

**NANCHINO.** Nanchino è una delle città scelte nell'84 dal governo cinese per sperimentare il completamento della riforma economica. Qui c'è una struttura industriale forte e differenziata, che si è costruita grazie anche a una consistente importazione di tecnologia straniera, tratto del resto comune a tutta l'industria cinese. È arrivata anche la Fiat con un accordo per produrre camion Iveco e in alcune tra le più importanti fabbriche meccaniche si lavora su linee e progetti tedeschi e americani, grazie a un rapporto di scambio tra tecnologia da un lato e bassi costi - della manodopera innanzitutto - dall'altro. Questa città è interessante non solo per le cifre di cui si vanta, cifre da miracolo, come quelle che si incontrano in tutta la fascia industriale costiera. Lo è anche perché qui è possibile vedere da vicino le contraddizioni e le necessità che la riforma ha fatto maturare e si ascoltano direttamente i differenti punti di vista. A Nanchino si parla senza troppi peli sulla lingua e parole come concorrenza, fallimento, licenziamenti, non fanno paura.

Vediamola allora questa riforma dal vivo e sentiamo che cosa è successo alla fabbrica di macchine utensili n. 2. Tutto comincia nell'81 quando si fa strada l'autonomia imprenditoriale e vengono passati all'azienda alcuni diritti. Il diritto, ad esempio, di produrre anche più di quanto assegnato dal piano, di fissare i prezzi per la quota da immettere direttamente sul mercato, di tenere per l'azienda le risorse così realizzate, di decidere come ripartire i salari. In realtà, la riforma - e non solo in questa fabbrica - nella prima fase ha innanzitutto rivoluzionato il salario. Se prima infatti le retribuzioni venivano fissate dalle autorità della pianificazione, dopo sono state sempre decise dall'azienda e quindi variano a seconda dei risultati ottenuti, sia dall'impresa tutta intera sia dal singolo lavoratore. Anzi può accadere - anche se non accade nella fabbrica di macchine utensili n. 2 - che se non realizza la quota di produzione assegnata, il lavoratore non solo non guadagna il cottimo ma addirittura subisce una decurtazione del salario di base. Questo meccanismo così poco «garantista» non ha però impedito che i salari aumentassero dovunque in maniera consistente. Anzi, è stato la causa di questi aumenti.

È solo nell'85 che nella fabbrica di macchine utensili n. 2 fa la sua comparsa l'autonomia manageriale: ci sono voluti ben cinque anni, non semplici, per far maturare la convinzione che una cosa è il partito e una cosa diversa sono i compiti di direzione e di gestione di una impresa. Comunque, il partito cessa di dirigere, tutti i poteri passano al direttore. Non è stato facile e ancora oggi ci devono essere latenti conflitti di competenza e non deve essere ancora molto chiaro ai lavoratori che non vige più la delega alla commissione politica, tutto è affidato alla propria iniziativa. In questa fabbrica ci sono state altre innovazioni, ad esempio un ringiovanimento, una migliore qualità, un aumento dei quadri tecnici. Problemi? Sì, dicono, legati al fatto che l'autonomia ha ancora molti lacci e laccioli. L'impresa deve avere altri diritti, finalmente assume direttamente, ma allora deve poter anche licenziare. Sui prezzi ha una specie di libertà controllata, invece deve poter decidere del tutto liberamente, guardando al mercato. Lavora per l'esportazione, ma allora deve poter prendere contatti diretti con il mercato straniero, senza essere frenata dal vincolo della burocrazia ministeriale dell'export-import.

Questi sono stati anni di grande effervescenza ma anche di risultati differenziati.

