

Cosa è la Huawei? “Un campione del capitalismo di stato”, “un’impresa bastarda”, “un’impresa strana”, “un colosso controverso”, “un’azienda opaca”, “il Leviatano tech di Shenzhen”? Oppure è “una cooperativa di produzione”, “un’impresa autogestita dai lavoratori”, “un’impresa democratica”, “un’azienda socialista nella Cina socialista”? Ovviamente la diversità dei giudizi dipende dalla varietà dei punti di vista politici e ideologici. Ma non c’è dubbio che è resa possibile dalla singolarità della struttura proprietaria dell’azienda. In effetti la Huawei non può essere classificata in base a nessuna delle forme societarie tradizionali. Ed è più facile dire cosa non è. Non è una società per azioni, pur avendo un capitale diviso in “azioni”. Non è un’impresa personale, pur essendo guidata da un personaggio che detiene alcuni poteri tipici di un padrone. Non è un’impresa di stato, pur essendo il 99% delle sue “azioni” gestito da un sindacato che fa capo a un’istituzione statale. Non è una cooperativa, pur essendo le sue “azioni” distribuite ai dipendenti.

Allora ripeto: cosa è? In questo articolo fornirò alcune informazioni che possono essere utili per rispondere alla domanda. I dati li ho raccolti attingendo soprattutto dalle comunicazioni ufficiali Huawei, ma mi sono avvalso anche delle divulgazioni dei dipendenti dell’azienda sul sito Zhihu. Inoltre ho fatto ricorso a stime proposte in testi scientifici, articoli giornalistici e piattaforme digitali. Purtroppo, per la divulgazione di certi dati la Huawei è effettivamente “un’azienda opaca”, ciò che rende inevitabile il ricorso alle stime. Va da sé che queste vanno usate con cautela, specialmente quando sono variegate. L’unica precauzione che ho potuto prendere in tal caso è stata quella di riferire i valori estremi delle diverse stime, lasciando al lettore la scelta di quali privilegiare. Quando tale scelta ho dovuto farla io, ho privilegiato le stime più favorevoli all’immagine che Huawei vuole dare di sé.

Chi possiede Huawei?

La società operativa si chiama *Huawei Technologies Co Ltd*. Svolge le attività produttive assumendo lavoratori con contratti di lavoro subordinato. È di proprietà della *Huawei Investment & Holding Co Ltd*, la quale a sua volta ha due proprietari: il socio fondatore, Ren Zhengfei, che possiede una quota di circa l’1% (negli anni è oscillata tra l’1,42% e lo 0,59%), e il Comitato Sindacale dell’azienda (*Union of Huawei Investment & Holding*), che gestisce il restante 99% per conto dei dipendenti.

Legalmente le quote non sono delle vere e proprie azioni, e vengono chiamate “azioni virtuali vincolate” (*virtual restricted shares*), più comunemente “azioni fantasma” (Zhihu a; Morgan, 2026). Qui per brevità le chiamerò semplicemente “azioni”. Non si possono acquistare nei mercati finanziari e non hanno un codice ticker (la combinazione di lettere, numeri o simboli che serve a identificare i titoli di un’azienda quotata in borsa). Il loro valore è calcolato annualmente dall’ufficio contabilità aziendale sulla base del capitale netto. Assegnano ai detentori alcuni diritti tipici degli azionisti, compresi quello di ricevere dividendi e quello di votare per l’elezione degli organi direttivi. Ma non attribuiscono completi diritti di proprietà sul capitale, non possono essere vendute a soggetti terzi né ad

altri dipendenti e neppure lasciate in eredità. Quando un dipendente si dimette o viene licenziato, rivende le proprie “azioni” al Comitato Sindacale, che è obbligato al riacquisto, e che può anche mettere in atto riscatti forzati. Tuttavia alcuni pensionati che ottemperano a certi requisiti di vecchiaia e anzianità di servizio possono conservare il proprio pacchetto azionario – una specie di liquidazione che dà diritto alla riscossione di dividendi.

Detentori delle “azioni” possono essere solo i dipendenti di nazionalità cinese, i quali le ricevono dal Comitato Sindacale (Goto, 2021; Morgan 2026). Questo funge da veicolo societario per i lavoratori, e tiene il libro in cui sono registrati i nomi degli azionisti. Le “azioni” sono assegnate in base alle performance lavorative, all’anzianità di servizio e al livello gerarchico. Però non vengono regalate. I dipendenti le devono acquistare. Sono comunque esclusi dall’azionariato i lavoratori di bassa qualifica. Di conseguenza i dipendenti con stipendi più alti possono acquistare più “azioni”, incassano più dividendi, vedono con ciò aumentare i propri redditi e sono in grado di acquistare ancora più “azioni”. Sebbene si possano detenere individualmente pacchetti azionari di grandezze diverse, vigono dei livelli di saturazione: un tetto massimo al volume di “azioni” che un dipendente può acquistare annualmente; un tetto massimo al numero che può detenere complessivamente. Queste limitazioni sono collegate al livello occupato nell’organizzazione aziendale, e sono tanto meno strette in valore assoluto quanto più elevato è il grado gerarchico e lo stipendio. Purtroppo Huawei non pubblica le misure dei livelli di saturazione, e non si conosce una norma statutaria che le determini. In pratica sembra che, percentualmente, nessuna quota individuale possa essere superiore a quella di Ren Zengfei, cioè circa l’1%. Lo si deduce dal fatto che il socio fondatore è considerato “il nostro più grande azionista individuale” (Huawei m) e dal fatto che, quando Ren possedeva un pacchetto dell’1,42%, tale percentuale era dichiarata come quella del pacchetto più grande (Zhihu, f).

