



Meeting per l'amicizia fra i popoli
XXXIX edizione, 19-25 agosto 2018
Le forze che muovono la storia sono le stesse che rendono l'uomo felice

Ore: 19.00 **MeshAREA TALK Intesa Sanpaolo B1**

DALLA CINA CON FURORE

Interviene **Marco Mora**, Managing Partner, Delphi Global Business Solutions.

MODERATORE:

Buonasera a tutti. Diamo il benvenuto sul palco al dottor Marco Mora e al dottor Miozzari. Gli chiediamo di salire sul palco per l'inizio della nostra chiacchierata sul tema della internazionalizzazione, in particolare con la Cina. Marco, che ha passato parecchi anni in Cina, ci verrà a raccontare la sua esperienza. Grazie.

FABIO MIOZZARI:

Buonasera, siamo stati già brevemente introdotti. Ci tenevamo a dialogare con Marco Mora, questa sera, all'interno di MeshArea, che è il padiglione del Meeting dedicato al lavoro. In particolare, oggi affrontiamo le tematiche sui nuovi lavori. Marco è qui per portarci la sua esperienza a livello internazionale. Vi racconto un po' come sarà strutturato l'incontro, così da facilitare il dialogo. Il titolo è "Dalla Cina con furore". Diciamo che non è una frase ad effetto perché Marco è atterrato qualche ora fa da Shangai, per cui diciamo che il titolo rispecchia quello che è successo a Marco poche ore fa. Il contenuto dell'incontro prende spunto da un articolo pubblicato sull'ultimo numero di *Atlantide*, che consiglio di acquistare o comunque di trovare perché è molto interessante. Si intitola "Manager o leader? Il mestiere di dirigere gli altri". Preparando questo incontro, ci siamo confrontati con il testo di questo articolo e l'idea di questa sera è porre alcune domande - tutti si sentano liberi di porre domande aggiuntive interrompendomi: potete venire qua vicino al palco e vi consegno il microfono, così da creare un dialogo il più fluido possibile - che ci sono venute leggendo l'articolo. Magari molti di voi conoscono Marco e la sua esperienza internazionale. Ormai da quasi vent'anni lavora oltre Europa: in particolare, nell'articolo affronta la sua scelta di andare a Shangai, invitato da un amico che era anche un collega. La prima domanda è proprio su questa scelta: prendere e andare dall'altra parte del mondo è certamente una scelta coraggiosa. Da dove prende le mosse una scelta di questo calibro? Non credo che si possa risolvere in un pallino, quello della Cina o della extra Europa, ma vorremmo capire meglio cosa ti ha portato lì, e soprattutto, nel momento in cui le difficoltà del luogo in cui eri si sono poste, cosa ti ha permesso di restare lì.

MARCO MORA:

Grazie. Prima di andare in Cina, ero stato otto mesi a Taiwan. Quell'esperienza a Taiwan era finita, non l'avevo mai considerata come un'esperienza in cui sarei stato via dall'Italia per molto tempo. Devo dire che il ticket iniziale era di sei mesi. Poi siamo stati allungati fino ad otto, però finita lì. Finiti gli otto mesi, sono rientrato cercando del lavoro in Italia. Un mese dopo, cercavo lavoro in Italia e cercavo di stare in Abruzzo. Richard, che poi è il CEO di Delphi Global Business Solutions, questa ditta cinese che ormai è diventata leader in Cina per la produzione di semiconduttori, mi disse: «Marco, perché non andiamo in Cina?». «In Cina? È un Paese di comunisti. Sei pazzo ad andare in Cina». Tanto per dire subito che certamente non avevo il pallino della Cina. Lui mi disse: «Sono

convinto che se andiamo in Cina e aiutiamo questo Paese a crescere, anche da un punto di vista economico, cambieranno». Avrebbe potuto essere semplicemente un sogno, un ideale, però mi colpì subito il fatto che si potesse associare all'idea del lavoro una utilità sociale, che potesse avere una utilità per la realtà. Quindi, in qualche modo cominciò così questa mia avventura in Cina.

FABIO MIOZZARI:

Mi immagino il momento dell'arrivo. Uno arriva in Cina e chissà cosa gli salta in mente. Anche qui, rispetto alle domande che ci sono sorte, ci piacerebbe capire come uno che ha davanti a sé una realtà diversa da quella a cui è abituato, diversa da quella che aveva in mente - vale per la Cina ma vale anche per me, nel cambiamento tra università e lavoro o tra due lavori, quando ci si scontra con qualcosa di diverso - possa viverla anche come una risorsa per crescere, per imparare qualcosa.

