



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*) in
Lingue e Istituzioni Economiche e
Giuridiche dell'Asia e dell'Africa
Mediterranea

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'Impero del Tabacco

Proposta di traduzione e commento
traduttologico di saggi specialistici

Relatore

Dott. Paolo Magagnin

Correlatore

Ch.ma Prof.ssa Nicoletta Pesaro

Laureando

Ylenia De Rossi
Matricola 823313

Anno Accademico

2012 / 2013

前言

这篇论文主要阐述中国烟草行业在国际市场的重要地位，之所以选择这个论题，跟我的个人经历有关。一家意大利烟草机械加工公司与我建立了合作关系。该公司是全球领先的烟草加工机械和设备的设计与制造公司。它在世界上跟许多国家的烟草公司有业务联系和贸易合作，中国是其中之一。由于中国烟草企业需要引进国外先进的烟草机械和设备，而且公司生产的机器是由意大利工程师设计的。所以，对外国客户来说，模仿那样的机械并不简单。因为很多烟草公司需要这些机器，特别是切片机，他们从意大利公司购买机器设备，然后，委派技术人员来意大利接受技术培训，学习如何操作使用这些高精尖设备。在这种情况下，公司委托我安排他们来意大利的行程。也就是说，培训之后，我要陪同他们旅游，参观意大利或者欧洲的一些地方。主要任务是机场接送、酒店预订、代购、退税等服务项目，帮他们翻译和交流，同时让他们了解我国的文化与习俗。有中国人叫我“意大利侨”。这对我来说是个千载难逢的好机会：一是每天我都可以与中国人沟通交流，听一听，说一说，就能提高我的汉语水平。二是我了解了一门行业，并获得了直接的经验。所以，出于这些考虑，我把中国烟草产业作为我论文的题目。

烟草是中国的经济作物之一，四百年之前，中国大量引入的烟草植物，并成为了世界最大的烟草种植国和消费国。由于烟制品的特殊效用，烟草进入文明社会以来，始终受到人们的喜爱，因此消费者不断增加。据有关资料统计，当今世界上有15亿左右的人吸烟，约占世界总人口的1/4。中国13亿多人口中，吸烟人数约为3.4亿。可见，烟制品虽非生活必需品，但已成为人们普遍需要的消费品。因此，烟草制品生产的好坏，首先直接影响着几亿人的日常消费需要。烟草属农作物，栽培生长成熟后，收获其叶片，经过初烤、打叶复烤，储存一定时间后，提供给工业生产加工出各种烟草制品。例如：卷烟、雪茄烟、斗烟、旱烟、水烟、等。目前中国烟草产业整体处于政府垄断，行业由国家烟草专卖局和中国烟草总公司指导。影响烟草产业竞争结构的一个重要方面就是这样的体制。最近，为了发展烟草业、提高国际竞争力，国家正在努力适应国际市场的要求。在这样的目的下，中国烟草行业，通过实施改革和发展规划纲要，改变自己的经营体制，着力改善产品质量、大力加强品牌建设、努力推动技术创新等。

本论文旨在分析中国烟草产业在国际与国内市场的竞争力。论文最重要的部分包括两个专门的经济期刊的翻译。这两篇文章题目如下：第一个，“从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制”，即对中国烟草行业的经营体制的介绍。随着经济的发展和改革开放的进行，为了走促进经济发展的道路，中国烟草行业应该促进生产社会化的趋势。本文就讨论了生产社会化的趋势以及多元化经营的体制；第二个，“云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路”，说明了全国最大的烟草生产省的状况及经验。烟草业是云南省经济发展的重要支柱产业：它的烟草农业和设施条件都很发达。根据这些条件以及该省多年的经验，2011年的“十一五”计划带动了生态有机烟草农业的发展。目的是充分发挥云南烟草产业现有优势并且在世界上把中国烟草培育为市场上最具竞争力的产品之一。通过这两个期刊的翻译，大家可以了解为何中国烟草行业目前甚为重要，同时也可以了解翻译专业应用文的实用性。通过翻译专业的应用来有效地了解中国和西方国家的经济、文化、关系以及差异，这样可以给经济学家提供一些有效的对比数据。

为说明这些概念，我在图书馆查阅有关中国烟草产业的相关书籍和文章时，发现了该方面目录并不完善，只有一些历史和文化方面的书籍，没有介绍现在情况的资料。所以我在网络上查阅了一些英文和中文的文章，特别是使用了CNKI的数据库。为了了解该行业的情况，我查阅了大量的中文文献以及报刊资料。了解了实际情况后，我选了两篇文章进行翻译，翻译工作工程巨大，需要翻译者掌握方方面面的知识，而我不是专业的译者，因此，为了得到满意的结果，我查阅了很多翻译理论的书籍以及一些我同学的论文，还有烟草方面的专业书籍。翻译的时候我发现需要花费很长时间和精力。中文和意大利语，两种语言之间存在很大的差异，文化背景、用词习惯和经济方面也不同。为了翻译中文的课文，我也使用了传统词典和电子词典。

我把论文分成了三个部分。看章节标题有助于了解论文的内容。第一章有三节。首先，第一节讲述中国烟草的历史背景：烟草是由民者从南美传播到世界各地。该产品进入中国才四百年时间，但是带来了很深刻的变化。不仅改变了国家的生产方式和生活理念，而且改变了中国人的习俗。在这节我也讲述了中国烟草行业在经济方面的情况以及制度组织。第二节提到一种经济模型叫五力分析模型，它是被 Michael Porter 于80年代初提出的。此模型用于分析影响行业竞争环

境的主要因素及未来行业发展。五力分别是：供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。本节首先提及了模型的普遍理论，并把理论应用于中国烟草行业的实践。最后一节为了了解第二篇文章的背景，提到了指导阅读。本节讲述云南省的历史，环境以及经济。云南省作为全中国最大的烟草生产省，也可以说是烟草行业的骨干省份，这是我研究该省发展的基本因素。这一节也分析云南省最重要的烟草企业：红塔集团是中国烟草行业的标志性企业。总部位于玉溪市，2011年在那里建成了中国运营的第一座有机烟叶庄园。研究这个题目时，我一直在思考庄园的概念。所以，在本节，我也介绍了庄园是什么。这样可以帮助读者从各个角度了解这个情况。

第二章是课文的翻译：从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制、云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路。意大利语的翻译是本着尊重原文的原则完成的，并且译文的结构跟原文完全一样。其实翻译是一个比较复杂的过程，所以碰到的问题与困难不少。有两个问题：一是语文方面的问题，二是专业方面的问题。这些将在下一章作深刻阐明。

第三章主要对译者在该期刊翻译过程中所用的翻译技巧进行讨论，分为两部分。第一部分讲述翻译的意思也就是说不是把一篇文章里所有的词译成另一种语言。做翻译的时候应该考虑到两种语言不同的地方、文法、用词习惯、文化背景。因此不能把译文和原文翻译成一模一样的文章。在第二个部分译者讨论了传达原文信息的技巧：翻译过程的一些方法和选择。具体地说，译者说明了目标语读者和原语读者的区别，译文和原文的体裁和目的。然后，我来解决经济期刊语言的特点因为是这一种专业的语言。有时候有些词语的意义与日常生活当中惯用的语句不一样，因此我研究了一下如何翻译烟草界的一些专门术语。另外的一个因素就是如何翻译人名、企业和卷烟品牌的名字。中文名字和卷烟品牌的名字只用拼音来写，企业的名称有一些有英文的翻译，如果没有就用拼音写下来。译文还分析示教实物：中国日常生活使用的词比如货币和期刊的名字。关于句法的方面，译者把原文比较长并且复杂或者没有连词的句子翻译成意大利语用从属的习惯。翻译动词的时态也不容易：根据上下文确定怎么翻译。

本人在这篇论文结尾对研究结果作了总结。翻译专业的期刊文章对译者大有教益。可以使我更深刻地了解陌生领域，并且能够和我陪同的团队更好地交流。

意大利人，特别是学汉语的老师或者学生，读译此文可以研究中国烟草行业的情况并且跟意大利的同行业作出比较。

论文的最后部分包括两个附录：第一个附录中引入了两篇文章的原文。第二个包括一张注释词表。在这之中我把所有词汇意义，常用的跟烟草界与经济界有关的用语汇总了出来。论文的后面还有一组参考书目。

INDICE

Introduzione	9
Capitolo Primo	12
1. Presentazione del settore	12
1.1 Retrospettiva storica	13
2. Analisi del settore attraverso le cinque forze di Porter	18
2.1 Porter e la formulazione del concetto di strategia	18
2.2 Modello delle cinque forze competitive	21
2.3 Applicazione del modello di Porter al settore del tabacco in Cina	27
3. Il caso dello Yunnan	34
3.1 Peculiarità	34
3.2 Hongta Group e il Manor	36
Capitolo Secondo	41
1. Traduzioni	41
1.1 Analisi del sistema diversificato di gestione dell'industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva.	41
1.2 Esperienze e strategie di sviluppo del moderno settore di tabacco nello Yunnan.	49
Capitolo Terzo	58
1. Il processo traduttivo	58
2. Analisi e commento traduttologico	60
2.1 La dominante e il lettore modello	62

2.2 Macrostrategia traduttiva	63
2.3 Il livello della parola: fattori lessicali	63
2.4 Materiale lessicale autoctono	66
2.5 Fattori grammaticali	67
2.6 Aspetti testuali	72
2.7 Aspetti culturali	73
Conclusioni	74
Appendice I: I testi originali	76
1. “Cong shengchan shehuihua jiaodu fenxi yancao changye de duoyuanhua jingying tizhi” 从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制 [Analisi del sistema diversificato di gestione dell’industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva], <i>Jingji yanjiu daokan</i> 经济研究导刊, 15/06/2013, pp. 86-87	76
2. “Yunnan xiandai yancao changye fazhan de jngyan ji kuayue fazhan silu” 云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路[Esperienze e strategie di sviluppo del moderno settore di tabacco nello Yunnan], <i>Fazhi yu shehui</i> 法制与社会, 15/04/2012, pp.183-184	82
Appendice I: Glossario dei termini e delle espressioni	88
Bibliografia	92

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi si pone come obiettivo lo studio del settore del tabacco nella Repubblica Popolare Cinese, attraverso la traduzione specialistica di alcuni articoli e l'analisi del settore con l'ausilio del metodo delle cinque forze di Porter.

La scelta dell'argomento è stata dettata da un mio coinvolgimento pratico in un'azienda italiana operante nel settore del tabacco, la quale intrattiene numerosi rapporti commerciali con paesi di tutto il mondo e in particolar modo con la Cina. L'azienda si occupa del design e della produzione di macchinari per la prima lavorazione del tabacco, di cui la Repubblica Popolare, essendo leader mondiale nella coltivazione e produzione, diviene uno dei principale acquirenti. Come tutti ben sanno, l'economia mondiale si sta spostando giorno dopo giorno sempre più verso est e le ragioni principali sono i bassi costi di produzione, la grande quantità di manodopera, nonché le politiche aperte dei nostri governi che permettono agli imprenditori di decentrare la produzione per trarne maggiori profitti. Questa realtà vale anche per il settore del tabacco, ma con qualche eccezione, poiché, seppur la forza produttiva cinese sia abile nel riprodurre fedelmente prodotti di ogni genere, lo stesso discorso, attualmente, non può esser fatto per macchinari di altissima precisione e dal design puramente italiano come quelli impiegati nell'industria tabacchiera. Questo il principale motivo per cui ci sono sempre più collaborazioni e rapporti commerciali con clienti cinesi che vengono nel nostro paese, spinti dalla necessità di training formativi mirati all'utilizzo dei macchinari, creando in questo modo un turismo "lavorativo". Il ruolo che io rivesto per l'azienda, all'interno di questo fenomeno, è quello di responsabile dell'accoglienza di delegazioni lavorative cinesi e, successivamente, di guida e supporto linguistico per tutta la durata del loro soggiorno. Tale posizione mi ha permesso di avere un primo approccio con il mondo del lavoro ed essere a contatto diretto con i partner cinesi, avendo così la possibilità di praticare e migliorare quotidianamente la lingua arricchendola con un lessico nuovo e specialistico, nonché iniziare a conoscere uno specifico settore economico.

Spinta da un forte interesse, ho deciso di compiere uno studio sul settore del tabacco attraverso la traduzione di testi specialistici. Nell'ultimo semestre del mio percorso universitario, per la prima volta, infatti, mi sono dovuta confrontare con la traduzione di un testo specializzato, ricco di vocaboli tecnici e composto da periodi lunghi e complessi. Il processo traduttivo si è rivelato piuttosto difficoltoso in quanto,

produrre un testo sintatticamente e linguisticamente accettabile nella lingua di destinazione, cioè in italiano, non è stata impresa facile. Incuriosita da tale approccio alla lingua cinese, fino ad allora studiata dal punto di vista prettamente linguistico, ho deciso di approfondire la tematica di un settore specialistico, in questo caso il settore del tabacco, attraverso lo studio e l'analisi di testi tecnici redatti da esperti e pubblicati in riviste specialistiche. Ponendo quindi come obiettivo della tesi l'analisi del settore in questione, e la valutazione dei vari aspetti economici, mi sono presto resa conto che la semplice traduzione di articoli accademici in lingua madre non dava un quadro generale della situazione che fosse attendibile. Perciò, sulla base delle conoscenze acquisite durante la frequenza di un corso di economia tenutasi nel primo anno universitario, mi sono servita del modello delle Cinque Forze Competitive di Michael Porter al fine di tracciare un profilo del settore tabacchicolo in Cina. Si tratta, infatti, di un metodo utilizzato dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva nel mercato. I dati utili per la stesura di tale profilo sono stati compilati da Istituti di ricerca specializzati nella raccolta di dati economici e nella compilazione di profili aziendali.

Il settore del tabacco è un campo poco conosciuto nel nostro paese con scarsa bibliografia al riguardo. Per questo motivo ho proceduto, per prima cosa, a una ricerca storica sull'argomento e allo studio del settore attraverso testi economici. In seguito, ho elaborato la traduzione italiana di alcuni testi cinesi con l'ausilio di dizionari cartacei ed elettronici e ho effettuato un approfondimento delle dinamiche economiche e culturali implicate nello sviluppo del settore. Poiché la traduzione è un processo che implica fattori linguistici e extralinguistici di vario tipo, per ottenere un testo di destinazione che fosse corretto a livello di forma e di contenuto, ho studiato e consultato saggi di teoria della traduzione.

L'elaborato è diviso in tre principali capitoli di cui viene presentata una sinossi qui di seguito.

Il primo capitolo è diviso in tre parti. Nella prima sezione, attraverso una molteplicità di dati raccolti, si procede con un breve inquadramento storico del settore del tabacco, valutandone lo sviluppo in termini di coltivazione e produzione, dal momento in cui il tabacco è stato importato nel paese, fino ai giorni nostri, fornendo così al lettore una panoramica della situazione attuale nonché i principali attori coinvolti. Nella seconda sezione viene analizzato il settore attraverso le Cinque Forze Competitive di Porter, di cui prima, viene fornita una spiegazione teorica, poi l'applicazione al caso particolare. Nella terza e ultima sezione, si esamina un caso

esemplare del tabacco in Cina: la regione dello Yunnan, tema centrale del secondo articolo tradotto. In quest'area del paese, infatti, il comparto tabacchicolo è divenuto fondamentale per l'economia locale con ripercussioni anche a livello nazionale.

Il secondo capitolo contiene le traduzioni di due articoli tratti da riviste specialistiche grazie ai quali si è poi costruita la cornice dell'intero lavoro. Il primo articolo, analizza il sistema di gestione dell'industria del tabacco nel paese: si tratta di un sistema diversificato che ha come base la socializzazione produttiva. Per rendere il testo comprensibile anche al lettore meno esperto, l'articolo fornisce una spiegazione del tipo di gestione dal punto di vista economico, per poi calarsi nel caso concreto. Il secondo articolo, invece, spiega i fattori e le esperienze che stanno alla base dello sviluppo del settore nella regione dello Yunnan, delineandone caratteristiche e peculiarità che la contraddistinguono dalle altre regioni e ne presenta le previsioni future.

Il terzo capitolo, è interamente dedicato all'analisi dei testi tradotti dal punto di vista linguistico e traduttologico. Vengono, innanzitutto, delineati il concetto di traduzione, il processo di trasposizione da un testo all'altro e il tipo di macrostrategia elaborata. Passando poi al caso specifico, si sono presi in esame, sia il testo di partenza cinese, sia quello d'arrivo in italiano procedendo con la disamina più dettagliata dei fattori lessicali, grammaticali e culturali incontrati nei testi, attraverso l'ausilio di esempi ripresi dai testi originali.

La tesi si conclude con due appendici: la prima, ha lo scopo di integrare la lettura dell'elaborato e contiene i testi originali degli articoli; la seconda presenta un glossario di termini ed espressioni riscontrati durante il processo di traduzione e vuole porsi come un aiuto per tutti coloro che dovranno affrontare traduzioni analoghe. Il glossario in questione fornisce la trascrizione in *pinyin*, nonché la traduzione in italiano dei principali termini ed espressioni specifiche contenuti nei testi.

CAPITOLO PRIMO

1. Presentazione del settore

Il settore del tabacco in Cina riveste un ruolo di primo piano nell'economia del paese sotto vari punti di vista. La Repubblica Popolare è divenuta leader mondiale del tabacco detenendo il 40% della produzione mondiale di sigarette. È il maggior produttore della materia prima e, per ragioni demografiche, è il paese con il numero più alto di fumatori.

Oggi la situazione si presenta florida, ma non è sempre stato così. Si ricorda che il tabacco ha fatto il suo ingresso nella Terra di Mezzo ben più di 400 anni fa¹, quando il paese si presentava isolato e privo di interazioni e rapporti commerciali con il resto del mondo ma, da sempre abili negli affari, i cinesi capirono subito che il prodotto sarebbe potuto divenire una risorsa all'interno del paese. Le dinamiche sociali, come si vedrà di seguito, hanno giocato certamente un ruolo preponderante nello sviluppo del settore.

Come sosteneva Oscar Wilde “La sigaretta è il tipo perfetto del perfetto piacere. È squisita e ti lascia insoddisfatto. Che cosa si potrebbe chiedere di più²?” Anche in Cina, come nel resto del mondo, una volta entrato nel mercato, il tabacco prima e le sigarette poi, hanno subito incontrato il consenso della società, entrando a far parte della schiera dei beni di consumo. Fin da principio, il tabacco era un segno distintivo della classe di appartenenza, e subito le sigarette hanno ricoperto un ruolo sociale: erano un modo per instaurare e rafforzare le cosiddette guanxi³. Scambiarsi sigarette e fumare insieme diventò uno dei modi più efficaci per costruire e mantenere il sostegno e i legami sociali. In particolare, all'interno della classe politica, era un modo per negoziare e ottenere favori⁴. La natura sociale del tabacco in Cina si riscontra anche nello scambio di doni tra amici e conoscenti: assieme al tè, all'alcool e ai prodotti alimentari, il tabacco divenne un elemento importante per dimostrare la propria riconoscenza nei confronti degli ospiti. Premesso ciò, il seguente paragrafo illustra il percorso storico seguito dal tabacco in Cina, dall'introduzione fino ai giorni nostri.

¹ DU Xing 杜兴, Yanco shangyin sibainian 烟草上瘾四百年 [Quattro secoli di dipendenza dal tabacco], *Guo Xue* 国学, 05/04/2011, p. 12.

² WILDE Oscar, *Il ritratto di Dorian Gray*, I David, 2004, p. 110.

³ BENEDICT Carol, *Golden Silk Smoke: A History of Tobacco in China, 1550-2010*, Berkeley, University of California Press, 2011, p. 8.

⁴ KOHRMAN Matthew, “Smoking among Doctors: Governmentality, Embodiment and The Diversion of Blame in Contemporary China”, *Bibliography of Asian Studies*, Philadelphia, marzo 2008, pp. 25-28, URL:<http://bmc.lib.umich.edu/bas/Search/Home?submit=Search&lookfor%5B%5D=china+tobacco&type%5B%5D=all> (consultato il 14/12/2013).

1.1 Retrospettiva storica

Nativa del continente americano, la pianta del tabacco era già conosciuta tra il popolo dei Maya e Cristoforo Colombo, sbarcato nel Nuovo Mondo, era stato sorpreso dallo spettacolo degli indigeni che introducevano foglie di pianta arrotolate (chiamate *tabacos*) nel naso aspirandone il fumo⁵. Dopo alcuni decenni, gli spagnoli che si erano trasferiti nel luogo, impararono a fumare e grazie ai loro traffici commerciali, il tabacco venne rapidamente propagandato in tutto il mondo attraverso i marinai che portavano foglie e semi dovunque arrivassero⁶. Inizialmente veniva associato al culto delle divinità praticato dai nativi americani, perciò la sua diffusione fu rapida, ma non immediata a causa della connotazione malvagia che gli veniva attribuita. Si ebbe una svolta quando negli anni Settanta del '500, alcuni medici spagnoli iniziarono a utilizzarlo come medicinale. Da quel momento si cominciò a esportarne grandi quantità, prima nei porti europei, e successivamente nel Sud-Est asiatico. Agli inizi del diciassettesimo secolo, il tabacco venne ampiamente coltivato e consumato nelle Filippine, a Giava, in India, Giappone e Corea, nonché nell'impero cinese, all'epoca sotto la dinastia Ming. A differenza dei prodotti alimentari importati dall'America, il tabacco è stato l'unico a prendere il sopravvento in Cina. Veniva considerato una "delizia per tutti i giorni", non una necessità, come, ad esempio la patata, il mais, le nocciole, indispensabili per l'alimentazione quotidiana delle famiglie⁷. Il tabacco venne subito associato alla sensazione di inalare il fumo, equiparabile all'assunzione di alcool, poiché, com'è noto, la nicotina stimola alcuni neurotrasmettitori cerebrali come la dopamina e l'epinefrina⁸: altera lo stato d'animo e inibisce l'appetito. L'introduzione del tabacco sembra abbia portato i consumatori cinesi a provare una nuova forma di ingestione: "sniffare" utilizzando gli orifizi nasali.

A differenza di molti paesi europei, in particolar modo cristiani, dove il fumo veniva visto come "il fuoco dell'eterna dannazione", nella cultura cinese assunse una connotazione positiva: serviva a proteggere la comunità dai mali e le sue proprietà profilattiche sconfinarono dal pratico al simbolico; veniva usato per allontanare gli insetti ed eliminare i cattivi odori, per trasmettere messaggi ai defunti, onorare la morte

⁵ ARNAO Giancarlo, *La droga perfetta. Rapporto sul tabacco da fumo disegnato da Vincino*, Milano, Feltrinelli, 1982, p. 147.

⁶ NORTON Marcy, *Sacred Gifts Profane Pleasures: a History of Tobacco and Chocolate in the Atlantic World*, Ithaca, New York, Cornell University Press, 2008, p. 23.

⁷ BENEDICT Carol, *Golden Silk Smoke*, op. cit. pp. 40-43.

⁸ ARNAO Giancarlo, *La droga perfetta. Rapporto sul tabacco da fumo disegnato da Vincino*, op.cit. pp. 11-16.

e purificare la vita. Veniva arrotolato in piccoli fasci e bruciato come incenso negli altari e nelle stufe delle cucine domestiche.

Sebbene la Cina sia sempre stata considerata restia all'introduzione di prodotti stranieri, lo stesso non può essere affermato per il tabacco. Il prodotto inizialmente veniva chiamato con il nome originale, pronunciato "alla cinese", *danbagu*⁹, piuttosto che con il termine nazionale *yancao* (烟草 letteralmente "erba da fumo"), suggerendo che il suo esotismo era un fatto ben accettato. Yao Lu¹⁰ lo chiamò *jin si xun ye* 金丝熏叶 "un brandello di fumo dorato" evidenziandone la connotazione che aveva ormai assunto all'interno della società cinese già nei primi anni del '600.

I rapporti tra Asiatici e Europei nei porti marittimi dell'Est e Sud-est asiatico fornirono la prima opportunità per l'acculturazione cinese al tabacco. Tuttavia, l'introduzione del prodotto seguì diversi percorsi e coinvolse diversi attori. L'aumento della presenza di navi europee nelle acque asiatiche dopo gli anni '20 del '500, furono una precondizione necessaria per l'iniziale ingresso del tabacco nel paese poiché i semi e le foglie delle piante arrivarono attraverso navi oceaniche, ma chi ne furono i protagonisti resta tutt'oggi una questione poco chiara. I primi scambi avvennero tra i cosmopoliti multilingua che si muovevano attraverso le rotte in questione, e perciò l'opzione più realistica è che siano stati i Portoghesi, assidui frequentatori, già a partire dai primi anni del '500, delle isole a ridosso della costa meridionale della Cina, a introdurre il prodotto nel paese. Ad ogni modo, il tabacco, secondo alcune testimonianze scritte che attestano la presenza di una nuova erba chiamata *danbagu*, si insediò come un prodotto commerciale nelle coste della regione del Fujian e in alcune zone del Guangdong nei primi anni del '600¹¹. Da quel momento, gli agricoltori asiatici iniziarono a coltivare il prodotto nelle aree costiere, sotto l'incoraggiamento dei colonizzatori, ma successivamente le coltivazioni si spostarono nelle zone interne da dove poi si diffusero in tutto il paese. I grandi fiumi furono una delle principali vie di comunicazione attraverso cui il tabacco arrivò anche nelle zone del centro e del nord. Fondamentale per la distribuzione fu anche il ruolo svolto da soldati, mercanti e diplomatici. Il principale motore di diffusione spaziale e specializzazione regionale di

⁹ "Danbagu" è la traslitterazione della parola spagnola *tabaco* che derivava dal Taino, una lingua parlata dagli indiani Arawak delle Antille.

¹⁰ Lu Yao (*Lu Yao* 路遥), nato a Qingjian nella provincia dello Shaanxi nel 1949, fu un famoso scrittore cinese. I suoi lavori, in particolar modo romanzi, erano incentrati sulla rappresentazione della vita quotidiana della gente comune.

¹¹ BENEDICT Carol, *Golden Silk Smoke*, op. cit. pp. 18-21.

questo processo di diffusione era la considerevole mobilità geografica propria del tardo periodo Ming e primo Qing: dal sud del Fujian mercanti ed emigranti diffusero il prodotto in tutto il resto dell'impero assieme alle loro conoscenze sulle tecniche di coltivazione. Essi avevano visto nel tabacco una risorsa dal punto di vista finanziario, se non proprio dal punto di vista della salute. Durante la dinastia Qing, la coltivazione del tabacco vide una specializzazione regionale, riflesso dell'apertura alle caratteristiche del mercato dell'economia agricola del tardo impero. Inizialmente il tabacco coltivato era molto costoso: si trattava di un prodotto di alta qualità destinato a una ristretta élite. Tuttavia, a partire dal 1750 circa, vide una fioritura e un'espansione anche il mercato di tabacco di qualità inferiore e a prezzi accessibili dando, in questo modo, la possibilità ai ceti meno abbienti di usufruire del prodotto¹².