Chi elegge le cariche dirigenti?

I dipendenti-azionisti votano per eleggere una Commissione dei Rappresentanti. Hanno diritto di voto soltanto coloro che possiedono “azioni”. Nel dicembre 2017 parteciparono al voto 80.818 azionisti, su una forza lavoro di circa 180.000 dipendenti, ed elessero 115 Rappresentanti (Baijiahao, 2018). Nel febbraio 2025 parteciparono al voto 127.909 azionisti, su una forza lavoro di circa 213.000 dipendenti, ed elessero 161 Rappresentanti (Huawei g). I dipendenti-azionisti votano con il criterio “un’azione = un voto” (Huawei f; Huawei g; Weissberger, 2026). Quindi quelli che possiedono pacchetti azionari più grossi dispongono di un peso elettorale maggiore.

A sua volta la Commissione dei Rappresentanti elegge gli organi supremi dell’azienda, cioè il Consiglio di Vigilanza (15 membri) e il Consiglio d’Amministrazione (17 membri) (Huawei h). Inoltre la Commissione approva il bilancio, la distribuzione degli utili e gli aumenti di capitale. I membri della Commissione operano su base paritaria: ogni Rappresentante dispone di un solo voto, indipendentemente dalla quantità di “azioni” che possiede come

singolo azionista (Huawei b; Lee, 2025).

I membri del Consiglio d'Amministrazione scelti dalla Commissione vengono successivamente ratificati dal voto formale degli azionisti (Huawei a; Huawei i). Il Consiglio d'Amministrazione determina la strategia industriale e finanziaria, decide le operazioni produttive, supervisiona l'organizzazione aziendale e in definitiva prende tutte le decisioni importanti che influenzano la formazione del valore. È guidato da tre presidenti a rotazione che cambiano ogni 6 mesi.

Il Consiglio d'Amministrazione elegge il Comitato Esecutivo (7 membri) e i vicepresidenti, e decide quali direttori possono partecipare alle riunioni senza diritto di voto. Il Comitato Esecutivo si occupa della gestione ordinaria e si assicura che le strategie decise dal Consiglio d'Amministrazione siano eseguite efficacemente.

In sintesi: *i dipendenti-azionisti eleggono la Commissione dei Rappresentanti con la regola "un'azione = un voto"; la Commissione dei Rappresentanti elegge il Consiglio di Amministrazione con la regola "una testa = un voto"* (Huawei b; Huawei c; Huawei e; Wang, 2021; Goto, 2021; Lee, 2025). L'adozione del criterio "una testa = un voto" nelle votazioni della Commissione dei Rappresentanti non è sufficiente per rendere democratico il procedimento elettorale, poiché la Commissione stessa è eletta col criterio del volume azionario e quindi la sua composizione riflette i pesi finanziari dei differenti gruppi di azionisti.

Il ruolo del sindacato

Il Comitato Sindacale è composto da 7 membri, che sono proposti dai dipartimenti e votati dagli iscritti. Non sono nominati dalla federazione sindacale superiore (ACFTU, *All-China Federation of Trade Unions*). Il Comitato non esercita i diritti dell'azionista, che invece sono attribuiti alla Commissione dei Rappresentanti. Né nomina i membri della Commissione. C'è stato dibattito su chi controlla la Huawei (Balding e Clarke, 2019; Clarke, 2019; Strumpf e Wang, 2019; Wei, 2019; Li, 2019; Niewenhuis, 2019; Rühlig, 2020; Wang, 2021; Hawes, 2022; Clark, 2026; Huawei b). Alcuni critici, osservando che la struttura societaria è ambigua, sostengono che, siccome il sindacato aziendale fa parte dell'ACFTU, e siccome questa Federazione è un'istituzione statale controllata dal Partito Comunista Cinese, allora la Huawei si configurerebbe come un'impresa statale: la proprietà dei beni aziendali apparterrebbe a un'entità giuridica dipendente dall'apparato statale. Ad esempio – asseriscono alcuni – nel caso di fallimento e liquidazione, il pretendente residuale, cioè chi incassa l'eventuale capitale rimanente dopo il pagamento dei debiti, sarebbe l'ACFTU. Quindi la Huawei sarebbe tutt'altro che quell'organizzazione cooperativa che pretende di essere. Senonché, come ha dimostrato Goto (2021), le "azioni" Huawei non fanno parte del patrimonio del Comitato Sindacale. Il sindacato svolge il ruolo di veicolo per l'aggregazione delle volontà degli azionisti.

Per la precisione, il Comitato Sindacale svolge due diversi tipi di funzioni:

1) si prende cura dei diritti dei lavoratori *in quanto dipendenti*, gestisce i servizi di

assistenza interna, le tutele per la salute, la contrattazione collettiva sui benefit aziendali, organizza eventi culturali e attività per il tempo libero (Huawei b),

2) usa la propria struttura organizzativa per permettere ai lavoratori *in quanto azionisti* di esprimere la propria volontà, amministra i contratti di compra-vendita delle azioni, calcola i dividendi e la loro distribuzione, fornisce la logistica attraverso cui si effettuano le votazioni per l'elezione della Commissione dei Rappresentanti (Huawei c; Zhihu c).

