Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Interpretariato e Traduzione Editoriale, Settoriale

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La successione aziendale nelle imprese familiari cinesi

Traduzione e commento traduttologico di un testo economico

Relatore
Dott. Paolo Magagnin

Laureando
Michela Panarelli
Matricola 831535

Anno Accademico
2011/ 2012

Abstract

Family-run businesses play a powerful role in the global economic scenario, and the succession issue seems to raise concerns among entrepreneurs from all over the world, from China to Italy.

This thesis is focused on the translation from Chinese into Italian of three chapters of an economic book dealing with succession process in Chinese and Southeast Asian family businesses. The book is written by a renowned corporate governance and family business teacher at The Chinese University of Hong Kong who has carried out extensive research on the topic over the past 20 years, showing how 250 listed family-owned firms lost up to 60% of their market value when the founder handed over the business to his successor.

The thesis comprises three main sections. Section one will give a short theoretical background of the succession issue both in China and Italy; section two, which is the key part of the thesis, will focus on the translation into Italian of the three selected chapters; in particular, the first one will show how belated resignations of the patriarch may affect the market value and share prices of his company; the second chapter will offer a model to overcome the decline of family firms based on detailed analysis of intangible assets such as values, skills and networks, as well as obstacles that may arise at different levels. The last chapter will focus on the succession process of a well-known garment company in China. In section three an in-depth overview of translation methods and procedures from Chinese into Italian will be provided, together with a glossary of the most relevant terms collected.

摘要

家族企业在国际舞台上起重要作用。继承的问题也日益引起了从中国到意大利乃至世界各国企业家的担忧。

本文主要致力于对一本关于中国、东南亚家族企业传承书中的三章从中文翻译为意大利语。

这本书的作者是一位香港中文大学教授，他对华人民营企业和家族企业治理及传承问题的研究处于前沿，在该领域具有一定的权威性。他的研究显示，在继承年度及此前 5 年，家族上市公司的市值平均蒸发 60%。

本书的模范读者包含创始人、高层领导及其家人、员工，企业咨询顾问、高校师生、研究机构及相关行业从业者。目标文本的模范读者只是意大利经济学大学生。

本论文包括三部分。第一部分概括地介绍了在意大利与中国的传承问题；第二部分是论文的核心部分，它包括三章的翻译：一章显示创办者较晚的辞职是如何对市场价值和股票价格造成深远影响的；第二章介绍一个以家族无形资产与企业障碍为分析基础以阻止家族企业衰退的方法；最后一章以红豆集团传承为个案进行研究。

在第三部分中译者将阐述从源文本到目标文本的翻译策略以及介绍有关汉语拼音注音和意大利语、英语的专业术语的注释词表。

Indice

Introduzione 5

Capitolo 1 La successione aziendale 7

1.1 Cenni sul fenomeno successorio in Cina e in Italia..... 8

Capitolo 2 La traduzione..... 13

2.1 Le motivazioni della perdita del 60% del valore dell'impresa familiare durante la fase successoria 14

2.2 Disciplina successoria: come prevedere modelli di successione aziendale 26

2.3 Il processo successorio in Hongdou: una corsa a staffetta..... 49

Capitolo 3 Il commento traduttologico..... 66

3.1 Introduzione 67

3.2 Identificazione della tipologia testuale 69

3.3 La dominante e il lettore modello..... 72

3.4 Macrostrategia 76

3.5 Il livello della parola: i fattori lessicali 77

3.5.1 Nomi propri 78

3.5.2 Realia..... 81

3.5.3 Lessico tecnico..... 82

3.5.4 Materiale lessicale straniero nel TP e nel TA..... 90

3.5.5 Materiale lessicale autoctono 94

3.5.5.1 Espressioni idiomatiche..... 94

3.5.5.2 Regionalismi 96

3.5.6 Figure lessicali 97

3.6 Fattori linguistici: i livelli della frase e del testo 101

3.6.1 Fattori grammaticali: organizzazione sintattica..... 101

3.6.2 Fattori testuali 107

3.6.2.1 Struttura tematica e flusso informativo 107

3.6.2.2 Coesione e coerenza 109

3.6.2.3 Intertestualità 110

3.7 Fattori extralinguistici: i fattori culturali..... 112

Glossario terminologico 115

Bibliografia 130

Introduzione

Il seguente elaborato è incentrato sulla traduzione interlinguistica dal cinese all'italiano di tre capitoli di un testo di economia che indaga il fenomeno della successione aziendale nelle imprese cinesi a conduzione familiare.

Il volume da cui sono tratti i testi di partenza si intitola *Guanjian shi dai: zouchu huaren jiazu qiye chuancheng zhi kun* 关键世代：走出华人家族企业传承之困 "La generazione decisiva. Come superare il problema della successione nelle imprese familiari cinesi".

Pubblicato nel maggio 2012 dalla casa editrice Dongfang Chubanshe, tale volume è frutto di venti anni di ricerche sulla tematica della successione aziendale condotte non solo in Cina, ma anche a Singapore, a Taiwan e a Hong Kong, luoghi in cui la problematica della successione generazionale si è manifestata in anticipo rispetto al Paese di Mezzo che per motivi di ordine storico ha assistito alla nascita di una classe imprenditoriale solo negli ultimi trent'anni.

L'elaborato è diviso in tre principali capitoli di cui si offre una sinossi qui di seguito. Nel primo capitolo, attraverso una molteplicità di dati raccolti, si procede con un breve inquadramento storico del fenomeno successorio sia in Cina che in Italia, due paesi accomunati da un alto tasso di imprese in cui sia la proprietà che il controllo sono in mano alle famiglie.

Nel secondo capitolo, invece, si fornisce la proposta di traduzione dei tre testi selezionati dal volume di cui sopra. In particolare, nel capitolo 2.1 – che apre anche la monografia cinese – l'autore introduce il problema del ricambio generazionale attraverso le storie che hanno coinvolto di recente il magnate dell'industria del gioco d'azzardo di Macao Stanley Ho Hung-sun e l'ormai defunto Peter Lee Ting-chang, un tempo alla guida del colosso del mercato immobiliare Hysan. L'obiettivo principale è quello di illustrare la perdita ingente in termini di valore dei titoli a cui va incontro un'azienda nell'anno in cui si realizza il passaggio di consegne e nei cinque anni immediatamente precedenti a questo. Nel capitolo 2.2 il focus informativo si sposta sulla realtà economica della Cina e sul modello previsionale *ad hoc* realizzato dall'autore insieme al contributo di un ricercatore dell'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires); tale modello è frutto dei risultati ottenuti dalla

somministrazione di un questionario sulle risorse intangibili delle aziende e sugli ostacoli presenti in famiglia diretto sia ai fondatori delle aziende che agli attori esterni ad esse. Nel capitolo 2.3 attraverso l'*excursus* storico di un noto brand di abbigliamento cinese, l'autore dimostra quanto sia importante per un'azienda familiare associata a un marchio adottare strategie aziendali in linea con i tempi così da garantire un buon livello di competitività nel settore di appartenenza e una sopravvivenza a lungo termine.

Il terzo capitolo è interamente dedicato all'analisi linguistica e traduttologica del testo di partenza in cinese e di quello d'arrivo in italiano. Viene fornita dapprima un'analisi della tipologia testuale, della dominante e del lettore modello, per poi procedere con la disamina più dettagliata dei testi attraverso un approccio di tipo *bottom-up* che dal livello della parola giunge a quello più alto del testo.

In appendice è presente, inoltre, un glossario dei termini principali cinesi che caratterizzano il linguaggio speciale analizzato e di cui si fornisce sia la trascrizione in *pinyin* che la traduzione in italiano e in inglese.

Capitolo 1

La successione aziendale

1.1 Cenni sul fenomeno successorio in Cina e in Italia

Negli ultimi anni in Asia l'attenzione sulla questione del passaggio generazionale nelle imprese fondate e gestite da nuclei familiari è andata sempre più aumentando: secondo il professor Joseph Fan della Chinese University of Hong Kong – il quale non solo è autore del testo oggetto di traduzione ma anche uno dei ricercatori che più ha contribuito all'indagine del fenomeno successorio nel Sud-est asiatico – più del 70% delle aziende asiatiche sono a conduzione familiare e una buona parte di esse sta vivendo in questi anni una fase di transizione molto delicata dovuta all'età anagrafica dei fondatori, principalmente ottantenni e novantenni[1].

Il familismo, pilastro su cui si basa l'organizzazione dell'economia cinese, è una caratteristica ben nota già in passato; in un articolo scientifico del 1985 si legge:

> [in] conversation among themselves, Chinese merchants habitually equate the business name, the name of the firm's founder or present head, and the business family as a group[2].

Le famiglie, se da una parte sono ritenute alla base del "miracolo economico cinese"[3] a cui si è assistito negli ultimi anni, dall'altra potrebbero celare i primi sentori del declino di un successo internazionale che loro stesse hanno contribuito a costruire. La fragilità del sistema familistico cinese non è un fatto nuovo: a causa della pratica della distribuzione equa della proprietà tra i successori maschi, le aziende di Hong Kong non superano di norma la terza generazione. Molte aziende, infatti, si dissolvono a causa dei litigi fra cugini che si allontanano bruscamente dall'azienda rinunciando alla loro fetta di azioni[4]. Contrariamente a quanto avviene in Giappone, quindi, dove il successo delle aziende familiari è dovuto al concentramento di tutta la proprietà nelle mani del primo erede maschio, per molte aziende di Hong Kong è difficile arrivare alla quarta generazione.

---

[1] "Good Governance of Family-owned Businesses Is Critical to Emerging Market Economies", *International Finance Corporation*, http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/global+corporate+governance+forum/news/j_fan_interview, 04/02/2013.

[2] Siu-lun WONG, "The Chinese Family Firm: A Model", *The British Journal of Sociology*, 36, 1, 1985, pp. 58-72.

[3] Katie HUNT, "Feuds threaten Asia's family businesses", *BBC News Business*, 2012, http://www.bbc.co.uk/news/business-17309144, 30/01/2013.

[4] Siu-lun WONG, "The Chinese Family Firm: A Model", *op. cit.* p. 68.

Secondo il professor Fan la situazione nella Repubblica Popolare Cinese è ancora più grave rispetto al resto della realtà asiatica[5]. Gli imprenditori cinesi sono relativamente più giovani e inesperti se comparati ai magnati di Hong Kong, Singapore e Taiwan che hanno costruito i loro imperi nel secondo dopoguerra: in Cina, infatti, fu solo con le politiche di apertura economica attuate alla fine degli anni Settanta che si vide il nascere di una nuova classe imprenditoriale che al momento ha raggiunto un'età media che si aggira intorno ai sessanta anni. Oltre al nepotismo e ai dissidi per l'eredità che accomunano tutte le imprese familiari del mondo, secondo il professor Fan il fattore differenziale e, in questo caso, aggravante che distingue le imprese familiari cinesi – che, si ricorda, costituiscono ben il 90% del tessuto economico del paese – è rappresentato da una parte dalla politica del figlio unico[6] e dall'altra, da un sistema istituzionale nel complesso ancora molto debole. La tendenza alla corruzione e l'elevato grado di interventi dello Stato nel settore economico – tratti caratterizzanti di ogni economia emergente – hanno portato gli imprenditori ad affidare le operazioni più critiche di business solo ai membri della famiglia. Ne è un esempio l'uomo più ricco della Cina, il sessantaseienne Zong Qinghou, fondatore e Amministratore Delegato della più grande azienda cinese di bevande e acqua imbottigliata, la Wahaha 娃哈哈[7]: insieme a sua moglie possiede il 60% della società, mentre sua figlia è a capo della divisione produttiva che accumula utili annui pari a 760 milioni di dollari americani[8].

Secondo il professor Ge Dingkun della China Europe International Business School (CEIBS) di Shanghai, la fragilità del sistema cinese e l'importanza del nucleo familiare sono riconducibili a fattori di ordine storico:

---

[5] April FONG, "As aging tycoons retire, Chinese family-owned companies must learn to play the corporate generation game", *Enterprise China*, 2011, http://enterprisechina.net/node/62, 30/01/2013.

[6] La politica del figlio unico fu lanciata nel settembre del 1980 con lo scopo di non superare il limite di 1 miliardo e 200 milioni di persone previsto per l'anno 2000. Prima ancora di questa politica, dal 1971 al 1978 il governo attuò un programma chiamato *wan-xi-shao* 晚稀少 "posticipare il matrimonio, aspettare più tempo tra un figlio e l'altro, ridurre il numero totale di figli", con il quale il tasso di fertilità passò già da 5,8 nel 1970 a 2,7 nel 1978; tuttavia, i risultati ottenuti non furono sufficienti per mitigare le paure di una crisi dovuta al sovrappopolamento del paese, per cui si proseguì con misure più ferree a partire dagli anni Ottanta. Barry NAUGHTON, *The Chinese Economy. Transitions and Growth*, Cambridge, The MIT Press, 2007, p. 168.

[7] http://www.wahaha.com.cn/, 30/01/2013.

[8] April FONG, *As aging tycoons retire, op. cit.*

> Since the 1800s, China has been through many wars and regime changes. And because of a variety of social and political issues, we have lost a *culture of unity*. For many generations, *survival* has been the key; people do not work together[9].

L'immagine della società cinese – che nelle parole di Bell sta prendendo sempre più la forma di una politica definita "confucianesimo di sinistra"[10]– quasi si sgretola davanti a tale asserzione che individua nell'assenza di una cultura unitaria dovuta allo spirito di sopravvivenza dell'individuo cinese una delle ragioni soggiacenti all'attuale mancanza di fiducia nell'altro. A ciò si aggiungono la debolezza del sistema legale che non tutela l'imprenditore in caso di competitività sleale e il ricorso a forme familistiche di credito preferite a quelle più classiche delle banche.

Il fattore più critico rimane tuttavia quello del figlio unico. Diversamente dai loro padri impegnati giorno e notte nella costruzione di aziende competitive a livello internazionale, la generazione dei cosiddetti *balinghou* 八零后 (i nati dopo gli anni Ottanta) – che molto spesso viene educata in prestigiose università estere – non ha voglia di ricoprire ruoli dirigenziali in aziende che producono scarpe, giocattoli e torce elettriche per il resto del mondo, sognando invece la poltrona dirigenziale in colossi dell'hi-tech e dell'industria del web[11]. Secondo Fan, l'insieme di questi fattori, unito alla difficoltà di trasmettere il capitale relazionale nel mondo della politica che tanto ha giovato agli imprenditori nel passato[12], potrebbe portare diverse aziende cinesi a conduzione familiare a non superare neanche la seconda generazione. Secondo lo studioso, in assenza di una pianificazione razionale, un possibile scenario a cui si potrebbe assistere nei prossimi anni è costituito dalla vendita delle aziende cinesi a estranei e dal trasferimento del capitale accumulato all'estero[13].

In un'intervista rilasciata alla radio malese BFM (The Business Station), il professor Fan definisce le aziende familiari europee in questi termini:

---

[9] *Ibid*. Corsivo mio.

[10] Cfr. Daniel A. BELL, *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*, Princeton, Princeton University Press, 2008.

[11] April FONG, *As aging tycoons retire, op. cit.*

[12] In merito all'uomo più ricco d'Oriente il professor Fan ha dichiarato: "[…] anyone could build a house or construct a building like Li Ka-shing, but not everyone has his reputation or political connections". Cfr. Katie HUNT, *Feuds threaten Asia's family businesses*, *op. cit.*

[13] Karen YIP, "The challenges of succession. Handing over the reins of power can be troublesome", *China daily Business*, 2011, http://usa.chinadaily.com.cn/business/2011-05/20/content_12549094.htm, 30/01/2013.

> in European Union firm businesses have more than 200 years of history and business is less disturbed by external threats; they have accumulated more experience in how to pass intangible values, and Asian businesses can learn from European family businesses[14].

L'attenzione che l'Unione Europea volge alla questione del passaggio generazionale nelle imprese familiari – che in Europa Occidentale contribuiscono per il 65% del Pil[15] – trova infatti conferma nella "Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese" redatto nel maggio 2002[16] dove, nella lista delle *best practice* da intraprendere, figurano la creazione di un "Centro europeo per i trasferimenti d'impresa" e di una banca dati dei cedenti e degli acquirenti, oltre all'organizzazione di seminari, riunioni, convegni europei periodici su specifiche questioni relative ai trasferimenti d'impresa.

Indagini più approfondite sulla realtà italiana mostrano, tuttavia, come la questione del passaggio generazionale in Italia sia una nuova tematica che ha cominciato a sucitare interesse da parte degli esperti solo a partire dagli anni Novanta[17]. Ciò è in parte dovuto alla "transitorietà" che era stata attribuita alle aziende familiari italiane fino agli anni Settanta, definite dagli esperti "una fase di passaggio obbligata per lo sviluppo di imprese di grandi dimensioni". In realtà, col passare degli anni, le piccole aziende familiari si sono affermate come modello d'impresa prevalente[18]: secondo i dati raccolti dalla Banca Intesa San Paolo, il 93% delle aziende italiane sono a conduzione familiare, contro una media europea del 50%. Il 43% dei 5 milioni di imprenditori iscritti alle camere di commercio ha più di sessanta anni e il numero di imprese che dovrà affrontare il passaggio generazionale nei prossimi 10 anni è il 40% del totale. Dai dati emerge inoltre che solo il 20% delle imprese italiane arriva alla

---

[14] http://www.bfm.my/assets/files/Resource_centre/2011_02_11_ResourceCentre_Joseph%20Fan.mp3, 30/01/2013.

[15] Carmen GALLUCCI, Giuseppe GENTILE, "La transizione generazionale nelle imprese familiari. Primi risultati di un'indagine sul campo", *Unisa*, http://www.unisa.it/uploads/4411/transizione_generazionale_imprese.pdf, 30/01/2013.

[16] "Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese", *European Commission*, 2002, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_it.pdf, 30/01/2013.

[17] Carmen GALLUCCI, *op.cit.*

[18] Mario TURCO, Roberta FASIELLO, "La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili", in *Impresa Progetto*, 2011, http://www.impresaprogetto.it/contributions-and-working-papers/2011-2/turco-fasiello, 30/01/2013.

terza generazione e che il 10% dei fallimenti è dovuto a una mancata pianificazione generazionale[19].

Secondo i dati tratti dal "Progetto Saturno" – un progetto finalizzato a fornire servizi di assistenza e consulenza alle PMI della Regione Lombardia su diverse tematiche tra cui quella del ricambio generazionale[20] – molte aziende italiane sottovalutano ancora il passaggio generazionale e non si preoccupano di predisporre dei piani accurati.

Secondo diversi esperti, infatti, la soluzione principale per evitare lo sgretolamento delle piccole aziende familiari durante la fase successoria è rappresentanta – nella realtà italiana così come in quella cinese – da una tempestiva pianificazione successoria unita, però, all'intervento e al sostegno delle altri componenti del contesto economico come le banche, le associazioni di categoria e l'amministrazione statale.

Il quadro appena tracciato non ha alcuna pretesa di approfondire nei dettagli l'argomento – per cui si rimanda al contributo prezioso dei diversi studiosi di gestione e organizzazione aziendale – ma solo quella di fornire delle linee guida che mettino in luce l'importanza assunta negli ultimi dalla questione del ricambio generazionale d'impresa, in Cina come in Italia.

Si spera pertanto che attraverso la traduzione che seguirà si possa contribuire da una parte allo scambio di informazioni scientifiche e culturali su un argomento di grande attualità che accomuna realtà economiche così distanti e dall'altra si possano fornire elementi utili per la traduzione specializzata dal cinese all'italiano di testi informativi di natura economica i quali, insieme ad altri testi provenienti dall'ambito industriale, rappresentano ben il 50% delle traduzioni effettuate in tutto il mondo[21].

---

[19] Cristiano BENAZZI, "Il passaggio generazionale nelle aziende", *Imprese Intesa San Paolo*, 2007, http://www.imprese.intesasanpaolo.com/portalImpn0/pdf/Pmi_11_19_07.pdf, 30/01/2013.

[20] "Il progetto Saturno, per il nuovo e per chi rinnova", *PMI*, 2007, http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/1349/il-progetto-saturno-per-il-nuovo-e-per-chi-rinnova.html, 30/01/2013.

[21] Federica SCARPA, *La traduzione specializzata. Lingue speciali e mediazione linguistica*, Milano, Hoepli, 2001, p. 67.

Capitolo 2

La traduzione

2.1 Le motivazioni della perdita del 60% del valore dell'impresa familiare durante la fase successoria

Fan Bohong e Luo Qiping

A chi spetterà l'eredità dopo la scomparsa di Stanley Ho Hung-sun? Chi subentrerà alla guida dell'azienda di famiglia, la Hysan, dopo l'improvvisa morte di Peter Lee Ting-chang? Il ritardo nelle dimissioni dei fondatori può incidere negativamente sul valore aziendale al punto che, dopo la scomparsa degli stessi, il prezzo delle azioni, al contrario, può subire un'impennata. Durante il lungo processo successorio l'impresa familiare può andare incontro a gravi perdite patrimoniali: secondo i dati emersi dalla ricerca condotta dagli autori negli ultimi venti anni su 200 aziende a conduzione familiare di Hong Kong, Taiwan e Singapore, nell'anno in cui si realizza la successione e nei cinque anni precedenti alla stessa, il valore reale delle aziende familiari quotate subisce, in media, una perdita del 60%. Al fine di garantire un trasferimento senza problemi della proprietà e della gestione aziendale, il leader dovrebbe prepararsi per tempo e seguire cinque principi.

In cinese, il carattere *qi* (企) di "impresa" (*qiye*, 企业) significa "colui che è al di sopra": per un'azienda il leader è di indubbia importanza ma, a causa del pronunciato carattere autocrate delle aziende cinesi, il ricambio generazionale nei family business diventa sempre più problematico. Di qui a poco, i problemi di salute dei noti imprenditori di Hong Kong, Stanley Ho Hung-sun e Peter Lee Ting-chang, condurranno a una riflessione più profonda sulla tematica successoria nelle imprese familiari.

Modalità di successione delle imprese familiari in caso di perdita del leader

In merito alla successione aziendale, il "leggendario investitore" Warren Buffet aveva un aneddoto: "(è come) scegliere la squadra delle Olimpiadi 2020 selezionando i figli maggiori delle medaglie d'oro alle Olimpiadi del 2000". Se si prende in prestito questa metafora, Stanley Ho Hung-sun, Amministratore Delegato della Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, dovrebbe ritenersi una medaglia d'oro nel decathlon. È intraprendente sia in ambito sia politico che commerciale: non solo detiene il controllo della vita economica di Macao, ma è anche membro del Comitato Permanente della Conferenza Politica Consultiva del Popolo Cinese, nonché figura cruciale negli ambienti politici di Hong Kong e Macao, in cui è libero di rivolgere minuziose critiche ai candidati governatori. I suoi discorsi audaci e la sua determinazione nel raggiungere gli obiettivi sono sempre al centro dell'attenzione dei

media: la posizione che egli detiene in Cina, Hong Kong e Taiwan non viene intaccata, mentre il politico di successo e le gravi difficoltà della successione aziendale passano in secondo piano.

Alla fine del luglio di quest'anno, il suo ricovero per un improvviso problema di salute ha destato non poca attenzione su chi, tra i diciassette figli avuti da quattro matrimoni, lo avrebbe sostituito in caso di decesso. Analizziamo dapprima la lista delle attività più rilevanti svolte dall'ottantasettenne nelle tre settimane precedenti al suo declino. L'11 luglio del 2009, alla conferenza stampa per le elezioni di Fernando Chui Sai-on, unico candidato alla guida dell'esecutivo di Macao, Stanley Ho Hung-sun, attorniato da decine di giornalisti, veniva ritenuto il membro maggiormente influente del comitato elettivo. Quello stesso giorno si espresse in merito all'unico candidato governatore di Macao contribuendo anche al dibattito d'oltre sponda intorno al futuro candidato al governo di Hong Kong; in un momento di massima attenzione da parte dei mass media, mise pubblicamente in discussione il governo di Macao per il coinvolgimento delle società di gioco d'azzardo a capitale straniero, causa di un'insana competizione, e annunciò la fondazione della Chamber of Macau Casino Gaming Concessionaires and Subconcessionaires. Lo stesso giorno, in qualità di presidente onorario della Macao Chamber of Commerce, presenziò alla conferenza stampa da questa appositamente organizzata. Il giorno delle votazioni, il 26 luglio, Stanley Ho Hung-sun, con la sua ormai nota opinione, rappresentava il maggiore sostenitore di Fernando Chui Sai-on e ricordò ai membri del comitato che chi non avesse votato in suo favore non avrebbe dormito sogni tranquilli. Il 28 luglio fu fondata la Chamber of Macau Casino Gaming Concessionaires and Subconcessionaires e Stanley Ho Hung-sun ne fu nominato presidente; la sua schiera comprendeva i direttori della Galaxy Entertainment Group, del Wynn Resort, del Venetian Macao Resort Hotel e di altri sei casinò, i quali si impegnarono solennemente nell'eliminazione delle condizioni di insana competizione in cui riversava il settore, in quanto "c'era spazio per tutti".

In quel periodo, tra gli importanti impegni stabiliti a cui Stanley Ho Hung-sun doveva far fronte, c'erano anche le elezioni del Consiglio legislativo di Macao del 20 settembre in cui la sua quarta moglie, Angela Leong On-ki, doveva battersi per rinnovare il mandato così da favorire gli interessi di entrambi.

Tuttavia, al di fuori dei suoi fitti impegni, quest'anziano di ottantasette anni quasi non si reggeva in piedi: il 31 luglio fu ricoverato d'urgenza per un malore e, al

momento, non è ancora stato dimesso. Sull'aggravamento della malattia o sulla sua guarigione vi sono voci discordanti: l'unico dato certo è che, non potendo più curare tutto di persona, dà istruzioni a chiunque affinché si predisponga quanto prima la pianificazione successoria.

Stanley Ho Hung-sun ha quattro consorti e diciassette figli e tra i suoi eredi vi sono la quarta moglie, Angela Leong On-ki , la figlia Pansy Catalina Ho Chiu-king e il figlio Lawrence Ho Yau-lung i quali, rispettivamente, sono al comando della Sociedade de Jogos de Macau S.A. (codice ISIN: 00880.HK), della Shun Tak Holdings Limited (00242.HK) e della Melco International Development Limited (00220.HK). Le quattro mogli comprendono: la prima moglie Clementina Leitão; la seconda moglie, ufficialmente riconosciuta, Lucina Laam King-Ying; la "terza moglie", riconosciuta pubblicamente, Ina Chan Un-chan e la "quarta moglie" Angela Leong On-ki: le ultime due non posseggono lo stato di moglie legale, per cui, sebbene tutti sappiano chi sia Angela Leong On-ki, nel manifesto d'emissione della Sociedade de Jogos de Macau il suo legame con Stanley Ho Hung-sun non viene ancora riportato.

Tabella 1.1 Aziende quotate di Hong Kong che hanno già portato a termine la successione

Azienda	Anno della successione	Fondatore	Età	Generazione entrante (successore)	Età
Henderson Land Development Company Limited (00012.HK)	1999	Lee Shau-kee	80	Peter Lee Ka-kit (figlio maggiore)	46
Mingly Corporation Limited[22]	2000	Cha Chi-ming	deceduto	Payson Cha Mou-sing (figlio maggiore)	66
Johnson Electric Holdings Limited (00179.HK)	1996	Seng-Liang Wang	deceduto	Patrick Shui-Chung Wang (secondogenito)	58
Cosmos Machinery Enterprises Limited (00118.HK)	1997	Kwan Tang	86	Tang To (figlio)	61

[22] L'azienda è stata privatizzata nel 2001.

(segue tabella)

Fairwood Holdings Limited (00052.HK)	1999	Fong Seong Lo	deceduto	Dennis Lo Hoi Yeung (figlio)	57
National Electronics Holdings Limited (00213.HK)	2000	Lee Chi Ho	–	Jimmy Lee Yuen Ching	62
Wah Kwong Shipping Holdings Limited[23]	1998	Chao Tsong-yea	deceduto	Frank Chao Sze-bang (figlio maggiore)	deceduto
Golden Resources Development International Limited (00677.HK)	2000	Lam Tsang Suk Yee	95	David Lam Kwing Chan (figlio)	deceduto
Hsin Chong Construction Group Limited[24] (00404.HK)	2002	Geoffrey Meou-tsen Yeh	deceduto	V-Nee Yeh (nipote)	50
Hysan Development Company Limited (00014.HK)	2001	Lee Hon-chiu	80	Peter Lee Ting-chang (cugino)	deceduto
China Overseas Grand Oceans Group Limited (00081.HK)	2003	Yung Yao	deceduto	Billy Kwok Kee Yung (figlio maggiore)	56
Southeast Asia Properties & Finance Limited (00252.HK)	2000	Chua Siao Hua	deceduto	Nai Tuen Chua	57

Fonte: Fan Bohong et al.; report CLSA; webb-site.com

Tabella 1.2 Aziende quotate di Hong Kong che non hanno ancora portato a termine la successione

Azienda	Fondatore	Età	Membri della famiglia	Incarico
Cheung Kong (Holdings) Limited (00001.HK)	Li Ka-shing	81	Victor Li Tzar-kuoi (figlio maggiore)	Vicepresidente CdA e direttore esecutivo
Li & Fung Limited (00494.HK)	Victor Fung Kwok-king	64	Spencer Theodore Fung (figlio)	Direttore esecutivo

[23] L'azienda è stata privatizzata nel 2000.

[24] Nel 2007 V-Nee Yeh ha venduto la Hsin Chong Construction Group Limited alla Mission Hills China di David Chu Shu-ho.

(segue tabella)

Bank of East Asia, Limited (The) (00023.HK)	David Li Kwok-po	70	Adrian David Li Man-kiu (figlio maggiore)	Vicedirettore esecutivo
Hopewell Holdings Limited (00054.HK)	Gordon Ying Sheung Wu	74	Thomas Jefferson Wu Man-sun (figlio maggiore)	Direttore esecutivo e direttore generale
Dah Sing Banking Group Limited (02356.HK)	David Shou-Yeh Wong	69	Harold Tsu-Hing Wong (figlio maggiore)	Direttore esecutivo
Techtronic Industries Company Limited (00669.HK)	Julius Pudwill	65	Stephan Pudwill	Direttore esecutivo
Sociedade de Jogos de Macau S.A. (00880.HK)	Stanley Ho Hung-sun	87	Angela Leong On-ki (quarta moglie)	Direttore esecutivo
Shun Tak Holdings Limited (00242.HK)	Stanley Ho Hung-sun	87	Pansy Catalina Ho Chiu-king (figlia)	Direttore esecutivo e direttore generale
Melco International [25]Development Limited (00200.HK)	Stanley Ho Hung-sun	87	Lawrence Ho Yau-lung (figlio)	Presidente CdA e direttore generale
Television Broadcasts Limited (00511.HK)	Run Run Shaw	102	Mona Fong (moglie)	Vicepresidente CdA e direttore generale
Galaxy Entertainment Group (00027.HK)	Lui Che Woo	80	Francis Lui Yiu-tung (figlio maggiore)	Vicepresidente CdA e direttore esecutivo
Lee & Man Paper Manufacturing Limited （02314.HK)	Patrick Lee Wan-keung	66	Raymond Lee Man-chun (figlio maggiore)	Direttore esecutivo e Amministratore Delegato
Regal Hotels International （00078.HK)	Lo Yuk-sui	65	Poman Lo (figlia)	Direttore esecutivo
Shangri-La Asia Limited (00069.HK)	Robert Kuok Hock Nien	86	Kuok Khoon-ean (secondogenito)	Presidente CdA e Amministratore Delegato
Raymond Industrial Limited (00229.HK)	Wilson Wong Kin Lae	74	Raymond Wong Man Hin (figlio)	Vicepresidente del CdA e direttore esecutivo

Fonte: report CLSA; webb-site.com

[25] Sebbene Lawrence Ho Yau-lung abbia già assunto l'attuale incarico nel 2006, vi è una credenza largamente condivisa secondo cui Stanley Ho non ha ancora ceduto completamente il comando.

Il processo successorio: quasi il 60% del valore aziendale va in fumo

Il vuoto successorio, ovvero quando vi è incapacità della generazione entrante di amministrare o titubanza nella scelta del successore da designare, può condurre il management aziendale ad affrontare grandi sfide. I casi studio analizzati dall'autore negli ultimi venti anni presso la Chinese University of Hong Kong e relativi a 200 aziende a conduzione familiare di Hong Kong, Taiwan e Singapore, mostrano come i family business si ritrovino ad affrontare, durante il ricambio generazionale, delle ingenti perdite patrimoniali: i rendimenti anomali cumulati (CAR) nell'anno in cui avviene il passaggio (al giorno della realizzazione del cambio di consegne tra il vecchio e il nuovo Presidente del CdA segue, di norma, il passaggio del controllo azionario), nei cinque anni precedenti e nei tre successivi allo stesso, diminuiscono in media del 60% (Figura 1.1). In altri termini, per un azionista ogni azione che vale 100 HKD cinque anni prima della successione, al completamento di quest'ultima ne vale solo 40. Rispetto a Taiwan e Singapore, a Hong Kong la perdita di valore di quasi 80 aziende in fase successoria è nettamente maggiore, raggiungendo l'80%.

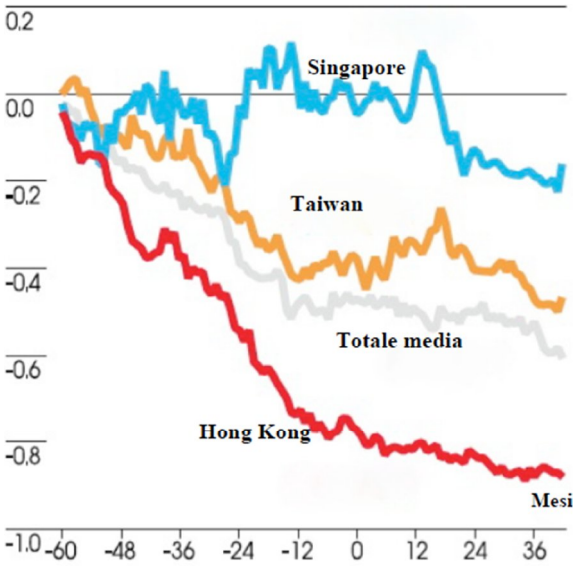


Figura 1.1 Perdite patrimoniali durante il processo successorio in aziende familiari di Singapore, Taiwan e Hong Kong.
(Rendimenti anomali cumulati su base mensile in seguito alle fluttuazioni di mercato).[26]
Fonte: Fan Bohong et al. "Jiazu qiye chuancheng: teshu zichan zhuanrang de wenti" (La successione nelle aziende familiari e il problema del trasferimento del capitale intangibile).

[26] Da 0 a 12 mesi avviene il passaggio di consegne tra il vecchio e il nuovo Direttore CdA; l'accumulazione dei rendimenti in eccesso dai 5 anni (60 mesi) precedenti al passaggio di consegne fino ai 3 anni (36 mesi) successivi allo stesso.