Nel 1880 circa, furono introdotti dalle grandi aziende straniere come la British American Tobacco Company (BAT) i primi macchinari per arrotolare le sigarette. Fino a quel momento, infatti, la forma comunemente utilizzata era il tabacco sfuso fumato mediante l'uso della pipa. L'introduzione delle sigarette in Cina non solo portò l'uso di nuove tecnologie, prodotti e cultura dei consumi da un paese industrializzato, come l'America, a uno ancora incentrato sull'agricoltura, come la Cina, ma fu un complesso processo globale che coinvolse uomini d'affari con background differenti, compresi gli stessi cinesi. In quegli anni la BAT deteneva un ruolo di predominio nell'industria del tabacco nella "Terra di Mezzo" grazie al suo evoluto sistema economico e di marketing. Tuttavia, per portare il prodotto anche nelle zone più interne del paese, la BAT si servì dell'esperienza di agenti e mercanti cinesi che si rivelò fondamentale per il successo delle vendite nel mercato locale. L'accettazione del prodotto da parte dei consumatori cinesi fu relativamente rapida tanto che, a partire dai primi anni del '900, numerosi imprenditori locali istituirono delle società per la produzione di sigarette. L'intraprendenza degli uomini d'affari cinesi provocò ben presto l'ira dei competitor stranieri con i quali ci furono diversi scontri. Tuttavia, fu evidente agli occhi di entrambe le controparti che l'unico modo per aumentare le vendite era fidarsi e dipendere dalle aziende locali aventi una lunga esperienza alle spalle.

A partire dal 1949, l'industria del tabacco subì diverse riforme strutturali, come conseguenza delle politiche economiche e delle strategie di sviluppo messe in atto dal Partito Comunista Cinese. Con l'ascesa al potere di Mao Zedong si verificò

¹² CRAWFORD John, "On the History and Consumption of Tobacco", *Journal of the Statistical Society of London*, Vol. 16, No. 1, marzo 1853, pp. 48-49.

un'intensificazione nella produzione, vendita e consumi di sigarette, sebbene le sue politiche dispotiche si differenziassero nettamente dalle riforme di mercato e di internazionalizzazione attuate in seguito da Deng Xiaoping e dai suoi successori. Il lascito permanente del periodo maoista fu l'identificazione della mascolinità nell'atto di fumare: persino i poster di propaganda celebravano il fumo come un fatto socialmente accettato¹³. I cittadini erano quotidianamente sottoposti all'influenza di immagini che ritraevano i leader del paese, in particolar modo Mao, con una sigaretta in mano. Era un mezzo per sottolineare la potenza e l'autorità del Grande Timoniere, egli veniva addirittura ritratto mentre fumava con il popolo.

La coltivazione di tabacco e la conseguente produzione di sigarette incrementarono i posti di lavoro e generarono entrate fiscali spingendo il PCC a impegnarsi nella formazione di un solido comparto tabacchicolo. Negli anni '50 il governo, dopo aver nazionalizzato tutte le imprese di tabacco del paese, incoraggiò la produzione locale e stabilì nuove fabbriche nelle zone interne. Il comparto subì una battuta d'arresto dopo il Grande Balzo in Avanti ma, a partire dagli anni '60, fu nuovamente riorganizzato: venne istituita nel 1963¹⁴ la Tobacco Industrial Corporation (*Zhongguo yancao gongsi* 中国烟草公司) con lo scopo di ridurre le spese e aumentare l'efficienza, portando a un'enorme boom nell'uso di sigarette. Nel 1982 fu poi fondata la State Tobacco Monopoly Administration (STMA) (*Guojia yancao zhuanmai ju* 国家烟草专卖局) e il suo braccio direttivo, la China National Tobacco Corporation (CNTC) (*Zhongguo yancao zonggongsi* 中国烟草总公司¹⁵). Nel settembre dello stesso anno, il Consiglio di Stato emanò il "Rules on Tobacco Monopoly" stabilendo ufficialmente il sistema di monopolio nazionale. I due enti sono responsabili del sistema di gestione centralizzato del personale, delle finanze, delle proprietà, dei prodotti, del rifornimento, distribuzione e commercio nazionale e estero del tabacco. Dall'adozione del sistema monopolizzato, l'industria del tabacco, sotto la leadership del Comitato Centrale del PCC e il Consiglio di Stato, e con il supporto dei Comitati di Partito locali, dei governi e dei dipartimenti a tutti i livelli, ha potuto dare avvio a un sistema di gestione manageriale. Ha, inoltre, adottato un approccio scientifico per lo sviluppo,

¹³ KOHRMAN Matthew, "Smoking among Doctors", *op.cit.*, p.46, URL: <http://bmc.lib.umich.edu/bas/Search/Home?submit=Search&lookfor%5B%5D=china+tobacco&type%5B%5D=all> (consultato il 14/12/2013).

¹⁴ "Amministrazione Statale dei Monopoli del Tabacco. Introduzione Generale", *Chinese Government's Official Web Portal*, URL: http://english.gov.cn/2005-10/03/content_74295.htm (consultato il 12/11/2013).

¹⁵ *Ibid.*

intensificando costantemente le riforme, promuovendo il progresso scientifico e tecnologico e assicurando un continuo aumento dei profitti. Il tabacco è una parte essenziale dell'economia cinese che cresce negli anni. Oggi, la RPC è il maggior produttore e consumatore di tabacco al mondo. I coltivatori gestiscono un terzo del raccolto globale e l'industria, a monopolio statale, produce miliardi di sigarette ogni anno. Il tabacco costituisce il mezzo di sussistenza per 4 milioni di famiglie cinesi e offre numerose opportunità di lavoro. Più di 300 milioni di uomini e 20 milioni di donne cinesi fanno quotidianamente uso di sigarette: un terzo dell'intera popolazione mondiale¹⁶. E di conseguenza è anche il paese con il maggior numero di decessi causati dal fumo. Le grandi compagnie del tabacco a livello mondiale come la Philip Morris, la British American Tobacco o la Japan Tobacco International stanno cercando in tutti i modi di trovare un posto all'interno del mercato cinese. Tuttavia, il governo cinese mantiene sotto una rigida disciplina l'intero mercato, non solo controllando la produzione e le esportazioni dei brand locali, ma limitando fortemente le importazioni e la produzione in territorio cinese da parte straniera. Ogni anno, infatti, solo l'1% delle sigarette prodotte nel paese viene esportato anche, se allo stesso tempo, la Cina cerca di estendere il proprio ruolo all'interno del mercato globale attraverso partnership strategiche con le compagnie di tabacco internazionali. In questo senso, nell'ultimo decennio, l'industria del tabacco cinese ha ridotto il numero di fabbriche e di brand di sigarette al fine di realizzare delle economie di scala e concentrarsi sulla produzione di un numero limitato di brand che può meglio competere nel mercato internazionale¹⁷. Nel 2005 la CNTC e la Philip Morris International (PMI) annunciarono di aver stipulato un accordo per quanto riguarda la manifattura e la vendita di sigarette americane in Cina¹⁸. Da quel momento il marchio Marlboro viene prodotto e distribuito nella Repubblica Popolare; in cambio la PMI ha permesso alla CMTC di stabilire delle joint venture che le permettano di far conoscere al mercato globale i propri brand, esportare i prodotti e i materiali tabacchicoli cinesi, nonché di creare delle possibilità di business all'estero¹⁹.

¹⁶ BENEDICT Carol, *Golden Silk Smoke: a history of tobacco in China, 1550-2010*, op. cit. pp. 240-242.

¹⁷ "Chinese tobacco consolidation will stub out 200 brands", *Tobacco China*, URL: <http://act.tobaccochina.com/english2012/index.aspx> (consultato il 15/12/2013).

¹⁸ "The China National Tobacco Corporation and Philip Morris International announce the establishment of a long-term strategic cooperative partnership", *Philip Morris International*, 21/12/2005, URL: http://www.pmi.com/eng/media_center/press_releases/Pages/200512210000.aspx (consultato il 15/12/2013).

¹⁹ *Ibid.*

2. Analisi del settore attraverso le cinque forze di Michael Porter

2.1 Porter e la formulazione del concetto di strategia

Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense, professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness²⁰.

È considerato uno dei maggiori contribuenti della teoria riguardante la strategia manageriale delle imprese e formulatore del modello delle cinque forze competitive utile allo studio dei settori economici. Prima di iniziare con la descrizione del modello sul quale poi si baserà l'analisi riguardante il settore del tabacco in Cina, si intende andare per gradi e far comprendere al lettore come un settore manageriale ottiene successo e diventa competitivo nel mercato. Per ottenere questi risultati è necessario formulare una strategia. Ma cosa si intende per strategia?

Per meglio esplicitare le varie sfaccettature del termine vengono proposte alcune definizioni che ne delineano il significato.

Dal dizionario Zingarelli 2000 si ricava la seguente definizione di "strategia":

[vc. dotta, dal gr.strategia, da strategos 'comandante'; 1829]

(fig.) Predisposizione e coordinamento dei mezzi necessari per raggiungere un determinato obiettivo²¹.

Il significato letterale del termine aiuta a farsi un'idea generale, tuttavia, essendo il presente lavoro di natura economica, si cercherà di fornire delle definizioni alternative che permettano di comprendere l'utilizzo del termine in ambito economico:

- "La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato"

Sun Tzu, *L'arte della guerra (Sunzi Bingfa, 孫子兵法)*, VI-V secolo a.C.²².

²⁰ "Michael Porter", *Wikipedia*, URL: http://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter (consultato il 28/11/2013).

²¹ ZINGARELLI Nicola, *Lo Zingarelli 2000. Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, 2000, p. 1808.

²² SUN Tzu, *L'arte della Guerra*, Vicenza, Neri Pozza, 2005, p. 56.

- Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi.

A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Ma, Mit Press, 1962²³.

- La strategia è il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche e i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire le linee fondamentali relative all'impiego di risorse attuali o pianificate e le interazioni ambientali che indicano come un'impresa possa raggiungere i suoi obiettivi.

Charles V. Hofer e Dan Schendel, *La Formulazione della Strategia Aziendale*, Milano, Università Bocconi, 1987²⁴.

Da queste definizioni si può evincere che la strategia rappresenta il modello che coordina le politiche, gli obiettivi e le linee di condotta principali di un'organizzazione in una sintesi unitaria e coerente. In genere si è soliti pensare che il successo ottenuto sia il risultato di una grande quantità di risorse economiche e materiali di base, e perché no, di una buona dose di fortuna. Tuttavia, i fatti dimostrano il contrario: per avere successo è necessario essere abili nel riconoscere le opportunità che si presentano e avere uno schema definito delle linee da seguire.

Un'impresa, al fine di formulare una strategia efficace, deve compiere un'analisi sia del proprio ambiente interno, sia di quello settoriale attraverso quattro elementi fondamentali, ovvero: la definizione di obiettivi coerenti e a lungo termine, la valutazione delle risorse interne disponibili, per quanto riguarda l'ambito interno, e la valutazione della situazione del settore nel quale è inserita l'impresa stessa. Per giungere a tale scopo, la strategia deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente interno dell'impresa, sia con quelle dell'ambiente esterno. Perciò si può concludere che una strategia ben formulata consente di ordinare e distribuire le risorse di un'organizzazione secondo una disposizione unica e attuabile, fondata sulle competenze, sulla capacità di prevedere i mutamenti ambientali e le mosse degli avversari.

²³ CHANDLER A. D. , *Strategy and Structure*, Cambridge, Ma, Mit Press, 1962, p. 17.

²⁴ HOFER Charles, SCHENDEL Dan, *La Formulazione della Strategia Aziendale*, Milano, Università Bocconi, 1987, p. 20.

Quando un'azienda deve delineare la propria strategia, è necessario innanzitutto stabilire dove competere e in che modo farlo. Per definire questi due ambiti un'azienda deve formulare due tipi di strategie: una strategia di gruppo, definita anche corporate strategy²⁵ e una business strategy²⁶, ovvero una strategia di business. La prima indica il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere²⁷; mentre la seconda definisce il modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato. Sebbene la corporate strategy sia indispensabile per definire il campo d'azione, la chiave del successo di un'impresa poggia sulla strategia competitiva, sulla capacità di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Porter, in continuità con i precedenti dettami economico e industriali della dipendenza ambientale e quelli di matrice harvardiana, che proponevano di ricondurre il successo delle imprese a strategie capaci di valorizzarne i punti di forza in risposta agli stimoli dell'ambiente, attribuisce una notevole importanza allo spazio competitivo, introducendo tuttavia nella sua analisi delle dimensioni nuove, riguardanti sia il settore industriale sia i raggruppamenti strategici, le quali consentono di pervenire ad una più organica definizione dello spazio competitivo.

La base di partenza dell'insegnamento di Porter è che la comprensione dell'ambiente competitivo è un elemento critico di una strategia di successo, e la strategia competitiva deve collegare l'impresa al proprio ambiente di riferimento, per dar luogo alla realizzazione di un tasso di profitto soddisfacente attraverso lo sfruttamento di quei fattori che determinano la redditività aziendale all'interno del settore o dei settori in cui essa opera.

I fattori, alla base del successo di un'azienda, sono costituiti da:

- a) il livello di attrattività del settore industriale di attività;
- b) la particolare posizione assunta dall'impresa all'interno del settore stesso, che le consenta di procurarsi un vantaggio competitivo²⁸.

Quest'ultimo punto costituisce la maggiore innovazione rispetto ai precedenti studi sul posizionamento strategico e viene sviluppato fino a divenire il perno di tutta l'elaborazione del processo strategico: la strategia è la ricerca del vantaggio competitivo

²⁵ GRANT Robert. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 2001, p. 31.

²⁶ *Ibid.*, p. 31.

²⁷ *Ibid.*, p. 35.

²⁸ PORTER Michael, "Towards a Dynamic Theory of Strategy" *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991, URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/pdf> (consultato il 04/11/2013).

come condizione di successo, mirante a stabilire una posizione redditizia e sostenibile contro le forze che determinano la concorrenza nell'ambito di un settore industriale.

La base fondamentale per la formulazione di una strategia competitiva è quindi l'analisi della struttura del settore: la conoscenza delle forze competitive chiarisce gli eventuali punti di forza e di debolezza dell'impresa, fa emergere le opportunità e minacce ambientali, evidenzia i potenziali percorsi di sviluppo aziendali.

Porter tuttavia, rispetto ai precedenti studi sull'analisi strategica dell'ambiente competitivo, i quali spesso introducevano approcci sistematici eccessivamente carichi di informazioni di non sempre reale utilità, propone qualcosa di più innovativo, poiché la sua attenzione si concentra soprattutto su quei fattori vitali per l'impresa che ne influenzano direttamente la performance reddituale.

Se dunque il processo di formulazione della strategia deve discendere dall'analisi dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, come conseguenza del collegamento tra la struttura del settore e le prospettive di redditività, ne segue che l'analisi settoriale fornisce gli elementi necessari per definire in modo concreto il percorso strategico da perseguire, secondo il criterio preciso del vantaggio competitivo.

2.2 Modello delle cinque forze competitive

A differenza delle tradizionali analisi settoriali, Porter propone una visione allargata della struttura del settore industriale, non più cioè limitata ai concorrenti attuali e potenziali, ma comprendente tutte quelle forze esterne che incidono sul comportamento e sui risultati aziendali.

La definizione di settore industriale, e il suo livello di redditività (indicato dal tasso di rendimento del capitale rispetto al costo del capitale), sono infatti determinati dall'interazione di cinque forze competitive, le quali assumono risalto diverso a seconda dei settori²⁹. Esse possono essere divise in: fonti di competizione "orizzontale" e fonti di competizione "verticale". Le prime comprendono tre tipi di fonti di competizione: la concorrenza delle imprese già esistenti nel settore, l'entrata di nuovi concorrenti e la minaccia di prodotti sostitutivi; mentre le seconde includono due fonti di competizione: il potere contrattuale dei clienti e il potere contrattuale dei fornitori.

²⁹ Porter M.E., "Come le forze competitive modellano la strategia", in Porter M.E., Montgomery C. (a cura di), *Strategia*, op.cit., p. 46.

L'influenza di queste cinque forze competitive determina l'intensità della concorrenza e va a costituire la struttura del settore industriale, a sua volta soggetta ad evoluzioni e cambiamenti di tendenza: anche le stesse strategie delle imprese sono infatti in grado di indurre modifiche sugli assetti settoriali, migliorando o peggiorando la redditività che ne consegue.

Prima di enunciare analiticamente le peculiarità di ogni fattore e l'interazione tra questi, si propone uno schema di sintesi generale per avere una prima visione d'insieme.

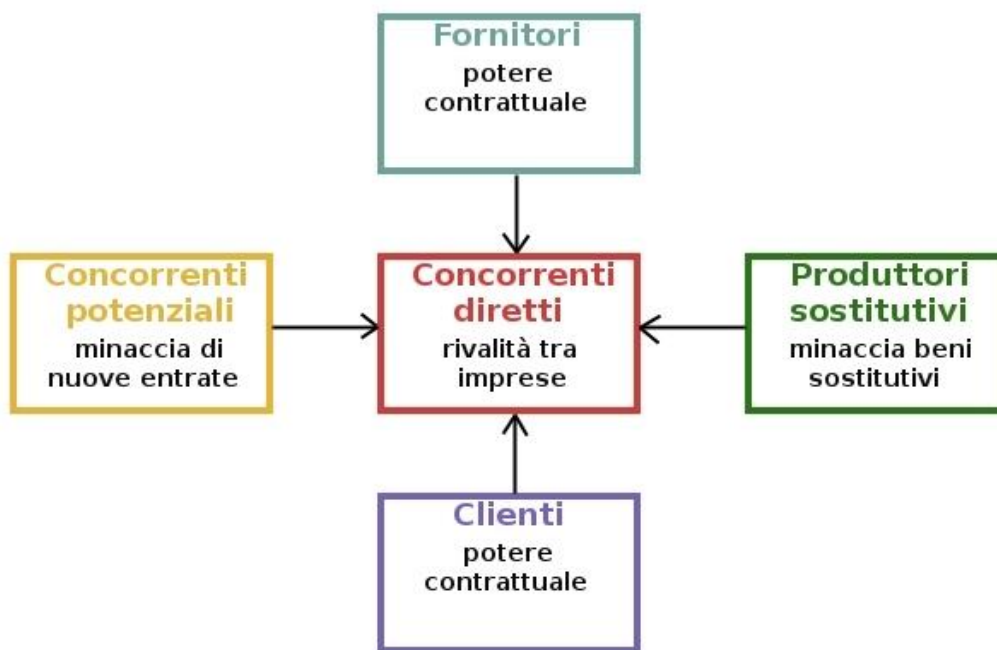


Figura 1: Schema delle cinque forze competitive di Porter

FONTI DI COMPETIZIONE ORIZZONTALE

a) Concorrenza tra le imprese già presenti nel settore

In tutti i settori economici la situazione competitiva è influenzata dalla concorrenza delle imprese già presenti nel settore, ovvero quelle imprese che operano nello stesso mercato. L'intensità della concorrenza tra le imprese può influenzare notevolmente la profittabilità del settore e dipende da alcuni fattori chiave che influiscono sul rispettivo posizionamento e possono essere classificati nel seguente modo:

- **Concentrazione**

La concentrazione indica il numero e la distribuzione per dimensione delle aziende presenti in un determinato mercato. Maggiore è il loro numero, più difficile sarà imporre e controllare i prezzi, con conseguente politica al ribasso. Viceversa, un'unica impresa potrà stabilire autonomamente i prezzi agendo in una situazione di sostanziale monopolio.

- **Differenziazione**

Per differenziazione si intende la capacità delle imprese di diversificare i propri prodotti o servizi in modo da avere un vantaggio competitivo nel fissare i prezzi. Quanto più simili sono i prodotti, tanto più inducono i clienti a scegliere in rapporto al prezzo più conveniente. Mentre, se le imprese di un settore offrono un bene molto differenziato, si creerà un'immagine unica e inimitabile del prodotto limitando il confronto di prezzo come avviene per i grandi marchi: i consumatori, infatti, sono disposti a pagare un prezzo superiore pur di possedere un prodotto di firma.

- **Diversità dei concorrenti**

Quanto più le imprese si assomigliano per obiettivi, strategie, strutture di costo, origini, tanto più difficile sarà sottrarsi alla concorrenza basata solo sul prezzo.

- **Capacità produttiva e barriere all'uscita**

Se c'è eccesso di capacità produttiva le aziende sono incoraggiate ad abbassare i prezzi per ricevere più ordini e riuscire a distribuire i costi fissi su un volume di vendite più ampio. Inoltre è da sottolineare che investimenti elevati in capacità produttiva possono essere difficilmente smobilizzati, costituendo delle barriere all'uscita dal mercato. Le imprese inserite in settori aventi elevati costi fissi devono sopportare rischi maggiori dovuti a elevate barriere all'uscita in particolar modo quando le risorse sono durevoli e specializzate e gli investimenti difficili da riconvertire³⁰.

³⁰ GIACHETTI Claudio, "Il Concetto di Azienda", *Università Ca' Foscari Venezia*, URL: <http://static.unive.it/isa/index/docente/persona/5592021/elementId/9613213> (consultato il 23/10/2013).

- **Incidenza dei costi fissi**

Quando i costi fissi sono più alti rispetto ai costi variabili, tanto più l'azienda sarà costretta a produrre quantità elevate del proprio bene, per distribuirlo sul mercato a qualsiasi prezzo che copra i costi variabili aumentando però i rischi legati alle sue performance.

A questi fattori va aggiunta anche la possibilità di un aumento della domanda, soprattutto quando si tratta di mercati in crescita. Se aumenta la domanda, aumenta anche il fatturato dei vari competitor senza, tuttavia, rubare clienti ai propri rivali.

b) Minaccia di nuove entrate

La minaccia di potenziali entranti dipende innanzitutto dall'effetto di attrazione che un settore esercita su imprese esterne al settore e dalle cosiddette "barriere all'entrata". Quanto più esse saranno alte, tanto più difficile sarà entrare nel mercato e le imprese risulteranno più protette. Le tradizionali barriere all'entrata sono:

- **I fabbisogni di capitale**

Per affermarsi in un settore il fabbisogno di capitale può essere così elevato da scoraggiare gli eventuali entranti a cercare di posizionarsi nel mercato.

- **Economie di scala**

Nei settori ad alta intensità di capitale, la dimensione raggiunta dalle imprese in termini di produzione, permette loro di abbattere i costi e farà sì che nuovi concorrenti abbiano difficoltà nell'inserirsi. Si parla di economie di scala, infatti, quando il costo di un'unità di prodotto diminuisce a causa dell'aumento della capacità produttiva. Se entrano su piccola scala infatti dovranno accettare alti costi unitari.

- **Economie di apprendimento**

Si parla di economie di apprendimento quando un settore ha un elevato grado di esperienza. In questo modo si potranno ridurre i costi diminuendo i tempi di produzione, gli sprechi, i difetti e migliorare la coordinazione. In settori a elevata specializzazione e un lungo bagaglio

di esperienza alle spalle, i potenziali entranti saranno scoraggiati se possiedono una minore esperienza.

- **Politiche governative**

Si riferiscono alla presenza di leggi o la necessità di licenze e autorizzazioni specifiche per poter entrare nel settore.

- **Accesso ai canali di distribuzione**

Per molti fornitori di beni di consumo, la principale barriera all'entrata è quella rappresentata dall'accesso alla distribuzione. Questa limitazione rende i dettaglianti poco propensi a trattare un nuovo prodotto a causa della limitata capacità di assorbimento dei canali di distribuzione, l'avversione al rischio dei dettaglianti e i costi fissi connessi alla vendita di un prodotto addizionale.

- **Vantaggi assoluti di costo**

Le imprese già presenti nel settore hanno un vantaggio di costo per quanto riguarda soprattutto l'acquisizione di materie prime rispetto ai nuovi entranti semplicemente perché sono entrate prima.

- **Differenziazione del prodotto**

Un prodotto si dice differenziato quando presenta il carattere di unicità e l'acquirente è disposto a pagare un prezzo superiore per le peculiarità del prodotto stesso. Se in un settore i prodotti sono differenziati, le imprese già affermate hanno vantaggi per quanto riguarda la notorietà del marchio e la lealtà dei consumatori, mentre il potenziale entrante dovrà investire parecchio per differenziare. Un elemento importante che differenzia un prodotto rispetto a un altro è il valore che assume il marchio all'interno del mercato.

c) Minaccia dei prodotti sostitutivi

Se nel mercato esistono dei produttori di beni sostitutivi, e tali prodotti sono molto simili per qualità e prezzo al prodotto realizzato dall'impresa, questo costituirà una minaccia della quale bisognerà tener conto nella formulazione di una strategia. Infatti il cliente sarà indotto facilmente a cambiare qualora il

rapporto qualità-prezzo sia praticamente equivalente; viceversa rimarrà fidelizzato in caso di caratteristiche distintive del bene e di costi elevati di passaggio da un bene all'altro. Si parla perciò di domanda anelastica, come nel caso del tabacco e della benzina, quando mancano prodotti sostitutivi e i consumatori sono insensibili al prezzo; mentre si parla di domanda elastica quando le preferenze dei consumatori si spostano verso altri prodotti in risposta a un incremento del prezzo.

FONTI DI COMPETIZIONE VERTICALE

a) Potere contrattuale degli acquirenti

I clienti dell'azienda possono esercitare un potere contrattuale sulla stessa, tale da influenzarne il comportamento. Diversi fattori possono influenzare il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori:

- **Dimensioni e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori**

Quanto più basso è il numero degli acquirenti e quanto più elevati sono i loro acquisti, tanto maggiore è il costo connesso alla perdita di uno di essi, perciò un numero ridotto di clienti implica una loro elevata forza nell'imporsi sull'azienda. Quando il grado di concentrazione dei clienti è elevato, diminuisce il potere contrattuale dell'impresa nei confronti dei propri acquirenti.

- **Capacità di integrazione verticale**

L'integrazione verticale indica la possibilità che ha un cliente di scegliere se comprare un dato prodotto oppure se provvedere direttamente e produrlo da se. Nel caso questo accada l'azienda avrebbe perso un cliente e guadagnato un concorrente.

- **Informazioni degli acquirenti**

Quanto più gli acquirenti sono informati riguardo ai fornitori, ai loro prezzi e ai loro costi, maggiore sarà la loro possibilità di contrattare.

b) Potere contrattuale dei fornitori

Analogamente ai clienti, l'analisi dei fornitori mira a mettere in evidenza chi sono e come possono influire sulla capacità competitiva dell'azienda i principali

fornitori. I fornitori possono influenzare l'intero ciclo di approvvigionamento attraverso il livello dei prezzi di acquisto, le modalità di pagamento (dilazionate o no), la qualità e la continuità delle forniture, il livello dell'assistenza tecnica se necessaria, la puntualità nelle consegne. Anche per i fornitori, come per gli acquirenti, è necessario ricordare che il loro grado di concentrazione nel mercato e nel portafoglio dell'impresa riveste un ruolo importante: il potere contrattuale dell'impresa, infatti, diminuisce all'aumentare del grado di concentrazione dei fornitori.

2.3 Applicazione del modello di Porter al settore del tabacco in Cina

In questo capitolo si procederà ad analizzare il settore del tabacco in Cina seguendo lo schema delle forze di Porter presentato in precedenza. Per analizzare un settore, è necessario individuare i fattori principali che ne costituiscono la struttura portante, ovvero: produttori, clienti, fornitori e successivamente valutare e comprendere le varie pressioni competitive che un'impresa deve fronteggiare all'interno del settore.