La gerarchia del potere

I dipendenti sono ordinati su una scala gerarchica (detta *Huawei Matrix*) di 23-25 livelli, e all'interno di ogni livello sono classificati su cinque sotto-livelli (A, B+, B, C+, C) in base alle valutazioni delle performance. Come vedremo, stipendi, bonus e quantità di "azioni" detenute crescono esponenzialmente man mano che si sale la scala gerarchica. I dipendenti classificati ai sotto-livelli C hanno un'alta probabilità di venire licenziati (Zhihu, e).

Sinteticamente, i livelli della *Huawei Matrix* sono così definiti:

- livelli 1-9: nessun dipendente,
- livelli 10-12: tecnici di base, personale amministrativo junior, assistenti d'ufficio,
- livelli 13-16: ingegneri junior, tecnici operativi, giovani laureati,
- livelli 17-19: ingegneri senior, tecnici esperti, specialisti di livello intermedio,
- livelli 20-21: dirigenti intermedi, manager di dipartimento, direttori regionali,
- livello 22: dirigenti senior, vicepresidenti, massimi esperti tecnici, scienziati,
- livello 23+: alti dirigenti.

I top manager sono talvolta classificati al di sopra del livello 23, i massimi al livello 25, ma qui per semplicità li ho inclusi nel 23+.

Ai livelli 1-9 non compaiono lavoratori perché la Huawei non ha in organico la bassa manovalanza. Le operazioni che richiedono mansioni poco qualificate vengono esternalizzate, cosicché la forza lavoro complessiva è articolata in due gruppi: dipendenti Huawei e operai esterni. L'esternalizzazione avviene in due modi: lavoratori con contratti di società appaltatrici, lavoratori interinali. È forza lavoro mal pagata che comprende: operai generici di produzione; addetti all'assemblaggio; manovali; magazzinieri; autisti; sviluppatori di software di routine; addetti alle pulizie, alla vigilanza, alle mense, alla manutenzione (Ni, 2018; CliffsNotes, 2025; Swales, 2025; Komaspes, 2026). Gli operai esterni spesso lavorano in sede Huawei e sotto il comando di un direttore Huawei (Zhihu d). Alcune valutazioni collocano la forza lavoro esternalizzata in una fascia compresa tra il 32% e il 50% della forza lavoro complessiva (Zhihu g; Zhou 2021). Si tratta tuttavia di

supposizioni, non di stime risultanti da elaborazioni scientifiche o da comunicazioni Huawei. I numeri dei dipendenti di ogni livello non sono pubblicati dalla Huawei. Quelli che circolano sono stati stimati sulla base dell'incrocio di dati desunti da studi di settore sul management, rapporti di società di consulenza sulle risorse umane, leak di piattaforme d'informazione tecnologica e comunicazioni di lavoratori su Zhihu. I risultati più interessanti sono quelli relativi ai livelli più alti. Le stime variano in questo modo:

- tra 500 e 1.500 persone al livello 22,
- tra 120 e 300 persone al livello 23+.

La Huawei non pubblica neppure il numero di "azioni" possedute da ogni singolo dipendente, né la percentuale detenuta in ogni livello. Anche in questo caso dobbiamo far ricorso a delle stime. Le quali sono basate su tre tipi di fonti: documenti ufficiali Huawei, studi accademici e memorie di ex dirigenti (Peng e Hoffmire, 2015; Tian e Wo, 2016; 2018; Yicai Global, 2018; Balding e Clarke, 2019). Queste stime variano nel seguente modo:

- tra il 20% e il 30% delle "azioni" è ascrivibile al livello 22,
- tra il 10% e il 20% delle "azioni" è ascrivibile al livello 23+.

Tra gli alti dirigenti nessuno detiene singolarmente pacchetti di controllo. Ma insieme, i senior e i top manager (livelli 22 e 23+), cioè meno dell'1% dei dipendenti, possiedono fra il 30% e il 50% delle quote, una percentuale più che sufficiente per assicurare il controllo della Commissione dei Rappresentanti.

Peraltro, siccome le promozioni sono decise dall'alto, è facile prevedere che i dirigenti intermedi e i direttori regionali che vogliono fare carriera tendano a votare seguendo le indicazioni del vertice dell'impresa. Quindi il management può contare su ben più del 30-50% dei voti nella Commissione dei Rappresentanti. Infine, come vedremo più avanti, i candidati alle elezioni del Consiglio d'Amministrazione sono controllati da Ren Zhengfei. Tutto ciò spiega l'altissima stabilità dei vertici Huawei e il basso tasso di ricambio del Consiglio d'Amministrazione (più basso di quello della Apple).

