

IL SECOLO DELL' AVVOCATO

Gianni Agnelli, una vita straordinaria

IL SECOLO DELL'AVVOCATO

Marcello Sorgi

Gianni Agnelli è stato il più grande industriale italiano, il più conosciuto all'estero, il capo riconosciuto di una delle maggiori dinastie imprenditoriali, tra le poche ad aver attraversato due secoli di storia senza uscire di scena. È stato anche il modello invidiato e irraggiungibile di una certa Italia, elegante, colta e ormai minoritaria, un grande editore, un grande collezionista e amante dell'arte, un grandissimo sportivo.

È stato un soldato, ha combattuto durante la seconda guerra mondiale in Africa e Russia, e al fianco degli Americani ha preso parte alla Liberazione. Nel 1991, dodici anni prima di morire, era stato nominato senatore a vita, per i meriti di una vita di lavoro, e forse anche per il distacco con cui aveva trattato per anni i politici italiani, molti dei quali non gli erano amici.

Ha vissuto quasi 82 anni, era conosciuto per la sua proverbiale impazienza, per la sua memorabile ironia, per una velocissima capacità di sintesi e per le sue intuizioni. Due tra tutte: aver compreso anzitempo, con venti o trent'anni di anticipo, il valore dell'immagine, in una società che in ritardo e a suo modo ne avrebbe colto poi l'importanza, stravolgendola e trasformando la vita pubblica in un infinito ed estenuante talk-show. E aver capito molto prima di tanti altri le implicazioni, non solo economiche, della globalizzazione, nell'Italia che già suo nonno Giovanni, il fondatore della Fiat, considerava piccola e che da sempre stenta a rapportarsi ai cambiamenti del mondo. Sono aspetti che emergono subito dalle immagini di questa mostra (tratte dagli archivi dei più famosi fotografi italiani e di alcuni dei più importanti del mondo), si tratti dello sguardo di Gianni bambino alla guida di una piccola Bugatti, automobilina giocattolo, della foto in cui, ragazzo, è in divisa, o delle innumerevoli immagini in cui, adulto, è ritratto insieme con capi di Stato, ministri, dittatori, intellettuali, artisti, oltre che, naturalmente, imprenditori di ogni razza e paese: in pose sorridenti, incuriosite, o appena velatamente annoiate dall'ufficialità; oppure nel momento in cui – altro suo tratto caratteristico – pronuncia una battuta divertente, fulminante, straordinariamente sintetica, una di quelle battute che passeranno alla storia.

Da uno sguardo d'insieme alle foto di questa mostra viene ancora un messaggio: come se Gianni Agnelli fosse stato in qualche modo predestinato a ricoprire il ruolo che gli sarebbe toccato per tutta la vita, e come se questo destino si fosse presentato, dall'inizio, non solo con il privilegio di nascere in una delle più ricche famiglie imprenditoriali europee, ma col dover far fronte a eventi dolorosi che lo colpivano direttamente. Dunque, un'infanzia dorata ma breve. Un'educazione rigorosa, sorvegliata da tate e istituti, con l'inflessibile governante miss Parker che ama ripetere: "Remember you are an Agnelli!".

Una famiglia numerosa, quattro sorelle, Clara, Susanna, Maria Sole e Cristiana, due fratelli, Giorgio, che morirà giovanissimo, e Umberto.

La madre figlia di un'americana, donna Virginia Bourbon del Monte.

La perdita del padre, Edoardo, in un incidente a bordo di un idrovolante nel 1935, quando Gianni ha appena quattordici anni. L'autorità del nonno che a quel punto diventa assoluta. Le estati a Villar Perosa, la storica residenza di campagna in cui di tanto in tanto s'annunciavano a cena i principi di Piemonte, futuri e sfortunati reali d'Italia. La spiaggia di Forte dei Marmi, teatro delle prime storie d'amore delle ragazze Agnelli, descritte lievemente da Susanna nel suo "Vestivamo alla marinara".