I dati raccolti, aggiornati al 2012, provengono da alcuni report effettuati da istituti di ricerca di mercato: Datamonitor e Marketline, specializzati nella ricerca, monitoraggio e delineazione di settori industriali attraverso l'utilizzo di ricerche settoriali, controlli sul campo, indagini tra i consumatori e analisi di esperti del settore. Le società dispongono, inoltre, di ricchi database contenenti profili aziendali, dati macroeconomici e demografici che consentono di costruire un quadro completo del mercato e di effettuare successivamente confronti con i paesi del resto del mondo. Attraverso la raccolta di queste informazioni si è riusciti perciò a delineare complessivamente la fisionomia del settore del tabacco in Cina e individuare i principali attori coinvolti.

Innanzitutto va precisato che il settore del tabacco consiste nella vendita al dettaglio di sigarette, tabacco sfuso, tabacco da masticare e sigari, anche se dal punto di vista della segmentazione del mercato dei prodotti, le sigarette occupano il 99.7%³¹ dell'intero valore.

Come già ricordato in precedenza, il mercato del tabacco cinese è interamente nelle mani della Chinese National Tobacco Corporation società a monopolio statale, la

³¹ "Tobacco in China", *Marketline*, agosto 2013, p. 9.

quale detiene il 98,1%³² dell'intero mercato, riducendo significativamente la rivalità all'interno del settore. L'industria del tabacco in Cina adotta un sistema di leadership unificata, di gestione verticale e appunto di una gestione monopolistica. La State Tobacco Monopoly Administration e la China National Tobacco Corporation sono responsabili per la gestione centralizzata di personale, finanza, proprietà, prodotti, fornitura, distribuzione e commercio interno ed estero dell'industria del tabacco del paese.

Attualmente, l'industria gestisce 33 compagnie e amministrazioni provinciali, 16 aziende, 57 imprese industriali, oltre 1.000³³ imprese commerciali e le aziende specializzate nella vendita di foglie di tabacco e di sigarette, macchinari, materie prime, importazioni ed esportazioni, così come altre istituzioni, con una forza totale di oltre 510.000 dipendenti³⁴. La CNTC produce e detiene un portafoglio di oltre 900 marchi, tra cui Hongtashan, brand originario della regione a sud dello Yunnan, riveste una posizione predominante nel mercato.

Come citato in precedenza, negli ultimi anni, la società ha stretto accordi di partnership con altre aziende estere come la Philip Morris, la quale produce e commercializza il marchio Marlboro nel mercato cinese, e a sua volta, la CNTC produce e commercializza nel mercato cinese brand stranieri come Camel, Lucky Strike e marchi minori della British American Tobacco attraverso accordi di licenza con i rispettivi produttori.

Si procede ora ad analizzare il settore valutando in primo luogo le fonti di competizione orizzontale e successivamente quelle verticali.

FONTI DI COMPETIZIONE ORIZZONTALE

a) CONCORRENTI DIRETTI

La rivalità nel settore del tabacco in Cina risulta estremamente limitata, essendo questo un settore monopolistico, dominato dalla China National Tobacco Corporation: chiunque provasse ad entrare e stabilire un proprio marchio incorrerebbe in severe restrizioni.

³² *Ibid.*, p. 11.

³³ "State Tobacco Monopoly Administration. General Introduction of China Tobacco" *Chinese Government's Official Web Portal*. URL: http://english.gov.cn/2005-10/03/content_74295.htm (consultato il 23/10/2013).

³⁴ *Ibid.*

La differenziazione dei prodotti risulta allo stesso modo molto limitata tra i prodotti dei tabacchi di base come il tabacco da masticare, sigari, sigarette e tabacco sfuso, riducendo significativamente la possibile rivalità. In particolar modo, il mercato è incentrato sulla produzione e vendita di sigarette che rimangono il prodotto maggiormente utilizzato, lasciando poco spazio alla differenziazione. Il solo fattore che incrementa la rivalità è l'esistenza di un mercato illecito di contrabbando e contraffazione, che viene tuttavia placato attraverso controlli capillari.

b) MINACCIA DI NUOVE ENTRATE

La minaccia di potenziali entranti dipende da quanto un settore risulta attrattivo agli occhi dei competitor, e sebbene il mercato cinese possieda questa caratteristica, la gestione monopolistica e di conseguenza l'elevato capitale concentrato nelle mani di un unico ente, scoraggia qualunque tentativo in questo senso. Si muovono in questa direzione anche le rigide politiche governative che vietano per esempio la pubblicità nei principali media di comunicazione. Lo spazio disponibile sugli scaffali, inoltre, è limitato e i rivenditori non sono disposti a sostituire marchi già affermati in favore di nuovi poiché incorrerebbero nel rischio di mancato assorbimento da parte del mercato dovuto essenzialmente alla mancanza di pubblicità. In generale, dunque, la minaccia di nuovi entranti nel mercato cinese del tabacco risulta estremamente limitata.

c) MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI

Anche se negli ultimi anni i prodotti sostituivi possono includere vari beni di consumo non durevoli, ad esempio gomme alla nicotina, cerotti alla nicotina e sigarette alla erbe. I vantaggi di sostituire i prodotti contenenti nicotina, in particolare le sigarette, con beni non durevoli sono legati principalmente a motivi di salute come l'aumento del rischio di cancro, malattie cardiache, ecc. A causa della dipendenza creata dalla nicotina, molti fumatori scelgono di sostituire le sigarette con questo tipo di prodotti anche se i risultati non sono così soddisfacenti. Innanzitutto perché un elevato numero di fumatori non riesce a smettere definitivamente rimanendo fidelizzato al prodotto originario e in secondo luogo perché il rapporto qualità-prezzo risulta poco concorrenziale.

FONTI DI COMPETIZIONE VERTICALE

a) POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI

Nel mercato del tabacco, i rivenditori ovvero i commercianti indipendenti, i supermercati, convenience store e stazioni di servizio vengono considerati come acquirenti. In Cina i commercianti indipendenti sono il canale di distribuzione dominante, con una quota del 14,1% dell'intero mercato. A seguire si trovano i convenience store che rappresentano l'evoluzione dei piccoli negozi e chioschi di quartiere e si sono diffusi soprattutto per effetto del succursalismo e del franchising³⁵. Gli acquirenti sono fedeli a certi marchi, soprattutto data la fortissima posizione della China National Tobacco nel mercato.

b) POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

Essendo il tabacco un prodotto agricolo, i principali fornitori sono i coltivatori, i quali non detengono un ampio potere contrattuale a causa delle ridotte dimensioni delle loro imprese: molte aziende, infatti, sono ancora a gestione familiare, in particolar modo nelle aree più arretrate. Essi cercano spesso di aumentare il loro potere attraverso la creazione di cartelli ovvero cooperative di coltivatori e introducendo nuove tecnologie, conservanti, aromi, e materiali di imballaggio. Per quanto riguarda i fornitori degli imballaggi, grazie alle modeste dimensioni, sono riusciti ad aumentare la loro influenza sul mercato anche se recentemente la Cina sembra intenzionata a seguire le orme australiane ed imporre l'utilizzo del plain-packaging, ovvero l'imballaggio standardizzato o omogeneo, con il quale si prevede la rimozione del logo che contraddistingue il brand e vengono ammessi solo il nome del marchio e le avvertenze sanitarie. Tutto sommato le materie prime alternative sono molto limitate, perciò i fornitori difficilmente rischiano di perdere i loro clienti, aumentando il proprio potere che si può definire moderato.

³⁵ VIANELLI Donata, DE LUCA Patrizia, PEGAN Giovanna, *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano, Franco Angeli Edizioni, 2012, p. 68.

Analisi attrattività del settore

Impatto sui margini dei competitor diretti: “+”: impatto positivo; “-”: impatto negativo.

FORZE	INDUSTRIA DEL TABACCO
Barriere all'ingresso	<p>ALTE (-):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione monopolistica, elevati capitali nelle mani di un unico ente - Rigide politiche governative: divieto di pubblicità nei mezzi di informazione
Potere contrattuale acquirenti	<p>MEDIO(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> - I rivenditori, in particolar modo i rivenditori indipendenti sono il canale di distribuzione dominante - Gli acquirenti sono fedeli a certi marchi data la forte posizione della CNTC
Potere contrattuale fornitori	<p>MEDIO (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scarsità di materie prime - Molte aziende ancora a gestione familiare nelle aree arretrate
Intensità competitiva	<p>BASSA (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercato molto concentrato dominato dalla CNTC - Protezione con severe restrizioni
Competizione da prodotti sostitutivi	<p>BASSA (+):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prodotti di consumo non durevoli (gomme alla nicotina, sigarette alle erbe, ecc.) non in grado di sostituire l'efficacia delle sigarette classiche - Rapporto qualità-prezzo poco concorrenziale

Dall'analisi dei dati qui riportati si evince chiaramente che il settore del tabacco in Cina risulta essere estremamente competitivo a causa della gestione monopolistica e dei rigidi controlli politici sui mezzi di comunicazione che limitano fortemente l'ingresso di competitor.

Il mercato cinese ha conosciuto una forte crescita negli anni recenti registrando un fatturato totale di 277,2 miliardi di dollari nel 2012, pari a un tasso di crescita annuale (CAGR) del 6,6% tra il 2008 e il 2012 e si prevede continuerà a crescere nei prossimi 3/4 anni, con un CAGR pari al 6,9% per il quinquennio 2012-2017. Si stima che il settore dovrebbe guidare il mercato a un valore di 387.6 miliardi di dollari entro la fine del 2017³⁶.

Industria del tabacco in Cina

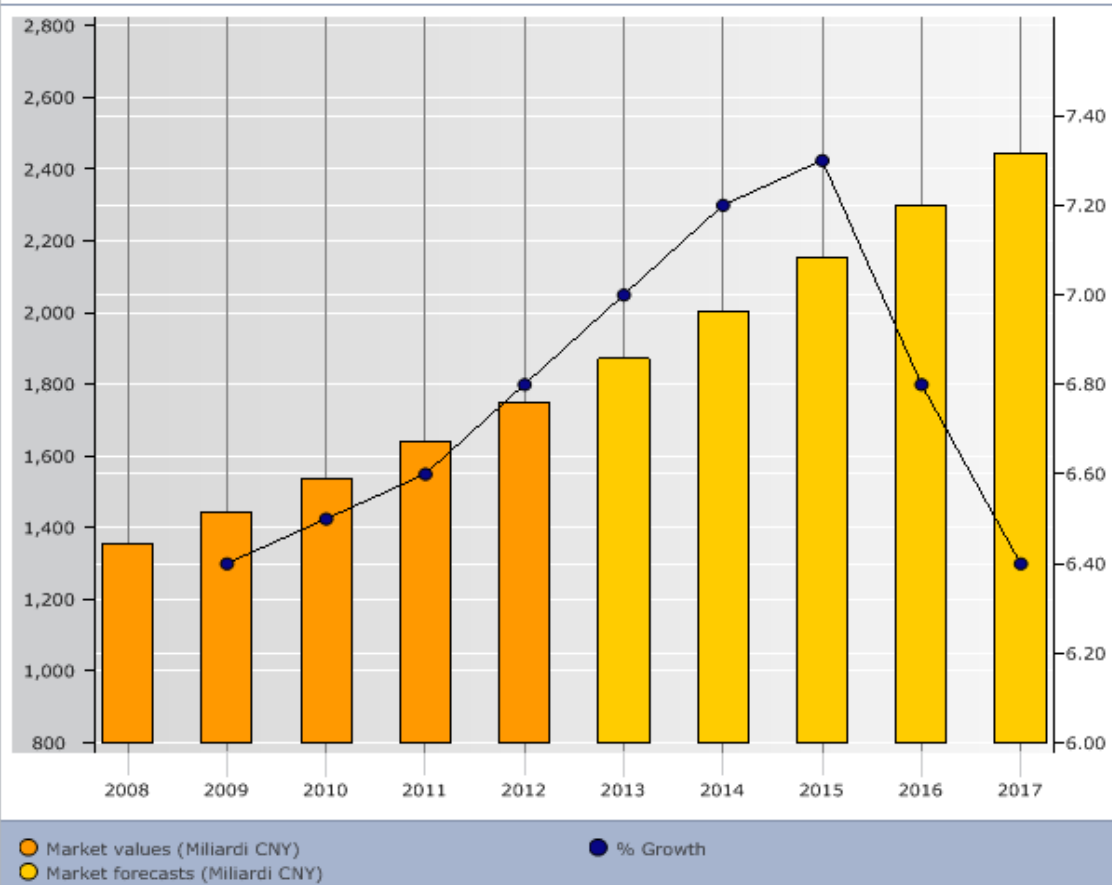
Published 01/08/2013

DATA

	Anno	Miliardi USD	Miliardi CNY	% growth	
Market values					
✓	2008	214.91	1,356.40	n.d.	
✓	2009	228.56	1,442.60	6.40	
✓	2010	243.33	1,535.80	6.50	
✓	2011	259.51	1,637.90	6.60	
✓	2012	277.20	1,749.60	6.80	CAGR 2008-2012: 6.60%
Market forecasts					
✓	2012	277.20	1,749.60	6.80	
✓	2013	296.57	1,871.80	7.00	
✓	2014	317.78	2,005.70	7.20	
✓	2015	341.05	2,152.60	7.30	
✓	2016	364.33	2,299.50	6.80	
✓	2017	387.62	2,446.50	6.40	CAGR 2012-2017: 6.90%

³⁶ "Tobacco Industry Profile: China (2013)", *Marketline Industry Profile*, URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=90da1bf5-0c22-4654-a685-a6f7c68baf98%40sessionmgr4001&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d> (consultato il 10/10/2013).

GRAFICO



3. Il caso dello Yunnan

3.1 Peculiarità

Una importante caratteristica dell'industria del tabacco in Cina è la diversità regionale delle foglie di tabacco e delle sigarette prodotte. Sebbene la maggior parte delle provincie cinesi attualmente coltivi tabacco, la produzione è concentrata nelle provincie di Yunnan, Guizhou, Henan e Sichuan, considerate tra le regioni meno sviluppate del paese. Come si è visto in precedenza, la produzione di tabacco è molto importante per lo sviluppo economico regionale e dell'intero paese. Il contributo alle entrate governative dell'industria del tabacco di queste regioni oscillava tra il 40% e l'80% del totale già nei primi anni del 21° secolo.

Infatti, negli ultimi vent'anni l'industria del tabacco dello Yunnan ha giocato il ruolo di protagonista nell'economia locale della regione e nell'industria nazionale. La provincia detiene il primato per quanto riguarda le quantità coltivate e la notorietà dei marchi di sigarette prodotte, volume di vendite, porzione di mercato, guadagni derivanti dagli scambi esteri, tariffe, agevolazioni e tecnologie. Negli ultimi anni la percentuale di tabacco coltivato nello Yunnan ha raggiunto il 29,2%³⁷ del totale nazionale e le tasse sul tabacco hanno contribuito per il 48,8%³⁸ alle entrate governative locali. Lo Yunnan, senza dubbio, è il centro della produzione di tabacco in Cina avendo alle spalle circa mille anni di primati nella coltivazione. Le domande che sorgono spontanee sono: “Ma perché proprio lo Yunnan? Cosa ha reso questo territorio così adatto alla coltivazione del tabacco?”

Lo Yunnan, in cinese *Yunnan* 云南 (letteralmente “a sud delle nuvole”), è una provincia della Repubblica Popolare Cinese, situata nella parte sud-occidentale del paese ai confini con il Tibet. Il territorio presenta una straordinaria varietà ambientale: si passa dagli alti monti a settentrione, dove la quota più alta tocca i 7.000 metri sopra il livello del mare, alle immense risaie a terrazza nella parte sud-orientale, attraversata dal Tropico del Cancro, dove prevale appunto un clima tropicale, ai grandi laghi nell'area centrale e da una grandissima quantità di fiumi che attraversano tutta la regione. Lo Yunnan, da sempre meta prediletta dai viaggiatori con lo zaino in spalla, è la provincia cinese con il maggior numero di minoranze etniche del paese: si parla per l'appunto di

³⁷ CHENG Li, “Subnational Stakeholders and Tobacco Governance: Yunnan Province and the Hongta Group” in *The Political Mapping of China's Tobacco Industry and Anti-Smoking Campaign*, John L. Thornton, Washington, China Center at Brookings, 2012, p. 119.

³⁸ *Ibid.*, p. 111.

un “mosaico etnico”, con più di venticinque etnie che costituiscono di per sé un’attrazione turistica e soprattutto culturale. Si può dire che è una delle poche zone della Cina in cui le tradizioni sono rimaste pressoché inalterate.

La regione ha assunto un ruolo fondamentale all’interno dell’economia cinese grazie alle diverse varietà climatiche che hanno permesso la coltivazione di diversi prodotti tra cui tea, riso, zucchero e naturalmente tabacco. Tuttavia, secondo Lin Chaomin³⁹, tra gli anni ’50 e fino alla metà degli anni ’70, il tabacco era l’ultima delle “tre industrie pilastro” della regione. Il ruolo più importante era giocato dalle altre due industrie: quella del tè e quella dello zucchero. Il tè era il principale prodotto agricolo esportato, infatti nella regione erano presenti più di 700 specie⁴⁰, mentre lo zucchero trovava un terreno adatto per la crescita grazie all’abbondanza dei raggi solari e alla variazione della temperatura tra giorno e notte. Tuttavia, tra la fine degli anni ’70 e l’inizio degli anni ’80, il declino dell’industria dello zucchero -dovuto, da una parte all’aumento delle importazioni dello stesso da Cuba, e dalla disponibilità, dall’altra, di prodotti sostitutivi- ha spinto i leader provinciali a promuovere l’industria del tabacco. Negli anni successivi, le iniziative e gli interessi personali dei leader provinciali sono stati responsabili della rinascita del prodotto.

La moderna coltivazione di tabacco per la produzione di sigarette iniziò nel 1914 quando la British American Tobacco introdusse le foglie nella regione e le coltivò nel distretto di Yuxi negli anni successivi. Nel 1922 fu impiantata la prima fabbrica di sigarette a Kunming, attuale capoluogo di provincia. Tuttavia, lo Yunnan non è sempre stata la regione leader, anche se è innegabile la sua lunga tradizione nella coltivazione . Nel 1979, per esempio, era la terza provincia produttrice di tabacco conciato a lanugine (*kaoyan* 烤烟) dopo le province di Henan e Shandong, contribuendo solo al 7% del GDP provinciale e per il 25% agli introiti complessivi del governo. Un notevole cambiamento si è notato a metà degli anni ’50, quando la produzione passò al 30%: nel 1997, poi, le entrate fiscali raggiunsero l’80%⁴¹. Alla fine degli anni ’90 circa, dieci milioni di abitanti della regione erano impiegati nell’industria del tabacco, su un totale

³⁹ CHENG Li, “Subnational Stakeholders and Tobacco Governance: Yunnan Province and the Hongta Group”, op. cit., p. 120.

⁴⁰ “Booming Industry of Yunnan”, *Travel China Yunnan* (articolo in linea), URL: <http://www.travelchinayunnan.com/infomation/profile/industry.htm> (consultato il 12/11/2013).

⁴¹ MENG Cong 孟枫, “Yunnan sheng yancao changye dui jingji zengzhang de xiaoying fenxi” 云南省烟草产业对经济增长的效应分析 [Analisi degli effetti dell’industria del tabacco dello Yunnan sulla crescita economica della regione], *Hefei gongye daxue xuebao (shehui kexueban)* 合肥工业大学学报(社会科学版), 25/04/2011, p. 35.

di 40 milioni di persone⁴². Nel 1950 le terre destinate alla coltivazione del tabacco erano pari a 192.200 *mu*⁴³, ma crebbero significativamente nel periodo coperto dal quinto piano quinquennale (1976-1980) raggiungendo i 4.466.000 *mu* e i 5.638.00 *mu* nel 2008⁴⁴ con 99 città specializzate nella coltivazione.

3.2 Hongta Group e il Manor

Nel cuore della città di Yuxi, dove per la prima volta furono coltivate piante di tabacco della regione dello Yunnan, nel 1956, venne istituito Hongta Group. La direzione generale del gruppo Hongta si trova appunto nella città di Yuxi, considerata e conosciuta come “casa madre del tabacco dello Yunnan⁴⁵”. Il predecessore di Hongta Group, la Yuxi Cigarette Factory, vantava già prima delle riforme di apertura una solida esperienza nella coltivazione e lavorazione del tabacco, nonché nelle moderne tecnologie. Nel 1995, divenne poi un gruppo societario grazie alla fusione con altre fabbriche diventando, nell’ultimo decennio, una multinazionale. Il gruppo Hongta è il più grande produttore di sigarette della Cina e una delle più grandi società di tabacco al mondo con una produzione annuale di 93 miliardi⁴⁶ di sigarette l’anno. I marchi più famosi prodotti dal gruppo Hongta sono Hongtashan, Yuxi, Honghe e Hongmei. A tale riguardo, gli abitanti della regione, orgogliosi dei propri prodotti, sono soliti riportare il detto: “Se hai una buona moglie fuma Yuxi, fuma Honghe se la moglie è così così, fuma Hongtashan se non è proprio oro, se sei messo assai male fuma Marlboro”, al fine di sottolineare i numerosi marchi prodotti dall’azienda, nonché la superiorità rispetto ai competitor stranieri, in questo caso Marlboro, di proprietà della Philip Morris.

Va ricordato che nel 1975 la Yuxi Cigarette Factory aveva un patrimonio di soli 10 milioni di yuan e divenne un gigante del tabacco nel 1995 con 7 miliardi di fatturato⁴⁷. Un contributo fondamentale nel raggiungimento di questi obiettivi è stato fornito dal direttore generale della fabbrica negli anni tra il 1979 e il 1995: Chu Shijian, egli è considerato il “padrino” dell’impero “Hongta”, per aver dato una grande spinta

⁴² Zi Guorui and Gao Fayuan, eds, *Hongta jituan kuashiji fazhan zhanlue sikao* 红塔集团跨世纪发展思考 [Thoughts on Cross-Century Development Strategy of the Hongta Group], Kunming, Yunnan daxue chubanshe, 1999, p. 11.

⁴³ CHENG Li, “Subnational Stakeholders and Tobacco Governance: Yunnan Province and the Hongta Group”, op. cit., p. 120.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 125-130.

⁴⁵ “As time goes by”, *China Tobacco. Hongta Group*, URL: <http://www.hongta.com/language/en/aboutus/history/> (consultato il 10/12/2013).

⁴⁶ “About Hongta”, *China Tobacco. Hongta Group*, URL: <http://www.hongta.com/language/en/aboutus/overview/> (consultato il 10/12/2013).

⁴⁷ *Ibid.*

alla modernizzazione dello stabilimento. Chu diede avvio al sistema denominato di “triple play” che prevedeva l’unificazione di coltivazione, produzione e vendita di tabacco. A metà degli anni ’80, infatti, la Yuxi Cigarette Factory venne aggregata ad altre due fabbriche coinvolte nella produzione e vendita divenendo un’unica entità. I fondi finanziari che l’impresa riceveva dalle casse dello stato non erano più sufficienti e si iniziò a chiedere prestiti con i quali Chu poté acquistare apparecchi per il tabacco dal Regno Unito, riuscendo così a muovere i primi passi verso la trasformazione tecnologica e dare vita ad un moderno stabilimento del tabacco. Un’ulteriore spinta alla modernizzazione è stata data dalla necessità di risollevarla la provincia dopo un forte terremoto nel 1988, venne infatti promulgato un piano⁴⁸ che portò all’aumento della quota di tabacco prodotto permettendo a Yuxi di migliorare costantemente le proprie tecnologie e di divenire negli anni ’90 la più affermata fabbrica al mondo per macchinari e tecnologie. Si può dire che Chu Shijian fu un vero e proprio pioniere per lo sviluppo del settore nello Yunnan, poiché è come se avesse guardato la situazione dall’alto, aveva una visione d’insieme che gli ha permesso di preoccuparsi non solo della coltivazione e produzione, ma di affrontare la questione anche dal punto di vista della distribuzione. A metà degli anni ’90 fondò, infatti, più di 12.000 esercizi specializzati nella vendita di soli tabacchi Hongta in tutto il paese, aumentando spaventosamente il volume delle vendite e divenendo sponsor delle principali manifestazioni nazionali come il Gala per la Festa della Primavera nel 1988 attuando in questo modo delle vere e proprie politiche di marketing. Dopo la scoperta, a fine anni ’90, dell’implicazione di Chu in fenomeni di corruzione, egli fu estromesso dal potere e la Yuxi Cigarette Factory conobbe alcuni anni di declino fino al 2004, quando iniziò uno sviluppo senza freni grazie a nuove iniziative strategiche. L’azienda iniziò a fondersi con altre fabbriche del paese espandendo il proprio mercato anche in altre regioni e riportando il marchio Hongtashan al primo posto tra i brand di sigarette in Cina. Tuttavia, il passo significativo compiuto dall’azienda è stato lo sviluppo di una nuova strategia denominata *da shichang, da qiye, da pinpai* 大市场，大企业，大品牌⁴⁹ (“big market, big business, big brand”) al fine di attuare una politica di diversificazione aziendale. Già nel 1998 il gruppo Hongta aveva iniziato a percorrere

⁴⁸ “Enlargement of production to reduce the loss from earthquake”.

⁴⁹ WANG Xi 王玺, GU Youjin 顾幼瑾, HU Qun 胡群, LI Wanxun 李万珣, DUAN Ningdong 段宁东, “Dazao Yunnan yancao zhuangyuan shixian yancao zhuangyuanhua fazhan” 打造云南烟草庄园实现烟草庄园化发展 [Costruire il manor del tabacco dello Yunnan per portare avanti lo sviluppo dello stesso], *Xiandaihua nongye* 现代化农业, 15/09/2012, p. 25.

questa strada ed era coinvolto in 50 progetti in 16 diversi settori come turismo, finanza, commercio, ecc. A partire dal 2010 iniziò a essere parte integrante nei settori energetico, dei trasporti, finanziario, assicurativo, farmaceutico, immobiliare e della chimica industriale. La diversificazione aziendale è, infatti, una peculiarità del sistema gestionale delle imprese di tabacco in Cina, come è stato riscontrato nell'analisi del testo oggetto di traduzione in cui si scrive:

从国内外烟草企业多元化经营领域来看，大多是从从事金融服务、食品加工、生物医药甚至现代农业与物流等行业。这些行业已不再具有烟草行业的特殊性，因此，也完全没有必要在这些多元化经营行业实行专卖制度⁵⁰。

Nell'ambito della gestione diversificata delle imprese di tabacco nazionali ed estere, la maggior parte di queste ultime si occupa di servizi finanziari, di lavorazione di alimenti, di biomedicina, persino della moderna agricoltura, di logistica e di altri settori. Questi ormai non possiedono le particolarità del settore del tabacco, perciò non sussiste la necessità di mettere in pratica il sistema.

