

“Lo sviluppo asiatico e il business logistico”

Roma, 24 gennaio 2007

Intervento del dr. Piero Ostellino (Corriere della Sera)

Stiamo aspettando il Presidente del Consiglio: tra qualche minuto sarà qui e potremo cominciare. Grazie.

In attesa del Presidente del Consiglio sono io che faccio un po' da buttafuori. Mi chiamo Piero Ostellino, di professione faccio il giornalista e forse qualcuno di voi mi conosce. Magari qualcuno di voi legge anche e questo fatto è straordinario. Il mio compito è quello di fare – come ripeto – il buttafuori ma anche una breve introduzione sulla cultura cinese e su cosa voglia dire avere un rapporto con un altro pianeta come la Cina.

A tal proposito voglio raccontare che al tempo della mia permanenza in Cina ho conosciuto una famiglia per metà occidentale e per metà cinese. Il padre era cinese, la madre era americana e il bambino – che aveva 10 anni - era nato e cresciuto in Cina. Ad un certo punto i genitori hanno mandato quel ragazzino in America perché conoscesse i nonni materni. Al suo ritorno gli hanno chiesto quali fossero state le due cose che l'avevano più colpito. Il bambino citò innanzi tutto il fatto che tutti i giorni suo nonno – prima di cominciare a mangiare – ringraziava il cuoco. Non si spiegava perché lo facesse, visto che in casa non c'era alcun cuoco. In realtà il nonno – come tanti americani – ringraziava Dio. Il bambino però, non avendo rapporti col Padreterno, pensava che il nonno ringraziasse il cuoco. La seconda cosa che lo aveva molto colpito era che la domenica lo portavano in un posto dove c'era un terribile odore di gabinetto. Nella Cina di allora infatti, i bagni comuni veniva rinfrescati con l'incenso. In America lo portavano in chiesa e quindi il bambino percepiva odore di gabinetto in un luogo che ne era privo. Questo bambino quindi aveva guardato all'America con una prospettiva da cinese.

Credo che noi occidentali rischiamo di andare in Cina con una prospettiva da occidentali e di osservare quella nazione come quel bambino, scambiando magari una chiesa per un gabinetto e il ringraziamento a Dio come quello a un cuoco.

Il mio compito quindi è quello di fare una piccola relazione su cosa voglia dire a livello culturale avere rapporti con un paese come la Cina. Molte volte infatti gli imprenditori italiani ed in genere occidentali hanno la sensazione di avere a che fare con un popolo di gente troppo furba e doppia, che non mantiene a sufficienza la parola data. Si arriva a credere persino che per un cinese la firma di un contratto non sia di grande valore.

In realtà è proprio qui che casca l'asino: dal punto di vista occidentale un contratto è un modello che blocca i rapporti. Nel momento in cui si sottoscrive un contratto, si ferma tutto e di lì in poi comincia l'applicazione del medesimo. Per i cinesi invece la firma di un contratto non arresta l'evoluzione in corso: il contratto è un *work in progress* e nel momento stesso in cui lo si firma è esposto in qualche modo alla trasformazione.

Nasce quindi un equivoco fra la cultura occidentale, che ritiene il contratto come un dato di fatto o una pietra miliare, e la cultura cinese che lo considera invece un processo evolutivo. È possibile quindi che dopo la firma di un contratto la parte cinese cominci ad inserire delle piccole modifiche che poi finiscono per aprire una breccia nel documento. Dopo un anno poi è magari la parte occidentale a ritenere che valga la pena di rivedere quello stesso documento. Questo a ragione appunto della nostra diversità di pensiero.

Il pensiero occidentale è fondamentalmente lineare, procede cioè per linee, mentre il pensiero cinese è circolare: il cinese pondera anche il divenire e non blocca i processi. Mentre il pensiero occidentale presenta sempre delle dicotomie – o si è belli o si è brutti, o si è buoni o si è cattivi – il pensiero cinese è inclusivo e accoglie più possibilità.