MARCO MORA:

Vi racconto un aneddoto. Sono andato in Cina la prima volta nella primavera del 2000. Allora, la Cina non era nel WTO, era ancora fuori e in realtà non se ne sapeva molto. In Italia, non è che si parlasse della Cina. Credo che si sia cominciato a parlare della Cina nel novembre del 2000, quando Romiti, che allora seguiva la fondazione Cina-Italia, andò con Andreotti in Cina. Allora in Italia si cominciò a parlare della Cina, si vedevano le prime immagini. Non sapevo molto, quando sono andato, non c'era la possibilità di conoscere. Arrivai con l'aereo a Pudong, che ormai è un gigantesco aeroporto internazionale, ed era bellissimo. Il primo impatto è stato "Uau", quasi che quello fosse la Cina. È interessante perché, se uno è stato in Asia, è un'esperienza comune: anche a Singapore, la strada che porta dall'aeroporto al centro della città è una cosa bellissima. Anche allora: erano quattro corsie, una strada fatta benissimo, con tutte le piante. Ad un certo punto, mentre stavamo andando su questa strada verso gli uffici locali, vedo che ci sono delle persone che tagliano l'erba con le forbici a mano. Provate a pensare qual è stata la mia immediata reazione! Sarei andato avanti a costruire una barriera ma poi, ad un certo punto, ho detto: «Non è possibile che siano così stupidi, avranno una ragione. Del resto, la cultura cinese ha 4000 anni di storia, non può essere semplicemente perché sono inumani, che trattano il lavoro così». Lì ho preso la prima decisione che forse, se non fosse stato per l'esperienza di quel momento, non sarei stato capace di prendere: dare tutto il tempo necessario a questa realtà diversa per potersi spiegare, per potersi raccontare così che io potessi capirla.

FABIO MIOZZARI:

Grazie. Nell'articolo, cito un breve pezzo, spieghi questa dinamica e dici: «Ricordo che da allora ho cominciato a muovermi in questa nuova realtà con gli occhi spalancati». Subito dopo racconti un episodio dei primi ingegneri che venivano a fare un colloquio nella tua azienda che vedevano come qualcosa di inarrivabile, per cui erano tutti tesi. Tu descrivi questi ragazzi come se avessero un grande desiderio di espandere la loro conoscenza. Mi sembrano collegati, questi due aspetti. Quello che ci tengo a chiederti è: questa curiosità, questo desiderio continuo di conoscenza, anche in un mondo in cui le tecnologie cercano di azzerare la diversità, per cui le distanze non sono più distanze e le diversità sono poco diversità, per noi oggi, giovani e non più giovani, è possibile? Oppure ormai è compromesso, questo sguardo in una realtà che va a duecento all'ora?

MARCO MORA:

È una domanda molto interessante. Provo ad accennare la risposta, poi possiamo dialogare di più su questo. La cosa che scrivo nell'articolo, quella che mi colpiva, è che tutte le volte che chiedevo a