Nel testo si evince chiaramente che negli ultimi anni il settore del tabacco nella regione ha compiuto passi da gigante, grazie a nuove direttive promulgate attraverso i Piani Quinquennali, in particolar modo, nel Dodicesimo e ultimo Piano approvato nel 2011. Gli obiettivi di crescita per il paese sono stati fissati al 7%, contro il 7.5%⁵¹ del piano precedente riconfermando il ruolo predominante della pianificazione e dell'intervento politico. Per quanto riguarda il comparto agricolo e industriale, il paese punta alla protezione ambientale e all'efficienza energetica, tanto che si può parlare di un Piano "green": nella coltivazione del tabacco la novità assoluta sta nell'idea di produrre tabacco ecologico, riducendo gli aspetti nocivi attraverso il miglioramento scientifico e le richieste di salute dei consumatori, o meglio, al fine di rispettare gli impegni internazionali presi con la sottoscrizione, da parte della RPC, della "Convenzione sul controllo del tabacco". Perciò, alla luce delle promesse fatte, la Cina si sta impegnando, o così vuol far credere, a dare un'impostazione diversa al proprio sviluppo, e anche nel

⁵⁰ ZHENG Luxian 郑路贤, "Cong shengchan shehuihua jiaodu fenxi yancao chanye de duoyuanhua jingying tizhi" 从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制 [Analisi del sistema diversificato di gestione dell'industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva], *Jingji yanjiu daokan* 经济研究导刊, 15/06/2013, p. 86.

⁵¹ "Guoming jingji he shehui fazhan di shi erg e wu nian guihua gangyao" 国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要 [The Twelfth Five-Year Plan on National Economic and Social Development of the People's Republic of China], *Xinhua News Agency*, 16/03/2011, URL: http://www.gov.cn/2011/03/content_1825838.htm (consultato il 18/12/2013).

caso del tabacco intende seguire i principi guida di sicurezza, ecologia, salute e protezione ambientale⁵².

Analizzando in questo senso lo sviluppo del settore e dalla lettura di testi in cinese, si è più volte riscontrata una peculiarità del tabacco della regione: si tratta del *zhuangyuan* 庄园. In inglese il termine viene reso con “Manor”, mentre in italiano richiede una traduzione come “grande proprietà terriera”. Questo termine rievoca un po’ l’idea delle grandi proprietà gestite dai signori feudali, nelle quali lavoravano i contadini in condizioni di sottomissione e schiavitù. Il concetto è più o meno lo stesso, solo che cambia l’epoca, lo scenario e i protagonisti. Siamo nella Cina del 21° secolo, e più precisamente nella città di Yuxi e i soggetti sono Hongta Group, i contadini e operai cinesi che, apparentemente, non vivono in regime di sottomissione e dipendenza, ma, sempre da come viene dipinta la situazione dall’alto, sembrano godere di pieni diritti. La domanda che sorge spontanea è: “Che connessione esiste tra la produzione di tabacco nello Yunnan e il concetto di Manor?”. La risposta è molto semplice. Nel 2010, i leader della State Tobacco Monopoly Administration, dopo aver condotto un’ispezione in loco, proposero di costruire un Manor per la coltivazione e produzione di tabacco nella cittadina di Yuxi. Venne scelta proprio la cittadina di Yuxi poiché il territorio presenta delle peculiarità che lo rendono particolarmente adatto alla coltivazione del tabacco. Innanzitutto, la posizione geografica è una delle cinque migliori al mondo grazie all’altitudine, 1.700 metri sul livello del mare, alla temperatura ideale e alla giusta quantità di precipitazioni per la coltivazione di tabacco organico⁵³. La zona, inoltre, vanta la presenza di terreni laterici, aventi delle buone funzioni drenanti e grandi quantità di sali minerali e la posizione favorevole nei pressi di grandi laghi. Da allora è ricorrente l’espressione *tian xia yanye zai Yunnan, yunyan zhi xiang zai Yuxi* “天下烟叶在云南，云烟之乡在玉溪⁵⁴” “Il tabacco più pregiato si trova nello Yunnan e la patria del tabacco dello Yunnan è Yuxi”.

L’obiettivo della dirigenza era di costruire un “Corridoio Aureo” per la produzione di tabacco organico, di fare di quest’area la finestra sul mondo per lo sviluppo del tabacco, fornire una posizione privilegiata per i marchi di sigarette della regione, il punto d’incontro per far apprezzare la diversità etnica presente nel territorio e la base di

⁵² KE Shunxiang 可顺祥, XU Congshan 徐丛山, “Zhuangyuan jueqi yinling weilai. Yuxi yancao zai pan xin weilai” 庄园崛起引领未来。玉溪烟草再攀新高峰 [Il sollevarsi del Manor come guida per il futuro. Il tabacco di Yuxi si arrampica verso la vetta], *Zhuanti baodao* 专题报道, 15/02/2012, p. 5.

⁵³ *Ibid.*, p. 3.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 1.

sviluppo del turismo di fascia alta. Fu così che nel 2011 si diede avvio al primo Manor per il tabacco e si a produrre tabacco organico. Nella costruzione del Manor di tabacco organico a Yuxi, Hongta Group ha sviluppato con successo un sistema ciclico di produzione di tabacco organico sano e pertinente combinando la modalità economica della magione a un buon sistema di gestione delle attività agricole. Lo scopo dell'azienda è quello di migliorare la qualità delle foglie di tabacco, rendendo i prodotti più sicuri attraverso la riduzione nell'utilizzo di fertilizzanti chimici e del contenuto di monossido di carbonio e di catrame presenti nelle sigarette, in linea con le disposizioni della "Convenzione sul Controllo del Tabacco"; nonché aumentare l'efficienza economica della produzione. Nel produrre tabacco organico, Hongta Group intende promuovere un sistema di produzione basato su tecnologie avanzate per il trattamento del tabacco, al fine di avere un prodotto che possieda delle caratteristiche difficilmente riscontrabili in altri beni che potrebbero risultare sostitutivi. Il tabacco prodotto nel Manor, infatti, deve presentare tre caratteristiche fondamentali: l'esclusività di tabacco organico prodotto a Yuxi, la natura aromatica e non nociva e l'unicità delle foglie di tabacco organiche.

Al fine di realizzare un sistema produttivo "armonico" che vada dalle fasi iniziali di semina e crescita delle piante alla raccolta, trattamento e poi vendita, nel Manor sussiste un modello manageriale basato sulla cooperazione tra settore manifatturiero e produzione agricola, stringendo collaborazioni con i coltivatori locali, i quali "non perderanno le proprie terre, ma lavoreranno sulle stesse seguendo i nuovi standard di produzione⁵⁵".

⁵⁵ PING Li 平丽, "Yunnan xiandai yancao changye fazhan de jingyan ji kuayue fazhan silu" 云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路 [Esperienze e strategie di sviluppo del moderno settore di tabacco nello Yunnan], *Fazhi yu shehui* 法制与社会, 15/04/2012, p. 183.

CAPITOLO SECONDO

1. Traduzioni

1.1 Analisi del sistema diversificato di gestione dell'industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva

Economic Research Guide

N°17, 2013

Serial N°199

ANALISI DEL SISTEMA DIVERSIFICATO DI GESTIONE DELL'INDUSTRIA DEL TABACCO DAL PUNTO DI VISTA DELLA SOCIALIZZAZIONE PRODUTTIVA

Zheng Luyin

(Yunnan University, Facoltà di Economia, Kunming 650091)

ABSTRACT: dalla fondazione della nuova Cina, il paese ha dato vita a poco a poco a un'industria del tabacco relativamente perfetta. Dalle riforme di apertura in poi, inoltre, ha percorso progressivamente una strada adatta al reale sviluppo economico e alle caratteristiche dell'industria del tabacco. L'attuazione del sistema di monopolio ha avuto un ruolo insostituibile per lo sviluppo del settore del tabacco. Tuttavia, con lo sviluppo economico, la tendenza verso la socializzazione della produzione nello sviluppo economico è ogni giorno più evidente. Inoltre, poiché il tabacco e i suoi prodotti hanno la doppia proprietà di merci generali e merci speciali, nello sviluppo futuro dell'industria del tabacco è necessario continuare con lo sviluppo del settore e contemporaneamente sforzarsi di rispondere al trend della socializzazione produttiva per portare avanti un sistema di gestione diversificato. Infatti, nella conduzione e gestione del sistema è necessario attuare la politica di “un'impresa, due sistemi”, in modo da continuare lo sviluppo del settore portando avanti, allo stesso tempo, sia il sistema di monopolio, sia la realizzazione di una partecipazione azionaria in grado di

rispondere al trend della socializzazione della produzione. Questa è ormai la condizione necessaria, nel 21° secolo, per lo sviluppo sostenibile del settore. È una scelta indispensabile, in conformità con la legge di sviluppo del settore del tabacco, per valorizzare appieno e utilizzare la predominanza del settore stesso per lo sviluppo nazionale delle imprese emergenti aumentandone le risorse.

PAROLE CHIAVE: socializzazione produttiva; industria del tabacco; sistema diversificato di gestione

CHINESE LIBRARY CLASSIFICATION (CLC): S572

CODICE DOCUMENTO: A

CODICE ARTICOLO: 1673- 291X (2013) 17- 0086- 02

La diversificazione è essenzialmente una strategia di espansione: un'azienda in un'economia di mercato, cambia e si sviluppa fino a un certo livello allo scopo di ottenere uno sviluppo a lungo termine e operare scelte vantaggiose. La diversificazione indica l'eterogeneità del mercato dei beni e dei servizi di un'azienda, vale a dire che i prodotti e i servizi di un'azienda fanno progredire la modalità gestionale dell'industria. La diversificazione aziendale si divide in due forme: correlata⁵⁶ e non.⁵⁷ La suddetta strategia gestionale deve, mettendo a profitto la propria superiorità, allargare la sfera di gestione produttiva e l'ambito del mercato procedendo verso una gestione produttiva dei beni e dei servizi correlati o meno con il settore stesso. Negli ultimi anni, per rispondere al trend di sviluppo dell'economia di mercato della grande socializzazione produttiva, le aziende di tabacco del paese hanno promosso tentativi correlati a vari livelli. L'attuazione del sistema di monopolio è una scelta pratica dell'industria del tabacco per poter imboccare la giusta via dello sviluppo. Parlando in generale, questo sistema porta con sé grandi vantaggi e svantaggi. In seguito allo sviluppo dell'economia di mercato, si è verificato un aumento nel numero di aziende che scelgono questo tipo di sistema. La gestione diversificata deve necessariamente penetrare nel mercato senza fermarsi. Inoltre, sembra acquisire sempre maggiore importanza la ricerca del sistema gestionale.

⁵⁶ La “diversificazione correlata” si ha quando l'azienda entra in nuovi mercati sfruttando sinergie di ricerca, progettazione, sviluppo del prodotto, gestione della produzione e del rapporto con il mercato. [N.d.T.]

⁵⁷ La “diversificazione non correlata” o “conglomerale” indica il processo di crescita dimensionale di un'impresa, basato su nuovi mercati e nuovi prodotti, che si realizza quando l'impresa stessa entra in nuovi settori producendo beni che non hanno nessun legame con le attività tradizionali né sul piano tecnologico né su quello organizzativo, manageriale o di marketing. [N.d.T.]

1- LA SCELTA DELLA SOCIALIZZAZIONE PRODUTTIVA IMPLICA LA NECESSITÀ DI UNA GESTIONE DIVERSIFICATA

(1) Breve introduzione alla socializzazione produttiva

La socializzazione produttiva indica un tipo di processo dinamico della produzione da “non sociale” a “sociale”. Il concetto di socializzazione possiede di per sé due livelli di significato; si oppone sia a “naturale” sia a “individuale”. Anche l’espressione “produzione socializzata” possiede due livelli di significato: uno indica dalla “natura” a tutto ciò che riguarda la società umana, l’altro da “individuale” a “non-individuale”, ovvero collettivo o comune. Per quanto riguarda l’indagine sulla socializzazione della produzione, i circoli accademici pongono l’accento sull’aspetto sociale opposto a quello individuale. In questo senso, la produzione socializzata mostra principalmente tre aspetti: il primo è il possesso della socializzazione dei mezzi di lavoro, ovvero dall’utilizzo individuale disperso all’utilizzo collettivo. In questo modo aumenta il livello della capacità produttiva e, di conseguenza, migliora anche il grado di socializzazione produttiva. Il secondo aspetto, riguarda la socializzazione del processo produttivo, poiché si passa da una serie di azioni individuali a una serie di azioni collettive. Il terzo aspetto è la socializzazione dei prodotti. Con la socializzazione del processo produttivo, ci saranno sempre più individui che parteciperanno alla produzione di ogni tipo di prodotto e di conseguenza i prodotti dell’uomo diventano prodotti della società e saranno sottoposti alla socializzazione. Pertanto, il processo di produzione socializzata è un processo di allocazione di una varietà di risorse del mercato. La gestione diversificata, d’altro canto, è un tipo di strategia di sviluppo in cui l’impresa tratta contemporaneamente due tipi di merci e servizi caratterizzati da una diversa funzione economica di base: la gestione diversificata, pertanto, è essenzialmente un riflesso dei passi in avanti fatti dalla socializzazione produttiva e allo stesso tempo è un canale di promozione della stessa. Le imprese che mettono in pratica la strategia di diversificazione, inoltre, in realtà si adattano alla socializzazione produttiva per abbattere i costi e migliorare l’efficienza.

(2) Le cause scatenanti della socializzazione produttiva e della gestione diversificata

Con l’incessante sviluppo della forza produttiva della società, inevitabilmente migliora anche il processo di socializzazione produttiva. Negli ultimi dieci anni, e in particolar modo nei trent’anni successivi alle riforme di apertura, l’economia nazionale ha fatto

passi da gigante e ha ottenuto un rapido e stabile sviluppo. In tale macrocontesto, l'industria del tabacco occupa uno spazio molto vasto nello sviluppo del mercato: questo fa sì che l'intero settore del tabacco accumuli risorse, in surplus, e capitali in abbondanza. Tuttavia, con il graduale raggiungimento di una fase matura, le richieste del mercato del tabacco hanno iniziato a ridursi e a tendere verso una saturazione. È aumentato incessantemente il grado di concentrazione dell'industria. In relazione al miglioramento del livello delle economie di scala, e con la maggiore attenzione alla divisione specializzata del lavoro, i margini di profitto diminuiscono sempre più. Per questa ragione, nell'attuale livello di sviluppo delle forze produttive, è necessario migliorare il grado di produzione socializzata, così da aumentare i margini di sviluppo del settore. Perciò, incorporare e promuovere la strategia di gestione diversificata della socializzazione produttiva è una scelta necessaria per migliorare lo sviluppo delle industrie del tabacco.

Alla luce dell'analisi delle cause che portano alla gestione diversificata dell'industria del tabacco, Wang Zaiping (2007), nella sua analisi, ritiene che i fattori endogeni siano: la riduzione dei costi, il pieno utilizzo delle risorse in surplus per cercare una via d'uscita all'eccedenza di capitali, l'estensione del marchio, la dispersione dei rischi gestionali, e altri fattori. I fattori esterni, invece, sono: il blocco locale, i vincoli istituzionali, una difficile posizione in termini di salute, ecc. In relazione all'analisi dei suddetti fattori, quelli interni sono i punti cruciali, mentre quelli esterni riflettono le particolarità dei prodotti dell'industria stessa. In realtà, ogni fattore endogeno rispecchia la modalità con cui si opera e nonché il risultato del miglioramento del processo di produzione socializzata, tenendo come riferimento l'attuale livello di capacità produttiva.

1. LA NECESSITÀ DI ATTUARE LA POLITICA DI “UN’AZIENDA DUE SISTEMI” NELLA SOCIALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

(1) Attuare la superiorità della partecipazione azionaria nella socializzazione produttiva Zhang Lanyin (2006) ritiene che, in seguito allo sviluppo storico, la socializzazione della produzione richiede alcuni fattori quali: i prodotti di mercato, il lavoro come elemento essenziale della produzione e la distribuzione attraverso il mercato e il lavoro

sociale. Per questo motivo, si può dire che la socializzazione produttiva porta al naturale processo storico: da un'economia chiusa verso l'apertura.

La produzione socializzata richiede il possesso e la partecipazione sociale dei mezzi di lavoro, del processo produttivo e delle merci. Perciò, dalla definizione di società per azioni, essa è anche chiamata economia a partecipazione azionaria e indica come diventare azionista decentrando e concentrando tutti i fattori produttivi appartenenti a diversi soggetti, in un unico utilizzo, mettendosi in società, assumendosi in toto profitti e perdite in base ad una forma associativa economica di dividendo azionario. Il tratto di base caratteristico delle società per azioni è la separazione dei diritti d'utilizzo e dei diritti di proprietà. Premesso che bisogna mantenere inalterati i diritti di proprietà, è necessario centralizzare i diritti di proprietà per questo motivo, dal punto di vista delle attuali tendenze e caratteristiche dello sviluppo economico, la società per azioni è indubbiamente la scelta migliore. Questo perché nel sistema di socializzazione produttiva la società per azioni incarna la socializzazione di prodotti, lavoro e diritti di proprietà. Sotto la spinta della società per azioni, qualora i mezzi di lavoro, il processo produttivo e i prodotti ottengano la liberazione della socializzazione, allora, la distribuzione ottimizzata delle risorse economiche della società, ridurrà gli ostacoli istituzionali: le imprese potranno concentrare le risorse della società e procedere con investimenti diversificati liberando le forze produttive. Perciò, si può dire che le società per azioni sono il prodotto del sistema di socializzazione produttiva e l'adeguamento dello stesso aumenta il bisogno dell'esistenza di società per azioni.

Con la riforma delle politiche di apertura, le società per azioni diventarono gradualmente il sistema d'impresa più adatto alla fase iniziale del socialismo, dimostrando di possedere una forte superiorità nel background del processo di socializzazione produttiva.

(2) La base reale dell'attuazione della politica gestionale "un'impresa, due sistemi"

L'industria del tabacco è un'industria che possiede una doppia natura: una generale e una particolare. Per quanto riguarda quella generale, il tabacco e i suoi prodotti costituiscono beni di consumo di massa, ed è necessario, secondo la legge generale del mercato dei prodotti, organizzare la fornitura produttiva. Per quanto riguarda la natura particolare, i tabacchi sono ambivalenti poiché sono da una parte nuocciono alla salute delle persone, ma dall'altra soddisfano una grande richiesta del mercato. Perciò, nella

vendita di tabacchi non è possibile procedere come per i comuni prodotti, per evitare di ridurre la qualità della forza lavoro del paese e di provocare perdite di risorse economiche non recuperabili.

Alla luce delle particolarità dell'industria del tabacco, il sistema del monopolio è ineluttabile e si procede a efficaci controlli della quantità di produzione, mantenendo un equilibrio tra produzione e vendita e prevenendo il cieco sviluppo. Si deve quindi risolvere correttamente la relazione tra le due cose se si vuole soddisfare opportunamente le richieste del mercato e controllarne adeguatamente le forniture. Per questo motivo, il sistema monopolistico rappresenta la scelta della struttura gestionale del governo di unire, sulla base delle caratteristiche dell'industria del tabacco, la tendenza di sviluppo della socializzazione produttiva e i benefici sociali a lungo termine.

Tuttavia, in Cina, a causa dell'alta concentrazione dell'industria del tabacco e delle funzioni di alto appoggio della finanza, il sistema monopolistico si evolve gradualmente in un blocco locale, impedendo quindi l'ingresso dei tabacchi stranieri nel mercato locale. Sotto la condizione del blocco, lo spazio di sviluppo di alcune aziende di tabacco è ostacolato, solo con un'eccedenza di capitali sarà possibile utilizzare la gestione diversificata. Inoltre, con lo sviluppo economico e l'aumento dei salari, il tema della salute riceve sempre più importanza e anche il concetto di consumo del mercato dei tabacchi sta cambiando. Per di più, con il graduale aumento dei movimenti di proibizione sia nazionali che esteri, attuare la gestione diversificata è ormai diventata la scelta necessaria delle aziende. Perciò il sistema monopolistico promuove la gestione diversificata e questa allunga la vita del sistema stesso.

Nell'ambito della gestione diversificata delle imprese di tabacco nazionali ed estere, la maggior parte di queste ultime si occupa di servizi finanziari, di lavorazione di alimenti, di biomedicina, persino della moderna agricoltura, di logistica e di altri settori. Questi ormai non possiedono le particolarità del settore del tabacco, perciò non sussiste la necessità di mettere in pratica il sistema. Per quanto riguarda la gestione diversificata delle aziende di tabacco, Xiong Xinrong e altri (2009) ritengono che per ottenere rapidi progressi e rafforzare veramente la competitività nel mercato di un'azienda, è necessario inserirla nell'economia di mercato dove sopravvive il più adatto, secondo la legge dettata dai valori "temprarsi attraverso mille prove" e, solo attraverso la ricostruzione di un metodo migliore nel mercato, si potrà accelerare le capacità di riconversione

aziendale. Inoltre per poter indirizzare le aziende di tabacco verso il mercato, è necessario, nell'ambito della gestione diversificata dell'impresa, mettere in pratica la forma aziendale della società per azioni e introdurre il controllo azionario statale.

Tuttavia, la preponderanza del sistema monopolistico di lunga durata si fa sempre più evidente: manca, per esempio, il carattere indipendente e autonomo dell'azienda, sussiste un'ampia dipendenza dal governo e dai superiori, si presenta inadeguata per sopravvivere al principio "del più forte" nell'economia di mercato e manca dell'iniziativa di adeguamento per rispondere alle domande di mercato. Pertanto, l'espansione delle forze motrici non economiche della diversificazione sono piuttosto forti: questo fa sì che le imprese scarseggino e perdano vitalità gestionale. Alla luce delle riforme nazionali del sistema di gestione delle imprese, Qin Guanghui (2012) ritiene che, attraverso la rifondazione delle società per azioni, le imprese nazionali non solo investiranno grandi quantità di capitali, ma potranno anche accelerare l'innovazione del sistema d'impresa e il cambiamento dei meccanismi di gestione, potenziando la propria vitalità. Partecipare, inoltre, alla competizione di mercato getterà le basi per lo sviluppo delle imprese stesse.

Pertanto, attraverso l'attuazione della riforma delle società per azioni, nell'ambito della gestione diversificata delle imprese di tabacco, si creeranno nuovi meccanismi competitivi eliminando gradualmente le pessime abitudini portate nel lungo periodo dal sistema monopolistico e si darà nuova vitalità economica all'industria del tabacco. Le imprese di tabacco, dal punto di vista gestionale, si stanno dirigendo verso un periodo di riconversione del fenomeno economico. In codesta fase, è necessario valorizzare appieno il surplus delle potenzialità produttive del settore per rispondere alla tendenza di sviluppo della socializzazione produttiva nell'ambito della gestione diversificata, attuando un sistema nazionale di controllo azionario e potenziarne perciò la competitività.

CONCLUSIONI

Per potersi sviluppare, le imprese che operano nel settore del tabacco devono scegliere un sistema di gestione diversificata che sia adeguato, tenendo conto del livello di socializzazione della produzione di cui hanno bisogno e che sono in grado di raggiungere alla luce dell'attuale livello di capacità produttiva, nonché in base alla propria situazione effettiva. Le aziende di tabacco, al fine di promuovere la

socializzazione produttiva ed essere conforme alle leggi economiche hanno attuato una doppia strategia gestionale: da una parte sono controllate dal sistema monopolistico, mentre nell'ambito della gestione diversificata, hanno dato vita a società per azioni, portando avanti il controllo azionario nazionale. La suddetta strategia risulta efficace per risolvere l'insorgere delle difficoltà gestionali, l'abbassamento dell'efficacia e altri problemi riguardanti la gestione diversificata. Tale metodo, favorisce la promozione di capitali alle persone di talento per dare impulso al processo di conversione. È necessario anche fare attenzione al fatto che il grado di socializzazione produttiva necessita di adattamento alla concreta situazione di sviluppo delle forze produttive delle imprese: le aziende di tabacco, pertanto, prima di attuare la strategia gestionale diversificata, devono possedere sufficienti capitali di base. Nel momento in cui valorizzano le proprie potenzialità, procedono a investire nei punti chiave per promuovere le dimensioni e le specializzazioni della produzione o dei servizi, in modo da evitare la ricostruzione e lo spreco di risorse.

RIFERIMENTI:

- [1] Wang Zaiping 王再平. “Yancao chanye de fazhan yueshu yu duoyuanhua jingying” 烟草产业的发展约束与多元化经营 [I limiti dello sviluppo dell'industria del tabacco e la gestione diversificata]. *Shangyeshidai* 商业时代, 2007, (9).
- [2] Xiong Xinrong 熊欣荣, Luo Wei 罗卫, Li Jianmin 李建民. “Shichanghua zaizao---Yancao duoyuanhua qiye fazhan de yuandongli” 市场化再造——烟草多元化企业发展的原动力 [Ricostruzione del mercato. Forza motrice dello sviluppo delle imprese di tabacco a gestione diversificata]. *Hunan Tobacco* 湖南烟草, 2009, (1).
- [3] Qin Guanghui 秦广辉. “Tao wo guo guoyou qiye gufenzhi gaige” 论我国国有企业股份制改革 [Sulla riforma azionaria delle imprese statali del paese]. *Jingying guanlizhe* 经营管理者, 2012, (2).
- [4] Zhang Lanying 张兰英. “Shengchan shehuihua lilun yu shehui zhuyi guannian chuangxin” 生产社会化理论与社会主义观念创新 [La teoria della socializzazione della produzione e l'innovazione della concezione socialista]. *Shaoxing Liwen University* 绍兴文理学院学报, 2006, (4).

[Editore: Gao Huiqi]

1.2 Esperienze e strategie di sviluppo del moderno settore di tabacco nello Yunnan

Legal System and Society

2012-04

ESPERIENZE E STRATEGIE DI SVILUPPO DEL MODERNO SETTORE DI TABACCO NELLO YUNNAN

Ping Li

ABSTRACT: Lo Yunnan è la più grande e nota provincia produttrice di tabacco nel mercato cinese. Il tabacco è il settore pilastro dello sviluppo economico della regione: le politiche di marketing e i sistemi di vendita hanno molto successo. Lo Yunnan si presenta come una regione economicamente sottosviluppata. Tuttavia possedere questa importante risorsa porta un notevole sviluppo economico creando moltissimi posti di lavoro e dando la possibilità ai numerosi lavoratori agricoli di ottenere un salario stabile. Analizzando gli eventi storici dello sviluppo del tabacco, si può notare che è sempre stato un settore estremamente competitivo soprattutto da quando ha creato un valore economico acquisendo esperienza nella moderna industrializzazione dell'agricoltura è diventato centro di riflessione in più ambiti, tanto che lo sviluppo sostenibile del tabacco e della moderna agricoltura sono ormai indivisibili.

