



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"ALLE RADICI DEL CAPITALISMO CINESE
L'esperienza delle Township and Village Enterprises"

RELATORE:

CH.MO PROF. TUSSET GIANFRANCO

LAUREANDO: FEDERICO VALOTTO

MATRICOLA N.: 1173129

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: 7945 parole bibliografia e sitografia esclusa.

Sommario

INTRODUZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
1. CAPITOLO PRIMO.....	4
STORIA DELLA TRANSIZIONE ECONOMICA CINESE	4
<i>1.1.1 L'era maoista ed il grande balzo in avanti.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.2 La fase di riforme post-maoista</i>	<i>6</i>
<i>1.1.3 L'apertura liberale dell'economia cinese.....</i>	<i>7</i>
<i>1.1.4 Il "Sogno Cinese"</i>	<i>9</i>
<i>1.1.5 Township and Village Enterprises</i>	<i>11</i>
2. CAPITOLO SECONDO.....	13
CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE.....	13
<i>2.1.1 L'esperienza delle TVE.....</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2 Caratteristiche e peculiarità delle TVE</i>	<i>14</i>
<i>2.1.3 Il delicato rapporto Leaders e Managers</i>	<i>16</i>
<i>2.1.4 Differenze rispetto alle SOE</i>	<i>18</i>
<i>2.1.5 Standard model e Chinese model</i>	<i>20</i>
<i>2.1.6 Il paradosso delle TVE.....</i>	<i>21</i>
3. CAPITOLO TERZO	23
IL DECLINO DELLE TOWNSHIP-VILLAGE ENTERPRISES	23
<i>3.1.1 Cause dell'abbandono del modello.....</i>	<i>23</i>
<i>3.1.2 Il valore storico ed economico delle TVE.....</i>	<i>24</i>
CONCLUSIONI	27
FONTI	31

INTRODUZIONE

Questo elaborato ha lo scopo di approfondire le evoluzioni storiche, economiche e sociali che hanno guidato la Cina negli ultimi decenni, dal primo dopoguerra a circa i giorni nostri; un paese da troppo tempo considerato un “gigante dormiente”, dove spesso i mutamenti sociali sono stati sottovalutati, un paese che in realtà cela una evoluzione sociale complessa ed articolata nel tempo. Una realtà in progressiva transizione dove si svilupparono realtà organizzative degne di attenzione: le Township and Village Enterprises (TVE). Imprese ibride, di gestione pubblica e privata, nate dalle distorsioni del processo liberista avviato alla fine degli anni '70.

L'elaborato si articola quindi in tre diverse fasi, di diversa natura e con differenti finalità: il primo capitolo è un excursus storico sulle vicende che condussero la neo Cina maoista a diventare la potenza mondiale dei nostri giorni, nei vari paragrafi verranno affrontati i punti salienti delle differenti fasi di transizione liberista delineando i diversi comportamenti ed approcci economici e sociali dei tre leader che segnarono ed ancora segnano il percorso ideologico cinese: Mao Zedong, Deng Xiaoping e Xi Jinping.

Il secondo capitolo invece tratta direttamente dell'esperienza imprenditoriale e delle caratteristiche più significative delle TVE.

Il terzo capitolo propone una valutazione sull'esperienza delle TVE nella Cina contemporanea, partendo dai fattori che favorirono il loro inaspettato successo per concludere con le recenti riforme ne sancirono la fine storica.

1. CAPITOLO PRIMO

STORIA DELLA TRANSIZIONE ECONOMICA CINESE

1.1.1 L'era maoista ed il grande balzo in avanti

La prima fase storica dell'economia cinese vide come guida il primo protagonista della storia moderna cinese: Mao Zedong.

La Cina, nel 1949, anno della presa di potere del partito comunista, versava in condizioni di estrema arretratezza sia economica che infrastrutturale per via dell'estenuante conflitto con il Giappone (1937-1945) e successivamente per la guerra civile (in fasi alterne 1927-50) che consumò le ultime risorse del paese.

La repressione comunista prelevò forzatamente risorse dai privati e orientò gli investimenti nella riorganizzazione del tessuto macroeconomico nazionale, chiaramente secondo il modello della collettivizzazione comunista: "Dare a ciascuno secondo la sua capacità, a ciascuno secondo la sua necessità". (Karl Marx, Critica del programma di Gotha)

Vennero quindi organizzate, con il fine di recuperare competitività suo piano economico internazionale, comuni di braccianti militarizzate e microimprese rurali per la produzione frammentaria di massa dell'acciaio: Il nome del progetto che guidava la pianificazione economica cinese venne che coincideva con il secondo piano quinquennale fu:

"Grande Balzo in Avanti."

Il piano vero e proprio si articolò dal 1958 al 1961 con una precedente e lunga e fase preparatoria che si svolse dal 1949 al 1958, dove la collettivizzazione dei beni e delle proprietà venne forzata in ampia scala nel settore agricolo.

Questa prima fase viene spesso definita "Piccolo Balzo in Avanti" e venne realizzata seguendo i modelli di riforme precedentemente adottati in Unione Sovietica anche se i rapporti tra i due paesi si gelarono poco dopo.

Le prime tensioni all'interno dei paesi satelliti dell'URSS convinsero Mao ed i dirigenti del partito comunista cinese (PCC) della necessità di una differenziazione rispetto al modello di Mosca, iniziò quindi, al coincidere dell'inizio del Grande Balzo anche la *Coesistenza Pacifica* tra le due forze di stampo comunista, un tacito accordo di non ostruzionismo politico nell'applicazione in modo distinto del medesimo progetto politico.

Il Grande Balzo può essere espanso in tre macroaree di interesse, le principali precedentemente accennate, che rappresentarono le sfide maggiori per il modello economico neo-socialista cinese:

- I. Collettivizzazione Agricola:** Creazione di grandi comuni contadine con l'abolizione della proprietà privata e della retribuzione monetaria, sostituita dai *punti lavoro*; nel 1958 si conteranno un totale di 25.000 comuni.

- II. La sfida dell'acciaio:** Utilizzo di fornaci "da cortile" per l'aumento della produzione di acciaio che secondo Mao rappresentava, dopo il grano, il secondo pilastro dell'economia cinese; la produzione venne forzata anche nelle comuni agricole con un enorme dispendio di risorse naturali e lavorative e la fissazione di obiettivi di produzione irrealistici.

- III. Opere Idrauliche:** Milioni di contadini vennero mobilitati per riorganizzare le infrastrutture idrauliche del paese, provvedendo alla costruzione di diverse dighe e canali di irrigazione in tutto il paese.

I risultati del progetto furono disastrosi per la produzione e le condizioni sociali della Cina che si trovò presto a dover affrontare una rovinosa carestia che si stima, anche per l'anno di siccità nel 1958, abbia causato tra i 20 ed i 40 milioni di decessi (dato proveniente da *The Central People's Government of the People's Republic of China*); oggi il governo cinese ammette che i disastri naturali non furono i principali responsabili dei decessi.

La politica cinese però non ebbe occasione di concentrarsi alla risoluzione dei problemi per via della *Rivoluzione Culturale* (1966), il piano politico e sociale di propaganda e strategia politica ideato da Mao per riprendere il controllo del partito dopo le divergenze generate successivamente al Grande Balzo nonché opera di diffusione dell'ideale comunista nella società cinese.

Tale opera di propaganda venne utilizzata dal PCC per minimizzare od occultare quanto avvenuto, celebrando invece i minimi e spesso distorti risultati ottenuti ritenuti spesso ed ingiustamente l'inizio di un processo di industrializzazione esemplare per il mondo.

