

# Prefazione

Nel dicembre del 2007 durante le quattro chiacchiere fra amici alla fine di un pranzo a Casa de Campo, capitò che il professor Guatri (foto a p. 321) raccontasse della generosità dimostrata, non molti anni or sono, dal cavalier Antonio Ratti, il famoso industriale-artista comasco della seta, allorché aveva deciso un consistente investimento azionario nella RCS (Rizzoli-Corriere della Sera).

Lo fece per smentire chi sosteneva che non c'erano più gli uomini retti di una volta, che "tutti" gli imprenditori pensavano solo a far soldi, che non esiste più coscienza civica e rispetto per gli altri. Il racconto, efficacemente scarno del professore, mi colpì in modo particolare, al punto che – in un primo momento per celia ma immediatamente dopo molto seriamente – buttai lì: «Perché professore non racconta le sue esperienze, anche umane, positive e negative, vissute venendo a contatto negli ultimi sessant'anni con decine e decine di importanti personaggi dell'imprenditoria italiana grazie alle sue molteplici attività: di docente, di amministratore, di affermato commercialista?».

Sulle prime il professor Guatri si schermì con molta convinzione. Reiterò il diniego anche quando, per eliminare il problema del tempo necessario a progettare e a realizzare un simile lavoro, gli proposi una serie di chiacchierate-interviste.

E pronunciò nuovamente un deciso no – quasi inorridito da

una mia offerta tecnologica (forse un affronto?) a lui che ha sempre scritto e tuttora scrive articoli, saggi e libri con la stilografica – quando suggerii di sottoporgli una serie di domande alle quali avrebbe potuto comodamente e velocemente rispondere (per esempio sfruttando i tempi morti dei viaggi in auto) dettando al microfono di un registratore tascabile.

Solo svariati mesi dopo l'avvio del mio pressing – peraltro sempre sopportato con pazienza e buona grazia: del che voglio pubblicamente ringraziarlo – e al mio forse centesimo accenno alla possibilità di mettere nero su bianco i suoi ricordi, egli sembrò prendere in considerazione l'idea.

Alleata mi fu certamente la sua memoria. Anche quando diceva no, il professore aveva – sia pure involontariamente, a causa della mia provocazione – cominciato ad elaborare ricordi e a riandare sempre più spesso a episodi della sua vita che magari credeva dimenticati, a volte risvegliando sentimenti ed emozioni vivissimi. E alla fine cambiò idea.

Così è nata questa galleria di *“volti dell'economia”*, che in qualche modo dipinge un aspetto della nostra Italia nell'ultimo mezzo secolo.

*Ermes Zampollo*

Ermes Zampollo è stato per me la “sirena” che, col suo canto di più mesi, mi ha convinto di quanto potesse risultare utile, dopo vari libri scritti per “iniziati”, densi di teorie di “modelli” e di formule sul tema del “valore” (l'argomento, un po' monocorde, che mi ha avvinto per 15 anni, con poche eccezioni), di tornare a parlare, più semplicemente, di “casi” e di persone. Un modo, a suo parere, per descrivere le stesse cose (e anche altre) in modo comprensibile a chi è lontano dai tecnicismi. E anche un modo per raccontare, attraverso la storia dei successi (e degli insuccessi), le basi dalle quali ho tratto le teorie costruite – solo per gli “esperti” – in libri precedenti.

Egli alludeva ai molti “casi”, spesso rilevanti e talvolta eclatan-

ti, e ai “personaggi” (con tutti le possibili graduazioni: dall’eccellente al reprobato) nei quali mi ero imbattuto *in 60 anni di vita professionale e accademica*. Con preferenza nella sua idea per i primi, generalmente più noti al grande pubblico e quindi più “attraenti”. Con ciò rivelando che il “fiuto” giornalistico gli è rimasto addosso anche da pensionato.

Gli è occorso, lo confermo, parecchio tempo per convincermi: avevo l'impressione, considerato che non sono uno “storico”, di sprecare il non molto tempo che mi è rimasto; e poi, trattando di “personaggi”, di correre il rischio, in nome dell’obiettività (inevitabile per uno studioso), di attirarmi odii e scomuniche. Rischio, quest’ultimo, che non si verifica mai per le teorie, i modelli e le formule, che interessano a pochi e non feriscono mai alcuno.

Anche se, in verità, con il libro del 2007, *Qualità delle valutazioni. Una metodologia per riconoscere e misurare l'errore*, su questa strada già mi ero in parte incamminato (tuttavia citando “casi” e non “persone”, cioè nel più rigoroso anonimato: tutti in tal modo possono riconoscersi nei propri errori; ma si guardano bene dal lamentarsene, per non svelarsi al pubblico).