PAROLE CHIAVE: settore del tabacco, settore pilastro, strategia di sviluppo

AUTORE: Ping Li, manager e segretario della vecchia filiale di Honghe Tobacco Company

CHINESE LIBRARY CLASSIFICATION (CLC): D920.4

CODICE DOCUMENTO: A

CODICE ARTICOLO: 1009-0592(2012)04-183-02

Nel periodo coperto dall'Undicesimo Piano Quinquennale, la quota dei profitti del settore del tabacco dello Yunnan ha raggiunto il 31.3% dell'intera regione, giocando pertanto un ruolo fondamentale nell'aumento del prodotto stesso. Contemporaneamente, le industrie connesse al settore e non, hanno dato prova di una forte funzione propulsiva nello sviluppo economico e sociale della regione. È difficile negare anche gli effetti congiunti prodotti dal settore tabacco dello Yunnan. Riassumendo le esperienze di sviluppo del settore, realizzare la modernizzazione agricola non è una strada che dipende solo dallo sviluppo dell'agricoltura. In base alle caratteristiche delle risorse naturali, la modernizzazione agricola del paese può percorrere, in linea con la situazione nazionale dell'agricoltura, una strada che punti a un'unione collaborativa tra un'agricoltura familiare e una combinazione di materiali, attrezzature e condizioni moderne.

1- RIASSUNTO DELLE ESPERIENZE

Lo sviluppo della moderna agricoltura del tabacco nello Yunnan è un'esperienza molto importante. Le aziende di tabacco non affittano le terre dei contadini per costruire fattorie di grandi dimensioni, ma coltivano l'area per mezzo di un contratto di compravendita. Con il miglioramento delle attrezzature aumenta il volume di produzione delle foglie di tabacco e si creano delle relazioni contrattuali di vantaggio comune nella produzione e vendita tra famiglie contadine e le imprese. Con la costruzione di una "testa di ponte" nella regione, lo Yunnan aumenta il livello strategico a livello nazionale. Il governatore della provincia Qin Guangrong sostiene che il tabacco dello Yunnan deve trasformarsi in un'occasione di sviluppo, aumentarne la qualità, prendendo come punto di partenza una strategia fondata su ecologia e salute. I punti focali del Dodicesimo Piano Quinquennale, per scrivere una nuova pagina, al fine di attuare un nuovo passo in avanti nel settore, sono cinque: mettere al centro la creazione di un marchio riconoscibile nel settore, ridurre i rischi nella moderna coltivazione del tabacco, coltivare tabacco biologico, valorizzare il tabacco collettivo e la cultura del tabacco.

La moderna agricoltura del tabacco dello Yunnan si è sviluppata ottenendo numerose esperienze di successo, tra cui il piano denominato "Una Base, Quattro Trasformazioni" (infrastrutture, coltivazione su larga scala, gestione intensiva, suddivisione specializzata del lavoro, gestione delle informazioni) e il metodo attraverso il quale l'agricoltura ripaga l'industria portando per i contadini dei veri benefici

materiali. Il Dodicesimo Piano Quinquennale continuerà a investire attraverso la costruzione di materie prime di base e di attrezzature, avvierà lo sviluppo della coltivazione di tabacco ecologico, darà impulso all'industrializzazione e alla modernizzazione agricola. Nella riduzione degli aspetti nocivi, è necessario rafforzare i risultati scientifici, aumentare il contenuto scientifico del marchio e adattarsi alle richieste di salute dei consumatori. Nella coltivazione di tabacco ecologico, è necessario trarre esempio dal "Corridoio Aureo" (zona di produzione di tabacco di alta qualità nel Tropico del Cancro) dove si produce un caratteristico marchio di tabacco ecologico. È necessario, inoltre, rafforzare lo sviluppo complessivo del tabacco, come lo sviluppo di fogli di tabacco e di spezie naturali, e l'utilizzo in agricoltura di concimi.

Il vice- direttore della Yunnan Tobacco Company, Tong Rongkun, sostiene che, nel Dodicesimo Piano Quinquennale l'azienda aumenterà stabilmente le quote di produzione meccanizzata e di diffusione dell'informazione e si impegnerà a ridurre i costi; rafforzerà inoltre con vigore la costruzione di attrezzature di base e progetti idrici. Attraverso l'impegno di circa cinque anni, si realizzeranno più di cinquanta progetti idrici al fine di ottenere il primato sia nella realizzazione di una forma organizzativa innovativa, sia nella meccanizzazione, in modo tale che gli agricoltori ne traggano maggiori profitti. Un punto focale per accelerare lo sviluppo del settore nell'intera regione sarà, inoltre, la formazione di una moderna agricoltura del tabacco. In questo processo le famiglie contadine non perderanno le terre e, attraverso gli investimenti del governo e delle imprese, miglioreranno il livello delle attrezzature agricole e le capacità nell'equipaggiamento materiale, ottenendo duplici benefici di beni e prodotti aumentando gli introiti. Le aziende non infrangeranno i diritti, anzi, attraverso misure di collaborazione tra produzione e vendita, mobiliteranno l'entusiasmo di produzione dei contadini e guideranno la preponderanza dell'industria al fine di realizzare una gestione di grandi dimensioni e una produzione locale, garantendo il rifornimento di materie prime di alta qualità.

Ulteriori esperienze dell'economia del tabacco dello Yunnan saranno: rispondere alle sfide del mercato, sforzarsi di trovare i modi per aumentare la fornitura di foglie di tabacco di prima qualità, approfondire la ricerca e sviluppo nel settore del tabacco biologico e sfruttare le opportunità offerte dal mercato nazionale.

Dando una prima occhiata alle cifre, con l'Undicesimo Piano Quinquennale, l'economia dello Yunnan ha fatto enormi passi in avanti. Le aziende della regione hanno accumulato una produzione di 34.040.000 casse, 3.270.000 in più rispetto al

Decimo Piano Quinquennale; hanno venduto 33.690.000 casse di tabacco, con un aumento di 2.970.000 rispetto ai cinque anni precedenti. C'è stato, in cinque anni, un incremento continuo delle tasse e un aumento del valore dell'industria di 31.570.000 yuan, 12.850.000 yuan in più rispetto al Decimo Piano Quinquennale. Le tasse complessive hanno raggiunto i 28.200.000 di yuan, aumentando di 11.070.000 RMB; la collaborazione con marchi esteri ha prodotto 2.240.000 casse, raddoppiando rispetto al 2005.

Dietro a queste cifre, il tabacco dello Yunnan incarna moltissimi punti di forza. La riforma del sistema ha ottenuto significativi rinnovamenti, il potere competitivo del marchio è stato potenziato in grande misura, le materie prime di base hanno avuto un notevole miglioramento, il progresso scientifico ha fatto un grande passo in avanti, il marketing ha avuto notevoli promozioni, l'amministrazione aziendale è stata innovata ed è aumentato il livello di formazione del personale. Il tabacco biologico ed ecologico hanno ottenuto grandi progressi, occupando una posizione di primo piano nel paese e costituendo un grande punto di forza nel lavoro delle materie prime. La regione ha sperimentato la coltivazione di 1800 *mu*⁵⁸ di tabacco organico e 350.000 *mu* di tabacco ecologico, e quindi la qualità e le caratteristiche delle foglie di tabacco sono migliorate.

Allo stesso tempo, l'Istituto delle Scienze Agrarie del Tabacco dello Yunnan mira all'importazione di tecniche all'avanguardia e di creazioni autonome combinate, migliorando la capacità di innovazioni scientifiche, risolvendo i "colli di bottiglia" riguardanti scelta e coltivazione di nuovi tipi di tabacco e riducendo i danni agricoli. In pochi anni, la coltivazione e la divulgazione del nuovo tipo di tabacco conciato a lanugine realizzerà significativi rinnovamenti. La produzione di semi di tabacco raggiungerà una posizione di primo piano a livello internazionale, il tabacco Yunnan 85 e 87 e altri tipi di semi che germogliano nei terreni lateritici verranno utilizzati per la semina del 75% delle aree destinate alla coltivazione del tabacco, cambiando così la situazione odierna che vede il mercato cinese dominato da semi di provenienza straniera. Sul piano dei risultati ottenuti ad oggi, lo sviluppo del tabacco biologico e di quello ecologico ha conosciuto progressi eccezionali, con 1.800 *mu* di tabacco biologico e 350.000 *mu* di tabacco ecologico coltivati nel territorio dello Yunnan. La qualità e l'unicità delle foglie di tabacco, inoltre, appaiono ancora più evidenti, occupando una posizione predominante a livello nazionale e costituendo una punta di diamante sul piano della lavorazione delle materie prime.

⁵⁸ Unità di misura pari a 0.0666666666667 ettari [N.d.T.].

Per quanto riguarda la riduzione dei danni provocati dal fumo, l'Istituto di Ricerca delle Scienze Agrarie dello Yunnan dispone di speciali additivi funzionali, amido, filtri che formano il rivestimento e carte per sigarette. Per ridurre una serie di rischi del catrame, la ricerca e lo sviluppo di nuovi tipi di sigarette hanno dato un forte supporto tecnologico e una parte delle tecnologie nello sviluppo di nuove sigarette e prodotti in serie hanno ottenuto un'applicazione reale. Il contenuto di monossido di carbonio è sceso a circa 12 mg, mentre il catrame a 1.19 mg rispetto al 2005.

All'inizio del 2011, le aziende di tabacco della regione hanno organizzato otto gruppi di studio e ricerca, effettuando un'indagine in ogni zona amministrativa e in 23 aziende del paese, convocando cinque riunioni specialistiche presiedute dalle aziende di tabacco della regione, dai dipartimenti governativi delle città, dai convegni degli agricoltori che hanno meticolosamente formulato un piano di 243 pagine denominato: "Attuazione del programma per ottimizzare la struttura del tabacco dello Yunnan ed aumentare la capacità di fornitura di tabacco di alta qualità". Il "piano" ha ottenuto molto velocemente la ratifica, i fondi e il sostegno politico da parte dell'ufficio per la vendita esclusiva del tabacco nazionale. Innanzitutto, il lavoro più importante è avviare l'eliminazione, nei campi, di foglie non utilizzabili. Con il prerequisito di aiutare finanziariamente i coltivatori, si eliminano tre foglie non utilizzabili per ogni pianta in modo da risolvere velocemente la questione. Questo significa che la regione prenderà l'iniziativa di eliminare 2.000.000 quintali di tabacco! Tuttavia, come conseguenza di tutto questo, la percentuale del tabacco di prima qualità dello Yunnan aumenterà dal 55% al 65%. Si lancerà così un tabacco di alta qualità.

Ponendo il tabacco come settore trainante, si avvierà lo sviluppo dei settori collegati e non, e si darà impulso a processi di sviluppo economico. Questa è un'esperienza del settore del tabacco dello Yunnan che vale la pena riepilogare. Seguendo il percorso di sviluppo dell'industria, è possibile notare che con l'espansione dei benefici dei prodotti agricoli, il comparto del tabacco si sta spostando dalle terre fertili nei pressi delle dighe alle infertili pendici montagnose, l'industria del tabacco diventa perciò un "comparto povero", una "culla della miseria". Detto questo, il dipartimento del tabacco ha preso l'iniziativa di assumersi la responsabilità di due missioni: far sì che l'industria ripaghi l'agricoltura; cambiare la fisionomia delle aree povere; accelerare il cambiamento dell'agricoltura tradizionale; costituire una nuova e moderna struttura agricola per l'intera regione. "Il tabacco responsabile", grazie a una visione di ampio respiro, fa in modo che capitali, scienza e tecnologia, gestione e

mercato penetrino nelle aree povere. Per raggiungere questo obiettivo investe nell'agricoltura, così come investe nell'industria, formando gli agricoltori nello stesso modo in cui si formano gli operai, prendendo a cuore i benefici per i contadini così come si fa con quelli per le imprese. La penetrazione dei moderni principi di industria e commercio, fa in modo che le aree destinate alla coltivazione del tabacco conoscano una profonda modernizzazione. L'introduzione delle modalità di gestione commerciale permettono ai coltivatori di tabacco di acquisire una profonda consapevolezza dell'efficacia del percorso seguito.

Guardando alla situazione della formazione delle industrie, attualmente, la regione dello Yunnan ha già dato vita alla Yunnan Tobacco Machinery Co., Ltd., alla Kunming Shipbuilding Equipment Group Co., Ltd., alle cartiere di Yuxi, alla Yuxishi Daying Jie Lubozhi Youxian Zeren Gongsi e a una serie di imprese del tabacco dalle forti capacità creative. Queste aziende possiedono attrezzature, accessori e materiali supplementari con brevetti proprietari; esse si trovano in una posizione leader negli impianti completi per la lavorazione del tabacco, negli apparecchi di torrefazione, nel sistema logistico automatizzato, e nel rivestimento del filtro. Nel momento in cui si prende in mano la gestione del tabacco conciato a lanugine, la Yunnan Tobacco avvia lo sviluppo economico dell'intera regione utilizzando i capitali accumulati, e dando priorità alle comunicazioni, alle risorse energetiche, all'educazione, alla scienza e alla tecnologia, alla finanza, al turismo, ai servizi e agli investimenti alle imprese. Attualmente nei titoli finanziari, nella logistica delle risorse, nel settore immobiliare e in altri campi si è già formato il nucleo delle attività e i capitali complessivi hanno già superato i 20 miliardi di yuan.

2- LO SVILUPPO DI NUOVI TRAGUARDI

Oggi, le dimensioni produttive di tabacco nello Yunnan e il volume di produzione di sigarette occupano una posizione di primo posto nell'intero paese, tuttavia deve affrontare ogni giorno delle forti pressioni di controllo sul tabacco e una forte sfida competitiva da parte di altre aziende nazionali e estere. L'attuale problema al quale il settore del tabacco dello Yunnan deve pensare seriamente è coltivare e accrescere la propria competitività nel mercato. È necessario realizzare un nuovo passo in avanti nel settore rispettando la "Convenzione sul controllo del tabacco" e seguendo le disposizioni dettate dal Dodicesimo Piano Quinquennale. Il vice direttore della Yunnan Tobacco Gu Bo sostiene che, nel periodo coperto dal Dodicesimo Piano Quinquennale,

l'azienda continuerà ad attuare i piani "strategia d'uscita" e "focus su tre punti", ovvero incentrare la formazione di marchi chiave, espandere il mercato, fondare aziende al di fuori dei confini provinciali e procedere così a pianificare una nuova struttura. Nell'ambito di formazione del marchio, ci si impegna a dar vita a due marchi internazionali: "Hongta Shan" e "Yunyan", a "Honghe", "A Shi Ma" e ad altri sette marchi locali e due marchi di alto livello: "Yuxi" e "Da Zhong Jiu". Nel 2015 il volume delle vendite dei due marchi internazionali raggiungerà le 150.000 scatole, quelle dei marchi locali le 300.000, i due marchi pregiati le 50.000 scatole e infine, le vendite estere saranno pari a 500.000 pacchetti. È necessario lottare accanitamente per la realizzazione di "due primati" ovvero il primato nella vendita estera di tabacco e nella vendita del singolo marchio nel mercato internazionale.

Per una gestione adeguata dei marchi, si attua la strategia della diversificazione. Da quando è stata effettuata la riorganizzazione della Yunnan Tobacco Company, è stata regolata la struttura organizzativa dell'impresa, si sono create forti aziende e marchi, è stata rafforzata la competitività e si sono ottenuti notevoli progressi. Le dimensioni del mercato dei marchi sono sempre più vaste e sono migliorati sostanzialmente anche i benefici. Hongta shan, Yunyan, Honghe e Yuxi sono entrati tra i 20 marchi chiave dell'intero paese. Allo stesso tempo, per garantire il sito delle fabbriche, secondo i principi di "definizione delle cifre base, controllo e ratificazione delle proporzioni, comparazione delle fluttuazioni", il governo, sotto la coordinazione del Governo Popolare dello Yunnan e dell'Amministrazione Statale del Monopolio del Tabacco, ha dato vita nell'industria tabacchiera del paese ad una modalità di percepimento e amministrazione dei provenienti fiscali. Questa viene denominata "dichiarazione concentrata, unificazione delle tasse, distribuzione allocazione/interlocale", coordinando così le relazioni tra i benefici locali. Per adattarsi alle richieste competitive del mercato e alla costruzione del moderno sistema d'impresa, sono stati costruiti all'interno dell'azienda quattro centri di tecnologie, marketing, fabbricazione e materiali privi di entità giuridica. Si può dire che questa riforma avrà successo, tuttavia non è ancora possibile abbassare la guardia. Dal punto di vista delle leggi sulla competizione nel mercato, nel maturo mercato dei consumatori la competizione si fa incandescente e il fenomeno dell'omogeneità è inevitabile. Rendere il marchio particolare, stabilirne delle caratteristiche, assumere una posizione inattaccabile all'interno della competizione, elaborare ed attuare delle strategie di

sviluppo diversificato diventano delle scelte necessarie per l'azienda. E il settore del tabacco non fa eccezione.

È necessario espandere i mercati chiave, pianificare complessivamente la situazione su mercati come il Sudest asiatico, l'Asia Centrale, il Medio Oriente, l'Europa dell'Est, l'America Latina, l'Africa e le sette aree globali di duty-free, espandere i mercati del Sud-est asiatico di Myanmar e Laos, Uzbekistan, Iran, Irak, Argentina, Panama, Namibia, Angola e i mercati dell'Est Europa, come quello rumeno. Nel 2015, i mercati chiave raggiungeranno l'80% di vendite estere complessive, ovvero 400.000 casse.

È necessario costruire aziende estere, dare impulso alla costruzione di due basi estere e di due piattaforme: una base per la produzione e una base di garanzia per le materie prime, una piattaforma di ricerca e sviluppo scientifico e una per l'espansione del mercato. Dare impulso alla costruzione di basi produttive estere a Hong Kong, Laos, Myanmar, Iran, Argentina, Namibia, accelerare la costruzione di basi per le materie prime in Argentina, Brasile e Laos e di piattaforme di ricerca e sviluppo ad Hong Kong, esplorare attivamente i cinque mercati del Sud-Est asiatico, Medio Oriente, Europa orientale, America centrale e meridionale e dell'Africa per espandere la costruzione di piattaforme di ricerca e sviluppo estere. Nel 2015, la produzione estera raggiungerà le 350.000 casse.

Valorizzare una specifica cultura dei consumatori. Rispetto ai marchi stranieri, marchi di sigarette cinesi non hanno profuso sforzi sufficienti sul piano della cultura. Per rimanere in attività, i marchi del tabacco cinese dovranno valorizzare la cultura del marchio, far emergere gli elementi cinesi classici e combinarli agli elementi legati alla moda nel resto del mondo. Nel 2012, il settore del tabacco nello Yunnan deve persistere nell'accrescere costantemente il livello di sviluppo produttivo ponendo come centro l'ottimizzazione della struttura, come direzione la protezione dei benefici degli agricoltori e come punto focale la costruzione di un moderno settore del tabacco. È necessario accelerare la costruzione di progetti idrici migliorando la coltivazione specializzata di foglie di tabacco e garantendo una promozione stabile della coltivazione nell'intera regione. Bisogna mettere a profitto la superiorità del settore del tabacco dello Yunnan realizzando approfonditamente una strategia del marchio, e avviare la creazione di un marchio di sigarette di alto livello grazie alla promettente situazione odierna dei tabacchi di alta qualità.

RIFERIMENTI:

- [1] Chen Xiangxing 沈向兴, Zhou Baochang 周保昌, Wang Tingyao 王廷尧. “Lingpao qishi lu” “领跑” 启示录 [Annunciata l’operazione “Condurre”]. *Yunnan Ribao* 云南日报. 2011-9-14.
- [2] Li Jihong 李继红. “Yunnan zhong yan xiang guoji shichang kuayue” 云南中烟向国际市场跨越 [Il superamento del mercato globale da parte del tabacco dello Yunnan]. *Yunnan Ribao* 云南日报. 2011-8-9.
- [3] Wang Haijuan 王海娟, He Jianlong 何建龙. “Fahui chanye jiqun xiaoying cujin Yunnan jingji fazhan——Yunnan yancao zai qiaotoubao jianshe zhong yingyou suo zuowei” 发挥产业集群效应 促进云南经济发展——云南烟草在“桥头堡”建设中应有所作为 [Dispiegare/sviluppare gli effetti industriali per promuovere lo sviluppo economico dello Yunnan. Il tabacco dello Yunnan deve avere un ruolo di conduzione nella costruzione di un “avamposto”]. *Xiandai Wuye* 现代物业. 2011 (12).
- [4] Cheng Yongzhao 程永照. “Yunnan yancao gongye zaidu jueqi de jingyan yu weilai fazhan qianzhan” 云南烟草工业再度崛起的经验与未来发展前瞻 [Le esperienze che ancora una volta si levano all’improvviso e le previsioni dello sviluppo futuro del settore del tabacco dello Yunnan]. *Jingji yanjiu cankao* 经济研究参考. 2010 (12).

CAPITOLO TERZO

1. Il processo traduttivo

In questa sezione si procederà con l'analisi dei testi oggetto di traduzione partendo dai quali si è poi elaborata la tesi e ampliato le conoscenze in merito all'argomento.

Prima di avvicinarsi al testo, si sono consultati alcuni manuali riguardanti le tecniche traduttive e la traduzione specializzata, nonché alcune tesi di studentesse del corso di Interpretariato e Traduzione Editoriale, Settoriale (ITES) della sede di Treviso dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Partendo dal significato letterale del termine "tradurre", il dizionario Zanichelli riporta la seguente definizione:

tradurre [vc.dotta, lat. *traducere* 'trasportare', comp. di trans 'al di là' e ducere 'condurre']

(Tra i vari significati proposti ho scelto di fissare l'attenzione su tre di questi:)

Voltare, trasportare da una lingua all'altra.

Dare l'equivalente di un testo, una locuzione, una parola.

Trasportare nella propria lingua⁵⁹.

Da queste definizioni si deduce che tradurre, nel senso figurato del termine, significa trasportare parole e pensieri da una lingua a un'altra, da una cultura a un'altra. Come sostiene Umberto Eco: "Dire la stessa cosa in un'altra lingua". Nel suo libro *Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione* egli pone un quesito fondamentale per chiunque si debba approcciare a un testo scritto in un'altra lingua: "Che cosa vuol dire tradurre?". Tradurre è un'esperienza problematica poiché è difficile trasportare il senso esatto di quello che si vuol dire passando da una lingua a un'altra, occorre negoziare il significato e accontentarsi di dire quasi la stessa cosa, ma con altre parole e forme⁶⁰. Secondo il mio punto di vista, "negoziare" è il termine che rende meglio l'atto in sé e infatti il metodo che ho utilizzato in questo lavoro di tesi è stata proprio una forma di negoziazione con il lessico cinese. Più volte ho usato altri termini ed espressioni rispetto al testo originale per cercare di rendere al meglio la forma in italiano. È stato un processo laborioso e non immediato. Nell'approcciarsi ai testi, si sono seguite le fasi del processo traduttivo proposte da Pierangela Diadori⁶¹. Prima fase: leggere e analizzare il

⁵⁹ ZINGARELLI Nicola, *Lo Zingarelli 2000. Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, 2000, p. 1909.

⁶⁰ ECO Umberto, *Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione*, Milano, Bompiani, 2010, p. 32.

⁶¹ DIADORI Pierangela, *Teoria e tecnica della traduzione. Strategie, testi e contesti*, Milano, Le Monnier

testo, che nella scienza della traduzione viene definito prototesto⁶², per comprenderne il livello linguistico, identificarne il registro, la tipologia e il genere testuale. Seconda fase, definita trasferimento: consiste nell'elaborazione mentale che il traduttore intraprende ai fini di trasporre il prototesto nel metatesto⁶³, ovvero la versione tradotta del testo originale. Terza fase, definita ristrutturazione: consta nella formulazione definitiva del metatesto, momento in cui si dà forma concreta al pensiero astratto.

Molte sono le difficoltà che ostacolano il lavoro traduttivo e che un buon traduttore deve essere in grado di risolvere. Il fondamento di queste difficoltà deriva dal fatto che non esistono due lingue naturali completamente sovrapponibili tra loro e che, in molti casi, categorie grammaticali o concetti propri della lingua del prototesto non trovano riscontro nella lingua del metatesto.

Tuttavia, per produrre una buona traduzione, si devono individuare e analizzare una serie di fattori sia interni che esterni al testo: un traduttore, degno di tale nome, non deve possedere soltanto delle mere conoscenze e abilità linguistiche, ma sono indispensabili conoscenze storiche e culturali dei testi originali poiché la traduzione non avviene soltanto tra due lingue, ma tra due culture. Al riguardo, Cicerone che nel *De optimo genere oratorum* [Il modo ottimale di organizzare un discorso] così scrive:

“Non ho tradotto da interprete, ma da oratore, mantenendo le stesse frasi e la loro forma, come le figure e le parole adattate al nostro uso. In queste non ho ritenuto necessario tradurre parola per parola, ma ho conservato il modo e la forza di tutte le parole. Non ho creduto necessario contare le singole parole al lettore, ma piuttosto ponderargliele⁶⁴”.

Con queste parole Cicerone sottolinea l'importanza della pronunciabilità del metatesto, ovvero, si chiede se questo sarà comprensibile al lettore e all'ascoltatore. Egli si preoccupa di adattare le parole e i concetti utilizzando gli standard propri della cultura ricevente.

Nella traduzione, un ulteriore elemento di fondamentale importanza è il concetto di residuo ossia il risultato di una negoziazione tra perdite e compensazioni. Le perdite, sono insite nella natura stessa della traduzione. Non è possibile tradurre senza avere

Università, 2012, pp. 10-19.

⁶² Terminologia della scuola semiotica di Tartu, OSIMO Bruno, *Manuale del traduttore. Guida pratica con glossario*, Milano, Hoepli, 2004 (I ed. 1988) p. 29.

⁶³ OSIMO Bruno, *La scienza della traduzione. Aspetti metodologici. La comunicazione traduttiva*, Milano, Hoepli, 2006, pp. 45-47.

⁶⁴ OSIMO Bruno, *Storia della traduzione. Riflessioni sul linguaggio traduttivo dall'antichità ai contemporanei*, Milano, Hoepli, 2001, pp. 13-14.

delle perdite che vengono compensate tramite espedienti quali l'uso di sinonimi, di artifici e di aggiunte di informazioni, rimanendo però sempre fedeli al testo. È un modo per agevolare e rendere meglio comprensibile al lettore ricevente il testo stesso.

È impossibile che ci sia una traduzione definitiva. Una traduzione è sempre condizionata dal momento storico, dal gusto, dalla sensibilità, dall'intelligenza del traduttore, e ovviamente dal grado di sviluppo della lingua in cui si conduce la traduzione. Traduzioni della stessa opera effettuate da diversi traduttori possono risultare differenti proprio perché la traduzione rispecchia la visione personale del traduttore, che si realizza attraverso le scelte vagliate dallo stesso durante il processo traduttivo.

2. Analisi e commento traduttologico

In questo lavoro, i testi oggetto di traduzione sono testi specialistici di natura economica. Questa categoria testuale viene definita da Francesco Sabatini “testo chiuso” o “discorso molto vincolante”⁶⁵. Si tratta di una tipologia di testo non letterario nella quale il traduttore deve limitare la propria creatività, convogliando le informazioni in modo preciso.