## Nella provincia cinese/2

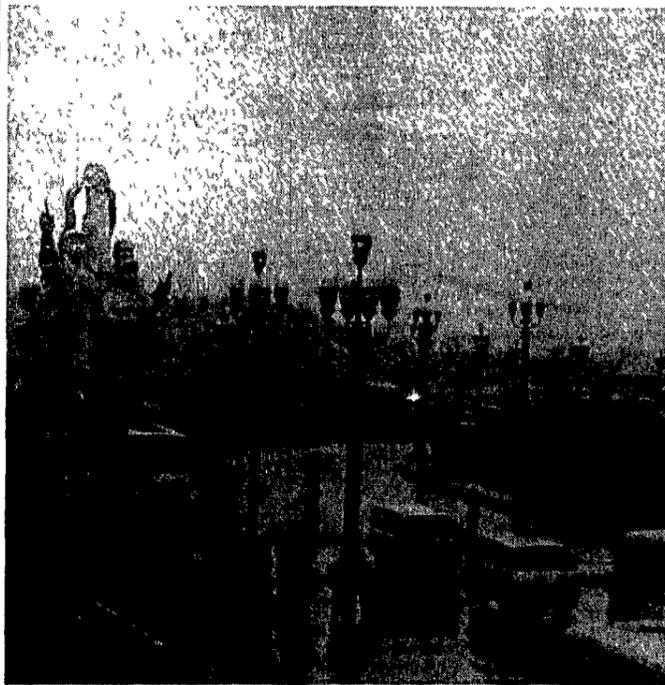
Nella città laboratorio della riforma economica  
L'autonomia d'impresa e manageriale:  
cosa succede nella fabbrica d'utensili  
La nascita di grandi gruppi con aziende leader

# Il miracolo di Nanchino

Bella, verde, ricca, distesa lungo il celebre Yangtze, questa città è orgogliosa del passato e protesa verso il futuro. Qui hanno regnato alcune tra le più importanti dinastie. Qui il 1° gennaio 1912 fu proclamato primo giorno della repubblica e qui giacciono le spoglie del presidente Sun Yat

Sen. Qui si installò il governo del Kuomintang e qui arrivarono i giapponesi che tra il 1937 e il 1938 massacrarono trecentomila persone. Ora il ricordo dell'orrore di quei giorni è affidato al memoriale, inaugurato nell'85, che nessun membro del governo di Tokio ha finora visitato.

DALLA NOSTRA CORISPONDENTE  
LINA TAMBURRINO



Il ponte sullo Yangtze a Nanchino e nella foto sopra un grattacielo nel centro della città

Le imprese statali se la sono cavata bene, ma molte altre - quelle piccole o quelle collettive - no. Fa allora la sua comparsa la parola fallimento. Il vicesindaco, Shao Yongshang, dice che con la politica - apertura sull'estero, concorrenza tra le imprese - non tutti sono d'accordo. E anche per questa ragione la legge sul fallimento, che si attende da anni, non si riesce a vararla. Per molti è inconcepibile, secondo Shao, che un sistema di economia socialista possa non avere risultati automaticamente sempre positivi o che si debbano licenziare degli operai. Ma senza la concorrenza, l'impresa non è spinta a creare prodotti capaci di conquistarsi il mercato. E visto che quella cinese punta ad essere una economia delle merci, è necessario che ci sia un mercato e il mercato ha bisogno della concorrenza. E c'è chi vince e chi perde. E allora si tratta di decidere se preoccuparsi di più di chi perde o se aiutare di più chi vince. Da che parte stia Nanchino non ci sono dubbi. Anche perché si è data molto da fare per aiutare a vincere. E oggi passa ad una seconda fase: si parla di consorzi tra aziende, della nascita di gruppi industriali con una impresa leader, di accordi con le province confinanti e tra le città lungo lo Yangtze per poter meglio predisporre le infrastrutture. E si parla di una apertura all'estero ancora più decisa e spregiudicata.

