

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

I ricercatori e gli operatori di Codici sostengono la libera circolazione delle idee e dei prodotti intellettuali, consapevoli che il libero accesso consente la diffusione e l'aumento della conoscenza.  
Codici autorizza l'utilizzo dei propri testi a scopi non commerciali e con citazione della fonte. Chiediamo di comunicarci l'eventuale impiego dei materiali scaricati. Grazie

## Oltre la supremazia paternalistica

di Daniele Cologna, Codici s.c.

*La strategia del dragone, ovvero "grandi ambizioni e intrepida volontà": Se ha a disposizione centomila yuan per creare un'impresa, un imprenditore comune ne mette da parte tremila per riservarsi una via d'uscita. Ma un imprenditore di Wenzhou ne chiederà in prestito altri diecimila per partire alla grande.*

*He Jun, Le trentasei strategie per avere successo negli affari degli imprenditori di Wenzhou.*

*Vedi, la gente di qui non è che sia molto colta... e non è neppure particolarmente intelligente, secondo me. Credimi, io qui faccio il tassista, ma vengo dal Jiangsu, la mia è una famiglia di intellettuali: i cinesi di Wenzhou, al nostro livello non ci arrivano neanche vicino. Se poi li confronti con la gente di Hangzhou o di Shanghai, non c'è proprio confronto. Però i soldi li sanno fare davvero. È l'unica cosa che sanno fare, ma la sanno fare bene. Per questo non vedrai mai nessuno di qui fare il tassista, o altri lavori umili: per quello ci siamo noi, che veniamo qui dalle zone povere dell'interno. Qui tutti vogliono essere laoban ("padroni"). Il governo locale non conta nulla, è in bancarotta fin dagli anni ottanta. La gente che conta qui i funzionari se li lavora come vuole. Hai visto quant'è cambiata la città? Hai visto quant'è grande, tutti questi grattacieli? È tutto merito degli imprenditori privati, han fatto tutto da soli, da Pechino non è arrivato un soldo. Saranno anche ignoranti, ma quanto agli affari, non li batte nessuno. Non hanno paura di niente! Weiguo è uno delle decine di migliaia di migranti interni arrivato a Wenzhou, la "piccola Hong Kong" della provincia dello Zhejiang, in cerca di miglior fortuna. Vive e lavora a Wenzhou da quattro anni, ma ha solo un permesso di soggiorno temporaneo, che gli permette di lavorare ma non di godere dei servizi socioassistenziali di base cui hanno diritto i residenti. Tuttavia, stare nell'occhio del ciclone del libero mercato ha i suoi vantaggi: con il suo taxi, Weiguo guadagna quasi 2.500 yuan al mese, tre volte quello che avrebbe potuto sperare di guadagnare nella piccola cittadina che si è lasciato alle spalle... se avesse avuto un lavoro.*

L'area sotto la giurisdizione metropolitana di Wenzhou conta circa sette milioni di abitanti, ma un buon 25% di essi vive all'estero. Dall'entroterra montuoso, le cui propaggini collinose lambiscono la periferia cittadina, proviene anche la stragrande maggioranza dei cinesi immigrati dalla Repubblica Popolare Cinese nei paesi dell'Europa continentale: Olanda, Francia, Spagna, Ungheria e, soprattutto, Italia. Le oltre 18.500 imprese fondate da immigrati del Zhejiang nel nostro paese (dati CCIAA riferiti al 2004, elaborati dal Consorzio Spinner e citati in Ceccagno, 2005) – a fronte di una popolazione cinese complessiva stimabile tra le 130.000-180.000 persone – sono una testimonianza incontrovertibile di un dinamismo imprenditoriale che non manca di affermarsi anche in emigrazione, malgrado le forti barriere linguistiche e la cattiva congiuntura economica con cui questi migranti imprenditori devono fare i conti. La zona di Wenzhou è stata al centro, negli anni ottanta e novanta del secolo scorso, di uno sviluppo economico rapido e sorprendente, perché basato soprattutto sull'iniziativa individuale e dal basso, in un contesto territoriale allora caratterizzato da infrastrutture di trasporto e comunicazione limitate e relativamente ai margini delle zone economiche chiave del paese. Il fatto che nonostante tale condizione di svantaggio – peraltro frutto di scelte politiche precise in epoca maoista, quando il timore di un'invasione appoggiata dagli Stati Uniti a partire dalla "provincia ribelle" di Taiwan, sede del governo nazionalista in esilio, escluse le coste del Zhejiang e del Fujian da significativi investimenti infrastrutturali ed industriali statali (cfr. Bouteiller, 1997) – Wenzhou abbia conosciuto fin dai primi anni della politica di riforma e apertura voluta da Deng Xiaoping drammatici tassi di

