



*Cattedra di Economia Industriale*

Dipartimento di Impresa e Management

Anno Accademico 2021-2022

**SINERGIE INDUSTRIALI TRA EUROPA E  
CINA: FOCUS SUL SETTORE  
AUTOMOBILISTICO E SUL RUOLO DELLE  
JOINT VENTURES**

**Relatore:**  
Prof. Fabrizio Traù

**Candidato:**  
Giuseppe Lapomarda

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Storia dell'Industria automobilistica cinese</b>	<b>3</b>
2.1	1949-1979: fase della pianificazione e del controllo centrale . . . . .	4
2.2	1979-94: fase dell'espansione e della politica "open-door" . . . . .	6
2.3	1994-2004: Fase della concentrazione e dell'entrata nel WTO . . . . .	11
2.3.1	L'ingresso della Cina nel WTO e le implicazioni sul settore automobilistico	14
2.4	Dal 2004 ad oggi: sfide future per l'industria automobilistica cinese . . . . .	15
<b>3</b>	<b>Sinergie industriali tra Europa e Cina</b>	<b>19</b>
3.1	Framework teorico della "development economics" . . . . .	20
3.1.1	Il problema del sottosviluppo industriale e il ruolo della competizione internazionale . . . . .	21
3.1.2	Il Developmental State . . . . .	24
3.2	Strategie industriali dei costruttori europei in Cina: il ruolo delle Joint ventures .	26
3.2.1	Risultati raggiunti grazie al trasferimento tecnologico . . . . .	29
3.3	Knowledge spillover: il caso di CHERY . . . . .	30
3.3.1	Canali e meccanismi di Spillover per IDE . . . . .	31
3.3.2	Come Chery e Geely hanno costruito la loro "conoscenza" . . . . .	34
<b>4</b>	<b>OFDI cinesi: analisi dell'acquisizione di Volvo da parte di Geely</b>	<b>37</b>
4.1	La "go out policy" e l'espansione internazionale delle imprese cinesi . . . . .	38
4.2	Acquisizioni cinesi in Europa: focus sul settore automobilistico . . . . .	41
4.3	Trasferimento tecnologico nell'acquisizione di Volvo da parte di Geely . . . . .	43
4.3.1	La storia di Volvo . . . . .	44
4.3.2	La storia di Geely . . . . .	45
4.3.3	Il processo di acquisizione . . . . .	46
4.3.4	Sinergie e collaborazioni tra i due gruppi . . . . .	47
<b>5</b>	<b>Conclusioni</b>	<b>49</b>

# 1 Introduzione

Il seguente elaborato ha l'obiettivo di analizzare le relazioni commerciali e industriali tra la Cina, i costruttori cinesi, l'Europa e i maggiori gruppi automobilistici europei, nonché il ruolo che tali relazioni hanno svolto nello sviluppo del settore automobilistico cinese. Si scoprirà la strettissima correlazione tra la politica industriale centralizzata della Cina e le strategie industriali dei colossi dell'auto occidentali.

Nel primo capitolo si analizzerà la storia del settore automobilistico cinese, il quale ha attraversato diverse fasi caratterizzate da obiettivi e impianti logici e normativi differenti ma coerenti con il fine ultimo del piano del Partito, ovvero diventare il più grande produttore di automobili al mondo. Nel capitolo sono presentate le politiche industriali relative alla produzione automobilistica, come la "legge sulle Equity Joint Ventures sino-straniere" del 1979, con la quale fu istituzionalizzato e regolato lo strumento della Joint Venture. Altre norme discusse saranno la spinta all'export del Consiglio di Stato nel 1991 o la più specifica politica industriale per l'industria automobilistica del 1994. Si elencheranno e verranno analizzate le diverse IJVs<sup>1</sup>, e il loro più marginale ruolo nella Cina post-WTO. Infine verranno presentate le nuove sfide dell'industria automobilistica cinese, nonché il suo ruolo da protagonista nel settore dei veicoli elettrici.

Nel secondo capitolo, invece, sono presentate alcune importanti teorie economiche facenti parte del filone della "economia dello sviluppo". Verranno presentati gli studi di Prebisch e Singer sul deterioramento delle ragioni di scambio tra materie prime e beni manifatturieri, nonché quelli di Myrdal sulla "causazione cumulativa circolare" e la tesi di Gershenkron dell'industrializzazione tardiva, creando un impianto teorico utile per esaminare il problema del sottosviluppo industriale di cui soffre la Cina. In seguito si analizza la logica dello Stato Sviluppo, l'importanza delle IJVs e si discute dei collegamenti di Hirschman e del loro ruolo nella politica di sviluppo industriale del settore automobilistico cinese. Infine, si studieranno i metodi e gli strumenti grazie ai quali la Cina ha superato la questione del "sottosviluppo", focalizzando l'attenzione sul settore automobilistico locale e sull'esperienza del costruttore *Chery*.

Nel terzo capitolo il focus si sposterà verso la politica di espansionismo industriale e economico del paese, passata alla storia come "Go out policy". Si studieranno le motivazioni dietro questa scelta e l'attenzione sarà sui casi di acquisizioni cinesi in Europa, con riguardo per il settore automobilistico (l'acquisizione di importanti aziende come Pirelli, Lotus e Smart sono degli esempi). Infine, verrà analizzato in dettaglio il processo di acquisto di Volvo da parte di Geely e il trasferimento tecnologico e di know-how che ne è conseguito, rendendo Geely una delle più grandi e competitive aziende cinesi in meno di un decennio.

---

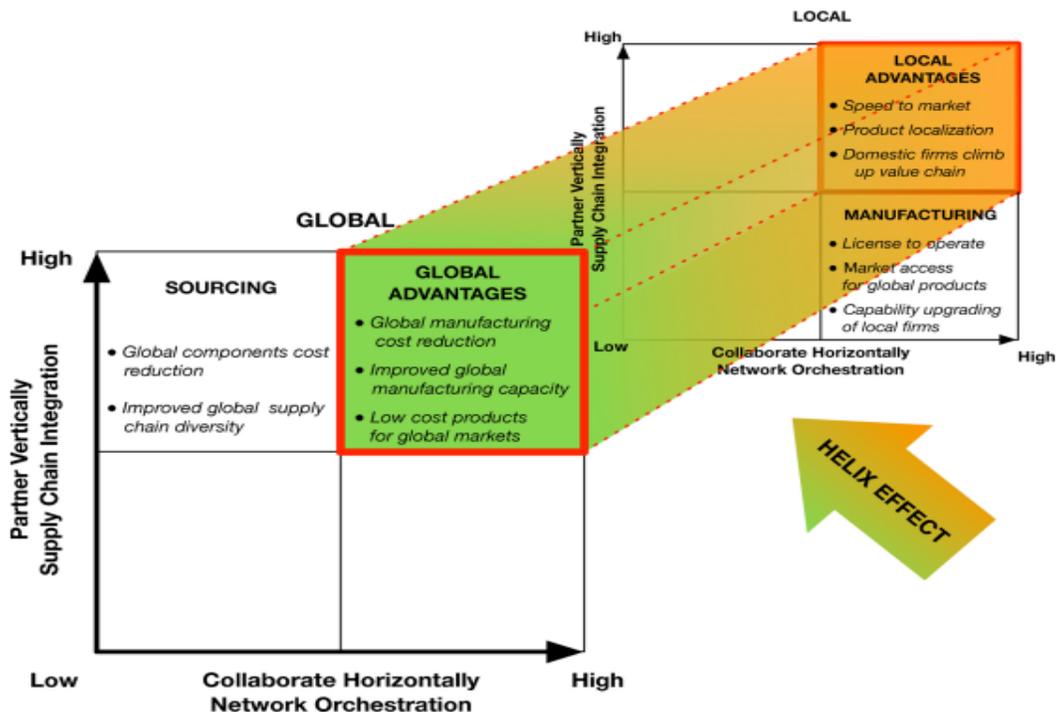
<sup>1</sup>International Joint Venture, ndr.

## 2 Storia dell'Industria automobilistica cinese

In questo capitolo vedremo come lo sviluppo dell'industria automobilistica cinese abbia seguito un percorso scandito da diversi step, partendo da una fase di pianificazione centrale, passando ad una fase di proliferazione, seguita da una fase di "concentrazione" dei produttori in grandi gruppi, per poi arrivare ad una situazione di economia "di mercato", nel tentativo di rendere il settore più competitivo, aprendo le porte non solo più ai costruttori esteri, ma anche ai loro prodotti e fornitori.

Queste fasi, scandite da sinergie e collaborazioni tra produttori, fornitori locali e multinazionali straniere, portarono diversi benefici ad ambo le parti e permisero lo sviluppo di un'industria automobilistica competitiva e sviluppata. Ciò è dovuto al "Double Helix Effect", che permette alle MNEs di penetrare i mercati locali in maniera efficiente, integrandosi efficacemente nella catena di fornitura locale. Tale effetto permette alle imprese locali che intrattengono rapporti commerciali lungo la catena del valore con tali compagnie, di migliorare più velocemente le proprie capacità, acquisendo know-how e competenze da attori "incumbent" del settore. La figura 1 mostra graficamente il fenomeno.

Figura 1: Double Helix Effect



fonte:(1)

Tali importanti fasi per lo sviluppo di una fiorente e competitiva industria "globale" sono nello specifico:

- Una prima fase che consisteva nell'integrazione verticale delle MNEs nella "prematura" rete di fornitori locali, la quale ebbe inizio nei primi anni '80, agli inizi di quella che in

precedenza abbiamo definito "fase della proliferazione".

- La seconda fase consisteva nello sviluppo di "collaborazioni orizzontali"<sup>2</sup> e attività di ricerca e sviluppo. Questa fase coincide con la politica industriale avviata dal governo cinese nel 1994, durante la fase della "concentrazione".
- La terza fase vedeva l'espansione dell'industria automobilistica oltre i confini nazionali, con l'aiuto, inizialmente, di MNEs vincenti nel mercato interno, capaci di integrare efficientemente le catene del valore globali al tessuto produttivo cinese. Questa fase coincide con l'attivazione della "going out policy" e con l'ingresso nel WTO. In questa fase hanno infatti avuto un ruolo strategico molto rilevante i piani di investimenti cinesi diretti verso l'estero, in particolare attività di M&A.

## 2.1 1949-1979: fase della pianificazione e del controllo centrale

All'arrivo, al comando, del partito comunista guidato dal Presidente Mao (Mao Zedong) nel 1949, La Cina aveva attraversato ben otto sanguinosi anni segnati dalla seconda guerra sino-giapponese (1937-45) e da tre anni di guerra civile tra il partito Comunista e il partito nazionalista cinese (Guomindang)(2).

In questi anni quindi l'industria automobilistica era in uno stato meramente embrionale e le attività erano limitate alla costruzione di mezzi di trasporto militari, in particolare pesanti.

La regione più sviluppata industrialmente nel dopoguerra era la Manciuria, per via del controllo giapponese e per la vicinanza geografica con l'Unione Sovietica. Fu proprio qui, più precisamente a Changchun, dove fu fondata la prima azienda automobilistica cinese, la FAW (First Automobile Works) nel 1953. Il progetto fu supportato dagli alleati sovietici, che misero a disposizione la loro tecnologia, con l'aiuto della casa automobilistica sovietica ZIL (Zavod Imeni Lichačëva). La ZIL era, ed è tuttora, specializzata nella produzione di mezzi pesanti e camion; era prevedibile quindi che la FAW iniziasse la sua attività assemblando i medesimi prodotti; le attività partirono nel 1956 con una produzione totale di 1600 unità. Nel 1958 FAW lanciò la prima auto per uso civile, la Hongqi (bandiera rossa), ovvero una limousine riservata all'élite istituzionale.

Attualmente Hongqi è un brand di lusso cinese facente parte del gruppo FAW, che ha presentato al recente salone di Shanghai del 2021 una hypercar (la Hongqi S9), frutto di una JV con Silk-EV (azienda americana specializzata in progettazioni di auto) e che verrà prodotta in Emilia-Romagna, nella cosiddetta "Motor-Valley"<sup>3</sup>; questo a testimonianza del recente sviluppo, in veste internazionale, dell'industria automobilistica cinese, derivante dalle politiche industriali del governo, coerenti a quello che poi sarà definito dalla letteratura "modello industriale Asiatico".

---

<sup>2</sup>Sono orizzontali le collaborazioni tra imprese operanti nel medesimo settore.

<sup>3</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/Hongqi\\_S9](https://en.wikipedia.org/wiki/Hongqi_S9)

A conferma del ruolo che FAW ha ricoperto, ovvero quello di pioniere per l'automotive cinese, nel 1991 fu creata una joint venture (JV) tra il gruppo cinese e il colosso dell'auto tedesco Volkswagen, per produrre berline compatte (in particolare una versione sedan della Passat mk II) per il crescente mercato cinese, sfruttando le piattaforme e le tecnologie europee.

Tra il 1950 e il 1957 l'economia cinese conobbe un periodo di forte espansione e il governo centrale iniziò a pianificare un catch-up nei confronti delle potenze industriali occidentali. Gli sforzi si concentrarono sulle industrie pesanti, come l'acciaio, la metallurgia e l'energia. In particolare, furono convertiti molti stabilimenti industriali, ma non solo, anche edifici "civili", come le scuole, e adibiti alla produzione di acciaio. I risultati furono sorprendenti: nel 1957 la produzione nazionale di acciaio era di 5,350,000 tonnellate; nel 1958 raddoppiò.

Sempre nel 1958 entrò nel mercato automobilistico, in veste di attore protagonista, la Shanghai Auto Works (oggi SAIC group), fondata nel 1920 e specializzata in assistenza e riparazioni. La SAW (ora SAIC) fu un progetto diverso dai costruttori precedenti come FAW, poiché essa non era controllata e gestita direttamente dal governo centrale bensì dalla stessa municipalità di Shanghai. L'anno successivo, nella città di Chongqing nacque la Chongqing Chang'an Arsenal, predecessore della Chang'an Automobiles.

Dagli anni 60 in poi però il contesto geopolitico cambiò, a partire dalle relazioni diplomatiche con il partner più vicino, culturalmente e geograficamente, ovvero l'URSS. L'alleanza si deteriorò al punto che l'Unione Sovietica ritirò, nel 1960, 1390 esperti, tra ingegneri, meccanici e disegnatori, oltre ad annullare 3343 contratti, smarcandosi definitivamente dal suo ruolo di principale partner commerciale e tecnologico. Nel 1963, durante la seconda conferenza rappresentativa del Popolo, fu deciso di ripagare i debiti che la Cina aveva verso l'URSS entro e non oltre il 1965, inaugurando un percorso di auto-sviluppo industriale che caratterizzerà i piani di sviluppo del partito per i prossimi 30 anni, nella forma di ambiziosi obiettivi di sviluppo locali.

Gli anni 60 furono caratterizzati da molti conflitti armati in cui la Cina rimase coinvolta. Nel 1962 scoppiò uno scontro tra Cina e India; nel 1965 invece la guerra in Vietnam spinse la Cina ad appoggiare il Vietnam del Nord, entrando in conflitto con gli USA. Questi conflitti spinsero l'industria cinese verso un rafforzamento del settore dei trasporti, e vennero fondate nuove importanti società, la Second Automotive Works (oggi Dongfeng Motor Corporation), creata a Wuhan nel 1969; da citare anche "Sichuan Auto Works" e "Shaanxi Auto Works".

Questi nuovi stabilimenti furono però avviati nelle zone centrali del paese, lontano dai confini bellicosi, grazie alle risorse, umane e tecnologiche, di altri costruttori cinesi, a partire da FAW, la quale fu coinvolta nella preparazione dello stabilimento della Second Automobile Works (meglio nota come Dongfeng).

Dongfeng fu probabilmente la destinazione principale di una moltitudine di equipaggiamenti e forniture varie (contavano oltre 500 fornitori, molti stranieri), indirizzati inizialmente a FAW, ma, causa la diffidenza dei cinesi nei confronti degli stranieri, installati dal personale locale, mantenendo i partner internazionali all'oscuro di tali movimenti, almeno sino all'apertura

dell'economia cinese, partita nel 1978.

## **2.2 1979-94: fase dell'espansione e della politica “open-door”**

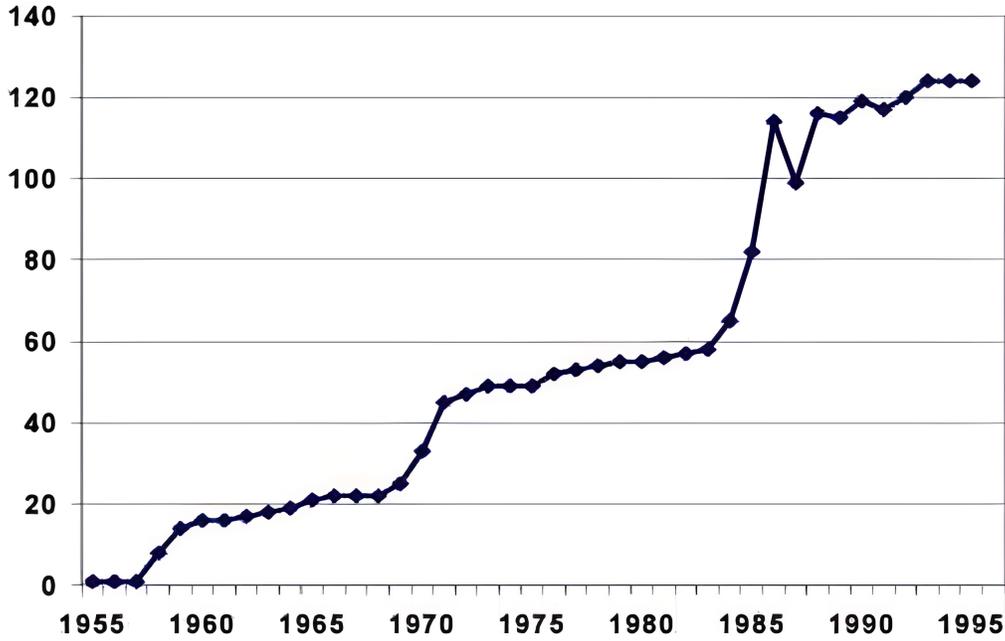
Negli anni 70 la situazione geopolitica cambiò ulteriormente. La Cina entrò a far parte nuovamente delle Nazioni unite nel 1971, mentre le relazioni diplomatiche sino-americane vennero ristabilite con successo quando il presidente Nixon visitò Pechino nel 1972, inaugurando un nuovo percorso di riavvicinamento tra i due paesi. Nel 1976 il presidente Mao morì e durante la terza sessione plenaria dell'undicesimo Comitato Centrale del partito comunista, nel 1978, Deng Xiaoping fu indicato come il leader de facto del partito, e quindi della Cina stessa.

È con Xiaoping che venne inaugurato un lungo periodo di riforme economiche che videro l'apertura verso i mercati internazionali della gigante, ma dormiente, economia cinese. Si passò da un'economia centralizzata e pianificata, ad una propriamente “di mercato”. Tra il 1949 e il 1978, quando la pianificazione centrale era molto forte, i volumi e i prodotti venivano decisi dal partito e le dinamiche di mercato erano ostacolate e ignorate. Per via della pianificazione e a causa della nascita delle più imponenti compagnie automobilistiche da attività belliche (senza dimenticare l'apporto della sovietica ZIL), i prodotti disponibili erano i camion e i mezzi pesanti in generale (si scelse il percorso della specializzazione), mentre la produzione di auto per passeggeri era limitata alle limousine istituzionali (e solamente riservate agli ufficiali “senior”), su cui gravava una forte regolamentazione, in particolare riguardante la destinazione specifica del prodotto (a quale ufficiale veniva data l'auto).

Un dettaglio molto importante, soprattutto per l'industria automobilistica cinese, fu la nuova autonomia di cui iniziarono a godere le province e le municipalità cinesi, che proprio a partire da questi anni poterono sviluppare le proprie politiche economiche in modo indipendente, senza il timore di venire accusati di perseguire pratiche capitalistiche e occidentali. Molte tra queste province scelsero di sviluppare il settore dell'automotive perché cavalcava l'aumento esponenziale della ricchezza del popolo e quindi del consumismo cinese, ma anche per via del suo ruolo strategico e “strutturale”, in quanto settore intrinsecamente legato alle industrie pesanti e a quelle dei servizi, quindi settore “core” per uno sviluppo industriale omogeneo. In questi anni l'industria automobilistica cinese entrò in una fase di “proliferazione”, per via di un aumento dei volumi di produzione, e di differenziazione e diversificazione delle linee di prodotto. Furono stabiliti centri di produzione più piccoli di quelli già esistenti, di proprietà di FAW e Dongfeng, che godevano di una importante flessibilità della produzione grazie proprio alle loro “contenute” dimensioni. Dopo il 1978 molte restrizioni furono cancellate e il mercato privato crebbe esponenzialmente, a tal punto che il numero di stabilimenti automobilistici raddoppiò, passando da 55 nel 1979, a 114 nel 1985, come mostra la figura 2.

