

Fare business in Cina: il caso Brembo

di Umberto Simonelli Silva*

La Cina non è per tutti, o per lo meno è per pochi: gli investitori esteri devono porre molta attenzione ai vari rischi che si corrono e alle molteplici contraddizioni di un Paese immenso. Ciò nonostante, la Terra del Dragone è stata, e è continuerà a essere ancora per molto tempo un grande mercato che, per quanto difficile da capire e penetrare, è innegabilmente in crescita. Un'opportunità che il management può cogliere sulla scorta degli insegnamenti del caso Brembo.

La mia frequentazione della Cina risale al 1994. Ho iniziato ad andare in Cina per Brembo alla fine del 2000 per la costituzione della prima equity joint venture minoritaria, a Nanjing: si trattava di NYABS (Nanjing Yuejin Automotive Braking System), società per la produzione di impianti frenanti per veicoli commerciali. La strategia di Brembo era già orientata a espandere la propria produzione nei principali distretti automotive globali dove operavano i clienti. Al tempo la Cina produceva meno di un milione di auto all'anno, mentre le proiezioni per il 2022 superano i 27 milioni di unità: più di un terzo del mercato globale con un indice di penetrazione tra i più bassi al mondo. Secondo alcuni analisti, nel 2025 il 39 per cento delle auto cinesi avrà un motore elettrico.

Negli ultimi diciannove anni, prima del Covid e della sostanziale «chiusura», non ho mai mancato di passare lunghi periodi nel Paese del Dragone, e ho toccato con mano l'impatto della politica sul fare impresa. Da Jiang Zemin a Hu Jintao (1989-2012) l'auto è stata al centro dei Piani Quinquennali che, infatti, hanno generato, a partire dal 1986-88 un forte processo di concentrazione e ristrutturazione dell'industria automobilistica. Oltre al mercato, anche la politica ha determinato la dismissione di imprese cinesi storiche considerate inefficienti (per esempio la Yuejin di Nanjing), l'acquisto di marchi occidentali (come MG, Volvo, Saab e Rover), il progressi-

vo aumento della qualità e dei volumi e la possibilità di operare con investimenti diretti, senza partner cinesi. Ciò ha consentito a Brembo di realizzare stabilimenti produttivi per tramite delle proprie società cinesi controllate al 100 per cento.

Con l'avvento di Xi Jinping e negli ultimi due Piani Quinquennali (2016-2020 e 2021-2025) l'auto ha iniziato a essere considerata un settore meno strategico, a parte il determinante (ma precedente) impegno, anche politico, finalizzato all'affermazione dei veicoli elettrici. Fu infatti già il Piano 2011-2015, con quasi dieci anni di anticipo rispetto all'Europa, a evidenziare la priorità delle auto elettriche e del risparmio energetico. Auto elettriche che sono, invece, appena menzionate nell'ultimo Report del 2021: «China's ambition to become a world leader in electric vehicles was barely mentioned in this year's [2021] annual government work report [...] – a good sign, experts said,

that the marketing is maturing»¹. Nel frattempo il costo della manodopera locale è aumentato in circa 20 anni di 6-8 volte, coerentemente con l'obiettivo di consolidare una «nuova normalità» e lo sviluppo di una società «moderatamente prospera».

Nel luglio 2022 Brembo ha comunicato la costituzione di una nuova joint venture² per la produzione di pastiglie-freno a elevata tecnologia: è un segno del fatto che, in Cina, la creazione di rapporti forti con partner



locali, spesso vicini al governo o di cui il governo detiene Interessenze, è tornata a essere fondamentale per crescere su tale mercato.

«La Cina non è per tutti» scriveva Maria Weber nel 2005, consigliando agli imprenditori italiani di non fissarsi troppo sui problemi del Paese ma di capire preliminarmente che cosa occorresse per realizzare l'impresa, e solo dopo pensare a quant'altro necessario per avere successo in Cina³. Dieci anni dopo, nel volume *La Cina non è ancora per tutti*⁴ si sottolineava nuovamente la difficoltà per le imprese italiane, poco strutturate e meno propense a un'adeguata preparazione per affrontare la Cina, a localizzarsi nel Paese. La Cina, suggeriva Romeo Orlandi in questo volume, «costringe l'imprenditoria a mostrare le sue qualità più apprezzate: l'innovazione, la ricerca, l'esplorazione di percorsi produttivi e di sbocchi di mercato non ancora praticati»⁵.