Si può raggiungere una prima conclusione. Il top management è capace di auto-riprodursi completamente. Il che fa della Huawei un'impresa a *capitalismo manageriale*. Il Consiglio d'Amministrazione rende conto a una Commissione che controlla, ed è di fatto il mandante e il mandatario di sé stesso. Non essendo l'impresa quotata in borsa, il management non è indotto dai mercati finanziari a massimizzarne il valore, cioè a valorizzare il capitale. Vi è indotto dal fatto che buona parte dei dividendi l'intascano i manager stessi. In quest'ottica, la pratica di distribuire le "azioni" ai dipendenti è riconducibile ai sistemi di *ESOP* (*Employee Stock Ownership Plan*) diffusi in Europa e in America. E l'azienda è assimilabile a una *S-Corporation* – un tipo d'impresa, piuttosto comune negli Stati Uniti, che, senza ridurre il potere del management, distribuisce azioni ai lavoratori con il duplice scopo di risparmiare

sulle tasse e motivare i dipendenti a lavorare con più impegno.

La distribuzione del reddito

Si stima con elevata attendibilità che i dirigenti di livello 25 (ad esempio Ren Zhengfei, Sabrina Meng Wanzhou, Xu Zhijun, Hu Houkun, Li Jian, Ding Yun) ricevano in media uno stipendio annuale (stipendio base + bonus di performance) di circa €650.000 e dividendi azionari annuali di circa €3.190.000, per un totale di €3.840.000 (Jiang, 2019; Kirton, 2022; Davenport, 2024; Business Times, 2024; Dou, 2025).

Escludendo i lavori esternalizzati, i redditi più bassi sono pagati ai lavoratori dei livelli 10-12, i quali, insieme a gran parte di quelli dei livelli 13-14, sono esclusi dal piano azionario e ricevono bonus legati ai turni e alla produttività. La Huawei non pubblica dati sui salari più bassi. Si deve di nuovo ricorrere a stime. Le quali sono piuttosto diversificate, andando da un reddito annuale (salario base + straordinari e indennità varie) di circa €9.600 a uno di circa €18.700 (Zhihu b, Levels.fy, 2021). Poniamo che quest’ultima sia la stima più verosimile.

Si tratta di compensi lordi. In Cina i redditi inferiori alla soglia di €7.700 (approssimata per variazioni del cambio) sono esenti da tasse. Poi si applicano aliquote marginali del 3% e del 10% per redditi fino a €26.100. Sui redditi superiori a €123.000 si applica un’aliquota marginale massima del 45%. I dividendi però sono tassati a parte con un’aliquota fissa del 20%. Se i top managers operassero per azzerare i profitti e i dividendi e si retribuissero con stipendi di €3.840.000, pagherebbero tasse molto più elevate.

Ecco una tabella indicativa dei livelli estremi dei compensi con le percentuali dell’incidenza dei dividendi sul reddito:

<i>Livello</i>	<i>Reddito medio</i>	<i>% dividendi</i>
<13	€18.700	0%
13	€25.600	<5%
22	€2.307.000	>70%
25	€3.840.000	>80%

Quindi il rapporto tra il reddito massimo e il minimo è pari a $3.840.000/18.700 \approx 205$ (se il salario più basso fosse di €9.600, il rapporto salirebbe a 400). Bisogna tuttavia osservare che il numero 205 non è il rapporto tra il reddito più alto in assoluto e il più basso in assoluto, bensì il rapporto tra la media dei redditi del livello più alto e la media dei redditi dei livelli più bassi (la stessa osservazione vale per il numero 400). Perciò il rapporto tra il reddito più elevato in assoluto e quello più basso in assoluto è parecchio più elevato di 205

(o 400). E si tenga anche presente che non ho tenuto conto dei lavoratori esterni, che sono i peggio pagati.

Ho fatto calcolare l'indice Gini da quattro diverse app di IA, suggerendo di ipotizzare una forza lavoro di circa 200.000 dipendenti, specificando che i redditi massimi e minimi siano quelli qui sopra indicati e chiedendo di usare tutte le informazioni che riescono a trovare sul web. Ricordo che questo indice va da 0 a 1, ed è tanto più alto quanto maggiore è la disuguaglianza. Ho ottenuto i seguenti indici Gini: 0,56, 0,60, 0,61, 0,65. Poniamo che il più verosimile sia quello corrispondente all'immagine che Huawei vuole trasmettere di sé, cioè 0,56. Sarebbe in linea con quello di altre aziende high tech (alla Apple è di 0,55). Però bisogna di nuovo osservare che l'indice sarebbe parecchio più elevato se si considerassero il reddito più alto in assoluto e quello più basso in assoluto, e ancora di più se si considerassero anche i lavoratori esterni. Comunque, pur con l'appiattimento sulla media dei redditi estremi, la disuguaglianza è molto più forte nella Huawei che nell'intera Cina, dove nel periodo 2003-2022 l'indice Gini è oscillato tra 0,46 e 0,49.

Il ruolo di Ren Zhengfei

Sebbene lo statuto dell'impresa non preveda la posizione di membro permanente del Consiglio d'Amministrazione, il fondatore di Huawei, Ren Zhengfei, ne ha sempre fatto parte (Baidu, 2025). Ne è considerato il vero CEO, anche se le più importanti cariche direttive ruotano periodicamente tra vari membri del Consiglio (Huawei d; Yicai Global, 2018; Scribd, 2020). Lui non si occupa delle operazioni quotidiane. La gestione corrente e le decisioni a breve termine sono di pertinenza dei Presidenti a rotazione e del Comitato Esecutivo (Dudarenok, 2026; Clark, 2026). Di fatto Ren ricopre un ruolo di supervisore e controllore supremo. E per statuto detiene un potere di veto personale: 1) sulle decisioni strategiche; 2) sulle nomine dei dirigenti (Li, 2019; Eeworld, 2019; Wang, 2021).