Perché, al momento della successione, il valore delle aziende familiari va in fumo? Le motivazioni sono quattro: in primo luogo vi è l'inamovibilità della posizione del leader che è un grande ostacolo al processo successorio: sebbene egli non goda di buona salute o stia invecchiando, si fa sostituire con difficoltà portando a una continua perdita del valore aziendale. In secondo luogo vi è la difficoltà di trasferire le skill, il capitale relazionale e il capitale intangibile del fondatore; in terzo luogo vi sono le lotte intestine tra i membri della famiglia per la proprietà e il controllo aziendale. In quarto luogo, in previsione delle dimissioni del fondatore, vi è l'insorgere di conflitti tra gli altri portatori d'interesse dell'azienda e la famiglia, ad esempio i contrasti tra successore e personale di alto livello, o la mancanza di fiducia tra successore e fornitori, sia di materie prime che di capitali.

Analizziamo dapprima il primo punto circa il danno di valore aziendale arrecato dalle dimissioni tardive del fondatore. Se il *pater familias* non accenna a ritirarsi dalla gestione aziendale questo è, in parte, dovuto all'assenza di un successore adatto. Di norma, nelle imprese a conduzione familiare, la scelta del successore ricade tra i figli del fondatore (nella maggior parte dei casi è il figlio maschio) i quali sono soggetti a dei vincoli e, in Cina, a causa della politica del figlio unico, quasi non hanno possibilità di scelta. L'impresa di famiglia non è paragonabile alle altre imprese: le limitate alternative possono ostacolare la specializzazione e lo sviluppo continuativo dell'azienda, e l'impossibilità di proseguire diventa perfino una normale condizione. Anche dinanzi a un vasto ventaglio di opzioni, l'individuazione del successore rimane molto ardua a causa dell'elevato grado di incertezza insito nella selezione di personale qualificato. Pertanto, l'allargamento del raggio di scelta, che prenda in considerazione due o più consanguinei, è un progetto a lungo termine su cui l'imprenditore deve riflettere attentamente.

Il fatto che il fondatore non rinunci al suo incarico è dovuto, d'altra parte, alla sua resistenza al cambiamento. Sebbene gli ambienti di business siano in continua evoluzione, capita spesso che alcuni fondatori sino ancora a crogiolarsi nell'autocompiacimento e nel successo ottenuto quando erano al comando dell'azienda. In questo periodo storico, la gestione aziendale si fa sempre più internazionale e aperta: se si è restii al cambiamento, le vecchie esperienze di amministrazione possono rivelarsi inadatte conducendo l'azienda in un ambiente instabile in cui gli altri manager difficilmente oseranno contestare la posizione

dell'imprenditore.

Il *modus operandi* ostile al cambiamento può produrre degli effetti negativi sul valore aziendale: durante la fase di perdita del controllo del *pater familias*, o poco prima del suo decesso, il prezzo delle azioni dell'azienda continua a diminuire fino alla realizzazione forzata della successione in età avanzata; solo quando la gestione sarà cambiata, il prezzo potrà arrestare il suo declino o risalire e, come in alcuni casi studio più particolari, subire un'impennata a seguito della morte dell'imprenditore o dell'amministratore delegato; Peter Lee Ting-chang ne è proprio un esempio.

Il motivo dell'impennata delle azioni dopo la pubblicazione del necrologio dell'azionista di maggioranza

Il 19 ottobre del 2009, due giorni dopo la diffusione della notizia della morte di Peter Lee Ting-chang, il prezzo delle azioni della Hysan Development non solo non risentì degli effetti del cambiamento manageriale, ma registrò il picco storico dopo lo tsunami finanziario del 2008, riportando un rialzo del 3,41% a 22,7 HKD, ovvero un aumento di 1,14 volte rispetto al minimo del novembre dell'anno precedente, pari a 10,6 HKD (Figura 1.2).

Se da un lato tutto ciò rispecchiava le previsioni del mercato finanziario nel senso di un miglioramento dei brillanti risultati della Hysan seguiti al subentro del successore, dall'altro rivela come lo stesso mercato non si identificasse più con il modello gestionale e le performance di Peter Lee Ting-chang. Quest'ultimo, agli inizi del suo incarico come presidente della Hysan, si era battuto per eliminare l'immagine conservatrice dell'azienda modificandola attraverso strategie di sviluppo mirate al mercato immobiliare. Aveva stabilito un piano di sviluppo decennale che comprendeva investimenti da otto miliardi di HKD per il rinnovo di tre o quattro immobili di proprietà a Causeway Bay, oltre alla costruzione all'interno dell'area di una "città senza fumo", alla creazione di un ponte pedonale collegato a ogni edificio e di un filobus attivo all'interno dell'area.

Tuttavia, stando alla situazione attuale, le sue aspirazioni non sono state ancora realizzate: fino ad ora la Hysan ha rinnovato solo il Leighton Centre, la One Hysan Avenue, gli uffici commerciali e altri immobili della Lee Gardens Two, mentre il progetto di rinnovo più importante di Peter Lee Ting-chang, l'Hennessy Centre di Causeway Bay non è ancora stato portato a termine dopo due anni e non vi è ancora

traccia della "città senza fumo".

Di certo, trattandosi di un'azienda di famiglia, la fase di rinnovo introdotta da Peter Lee Ting-chang fu ostacolata da elementi interni alla stessa. Secondo indiscrezioni, il motivo per cui il Lee Theatre, costruito agli albori del XX secolo, fu abbattuto e ricostruito solo nel 1991, è legato agli impedimenti di un membro anziano della famiglia il quale, ogni anno, vi voleva assistere a uno spettacolo teatrale: si è dovuta attendere la sua morte per dare l'avvio ai lavori.

I forti tratti distintivi dell'impresa familiare hanno di certo vincolato la gestione del signor Lee, nella quale, tuttavia, è stato dimostrato come la realizzazione dei desideri personali non fosse oggetto di discussione: ed è ciò che ha contribuito a spianare la strada al rialzo per i prezzi delle quotazioni della Hysan dopo la sua morte.

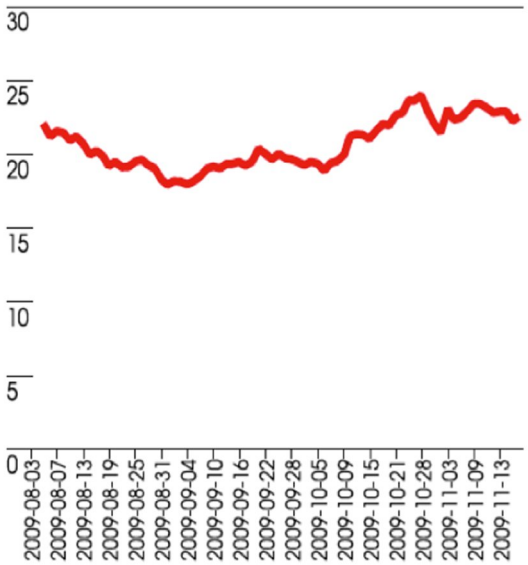


Figura 1.2 Il rialzo delle azioni della Hysan alla notizia della morte di Peter Ting Chang Lee.
Fonte: Wind Information

Non si tratta di un caso unico: nel 2005, dopo la morte dell'uomo d'affari di Hong Kong, Lim Por-Yen, anche il prezzo delle azioni delle controllate del Lai Sun Group aumentò quasi del 50% (Figura 1.3). Nel 2006, a causa del ricovero in ospedale di Run Run Shaw, direttore esecutivo della Shaw Brothers Studio (00080.HK, dopo la privatizzazione nel marzo 2009), le azioni dell'azienda subirono un'impennata, rispecchiando la necessità di trasformazione interna (Figura 1.4); di recente, il centoduenne ha annunciato il ritiro dalla sua creatura, la TVB (Television Broadcasts Ltd.), dal primo gennaio 2010.

Anche le ricerche condotte all'estero portano a simili risultati: Slovin e Sushka,

attraverso l'analisi dei necrologi sul *Wall Street Journal* hanno scoperto che il decesso dell'azionista di maggioranza di talune public company influenza direttamente il prezzo delle quotazioni, costituendo, così, una buona nuova; inoltre, all'aumentare dei diritti azionari del defunto, aumenta anche il prezzo delle azioni quando viene pubblicato il necrologio.

Quali sono i motivi per cui il valore delle quotazioni aziendali, a seguito della morte del fondatore, aumenta? Secondo la ricerca sovra menzionata, in seguito al ritiro dell'azionista di maggioranza, aumentano le possibilità che un'azienda venga sottoposta a un processo di fusione in cui la società incorporante possieda potere operativo; la possibilità che ciò poi si rifletta nel valore delle azioni post-mortem del *de cuius* è confermata dalle previsioni del mercato azionario circa le migliori perfomance che seguono al processo di fusione. Tale situazione si è verificata anche a Hong Kong che però presenta, insieme alla Cina, condizioni di mercato diverse rispetto agli Stati Uniti: con il mercato delle fusioni e acquisizioni inattivo, gli alti costi di successione e l'ardua ricerca di società acquirenti, ciò che vi rimane è solo una gestione difficoltosa.

In Cina, oltre al controllo coercitivo, vi è anche l'incertezza sulla provenienza dei capitali di alcune imprese private che rende difficile la ricerca di acquirenti per cui, anche dopo la morte del *de cuius*, la situazione non sempre cambia.

Figura 1.3 Rendimenti cumulati su base mensile delle azioni della Lai Sun Garment Ltd. a seguito delle fluttuazioni di mercato per il decesso del 92enne Lim Por-yen.
Fonte: Fan Bohong et al.

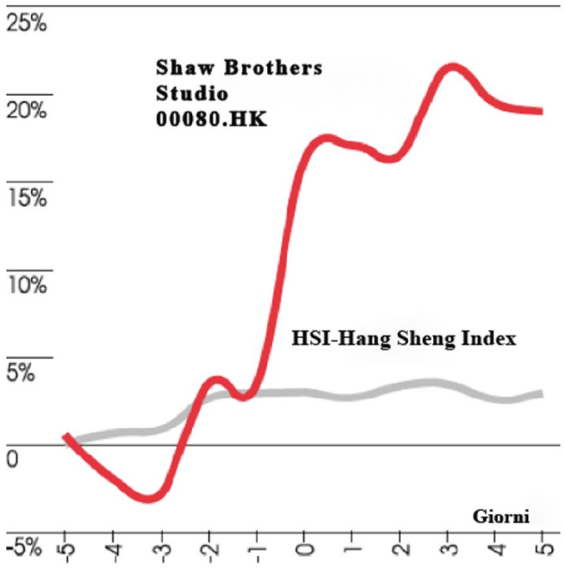


Figura 1.4 Rendimenti cumulati su base giornaliera della Shaw Brothers Studio in seguito le fluttuazioni di mercato prima e dopo il ricovero, nel 2006, di Run Run Shaw.
Fonte: Fan Bohong et al.

Non sempre le dimissioni dell'anziano *pater familias* sono vantaggiose per il rialzo del prezzo azionario: nel 2005, quando Li Ka-shing, il fondatore settantasettenne della Cheung Kong di Hong Kong, fu ricoverato, le azioni del gruppo subirono una brusca caduta (Figura 1.5) e fu evidente che il mercato riteneva non vi fosse alcun successore in grado di ereditare le particolari skill e gli asset del signor Li. Vi sono dati a sufficienza per dimostrare che la maggior parte delle dimissioni dei fondatori di aziende di successo rappresenti una forte scossa per l'azienda stessa; ciononostante, la successione rimane un problema inevitabile per ogni azienda familiare.

Al fine di garantire una successione della proprietà e della gestione aziendale senza problemi, prevenire l'insorgere di lotte intestine tra i membri della famiglia evitando, al contempo, che attori esterni ne traggano vantaggio e preservare una corretta gestione e continuità aziendale, il leader del family business dovrebbe fare un bilancio delle proprie esperienze e pianificare in anticipo.

In base ai risultati della ricerca da condotta dagli autori, per far sì che il processo successorio non presenti alcuna difficoltà, bisogna seguire alcune linee guida:

- diminuire la resistenza al cambiamento dell'imprenditore;
- individuare e mantenere il core value aziendale;
- promuovere i livelli di management dell'azienda;

- redigere quanto prima possibile il piano successorio;
- promuovere la professionalità e la standardizzazione intraziendale.

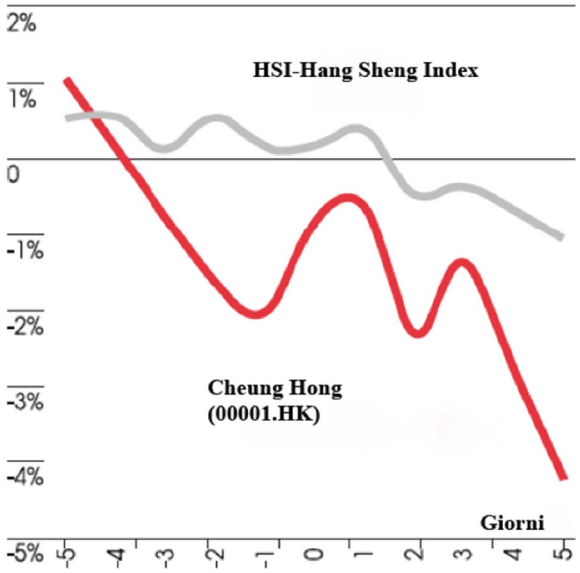


Figura 1.5 Rendimenti cumulati su base giornaliera della Cheung Kong a seguito delle fluttuazioni del mercato prima e dopo il ricovero di Li Ka-shing avvenuto nel 2005
Fonte: Fan Bohong et al.

2.2 Disciplina successoria: come prevedere modelli di successione aziendale

Fan Bohong e Zhang Tianjian

Attraverso l'esame del capitale intangibile e dei limiti familiari e aziendali è possibile prevedere un modello successorio ottimale. Secondo l'analisi effettuata su un campione di 15 aziende, New Hope Group e altre sei società possiedono i requisiti necessari per diventare delle solide imprese familiari; per Gome, Baidu e altre sette aziende, vi è la possibilità di separare la proprietà dal controllo mentre, i diversi ostacoli a cui devono far fronte Guangsha e Byd possono condurre, a lungo termine, a una dispersione dell'azionariato familiare.

Gli autori hanno sovente interrogato gli imprenditori sulle possibili modalità del futuro passaggio di consegna di un' azienda avviata con duro lavoro e gestita con successo: consegnarla ai figli oppure a un manager esterno alla famiglia con l'eventualità che le azioni vengano vendute a terzi? Le risposte ricevute sono spesso ambigue: "È difficile da dire. Da un punto di vista affettivo spero siano i figli a prendere il comando ma, da un punto di vista oggettivo, vi è la possibilità che io ceda la guida a un manager esterno alla famiglia"; oppure: "È ancora presto per pormi questa domanda, non sono ancora invecchiato". Tali risposte suscitano preoccupazione in quanto gli autori, in seguito alle numerose ricerche condotte, sono consapevoli della sfida estremamente ardua che comporta il processo successorio.

L'elemento che determina il successo o il fallimento dell'eredità è tuttavia complesso: è difficile individuare, attraverso un'analisi sistematica, un modello successorio universale e, sebbene a livello internazionale la successione aziendale sia da tempo un importante oggetto di discussione, chiunque abbia indagato fino ad ora su di essa si è limitato a una descrizione sommaria di casi a carattere euristico di cui, tuttavia, non è possibile definire raggio di applicabilità né universalità. Le importanti attività preparatorie alla successione, come la family governance, la formazione del successore e la pianificazione della struttura societaria, richiedono inoltre tempi lunghi che vanno da dieci fino a oltre venti anni. Per un imprenditore è troppo tardi rimpiangere tali decisioni a distanza di tempo: è come con gli alberi, se oggi viene piantato un melo, non ci si può aspettare che tra venti anni questo produca pere.

Ciò di cui si ha urgente bisogno è un metodo – al momento ancora inesistente – teso a stimare modelli per il futuro passaggio della proprietà e del controllo aziendali, così che si possa predisporre una serie di attività preparatorie.

In questo capitolo ci si propone, quindi, di presentare un metodo che porti all'individuazione di modelli successori per le imprese cinesi. In tale metodo - elaborato dagli autori insieme al professor Morten Bennedsen dell'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) e teso alla ricerca di un modello aziendale ottimale in cui proprietà e controllo rimangono nelle mani del fondatore - la somma delle risposte ottenute nei numerosi quesiti posti a imprenditori e ad attori esterni all'azienda concorre alla formulazione di un indice il cui scopo è quello di prevedere modelli successori che si differenzino per ogni tipo di impresa. In questo modo è possibile per le aziende procedere con un controllo e una gestione familiare, oppure affidare la gestione a un manager professionista nonché, nei casi peggiori, prendere in considerazione la vendita delle quote familiari. Ci si augura che, con la condivisione delle conoscenze acquisite, si possa contribuire a migliorare i metodi finora elaborati.

Previsione dei modelli successori di Sany, Byd e altre 15 imprese basata sull'analisi del capitale intangibile della famiglia e dei limiti presenti in azienda

Secondo il modello proposto degli autori e dal professor Bennedsen, il capitale intangibile della famiglia e i limiti presenti in azienda sono i due grandi fattori che condizionano un modello successorio.

Per elaborare tale modello vi è bisogno - *in primis* - di redigere la lista del capitale intangibile esistente sia nella famiglia che nell'azienda dell'imprenditore, nonché dei limiti che è possibile prevedere.

In genere, se la famiglia fondatrice è in grado di immettere in azienda diverse categorie di capitale intangibile, tale azienda ben si adatterà a un'amministrazione di tipo familiare; al contrario, un'azienda carente di quel tipo di risorse e piuttosto standardizzata sarà più adatta a essere sottoposta all'amministrazione di un manager di professione.

In termini di incremento di valore aziendale, la valutazione che la famiglia fondatrice possa continuare a gestire l'azienda dipenderà dalla capacità della generazione entrante di mantenere e dar vita a nuovo capitale intangibile.

Gli ostacoli aziendali che possono originarsi all'interno della famiglia, della stessa impresa come anche a livello settoriale, di mercato e istituzionale, minacciano il controllo familiare dell'azienda portando alla dispersione dell'azionariato fino alla perdita delle partecipazioni di controllo.

Ad esempio, in seguito a un allontanamento per dissidi interni alla famiglia, i membri della stessa possono vendere le quote ad attori esterni; se dinanzi a un aumento di competitività nel settore l'azienda non è in grado di attuare una trasformazione di successo o creare nuovi vantaggi competitivi, allora è possibile che questa venga acquisita; a ciò si aggiungono poi le disposizioni e l'interferenza del governo in materia di mercati finanziari che possono portare l'azienda in condizioni finanziarie così difficili da andare incontro al fallimento.

Ciò che l'imprenditore può fare è prevedere per tempo le problematiche che emergeranno e adottare una strategia adatta a eliminarle o evitarle. In passato, il fondatore di Midea He Xiangjian voleva attuare una diversificazione su larga scala ma, dopo esser venuto a conoscenza dei rischi che la regolamentazione macroeconomica comportava, rinunciò con risolutezza alle numerose opportunità di rapida espansione, e con il suo "Meglio mettere un passo o due lentamente che mezzo passo nella direzione sbagliata" riuscì a scongiurare il peggio.

L'esercizio di un efficiente e duraturo controllo aziendale da parte della famiglia fondatrice dipende dalla presenza o meno di un leader capace e determinato e da un insieme di vantaggi grazie ai quali è possibile superare gli ostacoli.

Per prevedere un modello successorio ottimale, gli imprenditori - sia quelli che hanno avviato l'attività da un decennio che quelli che hanno già ottenuto successo - dovrebbero cominciare con il redigere una lista del capitale intangibile e degli ostacoli familiari e aziendali rispondendo ai relativi quesiti (Tabella 2.1).

Tuttavia, gli attori esterni all'azienda, inclusi gli autori, non sono stati in grado di fornire una risposta ad alcuni quesiti a causa della mancanza di informazioni sufficienti. È per questo motivo che è stata ideata un'altra serie di domande, nella speranza di utilizzare le informazioni rilevabili pubblicamente insieme al quadro emerso sul capitale intangibile e sugli ostacoli aziendali (Tabella 2.2).

Tabella 2.1 Elenco del capitale intangibile e degli ostacoli aziendali compilato dagli stessi imprenditori

Capitale intangibile	Cultura aziendale e valori chiave	1	La famiglia fondatrice possiede dei valori condivisi?
		2	Il successo nella fondazione dell'azienda è già stimolo per i futuri sviluppi?
		3	Si è in possesso di un vantaggio competitivo unico e duraturo?
		4	L'imprenditore possiede un forte sistema di valori intangibili?
		5	L'ideale di famiglia è forte?
	Caratteristiche della leadership	6	L'imprenditore si affida alla sua esperienza per guidare l'azienda?
		7	L'imprenditore ha concepito un'idea che ha preso forma?
		8	I dirigenti dell'azienda possiedono un alto grado di coesione?
		9	Gli amministratori della famiglia diffidano degli attori esterni?
		10	La famiglia ha già individuato il futuro leader?
	Rapporti con la politica	11	La famiglia fondatrice ha conoscenze influenti nel mondo della politica?
Ostacoli	Ostacoli familiari	12	La successione è già una questione pressante?
		13	Nel caso in cui il capitale umano della famiglia non sia sufficiente, è difficile far emergere il successore adatto?
		14	Le competenze dei membri della seconda generazione devono ancora essere affinate?
		15	Le quote della famiglia fondatrice possono essere minacciate dall'interno e dall'esterno?
		16	Il sistema di valori familiari non è sufficiente per amministrare?
	Ostacoli a livello settoriale	17	Le operazioni commerciali sono strettamente collegate alle politiche o alle risorse del governo?
		18	La gestione e l'immagine aziendale non hanno raggiunto gli obiettivi prefissati?
		19	L'azienda è ad alto impiego di capitale, oppure per lo sviluppo futuro ha bisogno di dipendere da capitali esterni come le emissioni azionarie, i prestiti bancari e, perfino, i prestiti da privati?

(segue tabella)

	Ostacoli a livello settoriale	20	Se nel settore di appartenenza vi è un aumento di competitività, l'azienda è disposta a cambiare?
		21	I costi operativi dell'azienda hanno subìto significativi aumenti?
		22	La capacità di apportare innovazione è carente?
		23	È difficile trattenere in azienda il personale altamente qualificato?
	Ostacoli a livello istituzionale	24	L'espansione dell'azienda ha risentito dei cambiamenti a livello macroeconomico e politico?
		25	La stabilità sociale del territorio è peggiorata?
		26	Il grado di interferenza del governo locale nell'azienda si è intensificato?
		27	Lo sviluppo dell'azienda è vincolato alle disposizioni del governo e al mercato produttivo?

Tabella 2.2 Inventario del capitale intangibile e degli ostacoli aziendali compilato dal personale esterno[27]

Quesito				**Obiettivo della ricerca**	**Media delle 15 aziende campione**
Capitale intangibile	Cultura aziendale e valori chiave	1	La famiglia o l'azienda possiede un'idea intangibile delle caratteristiche del prodotto?	Analizzare i valori chiave che la famiglia attribuisce all'azienda	0,73
		2	Gli ideali intangibili proclamati dalla famiglia o dall'azienda provengono dalla cultura cinese o dal pensiero confuciano, buddista o taoista?		0,27
		3	Il core business dell'azienda ha una storia superiore ai 15 anni?	Valutare il tessuto storico dell'azienda. Di norma più la storia è datata, maggiore è la possibilità che si crei una cultura aziendale unica (anche la storia aziendale è un tipo di capitale intangibile).	0,80

[27] In caso di risposta positiva viene attribuito 1 punto, in caso di risposta negativa nessun punto. Un punteggio superiore a 8 punti è "nettamente alto", inferiore o pari a 8 punti "nettamente basso". Più è alto il punteggio alla voce "Capitale intangibile", più le attività commerciali basate su tale capitale si adattano a una gestione di tipo familiare; più è alto il punteggio alla voce "Ostacoli" e più aumentano le minacce al controllo azionario della famiglia, le cui partecipazioni con il passare dei giorni possono diluirsi fino a svanire del tutto.

(segue tabella)

Capitale intangibile	Cultura aziendale e valori chiave	4	Il successo del core business dell'azienda dipende dalla tecnologia distintiva o dall'adozione di una formula speciale?	Determinare se l'azienda è in possesso di un vantaggio competitivo unico come una tecnologia speciale o di solide tradizioni culturali del territorio.	0,07
		5	Il core business aziendale ha tratto vantaggio dal capitale intangibile del territorio come la storia, la cultura, l'artigianato e la tradizione commerciale?		0,07
		6	Il proprietario dell'azienda ha stabilito obiettivi non a scopo di lucro o ha investito in azioni propositive come il risparmio energetico, la salvaguardia dell'ambiente e la filantropia?	Verificare la presenza, nel fondatore dell'azienda, di un solido sistema di valori intangibili che influenzi l'impresa e che faccia in modo che strategie e risultati si distinguano da quelli delle altre aziende.	0,73
		7	Esclusi la moglie e i figli del fondatore, vi sono parenti acquisiti o lontani alla famiglia che ricoprono ruoli da dirigente o direttore?	Verificare la solidità dell'idea di famiglia posseduta dall'imprenditore.	
		Media			**0,45**
Capitale intangibile	Caratteristiche della leadership	8	Il fondatore ha un livello di istruzione inferiore alla laurea?	Scoprire se il fondatore faccia affidamento sulla sua esperienza per guidare l'azienda e se tale esperienza sia più rilevante rispetto agli studi accademici sull'argomento	0,47
		9	È possibile trovare nel web più di cento notizie relative a dichiarazioni o eventi che coinvolgono l'imprenditore?	Scoprire se il fondatore abbia un pensiero o un'idea particolare che ha dichiarato pubblicamente.	1
		10	I dirigenti non appartenenti alla famiglia ricoprono mediamente il loro ruolo per più di cinque anni?	Analizzare il livello di coesione e di stabilità tra i dirigenti aziendali.	

(segue tabella)

Capitale intangibile	Caratteristiche della leadership	11	L'intera divisione dei direttori indipendenti è composta da professori universitari e funzionari?	Determinare, attraverso la composizione dei membri esterni al CdA, le preferenze dei dirigenti della famiglia: l'assenza di un attore davvero indipendente mostra come il CdA sia soggetto al controllo familiare e all'assenza di un potere esterno che apporti equilibrio.	0,13
		12	I membri della seconda generazione hanno fondato l'azienda insieme alla prima generazione o ricoprono una posizione all'interno dell'azienda di famiglia da più di 10 anni?	Verificare la possibilità che in famiglia sia già presente il futuro leader.	0,27
		Media			**0,53**
Capitale intangibile	Relazioni con la politica	13	Tra i membri della famiglia che occupano una posizione in azienda, vi sono deputati dell'Assemblea Nazionale del Popolo, membri della Conferenza Politica Consultiva del Popolo Cinese o figure di spicco appartenenti ad associazioni di categoria?	Indagare sulle relazioni che la famiglia intrattiene nel mondo della politica.	0,8
		14	L'imprenditore o i suoi genitori sono ex funzionari? Oppure, vi sono membri della famiglia che appartengono ad altre famiglie d'imprenditori o, ancora, che siano sposati con personaggi di spessore politico?		0
		15	Nel web o nel sito internet dell'azienda è possibile trovare delle foto che ritraggono l'imprenditore insieme a figure di spicco al di sopra del panorama politico provinciale?		0,73
		16	Il mondo della politica ha mai conferito un premio personale al fondatore o ai membri della famiglia per essersi particolarmente distinti nella loro attività imprenditoriale?		0,93
		Media			**0,58**

(segue tabella)

Ostacoli	Ostacoli familiari	17	Il fondatore ha più di 60 anni?	In genere, superati i 60 anni, il passaggio di consegne diviene un tema pressante.	0,33
		18	Il fondatore ha solo un figlio, o dei figli piccoli o adolescenti? Oppure, i suoi figli non hanno ancora ricoperto incarichi manageriali e gestionali in azienda?	Effettuare una valutazione delle risorse umane della famiglia: in genere più membri ci sono al suo interno e più aumenta la possibilità di far emergere un valido successore.	0,6
		19	Nessun membro della seconda generazione ha ricoperto incarichi per un periodo superiore ai tre anni al di fuori dell'azienda di famiglia? Nessuno di loro ha conseguito all'estero titoli di studio superiori alla laurea magistrale?	Analizzare le competenze dei membri della seconda generazione.	0,73
		20	L'imprenditore e la sua famiglia non possiedono il pieno controllo azionario (maggiore del 50%), oppure l'azienda è stata fondata con altre persone (più di due membri non appartenenti alla famiglia)?	Determinare la possibilità di rischio diluizione delle quote familiari che possono disperdersi tra i numerosi cofondatori dell'azienda e causare il futuro insorgere di lotte intestine che mettono in pericolo l'azienda stessa.	0,46
		21	Vi sono notizie indiscrete su membri della famiglia in passato al centro dei media per scandali sessuali, frequentazioni con stelle dello spettacolo o spese folli?	Valutare se la family governance necessita un miglioramento: si teme che un ereditiere al centro di frequenti scandali con donne dello spettacolo o famoso per le sue spese folli non possa essere il successore ideale.	0,07
		Media			**0,44**
Ostacoli	Ostacoli dell'azienda livello settoriale	22	Escluso l'imprenditore, tra i dirigenti o i direttori dell'azienda vi sono ex o attuali funzionari?	Analizzare con quale misura l'azienda faccia affidamento sulle relazioni in ambito politico che, essendo un'arma a doppio taglio, spesso sono causa dell'indebolimento dell'azienda stessa.	0,27
		23	Negli ultimi tre anni vi sono stati episodi negativi o provvedimenti giudiziari in merito alla produzione, alla gestione, alla sicurezza pubblica e alla corporate governance dell'azienda?	Analizzare l'immagine pubblica dell'azienda.	0,67

(segue tabella)

Ostacoli	Ostacoli dell'azienda livello settoriale	24	Negli ultimi tre anni vi è stato un incremento del tasso di indebitamento, o una contrazione del flusso di cassa e della percentuale dei volumi di vendita?	Analizzare la filiera del capitale dell'azienda e la forza con cui questa affronta la competitività.	0,2
		25	Negli ultimi tre anni il tasso di crescita delle vendite è diminuito, oppure non sono stati venduti prodotti di successo?		
		26	Il settore o la regione di appartenenza dell'azienda è oggetto di intensi controlli da parte del governo tesi alla tutela dell'ambiente, dei lavoratori o al rispetto delle norme di sicurezza?	Un'eventuale risposta positiva indica un incremento dei costi operativi dell'azienda.	0,53
		27	L'azienda non ha investito con costanza in rilevanti attività di ricerca e sviluppo?	Esaminare la capacità di innovazione e di cambiamento dell'azienda.	0,53
		28	Gli incarichi dei manager esterni alla famiglia non superano di media i cinque anni?	Valutare la capacità dell'azienda di attrarre i migliori talenti.	0,2
		Media			**0,4**
Ostacoli	Ostacoli a livello istituzionale	29	I cambiamenti nazionali a livello macro-politico, come le misure in materia di politica fiscale e monetaria o le fluttuazioni del tasso di cambio internazionale hanno forti ripercussioni sulla gestione aziendale?	Analizzare gli effetti delle strategie macro-politiche sull'azienda.	0,47
		30	Nell'area dove è sita l'azienda vi è un grave divario tra ricchi e poveri (il coefficiente di Gini è maggiore di 0,45)?	Valutare il grado di stabilità sociale dell'area dove è sita l'azienda.	0,87
		31	Nell'area dove è sita l'azienda, il tasso di crescita del PIL degli ultimi tre anni ha superato i livelli della media nazionale?	Osservare, attraverso i valori del PIL, il grado di interferenza del governo locale nell'azienda: un tasso di crescita eccessivo (che supera la media nazionale) è forse il risultato della corsa al successo dei funzionari locali, i cui importanti riconoscimenti hanno bisogno di grande sostegno dal mondo industriale.	0,67

(segue tabella)

Ostacoli	Ostacoli a livello istituzionale	32	Le attività commerciali dipendono dalle risorse del governo (come la terra, i prodotti minerali, le risorse naturali, l'energia elettrica, il capitale delle banche, ecc.) o dagli ordinativi dello stesso?	Verificare se le risorse dell'azienda e il mercato sono controllati dal governo.	0,2
		Media			**0,53**

Qui di seguito le 15 aziende - con diversa dimensione, appartenenza settoriale e provenienza geografica - scelte dagli autori per verificare il metodo presentato. È necessario chiarire che l'obiettivo degli autori non è quello di commentare ogni singolo caso e che, a causa della mancanza di campioni sufficienti, il risultato complessivo non è rappresentativo della situazione generale in cui versano le aziende cinesi.

Tabella 2.3 Le 15 aziende campione

Azienda	**Sede principale**	**Settore principale**[28]	**Ricavi lordi 2010 (100 mln/RMB)**
Midea	Guangdong	Elettrodomestici	745.59
New Hope Group	Sichuan	Mangimi, finanza, prodotti caseari, immobiliare, energia	77.85
Hailiang	Zhejiang	Lavorazione di prodotti in rame	90.53
Sanjin	Guangxi	Medicina cinese	9.83
Sany	Hunan	Edilizia e macchine sollevamento	339.55
Guangsha	Zhejiang	Immobiliare, edilizia	22.37
Longsheng	Zhejiang	Prodotti della chimica di base	66.77
Hongdou	Jiangsu	Maglieria	21.39
Lifan	Chongqing	Motocicli, autoveicoli	67.71
Gome	Pechino	Filiera degli elettrodomestici	509.10
Chaoda Modern Agriculture	Fujian	Prodotti agricoli	69.64
Byd	Guangdong	Batterie ricaricabili, automotive	466.85

[28] La classificazione dei settori è tratta dalla lista delle 500 persone più ricche della Cina pubblicata dalla rivista di economia e finanza *Xin Caifu*.

(segue tabella)

Li-Ning	Pechino	Abbigliamento e filati	94.79
Nine Dragons Paper	Guangdong	Prodotti cartari	179.46
Baidu	Pechino	Motori di ricerca	79.15

Da una prima analisi dei risultati ottenuti si osserva come tra il capitale intangibile, i punteggi relativi alla cultura aziendale e ai valori chiave hanno ottenuto una media dello 0,45, le caratteristiche della leadership dello 0,53 e le relazioni con la politica dello 0,58. Si evince quindi che il capitale intangibile più importante per queste 15 aziende è rappresentato dal network con il mondo della politica, seguito dal modello unico di leadership e, in ultima istanza, dal sistema di valori culturali. Si è rilevato che la maggior parte delle aziende dà risalto alla cultura aziendale nei propri siti Internet, ma che in realtà pochissime ammettono che l'argomento è ancora loro oscuro; infatti, i risultati ottenuti dalle informazioni pubbliche mostrano come la cultura aziendale e i valori chiave siano per queste 15 aziende cinesi il capitale che più necessita di essere potenziato. Non vi è dubbio che la formazione di una cultura e di un sistema di valori aziendali richieda molto tempo, ed è proprio per questo motivo che gli imprenditori di seconda generazione dovrebbero impegnarsi ancora di più in questa direzione.

Gli ostacoli a livello familiare, settoriale e istituzionale hanno ottenuto rispettivamente un punteggio pari a 0,44, 0,4 e 0,53 mostrando come l'apparato governativo costituisca ancora il più grande motivo di preoccupazione per queste 15 aziende. Anche gli ostacoli che insorgono all'interno della famiglia non devono essere però sottovalutati: con il graduale invecchiamento del fondatore i conflitti possono accentuarsi e il loro potere distruttivo superare di gran lunga le difficoltà a livello istituzionale.