Negli anni 60' inizio un processo di de-collettivizzazione e riforme per annullare gli effetti della carestia alimentare e riorientare la strategia economica nazionale; tale processo di riforme poté concretamente iniziare però solamente alla fine della Rivoluzione Culturale con la morte di Mao Zedong (1976) e l'inizio della leadership riformista di Deng Xiaoping.

1.1.2 La fase di riforme post-maoista

Nel 1976 la Cina entra in una seconda fase di carattere più distensiva e meno dipendente dalle costruzioni ideologiche comuniste; la citazione che probabilmente rappresenta la fase storica appartiene a Deng Xiaoping: *“Non importa se un gatto è bianco o nero, basta che catturi topi”*.

La sfida di Deng e successivamente di Xiannian fu quella di risollevare il paese dalla profonda crisi economica ed umanitaria nella quale la Cina versava, attraverso una serie di profonde riforme anche di carattere istituzionale; la visione dell'economia divenne necessariamente più pragmatica e meno condizionata dalle sfide ideologiche comuniste conducendo il paese ad un lento avvicinamento a prime forme di economia di mercato.

Il benessere sociale divenne quindi il fine ultimo di questa fase.

Il partito chiaramente non poteva permettersi ulteriori fallimenti sul piano organizzativo dopo il Grande Balzo in Avanti, questa insicurezza e cautela si rifletterono anche nella metodologia adottata dal partito nell'applicazione dei piani economici; la pianificazione economica mutò metodologia di applicazione: era obbligatoria una prima fase di studio e sperimentazione con l'applicazione di misure anche di carattere regionale e locale e non necessariamente di uniformità nazionale.

La riforma principale fu quella rivolta al settore agricolo, dove vennero introdotte ibride forme di privatizzazione; ai contadini fu permesso di trattenere la produzione che eccedeva rispetto alla quota (di basso livello) che lo stato centrale chiedeva in tributo.

Il partito non si impose più quindi di amministrare nella totalità la vita contadina e di mutarne usi e costumi ma assunse un rapporto più discreto.

La principale discontinuità dal punto di vista sociale è riconoscibile dal comportamento assunto dal partito nei confronti della vita privata che fino a quel momento rimase ancora altamente militarizzata e legata alle tradizioni di uniformazione sociali tipiche delle realtà comuniste.

Le comuni vennero sciolte e la gestione dei fondi affidata alle famiglie liberamente, tale inversione portò ad un aumento della produzione agricola del 30% in un solo anno; negli anni successivi vennero sciolte tutte le comuni ed il nuovo sistema a gestione familiare divenne il principalmente utilizzato in tutto il territorio nazionale.

Il secondo nodo cruciale da sciogliere riguardava la produzione industriale ed il rapporto con il

commercio estero, sino a quel momento totalmente escluso o estremamente limitato.

Vennero aperte all'esportazione ed ai primi investimenti internazionali alcune città costiere prevalentemente nell'area meridionale del paese, influenzate probabilmente dal comportamento globale di Hong Kong che prosperava sotto guida britannica ed operava nell'area come maggior investitore per maggior prossimità culturale e geografica.

Le difficoltà furono molte e solamente negli anni '80, con la creazione di vere e proprie aree a tassazione agevolate, i flussi internazionali sia in entrata che in uscita divennero consistenti.

1.1.3 L'apertura liberale dell'economia cinese

L'apertura liberale avvenuta nel corso degli anni 80 sancì l'inizio di una nuova fase che condurrà la Cina a somigliare molto più alla potenza mondiale ad oggi conosciuta. La prima scintilla di questo cambio di rotta si può ritrovare nelle parole del segretario Deng Xiaoping nel 1982 di fronte al PCC: "seguire il proprio percorso e costruire un socialismo con caratteristiche cinesi"; concetto quello del *Socialismo con caratteristiche cinesi* che più volte verrà ripreso nell'arco della carriera del leader cinese che da una parte intendeva sicuramente condurre la Cina in una dimensione economia più competitiva e dall'altra cercava di superare il culto pregnante della figura di Mao sia a livello popolare sia all'interno del partito.

Iniziò così la linea di riforme di carattere capitalistico che non volevano però abbandonare la struttura prevalentemente statale dell'economia cinese ma bensì ricercare una coesistenza competitiva tra imprese pubbliche direttamente gestite da funzionari di partito e imprese private di libera affiliazione; le imprese pubbliche avrebbero giovato in termini di efficienza grazie alla competitività del settore privato ma contemporaneamente avrebbero garantito in larga parte l'influenza ed il controllo statale nei diversi settore produttivi.

La ragione che permise al PCC di giustificare la svolta capitalista in merito alla politica economica fu quella di dover recuperare ed annullare l'arretratezza tecnologica e produttiva del mercato cinese e di perseguire la metodologia di sviluppo più rapida che avrebbe permesso di poter transitare più rapidamente verso una società concretamente socialista a benessere diffuso.

Con queste assunzioni ideologiche iniziarono anche massicci piani di privatizzazione di imprese

statali non redditizie per poter concentrare le risorse pubbliche nel mantenimento del nuovo fragile equilibrio, unico nel suo genere di mercato libero misto.

Nel 1992 l'allora segretario Jiang Zemin, con l'autorizzazione di Deng, di fronte al PCC sostenne l'importanza di appoggiare con convinzione ideologica ed economica, attraverso i piani quinquennali, questa nuova formula di liberismo: *L'economia di mercato socialista di carattere cinese*.

1.1.4 Il “Sogno Cinese”

L’ultima fase vede come protagonista l’attuale (2020) segretario generale del PCC Xi Jinping che, a partire dal 2013, ha avviato una nuova fase ideologica ed organizzativa della Cina; il suo nome ora è, assieme a Mao Zedong e Deng Xiaoping, tra i massimi pensatori e riformatori ideologici e sociali del PCC e della Cina contemporanea.

Il primo contributo rivolto a questa nuova corrente si ritrova nel 2012, durante un intervento del segretario generale al Museo Nazionale della Cina: *“Osare sognare, lavorare assiduamente per realizzare i sogni e contribuire alla rivitalizzazione della nazione”*.

Il progetto però va oltre il semplice contributo ideologico al “Socialismo di carattere cinese”, e si prefigge due obiettivi precisi e chiaro in visione del prossimo futuro:

- Trasformazione della Cina in una società “moderatamente benestante” entro il 2021
- Modernizzazione del paese in una nazione completamente sviluppata entro il 2049

Vengono proposte differenti chiavi di lettura di tale scelta politica che per la prima volta prevede non solo una variazione rispetto alle direttive economiche o delle regole sociali della Repubblica Popolare Cinese ma bensì una completa rivoluzione nel modo di concepire l’individuo sia in ottica individuale che nel contesto sociale nella quale è inserito.

Di seguito una serie di riflessioni legate ai diversi fini a medio lungo termine contenuti all’interno del “Sogno Cinese” e ad alcune sue interpretazioni in ambito internazionale:

- **Contrapposizione al “Sogno Americano”**

La contrapposizione è forte e chiaramente voluta, frutto dello scontro indiretto sia sul piano ideologico che economico tra le due potenze mondiali; nel libro *The Chinese dream* Helen H. Wang afferma:

“Questa nuova classe media [cinese] che a malapena esisteva un decennio fa, raggiungerà le dimensioni di più di due Americhe in un decennio o due. Si contano in centinaia di milioni, con le stesse speranze e sogni che abbiamo io e te: avere una vita migliore, dare ai nostri figli una vita ancora migliore...”