Quanto al primo punto, il diritto di veto si applica soprattutto ai progetti di lungo termine: le decisioni relative a modifiche dello statuto aziendale e dei meccanismi di governance; le fusioni e le acquisizioni; la vendita di asset strategici; gli aumenti di capitale; le decisioni straordinarie relative alla stabilità finanziaria. Ma il potere di Ren va oltre quello attribuitogli dallo statuto. Lui opera come una guida e una figura carismatica che si prende cura delle linee della ricerca e dello sviluppo dell'azienda. È noto per la sua riflessività e per la capacità di evitare decisioni affrettate (De Cremer e Tian, 2015). Frequentemente fa ricorso a discorsi programmatici e lettere indirizzate ai dipendenti, discorsi e lettere che fanno leva sugli obiettivi della sopravvivenza aziendale e dell'indipendenza tecnologica (Dudarenok, 2026; Clark, 2026; Lamberti, 2020).

Ren Zhengfei detiene anche un diritto di veto sulla nomina dei candidati per il Consiglio di Amministrazione e per il Consiglio di Vigilanza. Formalmente, non può nominare i membri dei due Consigli scavalcando le votazioni della Commissione dei Rappresentanti. Tuttavia, ha un'enorme influenza politica e morale ed è in grado di orientare la Commissione verso i nomi a lui graditi. Per di più svolge il ruolo di "esaminatore" dei candidati. E se la

Commissione dei Rappresentanti eleggesse un membro che il fondatore ritiene inadatto, lui ha il potere di bloccare la nomina e invalidare il voto (Strumpf e Wang, 2019; Waring, 2019; Li, 2019; Zhihu c).

In sintesi, la governance di Huawei è strutturata in modo tale che la Commissione dei Rappresentanti gestisce l'elezione dei dirigenti, ma il fondatore conserva l'ultima parola per blindare l'azienda da scalate interne o cambi di rotta che non gli piacciono (Strumpf e Wang, 2019; Li, 2019). Alcuni considerano il CEO supremo alla stregua di un monarca costituzionale. La metafora è illuminante. Lo sarebbe ancora di più se specificasse che è il monarca di uno stato timocratico.

Il re è ormai ottuagenario. È previsto che i diritti di veto che detiene non saranno ereditati dalla sua famiglia, ma passeranno a un comitato di continuità aziendale composto da 7 membri della dirigenza. Tuttavia Sabrina Meng Wanzhou, figlia di Ren, è stata uno dei Presidenti a rotazione, ed è considerata la figura più accreditata per la leadership futura (Huawei I; Clark, 2026).

La cultura del lupo

Ogni azienda che si rispetti ha la sua "missione" e la sua "cultura". In Huawei vige la "cultura del lupo" o dei "lupi di Shenzhen". È una filosofia promossa da Ren Zhengfei, che enfatizza l'aggressività, il lavoro di squadra e un'inestinguibile brama di conquista. Questa "cultura" è stata un fattore importante dell'ascesa globale dell'azienda (Laufer e Fanta, 2021; Colarizzi, 2026; Aresu, 2026; Dou, 2025). Tra l'altro, ha messo la Huawei in condizioni di superare brillantemente la crisi aziendale causata dall'attacco sanzionatorio che Trump scatenò contro l'azienda cinese includendola nell'*Entity List* del 15-16 maggio 2019.

È basata su varie norme di condotta o qualità umane:

- *Fame* – i dipendenti sono incoraggiati a essere affamati di successo,
- *Aggressività* – devono essere combattivi nel perseguire gli obiettivi,
- *Resilienza* – devono essere capaci di resistere alle difficoltà e reagire adattandosi alle sfide,
- *Lavoro di squadra* – sono spinti a lavorare in modo coeso,
- *Deferenza* – sono indotti a mantenere rispetto per la gerarchia aziendale,
- *Sacrificio* – devono avere una grande disponibilità a fare sacrifici personali per il bene dell'azienda.

Conclusioni

È evidente che la Huawei non è una cooperativa di produzione autogestita dai lavoratori. Quanto meno, non è la realizzazione delle parole d'ordine di Marx: "lavoro libero e associato", "produttori liberi e uguali" e "autogoverno dei produttori", ovvero:

“Parliamo del movimento cooperativo, specialmente delle fabbriche cooperative erette da poche mani audaci e senza aiuti. Il valore di tale grande esperimento sociale non rischia di venir esagerato. Coi fatti anziché con argomenti queste cooperative hanno provato: che la produzione su grande scala e in accordo con i precetti della scienza moderna è possibile senza l'esistenza di una classe d'imprenditori che impieghi una classe di lavoratori; che i mezzi di lavoro non esigono, per rendere, di essere monopolizzati come mezzi di predominio e di sfruttamento del lavoratore; e che il lavoro salariato, come il lavoro schiavile e servile, è solo una forma transitoria e inferiore, che deve cedere al lavoro associato” (Marx, 1864).