La media totale del capitale intangibile delle 15 aziende è pari a 7,8, quindi più bassa rispetto al valore di riferimento prestabilito dagli autori (8 punti): ciò è dovuto principalmente alla proporzione abbastanza alta delle domande (7 su un totale di 16) relative alla cultura aziendale e ai valori chiave dalle quali, secondo gli autori, è facile tracciare le differenze che intercorrono tra le imprese. È inoltre emerso come le aziende che ottengono i primi successi all'interno di un mercato in via di sviluppo,

come quelle cinesi, preferiscano non rinunciare alla leadership unica dell'imprenditore e ai rapporti intessuti con il mondo della politica; è difficile tuttavia, sulla base dello scarso punteggio ottenuto nelle domande, offrire un quadro completo delle differenze che intercorrono tra di esse.

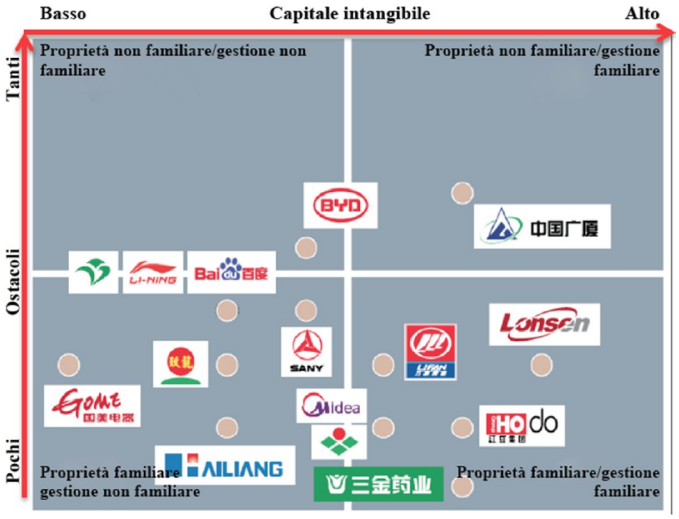
La media totale degli ostacoli è di 6,87, più bassa rispetto al valore di riferimento di 8 punti. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che le aziende campione, sebbene presentino evidenti problemi, rimangono aziende di successo quotate in borsa in cui gli ostacoli – aziendali o settoriali che siano – non sono presenti in misura rilevante; oltre a ciò bisogna aggiungere che queste aziende si sono evolute in un contesto ad alta crescita economica, quale è quello cinese, in cui non ci si è ancora imbattuti nel rischio di recessione.

Sulla base dei punteggi ottenuti è possibile ricavare ora un modello di controllo e proprietà per ogni azienda. Delle 15 aziende campione selezionate dagli autori, ve ne sono 6 riportate nel quadrante in basso a destra della figura 2.1 le quali, se in futuro sapranno ben gestire il capitale intangibile e gli ostacoli dell'azienda, avranno i requisiti per continuare a essere gestite e controllate dalla famiglia, diventando dei veri e propri family business.

Bisogna premettere che, sebbene dal modello presentato dagli autori si possano ricavare le condizioni necessarie affinché si realizzi il processo di successione familiare all'interno di Midea, il successore He Jianfeng, a causa di un allontanamento dal padre He Xiangjian, non gestisce al momento l'azienda di famiglia, mentre la controllata del gruppo - Gd Midea - è sotto la guida di una manager professionista. Certo non è da escludere che in futuro He Jianfeng erediti la holding company del gruppo divenendone il successore di fatto.

Nel quadrante in basso a sinistra sono riportate altre 7 imprese per cui in futuro vi è possibilità di separazione tra controllo e gestione diventando così aziende controllate dalla famiglia ma amministrate da manager professionisti esterni alla stessa. Infine, vi sono due aziende che occupano rispettivamente il quadrante in alto a destra e quello in altro a sinistra, ma molto vicine al punto centrale dell'asse delle ordinate che vale 8 punti. Sebbene gli autori non possano definirne con certezza un modello successorio, rispetto alle altre 13 aziende, queste due si trovano dinanzi a difficoltà così enormi che la probabilità che in futuro le azioni delle rispettive famiglie sfumino - o addirittura si diluiscano del tutto - è decisamente alta.

Figura 2.1 Stime sulla ripartizione della gestione e del controllo nelle 15 aziende campione[29]



Non è da escludere che i punteggi di queste aziende riferiti alla situazione attuale possano in futuro subire dei cambiamenti qualitativi. Ad esempio, con un punteggio medio del capitale intangibile e degli ostacoli pari a 8, Sany si colloca nel quadrante in basso a sinistra (controllo familiare e gestione professionale); tuttavia, con la crescita del successore Liang Yezhong, il punteggio della dodicesima domanda relativa al capitale intangibile è variato da 0 a 1, mentre il punteggio complessivo da 8 è passato a 9 facendo balzare l'azienda nel quadrante in basso a destra (gestione e proprietà nelle mani della famiglia); tuttavia, se a distanza di tempo il successore non avrà apportato dei significativi miglioramenti nella Sany, non vi è dubbio che questa ritornerà a posizionarsi nel quadrante precedente. Una simile situazione si ha anche in Nine Dragon Paper e Hailiang.

Gli ostacoli possono anch'essi cambiare nel tempo e portare la famiglia a modificare il proprio controllo azionario perché, nonostante i fondatori si mostrino spesso contrari alla vendita delle quote, la pressione derivante dall'esterno può spingerli a svincolarsi dalla proprietà: se dinanzi a un fabbisogno finanziario si vedranno costretti a vendere parte delle quote, dinanzi a una forte pressione competitiva dovranno addirittura venderle tutte e annunciare il ritiro.

[29] Il valore medio attribuito al capitale intangibile e agli ostacoli è stato calcolato prendendo il punteggio 8 come valore di riferimento, per cui un punteggio superiore a questo è considerato rilevante, in caso contrario è da ritenersi ininfluente.

Tra le aziende campione scelte dagli autori, Guangsha e Gome si ritrovano ad affrontare non poche difficoltà di questo tipo. Sebbene al momento i rispettivi imprenditori e fondatori possiedano ancora una percentuale cospicua di azioni, questi potranno incorrere in una dispersione di azionariato sul lungo periodo se non saranno in grado di immettere prontamente nuovo capitale intangibile nel caso in cui gli ostacoli si facciano più insidiosi.

Su come gli ostacoli finanziari della Gome hanno fatto oscillare il controllo azionario della famiglia di Huang Guangyu

Attraverso la disamina del caso Gome, è possibile illustrare chiaramente come proprietà e controllo aziendali vengano influenzati dai mutamenti che interessano il capitale intangibile e gli ostacoli, e quanto dinamico sia poi il cammino verso il riassestamento.

In seguito all'arresto del fondatore Huang Guangyu per il coinvolgimento in un caso di tangenti, non si ebbe altra scelta che far passare la Gome nelle mani del manager professionista Chen Xiao. Quest'ultimo non era diventato manager dopo un periodo di formazione all'interno dell'azienda, ma solo perché era il capo di una società rilevata dalla Gome: la Yongle. Qualche tempo dopo, quando ebbe luogo la famosa contesa al potere tra Huang Guangyu e Chen Xiao, quest'ultimo fu additato da molti come un manager sleale. È possibile che l'affidamento dell'azienda a un manager professionista si fosse rivelato un errore? In quel momento Huang Guangyu avrebbe fatto meglio ad affidare la gestione a un suo parente stretto?

Delle 15 aziende campione, Gome è quella che ha totalizzato il punteggio più basso nelle domande sul capitale intangibile, solo 5 punti su 16. Ciò è principalmente dovuto alla rottura delle relazioni con il mondo della politica avvenuta in seguito all'arresto del fondatore: la sezione del questionario dedicata al network politico, infatti, ha ottenuto un punteggio pari a 0.

Secondo il modello elaborato dagli autori, un'azienda con basso capitale intangibile è adatta a una gestione di tipo professionale, per cui l'affidamento della Gome nelle mani di un manager professionista, sebbene fosse una mossa forzata, in quel momento storico rappresentava davvero l'unica scelta possibile; dopotutto, il capitale intangibile che potevano apportare Huang Guangyu e la sua famiglia dopo l'arresto era molto limitato: se proprio volessimo discutere delle loro decisioni, al

massimo potremmo affermare che ad essere sbagliate erano le persone e non le modalità scelte.

In merito agli sviluppi sulla contesa per il potere tra il fondatore dell'azienda e il manager professionista, a parte le numerose cause interne ed esterne, ciò che è più importante sottolineare è che durante l'evoluzione dell'azienda, la famiglia di Huang Guangyu vide le proprie quote azionarie diluirsi senza soluzione di continuità e il proprio controllo ridursi. Ciò conferma anche le stime elaborate dal modello successorio qui presentato: all'aumentare degli ostacoli, aumenta anche la probabilità che si vada incontro a una diluizione dell'azionariato.

Gome fu fondata nel 1987 a Pechino da Huang Guangyu e nell'arco di venti anni da un piccolo negozio si è trasformata nella più grande catena di elettrodomestici della Cina. Durante il suo celere sviluppo non vi è stato ostacolo più grande che abbia incontrato se non quello di natura finanziaria. Qui di seguito si guarderanno da vicino le modalità con cui Huang Guangyu ha aggirato tale ostacolo.

Per ottenere capitali nella prima fase di sviluppo antecedente al 2004, la Gome faceva principalmente affidamento sui prestiti bancari e su forme di Supply Chain Finance (forma di finanziamento indirizzata alla filiera produttiva anziché alla singola azienda).

Quest'ultime erano di tre tipi: il primo (per cui Huang Guangyu fu ribattezzato "il macellaio dei prezzi") prevedeva i prezzi di acquisto più bassi; il secondo prevedeva l'impiego di fondi ottenuti dilazionando i pagamenti ai fornitori per accedere a finanziamenti a breve termine; il terzo permetteva di ottenere denaro flottante attraverso la vendita per contanti e i debiti dei verso i fornitori che, in parte, si facevano carico delle varie spese inerenti alla gestione del negozio e alla promozione delle vendite.

L'analisi riportata in figura 2.2 è anche presente nell'articolo "Guomei Meisu lei jinrong shengcun" (La Supply Chain Finance in Gome e Suning) pubblicato nel numero di settembre 2005 della rivista di economia e finanza *Xin Caifu*.

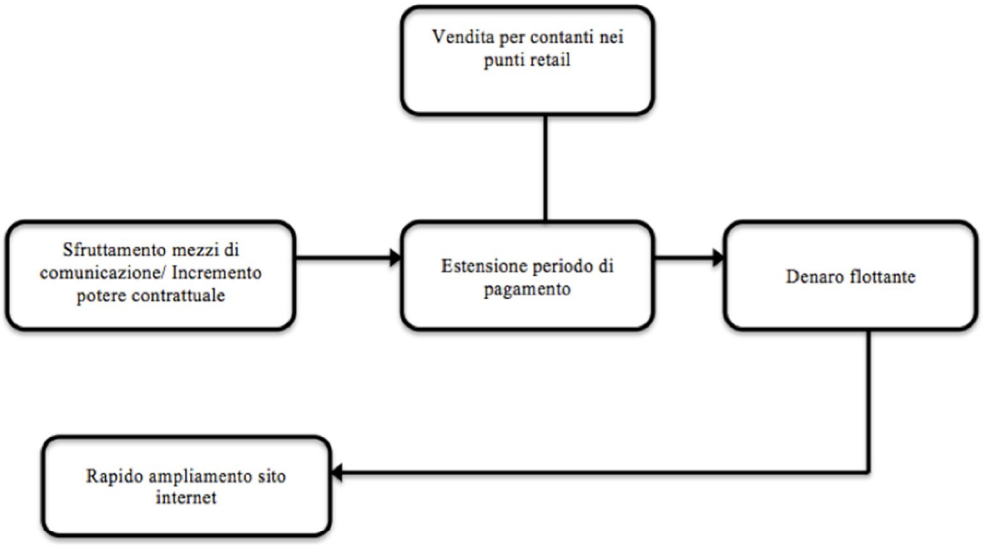


Figura 2.2 Supply Chain Finance in Gome

Le forme di Supply Chain Finance quasi non hanno valore contabile, mentre i prestiti bancari prevedono il pagamento di interessi. Secondo alcuni dati, il capitale per l'apertura di un negozio è in media di 40 milioni di RMB, di cui 35 milioni possono essere ottenuti tramite operazioni finanziarie di cui sopra, mentre i restanti 5 milioni sono spesso ottenibili tramite prestiti bancari. Le condizioni per ottenere un prestito bancario sono spesso difficili da soddisfare e, allo stesso tempo, particolarmente sensibili alle politiche statali in vigore. Forse, nella fase iniziale di espansione, le relazioni che Huang Guangyu intratteneva nel mondo della politica non erano sufficienti per aiutarlo a ottenere ingenti prestiti, ed è per questo motivo che la filiera del capitale di rischio a quei tempi era abbastanza debole. Naturalmente, questi finanziamenti non avevano effetti rilevanti sulle azioni di cui Huang Guangyu manteneva il controllo assoluto. Nel biennio 2004-2006 si proseguì con operazioni di Supply Chain Finance (Tabella 2.4) e nel biennio successivo il numero di punti vendita arrivò a 247, i costi di apertura a 820 milioni di RMB e l'apporto totale di denaro flottante a 450 milioni di RMB. Nel biennio 2004-2006, i crediti correnti e le cambiali esigibili mantennero, nel complesso, un valore intorno ai 70 milioni di RMB, non andando a impattare significativamente sulle decisioni di politica finanziaria.

Con la dilazione dei crediti estesa da 3 a 5 mesi, il significativo aumento di crediti e, allo stesso tempo, del numero di cambiali esigibili, anche i depositi

collaterali si moltiplicarono.

Tabella 2.4 Risultati del Supply Chain Finance in Gome (2004-2006)[30]

Espressi in migliaia di RMB	Aprile - dicembre 2004	Fine anno 2005	Fine anno 2006	Tasso di crescita
Crediti correnti e cambiali esigibili	3.012.485	6.805.277	12.614.613	319%
Magazzino	1.046.334	2.725.375	4.882.754	367%
Cambiali esigibili depositate in garanzia	850.301	3.133.124	6.168.895	625%
Denaro flottante	1.115.850	946.778	1.562.964	40%
Utile operativo	9.156.185	17.959.258	24.729.192	170%
Dilazione crediti	94	114	154	64%
Numero punti vendita	144	259	572	297%
Profitti annuali	589.770	868.764	1.068.222	81%

Quando Gome sbarcò in borsa nel 2004, la struttura del capitale subì un profondo cambiamento (Tabella 2.5). Nel biennio 2004-2006, attraverso i finanziamenti ottenuti con l'entrata in borsa e i prestiti bancari, l'azienda accumulò 2 miliardi e 650 milioni di RMB, mentre dalle operazioni di cui sopra ottenne solo 500 milioni di RMB; i depositi bancari nello stesso periodo restavano stabili registrando un aumento pari a 350 milioni di RMB. Per quanto riguarda il rischio finanziario, se l'emissione di azioni e di obbligazioni convertibili in azioni rappresentava una fonte di stabilità, lo swap del debito poteva tuttavia portare a una diluizione delle quote; per quanto riguarda i costi di finanziamento, invece, con lo sbarco in borsa che prevedeva la distribuzione dei dividendi, i costi andavano a superare di norma i tassi di interesse sui depositi e sulle obbligazioni.

Tuttavia, con la quotazione in borsa l'azienda non solo ottenne un buon ritorno di immagine e interessanti canali di accesso al capitale ma superò anche le strozzature finanziarie del processo di sviluppo.

[30] Nel numero dei punti vendita sono inclusi i 181 negozi che si aggiunsero quando venne rilevata la Yolo a fine 2006; i negozi aperti effettivamente da Gome furono 132.

Tabella 2.5 Cambiamenti nella struttura del capitale della Gome（2004–2006）

Espressi in migliaia di RMB	Fine marzo 2004	2004	2005	2006	Totale
Azioni emesse	94.608	1.026.926			1.121.534
Obbligazioni convertibili in azioni				999.950	999.950
Warrant				24.102	24.102
Prestiti bancari				507.000	507.000
Totale finanziamenti	94.608	1.026.926	-	1.531.052	2.652.586
Investimenti espansione punti vendita		50.837	549.232	278.035	878.104
Acquisto del 35% azioni Gome				1.019.700	1.019.700
Acquisto azioni Yolo				401,905	401,905
Totale investimenti	-	50.837	549.232	1.699.640	2.299.709
Saldo contabile depositi bancari	1.098804	2.415.484	4.212.471	8.900.592	8.900.592
Tra cui: cambiali esigibili e depositi collaterali	761.519	850.301	3.133.124	6.168.895	6.168.895
Saldo finale della banca	337.285	1.565.183	1.079.347	1.451.837	1.451.837
Azioni della famiglia di Huang Guangyu	75%	75%	66%	51%	-

Quando la Gome sbarcò in borsa, la famiglia di Huang Guangyu possedeva il 75% delle quote e nel 2006, sebbene queste fossero scese al 51%, manteneva ancora una posizione di assoluto controllo. Dopo l'acquisizione della Yolo, il retail management controllato da Chen Xiao occupava il 14% delle azioni Gome e, quando il signor Chen entrò nel nucleo manageriale andando a ricoprire il ruolo di presidente, nessuno degli altri dirigenti appartenenti alla Gome era in possesso di azioni.

Nel maggio 2006 l'Assemblea Generale degli Azionisti – attraverso le disposizioni generali destinate al Consiglio di Amministrazione – aveva stabilito che le azioni assegnate e quelle addizionali non avrebbero dovuto superare il 20% del capitale sottoscritto dall'azienda, mentre il buy-back non avrebbe dovuto eccedere il 10%. Nessuno poteva immaginare che quelle disposizioni sarebbero diventate in seguito la formula magica che avrebbe permesso a Chen Xiao di diluire le azioni di Huang Guangyu.

Nel periodo che va dal 2007 al 2010 le operazioni di Supply Chain Finance proseguirono (Tabella 2.6). In quel momento storico le dimensioni della Gome conferivano all'azienda sempre più potere contrattuale, i rapporti della famiglia Huang con parte dei funzionari erano probabilmente già incrinati e l'accessibilità ai prestiti

bancari non era più un miraggio. Sempre nello stesso periodo la struttura dei crediti e delle cambiali subì un cambiamento, il tasso di interesse sui depositi collaterali diminuì e il denaro flottante arrivò a 2 miliardi di RMB; in tutto i crediti e le cambiali si attestarono a circa 70 milioni di RMB, in linea con i livelli storici.

Tabella 2.6 Risultati delle operazioni di Supply Chain Finance in Gome (tra il 2007 e il 2010)

Espressi in migliaia di RMB	Fine 2007	Fine 2008	Fine 2009	Metà 2010
Crediti correnti e cambiali esigibili	13.556.545	12.917.958	15.815.261	16.213.668
Magazzino	5.383.039	5.473.497	6.532.453	5.793.860
Cambiali esigibili e depositi collaterali	4.488.709	4.639.192	6.189.973	6.423.162
Denaro flottante	3.684.797	2.805.269	3.092.835	3.996.646
Utile operativo	42.478.523	45.889.257	42.667.572	24.873.283
Dilazione crediti	129	114	150	131
Numero di negozi	726	859	726	740
Profitti annuali	1.528.097	1.533.849	1.832.509	1.255.784

La Gome aveva inoltre tratto vantaggio dai fondi provenienti dal mercato dei capitali (Tabella 2.7): con le operazioni finanziarie analizzate sopra ottenne 2 miliardi e 500 milioni di RMB e dai finanziamenti 4 miliardi e 100 milioni di RMB.

Ciononostante, l'efficienza della Gome in termini di spese aziendali era abbastanza bassa: nel 2007 emise obbligazioni convertibili in azioni per 4 miliardi e 600 milioni di RMB principalmente utilizzate per l'acquisto della Dazhong Electronics, il cui prezzo astronomico d'acquisto – pari a 3 miliardi e 600 milioni di RMB – era del 100% maggiore rispetto al prezzo proposto dalla Suning. Questo fenomeno che prevede una spesa facile del denaro che l'azionista di maggioranza riesce ad attirare a sé tramite espedienti è abbastanza diffuso tra le aziende quotate in borsa.

Tabella 2.7 Cambiamenti nella struttura del capitale della Gome (2007-2010)

Espressi in migliaia di RMB	2007	2008	2009	2010	Totale
Finanziamenti mediante partecipazioni	1.433.740	-2.067.557	1.360.573		726.756
Obbligazioni convertibili in azioni	4.600.000		3.947.200		8.547.200
Buy-back		-1.820.100	-2.685.508	-4.505.608	
Prestiti bancari	-429.330	-130.000	180.000	-250.000	-629.330
Totale finanziamenti	5.604.410	-2.197.557	3.667.673	-2.935.508	4.139.018
Investimenti espansione negozi	1.578.294	1.179.635	329.527	154.443	1.663.605
Acquisizione Dazhong Electronics	1.500.000	2.100.000			3.600.000
Totale investimenti	3.078.294	3.279.635	329.527	154.443	5.263.605
Saldo contabile depositi bancari	12.884.721	7.891.525	14.825.403	13.404.680	13.404.680
Tra cui: cambiali esigibili e depositi collaterali	4.488.709	4.639.192	6.189.973	6.423.162	6.423.162
Saldo finale della banca	6.269.996	3.051.069	6.029.059	5.989.675	5.989.675
Azioni della famiglia di Huang Gangyu	42%	36%	34%	34%	-

Il possesso di capitali finanziari implica dei costi: ad esempio, la Bain Capital aiutò la Gome a superare alcune difficoltà ma, con le sue obbligazioni convertibili, si impossessò del 9,98% delle azioni dell'azienda facendo diminuire le quote di Huang Guangyu dal 33,98% al 30,65%. Forse era proprio ciò che Chen Xiao sperava di vedere: un calo dal 51% del 2007 al 30,65% del settembre 2010 significava per Huang Guangyu passare da un controllo assoluto a uno relativo. Siccome il signor Huang non aveva spinto i dirigenti ad acquistare azioni, Chen Xiao promosse un piano che permetteva loro di acquistare il 2% delle azioni. Lo stesso Chen Xiao entrò in possesso dell'1,24% delle azioni e sua figlia Chen Ye dello 0,42%.

Per riassumere, i problemi finanziari dei primi tempi non avevano messo a repentaglio il controllo assoluto del fondatore; fu con lo sbarco in borsa, le acquisizioni effettuate e l'entrata di Chen Xiao nel nucleo manageriale della Gome che si verificò una prima dispersione dell'azionariato di Huang il quale, tuttavia,

manteneva ancora una posizione di pieno controllo. Quando poi il controllo esercitato dal fondatore divenne relativo, anche il suo potere decisionale subì delle restrizioni. I problemi finanziari portarono a una continua diluizione delle azioni della famiglia di Huang e al cambiamento del suo controllo azionario spianando così la strada alle contese intorno al potere che seguirono di lì a poco.

Dalla collocazione della Gome nell'immagine del modello successorio proposto, si nota come a seguito della diminuzione del capitale intangibile e all'aumento degli ostacoli, l'azienda – che inizialmente occupava una posizione nell'angolo in basso a destra (controllo assoluto e gestione della famiglia) – si sia spostata nella posizione alta del quadrante in basso a sinistra (controllo parziale della famiglia e gestione di tipo professionale) (Figura 2.3).

Se in futuro la competitività nel settore degli elettrodomestici aumenta, la Gome potrebbe essere acquisita da un competitor o diventare una public company con azioni disperse, balzando così nel quadrante in alto a sinistra; non è da escludere neanche che Huang Guangyu esca di prigione, ritorni in carica e ricostituisca il suo capitale intangibile: in questo modo la Gome tornerebbe a occupare il quadrante in basso a destra e ancora una volta il controllo e la gestione finirebbero nelle mani della sua famiglia.

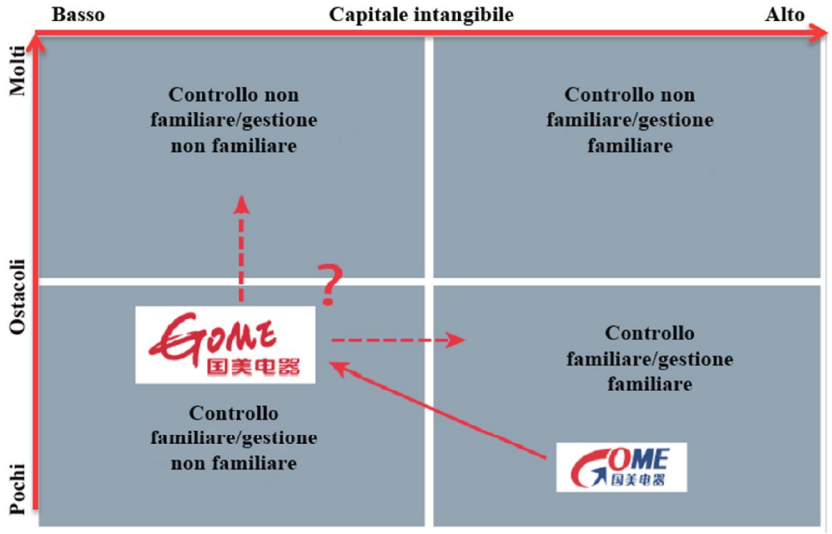


Figura 2.3 Evoluzione del controllo e della gestione in Gome

Valutazione della possibilità di successione aziendale sulla base dell'indice formulato

Il sangue non è acqua e tanti imprenditori non solo si augurano di passare il

timone dell'azienda ai propri figli, ma vorrebbero sapere se la loro azienda è in possesso o meno dei requisiti necessari affinché ciò avvenga. È per questo motivo che gli autori hanno elaborato un indice di successione aziendale di facile consultazione (Figura 2.4).

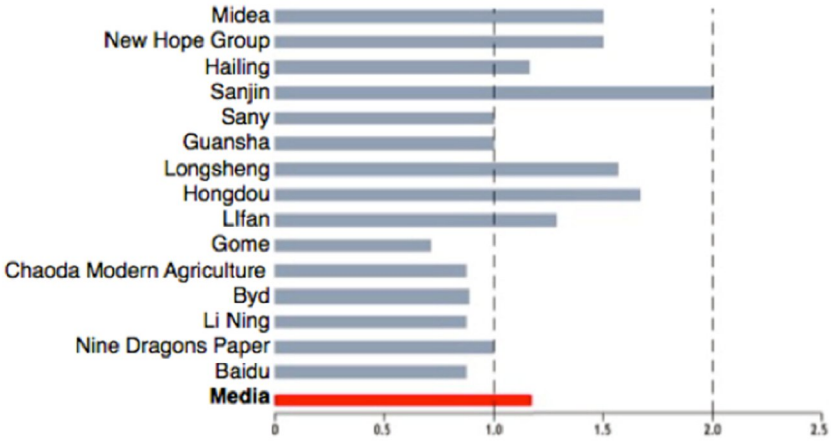
L'indice è dato dal rapporto tra il punteggio relativo al capitale intangibile della famiglia e quello relativo agli ostacoli aziendali: partendo dal quadro attuale descritto, all'aumentare del suo valore aumenta la possibilità che in futuro si realizzi una successione di tipo familiare.

Bisogna ricordare che l'indice prende in riferimento solo la condizione attuale dell'azienda: ad esempio, la ragione principale per cui il punteggio registrato da Gome e Baidu è basso è dovuta alla giovane età dei successori maschi; tuttavia, se è vero che per tali aziende la possibilità che la successione familiare si realizzi nell'immediato futuro è bassa, non è da escludere che gli imprenditori stiano già pianificando una gestione di tipo familiare a lungo termine, educando in tal senso il successore all'interno della famiglia.

I punteggi alti fanno riferimento ad aziende in cui la seconda generazione ha già cominciato ad assumere la guida dell'azienda, o ha le competenze per farlo. È importante ricordare che le aziende che si vedono costrette ad avviare il processo successorio ma hanno ottenuto un punteggio basso dovrebbero fare molta attenzione ai rischi in cui possono incorrere.

In generale, un indice con un valore maggiore di 1 indica che un'imminente successione all'interno della famiglia è da considerarsi abbastanza sicura.

Figura 2.4 Indice di successione familiare



Tutti vorrebbero avere dei figli che si sappiano distinguere per talento e risultati e merita senza dubbio encomio l'educazione dei brillanti ereditieri della ricca generazione entrante; tuttavia, come un grande imperatore che assiste allo sgretolarsi del suo regno, così anche il migliore tra i talenti non può scongiurare il declino della sua azienda.

Pertanto, il processo successorio non comporta solo l'analisi del capitale intangibile, ma, soprattutto, la capacità di questo di superare le numerose difficoltà a cui si andrà incontro. Se nell'antichità l'autorità imperiale veniva trasmessa solo all'interno della famiglia, oggi nei moderni sistemi aziendali le alternative di successione sono molteplici; si spera, perciò, che l'inventario e il modello presentati possano essere un supporto per le aziende cinesi affinché individuino la soluzione a loro più appropriata.

La ricerca di una direzione da seguire è solo il primo passo da compiere nel lavoro di preparazione alla successione; a ciò segue l'indispensabile formulazione di un insieme di regole che coordini, nel lungo periodo, la famiglia e l'azienda coinvolte nel modello successorio. Solo la combinazione delle due cose può portare alla creazione di un'impresa familiare duratura.

2.3 Il processo successorio in Hongdou: una corsa a staffetta

Fan Bohong e Quan Xiaofeng

Tra le varie aziende del settore abbigliamento su cui nessuno avrebbe puntato, Hongdou, marchio di successo creato e sviluppato da Zhou Yaoting e da suo figlio Zhou Haijiang, ha registrato negli ultimi anni un rallentamento della crescita e un minore grado di attrattività a causa della sua ferma adesione a un modello tradizionale di impresa. È per questa ragione che Zhou Mingjiang, un altro membro della famiglia, ha inaugurato la staffetta verso la trasformazione della Hongdou. Per portare avanti senza difficoltà la creazione di un marchio che rappresenta la vita di un'impresa familiare, un'azienda come questa non deve far altro che tener testa ai cambiamenti del mercato e, solo così, sarà in grado spiccare il volo.

In seguito ai cambiamenti avvenuti nell'economia cinese, la sfera dei consumi è diventata un target di investimento in cui sempre più aziende di abbigliamento hanno ottenuto un inaspettato successo, una dopo l'altra: che siano la Metersbonwe di Zhou Chengjian, la China Dongxiang di Chen Yihong o la Semir di Qiu Guanghe, queste aziende hanno penetrato il mercato e reso i loro marchi promettenti attraverso l'adozione di un modello innovativo; nel frattempo, le aziende già da tempo presenti sul mercato che hanno mantenuto al loro interno un modello tradizionale hanno assistito a un rallentamento della crescita e a una diminuzione del potere attrattivo del loro marchio, facendo i conti con l'esigenza di cambiamento: la Hongdou Group è una di queste.

Nel 2008, dinanzi al restringimento delle attività principali e al continuo calo del margine di profitto, il presidente del gruppo, Zhou Haijiang, rassegnò le dimissioni di sua spontanea volontà lasciando che suo fratello, Zhou Mingjiang, esperto di operazioni industriali, assumesse l'incarico di Presidente del Consiglio di Amministrazione. Quest'ultimo apportò dei cambiamenti alle strategie di marketing dell'azienda, la quale passò da un modello basato sulla produzione a un modello basato sulla creazione di valore. A distanza di due anni, il prezzo delle azioni della Hongdou continuava a salire, insieme alla graduale influenza esercitata dal marchio la cui creazione rappresentava il leitmotiv della successione aziendale e dello sviluppo di questa impresa familiare del Jiangsu meridionale (Figura 3.1).

Dalla direzione attuale di Zhou Yaoting e di suo figlio maggiore Zhou Hanijiang fino a quella del figlio minore Zhou Mingjiang, il percorso di creazione del marchio non è stato, però, dei più facili.

Figura 3.1 Rendimenti cumulati della Hongdou su base mensile (CAR)
Fonte: Wind Information

L'infinito processo di Management Buyout (MBO)

Il fondatore del gruppo è il padre di Zhou Yaoting, Zhou Linsheng. Quest'ultimo, nato in una famiglia di artigiani tessili, nel 1957 acquistò insieme ad altri due amici una sgranatrice di cotone per fondare una maglieria a Gangxiacun, un paese del Jiangxi, regione meridionale della Cina.

Negli anni Ottanta i governi locali furono incaricati dell'organizzazione della terra, dei capitali, della forza lavoro e di altri mezzi di produzione e, le cosiddette "persone capaci" diventarono responsabili nelle aziende rurali di proprietà collettiva secondo il diffuso "modello del Sunan": è in un contesto come questo che nel giugno del 1983 Zhao Yaoting, l'allora "capace" segretario della sezione locale del partito, assunse la carica di direttore di stabilimento[31].

[31] L'autore si riferisce alle *xiangzhen qiye*, in inglese note come TVE (*township and village enterprises*), ovvero imprese nate negli anni'70 nelle aree rurali della Cina e caratterizzate da proprietà collettiva e alta intensità di lavoro. Le TVE, evolutesi negli anni in conglomerati industriali sempre più

Lo stesso anno in cui assunse l'incarico, Zhao Yaoting trasformò le perdite in profitti attraverso l'inserimento di personale qualificato e una politica di innovazione a livello di prodotto e di gestione; nel 1987 il valore della produzione superò i 10 milioni di RMB e nel 1991 i 100 milioni di RMB portando alla costituzione, nel giugno del 1992, del gruppo Hongdou.

Nel 1993 il signor Zhou effettuò con decisione un ampliamento del portafoglio prodotti inserendo una linea di abbigliamento con abiti in stile occidentale, camicie e prodotti simili che dopo due anni registrarono vendite per 1 miliardo di RMB.

Nell'ultimo periodo del decennio, il gruppo decuplicò i ricavi ogni quattro anni classificandosi diverse volte tra i primi 100 leader di mercato del settore abbigliamento cinese.

La prima fase di sviluppo della Hongdou non poteva aver luogo senza il supporto del mondo della politica e il contributo in termini di capitale intangibile apportato dal fondatore, ma con l'aumento delle dimensioni aziendali emersero inevitabilmente i conflitti sui diritti di proprietà.

In un contesto così particolare, il percorso che avrebbe portato la Hongdou all'MBO, la cui pianificazione fu avviata nel 1993 da Zhao Youting, si rivelò estremamente cauto. Nel 1993, anno della riforma dell'economia di mercato a carattere socialista, Zhou Yaoting avviò la trasformazione che fece diventare la sua azienda una società per azioni adottando il "modello di crescita incrementale" secondo cui, tutti i beni prodotti e posseduti dal governo prima del 1993 e convertiti in azioni di proprietà statale potevano essere acquistati da privati, come fece il signor Zhou acquistando le azioni delle sua azienda.

In seguito a numerose negoziazioni, si stabilì che il governo avrebbe posseduto inizialmente il 75% delle azioni e che al management sarebbe andato il 25%, ma in seguito, attraverso la divisione degli utili e la pratica del trasferimento di proprietà, le quote possedute dal governo diminuirono anno dopo anno arrivando infine a circa il

---

[segue nota] indipendenti dalle autorità locali, sono alla base del cosiddetto "Modello del Sunan", un modello economico basato su un corporativismo di stato a livello locale nato per riporre rimedio alla piaga della disoccupazione (almeno un membro per ogni famiglia lavorava presso una TVE). Dopo le riforme degli anni'90, il modello del Sunan si è evoluto da un'industrializzazione di tipo rurale a una di tipo internazionale aprendosi agli investimenti diretti esteri (IDE) [N.d.T.].