Grazie alle politiche elencate in precedenza la produzione di veicoli in Cina crebbe significativamente, in particolare negli ultimi 25 anni. Il trend di crescita iniziò proprio con l'arrivo alla presidenza di Deng Xiaoping, e il successivo ingresso, nel mercato automobilistico cinese, di

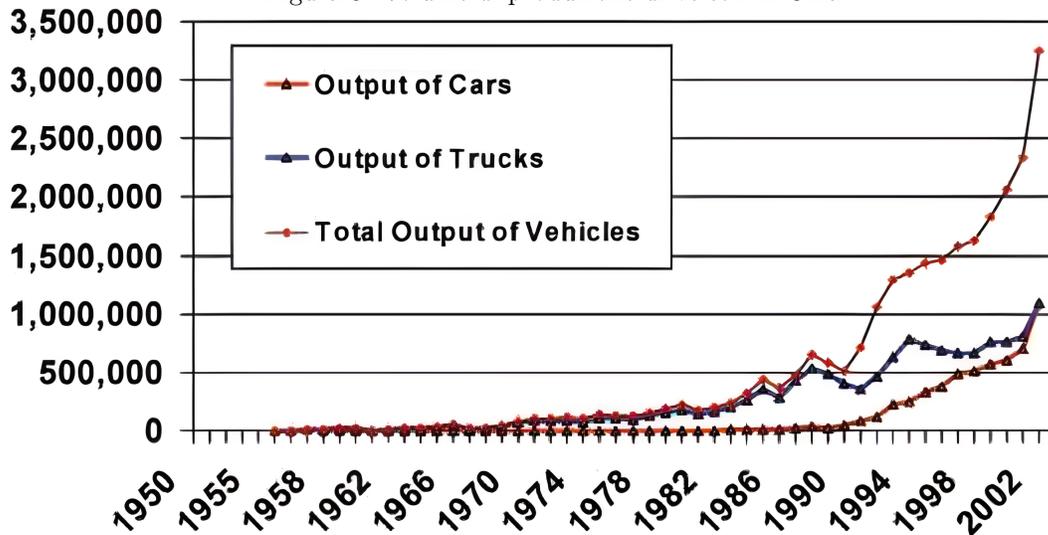
Figura 2: crescita del numero di costruttori nazionali



fonte:(2)

grandi player internazionali, come Volkswagen, Chrysler e Peugeot, grazie ai quali la qualità degli stabilimenti produttivi nazionali crebbe considerevolmente, e di conseguenza anche quella dei prodotti. Nel 1986, alla presentazione del settimo piano quinquennale, il partito appuntò l'industria automobilistica come pilastro della politica industriale statale; con tale riconoscimento la produzione nazionale crebbe considerevolmente, come si può notare in figura 3.

Figura 3: Volume di produzione di veicoli in Cina



Fonte:(2)

I piani per l'industria automobilistica erano quindi molto ambiziosi, tuttavia, i prodotti cinesi non erano in grado di competere con quelli occidentali, né tantomeno con quelli nipponici.

L'intero indotto cinese non era ancora pronto: mancavano i capitali, in particolar modo quelli privati, le tecnologie e i metodi produttivi non erano all'avanguardia, e le competenze, in generale il know-How, erano scarsi.

Nel 1991 il Consiglio di Stato stabilì che, entro la fine dell'ottavo piano quinquennale, il 20% del totale delle esportazioni dovevano essere prodotti meccanici ed elettronici, tentando quindi di avere accesso al mercato internazionale, puntando sui costi di produzione molto bassi (salari in particolare). Il governo centrale, in quest'ottica, garantì prestiti agevolati alle imprese che si impegnavano sul fronte export. Non mancò anche l'attenzione alla formazione, infatti si crearono programmi di borse di studio a studenti meritevoli, focalizzandosi, in particolare, sulle competenze riguardo il commercio estero.

Nel 1994 venne annunciata una specifica “politica industriale per l'industria automobilistica”, che ricalcava il modello coreano, nella quale venivano studiate pratiche operative, come alti dazi (grandi barriere d'entrata che permettevano alla neonata catena produttiva cinese di sopravvivere alla consolidata controparte internazionale), screening, limiti all'equity straniero in aziende chiave e no. Questa politica industriale fu progettata per permettere all'industria automobilistica cinese di evolversi e non trasformarsi in un semplice centro di assemblaggio di prodotti importati, consentendo alle imprese locali di beneficiare di economie di scala e prodotto, centralizzando le risorse.

Il governo centrale proibì ad altre organizzazioni di dedicarsi al mercato delle auto per passeggeri, limitando la permanenza in questo contesto alle SOEs (State-Owned enterprises), che includevano le “grandi tre” (FAW, SAIC, Dongfeng), le “piccole tre” (Beijing Automotive Industrial Corporation, Tianjin Automotive Industrial Corporation e Guangzhou Automotive Industrial Corporation) e le “due mini” (Changan and Guizhou Aviation).

Le politiche introdotte dal '78 in poi hanno permesso di conoscere il potenziale, finora inespresso, dell'economia cinese e del suo mercato interno; basti pensare che nel 1981 la popolazione aveva già raggiunto il miliardo di persone, e un bacino di potenziali clienti così ampio faceva gola a molte MNCs (Multi-national corporations). Si creò quindi l'occasione di attrarre grandi player del mercato automobilistico, promettendo accesso ad un mercato ancora acerbo ed immaturo, ma con il potenziale di diventare il più grande al mondo. Lo strumento indicato dall'élite istituzionale come più adatto a tal scopo furono le JV (joint-venture).

Nel luglio del 1979 passò la “legge sulle Equity Joint Ventures sino-straniere”(3), ricordata, dalla letteratura, semplicemente come JVL (Joint Venture Law), il quale fu un primo passo verso la regolamentazione e lo sfruttamento di questo strumento, che, secondo il governo centrale, avrebbe reso l'industria automobilistica cinese competitiva globalmente. In questo atto una sino-Foreign equity jv fu definita come un'organizzazione con un preciso scopo commerciale gestita e finanziata da un individuo, azienda o organizzazione economica straniera congiuntamente con un partner cinese. La partnership può essere formata anche da due sole parti, mentre non vi è un limite al numero di partecipanti (art. 4 JVL). Erano però presenti restrizioni riguardo

l'apporto di capitale concesso ai partner stranieri, che doveva essere compreso tra un minimo del 25% (art 4 JVL) e un massimo del 50%.

Il governo centrale permise, almeno sino al 2002, anno di ingresso della Cina nel WTO, l'accesso al maestoso mercato interno cinese alle MNCs solo tramite la formazione di IJV (international joint ventures) con le case automobilistiche statali (SOEs). La Cina spinse particolarmente verso la formazione di JVs nel settore passeggero perché tale macro-segmento era quello considerato più strategico e dove i problemi strutturali erano maggiormente visibili. Le joint venture che sono comparse in Cina a partire dai primi anni 80' sono di diverse tipologie, come si può notare nella figura 4.

Figura 4: tipologie di FDI in Cina

	1997	2002	2007	2012
Equity joint venture	19.5	15.0	15.6	21.7
<i>% of total FDI flows</i>	<i>43.1</i>	<i>28.4</i>	<i>20.9</i>	<i>19.4</i>
Contractual joint venture	8.9	5.1	1.4	2.3
<i>% of total FDI flows</i>	<i>19.7</i>	<i>9.6</i>	<i>1.9</i>	<i>2.1</i>
Wholly foreign-owned enterprise	16.2	31.7	57.3	86.1
<i>% of total FDI flows</i>	<i>35.8</i>	<i>60.2</i>	<i>76.6</i>	<i>77.1</i>
Share company with foreign investment	0.3	0.5	0.7	1.6
<i>% of total FDI flows</i>	<i>0.6</i>	<i>0.9</i>	<i>0.9</i>	<i>1.4</i>
<b>Total FDI</b>	<b>45.3</b>	<b>52.7</b>	<b>74.8</b>	<b>111.7</b>

fonte: China statistical yearbook

Le EJV (equity joint ventures) differiscono dalle CJV (contractual joint ventures) in diversi modi. Le CJV non hanno bisogno di essere entità legali diverse dalle parti contrattuali, a differenza delle EJV, mentre queste ultime hanno dei limiti minimi di equity per essere classificate come tali. Inoltre, le CJV sono generalmente meno vincolanti e lasciano più libertà alla contrattazione tra le parti; ad esempio, nelle CJV i profitti possono essere distribuiti secondo regole accordate in sede di contratto; inoltre, nelle CJV il livello di controllo, quindi scelta dello staff, del management, delle attività operative, non viene determinato seguendo l'equity shares, bensì, può essere negoziato dalle parti<sup>(3)</sup>.

La prima Joint Venture nacque da un accordo tra AMC (American Motors Co) e BAIC, stabilitasi nel 1983. Nel 2000 il progetto viene esteso fino al 2030, come d'accordo tra Daimler-Chrysler (che acquisì AMC nel 1990) e BAIC. Il caso di JV più prolifico e che ebbe l'impatto maggiore sull'industria e il mercato cinese fu però quello tra Volkswagen e SAIC, la cui joint venture nacque nel 1985 (diventando la seconda nel paese). La produzione annuale fu di 450mila unità, rendendola la jv più grande (la produzione eguagliò quella dello stabilimento storico a Wolfsburg) in termini di volumi, fino a quando, nel 2005, fu superata da Shanghai-GM. La terza, per ordine cronologico, fu la JV Guangzhou-Peugeot (PSA), creata nel 1985. La compagnia iniziò vendendo due modelli: "Peugeot 505" e "Peugeot 504", entrambi utilizzati maggiormente come taxi e come auto istituzionali<sup>4</sup>. Questo terzo caso non ebbe fortuna come i primi due;

<sup>4</sup>Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Guangzhou\\_Peugeot\\_Automobile\\_Company](https://en.wikipedia.org/wiki/Guangzhou_Peugeot_Automobile_Company)

fallì, infatti, nel 1997, a causa di una discrepanza di vedute tra il governo e i vertici di PSA, i quali non volevano costruire modelli di alta qualità e tecnologicamente avanzati negli stabilimenti cinesi, per evitare un trasferimento tecnologico e di know-how giudicato sconveniente. I partner francesi, inoltre, disattesero le richieste di "componentistica locale" per i modelli. Ciò causò l'ira del partito (la situazione era un affronto alla regolamentazione, ricordando l'art.4 JVL), perché veniva meno l'accordo di scambio tra le parti, ovvero esperienza dell'industria dai partner occidentali e accesso al mercato da parte del governo.

Alla fine degli anni 80 anche FAW, la prima azienda automobilistica cinese, decise di stabilire JVs con colossi stranieri, seguita da Dongfeng. Ancora una volta il partner occidentale scelto fu VW, a conferma dell'importante interesse, e lungimiranza, nei confronti del gigante asiatico, da parte del management tedesco. Il primo accordo fu infatti FAW-VW, nel 1992, seguito da FAW-TOYOTA, del 2000. Sempre nel 1992 Dongfeng aprì, a Wuhan, Hubei, una partnership con Peugeot (ora Stellantis). Questa seconda coalizione del gruppo francese risultò più vincente: il primo prodotto fu "Citroën Fukang", proposta con diverse carrozzerie, e fu un successo. Le attività del gruppo sono tutt'ora vaste e imponenti, proponendo nuovi modelli (come i SUV "4008" e "5008") qualitativamente europei, ma che considerano le necessità del mercato cinese<sup>5</sup>.

Il mercato automobilistico cinese subì, quindi, cambiamenti irreversibili in questa fase "adolescenziale" della sua vita, vedendo la nascita di nuove compagnie, statali e non, ma soprattutto l'entrata di colossi occidentali dell'auto come Peugeot, VW (che potremmo definirla first-mover, per via della mole di capitale investita e dei risultati ottenuti), a seguito della regolamentazione "open-door" inaugurata in questa fase. A conferma di quanto detto i tre modelli più venduti negli anni successivi furono la Santana (versione cinese dell'europea "Passat"), in vendita sino ai giorni nostri, la Jetta (FAW-VW), e la Fukang (Dongfeng-Peugeot), modello basato sulla Citroën ZX, venduto in Cina fino al 2009. Questo podio dimostra l'assoluto successo di VW in Cina in questa prima fase, caratterizzata ancora da una forte regolamentazione e controllo esterno, nonché l'incontrastato regno delle tre grandi sorelle.

Nel segmento delle utilitarie (segmento A/B/C) furono individuati partner strategici differenti. Alla fine degli anni '80 Suzuki siglò degli accordi di partnership per l'uso su licenza di alcune tecnologie da parte di diversi costruttori, designati dal governo centrale, tra i quali annoveriamo Chang'an, Changhe, Hafei and Liuzhou Wuling. Chang'an, in particolare, formò, nel 1993, una JV con Suzuki stessa (l'azienda godeva della designazione di SOEs, come "mini"), introducendo nel mercato cinese modelli molto popolari all'estero, come la "Swift", "Alto" e "Gazzelle". La prima delle tre fu la "Chang'an Suzuki SC7080 Alto", basata sulla Suzuki "Alto", prodotta dalla Chang'an sino al 1997, importante perché fu uno dei primi modelli "key car" ad entrare nel mercato cinese. I rapporti con il costruttore nipponico furono particolarmente stretti, infatti, Chang'an produsse, su licenza, diversi MPVs (minivan), sfruttando tecnologie

<sup>5</sup>[https://www.ansa.it/canale\\_motori/notizie/prove\\_novita/2021/04/20/dongfeng-peugeot-a-salone-di-shanghai-i-suv-4008-e-5008581c805e-5482-4b77-836a-0ed4bc4f9e43.html](https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/prove_novita/2021/04/20/dongfeng-peugeot-a-salone-di-shanghai-i-suv-4008-e-5008581c805e-5482-4b77-836a-0ed4bc4f9e43.html)

Suzuki. La JV tra i due costruttori terminò nel 2018, quando Suzuki decise di cedere il 50% del gruppo al suo partner locale.

Guizhou Aviation, la seconda tra le “mini”, formò un JV con un altro costruttore giapponese molto popolare, anche in occidente, ovvero Subaru, nel 1992, producendo piccole utilitarie basate sui modelli Subaru “Rex” e “Vivio”.

L’evoluzione dell’industria automobilistica cinese fu trainata quindi dall’ingresso, tramite IJVs, di gruppi tecnologicamente avanzati come VW. Tuttavia, al contrario del caso indiano, in cui l’accesso a costruttori stranieri fu consentito per rendere l’automobile un bene accessibile a chiunque, l’industria dell’auto passeggera (PV) cinese fu aperta per incontrare le necessità dell’imponente settore pubblico, più che per i privati. Un mercato altamente influenzato dal governo, e una sinergia di successo con il partner SAIC, permise a VW di creare una catena di fornitura molto efficiente e di acquisire una importante Market Share nel mercato PV. Tuttavia, l’assenza di competizione, in un mercato così grande, concedeva a VW, nonché al resto dei partner stranieri, l’opportunità di mantenere sul mercato modelli relativamente obsoleti (come la Santana per VW). Per migliorare le capacità tecnologiche fu facilitato il trasferimento tecnologico e i contratti su licenza, collegando la catena di fornitura del partner straniero con quella locale.

Gli ingegneri cinesi iniziarono a visitare gli stabilimenti oltreoceano, lavorando accanto i loro colleghi stranieri, in modo da velocizzare il trasferimento di “know-how” tra le parti. infine, gli stessi ingegneri, tornati in Madrepatria, insegnavano al resto del personale le avanzate tecniche manifatturiere implementate all’estero. Questi processi, tuttavia, non erano molto diffusi e interessavano soprattutto i governi provinciali; di conseguenza, non fu registrato un rilevante trasferimento di competenze nell’area di sviluppo del prodotto, perché, come abbiamo sottolineato, i prodotti assemblati e venduti in Cina non venivano né disegnati né sviluppati sul suolo cinese, bensì erano spesso mere attività di “rebadging”, grazie alle quali, ad entrare nel mercato cinese, erano modelli già commercializzati all’estero dai colossi occidentali e nipponici.

### **2.3 1994-2004: Fase della concentrazione e dell’entrata nel WTO**

In questa fase vi furono due principali questioni di cui il governo centrale dovette occuparsi. Da un lato, la rapida crescita dell’industria automobilistica, che, come abbiamo potuto discutere, fece apparire un grande numero di costruttori di modesta entità, i quali sopravvivevano grazie ad un mercato ancora “State-driven”, caratterizzato da alte tariffe (barriere d’entrata) e forte regolamentazione.

Questa massiccia presenza di “piccoli attori” sul mercato destava preoccupazioni perché la protezione, di cui godevano, dalla temuta competizione internazionale, era in procinto di scomparire, visto l’imminente ingresso nel WTO della Cina (che avverrà nel 2002 dopo un lungo iter iniziato nel 1986).

Dall’altro lato, le municipalità e le province, che ora godevano di forte autonomia, richiedevano con insistenza un supporto, da parte del governo centrale, per la proliferazione di nuovi

stabilimenti produttivi e nuove società automobilistiche, in modo da incentivare lo sviluppo industriale nei loro rispettivi distretti. I motivi dietro questo forte interesse verso l'industria automobilistica, da parte di tali municipalità e province, sono presto spiegati: l'automobile è un capolavoro ingegneristico composto da migliaia di componenti (se consideriamo anche la minuteria, come bulloni etc.), <sup>6</sup>, ed è un prodotto che è strettamente legato a numerosi altri settori industriali, pesanti, come metallurgico e chimico, ma anche tessile (basti pensare alle collaborazioni tra aziende del lusso e costruttori, in Italia in particolare) <sup>7</sup>, nonché elettronico (speaker, radio, infotainment sono solo alcuni esempi). Investendo quindi nello sviluppo di una industria automobilistica fiorente e all'avanguardia, si tentava di creare poli industriali intersettoriali, favorendo la nascita di specializzazioni.

A confermare questa continua nascita di nuovi costruttori di modeste entità c'è il caso di "Nanjing Automotive", una piccola azienda specializzata nella produzione di veicoli commerciali, che fu spinta dalla provincia omonima ad entrare nel mercato automobilistico, grazie anche a due JVs stipulate con FIAT. La prima Joint Venture tra i due costruttori fu "Naveco" <sup>8</sup>, nel 1996, grazie alla quale furono commercializzate versioni per il mercato cinese di "Iveco Daily" con l'uso di motorizzazioni diesel. La seconda invece è quella che interessò maggiormente il governo provinciale di Nanjing poiché, nel 1999, nacque "Nanjing Fiat", costruttore che propose fino al 2006 quattro modelli, tra cui "Siena" e "Perla", entrambe sedan compatte.

Come abbiamo già affrontato, nonostante la considerevole crescita che il settore conobbe tra il '79 e il '94, vi erano alcune falle nella pianificazione industriale voluta dal governo centrale; ad esempio, il consumo privato non fu stimolato, e le attività di R&D, nonché quelle relative allo sviluppo del prodotto stesso, non venivano attuate in Cina, nemmeno con l'arrivo dei grandi, ed esperti, gruppi automobilistici stranieri. Nel 1994 fu quindi promulgata, dalla Commissione per la pianificazione di stato, insieme alla Commissione per l'economia di stato e il commercio, e il Ministero dell'industria meccanica, la politica industriale cinese per il settore automobilistico, approvata poi dal Consiglio di Stato nel Marzo dello stesso anno.

L'intento dello Stato era chiaro: rendere competitivo l'intero apparato industriale prima dell'ingresso, da parte della Cina, nel WTO. Gli obiettivi erano quattro:

1. Creare grandi gruppi automobilistici specializzati nella produzione di veicoli commerciali leggeri e auto passeggero.
2. Migliorare il settore della componentistica.
3. Formare competenze nello sviluppo autonomo di prodotti.

---

<sup>6</sup>Esaminando un'auto moderna, come la Jeep Renegade prodotta a Melfi, si possono contare sino a 1500 pezzi, considerando solo le parti principali, quindi "motore" (60), "interni" (250), "telaio(200), "body" (870), "powertrain" e "impianto elettrico" (120). Il numero cresce fino a 2750 pezzi se consideriamo, nel conteggio, anche la minuteria.(Fonte: [www.motor1.com](http://www.motor1.com))

<sup>7</sup>Da citare è il caso di "Alcantara", un tessuto, con marchio è registrato, venduto dall'omonima azienda (italiana), il cui uso principale è proprio nel settore automobilistico; le caratteristiche del materiale lo rendono adatto alle auto sportive

<sup>8</sup><http://www.naveco.com.cn/>

#### 4. Stimolare la domanda interna privata.

Le fasi pianificate furono tre, e prevedevano massicci interventi pubblici, in particolare riguardo le attività di R&D, nonché un'introduttiva regolamentazione per le emissioni. Più nel dettaglio:

- Prima fase (1994-1996) inizio della concentrazione della produzione di “sedans” e “utilitarie” in grandi gruppi automobilistici, nonché lo sviluppo dell'industria componentistica; i veicoli dovranno avere componentistica locale per un minimo di 60-80%. Si preferirono i grandi gruppi automobilistici statali alle “piccole” aziende automobilistiche provinciali perché permettevano un maggiore sfruttamento del capitale investito, assicuravano una produttività superiore, grazie anche al fenomeno delle “economie di scala” e “di scopo” che la produzione di massa assicuravano.<sup>9</sup>
- Seconda fase (1997-2000) viene fissato un target di produzione per il 2000 di 2.7milioni di veicoli, di cui almeno il 50% con carrozzeria “saloon”. Appare la volontà di sviluppare capacità di ricerca e sviluppo di base.
- Terza fase (2000-2010) l'obiettivo di produzione viene fissato a 6 milioni di unità all'anno, di cui 2/3 (4 milioni di veicoli) con carrozzeria “saloon”. In questa fase è necessario aver raggiunto un livello tale di competenze e capacità di sviluppo e ricerca sufficiente da rendere l'industria automobilistica cinese indipendente e competitiva per gli standard internazionali.