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

crescita economica, per di più con uno scarsissimo coinvolgimento delle autorità governative locali, fece gridare al miracolo. Negli anni ottanta il "modello di Wenzhou" venne proposto dalle correnti favorevoli a un più energico perseguimento delle politiche di liberalizzazione del mercato come strategia vincente per altre aree relativamente depresse del paese... o preso di mira come bersaglio elettivo da parte di coloro che, all'interno della leadership cinese, propendevano invece per uno sviluppo graduale e pianificato, sotto la ferma direzione dello Stato, al fine di frenare l'ampliarsi dirompente della disuguaglianza sociale (cfr. Nolan e Dong, 1990). Vinsero i "liberisti" e il decollo di Wenzhou non conobbe ostacoli significativi. La pressione esercitata da questa piccola rivoluzione capitalista sull'immediata periferia dell'epicentro dello sviluppo, investendo aree rurali montane economicamente arretrate e del tutto indifese di fronte all'improvvisa impennata del costo della vita, fu uno dei fattori scatenanti dell'emigrazione da quei villaggi che già erano storicamente connotati come *qiaoxiang*, "villaggi d'emigrazione".

Dalle montagne dei distretti di Qingtian, Wencheng e Rui'an fin dagli anni venti del Novecento piccoli numeri di emigranti (prevalentemente artigiani e piccoli commercianti) erano migrati in Europa, stabilendosi prevalentemente in Francia, Olanda e Italia. Negli anni ottanta le famiglie che avevano parenti all'estero riuscirono a riattivare vecchie catene migratorie rimaste "dormienti" per tutti i trent'anni d'isolamento internazionale della Cina maoista, esportando in Europa un modello di ascesa sociale basato sulla piccola impresa familiare che in patria stava allora dando buoni frutti sia nel contesto metropolitano di Wenzhou e che ben si sposava con le strategie di inserimento socioeconomico perseguite dalla gente di Wenzhou all'estero, che all'epoca si dipanavano soprattutto all'interno di economie di nicchia come la ristorazione e la lavorazione in conto terzi di articoli di pelletteria e tessili. Altre aree periferiche parimenti investite dal dinamismo economico di Wenzhou, come i distretti di Yongjia e Yueqing, non potendo contare su una diaspora all'estero, "esportarono" il "modello Wenzhou" in tutte le grandi città della Cina, affermandosi come i più determinati protagonisti delle grandi migrazioni interne del paese.

A caratterizzare maggiormente la gente di Wenzhou agli occhi degli altri cinesi, allora come oggi, era ed è soprattutto la grande spregiudicatezza, una propensione al rischio imprenditoriale del tutto inusitata anche in contesti storicamente avvezzi a forme di capitalismo più o meno avanzate (Shanghai, Canton, ecc.), unita a una tenace disponibilità a *chiku nailao*, "masticare amaro e lavorare sodo" pur di raggiungere i propri obiettivi. Se però la capacità di sopportare le avversità poteva essere compresa come patrimonio comune di gente abituata da decenni a vivere nell'incertezza e a sopportare grandi difficoltà nella vita quotidiana, l'audacia di questi imprenditori *dadanzide*, letteralmente "dal grosso fegato", capaci di indebitarsi in modo spropositato pur di "partire alla grande", mal si concilia con nozioni di senso comune sulla tradizionale prudenza, il senso di responsabilità e la grande propensione al risparmio del cinese medio. Da questo punto di vista, l'esperienza degli imprenditori di Wenzhou, sia in patria che all'estero, offre spunti interessanti per il dibattito sull'importanza delle specificità culturali per spiegare certe caratteristiche dell'azione economica dei cinesi d'oltremare.