10% del totale, mentre quelle in mano al management superarono l'85%. Le azioni dei manager della Hongdou cominciarono a riportare i nomi dei membri del sindacato del gruppo e, nel 2003, le azioni possedute dal personale furono usate per rilevare collettivamente le quote in mano al governo. Quando nell'agosto del 2008 il sindacato del gruppo trasferì tutte le quote statali acquistate a Guo Xiaoxing e ad altre cinquanta persone fisiche, le azioni possedute da Zhou Yaoting ammontarono al 27,48% del totale, quelle del figlio maggiore Zhou Haijiang al 12,37%, quelle di suo figlio minore Zhou Mingjiang al 6,82% e quelle di sua figlia Zhou Haiyan all'1,47%. In quel momento, i membri riconosciuti ufficialmente come appartenenti alla famiglia Zhou disponevano in tutto del 48,42% delle quote azionarie del gruppo (Figura 3.2).

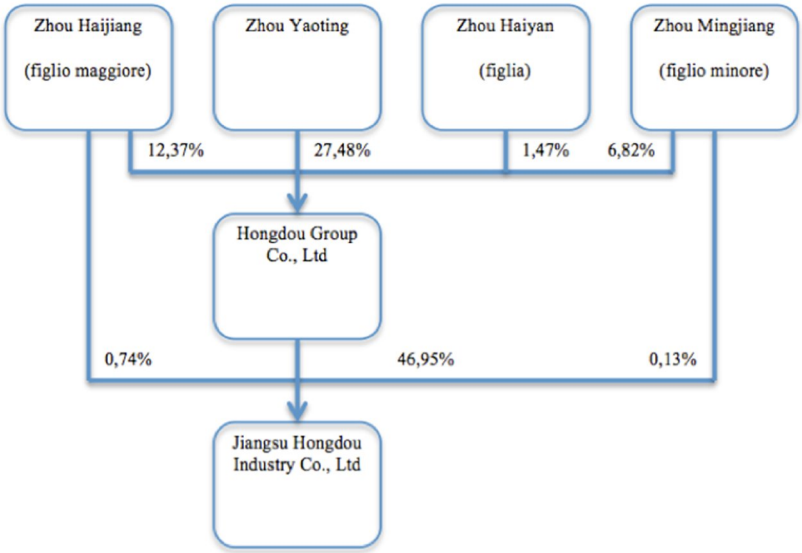


Figura 3.2 Struttura azionaria del gruppo Hongdou
Fonte: Relazione aziendale annuale

Questo tranquillo e un po' atipico caso di MBO è durato in realtà dieci anni, un periodo in cui, nel rispetto della legge, Zhou Yaoting riuscì a portare a termine il processo di trasformazione che cambiò la Hongdou da un'azienda rurale di proprietà collettiva a un'azienda privata. Rispetto alla maggior parte delle aziende a conduzione familiare, all'interno del gruppo si verificò un fenomeno alquanto singolare. Fin dai tempi in cui si parlava di successione aziendale, il successore della famiglia aumentò in segreto il flottante dell'azienda quotata in base ai prezzi di mercato e annunciò le sue intenzioni di impegnarsi a lungo termine nella creazione di un marchio (Tabella 3.1).

Tabella 3.1 Evoluzione della quota di flottante dei fratelli Zhou Haijiang e Zhou Mingjiang

Anno	Zhou Haijiang	Zhou Mingjiang
2001	0,07%	0,00%
2002	0,07%	0,00%
2003	0,24%	0,00%
2004	0,33%	0,00%
2005	0,50%	0,00%
2006	0,63%	0,00%
2007	0,74%	0,00%
2008	0,74%	0,13%
2009	0,74%	0,13%
2010	0,74%	0,13%

Fonte: Relazione aziendale annuale

Un processo successorio lungo diciassette anni

Oltre alle contese in merito alla proprietà, ai manager mancava ancora un altro ostacolo da affrontare nel processo di sviluppo del gruppo. Nel 1987, Zhou Haijiang, laureato in management alla Shenzhen University, fu spinto dal padre a lasciare il lavoro come insegnante alla Hohai University per seguirlo nella fondazione dell'impresa. Quell'anno, uno dei tre figli di Zhou Yaoting, Zhou Mingjiang, rinunciò all'opportunità di studiare a causa delle difficoltà familiari, rendendo il suo brillante fratello maggiore l'unico ad aver perfezionato gli studi fino a quel momento.

Quando Zhou Haijiang entrò nel gruppo cominciò a lavorare come generico venditore per poi diventare caporeparto, direttore di stabilimento e vicedirettore del gruppo. Nel 1989 avanzò la proposta della "creazione di un marchio" e, appoggiato dal padre, portò avanti una riforma nella gestione interna al gruppo molto efficiente. Sempre sotto sua iniziativa, il gruppo entrò nei settori dell'automotive, dei pneumatici, della biomedicina e dell'immobiliare andando a formare la struttura aziendale attuale. Quando la Hongdou fu incorporata nel gruppo, si stabilì che nella prima fase sarebbe stato Zhao Haijiang ad assumersene la guida.

Dal 1957, anno in cui fu fondata l'azienda, passando dal 1983, anno in cui furono superate con successo delle situazioni critiche e fino al momento in cui si attuò la diversificazione industriale, ogni progresso che veniva compiuto dal gruppo era merito dello spirito imprenditoriale dei componenti della famiglia Zhou. In base alle caratteristiche del capitale intangibile della famiglia, fu deciso che la successione aziendale e la creazione del marchio non potevano che avvenire all'interno della stessa, come succede generalmente nelle imprese familiari cinesi.

Non vi fu alcuna sorpresa, quindi, quando Zhou Haijiang assunse l'incarico come primo vicepresidente nell'ufficio direzionale dell'azienda; in realtà però, stando ai piani stabiliti dieci anni prima da Zhao Yaoting, la possibilità che suo figlio ereditasse il testimone dal padre era ancora incerta.

Nel 1993, quando Zhao Yaoting individuò otto divisioni all'interno del gruppo, altrettanti veterani dell'azienda tra cui il vicedirettore generale, il vicepresidente del CdA e il vicesegretario del gruppo, assunsero ciascuno il comando di una divisione. In una situazione ad armi pari, ebbe così inizio la competizione per la successione: "Dopo dieci anni di lavoro, chi avrà sviluppato meglio la divisione sarà designato come successore dell'azienda". Tra quegli otto uomini ve ne erano tre appartenenti alla famiglia Zhou: Zhou Haijiang, Zhou Mingjiang e il genero Gu Rui.

In dieci anni, Zhou Haijiang, in qualità di responsabile allo sviluppo, portò l'azienda in borsa e il suo successo fu sotto gli occhi di tutti; inoltre, in quell'arco di tempo, suo padre gli insegnò tutto nei minimi dettagli. I due fratelli della famiglia Zhou furono mandati fin da subito a studiare alla Central Party School, una scuola dedita alla formazione dei quadri del Partito, e poi intrapresero gli studi universitari all'estero. Zhao Yaoting e i suoi due figli ricoprirono in successione l'incarico di Deputato dell'Assemblea Nazionale del Popolo e di Presidente di varie camere di commercio e contribuirono, inoltre, alla fase iniziale di sviluppo dell'azienda con un modello di marketing che dava priorità tanto alle vendite ai distributori quanto a quelle fatte tramite *tuangou* (una modalità di acquisto di gruppo tipicamente cinese), ponendo così delle buone basi per le relazioni con il mondo della politica.

Nel 1997, Zhou Haijiang fu selezionato dall' Ufficio Organizzativo del Comitato provinciale del Jiangsu per studiare management internazionale negli Stati Uniti, presso la University of Maryland, diventando così l'unico su sedici

imprenditori a rappresentare un'azienda rurale. Sebbene avesse una preparazione così solida, Zhou Haijiang si impose formalmente come successore dell'azienda dal 1987, anno in cui vi entrò, fino al 2004, anno in cui ricoprì la posizione di direttore generale del gruppo; passarono però ben 17 anni.

Quando nel 1995 Zhou Haijiang assunse la carica di vicedirettore del gruppo pensava che la sua nomina a successore rappresentasse solo il logico passo successivo; invece suo padre, per innalzare il livello di management dell'azienda, scelse all'improvviso, attraverso un annuncio di lavoro, un manager con retribuzione annua a sei zeri. Alla fine, tra i cento candidati spiccò il sino-canadese Chen Zhong, e tra Zhou Haijiang e suo padre scoppiò un'accesa lite. Quando Chen Zhong lasciò l'azienda, Zhou Yaoting nominò ancora un altro direttore generale e quando nel 2000 il padre prese di sua iniziativa l'incarico come direttore del gruppo scavalcando per la terza volta la presidenza, Zhou Haijiang sembrò davvero non capire. La spiegazione fornita da Zhao Yaoting in merito a ciò fu: “Credo che lui abbia ancora bisogno di pratica ed esperienza, adesso non è il momento adatto per emergere”.

Nel settembre 2004, tutto a un tratto Zhou Yaoting annunciò che si sarebbe eletto il direttore direttamente all'interno del gruppo. Secondo la procedura di votazione diretta, il voto poteva essere espresso da ognuna delle cinquanta persone fisiche del gruppo in possesso di azioni: al terzo giro di votazioni Zhou Haijiang, con un netto vantaggio di quarantanove voti, arrivò primo su venti candidati e fu eletto nuovo direttore generale.

Profondamente felice per l'evento, Zhao Haijiang disse: "Ciò che più mi allieta è che il gruppo abbia scelto senza esitazioni la via democratica e istituzionale e che, sulla scorta dei moderni sistemi aziendali, abbia eletto un nuovo presidente che si impegnerà a soddisfare le esigenze espresse da tutti".

L'impervio percorso che ha portato alla creazione del marchio

Diversamente dalla maggior parte delle aziende cinesi, il processo successorio avvenuto nel gruppo Hongdou non solo ha riflesso il cambio di autorità all'interno della famiglia, ma anche il passaggio intergenerazionale nel processo di creazione del marchio, segnale dell’importante ruolo che questo ricopre nel settore abbigliamento.

Sebbene il gruppo fosse nato da un'azienda rurale, l'importanza che Zhou Yaoting dava alla consapevolezza del marchio era tanta. Egli riteneva che un marchio come "Shanhua" (Fiori di montagna) fosse troppo fuori moda e inadatto per l'entrata nel mercato dei capi di abbigliamento prodotti a Gangxiacun e fu così che, nel 1984, cominciò a usare il nome "Hongdou" (Fagioli rossi).

Sotto la sua guida, il gruppo depositò il marchio in più di cinquanta paesi al mondo. Quando poi suo figlio maggiore entrò in azienda nel 1987, la prima proposta che avanzò fu proprio "la creazione di un marchio di successo": per questo scopo investì 1 miliardo e 600 milioni di RMB per una pubblicità che andava in onda sulla CCTV (China Central Television), all'epoca una somma pari al profitto annuale dell'azienda.

Zhou Yaoting sostenne con forza le idee di suo figlio Zhou Haijiang anche quando, nel 1989, chiese ai conduttori dei telegiornali di indossare i capi di abbigliamento dell'azienda per scattare delle foto da esporre sui banconi dei negozi. Fu così che la Hongdou divenne la prima azienda di abbigliamento cinese a ingaggiare personaggi famosi per farsi pubblicità. L'investimento non tardò a mostrare i suoi frutti: in pochissimo tempo il marchio era noto a chiunque, arrivando a occupare i primi posti nella lista dei marchi ufficialmente riconosciuti dal governo cinese[32].

Sempre sotto la guida di Zhou Haijiang l'azienda non solo collaborò con note accademie di moda francesi per migliorare il design, ma per dieci anni consecutivi, a partire dal 2001, organizzò "La festa degli innamorati[33]" e, attraverso la pubblicità fatta in occasione del San Valentino cinese, diffuse il marchio tra gli innamorati a occhi a mandorla.

La creazione di un marchio è tuttavia un lungo processo in cui l'ambiente esterno con cui ci si confronta è in continua evoluzione. Con l'avvento del

---

[32] Si tratta nello specifico della *Zhongguo chiming shangbiao*, ovvero una lista dei marchi più influenti ufficialmente riconosciuta dalle autorità cinesi e la cui nascita risale proprio agli anni '80 quando, sotto la spinta dell'apertura economica voluta da Deng Xiaoping, il governo cinese aderì alle norme della WIPO (World Intellectual Property Organization) relative al diritto dei marchi [N.d.T.].

[33] Letteralmente in cinese "I fagioli rossi che ricordano l'amore". In Cina il fagiolo rosso è il simbolo d'amore per eccellenza, per cui l'azienda ha sfruttato il suo nome (Hongdou significa per l'appunto "fagioli rossi") per entrare nel business dei prodotti venduti in occasione di San Valentino che, contrariamente a quanto accade in Occidente, viene festeggiato nel mese di agosto [N.d.T.].

ventunesimo secolo, l'innovazione nel processo di creazione del marchio subì una battuta d'arresto e, nel gruppo, fu proprio il successo raggiunto dalla Hongdou diretta da Zhou Haijiang a mostrare i primi segni di un lungo declino.

Da quando l'azienda sbarcò in borsa nel 2001, indici come la redditività, la capacità di indebitamento e la solidità mostrarono segni di peggioramento (Figure 3.3 - 3.5); ciò si verificò soprattutto nel 2004 quando Zhou Haijiang, già Presidente del CdA dell'azienda quotata, assunse anche la carica di direttore generale del gruppo. Il suo doppio mandato influì senza dubbio sulle normali operazioni dell'azienda: gli indici erano tutti sotto il livello medio del settore e le azioni mostravano chiari segni di una tendenza al ribasso.

Dal grafico sulle percentuali di vendita dei settori si nota come il trend dell'abbigliamento fosse in continuo declino (Figura 3.6), mentre dal grafico sull'esportazione è evidente che, dopo l'annullamento nel 2004 delle restrizioni internazionali sulle quote all'export dei prodotti tessili, le esportazioni della Hongdou invece che salire diminuirono (Tabella 3.2). Dalla tabella relativa alle vendite regionali si osserva come le percentuali di vendita nell'area orientale della Cina erano in continuo aumento: era chiaro ormai che la Hongdou dipendeva fortemente dal mercato locale e che il raggio delle vendite si restringeva sempre di più.

I dati sopra sono un chiaro sentore delle difficoltà in cui riversava il marchio agli inizi del 2001 e del gap che si creò tra la Hongdou e le altre aziende leader del settore.

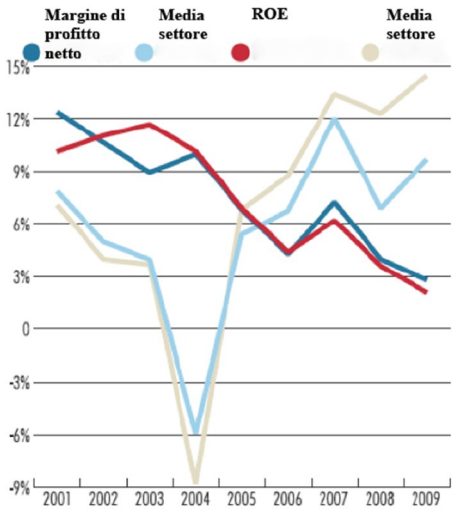


Figura 3.3 Indice di redditività della Hongdou
Fonte: Relazione aziendale annuale, Wind Information

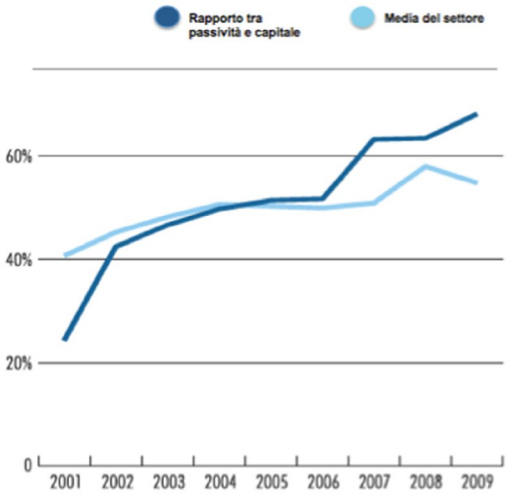


Figura 3.4 Indice di indebitamento della Hongdou
Fonte: Relazione aziendale annuale, Wind Information

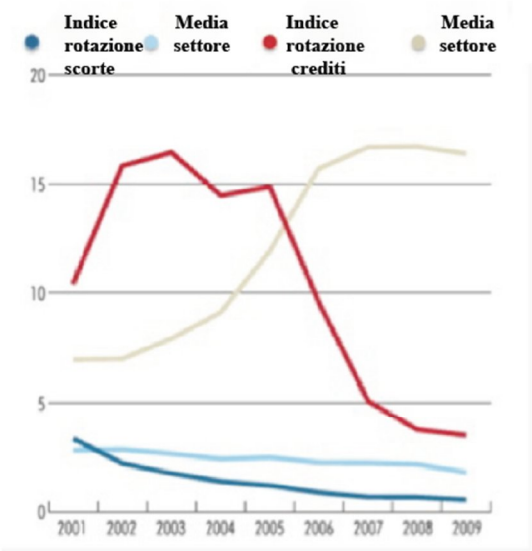


Figura 3.5 Indici di solidità della Hongdou
Fonte: Relazione aziendale annuale, Wind Information

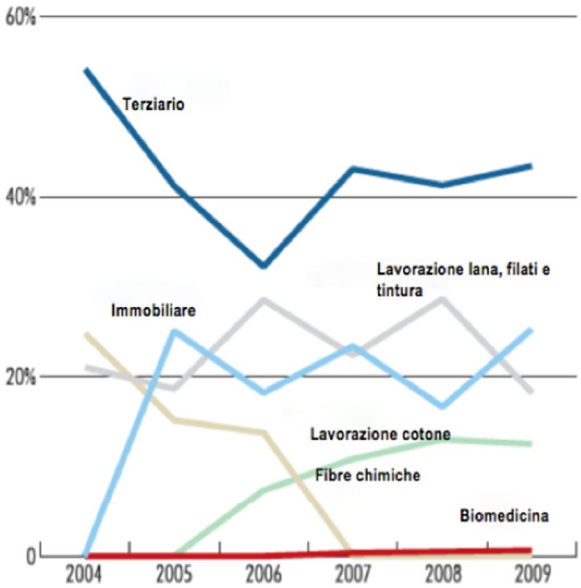


Figura 3.6 Percentuali vendita della Hongdou per settori
Fonte: Relazione aziendale annuale

Tabella 3.2 Ripartizione delle vendite Hongdou per area geografica
Fonte: Relazione aziendale annuale

Espresse in: %

Anno	Nord-Est	Nord	Est	Nord-Ovest	Sud	Sud - Ovest	Centro-Sud	Esportazioni	Totale
2001	10,23	17,83	40,72	11,43	10,19	9,60	0,00	0,00	100
2002	8,80	13.72	34,07	9,53	7,51	8,21	0,00	18,15	100
2003	6,75	20,09	25,13	8,33	7,66	11,74	0,00	20,30	100
2004	6,32	23,02	24,82	7,78	7,63	10,96	0,00	19,47	100
2005	6,04	11,66	76,13	1,51	1,74	2,93	0,00	0,00	100
2006	4,52	8,35	74,72	1,20	2,66	3,87	1,44	3,24	100
2007	4,55	4,91	75,12	1,53	1,69	3,67	3,39	5,08	100
2008	3,74	8,42	75,61	2,36	2,61	3,15	2,73	0,37	100
2009	3,35	3,71	80,08	2,58	1,50	3,07	3,08	2,63	100

Rispetto alla Youngor, che negli ultimi anni aveva puntato alla fascia alta di consumatori, il posizionamento del brand Hongdou rivela come l'azienda avesse puntato invece a città medio-piccole e a fasce di consumatori con reddito medio: il suo punto di forza, infatti, era il prezzo contenuto dei suoi prodotti con cui è riuscita a soddisfare la domanda di gran parte della popolazione. Ma, così facendo, l'assenza di propensione all'acquisto nella fascia di consumatori d'élite ha rappresentato una grande perdita per l'azienda; nelle grandi città, infatti, solo un numero esiguo di colletti bianchi sceglieva capi d'abbigliamento Hongdou.

Come si nota dal suo posizionamento, la Yongour, per attrarre un numero sempre maggiore di consumatori target, passò da una differenziazione di prodotto a una differenziazione di marchio dividendo la sua offerta in Mayor Youngor, CEO Youngor e Green Youngor. Mayor Youngour, brand di fascia premium, include abiti su misura per lo più realizzati a mano e diretti a una clientela composta da manager trai 40 e i 55 anni; CEO Youngor è la linea di brand per gli amanti del gusto classico e la sua clientela target comprende uomini di affari tra i 35 e i 45 anni; Green Youngor è il brand più alla moda, diretto principalmente a consumatori sensibili ai trend del momento compresi in una fascia d'età tra i 25 i 35 anni.

Diversamente dalla Youngor, ogni settore in cui operava il gruppo Hongdou non si focalizzava sull'idea di base del marchio "Hongdou", per cui si proseguì con una differenziazione del marchio studiata a tavolino. Nel 1995 furono messi in produzione, oltre alle camicie, agli abiti in stile occidentale e alle linee con marchio Hongdou, anche abiti occidentali con il marchio Xiangsiniao, una linea di abbigliamento casual con il marchio IDF e articoli alimentari sotto il marchio Omosa. Sempre lo stesso anno il gruppo effettuò un processo di fusione con la Shanghai Shenda Company, azienda operante nel settore automotive, dando vita al marchio Chituma le cui vendite hanno registrato trend abbastanza positivi, sebbene ancora lontani da quelli della Hongdou. La presenza di diversi brand all'interno del gruppo portò tuttavia a una competizione sleale e ancora una volta a perderci fu il potere attrattivo del marchio nel suo complesso.

Anche le attività di ricerca e sviluppo dell'azienda fecero un passo indietro. Dalle richieste per il deposito di brevetti nel settore abbigliamento si nota come, nonostante i brevetti per modelli di utilità e design rilasciati dalla Hongdou fossero maggiori rispetto alla Youngor, i brevetti per le invenzioni industriali erano nettamente inferiori. C'era ancora molta differenza nella strategia di ricerca e sviluppo delle due aziende. Negli ultimi anni, la Youngor aveva concentrato le sue ricerche su materiali d'avanguardia per migliorare la qualità dei capi prodotti e, in ultima istanza, aumentare la percezione del prodotto nella mente del consumatore, realizzando un'integrazione verticale sul piano dell'innovazione tecnologica; le ricerche della Hongdou, invece, erano volte tutte al miglioramento del design esterno, trascurando la ricerca di materiali di qualità.

Vi era sicuramente un legame tra la situazione critica in cui riversava il marchio e il modello di marketing adottato dall'azienda. Prima di tutto, la Hongdou aveva dato per lungo tempo troppa importanza al marketing relazionale: tra il 2001 e il 2008 la percentuale maggiore di ricavi proveniva dai *tuangou*, e grossa parte dei clienti a cui dava priorità l'azienda era costituita dagli uffici governativi e dall'esercito, raggiungibili attraverso i gestori delle reti ferroviarie di Harbin, Shanghai, Pechino e Shengyang. Ciò ha indubbiamente influito sulle ottime relazioni che nei primi tempi si erano stabilite tra i Zhou e il mondo della politica.

In secondo luogo, rispetto ad altri importanti marchi cinesi come la Youngor o la Shanshan, la Hongdou si mostrava troppo flessibile con i distributori e presentava ritardi nell'attuazione di modelli di vendita diretta al consumatore quali il franchising, la catena monomarca e la vendita on line. La percentuale di vendita dei suoi primi cinque distributori ha superato solo una volta il 20% (Figura 3.7) e, dopo il 2004, sebbene fosse diminuita, si manteneva poco più alta del 10%.

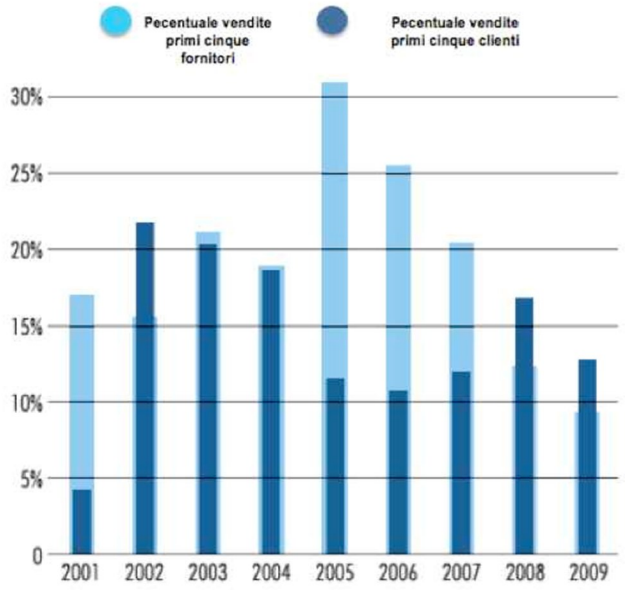


Figura 3.7 Analisi dei primi cinque fornitori e distributori della Hongdou
Fonte: Relazione aziendale annuale

Ritrovatosi in una difficile situazione e spiazzato dai nuovi trend che avevano interessato il settore abbigliamento (strategia asset-light e forme di distribuzione che privilegiavano la catena di negozi e la concessione in franchising), Zhou Haijiang si diede da fare per attuare un cambiamento. Prima di tutto, doveva concentrarsi sulla gestione del gruppo: nel luglio del 2008 si dimise dall'incarico di presidente del CdA dell'azienda e nominò il fratello minore Zhou Mingjiang come suo successore. In merito al cambiamento strategico della Hongdou, quest'ultimo si espresse così: "Ora la competitività nel settore abbigliamento è rappresentata dal comparto di Ricerca e Sviluppo e dai canali di vendita finali. La Hongdou, attraverso l'adozione degli estremi della "smiling curve" di Stan Shin[34], si trasformerà da azienda manifatturiera

[34] La *smiling curve* è un concetto introdotto dal fondatore della taiwanese Acer, Stan Shih, teso a mostrare come le aziende coinvolte in attività che si collocano agli estremi della catena del valore

ad azienda in grado di creare valore". Dopo aver assunto l'incarico, Zhou Mingjiang sottopose l'azienda a numerosi cambiamenti e revisioni concentrando le sue forze sulla linea di abbigliamento maschile. Questi, in breve, i cambiamenti che furono introdotti:

Creazione di una catena monomarca

La competizione nel settore abbigliamento avviene principalmente a livello dei servizi: se i mezzi con cui questi vengono veicolati non hanno un punto finale di approdo, non vi sarà alcun mercato da servire. Per entrare nel mercato dell'abbigliamento maschile, la Hongdou adottò il modello di vendita della catena monomarca aprendo negozi in cui i clienti avevano tutta l'offerta dei prodotti sotto i loro occhi. Nel 2009 i punti vendita ammontavano a 600, nel 2010 a 1300 e nei prossimi tre anni potrebbero arrivare a 3000. Nel 2010 l'azienda ha anche sviluppato un servizio personalizzato per gli abiti di alta manifattura e, al momento, sta indirizzando gli investimenti verso la creazione di un modello di vendita che, utilizzando le camicie come prodotto di punta, fornisce al cliente tutto il necessario per completare l'abbigliamento.

Costituzione di una piattaforma logistica

Per servire la rete monomarca, la Hongdou ha potenziato il sistema informativo ERP estendendolo alla catena di distribuzione per ottenere un controllo avanzato dei costi e maggiore rapidità nella consegna. Il potenziamento dei punti vendita finali necessita di una rapida capacità di reazione al mercato e di un sistema di logistica e distribuzione efficiente: per questo, la Hongdou ha creato un dipartimento di logistica per la linea uomo e, a fine dicembre 2009, ha investito tra i 23 e i 24 milioni di RMB per l'istituzione di un centro di logistica e distribuzione che il giorno dopo la sua creazione produceva già 30.000 capi d'abbigliamento; tale centro è in grado di soddisfare l'annuale domanda dei capi di linea maschile per un totale di 1 miliardo e 800 milioni di RMB.

Potenziamento delle attività di ricerca e sviluppo interne all'azienda

---

[segue nota] (ideazione, R&S, vendite e post-vendita) abbiano maggiore valore aggiunto rispetto alle altre (design, produzione, distribuzione, ecc.) [N.d.T.].

Gli investimenti in R&S sono aumentati a partire dal 2008: nel 2008 e 2009 hanno raggiunto rispettivamente i 316 e i 317 milioni di RMB e, sempre nello stesso anno, sono aumentate le richieste per il deposito di brevetti nazionali di cui il 45% era costituito da brevetti per invenzioni industriali e modelli di utilità.

Attrazione delle migliori risorse umane

Per rendere il marchio moderno, sostenere le attività interne di R&S e innovare il design, negli ultimi anni la Hongdou ha ingaggiato uno dopo l'altro i primi dieci designer della Cina tra cui Zhao Yufeng in qualità di direttore design, il coreano Yeom Hak-seon come capo designer e Antonello Montalto, definito "il padre della moda occidentale moderna", come sarto esperto.

Promozione pubblicitaria

Nel 2010, per promuovere la linea maschile dell'azienda, oltre a spendere 30 milioni di RMB per una pubblicità andata in onda sulla CCTV, sono stati effettuati ulteriori investimenti per spot pubblicitari andati in onda sulle televisioni regionali, e pubblicità sui treni e su cartellonistica stradale. A due anni dai cambiamenti attuati, sono arrivati i primi risultati: all'incontro sulle strategie dell'azienda tenutosi nel marzo 2010 c'erano già più di 200 tra affiliati e firmatari, segno che nell'ultimo periodo l'azienda ha continuato a migliorare; ma la possibilità che la situazione si mantenga stabile dipenderà ancora una volta dalla capacità di creare il marchio e dal grado di innovazione.

Questo marchio rappresenta la vita di un'impresa familiare e la sua creazione ha spinto a una successione interna tra i membri della famiglia ansiosa di assistere agli sviluppi futuri della propria creatura; tuttavia, per creare un marchio che farà storia, la famiglia Zhou ha ancora una lunga strada davanti a sé. Come può un'azienda come questa dar vita a un marchio di successo? I tre elementi chiave risiedono nella tecnologia, nella cultura e nel marketing.

Prima di tutto bisogna dare importanza all'innovazione interna per migliorare la qualità dei prodotti; in secondo luogo bisogna concentrarsi sulla creazione e sullla diffusione della cultura del marchio per rafforzare il marchio aziendale e, infine, bisogna adottare un modello di marketing teso alla vendita diretta al consumatore. Di questi tre elementi non se ne deve tralasciare neanche uno. Il marchio aziendale deve

essere strettamente legato al concetto della "cultura del marchio" attraverso la differenziazione di marchio e non di prodotto in modo da raggiungere sempre più fasce di consumatori target attraverso un sistema di marketing stratificato.

Ciò che, infine, più incuriosisce in merito a questo caso di studio è la reazione di un'azienda familiare in seguito ai cambiamenti economici avvenuti in Cina: nei primi tempi la Hongdou faceva affidamento sulle buone relazioni intrecciate nel mondo della politica e sviluppate attraverso i *tuangou,* oltre che su una strategia di marketing che dava priorità ai distributori; dopo i miglioramenti apportati nell'economia e l'affermazione del sistema competitivo, l'azienda ha dovuto inevitabilmente passare a un modello di vendita diretta al consumatore ed è così che, finalmente, ha spiccato il volo verso il successo.

Capitolo 3

Il commento traduttologico

3.1 Introduzione

In questa sezione si procederà con l'analisi dei testi oggetto di traduzione dell'elaborato attraverso la disamina dei tratti peculiari del testo di partenza (TP) e del testo di arrivo (TA), nonché delle strategie adottate in sede di traduzione per la risoluzione dei principali problemi riscontrati. Prima però di procedere con tale disamina, è opportuno fornire alcune informazioni circa il campo in cui si è operato per comprendere al meglio il contenuto dei paragrafi che seguiranno.

Come sottolineato da Gotti[35], quando agli inizi degli anni Settanta i *Translation Studies* fecero il loro ingresso in àmbito accademico, gli studiosi – dediti principalmente allo studio della traduzione letteraria – si mostrarono poco inclini ad accogliere una forma «inferiore» di traduzione definita «meccanica». 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, che nelle parole di Gotti

> covers the specialist subject fields falling under non-literary translation, the best known of which include science and technology, economics, marketing, law, politics, medicine and mass media[36],

ha acquistato sempre più importanza tanto da indurre gli addetti al settore a dubitare della sua «ancillarità»[37] nei confronti della traduzione letteraria. Oggetto di interesse della traduzione specializzata è costituito, quindi, da tutte quelle lingue speciali – altrimenti denominate dalla comunità scientifica *linguaggi settoriali*, *lingue tecniche*, *microlingue*, *tecnolingue* e *tecnoletti*[38] – 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 nessuna delle lingue speciali di cui sopra costituisce un «sistema chiuso»[39], ma che al

---

[35] Maurizio GOTTI, Susan SARSEVIC, *Insights into Specialized Translation*, "Studies in language and communication", Bern, Peter Lang, 2006, p. 9.
[36] *Ibid.*
[37] Per un confronto tra traduzione specializzata e traduzione letteraria si veda Federica SCARPA, *La traduzione specializzata. Un approccio didattico professionale*, Milano, Hoepli, 2008, pp. 83-86.
[38] La dissimmetria tra le varie terminologie avanzate dagli studiosi italiani trova conferma in diversi contributi. Si veda in proposito Federica SCARPA, *La traduzione* specializzata, *op. cit*., p. 1; Luca SERIANNI, *Italiani scritti*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 79; Ilaria BONOMI, *Elementi di linguistica italiana*, Roma, Carocci, 2003, pp. 65-66.
[39] Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 4.

contrario ognuna di esse è caratterizzata da un numero variabile di termini afferenti ad altri settori specialistici. Si pensi ad esempio alla lingua speciale dell'economia, una scienza ibrida che si colloca sia nel campo delle cosiddette «scienze dure» come la matematica, sia in quello delle «scienze morbide» come la psicologia e la sociologia.[40]

Tuttavia, è possibile individuare dei tratti comuni che caratterizzano i testi delle lingue speciali tra cui, primo fra tutti, la monosemia dei termini all'interno degli àmbiti specialistici di appartenenza. Per citare un esempio tratto dal TA che di qui a poco si andrà ad analizzare, si pensi al termine *rendimento* che in àmbito strettamente economico indica "il provento, espresso in termini percentuali, di un capitale investito", ma che nella lingua comune si riferisce alla capacità delle persone di svolgere i propri compiti, come nell'espressione "uno studente di scarso rendimento". Tra gli altri tratti caratteristici si ricordano: il distacco emotivo dell'autore dai temi trattati, la chiarezza espositiva e l'economia, ovvero la capacità di applicare il cosiddetto «principio del minimax» elaborato da Levý nel 1967 e basato sull'impiego efficiente da parte dell'autore di strutture linguistiche tese alla compattazione e alla concisione del testo[41]. Prendendo sempre come riferimento sia il TP e il TA oggetto della prossima analisi, sono esempi di economia l'affissazione (in italiano *cofondatore* da con + fondatore; in cinese *duoyuanhua* 多元化 "diversificazione (aziendale)" composto da "multi-" + il suffisso 化 *hua*), la compressione (l'acronimo *MBO* per Management Buyout) e la giustapposizione (*lavorazione cotone* invece di "lavorazione del cotone", una scelta in questo caso dettata dall'esigenza di compattare il testo all'interno di grafici e tabelle che fungono da corredo al testo principale).

