

# Il reportage

## SULLE ROTTE DELLA CRESCITA

Icona. Il Merlion è simbolo di Singapore: una figura mitologica, per metà leone e per metà pesce. La testa di leone richiama il nome originale della città, Singapura, città del leone



### La sfida. Innovazione, start-up e giovani talenti per sfuggire a invecchiamento della popolazione e calo della produttività

# La quarta vita di Singapore

## La città-Stato si trasforma in «Smart Nation» con le tecnologie digitali

di Gianluca Di Donfrancesco

SINGAPORE. Dal nostro inviato  
► Continua da pagina 1

Tutto attorno, i palazzi della Apple, Foxconn, P&G e dei big dell'hi-tech, l'ultimo segmento di una filiera integrata dell'innovazione, racchiusa in un parco tecnologico che ospita più di 400 società e oltre 46 mila addetti. Se un'azienda, piccola o grande che sia, ha un progetto interessante per l'economia di Singapore, può ricevere sostegno pubblico attraverso A-Star: fino al 100% dell'investimento privato. E questo è solo uno degli strumenti tramite i quali Singapore riempie di sostanza il suo mantra: innovare, innovare, innovare.

La città-Stato, nei suoi 52 anni di vita, si è trasformata da Paese povero a ricca economia avanzata, cambiando pelle per ben quattro volte: prima polo manifatturiero a basso costo, poi hub logistico e portuale, poi ancora centro finanziario. Nella sua ultima incarnazione, Singapore si muta in Smart Nation, secondo le direttive fissate dal Comitato per l'economia del futuro e sotto la guida di un Governo che somiglia da vicino a un consiglio d'amministrazione, con ministri che hanno obiettivi da rispettare e bonus di risultato e che percepiscono stipendi da manager: oltre un milione di dollari di Singapore l'anno per un ministro "normale", 2,2 milioni per il premier (erano 3 prima del taglio deciso nel 2011), con un costo totale di 53 milioni, il più alto al mondo.

Sul biglietto da visita di Vastola c'è scritto *scienziati* in sistemi di ingegneria e ingegneria meccanica dell'Institute of High Performance Computing di A-Star. È arrivato a Singapore quando aveva 27 anni (oggi ne ha 36), subito dopo il dottorato in Scienze dei materiali alla Bicocca di Milano. La sua attività è la creazione di modelli digitali per la stampa in 3D. «La mia posizione - sorride senza alcuna amarezza - in Italia nemmeno esiste. Per mia fortuna, Singapore è consapevole che senza innovazione sarebbe condannata all'irrelevanza», spiega davanti al quartier generale per l'Asia di Lucas Film, un edificio a forma di *Sand Crawler*, una delle astronavi di Star Wars, all'interno del quale viene condotta la ricerca sugli effetti speciali ed è stata realizzata una parte dell'ultimo episodio della saga.

Le strade che si intrecciano nel campus di One North sono tra le poche al mondo sulle quali è autorizzata la sperimentazione di veicoli senza autista (non è un caso, a Singapore ordine e rispetto delle regole, anche della strada, sono compulsivi). Quattro soggetti, compresa A-Star, sono in concorrenza con quattro tecnologie diverse. Nel 2016, nuTonomy, società fondata da due ricercatori del Massachusetts In-



A un passo dal futuro. Il complesso Marina Bay Sands di Singapore visto dai Gardens by the bay

stitute of Technology, ha avviato il test di un taxi senza-autista. Il servizio potrebbe essere lanciato verso la metà del 2018.

A-Star ha circa 4 mila addetti, per l'80% con dottorato o post-dottorato. Realizzato nel 2008, il primo dei due grattacieli del centro ricerche è già in ristrutturazione. Un classico per Singapore, come spiega Giacomo Marabisi, segretario generale dell'Italian Chamber of Commerce in Singapore (Iccs): «La superficie edificabile è ridotta, ma l'immobiliare resta un traino irrinunciabile per l'economia. Così, ogni 5-10 anni la skyline della città cambia: interi grattacieli vengono abbattuti e ricostruiti».