- **Sogno Cinese e sviluppo sostenibile**

La visione di Jinping è inscindibile dalle riforme di sostenibilità ambientale che la Cina ormai richiede da anni; la crescita rapida del paese ha deperito in buona parte l'ambiente in ogni sua manifestazione e nessuna linea di sviluppo può essere pianificata senza profonde riforme sull'utilizzo del suolo, dei mari e dell'aria.

Il Sogno cinese fonda su uno stile di vita prospero e duraturo, l'esclusione da tale obiettivo della questione ambientale implicherebbe, tra i vari possibili scenari, anche all'erosione della credibilità del PCC.

- **Concezione interna ed esterna della Cina**

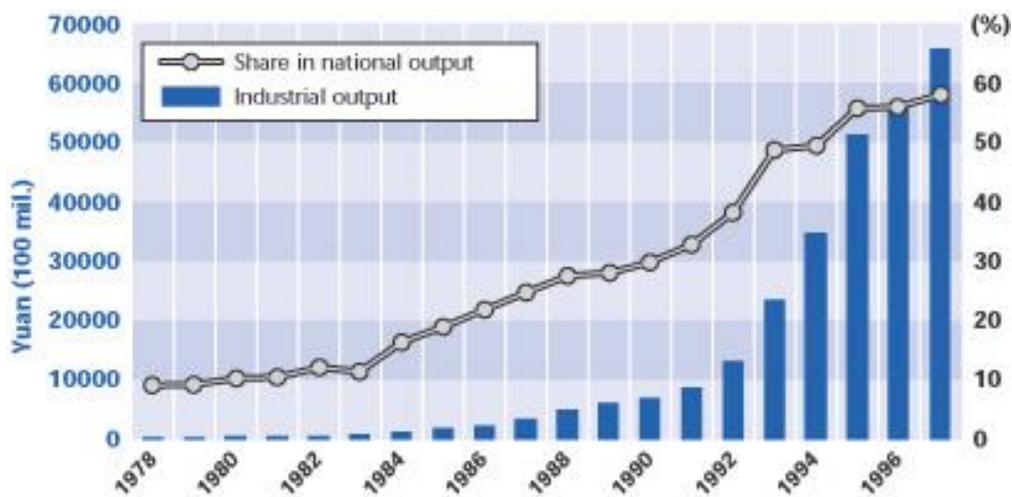
La componente probabilmente più ambiziosa nel progetto è quella legata al cambiamento della concezione di Cina sia a livello internazionale sia nella visione individualista di ogni suo abitante:

- Dal punto di vista internazionale la Cina ed i suoi abitanti hanno l'ambizione di emergere come paese leader, non solamente nell'estremo oriente ma anche in ambito globale; in tale direzione sono gli investimenti e gli accordi stipulati nei paesi africani, la nuova via della seta con i paesi dell'UE e l'accordo d'amicizia bilaterale con la Federazione Russa
- Il sogno cinese prevede una componente individuale di realizzazione ma si riflette soprattutto nel fine del benessere collettivo e potrebbe quindi essere interpretato come sogno collettivo di benessere sociale diffuso; la sfida più grande è quindi la coesistenza e realizzazione delle ambizioni personali in chiave collettiva.
- Dal punto di vista prettamente economico è la ricerca della convergenza tra i valori di mercato e del nazionalismo di stato e che sicuramente nella sua sfera più economia riguarnerà *“un riequilibrio dagli investimenti al consumo”*

1.1.5 Township and Village Enterprises

L'esperienza delle TVE ebbe inizio, in forma embrionale durante il Grande Balzo, erano rurali e prime forme di organizzazione tra contadini ed abitanti delle comuni che tentarono di organizzare localmente la produzione manifatturiera, per poter però concretamente parlare di TVE dovremo attendere le riforme economiche dei tardi anni '70.

L'espansione fu rapida e contribuì significativamente nel corso degli ultimi decenni del ventesimo secolo (1978-2005) a sostenere la costante e rapida crescita del PIL cinese (circa 9% annuo).

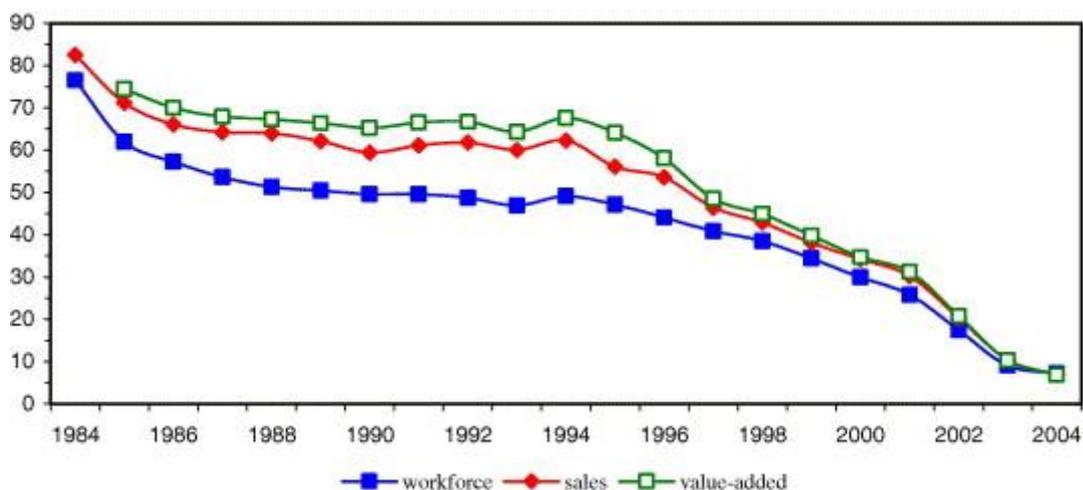


The Changing Face of Rural Enterprises, Wei Zou 2003

A partire dalla seconda metà degli anni '90 le condizioni che avevano favorito lo sviluppo delle imprese rurali vennero meno assieme ad una nuova percezione della proprietà privata da parte del PCC.

L'incertezza normativa ed istituzionale che aveva permesso ed incoraggiato la nascita di micro imprese pubbliche con l'ottica di dover competere in una chiusa ma vasta realtà di mercato interna lasciò il passo ad una nuova Cina, orientata alla privatizzazione ed a una più chiara struttura normativa in tutela alla proprietà privata; il declino dell'esperienza organizzativa fu rapido e dirompente ma permise al paese di entrare nel nuovo millennio con un tessuto industriale più elastico e competitivo, in minima parte influenzato dalle ingerenze politiche o dalle responsabilità sociali del settore pubblico.

Le TVE che non si trasformarono in imprese private vennero riassorbite dalle imprese pubbliche e ricondotte ad una gestione politica, alla pari delle SOE.



Relative significance (%) of TVE in the rural non-farm sector, 1984-2004

Fonte: *Township Enterprises Yearbook 1987-2005), Statistic of Township Enterprises (1978-2002)*

L'aumento della competitività tra le neo-microimprese, per la prima volta in vero ambiente di mercato, portò a prime forme di collaborazione tra di esse, conservando l'appartenenza geografica e lo spirito collettivista tipico della cultura cinese; da questo nacquero i *cluster*, distretti economici geolocalizzati e specializzati in particolari produzioni manifatturiere, simili ai distretti italiani o ai cluster economici che si svilupparono nei primi anni 2000 in Brasile.