Sulla base di quanto finora illustrato, si procederà nei prossimi paragrafi con l'analisi vera e propria del TP e del TA fornendo dapprima un quadro generale sulla tipologia testuale, la dominante e i rispettivi lettori modello, per poi passare a una analisi dei metodi e delle procedure adottate in sede di traduzione attraverso un approccio di tipo *bottom-up* che dal livello della parola giunge a quello più alto del testo.

---

[40] *Ibid.*
[41] *Ibid.*, p. 20.

3.2 Identificazione della tipologia testuale

Secondo la tassonomia proposta da Newmark sviluppata sulla base del modello funzionale di Jakobsón – a sua volta fondato sulle teorie linguistiche esposte nella *Sprachtheorie* di Karl Bühler – i testi analizzati in questa sede appartengono alla categoria dei testi con funzione informativa incentrati sulla realtà extralinguistica.

In particolare si tratta di testi il cui argomento – di natura economica – ruota intorno all'analisi del fenomeno successorio nelle aziende cinesi a conduzione familiare negli ultimi venti anni. Il luogo testuale in cui si realizza la situazione comunicativa[42] è una monografia redatta dal professore di finanza e corporate governance della Chinese University of Hong Kong, Fan Bohong 范博红 e pubblicata nel maggio 2012 dalla casa editrice Dongfang Chubanshe[43].

Il volume – dal titolo *Guanjian shi dai: zouchu huaren jiazu qiye chuancheng zhi kun* 关键世代：走出华人家族企业传承之困 (La generazione decisiva. Come superare il problema della successione nelle imprese familiari cinesi) – consta di quattro sezioni di cui le prime tre sono composte da sei capitoli e l'ultima da cinque, per un totale di ventitré capitoli. I primi due testi selezionati per l'operazione di traduzione interlinguistica dal cinese all'italiano appartengono alla prima sezione intitolata *Yingjie chuancheng de tiaozhan* 迎接传承的挑战 (Introduzione alla sfida della successione). In particolare, il primo capitolo tradotto, intitolato *Jiazu qiye jiazhi weihe zai jicheng zhong zhengfa liu cheng* 家族企业价值为何在继承中蒸发六成[44] (Le motivazioni della perdita del 60% del valore dell'impresa familiare durante la fase successoria), è incentrato sui risvolti negativi che le tardive dimissioni dei magnati dell'industria cinese hanno sul valore dell'azienda; nel secondo capitolo, *Jiaobang de kexue: ruhe yuce qiye chuangcheng moshi* 交棒的科

---

[42] Gotti individua tre possibili situazioni comunicative: l'esposizione scientifica, l'istruzione scientifica e il giornalismo scientifico. In questo caso il TP rientra nella prima delle tre categorie in cui "uno specialista si rivolge ad altri specialisti usando termini specialisitici". Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 15.

[43] FAN Bohong, *Guanjian shidai: zouchu huaren jiazu qiye chuancheng zhi kun* 关键世代：走出华人家族企业传承之困 (La generazione decisiva. Come superare il problema della successione nelle imprese familiari cinesi), Beijing, Dongfang Chubanshe, 2012.

[44] *Ibid.*, pp. 6-16

学：如何预测企业传承模式[45] (Disciplina successoria: come prevedere modelli di successione aziendale), l'autore propone un metodo teso a stimare un modello successorio ottimale diretto alle aziende cinesi; il terzo e ultimo capitolo dal titolo *Hongdou chuancheng: yi chang pinpai jieli* 红豆传承：一场品牌接力跑[46] (Il processo successorio in Hongdou: una corsa a staffetta), tratto dalla terza sezione del volume *Wuxing zichan de chuancheng: jiazhiguan, pinpai, chuangxin, zhuanxing* 无形资产的传承:价值观, 品牌, 创新, 转型 (La successione del capitale intangibile: sistema di valori, marchio e innovazione), presenta un caso di studio di una nota azienda di abbigliamento cinese.

La monografia raccoglie articoli apparsi precedentemente in altri luoghi testuali: i tre capitoli selezionati, infatti, sono apparsi sotto forma di articoli di ricerca scientifica nel mensile cinese di economia e finanza *Xin caifu* 新财富 (La nuova ricchezza) edito dalla Shenzhen Securities Information e diretto a un pubblico di professionisti del settore (amministratori delegati, esperti di finanza, ricercatori, ecc.)[47].

L'autore del TP, con più di 4000 citazioni su Google Scholar e più di 600 nel Social Sciences Citation Index (SSCI), è ritenuto un dei massimi esperti di finanza più citati e attivi in Asia: oltre a vantare una lista di interventi in riviste di economia quali l'*Economist*, l'*Asian Wall Street Journal*, *il Financial Times*, e il *South China Morning Post*, ha svolto un ruolo attivo come consulente in diverse organizzazioni internazionali di grande spessore (la Banca Mondiale, l'OCSE e l'Asian Development Bank)[48].

Ritornando alla classificazione operata da Newmark, bisogna sottolineare come all'interno della categoria «testo informativo» si possono distinguere diverse sottocategorie in base all'uso che l'autore fa dello stile, dei verbi, del lessico, ecc.

---

[45] *Ibid.*, pp. 61-76

[46] *Ibid*., pp. 191-203

[47] Cfr. FAN Bohong, LUO Qiping 范博红，罗绮萍, *Jiazu qiye jiazhi weihe zai jicheng zhong zhengfa liu cheng?* 家族企业价值为何在继承中蒸发六成？(Le motivazioni della perdita del 60% del valore dell'impresa familiare durante la fase successoria), in *Xin caifu*, 12, 2009, pp. 52-55; FAN Bohong, ZHANG Tianjian, 范博红，张天健, *Jiaobang de kexue: ruhe yuce qiye chuangcheng moshi?* 交棒的科学：如何预测企业传承模式？(Disciplina successoria: come prevedere modelli di successione aziendale), in *Xin caifu*, 11，2011, pp. 90-99; FAN Bohong, QUAN Xiaofeng, 范博红，权小锋, *Hongdou chuancheng: yi chang pinpai jieli* 红豆传承：一场品牌接力跑 (Il processo successorio in Hongdou: una corsa a staffetta) in *Xin caifu*, 7, 2011, pp. 106-110.

[48] Cfr. http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/pages/bio&cv_chi.html, 10/01/2013.

Nel caso specifico il TP presenta i tipici tratti del testo informativo in cui vi è un numero considerevole di tecnicismi afferenti alla sfera economico-finanziaria (*yingye shouru* 营业收入 "utile operativo"; *renguquanzheng* 认股权证 "warrant"; *gouhui* 购回 "buy-back") e uno stile formale e impersonale (*benwen xiwang jieshao* 本文希望介绍 "In questo capitolo ci si propone") uniti, tuttavia, a tratti tipici dei «testi vocativi» incentrati sul destinatario: basti pensare all'uso delle metafore o delle locuzioni fisse a quattro caratteri di derivazione letteraria note come *chengyu* 成语[49] che verranno analizzate in dettaglio più avanti.

Infatti, in base alle funzioni linguistiche individuate da Jakobsón nel 1966 (espressiva, conativa, referenziale, metalinguistica e fàtica) il TP oggetto di analisi rientrerebbe a pieno titolo nella macrocategoria referenziale o informativa in cui lo *Skopos* ultimo sarebbe quello di informare il lettore su un fatto scientifico proponendo nuove teorie o integrando quelle già esistenti. Tuttavia, la comunità scientifica è ormai concorde sulla natura ibrida che soggiace ai testi tecnico-scientifici che

> hanno sì la funzione di *informare* (il lettore) […] ma anche quella di *persuadere*, ossia cambiare le sue opinioni e certezze nel convincerlo della validità e importanza di ciò che è stato scritto[50].

Quanto sopra trova infatti conferma nei testi oggetto di analisi in cui, nel capitolo dedicato all'elaborazione di un metodo teso all'ottimizzazione del processo successorio, gli autori terminano il cappello introduttivo con la speranza che

> l'inventario e il modello presentati possano essere un supporto per le aziende cinesi affinché individuino la soluzione a loro più appropriata [in quanto] chiunque abbia indagato fino ad ora [sul fenomeno successorio] si è limitato a una descrizione sommaria di casi a carattere euristico di cui, tuttavia, non è possibile definire raggio di applicabilità né universalità[51].

Interessante è anche il contributo avanzato da Sabatini per l'identificazione di macrotipi testuali che – sebbene non sia stato pensato per chi sia approccia ai testi con

---

[49] Cfr. Magda ABBIATI, *Grammatica di cinese moderno*, Venezia, Cafoscarina, 1998.
[50] Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 9. Corsivo mio.
[51] Cfr. p. 25.

lo scopo di produrre un altro documento[52] in lingua d'arrivo (LA) – offre degli spunti interessanti per inquadrare al meglio il TP. La divisione operata dallo studioso si basa sul «vincolo interpretativo» che l'emittente del testo pone al suo lettore portando così all'individuazione di testi altamente, mediamente o poco vincolanti. Con un approccio dell'autore teso ad accrescere la consapevolezza nella mente del lettore circa la peculiarità del momento successorio all'interno di aziende a conduzione familiare, il TP rientrerebbe nella seconda macrocategoria individuata da Sabatini, ovvero quella dei testi mediamente vincolanti in cui

> l'emittente tempera la necessità di un'interpretazione aderente alla propria, perché intende far raggiungere per gradi al destinatario uno stadio di conoscenze o posizioni diverso da quello di partenza[53]

una definizione questa che sembra trovare conferma nella stessa struttura retorica soggiacente al TP e tipica del discorso economico in cui, dopo l'illustrazione del problema (la perdita del 60% del valore reale dell'azienda nell'anno in cui si realizza la successione e nei cinque anni precedenti alla stessa) e della previsione – cosiddetta applicata[54] – che analizza la situazione presente e prevede eventuali scenari futuri (previsione dei modelli successori di Sany, Byd e altre 15 imprese basata sull'analisi del capitale intangibile della famiglia e dei limiti presenti in azienda) segue una proposta, nel caso specifico quella dell'adozione del modello formulato dagli autori in base alle ricerche da loro effettuate.

3.3 La dominante e il lettore modello

Presa in prestito dal campo semantico della musica, la «dominante» è un concetto introdotto dai formalisti russi e che Roman Jakobsón nel 1935 definiva come "la componente intorno alla quale si focalizza il testo e che ne garantisce l'integrità"[55]. Questa può essere analizzata da diverse angolazioni: quella dell'autore,

---

[52] Sager identifica cinque possibili tipologie di documenti prodotti in LA in base alla variazione di funzione tra TP e TA: dcumenti paritari, paralleli, dipendenti, derivati e autonomi di cui i primi due sono specifici della traduzione giuridica e gli altri tre si caratterizzano per il diverso grado di mantenimento della funzione del TP nel TA. Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 125-126.

[53] Cfr. Ilaria BONOMI, *Elementi di linguistica italiana*, *op.cit*., p. 171.

[54] Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 36.

[55] Cfr. Bruno OSIMO, *Propedeutica della traduzione. Corso Introduttivo con tavole sinottiche*, Milano, Hoepli, 2001, p. 67.

del mediatore (il traduttore) e del lettore modello.

Sulla base già di quanto delineato sopra, la dominante dell'autore individuata nel prototesto in cinese è data dalla natura informativa del testo, ovvero dalla volontà dell'autore di informare il proprio lettore circa il fenomeno della perdita di valore aziendale dovuto alla scarsa attenzione rivolta al passaggio generazionale nelle imprese familiari cinesi. Trattandosi di un'operazione interlinguistica è importante definire anche la dominante del mediatore che, nel caso specifico, coincide con quella dell'autore del prototesto. La volontà del traduttore è infatti quella di non modificare l'intenzionalità dell'autore attraverso operazioni che potrebbero alterare i tratti tipici del testo informativo in questione – la chiarezza espositiva, la non ambiguità lessicale, la struttura retorica, la presentazione di dati frutto di ricerche ben specifiche su cui l'autore e i suoi collaboratori hanno lavorato per anni, ecc. – producendo un metatesto che conservi la dominante informativa del prototesto, scelta che non può prescindere, però, dall'individuazione di un lettore implicito del metatesto.

Per poter infine definire con esattezza la dominante secondo il lettore implicito del prototesto, è opportuno dapprima definire i tratti caratterizzanti di tale lettore per poi compararli con quelli del lettore implicito (o lettore modello) del metatesto col fine ultimo di illustrare la macrostrategia utilizzata in sede di traduzione.

Il lettore modello del prototesto è il ricevente immaginario del messaggio postulato dall'autore di cui si è fornito un quadro in precedenza, mentre il lettore modello del metatesto è il lettore che il traduttore, ovvero chi scrive, si prefigge come destinatario del metatesto che produce. Nel documento di presentazione del volume pubblicato nella pagina web personale del professor Fan[56], si dispone si elementi preziosi per delineare il ritratto del lettore modello del prototesto. Nella prima pagina, infatti, al secondo punto della voce relativa alle caratteristiche del libro si legge quanto segue:

> Il volume è adatto non sono solo per i fondatori, i manager esperti, i membri della famiglia e il personale delle imprese familiari, ma anche per i consulenti aziendali, i docenti e gli studenti universitari, gli Enti di Ricerca e i professionisti del settore[57].

Dalla traduzione sopra si evince chiaramente che l'intento dell'autore è quello

[56] Cfr. http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/doc/book/critical_generations.pdf, 10/01/2013.

[57] La fonte originale che si legge nel documento in cinese è "本书不仅适合家族企业的创始人、高层领导及其家人、员工，也适合企业咨询顾问、高校师生、研究机构及相关行业从业者". *Ibid.*, p. 1.

di raggiungere quante più persone possibili interessate alla questione del passaggio generazionale nelle imprese cinesi: dai lettori "interni" al problema e che da esso sono direttamente interessati come i fondatori delle aziende e le persone che vi lavorano quotidianamente (manager, personale qualificato e membri della famiglia coinvolti nelle varie attività), fino a quei lettori "esterni" che in qualche modo nutrono un interesse per l'argomento come, ad esempio, i consulenti aziendali che dal volume possono trarre preziosi spunti per l'attivazione di nuovi servizi per le imprese in difficoltà; i professori universitari e i loro studenti all'interno di un corso di Family Business; gli Enti di Ricerca che, dai dati raccolti dall'autore, potrebbero elaborare nuovi studi contribuendo, così, ad arricchire il contributo del professor Fan. L'autore chiude poi la sua lista di lettori modello con i «professionisti del settore», quasi a ribadire ancora una volta che il volume è pensato per una molteplicità di destinatari, tutti però accomunati dalla conoscenza e dall'interesse per il discorso economico. Interessante a proposito è notare come, nel tentativo di accomunare i livelli specialistici delle lingue speciali tra le varie culture[58] bisogna considerare, come suggerisce Scarpa[59], non solo il contesto situazionale in cui i testi vengono redatti ma anche il contesto più ampio della cultura in cui sono immersi, e che differenziazioni troppo accurate delle varietà delle lingue speciali possono allontanare il traduttore dalla giusta strategia da adottare.

Ritornando all'individuazione della dominante per il lettore modello del prototesto lasciata in sospeso, alla luce di quanto appena illustrato, è possibile immaginare che all'interno dello stesso contesto socioculturale essa coincida con la dominante dell'autore, ovvero che si realizzi attraverso l'elemento informativo. Il lettore modello cinese – o meglio i vari lettori immaginati dall'autore disposti in uno spazio orizzontale che affianca il tecnico all'esperto, il discente al professionista – ricercherà nel testo lo stesso elemento informativo racchiuso nella mente dell'autore prima della realizzazione del prototesto. Ci si chiede, tuttavia, se in questo spazio possa rientrare anche il lettore modello del metatesto. Prendendo in considerazione i

---

[58] In particolare si tratta delle cinque classificazioni delle varietà tecnico-scientifiche operate da Dardano e da Gläser. Delle prime fanno parte il livello scientifico-specializzato, scientifico-pedagogico, divulgativo-scientifico, della semidivulgazione scientifica e il scientifico-ufficiale, mentre tra le seconde si trovano il livello *expert-expert*, *specialist-apprentice* (o *learner* o *student*), *specialist-the general public*, *specialist-interested lay person* e *specialist and technician*. Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., pp. 16-17.

[59] *Ibid.*

singoli componenti della lista offerta dall'autore si nota come sia difficile operare una sovrapposizione tra i lettori modello del prototesto e quelli del metatesto.

A causa della profonda distanza che separa il sistema economico della cultura di partenza da quella di arrivo, è altamente improbabile che il fondatore di una PMI italiana sia interessato alla lettura di un testo che propone un modello di ottimizzazione del processo successorio diretto esclusivamente alle aziende cinesi ed elaborato sulla base di specifiche caratteristiche del tessuto economico-sociale del Paese di Mezzo (si pensi alle domande contenute nel questionario del secondo capitolo relative agli ostacoli istituzionali[60] in cui è evidente il ruolo svolto dal governo cinese nello scenario economico del Paese). Ciò implica anche l'esclusione di tutti i possibili lettori modello che operano all'interno di aziende italiane (parenti del fondatore, manager esperti e altri collaboratori). Lo stesso si può dire per un consulente italiano il cui servizio deve tener conto solo ed esclusivamente delle disposizioni vigenti in merito al diritto successorio nel paese della cultura ricevente (patti di famiglia, disciplina fiscale italiana, ecc.).

Diversamente da quanto finora illustrato, il lettore modello del metatesto potrebbe essere individuato tra i docenti e gli studenti italiani che all'interno del loro àmbito di studio rivolgano particolare attenzione alla Cina e alla sua crescente influenza nel panorama economico internazionale. Si pensi ad esempio a un corso di economia e gestione aziendale tenuto nel paese della cultura ricevente[61] in cui si vogliano prendere in considerazione anche casi di studio e ricerche effettuate da ricercatori orientali sulla realtà economica cinese. Il contributo di un ricercatore di grande spessore – quale è l'autore del prototesto – potrebbe rivelarsi utile per un docente di gestione aziendale della cultura ricevente che abbia intenzione di redigere un volume che raccolga diversi articoli sul fenomeno successorio a livello internazionale col fine di offrire ai suoi discenti basi più solide su cui comparare la realtà locale. Gli studenti saranno così in grado di cogliere i tratti comuni e le

[60] Cfr. Tabella 2.2, p. 29.

[61] Le cattedre di Family Business in Italia sono ancora molto poche: una tra le più importanti è la cattedra Alberto Fack dell'Università Bocconi finanziata dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF) in cui si analizzano casi di studio sia italiani che internazionali. In Italia prevale, tuttavia, la tendenza ad approfondire l'argomento all'interno degli insegnamenti più tradizionali tenuti nei corsi di economia e gestione delle aziende. Cfr. http://www.aidaf.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Aidaf/AIDAF_IT/AIDAF_IT_AdN/Home/Didattica/, 11/01/2013.

divergenze che caratterizzano i fenomeni successori sia in Italia che in Cina come l'età media in cui il *pater familias* cede il timone, le modalità di cessione dell'azienda, le soluzioni avanzate per ottimizzare il processo successorio, ecc. Ne consegue che – nonostante i lettori modelli non coincidano del tutto – la dominante del lettore implicito del metatesto ruoti ancora una volta intorno alla componente informativa.

Se è vero, infatti, che il lettore modello di cui si è appena tracciato il profilo non necessita di note di approfondimento in merito a termini strettamente appartenenti all'àmbito economico-finanziario in quanto detentore di una conoscenza specialistica che condivide con il lettore modello del prototesto (si pensi a tecnicismi quali *xiaoshou jingli lu* 销售净利率 "margine di profitto netto" o *liutong guquan bili* 流通股权比例 "quota di flottante" il cui significato è spesso oscuro ai non addetti al settore), d'altra parte bisogna riconoscere che egli potrebbe non possedere un bagaglio altrettanto approfondito in merito alla storia economica cinese degli ultimi trent'anni portando il traduttore alla decisione di inserire delle note esplicative a piè di pagina o delle espansioni all'interno del TA, come si vedrà più avanti.

Dopo aver individuato la tipologia testuale, la dominante del prototesto e il lettore modello del metatesto, è ora possibile proseguire con l'illustrazione della macrostrategia adottata dal traduttore per portare a termine l'operazione di trasposizione interlinguistica dal testo cinese a quello italiano.

3.4 Macrostrategia

Nella fase preparatoria all'opera di riformulazione è stato importante per il traduttore configurare una mappa mentale ben chiara delle caratteristiche del TP e quelle del TA che si andava a creare, attraverso l'individuazione della tipologia testuale, della dominante del TP e del lettore modello del TA. A ciò si è unita la consapevolezza che il TP analizzato in questa sede necessitava un approccio di tipo «cognitivo e razionale»[62] secondo cui a un tecnicismo del TP corrisponde una sola interpretazione corretta nel TA (basti pensare a uno dei termini più ricorrenti nel TP *teshu zichan* 特殊资产 che a una prima lettura suggerisce una traduzione quale "capitale speciale/particolare" ma che, attraverso la lettura di un *corpus* di testi

[62] In merito all'approccio traduttivo Scarpa distingue tra "interpretazione euristica" nel caso della traduzione letteraria e "approccio cognitivo e razionale" nel caso della traduzione specializzata. Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 84.

paralleli in LA, si è arrivati a tradurre come "capitale intangibile" in riferimento a quelle risorse invisibili ma fondamentali per la sopravvivenza di un'azienda quali il network di relazioni con il mondo esterno, l'esperienza nel campo maturata dai membri della famiglia, il grado di educazione dell'imprenditore, ecc.).

Alla luce di quanto delineato nei paragrafi precedenti, il traduttore ha deciso di adottare un approccio complessivo di tipo familiarizzante attraverso la riproduzione integrale delle informazioni contenute nel TP e la loro conseguente aderenza alle norme e alle convenzioni della lingua ricevente, cercando di soddisfare al meglio i criteri di accuratezza e trasparenza del testo di arrivo. In altre parole, se da una parte si è cercato di preservare l'intento dell'autore del TP dando priorità all'elemento informativo, dall'altra non ci si è allontanati dall'obiettivo di soddisfare le esigenze del lettore modello individuato sopra nel tentativo di soddisfare il criterio di «responsabilità deontologica» che il traduttore specializzato ha nei confronti sia del mittente che del destinatario[63]. D'altra parte, parafrasando le parole di Scarpa[64], una scelta di questo tipo, ovvero familiarizzante, è quasi d'obbligo per un traduttore specializzato che deve confrontarsi con i valori condivisi dalla comunità di esperti a cui il testo riformulato è indirizzato.

Attraverso la scelta di un *corpus* di esempi tratti dal TP e dal TA, sarà ora possibile mostrare in pratica sia la macrostrategia di cui sopra che le microstrategie adottate per risolvere specifici problemi di traduzione prima sul piano linguistico e poi su quello extralinguistico.

3.5 Il livello della parola: i fattori lessicali

Lo studioso di linguistica Wong Dongfeng definisce il raggiungimento di una corretta resa lessicale nel testo d'arrivo "the most problematic and time consuming aspect of translation"[65]. In effetti, a causa della profonda diversità che separa il sistema linguistico cinese da quello italiano, non sono pochi i problemi con cui un traduttore si deve confrontare prima di giungere a una resa che risponda ai criteri dell'«accettabilità» e della «fruibilità».[66] Qui di seguito verranno illustrati alcuni procedimenti adottati dal traduttore che interessano il livello più basso del testo: la

[63] *Ibid*, p. 91.
[64] *Ibid*, p. 104.
[65] WONG Dongfeng, "Factors Influencing the Process of Translation", *Meta*, 44, 1, 1999, p. 80.
[66] Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 207.

parola.

3.5.1 Nomi propri

A causa della natura informativa che caratterizza il TP, è stato rilevato un numero significativo al suo interno di nomi propri, toponimi e nomi che designano varie istituzioni sia nazionali che straniere che il traduttore ha tradotto adottando diverse microstrategie.

Nello specifico, i nomi propri di personalità cinesi sono stati riportati nel TA attraverso la trascrizione in *pinyin* come nel caso del nome del coautore del primo capitolo tradotto, *Luo Qiping* 罗绮萍 o dell'uomo d'affari *He Xiangjian* 何享健, che diventano rispettivamente Luo Qiping e He Xiangjian e di cui nel TA si preserva anche l'ordine tipicamente cinese cognome-nome. Sono stati individuati anche diversi nomi stranieri traslitterati in caratteri cinesi che il traduttore ha riportato nel TA nella loro forma originale, come nel caso di *Bafeite* 巴菲特 (Warren) Buffet, di cui il traduttore non si è limitato a fornire solo il cognome così come nel TP, ma anche il nome Warren. Questa scelta è motivata dal fatto che il nome del magnate statunitense è abbastanza diffuso tra gli esperti a cui è diretto il TP in quanto coincide con l'azionista di maggioranza di una delle più grandi aziende petrolifere cinesi, per cui il solo riferimento al suo cognome è un dato sufficiente. Ciò non potrebbe essere vero, invece, per il lettore modello del TA che necessita di riferimenti più chiari per individuare con precisione chi si nasconde dietro il "leggendario investitore" di cui si parla nel TP. La stessa operazione di trascrizione in lingua originale è stata fatta per i nomi del ricercatore danese Morten Bennedsen, in cinese trascritto foneticamente come *Modun Bannadesun* 莫顿·班纳德孙, del designer coreano Yeom Hak-seon nel testo cinese *Lian Heshan* 廉鹤善 e del sarto italiano Antonello Montalto, nel TP 安东尼奥蒙塔尔多 in seguito alla trascrizione fonetica *Andongniao Mengtaerduo.*

Tra le neoformazioni che concorrono a soddisfare il criterio di concisione delle lingue speciali vi sono i sintagmi eponimi, ovvero sintagmi derivati dai nomi di ricercatori, scienziati e studiosi a cui si riconduce una certa invenzione o teoria. Nel TP è stata rilevata la presenza di un eponimo derivato una personalità illustre della comunità scientifica italiana a cui si deve la formulazione di un indice che misura le diseguaglianze nella distribuzione della ricchezza:

企业所在地贫富差距是否严重（基尼系数大于0.45）？

Nell'area dove è sita l'azienda vi è un grave divario tra ricchi e poveri (il coefficiente di Gini è maggiore di 0,45)?

Jini xishu 基尼系数 "coefficiente di Gini" è composto proprio dalla trascrizione fonetica del cognome dello statistico italiano Corrado Gini e da *xishu* 系数 "coefficiente". L'autore del TP, specialmente nel primo capitolo, fa più volte riferimento a personaggi del panorama politico ed economico di Hong Kong e Macao che si è deciso di riportare nel TA adottando la variante con cui essi sono più noti al pubblico straniero, ovvero la trascrizione dal cantonese accompagnata spesso dal nome occidentale, retaggio dell'influenza esercitata dai popoli occidentali che hanno in passato occupato quelle terre. Si pensi a nomi come He Hongshen 何鸿燊 e di una delle sue mogli, Liang Anqiong 梁安琼，che nel TA diventano rispettivamente Stanley Ho Hung-sun e Angela Leong On-ki.

Tra i toponimi si trovano odonimi come *Xishendao yi hao* 希慎道一号 di cui nel TA si è fornito la relativa versione inglese ufficialmente riconosciuta, ovvero One Hysan Avenue; lo stesso vale per tutti i nomi di edifici e complessi quali *Liyuan erqi* 利园二期 o *Lidun Zhongxin* 礼顿中心 che nel TA diventano Lee Gardens Two e Leighton Centre. Tenendo sempre a mente la macrostrategia tesa alla familiarizzazione del TA, nel caso *Ganggxiacun* 港下村, il traduttore non solo ha tradotto il nome del villaggio in cui il fondatore della Hongdou costruì la sua prima maglieria, ma ha fornito al lettore modello del TA anche ulteriori ulteriori coordinate spaziali "Gangxiancun, un paese dello Jiangxi, regione meridionale della Cina" affinché si orienti meglio nella localizzazione del toponimo menzionato nel TP.

Numerosi sono anche i nomi propri delle aziende che si possono dividere in tre principali categorie di cui si forniscono degli esempi: nella prima rientrano nomi quali *Guomei* 国美 "Gome" o *Biyadi* 比亚迪 "Byd" che presentano una forma ufficiale in inglese – che il traduttore ha riportato nel TA – traslitterata foneticamente in cinese; alla seconda categoria appartengono tutti quei nomi che presentano solo la forma in cinese come *Lining* 李宁 "Lining" o *Guangsha* 广厦 "Guangsha" che rimane inalterata nel TA; nella terza si trovano, invece, nomi quali *Jiulong* 玖龙 "Nine Dragons Paper" di cui esiste una versione ufficiale in inglese che mantiene la stessa

carica semantica dell'originale in cinese. Oltre alle categorie sopra elencate, il traduttore si è imbattuto nel testo in casi particolari che necessitavano maggiore attenzione. Si legga quanto segue:

> 他认为，港下针织厂的商标“山花”太土，不利于打开市场，于 1984 年启用了“红豆”做商标。在其主导下，红豆集团在世界 50 多个地区进行了商标的保护性注册。
>
> Egli riteneva che un marchio come "Shanhua" (Fiori di montagna) fosse troppo fuori moda e inadatto per l'entrata nel mercato dei capi di abbigliamento prodotti a Gangxiacun e fu così che, nel 1984, cominciò a usare il nome "Hongdou" (Fagioli rossi).

Tenendo sempre a mente il lettore modello del TA, il traduttore ha ritenuto necessario in questo caso fornire la traduzione letterale dei marchi (e delle relative aziende) per permettere una piena comprensione del messaggio contenuto nel segmento testuale sopra. Infatti, se così non fosse, l'informazione dell'autore del TP non potrebbe essere compresa e la sua intenzionalità sarebbe violata.

Un'altra osservazione che vale la pena fare riguarda la forma contratta con cui i nomi delle aziende vengono spesso riportati nel TP cinese come nel caso *Aomen yule* 澳门娱乐, forma più breve di *Aomen lüyou yule gufen youxian gongsi* 澳门旅遊娱乐股份有限公司 tradotto nel TA con il nome ufficiale con cui la società è riconosciuta all'estero "Sociedade de Turismo e Diversões de Macau". Si nota come, oltre all'assenza della ragione sociale *gufen youxian gongsi* 股份有限公司 "Ltd." (fatto diffuso anche nella cultura della lingua ricevente dove in testi di questo tipo non sempre è necessario specificarla), sia stata sacrificata nella versione del TP la coppia di caratteri *lüyou* 旅遊 "turismo". Un altro esempio di questo tipo è *Honggdou gufen* 红豆股份 "Hongdou" il cui nome intero è – così come riportato nella scheda tecnica della Borsa di Shanghai[67] – *Jiangsu Hongdou shiye gufen youxian gongsi* 江苏红豆实业股份有限公司 "Jiangsu Hongdou Industry Co. Ltd".

Per quanto riguarda i nomi delle istituzioni come le camere di commercio o degli organi politici cinesi sono state adottate diverse microstrategie. Nel caso in cui nella cultura ricevente fosse presente una traduzione dal cinese largamente condivisa, il traduttore ha optato per la traduzione in italiano di nomi quali *quanguo zhengxie*

[67] Cfr. http://www.sse.com.cn, 10/01/2013.

changwei 全国政协常委 "(membro) del Comitato Permanente della Conferenza Politica Consultiva del Popolo Cinese" o *Renda* 人大, forma contratta di *Quanguo Renmin Daibiao Dahui* 全国人民代表大会 tradotto nel TA "Assemblea Nazionale del Popolo". Nei casi in cui i nomi propri presentino una versione ufficiale in lingua inglese, si è preferito adottare quest'ultima per la resa in italiano come nei seguenti casi entrambi tratti dal capitolo uno: *Aomen bocaiye shanghui* 澳门博彩业商会 reso in TA come "Chamber of Macau Casino Gaming Concessionaires and Subconcessionaires"e *Aomen Zhonghua zongshanghui* 澳门中华总商会 "Macao Chamber of Commerce", presente all'interno dello stesso segmento testuale anche nella sua forma abbreviata *Zhongzong* 中总. Vi sono poi casi in cui i nomi di particolari organizzazioni politiche non presentano una versione ufficiale in inglese a causa del loro carattere tipicamente locale: è il caso di *Jiangsu sheng wei zuzhi bu* 江苏省委组织部 di cui si è fornito nel TA la seguente traduzione: "Ufficio Organizzativo del Comitato provinciale del Jiangsu" composto, appunto, dalla singola traduzione del toponimo *Jiangsu sheng* 江苏省 "provincia del Jiangsu" + *wei* 委 "comitato" + *zuzhi* 组织 "organizzazione/organizzativo" + *bu* 部 "ufficio".

3.5.2 Realia

In àmbito traduttologico la parola *realia* indica tutte quelle parole che denotano elementi culturo-specifici di un determinato contesto culturale[68]. La traduzione dei *realia* in LA potrebbe condurre il lettore della cultura ricevente a pensare che esista davvero un'accezione italiana di tali elementi nella cultura di partenza (si pensi ad esempio ai nomi delle strade, degli istituti di educazione, ecc.). È opportuno, pertanto, prestare attenzione alla resa traduttiva dei *realia* onde evitare di trasmettere al lettore un messaggio errato.

Tra i *realia* rilevati nel TP vi sono i nomi propri di testate giornalistiche o di istituti di formazione che il traduttore ha provveduto a riportare nella loro forma originale nel TA come nel caso *Hua'er jie ribao* 华尔街日报 "*Wall Street Journal*", mentre in casi come *Xiang Gang Zhongwen daxue* 香港中文大学 "Chinese University of Hong Kong", *Shenzhen Daxue* 深圳大学 "Shenzhen University", *Hehai*

[68] Bruno OSIMO, *La traduzione saggistica dall'inglese. Guida pratica con glossario*, Milano, Hoepli, 2007, p.252.

Daxue 河海大学 "Hohai University" si è riportata nel TA la variante internazionale con cui le università cinesi in questione vengono ufficialmente riconosciute.

Un altro esempio interessante di *realia* è tratto dal terzo capitolo in cui l'autore ripercorrendo la storia dell'azienda cinese Hongdou fa riferimento a forme culturo-specifiche di organizzazione economica tipiche degli anni delle riforme di apertura introdotte da Deng Xiaoping. Si legga quanto segue:

> 父子三人[…]也为红豆早期开展团购、经销商销售等为主的关系营销模式奠定了良好的政商基础。
>
> Zhao Yaoting e i suoi due figli […] contribuirono inoltre alla fase iniziale di sviluppo dell'azienda con un modello di marketing che dava priorità tanto alle vendite ai distributori quanto a quelle fatte tramite *tuangou* (una modalità di acquisto di gruppo tipicamente cinese), ponendo delle buone basi per le relazioni con il mondo della politica.