Riflettendo, a inizio 2023, mi chiedo quindi: per chi sarà la Cina, dopo il XX Congresso del Partito Comunista Cinese? La prima risposta che desidero condividere è: la Cina sarà soprattutto dei cinesi e delle imprese estere, anche italiane, già localizzate nel Paese di Mezzo, con propri siti produttivi, management cinese e ottime relazioni con le amministrazioni locali, regionali e, ove necessario, centrali: tale è stata una componente essenziale nella strategia di Brembo.

Ma soprattutto, la Cina sarà per pochi. Per quei pochi imprenditori italiani che riscopriranno la necessità di leggere tra le righe della politica cinese e di identificare le aree di sviluppo promosse dal governo, dai Piani e dai Progetti che sono già rivolti al 2049: l'anno in cui una Cina super-potenza dovrebbe poter celebrare «gloriosamente» il centesimo anno dalla Fondazione della Repubblica⁶. La Cina sarà di quei pochi che comprenderanno che nel Paese di Mezzo si avrà sempre (più) a che fare con un «convitato di pietra», ossia con una presenza a volte poco visibile, che è tornata in primo piano nell'era di Xi, rappresentata dal governo e dalle sue linee guida di sviluppo politiche, economiche e ideologiche⁷.

IL CONVITATO DI PIETRA. FARE BUSINESS IN CINA Imprese occidentali, XX Congresso del PCC e XIV Piano Quinquennale

Sin dal 1999 la strategia imprenditoriale di Brembo tesa al progressivo insediamento di una propria base industriale in Cina non ha mai cercato scorciatoie, ma è partita da subito cercando di comprendere le carat-

teristiche peculiari di tale mercato e di orientarsi e conoscere le linee politiche di sviluppo economico tracciate dal governo operando in sintonia con i player locali che ai tempi erano espressione del Partito e del governo stesso.

In tale logica Brembo, anche grazie al proprio management cinese, ha potuto prestare attenzione al XX Congresso del Partito Comunista Cinese (16-23 ottobre 2022) che, unitamente al XIV Piano Quinquennale (2021-2025), ha ribadito linee di sviluppo con un forte focus su innovazione tecnologica, sicurezza, modernizzazione e prosperità comune. Ciò in una logica di «dual circulation», ossia indirizzando il business verso due mercati distinti e paralleli: quello interno cinese – caratterizzato da crescita dei consumi e innovazione – e

quello globale, dove la Cina deve rivestire un ruolo da protagonista attraverso l'interscambio.

In questo contesto, Brembo ha ritrovato una conferma del proprio posizionamento non solo strategico, ma anche di aderenza alla vision politica di lungo periodo del Partito-Stato e del governo. Per esempio, nel *Catalogo delle industrie incoraggiate per gli investimenti esteri* (pubblicato a metà 2022) sono incentivati gli investimenti esteri (soprattutto per le imprese già presenti in Cina) per

sostenere l'incremento delle attività produttive. Alcune sezioni sono dedicate alla produzione di componenti, parti e apparecchiature (per esempio i sistemi frenanti nel settore automotive) e incentivi verso investimenti esteri nelle regioni centrali, occidentali e nordorientali, meno sviluppate, della Cina. La testimonianza dei colleghi di Brembo presenti in Cina conferma questo trend, portato avanti con grande determinazione ove funzionari molto preparati propongono incentivi alle imprese che investono nell'aumento della produzione, nella costituzione di laboratori di R&D e nella creazione di nuovi posti di lavoro.

Se da un lato il focus è ora decisamente orientato allo sviluppo dei settori digitali, della salute, della green economy e, più in generale, del benessere economico, appare sempre più evidente in Cina una forte attenzione verso le imprese locali o totalmente localizzate (come Brembo) o che intendono localizzarsi. Il mercato cinese è, infatti, teso ancora all'attrazione di investimenti stranieri in un momento in cui la Cina soffre di un gap tecnologico con l'occidente e di un rilevante decremento della crescita del Pil (fermo al +3,2 per cento nel 2022 secondo i dati del Fondo Monetario Internazionale).



In Cina, in questo momento, Brembo vede un'opportunità: ciò grazie all'affermarsi dei marchi locali che hanno lanciato nuovi modelli di veicoli tradizionali ed elettrici e a seguito di investimenti produttivi in un comparto – quello dell'auto e della componentistica – considerato «maturo» dal governo e soggetto quindi a minori vincoli rispetto ai vari settori ad alta tecnologia o politicamente strategici, che continuano a essere preclusi agli investitori esteri. Tra i settori esclusi, per esempio, si trovano le terre rare, l'editoria, la vendita di tabacco e sigarette, l'apertura di studi legali in Cina, l'industria degli armamenti, le centrali nucleari. Gli investimenti diretti esteri in software, internet, nuovi servizi, ecc. sono invece esplicitamente vietati⁸. Questa situazione «anomala», a due velocità, preoccupa gli imprenditori che vedono nel riaffermato e indiscutibile ruolo del governo sull'iniziativa privata una visione finalizzata a mettere sotto controllo la «crescita disordinata del capitalismo»⁹.