2. CAPITOLO SECONDO

CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE

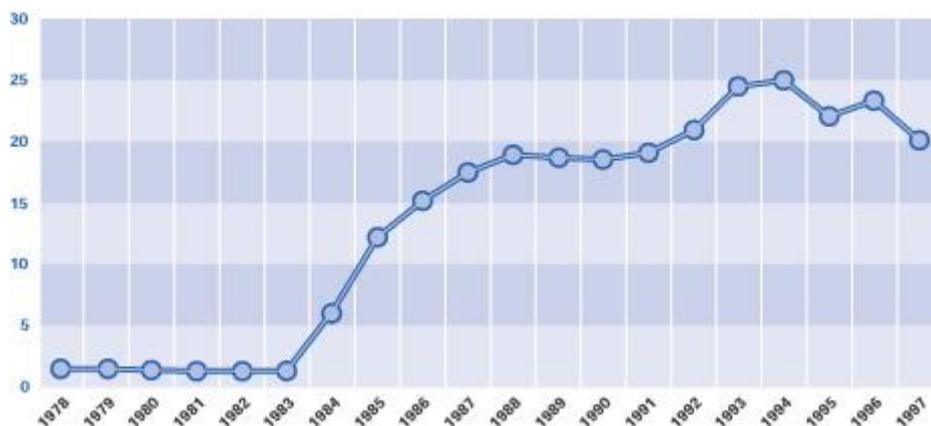
2.1.1 L'esperienza delle TVE

Questo capitolo vuole dare una visione generale delle metodologie organizzative, i punti di forza e di debolezza delle TVE, iniziando con una loro definizione ed illustrazione generica per poi concentrarsi in due riflessioni che prendono spunto da alcune peculiarità organizzative del modello TVE.



Fonte: *China Statistical Yearbook, 1997. The Yearbook of Chinese Township and Village Enterprises, 1995, 1998. China Economic Yearbook, 1998.*

Le imprese rurali, storicamente contestualizzate alla fine del capitolo precedente, divennero determinanti nel corso degli anni '80 per lo sviluppo della forza economica cinese; crebbero senza limiti fino al 1994 dove toccarono la vetta di 25 milioni di imprese produttive; grazie a questa rapida ed inaspettata tendenza organizzativa rurale, il tessuto industriale della Cina sarebbe cambiato per sempre.



Fonte: China Statistical Yearbook, 1997. The Yearbook of Chinese Township and Village Enterprises, 1995, 1998. China Economic Yearbook, 1998.

2.1.2 Caratteristiche e peculiarità delle TVE

Il modo migliore per poter definire ed inquadrare questo modello organizzativo, estraneo alle classiche modalità occidentali, è definirlo per l'insieme di caratteristiche e peculiarità che definiscono una *Township and Village Enterprises*:

- Una impresa a proprietà collettiva, formalmente posseduta da tutti i residenti della comunità rurale
- La gestione organizzativa è affidata alla leadership politica locale, vedremo in seguito come il leader politico può avvalersi di figure manageriali terze per la configurazione dei processi produttivi
- I profitti sono di proprietà pubblica e di conseguenza reinvestiti in beni pubblici o in iniziative a vantaggio collettivo
- La produzione non è pianificata e non deve rispettare degli obiettivi nazionali o regionali; l'economia è di mercato e quindi è l'oscillazione tra domanda e offerta a regolare i ritmi di produzione
- Difficile accesso al credito ed ai servizi finanziari con vincoli di bilancio molto più stringenti rispetto alle aziende pubbliche; vedremo presto come il ruolo di gestione politica sia estremamente importante per il reperimento di risorse finanziarie.

Il successo di questo modello organizzativo fu totalmente inaspettato per la pianificazione economica cinese che si trovò a dover regolamentare un modello di gestione che non prevedeva direttive "calate dall'alto" ma anzi si fondava sulla parziale libertà organizzativa e gestionale delle comunità rurali.

Le TVE riuscirono a fiorire in un ambiente sociale ed economico dove non erano presenti tutele sulla proprietà privata anzi, ogni tentativo di organizzazione autonoma imprenditoriale veniva represso oppure assorbito dall'organizzazione centrale; diviene rischioso pensare come in una condizione tale, dove non esiste una gestione privata di responsabilità ed investimenti, una realtà economica possa essere di successo.

Motivo fondante di tale risultato furono sicuramente le grandi opportunità di mercato che esistevano all'interno dell'economia pianificata cinese, dovuti ai deficit produttivi dovuti alle lacune del modello a pianificazione verticale. Le TVE convogliarono la domanda delle realtà rurali dei consumatori o di altre aziende private a proprio vantaggio, colmando le lacune del sistema imposto a livello nazionale.

Confrontando le TVE con le realtà private invece i vantaggi erano legati prevalentemente all'influenza politica esercitata dai leaders locali che capitavano le imprese rurali.

In Cina le imprese private non erano vietate ma fortemente penalizzate rispetto alle controparti internazionali; basti pensare che le risorse essenziali (come allacciamento idrico o elettrico) erano di gestione pubblica e per un privato la burocrazia necessaria ad ottenere l'autorizzazione di sfruttamento era impostata in modo da rendere davvero ardua ogni forma di imprenditoria. L'influenza politica non era solamente utile per l'accesso alle documentazioni essenziali ma anche al credito in quanto gli istituti finanziari, anch'essi pubblici, per la valutazione di un prestito tenevano in considerazione la contestualizzazione sociale e politica dell'impresa.

Il modello organizzativo non era però di certo immune da alcune forme di svantaggi o difficoltà, prima fra tutte, l'assenza di una concreta proprietà privata; la proprietà dell'impresa era formalmente nelle mani di ogni cittadino del villaggio rurale, il che legittimava la guida del leader politico locale e garantiva che i dividendi fossero reinvestiti in investimenti per la collettività, allo stesso tempo però divenne complicato delineare una leadership responsabile concentrata sul risultato in termini di efficienza in quanto non avendo un obiettivo economico di profitto, misurare i risultati e garantire una costante produttività divenne un'ardua sfida.

Vedremo nel paragrafo successivo come si tentò di ovviare al tema della gestione manageriale creando un equilibrio tra due figure di gestione: il *leader* ed il *manager*.

Dal punto di vista macroeconomico, lo sviluppo delle TVE favorì una sorta di micro-protezionismo locale e di rivalità interna tra le comunità rurali nella produzione manifatturiera, solitamente per risolvere la contesa di commesse si preferì giungere a compromessi di carattere

politico tra i differenti leader delle comunità coinvolte generando una rigidità geografica del mercato obiettivo che garantiva la sopravvivenza ma non il pieno sviluppo delle TVE.

Nonostante le difficoltà precedentemente elencate, il fenomeno delle TVE fiorì in tutta la Cina durante gli anni '80 e fu determinante per lo sviluppo delle prime forme di capitalismo ibrido con caratteristiche cinesi, l'esperienza rappresenta infatti il risultato delle trasformazioni maoiste e fornirà il pretesto al PCC per avviare e proseguire una politica più accomodante nei confronti del liberismo economico.