All'interno del TP compare un termine culturo-specifico relativo a una modalità di acquisto di gruppo cinese molto in voga negli anni passati e ora ritornata in auge grazie alle piattaforme online di acquisti collettivi. Se il traduttore avesse deciso di tradurre semplicemente con "acquisto di gruppo/collettivo" si sarebbe persa la specificità culturale del termine che risiede proprio in un potere contrattuale che gli acquirenti cinesi vantano rispetto a quelli della cultura ricevente. Infatti, in tali modalità di acquisto è previsto che siano gli stessi acquirenti a recarsi nei negozi di rivendita o presso i magazzini dei distributori per "imporre" termini di compravendita estremamente vantaggiosi a cui il venditore, pur di non "perdere la faccia", è costretto ad accettare. Alla luce di quanto sopra, il traduttore ha deciso di riportare la trascrizione in *pinyin* corredata di una breve nota esplicativa che ha portato a un'espansione degli elementi iniziali del TP. Altri esempi di termini ed espressioni culturo-specifiche verranno forniti più avanti nella dissertazione, quando si parlerà dei fattori extralinguistici del TP.

3.5.3 Lessico tecnico

All'interno del testo è presente un numero cospicuo di tecnicismi che si possono racchiudere in quattro grandi classi di appartenenza: la prima è composta da tutti quei termini afferenti all'àmbito più generale dell'economia il cui traducente in LA è facilmente reperibile attraverso i dizionari on-line, i glossari bilingue compilati da

società di consulenza di respiro internazionale e i glossari monolingue redatti da istituzioni locali affidabili; la seconda categoria è costituita dai termini che costituiscono il nucleo informativo della trattazione nel TP, ovvero la successione aziendale; la terza è composta dai termini afferenti alla sfera della finanza aziendale per la cui traduzione non solo si è fatto ricorso a testi paralleli online, ma in alcuni casi si è dovuto ricorrere al parere sia di un esperto in finanza avente come prima lingua la LP (nel caso di assenza totale di traducenti nelle forme più comuni di strumenti traduttivi come i dizionari e le fonti online), sia a un madrelingua della LA per avere conferma che il traducente scelto fosse corretto; della quarta categoria fanno parte, invece, quei termini che si inscrivono in un'area degli studi economici dedita alla vendita e alla comunicazione, ovvero il marketing. Si riportano qui di seguito alcuni esempi tratti dal TP e dal TA suddivisi per categorie:

I. Termini economici più generali

Tra i termini più generali si trovano quelli relativi alle cariche ricoperte all'interno di organi di governo aziendale, come nei seguenti casi: *zhixing dongshi* 执行董事 "direttore esecutivo"; *jian zongjingli* 兼总经理 "direttore generale"; *dongshihui zhu du* 董事会主度 "presidente del Consiglio di Amministrazione/CdA"; *dongshihui fu zhu du* 董事会副主度 "vicepresidente del Consiglio di Amministrazione/CdA"; *shoudu zhixingguan* 首度执行官 "amministratore delegato"; *gudong dahui* 股东大会 "Assemblea Generale degli Azionisti".

Vi sono poi termini del TP per la cui traduzione in LA si ricorre a prestiti dall'inglese – lingua che ha una forte influenza sul linguaggio economico della cultura d'arrivo – tra cui si ricordano *gongsi zhili* 公司治理 "corporate governance", *jingzhengzhe* 竞争者 "competitor" forma che ormai è sempre più usata rispetto al corrispondente italiano "concorrente" ; *gongzhong qiye* 公众企业 "public company" e l'acronimo MBO "management buyout". Quest'ultimo costituisce un caso particolare in quanto nel TP appare nella forma contratta dall'inglese, sebbene in cinese ci sia un traducente specifico che è *guanli ceng shougou* 管理层收购 (per la presenza di materiale lessicale straniero nel TP di veda più avanti).

Tra i termini che non hanno sollevato particolari problemi di traduzione si

ricordano ancora: *yinhang daikuan* 银行贷款 "prestiti bancari"; i composti con *li* 力 come *yijia nengli* 议价能力 "potere contrattuale" e *jingzhengli* 竞争力 "potere competitivo"; *gonghuo shang* 供货商 e *gongyingshang* 供应商 entrambi tradotti in LA come "fornitore", un caso questo di presenza di varianti all'interno della LP che corrispondono a un unico traducente in LA[69]; *rongzi chengben* 融资成本 "costi di finanziamento"; *fenhong* 分红 "distribuzione dei dividendi"; *ziran ren* 自然人 "persone fisiche"; *guben* 股本 "capitale sottoscritto"; *lirun* 利润 "profitti"; *xiaoshou jinglilu* 销售净利率 "margine di profitto netto".

II. Termini afferenti alla sfera della tematica successoria

Per questa specifica categoria di termini il traduttore ha fatto principalmente affidamento ai testi paralleli in LA letti prima di approcciarsi alla traduzione e dai quali ha ricavato i termini e le espressioni più utilizzate dalla comunità scientifica italiana[70]. Tra i principali termini si ricordano *xianbei* 先辈 e *houdai* 后代 che si è preferito tradurre come "generazione uscente" e "generazione entrante" piuttosto che "vecchia generazione" e "nuova generazione", termini non molto in uso nella letteratura parallela; *jiazu qiye* 家族企业 tradotto nella maggior parte dei casi "azienda a conduzione familiare", ma anche utilizzando il prestito di lusso "family business" per attenersi ai criteri di varietà lessicale tipici della lingua ricevente; *chuancheng yiti* 传承议题 "tematica successoria" e *jiaobang de kexue* 交棒的科学 "disciplina successoria" ; *wairen* 外人"attori esterni"; i composti con *quan* 权 come *suoyouquan* 所有权 "proprietà" e *guanliquan* 管理权 "gestione"; *chuangban ren* 创办人 e *chuangban zhe* 创办者 sinonimi di "fondatore" e *lingjun zhe* 领军者 "leader";

[69] Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 189.

[70] Oltre a vari testi online, il *corpus* di testi paralleli in LA selezionato dal traduttore è composto dai seguenti titoli: Giovanni TONON, *L'azienda da una generazione all'altra: padri e figli a confronto.Una sfida fra tradizione e rinnovamento,* Milano, Giuffrè editore, 1996; Nunzio ANGIOLA, *Corporate governance e impresa familiare*, "Studi di ragioneria e di economia aziendale", Torino, Giappichelli, 2000; Enrico BRACCI, Emidia VAGNONI, *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, Milano, Franco Angeli, 2007; Gianfranco PIANTONI, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, "Management", Milano, Etas libri, 1990; Enrico ZANETTI, *Il passaggio generazionale dell'impresa: nuova disciplina dei patti di famiglia, la circolazione dell'azienda, la circolazione delle partecipazioni, profili di pianificazione fiscale: aggiornato con le novità del D.L. 223/2006",* Milano, Il sole-24 ore, 2006.

zhuanzheng moshi 传承模式 "modello successorio" e *jicheng guocheng* 继承过程 "processo successorio". Un caso particolare è rappresentato dal termine *teshu zichan* 特殊资产 che letteralmente significa "capitale speciale/particolare" in riferimento all'insieme di risorse immateriali che caratterizzano un'azienda e ne determinano il successo o il fallimento; il traduttore, tuttavia, ha rilevato all'interno dei testi paralleli selezionati un ampio uso della collocazione "capitale intangibile" in riferimento allo stesso insieme di risorse di cui sopra.

III. Termini di finanza aziendale

Se per la prima categoria di termini generali si è fatto ricorso a dizionari e glossari e per la seconda a testi paralleli in LA, per alcuni termini appartenenti alla sfera della finanza aziendale il traduttore ha dovuto invece ricorrere al parere di esperti del settore. A causa della mancanza di traduzioni in inglese – sia online che nei più comuni dizionari (elettronici e cartacei) – di un tecnicismo che designa un particolare tipo di operazione finanziaria, il traduttore non ha avuto altra scelta che ricorrere al parere di un neo-dottore di ricerca in finanza avente come L1 il cinese e L2 l'inglese. Si guardi quanto segue:

> 在2004年以前的早期发展中，国美主要依赖银行贷款及类金融运作获取资金。
>
> Per ottenere capitali nella prima fase di sviluppo antecedente al 2004, la Gome faceva principalmente affidamento sui prestiti bancari e su forme di *Supply Chain Finance* (forma di finanziamento indirizzata alla filiera produttiva anziché alla singola azienda).

L'espressione *lei jinrong yunzuo* 类金融运作 è composta da un primo termine *lei jinrong* 类金融 e da *yunzuo* 运作 "operazioni". In una prima ricerca on-line il traduttore si è imbattuto nella seguente traduzione inglese del primo termine: *leijinrong moshi* 类金融模式 "Similar Financial (model)"[71] di cui una traduzione in LA potrebbe essere "modello di finanza simile". Inserendo la stringa nel motore di ricerca, gli unici risultati apparsi non suggeriscono la presenza in LA di una

[71] Cfr. http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%B1%BB%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%A8%A1%E5%BC%8F. 19/01/2013

collocazione già in uso e anzi, il termine "simile" è sempre in funzione aggettivale in riferimento a un concetto esposto in precedenza come nell'espressione "simili operazioni finanziarie richiedono…". Non disponendo di altre risorse e ricordando l'importanza della responsabilità deontologica che spetta al traduttore specializzato, si è preferito ricorrere al parere di un esperto secondo cui la traduzione di tale composto è "Supply Chain Finance". Una volta ricevuto il prezioso suggerimento, il traduttore ha preferito effettuare una verifica "inversa" sul web cercando la traduzione di Supply Chain Finance (SCF) in lingua cinese e ha ottenuto il seguente risultato: *gongying lian jinrong* 供应链金融[72] composto proprio da *gongying* 供应 "supply" + *lian* 链 "chain" + *jinrong* 金融 "finance" che, come si nota, è un calco omonimico dall'inglese. Alla luce di quanto detto, il traduttore si è quindi chiesto quali delle due versioni fosse corretta. Da un successivo momento di confronto con l'esperto madrelingua – a cui, si precisa, è stato sottoposto tutto il co-testo in cui appare il termine – è emerso che *lei jinrong yunzuo* 类金融运作 e *gongying lian jinrong* 供应链金融 altro non indicano che la stessa cosa, ovvero una tecnica di finanziamento in cui un'azienda (nel caso specifico la Gome) acquista beni dai suoi fornitori a credito per poi rivendere gli stessi beni ai consumatori in contanti, ottenendo in questo modo capitale circolante dai fornitori stessi. In alcuni documenti in lingua ricevente destinati sempre a un pubblico di esperti, il termine "Supply Chain Finance" (SCF) appare, tuttavia, corredato di una spiegazione quasi a indicare il recente ingresso del termine nel mondo dei finanziamenti alle imprese[73], ed è per questo motivo che il traduttore ha deciso di inserire una breve spiegazione tra parentesi alla prima occorrenza del termine, come si evince dalla traduzione di cui sopra.

Un altro caso particolare che ha sollevato problemi è la traduzione di un termine utilizzato nell'àmbito della finanza cinese che non equivalenti traduttivi in LA e per il quale il traduttore ha ritenuto opportuno tradurre servendosi di una perifrasi. Si legga quanto segue:

---

[72] Cfr. http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE%E9%87%91%E8%9E%8D. 19/01/2013

[73] Marta PASI, "Supply Chain Finance. Un'alternativa per le imprese e per le banche", *Finance channel*, 2010, http://www.financechannel.it/FCJ/FCJ_2_1.pdf, 19/01/2013; " misure di supporto al capitale circolante. Moneta complementare e Supply chain finance: strumenti ed esperienze innovative a confronto", *Regione Lombardia*, 2012, http://www.regione.lombardia.it/shared/ccurl/758/976/NotaDiApprofondimento.pdf, 19/01/2013.

2007 年，国美发行可转债 46 亿元，主要用于收购大中电器，其 36 亿元的收购天价远高于苏宁提出价格的 100%。这种大股东圈钱容易花钱快的现象，在上市公司中颇为普遍。

[…] nel 2007 emise obbligazioni convertibili in azioni per 4 miliardi e 600 milioni di RMB principalmente utilizzate per l'acquisto della Dazhong Electronics, il cui prezzo astronomico d'acquisto – pari a 3 miliardi e 600 milioni di RMB – era del 100% maggiore rispetto al prezzo proposto dalla Suning. Questo fenomeno che prevede una spesa facile del denaro che l'azionista di maggioranza riesce ad attirare a sé tramite espedienti è abbastanza diffuso tra le aziende quotate in borsa.

All'interno del TP è presente il verbo *quanqian* 圈钱 che non ha un equivalente traduttivo in LA in quanto è riferito a un fenomeno del mondo della finanza orientale. Secondo la tassonomia proposta da Mona Baker relativa ai problemi di non equivalenza a livello della parola, un caso come questo potrebbe rientrare tra i «culture-specific concepts»[74] e la microstrategia adottata in sede di traduzione tra le parafrasi in cui si fa uso di «unrelated words»[75], ovvero di termini diversi da quelli utilizzati nell'espressione del TP. Da una ricerca online è emerso che una prima traduzione in inglese del termine appare nel volume dello studioso di economia cinese Peter Nolan[76] il quale riporta la traduzione letterale in inglese e il *pinyin* tra parentesi "'to encircle money' (*quanqian*)". Inserendo la stringa "to encircle money" nel motore di ricerca, diversi, infatti, sono i risultati in cui questo appare tra virgolette in siti internet multilingue come il *People's Daily Online* o *l'Asia Pacific Exchange & Cooperation Foundation*[77] che si occupano della realtà sociale cinese. Il termine infatti deriva da *quan* 圈 "circondare, cingere, cintare" e *qian* 钱 "danaro" e in un primo momento si potrebbe pensare che il traducente in LA sia "raccogliere/raccolta di denaro o di fondi". Una più approfondita ricerca ha portato il traduttore a imbattersi nella lettura di un articolo tratto dal *Lianhe Zaobao* 联合早报 – il più importante

[74] Mona BAKER, *In Other Words: A coursebook on translation*, London, Routledge, 1992, p. 21.
[75] *Ibid.*, p. 38.
[76] Peter NOLAN, *Integrating China.Towards the Coordinated Market Economy*, London, Anthem Press, 2007, p.100.
[77] Cfr. HUANG Jingjing, "Pension funds may enter capital market", *People daily*, 2011, http://english.peopledaily.com.cn/90882/7680686.html, 17/01/2013; XIAO Wunan, "Global Financial Crisis, Crossroad for China", *Asian Pacific Exchange & Cooperation,* 2009, http://www.apecf.org/en/focus/articles/20090322.html. 17/01/2013.

quotidiano in lingua cinese distribuito a Singapore – pubblicato online da un sito internet dedicato all'apprendimento e all'insegnamento della lingua cinese[78].

> Il termine *quan* (圈) si usa per indicare l'atto del circondare, cingere. Il neologismo *quan qian* (圈钱) potrebbe trovare la sua radice nell'espressione *quan di* (圈地) "cingere le terre" che deriva dal metodo con cui il governo mancese all'inizio della dinastia Qing depredava le terre, ovvero cingendole e occupandole (in cinese *quanzhan* 圈占). L'espressione *quan qian* (圈钱) si usa in riferimento a una OPA (offerta pubblica d'acquisto) o alla ricerca di fiananziamenti. L'uso di azioni od obbligazioni pubbliche per lanciare un'OPA non è illegale, perché quindi non si preferisce l'uso dell'espressione *jizi* (集资) "ricerca di finanziamenti" invece di *quan qian* (圈钱)? La ragione risiede nell'inaspettato comportamento ostile di alcune public company in cerca di finanziamenti che all'improvviso sono scomparse nel nulla provocando il crollo dei prezzi azionari e decretando la fine dei loro successi. Tutto ciò non solo è diventato il peggior incubo degli investitori ma, allo stesso tempo, ha aperto una ferita nel mercato azionario difficilmente rimarginabile. Dal 1991 al 2003 le aziende cinesi hanno ricevuto finanziamenti per più di un triliardo di *yuan* sia nel mercato azionario domestico che in quello straniero, ma allora perché ci sono aziende che sono andate meglio di altre? La realtà è che […] la maggior parte del capitale ottenuto dai finanziamenti è stato sperperato o trattenuto dall'azionista di maggioranza. Ecco perché piuttosto che usare l'espressione *jizi* sarebbe meglio utilizzare il verbo *quanqian* 圈钱 che ha una sfumatura dispregiativa ed è ormai diffuso nel mondo della finanza cinese…[79]

Alla luce della traduzione riportata sopra, è ora possibile comprendere il motivo per cui il traduttore ha preferito optare per una perifrasi nel TA cercando di non perdere, durante la trasposizione interlinguistica, l'accezione non del tutto positiva che caratterizza il termine nella cultura di partenza.

Un'altra considerazione che merita spazio è la presenza di termini finanziari del TP che trovano il loro traducente nel TA prevalentemente in prestiti di lusso dall'inglese o in forme miste italiano-inglese. Tra i tanti si ricordano *zhaizhuangu* 债转股 il cui traducente in LA è "capitalizzazione del debito" ma che il traduttore ha riportato nel TA con la variante traduttiva sempre più utilizzata dagli addetti al settore, ovvero "swap del debito"; un caso simile è rappresentato dal tecnicismo *rengu quanzheng* 认股权证 "certificati di opzione" di cui, però, è più diffusa la variante inglese "warrant". Diversamente dagli esempi precedenti, il tecnicismo *huigou* 回购 "buy-back" costituisce un caso di prestito di necessità la cui forma inglese più

---

[78] Cfr. http://www.huayuqiao.org/. 18/01/2013

[79] Cfr. "Quanqian", *Huayu qiao*, http://www.huayuqiao.org/articles/wanghuidi/wangxcjs60.htm., 18/01/2013. Traduzione mia.

compatta è preferita, infatti, alla forma perifrastica che l'italiano userebbe per indicare lo stesso oggetto, così come riportato nel sito della Borsa Italiana:

> con il termine anglosassone buy-back si indica comunemente nel linguaggio finanziario il *riacquisto di azioni proprie da parte di una società*[80].

Tuttavia, una panoramica più ampia sulla presenza di materiale lessicale straniero sia del TP che del TA verrà fornita più avanti nel commento.

IV. Termini relativi al marketing

L'ultima categoria individuata dal traduttore è quella che verte intorno alla sfera del marketing all'interno della quale si trovano tecnicismi il cui traducente è spesso reperibile on-line come *texu jingying* 特许经营 "franchising", *chaoliu* 潮流 "trend" o *wangluo yingxiao* 网络营销 "vendita on-line". Sono tuttavia da riportare alcuni casi in cui il traducente in LA non era presente all'interno di dizionari affidabili, ma che tuttavia è stato ricavato tramite un procedimento logico. È il caso del termine *liansuo zhuanmai* 连锁专卖 che appare in combinazione sia con *tixi* 体系 "sistema" che con *mendian* 门店 "negozi" . In un primo momento si potrebbe pensare che si tratti del termine "catena (in franchising)", ma ciò non è possibile sia perché i due termini compaiono all'interno in un elenco all'interno dello stesso enunciato (而在特许经营、连锁专卖、网络营销等) sia per la presenza del verbo *zhuanmai* 专卖 "avere il monopolio". Facendo una ricerca più approfondita sul web il traduttore ha trovato elementi utili che lo hanno portato alla scelta finale di tradurre "catena monomarca". L'unica traduzione inglese in cui ci si è imbattuti, "Exclusive Shop"[81], rimanda all'italiano "negozio esclusivista", ovvero un negozio al dettaglio che possiede l'esclusiva di vendita di un marchio in una certa zona, anche se nella maggior parte dei casi tratta di negozi plurimarca. Tuttavia si è rilevato che la collocazione oggetto di disamina si trova nella lingua di partenza con una certa frequenza in opposizione a *dian zhong dian* 店中店, un calco dell'inglese "shop-in-shop" che indica un negozio

[80] Cfr. "Buy-back", *Borsa italiana*, http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/riacquistoazioniproprie.htm. 18/01/2013. Il corsivo è mio.
[81] Cfr. http://www.iciba.com/%E4%B8%93%E5%8D%96%E5%BA%97, 18/01/2013.

che al suo interno possiede diverse aree (o nel gergo del marketing "corner") dedicate a una serie di marchi diversi, anche concorrenti fra loro. Unendo i vari elementi trovati e, alla luce anche del contesto più complessivo in cui si colloca il TP, il traduttore ha quindi dedotto che il traducente migliore fosse "catena (di negozi) monomarca".

Anche in questa categoria di tecnicismi sono presenti termini i cui traducenti in LA sono composti ibridi italiano-inglese come nel caso di *qing zichan jingying* 轻资产经营 "strategia asset-light", una scelta dettata dall'esigenza di prendere in prestito forme concise dall'inglese che designano concetti per cui l'italiano farebbe uso di lunghe perifrasi che andrebbero a violare i tratti tipici della lingua speciale dell'economia come, appunto, la concisione[82].

3.5.4 Materiale lessicale straniero nel TP e nel TA

Negli ultimi venti anni la lingua cinese ha subìto una forte influenza delle lingue straniere – soprattutto inglese e giapponese – che si è manifestata attraverso l'impiego di prestiti di vario tipo. La natura economica del testo oggetto di analisi costituisce un campo fertile per l'individuazione di tali prestiti che, secondo la tassonomia individuata dallo studioso Tang Zhixiang, appartengono alla categoria dei *zimuci* 字母词, ovvero di quei termini che si presentano sotto forma di acronimi in alfabeto latino e che sono riportati nella loro forma originale nei testi in cinese[83]. Il traduttore ha individuato nel TP i seguenti *zimuci*: CAR, acronimo dell'inglese *Cumulative Abnormal Return* riportato tra parentesi nel terzo capitolo affianco al corrispondente cinese *chao'e leijji shouyi* 超额累计收益. Il traduttore ha inoltre constatato come il traducente cinese appaia nel primo capitolo privo dell'acronimo inglese, mentre nel terzo capitolo tradotto (corrispondente al diciassettesimo della monografia che contiene il TP) insieme all'acronimo inglese posto tra parentesi: ciò conferma la dissimmetria temporale con cui i testi sono stati prodotti e la svista da parte del curatore nell'uniformare la scelta nell'uso degli acronimi stranieri in tutto il testo. Altri esempi di lessico straniero sono il già citato MBO "Managing Buyout" che

[82] Cfr. SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., pp. 60-63.

[83] Cfr. TANG Zhixiang, *Hanyu cihui de "jieyong" he "yiyong" jiqi shenceng shehui yiyi* 汉语词汇的"借用"和"移用"及其深层社会意义 (Uno studio sociolinguistico sui prestiti e prestiti adattati nel lessico cinese) in *Yuyan jiaoxue yu yanjiu*, 5, 2003, pp. 44-51.

compare nel TP solo nella sua forma contratta, scelta adottata anche dal traduttore tranne nel caso in cui l'acronimo è parte del titolo del paragrafo *manchang de MBO* 漫长的MBO che si è tradotto nel TA "L'infinito processo di Managing Buyout (MBO)"; l'acronimo CCTV che il traduttore ha riportato nel TA nella sua versione estesa tra parentesi "CCTV (China Central Television)"; l'acronimo GDP utilizzato nel TP al posto dell'equivalente cinese *guonei shengchan zongzhi* 国内生产总值 per motivi di maggiore compattezza rispetto al suo corrispettivo cinese; infatti, il termine appare all'interno di una tabella in cui l'esigenza di sintesi e concisione è ancora più alta rispetto a un testo non racchiuso da elementi grafici. Tra il materiale lessicale straniero si ricorda ancora l'acronimo ERP (*Enterprise Resources Planning*) riportato nel TP solo nella sua forma contratta. Il traduttore ha ritenuto opportuno conservare la stessa microstrategia dell'autore di partenza nel TP in quanto ci si aspetta che il lettore modello del TA conosca tale acronimo.

Un caso particolare è poi costituito dalla presenza in un segmento testuale del TP di un'intera espressione inglese riportata per esteso di cui si offre qui di seguito la trascrizione con la traduzione:

> 收购永乐后，陈晓控制的Retail Management占有国美电器14%的股权；陈晓进入核心管理层，担任总裁一职，其余管理层高管均为原国美人马，无管理层持股。
>
> Dopo l'acquisizione della Yolo, il retail management controllato da Chen Xiao occupava il 14% delle azioni Gome e, quando il signor Chen entrò nel nucleo manageriale andando a ricoprire il ruolo di presidente, nessuno degli altri dirigenti appartenenti alla Gome era in possesso di azioni.

Il retail management - espressione comunemente usata per indicare la gestione dei canali finali di vendita – è stato mantenuto nella sua variante di prestito di lusso anche nel TA a causa dell'alta frequenza con cui il termine viene utilizzato dagli addetti al settore nella lingua ricevente.

Tuttavia, quando si analizza il materiale lessicale straniero è opportuno fare una distinzione tra TP e TA. Quelli riportati sopra sono, infatti, esempi ricavati dal testo cinese, ma l'operazione di trasposizione interlinguistica può dar vita a nuovo materiale lessicale straniero nel TA che non necessariamente coincide con quello del TP (come nel caso del "Retail Management"). Si riportano qui di seguito alcuni esempi di forestierismi, alcuni dei quali sono entrati a pieno regime nel linguaggio settoriale economico tanto da non necessitare una trascrizione in corsivo; altri, invece,

sono latinismi utilizzati dal traduttore per esigenze riconducibili sia all'innalzamento del registro che alla varietà lessicale e che hanno il fine di soddisfare al meglio le convenzioni redazionali della lingua ricevente. Si riportano qui di seguito alcuni esempi di tali termini insieme al relativo co-testo:

> 国外 研究 也 有 类似 发现, 斯罗文 (Slovin) 和苏什卡 (Sushka)通过 读 《华尔街日报》讣闻发现,那些上市公司大股东的死亡对公司股价有显着的正面影响,是好消息
>
> Anche le ricerche condotte all'estero portano a simili risultati: Slovin e Sushka, attraverso l'analisi dei necrologi sul *Wall Street Journal* hanno scoperto che il decesso dell'azionista di maggioranza di talune public company influenza direttamente il prezzo delle quotazioni, costituendo, così, una buona nuova

Come si nota dall'esempio, la traduzione di *shangshi gongsi* 上市公司 non viene pluralizzata in LA rispettando la norma della lingua ricevente secondo cui le parole straniere rimangono invariate: sebbene nel TP ci si riferisca più aziende (*naxie* 那些 "quelle") la traduzione in TA è "public company" e non "public companies". Un esempio simile è costituito dal prestito "skill" ormai sempre più usato nel linguaggio economico in luogo dell'italiano "capacità, abilità". Si veda l'esempio seguente:

> 二是存在企业创办人的能力、声誉关系与其他特殊资产难以转让的问题
>
> In secondo luogo vi è la difficoltà di trasferire le skill, il capitale relazionale e il capitale intangibile del fondatore

Anche qui il cinese *nengli* 能力 è stato tradotto con il prestito dall'inglese "skill" il cui plurale rimane invariato nella lingua ricevente del TA. Altri esempi di prestiti dall'inglese sono "family business" utilizzato in alternanza con "impresa familiare" o "impresa a conduzione familiare", tutti traducenti del cinese *jiazu qiye* 家族企业 e "holding company" dal cinese *konggu gongsi* 控股公司: entrambi i termini non sono riportati in corsivo nel TA in quanto sono ormai entrati a far parte del linguaggio settoriale economico. Un caso un po' particolare è invece costituito dalla presenza nel TA di termini cinesi resa necessaria ai fini della comprensione dell'intero paragrafo:

> 企业的 "企"字是"人在上", 领军人对于企业本来就很重要, 中国企业人治色彩浓厚,家族企业的传承 难题更见突出。
>
> In cinese, il carattere *qi* (企) di "impresa" (*qiye*, 企业) significa "colui che è al di sopra":

per un'azienda il leader è di indubbia importanza ma, a causa del pronunciato carattere autocrate delle aziende cinesi, il ricambio generazionale nei family business diventa sempre più problematico.

Come si evince dall'esempio riportato sopra, il traduttore – che non ha voluto rinunciare tramite un'ellissi a questo segmento testuale "culturo-specifico" – ha riportato prima il *pinyin* e poi il carattere tra parentesi andando però a operare un'espansione che aiuta il lettore a orientarsi meglio nel testo attraverso il sintagma preposizionale "in cinese" e quello nominale "il carattere (*qi*)". Tra gli altri prestiti utilizzati dal traduttore vi è il termine tedesco "Leitmotiv" – traduzione del cinese *zhuxian* 主线 – che si riporta in tondo in quanto il suo uso è ormai attestato nella lingua ricevente del TA

两年来，红豆股份股价已 持续 走高，品牌 效应 逐步放大。品牌建设 也 是 引领这个苏南家族企业传承和发展的主线

A distanza di due anni, il prezzo delle azioni della Hongdou continuava a salire, insieme alla graduale influenza esercitata dal marchio la cui creazione rappresentava il leitmotiv della successione aziendale e dello sviluppo di questa impresa familiare del Jiangsu meridionale.

Tra i latinismi si ricordano "*modus operandi*" preferito all'italiano "stile di lavoro" per tradurre il cinese *zuofeng* 作风

创办人这种抗拒改变的作风对公司股价会产生负面作用

Il *modus operandi* ostile al cambiamento può produrre degli effetti negativi sul valore aziendale

e ancora, *pater familias* e *de cuius*[84], entrambi utilizzati per la traduzione del cinese *chuangbanren* 创办人 "fondatore":

创办人迟迟难以退出企业经营，一方面缘于找不到合适的继承人

Se il *pater familias* non accenna a ritirarsi dalla gestione aziendale questo è, in parte, dovuto all'assenza di un successore adatto.

而内地除了有管制方面的因素外, 一些民营企业的资本来源不甚 晰, 也使其很难找到买家, 导致创办人去世了也未必能改变现状。

[84] Come ricorda Serianni, la formula latina *de cuius* è tratta dalla frase *is de cuius ereditate agitur* "colui della cui eredità si tratta". Luca SERIANNI, *Italiani scritti*, *op.cit*., p.118.

In Cina oltre al controllo coercitivo, vi è anche l'incertezza sulla provenienza dei capitali di alcune imprese private che rende difficile la ricerca di acquirenti per cui, anche dopo la morte del *de cuius*, la situazione non sempre cambia.

La scelta di usare tali latinismi è dovuta all'alta presenza con cui questi appaiono nella letteratura parallela che, data la tematica, è inevitabilmente influenzata dal linguaggio giuridico italiano che si fonda interamente sul diritto romano.

3.5.5 Materiale lessicale autoctono

3.5.5.1 Espressioni idiomatiche

Parafrasando le parole di Musacchio[85] – studiosa che ha presentato in più occasioni dei contributi sulla traduzione specializzata in àmbito economico – ogni testo è immerso nella cultura che lo ha prodotto ed è a questa strettamente legato in quanto luogo in cui emergono i tratti della storia e dei costumi di una società. I testi economici come il TP oggetto di analisi in questa sede non sono esenti da questa affermazione.

Durante la lettura del TP il traduttore ha infatti rilevato un certo numero di *chengyu,* ovvero espressioni idiomatiche fisse – sia autoctone che importate – che vanno a costituire quello strato vocativo ed espressivo carico di elementi culturali di cui neanche un testo come questo –incentrato sull'elemento informativo – può essere esente. Qui di seguito si riportano alcune delle più significative espressioni individuate che sono state suddivise in base alla microstrategia adottata dal traduttore prendendo come riferimento la tassonomia proposta da Baker per la traduzione di idiotismi ed espressioni fisse[86].

I. Uso di un'espressione nel TA che ha stessa forma e significato dell'espressione nel TP

Tra queste si ricordano le espressioni fisse di cui si fa un gran uso in epoca moderna come *niu kui wei ying* 扭亏为盈 tradotto con il corrispondente in LA "trasformare perdite in profitti":

[85] Maria Teresa MUSACCHIO, "L'adattamento culturale nella traduzione di articoli di economia per le riviste specializzate" in *Miscellanea*, 2, 1995, pp 17-35.
[86] Mona BAKER, *In Other Words, op.cit.,* pp. 63-78.

上任当年, 他就通过引进技术人员、进行产品和管理创新扭亏为盈

Lo stesso anno in cui assunse l'incarico, Zhao Yaoting trasformò le perdite in profitti attraverso l'inserimento di personale qualificato e una politica di innovazione a livello di prodotto e di gestione

e l'idiotismo inglese importato ai tempi della Seconda Guerra dell'Oppio (1856-1860) "blood is thicker than water" che in cinese è tradotto letteralmente con *xie nong yu shui* 血浓于水[87]. Tale idiotismo è anche presente nella lingua della cultura ricevente che fa uso degli stessi elementi lessicali (sangue e acqua) per trasmettere il messaggio racchiuso nell'espressione:

血浓于水, 多数创办人希望子女继承自己的事业, 同时他们也希望知道自家有没有家族传承的条件。

Il sangue non è acqua e tanti imprenditori non solo si augurano di passare il timone dell'azienda ai propri figli, ma vorrebbero sapere se la loro azienda è in possesso o meno dei requisiti necessari affinché ciò avvenga.

II. Traduzione dell'espressione del TP con parafrasi nel TA

Numerosi sono gli esempi in cui il traduttore ha adottato questa microstrategia. Se ne riportano solo i principali insieme al co-testo in cui appaiono sia nel TP che nel TA:

从现任集团主席周耀庭及其长子周海江到次子周鸣江，红豆集团的品牌建设可谓一波三折。

Dalla direzione attuale di Zhou Yaoting e di suo figlio maggiore Zhou Hanijiang fino a quella del figlio minore Zhou Mingjiang, il percorso di creazione del marchio non è stato, però, dei più facili.

L'espressione *yi bo san zhe* 一波三折 è un antico *chengyu* che inizialmente veniva utilizzato per descrivere la sinuosità della calligrafia cinese che richiedeva un uso abile del pennello da parte del calligrafo; in epoca moderna, tale espressione viene utilizzata metaforicamente per descrivere una situazione difficile o sottoposta a continui cambiamenti. Come si nota dall'esempio sopra, il traduttore non ha tradotto con un idiotismo equivalente in LA, ma usando una perifrasi che attraverso l'uso di

[87] DING Qizhen 丁启阵, "Xie nong yu shui tifa bu shihe Zhongguo guoqing", "'血浓于水' 提法不适合中国国情", (L'espressione "il sangue non è acqua" non è adatta alla Cina), *Blog China*, 2009, http://blog.china.com.cn/dingqizhen/art/2192113.html, 21/01/2013.

una litote convoglia lo stesso significato dell'idiotismo in cinese. Tuttavia, alla seconda occorrenza nel TP dello stesso *chengyu*, il traduttore ha utilizzato una collocazione più sintetica nel TA a causa del "luogo testuale" in cui il *chengyu* si trova, ovvero il titolo di un paragrafo: *pinpai jianshe yi bo san zhe* 品牌建设一波三折 "L'impervio percorso che ha portato alla creazione del marchio". Un altro esempio di microstrategia basata sulla parafrasi è dato dal seguente esempio:

> 我们希望，通过集思广益，进一步完善这套方法。
>
> Ci si augura che, con la condivisione delle conoscenze acquisite, si possa contribuire a migliorare i metodi finora elaborati.