Nel 1999 il CCPIT (China Council for the Promotion of International Trade)<sup>10</sup> propose l'attuazione della “going out” policy, per rendere l'economia cinese più resiliente nei confronti dei recenti shock di mercato che interessarono l'Asia in questi anni (in particolare quello del 1997).

Per fare ciò lo Stato cinese incentivò gli imprenditori cinesi ad investire all'estero, provando a estendere la rete manifatturiera cinese oltre i confini. Gli investimenti non interessavano solamente il comparto manifatturiero: considerevoli somme di denaro erano stanziare per opere pubbliche e infrastrutture in diversi paesi esteri, in particolare in Asia e Africa (ma non mancano gli esempi anche nel continente europeo, come Ungheria e Montenegro<sup>11</sup>). Gli obiettivi del governo centrale erano diversi<sup>12</sup>:

- aumentare gli investimenti cinesi diretti all'estero.

<sup>9</sup>Il fenomeno delle economie di scala si ha quando avviene una riduzione del costo medio di un prodotto all'aumentare della produzione di quest'ultimo. Le economie di scopo si raggiungono quando, per la produzione di beni diversificati, si usano i medesimi fattori di produzione; rappresentano il risparmio che si raggiunge **diversificando** la produzione.

<sup>10</sup>Il CCIP è un'organizzazione statutaria sotto la direzione del Ministero del commercio cinese. Nacque nel 1952, ma le sue attività cominciarono nel 1978, quando l'economia cinese aprì le porte agli investitori esteri. Il suo ruolo divenne più cruciale quando il paese implementò la “going out” policy, poiché iniziò a svolgere una intensa attività di screening e vigilanza.

<sup>11</sup><https://www.agi.it/estero/news/2021-04-13/montenegro-autostrada-cina-debito-ue-12140684/>

<sup>12</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/GoOut\\_policy](https://en.wikipedia.org/wiki/GoOut_policy)

- incentivare le aziende manifatturiere cinesi a perseguire diversificazione.
- Aumentare la qualità percepita dei prodotti.
- Favorire l'accesso al credito e istituire nuovi canali finanziari.
- promuovere i prodotti locali all'estero, guadagnando la fiducia dei consumatori europei e americani.

Grazie a tali provvedimenti, il ritmo di uscita e di espansione "internazionale" delle imprese cinesi è aumentato drasticamente, ampliando il campo di attività giorno dopo giorno. Alla fine del 2005 gli investimenti diretti verso l'estero, da parte di aziende cinesi, hanno raggiunto i 51,7 miliardi di USD, mentre il fatturato cumulativo dei progetti appaltati all'estero era di 135,8 miliardi di USD.

### **2.3.1 L'ingresso della Cina nel WTO e le implicazioni sul settore automobilistico**

Come abbiamo accennato in precedenza, un ulteriore passo che l'economia cinese (e quindi il settore automobilistico del paese) fece in questa terza fase fu l'entrata nel WTO <sup>13</sup>, avvenuta nel 2002.

il processo che portò all'ingresso del paese nell'organizzazione iniziò nel 1986, procedendo molto lentamente, a causa di alcuni timori della classe politica cinese. Molti temevano che il mercato cinese, esposto alla competizione globale, diventasse poco più di una succursale di MNEs occidentali, portando a una disoccupazione di massa il paese. L'industria dell'auto occupava circa sette milioni di persone e la preoccupazione maggiore era il possibile fallimento di molti costruttori di modeste dimensioni. A temere la competizione estera erano anche i grandi costruttori nazionali che vantavano JVs con colossi internazionali, come FAW, i cui dirigenti confermarono, nel 1999, il bisogno dell'azienda di almeno due o tre anni per affrontare direttamente i competitors stranieri.

I sostenitori dell'ingresso concentrarono le loro attenzioni sui possibili benefici che l'intero indotto avrebbe conosciuto se la Cina fosse entrata nel WTO. L'accesso al mercato globale, l'aumento della produttività del capitale e della qualità dei prodotti grazie alla competizione, sono alcuni dei motivi che spinsero il paese, precisamente l'11 Novembre del 2001, ad accettare le condizioni da rispettare per entrare nel WTO.

Gli effetti che l'accesso al WTO ebbe sulla politica industriale cinese, quindi sulla natura "State-driven" del settore automobilistico, furono dirompenti. Si pensò di abbassare gradualmente gli alti dazi sulle auto importate, passando dal 180% del 1992, a tariffe, nel 2004, del 34,2% per i modelli con cilindrata inferiore o uguale a 3000cc e del 43% per autovetture con

<sup>13</sup>Il WTO è un'organizzazione internazionale a cui aderiscono 164 paesi, con altri 26 in fase di negoziazione. L'organizzazione è l'unica che, globalmente, si occupa di organizzare e vigilare l'attività commerciale internazionale; il suo scopo è quello di garantire un flusso commerciale prevedibile e il più libero possibile.

cilindrata superiore a tale livello(4). La Cina si impegnò anche a eliminare i requisiti per le licenze di importazione, per veicoli passeggeri, entro il 2005; per Bus e motociclette entro il 2004. Fu richiesto anche un aumento della quota di importazione di veicoli del 15% l'anno. Dopo l'ingresso fu rivista anche la regolamentazione riguardo la distribuzione, da parte di compagnie con capitale estero, di prodotti non assemblati nei confini nazionali. A partire dal 2002 a tali organizzazioni fu permesso distribuire prodotti nazionali e esteri. Ciò che però destava maggiore preoccupazione era esporre, alla concorrenza globale, la catena di fornitura e l'industria componentistica nazionale, rimuovendo i limiti richiesti ai produttori di usare componenti "Made in China", introdotti nel 1994. Come mostra la figura 4 furono allentati i limiti alla creazione di JVs, diversificando notevolmente gli FDI in entrata, i quali aumentarono esponenzialmente dopo l'entrata della Cina nel WTO, arrivando sino a 130 miliardi di USD nel 2014.

L'ingresso della Cina nel WTO velocizzò senza dubbio il processo di apertura del mercato cinese, aumentando considerevolmente la competitività di quest'ultimo, PV (auto passeggero) in particolare.

Quando VW iniziò le proprie attività, nel 1985, in una JV con SAIC, introdusse sul mercato un modello, la VW Santana, con tecnologie del decennio precedente, obsolete e poco competitive, e la line-up del costruttore non subì modifiche o sviluppi per i successivi 15 anni; ciò nonostante, come è stato detto in precedenza, il modello fu "best-seller" svariate volte, grazie all'assenza di competizione. Con l'ingresso nel WTO, e le deregolamentazioni che ne susseguirono, apparvero nuovi costruttori e competitors, che spinsero gli "incumbent" a migliorare la loro offerta. VW-SAIC, per esempio, iniziò ad introdurre più modelli all'anno, mentre Daimler-Chrysler in questi anni decise di proporre il "Mitsubishi Pajero" con badge Jeep (brand del gruppo). Nel 2000 i modelli in commercio, tra tutti i costruttori, erano solamente otto; nel 2003 il numero salì a 65, a riprova di quanto "disruptive" fu l'apertura .

I numeri degli anni successivi confermarono le aspettative dei sostenitori dell'ingresso; la produzione nazionale di automobili conobbe un periodo d'oro, nel 2002 il numero di automobili prodotte aumentò del 38.8%, l'anno successivo del 36.7%, mentre il comparto passeggero registrò crescita ancora più sorprendenti, arrivando ad un rialzo della produzione del 84,99% solo nel 2003(5), rendendo la Cina il quarto produttore più grande e il terzo mercato più vasto al mondo(2).

## **2.4 Dal 2004 ad oggi: sfide future per l'industria automobilistica cinese**

Con la crescita avvenuta negli anni immediatamente successivi all'ingresso nel WTO, l'industria automobilistica cinese attirò l'attenzione di numerosi investitori stranieri, nonché quello di investitori privati locali, allettati dai facili numeri di un mercato che non voleva proprio fermarsi. Questa massiccia presenza di investimenti spinse i costruttori ad aumentare ulteriormente la ca-

pacità produttiva, portando l'offerta a superare la domanda, generando ulteriore competizione. In questo contesto, i consumatori cinesi più sensibili al prezzo iniziarono a posticipare l'acquisto della loro auto, sperando in prezzi futuri più convenienti.

Per evitare un eccesso di produzione e una crisi di sovracapacità, il governo centrale, a partire dal 2004, implementò diverse misure di raffreddamento, come una maggiore rigidità sui prestiti bancari e una più stringente burocrazia circa l'approvazione di progetti industriali.

Nonostante ciò la produzione continuò ad aumentare, arrivando a superare le cinque milioni di unità nel 2004. In questa fase anche l'export di automobili, seppure un fenomeno ancora marginale rispetto ai numeri nazionali, conobbe una crescita, precisamente del 73% rispetto all'anno precedente<sup>14</sup>. Ciò è da attribuire a costruttori internazionali, come VW, che iniziarono ad esportare, in questi anni, automobili prodotte in Cina verso mercati occidentali come gli US e l'Europa, beneficiando del cosiddetto "effetto doppia elica", descritto in figura 1.

La forte crescita dell'export fu legata anche alla crescita di costruttori indipendenti come "Chery", "Geely", "Great Wall" e "Zhongxing". La causa principale della comparsa di questi "nuovi" attori fu la progressiva e inevitabile dissipazione della regolamentazione sul rilascio di licenze di produzione, a seguito dell'ingresso nel WTO.

Diverse furono le vie di accesso al settore automobilistico seguite da tali costruttori. Chery<sup>15</sup>, per esempio, iniziò come produttore di componentistica, e, avendo buona conoscenza del prodotto, decise di riorganizzarsi ed entrare nel mercato automobilistico, perché l'automobile era un prodotto più profittevole e a maggior valore aggiunto.

Un altro caso fu quello di Geely, che iniziò come produttore di motociclette negli anni novanta, ma decise di effettuare una riorganizzazione aziendale e dedicarsi alla produzione di automobili. Il mercato delle motociclette stava attraversando un periodo di "overcapacity" e la crescita esponenziale del settore automobilistico rappresentava, per questi produttori, una via d'uscita, nonché il modo più naturale per diversificare il proprio business, potendo sfruttare il know-how acquisito producendo motociclette (non a caso è attualmente il settimo produttore cinese).

Lo sviluppo così repentino di questi produttori "indipendenti" è collegato anche alle attività dei tre grandi costruttori, SAIC, FAW e Dongfeng, i quali, avendo partner esteri molto forti, non furono in grado di creare brand locali solidi, né tantomeno di esportare i loro prodotti all'estero. I prodotti che vendevano, inoltre, presentavano prezzi irragionevoli per un mercato in via di sviluppo, a causa del potere di mercato di cui godevano i partner stranieri (più del 90% delle auto passeggero prodotte in Cina erano di brand esteri).

In questo contesto, costruttori come Geely e Chery hanno intrapreso strategie differenti dalle SOEs. Hanno sviluppato i propri brand e i propri prodotti in maniera indipendente. Hanno evitato strumenti come le JVs, sviluppando i modelli sotto il proprio controllo manage-

---

<sup>14</sup>(5)

<sup>15</sup>(5)

riale, attuando tecniche di ingegnerizzazione inversa (back engineering<sup>16</sup>), stipulando accordi di partnership con aziende specializzate del settore per le attività di ricerca e sviluppo.

Le "giovani tigri" differiscono dalle organizzazioni "statali" anche per la rilevanza data dalle prime alle attività e strategie di export. I colossi statali, i quali avevano creato JVs con costruttori esteri, hanno avuto la loro politica aziendale legata alla strategia globale del partner, e ciò ha impedito loro di avere piena autonomia circa la produzione in altri paesi o l'esportazione verso i mercati "maturi". I costruttori indipendenti, non essendo vincolati ad altri produttori esteri, godevano di maggiore flessibilità e autonomia, e hanno potuto quindi esplorare nuovi mercati.

Molto significativo è stato il percorso di Geely, contraddistinto da molteplici acquisizioni di aziende, tra cui anche case storiche europee. Questa strategia iniziò nel 2010 con l'acquisto, da parte di Geely, di "Volvo cars" per 1.8 miliardi di dollari. Nel 2013 Geely rilevò il 100% dello storico marchio "London Taxi Company", ridenominandola "London EV Company" in vista della commercializzazione di taxi totalmente elettrici. A seguito di questo nuovo progetto, nel 2014 fu completata l'acquisizione di una start-up britannica (Emerald Automotive) specializzata in tecnologie per veicoli elettrici<sup>17</sup>. Nel 2014 Geely acquisisce il 51% di "Lotus", storico marchio sportivo inglese.

Il progetto più significativo e simbolico è stato sicuramente l'acquisto del 9.7% del gruppo "Daimler AG", che portò, nel 2019, Geely a rilevare il 50% del marchio "Smart", costituendo una JV impegnata nella produzione di veicoli elettrici (la prima auto commercializzata sarà un SUV di media taglia, prodotta e progettata in Cina).

Nel 2008 l'economia mondiale fu colpita da una profonda crisi finanziaria, pertanto, nel Marzo del 2009, il Consiglio di Stato emanò un ulteriore emendamento alla politica industriale del paese, il "piano per l'adeguamento e la rivitalizzazione dell'industria automobilistica(6)", per assicurare al mercato quei ritmi di crescita che nello stesso anno avevano reso il mercato automobilistico cinese il più grande al mondo(7).

Questo piano, della durata di tre anni, consisteva in otto obiettivi, ognuno designato ad assicurare una crescita costante e sana del settore. Il primo obiettivo era quello di raggiungere un tasso di crescita della produzione del 10% annuo, con base di partenza il 2009. Il piano individuava una composizione "ottimale" del mercato per il raggiungimento di tale scopo: almeno il 40% della domanda doveva essere indirizzata verso le auto con motori pari o inferiori a 1.5 litri, mentre il 15% doveva possedere motori più piccoli, pari o inferiori a 1.1 litri.

Per incentivare l'acquisto di auto il governo centrale si impegnava a tagliare le imposte sulle auto passeggero e a proporre incentivi per l'acquisto delle stesse in aree rurali del paese. Un altro obiettivo del piano era quello di definire e riorganizzare il settore automobilistico cinese in dieci grandi produttori (dai 14 di partenza), due o tre colossi con produzione annuale di almeno

---

<sup>16</sup>Il "reverse engineering" è un processo che parte dall'analisi accurata di un prodotto, come un software o, per l'appunto un'automobile, con il fine di emulare le funzionalità del dispositivo.

<sup>17</sup><https://www.marketwatch.com/story/chinas-geely-buys-uk-electric-car-startup-2014-03-01-10485749>

due milioni di unità e quattro o cinque altri costruttori con output di un milione cadauno. Con questo nuovo piano il Consiglio di Stato si interessava anche allo sviluppo dei costruttori indipendenti, imponendo una market-share di questi ultimi di almeno il 40%.

Il governo centrale era consapevole che tali produttori fossero più interessati alle attività di esportazione che al mercato interno, al contrario delle controparti statali, pertanto si decise di investire nell'avanzamento tecnologico della produzione, rendendo le automobili cinesi più sicure ed efficienti, incentivando anche la ricerca per l'utilizzo di fonti energetiche alternative, per rendere più competitivi i prodotti sul mercato internazionale. Per limitare la dipendenza del paese dal petrolio e combattere l'inquinamento atmosferico delle metropoli cinesi il governo alzò il prezzo della benzina e ridusse le imposte sui veicoli più piccoli.

Negli anni dieci del Ventunesimo secolo la Cina si interessò particolarmente al mercato degli EVs (veicoli elettrici), un settore che nel 2010 contava poco meno di ventimila veicoli venduti globalmente<sup>18</sup>. A testimonianza di ciò, nel 2011, in concomitanza con la pubblicazione del dodicesimo Piano quinquennale, è stato presentato il "piano per la trasformazione e il miglioramento dell'industria"<sup>19</sup>, nel quale si dispongono risorse per la transizione energetica del paese e per il miglioramento delle tecniche di sviluppo del prodotto. La ragione di questo deciso interesse del governo verso un settore che, dieci anni fa, era niente di più che una nicchia è presto spiegato: le auto EV sono prodotti caratterizzati da complessità inferiore rispetto a una comune auto ICE, con tecnologia di combustione interna(8).

L'obiettivo del governo centrale era quindi, nuovamente, tentare un catch-up tecnologico verso i produttori tradizionali, specializzandosi nella produzione di veicoli elettrici. I diversi annunci e le iniziative di politica industriale miravano proprio ad indirizzare il settore privato ad investire in attività di R&D e in sviluppo e design del prodotto per guadagnare un vantaggio competitivo rispetto alle controparti, in particolare europee e statunitensi, le quali erano riluttanti e del tutto impreparate a stravolgere la loro produzione automobilistica.

A partire dal 2012 viene promosso in Cina l'utilizzo di auto ibride o totalmente elettriche, tramite incentivi e investendo per migliorare la rete di ricarica su tutto il territorio del paese, estendendo ulteriormente anche la rete 5G<sup>20</sup>, strategica per l'implementazione di tecnologie come la guida autonoma. I risultati sono stati significativi: a differenza del settore "tradizionale", produttori di veicoli EV cinesi sono tra i dieci maggiori produttori a livello mondiale, nello specifico parliamo di BYD e BAIC(8).

A differenza di numerose giurisdizioni, annunci riguardo futuri blocchi alla vendita di ICEs sono avvenuti in Cina quando il settore era pronto a supportare l'imminente crescita della domanda di veicoli "a nuova energia". Il governo centrale ha previsto di consentire la vendita di soli veicoli EVs a partire dal 2035<sup>21</sup>, mentre già nella politica industriale "Made in China

<sup>18</sup><https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/global-electric-car-stock-2010-2019>

<sup>19</sup>[www.gov.cn/2011h/content\\_1825838.htm](http://www.gov.cn/2011h/content_1825838.htm), 2 febbraio 2021.

<sup>20</sup><https://www.telematicswire.net/china-releases-administrative-rules-on-intelligent-and-connected-vehicle/>

<sup>21</sup><https://www.weforum.org/agenda/2020/11/china-bans-fossil-fuel-vehicles-electric/>

2025” i veicoli ad energia alternative sono stati appuntati come una delle dieci industrie ”high-tech” in cui il paese necessita di campioni nazionali. Seguendo queste indicazioni, molti governi provinciali hanno iniziato a disincentivare la comparsa di siti di produzioni di veicoli ICE, come il governo di Shandong, che ha vietato l’approvazione di piani di investimento per siti produttivi di aziende automobilistiche ”tradizionali” (8). La competitività, nel settore EVs, di alcuni costruttori cinesi rappresenta una seria minaccia per molti colossi, anche europei, come VW, perchè i primi godono di una catena di fornitura all’avanguardia e pronta alla ”produzione di massa”, potendo contare su risorse prime, come il Litio, fondamentale per la produzione di batterie<sup>22</sup>, essendo cinese l’azienda più grande del settore (Ganfeng Lithium). La Cina può vantare anche un altro campione nazionale particolarmente strategico in questo campo: BYD, attualmente uno dei maggiori produttori di batterie al mondo; il paese è anche leader mondiale per la produzione di pannelli fotovoltaici. Inoltre le aziende ”High-tech” cinesi, come Xiaomi e Huawei, potranno rappresentare partner importanti per i brand cinesi nel prossimo futuro. I risultati non si sono fatti attendere: nel 2021 più di 3.3 milioni di auto elettrificate sono state vendute in Cina, superando l’Europa e gli Stati Uniti<sup>23</sup>.

Il mercato delle auto elettrificate sta attraversando un periodo di immensa crescita, e una buona parte di essa è dovuta proprio alle politiche implementate in Cina. Nel 2017, un articolo del New York Times affermò:” c’è una ragione se i governi e i costruttori mondiali stanno accelerando la transizione energetica dell’industria automobilistica, e quella ragione è la Cina”<sup>24</sup>.

### 3 Sinergie industriali tra Europa e Cina

Nel primo capitolo abbiamo riassunto la breve, ma intensa, storia del settore automobilistico cinese, ripercorrendo le fasi che hanno portato il paese ad essere il più grande produttore di auto al mondo (nel 2021 si contavano più di ventisei milioni di autovetture prodotte<sup>25</sup>). Abbiamo analizzato i passi fondamentali della politica industriale cinese e del contesto normativo e legislativo in cui si è sviluppato il settore. Nella prima parte del secondo capitolo, invece, ci concentriamo sulle teorie economiche e i loro artefici, che per primi hanno analizzato le cause del sottosviluppo industriale dei paesi considerati ”tardivi” e sviluppato i concetti chiave dietro un nuovo modello di industrializzazione che avrebbe consentito il raggiungimento degli standard produttivi occidentali da parte di paesi come la Cina (nel primo capitolo abbiamo dimostrato il successo di tale ”catching-up”).

Successivamente, ci soffermiamo sui motivi strategici che hanno portato i costruttori e i paesi europei ad essere partner di riferimento dei grandi player cinesi, nonché sugli strumenti che hanno caratterizzato le sinergie industriali tra i due continenti.