È un'epoca di cui l'Avvocato – di qui a poco questo sarà per la vita il suo "nome d'arte" – non ha mai amato parlare, i suoi ricordi partivano qualche anno dopo, dalla guerra. Simbolica, prima ancora che anagrafica, è un'altra data che Gianni considererà il vero inizio della sua vita "coincisa – come ricorderà – per tre quarti con quella della Fiat": quando, a soli 22 anni, il nonno lo chiama a far parte del Consiglio d'amministrazione. Due anni dopo, l'eredità del nonno consisterà in una fabbrica attrezzata per fare dell'automobile un consumo di massa, passata, già all'inizio del secolo, da quattromila, a quarantamila e poi a cinquantamila operai, e frenata dal fascismo, con cui il senatore Agnelli, in stretta collaborazione con il prof. Valletta, avrà una convivenza guardinga. "Per un uomo come mio nonno, liberale ed europeista – ha ricordato l'Avvocato in occasione del centenario della Fiat, nel 1999 - le angustie del regime, l'autarchia, la tutela protezionistica, rappresentavano un ostacolo alle aspirazioni internazionali della Fiat". Prevalenza dell'occhio, velocità, sintesi estrema con cui il giudizio si forma, anche a rischio di una certa istintiva superficialità, sono già allora segni riconoscibili del carattere del giovane Agnelli.

Un po' è la scuola del nonno, che negli anni in cui il rapporto con il nipote si rafforza e si consolida lo chiama affettuosamente "furbacion dal diaol", furbacchione del diavolo, e ama ancora tirare le sue somme in piemontese, con toni burberi e motteggi alle volte intraducibili.

Un po' è l'ossessione della noia. Come dirà Dino Fabbri, vecchio editore italiano con cui Gianni aveva fatto una volta un avventuroso viaggio in Colorado: "In lui c'è un che di byroniano, il continuo richiamo a spingersi sempre in avanti". Solo un giorno Fabbri penserà di essere riuscito ad agganciare il suo amico.

Sarà quando dalla sua Roll's Royce, su cui è appena stato montato uno dei primi telefoni radiomobili, farà il numero della macchina di Agnelli. Ma alla risposta dell'autista: "l'Avvocato sta parlando sull'altra linea!", Fabbri dovrà rassegnarsi, perché sull'auto del presidente della Fiat ci sono già due apparecchi.

L'inquietudine, la passione per la velocità in tutti i campi, resteranno sempre il segno di distinzione di Gianni Agnelli. Il nonno cercherà di indirizzarle, e in qualche modo di inquadrarle, mettendo al fianco del nipote come precettore il professor Franco Antonicelli, raffinato intellettuale azionista, di formazione liberale, che finirà nelle galere fasciste mentre è al servizio della famiglia.

Dopo un'infanzia e un'adolescenza brevi arriva, con la guerra, il passaggio all'età adulta. Ma prima, a diciott'anni, il premio del nonno per l'esame di maturità, è un viaggio negli Stati Uniti con il cugino Giovanni Nasi. Partono con il transatlantico Rex, come usava allora, e visiteranno tutta l'America, da New York, a San Francisco, a Detroit.

È un'esperienza unica e, per quei tempi, eccezionale. In Italia – l'Avvocato se ne accorgerà poco dopo – quasi nessuno conosce gli Usa; molti ne hanno l'idea parodistica e irrealistica che ne ha dato la propaganda fascista.

Ed è per questo che, dopo Pearl Harbour, quando anche l'America scenderà in campo, il sottotenente Agnelli sarà tra i pochi a capire che da quel momento la guerra è finita.