Noi per la prima volta – ho due ministri oggi al mio fianco – abbiamo un governo 'cinese': dentro infatti c'è una liberale come la Bonino ma c'è anche un comunista come Bianchi. Per la prima volta siamo diventati cinesi. Compito del Presidente del Consiglio è quello di arrivare hegelianamente alla sintesi degli opposti che per la prima volta governano assieme il nostro paese.

Il pensiero occidentale quindi osserva il principio di non-contraddizione: non è possibile essere una cosa e anche un'altra. Il nostro Governo sta dimostrando il contrario ma questo fa parte più che del pensiero cinese della nostra capacità di far coesistere gli opposti. Da noi quindi gli opposti non possono coesistere, salvo appunto nel Governo Prodi.

Quando affronta un problema il pensiero occidentale elabora un modello: individua e crea cioè un piano, in vista di un certo obiettivo. Il pensiero cinese esclude la modellistica: i cinesi non adottano piani o modelli ai quali fare riferimento e da imporre e sovrapporre alla realtà. I cinesi quindi non individuano un piano ma le situazioni di volta in volta favorevoli e si comportano di conseguenza. Prendono atto dell'evoluzione continua della realtà.

Questa diversa impostazione fa sì che noi occidentali abbiamo una cultura dei fini e dei mezzi: individuiamo un obiettivo, ci diamo una cultura dei mezzi per raggiungerlo e passiamo di conseguenza all'azione. I cinesi invece non hanno alcuna teoria dei fini e quindi neanche una cultura dei mezzi. Si limitano soltanto a gestire il cambiamento così come avviene. Tanto è vero che una delle massime che i cinesi applicano anche nel *management* è di un grande stratega – Sun Tzu - vissuto 2000 anni fa. Si tratta di un'idea che noi non concepiremmo mai ma che ha fondamento

nella strategia negoziale dei cinesi. Tale massima dice: le truppe vittoriose sono quelle che accettano il combattimento solo quando hanno già vinto mentre le truppe vinte sono quelle che cercano la vittoria solo nel momento del combattimento. Dal punto di vista manageriale e anche della contrattualistica e del negoziato, questa è a mio parere una cosa di cui tenere conto. Quando cioè un cinese si siede a un tavolo negoziale è perché è già convinto di aver individuato quali sono le circostanze che lo porteranno alla vittoria. Il cinese non tende a guidare e a forzare i processi ma tende ad assecondare questi ultimi, come pure tutti i fattori che possono favorire il suo successo.

La parola d'ordine della cultura cinese negoziale non è il contratto o l'azione ma la trasformazione: trasformare cioè un processo in corso, adeguarsi allo stesso e cogliere le occasioni propizie. Il concetto di efficienza quindi non è come per noi qualcosa di scientifico ma il risultato di un processo che vuol dire vedere globalmente tutto ciò che lo può favorire: non ha un carattere soggettivo ma attiene alla realtà osservata.

Molti occidentali ad esempio hanno osservato che nel corso di un negoziato può accadere che il negoziatore principale scompaia, con la scusa che si è preso un momento per badare a problemi personali e che non attengono al negoziato stesso. In realtà il cinese si è preso una pausa di riflessione negoziale: si è tenuto cioè da parte, in base ad un proverbio cinese che risale a 2000 anni fa. Ho adottato il principio alla base di tale proverbio tutta la vita perché lo trovo straordinario e devo dire di aver riscontrato anche un certo successo: se il mondo è in ordine vi si può partecipare, se il mondo è in disordine bisogna farsi tollerare. Non bisogna quindi forzare la realtà. Secondo i cinesi il grande leader – o grande negoziatore – ha una risoluta determinazione alla pazienza.

Ricorderete i negoziati per la fine della guerra di Corea. Ogni tre mesi i negoziatori americani venivano portati in una clinica perché rischiavano di diventare matti, mentre i negoziatori cinesi erano sempre gli stessi e hanno vinto il negoziato, o perlomeno lo hanno portato a loro vantaggio.