---

<sup>22</sup><https://www.newstatesman.com/world/asia/2021/09/lithium-will-be-as-era-defining-as-oil-and-china-is-dominating-its-supply>

<sup>23</sup><https://www.ev-volumes.com/>

<sup>24</sup><https://nyti.ms/2y8Do7k>

<sup>25</sup><https://it.motor1.com/news/582860/produzione-auto-mondo-paes/>

### 3.1 Framework teorico della "development economics"

Per lo sviluppo economico di un paese è fondamentale la presenza di un sistema industriale competitivo e avanzato tanto che la quasi totalità dei paesi "incumbent" ne presenta uno. Non è una casualità: i sistemi manifatturieri sono caratterizzati da rendimenti crescenti dinamici che originano dalla divisione strategica del lavoro (specializzazione) e non solo, secondo Hirschman, la manifattura vanta la maggiore possibilità ed efficienza dei sistemi di divisione del lavoro, infatti il settore secondario presenta tassi di crescita superiori al primario e al terziario.

L'analisi delle attività dei settori industriali, e la loro rilevanza strategica, deve la sua esistenza agli studi messi in pratica dall'economista tedesco Albert Hirschman, in particolare nella sua opera "the strategy of economic development", pubblicata nel 1958. Hirschman si allontanò dalla visione neoclassica della natura omeostatica dell'economia, affermando che lo sviluppo economico, quindi industriale, è di natura dis-equilibrato. Egli credeva che tale sviluppo dipendesse da una catena di eventi caotici che modificano il punto di partenza, gli input, creando occasioni di crescita.

Nel modello di sviluppo economico di Hirschman l'analisi I-O (input-output) ha una rilevanza strategica e si fonda sulla abilità di decision-making degli agenti. Nello specifico ci sono due meccanismi incentivanti che possono incoraggiare sviluppo in paesi emergenti (come la Cina), il primo, definito "backward linkage effect", il quale si fonda sull'idea che ogni attività che non sia primaria (quindi quelle attività che richiedono input intermedi per essere avviate) induca lo sviluppo di un'offerta domestica di tali attività intermedie (per via di una mancanza di un mercato intermedio sviluppato). Il secondo meccanismo, definito "forward linkage effect", deriva dalle attività cosiddette "non finali", ovvero attività che non siano destinate esclusivamente alla domanda finale, le quali inducono l'utilizzo dei prodotti derivanti da tali attività in altre lavorazioni, creando nuove opportunità e nuovi mercati (in questo caso però tali attività non sono direttamente responsabili della creazione di nuova domanda, ma costituiscono fattori permissivi).

Il valore aggiunto del lavoro di Hirschman fu quello di individuare settori chiave per lo sviluppo economico di paesi emergenti tramite lo studio dei collegamenti tra settori. Quelli individuati come "chiave" garantivano forti backward linkages e altrettanto forti forward linkages.

Da questa analisi possiamo intuire la rilevanza strategica del settore automobilistico; come abbiamo avuto modo di notare nel capitolo precedente tale settore vanta forti legami con le commodities, e necessita di un competitivo e sviluppato mercato intermedio, per soddisfare la necessità di componentistica e tecnologia di bordo. Non è una sorpresa la presenza di settori automobilistici all'avanguardia in tutti i paesi avanzati, né tantomeno l'evidente interesse della Cina verso tale industria.

L'industrializzazione, tuttavia, non è un percorso automatico ed esistono delle condizioni da soddisfare affinché, con un ben studiato piano industriale, un paese emergente possa raggiungere livelli di sviluppo industriale comparabili a quelli dei paesi europei. Il paese necessita anzitutto

di una forte domanda di beni manifatturieri, affinché i processi di produzione possano godere di fenomeni di economie di scala e di scopo che abbattano i costi medi e permettono la divisione del lavoro. È necessaria anche la presenza di un bagaglio di conoscenze e Know-How tecnico in grado di creare un'offerta che intercetti la domanda interna, anticipando la competizione internazionale, in caso di economia aperta. La disponibilità di informazione scientifica tuttavia non assicura una conoscenza tecnica men che meno la disponibilità della tecnologia sul mercato, la cui padronanza dipende dalla capacità degli agenti di integrare efficientemente tali conoscenze sul piano produttivo. Per stimolare lo sviluppo industriale è inoltre fondamentale rompere il paradigma dell'apprendimento sistematico "Path dependent", ovvero la tendenza a spostarsi tra cluster di attività che presentano caratteristiche simili come tecnologie richieste, livelli di investimenti fissi. Il fenomeno della "Path dependence", più generalmente, definisce processi dinamici in cui piccoli eventi passati hanno imponenti conseguenze di lungo periodo sul panorama economico(9), che possono essere indirizzate dall'azione degli agenti, le quali interagiscono con i fenomeni della irreversibilità e indivisibilità<sup>26</sup>, creando occasioni di crescita in sistemi disequilibrati. In questo contesto i processi di apprendimento svolgono un ruolo fondamentale (Stiglitz), poiché maggiore è l'output prodotto, maggiore saranno le competenze immagazzinate e inferiori saranno i costi medi derivanti dalla produzione, da cui derivano prezzi inferiori e una conseguente crescita ulteriore della produzione, generando un processo di crescita che si auto-alimenta. Tali processi assumono forme diverse, a seconda delle attività interessate da codesti processi. Alcuni esempi di processi sono: "learning by doing", relativi ai processi di produzione (sono i processi di apprendimento che più sono stati utilizzati nel contesto di sviluppo automobilistico cinese), "learning by using", "learning by consuming".

### **3.1.1 Il problema del sottosviluppo industriale e il ruolo della competizione internazionale**

I paesi sottosviluppati da un punto di vista industriale partono estremamente svantaggiati rispetto ai paesi storicamente industrializzati, come Germania, Italia, USA, Giappone. I motivi sono diversi, tuttavia l'analisi può partire da una certezza: le attività primarie, quelle in cui sono specializzate le nazioni sottosviluppate, non assicurano capacità di risparmio negli scambi, perché la competizione dipende da un singolo fattore, il prezzo.

Le attività industriali, grazie alle economie di scala, alla divisione del lavoro, alle possibilità di diversificazione e differenziazione, alle barriere d'entrata, consentono aumenti periodici dei prezzi, creando situazioni oligopolistiche, in contesti internazionali, che assicurano redditività superiore. In caso di economia aperta, invece, i paesi che si sono interessati alle attività primarie rischiano di dover competere con continui ribassi del prezzo, a meno che non godano di situazioni

---

<sup>26</sup>Indivisibilità e irreversibilità sono alla base di fenomeni che caratterizzano lo sviluppo industriale, ovvero apprendimento, economie di scala e di scopo, esternalità e costi d'uso di mercato in generale(9).

di monopolio naturale. Non è un caso che i paesi che vantano grandi risorse naturali hanno avuto percorsi di industrializzazione altalenanti, come la Russia.

A supporto di ciò ci sono gli studi di Prebisch e Singer degli ultimi anni Quaranta. La tesi sostiene che il prezzo delle principali materie prime diminuisce rispetto al prezzo delle merci manufatte nel lungo termine, deteriorando le ragioni di scambio tra commodities e beni manufatturieri (10). Il motivo dietro questa relazione empirica è la maggiore elasticità della domanda al reddito dei beni industriali rispetto a quelli delle attività primarie. Questa teoria conferma la responsabilità della struttura del mercato moderno riguardo la persistente diseguaglianza tra varie zone geografiche.

La conseguenza logica è che tali paesi potranno spostarsi tra classi di attività presenti nella "periferia" dello spazio tecnologico(11) (seguendo la logica della path dependence), ma per raggiungere i livelli di sviluppo dei paesi sopra menzionati dovranno effettuare spostamenti tecnologici ben più rilevanti e rompere il percorso, e per fare ciò avranno bisogno di progettazione e politica industriale di lungo periodo.

Alcune problematiche esacerbano il problema del sottosviluppo industriale. Per permettere la proliferazione di un tessuto produttivo nel paese occorre avere consumatori con una capacità di spesa sufficiente da poter sostenere e alimentare la produzione nazionale. Nei paesi che non hanno avviato un percorso di industrializzazione il problema del potere d'acquisto del popolo è serio, perché la domanda di beni manufatti rimane scarsa. Con un settore secondario che rimane poco sviluppato o del tutto assente e una politica economica-industriale focalizzata sulle commodities, agricoltura e attività a bassa intensità di capitale i redditi rimarranno sempre bassi e non vi sarà mai la possibilità di cambiare la rotta.

L'assenza di potere d'acquisto non è l'unica variabile da considerare; lo sviluppo industriale dipende molto dai processi produttivi e dal livello tecnologico di questi ultimi. Acquisire know-how e svilupparlo diviene pertanto fondamentale ma, come ha dimostrato, parzialmente, la storia dello sviluppo industriale cinese, non sempre intrattenere rapporti commerciali con i paesi sviluppati assicura processi di spill-over.

É anche vero, però, che le economie arretrate possono usufruire del progresso tecnologico sperimentato dai paesi più avanzati in tempi molto più brevi e risparmiando notevolmente sulle spese di ricerca e sviluppo. Questo postulato è il frutto degli studi di Gershenkron<sup>27</sup>, economista russo artefice della "teoria dell'industrializzazione tardiva", nella quale credeva, inoltre, nella centralità dell'industria pesante nei processi di industrializzazione tardiva, durante i quali lo sviluppo di industrie come quella chimica o metallurgica è molto più veloce (complice la rilevanza degli investimenti fissi in questi settori, che rendono i first comers più vulnerabili alle fluttuazioni di mercato). Come abbiamo avuto modo di notare nel primo capitolo, quanto descritto da Gershenkron è proprio ciò che ha riguardato il settore automobilistico cinese nel ventesimo secolo.

---

<sup>27</sup>[https://it.wikipedia.org/wiki/Alexander\\_Gershenkron](https://it.wikipedia.org/wiki/Alexander_Gershenkron)

Una spiegazione alternativa, forse complementare, al persistere del sottosviluppo industriale dei paesi "tardivi", la fornisce Myrdal<sup>28</sup>, collegandolo al concetto di "causazione cumulativa e circolare".

Myrdal parte dalla consapevolezza dell'esistenza di un circolo vizioso, alimentato dalle forze di mercato, che danneggia i paesi più poveri, esacerbando le diseguaglianze tra le persone e tra le regioni. Queste nazioni, secondo Myrdal, soffrivano di una vera e propria "fuga di cervelli", nella quale le persone più brillanti e dotte del paese fuggivano all'estero cercando stipendi migliori e lavori più appaganti. Ciò privava il paese delle risorse umane migliori, ostacolando il balzo tecnologico che occorre per lo sviluppo industriale (riprendendo il concetto dello spazio tecnologico). La fuga interessava anche i capitali e i risparmi, perché investire nelle nazioni più ricche e sviluppate garantiva rendimenti migliori. L'economia del paese povero veniva quindi spogliata di forza lavoro talentuosa e di capitali, e rimaneva costretta a seguire un percorso di sviluppo "naturale", spostandosi tra cluster di attività primarie e periferiche, stagnando. I paesi più sviluppati, invece, attiravano investimenti e brillanti persone, le quali sarebbero diventate imprenditori "illuminati", scienziati, dottori e così via, alimentando perciò il divario.

Il processo descritto da Myrdal è circolare (come descritto in figura 5), in quanto le interdipendenze tra i fattori sono forti, delineate e ben visibili, ed è cumulativo (si auto-alimenta) perché prevede l'esistenza di feedback positivi che svolgono una funzione moltiplicatrice(12).

Il concetto della CCC (Cumulative Circular Causation) formulato dall'economista svedese si focalizza su numerose variabili socio-economiche, geografiche e storiche, superando quindi lo studio più analitico di Kaldor, il quale concentra la sua analisi sulla relazione domanda-offerta, nonché su fenomeni produttivi come le economie di scala(13). Nel lavoro di Myrdal vengono quindi considerate numerose grandezze, le quali possono essere raggruppate in gruppi interdipendenti:

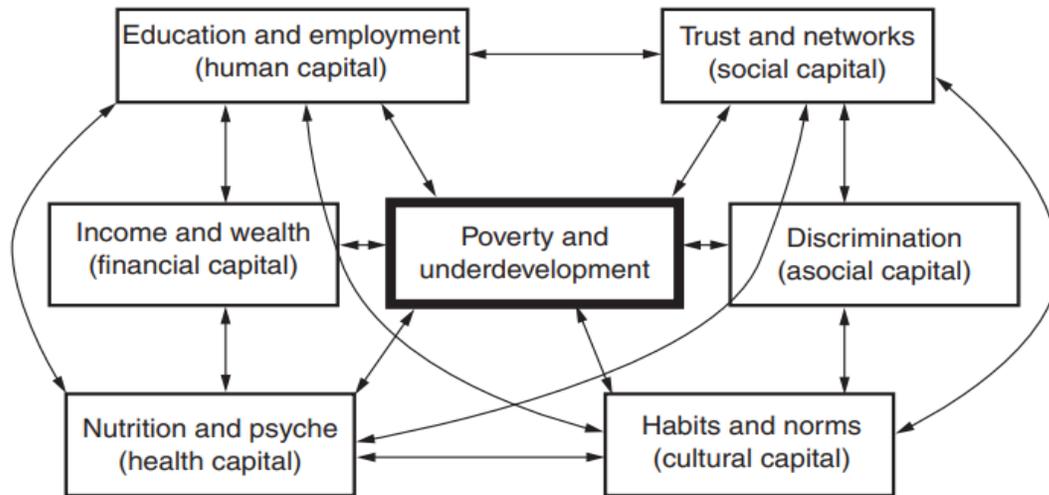
- Formazione e occupazione (capitale umano).
- relazioni e affidabilità (capitale sociale).
- discriminazioni (capitale asociale).
- cultura, costumi e norme sociali (capitale culturale).
- benessere fisico e mentale (capitale della salute)
- Reddito e ricchezza (capitale finanziario).

Secondo Myrdal, le variabili più durevoli nel tempo sono le istituzioni e la cultura. Nei suoi studi ha rilevato che una buona parte dei fallimenti nei processi di sviluppo dei paesi "in ritardo" erano dovuti all'inerzia delle istituzioni, estremamente restie al cambiamento(13).

---

<sup>28</sup>Fu un'economista e politico svedese, vincitore del Premio Nobel per l'economia nel 1974.

Figura 5: dinamiche della CCC di Myrdal



Fonte:(13)

Myrdal reinventa l'impianto concettuale della CCC, adattandolo allo sviluppo di processi virtuosi, seguendo la logica dei circoli di feedback positivi, fulcro degli studi di Richardson(13). Secondo l'economista esistono effetti di riflusso (backwash effects), i quali attirano risorse dall'ambiente circostante l'area interessata dalla nascita di attività di successo. Questi effetti possono essere contrastati da forze di senso opposto, che generano ricchezza e benessere per la regione d'interesse (ma che non riequilibrano mai il sistema). Per avviare questi processi occorre, tuttavia, che le forze di interesse siano sostanziose. Qui entra in gioco lo Stato sviluppatista.

### 3.1.2 Il Developmental State

Nei suoi studi Myrdal si è occupato anche dello sviluppo industriale dell'area asiatica, focalizzandosi sulla Cina in particolare. Egli era certo che uno sviluppo basato sulla domanda internazionale di beni "tradizionali", con un conseguente sviluppo conoscitivo path-dependent, non avrebbe mai inaugurato un processo di crescita tale da consolidare il famoso "catch-up". Lo sviluppo partiva dall'economia interna ed era programmato e disegnato intenzionalmente da una entità centrale, come lo Stato, che diventa, pertanto, "sviluppatista".

La logica del Developmental State (DS) consiste nell'utilizzo dell'intervento pubblico (statale) per avviare un processo di sviluppo industriale e manifatturiero, ovvero indurre "artificialmente" gli agenti a spostarsi verso le attività del settore secondario. La necessità di questo tipo di interventismo è collegata alla concomitanza tra globalizzazione e apertura dei mercati internazionali, con lo sviluppo di questi paesi. L'economia aperta, come abbiamo discusso in precedenza, disincentiva la crescita della produzione nazionale a favore di quella estera.

In paesi come quelli del Sud-est asiatico si è reso necessario l'operato dello Stato, per avviare determinati settori manifatturieri, dirigendo il loro operato e proteggendoli dalla competizione

internazionale (Infant-industry protectionism), che, almeno nelle fasi iniziali, godeva di un forte vantaggio competitivo. Tra questi paesi non fece eccezione la Cina, anzi, quest'ultima rappresenta il modello più di successo in questo ambito, come abbiamo avuto modo di vedere nel primo capitolo, qui.

Concettualmente, la teoria del DS si posiziona tra un sistema economico centralmente pianificato e il libero mercato capitalista(14), in cui si mescolano proprietà e capitale privato con guida statale.

L'economia moderna, seppur liberale, non è esente da barriere d'entrata e meccanismi che limitano (o ostacolano) lo sviluppo in zone "periferiche" del mondo. Ricordando gli studi di Stiglitz sulle asimmetrie informative, le forze in gioco nel contesto internazionale devono essere controbattute da un grande player, come lo Stato, che abbia il potere legislativo e finanziario di indirizzare lo sviluppo.

Guardando all'esperienza asiatica di Stato sviluppatista, possiamo notare come le forze intrinseche al mercato siano state piegate a favore di un progetto di industrializzazione ex-ante(15). Ritroviamo nuovamente la scelta strategica dei settori in cui convogliare le risorse di un paese intero, come è stato per la Cina nei settori di industria pesante e, successivamente, in quello automobilistico.

I settori "chiave" in cui investire maggiormente presentavano alte elasticità della domanda al reddito<sup>29</sup>, oltre che forti potenzialità di crescita della produttività e un progresso tecnologico talmente veloce da facilitare l'eliminazione di vantaggi competitivi delle imprese internazionali nei confronti di quelle locali(15).

Come abbiamo analizzato nel primo capitolo, il governo centrale di Pechino ha protetto le imprese automobilistiche locali dalla concorrenza internazionale con l'uso di barriere d'entrata, quindi dazi, molto elevati (sino all'entrata nel WTO). L'autorità centrale, dopo aver incentivato, sostenuto e protetto l'attività imprenditoriale privata, si occupava di attività di monitoring, richiedendo alle imprese dei settori "prescelti" non solo ritmi di crescita molto elevati, ma anche determinati tipi di produzione (ricordiamo il caso delle vetture passeggero in Cina).

Le aziende beneficiarie che non vantavano prestazioni elevate e non seguivano le indicazioni delle autorità venivano penalizzate. A differenza di alcune esperienze di politica industriale occidentale, il DS asiatico, quindi cinese, non tentava di mantenere a galla alcuna azienda pubblica "chiave", se consistentemente in perdita (i casi in Italia, invece, sono diversi).

L'origine del concetto stesso di Stato sviluppatista, nonché la visione di esso come strumento di rottura della path dependence (condizione fondamentale per lo sviluppo industriale), può essere collegata agli studi dell'economista tedesco Friedrich List<sup>30</sup>. List affermava che la potenza e la

---

<sup>29</sup>É un valore che misura la sensibilità della domanda di un bene alle variazioni del reddito. É data dal rapporto tra la variazione della quantità domandata del bene e la variazione di reddito nel paese d'esame.

<sup>30</sup>Gli studi di List furono innovativi in particolare perché individuò la differenza tra la ricchezza in senso stretto e le cause di essa, credendo in una superiorità delle ultime sulla prima. I suoi studi furono ampiamente criticati da Marx, il quale credeva che l'effetto non fosse altro che una manifestazione della causa, pertanto la natura dell'effetto era presente nella causa fin dall'inizio, da qui l'impossibilità di una superiorità delle cause sulla ricchezza.(16)

ricchezza di una nazione derivasse dalla sua capacità produttiva(16). Secondo List, la ricchezza non era il capitale, bensì derivava dall'interazione dinamica tra quest'ultimo e l'ingegno umano.

Egli distinse tre "capitali": il capitale naturale<sup>31</sup>, quello materiale<sup>32</sup>, e infine quello mentale, quest'ultimo riferito alle abilità, conoscenze, e competenze del popolo. Compito dello Stato era quello di permettere lo sviluppo di tutte le attività possibili (dall'agricoltura all'industria), incentivando l'interazione tra le forme di capitale e la formazione di quello fondamentale, il capitale umano (o mentale). Per fare ciò lo Stato doveva difendere il mercato e i player nazionali, anche attraverso dazi (da qui il collegamento con il DS).

### 3.2 Strategie industriali dei costruttori europei in Cina: il ruolo delle Joint ventures

In precedenza abbiamo discusso della nozione di Stato Sviluppista e del ruolo di quest'ultimo nei processi di sviluppo industriale, particolarmente rilevante nei paesi in via di sviluppo e nelle economie emergenti.

Dalla nozione di "Developmental State" nasce il "modello Asiatico", ovvero l'esperienza asiatica (ha riguardato paesi come la Cina, Corea del Sud, Taiwan e Malesia) di politica industriale basata su ISI (import-substitution-industrialization), grazie alla quale i paesi asiatici sono riusciti a raggiungere l'indipendenza industriale e commerciale nei confronti dei paesi industrializzati, creando campioni nazionali competitivi sul mercato globale, palesando l'approccio di una politica interessata all'esportazione e conquista di mercati esteri. Un'ulteriore caratteristica del modello Asiatico è la costante ricerca e acquisizione di know-how strategico, tramite investimenti in R&D mirati e massicci.

Per raggiungere questi obiettivi la politica industriale doveva garantire forte sostegno e protezione statale solo a prescelti settori industriali; questi interventi, inoltre, non erano garantiti, bensì condizionati al raggiungimento di obiettivi di produttività e redditività misurabili.