Da quando negli anni Settanta fecero il loro ingresso in ambito accademico i Translation Studies⁶⁶, e successivamente con l'avvento della globalizzazione dei mercati, l'intensificarsi dei rapporti commerciali e il proliferare degli scambi scientifici e tecnologici tra i vari paesi, la traduzione specializzata ha acquisito sempre più importanza. L'oggetto di interesse della traduzione specializzata sono le lingue speciali, altrimenti denominate dalla comunità scientifica *linguaggi settoriali*, *lingue tecniche*, *microlingue*, *tecnolingue* e *tecnoletti*⁶⁷, che afferiscono a determinate sfere di conoscenza (es.: medicina, economia, diritto, psicologia, ecc.) e che vengono usate da un numero di parlanti minore rispetto alla lingua standard di riferimento con lo scopo di soddisfare al meglio le esigenze comunicative. Tuttavia, è necessario ricordare che

⁶⁵ LEONI Sara, *Il Caso Starbucks. Traduzione e analisi traduttologica di due sentenze*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2012/2013, p. 19.

⁶⁶ La Scienza della Traduzione (*Translation Studies* nella tradizione anglosassone) è un'interdisciplina che contiene elementi delle scienze sociali e umanistiche, e che si occupa in modo sistematico dello studio della teoria, della descrizione e delle applicazioni pratiche della traduzione e dell'interpretazione (o interpretariato).

⁶⁷ SCARPA Federica, *La traduzione specializzata*, op. cit., p. 1.

nessuna delle lingue speciali costituisce un “sistema chiuso”, ma che al contrario, ognuna di esse è caratterizzata da un numero variabile di termini afferenti ad altri settori specialistici⁶⁸. Una lingua speciale è proprio quella dell’economia, scienza che si colloca tra il campo delle “scienze dure” come la matematica e quello delle “scienze morbide” come la psicologia e la sociologia. Essendo inserita in questo contesto in quanto scienza, i testi che la riguardano sono caratterizzati da alcuni tratti distintivi ovvero: la mono-referenzialità, l’oggettività e non-emotività, l’economia e la chiarezza. Si possono riscontrare queste caratteristiche anche nei testi analizzati per questo lavoro essendo testi con funzione informativa incentrati sulla realtà del settore del tabacco. I testi tradotti analizzano la gestione e lo sviluppo del moderno settore del tabacco nella provincia sud-occidentale della Cina: lo Yunnan.

Il primo testo preso in esame dal titolo “Cong shengchan shehui hua jiaodu fenxi yancao changye de duoyuan hua jingying tizhi” 从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制 (Analisi del sistema diversificato di gestione dell’industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva), è un testo accademico scritto da un professore dell’Università dello Yunnan, pubblicato nella rivista *Economic Research Guide* nel 2012 e tratta del processo di diversificazione aziendale sulla base della socializzazione del processo produttivo nelle aziende di tabacco cinesi. Presenta inoltre la suddivisione tipica di questo tipo di testi ovvero: un’introduzione nella quale spiegano il contenuto e il contesto storico in cui è inserito l’articolo, una prima sezione dove si dà una breve spiegazione del fenomeno con le relative cause ed effetti, una seconda sezione in cui l’autore spiega l’applicazione pratica al caso cinese e infine le conclusioni.

Il secondo articolo preso in esame, intitolato “Yunnan xiandai yancao changye fazhan de jingyan ji kuayue fazhan silu” 云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路 (Esperienze e strategie di sviluppo del moderno settore del tabacco nello Yunnan), pubblicato nella rivista *Legal System and Society* nel 2012, scende invece nel caso particolare: analizza e spiega le ragioni che hanno portato allo sviluppo del settore del tabacco nella regione e le prospettive future che lo renderanno sempre più competitivo.

⁶⁸ PANARELLI Michela, *La successione aziendale nelle imprese familiari cinesi. Traduzione e commento traduttologico di un testo economico*, tesi di laurea magistrale, Università Ca’ Foscari Venezia, a.a. 2011/2012, p. 156.

2.1 La dominante e il lettore modello

Nella scuola semiotica, si parla spesso di dominante riferendosi a quella “componente essenziale, attorno alla quale si focalizza il testo e che ne garantisce l’integrità⁶⁹”. Sulla base di questo principio il traduttore deve decidere con quale approccio avvicinarsi al prototesto e quali tecniche adottare per una giusta produzione della versione tradotta. Le scelte di dominante e di tecniche traduttive del metatesto sono a loro volta operate sulla base dell’identificazione del lettore modello della cultura ricevente e sullo scopo ultimo della traduzione stessa. La dominante dell’autore, individuata nel prototesto in cinese, è data dalla natura informativa dei testi, ovvero dalla volontà dell’autore di informare il proprio lettore circa la situazione del settore del tabacco in Cina. Trattandosi di una traduzione, ovvero di un’operazione interlinguistica, è necessario definire anche la dominante del mediatore, ho fatto coincidere in questo caso con quella dell’autore del prototesto. In ragione dei tratti tipici dei testi informativi, ovvero la chiarezza espositiva, la non ambiguità lessicale, la struttura retorica e le ricerche su cui si basa la teoria portante del testo, il traduttore non modifica le intenzioni dell’autore e produce un metatesto che conserva la stessa dominante informativa del testo di partenza.

Al fine di produrre una buona traduzione, è necessario inoltre postulare un lettore modello nella cultura ricevente che non necessariamente coincide con il lettore modello postulato dall’autor⁷⁰. Il lettore modello del prototesto potrebbe essere individuato tra specialisti e ricercatori cinesi e non, interessati allo sviluppo del settore del tabacco in Cina e che condividono con l’autore un certo livello di conoscenze specialistiche. Allo stesso tempo, si tratta di un lettore con cultura alta o medio-alta e con competenze specifiche che gli permettono di comprendere facilmente il significato della terminologia impiegata, senza la necessità di dover esplicitare attraverso l’utilizzo di note, assenti nel testo, il contenuto degli articoli. Il lettore modello del metatesto, invece, potrebbe essere individuato tra i docenti e studenti italiani che, nel loro ambito di studio o all’interno di un corso di economia, conducano uno studio sui principali settori competitivi in Cina.

⁶⁹ OSIMO Bruno, *Propedeutica della traduzione. Corso Introduttivo con tavole sinottiche*, Milano, Hoepli, 2001, p. 67.

⁷⁰ OSIMO Bruno, *Manuale del traduttore. Guida pratica con glossario*, Milano, Hoepli, 2004 [1988], p. 68.

2.2 Macrostrategia traduttiva

Per quanto riguarda la scelta della macrostrategia traduttiva, si è scelto un approccio di tipo “familiarizzante” in quanto si è ritenuto opportuno avvicinare e rendere familiare al lettore di arrivo la lingua e la cultura di partenza, con l’obiettivo di mantenere invariata l’intenzione informativa dell’emittente. Questo tipo di approccio si contrappone a quello “straniante” che, invece, mira a mantenere le differenze tra lingua e cultura di partenza e quelle di arrivo. Quando si ha a che fare con testi specialistici, l’approccio alla traduzione viene inevitabilmente vincolato dalla funzione del metatesto e dai lettori della cultura ricevente, nonché da tutta una serie di norme e convenzioni redazionali a cui il traduttore deve attenersi⁷¹. L’adozione di tale approccio ha permesso di trasmettere il contenuto referenziale dei testi oggetto di traduzione, pur dovendo procedere con la rielaborazione in diversi punti del prototesto. Si è cercato, quindi, di ricreare uno stile incentrato sui requisiti di economia, chiarezza e appropriatezza al fine di rendere i testi fruibili nella cultura ricevente.

Attraverso la scelta di una serie di esempi tratti dal testo di partenza e la relativa traduzione nel metatesto, sarà, di seguito, possibile evidenziare praticamente sia la macrostrategia, sia le varie microstrategie adottate per risolvere eventuali problemi di traduzione sia a livello linguistico che extralinguistico.

2.3 Il livello della parola: i fattori lessicali

I testi in esame, essendo testi specialistici, e a causa della profonda diversità che separa il sistema linguistico cinese da quello italiano, hanno presentato non poche difficoltà in sede di traduzione.

A causa della natura informativa del testo, è stato rilevato un numero significativo al suo interno di nomi propri, toponimi e nomi che designano varie istituzioni nazionali tradotte adottando diverse strategie: i nomi propri di personalità cinesi sono riportati attraverso la trascrizione in *pinyin* come nel caso del nome degli autori dei rispettivi articoli Zheng Luyin 郑路贤 e Ping Li 平丽, che diventano rispettivamente Zheng Luyin e Ping Li di cui si mantiene anche l’ordine tipicamente cinese cognome-nome. Sono presenti anche diversi nomi di teorici, governatori

⁷¹ SCARPA Federica, *La traduzione specializzata*, op. cit., pp. 84-85.

provinciali e direttori di aziende come: Wang Zaiping 王再平, Tong Rongkun 童荣崑, vice-direttore della Yunnan Tobacco Company, ecc.

Numerosi sono anche i nomi propri delle aziende che, laddove esistenti, sono stati tradotti con il nome internazionale ufficiale come. *Yunnan yancao jixie youxian gongsi* 云南烟草机械有限责任公司 “Yunnan Tobacco Machinery Co., Ltd⁷²” e *Kunming chuanbo shebei jituan youxian gongsi* 昆明船舶设备集团有限公司 “Kunming Shipbuilding Equipment Group Co., Ltd⁷³”, in caso contrario, ne è stata effettuata solo la trascrizione in pinyin: *Yuxishi Daying Jie Lubozhi Youxian Zeren Gongsi* 玉溪市大营街铝箔纸有限责任公司, non essendoci un corrispettivo in inglese.

Vengono citati anche nomi di istituzioni governative cinesi di cui si è potuto fornire una traduzione italiana come *Guojia yancao zhuanmai ju* 国家烟草专卖局 “Amministrazione Statale del Monopolio del Tabacco⁷⁴”, *Yunnan sheng renmin zhengfu* 云南省人民政府 “Governo Popolare dello Yunnan” e *Yunnan sheng yancao nongye kexue yanjiuyuan* 云南省烟草农业科学研究院 “Istituto delle Scienze Agrarie dello Yunnan”

Tenendo a mente il lettore modello, è stato ritenuto necessario fornire la trascrizione dei marchi di sigarette al fine di far comprendere chiaramente il messaggio contenuto nel testo originale e dare la possibilità al lettore di ricordare i nomi più noti come *Hongta Shan* 红塔山, *Yunyan* 云烟, *Honghe* 红河 e *Yuxi* 玉溪.

Prendendo come riferimento il testo riguardante la provincia dello Yunnan, si sono riscontrati i nomi propri di molti stati come ad esempio *Laowo* 老挝 “Laos”, *Miandian* 缅甸 “Myanmar”, *Yilang* 伊朗 “Iran” di cui appunto, si è data la trascrizione in italiano.

Un elemento importante in ambito traduttologico sono i *realia*, letteralmente “le cose reali”, ovvero parole che denotano elementi culturo-specifici di un determinato contesto culturale. Nei testi tradotti per questo lavoro si sono riscontrati *realia* come la

⁷² “Foods, Beverages & Tobacco Production Equipment Market in China: Top Companies”, *AllChinaReport.com*, URL: <http://www.allchinareports.com/Samples/reports/china-foods-beverages-tobacco-production-equipment-market-report-major-companies.html> (consultato il 12/12/2013).

⁷³ Kunming Shipbuilding Equipment Group Co., Ltd., *Wellpad*, URL: http://www.wellpad.com/En/web/1/?show_id=1071 (consultato il 12/12/2013).

⁷⁴ Guojia yancao zhuanmai ju 国家烟草专卖局 (Monopolio di stato del tabacco), URL: <http://bike.baidu.com/view/59438.htm> (consultato il 12/12/2013).

valuta monetaria cinese *yuan* 元 o Renminbi, che è stata resa con la trascrizione in pinyin o con la forma abbreviata RMB, comunemente utilizzata. Un altro caso di realia sono i nomi propri delle testate giornalistiche, che si è provveduto a riportare nella loro forma ufficiale in inglese, come nel caso di *Jingji Yanjiu Daokan* 经济研究导刊 “Economic Research Guide⁷⁵”, o di *Fazhi yu Shehui* 法制与社会 “Legal System and Society⁷⁶”. Altro esempio sono i nomi di università, di cui si è data la traduzione ufficiale in inglese, come nel caso di Yunnan Daxue 云南大学 “Yunnan University”.

A livello lessicale, un testo economico fa uso di vocaboli tecnici che sono difficilmente riconducibili a un linguaggio generico e presentano le caratteristiche tipiche dei testi informativi: è presente, infatti, una serie di termini tecnici relativi al campo economico e termini che costituiscono il nucleo informativo della trattazione in oggetto, ovvero l’industria del tabacco. Tra i termini economici generali si trovano quelli relativi alle cariche ricoperte all’interno delle aziende come *jingli* 经理 “manager”, *fuzongli* 副总经理 “vice-direttore”, *shuji* 书记 “segretario”; passando poi a termini relativi alla specifica sfera dell’economia e del marketing come *duoyuanhua* 多元化 “diversificazione (aziendale)” (composto da “multi”+ il suffisso *hua* 化⁷⁷) *zhuanmai zhidu* 专卖制度 “monopolio di stato”, *gufenzhi* 股份制 “partecipazione azionaria”, *jingzhengli* 竞争力 “competitività”, *lirun* 利润 “profitti”, *baohe* 饱和 “saturazione”, *guimo jingji* 规模经济 “economia di scala”, *jixiehua* 机械化 “meccanizzazione”, *zijin* 资金 “capitale”

Per quanto riguarda i termini inerenti la trattazione specifica dell’industria del tabacco, è stato innanzitutto necessario acquisire conoscenza dell’argomento in questione, nonché della terminologia utilizzata. L’insieme delle informazioni e delle conoscenze è stato acquisito mediante la consultazione di testi paralleli letti e analizzati al fine di avere un quadro della situazione generale e di glossari reperibili on-line, nei quali veniva però fornita la traduzione in inglese, essendo poco usati i corrispettivi termini italiani anche nella pratica aziendale. Si è rivelato di grande aiuto un confronto diretto con esperti del settore, mi sono perciò confrontata sulla questione con tecnici

⁷⁵ *Jingji Yanjiu Daokan* 经济研究导刊, URL:<http://www.baike.com/wiki/%E3%80%8A%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E7%A0%94%E7%A9%B6%E5%AF%BC%E5%88%8A%E3%80%8B> (consultato il 12/12/2013).

⁷⁶ *Fazhi yu Shehui* 法制与社会, URL:<http://baike.baidu.com/view/2467478.htm> (consultato il 12/12/2013).

⁷⁷ PANARELLI Michela, *La successione aziendale nelle imprese familiari cinesi*, op.cit., p. 89.

madrelingua italiani che mi hanno fornito una possibile traduzione, ma fondamentale è stato l'aiuto da parte di esperti di madrelingua cinese, con i quali ho lavorato a stretto contatto negli ultimi mesi nel ruolo di interprete e accompagnatrice durante il loro soggiorno in Italia. Mi sono stati forniti dei glossari utilizzati in azienda per preparare gli incontri con fornitori esteri, dai quali, essendo molto tecnici e riguardanti una terminologia specifica sui macchinari, dopo aver fatto un'accurata scelta ho estrapolato il lessico di mio interesse che ho poi incontrato nei testi tradotti e in quelli paralleli utilizzati come bibliografia. Nello specifico, i termini frequentemente incontrati sono: *bopian* 薄片 che l'inglese rende con "tobacco sheet", ma in italiano si può usare la dicitura "fogli di tabacco"⁷⁸, *kaoyan* 烤烟 (*kao* 烤 "arrostire, bruciare al fuoco" + *yan* 烟 "fumo, tabacco") "tabacco conciato a lanugine", *youji yanye* 有机烟叶 "tabacco biologico"⁷⁹, *luse yanye* 绿色烟叶 "tabacco ecologico", *juanyanzhi* 卷烟纸 "cartina da sigarette", *juanyan shuisongzhi* 卷烟水松纸 (*juanyan* 卷烟 "tabacchi" + *shuisong* 水松 "cipresso giapponese" + *zhi* 纸 "carta") "carta per il rivestimento del filtro", *jiaoyou* 焦油 "catrame", *yanyouzi* 烟油子 "catrame usato per la concia del tabacco".

2.4 Materiale lessicale autoctono

Sebbene i testi analizzati siano di natura economica, in base al principio inizialmente presentato, ovvero che traduzione avviene tra due culture, non solo tra due lingue, si è incontrato del lessico nel quale emergono i tratti della storia e dei costumi della società cinese. Si sono incontrate delle espressioni idiomatiche formate da quattro caratteri che, in alcuni casi, sono dei veri e propri *chengyu* come *bai lian cheng gang* 百炼成钢 che letteralmente viene reso con: "il ferro temprato cento volte diventa acciaio", mentre nel testo si traduce come: "temprarsi attraverso mille prove". Un'altra espressione formata da quattro caratteri è *zuo hao wen zhang* 做好文章, che non rientra però nella categoria dei *chengyu*, ma è una metafora, simile all'espressione italiana "scrivere una nuova pagina".

Altri casi particolari riscontrati nei testi sono termini che provengono dal lessico

⁷⁸ Tobacco China, URL: <http://www.tobaccochina.com/zt/20130318blh/news07.html> (consultato il 17/12/2013).

⁷⁹ KE Shunxiang 可顺祥, XU Congshan 徐丛山, "Zhuangyuan jueqi yinling weilai. Yuxi yancao zai pan xin weilai" 庄园崛起引领未来。玉溪烟草再攀新高峰 [Il sollevarsi del Manor come guida per il futuro. Il tabacco di Yuxi si arrampica verso la vetta], *Zhuanti baodao* 专题报道, 15/02/2012, p. 2.

militare come *zhanlue* 战略 “strategia” e l’espressione *qiaotoubao* 桥头堡⁸⁰ resa con “testa di ponte”, ma che nel gergo militare indicherebbe un avamposto, una base per le ritirate

Un verbo che ha fatto insorgere alcuni problemi in fase di traduzione è stato *fanbu* 反哺 (*fan* 反 “contrario, rovescio” + *bu* “allattare, nutrire”) indica l’“affetto filiale”. La sua etimologia ha riferimenti al mondo animale e viene resa con l’espressione “quando un uccellino una volta cresciuto, nutre i genitori”; nel metatesto è stato tradotto con “ripagare”.

2.5 Fattori grammaticali

Dal punto di vista sintattico, la caratteristica della lingua cinese è l’utilizzo di costruzioni paratattiche, ovvero giustapposizione e coordinazione, le quali creano un effetto stilistico di velocità e immediatezza comunicativa. L’italiano predilige un’impostazione ipotattica, per cui in un periodo le proposizioni vengono ordinate secondo un rapporto di subordinazione logica o temporale che crea un effetto stilistico elaborato e lontano dal livello colloquiale. Il prototipo si presenta ricco di coordinazioni e giustapposizioni, caratteristica tipica, appunto, sia della lingua cinese, sia della trattazione di natura economica, il cui scopo è quello di informare il lettore in modo chiaro e immediato. Nella formulazione del metatesto si è prediletto, invece, uno stile ipotattico in modo da rendere il testo più naturale e in linea con gli standard italiani.

Nell’esempio seguente il passaggio dallo stile paratattico del metatesto a quello ipotattico del prototipo è stato effettuato attraverso l’utilizzo del gerundio, nel primo caso, e l’uso di congiunzioni subordinate nel secondo:

而在经营管理体制上,有必要实行“一企两制”,即在继续对烟草主业的发展实行专卖制度的同时,对企业的多元化经营领域实行股份制以适应生产社会化趋势。

Infatti, nella conduzione e gestione del sistema è necessario attuare la politica di “un’impresa, due sistemi”, in modo da continuare lo sviluppo del settore portando avanti allo stesso tempo, sia il

⁸⁰ FENG Yong 冯勇, LU Weiqun 陆为群, WANG Lin 王林, “Qiaotoubao zhanlue xia Yunnan yancao qiye canyu guoji jingzheng de shichang xingshi fenxi” “桥头堡”战略下云南烟草企业参与国际竞争的市场形势分析 [Analisi della situazione del mercato per le aziende di tabacco dello Yunnan che partecipano alla competizione internazionale nell’ambito della strategia “testa di ponte”], *Jingji wenti tansuo* 经济问题探索, 1/05/2011, p. 66.

sistema di monopolio, sia la realizzazione di una partecipazione azionaria in grado di rispondere al trend della socializzazione della produzione.

循着烟叶产业发展的轨迹，我们看到：随着高效益农产品规模的扩大，比较效益渐显，烟叶产业正在从坝区肥沃田地，向山区贫瘠坡地转移、扩展；投巨资整地修路、架电通水、买农机，改善农业生产条件，烟叶产业成为了“扶贫产业”、“脱贫摇篮”。

Seguendo il percorso di sviluppo dell'industria, è possibile notare che con l'espansione dei benefici dei prodotti agricoli, il comparto del tabacco si sta spostando dalle terre fertili nei pressi delle dighe alle infertili pendici montagnose l'industria del tabacco diventa perciò un “comparto povero”, una “culla della miseria”.

Nel prototesto, sempre per la natura paratattica, si è notato un forte utilizzo della punteggiatura per la coordinazione di proposizioni, in particolar modo della virgola, che nel metatesto che è stata sostituita da congiunzioni coordinanti, come si può osservare nell'esempio riportato sotto, dove le due proposizioni, giustapposte nella versione originale, sono state collegate tra loro attraverso l'utilizzo della congiunzione “e”:

为低危害低焦油系列卷烟新产品的研发提供了有力的技术支撑，部分技术在新开发的卷烟产品以及批量产品中得到实际应用。

Per ridurre una serie di rischi del catrame, la ricerca e lo sviluppo di nuovi tipi di sigarette hanno dato un forte supporto tecnologico e una parte delle tecnologie nello sviluppo di nuove sigarette e prodotti in serie hanno ottenuto un'applicazione reale.

In altri casi si è preferito mantenere la punteggiatura del prototesto e aggiungere delle pause lunghe in modo da separare periodi troppo lunghi e rendere il concetto più chiaro, utilizzando principalmente il punto, la virgola, punto e virgola e i due punti come si può evincere dagli esempi seguenti.

随着市场经济的进一步发展以及生产社会化程度的进一步提高，烟草企业多元化经营需要不断深入，因此，对于经营体制的探讨就显得越来越重要。

In seguito allo sviluppo dell'economia di mercato, si è verificato un aumento nel numero di aziende che scelgono questo tipo di sistema. La gestione diversificata deve necessariamente penetrare nel mercato senza fermarsi. Inoltre, sembra essere sempre più importante la ricerca del sistema gestionale.

烟草产业是一个具有双重性质的产业，既有一般性也有特殊性。

L'industria del tabacco è un'industria che possiede una doppia natura: una generale e una particolare.

La lingua cinese presenta un segno d'interpunzione che non è presente nel sistema italiano, la cosiddetta virgola a goccia (*dunhao* 顿号), con la funzione di separare tra loro elementi coordinati come nel caso di elenchi. In traduzione codesto segno di punteggiatura è stato sostituito con la virgola di uso comune, da una congiunzione coordinante copulativa nel caso di due soli elementi o dal segno dei due punti come nell'esempio riportato qui sotto:

针对烟草企业多元化经营的诱因分析，王再平（2007）从内外因角度分析了多元化经营的诱因，认为节约成本、充分利用剩余资源、为富余资金寻找出路、延伸品牌、分散经营风险等因素是烟草企业实行多元化经营的内因，而地方封锁、制度约束、健康困境等是外因。Alla luce dell'analisi delle cause che portano alla gestione diversificata dell'industria del tabacco, Wang Zaiping (2007), nella sua analisi, ritiene che i fattori endogeni siano: la riduzione dei costi, il pieno utilizzo delle risorse in surplus per cercare una via d'uscita all'eccedenza di capitali, l'estensione del marchio, la dispersione dei rischi gestionali, e altri fattori. I fattori esterni, invece, sono: il blocco locale, i vincoli istituzionali, una difficile posizione in termini di salute, ecc.

Nello stesso esempio si possono notare due fenomeni: l'utilizzo dei due punti al posto della virgola a goccia con la successiva divisione degli elementi elencati attraverso l'utilizzo della comune virgola e, inoltre, la divisione del periodo nella parte conclusiva con un punto al fine di alleggerire e rendere più chiaro l'intero periodo. E ancora:

在股份制的推行下，使劳动资料、生产过程、产品得到社会化的解放，从而使社会经济资源的优化配置减少制度障碍，企业也可以集中社会化资源进行多元化投资，从而进一步解放社会生产力。

Sotto la spinta della società per azioni, qualora i mezzi di lavoro, il processo produttivo e i prodotti ottengono la liberazione della socializzazione, allora, la distribuzione ottimizzata delle risorse economiche della società, ridurrà gli ostacoli istituzionali; le imprese potranno concentrare le risorse della società e procedere con investimenti diversificati liberando le forze produttive.

Qui sopra la virgola a goccia viene sostituita dalla virgola tra gli elementi senza l'aggiunta, in apertura, dei due punti, che vengono poi utilizzati al posto di una normale virgola per evidenziare che di quella che segue è una spiegazione del concetto.

Per quanto riguarda i tempi verbali, nella maggior parte dei casi l'aspetto del verbo in cinese non è specificato ed è necessario dedurre dal contesto a che periodo di tempo si fa riferimento. In linea generale si è ricorso prevalentemente all'uso

dell'indicativo presente nell'illustrazione delle situazioni attuali, dei problemi e quando si riportavano citazioni, al passato prossimo o remoto quando si facevano riferimenti storici e al futuro per fare delle previsioni.

Gli esempi seguenti daranno un'illustrazione del fenomeno.

云南发展现代烟草农业很重要的一条经验，不是烟草企业通过租购农民的土地发展大型烟草农场进行生产，而是以购销合同稳定种植面积，以改善设施提高烟叶产量，形成农户和企业间产销合作的共赢契约关系。

Lo sviluppo della moderna agricoltura del tabacco nello Yunnan è un'esperienza molto importante. Le aziende di tabacco non affittano le terre dei contadini per costruire fattorie di grandi dimensioni, ma coltivano l'area per mezzo di un contratto di compravendita. Con il miglioramento delle attrezzature aumenta il volume di produzione delle foglie di tabacco e si creano delle relazioni contrattuali di vantaggio comune nella produzione e vendita tra famiglie contadine e le imprese.

Il verbo “essere” presente nel metatesto è stato aggiunto per dare senso alla frase poiché nel testo originale viene sottointeso, mentre gli altri verbi sono stati tradotti al presente poiché viene esposta la situazione attuale dell'agricoltura del tabacco nella regione.

在过去几十年特别是改革开放后的 30 年里，我国国民经济得到长足的快速稳定发展。

Negli ultimi dieci anni, e in particolar modo nei trent'anni successivi alle riforme di apertura, l'economia nazionale ha fatto passi da gigante e ha ottenuto un rapido e stabile sviluppo.

先来看一组数字，“十一五”期间，云南烟草经济增长实现巨大跨越。省内企业累计生产卷烟3404万箱，比“十五”增加327万箱；销售卷烟3369万箱，比“十五”增加297万箱。

Dando una prima occhiata alle cifre, con l'Undicesimo Piano Quinquennale, l'economia dello Yunnan ha fatto enormi passi in avanti. Le aziende della regione hanno accumulato una produzione di 34.040.000 di scatole, 3.270.000 in più rispetto al Decimo Piano Quinquennale; hanno venduto 33.690.000 scatole di tabacco, con un aumento di 2.970.000 rispetto ai cinque anni precedenti.