Ma nel ragazzo educato prestissimo a un orizzonte europeista, quel viaggio e il capitalismo americano lasciano una forte impressione e insieme il senso di una nuova frontiera. È duro, al ritorno, il confronto con la realtà: "In America l'auto, il dinamismo, il movimento erano considerati fattori di progresso – spiegherà l'Avvocato –. In Europa e in Italia una simile cultura doveva ancora diffondersi". Per molto tempo sarà forte la tentazione di identificarsi con lo spirito di quel Paese, di essere, di sentirsi anche americano. Anni dopo, l'ingresso, tra le varie iniziative internazionali della famiglia Agnelli, nel Rockefeller center di New York, darà il segno di quell'ambizione.

L'inverno '41 Agnelli è in Russia sul Donez. Quello successivo in Tunisia, dov'è colpito da una mitragliatrice a un braccio. È con un battaglione di cavalleria che scortava i carrarmati, "un bel combattere, un grande reggimento". Ma arriva la chiamata del nonno che vuol farlo rientrare, a Torino e alla Fiat, e non riuscirà a trattenerlo: lo vedrà ripartire per unirsi alla Quinta Armata americana e rientrare a Torino insieme con i liberatori. Le foto rarissime di questo periodo descrivono la metamorfosi di un ragazzo che s'è fatto uomo: le prime rughe, il volto più consapevole, presto anche qualche striatura di bianco sulle tempie.

Tra la morte del Senatore (1945) e l'effettivo atterraggio dell'Avvocato sul ponte di comando della Fiat (1966) ci sono ventun anni in cui il giovane Agnelli si prepara, mentre la guida operativa del gruppo è affidata al professor Vittorio Valletta. Sono anni di conoscenza, di maturazione, di svago. A cui fanno da sfondo Cap Ferrat, Beaulieu, Saint Tropez, la Costa Azzurra, frequentati, al contempo, da grandi personaggi, magnati dell'industria e della finanza, e soggetti improbabili che consumano al tavolo da gioco le loro vite a perdere.

Un mix così curioso attira l'Avvocato, lo coinvolge, fa di lui immediatamente un obiettivo molto ambito da fotoreporters, media e comunità mondana. E oggi, fa un effetto assai strano guardare le immagini di quel periodo, quei luoghi, quella gente, riflettere sulla dimensione esclusiva, allora riservata a un'élite, di uno stile di vita che nel tempo è via via appartenuto a una dimensione di massa, rivedere facce, abbigliamenti, acconciature, costumi da bagno di una stagione che aveva, negli sguardi, lo stupore dei sopravvissuti, la fretta di riprendere a vivere, il desiderio di lasciarsi alle spalle la

devastazione della guerra, la sensazione, non di una pace sicura, ma di una tregua. Un mondo a parte, diviso, secondo Agnelli, tra “quelli che parlavano di donne e quelli che parlavano con le donne”, tra quelli a cui il destino aveva dato un inequivocabile appuntamento con le proprie responsabilità e quelli abbandonati alla rovina, una rovina dolce solo all'apparenza.

È un'epoca in cui all'Avvocato può capitare di alternare una visita a un vecchissimo Churchill, a bordo di uno yacht ancorato in rada, a una vacanza con i giovani Kennedy, o a un incontro con Lord Baldwin, grande editore inglese: e tutto in lunghe estati di mare, vela, crociere e grandi feste.

A convincere Agnelli, a un certo punto, a por fine a questa stagione sono sicuramente i richiami sempre più frequenti di Torino e della Fiat, la percezione che il momento della svolta, anche per un'azienda che sta producendo utili enormi, si avvicina, e la gestione domestica, accentratrice, autoritaria di Valletta ha fatto il suo tempo: in una parola, il senso del dovere, insieme con il matrimonio, nel '53, con Marella Caracciolo di Castagneto e gli impegni connessi al suo ruolo di capofamiglia.

Siamo agli anni della Fiat. Su Torino, sul Lingotto, su Mirafiori, sui ritmi e sui riti di una delle più grandi fabbriche del mondo, l'Avvocato plana gradualmente, ma l'impatto, a giudicare dalle immagini, dev'essere stato forte.