2.1.3 Il delicato rapporto *Leaders e Managers*

Il successo delle TVE dipese anche dalla capacità di cercare e giungere ad un equilibrio di potere tra le figure gestionali e politiche delle comunità locali che sperimentarono il modello organizzativo:

- *Il leader* locale è il coordinatore politico della realtà amministrativa locale, si cura dei rapporti con il PCC a livello regionale e nazionale ed è dalla sua intraprendenza politica e sociale che può iniziare l'esperienza di una TVE
Il suo compito principale, a parte il coordinamento operativo nelle fasi embrionali dell'impresa, è quello di sfruttare la sua influenza politica trasversale per ottenere credito sia dagli istituti finanziari statali che dai sussidi di stato, nonché ottenere le commesse dalle SOE o da altre realtà economiche di stato
- *Il manager* è una figura che venne successivamente rispetto a quella del leader e, come si può intuire, venne costituita per la supervisione ed il coordinamento delle attività di impresa nelle fasi più avanzate dello sviluppo della stessa.
Solitamente la figura non era di carattere politico ma, durante la selezione da parte del leader, sicuramente era fondamentale che la persona indicata godesse di comprovata stima locale a livello organizzativo.

Il successo operativo delle TVE dipese dagli accordi, sia contrattuali che d'intesa, che si instaurarono tra queste due figure nel corso degli anni che con l'aumentare di complessità organizzativa richiesero accordi sempre più chiari e di reciproca fiducia rispetto alla fase più immatura dell'impresa.

Vennero a delinearsi quindi tre tipologie tipiche contrattuali tra le due figure che riassumono anche caratteristicamente tre fasi ben distinte nella via dello sviluppo delle imprese:

- 1) *Contratti a salario fisso*, accordo dove il potere decisionale, strategico ed organizzativo è nelle mani dei dirigenti politici.

Non esiste una vera e propria gerarchia interna all'impresa e nemmeno un sistema meritocratico interno; gli operari sono pagati in base ad un accordo a salario fisso che non prevede flessioni legata alla profittabilità; possono esistere dei manager ma sarebbero considerati alla stregua di qualsiasi altro operario nella retribuzione e riguarderebbero solamente la gestione interna e meramente operativa dell'impresa, delegando completamente le funzioni strategiche e di coordinamento al leader politico.

- 2) *Contratti a profitti condivisi*, accordo nella quale i dirigenti politici ed i manager si accordano per gestire l'impresa secondo un accordo di partnership.

I dirigenti politici si specializzano nello sviluppo di legami profittevoli per il credito e per il commercio dell'impresa (gestione esterna) mentre i manager si occupano del coordinamento della produzione e nelle operazioni giornaliere che riguardano la logistica ed i processi produttivi dell'impresa (gestione interna).

L'accordo

- 3) *Contratto a pagamento*, accordo nella quale managers partecipando ad un'asta concorrono per la gestione dell'impresa locale.

Una volta aggiudicato l'appalto di gestione allora il manager può agire pressoché in completa autonomia; l'impresa rimane pubblica ed il leader può supervisionare le differenti funzioni ma le operazioni, anche a livello strategico, sono coordinate dal manager.

Le tre differenti tipologie contrattuali rappresentano anche l'evoluzione organizzativa delle TVE che nel corso degli anni furono sempre di più amministrare dalla figura del manager e sempre meno legate ai dirigenti pubblici locali; nella prima fase di evoluzione di questa realtà organizzativa l'influenza politica era fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, quando però il governo cinese decise di sostenere questo modello micro imprenditoriale, soluzioni contrattuali più distensive e coinvolgenti (2 e 3) vennero adottate in maggior numero.

2.1.4 Differenze rispetto alle SOE

Da sempre in Cina le imprese statali (SOE) soffrono di scarse performance economiche nonostante le differenti riforme varate dagli anni '70 agli anni '90, l'indagine interna volta al miglioramento dei risultati delle imprese di stato si fece più intensa grazie allo sviluppo delle TVE; imprese comunque pubbliche, anche se in forma locale, eppure con una crescita sia in termini produttivi che occupazionali, impressionante. Questo paragrafo vuole fornire una analisi della differenza tra le due realtà organizzative cinesi.

Le scarse performance delle SOE derivano sicuramente da un mix di fattori economici, sociali ed organizzativi, tra i principali i seguenti:

1) *Responsabilità sociale oltre al profitto*

Questo primo punto probabilmente contiene la motivazione più grande alle scarse performance economiche delle SOE. Le imprese statali non perseguono solamente il profitto ma bensì devono assicurarsi del compimento di differenti fattori, come il sostegno manifestato al governo ed al PCC, la necessità di soddisfare criteri occupazionali ed il dovere di fornire ai dipendenti tutti i servizi sociali previsti dalla normativa cinese (educazione, pensione, abitazione...).

Si stima che il 40% della differenza di profitto tra SOE ed TVE sia dovuto ai contributi obbligatori per il welfare sociale.

2) *Trattamento fiscale svantaggioso*

Le imprese pubbliche hanno sempre goduto di vantaggi burocratici ed accessi prioritari alle risorse a fronte però di una posizione fiscale svantaggiosa; nonostante le differenti riforme volte a ridurre la pressione fiscale rivolta alle imprese di stato, ancora il 70% (dato del 1994) del gettito proviene da esse.

Gettito fiscale delle imprese all'erario cinese, 1988-1995 (percentuale)

	1988	1990	1993	1994	1995
SOE	71,6	71,3	71,6	71,4	71,1
TVE e comuni	19,7	18,6	17,3	17,3	17,2
Tassazione ai privati	5,8	4,7	5,5	5,6	6,1
Altri tipi	2,9	5,4	5,6	5,7	5,6

ENRICO C. PEROTTI, LAIXIANG SUN, LIANG ZOU, (1999) State Owned versus Township and Village Enterprises in China, International Institute for Applied System Analysis

3) *Inefficienza degli investimenti pubblici*

Le inefficienze del sistema di allocazione di risorse pubbliche sono dovute ai legami politici e clientelari che esistono all'interno di un sistema fortemente centralizzato come quello cinese.

4) *Ruolo dei managers*

Per le TVE, il manager, quando era previsto, era solamente una figura operativa di coordinamento come precedentemente esplicitato, all'interno delle SOE il manager incarnava due figure: coordinatore delle operazioni ed ufficiale di governo; figura imprenditoriale e figura burocratica, un ruolo delicato in quanto una parte solitamente poteva compromettere l'altra.

Il fenomeno delle TVE ha potuto sin dalle sue origini di godere di più autonomia rispetto alle imprese pubbliche, i dirigenti pubblici che proponevano ed attuavano le attività imprenditoriali erano d'influenza marginale all'interno del PCC e della gerarchia politica cinese.

A sostegno di tale posizione, la mancanza di grandi capitali da gestire e le scarse possibilità occupazionali.

Le TVE hanno dovuto però svilupparsi in un ambiente svantaggioso sotto diversi punti di vista rispetto alle SOE: accesso alle tecnologie, accesso alle risorse od ai materiali di sviluppo, basse competenze e conoscenze del personale.

La semplicità organizzativa ed il dinamismo hanno però prevalso sulle strutture rigide e centralizzate delle imprese pubbliche, diventando modello organizzativo sino liberista tra gli anni '80 e '90.

I piani di riforme economiche negli anni '90 volsero a trarre beneficio rispetto a quanto sperimentato dalle TVE trasferendo le competenze acquisite all'interno delle imprese pubbliche prima di avviare la massiccia fase di privatizzazioni che condusse, negli ultimi anni del ventesimo secolo, le imprese rurali a sparire quasi definitivamente a vantaggio di piccole imprese private più autonome e più slegate dalle dinamiche burocratiche della politica cinese.

Questo ultimo paragrafo vuole illustrare come l'impatto delle imprese rurali sia stato determinante nella definizione di un nuovo modello di sviluppo economico, non solo per la Cina ma per il mondo intero; una riflessione politica e sociale dell'impatto che ebbero le TVE all'interno della cultura cinese.