Nei due esempi sopra riportati si usa il passato prossimo poiché ci sono riferimenti espliciti a eventi storici come le riforme di apertura, piani quinquennali e valori numerici riferiti alle produzioni e alle vendite di anni passati.

在这个过程中农户没有失地，还通过政府和企业投入提高了农田基础设施水平和物质装备能力，获得了产品和资产的双重收益，增加了收入；企业没有侵权，还通过生产销售组合

措施调动了农民生产积极性，引导优势产业实现了规模化经营和区域化生产，保障了优质原料供应。

In questo processo le famiglie contadine non perderanno le terre e, attraverso gli investimenti del governo e delle imprese, miglioreranno il livello delle attrezzature agricole e le capacità nell'equipaggiamento materiale, ottenendo duplici benefici di beni e prodotti aumentando gli introiti. Le aziende non infrangeranno i diritti, anzi, attraverso misure di collaborazione tra produzione e vendita, mobiliteranno l'entusiasmo di produzione dei contadini e guideranno la preponderanza dell'industria al fine di realizzare una gestione di grandi dimensioni e una produzione locale, garantendo il rifornimento di materie prime di alta qualità.

Nella porzione di testo appena citata si fa ricorso all'uso del futuro semplice poiché, come si evince dal contesto, le azioni elencate sono previsioni per il futuro come conseguenza di fatti in atto nel presente.

Nel testo cinese si sono trovate una grande quantità di congiunzioni copulative, in particolar modo: *er* 而 e *dan* 但; congiunzioni subordinate come *ji* 即, *youyu* 由于, *yinwei* 因为, *suoyi* 所以, avverbi come *shouxian* 首先, *qici* 其次, *cihou* 此后, congiunzioni temporali quali *xian* 先, *hou* 后 e *zhihou* 之后; locuzioni preposizionali, come *duiyu* 对于, *guanyu* 关于, *yinci* 因此. Questi elementi sono stati riportati nel metatesto mantenendo il loro senso letterale (e, ma, cioè, poiché, perciò; innanzitutto, in seguito, dopodiché; innanzitutto, in secondo luogo, in base a, sulla base di; riguardo a, pertanto). Si riportano qui sotto degli esempi esplicativi:

烟草企业多元化经营需要不断深入，因此，对于经营体制的探讨就显得越来越重要。

La gestione diversificata deve necessariamente penetrare nel mercato senza fermarsi. Inoltre, sembra acquisire sempre maggiore importanza la ricerca del sistema gestionale.

三是产品的社会化，由于生产过程的社会化，会有越来越多的人参与各种产品的生产，因而使产品也由个人的产品变成了社会产品；此外，在市场经济中，生产出的产品通过交换供应整个社会，也使产品得到社会化。所以生产社会化的过程也是社会各种资源市场化分配的过程。

Il terzo aspetto è la socializzazione dei prodotti. Con la socializzazione del processo produttivo, ci saranno sempre più individui che parteciperanno alla produzione di ogni tipo di prodotto e di conseguenza i prodotti dell'uomo diventano prodotti della società e saranno sottoposti alla socializzazione. Pertanto, il processo di produzione socializzata è un processo di allocazione di una varietà di risorse del mercato.

2.6 Aspetti testuali

Come si è già notato, i testi presentano la tipica forma dei testi di natura economica: nella parte superiore è presente il nome della rivista, da dove è tratto l'articolo e la data di pubblicazione, il titolo e a seguire la struttura del testo si divide in: abstract, introduzione, sviluppo e conclusioni. Nella produzione del metatesto non è stata apportata alcuna modifica, riportando la stessa struttura. È stata inoltre mantenuta uguale la suddivisione in paragrafi, i vari sottotitoli e gli a capo.

La lingua cinese rientra nell'ordine delle lingue SVO, cioè lingue in cui il soggetto precede il verbo che a sua volta precede l'oggetto, come d'altronde l'italiano e l'inglese. Tuttavia l'italiano, rispetto al cinese, prevede maggiore elasticità nell'ordine dei componenti della frase così da rendere chiari i nessi, le cause e gli effetti che si vogliono comunicare nell'ordine dei componenti, come nella seguente porzione di testo, in cui la subordinata finale, posta a conclusione dell'enunciato nel protetto, nel metatesto è stata anticipata per spiegare quale sarà l'effetto dell'azione principale.

对于烟草企业的多元化经营，熊欣荣等（2009）认为只有把企业逐步推向市场，放在优胜劣汰的市场经济价值规律中“百炼成钢”，通过市场化再造“改良”的办法，才能加快企业转型，带来长足发展，真正增强企业的市场竞争力。

Per quanto riguarda la gestione diversificata delle aziende di tabacco, Xiong Xinrong e altri (2009) ritengono che per ottenere rapidi progressi e rafforzare veramente la competitività nel mercato di un'azienda, è necessario inserirla nell'economia di mercato dove sopravvive il più adatto, secondo la legge dettata dai valori “temprarsi attraverso mille prove” e, solo attraverso la ricostruzione di un metodo migliore nel mercato, si potrà accelerare le capacità di riconversione aziendale.

Una caratteristica riscontrabile in molti testi cinesi è la tendenza a ripetere lo stesso termine, in particolar modo il soggetto, più e più volte, al fine di rafforzare il significato e renderlo più chiaro. L'italiano, invece, predilige una varietà lessicale con lo scopo di produrre un testo più ricco dal punto di vista stilistico. Nei testi presi in esame si sono incontrate molte ripetizioni e per ovviare al problema e fornire una traduzione degna di tale nome, si è fatto ricorso all'uso di pronomi dimostrativi, sinonimi e iperonimi al fine di evitare ripetizioni.

Per quanto riguarda le relazioni con altri testi, nei testi analizzati non sono presenti note o citazioni esterne, ma è stata cura del traduttore inserirne alcune al fine di chiarire al lettore eventuali dubbi come nel caso di spiegazioni di termini economici o dell'unità di misura utilizzata in Cina nel campo dell'agricoltura, della quale si è dato il corrispettivo in ettari (Mu: unità di misura pari a 0.0666666666667 ettari [N.d.T.]).

2.7 Aspetti culturali

Ricordando una peculiarità del processo traduttivo citata all'inizio, ovvero che una traduzione avviene non solo tra due sistemi linguistici, ma anche tra due sistemi culturali, nel testo in cui si fa un'analisi del sistema diversificato di gestione, sono presenti riferimenti a eventi storici riguardanti l'evoluzione sistema sociale ed economico cinese come le *gaige kaifang* 改革开放 “riforme e apertura” e a politiche economiche come *yi qi liang zhi* 一企两制 “un'impresa due sistemi”. Nel testo riguardante il settore del tabacco nella regione dello Yunnan, invece, si fa riferimento ad un elemento tipico dei sistemi comunisti: i Piani Quinquennali e rispettivamente *shiyiwu* 十一五 “Undicesimo Piano Quinquennale” e *shi'erwu* 十二五 “Dodicesimo Piano Quinquennale” nonché a un piano di sviluppo denominato *yi ji si hua* 一基四化 “Una Base, Quattro Trasformazioni”. Nella redazione del metatesto non è stato ritenuto necessario inserire delle note esplicative, in quanto si presuppone, sulla base del lettore modello delineato in precedenza, che chi usufruirà del testo abbia delle conoscenze storiche e culturali di base sulla realtà cinese che gli permettano di proseguire la lettura senza alcuna titubanza.

CONCLUSIONI

Con il presente lavoro di tesi si è cercato di raggiungere l'obiettivo prefissato, ovvero, fornire al lettore una panoramica generale del settore del tabacco nella Repubblica Popolare Cinese. Al fine di comprendere la situazione attuale del settore tabacchicolo in Cina, è stato necessario approfondire le conoscenze storiche e culturali che ne stanno alla base. Ciò ha permesso di interpretare correttamente il percorso seguito dal settore, gli attori coinvolti e le dinamiche economiche e sociali implicate.

La traduzione settoriale di articoli accademici si è rivelata fondamentale per portare a compimento tale obiettivo e per fornire una presentazione esaustiva dell'argomento. Tradurre dei testi specialistici ha permesso di reperire nozioni attendibili essendoci una scarsa bibliografia in lingua occidentale su tale tematica. Con il presente lavoro si è inoltre voluto dimostrare che è possibile effettuare un'efficace trasposizione da metatesto a prototesto attraverso specifiche microstrategie linguistiche e testuali. Grazie all'analisi e al commento traduttologico è stato possibile, infatti, apportare modifiche e miglioramenti al testo prodotto e, allo stesso tempo, giungere a una profonda comprensione del testo stesso.

La traduzione degli articoli proposti costituisce una risorsa importante per chiunque fosse interessato a raccogliere informazioni circa uno specifico settore economico, in questo caso quello del tabacco, nella Repubblica Popolare Cinese e il sistema gestionale utilizzato, nonché effettuare un paragone con lo stesso settore in un altro paese.

Attraverso la lettura e analisi dei testi tradotti, il confronto di un corpus di testi paralleli nonché i dati raccolti da report del settore, si è visto che il settore del tabacco in Cina riveste un ruolo di primaria importanza per l'economia dell'intero paese. Il governo stesso continua a beneficiare direttamente dalla coltivazione di tabacco e produzione di sigarette: basti pensare che l'8% delle entrate fiscali governative provengono dalla produzione e vendita delle stesse. Inoltre, fin dal primo ingresso nel mercato cinese, il tabacco, prima, e le sigarette poi, hanno incarnato le complessità e i paradossi della cultura consumistica e continuano tutt'oggi a rivestire una funzione sociale nella vita quotidiana di milioni di cinesi. Il rito della sigaretta accompagna una serie di relazioni interpersonali e comportamenti fortemente radicati nella società, specialmente tra la popolazione maschile, che si dimostra riluttante a abbandonare tale rituale, essendo un grande supporto nei legami tra colleghi e amici.

Tuttavia, nel 2005, la Cina ha accettato di ratificare il Protocollo Internazionale per il Controllo del Tabacco, al fine di essere in linea con le politiche internazionali e dimostrare al mondo che, nonostante sia il primo produttore e consumatore mondiale, allo stesso tempo ha a cuore la salute dei consumatori. È proprio per questo motivo che le maggiori aziende tabacchicole del paese, come riportato nei testi tradotti, hanno iniziato a diminuire la quantità di catrame nelle sigarette, a coltivare tabacco biologico e a prestare maggiore attenzione agli standard imposti a livello internazionale. Sono tutti buoni propositi o corrisponde alla realtà effettiva? La risposta, non è certo così semplice e immediata, soprattutto quando si ha a che fare con un paese imperniato dalle contraddizioni come la Cina.

Ad ogni modo, grazie al confronto diretto con lavoratori del settore, si è potuto constatare che esistono realmente dei Manor in cui si produce un tabacco “green” e si rispettano le varie normative. Non si possono, inoltre, ignorare le previsioni future: nei prossimi cinque anni è previsto che ci sarà una crescita pari al 6,9% e che il settore dovrebbe guidare il mercato a un valore di 387,6 miliardi di dollari entro la fine del 2017. Perciò si intende concludere sostenendo che, nonostante i controlli e i limiti imposti a livello internazionale, sembra che il comparto tabacchicolo nella Repubblica Popolare continuerà il suo percorso a testa alta, almeno per il prossimi cinque anni.

Appendice I: I testi originali

1.1 “Cong shengchan shehuihua jiaodu fenxi yancao chanye de duoyuanhua jingying tizhi” 从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制 [Analisi del sistema diversificato di gestione dell'industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva], *Jingji yanjiu daokan* 经济研究导刊, 15/06/2013, pp. 86-87

2013 年第 17 期

No. 17, 2013

总第 199 期

Serial No. 199

经济研究导刊

ECONOMIC RESEARCH GUIDE

从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制

郑路贤

(云南大学经济学院, 昆明 650091)

摘要：新中国成立以来，我国逐渐形成了较为完善的烟草工业，并在改革开放以后逐步走出了一条适合经济发展实际和烟草产业特色的发展道路。专卖制度的实行为烟草产业的健康发展起到了不可替代的作用。但是，随着经济的发展，生产社会化在经济发展中的趋势日益明显，而且由于烟草及其制品具有普通商品与特殊商品的双重属性，这就决定了我国烟草产业在未来的发展中必须在继续发展烟草主业的同时，也要力求适应生产社会化的趋势进行多元化经营。而在经营管理体制上，有必要实行“一企两制”，即在继续对烟草主业的发展实行专卖制度的同时，对企业的多元化经营领域实行股份制以适应生产社会化趋势。这既是烟草产业在21世纪持续发展的必要条件，也是按照烟草产业发展规律充分挖掘和利用烟草产业优势为国民经济新兴产业的发展提供更多资源的必然选择。

关键词：生产社会化；烟草产业；多元化经营体制

中图分类号：S572 文献标志码：A 文章编号：1673- 291X（2013）17- 0086- 02

多元化经营本质上是一种扩张战略，是企业在市场经济环境变更和发展到较高阶段下为谋求长远发展而做出的有利选择。多元化是指企业产品或服务的市场异质性，即企业的产品或服务跨一个以上产业的经营方式。企业的多元化经营分为相关多元化经营和非相关多元化经营。烟草企业的多元化经营战略就是要通过充分发挥自身优势扩大生产经营领域和市场范围，进行与烟草主业相关或不相关的产品或服务的生产经营。最近这些年以来，我国的众多烟草企业为适应市场经济社会化大生产的发展趋势，已经开始了不同程度的相关尝试。烟草专卖制度的实行是符合烟草产业特殊实际的一种选择，为烟草产业的发展指明了正确的方向，总的来说是利大于弊。随着市场经济的进一步发展以及生产社会化程度的进一步提高，烟草企业多元化经营需要不断深入，因此，对于经营体制的探讨就显得越来越重要。

一、 生产社会化趋势下烟草产业多元化经营的必然性

（一）生产社会化简介

生产社会化是指生产从“非社会的”变成“社会的”的一种动态变化过程。而社会化这个概念本身具有两层含义，它既与“自然”相对立，又与“个人”相对立。与此相适应，生产社会化也就具有了两种含义。一是指从“自然的”变成人类社会所特有的。二是指从“个人的”变成非个人的，即集体的或人类共同的。对于生产社会化的探讨，学术界着重于其与“个人”的对立方面。从其与“个人”对立方面看，生产社会化主要表现为3个方面：一是劳动资料的社会化拥有，即劳动资料从单个人分散使用变为大批人共同使用，所以生产力发展水平越高，生产社会化程度就越高。二是生产过程的社会化，即生产过程从一系列的个人行动变为一系列的社会行动。三是产品的社会化，由于生产过程的社会化，会有越来越多的人参与各种产品的生产，因而使产品也由个人的产品变成了社会产品；此外，在市场经济中，生产出的产品通过交换供应整个社会，也使产品得到社会化。所以生产社会化的过程也是社会各种资源市场化分配的过程。而多元化经营是企

业同时经营两种以上基本经济用途不同的商品或服务的一种发展战略，因此多元化经营本质上是生产社会化程度进一步提高的一种体现同时也是促进生产社会化的一个途径，而企业实行多元化战略实际上是企业为适应生产社会化趋势从而降低成本、提高效率的的一种选择。

（二）生产社会化与多元化经营的诱因

随着社会生产力的不断发展，生产社会化程度必然会随之提高。生产力发展到什么程度决定生产社会化能够和应该发展到什么程度。在过去几十年特别是改革开放后的30年里，我国国民经济得到长足的快速稳定发展。在这样的宏观背景下，烟草企业有了广阔的市场发展空间，这使得整个烟草行业积累了充足的剩余资源和富余资金。但随着烟草产业逐渐步入成熟阶段，烟草市场需求开始萎缩并趋于饱和，并且烟草产业集中度不断提高，依靠规模经济水平的提高和更加精细的专业化分工所带来的利润空间越来越小。因此，在当前生产力发展水平下，需要生产社会化程度的进一步提高，从而为烟草行业提供更多的发展空间。所以，作为体现和促进生产社会化的多元化经营战略是烟草企业寻求进一步发展的必然选择。

针对烟草企业多元化经营的诱因分析，王再平（2007）从内外因角度分析了多元化经营的诱因，认为节约成本、充分利用剩余资源、为富余资金寻找出路、延伸品牌、分散经营风险等因素是烟草企业实行多元化经营的内因，而地方封锁、制度约束、健康困境等是外因。对于以上内外因的分析，内因是关键，而外因实际上反应了烟草行业及其产品的特殊性。内因中的各因素实际上是在当前生产力水平下提高生产社会化程度的具体方式和结果。

二、生产社会化下实行一企两制的必要性

（一）生产社会化下实行股份制的优越性

张兰英（2006）认为，随着历史的发展，社会化的生产不仅要求产品市场化，而且要求作为生产的活的要素的劳动，也要通过市场进行配置，即劳动社会化。最后，作为生产的物的要素的财产关系，即产权也将走向社会化。因此，可以说生产社会化揭示了人类从封闭式经济走向开放性、市场化的自然历史过程。

从生产社会化的表现来看，生产社会化要求劳动资料、生产过程以及产品的社会化拥有和参与，这实际上是一个经济资源分配的市场化的过程。而从股份制的定义来看，股份制也称股份经济，是指以入股方式把分散的、属于不同人所有的生产要素集中起来，统一使用、合伙经营、自负盈亏、按股分红的一种经济组织形式。股份制的基本特征是生产要素的所有权与使用权分离，在保持所有权不变的前提下，把分散的使用权转化为集中的使用权。所以，从目前经济发展特征与趋势来看，股份制无疑是企业的最佳选择。因为股份制实际上是在生产社会化下产品、劳动、产权社会化的一种体现。在股份制的推行下，使劳动资料、生产过程、产品得到社会化的解放，从而使社会经济资源的优化配置减少制度障碍，企业也可以集中社会化资源进行多元化投资，从而进一步解放社会生产力。因此可以说股份制是生产社会化的产物，而生产社会化程度的适应性提高需要股份制。

随着改革开放政策的实行，股份制逐渐已成为与我国社会主义初级阶段国情相适应的企业制度，这足以证明在我国生产社会化程度背景下，股份制具有很强的优越性。

（二）实行一企两制的现实基础

烟草产业是一个具有双重性质的产业，既有一般性也有特殊性。从一般性看，烟草及其制品，特别是卷烟作为市场大众化的消费品，需要按照一般商品的市场规律组织生产供应。从其特殊性来看，卷烟作为一种有争议、对人体健康会造成一定伤害的特殊商品，其市场供给又不可一日或缺；另外，由于卷烟的消费一旦开始并逐渐成瘾后，其持续性就十分的强。所以，对于卷烟的销售也不可仿照一般商品，以免降低国内劳动力质量，造成经济资源的无偿损失。针对烟草产业的特殊性，专卖制度是势在必行。事实证明，也正是由于专卖制度的实行，对卷烟生产总量进行有效控制，保持产销平衡并防止其盲目发展，从而正确地处理了既要适当满足市场需求又要适当控制市场供应二者之间的关系。因此，专卖制度从本质上讲，也是政府根据烟草产业特色，结合生产社会化发展趋势和社会长远利益作出的经营体制选择。

但是，由于烟草业的高积累功能和对财政的高支持功能，专卖制度逐渐演变成地方封锁，使外地烟草很难打入本地烟草市场。在地方封锁的情形下，我国某些烟草企业的发展空间受阻，只能将富余资金用于多元化经营。另外，随着经济的发展和人们收入的提高，身体健康越来越受重视，使卷烟市场消费观念也在发生着

变化；而且随着国内外禁烟运动的逐渐高涨，实施多元化经营已成为烟草企业的必然选择。因此，专卖制度推动了多元化经营，而多元化经营也延长了专卖制度的寿命。

从国内外烟草企业多元化经营领域来看，大多是从事金融服务、食品加工、生物医药甚至现代农业与物流等行业。这些行业已不再具有烟草行业的特殊性，因此，也完全没有必要在这些多元化经营行业实行专卖制度。对于烟草企业的多元化经营，熊欣荣等（2009）认为只有把企业逐步推向市场，放在优胜劣汰的市场经济价值规律中“百炼成钢”，通过市场化再造“改良”的办法，才能加快企业转型，带来长足发展，真正增强企业的市场竞争力。而要想把烟草企业在更高程度上推向市场，就必须在企业的多元化经营领域推行股份制，进行国有控股。

由于烟草产业专卖制度的长期实行，其弊端也逐渐明显。比如：企业的独立自主性差，对上级和政府的依赖性大，对市场经济的优胜劣汰危机感不足，缺乏主动调整以适应市场需求的内在驱动力。因此，烟草企业多元化扩张的非经济性驱动力量往往较强，这使得烟草企业逐渐缺乏和丧失经营活力。针对国有企业的经营体制改革，秦广辉（2012）认为，通过股份制改造，国有企业不仅注入大量资金，还可以加快企业制度的创新和经营机制的转换，增强国有企业的生机和活力。为国有企业的发展，参与市场竞争打下了基础。

因此，通过对烟草企业多元化经营领域实行股份制改革，引入竞争机制，从而逐渐消除由于专卖制度的长期实行带来的不良风气，使整个烟草产业的经济活力也为之一新。从本质上讲，这是烟草企业在经营主业逐渐走向转型时期所特有的经济现象。而在这转型期间，必须在充分挖掘烟草产业剩余生产潜力的同时为适应生产社会化发展趋势在多元化经营领域实行国有控股制度，从而增强烟草企业市场竞争力。

三、 结论

烟草企业的发展需要根据当前生产力水平下所需要和能达到的生产社会化程度以及自身实际情况选择适合自身的多元化经营体制。由于烟草产业具有双重属性的现实，针对烟草主业实行专卖制度是经过实践证明了的；而在多元化经营领域实行股份制，进行国有控股，从而适应和促进生产社会化趋势，填补专卖制度的不足也是符合经济规律的。同时这也是解决多元化战略实施过程中可能造成

的管理难度增加和效率下降等问题的有效方法，而且有利于促进多元化战略的资金推动型向人才推动型转化的进程。但是也应当注意，生产社会化程度必须适合当前企业的具体生产力发展状况，因此烟草企业在实施多元化经营战略前，有必要根据自身资产状况，在充分挖掘自身潜力的同时进行重点投资以促进规模化和专业化的生产或服务，避免重复建设以造成资源的浪费。

参考文献：

- [1] 王再平. 烟草产业的发展约束与多元化经营[J]. 商业时代, 2007, (9).
- [2] 熊欣荣, 罗卫, 李建民. 市场化再造——烟草多元化企业发展的原动力[J]. 湖南烟草, 2009, (1).
- [3] 秦广辉. 论我国国有企业股份制改革[J]. 经营管理者, 2012, (2).
- [4] 张兰英. 生产社会化理论与社会主义观念创新[J]. 绍兴文理学院学报, 2006, (4).

[责任编辑高惠琦]

1.2 “Yunnan xiadai yancao chanye fazhan de jingyan ji kuayue fazhan silu”
云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路 [Esperienze e strategie di
sviluppo del moderno settore di tabacco nello Yunnan], *Fazhi yu shehui* 法
制与社会, 15/04/2012, pp.183-184

法制与社会

◆ 社会观察

2012·04 (中)

云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路

平丽

摘要: 云南省作为全国最大的烟草生产省, 有着多方面的烟草发展优势。烟草业也是云南经济发展的重要支柱产业, 其营销策略和销售手段都是很成功的, 以至于云南烟草业在国内烟草市场上产生了很高的知名度。这也成为了经济本不发达的云南省的一支重要的经济发展力量, 造就了更多的就业岗位, 使云南广大的烟农得到了稳定的收入。回顾烟草业发展的历史, 烟草一直是一个倍受争议的产业, 既创造经济价值又为现代绿色农业产业化积累经验成了各方思量的重点。烟草和现代农业的可持续发展已经密不可分。

关键词 烟草产业 支柱产业 发展思路

作者简介: 平丽, 红河州烟草公司个旧分公司经理、书记。

中图分类号: D920.4 文献标识码: A 文章编号: 1009-0592(2012)04-183-02

“十一五”期间, 云南省烟草产业在全省财政总收入中的比重达到31.3%, 在全省财政增收中发挥了基础作用。同时, 非烟工业、相关配套产业也在全省经济社会发展中发挥了强大的带动作用。云南烟草产业所产生的集群效应已无可厚非。总结云南烟草产业发展的经验, 实现农业现代化, 并非只有依靠发展大农场一条道路。根据资源禀赋的特有条件, 我国农业现代化也可以走出一条符合国情的家庭农业和现代物质设施条件相结合、家庭经营向合作联合方向发展的道路。

一、经验总结

云南发展现代烟草农业很重要的一条经验，不是烟草企业通过租购农民的土地发展大型烟草农场进行生产，而是以购销合同稳定种植面积，以改善设施提高烟叶产量，形成农户和企业间产销合作的共赢契约关系。随着云南桥头堡建设上升到国家战略层面，秦光荣省长表示，云南烟草要转变发展方式，提升发展质量，从绿色生态健康的思路着手。“十二五”重点是以打造云产卷烟知名品牌为核心，在现代烟草农业、减害降焦、有机生态烟叶种植、烟草综合开发、烟草文化等五个方面做好文章，实现云南烟草产业新跨越。

云南现代烟草农业建设发展取得了许多成功经验，其中“一基四化”（基础设施建设，规模化种植、集约化经营、专业化分工、信息化管理）、工业反哺农业的成功做法为农民带来了真正的实惠。“十二五”将继续通过原料基地建设和基础设施投入，带动我省生态有机农业发展，推进农业产业化、现代化。在减害降焦方面，要加强科技成果转化，提高品牌科技含量，顺应消费者健康需求。有机生态烟叶种植方面，着重“黄金走廊”（北回归线优质烟叶产区）生态特色烟叶品牌建设。并加强烟草的综合开发，如薄片、天然香料的开发、烟草肥料在农业上的使用，以及烟草配套产业的发展等。

云南省烟草公司副总经理童荣崑表示，“十二五”期间，云南烟草将稳步提高烟叶生产机械化和信息化普及率，努力减工降本；大力加强基础设施和水源工程建设，通过五年左右的努力，建成50件以上烟草骨干水源工程，重点在生产组织形式创新和机械化方面取得突破，让更多农民群众受益。而加快现代烟草农业建设，助推全省农业产业化发展是重中之重。在这个过程中农户没有失地，还通过政府和企业投入提高了农田基础设施水平和物质装备能力，获得了产品和资产的双重收益，增加了收入；企业没有侵权，还通过生产销售组合措施调动了农民生产积极性，引导优势产业实现了规模化经营和区域化生产，保障了优质原料供应。

应对市场挑战，在如何提供优质烟叶的有效供给上下足功夫，大胆探索有机绿色烟叶的研发，抢占全国市场先机是云南烟草业发展的又一条经验。先来看一组数字，“十一五”期间，云南烟草经济增长实现巨大跨越。省内企业累计生产卷烟3404万箱，比“十五”增加327万箱；销售卷烟3369万箱，比“十五”

增加297万箱；实现税利连续五年增长，实现工业增加值3157亿元，比“十五”增加1285亿元；实现总税利2820亿元，比“十五”增加1107亿元；对外品牌合作生产224万箱，同比2005年将近翻番。