questi ragazzi: «Che cosa desiderate di più?», mi rispondevano tutti: «Vogliamo viaggiare, girare il mondo». Questo mi ha sempre commosso perché allora, nel 2000, in Cina non era possibile avere un passaporto e quindi uscire dalla Cina era molto difficile. Qualche anno dopo, hanno dato a tutti il passaporto perché il Governo cinese è tutto meno che non intelligente. Capiscono subito le questioni. La gente vuole viaggiare, e noi facciamoli viaggiare. C'è stata una persona molto interessante, una nostra amica cinese, che ha preso un anno sabbatico e ha girato tutta la Cina. Dopo un anno, è tornata. Le abbiamo chiesto: «Che cosa hai visto?», cioè «Sei contenta?». «Ho scoperto che per essere contenta bisogna avere una ragione per fare le cose». La ragione appunto del viaggiare, quello che volevano dire questi ragazzi quando dicevano “voglio viaggiare”, era che volevano vedere qualche cosa che gli era impedito e che potevano vedere solo attraverso qualche vecchio film americano. Faccio un commento, nell'articolo, che oggi, con Internet, ormai tutti hanno accesso all'informazione. Infatti, mi stupisce sempre quando fai una domanda ai giovani, soprattutto in America, e loro si mettono lì, vanno su Google e hanno immediatamente la risposta. Il commento è anche un po' amaro, non è che ci stiamo perdendo. Per conoscere, bisogna metterci la fatica, secondo me. Non sono contro Internet, ho lavorato sempre nei semiconduttori, ma c'è bisogno di un certo impegno con la realtà se veramente vuoi conoscere. Altrimenti, tante volte, hai l'impressione di conoscere ma non conosci veramente. Racconto un aneddoto: qualche mese dopo che eravamo lì in Cina, e ormai erano arrivati giù altri italiani, amici, alcuni sono qui adesso, decidiamo di andare a fare una gita. Prendiamo il pullman e andiamo a vedere le Montagne Gialle che sono bellissime. Dieci ore di pullman su una strada piena di buche, una cosa terribilissima perché il pullman continuava a sobbalzare. A un certo punto, ci fermiamo in un posto e c'erano delle case, eravamo in aperta campagna. Mi sono accorto che le case al pianterreno non avevano il pavimento di cotto, di ceramica, come l'abbiamo noi, era semplicemente terra battuta. Allora mi sono messo a ridere, perché il mio capo, Richard, aveva un problema. Stavamo costruendo una fabbrica di semiconduttori ed era di fatto la prima in Cina, a Shangai, di un certo livello. E avevamo il problema di far capire che doveva essere un ambiente pulitissimo: in una fabbrica di semiconduttori l'ambiente di lavoro è mille volte più pulito di una sala operatoria, tanto sono sensibili questi dispositivi che facciamo. Per cui, una micro particella può distruggere tutto. A un certo punto, mi dice: «Perché non assumiamo una cinquantina di persone dalle zone rurali, dall'entroterra, li chiamiamo lì a pulire il cantiere?». E io dico: «Ma di che cosa stai parlando? Come si fa a tenere pulito un cantiere, è pieno di polvere!». «No, Marco, dobbiamo fare qualche cosa. E poi guarda, non costa molto». Lui era un po' turchietto, ma non costava molto. Io ogni sabato facevo il giro del cantiere con tutti i miei manager: vedevo queste cinquanta persone che andavano lì, con la scopa di saggina, e se la raccontavano su tra di loro. E dicevo ai miei: «Scusate, ma perché non insegnate loro come si fa a pulire il pavimento?». E loro, taiwanesi, mi dicevano: «Ma no, l'abbiamo già fatto». E io: «Ma il risultato è pessimo, continuate». La settimana dopo, ancora così. Vi dicevo prima che mi sono messo a ridere quando ho visto che non c'era il pavimento di ceramica, perché ho capito che in Cina, per una persona che veniva dalla campagna, pulire voleva veramente dire togliere le foglie, che è quello che queste cinquanta persone facevano. Toglievano le foglie. E ho capito, quando ho visto queste case, che è proprio vero che non si capiscono certe parole se non per l'esperienza che ne abbiamo vissuto. Per cui, era chiaro che pulire per me voleva dire una cosa perché avevo presente la mia mamma che puliva il pavimento, e che per loro pulire voleva dire un'altra cosa. Un altro aneddoto simpatico, vi ho detto prima che il mio capo era un po' turchio ma, in realtà, non era una questione di turchieria. Noi stavamo costruendo una realtà di *manufacturing* dove l'unica differenziazione era che costasse di meno, per cui era veramente preoccupato del costo. Allora dice: «Adesso bisogna viaggiare, però dobbiamo mettere un tetto al costo degli alberghi. In America, non possiamo spendere più di sessanta dollari a notte». Gli ho detto: «Sessanta dollari a notte? Non è facile trovare un albergo che costa così poco». Cambio la segretaria, che era italiana ma parlava il cinese benissimo, e a un certo

punto era tornata in Italia per mettere su famiglia. Siccome la segretaria italiana dovevamo pagarla un po' di più, dico: «Va bene, provo ad assumere una cinese». Ho assunto una ragazza che aveva un livello scolastico decisamente elevato. Il primo lavoro era un viaggio in America, doveva prenotare l'albergo. Sono andato a finire in un albergo ad ore, ma lei, poverina, non era mai stata in America, non aveva proprio neanche l'idea, capite? Perché allora eravamo agli inizi dell'accesso a Internet, almeno in Cina, per cui non sapeva bene come verificare, soprattutto non aveva l'esperienza per capire. Potete immaginare, quando sono ritornato ho chiesto un'altra segretaria.

FABIO MIOZZARI:

Grazie. Proverei magari a interagire un po', se ci sono delle domande, delle osservazioni o se qualcuno vuole approfondire qualche punto. Siamo in un ambiente familiare per cui noi siamo in poltrona e non ci formalizziamo se qualcuno vuole fare una domanda, passo il microfono io.