Negli anni ottanta del secolo scorso una pluralità di autori dal retroterra accademico assai disparato (psicologi sociali, sociologi, antropologi, economisti) ha avanzato una serie di ipotesi sul ruolo giocato da un certo insieme di valori e di tratti culturali condivisi nel successo dei cinesi d'oltremare nell'Asia estremo-orientale, soprattutto in considerazione dell'importante sviluppo economico registratosi proprio nei paesi noti come "piccoli draghi" o "tigri" asiatiche – Hong Kong, Singapore, Taiwan, Thailandia – e al loro rapporto con il consolidamento delle economie sudcoreana e giapponese. Il primo studioso a dare a tale linea di ricerca un'etichetta più "culturalmente specifica" è stato forse Herman Kahn (Kahn, 1979), che utilizzò il termine "ipotesi neo-confuciana" per argomentare come lo sviluppo di certe economie asiatiche nel secondo dopoguerra poggiasse su modalità organizzative e strategie di leadership piuttosto diverse da quelle riscontrabili nelle moderne imprese occidentali. Kahn ipotizzò che un comune retroterra "confuciano" avesse rappresentato per le imprese di quei paesi un vantaggio competitivo importante, in grado di garantire loro una integrazione più rapida ed efficace nel sistema economico globale a confronto con altre economie della regione. Un decennio più tardi questa ipotesi trovò ulteriori caute conferme nel lavoro di Hofstede e Bond (Hofstede e Bond, 1988), il cui *Chinese Value Survey*, un'indagine a mezzo questionario condotta presso 100 studenti in 22 paesi, mise in evidenza come nelle società in cui erano attive le imprese "neo-confuciane" esistesse effettivamente una certa convergenza rispetto a valori che potevano essere messi in relazione con la tradizione filosofica confuciana. In particolare, gli autori definirono "dinamismo confuciano" una dimensione che risultava da alti punteggi per una serie di valori. In una prospettiva a lungo termine, tali

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

valori erano i seguenti: perseveranza; una concezione ordinata gerarchicamente delle relazioni, basata su differenze di status cui si riconosce aprioristicamente rispetto; frugalità; senso del pudore e della vergogna. In una prospettiva a breve termine, essi erano: fermezza e stabilità emotiva personale; protezione della propria "faccia"; rispetto per la tradizione; reciprocità nello scambio di favori e doni.

Michael Bond scelse di definire "confuciana" questa dimensione per la sua evidente concordanza con gli assunti di base della filosofia confuciana, ovvero: un ordine sociale fondato sulla legittimità di relazioni asimmetriche e gerarchicamente ordinate secondo i *wulun*, o "cinque rapporti" (sovrano-suddito; padre-figlio; fratello maggiore-fratello minore; marito-moglie, amico anziano-amico giovane), relazioni che vengono riprodotte ed alimentate da obblighi il cui carattere di mutualità e di complementarità è finemente normato dalla morale confuciana (*xiao*, ovvero la "pietà filiale", principio cardinale del confucianesimo); la famiglia (patriarcale e patrilocale) come modello per tutte le forme di organizzazione sociale, dallo stato all'impresa, e, conseguentemente, una nozione dell'individuo come essere relazionale, la cui identità dipende essenzialmente dal proprio ruolo sociale/familiare; l'armonia all'interno della società/famiglia è garantita dall'impegno a preservare la "faccia" (il senso di dignità, rispetto per se stessi e prestigio) di ciascun membro della società/famiglia in ogni relazione; la reciprocità è definita al negativo (non fare al prossimo quel che non vorresti fosse fatto a te), mentre la benevolenza che va portata al prossimo non ha l'estensione – considerata eccessiva e dannosa – del precetto cristiano di "amare i propri nemici"<sup>1</sup>; la virtù, nei propri impegni personali, risiede nell'applicazione coscienziosa e paziente all'apprendimento di conoscenze e abilità, senza spendere mai più del necessario per sé e senza concedersi distrazioni frivole.