在这组数字背后，云南烟草体现出了更多的亮点：体制改革取得重大突破、品牌竞争力大幅增强、原料基础进一步夯实、科技创新迈出较大步伐、市场营销水平显著提升、企业管理开创新局面、职工队伍素质全面提高。其中有机烟叶、绿色烟叶开发取得重大进展，云南省内示范种植1800亩有机烟叶和3.5万亩绿色烟叶，烟叶品质和特色进一步彰显，在国内处于领先地位，形成原料工作一大亮点。

与此相对应，云南省烟草农业科学研究院把有针对性引进国外先进技术与自主创新相结合，提高科技创新能力，解决制约烟叶生产的新品种选育推广、农业减害等“瓶颈”问题。短短几年，烤烟新品种培育和推广实现重大突破，烟草种子生产达到国际一流水平，云烟85、云烟87等一批萌发于红土地的种子播进全国75%的烟田，彻底改变了“洋烟种”独霸中国市场的格局。从现在取得的成绩来看，有机烟叶、绿色烟叶开发取得重大进展，云南省内示范种植1800亩有机烟叶和3.5万亩绿色烟叶，烟叶品质和特色进一步彰显，在国内处于领先地位，形成原料工作一大亮点。

在减害降焦方面，云南省烟草农业科学研究院研发的具有减害降焦功能的滤棒、卷烟纸、滤棒涂层成型纸、改性淀粉烟用搭口胶、特色植物功能性添加剂等减害技术，为低危害低焦油系列卷烟新产品的研发提供了有力的技术支撑，部分技术在新开发的卷烟产品以及批量产品中得到实际应用。全省卷烟产品平均焦油含量、一氧化碳释放量平均值均下降至12毫克/支左右，焦油含量比2005年下降1.19毫克/支。

2011年初，省烟草公司组织8个调研组，分赴各州市和全国23家工业企业调研，召开5次专题办公会议，举行全省烟草企业、州市政府部门、农民座谈会，精心制定出了243页的《云南优化烟叶等级结构提高优质烟叶有效供给能力实施方案》。《方案》很快得到了国家烟草专卖局的批准和资金、政策支持。这当中最重要的一项工作就是，率先启动田间清除不适用烟叶，在补助烟农的前提下，每棵烟打掉3片不适用烟叶，就地消化处理。这意味着，全省将主动“减收”

200 万担烟叶！但由此带来的回报是云南上等烟叶比例由此将从55%提升到65%左右。一场优质烟叶的“提质”由此而展开。

以烟草主业为龙头，带动配套产业及非烟产业发展，推进经济发展进程是云南烟草产业值得总结的一条经验。循着烟叶产业发展的轨迹，我们看到：随着高效益农产品规模的扩大，比较效益渐显，烟叶产业正在从坝区肥沃田地，向山区贫瘠坡地转移、扩展；投巨资整地修路、架电通水、买农机，改善农业生产条件，烟叶产业成为了“扶贫产业”、“脱贫摇篮”。烟草部门主动肩负起两个使命：工业反哺农业；改变贫困地区面貌、加快传统农业变局，形成全省现代农业新格局。“责任烟草”以宽阔视野与胸怀，带着资金、科技、管理、市场走进贫困地区，像投资企业那样投资农业，像培训员工那样培训烟农，像关心企业效益那样关心农民效益。现代工商理念的注入，使烟田具有了浓厚的现代色彩；工商管理方式的注入，使烟农具有了强烈的效率意识。

从配套产业建设情况看，目前，云南已经形成了以云南烟草机械有限责任公司、昆明船舶设备集团有限公司、玉溪水松纸厂以及玉溪市大营街铝箔纸有限责任公司等一批创新能力强的烟草配套企业，在烟机设备和配件、卷烟辅料等方面拥有一批具有自主知识产权的名牌产品，在我国烟草制丝成套设备、打叶复烤成套设备、自动化物流系统、卷烟水松纸等领域处于技术领先地位。在狠抓烤烟、卷烟及其配套产业的同时，云南烟草利用积累的资金，先后向交通、能源、教育、科技、金融、旅游、服务等行业投资，带动了全省经济的发展。目前在金融证券、能源交通、酒店房地产等领域已经形成核心业务，总资产已超过200 亿元。

二、发展新跨越

当前，云南烟叶生产规模和卷烟产量在全国处于第一位，但面临日趋严峻的控烟压力、以及国外、省外烟草企业激烈竞争的强劲挑战。培育和提升云南烟草产业市场竞争力是当前云南烟草产业要认真思考的问题。特别是在中国履行《烟草控制框架公约》的形势下，云南烟草产业在“十二五”期间如何发展，实现云南烟草产业新跨越是一个摆在我们面前的现实课题。云南中烟副总经理顾波表示，“十二五”期间，云南中烟将继续实施“走出去战略”、“聚焦三个重点”，即围绕培育重点品牌、拓展重点市场、打造重点境外企业进行谋篇布局。培育重点品牌方面，努力打造“红塔山”、“云烟”2 个国际品牌，打造“红

河”、“阿诗玛”等7个区域性品牌，培育“玉溪”、“大重九”等2个高端品牌。到2015年，2个国际品牌销量达到15万箱，7个区域性品牌达到30万箱，高端品牌达到5万箱，境外总销量达到50万箱；力争实现“两个第一”，即境外卷烟产销总量行业第一，重点骨干品牌单品牌国际市场销量行业第一。

做足品牌文章，实施差异化战略。经过重组后的云南中烟工业公司自成立以来，在调整企业组织结构，做大做强企业和品牌，增强云南中烟整体竞争力方面取得突破性进展。品牌市场规模越做越大，效益也有大幅的提升。红塔山、云烟、红河、玉溪进入全国20个重点骨干品牌。同时为了保证烟厂所在地地方政府不因企业重组整合后财税分配利益受损，在云南省人民政府、国家烟草专卖局的协调下，按照“确定基数、核定比例、同比增减、统一入库”的原则，在国内烟草行业首创了“集中申报、统一纳税、跨区分配”的税收征管模式，较好地协调了地方利益关系。为适应市场竞争需要，适应现代化企业制度建立，在企业内部建立起了相对独立的非法人实体的技术、营销、制造、物资四大中心。可以说，这个改革是成功的，但是我们仍然不能掉以轻心。从市场竞争的规律来看，在消费成熟的市场，竞争将进入白热化，同质化现象不可避免。如何在同质化竞争中打造品牌特色、树立品牌个性，在竞争中立于不败之地，制定并实施差异化发展战略就成为企业的必然选择。烟草产业也不例外。

拓展重点市场方面，整体规划东南亚、中亚、中东、东欧、中南美洲、非洲及全球免税店等七大重点区域的市场布局，重点拓展东南亚地区的缅甸、老挝市场，中亚地区的乌兹别克斯坦市场，中东地区的伊朗、伊拉克市场，中南美洲的阿根廷、巴拿马市场，非洲的纳米比亚、安哥拉市场以及东欧的罗马尼亚市场。到2015年，重点市场销量达到境外销售总量的80%，即40万箱。

打造重点境外企业方面，推动境外两大基地、两个平台的建设，即生产加工基地、原料保障基地、科技研发平台、市场拓展平台建设，重点推进香港、老挝、缅甸、伊朗、阿根廷、纳米比亚卷烟境外生产基地建设，加快推进阿根廷、巴西、老挝、缅甸原料基地和香港境外研发平台建设，积极探索东南亚、中东、东欧、中南美洲、非洲五大区域市场拓展平台建设。到2015年，境外生产总量达到35万箱。

打造重点境外企业方面，推动境外两大基地、两个平台的建设，即生产加工基地、原料保障基地、科技研发平台、市场拓展平台建设，重点推进香港、老

挝、缅甸、伊朗、阿根廷、纳米比亚卷烟境外生产基地建设，加快推进阿根廷、巴西、老挝、缅甸原料基地和香港境外研发平台建设，积极探索东南亚、中东、东欧、中南美洲、非洲五大区域市场拓展平台建设。到2015年，境外生产总量达到35万箱。

参考文献：

- [1]沈向兴，周保昌，王廷尧。“领跑”启示录。云南日报。2011-9-14.
- [2]李继红。云南中烟向国际市场跨越。云南日报。2011-8-9.
- [3]王海娟，何建龙。发挥产业集群效应促进云南经济发展——云南烟草在“桥头堡”建设中应有所作为。现代物业。2011(12).
- [4]程永照。云南烟草工业再度崛起的经验与未来发展前瞻。经济研究参考。2010(12).

Appendice II: Glossario dei termini e delle espressioni

Pinyin	Cinese	Italiano
<i>Bǎiliànchénggāng</i>	百炼成钢	Temprarsi attraverso mille prove
<i>Bǎohé</i>	饱和	Saturazione
<i>Bópiàn</i>	薄片	Fogli di tabacco
<i>Chéng yǐn</i>	成瘾	Dipendenza, vizio
<i>Fǎnbǔ</i>	反哺	Ripagare, educare,
<i>Féiliào</i>	肥料	Concime
<i>Fēngbì shì jīngjì</i>	封闭式经济	Economia chiusa
<i>Guīmó jīngjì</i>	规模经济	Economie di scala
<i>Gǔfēn hóng</i>	股分红	Dividendo azionario
<i>Gǔfēn jīngjì</i>	股份经济	Economia a partecipazione azionaria
<i>Gǔfēnzhì</i>	股份制	Società per azioni
<i>Guójiā yāncǎo zhuānmài jú</i>	国家烟草专卖局	Amministrazione Statale del Monopolio del Tabacco
<i>Hóng tǔdì</i>	红土地的	Terreni lateritici
<i>Huángjīn zōuláng</i>	黄金走廊	Corridoio Aureo
<i>Jīchǔ shèshī jiànshè</i>	基础设施建设	Infrastrutture

<i>Jīxièhuà</i>	机械化	Meccanizzazione
<i>Jíyuē huà jīngyíng</i>	集约化经营	Gestione intensiva
<i>Jízhōng dù</i>	集中度	Grado di concentrazione
<i>Jiāoyóu</i>	焦油	Catrame
<i>Jìngzhēng lì</i>	竞争力	Potere competitivo
<i>Juǎnyān shuǐ sōng zhǐ</i>	卷烟水松纸	Carta per il rivestimento del filtro
<i>Juǎnyān zhǐ</i>	卷烟纸	Carte per sigarette
<i>Kǎoyān</i>	烤烟	Tabacco conciato a lanugine
<i>Kūnmíng chuánbó shèbèi jítuán yǒuxiàn gōngsī</i>	昆明船舶设备集团有限公司	Kunming Shipbuilding Equipment Group Co., Ltd
<i>Láodòng zīliào</i>	劳动资料	Mezzi di lavoro
<i>Lìrùn</i>	利润	Profitto
<i>Lǜsè yānyè</i>	绿色烟叶	Tabacco ecologico
<i>Mǔ</i>	亩	Unità di misura pari a 0.0666666666667 ettari
<i>Néngyuán jiāotōng</i>	能源交通	Logistica delle risorse
<i>Nèiyīn</i>	内因	Fattori endogeni
<i>Pèizhì</i>	配置	Disposizione

<i>Píngjǐng</i>	瓶颈	Collo di bottiglia
<i>Qiáotóubǎo</i>	桥头堡	Testa di ponte
<i>Shèhuì zhǔyì</i>	社会主义	Socialismo
<i>Shèshī</i>	设施	Attrezzature
<i>Shēngchǎn guòchéng</i>	生产过程	Processo produttivo
<i>Shēngchǎn shèhuì huà</i>	生产社会化	Socializzazione produttiva
<i>Shíyīwǔ</i>	十一五	Undicesimo Piano Quinquennale
<i>Shǐyòng quán</i>	使用权	Diritti d'utilizzo
<i>Shì zài bì xíng</i>	势在必行	Ineluttabile
<i>Shuǐyuán gōngchéng</i>	水源工程	Progetti idrici
<i>Suǒyǒuquán</i>	所有权	Diritti di proprietà
<i>Xiāngliào</i>	香料	Spezie
<i>Xiāofèipǐn</i>	消费品	Beni di consumo
<i>Yāncǎo nóngyè kēxué yán jiù yuàn</i>	烟草农业科学研究院	Istituto delle Scienze Agrarie del Tabacco
<i>Yāncǎo qǐyè</i>	烟草企业	Imprese di tabacco
<i>Yān yóu zi</i>	烟油子	Catrame usato per la concia del tabacco

<i>Yánfā</i>	研发	Ricerca e sviluppo
<i>Yáng yān zhǒng</i>	洋烟种	Semi di tabacco di provenienza straniera
<i>Yī jī sì huà</i>	一基四化	Una Base, Quattro Trasformazioni
<i>Yī yǎnghuàtàn</i>	一氧化碳	Monossido di carbonio
<i>Yì zhì xìng</i>	异质性	Eterogeneità
<i>Yíngxiāo</i>	营销	Marketing
<i>Yǒujī lǜsè yānyè</i>	有机烟叶	Tabacco biologico
<i>Yúnnán shěng rénmin zhèngfǔ</i>	云南省人民政府	Governo Popolare dello Yunnan
<i>Yúnnán shěng yāncǎo nóngyè kēxué yán jiù yuàn</i>	云南省烟草农业科学研究院	Istituto delle Scienze Agrarie dello Yunnan
<i>Yúnnán yāncǎo jīxiè yǒuxiàn zérèn gōngsī</i>	云南烟草机械有限责任公司	Yunnan Tobacco Machinery Co., Ltd
<i>Zhīshì chǎnquán</i>	知识产权	Brevetti proprietari
<i>Zhuānmài zhìdù</i>	专卖制度	Sistema di monopolio
<i>Zījīn</i>	资金	Capitali

BIBLIOGRAFIA

Volumi in lingue occidentali

ABBIATI Magda (a cura di), *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Venezia, Cafoscarina, 2006.

ABBIATI Magda, *Grammatica di cinese moderno*, Venezia, Cafoscarina, 2003, [1988].

ABBIATI Magda, *La lingua cinese*, Venezia, Cà Foscara, 1992.

ARNAO Giancarlo, *La droga perfetta. Rapporto sul tabacco da fumo disegnato da Vincino*, Feltrinelli, 1982.

BENEDICT Carol, *Golden Silk Smoke: a History of Tobacco in China, 1550-2010*, Berkley, University of California Press, 2011.

CAVALIERI Renzo, *Lecture di diritto cinese*, Venezia, Cà Foscara, 2009.

CHENG Li, "Subnational Stakeholders and Tobacco Governance: Yunnan Province and the Hongta Group" in *The Political Mapping of China's Tobacco Industry and Anti-Smoking Campaign*, John L. Thornton, Washington, China Center at Brookings, 2012, pp. 110-143.

CHEN Shiyi, GOLLEY Jane, "Will Chinese Industry Ever Be 'Green'?", in GARNAUT Ross, FANG Cai, SONG Ligang Fang, *China: A New Model for Growth and Development*, Canberra, ANU E Press, luglio 2013, pp. 251-266.

COCHRAN Sherman Gilbert, *Big Business in China: Sino-American Rivalry in the Tobacco Industry, 1890-1930*, New Haven, Conn., Yale University, 1975.

DIADORI Pierangela, *Teoria e tecnica della traduzione. Strategie, testi e contesti*, Milano, Le Monnier Università, Mondadori Education S.p.A, 2012.

ECO Umberto, *Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione*, Milano, Bompiani, 2010.

GRANT Robert. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edition, Hoboken, Wiley, 2010.

GRANT Robert. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 2011.

OSIMO Bruno, *Manuale del traduttore. Guida pratica con glossario*, Milano, Hoepli, 2004 [1988].

OSIMO Bruno, *Storia della traduzione. Riflessioni sul linguaggio traduttivo dall'antichità ai contemporanei*, Milano, Hoepli, 2002.

OSIMO Bruno, *Traduzione e qualità. La valutazione in ambito accademico e professionale*, Milano, Hoepli, 2004.

SCARPA Federica, *La traduzione specializzata. Un approccio didattico professionale*, Milano, Hoepli, 2008.

SERIANNI Luca, *Italiani scritti. Terza edizione*, Bologna, Il Mulino, 2012.

Articoli in riviste e periodici

CRAWFORD John, "On the History and Consumption of Tobacco", *Journal of the Statistical Society of London*, Vol. 16, No. 1, marzo 1853, pp. 45-52.

DU Xing 杜兴, "Yancao shangyin sibainian" 烟草上瘾四百年 [Quattro secoli di dipendenza dal tabacco], *Guo Xue* 国学, 05/04/2011, pp. 12-14.

FENG Yong 冯勇, LU Weiqun 陆为群, WANG Lin 王林, “Qiaotoubao zahnlue xia Yunnan yancao qiye canyu guoji jingzheng de shichang xingshi fenxi” “桥头堡”战略下云南烟草企业参与国际竞争的市场形势分析 [Analisi della situazione del mercato per le aziende di tabacco dello Yunnan che partecipano alla competizione internazionale nell’ambito della strategia ‘testa di ponte’], *Jingji wenti tansuo* 经济问题探索, 01/05/2011, pp. 66-71.

HU Feng 胡峰, “Toushi Zhongguo yancao qiye de zhuanli zhanlue” 透视中国烟草企业的专利战略 [Le strategie dei brevetti delle imprese di tabacco cinesi], *Yunnan minzu daxue xuebao* 云南民族大学学报, 15/03/2007, pp. 63-67.

KE Shunxiang 可顺祥, XU Congshan 徐丛山, “Zhuangyuan jueqi yinling weilai. Yuxi yancao zai pan xin weilai” 庄园崛起引领未来。玉溪烟草再攀新高峰 [Il sollevarsi del Manor come guida per il futuro. Il tabacco di Yuxi si arrampica verso la vetta], *Zhuanti baodao* 专题报道, 15/02/2012, pp. 62-67.

LI Jiagui 刘家贵, JI Ping 吉萍, “Yunnan yancao chanye jingzhengli de shizheng fenxi” 云南烟草产业竞争力的实证分析 [Analisi della competitività del settore del tabacco dello Yunnan], *Sixiang zhanxian* 思想战线, 20/12/2002, pp. 14-18.

LI Virginia, WANG Qiongli, XIA Ning, TANG Songyuan, WANG Caroline, “Tobacco Crop Substitution: Pilot Effort in China”, *American Journal of Public Health*, settembre 2012, Vol. 12, pp. 1660-1663.

MA Xiaoning 马小宁, “Yuxi waijing waimao chanye jiegou youhua yanjiu” 玉溪外经外贸产业结构优化研究 [Ottimizzazione della struttura industriale del commercio estero di Yuxi], *Yuxi shifan xueyuan xuebao* 玉溪师范学院学报, 15/08/2012, pp. 46-50.

MENG Cong 孟枏, “Yunnan sheng yancao chanye dui jingji zengzhang de xiaoying fenxi” 云南省烟草产业对经济增长的效应分析 [Analisi degli effetti dell’industria del

tabacco dello Yunnan sulla crescita economica della regione], *Hefei gongye daxue xuebao (shehui kexueban)* 合肥工业大学学报(社会科学版), 25/04/2011, pp. 33-37.

PING Li 平丽, “Yunnan xiandai yancao changye fazhan de jingyan ji kuayue fazhan silu” 云南现代烟草产业发展的经验及跨越发展思路 [Esperienze e strategie di sviluppo del moderno settore di tabacco nello Yunnan], *Fazhi yu shehui* 法制与社会, 15/04/2012, pp. 183-184.

WANG Xi 王玺, GU Youjin 顾幼瑾, HU Qun 胡群, LI Wanxun 李万珣, DUAN Ningdong 段宁东, “Dazao Yunnan yancao zhuangyuan shixian yancao zhuangyuanhua fazhan” 打造云南烟草庄园实现烟草庄园化发展 [Costruire il manor del tabacco dello Yunnan per portare avanti lo sviluppo dello stesso], *Xiandaihua nongye* 现代化农业, 15/09/2012, pp. 25-28.

ZHENG Luxian 郑路贤, “Cong shengchan shehuihua jiaodu fenxi yancao changye de duoyuanhua jingying tizhi” 从生产社会化角度分析烟草产业的多元化经营体制 [Analisi del sistema diversificato di gestione dell'industria del tabacco dal punto di vista della socializzazione produttiva], *Jingji yanjiu daokan* 经济研究导刊, 15/06/2013, pp. 86-87.

Documenti e materiali disponibili online

“Booming industry of Yunnan”, *Travel China Yunnan* (articolo in linea), URL: <http://www.travelchinayunnan.com/infomation/profile/industry.htm> (consultato il 12/11/2013).

BORGI Caterina, *Violazione e tutela del marchio in Cina. Traduzione di due sentenze dei casi Lacoste e Louis Vuitton*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, a. a. 2012/2013, URL: <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/2691/987007-1166379.pdf?sequence=2> (consultato il 25/09/2013).

GIACHETTI Claudio, “Il Concetto di Azienda”, *Università Ca' Foscari Venezia*, URL: <http://static.unive.it/isa/index/docente/persona/5592021/elementId/9613213> (consultato il 23/10/2013).

“Guomin jingji he shehui fazhan si shi erg e wu nian guihua gangyao” 国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要 [Dodicesimo Piano Quinquennale di sviluppo economico e societario della Repubblica Popolare Cinese], *Xinhua News Agency*, 16/03/2011, URL: http://www.gov.cn/2011lh/content_1825838.htm (consultato il 04/12/2013).

KOHRMAN Matthew, “Smoking among doctors: governmentality, embodiment and the diversion of blame in contemporary China”, *Bibliography of Asian Studies*, Philadelphia, marzo 2008 (articolo in linea), URL: <http://bmc.lib.umich.edu/bas/Search/Home?submit=Search&lookfor%5B%5D=china+tabacco&type%5B%5D=all> (consultato il 14/12/2013).

LEONI Sara, *Il caso Starbucks. Traduzione e analisi traduttologica di due sentenze*, tesi di laurea magistrale, *Università Ca' Foscari Venezia*, a. a. 2012/2013, URL: <http://dspace.unive.it/handle/10579/3270> (consultato il 25/09/2013).

LI Jingru 李静茹, “Tanxun “Yuxi zhuangyuan” de chengong mima” 探寻 “玉溪（庄园）” 的成功密码 [La chiave del successo del Manor di Yuxi], *China Tobacco*, 01/10/2012 (articolo in linea), URL: http://www.echinatobacco.com/pinpai/2012-10/01/content_371753.htm (consultato il 13/12/2013).

PANARELLI Michela, *La successione aziendale nelle imprese familiari cinesi. Traduzione e commento traduttologico di un testo economico*, tesi di laurea magistrale, *Università Ca' Foscari Venezia*, a. a. 2011/2012, URL: <http://dspace.unive.it/handle/10579/2804> (consultato il 25/09/2013).

PORTER Michael, “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, Gennaio 2008, pp. 3-6 (articolo in linea), URL: xa.yimg.com/kq/groups/.../name/MEP_2008.pdf (consultato il 09/10/2013).

PORTER Michael, “What is strategy”, *Harvard Business Review*, Novembre 1996 (articolo in linea), URL: http://cfe.unc.edu/pdfs/what_is_strategy.pdf (consultato il 23/11/2013).

SCATAMACCHIA Donatella, “Il volto green del nuovo piano quinquennale cinese”, *Greenews.info*, 07/04/2011 (articolo in linea), URL: <http://www.greenews.info/politiche/il-volto-green-del-nuovo-piano-quinquennale-cinese-20110407/> (consultato il 12/01/2014).

“Shi er wu gui hua gang yao (quan wen)” 十二五规划纲要(全文) [Dodicesimo Piano Quinquennale (testo completo)], *Sina*, 17/03/2011, URL: <http://www.sina.com.cn> (consultato il 02/12/2013).

“State Tobacco Monopoly Administration. General Introduction of China Tobacco”, *Chinese Government’s Official Web Portal* (articolo in linea), URL: http://english.gov.cn/2005-10/03/content_74295.htm (consultato il 12/11/2013).

“Tobacco Industry Profile: China (2011)”, *Datamonitor*, ottobre 2011, URL: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b5de78c9-b05d-4950-ab0b-d64c01840869%40sessionmgr198&vid=5&hid=112> (consultato il 10/10/2013).

“Tobacco Industry Profile: China (2013)”, *Marketline Industry Profile*, agosto 2013, URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=90da1bf5-0c22-4654-a685-a6f7c68baf98%40sessionmgr4001&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d> (consultato il 10/10/2013).

YAN Shanshan 严珊珊, “Luse shengtai xin yancao tisheng “yunyan zhixiang” pinpai yingxiangli” 绿色生态新烟草 提升 “云烟之乡” 品牌影响力 [Il nuovo tabacco ecologico aumenta l’influenza del marchio] , *China Tobacco*, 21/03/2013 (articolo in linea), URL: http://www.echinatobacco.com/nongye/2013-03/21/content_399480.htm (consultato il 02/01/2014).

“Yunnan’s tobacco boom. Poisonous gift”, *The Economist*, 28/01/2012 (articolo in linea), URL: <http://www.economist.com/node/21543594> (consultato il 28/12/2013).

“Valori e Trend del Mercato. Industria del Tabacco in Cina”, *Orbis*, URL: https://orbis.bvdinfo.com/version201419/Report.serv?_CID=887&context=2MWW9M3J70ZPEO9&databaseContext=MarketTrends&SeqNr=74 (consultato il 30/10/2013).

VIRGINIA C. LI, QIONGLI WANG, NING XIA, “Tobacco Crop Substitution: Pilot Effort in China”, *American Journal of Public Health*, settembre 2012 (articolo in linea), URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=336a09f9-2119-4416-9c4a-cbea828d3ea8%40sessionmgr198&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=79276855> (consultato il 20/11/2013).

Dizionari

Casacchia G., Bai Yukun, *Grande dizionario Cinese-Italiano*, 2 voll., ISIAO, Roma, 2008.

Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 7th Edition, Oxford University Press, 2005.

Xiandai Hanyu Cidian (Di wu ban) 现代汉语词典 (第 5 版), Contemporary Chinese Dictionary, 商务印书馆 Commercial Press, Pechino, 2005.

Zingarelli, Nicola, *Lo Zingarelli 2000. Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, 2000.

Glossari e dizionari elettronici e on-line

Pleco Chinese Dictionary, versione 2.2.14 per Iphone, 2013.

Wenlin Institute, Inc., *Wenlin Software for Learning Chinese*, Versione 3.4.1, Copyright 1997-2007.

<http://dict.cnki.net/>

<http://www.nciku.com/>

<http://www.iciba.com/>

Sitografia

<http://www.developingreport.it/> (consultato il 26/10/2013).

<http://www.echinatobacco.com/> (consultato il 22/09/2013).

<http://www.hongta.com/cn/index.html> (consultato il 13/09/2013).

<http://nonsolopipa.wordpress.com/> (consultato il 20/10/2013).

<http://www.pmi.com/> (consultato il 03/11/2013).

<http://www.rollingtobacco.it/> (consultato il 20/10/2013).

<http://www.tobaccoasia.com/> (consultato il 02/08/2013).

http://www.tobaccoatlas.org/industry/tobacco_companies/text/ (consultato il 02/08/2013).

<http://act.tobaccochina.com/english2012/index.aspx> (consultato il 02/08/2013).

<http://www.tobaccojournal.com/> (consultato il 07/08/2013).