Da One North al 18° piano delle Keppel Towers, a due passi dal distretto finanziario, Alessandro Duri fissa, attraverso le pareti in vetro del quartier generale per il Sud-Est asiatico di Zalora, il vecchio porto che si sta svuotando: entro il 2020 sarà smantellato e trasferito in periferia. Al suo posto sorgerà un quartiere residenziale e la skyline cambierà ancora.

Duri, 29 anni, è regional operation director di Zalora: oggi la più grande società di e-commerce per il fashion della regione. Cinque anni fa, Zalora, era solo una scommessa ambiziosa. «La start-up - racconta Duri - è partita nel 2012 come investimento dell'incubator Rocket Internet, lo stesso che ha lanciato Zalando. Io sono arrivato nel 2013, allora condividevamo la sede con altre start-up in un magazzino riconvertito». Oggi gli uffici di Zalora occupano due piani delle Keppel Towers e la società ha in portafoglio marchi come

### I NUMERI

#### 5,6 milioni di abitanti

**Micro-Stato**  
Indipendente dal 1965, Singapore ha 5,6 milioni di abitanti su un'area che supera di poco la metà di quella di Roma. Si estende su 63 isole e il 25% della sua superficie è stata "rubata" all'oceano attraverso il processo di *land reclamation*, con progetti come il complesso Marina Bay Sands (nella foto, una vista dei grattacieli scattata dalla camminata sospesa tra gli alberi dei Gardens by the bay).

#### 293% del Pil

**Il commercio**  
Nel 2016, la somma delle importazioni e delle esportazioni di Singapore è stata quasi tre volte il valore del suo Pil. Nel 2008 era il 440% del Pil. L'economia della città-Stato è così dipendente dal commercio internazionale da farne un termometro della domanda mondiale. Ad agosto, le esportazioni non petrolifere sono cresciute del 17% su base annua.

#### 87.900 dollari

**Il Pil pro-capite**  
A parità di potere d'acquisto, solo sei Paesi superano Singapore per ricchezza pro-capite. La città-Stato è al secondo posto dopo la Nuova Zelanda nella classifica *Ease of doing business*, elaborata dalla Banca mondiale.

Nike, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, oltre a sei brand propri. È presente in otto Paesi della regione, dove, afferma Duri, abbiamo «rivoluzionato il servizio al cliente e sostanzialmente creato mercati che non c'erano». Anche il commercio, che vale il 12% del Pil e impiega il 9% della forza lavoro di Singapore, deve seguire il flusso e reinventarsi. Come gli altri settori economici: a metà novembre la città ospiterà il secondo Fintech Festival, la kermesse delle tecnologie digitali applicate alla finanza. La prima edizione attirò più di 13 mila partecipanti da 60 Paesi.

Ecco un altro modo per raccontare il senso di Singapore per l'innovazione: i numeri. La città-Stato ospita tra le 4 mila e le 5 mila start-up tecnologiche e il venture capitalist è moltiplicato per otto in 5 anni, mobilitando 3,5 miliardi di dollari nel solo 2016. Il Governo ha 10 enti finanziatori, con possibilità di sostegno che arrivano al 230% del capitale privato. Il valore dell'ecosistema delle start-up è stimato a quota 11 miliardi di dollari. «Singapore - afferma Federico Donato, presidente dell'Iccs e vicepresidente di Assocamerestero - ha l'assoluta consapevolezza di essere condannata all'innovazione continua e il Governo si muove da tempo per creare l'ambiente ideale per attrarla e generarla». Come? Come ha sempre fatto, guardando al futuro per organizzare il presente: ogni 7-10 anni, Singapore riesamina la propria economia e decide cosa fare per prepararsi ai successivi 10-15.