DOMANDA:

Mi chiamo Andrea e volevo chiedere una cosa che mi tocca in questo momento. Sto lavorando a Bologna, mi sono trasferito da Milano per ragioni lavorative e nel mio piccolo anche io sono andato a finire in un Paese comunista. Sto vedendo che il lavoro implica dei sacrifici anche a livello personale. Banalmente, io che ho 27 anni ho dovuto lasciare la mia squadra di calcio, i miei compagni d'appartamento, i miei amici, perché sono andato a Bologna. Magari tra due anni mi trasferisco all'esterno e questo potrà implicare altri sacrifici. Per un trentenne, sono sacrifici di diversa natura, no? Dal momento che nel lavoro che svolgo ho la fortuna di entrare in contatto sia con lavoratori che con aziende, vedo che l'estero sta andando moltissimo per cui aziende che prima fatturavano il 100% in Italia oggi fanno il 30% all'estero e il 70% in Italia, e hanno in previsione di fare 50 e 50. Lo stesso, i lavoratori, molti tra i più ricercati sono persone che possono viaggiare, che hanno una disponibilità elevata, quindi è un lavoro sempre più *demanding*. Volevo chiedere, se non entro troppo nel personale, com'è stato per te il cambiamento di vita, i sacrifici iniziali, e poi, a che cosa ha portato il fatto di averci creduto, anche a livello umano. In secondo luogo, se ti è mai venuta la tentazione di tornare o di pensare che avevi sbagliato tutto, che cosa ti ha fatto restare? Grazie.

MARCO MORA:

Allora, io sono laureato in fisica. Adesso dico una cosa, c'è una legge della fisica molto semplice che dice che il lavoro è il prodotto della fatica per il tempo, cioè, praticamente non c'è lavoro senza fatica. Però, detta così è proprio da fisici, è proprio da legge di fisica, un po' arida, che sta un po' stretta. Io penso che la vita si muove sempre per un'affezione più grande, per un amore più grande. E dicevo prima che, a un certo punto della mia vita, è diventata proprio un'urgenza grande quella di poter fare un lavoro che avesse una ricaduta sociale interessante. Io sono andato in Cina per fare una fabbrica che ha assunto 10 mila persone. Quando sono andato via, ho scritto un messaggio salutandoli questi ragazzi e dicendo loro che li lasciavo come un padre che, a un certo punto, è disposto a lasciare i propri figli perché se no non diventerebbero mai grandi. Mi hanno detto: «Marco, quando hai mandato il messaggio ci sono stati minuti di silenzio in tutta l'azienda». Per me, questo è stato veramente importante. Lo dice anche il nostro amico don Giuss che non può esserci un vero lavoro senza una forza ideale: a un certo punto diventa arido, ti lascia l'amaro in bocca, non riesci più a trovare le energie. Però è stato molto duro andare in Cina, perché non c'era molto. Quando sono arrivato io, nel 2000, mi ricordo la festa che abbiamo fatto, con i pochi amici, quando mi dissero che potevamo trovare uno *shop* dove si potevano comprare delle bistecche. Erano sei mesi che non mangiavo una bistecca, è stata dura. Oppure prendevamo l'autobus per andare dall'appartamento

alla ditta, ed era sempre una sfida perché c'erano tutti i caratteri cinesi e noi non sapevamo una parola di cinese, per cui muoversi non era la cosa più semplice. Eravamo proprio un'eccezione rispetto a tutti gli altri: fino al giorno prima, i cinesi erano le persone estranee, improvvisamente gli estranei eravamo diventati noi. A cambiare le cose è stato quello che vi dicevo prima, la decisione di dare il tempo alla realtà di spiegarsi. Credo sia l'unico modo per stare di fronte a qualsiasi realtà. Bisogna dare del tempo perché la realtà si spieghi. Un mio grande amico una volta disse: «L'amore e l'odio hanno in comune una cosa, la diversità». E questo è verissimo, è questa l'esperienza che ho fatto, quella di poter stare di fronte ad una diversità. È l'esperienza che uno dovrebbe fare continuamente perché poi sono stato negli Stati Uniti, e anche loro sono diversi da noi italiani, per cui questo scontro con una realtà diversa è continuato. La diversità, o la ami o la odi. La ami perché c'è, è umano amare una persona perché è diversa da te, è umano perché, se ti sposi una persona uguale a te, ci sono dei problemi. Però è vero anche che questa diversità, se non è amata immediatamente, è odiata e tante volte è questo il problema.