Non è stupefacente ad esempio il fatto che la grande trasformazione di questa nazione – voluta da Deng Xiaoping e durante la quale ho vissuto in Cina – non abbia provocato una rottura nella politica cinese? C'è stata una continuità che poco per volta ha portato a una trasformazione straordinaria, che fa sì che il povero Karl Marx – e il Ministro Bianchi può testimoniare – si stia sicuramente rivoltando più volte nella sua tomba a Londra. Per la politica inclusiva di cui si diceva, per la prima volta nella storia dell'umanità c'è un paese a regime politico comunista al servizio di uno sviluppo capitalistico. In questo c'è una contraddizione solo apparente e i cinesi non la percepiscono come tale. Per il cinese cioè è possibile essere contemporaneamente comunista e capitalista, tenendo distinti i due momenti: quello del controllo sociale – che è politico – e quello dello sviluppo economico – che è appunto capitalistico.

Mentre l'Occidente è quindi tendenzialmente ideologico – noi ci comportiamo in base a dei principi – la Cina è fortemente pragmatica e pensa a reagire secondo le circostanze.

Al tempo della mia permanenza in Cina alloggiavo presso il Beijing Hotel (Fandiang) e frequentavo spesso il ristorante sottostante all'albergo. Il ristorante era enorme ed era diviso in due settori: in uno si mangiava all'occidentale e nell'altro alla cinese. Ad un certo punto si sono resi conto che nel settore dove si mangiava all'occidentale c'erano sempre un sacco di posti vuoti mentre in quello cinese si verificava un eccesso di domanda rispetto all'offerta.

Io arrivavo allora dall'Unione Sovietica: un paese dov'ero stato cinque anni e dove in generale il concetto di pianificazione era molto rigido. Arrivato in un paese comunista, mi aspettavo che anche i cinesi si sarebbero comportati come i sovietici, lasciando la divisione del ristorante così com'era. Invece no: i gestori hanno preso un paravento che, di volta in volta, spostavano a seconda della domanda dei clienti, assicurando a questi ultimi il numero di posti e il tipo di cibo da loro richiesti. Con quel paravento insomma, loro avevano adottato il meccanismo della domanda e dell'offerta, cosa che in Unione Sovietica non sarebbe mai avvenuta e forse neanche nel nostro paese, che si dice essere un paese dove regna l'economia di mercato.

Quali sono allora gli effetti di questo modo di pensare sulla cultura politica cinese?

In Occidente prevale l'azione individuale e solo da noi si parla ancora di grandi astrazioni collettive come la comunità o la collettività. Mi piacerebbe sapere a tale proposito quale sia la posizione del Ministro Bonino, che conosco da quando era una ragazzina a Torino, nei riguardi di un governo a cui appartiene e che utilizza molto il concetto di collettività, mentre lei è una liberale e forte individualista.

Mentre quindi in Occidente ciò che prevale nella politica, nella vita e nella società è l'individuo e si presume – almeno nei paesi di cultura liberale – che vi sia una forte protezione dell'individuo e quindi i principi che prevalgono sono quelli di libertà, uguaglianza e azione, in Cina prevale l'azione collettiva: c'è la protezione del gruppo, non dell'individuo. Quella confuciana è una cultura di gruppo, non di individui. C'è un conformismo tendenzialmente generale: si tende all'armonia, non al conflitto o al confronto; si tende alla gerarchizzazione dei rapporti sociali, molto più di quanto accada da noi. C'è quindi di conseguenza una prevalenza del diritto pubblico rispetto al diritto privato e una preferenza per l'arbitrato, nel quale il magistrato – il mandarino di una volta – sana i conflitti individuali rispetto alla legge universale.

Tutti noi italiani siamo figli della Rivoluzione e del razionalismo francesi, anche se io personalmente ci credo un po' meno, perché come la mia amica Emma mi sento più figlio dell'Illuminismo scozzese delle virtù sociali che di quello della Ragione. Loro invece sono contrari alle leggi impersonali e tendono più che altro a conciliare gli opposti, attraverso l'arbitrato di quello

che una volta era il mandarino. Lo spazio pubblico è gestito dal diritto mentre quello privato è gestito dall'etica. Quando due persone divorziano ad esempio, è più probabile che sia un arbitro piuttosto che il diritto a decidere le modalità del divorzio o il destino dei figli. Sussiste quindi sostanzialmente un rifiuto culturale del contrattualismo, della responsabilità individuale – che invece è sempre collettiva – e una certa diffidenza nei confronti del processo giudiziario. Quando ero in Cina vennero pubblicate le prime forme di codice civile e di codice penale, che consistevano in pochissimi articoli, perché tutto veniva risolto su base arbitrale e negoziale.