A uno dei comitati chiamati a programmare il futuro di Singapore ha partecipato Renato Sirtori, oggi presidente della Fondazione STMicroelectronics per il Far East e per circa quaranta anni manager di ST a Singapore. Un testimone diretto della sua evoluzione. «Una decina di anni fa - ricorda Sirtori - la città-Stato si chiese se abbandonare o meno il settore manifatturiero. Dopo un anno di lavoro, il nostro comitato suggerì al Governo di non seguire il modello Hong Kong e di continuare a scommettere sul settore, concentrandosi sempre più su ricerca avanzata e tecnologie».

Oggi, tecnologia e automazione sono possibili risposte offerte dalla quarta rivoluzione industriale alle sfide sul cammino di questo micro Stato di 5,6 milioni di abitanti: calo della produttività e un invecchiamento della popolazione, che qui corre come in nessun altro Paese avanzato. Se in Europa ci sono voluti più di 25 anni perché il rapporto tra over 65 e popolazione attiva passasse dal 15% al 20%, a Singapore ce ne vorranno solo cinque. Ma una città edificata per un quarto su superficie sottratta all'oceano (*reclaimed land*, come la chiamano qui), ha una certa dimestichezza con le sfide impossibili.

Nuova frontiera. Ecosistema competitivo con regole chiare

# Porte aperte a creativi e imprese made in Italy

SINGAPORE. Dal nostro inviato

Per trasformarsi in una Smart Nation, Singapore ha bisogno di creatività e imprenditori. Tuttavia, «il suo sistema scolastico - spiega Federico Donato, presidente dell'Italian Chamber of Commerce in Singapore - è in grado di formare figure tecniche e managerialmente estremamente competenti, ma è meno adatto a sviluppare imprenditori e "creativi", per questo Singapore ne ha molta fame e cerca anche di importarli dall'estero».

Come Bruno Liotta, cofondatore della società di logistica Interunion: «Undici anni fa ho deciso di mettermi in proprio e aprire una casa di spedizioni qui a Singapore, che viveva una fase di boom economico». Interunion (152 addetti) si rivolge soprattutto alle Pmi del Sud-Est asiatico, «che hanno bisogno di un servizio personalizzato: in questa regione, le procedure doganali - spiega Liotta - possono essere molto complesse, richiedono tempo e risorse che i grandi gruppi della logistica non sempre hanno la convenienza a mettere sul tavolo. E allora entriamo in gioco noi». Con le sue regole chiare e stabili, spiega Liotta, Singapore è la sede ideale per fare impresa, a patto di non fermarsi mai: «La concorrenza è spietata, se non si cresce ogni anno, prima o poi ti spazzano via». Interunion è stata premiata come migliore Pmi italiana a Singapore del 2016 dall'Iccs, in una cerimonia svoltasi il 19 settembre, alla quale hanno partecipato più di 70 imprese, alla presenza del nuovo ambasciatore Raffaele Langella.

I Business Awards 2017 di Iccs sono andati anche a Mapei, come miglior multinazionale italiana nella regione, e a Temasek che l'anno scorso ha rilevato il 14% di Moncler. A luglio, nel portfolio del fondo (che nel 2016 è cresciuto del 13% a 197 miliardi di dollari) è arrivato un altro marchio italiano, Stone Island, con l'acquisizione del 30% di Sportswear Company, proprietaria del brand. «Spero proprio che queste siano le prime di una lunga serie di operazioni sul mercato italiano», afferma Luigi Feola, senior managing director per l'Europa di Temasek International.

Il complesso Marina Bay Sands, i Gardens by the Bay, il Victoria Theatre, la Sultan Mosque, la linea metropolitana Downtown sono solo alcuni dei "cantieri" che portano (tra gli altri) la firma di Mapei. «Per Singapore - spiega Veronica Squinzi, global development director del gruppo - vedo una crescita stabile: tutte le volte che esamino i loro piani per le infrastrutture resto sbalordita, anche perché qui, quando si fissa un obiettivo lo si raggiunge». La collaborazione con le autorità, aggiunge, è ottima: «Al punto che sono gli stessi funzionari delle agenzie per gli investimenti e lo sviluppo economico di Singapore che vengono a trovarci, sia a Singapore che in Italia, stimolando e sostenendo i nostri sviluppi».

produttivi». La prima presenza di Mapei a Singapore risale al 1989, quando il gruppo stava consolidando la sua fase di internazionalizzazione e la città-Stato era in rapido sviluppo, con importanti investimenti in infrastrutture e grande stabilità. «In pochi anni - racconta Squinzi - abbiamo capito che potevamo dire la nostra, e nel 1995 abbiamo costruito un nostro stabilimento, che oggi conta circa 100 dipendenti». Singapore è così diventata il punto di riferimento per le attività poi aperte in i Paesi del Far East, area che vale l'8% del fatturato del gruppo.