L'industrializzazione per sostituzione dell'import (ISI) è una politica economica di pianificazione industriale basata, generalmente, sulla sostituzione dell'import straniero con la produzione locale su tutta la catena del valore. È una teoria che ha avuto molto successo in mercati emergenti e in paesi in via di sviluppo il cui scopo era quello di ottenere indipendenza commerciale dai paesi industrializzati. Questa tipologia di policy economica presenta collegamenti con la tesi di Prebisch e Singer<sup>33</sup> e si basa sul protezionismo dell'industria "neonata".

Come abbiamo avuto modo di analizzare nel primo capitolo, l'acquisizione di tecnologie e competenze, nel settore automobilistico cinese, è stato tentato con l'utilizzo di Joint-Ventures

---

<sup>31</sup>Il capitale naturale comprende tutto ciò che la natura ha da offrire, quindi laghi, montagne, campi e risorse minerarie(16).

<sup>32</sup>Il capitale materiale consiste in tutti gli strumenti utilizzati nei processi produttivi, quindi macchinari, materie prime e così via(16).

<sup>33</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/Prebisch%E2%80%93Singer\\_thesis](https://en.wikipedia.org/wiki/Prebisch%E2%80%93Singer_thesis)

internazionali (IJVs), e i risultati furono tanto immediati quanto parziali. Il trasferimento tecnologico è essenziale per le aziende locali nonché per il successo delle JV stesse.

La formazione di queste alleanze si basa su un dualismo di obiettivi: il partner estero vuole vendere i propri prodotti in Cina, approfittando del grande bacino d'utenza e della rapida crescita della capacità di spesa dei cinesi, mentre il partner locale vuole acquisire le tecnologie e i metodi di implementazione delle stesse.

In tal senso possiamo individuare due esperienze che mettono in luce le difficoltà e i possibili conflitti di interesse che si incontrano nella creazione di JVs, dimostrando come il trasferimento tecnologico non sia "naturale" bensì un risultato che deriva da attive politiche aziendali (sotto la supervisione dello Stato).

La prima è la JV formata tra AMC (poi Chrysler) e BAIC group; fu la prima JV sino-occidentale, ma i suoi primati si fermano qui perché, nonostante una esperienza pluridecennale, non riuscì a raggiungere mai alti livelli di produttività e buoni numeri di vendita, a causa della disparità di vedute tra i management dei due costruttori. I dirigenti di Chrysler miravano a vendere le loro auto in Cina senza una chiara strategia di cooperazione, non investendo in centri di ricerca locali, né condividendo il loro capitale umano con BAIC.

Il caso GM-SAIC (fondata nel 1997<sup>34</sup>) fu, invece, un notevole successo, per entrambe le parti. L'investimento fu di 1.5MLD di dollari US per produrre modelli derivanti da berline "Buick" (brand tuttora di proprietà GM). A convincere il governo centrale fu l'intenzione, da parte del colosso americano, di costruire centri di ricerca e di sviluppo nel paese, nonché di occuparsi della formazione in sede degli operai e dei manager cinesi, incentivando il trasferimento di conoscenza(4).

La politica industriale per il settore automobilistico, promulgata nel 1994, costituisce un tentativo, da parte del governo centrale, di scoraggiare ulteriori esperienze negative come quella con Chrysler, e di incentivare nuove proficue collaborazioni come quella con GM. Il documento presenta delle linee guida riferite al trasferimento tecnologico da seguire se si vuole creare una JV nel settore automobilistico. In particolare erano espressamente richiesti(4):

- La realizzazione di un ufficio responsabile della ricerca e sviluppo tecnologico da inserire nel progetto di JV, il cui ruolo sarà quello di migliorare costantemente il livello tecnologico dei prodotti.
- La capacità di produrre modelli di auto in linea con gli standard tecnologici internazionali (chiaramente superiori a quelli cinesi, almeno negli anni 90').
- La preferenza verso componentistica e fornitori locali.

Più nel dettaglio, la legge del 1994 fissò dei livelli minimi di componentistica locale nelle automobili prodotte in Cina, ovvero:

---

<sup>34</sup><https://en.wikipedia.org/wiki/SAIC-GM>

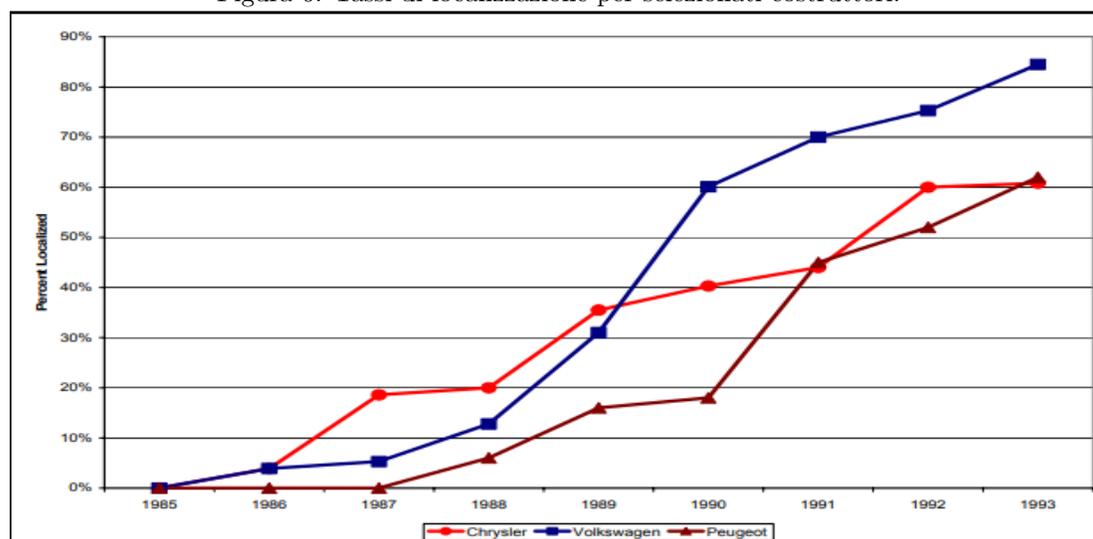
- 40% nella fase iniziale
- 60% entro il secondo anno di attività
- 80% entro il terzo anno di attività

Questa richiesta rappresenta un passaggio chiave nella strategia dello Stato pensata per il trasferimento tecnologico. Per rispettare tali obblighi, infatti, i partner occidentali potevano convincere i loro fornitori storici a trasferire le proprie attività in Cina (trasferendo quindi il loro capitale umano, le skill, le competenze e così via), oppure affidarsi a fornitori locali, aiutandoli a migliorare la qualità dei loro prodotti. Questa politica è stata pensata esattamente per sviluppare quei "backward linkage effects"<sup>35</sup> di cui parlava Hirschman e di cui abbiamo discusso in precedenza.

I costruttori occidentali risposero in maniera differente a queste nuove regolamentazioni. Shanghai Volkswagen (S-VW)<sup>36</sup> fu rispettosa delle richieste del governo centrale e, in collaborazione con le autorità locali, formò la cooperativa "Componentistica Locale" Shanghai Santana", aggregando centri di ricerca, università, banche e, ovviamente, produttori di componentistica varia(4).

Un'altra IJV, Guangzhou Peugeot (del cui fallimento abbiamo già parlato nel primo capitolo), ebbe un approccio diverso, infatti, per aggirare la regolamentazione, importarono componentistica dall'estero, smontandola, e assemblandola nuovamente in Cina, evitando costi aggiuntivi legati al trasferimento tecnologico e allo sviluppo di competenze specialistiche nel paese(4).

Figura 6: Tassi di localizzazione per selezionati costruttori.



Fonte:(4)

<sup>35</sup>Questi collegamenti si hanno quando un'attività non primaria, come può essere la produzione automobilistica, innesca la nascita di un tessuto produttivo interno che possa soddisfare la domanda di beni intermedi specifici per quel settore, come ad esempio la richiesta di macchinari, vernici o plastiche specifiche per la produzione di automobili.

<sup>36</sup>La seconda Jv in Cina di VW, FAW-VW, è un altro esempio di come la legge del 1994 fu efficace. Il tasso di localizzazione delle componenti della Jetta era, nel 1994, del 24%, e arrivò, nel 2000, all'84%(17).

Come possiamo notare nella figura 6 VW è stata notevolmente più efficiente nell'implementazione delle nuove direttive rispetto ai rivali Peugeot e Chrysler. La componentistica dei grandi costruttori, come VW, iniziò ad essere utilizzata non solo dai partner delle IJVs, ma anche da altri costruttori locali. Fu il caso di alcune automobili di CHERY, le quali presentavano componenti con il logo VW. Tali pezzi furono acquistati da fornitori di Shanghai Volkswagen, geograficamente vicino a CHERY(2). CHERY fu costretta a risarcire VW, tuttavia il trasferimento tecnologico non volontario causò danni economici difficili da quantificare, e quindi da risarcire, per VW, a vantaggio di CHERY.

I livelli minimi richiesti di componentistica locale hanno anche portato in Cina multinazionali specializzate in diverse produzioni strategiche, oltre a brand riconosciuti a livello internazionale. Parliamo di Bosch, Valeo, Siemens, Dana, Allied Signal, Lucas Varsity, United Technologies, ITT, TRW, Rockwell, Tenneco, Cooper e altri. Il loro arrivo è dovuto principalmente alle strette collaborazioni che questi brand vantano con i costruttori occidentali e nipponici che hanno stabilito IJVs in Cina, oltre, ovviamente, alla possibilità di usufruire del basso costo della manodopera e del grande mercato interno. Nel 2005 più del 70% dei 100 fornitori più importanti a livello globale operava in Cina(2).

Altro obiettivo della politica industriale del paese era quello di costruire capacità di sviluppo del prodotto e design nel paese, tramite, di nuovo, l'utilizzo delle IJVs. GM non perse tempo e, tramite GM-Shanghai, investì nella regione e costruì tre centri di ricerca e sviluppo. La multinazionale americana sviluppò collaborazioni proficue anche con istituti di formazione e università cinesi; è il caso del "GM in China Technology Institute" con l'università di Tsinghua, il quale è un istituto specializzato nello sviluppo di tecnologie di sicurezza di bordo, sicurezza pedonale, e impianti frenanti. GM vanta anche collaborazioni con la Shanghai Jiao Tong university, con la quale ha sviluppato il "Powertrain Technology Institute"(4).

Un altro colosso dell'auto americano ha pianificato un processo simile a quello di GM, parliamo di Ford. La casa automobilistica americana, tra la seconda metà degli anni Novanta e gli inizi del Duemila, ha sviluppato centri di ricerca e sviluppo con le già citate Tsinghua e Shanghai Jiaotong University, specializzati in tecniche di design avanzate e formazione del personale.

### **3.2.1 Risultati raggiunti grazie al trasferimento tecnologico**

I progetti di collaborazione tra costruttori europei, americani, e giapponesi con le realtà locali cinesi hanno avuto un profondo impatto sulle performance aziendali e sulla produttività industriale. Le IJVs mostrano delle performance generalmente migliori rispetto ai costruttori locali che non vantano collaborazioni dirette con player internazionali, e ciò è illustrato nella figura 7. La produttività delle IJVs è più di quattro volte quella media del settore, a conferma dell'avvenuto trasferimento tecnologico tra i partner occidentali e quelli cinesi (rendendo quindi tali collaborazioni vincenti per entrambe le parti).

Figura 7: Performance dei costruttori, 1997

	JVs with Europe, US, & Japan	JVs with HK & other Asian countries	State-owned Enterprises	Collectively- owned Firms	Average Firms in China
Productivity (RMB/Emp)	564,000	272,000	104,000	99,000	138,000
Profit (RMB/Emp)	28,000	21,000	1,000	1,600	3,900
Return on Assets (%)	4.20	6.04	0.50	1.59	1.73
Return on Sales (%)	5.56	8.62	0.98	1.74	2.93

Source: Wang, 2001. (Productivity = Revenue/Total Employee).

Fonte:(4)

Come abbiamo visto, le pratiche di trasferimento del personale tra le parti era comune nelle JVs, sia per gli operai che per il management. Grazie a queste pratiche aziendali i partner cinesi hanno assimilato conoscenze manageriali in tutti i settori aziendali, dal marketing al servizio clienti, oltre che la cura per le attività di vendita e l'organizzazione delle risorse umane (Talent acquisition, Head hunting e così via). I cinesi avevano poca esperienza in questi settori, visto la storia "State-driven" della loro economia.

### 3.3 Knowledge spillover: il caso di CHERY

La competitività delle imprese non deriva solamente dalla compressione costante dei costi, bensì dal bagaglio di competenze che detiene. Tale bagaglio determina, successivamente, le attività che saranno organizzate dall'impresa, e, contemporaneamente, individua il ruolo del mercato all'interno della stessa (ovvero le attività da esternalizzare(18)).

La dotazione, di cui godono le imprese, di tali skills e conoscenze, non è di derivazione esterna, bensì derivano da un processo di accumulazione di sapere, di stampo Path-dependent, che rende le imprese diverse e inimitabili tra di loro. Dal loro bagaglio di competenze deriva, secondo l'economista Richardson, la natura dei rapporti che le imprese intrattengono tra di loro, la quale influenza il loro comportamento(19).

Tuttavia, la proliferazione di conoscenza, da cui dipende lo sviluppo industriale, può essere anche innescata tramite collaborazioni tra le imprese, usando strumenti come gli investimenti diretti esteri.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale (IMF) un IDE esiste quando l'investitore estero possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie dell'impresa locale, effettuando l'investimento con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa. Parliamo di IDE nel caso di un utilizzo di uno stabilimento produttivo in un paese straniero (si parla di investimento "greenfield" se è di nuova costruzione, o "brownfield" se vi è in essere una riconversione); è un IDE anche una fusione o un'acquisizione di un'azienda. Distinguiamo, inoltre, IDE orizzontali e verticali, con i primi che si hanno quando l'impresa investe, all'estero, nello stesso settore nella quale opera all'interno,

ed i secondi che si hanno quando l'impresa investe all'estero in un settore diverso da quello nel quale opera all'interno (a monte o a valle della catena del valore).

Tornando in Cina, Per poter ottenere competenze specifiche in campo automobilistico, le imprese locali cinesi, con un forte sostegno da parte del governo centrale, hanno attirato IDE in grandi quantità, assicurandosi collaborazioni proficue con i più esperti del settore (in particolare sotto forma di IJVs). Queste collaborazioni assicuravano effetti di Knowledge spillover tra i due partner, quello estero e quello locale, con beneficio per entrambi (maggiore produttività, quindi maggiore penetrazione nel mercato interno, per il partner estero, mentre il partner locale otteneva nuove competenze in campi sempre più specializzati).

### 3.3.1 Canali e meccanismi di Spillover per IDE

Il processo di produzione delle automobili consiste in numerose fasi che si susseguono, dalla pianificazione del prodotto (analisi di mercato, analisi del comportamento dei consumatori e altro) al design del prodotto, dal punto di vista estetico ma soprattutto meccanico (telaio, motore, interni etc.), fino alle fasi finali di assemblaggio, testing e marketing. La complessità del processo prevede altrettanto complesse interazioni di tecnologie, macchinari e risorse umane, nelle quali risulta fondamentale la competenza della forza lavoro e del management. Durante queste fasi si creano numerosi "occasioni" in cui è possibile scambiare conoscenza, sia tra fornitori, tramite trasferimenti del personale, sia, più genericamente, tramite pratiche manageriali che coinvolgono il management dei due partner.

Possiamo identificare diversi canali a seconda della tipologia di "spillover". Gli spillover orizzontali<sup>37</sup> presentano tre canali principali. Il primo è il canale dell'imitazione, nel quale il trasferimento di conoscenza ha luogo tramite l'osservazione e l'imitazione delle pratiche messe in atto dalle aziende estere. Il secondo canale è la forza lavoro, in particolare il turn-over dei dipendenti, i trasferimenti che hanno luogo tra le MNEs e, ultimo ma non meno importante, la diaspora di lavoratori dalle multinazionali verso piccole realtà o verso una propria esperienza imprenditoriale<sup>38</sup>. Il terzo canale è quello della competizione. Con l'entrata, nel mercato interno, di grandi player internazionali, si è reso necessario un miglioramento della qualità dei prodotti, quindi delle tecniche produttive e manageriali, delle imprese locali.

L'entrata, nell'economia cinese, di flussi di capitali esteri sottoforma di IDE, avrebbe potuto anche avere ripercussioni negative sul tessuto imprenditoriale cinese, in particolare nel breve periodo. Questo era quello che temevano i detrattori dell'ingresso nel WTO, e questa titubanza portò l'iter burocratico ad essere molto lungo e travagliato, come si è visto qui. I timori non erano infondati; la produttività delle aziende domestiche dipendeva molto dall'abilità del management di creare economie di scala, per spalmare i costi fissi su grandi volumi di vendita; pertanto,

---

<sup>37</sup>Gli spillover orizzontali hanno luogo quando gli IDE aumentano la produttività delle imprese nel medesimo settore(20).

<sup>38</sup>Un fenomeno simile è accaduto nella seconda fase dell'industrializzazione in Italia, fase successiva alla Golden Age(GA).

una mancanza in tal senso avrebbe comportato un crollo della produttività(20), quindi della competitività dei costruttori cinesi, creando un circolo vizioso auto-alimentante. Come però è stato dimostrato, la produttività del settore automobilistico in Cina è migliorata, in particolare per quei costruttori che hanno beneficiato del trasferimento tecnologico diretto dovuto da IJVs.

La produttività non era l'unica variabile a rischio a causa degli IDE. Un ingresso in massa di costruttori occidentali avrebbe portato un aumento esponenziale dei costi di manodopera cinesi, facendo perdere alle imprese locali un grande vantaggio competitivo all'estero.

Accanto agli spillover orizzontali esistono quelli verticali<sup>39</sup>, i quali hanno un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo industriale che ha caratterizzato il settore automobilistico cinese.

Le multinazionali che hanno interessi in Cina hanno a disposizione diversi modi per creare, volontariamente o meno, canali verticali di condivisione e trasferimento di conoscenza. Le MNEs potrebbero aiutare i fornitori locali a migliorare ed rendere più efficiente le loro capacità produttive, facilitando l'innovazione da parte dei fornitori, provvedendo alla loro assistenza tecnica, oltre che alla formazione del loro personale.

Nei canali verticali il ruolo dello Stato risulta determinante. Le MNEs potrebbero semplicemente fare affidamento sui loro collaboratori storici oltreoceano se ne avessero la possibilità (qui si è visto che non hanno goduto di questa libertà e ora sappiamo il perché).

Altri fattori potrebbero influenzare le decisioni dei player internazionali circa il trasferimento di competenze alla catena di fornitura locale. Ad esempio, le condizioni contrattuali riguardo le partnership tra aziende finanziate tramite IDE e i fornitori locali potrebbero forzare quest'ultimi a interrompere le loro relazioni con altre realtà locali(20) (limitando gli effetti positivi di spillover verticale).

Possiamo anche affermare che l'orientamento produttivo dell'azienda beneficiaria di IDE può incidere sulla magnitudine degli effetti sia di spillover orizzontali che verticali. I motivi possono essere diversi; ad esempio, le aziende focalizzate sul mercato interno generano più concorrenza sul mercato nazionale rispetto alle aziende che producono in Cina per esportare nei mercati maturi (quindi, il canale della competizione di cui abbiamo parlato prima può indebolirsi). Inoltre, le aziende che tendono ad esportare i propri prodotti sono più inglobate nella catena di fornitura globale e tendono a fare affidamento più sui fornitori internazionali rispetto alle altre aziende, generando, pertanto, spillover orizzontali più forti di quelli verticali. La presenza di collegamenti verticali esterni (verso il mercato internazionale) tende, quindi, a ridurre gli effetti di spillover verticali sul settore automobilistico cinese, sulla catena di fornitura globale, e sui consumatori finali(20).

---

<sup>39</sup>Gli spillover verticali hanno luogo quando gli IDE aumentano la produttività delle imprese lungo la catena di fornitura. Distinguiamo spillover "backward", che si hanno tra imprese beneficiarie di IDE e fornitori locali, e spillover "forward", nel caso in cui aziende hanno accesso a input intermediari meno costosi grazie a investimenti stranieri in industrie in alto nella catena del valore.

Dopo aver analizzato i principali canali di espansione degli spillover da IDE, ci concentriamo sui meccanismi più comuni che hanno contribuito attivamente alla condivisione di conoscenza tra partner internazionali e costruttori locali. In particolare, parliamo di flussi di capitale umano e di rete dei fornitori.

Il capitale umano e il suo ingegno costituiscono, fin da List, un fattore chiave della crescita e della produttività di un'industria.

Per formare tale capitale umano, occorre, secondo Senge(21), divenire una "learning organization", ovvero creare e costruire situazioni, in ambito lavorativo e non, che mettano gli individui in condizione di ampliare e rinnovare costantemente il patrimonio di competenze ed esperienze, così da trasferirlo e implementarlo nel proprio ambiente lavorativo, quindi nella propria azienda.