Hofstede e Bond furono però sufficientemente cauti da mettere in evidenza come un determinato assetto valoriale prevalente non costituisse una condizione sufficiente allo sviluppo economico. Affinché esso possa dispiegare appieno il proprio carattere di "vantaggio competitivo" sono necessari almeno altri due fattori chiave: l'esistenza di un'economia di mercato e di un contesto politico che permettano tale sviluppo. L'ipotesi neo-confuciana trovò un suo convinto e articolato assertore in Gordon Redding (Redding, 1990), che fornì riscontri empirici a sostegno della prevalenza di concetti come "armonia", "reciprocità", "gerarchia" e "paternalismo" all'interno dei discorsi e delle pratiche sociali degli imprenditori cinesi d'oltremare. Questi ultimi erano però sempre imprenditori attivi all'interno dei paesi asiatici di nuova industrializzazione, ossia cinesi appartenenti alla diaspora cinese "storica", la cui esperienza collettiva era in ampia misura il portato di un retaggio specifico di prassi e di comportamenti sviluppatasi in contesti non cinesi, in cui essi erano visti come *outsider* ed erano oggetto di forme più o meno violente di segregazione e di esclusione sociale. *Outsider* utili, però, anzi: *essenziali*, come furono definiti dal Daniel Chirot ed Anthony Reid nel loro studio comparato del ruolo economico, politico e sociale dei cinesi d'oltremare in Asia sudorientale e degli ebrei nell'Europa orientale. Efficaci intermediari e comodi capri espiatori, per entrambe queste comunità si sarebbero conati stereotipi persistenti su una loro supposta "inassimilabilità", una differenza irriducibile perché radicata in un etnocentrismo geloso, in una tradizione culturale ieratica e impenetrabile, immanente, trasmessa infallibilmente di generazione in generazione.

A molti studiosi cinesi (o sino-anglofoni) e occidentali non è sfuggita la facile deriva "culturalista" dell'ipotesi "neo-confuciana": una lettura che privilegiasse eccessivamente il valore esplicativo del dato culturale – inteso come variabile esogena, residuale, rispetto alle dinamiche socioeconomiche osservate – delle prassi economiche e delle caratteristiche organizzative degli imprenditori cinesi della diaspora tendeva facilmente ad assumere i tratti di una nuova ideologia, quando non di una riproposizione in chiave relativista di un bias epistemologico tipico di quell'orientalismo occidentale così acutamente stigmatizzato da Edward Said. Opere di carattere speculativo-divulgativo che si sono conquistate un certo spazio nel dibattito sulle imprese dei cinesi d'oltremare che ben esemplificano questa visione essenzialista sono per esempio *Tribes* di Joel Kotkin e *The Bamboo Network* di Weidenbaum e Hughes, ma ne sono pregni anche i discorsi dell'autocratico "ministro-mentore" di Singapore, Lee KwanYew, o le retoriche sui "valori asiatici" di molti leader dell'Asia orientale contemporanea.

Gli ultimi novanta hanno dunque inaugurato un filone di revisione critica dell'approccio "neo-confuciano", all'interno del quale si collocano i lavori di Yen Ching-Hwang (Yen, 1998) o di Gomez e Hsiao (Gomez e

<sup>1</sup> "Qualcuno domandò: - Che ne dici di ripagare un torto con la clemenza? – Con che ripagheresti la clemenza? – rispose Confucio. – Un torto si ripaga con la giustizia e la clemenza con la clemenza" (Confucio, *I dialoghi*, cap. XIV, n. 368; cfr. Tomassini, 1974, p.215).

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

Hsiao, 2004), in cui il carattere ideologico del richiamo ai "valori confuciani" è messo a confronto con una valutazione attenta delle specifiche caratteristiche del contesto socio-economico in cui le diverse componenti della diaspora cinese hanno sviluppato le loro imprese. Come ha mostrato Mayfair Mei-Hui Yang nella sua analisi delle *guanxi* (le relazioni di reciprocità) nella Repubblica Popolare Cinese (Yang, 1994), pratiche economiche consolidate in presenza di contingenti situazioni politico-economiche possono agevolmente essere legittimate a posteriori richiamandosi a una tradizione "nobile" con la quale forse le parentele sono più tenui di quanto non sembri. Parafrasando Bourdieu, si tratta di risorse simboliche che, una volta padroneggiate a dovere, costituiscono il capitale culturale di una nuova élite, oppure di un soggetto sociale nuovo ed emergente (la piccola e media borghesia in una Cina in transizione verso il libero mercato e una società politicamente sempre più pluralista).