Imade in Italy firma anche quello che è probabilmente il maggior evento mondano di Singapore, il Gran Premio di Formula Uno, con la Dz engineering (Forli), che

### LA CERIMONIA

#### Interunion e Mapei premiate dalla International Chamber of Commerce in Singapore

#### A Temasek il riconoscimento per l'investimento in Moncler

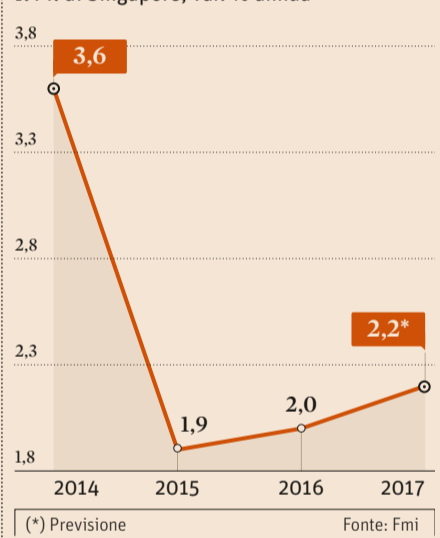
da cinque anni e realizza il sistema di illuminazione, video a circuito chiuso e radiocomunicazione. Singapore ha appena esteso il contratto con il Circus per altri quattro anni almeno. «Parteciperemo all'appalto anche per le prossime stagioni - annuncia il general manager della filiale di Singapore, Roberto Grilli - perché in questa città si possono ottenere risultati difficili altrove».

G.D.D.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Il rimbalzo

Il Pil di Singapore, var. % annua



## TV A CURA DI LUIGI PAINI

### Terrybilmente divagante

21.15 | **RAI 5**  
Con Teresa Mannino (nella foto)

- DA NON PERDERE**
- 21.15 | **RAITRE**  
**Ulisse: il piacere della scoperta**  
Castelli d'Europa: Alberto Angela visita antiche fortezze e residenze sfarzose sparse in tutto il Vecchio Continente.
- 21.15 | **SKY ARTE**  
**ArtQuake - L'arte salvata**  
L'impatto dei terremoti sul patrimonio artistico: riportare in vita un'opera d'arte può essere un gesto di sopravvivenza e di speranza nel futuro.
- 21.15 | **FOCUS**  
**The farthest: il viaggio più lungo**  
Il viaggio nello spazio infinito della sonda Voyager, che compie 40 anni proprio nel 2017, dopo aver percorso ben 12 miliardi di chilometri.
- ATTUALITÀ**
- 18.15 | **RAIDUE**  
**Signori del vino**  
Dal Prosecco allo straordinario Amarone, il Veneto è la regione che produce più vino certificato in Italia: alla scoperta di storie di vigne molto particolari.
- 20.55 | **NAT GEO**  
**Cuba, paradiso segreto**  
Cuba è riuscita a mantenere alcuni luoghi intatti, creando riserve marine uniche al mondo: quanto durerà ancora questo paradiso insidiato dal turismo di massa?