DOMANDA:

Sempre più aziende cinesi investono in Europa e anche in Italia, e a volte mettono direttamente il management. Penso che nel futuro ci aspetteremo sempre di più queste situazioni. Tu accennavi adesso alla differenza: o la ami o la odi. Puoi sinteticamente dire quali sono le differenze principali, a livello culturale o mentale, tra uno stile di lavorare o di guidare un'azienda europeo o italiano, rispetto a quello che hai incontrato lì? Cosa significa avere un capo cinese, per esempio? La seconda domanda è un pochettino più banale: secondo la tua esperienza, la Cina può essere considerato un mercato di *re-location* di un management europeo o italiano che non conosca il cinese? Noi sappiamo oggi di situazioni abbastanza diffuse di management che, all'alba dei cinquant'anni, ha bisogno di ricollocarsi. La Cina, da questo punto di vista, è un mercato?

MARCO MORA:

Rispondo prima alla seconda parte della tua domanda perché è la più semplice. Purtroppo, oggi no. Così come è sempre difficile venire per uno straniero a lavorare in Italia: un americano, quando viene a lavorare in Italia è considerato un extra-comunitario. Solitamente questa è un'espressione che si usa per altri Paesi, ma anche gli americani quando vengono in Italia hanno bisogno di chiedere un permesso speciale per gli extra-comunitari. Oggi, anche in Cina è molto più difficile andare a lavorare. È una realtà aperta a investimenti stranieri ma non alla ricollocazione di management. Oggi, per andare a lavorare in Cina, bisogna essere estremamente qualificati e avere una laurea o un master. Perché era diverso dieci anni fa? Provo a rispondere alla prima questione che invece è più complessa. Dieci anni fa la Cina usciva da un periodo più o meno buio e si stava aprendo al capitalismo come possibilità di crescita del comunismo stesso, del sistema Cina. E che cosa ha fatto la Cina? La Cina ha aperto le porte a tutta la conoscenza mondiale, a chiunque volesse andare lì e portare una conoscenza. Per loro, è stato il modo più veloce per colmare il gap con l'Occidente. Questo mi colpisce tantissimo. Scusate, perché io non posso venire a lavorare in Italia? Ho provato un paio di volte a rientrare in Italia ma non ho mai trovato una possibilità. Mi venivano proposti solo lavori dagli Stati Uniti o dalla Cina, e ho dovuto accettare. Quando sono rientrato in Italia, dopo un mese facevo già il pendolare con gli Stati Uniti. Perché non sono riuscito a trovare lavoro qua? Dove è il punto di differenza? In Cina avevano bisogno. Io sono andato a lavorare negli Stati Uniti perché ne avevano bisogno. In Italia, non sono riuscito a trovare lavoro perché la gente pensa di non avere bisogno. È questo che mi ha veramente colpito, quanto oggi il mondo del lavoro sia aperto ad una diversità, anche manageriale o di leadership, che fa le cose in modo diverso. La storia della Cina è sempre stata incentrata sul concetto di dinastia e la dinastia è un fenomeno molto interessante che

noi non abbiamo avuto. Praticamente, si basa su delle famiglie che prendono il potere e quando lo prendono sfasciano tutto. Il comunismo, il maoismo, che ha fatto centinaia di migliaia di morti, non ha fatto niente di diverso dalla dinastia Ming e dalle altre dinastie cinesi: hanno fatto fuori tutto. Normalmente, in Cina si dice "fino alla settima generazione": non solo fanno fuori il re precedente, non solo le persone del circolo vicino, ma fino a sette circoli. Facevano fuori tutto. Difatti, uno dei problemi oggi è che in Cina è difficile trovare reperti storici, hanno perso la memoria. Se vedete, la costruzione della muraglia cinese è esattamente uguale alla costruzione della Città Proibita, che è stata costruita dai Ming nel 1500 dopo Cristo. 2000 anni di storia, lo stesso edificio. Siccome sfasciano tutto, poi ci volevano tre diversi re e non so quanti anni, cento, per riprendere la memoria e ricostruire. Provate a immaginare a quanto tempo ci voleva per rifare le case. Quando Deng Xiaoping ha preso il potere alla fine degli anni Settanta, ha capito che doveva invitare gli stranieri, le prime industrie straniere. Poi c'è stato il problema di Tienammen, che ha raffreddato tutto: per altri dieci anni non hanno fatto più niente fino a che, all'inizio del duemila, hanno pensato che forse gli occidentali avevano dimenticato Tienammen per cui sarebbero stati disponibili a venire ancora. Per cui, riaprono le porte. E io sono arrivato in Cina proprio in quel momento. Che cosa comporta questo? La cosa che mi colpisce sempre dei cinesi è che cambiano le decisioni facilmente. Proprio per questa esperienza storica di un cambiamento continuo, non considerano la continuità un valore. Per questo, quando hai a che fare con il business, soprattutto nei contratti, è molto facile che dicano: «Adesso sono cambiate le cose», anche se un documento è firmato. Per questo avere un capo cinese è abbastanza difficile. È anche ciò che permette loro di essere velocissimi nell'adeguarsi ai cambiamenti della realtà. Mentre noi siamo effettivamente un po' lenti.