Gli effetti sociali invece sono molto più forti in Cina che da noi: valgono le relazioni gerarchiche e si tende all'armonia e al conformismo di gruppo. In Cina le biciclette in vendita erano sempre le stesse: costavano la medesima cifra, avevano la medesima foggia e così via. Nonostante ciò quando l'abitante di un determinato quartiere comprava una bicicletta, tutto il vicinato vi si riuniva attorno, commentandone l'aspetto e il prezzo. Anche se quella bicicletta era uguale a tutte le altre del quartiere, riunioni come quella costituivano un modo per vivere assieme e per non individualizzare la vita sociale.

Il processo decisionale in Cina quindi tende ad essere sempre consensuale, mai conflittuale. Qui ritorniamo al Governo italiano che in questo senso sta 'prendendo lezioni di cinese'. Si attribuisce una straordinaria importanza alle relazioni interpersonali. Chi di voi è andato in Cina avrà notato che lì si usa spesso la definizione 'grande amico', anche per un visitatore come Prodi. Questo appellativo vale molto di più di un contratto in Cina: l'essersi conosciuti e aver fatto amicizia ha un'importanza molto più elevata di quella delle leggi o dei contratti. I rapporti non conflittuali, forme di rituali di solidarietà a tutti i livelli e – rispetto ad esempio ai giapponesi e agli indiani – rapporti molto fortemente parentali: la famiglia cioè ha una rilevanza forte. Per 'famiglia' fra l'altro non si intendono solo padre, madre e figlio ma anche tutti quelli che ruotano attorno a questo nucleo. Questo ha delle conseguenze in termini di sviluppo o quanto meno di sistema: l'obiettivo dello Stato 'sviluppista' – che è poi lo Stato cinese – è quello dello sviluppo, non della distribuzione, dell'uguaglianza o della giustizia sociale. Lo stato di conseguenza è forte perché l'individuo non conta, anzi conta solo in quanto figlio o marito di qualcuno e a suo tempo suddito, come oggi cittadino della Repubblica Popolare Cinese.

La burocrazia è forte, elitaria e colta – quantomeno lo era nel passato ma tende ad esserlo ancora oggi – secondo la tradizione mandarina. Al contrario del mondo occidentale e soprattutto della sua parte liberale, c'è una fortissima collaborazione e non antitesi o conflittualità, fra Stato e mercato. Questi ultimi si direbbero due concetti antitetici ma lì la collaborazione è talmente forte che lo Stato – che poi è governato dal Partito Comunista – ha favorito lo sviluppo mercantile e capitalistico del paese.

Quali sono allora le forze con cui si devono fare i conti all'arrivo in Cina? Innanzi tutto il Partito Comunista: può essere estremamente utile intrecciare dei rapporti con un rappresentante della gerarchia comunista. Poi bisogna considerare la burocrazia, che è molto forte, e la comunità d'affari, cioè coloro i quali sono emersi come imprenditori individuali e infine le Forze Armate. Esse vanno considerate come fattore molto importante, in quanto sono da sempre immerse profondamente nella società cinese. Sono il popolo e quindi anche un fattore di sviluppo ed economico con cui fare i conti.

Io ho un amico carissimo che da quarant'anni si occupa della Cina, che ha capito che un canale da sfruttare è quello appunto delle Forze Armate, che sono qualcosa di diverso rispetto a quello che sono in Occidente, dove costituiscono solo una polizza assicurativa per il paese cui appartengono. Le Forze Armate qui forniscono certamente sicurezza e protezione ai cittadini ma non sono certamente un fattore di sviluppo né un protagonista economico.

Trattandosi di un paese di forte e antica tradizione, tutto questo comporta anche dei punti di debolezza.