L'espressione *ji si guang yi* 集思广益 risale all'epoca dei Tre Regni (220-280) in cui il primo ministro del regno degli Shu Han, Zhuge Liang – sebbene godesse di ampio prestigio presso la sua corte – amava ascoltare il parere degli ufficiali delle truppe a lui subordinate, in quanto riteneva che così facendo avrebbe tratto beneficio per operare la migliore scelta strategica[88]. Diversamente dal *chengyu* precedente, si può notare come questa espressione abbia mantenuto il suo significato primario nel corso dei secoli, giungendo inalterato fino all'epoca moderna. Il traduttore anche in questo caso, non trovando un idiotismo corrispondente nella lingua ricevente, ha optato per una perifrasi che preservasse il significato dell'espressione di partenza, ovvero il concetto di "condivisione".

3.5.5.2 Regionalismi

All'interno del TP è stato individuato un verbo cantonese a causa, forse, dell'influenza linguistica esercitata dall'area in cui il testo è prodotto, ovvero Hong Kong. Come infatti ricorda Tang[89], agli inizi degli anni Ottanta con le riforme di apertura economica, la lingua cantonese cominciò a esercitare una certa influenza sul mandarino attraverso i film e le serie televisive trasmesse in Cina. A distanza di anni, il bagaglio di prestiti dal cantonese è ricco e variegato e al suo interno si trovano espressioni come *chi ruanfan* 吃软饭 "gigolò", *liangnu* 靓女 "bella ragazza", *chao youyu* 炒鱿鱼 "essere licenziato", ecc. Il verbo rilevato nel TP è utilizzato, secondo

[88] http://hanyu.iciba.com/chengyu/1683.shtml, 18/01/2013.
[89] TANG Zhixiang, *Hanyu cihui de "jieyong"…*, *op. cit.,* p. 46.

alcuni fonti[90], sia in cantonese che in mandarino; tuttavia in alcuni dizionari on-line il termine non compare, mentre nel sito del dizionario *Iciba* si legge:

> Il termine di origine cantonese *cuigu* è molto utilizzato dai mass media della regione del Guangdong e, negli ultimi tempi, si è diffuso anche nel linguaggio del web. Il suo primo uso è attestato nella città di Hong Kong. In origine il termine indicava la pratica di accelerare la crescita delle piante immergendone prima i semi in una soluzione nutriente per poi in un secondo momento trapiantarle, da cui il termine "promuovere la crescita"[91].

Come si evince sopra, *cuigu* 催谷 (in *Jyutping ceoi1 guk1*) ha un significato simile a *cujin* 促进 "promuovere, accelerare, dare impulso a". Quello riportato sotto è invece il co-testo in cui appare nel TP:

> 从GDP看地方政府对企业的干预程度，超高（高于全国平均水平）的GDP增长率可能是地方政府催谷政绩的结果
>
> Osservare, attraverso i valori del PIL, il grado di interferenza del governo locale nell'azienda: un tasso di crescita eccessivo (che supera la media nazionale) è forse il risultato della corsa al successo dei funzionari locali.

Come si nota, il verbo del TP è stato nominalizzato nel TA per esigenze di natura sintattica, mentre dal punto di vista lessicale è stato inserito in una collocazione molto in uso nella lingua ricevente.

3.5.6 Figure lessicali

Come già anticipato sopra, ogni testo sebbene abbia una componente più rilevante rispetto alle altre – nel caso specifico quella informativa – presenta al suo interno anche tratti vocativi ed espressivi che concorrono alla formulazione del messaggio che l'autore vuole convogliare al suo lettore. Anche nel TP analizzato in questa sede vi sono tratti espressivi con cui l'autore delinea immagini che hanno lo scopo di avvicinare ancora di più il suo lettore al significato racchiuso nel suo messaggio; secondo Newmark le metafore che prevalgono in un testo come il TP hanno uno scopo «referenziale» o «cognitivo» che consiste nella descrizione di un processo mentale, di un concetto, di un oggetto, di una qualità o di un'azione in maniera più esauriente e concisa rispetto al linguaggio più comune[92].

---

[90] http://www.cantonese.sheik.co.uk/dictionary/words/38749/#jyutpinginfo, 18/01/2013.
[91] http://hanyu.iciba.com/wiki/5787554.shtml, 18/01/2013. Traduzione mia.
[92] Peter NEWMARK, *A Textbook of Translation*, *op.cit.*, p. 104.

Qui di seguito si riportano alcune delle figure lessicali di contenuto (principalmente metafore e similitudini) rilevate dal traduttore in sede di lettura del TP, insieme alle relative microstrategie adottate per la loro resa nel TA. Tra le similitudini rientrano frasi come le seguenti:

> 这些传承决定往往多年后令企业家后悔莫及，就像种树一般，若在今天种下枣树，20年后就不能希望它结出李子
>
> Per un imprenditore è troppo tardi rimpiangere tali decisioni a distanza di tempo: è come con gli alberi, se oggi viene piantato un melo, non ci si può aspettare che tra venti anni questo produca pere.

Nella similitudine del TP – che ha lo scopo di semplificare attraverso l'immagine dell'albero l'importanza svolta dall'attività preparatoria alla successione – l'autore fa riferimento a un albero e a un frutto molto diffusi nel paese della cultura di partenza: si tratta, infatti, del *zaoshu* 枣树 "pianta del giuggiolo" e *lizi* 李子 "prugna". Il traduttore ha preferito – sebbene consapevole che tali elementi non costituiscono un «fattore esotico» nella cultura di arrivo – ricorrere a elementi più familiari al lettore del TA.

Tra le metafore lessicalizzate di recente coniazione si trova *jinrong haixiao* 金融海啸 "tsunami finanziario", un'espressione che la LP ha importato dall'estero dove se ne è fatto un ampio uso a partire dall'ultima crisi finanziaria del 2008[93]. In questo caso le due figure coincidono e una traduzione semantica non allontana il lettore del TA dalla figura iniziale. Un'altra metafora lessicalizzata è la seguente:

> 国美于1987年由黄光裕在北京成立，短短20余年从一家小商店变成中国最大的家电连锁王国
>
> Gome fu fondata nel 1987 a Pechino da Huang Guangyu e nell'arco di venti anni da un piccolo negozio si è trasformata nella più grande catena di elettrodomestici della Cina.

Il traduttore ha preferito in questo caso omettere la metafora in sede di trasposizione per preservare l'economia della frase; una traduzione del tipo "il regno più grande delle catene di elettrodomestici in Cina" sarebbe risultata ridondante in

[93] In realtà, l'uso figurato della parola *tsunami* nella lingua ricevente è attestato già a partire dalla metà degli anni Novanta all'interno di espressioni quali "tsunami schengeniano" e "tsunami umano". Silverio NOVIELLI, "Tsunami, l'onda non più anomala", *Treccani*, http://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/parole/tsunami.html, 21/01/2013.

quanto vi è già la presenza di un superlativo relativo che è sufficiente per far comprendere al lettore il ruolo svolto dall'azienda nel settore elettrodomestici cinese. Un esempio di metafora del TP che è stata resa con un'espressione equivalente nella cultura ricevente è la seguente:

> 品牌是家族企业的生命，红豆这样的民企只有因应市场变化不懈建设品牌，才能破茧成蝶
>
> Per portare avanti senza difficoltà la creazione di un marchio che rappresenta la vita di un'impresa familiare, un'azienda come questa non deve far altro che tener testa ai cambiamenti del mercato e, solo così, sarà in grado spiccare il volo.

Nel TP l'azienda che ottiene il successo nel mercato è paragonata a un baco da seta che schiudendosi si trasforma in farfalla, in cinese *po jian cheng die* 破茧成蝶. Il traduttore ha ritenuto che una traduzione semantica di tale metafora sarebbe risultata un po' esotica agli occhi del lettore modello del TA, per cui ha preferito utilizzare un'espressione più in uso nella cultura ricevente quando ci si riferisce alla strada verso il successo intrapresa da un'azienda.

Un altro esempio di ricorso a una figura differente nel TA è quello che segue:

> 但事实是，按照十年前周耀庭的安排，儿子能否接过父亲的大旗，却是个未知数
>
> in realtà però, stando ai piani stabiliti dieci anni prima da Zhao Yaoting, la possibilità che suo figlio ereditasse il testimone dal padre era ancora incerta.

Per comprendere il motivo che ha spinto il traduttore a operare la scelta di sostituire la figura del "vessillo" (*daqi* 大旗) con quella del "testimone" si legga quanto segue:

> 为此，另一家族成员周鸣江开始接力领导红豆股份转型
>
> È per questa ragione che Zhou Mingjiang, un altro membro della famiglia, ha inaugurato la staffetta verso la trasformazione della Hongdou.

Nella sinossi che apre il capitolo in cinese, il processo successorio dell'azienda in questione è paragonato a una staffetta, *jieli* 接力, in cui i figli devono attendere il loro turno prima che il padre fondatore dell'azienda passi loro il potere. La metafora

della gara – che compare anche nel titolo del capitolo *Hongdou chuancheng: yi chang pinpai jieli pao* 红豆传承：一场品牌接力跑 "Il processo successorio in Hongdou: una corsa a staffetta" – è un'immagine che il traduttore ha voluto mantenere anche nell'esempio sopra per offrire al lettore modello del TA un'immagina uniforme a cui associare la storia della successione generazionale all'interno di Hongdou.

Un esempio di linguaggio tradizionale importato dalla cultura anglosassone è *heima* 黑马 "cavallo nero". Nel dizionario on-line *Youdao* si legge quanto segue:

> Il termine *heima* "cavallo nero" era utilizzato inizialmente durante le gare ippiche per indicare quel cavallo che non veniva considerato un potenziale vincitore ma che durante la gara lasciava tutti a bocca aperta avendo la meglio al traguardo. Nel diciannovesimo secolo il politico britannico Benjamin Disraeli nel suo romanzo *The Young Duke* descrive una corsa di cavalli spettacolare: quando la corsa ha inizio i due cavalli di razza che tutti acclamano a gran voce sono in vantaggio e in un attimo uno tiene testa all'altro. All'improvviso, in prossimità del traguardo, appare un insignificante cavallo nero che alla velocità della luce raggiunge i due stalloni e li sorpassa. Da quel momento l'espressione "cavallo nero" si diffuse ovunque: da termine utilizzato nello slang delle corse ippiche divenne una metafora utilizzata in tutti gli ambiti sportivi […]; col tempo si è diffuso anche in diverse sfere del linguaggio giornalistico. [..]. Nel *Xiandai Hanyu Cidian* (Dizionario di cinese moderno) alla voce *heima* si legge: "metafora usata per descrivere un concorrente di una gara la cui vittoria è difficile da predire o un vincitore la cui vittoria ha superato le aspettative iniziali".[94]

Come si legge dalla definizione sopra, la metafora risale al romanzo *The Young Duke: "A Moral Tale, Though Gay"* del britannico Benjamin Disraeli[95] e si è diffusa poi negli Stati Uniti e in tutti i paesi anglosassoni. Nel dizionario bilingue inglese – italiano alla voce "dark horse" si legge:

> " (USA) un cavallo (*fig.*: un candidato) di cui non si conoscono le possibilità di vittoria; un outsider; (*anche*) un tipo assi riservato (*o* reticente)".[96]

Nella cultura ricevente del TP, ovvero quella italiana, non sembra però che tale

---

94 http://dict.youdao.com/search?le=eng&q=bk%3A%E9%BB%91%E9%A9%AC&keyfrom=dict.index, 18/01/2013. Traduzione mia.

95 Nel romanzo di Disraeli si legge: "There were more than ninety horses, and yet the start was fair. But the result? Pardon me! […] The first favourite was never heard of, the second favourite was never seen after the distance post, all the ten-to-oners were in the rear, and a *dark horse*, which had never been thought of, and which the careless St. James had never even observed in the list, rushed past the grand stand in sweeping triumph. The spectators were almost too surprised to cheer; but when the name of the winner was detected, there was a deafening shout…". Benjiamin DISRAELI, *The Young Duke: "A Moral Tale, Though Gay"*, London, Henry Colburn and Richard Bentley, 1831. Corsivo mio.

96 *Il Ragazzini 2010. Dizionario inglese-italiano, italiano-inglese*, Bologna, Zanichelli, 2009., p. 306

metafora sia utilizzata per designare lo stesso concetto. Il traduttore ha preferito, quindi, neutralizzare la figura di partenza del TP come si può notare dall'enunciato sotto:

> 在黑马迭出的服装业，周耀庭、周海江父子创立和发展的红豆品牌，因固守传统模式近年成长放缓，影响力下降。
>
> Tra le varie aziende del settore abbigliamento su cui nessuno avrebbe puntato, Hongdou, marchio di successo creato e sviluppato da Zhou Yaoting e da suo figlio Zhou Haijiang, ha registrato negli ultimi anni un rallentamento della crescita e un minore grado di attrattività a causa della sua ferma adesione a un modello tradizionale di impresa.

Tra le metafore propriamente dette si riporta, infine, quest'ultimo esempio di cui il traduttore ha fornito una traduzione semantica nel TA:

> 如果沿用这个比喻，澳门董事总经理何鸿燊应该算是十项全能的奥运金牌得主。
>
> Se si prende in prestito questa metafora, Stanley Ho Hung-sun, Amministratore Delegato della Sociedade de Turismo e Diversões de Macau, dovrebbe ritenersi una medaglia d'oro nel decathlon.

3.6 Fattori linguistici: i livelli della frase e del testo

Dopo aver analizzato il livello più basso della parola e del lessico, si procederà ora con l'analisi del livello superiore di cui fanno parte i fattori grammaticali, testuali e culturali. È a questo livello che le divergenze tra il sistema linguistico e culturale delle due lingue si fanno ancor più evidenti: il diverso approccio al mondo si riflette inevitabilmente nell'organizzazione sintattica e retorica del discorso, mentre i riferimenti al tessuto socioculturale di appartenenza sono un necessario passaggio per rendere il contenuto del messaggio più completo e accurato.

3.6.1 Fattori grammaticali: organizzazione sintattica

All'interno del TP vi è una prevalenza di costruzioni paratattiche tipiche del cinese (giustapposizione e coordinazione), ma anche formulazioni di tipo ipotattico. Il traduttore ha modificato – ove riteneva necessario – le prime in favore di costruzioni

più utilizzate nel periodare italiano[97]. Si vedano i seguenti esempi:

> 从品牌布局看,为覆益更多的目标销售费者,雅戈尔尝试从产品细分转向品牌细分,将产品细分为金标雅尔、蓝标雅戈尔、绿标雅戈尔。
>
> Come si nota dal suo posizionamento, la Yongour, per attrarre un numero sempre maggiore di consumatori potenziali, passò da una differenziazione di prodotto a una differenziazione di marchio dividendo la sua offerta in Mayor Youngor, CEO Youngor e Green Youngor.

dove nel segmento testuale d'arrivo l'uso del gerundio "dividendo" permette di snellire il periodo evitando il ricorso alla costruzione di un altro enunciato coordinato paratatticamente al primo e introdotto da una congiunzione coordinante, e ancora:

> 何鸿燊有四位太太及17名子女,传承的对象包括:"四太太"梁安琪、女儿何超琼及儿子何猷龙,他们目前分掌澳博控股(00880.HK)、信德集团(00242.HK)及新濠国际(00200.HK)
>
> Stanley Ho Hung-sun ha quattro consorti e diciassette figli e tra i suoi eredi vi sono la quarta moglie, Angela Leong On-ki, la figlia Pansy Catalina Ho Chiu-king e il figlio Lawrence Ho Yau-lung i quali, rispettivamente, sono al comando della Sociedade de Jogos de Macau S.A. (codice ISIN: 00880.HK), della Shun Tak Holdings Limited (00242.HK) e della Melco International Development Limited (00220.HK).

dove in luogo di una ripetizione (*tamen* 他们) il traduttore ha preferito inserire un pronome relativo, microstrategia utilizzata sovente in sede di traduzione come nel caso seguente dove la fusione ipotattica e l'utilizzo del pronome relativo "che" evita la ripetizione del soggetto del primo enunciato *qiye luzhang* 企业路障 "ostacoli aziendali" :

> 企业路障可能来自家族、公司内部，以及行业、市场、制度层面。这些路障威胁家族对企业的控制，迫使家族股权稀释，甚至丧失控制股权。
>
> Gli ostacoli aziendali, che possono originarsi all'interno della famiglia, della stessa impresa come anche a livello settoriale, di mercato e istituzionale, minacciano il controllo familiare dell'azienda portando alla dispersione dell'azionariato fino alla perdita delle partecipazioni di controllo.

In sede di traduzione sono stati modificati alcuni segni di interpunzione del TP

[97] Sebbene nelle lingue speciali sia prevalente un andamento paratattico del discorso, i testi argomentativi come quelli di economia previlegiano una sintassi di tipo ipotattico attraverso l'uso di dichiarative, relative e condizionali. Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 45.

adeguandoli alle norme redazionali del TA, come nel seguente caso:

> 何鸿燊四位太太包括原配夫人黎婉华、正式注册的继室蓝琼缨,还有公开承认的 ″三太太″ 陈婉珍和″四太太″ 梁安琪——后两人在法律上都没有正式的妻子身份,所以梁安琪虽是人所共知的″四太太″, 但在澳博的招股说明书上并未列出她与何鸿燊的关系。
>
> Le quattro mogli comprendono: la prima moglie Clementina Leitão, la seconda moglie, ufficialmente riconosciuta, Lucina Laam King-Ying; la "terza moglie", riconosciuta pubblicamente, Ina Chan Un-chan e la "quarta moglie" Angela Leong On-ki: le ultime due non posseggono lo stato di moglie legale, per cui, sebbene tutti sappiano chi sia Angela Leong On-ki, nel manifesto d'emissione della Sociedade de Jogos de Macau il suo legame con Stanley Ho Hung-sun non viene ancora riportato.

dove il trattino di divisione (*pozhehao* 破折号) utilizzato nella lingua di partenza per spezzare il discorso e introdurre una spiegazione o un commento è stato sostituito dai due punti con funzione descrittiva, mentre le tipiche virgole cinesi a goccia (*dunhao* 顿号) sono state sostituite con un segno di pausa debole. In sede di traduzione alcune costruzioni paratattiche non sono state modificate, ma si è ritenuto necessario esplicitare nessi sintattici impliciti nel TP, come nel seguente caso:

> 注：家族资产与路障的强度大小均以8分为基准：大于8分者为强，反之为弱。
>
> [nota a piè di pagina] Il valore medio attribuito al capitale intangibile e agli ostacoli è stato calcolato prendendo il punteggio 8 come valore di riferimento, <u>per cui</u> un punteggio superiore a questo è considerato rilevante, in caso contrario è da ritenersi ininfluente.

dove in luogo dei due punti del TP il traduttore ha preferito inserire la congiunzione coordinante e conclusiva "per cui" per conferire più fluidità all'enunciato tradotto. Una caratteristica delle lingue speciali nella lingua ricevente è l'ampio uso dello stile nominale che conferisce al testo un maggiore grado di formalità del registro, come nel seguente caso:

> 这个安静的、并不太标准的MBO案例，实际上持续了10年。周耀庭合法地<u>完成了</u>红豆集团从乡镇企业向私营企业的体制转型。
>
> Questo tranquillo e un po' atipico caso di MBO è durato in realtà dieci anni, un periodo in cui, nel rispetto della legge, Zhou Yaoting riuscì a <u>portare a termine</u> il processo di trasformazione che cambiò la Hongdou da un'azienda rurale di proprietà collettiva a un'azienda privata.

dove al posto del verbo “terminare” è stato preferito l’utilizzo del verbo vuoto + sintagma “portare a termine” per tradurre il cinese *wancheng* 完成. Lo stile nominale tipico della lingua ricevente può dar luogo a un aumento di nessi appositivi come si nota nel seguente esempio:

> 在利定昌离世消息转出后的第二日，即2009年10月19日，希慎兴业股价不仅未受管理层变动影响，更 创下2008年金融海啸后的新高，报22.7港元，升3.41%，较去年11月的低位10.6 港元升达 1.14 倍(图 1.2)
>
> Il 19 ottobre del 2009, due giorni dopo la diffusione della notizia della morte di Peter Lee Ting-chang, il prezzo delle azioni della Hysan Development non solo scongiurò gli effetti del cambiamento manageriale, ma registrò il picco storico dopo lo tsunami finanziario del 2008, riportando un rialzo del 3,41% a 22,7 HKD, ovvero un aumento di 1,14 volte rispetto al minimo del novembre dell’anno precedente, pari a 10,6 HKD (Figura 1.2).

Oltre a una tendenza alla nominalizzazione, le norme redazionali della lingua ricevente prevedono l’uso di forme passive e impersonali che hanno lo scopo di convogliare l’attenzione del lettore sui fatti descritti nel testo e non su chi li scrive. Si legga quanto segue:

> 在继承的长期过程中，家族企业也面临巨大的财富损失，我们对近20 年香台和新加坡200间家族企业的研究显示，在继承年度及此前5年，家族上市公司的实值平均蒸发60%。
>
> Durante il lungo processo successorio l'impresa familiare può andare incontro a gravi perdite patrimoniali: secondo i dati emersi dalla ricerca condotta dagli autori negli ultimi venti anni su 200 aziende a conduzione familiare di Hong Kong, Taiwan e Singapore, nell'anno in cui si realizza la successione e nei cinque anni precedenti alla stessa, il valore reale delle aziende familiari quotate subisce, in media, una perdita del 60%.
>
> 需要说明的是，我们的目的不是评论个别企业；而且由于样本小，整体结果不能代表中国企业的一般状况。
>
> È necessario chiarire che l'obiettivo degli autori non è quello di commentare ogni singolo caso e che, a causa della mancanza di campioni sufficienti, il risultato complessivo non è rappresentativo della situazione generale in cui versano le aziende cinesi.

Dagli esempi sopra si nota come il traduttore abbia preferito una soluzione più formale in luogo delle formule più dirette quali “la nostra ricerca” (*women de yanjiu* 我们的研究） e “il nostro obiettivo” (*women de mudi* 我们的目的), mentre per i

riferimenti diretti al destinatario abbia preferito una forma impersonale, come nell'esempio più sotto:

> 从分行业的销售比重看，其服装主业占比持续降低(图 17.6)从产品出口看,2004年国际服装市场出口 配额制度取消后,红豆服装的出口份额不升反降(表17.2)。

> Dal grafico sulle percentuali di vendita dei settori si nota come il trend dell'abbigliamento fosse in continuo declino (Figura 3.6), mentre dal grafico sull'esportazione è evidente che, dopo l'annullamento nel 2004 delle restrizioni internazionali sulle quote all'export dei prodotti tessili, le esportazioni della Hongdou invece che salire diminuirono (Tabella 3.2).

Per quanto riguarda il trattamento dei tempi verbali, bisogna sottolineare come nell'italiano dell'economia vengano usati diversi tempi all'interno dello stesso testo rispetto ad altre lingue speciali che ricorrono prevalentemente all'uso dell'indicativo presente (libretti di istruzioni, ecc.). Ciò è in parte dovuto alla struttura retorica dei testi di natura economica che prevedono dapprima l'illustrazione del problema (in cui prevale l'uso dell'indicativo presente), poi la descrizione di eventi passati in cui si è verificato tale problema (in cui si utilizzano tempi al passato) e, infine, la proposta di soluzioni (dove è presente l'uso del futuro, del condizionale e del congiuntivo). Si vedano qui di seguito alcuni esempi di impiego di tempi verbali tratti dai testi analizzati:

> 传承是每个家族企业不能回避的问题,然而,由于后代难以继承先辈的特殊能力与资产,或创办人抗拒改变,香港企业创办人往往近80岁高领仍未能交班。

> Per ogni impresa familiare, la successione rappresenta un problema inevitabile: a causa della difficoltà della generazione entrante di ereditare le speciali abilità e risorse della generazione uscente o della resistenza al cambiamento da parte del fondatore, gli imprenditori di Hong Kong normalmente prossimi agli ottanta anni non cedono il timone.

> 从对15家样本企业的测试看,新希望等6家企业有条件成为实质的家族企业;国美、百度等7家企业可能所有权与经营权分离；广厦、比亚迪 面临路障较多，从长远看，有家族股权稀释 的可能。

> Secondo l'analisi effettuata su un campione di 15 aziende, New Hope Group e altre sei società possiedono i requisiti necessari per diventare delle solide imprese familiari; per Gome, Baidu e altre sette aziende, vi è la possibilità di separare la proprietà dal controllo mentre, i diversi ostacoli a cui devono far fronte Guangsha e Byd possono condurre, a lungo termine, a una dispersione dell'azionariato familiare.

Come si evince dagli esempi riportati, l'indicativo presente è stato utilizzato per introdurre il problema e per illustrare i risultati delle ricerche degli autori. Quando però all'interno del testo vi erano riferimenti espliciti a eventi passati, il traduttore ha utilizzato il passato remoto:

2004年的上市彻底改变了国美的资本结构（表6.5）

Quando Gome sbarcò in borsa nel 2004, la struttura del capitale subì un profondo cambiamento (Tabella 2.5).

Per la formulazione di previsioni è stato utilizzato il futuro come nell'esempio che segue dove il primo verbo del TP è stato tradotto con un futuro anteriore e il secondo con un futuro semplice:

当然，若几年后继承人没有显著提高，企业将仍维持在左下方格。

[…] tuttavia, se a distanza di tempo il successore non avrà apportato dei significativi miglioramenti nella Sany, non vi è dubbio che questa ritornerà a posizionarsi nel quadrante precedente.

Come è noto, i verbi cinesi non contengono specificazioni di modo e tempo e il traduttore deve osservare l'economia complessiva della frase per poter procedere con una traduzione corretta. Nell'esempio che segue la traduzione del verbo *jicheng* 继承 "ereditare" è suggerita, infatti, dall'espressione posta in posizione topicale *dangran bu paichu* 当然不排除 che introduce un'eventualità:

当然不排除日后何剑锋继承集团控股公司，成为实际接班人。

Certo non è da escludere che in futuro He Jianfeng erediti la holding company del gruppo divenendone il successore di fatto.

Anche nell'esempio che segue, la scelta del tempo del verbo nel TA è suggerita da indicatori presenti nel TP quali la congiunzione ipotetica *ruo* 若 e l'ausiliare modale *hui* 会:

若未来家电行业竞争加剧，国美会跨入左上象限，被竞争者兼并收购，或成为股权分散的公众企业［…］

Se in futuro la competitività nel settore degli elettrodomestici aumenta, la Gome potrebbe essere acquisita da un competitor o diventare una public company con azioni

disperse, balzando così nel quadrante in alto a sinistra […]

3.6.2 Fattori testuali

3.6.2.1 Struttura tematica e flusso informativo

La macrostruttura retorica nel TP presenta una struttura di questo tipo:

- sinossi di apertura al capitolo in cui l'autore illustra in poche righe il contenuto del testo che seguirà. Il font utilizzato in questa sezione è di norma minore rispetto al corpo del testo;
- un'introduzione di varia lunghezza (dalle 5 alle 20 righe) in cui l'autore circoscrive con maggiore accuratezza il problema e prepara il lettore ai contenuti successivi;
- tre paragrafi di media lunghezza non numerati in cui l'autore sviluppa l'argomento;
- assenza di elementi formali che indichino una sezione dedicata alle conclusioni che, infatti, appaiono sempre alla fine del terzo paragrafo di ogni capitolo.

Come si nota sopra, il TP cinese è caratterizzato da una struttura concettuale del discorso simile a quella occidentale del tipo Introduzione – Sviluppo – Conclusioni, per cui il traduttore ha ritenuto opportuno non operare alcuna modifica a livello macroretorico riproducendo la suddivisione del TP anche nel TA.

Da un punto di vista microstrutturale dell'enunciato, il TP presenta una struttura non marcata dell'informazione – o "ordine normale", come la definisce Dardano[98] – in cui al tema (o elemento dato) segue il rema (elemento nuovo) che a sua volta diventa il tema dell'enunciato successivo; tuttavia, sebbene sia il cinese che l'italiano appartengano alle cosiddette lingue SVO, l'italiano tende a una maggiore flessibilità dell'ordine dei costituenti. Si legga quanto segue:

> 我们迫切需要一个方法去评估未来企业经营权与所有权交接的模式，以便规划配套 的准备工作。然而，这方法到目前为止还不存在。
>
> Ciò di cui si ha urgente bisogno è un metodo – al momento ancora inesistente – teso a stimare modelli per il futuro passaggio della proprietà e del controllo aziendali, così che si possa predisporre una serie di attività preparatorie.

[98] *Ibid*., p. 201.

Nel primo enunciato vi è una progressione tematica lineare in cui il rema sottolineato *yi ge fangfa* 一个方法 "un metodo" diventa il tema dell'enunciato successivo; tuttavia, un calco di tale struttura tematica nel TA potrebbe non soddisfare le aspettative del lettore modello della lingua ricevente abituato alla presenza di proposizioni incidentali[99] che, sebbene spezzino la fluidità del discorso, innalzano il registro e, come in questo caso, evitano inutili ripetizioni. Il traduttore ha quindi preferito anticipare il secondo enunciato avente come tema il rema del primo enunciato incastonandolo sotto forma di inciso.

Sebbene vi siano delle somiglianze nel modo in cui le due lingue concettualizzano le informazioni, vi sono casi particolari in cui il traduttore ha dovuto operare delle modifiche all'interno del TA per rendere più agevole il processo di rielaborazione delle informazioni da parte del lettore modello italiano. Qui di seguito si riportano alcuni esempi suddivisi per tipo di operazione effettuata:

I. Aggiunta nel TA di porzioni di testo non presenti nel TP

> 这个安静的、并不太标准的 MBO 案例，实际上持续了 10 年。周耀庭合法地完成了红豆集团从乡镇企业向私营企业的体制转型。

> Questo tranquillo e un po' atipico caso di MBO è durato in realtà dieci anni, un periodo in cui, nel rispetto della legge, Zhou Yaoting riuscì a portare a termine il processo di trasformazione che cambiò la Hongdou da un'azienda rurale di proprietà collettiva a un'azienda privata.

dove l'inserimento della circostanziale "un periodo in cui" non solo permette la fusione ipotattica dei due enunciati ma dona più fluidità al TA senza alterare il significato di partenza. Nel caso che segue, invece, il traduttore ha inserito un dato temporale non presente nel TP e ricavato dal sito internet dell'azienda[100]di cui si parla; tale operazione è stata ritenuta necessaria per permettere al lettore del TA di elaborare meglio le informazioni contenute nel periodo del TP in cui l'autore fornisce delle

[99] La forte tendenza a privilegiare l'uso di incisi nei testi argomentativi mediamente vincolanti della lingua italiana è stata rilevata da Evangelisti e Sabatini. Cfr. *Ibid.*, p. 177.

[100] Cfr. http://www.hongdou.com/about.aspx?BaseinfoCateid=3&Baseinfoid=3&CateID=3, 20/01/2013.

coordinate temporali vaghe che spezzano il flusso di informazioni cronologico e dettagliato che caratterizza tutto il resto del capitolo

> 除红豆衬衫、红豆西服、红豆印染等系列产品外, 又构建了相思鸟西服、依迪菲休闲服饰、红豆源生物等产品。当年, 红豆集团兼并了上海申达摩托车厂, 为之取名"赤兔马", 现在"赤兔马"销势不错, 但与红豆品牌仍然脱节。
>
> Nel 1995, furono messi in produzione, oltre alle camicie, agli abiti in stile occidentale e alle linee con marchio Hongdou, anche abiti occidentali con il marchio Xiangsiniao, una linea di abbigliamento casual con il marchio IDF e articoli alimentari sotto il marchio Omosa. Sempre lo stesso anno il gruppo effettuò un processo di fusione con la Shanghai Shenda Company, azienda operante nel settore automotive, dando vita al marchio Chituma le cui vendite hanno registrato trend abbastanza positivi, sebbene ancora lontani da quelli della Hongdou.

II. Eliminazione di porzioni del TP

> 对此,我们会在后面的章节中进一步析
>
> Questi argomenti verranno approfonditi nei capitoli successivi

La frase sopra che chiude il primo capitolo della monografia è stata eliminata dal traduttore per ragioni di logica, in quanto il TA è composto da una selezione di soli tre capitoli dei ventitré che costituiscono l'intero volume, per cui tale asserzione non coincide con i contenuti cognitivi a cui verrà sottoposto il lettore subito dopo il primo capitolo tradotto.

3.6.2.2 Coesione e coerenza

Una delle più evidenti differenze a livello testuale tra cinese e italiano è la tendenza del primo a reiterare lo stesso termine all'interno di un testo a fronte di una tendenza dell'italiano che privilegia la varietà lessicale per soddisfare le aspettative stilistiche del lettore modello. Qui di seguito vengono riportati due esempi di microstrategie adottate dal traduttore per rendere il TA lessicalmente più coeso:

> 在创办人黄光裕因行贿 案件被羁狱中后,国美电器曾经不得不由职业经理人陈晓经营。陈晓并非由国美内部培养提升的经理人, 而是被国美收购的永乐电器的老板。
>
> In seguito all'arresto del fondatore Huang Guangyu per il coinvolgimento in un caso di tangenti, non si ebbe altra scelta che far passare la Gome nelle mani del manager

professionista Chen Xiao. Quest'ultimo non era diventato manager dopo un periodo di formazione all'interno dell'azienda, ma solo perché era il capo di una società rilevata dalla Gome: la Yongle.

品牌建设上的弱势与红豆的营销模式不无关系。首先,长期以来, 红豆非常重视关系营销, 2001-2008年,其销售收入的很大比重来源于团购业务［…］

Vi era sicuramente un legame tra la situazione critica in cui riversava il marchio e il modello di marketing adottato dalla Hongdou. Prima di tutto, l'azienda aveva dato per lungo tempo troppa importanza al marketing relazionale: tra il 2001 e il 2008 la percentuale maggiore di ricavi proveniva dai *tuangou* […]

Nel primo esempio la ripetizione del nome proprio Chen Xiao 陈晓 è stata evitata attraverso il ricorso alla proforma dimostrativa "quest'ultimo", mentre nel secondo esempio anziché ripetere il nome proprio il traduttore ha preferito utilizzare l' iperonimo "azienda".

A differenza del cinese, che crea coesione attraverso la mera giustapposizione degli enunciati, l'italiano tende a guidare il lettore nella comprensione del testo segnalando in maniera esplicita i connettivi lasciati impliciti nel TP.[101] Nell'esempio che segue il traduttore ha inserito una congiunzione conclusiva "quindi" per conferire un maggior grado di coesione rispetto al TP:

周海江坐上红豆董事局第一 副主席交椅，本没有什么悬念。但事实是，按照十年前周耀庭的安排，儿子能否接过父亲的大旗，却是个未知数。

Non vi fu alcuna sorpresa, quindi, quando Zhou Haijiang assunse l'incarico come primo vicepresidente nell'ufficio direzionale dell'azienda; in realtà però, stando ai piani stabiliti dieci anni prima da Zhao Yaoting, la possibilità che suo figlio ereditasse il testimone dal padre era ancora incerta.

3.6.2.3 Intertestualità

L'intertestualità, ossia "il livello più alto delle variabili testuali che riguarda le relazioni esterne di un testo con altri testi"[102], è uno dei tratti caratterizzanti di un testo. Un autore, infatti, per costruire il suo messaggio fa inevitabilmente ricorso a citazioni,

[101] Da uno studio quantitativo sulla qualità traduttiva condotto da Musacchio sulla base di corpora paragonabili e paralleli di natura economica è emersa la tendenza dei traduttori verso l'italiano a inserire – consciamente o inconsciamente – connettivi lasciati impliciti nel testo di partenza per aiutare il lettore a decodificare meglio il messaggio. Maria Teresa MUSACCHIO, "Quality in Published Italian Specialised Translations" in Maurizio GOTTI (a cura di), *Insights into Specialized Translation*, *op. cit*., p. 181.