- 21.10 | **RAI STORIA**  
**Into Eternity**  
Il documentario affronta il problema mai risolto dello stoccaggio di rifiuti altamente pericolosi, che devono rimanere sepolti per migliaia di anni.
- 23.55 | **RAI UNO**  
**Petrolio**  
Quanto oro nero si estrae nel nostro Paese? E come vengono spesi i soldi prodotti dallo sfruttamento dei pozzi? Con Duilio Giammaria.
- SPETTACOLO**
- 21.10 | **ITALIA 1**  
**Il cacciatore di giganti,**  
di Bryan Singer, con Nicholas Hoult, Usa 2013 (114').  
Fantasy a briglie sciolte: i giganti del titolo, tornati sulla Terra, proprio non conoscono le buone maniere...
- 21.10 | **LA 7**  
**La stanza del figlio,**  
di Nanni Moretti, con Nanni Moretti, Italia 2001 (99').  
Come si può sopportare lo strazio per la morte di un figlio?
- 21.15 | **PREMIUM CINEMA**  
**Focus - Niente è come sembra,**  
di Glenn Ficarra e John Requa, con Will Smith, Usa 2015 (105').  
Mestiere: truffatore.  
In coppia con una giovane complice-fidanzata mette a segno un colpo più audace dell'altro.

## RADIO 24

### Torna L'alligatore

06.30 | **IL CACCIATORE DI LIBRI**  
Massimo Carlotto (foto) racconta il nuovo romanzo e parla del suo passato giudiziario

- 6.15 | **In primo piano Eu**  
con Giulia Crivelli
- 6.30 | **Il cacciatore di libri**  
di Alessandra Tedesco
- 7.30 | **Si può fare**  
di Carlo Gabardini e Alessio Maurizi
- 9.05 | **Mangia come parli**  
di Davide Oldani e Pierluigi Pardo
- 10.05 | **I conti della belva**  
con O. Giannino, C. A. Carnevale Maffè e M. Seminerio
- 12.05 | **Obiettivo salute weekend**  
di Nicoletta Carbone
- 12.35 | **Europa Europa**
- 09.05 **Mangia come parli**  
L'ingrediente della puntata è la carne rossa. Tra gli ospiti anche Matteo Renzi (foto), segretario del PD, per parlare di "fiorentine" e politica anti sprechi alimentari. In coda alla trasmissione il consueto spazio "SOS Oldani": lo chef risponde alle domande, curiosità e dubbi degli ascoltatori. Di Davide Oldani e Pierluigi Pardo
- di Gigi Donelli e Anna Migliorati
- 13.15 | **Container**  
di Massimo De Donato
- 13.35 | **Generazione mobile**  
di Sergio Nava
- 14.05 | **Fabbrica 2.4**  
di Filippo Astone
- 14.30 | **L'altro pianeta**  
di Laura Bettini
- 15.05 | **Il treno va R**  
di Gianluca Nicoletti e Fabrizio Intonti
- 16.05 | **Radiotube**  
di Marta Cagnola
- 16.05 | **Social village**
- 17.05 | **Social network**
- 18.05 | **La rosa purpurea**  
di Franco Dassisti
- 19.15 | **Sound check**  
di Gegè Telesforo
- 21.05 | **Indovina chi viene a cena**  
di Valentina Furlanetto
- 21.30 | **Storiacle**  
di Raffaella Calandra
- 22.05 | **Il cacciatore di libri R**
- 22.30 | **Voci d'impresa**
- 23.05 | **La zanzara extra**

Frequenze: 800-080408  
Per intervenire alle trasmissioni:  
800-240024 SMS 349-2386666  
I Gr possono essere ascoltati anche su:  
www.radio24.it

STRADE IN DIRETTA: ai 15' e ai 45'

## IL TEMPO

www.ilsole24ore.com/meteo

Oggi **BBmeteo.com**

ALBA E TRAMONTO: Milano ▲ 07:29 ▼ 18:51 | Roma ▲ 07:14 ▼ 18:41

**Nord:** giornata di sole su tutti i settori, pur con qualche sottile velatura in transito da ovest ad est. Temperature in calo, specie nei valori minimi, massime tra 19 e 22.

**Centro e Sardegna:** residui rovesci mattutini in Abruzzo, nevosi dai 1400-1500m, in rapido esaurimento sulla sologgiata altrove. Temperature in calo, massime tra 18 e 22.