Lo sviluppo è fondato sull'enorme risparmio dei cinesi, dato che questi non formano una società fondata sui consumi ma sul risparmio.

Il sistema creditizio è ancora abbastanza inadeguato, anche se stanno cercando di razionalizzarlo, convogliandolo tutto all'interno della mano pubblica.

Attraverso l'enorme risparmio di cui dicevo, la Cina finanzia l'enorme debito americano, cosa che gli consente di mantenere stabile la propria valuta ma anche di indurre gli americani a spendere di più di quello che hanno e quindi ad acquistare prodotti cinesi.

Bisogna segnalare inoltre l'altissimo tasso di corruzione, che c'è sempre stato in Cina: è stata una delle cause che ha fatto crollare l'impero nel 1911 e il Kuomintang, per poi favorire l'ascesa di Mao Tze Tung. La corruzione quindi è un dato quasi fisiologico della Cina e in genere di tutte le società che passano da un'economia centralizzata e pianificata a un'economia di mercato. Lo stesso fenomeno infatti si registra nell'ex Unione Sovietica, dove l'incidenza della mafia e della criminalità nel processo economico è molto forte. Uno degli errori che ha commesso il mondo occidentale è stato quello di non aiutare i russi a darsi prima un sistema legale per poi passare al capitalismo e al mercato.

C'è un forte dislivello fra l'interno, che è rimasto povero, e le coste, che sono diventate ricche.

Diamo il benvenuto al Presidente che è arrivato ora e approfitto dell'occasione per dire che sono grato a Confetra perché mi ha consentito di venire qui e di chiamare due persone – il caro Presidente e la cara Ministro – che per oltre trent'anni ho chiamato Romano ed Emma. Io infatti mi ricordo del giovane economista Romano Prodi che si occupava già allora di economia

internazionale e in questo senso posso dire che siamo in buone mani. Mi ricordo quindi del giovane economista Prodi che veniva a mangiare una buona pasta ai tempi in cui noi eravamo a Mosca, vero Romano? La nostra quindi è una vecchia amicizia. Qui ovviamente lo chiamerò 'Presidente' e gli darò perfino del lei perché questa è la consuetudine.

Mi ricordo anche che quando la famiglia Ostellino veniva in vacanza da Mosca in Italia, passava dalla tribù Prodi – vicino a Reggio – dove d'estate si riuniva tutta la numerosissima famiglia del Presidente. Questa non solo offriva delle cene emiliane straordinarie – molto più della pasta che noi offrivamo a Mosca – ma al termine di queste l'intera tribù (non Romano) suonava a beneficio degli ospiti. Anche questo faceva parte delle consuetudini dei rapporti fra la famiglia Ostellino e la tribù Prodi. La casa di quest'ultima era un vecchio maniero – che agli occhi di un estraneo faceva pensare a grandi ricchezze familiari – privo di arazzi, quadri o mobili antichi ma con un tavolaccio dove si mangiava, alcune sedie, letti a castello per tutti i ragazzi e pochi altri oggetti. I Prodi infatti si riunivano lì tutte le estati e quando andavano via arrivavano i ladri e portavano via tutto. La volta successiva i Prodi riportavano un tavolaccio e così via: ogni anno si ripeteva lo stesso copione. Credo che il Presidente del Consiglio mi possa essere testimone in questo senso. Ecco quindi che la biografia – non solo politica e culturale - del Presidente del Consiglio e mio vecchio amico Romano la conosco anche dal punto di vista familiare, così come conosco Emma da quando era una ragazzina a Torino e cominciava a fare la radicale. La differenza fra me e lei era che il mio era un liberalismo quieto, mentre il suo era un liberalismo incazzato, che si chiamava radicale.

Questo era ciò che vi volevo dire sulla Cina e ho finito giusto in tempo perché arrivasse il Presidente del Consiglio. Io vi ringrazio dell'attenzione e spero di non avervi troppo annoiato. Da questo punto in poi cercherò di fare il moderatore, mentre la sintesi ovviamente spetterà al Presidente del Consiglio.

A questo punto do la parola al Ministro Emma Bonino, che da questo momento viene chiamata Ministro.