A guardarlo, mentre attorno ha una riunione, una catena di montaggio, un meeting con gli anziani, un nuovo modello, un motore, un sedile, un ingranaggio, l'uomo sembra piovuto dal futuro. Il contrasto con la logica vallettiana volta a negare “tutto ciò che ha carattere di apparenza”, nelle foto non potrebbe essere più stridente. Agnelli è alto, mentre quasi tutti quelli che lo circondano, a cominciare da Valletta, sono più bassi. È magro, mentre tutti sono grassi. È vestito all'inglese, con le giacche sagomate sui fianchi, tra gente insaccata in abiti corti, stretti o sformati.

Ha un personalissimo stile, la cravatta sopra il maglione, l'orologio sopra il polsino, che presto troverà molti imitatori.

E un'educazione perfetta, che ogni tanto, come spiega a Igor Man, il decano dei giornalisti della “Stampa”, può dargli qualche problema: “Alle volte temo di essere arrogante, e me ne dolgo. Sicché capita che magari, invece di un cicchetto, sembra che elogi chi ha fatto una cappellata. Chi è intelligente capisce lo stesso. ma il cretino se ne va tutto contento”.

Parla tranquillamente tre lingue, è a suo agio con qualsiasi straniero, si tratti di un banchiere, di un imprenditore, di un ministro o di un capo di Stato, ma la “calata” che gli risuona più spesso nelle orecchie è il piemontese.

Ed è coi suoi torinesi, ordinati, razionali, militarmente schierati (nel modello Fiat delle origini c'era qualcosa della Cavalleria dell'Esercito e dell'Arma dei Carabinieri), che alle volte si diverte, giocando di imprevedibilità. Come quando, a un convegno dell'Unione industriali di Torino in cui parla poco dopo esser diventato presidente della Fiat, tutti, pensando di interpretare il suo pensiero, si danno da fare per esaltare la parcellizzazione delle competenze.

L'Avvocato va alla tribuna, prende il microfono ed esordisce: “Tutto vero, ma la specializzazione e' triste”. A suo modo, considera la Fiat quasi un'istituzione, ha un altissimo rispetto per le istituzioni e ragiona di conseguenza: “Un Agnelli – spiega – non

può stare più di due mesi all'opposizione". Nell'Italia che si affaccia a fatica, piena di remore, nella modernità, l'Avvocato comincia a rappresentare a un modello positivo, e non tarderà a imporsi anche sulle generazioni giovani, che pure lo contestano nei primi cortei studenteschi. È una star: piace come un personaggio di spettacolo. Conoscendolo, dirà Federico Fellini, il maggior regista italiano: "Mettigli un elmo in testa, mettilo a cavallo. Ha la faccia del re".

E Montanelli: "Ha un profilo da antico romano". E Galli della Loggia: "Ha una certa grazia nel perdere e una certa durezza nel vincere". E Sergio Romano: "Può essere criticato, ma suscita negli italiani un sentimento simile a quello con cui gli inglesi considerano la Regina Elisabetta". Ha successo. E come dice di lui Charlie Chaplin, "il successo rende simpatici". In tempi in cui la tv è ben lontana dalla realtà, oltre che dai "reality show", la sua popolarità va alle stelle. Non solo in Italia. Se ne accorge all'alba di una mattina estiva in cui, dalla sua barca, scende a terra a Ibiza insieme a Jas Gawronski e al nipote Lupo Rattazzi. Sulla spiaggia, tra i relitti umani di una delle tante notti brave, si aggira un gruppo di ragazzi ubriachi. Uno si fa scappare: "Quello che ci è passato davanti mi sembrava Agnelli. Incredibile, mi sa che abbiamo bevuto troppo".

La curiosità per questo personaggio – un'identità che nessuno saprà mai quanto sia reale – farà in breve di lui una figura unica.