“Riconosciamo il movimento cooperativo come una delle forze trasformatrici della società presente, basata sull'antagonismo delle classi. Il suo grande merito è di mostrare praticamente che l'attuale sistema di subordinazione del lavoro al capitale, dispotico e pauperizzante, può venir soppiantato dal sistema repubblicano e benefico dell'*associazione di produttori liberi e uguali*” (Marx, 1866).

Eppure ci vorrebbe così “poco” perché la Huawei diventasse una vera cooperativa autogestita. Basterebbe: attribuire a tutti i lavoratori il diritto di voto per l'elezione della Commissione dei Rappresentanti; usare il criterio “una testa = un voto” in questo tipo di elezione; abolire il ruolo di mediazione del Comitato Sindacale; togliere i poteri speciali al socio fondatore; annullare tutti i contratti di lavoro subordinato e sostituirli con un contratto di società. Il Consiglio d'Amministrazione opererebbe come mandatario dei lavoratori e sarebbe responsabile esclusivamente verso di loro. Si porrebbe il problema di come conciliare la distribuzione uniforme del diritto di voto con una distribuzione diseguale delle “azioni”. A questa difficoltà si può ovviare in diversi modi. Uno potrebbe essere il seguente: trasformare le “azioni” in obbligazioni dopo averne dimezzato il valore, e costituire il capitale sociale con il restante 50% del valore. Aumenterebbe la leva finanziaria, ma la quantità di capitale a disposizione dell'azienda resterebbe inalterata. Sarebbe una piccola rivoluzione effettuata per mezzo di una parziale “espropriazione degli espropriatori”. I lavoratori possederebbero il capitale sociale in comune e riceverebbero tutti la stessa quota di dividendi. È facile prevedere che, come conseguenza di una tale rivoluzione, il divario di reddito tra i manager e gli operai tenderebbe a ridursi rapidamente.

Ovviamente, non sto proponendo una riforma della Huawei. Ci vorrebbe ben altro che una quindicina di righe per progettare una riforma del genere. La ragione per cui ho scritto questa quindicina di righe è che voglio far capire bene perché “l'azienda socialista nella Cina socialista” non può essere considerata una cooperativa autogestita dai lavoratori. Non può esserlo perché non realizza le condizioni fondamentali della democrazia industriale: democrazia politica (una testa = un voto); democrazia economica (proprietà comune); democrazia sociale (distribuzione egualitaria dei dividendi).

Concludendo: in attesa di quella piccola rivoluzione, la Huawei resta un'*azienda a capitalismo manageriale*.

Ernesto Screpanti

Ringrazio Mario Morroni, Ugo Pagano, Silvana Niutta e Alessandro Scassellati per i loro suggerimenti e le loro critiche. Ovviamente la responsabilità per le tesi sostenute resta mia.

Bibliografia

- Aresu A. 2026, *Più hanno fame, più i lupi di Shenzhen prosperano*, "Lucy sui mondi", 22 giugno. <https://lucysuimondi.com/piu-hanno-fame-piu-i-lupi-di-shenzhen-prosperano/>
- Baidu, 2025, *Ren Zhengfei, Director and Chief Executive Officer (CEO) of Huawei Technologies Co Ltd*, "BaiduWiki".
<https://baike.baidu.com/en/item/Ren%20Zhengfei/978590>
- Baijiahao, 2018, *Huawei nega di essere stata acquisita da capitali statali: è un'impresa privata di proprietà al 100% dei dipendenti*, "China Electronics Chamber of Commerce", settembre. <https://www.cecc.org.cn/news/201809/530157.html?utm>
- Balding C. and Clarke D. C. 2019, *Who Owns Huawei?* "Social Science Research Network", 17 Aprile. <https://ssrn.com/abstract=3372669>. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3372669>
- Business Times, 2024, *Huawei plans lowest dividend payout per share since 2019*, "The Business Times", 2 aprile.
<https://www.businesstimes.com.sg/companies-markets/huawei-plans-lowest-dividend-payout-share-2019>
- Clarke D. 2019, *Huawei's ownership: Huawei's statement and my response*, "The China Collection", 20 aprile.
<https://thechinacollection.org/huaweis-ownership-huaweis-statement-response/>
- Clark R. 2026, *Huawei reshuffles top leadership*, "Light Reading", 7 aprile.
<https://www.lightreading.com/business-transformation/huawei-reshuffles-top-leadership>
- CliffsNotes, 2025, *Case study: Huawei's supply chain management amid US-China trade tensions - establishing collaborative partnerships with Asian suppliers* School, "Western Sydney University", 6 agosto. <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/28169971>
- Colarizzi A. 2026, *Huawei, Il carisma «da lupo» di Ren e la benedizione di Jiang Zemin*, "Il Manifesto", 10 luglio.
<https://ilmanifesto.it/huawei-il-carisma-da-lupo-di-ren-e-la-benedizione-di-jiang-zemin>
- Davenport M. 2024, *Huawei announces \$10.65 billion dividend payout to staff in historic employee reward scheme*, "London insider", 4 aprile.
<https://londoninsider.co.uk/huawei-announces-10-65-billion-dividend-payout-to-staff-in-historic-employee-reward-scheme/>
- De Cremer D. e Tian T. 2015, *Huawei's culture is the key to its success*, "The conference board", 23 giugno.
<https://www.conference-board.org/research/human-capital-briefs/blg-00-1-3809>