Tuttavia, come avverte Henry Wai-chung Yeung (Yeung, 2004), non è il caso di buttare il bambino (l'importanza delle specificità culturali) assieme all'acqua sporca (una visione essenzialista della cultura, reificata come variabile esogena delle prassi economiche): i suoi studi sugli effetti della globalizzazione in Asia orientale evidenziano efficacemente la natura ibrida del nuovo capitalismo cinese, attenuando la cesura tra quanto sta accadendo nelle imprese della R.P.C., in quelle di Taiwan e nel variegato panorama dell'agire imprenditoriale dei migranti cinesi in tutto il mondo. L'importanza del contesto non inficia necessariamente la validità di ricerche che tentino di far emergere anche i tratti culturali specifici in cui si calano le prassi relazionali ed organizzative che caratterizzano molte imprese gestite da cinesi d'oltremare. Nel solco di questa prospettiva più prudente e "olistica" si colloca anche l'interessante proposta analitica di Robert Westwood, che riscontra specificità culturali importanti nei modelli organizzativi nelle imprese create dai cinesi della diaspora cinese storica del Sudest asiatico, soprattutto per quanto attiene la dimensione della leadership. Analizzando i valori e le strutture simboliche che favoriscono la conquista della leadership, ne legittimano l'attuazione e le assicurano obbedienza, Westwood nota come in tali imprese prevalga un orientamento a forme di *headship*, o "supremazia", le cui basi non sono di tipo negoziale-consensuale, bensì di ordine posizionale: la supremazia deriva dal riconoscimento di un diritto, non dei risultati conseguiti (Westwood, 1999). Westwood vede in queste forme culturalmente specifiche di leadership una critica all'universalità e alla possibilità di trasferimento in qualsiasi altra cultura della filosofia della direzione organizzativa di stampo statunitense. Egli sostiene che "la supremazia paternalistica del contesto dei cinesi d'oltremare nasce a una caratteristica miscela di autorità patriarcale chiaramente espressa e legittimata e di obbligo reciproco di benevolenza e 'virtuocrazia' paternalistica", di chiara matrice "confuciana". Questa forma di leadership sarebbe fondata su valori e strutture culturali proprie del contesto cinese d'oltremare, in particolare sulla centralità del nucleo familiare, i cui valori e le cui strutture formano il modello paradigmatico di altri rapporti e strutture organizzative sociali. Il leader assume dunque comportamenti considerati adeguati al suo ruolo – un ruolo sociale attribuito e legittimato *a priori*, in virtù della posizione che si occupa in un ordine sociale la cui gerarchia è vista come "naturale" – in una prospettiva antitetica a quella della leadership riconosciuta a un soggetto considerato il più capace e meritevole alla luce delle proprie abilità nell'espletamento dei compiti e nel fronteggiamento dei problemi insiti nelle mansioni direttive di un'organizzazione.