Ma l'importanza delle persone non è una novità, infatti, una delle colonne portanti di questo pensiero è proprio il principio, di E. Penrose, secondo cui le risorse manageriali fungono da fattore "firm specific", il che vuol dire che l'impresa è un'entità inimitabile perché frutto dell'esperienza di lavoro comune di un gruppo di individui. Il principio delle risorse manageriali di Penrose ci suggerisce che l'unicità delle imprese deriva proprio dalle risorse manageriali che possiede, le quali costituiscono un know how unico da cui deriva il vero vantaggio competitivo dell'impresa.

Al fine di costruire questo bagaglio di esperienze unico, l'arrivo degli occidentali nell'industria automobilistica cinese fu strategico, in quanto causò una radicale rivoluzione delle pratiche manageriali dei costruttori locali, come abbiamo detto in precedenza, che riguardava anche le tecniche di apprendimento e di condivisione di conoscenza e abilità, sia orizzontalmente che verticalmente. Tra le metodologie didattiche importate e/o imitate dalle imprese locali possiamo ricordare simulazioni, teatri di formazione<sup>40</sup>, attività di storytelling, comunità di pratiche<sup>41</sup>, esercitazioni, lezioni e altre.

Le metodologie didattiche, seppur importanti per i processi di apprendimento, non costituiscono il fattore chiave dietro i processi di sviluppo e costruzione di conoscenza a livello settoriale; tale compito lo hanno avuto i trasferimenti di personale e le relazioni con i fornitori locali.

I flussi di lavoratori, portatori di conoscenze e abilità, possono portare a spillover di conoscenza tra le imprese. Come abbiamo visto nel primo capitolo, la produzione automobilistica in Cina, prima dell'interessamento da parte del governo centrale, praticamente non esisteva. Tuttavia, con l'arrivo dei colossi internazionali, le IJVs crearono un ambiente ideale per lo sviluppo di capacità manageriali e ingegneristiche. La formazione del personale, da parte dei partner occidentali, delle IJVs fu fondamentale perché quel personale si sarebbe trasferito in realtà locali, portando con sé le conoscenze acquisite.

---

<sup>40</sup>E' una pratica manageriale innovativa con la quale gli spettatori osservano situazioni lavorative quotidiane e la corretta esecuzione, oppure vengono coinvolti in prima persona (teatro attivo) come attori o autori dello spettacolo.

<sup>41</sup>Teoria dell'apprendimento che vede la comunità sociale come processo fondamentale dell'apprendimento. Le comunità condividono interessi e problematiche, e sono luoghi in cui i partecipanti possono dialogare e condividere idee e spunti.

Questi trasferimenti, che non sono solo di semplici operai, ma anche di manager di alto livello, possono essere provati tramite LinkedIn (China)(17). In tal senso, possiamo notare che questi trasferimenti avvengono più spesso verso SOEs. Più precisamente il 27,2% dei collaboratori si è trasferito nell'impresa domestica partner di una IJVs. Seguendo l'intensità di trasferimenti, si nota che sono causa del 58% dei fenomeni di spillover tra IJVs e imprese domestiche partner (ma anche altre imprese domestiche sono meta di collaboratori, non solo quelle partner di IJVs).

Alcune variabili possono esacerbare gli effetti di spillover, ad esempio maggiore è la connessione tra le due imprese, maggiore saranno le risorse umane "scambiate", quindi più numerose saranno le occasioni di spillover. In particolare, però, ad influenzare il fenomeno del knowledge spillover tra le imprese è l'esperienza del collaboratore, il suo titolo di lavoro e soprattutto la sua area di specializzazione(17). C'è, infatti, una correlazione particolarmente positiva tra spillover e trasferimenti di tecnici<sup>42</sup>.

E' quindi indubbio il ruolo delle IJVs nello sviluppo dell'industria automobilistica in Cina, le quali hanno formato un grande numero di tecnici e lavoratori specializzati per il settore automobilistico cinese, generando collegamenti orizzontali di scambio di conoscenza tra le imprese.

La creazione di una rete di fornitori è un altro mezzo per la formazione di spillover, questa volta di tipologia verticale. Le relazioni più solide permettevano scambi di conoscenza più proficui e più longevi, e tale solidità si raggiungeva, solitamente, tramite acquisizioni e IDE.

I modelli di auto facente parti dello stesso gruppo o di brand partner in una IJVs condividevano una media di dodici fornitori, rispetto a una media di 5,4 fornitori tra costruttori non affiliati in alcun modo(17). Le collaborazioni tra costruttori internazionali e realtà locali permettevano la formazione di una rete di fornitura locale (con il supporto normativo della legge sulle IJVs del 1994), grazie alla condivisione di esperti europei, a scambi di formazione e tirocini di neolaureati cinesi nelle sedi e negli stabilimenti delle MNEs nei paesi occidentali.

La condivisione di una rete di fornitori tra costruttori internazionali e locali è senza dubbio un fattore chiave nei processi di spillover e condivisione e sviluppo di conoscenze, tanto da spiegare un terzo degli spillover legati alla produttività da IDE verso le aziende locali(22).

### **3.3.2 Come Chery e Geely hanno costruito la loro "conoscenza"**

Le partnership, le IJVs, i canali e i mezzi di trasferimento tecnologico e conoscitivo che abbiamo analizzato in precedenza erano spesso fenomeni riservati agli SOEs<sup>43</sup>(parliamo dei colossi come FAW, SAIC, Dongfeng a altri.). Gli effetti di spillover erano normalmente limitati al partner specifico (trasferimento tecnologico diretto), tagliando fuori una buona porzione dell'apparato manifatturiero locale. Allora come hanno fatto alcuni costruttori indipendenti a sviluppa-

---

<sup>42</sup>Tecnici possono essere designer, ingegneri meccanici, addetti R&D, addetti al controllo qualità del prodotto, ingegneri elettronici.

<sup>43</sup>State-Owned-enterprises.

re competenze specifiche e produrre internamente i propri modelli senza l'aiuto di costruttori internazionali?

Quando parliamo di costruttori indipendenti ci riferiamo a imprese come: Chery, Geely (controllante di Volvo e Lotus), GreatWall, Hafei, Zhongxin(5). Geely, in particolare, è stato il quarto brand per numero di auto vendute in Cina nel 2021, con più di un milione di immatricolazioni<sup>44</sup>(nel 2004 ne vendeva 105mila, all'ottavo posto nel paese(5)). Come hanno fatto a competere con le IJVs? Le risposte sono: Talent acquisition, design outsourcing, progetti di co-sviluppo(23).

Prendendo come esempio il caso di CHERY, il costruttore cinese invitò circa 30 esperti, con esperienze lavorative pluriennali in GM, Ford, Daimler, Motorola e altri(23) con l'intenzione di sfruttarli per corsi di formazione sul luogo di lavoro e altre tecniche didattiche. Le attività di "Headhunting" di CHERY non si rivolsero solo all'estero, bensì una certa attenzione fu rivolta anche agli esperti locali, quelli che vantavano esperienze lavorative in IJVs. Nel 2001 CHERY decise di "rubare" gli ingegneri da Dongfeng (alcuni formati da Citroen in Francia, a seguito di alcuni programmi di scambio), insoddisfatti della politica aziendale circa le attività di ricerca e sviluppo(5). Per sfruttare al massimo le competenze dei suoi collaboratori, CHERY decise di "esternalizzare" tali attività verso una startup finanziata da essa stessa, in modo da far lavorare in piena autonomia il team di R&D.

Altre scelte strategiche riguardano la pianificazione del design delle automobili di CHERY. Da evidenziare, in tal senso, le collaborazioni con i più famosi designer italiani, Pininfarina e Bertone, ovvero i creatori di alcune delle più iconiche auto sportive nel mondo, tra cui Lamborghini e Ferrari<sup>45</sup>. Queste collaborazioni hanno portato alla nascita di modelli come la "CHERY A3", progettata e disegnata dal team cinese di Pininfarina per essere esportata successivamente anche in Europa e in Sud America. Altra proficua e strategica collaborazione fu quella con l'azienda austriaca AVL<sup>46</sup>, con la quale sviluppò motori disegnati per il mercato internazionale, che rispettavano gli standard di emissione europei. Il progetto di co-sviluppo si concentrò sulla progettazione e produzione di 18 motori, da 0,8L fino a 4,2L. Lo scopo però era anche quello di assimilare le competenze e il know-how di AVL e, a tal punto, fu lanciato un corso di formazione nella sede principale di AVL per un selezionato gruppo di ingegneri cinesi(23), pensato per l'acquisizione di competenze tecniche riguardo meccanismi di propulsione, sistemi di trasmissione e varie.

La progettazione di automobili compatibili con gli standard di commercializzazione internazionale ha creato occasioni uniche per CHERY, difficili da ritrovare nel contesto cinese. Un esempio è il caso del brand italiano "DR automobiles"<sup>47</sup>, che, su licenza, vende auto di CHERY con il proprio badge in alcuni selezionati mercati europei (tra cui quello italiano).

---

<sup>44</sup>Fonte: JATO

<sup>45</sup>La prima Lamborghini Miura, disegnata da Bertone, è ora esposta al MOMA di NY.

<sup>46</sup>AVL è un'azienda austriaca specializzata in componentistica e ingegneria per il settore automobilistico.

<sup>47</sup>[https://it.wikipedia.org/wiki/DR\\_Automobiles](https://it.wikipedia.org/wiki/DR_Automobiles)

Il motivo delle numerose collaborazioni con grandi e piccole aziende specializzate in varie attività è diversificare i propri partner, così da aumentare il proprio potere contrattuale, risparmiando su tali attività.

Un'altra strategia per ottenere un vantaggio competitivo da parte di CHERY (ma comune anche agli altri costruttori indipendenti) fu l'efficienza della produzione. Per queste imprese fu più facile adottare i più moderni e sofisticati sistemi di organizzazione della produzione<sup>(5)</sup> (come il metodo Six Sigma, per esempio).

CHERY vantava anche livelli qualitativi degli stabilimenti simili, se non superiori, a quelli americani ed europei, come dimostrano le certificazioni di controllo della qualità, da ISO9001<sup>48</sup> a ISO/TS16949<sup>49</sup>(5). A partire da Ottobre 2002, per migliorare i sistemi di produzione, in CHERY utilizzano il sistema SAP/ERP<sup>50</sup>, di derivazione IBM(5).

CHERY arruolò, nei primi anni 2000, esperti da costruttori internazionali (in particolare tedeschi) per amministrare le catene di assemblaggio e renderle più efficienti. In totale più di venti esperti esteri lavorano per le catene di assemblaggio di CHERY in diversi stabilimenti(5).

I costruttori indipendenti sfruttarono l'errore strategico, da parte degli SOEs, di non sviluppare competenze proprie di progettazione e sviluppo del prodotto, affidandosi totalmente ai partner esteri. CHERY, Geely e altre aziende non si fermarono alla sola assimilazione di competenze con le tecniche appena descritte, bensì decisero di costruire le proprie abilità, allestendo centri R&D propri (senza il coinvolgimento di attori esterni).

Nel 2006 il centro di ricerca di CHERY contava ben 3000 esperti(5), e di questi solo 20 sono stranieri (12 coreani con esperienze lavorative in Daewoo<sup>51</sup>), con il restante composto da giovani neolaureati.

Tra le caratteristiche che determinarono il successo di compagnie tipo CHERY ci fu sicuramente il prezzo. I costruttori indipendenti investirono per produrre automobili economiche per intercettare la domanda di veicoli della popolazione locale e perché i prodotti delle IJVs erano relativamente costosi, a causa della scarsità di differenziazione di modelli, dovuta da una mancanza di competizione negli anni precedenti. Per esempio, nel 2001, una CHERY Tiggo MT (SUV compatto) costava all'incirca quindicimila dollari, ben più economica di una Honda CR-V, la quale costava quasi il doppio (29mila US Dollar)(5).

CHERY riuscì a imporre prezzi molto competitivi grazie ai risparmi legati alle attività di sviluppo del prodotto, già citate in precedenza, ma anche grazie ad attività di Reverse Engineering e operazioni di imitazione. Queste attività hanno procurato controversie legali ai costruttori indipendenti, tra cui accuse di violazione di copyright, di brevetto, e concorrenza

---

<sup>48</sup>ISO9001 stabilisce gli standard internazionali per i sistemi di gestione della qualità. Per ottenere una certificazione il sistema utilizzato deve soddisfare in modo dimostrabile le richieste di clienti e autorità.

<sup>49</sup>Certificazione di qualità specifica per il settore Automotive. CHERY fu il primo costruttore cinese ad ottenerla, nel 2002.

<sup>50</sup>SAP/ERP è un sistema gestionale integrato basato su un software, utile per gestire i processi di business più vari, da analisi di Consumer behaviour, alle funzioni di risorse umane, e, ovviamente, è utile per gestire le attività legate alle forniture.

<sup>51</sup>Daewoo è stata un'azienda automobilistica sud-coreana, fallita nel 2000, acquistata da GM. Dal 2011 è GM KOREA.

sleale(2). Emblematico, in tal senso, il caso della citycar di Chery, "QQ", copia della Chevrolet "Spark" (2).

Per riassumere, il successo ottenuto da costruttori come CHERY e geely è principalmente dovuto alle loro piccole dimensioni, che garantivano flessibilità, indispensabile in un'industria mutevole come quella automobilistica cinese; fondamentali sono state le loro capacità di attrarre il giusto numero di esperti ingegneri, da affiancare a team giovani e entusiasti. Sono riusciti ad "anticipare" il recente trend del settore automobilistico di "esternalizzare" le attività più specialistiche, avviando partnership proficue e guadagnando competenze ancora rare, pertanto di valore, nel panorama automobilistico cinese.

## 4 OFDI cinesi: analisi dell'acquisizione di Volvo da parte di Geely

Si è discusso ampiamente circa la capacità di attrazione di ingenti capitali esteri da parte dell'economia cinese, un fenomeno relativamente recente che fonda le sue radici nella politica "open-door" del 1978(2).

La Cina è diventata, da allora, una delle economie più attrattive per gli investitori stranieri e per le grandi multinazionali. Il piano, del governo centrale, per la Cina del Ventunesimo secolo era quello di rendere il grande paese asiatico non più solo un "recipiente" per IFDI (inward foreign Direct Investments), ma trasformare la Cina in uno di quei paesi che attivamente investivano all'estero.

A tal proposito, nel 1999 fu promossa la "go out policy", anche nota come "Go global policy", il cui slogan stesso fu *Go Global!*, che fu fondamentale per incoraggiare gli imprenditori locali ad investire all'estero. Il progetto era vitale perché l'ondata di capitali esteri che aveva invaso l'economia cinese dagli anni 80 sino a quel momento aveva portato la Cina a detenere un'importante quantità di valuta estera, e la pressione su RMB<sup>52</sup> iniziava ad essere preoccupante. La policy, inoltre, era strategica per l'obiettivo di competitività dell'industria locale, perché gli ingenti investimenti cinesi diretti all'estero avrebbero avuto importanti effetti sullo sviluppo industriale cinese, assicurando, ai costruttori locali, mercati "periferici"<sup>53</sup> in cui poter esportare i propri prodotti, nonché l'acquisizione di importanti skill, tecnologie, procedure e, in generale, attività intangibili di alto valore, da ottenere tramite l'acquisizione di imprese specializzate e/o campioni nazionali di paesi industrializzati.

In particolare, siamo stati abituati alle notizie circa l'ondata di acquisizioni ed investimenti cinesi diretti all'estero (OFDI), relativi al possesso di aziende chiave nei settori considerati strategici, tra cui rientra quello automobilistico.

<sup>52</sup>Renminbi (RMB) è la valuta ufficiale cinese, la cui unità base è lo Yuan.

<sup>53</sup>Per "mercati periferici" ci riferiamo ai tanti paesi emergenti con cui la Cina ha rinforzato o creato relazioni commerciali dal 2000 in poi, in particolare nel continente africano.

A partire dal 2000, si è verificata, nei paesi industriali ma soprattutto in Europa, una conquista di massa, da parte cinese, di aziende, nei settori più diversi, senza eccezione per quello automobilistico. Sono noti i casi di Volvo, Lotus, MG, oltre a partecipazioni importanti in Daimler e Stellantis. I settori più interessati da questo fenomeno sono il settore chimico, energetico e minerario(24). Un altro esempio della nuova politica espansiva cinese è la "Belt and road initiative" (BRI), un programma di investimenti infrastrutturali, ma non solo, che interesserà oltre 65 paesi (emergenti perlopiù), tra cui anche l'Italia.

Nel 2012 la Cina diviene il terzo paese per OFDI(24), passando da \$2.7 miliardi nel 2002, a ben \$101 miliardi nel 2013, mentre rimane la seconda meta preferita dagli investitori stranieri, dietro solo gli US<sup>54</sup>. L'Unione europea divenne destinazione preferita per gli investitori cinesi, tanto che a partire dal 2011, in soli due anni, furono quadruplicati gli investimenti cinesi in UE (24). Il motivo dietro l'interesse cinese verso il continente europeo era il prezioso trasferimento tecnologico, da ottenere sfruttando la necessità, delle aziende europee, di capitali e liquidità (24).

In questo capitolo, quindi, verrà analizzata la "go out policy", il suo ruolo per il settore automobilistico cinese e quindi l'effetto delle acquisizioni più strategiche e di successo sull'indotto automotive locale.

#### **4.1 La "go out policy" e l'espansione internazionale delle imprese cinesi**

I paesi occidentali investono intensamente all'estero, acquisendo imprese e costruendo nuovi impianti produttivi, insieme a centri di ricerca e riqualificazioni di aree industriali. Il crescente fenomeno degli OFDI cinesi verso i paesi occidentali presenta, tuttavia, delle caratteristiche peculiari. Le grandi SOEs, ma anche le PMI cinesi, godono di un forte supporto dello Stato, a differenza delle attività estere, che sono regolate dalle forze di mercato. Gli OFDI cinesi presentano una forte componente di acquisizioni; si nota, infatti, che lo strumento preferito dagli investitori cinesi è l'acquisizione, più efficiente e veloce (non è il caso di quelli diretti in UE, verso la quale risulta comune l'investimento greenfield(24)). Tra le altre caratteristiche notiamo, invece, la diversificazione settoriale degli investimenti ma, in particolare, una mancanza di dotazione tecnologica e know-how tipica delle imprese che riescono ad investire all'estero ed espandere la propria attività.

Questa anomalia è dovuta al forte sostegno che queste imprese hanno ricevuto dal governo centrale, in modo che fossero capaci di investire all'estero, espandendo la rete d'influenza cinese nel mondo.

Passo fondamentale, in tal senso, fu la "Go out policy" del 1999, formulata dal governo con il supporto del CCPIT (China Council for the Promotion of International Trade), la quale pre-

---

<sup>54</sup>Fonte: UNCTAD. Global Investment Trends Monitor, Gennaio 2014.

sentava strumenti e politiche studiate per supportare l'attività imprenditoriale cinese all'estero, acquisendo marchi, notorietà, capacità manageriali, tecnologie, e talenti.

Il ruolo del governo era quello di assistere le imprese cinesi nel loro percorso di sviluppo all'estero, fornendo informazioni, incentivi, sostegno amministrativo e quindi riduzione del rischio di mercato. Furono pubblicate linee guida per i mercati e i settori industriali di 67 paesi(25). Furono garantiti prestiti per l'apertura di centri di ricerca specializzati, per la fornitura di risorse naturali strategiche, e per nuove M&A.

Con il nuovo piano quinquennale (l'Undicesimo), relativo al periodo tra il 2006 e il 2010, l'espansione delle attività cinesi all'estero divenne tema chiave. Nel piano furono confermate facilitazioni da un punto di vista fiscale e informativo, pensate per raggiungere l'obiettivo di cinquanta imprese cinesi nella lista di Fortune 500 entro il 2010<sup>55</sup>. Un altro intervento strategico fu l'abolizione delle restrizioni circa le riserve di valuta estera detenute dalle imprese che volessero investire all'estero. Furono ampliati i poteri e i compiti della SASAC (State-owned Asset Supervision and Administration Commission)<sup>56</sup>, la quale si occupa di monitorare gli interventi ed investimenti di 166 SOEs(25), di valutare e controllare i loro asset e di reclutare i loro manager, impedendo errori negli investimenti ed efficientando l'amministrazione delle finanze di queste compagnie. La SASAC opera anche attraverso piattaforme di equity exchange come ad esempio il CBEX (China Beijing Equity Exchange), che presenta tre divisioni, una a Milano, una in Giappone e una negli US. Queste divisioni sono importanti perché fungono da tramite e luogo virtuale per operazioni di M&A tra imprese cinesi ed estere, diminuendo i costi e velocizzando le procedure.

Nell'Agosto del 2006 fu instaurato un "Overseas Business Service Center" a Pechino, il quale assiste le imprese nel processo di internazionalizzazione(25). Nel 2010 viene pubblicato un database, dal MOFCOM (il Ministero del commercio), che raccoglie norme e regolamenti riguardanti il commercio e l'attività imprenditoriale a livello globale. Nello stesso periodo viene rinnovato l'impianto normativo contabile, riflettendo gli IFRS (International Financial Reporting Standards) dal Ministero delle finanze(26).

Il governo cinese andò oltre il ruolo di legislatore, partecipando attivamente all'attività imprenditoriale non più solo nel paese ma anche all'estero. Molte MNEs cinesi che in questi anni avviarono progetti oltre confine erano di proprietà statale (SOEs), nonostante il processo di privatizzazione in atto dagli anni Novanta (coerente con l'ingresso nel WTO)<sup>57</sup>.