Alla fine, poi, per l’amore di percorrere vie nuove (quali che ne siano i rischi: dall’insuccesso alle scomuniche), che genera in me un gusto che ancora non s’è spento, ho aderito alla proposta di Ermes Zampollo. Peraltro con alcune varianti rispetto alla proposta originale.

- *Ho fatto riferimento solo a personaggi del passato*, escludendo i viventi (salvo casi specificamente motivati); come scriveva il filosofo Joubert, del resto, «la storia, come la prospettiva, ha bisogno della lontananza».
- *Ho dato ampio spazio agli “accademici”*, con particolare riferimento a quelli che hanno fatto grande la Bocconi (non pochi dei quali, tuttavia, sono stati anche rilevanti protagonisti della storia del nostro Paese).
- *Non ho ricostruito per intero la vita dei “personaggi”*, mi sono limitato ai diretti rapporti con loro; in tal modo, in diversi casi

- anche se non in tutti, non ho inteso esprimere su di essi un giudizio globale (questo è bene che lo esprima la “storia”).
- *Non ho scelto, di proposito, solo personaggi indiscussi e di eccellenza del mondo operativo*: ne sarebbe derivato un quadro “idilliaco” della mia vita professionale, che sarebbe stato irrealistico. Per i “personaggi” accademici, al contrario, la mia attenzione è andata a quelli che più mi sono stati cari e vicini e che più hanno dato alla Bocconi, costruendone nel tempo il successo. Il fatto che gli “economisti aziendali” appaiano prevalenti è dovuto anche alla loro prossimità alla mia vita e alle mie idee (qui ritroviamo, ad esempio, i miei “Maestri”).

\* \* \*

Nella scrittura di gran parte dei miei libri, nell’intero arco della vita, sono stato un solitario. Negli ultimi anni (dal 2000 al 2006) ho scritto molto e con soddisfazione con Mauro Bini; diversi anni prima avevo condiviso libri con Gualtiero Brugger, Mario Massari, Salvio Vicari: tutti studiosi validissimi.

Ma non mi era mai accaduto di condividere un libro con un giornalista; un laico, un “non accademico”. Infatti, il lavoro con lui è stato, specialmente all’inizio, meno facile. La sua prima idea era stata (addirittura!) di pormi delle domande, cui io avrei dovuto rispondere a voce, con l’ausilio di un registratore, magari mentre viaggiavo. Un modo di procedere per me inconcepibile! Che avrebbe significato: senza ricerca preventiva, senza consultazione di documenti e di fonti bibliografiche, soprattutto senza che io stesso scrivessi (“a mano”, come ho sempre fatto, passando poi i fogli alla fida Anna per l’immissione nel computer; rileggendo e “limando” più e più volte i testi fino al raggiungimento della stesura considerata soddisfacente; rivedendo il tutto alla fine, ecc. ecc.).

Alla fine Ermes ha capito che si poteva procedere solo in questo modo, o similmente: egli avrebbe fatto le domande e io avrei poi scritto, nei tempi e nei modi sopradetti, le risposte.

Abbiamo così trovato un *modus operandi*, il cui risultato è stato per ora questo primo volume.

I “personaggi” sui quali si è portata l’attenzione erano però troppo numerosi (la mia vita operativa è stata lunga, a partire da 22 anni; e per di più molto impegnata) per comprenderli in un solo volume: si è così deciso di dividere il libro in più volumi. Proponendo nel primo (*un po’, anche se non del tutto, casualmente*) i 20 “personaggi” già definiti; e rinviando ai successivi gli altri, molti dei quali non meno rilevanti dei precedenti. Voglio dire che non si è compiuta, in questa suddivisione, alcuna graduatoria d’importanza. Mancano del tutto, ma si tratta solo di un caso, i “personaggi della professione”. A questo si porrà rimedio nel seguito: infatti per alcuni di essi i miei ricordi sono vivissimi.

\* \* \*

Si è altresì tentato di ordinare i “personaggi” per categorie. Dopo alcune incertezze, poiché alcuni di essi potrebbero essere allocati in più di una categoria (ad esempio, Giordano Dell’Amore fu un “Maestro della Bocconi”, ma anche un grande banchiere; Spadolini che fu un “grande personaggio nella storia della Bocconi”, ma anche un grande politico e un grande giornalista, e così via), abbiamo optato per la scelta presentata nel Riquadro 1.