Vincoli e opportunità

Il 13 ottobre 2022, tre giorni prima del XX Congresso del Partito, sei agenzie ministeriali hanno emesso le *Several Policy Measures on Promoting, Attracting, Stabilizing and Enhancing Manufacturing Oriented Foreign Investments*, che sono poi state comunicate il 25 ottobre, a Congresso concluso¹⁰.

Alcuni osservatori del «dopo Congresso» hanno confermato come una delle conseguenze dell'attuale corso politico-economico sia quello del cosiddetto

decoupling, ossia un fenomeno che vede una sorta di «disaccoppiamento» delle imprese con sedi produttive in Cina (considerate, come Brembo, alla stregua di imprese domestiche) rispetto alle imprese globali che hanno il loro business fuori dalla Cina, considerate in competizione con quelle cinesi. Le conseguenze non sono di poco conto in quanto, per esempio, la politica sta invitando le società cinesi ad avere una *supply chain* locale, a proiettarsi verso l'export di prodotti innovativi e di qualità e a innalzare il livello interno di ricerca tecnologica.

Nulla succede per caso in Cina: così, se da un lato sono confermate le dichiarazioni del management Brembo in Cina, che riflettono un certo *laissez-faire* verso le imprese industriali tradizionali che, anzi, rappresentano un motore importante per mantenere stabilità, occupazione e il patto sociale tra politica e cittadini, è altrettanto chiaro che nei settori connessi all'innovazione, ai nuovi prodotti, alla digitalizzazione e R&D, la presenza dello Stato e delle sue istituzioni a tutti i livelli sta esercitando un controllo più intenso e direttivo.

Il cielo sopra Pechino è certamente più azzurro, ma ciò è avvenuto creando zone a impatto ambientale differenziato per cui le imprese che non rispettano i parametri devono chiudere i battenti in modo definitivo. Anche in questo caso, l'autonomia privata e quella degli investitori esteri con attività produttive in Cina trovano dei limiti che si manifestano attraverso vincoli imposti. Tra essi, la scelta «mirata» della localizzazio-



ne degli stabilimenti, il rischio di repentine interruzioni della produzione, i maggiori investimenti per il rispetto dei parametri relativi alle emissioni (quando possibile poiché, in certi casi, la decisione è connessa alla «zonizzazione» a prescindere dai parametri) e la stabilità della *supply chain*, minacciata da improvvisi provvedimenti di chiusura in certe zone o in certi periodi dell'anno.

Nel corso del 2021, queste improvvise chiusure hanno reso necessario, per Brembo, ricorrere a misure di emergenza per assicurare la continuità delle forniture ai propri clienti. Coerentemente con il trend politico in atto, peraltro, Brembo è riuscita – grazie agli ottimi rapporti con le autorità locali e con i propri soci cinesi nelle due joint venture esistenti – a identificare per tempo le azioni necessarie a perseguire le linee guida del governo che vanno nella direzione strategica, condivisa da Brembo, di perseguire una crescita «sostenibile» di lungo periodo.

Per quanto riguarda i prodotti più innovativi e le attività consentite per lo sviluppo e la produzione nel settore dell'hi-tech, è interessante l'analisi del MERICS (Mercator Institute for China Studies)¹¹ che identifica le opportunità e i rischi per i player internazionali che intendono crescere sul mercato cinese. Da questo punto di vista il governo identifica:

1. i produttori chiave di tecnologia che spingono per una crescita industriale e che credono nelle loro risorse;
2. le imprese che creano *know-how* utili al sistema per accrescere l'impiego e la crescita tecnologica;
3. i concorrenti indesiderabili che minano i campioni nazionali nella tecnologia.