2.1.5 Standard model e Chinese model

Nel corso degli anni '90 vennero a delinearsi due correnti di trasformazione delle società socialiste: il *modello standard* ed il *modello cinese*; i modelli fanno riferimento alla fase di profondo cambiamento che colpì tutti i paesi del blocco comunista di seguito alla caduta del muro di Berlino ed alla conseguente caduta dell'Unione Sovietica.

Il modello standard prevede una rapida e diretta transizione ad un “modello standard capitalista” tramite l'imposizione aggressiva di nuovi diritti di proprietà privata; questo modello risulta di più facile comprensione in quanto la proprietà privata è un assunto fondamentale e storicamente accettato nei modelli di società occidentale.

Tale processo venne condotto con risultati più o meno discutibili e di successo in quasi tutti i paesi del Patto di Varsavia e dai paesi che nacquero dalla dissoluzione dell'URSS, su chiara e diretta influenza dei vicini paesi europei.

Tale modello prevede però delle profonde distorsioni che furono chiaramente visibili negli anni subito seguenti alle transizioni di paesi come la Romania, la Cecoslovacchia e addirittura la Federazione Russa; le disparità ereditate dal precedente modello centralizzato non furono considerate durante la fase di conversione e nemmeno i nuovi diritti proprietari acquisiti furono ben definiti.

Il risultato fu che, soprattutto nei paesi dell'est europeo, si creano dei paesi di ibrido capitalismo, con ampie sacche di povertà e mal delineate normative di tutela.

Il modello standard spesso viene definito come modello “Rivoluzionario” perché la velocità di transizione è intrinseca spesso dovuta ad uno shock politico o sociale, il vantaggio più grande è la rapida conversione del paese ad una economia di mercato, il più grande svantaggio sta nella fragilità ed imprecisione del modello capitalista che segue la transizione.

Il secondo modello, *chinese model*, prevede una transizione lenta e graduale da una economia pianificata ad una economia di mercato, in questo caso però senza shock sociali ma soprattutto senza rivoluzioni irruente o violente.

La forza trainante di questo processo furono le TVE che guidarono ed ispirarono la politica cinese nel corso degli anni '80 e '90, grazie al loro ibrido livello di proprietà privata e che rappresentarono anche per il mondo occidentale un curioso paradosso; un modello di matrice pubblica, con amministrazione d'ispirazione privata e con un alto tasso di successo e crescita.

2.1.6 Il paradosso delle TVE

Come già annunciato nel paragrafo precedente, il successo del modello cinese, anche detto *evoluzionista*, diede risultati eccezionali a differenza delle rapide conversioni delle ex repubbliche con radici sovietiche. Le valutazioni basate sulla quantificazione e l'utilizzo della proprietà privata sono probabilmente insufficienti per stimare correttamente la riuscita o il successo di una società o di un'area economica: secondo gli assunti teorici liberisti, processi rapidi e decisi volti alla liberalizzazione come i processi avvenuti nell'est europeo dovrebbero aver giovato all'economia dei rispettivi stati maggiormente rispetto ad un processo lento ed impervio come quello cinese.

Da questo ragionamento però è omessa una variabile importante che di fatto è alle radici storico e sociali dell'esistenza delle TVE: la cultura cooperativista cinese.

Il popolo cinese in multiple occasioni nella sua storia è stato chiamato per differenti motivazioni sia belliche che sociali, a dover trovare soluzioni elastiche di superamento a situazioni cupe di abbandono istituzionale. Le popolazioni che abitavano ed abitano il vasto territorio della attuale Repubblica Popolare Cinese si trovarono spesso a dover autonomamente organizzarsi per creare dei regolamenti sociali, delle norme di convivenza pubblicamente accettate; questo non solo durante le frammentarie dinastie che governarono fino al 1800 ma anche quando la Cina nella prima metà del secolo scorso si unificò sotto un'unica bandiera. Spesso la mancata "presenza" dello stato era legata a guerre civili o a difficoltà per i funzionari amministrativi di organizzare e controllare la diffusione di un codice comune di norme e quindi di identità in un territorio così vasto e culturalmente variegato.

Nelle aree più rurali quindi, da sempre, vige un codice non scritto di organizzazione all'interno delle comunità isolate mirato a massimizzare i risultati per il successo dell'intera collettività che supera o si integra ai codici normativi nazionali o regionali; tale usanza, divenuta culturalmente intrinseca all'interno della società cinese ha permesso lo spontaneo successo di un modello di imprese, quello delle TVE, che valorizzasse la capacità di un gruppo di risolvere difficoltà di carattere organizzativo, economico e politico autonomamente.

In sostanza: "Il modello cooperativista misto cinese ha avuto successo perché il retaggio culturale popolare è unico nel suo genere".

È interessante il parallelismo tra tale comportamento ed il dilemma del prigioniero, come propongono Weitzman e Xu (1994) introducendo il concetto di *Folk Theorem* applicato alla teoria dei giochi.

La Folk Theorem spiega e contestualizza in termini economici il comportamento delle comunità cinesi a cooperare per risolvere e superare momenti di difficoltà in assenza di accordi scritti ed in totale assenza normativa.

Gli abitanti delle comunità rurali, se inseriti nel classico dilemma del prigioniero sarebbero sempre propensi anche nel lungo termine ad optare per la scelta collaborativa grazie allo storico di scelte collaborative perpetuate nel tempo dallo stesso campione di riferimento.

Weitzman e Xu introducono il concetto di *lambda* come fattore di cooperazione intrinseco in una popolazione, fattore da considerare nella valutazione econometrica degli sviluppi del sistema imprenditoriale cinese.

Tale fattore è molto più alto come valore nelle popolazioni asiatiche per quanto spiegato precedentemente e storicamente basso nelle comunità europee che presentano un individualismo sociale storicamente più presente e quindi maggiori difficoltà ad un'autoorganizzazione tra individui o realtà economiche.

Per rispondere a tale tendenza culturale però, i paesi occidentali, hanno strutturato in modo preciso e variegato il proprio assetto normativo, costruendo così una struttura di tutele e di regolamenti molto fitta e precisa così da veicolare la collaborazione ma contemporaneamente non compromettere le libertà individuali.

In un paese come la Cina, con un fattore *lambda* molto elevato, si realizza uno sviluppo sociale ed economico con una propensione al lavoro ed alla concezione imprenditoriale collettivista senza stimolo esterno ma guidato bensì dalla storica propensione "*collective problem solving*". Tale aspetto non solo spiega la nascita e lo sviluppo delle TVE ma ne giustifica anche il prolungato sviluppo anche all'interno di un ambiente privo di un chiaro regolamento sulla proprietà privata che fungesse da garante degli obiettivi imprenditoriali.

In conclusione, lo storico dinamismo e propensione alla risoluzione condivisa delle difficoltà in modo autonomo e deregolarizzato tipico della società cinese ha permesso lo sviluppo di realtà economiche, quali le TVE, che valorizzassero tali forme di accordo e diffusa collaborazione come quelle storicamente presenti nelle comunità rurali della Cina contemporanea.

3. CAPITOLO TERZO

IL DECLINO DELLE TOWNSHIP-VILLAGE ENTERPRISES

3.1.1 Cause dell'abbandono del modello

La fine del modello delle TVE ha radici sia di carattere economico che sociale, la seconda metà degli anni '90 rappresenta una fase di apertura alle privatizzazioni ed all'economia di mercato ma anche dal punto di vista politico le dinamiche all'interno del paese erano cambiate e con esse gli obiettivi strategici.