Con un grande carisma, un rigore fortissimo, imprevedibile in un uomo che pure si era concesso molte evasioni, e un'impronta di durezza che gli viene dall'esperienza militare, e che saprà ostentare di fronte al terrorismo: la minaccia più seria a cui la Fiat sia andata incontro durante la sua gestione, testimoniata dalle immagini tragiche dei funerali di Carlo Ghiglieno, alto dirigente della Fiat, e Carlo Casalegno, vicedirettore della Stampa, vittime di una guerra insensata.

Poi c'è il culto dello stile, praticato anche in situazioni impreviste. Come quando, in un altro momento delicato della vita della Fiat, l'uscita dal gruppo dell'ingegner Vittorio Ghidella nel 1988, l'Avvocato spiegherà che la decisione si è resa necessaria per comportamenti "ai limiti tra il non estetico e il non etico". Etica ed estetica, dunque, e non solo ragioni economiche e regole aziendali, pesano su una svolta così importante. E a ben vedere, ciò è coerente con la personalità dell'Avvocato.

Oltre che di presidente della Fiat, e per due anni di Confindustria, l'Avvocato svolge in pieno il ruolo di capo della sua grande famiglia, che governa come un monarca. La famiglia ha una reggia nella preziosa dimora di caccia di Villar Perosa, e un regno, il Piemonte, allargato alle due Sicilie: Napoli amata da Donna Marella, e l'isola misteriosa della mafia e di tante meraviglie artistiche, custodite nella penombra di nobili case decadute. Del regno, Torino, città di antica vocazione monarchica, è la capitale, mentre Roma va frequentata di tanto in tanto per necessità e con distacco. Gawronski ricorda: "Nel periodo in cui ero portavoce del governo, un giorno che aveva un appuntamento con Berlusconi passò a trovarmi a Palazzo Chigi. Mi trovò con amici, non gli piacque. E poco dopo mi chiamò per rammaricarsi: "Non si fanno venire persone qualsiasi nella sede della presidenza del consiglio!"

L'Avvocato ha in Donna Marella la compagna di una vita, di viaggi straordinari, di coraggiose discese fuori pista sugli sci o bufere in mare affrontate in barca con sorrisi divertiti, oltre che, ovviamente, la regina delle case più vissute, dalla collina di Torino a

New York, a St. Moritz, a Calvi, e degli stupendi giardini che le circondano. Susanna è la sorella più presente, più coinvolta in continui veloci ping pong di conversazione, notazioni puntute, semplici impressioni, argomenti seri come la politica interna o estera. Il fratello Umberto gli sarà vicino nei primi anni post-vallettiani della Fiat e prima della lunga gestione di Cesare Romiti, per dedicarsi in seguito a guidare le attività imprenditoriali, diverse da quelle automotoristiche, della famiglia, e poi tornare alla testa della Fiat alla scomparsa dell'Avvocato. Ai rapporti non sempre facili con i figli (uno dei quali, Edoardo, morirà suicida), Gianni Agnelli ha alternato un grande attaccamento ai nipoti nati dal matrimonio della figlia Margherita con lo scrittore Alain Elkann, John, Lapo e Ginevra.

E sarà John, il maggiore, ad essere scelto come erede e continuatore della leadership familiare e imprenditoriale.

Forse in questo, o anche in questo, l'Avvocato ha voluto ripercorrere le orme del nonno. Come si vede nelle foto, a una inconsueta, in un uomo come lui, tenerezza, manifestata con visite a sorpresa a Parigi, regali, vacanze fatte insieme ai nipoti bambini, si unisce, dal momento della scelta del successore, un severo tirocinio, tra la fabbrica e il vertice dell'azienda, tra Torino e il mondo, tra l'università e l'impresa.

Quando John, a 18 anni, va a vivere a Torino, per studiare e laurearsi ingegnere al Politecnico, Agnelli esige che per qualche tempo abiti in un collegio rinomato per la sua disciplina. È lì che in un pomeriggio invernale, "con la nebbia che entrava dalle finestre e riempiva l'intero corridoio", il nipote vede arrivare il nonno, non si sa se spinto solo da incuriosimento, dalle preoccupazioni di Donna Marella, o dal ricordo della vecchia atmosfera dei suoi anni all'Accademia militare della Cavalleria di Pinerolo.