Westwood si riallaccia al filone interpretativo inaugurato da Redding, ma restringe e qualifica il campo dell'analisi: non pretende di spiegare per mezzo delle specificità culturali il successo economico delle tigri asiatiche, ma si limita a riscontrare specificità culturalmente orientate nelle prassi direttive degli imprenditori di Hong Kong, Singapore, Taiwan e della Corea del Sud. Tuttavia, anche quest'analisi assai articolata e raffinata rischia di consolidare a tal punto i tratti di un idealtipo da far perdere di vista le importanti trasformazioni cui sono soggette le prassi organizzative asiatiche al tempo della globalizzazione. Si ha l'impressione che i modelli dirigenziali studiati da Westwood siano quelli di una generazione ormai anziana di imprenditori che si sono forgiati all'interno di grandi imprese familiari in un contesto caratterizzato da un certo conservatorismo e da un relativo isolamento. Cosa rimane della supremazia paternalista una volta che a rilevare le redini dell'azienda sono i figli e i nipoti educati nelle più prestigiose *business school* del pianeta? Quali impatto hanno le contingenze di un mercato globale, di una cultura globalizzata, di esperienze personali di vita e di lavoro dei singoli imprenditori della diaspora in un ambiente sempre più marcatamente cosmopolita e "permeabile", sulla base culturale delle loro prassi direzionali ed organizzative? Le culture non stanno ferme, non sono qualcosa di immanente e di avulso dal mutamento sociale, economico e politico. Tutta l'antropologia più recente sottolinea con forza, piuttosto, come tali mutamenti siano *embedded* o

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

incorporati nella cultura stessa: come avverte Jack Goody, “quegli aspetti [non economici della vita sociale] dobbiamo considerarli, perché sono importantissimi per l’azione economica, per la razionalità e l’efficacia di essa, [...]. Ma dobbiamo fare questo non nei termini di un concetto globale di cultura bensì nella considerazione di fattori socio-culturali specifici, visti come endogeni al sistema. In qualsiasi analisi sociologica o antropologica, l’economia è parte del sistema sociale, parte della cultura” (Goody, 2005, p. 59). Al mutare del contesto e delle dinamiche storico-sociali che condizionano determinate prassi sociali ed economiche, è la cultura stessa a subire trasformazioni: le specificità culturali mantengono il loro peso, ma si frammentano in un caleidoscopio di risposte ibride a seconda delle possibilità di azione che garantiscono ai soggetti che le interpretano. A seconda, cioè, di come tali risorse simboliche riescono a divenire capitale culturale, forme di distinzione, di affermazione e di legittimazione.

Così le imprese dei cinesi di Wenzhou in Europa sembrano contraddire in varia misura il modello di Westwood e quello dell’ipotesi “neo-confuciana” in generale: per quanto sia possibile riscontrare nelle prassi relazionali che sono alla base, per esempio, delle modalità di accumulazione del capitale materiale e di riproduzione del capitale sociale, un certo radicamento ideale nella tradizione cinese delle relazioni di reciprocità, le finalità cui queste prassi vengono indirizzate divergono nettamente da quegli ideali di prudenza e frugalità che del modello “neo-confuciano” sono considerate parte integrante. La ricerca etnografica sugli imprenditori cinesi immigrati in Italia (cfr. Cologna, 2003; Ceccagno, 2005) ha messo in rilievo come gli stili organizzativi e direzionali di questi immigrati siano duttili e sovversivi dell’ordine sociale esistente, sia quello familiare che quello sociale: l’imprenditore di Wenzhou (uso il termine in senso ampio, comprendendo tutti gli immigrati appartenenti alla koiné geo-dialettale di cui la città Wenzhou rappresenta il fulcro ideale) è portatore di un modello aggressivo e determinato di impresa individuale cui non sempre la famiglia – sia nucleare che allargata – riesce a tenere botta. L’audacia imprenditoriale della gente di Wenzhou nasce spesso dalla consapevolezza di avere poco da perdere e tutto da guadagnare in un contesto di partenza in cui chi non s’ingegna è perduto, dove non esistono garanzie sociali e che punta tutto sulla capacità di singoli migranti di trascinare verso un certo grado di benessere e di sicurezza sociale interi clan familiari. Per chi è fortemente indebitato – e lo sono la maggior parte dei migranti originari dal Zhejiang meridionale, per i quali lasciare il paese e insediarsi all’estero ha spesso comportato esborsi esorbitanti, nell’ordine dei 18.000-20.000 euro – strategie di sviluppo di basso profilo, incentrate sul lavoro dipendente più dequalificati in mercati del lavoro segmentati, semplicemente non sono perseguibili.