La Cina iniziava una fase di trasformazione volta all'internazionalizzazione del proprio commercio e allo sfruttamento della propria influenza politica non più su scala locale ma anche su scala globale, la necessità di ammodernare la visione dell'economia socialista era più che mai necessaria.

Le riforme del 1996-1997 disincentivarono il delicato equilibrio che a livello locale permise due decenni prima la nascita delle TVE e le massicce privatizzazioni da parte di holding finanziarie cinesi condussero il paese in una nuova fase economica, più versatile ed aperta alle collaborazioni internazionali.

I successivi punti furono, secondo gli studi dell'University of Science and Technology di Hong Kong i più significativi al crollo del modello delle imprese rurali:

1) Sviluppo del mercato

Lo sviluppo del mercato interno e l'apertura al mercato internazionale generarono competizioni tra imprese dello stesso settore, sfociando, nella maggioranza dei casi, in lotte di prezzo con successive ripercussioni negative sul bilancio pubblico delle piccole realtà amministrative; vennero meno quindi gli accordi informali della suddivisione geografica del mercato penalizzando le imprese meno performanti; la crescente competitività fu la causa anche della riduzione delle marginalità e quindi della profittabilità di molte realtà locali.

2) Riforma del sistema bancario

Come analizzato nei paragrafi precedenti (2.2.2), il ruolo del dirigente pubblico era fondamentale per lo sviluppo dell'impresa grazie alla sua influenza interno alla "macchina" dello stato per la concessione di appalti e finanziamenti.

La riforma bancaria del 1998 vide venir meno i dipartimenti finanziari locali, levando quindi la possibilità ai dirigenti locali di manovrare politicamente i finanziamenti ed i prestiti della banca di stato (Banca Popolare Cinese), la figura del dirigente pubblico (*leader*) venne quindi a perdere di significato all'interno della realtà organizzativa locale.

3) *Nuova complessità istituzionale*

Le riforme volte ad incoraggiare le imprese private aggiunsero complessità al sistema normativo generale cinese, difficoltà che in passato potevano essere risolte tramite un accordo politico tra dirigenti, ora richiedevano personale tecnico capace di gestire un sistema fiscale strutturato in base ai regimi di occupazione ed una complessità burocratica nuova, spesso anche legata all'utilizzo di nuova strumentazione digitale.

I punti precedenti hanno di fondo una motivazione comune: il deperimento della figura del dirigente pubblico.

Il venir meno della rilevanza del leader locale ha reso svantaggioso l'impiego di una struttura organizzativa ibrida tra privati e pubblico, precedentemente necessaria per via dell'importanza del posizionamento politico per lo sviluppo delle relazioni profittevoli.

Il decentramento della sfera politica dall'economia è la caratteristica distintiva della lenta evoluzione del modello sociale cinese.

3.1.2 Il valore storico ed economico delle TVE

Questo ultimo paragrafo vuole presentare una riflessione, ispirata dall'articolo *Understanding China's Township-Village Enterprises* (Apr. 1998) di J. Che e Y. Qian pubblicato dalla Oxford University, riguardo al valore sociale ed all'importanza che ebbero le imprese rurali nell'incarnare la risposta spontanea e collettiva a quello che viene definito un "*ambiente istituzionale imperfetto*".

Il percorso di evoluzione delle TVE ha seguito le trasformazioni liberali della Cina in tutti gli ultimi decenni del secolo scorso, le criticità, o imperfezioni, segnarono profondamente in positivo ed in negativo ma anche in positivo la storia delle imprese; di seguito le tre più importanti imperfezioni che caratterizzarono sia la struttura statale che le istituzioni di mercato e le conseguenze che ebbero per le TVE:

1) *Imperfezione nelle istituzioni e nel sistema normativo*

Il primo caso riguarda le lacune dello stato cinese, come la mancanza di un organo giudiziario indipendente ma bensì influenzato profondamente da diversi esponenti del PCC.

I tre poteri di stato (giudiziario, legislativo ed esecutivo) solitamente erano riconducibili alle mani di poche persone, le figure dirigenziali all'interno del partito comunista.

Gli espropri, la regolamentazione fiscale ed i piani di investimenti pubblici divennero strumenti di controllo o di favoritismo all'interno della politica cinese che poteva arbitrariamente utilizzare a seconda delle differenti necessità parlamentari senza tenere in considerazione le pianificazioni quinquennali o le necessità economiche del paese.

Le norme a tutela della proprietà privata o che ne regolavano la forma e le possibilità vennero appositamente create lacunose e ricche di possibili interpretazioni garantendo quindi all'agente pubblico una condizione di supremazia nei confronti di eventuali tentativi imprenditoriali.

2) *Imperfezione nel mercato dei capitali*

Nella Cina degli anni '80 e '90 era possibile raggiungere accordi alla ricerca di finanziamento con eventuali investitori cinesi, prevalentemente provenienti da Hong Kong, e spesso le TVE per la necessità di capitale durante la fase di rapida crescita ed evoluzione si ritrovarono in condizione di intrattenere rapporti con possibili investitori, i quali però agivano senza tutele. Gli investitori non potevano avere una decisa posizione nei confronti dei *manager* o all'interno dei consigli di amministrazione in quanto, nella maggioranza dei casi, tale comportamento di leva nei confronti di chi si occupava dei processi produttivi sarebbe stato interpretato come una ingerenza esterna nella gestione del progetto imprenditoriale da parte del *leader* politico.

Tale condizione conduceva spesso i capitali privati ad essere investiti in titoli di stato, l'unica soluzione rapida e sicura, al contrario, le TVE, soffrirono per tutta la durata della loro fase storica di scarsità di risorse finanziarie.

3) *Imperfezione del sistema bancario*

Il sistema bancario cinese prevedeva l'esistenza di un'unica banca di stato ovvero la Banca Popolare Cinese fino al 1980, anno nella quale la riforma al sistema bancario condusse alla creazione di quattro differenti banche commerciali statali e la BPC rimase operativa come Banca Centrale del sistema.

Questa realtà creava la coesistenza di due distorsioni nella gestione dell'attività bancaria:

- Lo stato deteneva il controllo delle grandi imprese pubbliche, delle banche commerciali e anche della banca centrale, tale ingerenza trasversale della politica poteva costantemente garantire supporto finanziario alle imprese pubbliche, anche quando le scelte imprenditoriali risultavano totalmente irresponsabili.
- La seconda distorsione riguarda le modalità che quindi erano necessarie ai piccoli dirigenti pubblici per provvedere alle risorse delle imprese rurali, ovvero tramite favoreggiamento od accordi di favore realizzati grazie all'influenza politica all'interno del partito del leader locale.

Questo fenomeno era favorito dalla suddivisione territoriale in filiali del sistema bancario fino al 1998, anno in cui un'ulteriore riforma del sistema smantellò le filiali locali, erodendo completamente la possibilità di trattativa dei dirigenti pubblici locali.

In tutte le tre forme di distorsione è chiaro come sia l'ingerenza politica sia alle radici delle difficoltà economiche che le TVE incontrarono nel loro percorso e che grazie al loro contributo vennero modificate o riformate nel corso degli anni seguenti; in un paese che sempre più avanzava verso un modello liberista, l'esperienza delle imprese rurali venne considerata come possibile ibrido modello di sviluppo e le precedenti difficoltà vennero progressivamente appianate, conducendo la Cina in una nuova fase che prevede in tutti i suoi sistemi sociali minor presenza del comparto politico del paese.