All’inizio di ogni ricordo, sotto il nome, si è anche tentato (e qui la pressione dell’amico Ermes è stata forte) di caratterizzare ciascun personaggio con poche parole, atte (o almeno speriamo) a definirlo con immediatezza, con un *flash*. Un modo “giornalistico” di titolare un capitolo, che non mi sarebbe mai passato per la mente e che sorprenderà i miei lettori; come per un po’ di tempo ha sorpreso anche me stesso.

\* \* \*

Solo in un caso, in questo volume, ho trattato di una persona vivente: in quanto archétipo di un comportamento diffusissimo (addirittura nel mondo), ma che i mezzi di comunicazione (italiani) hanno, troppo spesso, riferito solo a lui. Come se fosse l’unico censurabile, là dove (quasi) tutti lo furono: e questa sarebbe stata un’ingiustizia.

**Riquadro 1 Le sei classi di "personaggi"**

---

*Maestri della "Bocconi"*

Gino Zappa  
Ugo Caprara  
Giordano Dell'Amore  
Claudio Demattè

*Grandi personaggi della storia della "Bocconi"*

Giovanni Spadolini  
Gerolamo Palazzina  
Fausto Pagliari  
César Marzagalli, l'amico argentino

*Grandi personaggi dell'industria*

Leopoldo Pirelli  
Giovanni Borghi  
Antonio Ratti  
Mario Schimberni

*Personaggi drammatici della banca e dell'industria*

Roberto Calvi  
Raul Gardini  
Bruno Tassan Din  
Gerolamo Gianni

*Personaggi legati a "crisi" aziendali*

Alberto Redaelli  
Domenico La Cavera  
Angelo Salamini  
Virgilio Degiovanni

*Personaggi della professione (non presenti in questo volume)*

\* \* \*

Ho conosciuto molti altri personaggi (oltre a quelli che sono stati o saranno presentati) di altissimo livello, o che comunque avrebbero meritato il mio ricordo (spesso positivo, altre volte ne-

gativo). Ma essi mancano, per loro fortuna, di un requisito essenziale per essere qui citati: sono personaggi viventi, in piena forma e protagonisti dell'“oggi”. Saranno, credo, ben lieti dell'esclusione.

Questa regola subirà nel seguito solo poche eccezioni: soprattutto quando, riandando ai rapporti che si sono intrecciati attorno a un “caso” o un'azienda, si rivelerà indivisibile l'opera di personaggi del passato e dell'oggi.

\* \* \*

Concludo con poche righe confidenziali. Ho scritto la parte conclusiva di questo volume nell'agosto 2008 nella mia casa ligure di Arenzano, dove sono tornato per le vacanze estive dopo vent'anni (gli ultimi 14 trascorsi nella Repubblica Dominicana) e vi ho trovato due sorprese.

La prima è che in Liguria d'estate ci si trova benissimo e si lavora altrettanto bene. Tanto che mi sono chiesto, lo confesso, del perché per tanti anni mi sia sobbarcato lunghi viaggi alla ricerca di una tranquillità di ambiente e di spirito che ho trovato anche qui, a un'ora e mezza di distanza dalla mia Milano.

La seconda è che, rinnovando le antiche e recenti memorie di tanti “personaggi” (spesso amati e ammirati, altre volte difesi e sostenuti anche in frangenti difficili o impossibili, altre volte ancora che mi hanno costretto a prendere da loro le distanze, senza tuttavia lasciare in me alcun risentimento), ebbene queste antiche e recenti memorie mi hanno fatto «scorrere fluido il sangue nelle vene» (come dice il mio amico professor Nicola Gagliani). Nonostante gli 81 anni, ho potuto lavorare quotidianamente, talvolta con accanimento. Le uniche soste sono state le ore passate sull'antico campo del Golf della Pineta, appena fuori di casa: e anche qui il “sangue fluente” mi ha riservato gradite sorprese. Ho vinto tre coppe e mi sono abbassato di 4 colpi di handicap! Lasciando sorpresi i miei familiari. Mia figlia Fiorella mi ha perfino dedicato un quadro (foto a p. 322).

Speriamo, caro Ermes, che questo libro non mi faccia, al contrario, alzare l'handicap di studioso: ma ho fiducia che questo non accadrà; almeno lo spero...

*Luigi Guatri*

Non è stato facile intervistare il professor Guatri (oggi vicepresidente dell'Università Bocconi), anche dopo averlo convinto a strapparsi alle sue attività professionali o alle sue ricerche scientifiche (da decenni produce, in media, un libro all'anno, che diventa un manuale di riferimento per corsi universitari e per i professionisti).