[102] Cfr. Federica SCARPA, *La traduzione specializzata*, *op. cit*., p. 11.

indicazioni o suggerimenti tratti da altri testi, dando vita, così, a un intertesto[103]. In sede di lettura del TP in cinese sono stati rilevati diversi rimandi di questo tipo che il traduttore ha riportato nel TA seguendo diverse microstrategie, come si vede qui di seguito:

> 资料来源：范博宏等，《家族企业传承：特殊资产转让的问题》
>
> *Fonte: Fan Bohong et al. "Jiazu qiye chuancheng: teshu zichan zhuanrang de wenti" (La successione nelle aziende familiari e il problema del trasferimento del capitale intangibile).*

dove la fonte di un articolo scientifico redatto in LP e inserito subito dopo la didascalia di un grafico è stata riportata prima in *pinyin* e poi tradotta tra parentesi in LA. Un caso diverso di citazione è invece il seguente:

> 谈到企业传承，″股神″巴菲特有一句名言：″(就像)在2000年奥运会金牌选手们的长子中，选择2020年奥运会的参赛选手。″
>
> In merito alla successione aziendale, il "leggendario investitore" Warren Buffet aveva un aneddoto: "(è come) scegliere la squadra delle Olimpiadi 2020 selezionando i figli maggiori delle medaglie d'oro alle Olimpiadi del 2000".

In questo caso la fonte della citazione non appartiene al sistema culturale del TP come nel caso precedente: si tratta, infatti, di una famosa citazione del magnate americano Warren Buffet rilasciata nel gennaio 2001 in seguito alla sua rinuncia a firmare il manifesto per l'abolizione della tassa di successione negli USA. Il traduttore ha cercato dapprima la versione originale in inglese[104], ne ha verificato la congruenza con la versione cinese dell'autore del TP e poi l'ha tradotta in italiano[105].

---

[103] Cfr. Bruno OSIMO, *Propedeutica della traduzione.*, *op. cit.*, p. 237.

[104] Lett. "It was like 'choosing the 2020 Olympic team by picking the eldest sons of the gold-medal winners in the 2000 Olympics'". "Rich Americans back inheritance tax" , *BBC World: Americas*, 2001, http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/1170874.stm, 24/01/2013.

[105] Qualche giorno dopo la pubblicazione dell'articolo della BBC, anche in Italia, il *Corriere della Sera* ha dedicato un articolo sulla questione dell'abolizione della tassa di successione negli Stati Uniti in cui appare la citazione del magnate tradotta in italiano. Si noti come nella traduzione del giornalista si perda l'elemento della scelta dei primogeniti: "A suo parere, la «tassa sulla morte» non soltanto non andrebbe abolita, ma dovrebbe addirittura essere aumentata. Perché, ha spiegato, trasmettere la ricchezza di padre in figlio è come «selezionare gli olimpionici del 2020 scegliendoli fra i figli dei vincitori delle medaglie d' oro delle Olimpiadi del 2000»". Umberto VENTURINI, "Lasciateci almeno la

3.7 Fattori extralinguistici: i fattori culturali

Come già visto in precedenza nei paragrafi dedicati ai *realia* e ai *chengyu*, ogni testo risente inevitabilmente della cultura in cui viene prodotto e le ipotesi di Sapir secondo cui

> no two languages are ever sufficiently similar to be considered as representing the same reality. The worlds in which different societies live are distinct worlds, not merely the same world with different labels[106]

sono ancora più valide quando sul tavolo del confronto si pongono due realtà culturalmente e socialmente distanti come quella cinese e quella italiana.

In sede di lettura del TP, soprattutto nel terzo capitolo dedicato a un caso di studio specifico, si può notare come l'autore faccia più volte riferimento alla realtà socio-culturale della Cina conscio che il lettore a cui indirizza il suo messaggio possegga elementi sufficienti per poter proseguire la lettura senza alcuna titubanza. Tale supposizione non può essere vera, invece, per il lettore modello del TA le cui caratteristiche delineate in precedenza hanno portato il traduttore a formulare soluzioni diverse dinanzi a casi di riferimenti diretti alla storia e alla cultura cinesi. Si legga il primo esempio:

> 20世纪80年代，由乡镇政府出面组织土地、资本和劳动力等生产资料，并由“能人”担任乡镇企业负责人的“苏南模式”大行其道，这一背景下，1983年6月，时任港下村党支部书记的“能人”周耀庭出任该厂厂长。

> Negli anni Ottanta i governi locali furono incaricati dell'organizzazione della terra, dei capitali, della forza lavoro e di altri mezzi di produzione e, le cosiddette "persone capaci" diventarono responsabili nelle aziende rurali di proprietà collettiva secondo il diffuso "modello del Sunan": è in un contesto come questo che nel giugno del 1983 Zhao Yaoting, l'allora "capace" segretario della sezione locale del partito, assunse la carica di direttore della fabbrica.

Nel segmento de TP sono presenti due importanti riferimenti alla storia economica cinese: il primo *xiangzhen qiye* 乡镇企业 tradotto in italiano "aziende

---

[segue nota] tassa sulla morte", *Corriere Economia*, 2001, http://archiviostorico.corriere.it/2001/febbraio/26/Lasciaci_almeno_tassa_sulla_morte_ce_0_010226944.shtml, 24/01/2013.

[106] David KATAN, *Translating Cultures. An introduction for Translators, Interpreters and Mediators*, Manchester, St. Jerome Publishing, 1999, p. 102.

rurali di proprietà collettiva" e *Sunan moshi* 苏南模式 "Modello del Sunan" (o del Jiangsu meridionale). Stando però al profilo del lettore modello del TA, la semplice traduzione dei due costrutti nominali non è sufficiente per far comprendere l'importanza del contesto in cui si è evoluta l'azienda oggetto di analisi; una mera traduzione, infatti, porterebbe il lettore o a proseguire nella lettura incurante della comprensione di un elemento a lui ignoto, oppure a fermarsi, documentarsi per poi proseguire la lettura. Per questo motivo il traduttore ha ritenuto opportuno inserire una nota a piè di pagina che ha lo scopo di illustrare brevemente le caratteristiche dei riferimenti storici contenuti nel testo principale e preparare il lettore ai contenuti che seguiranno:

> L'autore si riferisce alle *xiangzhen qiye*, in inglese note come TVE (*township and village enterprises*), ovvero imprese nate negli anni Settanta nelle aree rurali della Cina e caratterizzate da proprietà collettiva e alta intensità di lavoro. Le TVE, evolutesi negli anni in conglomerati industriali sempre più indipendenti dalle autorità locali, sono alla base del cosiddetto "Modello del Sunan", un modello economico basato su un corporativismo di stato a livello locale nato per riporre rimedio alla piaga della disoccupazione (almeno un membro per ogni famiglia lavorava presso una TVE). Dopo le riforme degli anni Novanta, il modello del Sunan si è evoluto da un'industrializzazione di tipo rurale a una di tipo internazionale aprendosi agli investimenti diretti esteri (IDE) [N.d.T.].

Si veda ora il seguente esempio dove in luogo di una nota il traduttore ha preferito espandere il TP:

> 1993年，周耀庭开始领导企业进行股份制改造，并推行"增量扩股模式"，即在1993年之前创造的一切财富归政府，并折合成股权计入政府股权，周耀庭则拿钱购买公司的股权。
>
> Nel 1993, <u>anno della riforma dell'economia di mercato a carattere socialista</u>, Zhou Yaoting avviò la trasformazione che fece diventare la sua azienda una società per azioni adottando il "modello di crescita incrementale" secondo cui, tutti i beni prodotti e posseduti dal governo prima del 1993 e convertiti in azioni di proprietà statale potevano essere acquistati da privati, come fece il signor Zhou acquistando le azioni delle sua azienda.

dove attraverso l'aggiunta esplicativa "anno della riforma dell'economia di mercato a carattere socialista" il traduttore ha fornito degli elementi che potrebbero sfuggire al lettore modello del TA il quale non potrebbe capire che l'acquisto delle azioni un tempo in mano allo Stato non sarebbe stato possibile grazie al tipo di riforme attuate

quell'anno.[107]

Nell'esempio che segue, invece, il riferimento fatto dall'autore non riguarda la storia economica cinese ma una ricorrenza della cultura di partenza. Si legga:

> 在周海江领导下，红豆股份不仅和法国著名服装设计学院联合培训以提高设计水平，还从2001年起连续十年策划了"红豆相思节"活动，通过宣扬"七夕"中国情人节，为品牌注入了东方情文化。
>
> Sempre sotto la guida di Zhou Haijiang l'azienda non solo collaborò con note accademie di moda francesi per migliorare il design, ma per dieci anni consecutivi, a partire dal 2001, organizzò "La festa degli innamorati " e, attraverso la pubblicità fatta in occasione del San Valentino cinese, diffuse il marchio tra gli innamorati a occhi a mandorla.

Nell'esempio sopra si nota come il traduttore abbia tradotto *hongdou xiangsi jie* 红豆相思节 con l'espressione generica "Festa degli Innamorati": in realtà, il significato soggiacente al nome dato a tale evento può essere compreso solo nel testo cinese in quanto *hongdou* 红豆 "fagiolo rosso" indica sia il nome dell'azienda che ha attuato la campagna di marketing che il simbolo dell'amore nella cultura cinese. Il traduttore ha ritenuto che tale sfumatura fosse importante per il lettore modello del TA per comprendere al meglio le strategie di marketing dell'azienda, per cui ha inserito la seguente nota a piè di pagina:

> Letteralmente in cinese "I fagioli rossi che ricordano l'amore". In Cina il fagiolo rosso è il simbolo d'amore per eccellenza, per cui l'azienda ha sfruttato il suo nome (Hongdou significa per l'appunto "fagioli rossi") per entrare nel business dei prodotti venduti in occasione di San Valentino che, contrariamente a quanto accade in Occidente, viene festeggiato nel mese di agosto. [N.d.T.].

Il secondo riferimento culturale contenuto nello stesso periodo *qixi* 七夕 "(festival di) Qixi" è stato invece omesso nella traduzione in quanto il traduttore ha ritenuto che la spiegazione contenuta nello stesso TP *Zhongguo qingrenjie* 中国情人节 "San Valentino cinese" fosse sufficiente per il lettore modello del TA; infatti, la presenza della trascrizione in *pinyin* del festival avrebbe comportato un'ulteriore esplicitazione con dati che non interessano a uno studente o un esperto di economia.

---

[107] In *The Chinese Economy* si legge: "A large-scale effort to restructure the state-owned corporate sector was begun with the passage of the Company Law at the end of 1993. The Company law contained provisions for all state-owned enterprises to gradually reorganize as limited-liability corporations with clarified corporate governance institutions". Barry NAUGHTON, *The Chinese Economy, op.cit*, p. 104.

Glossario terminologico

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
Termini afferenti alla tematica successoria			
azienda di famiglia	family business	家族产业	*jiāzú chǎnyè*
capitale intangibile	intangible assets	特殊资产	*tèshū zīchǎn*
capitale umano	human capital	人力资本	*rénlì zīběn*
controllo	control power	控制权	*kòngzhìquán*
designare	to appoint	委任	*wěirèn*
dimettersi	to step down	卸任	*xièrèn*
ereditare	to inherit	继承	*jìchéng*
ereditare	to inherit	传承	*chuánchéng*
famiglia fondatrice	founding family	创始家族	*chuàngshǐ jiāzú*
family governance	family governance	家族治理	*jiāzú zhìlǐ*
fondatore	founder	创办人	*chuàngbànrén*
generazione entrante	later generation	后代	*hòudài*
generazione uscente	older generation	先辈	*xiānbèi*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
gestione	administrative power	管理权	*guǎnlǐquán*
imprenditore	entrepreneur	企业家	*qǐyèjiā*
intergenerazionale	intergenerational	代际	*dàijì*
leader	leader	领导人	*lǐngdǎorén*
legami di sangue	ties of blood	血缘	*xuèyuán*
lotta di potere	power struggle	权力斗争	*quánlì dòuzhēng*
manager professionista	professional manager	职业经理人	*zhíyè jīnglǐrén*
membro della famiglia	family member	家族员	*jiāzú yuán*
modello ottimale	optimal model	最佳模式	*zuìjiā móshì*
modello previsionale	forecasting model	预测模型	*yùcè móxíng*
modello successorio	model of succession	传承模式	*chuánchéng móshì*
parente stretto	close relatives	亲人	*qīnrén*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
pianificazione successoria	succession planning	传承计划	*chuánchéng jìhuà*
politica del figlio unico	one-child policy	计划生育政策	*jìhuà shēngyù zhèngcè*
primogenito	eldest son	长子	*zhǎngzǐ*
processo successorio	succession process	继承过程	*jìchéng guòchéng*
proprietà	proprietary rights	所有权	*suǒyǒuquán*
resistenza al cambiamento	resistance to change	改变的抗拒	*gǎibiàn de kàngjù*
sistema di valori	value system	价值观	*jiàzhíguān*
spirito imprenditoriale	enterprising spirit	创业精神	*chuàngyè jīngshen*
stile di leadership	leadership style	领导方式	*lǐngdǎo fāngshì*
subentrare	to take over	接掌	*jiēzhǎng*
succedere	to succeed	接班	*jiēbān*
successore	successor	继承人	*jìchéngrén*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
successore	successor	继任者	*jìrènzhě*
successore	successor	接班人	*jiēbānrén*
valori chiave	core values	核心价值	*héxīn jiàzhí*
Termini afferenti al marketing			
affiliato (alla catena franchising)	franchisee	加盟商	*jiāméng shāng*
brevetto	patent	专利	*zhuānlì*
brevetto per invenzioni	patent of invention	发明专利	*fāmíng zhuānlì*
brevetto per modelli di utilità	patent for utility models	实用新型专利	*shíyòng xīnxíng zhuānlì*
catena di negozi monomarca	single-brand stores	连锁专卖	*liánsuǒ zhuānmài*
competitor	competitor	竞争者	*jìngzhēngzhě*
consapevolezza del marchio	brand awareness	品牌意识	*pǐnpái yìshi*
consumatore target	target consumer	目标销费者	*mùbiāo xiāofèizhě*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
costi di promozione	promotion expenses	促销费用	*cùxiāo fèiyong*
cultura aziendale	company culture	企业文化	*qǐyè wénhuà*
cultura del marchio	brand culture	品牌文化	*pǐnpái wénhuà*
differenziazione del marchio	brand segmentation	品牌细分	*pǐnpái xìfēn*
differenziazione di prodotto	product segmentation	产品细分	*chǎnpǐn xìfēn*
distributore	distributor	经销商	*jīngxiāoshāng*
diversificazione	diversification	多元化	*duōyuánhuà*
franchising	franchising	特许经营	*tèxǔ jīngyíng*
marchio	brand	品牌	*pǐnpái*
marketing relazionale	relationship marketing	关系营销	*guānxi yíngxiāo*
modello di marketing	marketing model	营销模式	*yíngxiāo móshì*
piattaforma logistica	logistic platform	物流平台	*wùliú píngtái*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
potere competitivo	competitive power	竞争力	*jìngzhēnglì*
potere contrattuale	bargaining power	议价能力	*yìjià nénglì*
pubblicizzare	to advertise	做广告	*zuò guǎnggào*
ricerca e sviluppo	research and development	研发	*yánfā*
trend	trend	潮流	*cháoliú*
vendite regionali	regional selling	地区销售	*dìqū xiāoshòu*
Termini afferenti all'economia aziendale			
capacità di indebitamento	debt capacity	负债能力	*fùzhài nénglì*
costo operativo	operating cost	运营成本	*yùnyíng chéngběn*
fornitore	supplier	供应者	*gōngyìng zhě*
indice di rotazione dei crediti	receivables turnover ratio	应收帐款周转率	*yīngshōu zhàngkuǎn zhōuzhuǎnlǜ*
indice di rotazione delle scorte	stock turnover	存货周转率	*cúnhuò zhōuzhuǎnlǜ*
margine di profitto	profit margin	利润率	*lìrùnlǜ*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
mezzi di produzione	means of production	生产资料	*shēngchǎn zīliào*
opportunità	opportunity	机会	*jīhuì*
persona fisica	natural person	自然人	*zìránrén*
redditività	profitability	盈利能力	*yínglì nénglì*
return on equity (ROE)	return on equity (ROE)	净资产收益率	*jìngzīchǎn shōuyìlǜ*
rischio	risk	风险	*fēngxiǎn*
valore della produzione	output value	产值	*chǎnzhí*
vantaggio competitivo	competitive edge	竞争优势	*jìngzhēng yōushì*
capacità di indebitamento	debt capacity	负债能力	*fùzhài nénglì*
Termini afferenti alla finanza aziendale			
andare in fallimento	to go bankrupt	倒闭	*dǎobì*
azionista di maggioranza	majority shareholder	大股东	*dà gǔdōng*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
buy-back	buy-back	购回	*gòuhuí*
cambiali esigibili	bills receivable	应收票据	*yīngshōu piàojù*
capitale sottoscritto	subscribed capital	股本	*gǔběn*
controllo assoluto	absolute control	绝对控制	*juéduì kòngzhì*
controllo relativo	relative control	相对控股	*xiāngduì kònggǔ*
costi di trasferimento	transfer cost	转让成本	*zhuǎnràng chéngběn*
crediti correnti	accounts receivables	应收账款	*yīngshōu zhàng kuǎn*
difficoltà finanziarie	financial difficulties	融资 困难	*róngzī kùnnan*
dilazione crediti	days sales outstanding (DSO)	周转天数	*zhōuzhuǎn tiānshù*
diluizione dell'azionariato	shareholding dilution	股权稀释	*gǔquán xīshì*
distribuire i dividendi	to pay dividends	分红	*fēnhóng*
emettere azioni	to issue shares	发行股票	*fāxíng gǔpiào*
filiera del capitale	capital chain	资金链	*zījīn liàn*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
finanziamento a breve termine	short-term financing	短期融资	*duǎnqī róngzī*
flusso di cassa	cash flow	现金流	*xiànjīn liú*
fluttuazioni di mercato	market fluctuation	市场变动	*shìchǎng biàndòng*
fusione	merger	兼并	*jiānbìng*
holding company	holding company	控股公司	*kònggǔ gōngsī*
interesse	interest	利息	*lìxī*
manifesto di emissione	prospectus	招股说明书	*zhāogǔ shuōmíngshū*
mercato dei capitali	capital markets	资本市场	*zīběn shìchǎng*
mercato finanziario	financia market	金融市场	*jīnróng shìchǎng*
partecipazione azionaria	shareholding	股权	*gǔquán*
posticipare il pagamento	to defer payment	缓期支付	*huǎnqī zhīfù*
prestito bancario	bank loans	银行贷款	*yínháng dàikuǎn*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
prestito da privato	private lending	民间借贷	*mínjiān jièkuǎn*
prezzo delle azioni	stock price	股价	*gǔjià*
profitti	profit	利润	*lìrùn*
quotarsi in borsa	to go public	上市	*shàngshì*
rendimenti anomali cumulati	Cumulative abnormal return (CAR)	累计超额收益率	*lěijì chāo'é shōuyìlǜ*
rischio finanziario	financial risk	融资风险	*róngzī fēngxiǎn*
saldo contabile	book balance	账面余额	*zhàngmiàn yú'é*
società quotata in borsa	listed company	上市公司	*shàngshì gōngsī*
struttura del capitale	capital Structure	资本结构	*zīběn jiégòu*
Supply Chain Finance	Supply Chain Finance (SFC)	类金融运作	*lèi jīnróng yùnzuò*
swap del debito	debt-equity swap	债转股	*zhàizhuǎngǔ*
tasso d'interesse sulle obbligazioni	interest rate on debenture	债券利率	*zhàiquàn lìlǜ*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
utile operativo	operating profit	营业收入	*yíngyè shōurù*
valore dell'azienda	company's value	公司价值	*gōngsī jiàzhí*
valore di libro	book value	账面成本	*zhàngmiàn chéngběn*
valore di mercato	market value	市值	*shìzhí*
valore reale	real value	实值	*shízhí*
warrant	warrants	认股权证	*rèngǔquán zhèng*
Cariche e ruoli ricoperti all'interno delle aziende			
Amministratore Delegato	Chief Executive Officer (CEO)	首度执行官	*shǒudù zhíxíngguān*
Assemblea Generale degli Azionisti	General meeting of shareholders	股东大会	*gǔdōng dàhuì*
caporeparto	foreman	车间主任	*chējiān zhǔrèn*
Direttore di stabilimento	plant manager	厂长	*chǎngzhǎng*
Direttore Esecutivo	Excecutive Director	执行董事	*zhíxíng dǒngshì*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
Direttore Generale	General Manager	总经理	*zǒngjīnglǐ*
direttore indipendente	indipendent director	独立董事	*dúlì dǒngshì*
dirigenti d'azienda	business executives	企业高官	*gāoguān*
nucleo manageriale	core management	核心管理层	*héxīn guǎnlǐ céng*
personale di alto livello	senior staff	高层员工	*gāocéng yuángōng*
Presidente del Consiglio di Amministrazione	Chairman of the board	董事会主度	*dǒngshìhuì zhǔ dù*
selezione di personale qualificato	to select talented people	选拔人才	*xuǎnbá réncái*
vicedirettore	deputy director	副总裁	*fùzǒngcái*
Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione	Deputy Chairman of the Board	董事会副主度	*dǒngshìhuì fù zhǔ dù*
Altri termini afferenti all'ambito economico			
acquirente	buyer	买家	*mǎi jiā*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
(ad) alto impiego di capitali	capital-intensive	资本密集	*zīběn mìjí*
azienda privata	privately owned business	私营企业	*sīyíng qǐyè*
azienda rurale di proprietà collettiva	town and township enterprises (TVE)	乡镇企业	*xiāng-zhèn qǐyè*
catena di elettrodomestici	household appliances chain	家电连锁	*jiādiàn liánsuǒ*
coefficiente di Gini	Gini coefficient	基尼系数	*Jīní xìshù*
core business	core business	主营业务	*zhǔ yíngyè wù*
corporate governance	corporate governance	公司治理	*gōngsī zhìlǐ*
essere al potere	to be in power	掌权	*zhǎngquán*
investire	to invest	投资	*tóuzī*
mercati in via di sviluppo	developing markets	新兴市场	*xīnxìng shìchǎng*
Modello del Sunan	Sunan model	苏南模式	*Sūnán móshì*
politica fiscale	tax policy	税率政策	*shuìlǜ zhèngcè*

ITALIANO	ENGLISH	中文	*PINYIN*
politica monetaria	monetary policy	货币政策	*huòbì zhèngcè*
quote all'export	export quota	出口配额	*chūkǒu pèi'é*
regolamentazione macroeconomica	macroeconomic regulation	宏观调控	*hóngguān tiáokòng*
sindacato	trade union	工会	*gōnghuì*
società di gioco d'azzardo	gambling company	博彩企业	*bócǎi qǐyè*
tangente	bribe	行贿	*xínghuì*
tasso di crescita	rate of increase	增长率	*zēngzhǎnglǜ*

Bibliografia

Volumi

ABBIATI Magda, *Grammatica di cinese moderno*, Venezia, Cafoscarina, 1998.

ANGIOLA Nunzio, *Corporate governance e impresa familiare*, “Studi di ragioneria e di economia aziendale”, Torino, Giappichelli, 2000.

BAKER Mona, *In Other Words: A Coursebook on Translation*, London, Routledge, 1992.

BELL Daniel A., *China’s New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*, Princeton, Princeton University Press, 2008.

BONOMI Ilaria, *Elementi di linguistica italiana*, Roma, Carocci, 2003.

BRACCI Enrico, VAGNONI Emidia, *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, Milano, Franco Angeli, 2007.

DISRAELI Benjiamin, *The Young Duke: "A Moral Tale, Though Gay"*, London, Henry Colburn and Richard Bentley, 1831.

FAN Bohong 范博红, *Guanjian shidai: zouchu huaren jiazu qiye chuancheng zhi kun* 关键世代：走出华人家族企业传承之困 (La generazione decisiva. Come superare il problema della successione nelle imprese familiari cinesi), Beijing, Dongfang Chubanshe, 2012.

GOTTI Maurizio, SARSEVIC Susan, *Insights into Specialized Translation*, “Studies in language and communication”, Bern, Peter Lang, 2006.

KATAN David, *Translating Cultures. An introduction for Translators, Interpreters and Mediators*, Manchester, St. Jerome Publishing, 1999.

NAUGHTON Barry, *The Chinese Economy. Transitions and Growth,* Cambridge, The MIT Press, 2007.

NEWMARK Peter, *A Textbook of Translation*, London, Prentice-Hall International, 1988.

NOLAN Peter, *Integrating China. Towards the Coordinated Market Economy*, London, Anthem Press, 2007.

OSIMO Bruno*, La traduzione saggistica dall’inglese. Guida pratica con glossario*, Milano, Hoepli, 2007.

OSIMO Bruno, *Propedeutica della traduzione. Corso introduttivo con tavole sinottiche*, Milano, Hoepli, 2001.

PIANTONI Gianfranco, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, “Management”, Milano, Etas libri, 1990.

SCARPA Federica, *La traduzione specializzata. Lingue speciali e mediazione linguistica*, Milano, Hoepli, 2001.

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

SERIANNI Luca, *Italiani scritti*, Bologna, Il Mulino, 2003.

TONON Giovanni, *L'azienda da una generazione all'altra: padri e figli a confronto. Una sfida fra tradizione e rinnovamento,* Milano, Giuffrè editore, 1996.

ZANETTI Enrico, *Il passaggio generazionale dell'impresa: nuova disciplina dei patti di famiglia, la circolazione dell'azienda, la circolazione delle partecipazioni, profili di pianificazione fiscale: aggiornato con le novità del D.L. 223/2006",* Milano, Il sole-24 ore, 2006.

Articoli in riviste e periodici

FAN Bohong, LUO Qiping 范博红，罗绮萍, *Jiazu qiye jiazhi weihe zai jicheng zhong zhengfa liu cheng?* 家族企业价值为何在继承中蒸发六成？(Le motivazioni della perdita del 60% del valore dell'impresa familiare durante la fase successoria), in *Xin caifu*, 12, 2009, pp. 52-55.

FAN Bohong, QUAN Xiaofeng, 范博红，权小锋, *Hongdou chuancheng: yi chang pinpai jieli* 红豆传承：一场品牌接力跑 (Il processo successorio in Hongdou: una corsa a staffetta) in *Xin caifu*, 7, 2011, pp. 106-110.

FAN Bohong, ZHANG Tianjian, 范博红，张天健, *Jiaobang de kexue: ruhe yuce qiye chuangcheng moshi?* 交棒的科学：如何预测企业传承模式？(Disciplina successoria: come prevedere modelli di successione aziendale), in *Xin caifu*, 11, 2011, pp. 90-99.

LUO J., GHOSH S., "Protection and Enforcement of Well-Known Mark. Rights in China: History, Theory and Future", *Northwestern Journal of Technology and Intellectual Property*, 7, 2, 2009, pp. 119-161.

MUSACCHIO Maria Teresa, "L'adattamento culturale nella traduzione di articoli di economia per le riviste specializzate" in *Miscellanea*, 2, 1995, pp. 17-35.

SHIN N., KRAEMER K., DEDRICK J., "Value Capture in the Global Electronics Industry: Empirical Evidence for the 'Smiling Curve' Concept", *Industry and Innovation*, 19, 2, 2012, pp. 89-107.

TANG Zhixiang, *Hanyu cihui de "jieyong" he "yiyong" jiqi shenceng shehui yiyi* 汉语词汇的"借用"和"移用"及其深层社会意义 (Uno studio sociolinguistico sui prestiti e prestiti adattati nel lessico cinese) in *Yuyan jiaoxue yu yanjiu*, 5, 2003, pp. 44-51.

WONG Dongfeng, "Factors Influencing the Process of Translating", *Meta*, 44, 1, 1999, pp. 78-100.

WONG Siu-lun, "The Chinese Family Firm: A Model", *The British Journal of Sociology*, 36, 1, 1985, pp. 58-72.

Documenti e materiali tratti dalla rete

BENAZZI Cristiano, "Il passaggio generazionale nelle aziende", *Imprese Intesa San Paolo*, 2007, http://www.imprese.intesasanpaolo.com/portalImpn0/pdf/Pmi_11_19_07.pdf, 30/01/2013.

DING Qizhen 丁启阵, "Xie nong yu shui tifa bu shihe Zhongguo guoqing", "'血浓于水' 提法不适合中国国情" (L'espressione "il sangue non è acqua" non è adatta alla Cina), *Blog China*, 2009, http://blog.china.com.cn/dingqizhen/art/2192113.html, 21/01/2013.

FONG April, "As Aging Tycoons Retire, Chinese Family-owned Companies must learn to play the Corporate Generation Game", *Enterprise China*, 2011, http://enterprisechina.net/node/62, 30/01/2013.

GALLUCCI Carmen, GENTILE Giuseppe, "La transizione generazionale nelle imprese familiari. Pirmi risultati di un'indagine sul campo", *Unisa*, http://www.unisa.it/uploads/4411/transizione_generazionale_imprese.pdf, 30/01/2013.

"Good Governance of Family-owned Businesses Is Critical to Emerging Market Economies", *International Finance Corporation*, http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/global+corporate+governance+forum/news/j_fan_interview, 04/01/2013.

HUANG Jingjing, "Pension funds may enter capital market", *People daily*, 2011, http://english.peopledaily.com.cn/90882/7680686.html, 17/01/2013.

HUNT Katie, "Feuds threaten Asia's family businesses", *BBC News Business*, 2012, http://www.bbc.co.uk/news/business-17309144, 30/01/2013.

"Il progetto Saturno, per il nuovo e per chi rinnova", *PMI*, 2007, http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/1349/il-progetto-saturno-per-il-nuovo-e-per-chi-rinnova.html, 30/01/2013.

NOVIELLI Silverio, "Tsunami, l'onda non più anomala", *Treccani*, http://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/parole/tsunami.html, 21/01/2013.

"Nuove misure di supporto al capitale circolante. Moneta complementare e Supply chain finance: strumenti ed esperienze innovative a confronto", *Regione Lombardia*, 2012, http://www.regione.lombardia.it/shared/ccurl/758/976/NotaDiApprofondimento.pdf, 19/01/2013.

PASI Marta, "Supply Chain Finance. Un'alternativa per le imprese e per le banche", *Finance channel*, 2010, http://www.financechannel.it/FCJ/FCJ_2_1.pdf, 19/01/2013.

"Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese", *European Commission*, 2002, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_it.pdf, 30/01/2013.

"Rich Americans back inheritance tax", *BBC World: Americas*, 2001, http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/1170874.stm, 24/01/2013.

TURCO Mario, FASIELLO Roberta, "La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili", *Impresa Progetto*, 2011, http://www.impresaprogetto.it/contributions-and-working-papers/2011-2/turco-fasiello, 30/01/2013.

VENTURINI Umberto, "Lasciateci almeno la tassa sulla morte", *Corriere Economia*, 2001, http://archiviostorico.corriere.it/2001/febbraio/26/Lasciaci_almeno_tassa_sulla_morte_ce_0_010226944.shtml, 24/01/2013.

XIAO Wunan, "Global Financial Crisis, Crossroad for China", *Asian Pacific Exchange & Cooperation*, 2009, http://www.apecf.org/en/focus/articles/20090322.html. 17/01/2013.

YIP Karen, "The Challenges of Succession. Handing over the Reins of Power can be Troublesome", *China daily Business*, 2011, http://usa.chinadaily.com.cn/business/2011-05/20/content_12549094.htm, 30/01/2013.

Siti web

http://www.bankresearch.com.cn/Show.asp?id=36602, 10/12/2012.

http://dict.youdao.com/search?le=eng&q=bk%3A%E9%BB%91%E9%A9%AC&keyfrom=dict.index, 18/01/2013.

http://hanyu.iciba.com/chengyu/1683.shtml, 18/01/2013.

http://hanyu.iciba.com/wiki/5787554.shtml, 18/01/2013.

http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/doc/book/critical_generations.pdf, 10/01/2013.

http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/pages/bio&cv_chi.html, 10/01/2013.

http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE%E9%87%91%E8%9E%8D. 19/01/2013

http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%B1%BB%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%A8%A1%E5%BC%8F. 19/01/2013

http://www.aidaf.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Aidaf/AIDAF_IT/AIDAF_IT_AdN/Home/Didattica/, 11/01/2013.

http://www.bfm.my/assets/files/Resource_centre/2011_02_11_ResourceCentre_Joseph%20Fan.mp3, 30/01/2013.

http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/riacquistoazioniproprie.htm. , 18/01/2013.
http://www.cantonese.sheik.co.uk/dictionary/words/38749/#jyutpinginfo, 18/01/2013.

http://www.financechannel.it/FCJ/FCJ_2_1.pdf, 19/01/2013.

http://www.hongdou.com/about.aspx?BaseinfoCateid=3&Baseinfoid=3&CateID=3, 20/01/2013.

http://www.huayuqiao.org/. 18/01/2013

http://www.huayuqiao.org/articles/wanghuidi/wangxcjs60.htm., 18/01/2013

http://www.iciba.com/%E4%B8%93%E5%8D%96%E5%BA%97. 18/01/2013

http://www.publicitas.com/fileadmin/uploads/hongkong/Factsheets/2012/Print/New_Fortune_2012.pdf, 10/01/2013.

http://www.sse.com.cn, 10/01/2013.

http://www.wahaha.com.cn, 30/01/2013.

Glossari e dizionari cartacei

Cihui Suoyin 词汇索引 *Index of Vocabulary Words and Phrases*, in *Gaoji jingmao Hanyu: jinri jingmao zongheng* 高级经贸汉语今日经贸纵横 *Advanced Business*

Chinese: Economy and Commerce in a Changing China and the Changing World, New Haven, London, Yale University Press, 2004.

Il Ragazzini 2010. Dizionario inglese-italiano, italiano-inglese, Bologna, Zanichelli, 2009.

SFLEP, *Dizionario Conciso Italiano-Cinese Cinese-Italiano*, Milano, Hoepli, 2007.

Ying-Han Han-Yin WTO zhuan yongyu fenlei cidian，英汉一汉英 WTO 专用语分类词典，*An English-Chinese Chinese-English dictionary of WTO classified terms*, Shanghai, Fudan Daxue Chubanshe, 2004.

Glossari e dizionari elettronici e on-line

Finance Dictionary in English and Chinese – ChEnFiDi, versione 1.2 per iPod, 2011.

Pleco Chinese Dictionary, versione 2.4.5 per Android, 2013.

Wenlin Software for Learning Chinese, versione 3.4.1, 2007.

"Han-Ying zhengquan ji jinrong cihui", 汉英证券及金融词汇, *Hong Kong Exchanges and Clearing Limited*, 2012, http://www.hkex.com.hk/eng/global/documents/glossary_ce_simplified_py.pdf, 10/12/2012.

http://dict.cnki.net/

http://dict.youdao.com/

http://www.treccani.it/vocabolario/

www.iciba.com