Alle province costiere e a città come Nanchino partito comunista e governo cinese assegnano infatti il compito di dare un fortissimo colpo di acceleratore ai rapporti con l'estero, anzi alla collocazione della produzione cinese sui mercati internazionali. L'obiettivo è di portare in queste aree il maggior numero possibile di investimenti e investitori stranieri. Le condizioni favorevoli ci sono, ha detto il segretario Zhao Ziyang: manodopera in abbondanza e a minor costo, infrastrutture, capacità tecniche. In questa corsa ad asiatici, che oggi impegna non solo Nanchino ma tutta la Cina, c'è chi teme di non poter arrivare nemmeno al nastro di partenza. All'università - una delle più importanti del paese, diecimila studenti, molti stranieri, venti dipartimenti - c'è l'incontro con un gruppo di studentesse. Novità interessante, perché in Cina l'altra metà del cielo è muta e invisibile. Giudicate «astratte» le parole d'ordine delle manifestazioni di due anni fa nelle vicine università di Hefei e Shanghai, queste ragazze puntano il dito sulle condizioni concrete degli studenti - il vitto sempre più caro, le precarie garanzie di sicurezza dentro la città universitaria - e sul lavoro. E mettono a nudo una contraddizione molto forte ormai scoppiata in Cina. La qualità della preparazione universitaria appare in gran parte inadeguata, superata. Nei posti di lavoro, dove questi giovani vengono mandati dopo il diploma di laurea, non sono utilizzati secondo la loro qualifica. Nessuno è contento: non è contenta l'azienda perché riceve manodopera che non risponde alle proprie esigenze. Non sono contenti i giovani, perché devono fare un lavoro che non hanno scelto. Ma questi giovani non sono contenti nemmeno della decisione che a partire dal '91 verrà abolito questo meccanismo di garanzia automatica del posto di lavoro e spetterà a ognuno di loro mettersi «sul mercato», «nella concorrenza» e trovarsi una occupazione.

Queste studentesse si sentono molto insicure, non vedono con chiarezza in che modo il loro destino individuale possa trovare spazio e collocazione dentro le nuove scelte della Cina, manifestano una grande fragilità perché, in quanto donne, penalizzate da una discriminazione di sesso, tuttora forte in Cina.

CITROËN AFFARI E FINANZA ■ CITROËN AFFARI E FINANZA ■ CITROËN AFFARI E FINANZA ■ CITROËN AFFARI E FINANZA ■

6.000.000

DI FINANZIAMENTO  
SENZA INTERESSI  
SU TUTTE LE AX.  
FINO AL 29 FEBBRAIO

NUOVA CITROËN AX CINQUE PORTE. RIVOLUZIONARIA.

Nessuna rivoluzione è mai stata inebriante come la nuova Citroën AX. Con un rapporto pe-

FINANZIAMENTI SENZA INTERESSI	
5 000 000 in 15 rate da L. 333 000	
6 000 000 in 12 rate da L. 500 000	
6 000 000 in un'unica rata a 6 mesi	

Con la sua avanzata tecnologia, AX rivoluziona la manutenzione, accontentandosi di un solo tagliando ogni 25.000 km. Con il con-

fort delle nove versioni a tre e cinque porte, con una abitabilità e una capacità di carico inviate

FINANZIAMENTI A TASSO AGEVOLATO DELL' 8,4%	
6 000 000 in 36 rate da 209 000 (risparmio L. 1 296 000)	
7 000 000 in 36 rate da 243 000 (risparmio L. 1 512 000)	
8 000 000 in 36 rate da 278 000 (risparmio L. 1 728 000)	

non solo dalla sua categoria, ma anche dalle classi superiori, AX vi trasporta direttamente nell'era

del benessere, alla fantastica velocità di 168 km/h. E fino al 29 febbraio, AX rivoluziona anche il mondo della finanza grazie alle eccezionali offerte dei Concessionari Citroën.

Finanziamenti senza interessi da cinque o sei milioni\* rimborsabili in varie soluzioni come potete vedere nella tabella a fianco. Finanziamenti a tasso agevolato fino a otto milioni\* che vi permettono di acquistare una AX pagando sol-

**AX 3 e 5 porte. 954, 1124, 1360 cc. A partire da L. 8.530.000 IVA inclusa**

\*Salvo approvazione Citroën Finanziaria. Costo pratica e finanziamento L. 150 000

CITROËN AFFARI E FINANZA ■ CITROËN AFFARI E FINANZA ■ CITROËN AFFARI E FINANZA ■ CITROËN AFFARI E FINANZA ■