Ho fatto il cronista per tutta la vita e credevo (speravo) di ricavare succosi, inediti episodi di vita vissuta negli ambienti dell'alta finanza, dell'imprenditoria italiana, della vita accademica. Speranze pienamente deluse.

Il professore, deciso che ebbe di farsi intervistare, pose ferree condizioni: avrebbe parlato solo di personaggi che non sono più fra noi (con una sola eccezione, forse); avrebbe dato la sua versione di fatti ai quali aveva assistito, di cui aveva avuto notizia diretta e certa, o dei quali era stato protagonista; avrebbe verificato i suoi ricordi compulsando il suo vasto archivio; non avrebbe concesso un solo grammo di "pepe" per rendere più appetitosi episodi o personaggi.

E pur tuttavia, dalla galleria di personaggi visti da vicino di Luigi Guatri, emergono fatti eclatanti e figure di uomini di notevole interesse. Qualche esempio:

- la fruttuosa caccia ai beni intangibili che ha permesso di salvare dal fallimento la Rizzoli-Corriere della Sera nel 1983 (e che ha affermato un nuovo modo – al di là dei formalismi contabili dell'epoca – di giudicare dell'esistenza di un capitale netto positivo in occasione di amministrazioni controllate);
- la figura enigmatica di Roberto Calvi, che due settimane prima della "fuga" tragicamente conclusasi a Londra, tentò *in ex-*

- tremis* di comporre un nucleo professionale (Guatri-Mignoli-Uckmar) che riorganizzasse completamente il “Gruppo” Ambrosiano portandone al vertice la Toro Assicurazioni; fissando perfino il giorno di un primo esame del progetto innovatore (tutto da immaginare) in data successiva alla sua scomparsa;
- il decennio di Mario Schimberni alla presidenza di Montedison, che dopo aver faticosamente risanato i bilanci si lanciò in avventure indecifrabili come la scalata a uno dei suoi soci di riferimento (la Bi-Invest), poi spiegata con la teoria della “public company” all’italiana;
  - i problemi e le ragioni di Raul Gardini, generalmente sottovalutati dopo la sua sconfitta. In particolare, i due anni del durissimo scontro su Enimont, che si avviò a conclusione quando alla fine di agosto del 1990 giunsero al professore (portate a mano da un messo) le dimissioni di Cragnotti sul campo del Golf della Pineta di Arenzano;
  - la fantastica galoppata, durata poco più di vent’anni, di Giovanni Borghi che, partendo da una fabbrichetta di stufe elettriche, condusse la Ignis a successi mondiali (con grande intuito, ma senza saper leggere un bilancio) e che seppe anche comprendere in tempo che il gruppo, ormai troppo grande, gli stava sfuggendo di mano; così che con l’aiuto del professore e dell’avvocato Chiaraviglio gradualmente riuscì a trasferirlo, ancora appetibile, alla Philips;
  - la strana filosofia del manager pubblico siciliano Domenico La Cavera che negli anni Sessanta – con i soldi pubblici gettati nella voragine delle stravaganti imprese della So.Fi.S – sperava di portare i caprai siciliani al ruolo di addetti delle industrie;
  - la cavalcata all’ingiù dei valori di Freedomland nel mondo virtuale attivato da Internet.

Di fatto, dopo una prima chiacchierata e la stesura di una bozza d’intervista, il professore si impadroniva del materiale per “lavorarlo” com’è solito fare con i suoi testi scientifici: controllando, rivedendo, tagliando, ampliando (rovistando nei faldoni dell’ar-

chivio ogni tanto rinveniva un documento che non ricordava d'averne – cosa che letteralmente lo deliziava – e che inevitabilmente andava a completare il pezzo già pronto).

Il punto è che la maggior parte del lavoro, e del divertimento, ha finito per prenderseli il professore Guatri. Per quantificare in qualche modo il peso della mia collaborazione alla stesura di quest'opera prenderò ad esempio la ricetta del Martini Dry, cocktail che i lettori certamente conoscono: otto decimi di Gin (il professor Guatri) e due decimi di Vermouth Dry (il sottoscritto).

E tuttavia debbo concludere affermando che, lavorando con il professore, ho gustato il piacere della ricerca e il rispetto del rigore che come cronista nei quotidiani – nei quali si lavora con tempi generalmente ristretti – non sempre ho potuto coltivare.

Anche di questo, dato al professore quello che è del professore, lo ringrazio.

*er.za.*