DOMANDA:

Trovo eccezionali le sue esperienze e i suoi racconti. Io sono una cinese che, al contrario di lei, ero venuta in Italia la prima volta nel 1999, subito dopo la laurea. Vivo qua dal 2004, sono 14 anni. Sento le esperienze che lei ha raccontato vere per me, perché anch'io ho vissuto la stessa cosa, anche se al contrario, e apprezzo questa testimonianza. Però ho una domanda che mi sta molto a cuore e che vorrei rivolgere a lei, una persona che ha vissuto in Cina per 18 anni, un periodo abbastanza lungo per conoscere veramente la Cina. In questi 18 anni, quali sono stati i cambiamenti che l'hanno colpita di più? Perché la Cina è una società in continua evoluzione, in continuo cambiamento, tanto che è un caso unico al mondo, la profondità e la rapidità del cambiamento della Cina. In particolare, su due livelli: il primo come manager, e quindi il modo di fare business in Cina. Un altro livello è quello umano, personale: cosa è cambiato nei cinesi? Grazie.

MARCO MORA:

Non sono 18 anni continui, ad un certo punto ho lasciato la Cina perché sono arrivato ad un punto che avevo bisogno di riossigenarmi. Poi sono andato negli Stati Uniti. Adesso sono ritornato in Cina, ho fatto partire con il mio ex capo americano una società di consulenza e ho un progetto che mi porta via il 30% del tempo. Ieri mattina ero a Shanghai e da lì sono arrivato a Rimini. Vorrei raccontare una cosa che forse può essere interessante. La Cina è diventata in questi anni il Paese con la più alta capacità manifatturiera del mondo, perché? Perché la Cina ha più di 1 miliardo e 300 milioni di persone, un mercato incredibile. Per questa ragione, tutte le aziende americane ed europee sono andate in Cina per poter in qualche modo avere accesso a questo mercato. Sono numeri impressionanti. Per farvi capire, nel 2008 c'è stata una crisi mondiale, voi l'avete sentita, qui in Europa, a metà del 2009, ma la crisi è iniziata in Cina nel 2008. La ditta per cui lavoravo, aveva allora già sette fabbriche. Nel giro di un mese, i volumi produttivi sono scesi dal 100% al 10%: in un mese, nessuna fabbrica aveva più lavoro. Provate a pensare cosa ha voluto dire. Sapete come la Cina ha reagito di