- Dou E. 2025, *House of Huawei: The secret history of China's most powerful company*, Portfolio/Penguin, New York.
- Dudarenok A. 2026, *Huawei's innovation model: Competing globally while playing a different game*, "Chozan.co", 30 giugno. <https://chozan.co/huawei-news/>
- Eeworld, 2019, *Ren Zhengfei: I have a veto power in Huawei, and I cannot allow Huawei to become a 100% democratic company*, "Eeworld.com", 11 settembre. <https://en.eeworld.com.cn/news/xfdz/eic474201.html>
- Goto T. 2021, *Huawei's employee shareholding scheme: Who owns Huawei?* "Transactions of the Academic Association for Organizational Science", 31 maggio. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3856761
- Huawei a, *Corporate governance overview*. <https://www.huawei.com/en/corporate-governance>
- Huawei b, *Huawei BOD Chief Secretary Jiang Xisheng's interview with international media*. Huawei - Jiang Xisheng, Interview with International Media
- Huawei c, *Huawei Executive Jiang Xisheng: No one owns Huawei but its employees*. https://www.huawei.com/jp/facts/voices-of-huawei/jiang-xisheng-no-one-owns-huawei-but-it-s-employees?utm_source=chatgpt.com
- Huawei d, *Mr. Ren Zhengfei, Director, CEO*. <https://www.huawei.com/en/executives/board-of-directors/ren-zhengfei>
- Huawei e, *On the record: Huawei executives speak to the public, III*, 2019. https://www-file.huawei.com/-/media/corp/facts/pdf/on_the_recordhuawei_executives_speak_to_the_public_volume_iii.pdf?la=ja
- Huawei f, *Huawei overview*, "Pitchbook". <https://pitchbook.com/profiles/company/12817-90#investments>
- Huawei g, *Huawei Investment & Holding Co. Ltd. 2025 Annual Report*. <https://www-file.huawei.com/dam/asset/view/dec782afd1544f558c32fc76e3141334.pdf>
- Huawei h, *Executives*. <https://www.huawei.com/en/executives>
- Huawei i, *Corporate governance*, 31 dicembre, 2017. <https://www.huawei.com/tr/corporate-governance>
- Huawei l, *Notice on rotating chair tenure*, 30 settembre, 2025. <https://www.huawei.com/en/news/2025/9/rotating-chair-tenure>
- Huawei m, *5G Security. Huawei: Facts, Not Myths*. <https://www.huawei.com/jp/facts/voices-of-huawei/5g-security?utm>
- Hawes C. S. C. 2022, *Why is Huawei so strange? Chinese private firms and "stakeholder communities", from Part I - Different types of Chinese corporate ecosystem*, Cambridge University Press, Cambridge, 21 luglio. <https://www.cambridge.org/core/books/abs/chinese-corporate-ecosystem/why-is-huawei-so-strange/2BF677518C622A440848A8AB45BC8BD4>
- Jiang S. 2019, *Exclusive: Huawei plans billions in dividends for staff despite row with U.S.* "Reuters", 2 marzo. <https://finance.yahoo.com/news/exclusive-huawei-plans-billions-dividends-staff-despite-row-063351397-finance.html>

- Kirton D. 2022, *Huawei pays out \$9.65 billion in dividends to current and retired staff*, "Reuters", 5 aprile.
<https://www.reuters.com/technology/huawei-pays-out-965-bln-dividends-current-retired-staff-2022-04-05/>
- Komaspec, 2026, *Top 21 EMS service providers in China: Complete manufacturing guide 2026*, "Komaspec", 7 febbraio.
<https://www.komaspec.com/about-us/blog/top-ems-service-providers-china/>
- Lamperti L. 2020, *C'era una volta Huawei*, "Wired", luglio.
<https://www.wired.it/article/huawei-crisi-sopravvivenza-5g-cina/>
- Laufer D. e Fanta A. 2021, *"Wolf culture": How Huawei controls its employees in Europe*, "Netzpolitik.org", 13 gennaio.
<https://netzpolitik.org/2021/wolf-culture-how-huawei-controls-its-employees-in-europe/>
- Lee J. 2025, *A corporate law analysis of the national security concerns over Huawei's participation in British 5G networks*. "Journal of Corporate Law Studies", 25(1), 185-210.
<https://doi.org/10.1080/14735970.2025.2492406>
- Levels.fy, 2021, *Huawei stipendi*, "levels.fy" (ultimo aggiornamento 18 agosto 2026).
<https://www.levels.fyi/it-it/companies/huawei/salaries>
- Li T. 2019, *Who controls Huawei? Chinese telecoms leader's ownership structure explained in more detail*, "South China Morning Post", 1 maggio.
<https://www.scmp.com/tech/tech-leaders-and-founders/article/3007863/who-controls-huawei-chinese-telecom-leaders>
- Marx K. 1864, *Indirizzo inaugurale dell'Associazione Internazionale dei Lavoratori*, "Archivio Marx/Engels". <https://www.marxists.org/italiano/marx-engels/1864/indirizzo.htm>
- Marx K. 1866, *Istruzioni per i delegati del Consiglio Centrale Provvisorio dell'Associazione Internazionale dei Lavoratori: Le singole questioni*, "Resistenze.org".
<https://www.resistenze.org/sito/ma/di/cm/mdcm8f08-003247.htm?utm>
- Morgan A. 2026, *Huawei stock price guide: How to understand & navigate investment options*, "Alibaba", 30 aprile.
[https://electronics.alibaba.com/buyingguides/huawei-stock-price-why-it-doesn%E2%80%99t-exist-\(and-what-to-do-instead\)](https://electronics.alibaba.com/buyingguides/huawei-stock-price-why-it-doesn%E2%80%99t-exist-(and-what-to-do-instead))
- Ni Y. 2018, *Analysis of Huawei's global supply chain*, "Advances in Social Science, Education and Humanities Research", vol. 199.
https://www.researchgate.net/publication/326658924_Analysis_of_Huawei's_Global_Supply_Chain#fullTextFileContent
- Niewenhuis L. 2019, *Who owns Huawei? Not its employees*, "The China Project", 17 aprile.
<https://thechinaproject.com/2019/04/17/who-owns-huawei-not-its-employees-says-research-paper/>
- Peng A. e Hoffmire J. 2015, *Huawei's Employee Stock Ownership Plan and its effect on productivity: A comparative analysis of the 2010-2014 financial data of Huawei and ZTE*, "Rutgers School of Management and Labor Relations", novembre.
<https://cleo.rutgers.edu/articles/huaweis-employee-stock-ownership-plan-and-its-effect-on-productivity-a-comparative-analysis-of-the-2010-2014-financial-data-of-huawei-and-zte/>