Il supporto dello Stato nelle operazioni di OFDI fu fondamentale, in particolare nella ricerca dei fondi necessari per tali attività. Il governo centrale garantiva prestiti a medio/lungo termine da banche di proprietà statale, istituiva fondi dedicati allo sviluppo del commercio internazionale,

---

<sup>55</sup>L'obiettivo verrà sfiorato (46), tuttavia, nel 2021 la Cina conta 135 imprese nella lista, superando gli US, i quali ne contano 122. Fonte: Wikipedia.

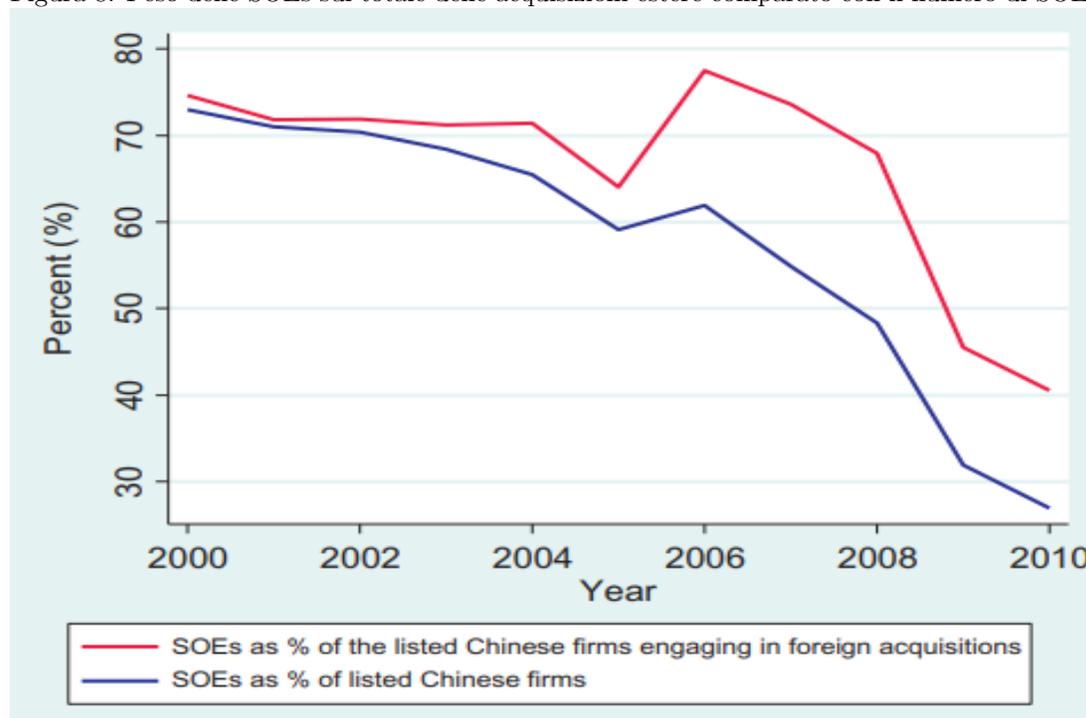
<sup>56</sup>La SASAC è una commissione, controllata dal Consiglio di Stato, che si occupa di amministrare le SOEs, seguendo gli obiettivi del paese. Fu fondata nel 2003, tramite l'unificazione di vari ministeri.

<sup>57</sup>Nel 2000 il 73% delle imprese cinesi quotate in borsa presentava partecipazioni statali, mentre nel 2010 questo numero è sceso al 27%(27).

garantiva crediti per l'export, e semplificava le procedure di scambio di valuta estera(27). Grazie al supporto dello Stato nell'allocazione e ricerca delle risorse, il costo del debito per le imprese cinesi (SOEs in particolare) si ridusse drasticamente, divenendo molto competitivo nel panorama internazionale. Ciò ha portato le MNEs cinesi ad avere una capacità di spesa maggiore nelle trattative di M&A, causando, spesso, acquisti "sopra la pari".

Il supporto statale, tramite anche l'utilizzo di sussidi, crediti d'imposta e aperture al credito a tassi agevolati, ha anche avuto un effetto secondario, quello di favoritismi verso le SOEs, a danno delle compagnie private cinesi. L'accesso privilegiato a risorse finanziarie a basso costo fu particolarmente comune per le SOEs, dato che il Governo garantiva loro un'accessibilità maggiore alle riserve di valuta estera. Oltre a ciò, vantavano, in generale, relazioni più strette con le istituzioni rispetto ai gruppi industriali privati (si è visto in precedenza come gruppi automobilistici statali come SAIC o FAW avessero risorse finanziarie maggiori rispetto a costruttori privati come Chery e Geely). Di conseguenza, le SOEs furono protagoniste della "Go out" policy e della conquista dei mercati e delle imprese all'estero. Nel periodo 2000-2010 le SOEs sono state interessate da un minimo del 41% fino a un massimo del 78% delle acquisizioni di compagnie estere da parte di imprese quotate, nonostante un costante declino del loro numero nel medesimo periodo. La figura 8 illustra il fenomeno.

Figura 8: Peso delle SOEs sul totale delle acquisizioni estere comparato con il numero di SOEs.



(27)

Il governo centrale, pertanto, godeva di una forte influenza sulle attività di OFDI del paese perché operava sia come agente esterno (regolatore) sia come agente interno (azionista). Il governo individuava le compagnie obiettivo, i settori industriali target, procurava incentivi per

lo sviluppo di investimenti all'estero ma fungeva anche da "decision maker" interno, visto il suo ruolo di maggior azionista in molte delle compagnie statali interessate alla globalizzazione delle proprie attività.

## 4.2 Acquisizioni cinesi in Europa: focus sul settore automobilistico

L'industria automobilistica cinese risulta profondamente colpita dalla *Go out policy*, i cui effetti vanno sommati a quelli causati dall'entrata nel WTO. Il settore conosce, infatti, una crescita molto veloce nei primi anni del Ventunesimo secolo. La competizione aumentò notevolmente grazie all'ingresso nel WTO perché nuovi costruttori entrarono nel mercato nazionale; crebbe, di conseguenza, l'offerta di prodotti, ora molto più differenziati e adatti alle esigenze di un mercato interno sempre più simile a quello dei paesi europei, quindi anche molto esigente. Questi sono gli anni in cui lo Stato punta a migliorare la qualità dei prodotti, i sistemi di sicurezza delle auto e la riduzione dei consumi. A tal punto nel 2009 fu emanato, dal Consiglio di Stato, un "Piano per l'adeguamento e rivitalizzazione dell'industria automobilistica", pensato per sostenere l'industria colpita dalla crisi del 2008 (comunque meno dei partner occidentali) e per adeguarla alle nuove sfide tecnologiche. Punto fondamentale del piano era l'adeguamento e lo sviluppo dell'impianto strutturale, così da accedere alla domanda nascosta dei mercati urbani e rurali. Il piano si focalizzò anche sulla sfida dell'auto elettrificata, come rimedio all'inquinamento cittadino e, in particolare, da usare come trampolino di lancio per i marchi locali<sup>58</sup>.

Il programma mirava a produrre cinquecento mila auto elettriche entro il 2015, raggiungendo una quota del 5% sul mercato, per poi arrivare a oltre 5 milioni entro il 2020(28). Furono inoltre stanziati fondi per oltre \$1.4 miliardi da investire in attività di ricerca e sviluppo per spingere l'innovazione nell'industria e a ciò vanno aggiunti i fondi che assicuravano bonus e sussidi fino a \$18,000 per l'acquisto di auto elettriche (da notare qui il ritardo dei policy maker europei sulla transizione energetica dell'industria).

Nel 2011, in occasione del Dodicesimo Piano quinquennale, fu emanato il "Piano per la trasformazione e miglioramento dell'industria" che si concentra, nuovamente, su sfide tecnologiche come le motorizzazioni elettrificate, la riduzione dei consumi e la sicurezza di bordo<sup>59</sup>.

È quindi in questo contesto che investitori e imprenditori cinesi partono per l'Europa alla ricerca di marchi e tecnologie da sfruttare per adeguarsi alle nuove regolamentazioni e alle nuove sfide che lo Stato promuove. Le aziende cinesi sfruttano il momento critico che stava attraversando il mondo occidentale, reduce dalla crisi finanziaria del 2008, per ottenere marchi prestigiosi da affiancare ai propri.

---

<sup>58</sup>Fonte: Piano per l'adeguamento e rivitalizzazione dell'industria automobilistica, [http://www.gov.cn/zwgk/2009-03/20/content\\_1264324.htm](http://www.gov.cn/zwgk/2009-03/20/content_1264324.htm)

<sup>59</sup>Fino al 2011 solo pochi modelli cinesi rispettavano gli standard di sicurezza dei prodotti europei; tra questi modelli figuravano case automobilistiche come Geely (rilevò Volvo, leader della sicurezza) e MG (storico marchio inglese acquistato dalla SAIC).

Il paese più interessante per le aziende cinesi era la Germania, qui, infatti, il 70% degli investimenti cinesi era diretto al settore manifatturiero, con un ruolo da protagonista per quello automobilistico. Il secondo paese target era l'Inghilterra, seguita da Francia. Italia, Svezia ed Europa orientale.

I grandi gruppi automobilistici cinesi, SAIC, BAIC, Dongfeng, Chang'an, FAW e alcuni costruttori indipendenti come Geely erano gli investitori più interessati all'acquisto di tecnologie e marchi europei.

Nel 2004 SAIC tentò di impossessarsi dei marchi MG-ROVER, tuttavia le trattative risultarono complicate e acquisì solamente la proprietà intellettuale di due linee di produzione, Rover 25 e Rover 75. Nel 2005 NAC (Nanjing Automobile Corporation) rilevò il marchio inglese MG per 53 milioni di sterline, mentre il marchio Rover passò a Ford, che lo cedette all'indiana Tata motors, impedendo a SAIC di commercializzare le Rover "25" e "75" con quel marchio, forzando SAIC a creare un nuovo brand, "Roewe"<sup>60</sup>, con cui commercializzarle. Nel 2007 SAIC inglobò NAC, ottenendo di conseguenza il marchio MG, che proprio negli ultimi anni è tornato nei mercati europei con auto prodotte interamente in Cina (nel 2021 entra nel mercato italiano con un'ampia gamma di modelli con varie motorizzazioni, anche ibride ed elettriche<sup>61</sup>), divenendo il primo venditore di auto cinesi nel Regno Unito.

Una storia che presenta delle similarità con quella di MG-ROVER è la SAAB, storico marchio svedese, fallito nel 2011. Nel 2009, BAIC acquistò, da GM, la proprietà intellettuale di tre piattaforme del marchio svedese, due motorizzazioni e due sistemi di trasmissione, insieme ai marchi "9-3" e "9-5"<sup>62</sup>, ottenendo quindi il trasferimento tecnologico cercato dal gruppo cinese. Successivamente iniziò a commercializzare auto con le tecnologie acquisite con un nuovo logo, *Senova* (Senova "Zhidao", Senova "D60" sono degli esempi), che, dal 2020, è diventato *Beijing*. Ciò che rimane della Saab, invece, sbarcherà successivamente sempre in Cina, con il brand svedese *Nevs*, che ha raccolto la sfida di trasformare Saab in una casa automobilistica totalmente elettrica<sup>63</sup>. Il marchio è di proprietà del famoso gruppo immobiliare, con sede a Shenzhen (Cina), "Evergrande", il quale ha anche acquisito il 45% di FF (Faraday Future), start-up californiana esperta in auto elettriche, e il 20% del marchio svedese *Koenigsegg*, famoso per le sue hyper car, alcune tra le auto più veloci al mondo. Il colosso dell'immobiliare ha investito oltre venti miliardi di USD in veicoli elettrici e punta, tramite le sinergie con Koenigsegg a commercializzare supercar elettriche di fama mondiale, con cui dare lustro ai suoi brand.

Altre importanti acquisizioni nel settore automobilistico europeo furono effettuate da *Geely*, gruppo fondato nel 1986, il cui scopo era quello di vendere auto a basso costo ma con l'intenzione di competere a livello internazionale con i più grandi costruttori occidentali. A tal fine, sono diverse le operazioni effettuate da Geely sul suolo europeo. Nel 2006 il gruppo acquista una

<sup>60</sup>Roewe è ora un marchio di lusso del gruppo SAIC, fondato nel 2007 a Shanghai.

<sup>61</sup><https://www.alvolante.it/marca/mg>

<sup>62</sup>Fonte: Wikipedia.

<sup>63</sup>[https://www.quattroruote.it/news/eventi/2019/07/10/news\\_nizia\\_la\\_produzione\\_della\\_saab\\_93\\_elettrica.html](https://www.quattroruote.it/news/eventi/2019/07/10/news_nizia_la_produzione_della_saab_93_elettrica.html)

quota di minoranza della "MANGANESE BRONZE HOLDING (MBH)" per poi impossessarsi del resto nel 2013 e rinominarla, nel 2017, London EV Company (abbreviato in LEVC), il cui scopo era la progettazione e commercializzazione degli iconici taxi londinesi con, tuttavia, motorizzazioni elettriche(29).

Nel 2010 Geely acquisisce "Volvo cars", importante costruttore svedese, il cui caso verrà maggiormente analizzato nel prossimo paragrafo. Altre acquisizioni importanti sono state quelle della divisione sportiva di Volvo, Polestar, nel 2015, e quella di "Terrafugia", start-up attiva nel settore delle auto volanti, nel 2017. Altra operazione strategica fu l'acquisto, nel 2017, di *Lotus cars*, famoso marchio sportivo inglese, in grado di poter portare ulteriore lustro al gruppo cinese. Nel 2021 è stata annunciata la produzione del primo SUV elettrico di Lotus in Cina, precisamente a Wuhan<sup>64</sup>, con l'intento di affrontare Tesla. Gli investitori cinesi non si interessarono solo a famosi marchi automobilistici e costruttori, ma una buona parte degli investimenti furono diretti verso la catena di fornitura europea, in particolare in Germania e in Italia, dove avvennero le acquisizioni più importanti. Nel 2015 ChemChina<sup>65</sup> acquisisce uno dei maggiori produttori di gomme, Pirelli, per 7 miliardi di Euro(30), tuttora l'acquisizione cinese più costosa in Europa. Nello stesso anno completa l'acquisto di una storia azienda tedesca attiva nel settore meccanico, specializzata nella produzione di mezzi pesanti, ovvero "Krauss-Maffei", per una cifra intorno al miliardo di euro. Altre operazioni interessarono la Germania, come le acquisizioni di fornitori come "WEGU Holding<sup>66</sup>" e "Quin"(30), la prima da parte del gruppo cinese "Zhongding"<sup>67</sup>.

Queste acquisizioni sono solo una parte degli investimenti che hanno interessato il Continente Europeo e furono pensati e completati al fine di ottenere attività intangibili essenziali affinché i costruttori cinesi potessero divenire effettivamente competitivi sul mercato internazionali, senza più il supporto, economico e politico, dello Stato. Nel seguente paragrafo si analizza il caso emblematico dell'acquisizione di Volvo da parte di Geely.

### 4.3 Trasferimento tecnologico nell'acquisizione di Volvo da parte di Geely

In precedenza abbiamo analizzato l'impianto normativo che ha portato i costruttori cinesi ad affacciarsi verso l'Europa in cerca di forti marchi con notevoli conoscenze e tecnologie del settore, per poi elencare alcuni casi di acquisizioni importanti. Meritevole di una più approfondita analisi è, tuttavia, il caso di Volvo, storico marchio svedese, acquisito da Geely nel 2010. Il passaggio di proprietà fu un successo per ambo le parti; Volvo, dal 2010 ad ora, è riuscita ad affermarsi a livello globale come il più grande competitore della "Triade tedesca", ovvero Audi, Mercedes-

<sup>64</sup><https://www.gazzetta.it/motori/la-mia-auto/30-03-2022/lotus-eletre-nuovo-super-suv-elettrico.shtml>

<sup>65</sup>ChemChina è una multinazionale cinese, con sede a Pechino, attiva nel settore chimico.

<sup>66</sup><https://www.wegu.de/>

<sup>67</sup><https://www.zdeurope.com/about>

Benz e BMW, i quali hanno sempre dominato i segmenti premium in ogni angolo del mondo, riuscendo dove altri marchi come AR<sup>68</sup>, Genesis, Lexus, Lincoln, Cadillac e altri hanno fallito.

#### 4.3.1 La storia di Volvo

La prima auto del gruppo svedese ad affrontare le tortuose e selvagge strade svedesi fu la *OV-4*, prodotta a partire dal 14 Aprile del 1927<sup>69</sup> fino al 1929. La loro mission è sempre stata quella di offrire la libertà di muoversi in modo personale, sostenibile e sicuro<sup>70</sup>.

Il gruppo si espanse velocemente in altri settori, primo fra tutti quello degli autocarri (di cui tuttora è leader). La sfida di mobilitare il popolo svedese e conquistare altri mercati fu raccolta nel Settembre del 1944, quando fu svelata la "piccola Volvo", ovvero la PV 444.

nel 1959 L'ingegnere Volvo Nils Bohlin introdusse le cinture di sicurezza a tre punti nel modello PV544, creando il mito delle auto Volvo come auto sicure<sup>71</sup>. Volvo è anche un marchio famoso per le sue auto ad uso familiare, le station wagon, la cui storia inizia nel 1953, con la *Duett*. Due anni dopo iniziò la conquista del mercato americano, nel quale Volvo ebbe numerosi successi, divenendo il primo marchio d'importazione in California.

Nel 1975 iniziò la produzione di un altro modello marcato Volvo, la "240", che rivoluzionerà l'immagine del marchio nella cultura moderna. L'autovettura, infatti, è il simbolo della Station wagon per come le intendiamo oggi, sinonimo di auto "per famiglia", sicura, affidabile e spaziosa. Fu un successo globale e, dopo un anno dalla commercializzazione, fu protagonista di alcuni test di sicurezza negli US, superati con il massimo dei voti, confermando, in terra americana, la sicurezza di bordo delle vetture Volvo.

Per raggiungere livelli di sicurezza maggiori Volvo decise di abbandonare progressivamente la trazione posteriore, a favore di quella anteriore e integrale, con quattro ruote motrici<sup>72</sup>. Nel 1991, con l'introduzione della Volvo "850" fu abbandonata definitivamente la trazione posteriore, a favore di quella anteriore, anticipando i concorrenti e guadagnando un ulteriore vantaggio competitivo. La 850, infatti, introdusse diverse novità, tra cui le cinture automatiche, le sospensioni posteriori "Delta-link" e il sistema di protezione dagli impatti laterali (il SIPS).

Nel 1999 Volvo fu acquisita da Ford per circa \$ 6.45 miliardi, divenendo punto focale di un più ampio progetto del gruppo americano, quello di creare una divisione "premium" assieme ad altri marchi di proprietà Ford, tra cui Lincoln, Jaguar, Range Rover e Aston Martin. La strategia di Ford non fu adatta alle esigenze, caratteristiche e potenzialità del marchio svedese, tanto che l'azienda fu privata di capitale umano, tecnologie e persino di una propria linea di produzione<sup>73</sup>. Nonostante ciò in Volvo non smisero di innovare e stupire il mercato; infatti, nel

<sup>68</sup>Alfa Romeo, ndr.

<sup>69</sup>Fonte: *Volvocars.com*

<sup>70</sup><https://www.volvocars.com/it/v/our-story>

<sup>71</sup>Fonte: *Volvocars.com*

<sup>72</sup>Le auto a trazione anteriore sono attualmente quelle più comuni, il 70% del totale, e assicurano una maggiore guidabilità, in particolare in contesti quotidiani come la guida cittadina. Con la trazione anteriore la potenza motrice viene scaricata sull'asse anteriore, rendendo le ruote anteriori quelle sterzanti.

<sup>73</sup>*How China's 36th-Best Car Company Saved Volvo*, in Bloomerg Businessweek, 2018

2002 fu presentato, al Salone dell'automobile di Parigi, il SUV XC90, un'auto pensata per il mercato americano (è un SUV di grandi dimensioni), primo esempio di SUV costruito sul telaio di una normale automobile (la S80)<sup>74</sup>. Il prodotto fu un successo in tutto il mondo e permise a Volvo di cavalcare la frenetica domanda di veicoli "rialzati" che tuttora caratterizza il mercato automobilistico occidentale (a differenza di marchi come Maserati, Alfa Romeo, Porsche e Audi, i quali introdussero i primi SUV molto in ritardo).

La crisi finanziaria del 2008 colpì duramente il gruppo americano, costretto a svendere i propri brand. Li Shufu<sup>75</sup> si mostrò interessato al progetto di Volvo già nel 2002 e fu proprio la crisi a convincere Ford a privarsi del marchio svedese, causa la mancanza di liquidità da investire nel progetto.

L'acquisizione rappresentò per Volvo la rinascita; l'azienda in un decennio raddoppiò il numero di dipendenti, passò da un trend negativo di vendite che portò il gruppo a vendere meno di 500mila auto a vendite record di 700mila<sup>76</sup>. Nel 2017 Volvo presenta il suo primo SUV compatto, XC40, che nel 2021 fu il più scelto dai consumatori europei nel suo segmento<sup>77</sup>. L'anno successivo aprì il primo stabilimento negli Stati Uniti, con una produzione potenziale di 150mila auto all'anno, con due linee di produzione, per la berlina S60 e per il SUV XC90<sup>78</sup>.