A condizionare il particolare stile direzionale delle imprese dei cinesi di Wenzhou è allora una spinta al rischio motivata da precisi vincoli dei contesti socio-economici di partenza e di inserimento, che viene legittimata a posteriori e reificata come risorsa simbolica, fino a consolidare un’immagine sociale ed una vera e propria ideologia dell’imprenditore wenzhouese all’estero. Dalla famiglia di proprietari di un’importante catena di negozi di alimentari a Milano, che, letteralmente sepolta dai debiti, decide di indebitarsi ulteriormente e di aprire un nuovo supermercato, piuttosto che attuare strategie di ridimensionamento e di razionalizzazione organizzativa, fino alla giovane coppia di *façonnisti* a domicilio che di fronte alla crisi del tessile decide di chiedere prestiti ad amici e parenti per aprire un bar, invece di rassegnarsi a uno stipendio da colf e da operai, lo stereotipo dell’audacia riceve così ulteriori conferme. Ma quanto di questa specificità culturale può effettivamente dirsi “tradizionale” o “confuciana”? Inoltre, l’alto grado di autosfruttamento e di sfruttamento tout-court che il paradigma dell’audacia sottintende incrina sovente le solidarietà familiari, facendo venir meno quei requisiti di armonia che nel modello di Westwood sono alla base delle logiche di appartenenza, di accettazione dell’ordine sociale e di obbedienza delle imprese a supremazia paternalistica. Molte imprese dei cinesi di Wenzhou in Italia appaiono inoltre solo debolmente “paternaliste”: le donne vi giocano ruoli di crescente rilevanza, come pure i giovani, che spesso ne contestano forme, finalità e processi organizzativi, giungendo a negoziare o ad imporre nuove forme di partecipazione e dunque di legittimazione della leadership.

Lo sviluppo dei modelli di leadership nelle imprese degli immigrati cinesi in Italia appare oggi condizionato da una serie di variabili che vanno lentamente a modificare le basi socio-economiche e culturali delle loro culture organizzative. Tali imprese risentono infatti in primo luogo della duplice influenza dei mutamenti in corso nelle aree d’origine in Cina, cui restano legati da vincoli familiari e spesso anche da investimenti economici di varia natura, dove proprio la sfera dell’imprenditoria e dell’azione economica in generale è in fortissima trasformazione, e della crisi economica in atto nel contesto italiano ed europeo. Le conseguenze

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

della globalizzazione si fanno sentire in modo particolarmente forte per quelle imprese cinesi che operano nell'import-export o in economie di distretto drammaticamente investite dai processi di delocalizzazione e dalla concorrenza globale (asiatica ed esteropea). In secondo luogo, queste imprese sono imprese di immigrati e subiscono tutti i condizionamenti insiti in una condizione tuttora esposta in misura rilevante a vulnerabilità ed esclusione sociale: gli imprenditori immigrati spesso operano scelte imprenditoriali sbagliate a causa di una insufficiente conoscenza dei mercati in cui operano, sono spessissimo vittima di truffe e raggiri da parte degli agenti ed intermediari di cui hanno bisogno per ridurre la complessità del contesto e contenere l'handicap della barriera linguistica, pagano costi di transazione molto alti per qualunque azione economica che non sia strettamente limitata alla propria rete di supporto parentale-amicale, subiscono costantemente sanzioni, multe e chiusure da parte delle diverse forze dell'ordine e delle agenzie preposte al controllo dell'attività imprenditoriale, cui raramente riescono a sottrarsi senza che vengano meno i presupposti della sussistenza delle loro imprese nelle nicchie economiche che occupano precariamente, ecc. Infine, la leadership adulta di queste imprese perlopiù familiari è chiamata a far fronte alle sollecitazioni di una "seconda generazione" che quasi mai condivide le basi culturali dei genitori, e non sempre accetta di conformarsi in virtù della confuciana pietà filiale.