- Rühlig T. 2020, *Who controls Huawei? Implications for Europe*, "The Swedish Institute of International Affairs", 5.
<https://www.ui.se/globalassets/butiken/ui-paper/2020/ui-paper-no.-5-2020.pdf>
- Scribd, 2020, *Huawei Board of Directors overview*, "Scribd.com".
<https://it.scribd.com/document/53230739/Huawei-s-Board-of-Directors>
- Strumpf D. e Wang Y. 2019, *Huawei says it is employee-'owned'—but not really*, "The Wall Street Journal", 25 aprile.
<https://www.wsj.com/articles/huawei-says-it-is-employee-owned-but-not-really-11556204552>
- Swales J. 2025, *Huawei continues to localize its supply chain*, "Foundation For Future Supply Chain", 4 febbraio.
<https://futuresupplychains.org/huawei-continues-to-localise-its-supply-chain/>
- Tian T. e Wu C. 2016, *The Huawei story*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Tian T. e Wu C. 2018, *Huawei: Leadership, culture and connectivity*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Wang Z. 2021, *Who really owns Huawei? A response to professors Balding and Clarke: Examining the historic and legal context in 10,000-word detail*, "Pekingnology", 1 febbraio.
<https://www.pekingnology.com/p/who-really-owns-huawei-a-response>
- Waring J. 2019, *Huawei hits back at ownership queries*, "Mobileworldlive.com", 25 aprile.
<https://www.mobileworldlive.com/huawei/huawei-hits-back-at-ownership-queries/>
- Wei S. 2019, *New research claims employees do not own Huawei*, "Telecoms.com", 16 aprile.
<https://www.telecoms.com/wireless-networking/new-research-claims-employees-do-not-own-huawei>
- Weissberger A. 2026, *Huawei FY2025: 2.2% YoY revenue increase; strategic pivot to AI and intelligent automotive solutions*, "IEEE ComSoc Technology Blog", 1 aprile.
<https://techblog.comsoc.org/2026/04/01/huawei-fy2025-2-2-yoy-revenue-increase-strategic-pivot-to-ai-automotive/>
- Yicai Global, 2018, *Huawei switches to rotating chairman system with Ren Zhengfei remaining CEO*, 26 marzo.
<https://www.yicaiglobal.com/news/huawei-switches-to-rotating-chairman-system-with-ren-zhengfei-remaining-ceo>
- Zhihu a, *About Huawei's virtual equity?* "Zhihu.com".
<https://www.zhihu.com/en/answer/2521742511>
- Zhihu b, *Inquire about Huawei's salary upon joining*, "Zhihu.com".
<https://www.zhihu.com/en/answer/440581742>
- Zhihu c, *Is Huawei's shareholding structure a new structure? Will it become a mainstream corporate structure in the future?* "Zhihu.com", 22 maggio, 2019.
<https://www.zhihu.com/en/answer/691563542>
- Zhihu d, *Huawei's recruitment for full-time positions is often in the OD (Offshore Development) mode, which should also be considered as outsourcing: Is it worth going for it?* "Zhihu.com". <https://www.zhihu.com/en/answer/2348777295>
- Zhihu e, *Is the salary of "Huawei" really as high as the rumors say?* "Zhihu.com", maggio

2020. <https://www.zhihu.com/en/answer/1251535824>

Zhihu f, (Zhào Lin) *Is Huawei's virtual restricted stock compliant? Can it be promoted?* "Zhihu.com". <https://www.zhihu.com/en/answer/80183504>

Zhihu g, (Amy), *I dipendenti di Huawei sono in realtà suddivisi in moltissime categorie, il che rivela il modello occupazionale dell'azienda!* "zhihu.com", 17 aprile 2025.

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/1896233745893265805>

Zhou Y. 2021, *Esternalizzazione del personale delle grandi imprese*, "Outsourcing", 13 novembre, <https://www.eeo.com.cn/2021/1113/511220.shtml>