fronte a questo? Il Governo, quando si è reso conto che non sarebbero usciti dalla crisi se non avessero fatto qualche cosa, perché ormai tutto il mondo era in crisi, decise di dare sussidi alle zone rurali per comprare gli elettrodomestici. Cosa vuol dire? 250 milioni persone che potevano comprarsi il frigorifero, la televisione, gli elettrodomestici. La Cina ha ripreso e con la Cina tutto il mercato mondiale per questa decisione del Governo. Incredibile, da un certo punto di vista. Difatti, anche l'economia in Occidente, in Italia, si è ripresa. Sono rientrato nell'estate del 2009, e tutti mi dicevano di situazioni drammatiche, di famiglie che stavano male. Questo è cambiato. La Cina si è resa conto con questa crisi che non doveva in nessun modo aspettarsi il salvataggio dagli altri. Gli investimenti che la Cina fa in Europa o anche in America sono ancora troppo piccoli e sono fatti non per il business ma per avere accesso alla tecnologia, perché è il modo con cui loro sperano di ridurre quel gap di conoscenze che ancora sussiste. Per cui, siccome è sempre più difficile portare ditte straniere in Cina, dicono: «Visto che adesso i soldi comunque ce li abbiamo, proviamo a investire all'estero». E acquisiscono. Ma la nuova consapevolezza della Cina è di avere un potenziale mercato interno a cui devono rispondere. Da un punto di vista manageriale, è stato un grosso cambiamento, perché ha voluto dire, ad esempio, che la Cina è diventata leader mondiale nel settore delle celle solari: prima il leader era in Germania. Ormai, tutte le celle solari nel mondo vengono prodotte in Cina a un costo che è dieci volte più basso rispetto alla produzione tedesca, non perché i salari sono più bassi, come qui si pensa, ma perché i cinesi hanno re-ingegnerizzato tutti i macchinari necessari per la produzione di queste celle solari e quindi hanno buttato giù i costi. Perché il costo dei prodotti, tipicamente, non viene dalle persone, che incidono per il 30% nel settore dell'industria meccanica. In Cina, questo 30% diventa il 15%, perché si lavora 24 ore al giorno ma con turni diversi. I costi vengono dalle macchine. E allora i cinesi hanno ridotto, hanno re-ingegnerizzato le macchine. Oggi la Cina è diventata leader mondiale per la fabbricazione dei LED, le nuove luci a basso consumo energetico, soprattutto perché ne avevano bisogno loro. E cambieranno altre cose. Adesso io mi occupo di una ditta che è coinvolta con la produzione di smartphone, i cellulari: oggi la Cina produce il 55% del miliardo e 500 milioni di cellulari che vengono consumati in tutto il mondo. Il 55%, perché lì c'è il mercato. Ormai i cinesi comprano lo smartphone: e diventerà, in cinque anni, il 75% di un mercato che non crescerà tantissimo. Questo significa che la Cina avrà un problema gigantesco per reperire i dispositivi di semiconduttori che servono per fare questi telefonini. È la ragione per cui oggi sta pensando sempre di più a produrli in casa, perché non può dipendere dalla cosiddetta globalizzazione, soprattutto se presidenti come Trump continuano ad aumentare i dazi, per cui la gente paga di più: e questo non è accettabile.

DOMANDA:

Ciao a tutti. Io sono Paolo Tasca e volevo fare una domanda un po' scomoda, e anche una osservazione rispetto alla domanda dell'amica lì, perché ho visto che la risposta non è stata data in modo chiaro. Io penso che sia vero che la Cina è diventata la fabbrica del mondo, però non è certamente il campione del mondo per quanto riguarda i diritti dei lavoratori, la libertà di stampa, di opinione. E non è certamente il campione del mondo per quanto riguarda il rispetto dell'ambiente. E questo lo dico perché ho vissuto un pochino in Cina, e comunque giro il mondo. Ho avuto l'opportunità di vivere a Nanchino, che è la vecchia capitale, i lavoratori lavorano sabato, domenica e lunedì. Non esiste la concezione della domenica come qui in Italia o a Londra, dove vivo adesso. E non c'è una pausa. Non c'è libertà di stampa e di opinione, perché io non potevo navigare su Internet, a parte in qualche zona di Shanghai. Se no, devi usare Baidu, che è una forma di Google, che è un po' controllata, con l'informazione filtrata. Il rispetto dell'ambiente non c'è: io vivevo in una zona industriale di Nanchino e uscivo a passeggiare in mezzo ai rifiuti, purtroppo. Sono originario di Bassano del Grappa ma vivevo, paradossalmente, in una zona chiamata *Little Venice*: avevano ricostruito la forma di Venezia, tutto finto, tutto fake e tutto inquinatissimo.

Quindi, i progressi si misurano anche su questi tre livelli: informazione, lavoro e ambiente. Io dico che la colpa non è tanto dei cinesi ma è nostra, che abbiamo sfruttato questa fabbrica, questa manifattura del mondo. Vorrei sentire la tua opinione su questo.

MARCO MORA:

Ti ringrazio della domanda perché innanzitutto confermi quello che dicevo prima, di una diversità. Perché l'esperienza di cui parli dice della difficoltà di vivere in Cina. Poi, sono molto contento di quello che dici, che la maggior parte degli investimenti in Cina sono investimenti stranieri. Purtroppo, chi sfrutta sono gli stranieri. Qualche anno fa, c'è stato la Coxcon, che è praticamente la fabbrica dove vengono prodotti tutti gli Apple...E sono d'accordo sulle aree. Però, questa è una fabbrica dove il management è taiwanese, quindi non cinese. Inoltre, l'Apple è una ditta americana: se vai sul loro sito web, trovi la carta di come si dovrebbero condurre nel lavoro. Dicono che i loro fornitori dovrebbero in qualche modo essere rispettosi verso le persone. Ti dico la mia esperienza. Dopo avere lavorato per questa ditta, SMIC - io abitavo a Shanghai -, sono andato in un'altra ditta e ho fatto il General Manager di una *joint venture* americana e cinese per la produzione dei LED. E sono andato a Guangzhou, nel sud della Cina, si chiama Canton, qui in Italia. Interessantissimo, perché è una situazione totalmente diversa, è veramente la fabbrica del mondo. E lì, tipicamente, tutte le persone vengono a lavorare da 500 km. È uno stabilimento nuovo, abbiamo assunto delle persone. L'orario di lavoro era di 40 ore divise in turni, con 2, 3 giorni di riposo. A un certo punto, questi ragazzi e ragazze giovanissime sono venuti da me e hanno detto: «Guarda che noi veniamo qui a lavorare, perché dobbiamo guadagnarci la possibilità di sposarci. Facciamo i soldi che ci servono e poi ritorniamo nei nostri paesi dove ci possiamo sposare. Tu purtroppo ci tratti molto bene, paghi anche bene, però non lavoriamo abbastanza. Non siamo venute qua per stare tre giorni a non fare niente. Possiamo lavorare di più?». Io ho risposto: «Va bene, se lo volete, però per legge non potete lavorare più di 50 ore alla settimana». E loro: «Grazie ma è quello che vogliamo fare». Sono passate da 40 ore a 50 ore, con 10 ore di straordinario che veniva pagato due volte la paga oraria, ed erano contentissime. Quando parlavo della crisi, le produzioni sono andate da 90% al 10%; moltissime ditte in Cina hanno chiuso e lasciato a casa gli operai. Questo ha voluto dire che tante persone, per molti mesi, non hanno preso uno stipendio. Nella mia ditta, con il mio capo ci siamo chiesti: «Che cosa facciamo?». Io ho proposto: «Ci riduciamo noi il 15% dello stipendio e non lasciamo a casa nessuno». E abbiamo fatto così. Io mi sono ridotto lo stipendio del 15% per nove mesi, però questo ha permesso di non lasciare a casa le persone. Cioè, è una decisione nostra quella di trattarci con rispetto.

FABIO MIOZZARI:

Mi viene in mente il pezzo finale del tuo articolo, dove definisci, nelle grandi economie, l'America la Cina, la differenza tra manager e leader. Tu dici che la figura del manager è sostituita dal leader, e dai una definizione particolare di leader: «Bisogna imparare a guardare la realtà ricordando che essa è sempre più grande di te». Per concludere, per tornare alle definizioni iniziali e anche per dare uno spunto di lavoro ai giovani che ci sono nella MeshArea, che hanno organizzato questo incontro. Come possiamo tenere alta quella disponibilità della tua scelta iniziale, come possiamo tenere attivo, nelle nostre scelte quotidiane, lavorative, quell'ideale, senza che sia travolto e offuscato da quella mentalità del «tutto subito» o anche «tutto è niente»?

MARCO MORA:

Anche noi occidentali, comunque, partecipiamo della stessa mentalità. Crediamo che conoscere sia un esercizio dell'intelligenza. Per un cinese, non si può conoscere senza implicare il cuore: è stata una delle scoperte più belle che ho fatto, non si può conoscere senza implicare un'affezione. E per me, questo ha voluto dire anche stare di fronte a quando mi hanno chiesto di dimettermi dall'azienda che avevo creato con Richard, per cui dopo nove anni ho dovuto lasciare tutto quello che avevo fatto. Sono riuscito a stare di fronte a quella cosa, perché non riuscivo a dire che mi stavano fregando: «Non so che cosa sarà, ma non può essere che il buon Dio mi stia fregando». È stato incredibile perché non potrei fare quello che sto facendo adesso - che adesso vi racconto -, se non fossi passato attraverso una sofferenza così grande e se non fossi andato negli Stati Uniti. Bisognerebbe stare qui e continuare a parlare, ma ho imparato tantissimo da questi ultimi sei anni: io non volevo stare negli Stati Uniti, volevo ritornare in Italia, a casa, e invece probabilmente non ci ritornerò. Si può conoscere la realtà se ci implicate il cuore e continuate questo dialogo, perché non ci sono altre regole. Usate il vostro cuore, se no vi rimane la bocca amara.

MODERATORE:

Grazie. Do qualche avviso, innanzitutto l'articolo da cui abbiamo preso spunto per questo dialogo è pubblicato su *Atlantide*, con allegato *Il Sussidiario*. Vi consiglio di comprarlo o di trovarlo perché è interessante per questi spunti di lavoro. Il secondo avviso riguarda MeshArea: stasera, alle 21, ci sarà uno spettacolo con Mauro Prina dal titolo *Odissea su Marte*.