Si avverte dunque l'urgenza crescente di indagini empiriche maggiormente calate in contesti specifici, che si avvalgano della metodologia etnografica qualitativa, e non soltanto di survey quantitative a mezzo di questionari, strumenti che spesso si dimostrano relativamente "ottusi" rispetto alla capacità di cogliere le sfumature del mutamento all'interno degli orientamenti valoriali, delle prassi relazionali e delle retoriche dell'identità in soggetti come i migranti, che sono forse gli interpreti elettivi della globalizzazione. Più che del recupero di un immaginario bagaglio culturale storico, occorre concentrarsi maggiormente sulle dinamiche che caratterizzano la contemporaneità, sulle modalità con cui le risorse simboliche di un retaggio denso di significati vengono reinterpretate e declinate nel presente, rifuggendo dall'adozione di epistemologie "etniciste" che raramente colgono il bersaglio mobile di un presente che, soprattutto in Asia, è ormai in primo luogo prefigurazione del futuro prossimo globale.

## **Bibliografia**

- Bond M.H., 1991, *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*, Hong Kong, Oxford University Press.
- Bond M.H., Hwang K.K., 1986, "The Social Psychology of the Chinese People", in Bond M.H. (a cura di), *The Psychology of the Chinese People*, Hong Kong, Oxford University Press: 213-266.
- Bouteiller É., 1997, *Les nouveaux empereurs. L'épopée du capitalisme chinois*, Paris, Calmann-Lévy.
- Ceccagno A., 2005, "L'epopea veloce: adeguamenti, crisi e successi dei nuovi migranti cinesi", in Trentin G. (a cura di), *La Cina che arriva. Il sistema del drago*, Roma, Avagliano Editore.
- Cologna D. (a cura di), 2003, *Asia a Milano. Famiglie, ambienti e lavori delle popolazioni asiatiche a Milano*, Milano, Abitare Segesta.
- Chirot D., Reid A., 1997, *Essential Outsiders. Chinese and Jews in the Modern Transformation of Southeast Asia and Central Europe*, Seattle-London, University of Washington Press.
- Gomez E.T., Hsiao H.M. (a cura di), 2004, *Chinese Enterprise, Transnationalism and Identity*, London, RoutledgeCurzon.
- Goody J., 2005, *Capitalismo e modernità. Il grande dibattito*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- He Jun, 2004, *Wenzhouren zhuanqian 36 ji. Jiemi Wenzhourende chuangfu mijue [Le trentasei strategie per avere successo negli affari degli imprenditori di Wenzhou. Svelati i segreti del successo economico della gente di Wenzhou]*, Beijing, Dizhen chubanshe.
- Hofstede G., Bond M.H., 1988, "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, N. 17: 4-21.
- Kahn H., 1979, *World Economic Development: 1979 and Beyond*, London, Croom Helm.

<b>Autore:</b>	Daniele Cologna
<b>Titolo originale:</b>	Oltre la supremazia paternalistica
<b>Anno di pubblicazione:</b>	2006
<b>Citazione bibliografica:</b>	Cologna D., 2006, "Oltre la supremazia paternalistica", in <i>Itinerari d'Impresa</i> , n. 8, pp. 197-207.
<b>Parole chiave:</b>	

- Kotkin J., 1993, *Tribes: How Race, Religion and Identity Determine Success in the New Global Economy*, New York, Random House.
- Nolan P., Dong F. (a cura di), 1990, *Market Forces in China. Competition and Small Business: The Wenzhou Debate*, London, Zed Books.
- Redding G., 1990, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin, De Gruyter.
- Tomassini F. (a cura di), 1974, *Testi confuciani*, Torino, UTET.
- Weidenbaum M., Hughes S., 1996, *The Bamboo Network. How Expatriate Chinese Entrepreneurs are Creating a New Economic Superpower in Asia*, New York, The Free Press.
- Westwood R., 1999, "Armonia e patriarcato. La base culturale della 'supremazia paternalistica' tra i cinesi d'oltremare", in Quaglino G.P. (a cura di), *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore:267-303.
- Yang M.M., 1994, *Gifts, Favors and Banquets. The Art of Social Relationships in China*, Ithaca-London, Cornell University Press.
- Yen C., 1998, "Modern Overseas Chinese Business Enterprise: A Preliminary Study", in Wang L., Wang G., (a cura di), *The Chinese Diaspora. Selected Essays, Vol. I*, Singapore, Times Academic Press: 96-110.
- Yeung H.W., 2004, *Chinese Capitalism in a Global Era: Toward Hybrid Capitalism*, London, Routledge.