**Sud e Sicilia:** pioggia o temporali sparsi al mattino salvo che su coste campane e sud Sicilia; migliora dal pomeriggio con ultimi addensamenti in Puglia. Temperature in calo, massime tra 17 e 21.

Domani **BBmeteo.com**

ALBA E TRAMONTO: Milano ▲ 07:31 ▼ 18:50 | Roma ▲ 07:15 ▼ 18:39

**Nord:** giornata soleggiata o al più parzialmente nuvolosa; maggiori addensamenti sulla Liguria di Levante ma senza pioggia. Temperature stabili o in lieve aumento, massime tra 19 e 22.

**Centro e Sardegna:** tempo discreto pur con sole a tratti offuscato da strati alti in transito da Nord verso Sud, senza pioggia. Temperature in lieve ripresa nei massimi, compresi tra 20 e 23.

**Sud e Sicilia:** torna il bel tempo su tutte le regioni con cieli diffusamente sereni o al più poco nuvolosi. Temperature in lieve ripresa, massime tra 18 e 22.

### Temperature

Italia	OGGI	DOMANI	Europa	OGGI	DOMANI	Parigi	OGGI	DOMANI
Ancona	14 18	12 20	Atene	17 27	14 27	Stoccolma	10 18	14 18
Bari	15 18	14 20	Berlino	9 13	9 14	Tirana	18 21	17 23
Bologna	10 22	9 21	Bruxelles	8 14	10 17	Vienna	8 15	10 15
Cagliari	16 25	14 25	Bucarest	9 10	9 11	Zurigo	4 15	8 16
Firenze	10 22	9 20	Copenaghen	12 14	10 13	<b>Mondo</b>	<b>OGGI</b>	<b>DOMANI</b>
Genova	15 21	16 20	Dubino	8 15	10 15	Hong Kong	26 32	25 32
Milano	12 22	12 23	Francoforte	7 15	11 16	Los Angeles	21 33	19 27
Napoli	14 21	13 20	Istanbul	15 27	12 18	New Delhi	21 31	21 32
Roma	19 21	19 23	Lisbona	19 32	20 26	New York	21 31	22 30
Palermo	14 22	11 20	Londra	12 18	13 18	Rio de Janeiro	22 32	21 31
Torino	9 22	9 23	Madrid	14 27	14 28	Singapore	28 30	28 30
Venezia	9 19	10 19	Mosca	7 10	6 14	Tokyo	17 23	19 29

Sole, Poco nuvoloso, Nuvoloso, Coperto, Pioggia, Plovia, Temporali, Neve, Nebbia, Calmo, Mossa, Agitato

### 24ORE BUSINESS SCHOOL

MASTER FULL TIME - POST LAUREA

## MANAGEMENT CINEMATOGRAFICO E AUDIOVISIVO

ROMA, DAL 22 NOVEMBRE 2017  
5 mesi di aula full time e 4 di stage

Brochure, domanda di ammissione e date di selezione  
bs.ilsole24ore.com

Servizio Clienti  
tel. 06 3022.6372/6379  
fax 06 3022.6620/6280  
masterfulltime@ilsole24ore.com

GRUPPO 24 ORE

Il Sole 24 Ore Business School ed Eventi  
Milano - Via Monte Rosa, 91  
Roma - piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
business.school@ilsole24ore.com

### 24ORE BUSINESS SCHOOL

EXECUTIVE 24 - MASTER PART-TIME

## Food & Wine Management

1ª EDIZIONE  
ROMA, dal 23 novembre 2017  
7 mesi / 3 gg al mese  
in aula & distance learning

Sono aperte le selezioni. Programma, borse di studio e modalità di ammissione bs.ilsole24ore.com

SEGUICI SU

Servizio Clienti  
tel. 06 3022.6372/6379  
fax 06 3022.6620/6280  
business.school@ilsole24ore.com

Il Sole 24 Ore Business School ed Eventi  
Milano - Via Monte Rosa, 91  
Roma - piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
business.school@ilsole24ore.com