L'atteggiamento del governo è totalmente diverso verso questi ultimi: gli «indesiderati» cercano di mantenere piccole nicchie di tecnologia soprattutto per i clienti stranieri, faticano ad avere consapevolezza della mancanza di opportunità e cercano di massimizzare il ritorno. Le imprese «utili» (in senso opportunistico) al sistema si avvantaggiano per l'apertura verso gli investimenti, ma prevedono di «sganciarsi» visto il contesto sempre più complesso e regolamentato. I key player, infine, cercano di espandersi anche se temono di perdere *know-how* e tecnologia (per copie o spionaggio industriale) e sono consapevoli degli attuali rischi sul mercato. Come si vede, anche in questo ambito la realtà è filtrata dal «convitato di pietra»¹² e una buona strategia non può prescindere dalla conoscenza dell'atteg-

giamento delle autorità e dall'impostazione e mantenimento di un rapporto costruttivo con i rappresentanti del governo.

IL CASO BREMBO. SPUNTI DI RIFLESSIONE PER L'IMPRESA ITALIANA

Brembo ha saputo anticipare i tempi in Cina e comprendere – già nel 1998-99, quando il mercato dell'auto muoveva i primi passi – quanto fosse necessario approcciarsi al Dragone con una visione di lungo periodo, investendo e assumendosi il rischio di un ritorno dell'investimento non immediato.

Come suggerito da Maria Weber, Brembo ha impostato da subito una strategia basata sul potenziale di mercato e di prodotto senza curarsi, all'inizio, di quali sarebbero state le reazioni del governo anche se, tra la fine degli anni Novanta del XX secolo e l'inizio del successivo, era quasi scontato creare iniziative locali in Cina attraverso la costituzione di joint venture con imprese locali prevalentemente controllate dalle autorità e con un management fortemente legato al Partito Comunista.

Gli inizi non sono stati facili: nei primi anni i fatturati di Brembo in Cina erano pressoché irrilevanti a fronte della complessità delle relazioni societarie nel contesto di una «negoiazione continua» e di un approccio manageriale lontano dal mercato e dalle sue logiche. Solo il cambio di marcia del governo nel periodo 2005-2008 ha consentito a Brembo un vero e proprio salto in termini di fatturato, investimenti diretti e progressiva acquisizione del controllo della prima joint venture. Si apriva allora in Cina un periodo relativamente «liberista» che ha consentito a Brembo di realizzare significativi investimenti diretti in stabilimenti di lavorazione e fonderie, puntando sempre più su forza lavoro e management locali e costruttivi rapporti con le istituzioni. È del 2017 la seconda joint venture di Brembo in Cina, tutt'ora operativa, che ha rappresentato e continua a essere un volano importante di contatto con le finalità e la visione del Partito e del governo.

Come noto, nel periodo di forte espansione della Cina, che manteneva livelli di crescita del Pil a due cifre, gli analisti suggerivano investimenti diretti, ove possibile, per mitigare o sottrarsi alla presenza utile, ma ingombrante, di soci legati alle amministrazioni locali nell'ambito delle joint venture. Al 31 dicembre 2021 Brembo operava in Cina con tre società interamente controllate a Nanjing e Qingdao e una joint



venture a Langfang (Pechino). Il fatturato in Cina nel 2021 è stato di 436 milioni di euro, ma ha già toccato 253 milioni di euro nel primo semestre del 2022. Alla fine di giugno 2022, Brembo China conta su oltre 1.600 dipendenti per la quasi totalità di nazionalità cinese.

Tra aprile e luglio del 2022 Brembo ha negoziato una nuova e ulteriore joint venture (la terza) basandosi, oltre che sui contatti del proprio team locale con quello del partner, su una negoziazione svolta in videoconferenza. Queste modalità, impensabili sino a qualche anno fa, aprono una finestra interessante sulla «nuova Cina» che non deve sfuggire agli imprenditori che intendano approcciarla. Oggi esistono manager locali preparati (lingua inglese, organizzazione, pianificazione, principi contabili internazionali, capacità di execution), grazie anche alla terza generazione di giovani imprenditori cinesi che hanno studiato nelle università australiane, americane ed europee. Esistono, come in qualsiasi altro Paese avanzato, studi professionali di primo livello, società di revisione, così come un'ampia disponibilità di informazioni. Non può più essere una giustificazione per le imprese italiane l'idea che la Cina non abbia adeguati servizi.

Resta il fatto che, nei settori maturi, è oggi molto difficile – se non impossibile – pensare a una localizzazione in Cina. I giochi sono fatti. Chi è entrato (o saprà entrare) al «momento giusto» ha saputo interpretare i bisogni espressi negli anni Novanta e credere che si sarebbero realizzati dopo dieci o vent'anni. È il caso di Brembo.