#### 4.3.2 La storia di Geely

Prima di divenire, nel 2021, il quarto marchio più venduto in Cina<sup>79</sup>, Geely era un costruttore relativamente piccolo, che rischiava di soffrire molto la competizione dei grandi gruppi SOEs, i quali già vantavano collaborazioni pluriennali con molti costruttori esteri quando, nel 1997, Geely decise di entrare nel mercato automobilistico.

Le attività di Geely, il cui nome significa "fortuna", iniziarono nel 1986, quando fu fondata dall'imprenditore cinese Shufu Li (con un capitale iniziale derivante interamente da risparmi della sua famiglia). Inizialmente l'azienda si occupava della fabbricazione di elettrodomestici, in particolare frigoriferi e accessori dedicati. Nel 1993 iniziò a produrre motociclette e mezzi simili (come si è visto qui), mentre nel 1997 iniziò a produrre mini-VAN, diventando il primo costruttore indipendente ad ottenere l'approvazione dal governo centrale.

Nel 2005 Geely Automobile Holdings Limited fu quotata alla borsa di Hong Kong, e nello stesso anno il marchio viene presentato al Salone di Francoforte, divenendo il primo marchio cinese a presentarsi in Occidente(31).

Nell'Ottobre del 2006 Geely stipulò la sua prima IJV con un costruttore inglese, *Manganese*

---

<sup>74</sup>Fonte: Wikipedia

<sup>75</sup>Li Shufu è un imprenditore cinese, fondatore di Geely Holding Group, anche presidente di Volvo cars.

<sup>76</sup>C. Canali, *Volvo, 10 anni dopo l'acquisizione da parte di Geely. Ecco perché la cura cinese ha funzionato*, in *Il Sole 24 Ore*, 2020

<sup>77</sup>Fonte: National Statistics, CE Auto

<sup>78</sup>*How China's 36th-Best Car Company Saved Volvo*, in *Bloomberg Businessweek*, 2018

<sup>79</sup>Fonte: JATO dynamics

*Bronze Holdings*<sup>80</sup>. Nel 2007 il progetto Geely acquista una nuova dimensione, sempre più internazionale e competitiva, entrando nell'era che gli insider chiameranno "2.0"<sup>81</sup>. A partire da quel momento la *mission* di Geely divenne quella di costruire le auto più sicure, più efficienti e più ecologiche sul mercato globale. A tal scopo annunciano la loro strategia "go global" e iniziò una serie di acquisizioni mirate. Nel 2009 fu rilevata DSI, azienda leader nella produzione di trasmissioni; nel 2010 Volvo, poi Proton Cars, azienda malaysiana, importante per penetrare nel mercato ASEAN (Sus-Est Asiatico). Nel 2017 il gruppo acquisì il 51% di Lotus, e nel 2019 il marchio di city-car di Daimler, Smart, divenne una JV tra il gruppo tedesco e Geely, con una possibile futura cessione<sup>82</sup>.

In pochi anni, quindi, Mr. Shufu Li fu capace di creare uno dei maggiori gruppi automobilistici cinesi, con un ecosistema di marchi e modelli propri, progettati e costruiti in Cina, per il mercato interno e soprattutto per quello internazionale, sviluppando competenze in ambiti, come R&S, design, distribuzione e marketing in cui gli SOEs erano poco competitivi (troppo dipendenti dai partner occidentali), dimostrando che la lungimiranza del suo fondatore fu il vantaggio competitivo maggiore di Geely.

#### **4.3.3 Il processo di acquisizione**

Le trattative per l'acquisizione, da parte del gruppo cinese, di Volvo, non furono semplici e nemmeno veloci. I primi segnali di interesse da parte di Li Shufu si palesarono nel 2002, quando, tuttavia, Volvo era considerata centrale nel progetto di polo "premium" del gruppo e Geely era troppo debole per convincere gli americani. Ford, in ogni caso, era restia a cedere un asset così importante a un costruttore cinese poiché erano preoccupati del trasferimento tecnologico che un'operazione simile avrebbe comportato per l'intera filiera cinese, dando loro la possibilità di divenire pericolosi competitor. L'opportunità, per Geely, si palesò nel 2007, quando la crisi finanziaria globale colpì duramente i grandi gruppi industriali americani e Ford affrontò ingenti perdite nel segmento premium del gruppo, di cui Volvo faceva parte. Li Shufu inviò una lettera al quartier generale di Ford tramite un'agenzia di relazioni pubbliche<sup>83</sup>, esprimendo la sua volontà di comprare l'azienda. Le trattative tra le due parti furono fallimentari per via dei dubbi di Ford circa la stabilità finanziaria della controparte, fin quando non entrò nell'accordo *Rothschild Bank*, con la quale Geely firmò un accordo per l'avvio dell'acquisizione. La banca divenne responsabile del coordinamento dell'operazione e della valutazione di tutti gli asset detenuti da Volvo.

In collaborazione con l'istituto finanziario, Geely riuscì ad assemblare una squadra il cui compito era quello di finalizzare l'acquisizione: Deloitte<sup>84</sup> per le attività di consulenza finanziaria

<sup>80</sup>La compagnia era la controllante di "London Taxi Company", un'azienda storica britannica che si occupava della costruzione e commercializzazione di taxi. Fallì nel 2012 e ora fa parte del gruppo Geely.

<sup>81</sup>Fonte: Geely.com

<sup>82</sup>Fonte: Motorionline.com

<sup>83</sup>Fonte: *How Geely won over Volvo*, Forbes 2012.

<sup>84</sup>Deloitte Touche Tohmatsu è un'azienda di revisione e consulenza con sedi a Londra e NY. Fa parte delle

e auditing, servizi IT e capital management, e un team di consulenti legali ad affiancare le contrattazioni. In un secondo momento, su richiesta di Li Shufu stesso, si aggiunse alla squadra *Freeman Shen*, vice-presidente di Fiat China (poi vice-presidente e board member di Geely), voluto per la sua esperienza con le aziende europee e americane.

Ad Aprile 2009, grazie alle trattative e al notevole impegno del suo fondatore, Geely riuscì ad ottenere accesso al database di Volvo, ottenendo informazioni di notevole valore per la continuazione delle trattative. Dopo diverse promesse e assicurazioni che Geely dovette dichiarare circa, ad esempio, il rispetto del brand e della cultura aziendale di Volvo, o il mantenimento della produzione in Svezia e Belgio, le due parti trovarono l'accordo nell'Agosto del 2010, per una cifra di circa 1,8 miliardi di dollari.

Geely dovette pagare \$3,5 miliardi di debiti di Volvo verso Ford(28), oltre all'acquisto degli asset e il mantenimento di riserve di liquidità. L'operazione, pertanto, era troppo onerosa per Geely; infatti, il gruppo cinese dovette affidarsi a prestiti esterni. La parte più importante di risorse esterne fu da parte di Goldman Sachs, la quale ottenne il 15% delle azioni di Geely, divenendo il secondo maggior azionista dopo Li Shufu(28).

#### **4.3.4 Sinergie e collaborazioni tra i due gruppi**

L'idea iniziale di Geely Holding Group era quella di mantenere indipendenti e separati i due costruttori, Volvo e Geely, almeno inizialmente. Il motivo era la titubanza e il timore che il matrimonio tra i due marchi potesse danneggiare Volvo, dato che Geely era considerato un costruttore di auto di poco valore, economiche e inaffidabili. Un altro motivo era quello di rassicurare gli investitori circa la bontà del progetto; il top management del gruppo cinese voleva evitare che si spargesse l'idea di un'operazione finalizzata solamente all'acquisizione di tecnologie e conoscenze, privando Volvo delle sue risorse e non valorizzando il marchio storico. Questo timore era comune tra i collaboratori del costruttore svedese, i quali si mostrarono, inizialmente, poco collaborativi verso i colleghi asiatici, non condividendo loro documenti e informazioni, anche perché i dipendenti Volvo non consideravano i partner cinesi come collaboratori(32).

Nella fase iniziale, pertanto, la protezione del marchio di Volvo era l'obiettivo primario. Alcuni tentativi di collaborazione, al fine di favorire fenomeni di Knowledge spillover, furono provati, ma erano perlopiù focalizzati sulle attività di Geely e Volvo in Cina. Furono approvati dei progetti per il trasferimento di personale tra le sedi operative e produttive dei due costruttori; alcuni collaboratori cinesi furono inviati in Svezia per lavorare accanto i loro colleghi europei e imparare le loro routine lavorative(32). Furono anche stabiliti in Cina impianti di assemblaggio Volvo, in particolare quello di Daqing, la cui provincia garantì un prestito al gruppo cinese, il quale risultò importante per la chiusura dell'affare(31). Il sito produttivo di Zhangjiakou, in Cina fu dedicato alla produzione di motori Volvo per il mercato cinese. La scelta della località

---

big4, insieme a KPMG, PWC e EY. Si differenzia dalle restanti perché offre anche un servizio di consulenza IT molto competitivo.

fu influenzata dalla prossimità della città alla capitale, e dai generosi sussidi che promise la municipalità. I motori prodotti presso il sito erano di quattro tipi differenti, da 1.3 a 2.5L, e furono installati sui modelli Volvo e Geely prodotti presso i siti di Chengdu e Daqing(31).

Nel 2012 le due case automobilistiche siglarono accordi di collaborazione per la condivisione di brevetti e tecnologie fondamentali per lo sviluppo di una piattaforma per vetture di medie dimensioni<sup>85</sup>, che debuttò nel 2017 con il lancio globale del cross-over svedese "XC40", uno dei prodotti più di successo del marchio. La piattaforma fu sviluppata presso il centro di Ricerca e Sviluppo di Göteborg, in Svezia, denominato *CEVT (China-Euro Vehicle Technology)*, il quale fu presentato come "una piattaforma per l'apprendimento"(32), a testimonianza della sua centralità nel piano di integrazione dei due gruppi.

L'esperienza di CEVT rappresentò una palestra dedicata all'apprendimento per le risorse di entrambi i gruppi automobilistici. Lo scopo era quello di creare un ambiente di lavoro neutrale che potesse facilitare lo scambio di conoscenza tra i vari collaboratori e manager, i quali provenivano da Volvo, Geely, SAAB<sup>86</sup> e da altri costruttori internazionali con basi operative in Cina. Le differenze di esperienze lavorative portarono alla creazione di una cultura aziendale diversa da quella di Volvo, e la scelta del management di Geely di fondare il centro a Göteborg, in Svezia, era stata presa per beneficiare dell'esperienza svedese e della loro conoscenza ingegneristica(32).

Nel 2016 viene fondato un nuovo marchio del gruppo, *Lynk & Co*, brand che offre servizi digitali personalizzati, essendo il primo costruttore con un app store dedicato. Il Business model del marchio è innovativo perché introduce nel mercato la possibilità di noleggiare l'auto per brevi periodi tramite una membership, con la possibilità di passare ad una formula diversa come il leasing oppure acquistarla definitivamente, lasciando piena libertà al cliente<sup>87</sup>. Le auto marchiate Lynk & Co utilizzano la piattaforma prodotta da Geely e Volvo tramite il CEVT per tutti i modelli attuali della gamma (01, 02, 03), ed è grazie alla collaborazione con il centro se in Lynk & Co sono riusciti a formare una linea di prodotti così ampia e competitiva in tempi brevissimi. Con la nascita di questo nuovo costruttore fu possibile per il gruppo creare una fitta rete di trasferimenti del personale che interessò particolarmente il top management. Fu aperto un ufficio di Lynk & Co a Göteborg e l'amministrazione fu affidata all'ex design manager di Volvo(32).

L'esperienza di Geely e Volvo ha dimostrato l'esistenza di significative opportunità, nel settore automobilistico, per l'utilizzo di partnership e collaborazioni. Tali collaborazioni vanno costruite, però, basandosi sul reciproco rispetto dell'altrui cultura aziendale, rispettando l'indipendenza dei marchi e coltivando le loro forze e caratteristiche.

---

<sup>85</sup>La piattaforma è la CMA (Compact Modular Architecture), sviluppata in collaborazione tra Volvo e Geely, fondamentale anche per la produzione di modelli ibridi e elettrici, per i quali si presta alla perfezione.

<sup>86</sup>SAAB era un altro costruttore svedese, fallito nel 2016, le cui tecnologie e conoscenze si sono trasferite in Cina.

<sup>87</sup>Fonte: lynkco.com

## 5 Conclusioni

L'esperienza del settore automobilistico in Cina è un chiaro esempio dell'incredibile sviluppo che ha conosciuto il paese, in particolare negli ultimi venti anni. La Cina è riuscita a primeggiare in un settore storicamente e culturalmente dominato dalle nazioni occidentali ed in particolare quelle europee, sfruttando sicuramente il vantaggio istituzionale costituito dalla forte presenza dello Stato, ma affidandosi anche all'incredibile resilienza e voglia di imparare del popolo e del tessuto imprenditoriale locale.

Lo studio ha cercato di indagare le motivazioni dietro il miracolo industriale cinese, in particolare riguardo l'industria automobilistica, studiando le politiche industriali e le norme dei vari piani quinquennali che si sono susseguiti negli anni analizzati. Il paese ha attratto non solo investimenti diretti esteri tramite IJVs e collaborazioni lungo la catena di fornitura, ma anche diversi esperti collaboratori di vari gruppi e aziende automobilistiche europee e in generale occidentali, oltre agli ingegneri cinesi formati nel tempo nelle IJVs presenti sul territorio. Per risvegliare l'enorme domanda interna hanno creato infrastrutture come ponti, autostrade, e in particolare strade provinciali, in modo da incentivare l'acquisto di autovetture nelle zone più lontane dai grandi centri abitati. Per sfruttare al meglio la transizione energetica dell'industria (entrare in un segmento di mercato dove le auto sono meccanicamente più semplici da progettare) hanno capitalizzato nel migliore dei modi il potere degli annunci politici sin dai primi anni Dieci, anticipando di oltre un decennio le istituzioni e i governi occidentali, in modo da convincere i costruttori locali ad entrare in questo nuovo settore (in cui ora sono i leader assoluti).

L'esperienza cinese dimostra, oltretutto, l'attuale importanza della politica industriale anche nei paesi sviluppati, in particolare in Italia, dove è assente dal dibattito pubblico da anni. Una pianificazione della produzione in Italia risulterà fondamentale nel prossimo futuro, in particolare considerando lo scenario geopolitico che si ha davanti. Ciò non vuol dire che occorrerà combattere le forze di mercato ma creare le condizioni migliori per la rinascita dell'industria in Italia, sfruttando le nuove tecnologie e i nuovi trend tecnologici, anticipando il mercato, esattamente come la Cina ha fatto con la produzione di veicoli elettrici (lo abbiamo visto qui). Occorre progettare la produzione lungo tutta la catena di fornitura per rendere più resiliente la produzione manifatturiera italiana, la quale si è dimostrata più fragile di tanti altri paesi occidentali in diverse occasioni. Partendo dall'energia, bisogna più che mai investire in energie rinnovabili e nucleare, rispettando le necessità sulle emissioni e rendendo indipendente il sistema Italia da nazioni estere, come la Russia ora e la Cina nell'immediato futuro.

Tuttavia, è bene tener presente che lo studio presentato si è concentrato esclusivamente sulle relazioni industriali tra la Cina e l'Europa, focalizzandosi sul loro ruolo nel modello industriale cinese. Eventuali ricerche future potrebbero concentrarsi sull'applicazione dei principi dietro il miracolo economico ed industriale cinese alla realtà non solo italiana ma europea, con la Commissione Europea a coprire il ruolo che ha svolto il Consiglio di Stato in Cina.

## Riferimenti bibliografici

- [1] H. Saranga, A. P. Schotter, and R. Mudambi, “The double helix effect: Catch-up and local-foreign co-evolution in the indian and chinese automotive industries,” *International Business Review*, vol. 28, no. 5, p. 101495, 2019.
- [2] M. Holweg, J. Luo, and N. Oliver, “The past, present and future of china’s automotive industry: A value chain perspective,” *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, vol. 2, no. 1-2, pp. 76–118, 2009.
- [3] Z. Yuqing, “Like bamboo shoots after a rain: Exploiting the chinese law and new regulations on sino-foreign joint ventures,” *Nw. J. Int’l L. & Bus.*, vol. 8, p. 59, 1987.
- [4] M. Y. Lee, *Changing dynamics of the Chinese automotive industry: the impact of foreign investment, technology transfer, and WTO membership*. PhD thesis, Massachusetts Institute of Technology, 2003.
- [5] J. Luo, “The growth of independent chinese automotive companies,” *International Motor Vehicle Program, MIT*, vol. 6, 2005.
- [6] R. Tang, “The rise of china’s auto industry and its impact on the us motor vehicle industry,” 2009.
- [7] Y. Chen, C.-Y. C. L. Lawell, and Y. Wang, “The chinese automobile industry and government policy,” *Research in Transportation Economics*, vol. 84, p. 100849, 2020.
- [8] J. Meckling and J. Nahm, “The politics of technology bans: Industrial policy competition and green goals for the auto industry,” *Energy Policy*, vol. 126, pp. 470–479, 2019.
- [9] C. Antonelli, “The economics of path-dependence in industrial organization,” *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, no. 6, pp. 643–675, 1997.
- [10] D. I. Harvey, N. M. Kellard, J. B. Madsen, and M. E. Wohar, “The prebisch-singer hypothesis: four centuries of evidence,” *The review of Economics and Statistics*, vol. 92, no. 2, pp. 367–377, 2010.
- [11] C. Hidalgo and R. Hausmann, “A network view of economic development,” *Developing Alternatives*, vol. 12, pp. 5–10, 01 2008.
- [12] P. A. O’HARA, “The principle of circular and cumulative causation: Myrdal, kaldor and contemporary heterodox political economy,” in *The foundations of non-equilibrium economics*, pp. 105–119, Routledge, 2009.
- [13] S. Berger, “Circular cumulative causation à la myrdal and kapp,” in *The Foundations of Non-Equilibrium Economics*, pp. 120–132, Routledge, 2009.

- [14] K. K. D. K. S. RAZVIJA, “China as a developmental state,” *Montenegrin Journal of economics*, vol. 5, pp. 105–111, 2007.
- [15] Z. Öniş, “The logic of the developmental state,” 1991.
- [16] D. Levi-Faur, “Economic nationalism: From friedrich list to robert reich,” *Review of International Studies*, vol. 23, no. 3, pp. 359–370, 1997.
- [17] J. Bai, P. J. Barwick, S. Cao, and S. Li, “Quid pro quo, knowledge spillover, and industrial quality upgrading: Evidence from the chinese auto industry,” tech. rep., National Bureau of Economic Research, 2020.
- [18] A. D. Chandler, “Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise,” *Journal of economic perspectives*, vol. 6, no. 3, pp. 79–100, 1992.
- [19] G. B. Richardson, *The economics of imperfect knowledge: collected papers of GB Richardson*. Edward Elgar Publishing, 1998.
- [20] P. Lin, Z. Liu, and Y. Zhang, “Do chinese domestic firms benefit from fdi inflow?: Evidence of horizontal and vertical spillovers,” *China economic review*, vol. 20, no. 4, pp. 677–691, 2009.
- [21] P. Senge, “Peter senge and the learning organization,” *Rcuperado de*, 1990.
- [22] H. L. Kee, “Local intermediate inputs and the shared supplier spillovers of foreign direct investment,” *Journal of Development Economics*, vol. 112, pp. 56–71, 2015.
- [23] Z. Li, “The role of international technology transfer in the chinese automotive industry,” *Manufacturing Management Research Center*, pp. 1–22, 2009.
- [24] S. Hansakul, H. Levinger, M. L. Lanzeni, D. B. AG, and R. Hoffmann, “China-eu relations: Gearing up for growth,” *Deutsche Bank Research*, vol. 31, 2014.
- [25] P. Bellabona and F. Spigarelli, “Moving from open door to go global: China goes on the world stage,” *International Journal of Chinese Culture and Management*, vol. 1, no. 1, pp. 93–107, 2007.
- [26] X. Yang and C. D. Stoltenberg, “A review of institutional influences on the rise of made-in-china multinationals,” *International Journal of Emerging Markets*, 2014.
- [27] W. Guo and J. A. Clougherty, “The effectiveness of the state in chinese outward foreign direct investment: The “go global” policy and state-owned enterprises,” in *Emerging Economies and Multinational Enterprises*, Emerald Group Publishing Limited, 2015.
- [28] M. 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,” 2013.

- [29] C. Lu, X. Wang, and X. Luo, “The choices of internationalization strategy of chinese multinational enterprises under the background of one belt and one road—take geely for example,” in *4th International Symposium on Business Corporation and Development in South-East and South Asia under B&R Initiative (ISBCD 2019)*, pp. 219–224, Atlantis Press, 2020.
- [30] T. Hanemann and M. Huotari, “A new record year for chinese outbound investment in europe,” *The Mercator Institute for China Studies*. *Pozyskano z <https://www.merics.org/en/press-contact/press-releases/a-new-record-year-for-chinese-outbound-investment-in-europe>*, 2016.
- [31] Y. A. Chen, X. J. Wang, and M. N. Young, “Geely automotive’s acquisition of volvo,” *Asian Case Research Journal*, vol. 19, no. 01, pp. 183–202, 2015.
- [32] A. Jonsson and J.-E. Vahlne, “Complexity offering opportunity: Mutual learning between zhejiang geely holding group and volvo cars in the post-acquisition process,” *Global Strategy Journal*, 2021.