Le TVE segnarono profondamente la fase di transizione cinese, per molti aspetti ispirandola ed incarnandola nel suo spirito, come modello organizzativo divennero il termometro del cambiamento sociale ed economico cinese e misero in discussione anche se non apertamente, un modello di pianificazione che fondava sulle disuguaglianze d'influenza politica e non su delle riflessioni d'opportunità economica.

Le imprese rurali riuscirono nell'impresa, fallita con il progetto del Grand Jump in Front di armonizzare dal punto di vista industriale il paese e canalizzare l'efficienza tecnica e produttiva di realtà spesso assenti dalle principali rotte commerciali nella creazione di medio piccole esperienze organizzative.

CONCLUSIONI

Quanto resta delle Township and Village Enterprises?

Le imprese sorsero come modello di organizzazione autonoma e non regolamentata, di forma ibrida, all'interno delle realtà rurali cinesi, territori al di fuori della portata politica delle figure centrali del PCC. Tale esperienza nacque in risposta ad un mercato, una nazione, in evoluzione ed in controtendenza rispetto a quanto avvenne in modo repentino ed instabile nei paesi di stampo comunista nell'Europa dell'est. Il fenomeno non venne pianificato e comunque non rientrava nella gestione dei dirigenti principali del partito e crebbe spinto da quella forza cooperativa che contraddistingue il popolo cinese, intrinseca nelle radici storiche e culturali. Quando il PCC si rese conto che dalle campagne una vera e propria rivoluzione nel modo di contemplare la collaborazione su differenti piani e ruoli e sociali era avvenuta senza stimolo "dall'alto", si rese contemporaneamente conto che da questa esperienza di spontanea imprenditorialità sarebbero nate delle riflessioni che avrebbero permesso, negli anni seguenti, piani di riforme atti a alleggerire la pressione politica all'interno dei differenti settori economici e sociali ed a favorire un mercato quanto più equo e liberale possibile all'interno del grande paese.

Di seguito alcuni punti che sottolineano quanto detto precedentemente sull'importanza delle TVE per la progressiva evoluzione del sistema economico cinese:

1) *Evoluzione nella concezione di dirigente pubblico*

Le imprese, come già spiegato precedentemente, richiedevano un ruolo attivo, dinamico e spesso imprenditoriale del leader politico locale di riferimento, questo spinse molti dirigenti locali ad uscire dalla limitante figura di "amministratore politico locale" come banale burocrate di partito verso una concezione di dirigente più vicino al territorio, alle sue necessità occupazionali e più teso a creare benessere pubblico grazie allo sviluppo di un'esperienza imprenditoriale dove coinvolgere i propri concittadini. I casi di TVE più di successo videro la presenza di leader non solo carismatici ma anche fiduciosi in un modello di crescita sociale che coinvolgesse l'intera comunità che essi rappresentavano.

2) *Evoluzione nell'assetto istituzionale del paese*

Le imprese, come già precedentemente affermato, fiorirono anche grazie alle distorsioni dell'assetto istituzionale e normativo della Cina che permettevano a queste micro-realtà di trovare fondi ed intrattenere rapporti commerciali al di fuori dei riflettori politici di Pechino. Venne deciso quindi nel corso dei decenni di rimuovere tutte queste distorsioni per poter preparare la strada a una privatizzazione industriale che non implicasse la collaborazione dei dirigenti pubblici in garanzia al corretto funzionamento.

3) *Evoluzione nel ruolo industriale della Cina*

Le TVE contribuirono alla rapida crescita economica della Cina nel corso degli anni '80 e '90, rafforzando quel processo di industrializzazione diffusa iniziato dalle prime riforme di Mao ma mai concretamente concluso per via della pressione politica sulle scelte politiche ed economiche nello sviluppo di piani che fossero più di rilevanza ideologica che economica.

4) *Evoluzione nella organizzazione delle State Owned Enterprises*

Le imprese, di carattere organizzativo misto, mettevano in discussione l'efficienza delle imprese puramente pubbliche, già rinomate per i loro gravi problemi di gestione e per le scelte spesso sconsiderate di investimento.

Le TVE riuscirono ad essere più performanti in piccola scala, ma più diffusa, favorendo la concezione manageriale e privatistica a discapito del modello di gestione puramente politico delle SOE, dove le performance erano sacrificate per conservare risorse di scambio parlamentare.

Nella loro nascita e caduta, le TVE furono il termometro di una transizione liberista che dimostrò al governo ed al mondo intero che la collaborazione volta all'aumento del benessere comune in una piccola comunità nasce spontaneamente dalla necessità di sviluppo comune che riguarda una molteplicità di interessi privati ma sempre riflessi all'interesse pubblico; per certi aspetti la concezione di sviluppo del "sogno cinese".

Concludendo, l'esperienza delle TVE conserva in sé un insegnamento profondo: interesse pubblico e privato possono convivere in modo efficiente e profittevole ma richiedono reciproco rispetto di posizione, soprattutto per le ingerenze del settore pubblico che, alimentato dalle differenti correnti politiche, potrebbe sentirsi più legittimato a condizionare l'insieme delle attività economiche.

Come dimostrato nei risultati raggiunti dalle TVE, se l'attore politico o pubblico apporta il suo contributo come termometro della collettività e come recettore di informazioni nonché come disponibile consigliere, lasciando però autonomia di gestione alle forze di mercato ed agli agenti privati, i risultati possono essere positivi.

In una realtà dove sempre più bisogni collettivi e sfide sociali vengono assorbite dalle nazioni perché considerati meritevoli di attenzioni, un modello di sviluppo sostenibile integrato che coinvolga attori privati e pubblici continua ad essere meritevole di attenzione.

FONTI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- CHE JIAHUA, YINGYI QIAN, (1998) *Understanding China's Township-Village Enterprises*, Oxford Journals – Oxford University Press
- CHEN HONGYI, ROZELLE SCOTT, (1999) *Leaders, managers, and the organization of township and village enterprises in China*, JOURNAL OF Development ECONOMICS
- HUANG, YASHENG, (2008) *Capitalism with Chinese Characteristics*, Cambridge University Press
- KAI-SING KUNG JAMES, YI-MIN LIN, (2007) *The Decline of Township and Village Enterprises in China's Economic Transition*, Hong Kong University of Science and Technology
- NAUGHTON BARRY, (2007) *The Chinese Economy: Transitions and Growth*, Massachusetts Institute of Technology Press
- PARK A., SHEN MINGGAO, (2003) *Joint Liability Lending and the Rise and Fall of China's Township and Village Enterprises*, JOURNAL OF Development ECONOMICS
- PEROTTI ENRICO C., SUN LAIXIANG, ZOU LIANG, (1999) *State Owned versus Township and Village Enterprises in China*, International Institute for Applied System Analysis
- POLLARD Sidney, (2012) *Storia economica contemporanea*, il Mulino
- RODANO Giorgio, (2018) *Elementi di teoria per la storia economica*, il Mulino
- WEITZMAN M., XU C., (1993) *Chinese Township Village Enterprises as vaguely defined cooperatives*, Centre for Economic Performance
- WONG, C.P.W (1988) *Interpreting Rural Industrial Growth in the Post-Mao Period*, Modern China 14(1)

SITOGRAFIA

- Center for Education Innovation (<https://www.cei.ust.hk/>)
- Il Sole 24 Ore (<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/>)
- Limes, rivista italiana di geopolitica (<https://www.limesonline.com/>)
- Oxford University (<https://www.oxfordbibliographies.com/>)
- Rai Storia (<http://www.raistoria.rai.it/>)
- Treccani (<http://www.treccani.it/enciclopedia/>)