Ritengo che questo possa essere il primo e più importante spunto di riflessione per chi voglia localizzarsi nel Paese di Mezzo. Si deve partire oggi per essere

pronti, forse, tra cinque o dieci anni, investendo molto, rischiando, instaurando buoni rapporti e conoscendo molto bene la cultura e gli indirizzi politici e sociali. Anche alla luce del ritrovato interventismo del governo soprattutto nei settori innovativi, un «ritorno» alla costituzione di joint venture con partner locali e (ove possibile) di acquisizioni totalitarie di imprese cinesi rappresenterà sicuramente una chiave di accelerazione per entrare in tale mercato.

Le opportunità si presentano soprattutto nei settori della tecnologia «ammessa». Partendo dal ruolo centrale ricoperto dall'e-commerce in Cina, risulterà essenziale coinvolgere maggiormente i consumatori mediante la creazione di negozi «concept» online di facile consultazione¹³. Per i mercati più maturi e che non richiedono investimenti estremamente elevati le zone meno sviluppate e interne sono ancora una priorità per il governo, disposto quindi a sostenere la presenza di imprese estere che intendano localizzarsi. Anche in Cina, infine, soprattutto nell'era del Covid, sarà fondamentale produrre in modo sempre più *green* e sostenibile, puntando su qualità, innovazione dei prodotti e dei servizi, salute e benessere personale.

Ciò tenendo bene a mente, come fa Brembo, che i nuovi player cinesi, emersi da pochi anni in vari settori – quali quelli connessi all'elettrificazione e alla digitalizzazione – sono a loro volta alla ricerca di partner occidentali innovativi e conosciuti a livello globale. La Cina vuole infatti consolidare e sviluppare ulteriormente il proprio ruolo di leader planetario in molti settori di business, utilizzando come leva anche l'abbinamento con importanti marchi stranieri in grado di fornire tecnologie evolute e nuovi spazi di mercato.

¹ J. Shen, «Little mention of China's EV industry in Five-Year Plan bodes well: experts», TechNode, <https://technode.com/2021/03/09/little-mention-of-ev-industry-in-five-year-plan-bodes-well/>, 9 marzo 2021.

² Si veda il comunicato stampa «Brembo e Gold Phoenix: nasce un nuovo leader nei materiali di attrito», <https://www.brembo.com/it/company/news/brembo-gold-phoenix-leader-materiali-attrito>, 26 luglio 2022.

³ M. Weber, La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo, Milano, Edizioni Olivares, 2005, pp. 11-31.

⁴ C. Barbatelli, R. Cavalieri (a cura di), La Cina non è ancora per tutti. Dialoghi sul mercato cinese, Milano, Edizioni Olivares, 2015.

⁵ R. Orlandi, «Illusione, disillusione, sfide: la dialettica delle aziende italiane in Cina», in Barbatelli, Cavalieri (a cura di), La Cina non è ancora per tutti, op. cit., pp. 30-51, p. 42.

⁶ T. Deng, «Obiettivo 2049: il sogno cinese può diventare realtà», Limes, 10, 2021.

⁷ D. Taino, «Xi Jinping, il potere assoluto e la "sindrome di Putin" in Cina», Corriere della Sera, 29 ottobre 2022, pp. 1 e 38.

⁸ National Development and Reform Commission, «The Special Administrative Measures (Negative List) for Foreign Investment Access (2021 Edition)».

⁹ G. Santevecchi, «Il messaggio trasversale di Xi a Biden: "Dobbiamo comunicare, il mondo oggi non è pacifico né tranquillo"», Corriere della Sera, https://www.corriere.it/esteri/22_ottobre_27/messaggio-xi-biden-8a690cc0-55cd-11ed-be15-822086495e48.shtml, 27 ottobre 2022.

¹⁰ H. Pazzagli, «La Cina emette nuove direttive per incoraggiare gli investimenti esteri nel settore manifatturiero», ADVANT Nctm, <https://www.advant-ncm.com/news/articoli/la-cina-emette-nuove-direttive-per-incoraggiare-gli-investimenti-esteri-nel-settore-manifatturiero>, 28 ottobre 2022.

¹¹ L'analisi è stata svolta nell'ambito del seminario online «Impacts of China's 20th National Party Congress on SMEs», organizzato dall'UE SME Centre in collaborazione con l'Italy China Council Foundation.

¹² Si veda anche A. Moravia, La Rivoluzione Culturale in Cina. Ovvero il Convitato di pietra, Milano, Bompiani, 1967.

¹³ Italy China Council Foundation, Cina 2022. Scenari e Prospettive per le Imprese, XIII Rapporto Annuale, 2022.