Animare con aneddoti, racconti, ricordi paradossali le riunioni familiari è un compito che l'Avvocato, al momento opportuno, svolge alla sua maniera. Una sera, a un pranzo in cui tutta la famiglia è riunita, coinvolge i nipoti in una sorta di referendum per sapere in quale delle case Agnelli si mangia meglio. Le risposte premiano la molto frequentata (dai ragazzi) casa londinese della sorella Maria Sole, e tra le ricette quella, insuperabile, delle oeufs brouillés.

Un'altra volta c'è un invito a cena a sorpresa per un altro nipote, che, preso alla sprovvista, chiede a un cameriere rasoio e crema da barba per mettersi a posto.

L'Avvocato irrompe in camera mentre il ragazzo si prepara: "Non lo sai che a radersi la sera sono solo i croupier?"

Un posto d'onore tra le diverse passioni dell'Avvocato, tocca all'arte, ai musei, alle grandi mostre, la pittura moderna, da Modigliani a Picasso, da Matisse a Paul Klee, quella contemporanea di Andy Warhol, le sculture di Balthus. "Mio padre mi portava fin da bambino – racconterà – perché riteneva, e aveva ragione, che il bello educasse e il gusto si affinasse".

Uno dei suoi più cari amici, David Somerset, è un grande gallerista londinese, e una parte del piacere è stato per tutta la vita inseguire pittori e opere famose in giro per il mondo, sfilarle un momento prima ad altri collezionisti. "Noi pensiamo agli artisti come uomini audaci – confesserà Agnelli - poi scopriamo che sono come dei presidenti di banca o come dei professori di matematica". Tra i suoi quadri preferiti c'è la "Velocità astratta"

di Balla del 1913. Lo considera “un documento prezioso del suo tempo, una stagione, il futurismo, di illusioni ideologiche, economiche, tecnologiche”.

Anche il cinema è amato, coltivato a Torino nella casa dotata di sala di proiezione e schermo professionali, commentato con Fellini e altri personaggi del suo calibro, e sfiorato una volta, una sola volta, anche in fase di produzione. Succede all’inizio degli Anni Cinquanta, quando a Villafranca di Forzano, in una tenuta messa a disposizione dalla sua famiglia, si gira il film “Riso Amaro” e Agnelli fa qualche capatina sul set. “Per un uomo d’affari che lavora al Nord – ricostruirà l’Avvocato molti anni dopo, rivelando una tentazione - andare a Roma e mettere soldi nel cinema voleva dire farsi prendere in giro, rischiare, e sarebbe stato fatale, la figura di chi vuol solo trovare occasioni di frequentare attricette.

Diciamo che forse mi sarebbe anche piaciuto, ma non me lo sono potuto permettere”. L’altro suo grande amore sono giornali, e in particolare “La Stampa”, che ama definire “un posto pulito e bene illuminato”, e a cui dedica un’attenzione quotidiana, fatta di lettura, comparazione con le altre testate concorrenti, contatti diretti con i giornalisti per conoscere dettagli e retroscena, fare ipotesi, commentare. Agnelli conosceva i più grandi giornalisti del mondo, era stato amico dell’editrice del “Washington post” Katherine Graham e amava ripetere che se non avesse fatto il mestiere che gli era toccato avrebbe scelto il giornalismo o l’attività editoriale.

Gli è toccato nominare otto direttori della “Stampa”, quattro della sua stessa generazione e quattro da quella dei suoi figli. I primi tre, Alberto Ronchey, Arrigo Levi e Giorgio Fattori erano già giornalisti molto noti, grandi inviati o corrispondenti dall’estero al momento della nomina.

Il quarto, Gaetano Scardocchia, s’era formato alla scuola americana e aveva firmato in Italia, sul “Corriere della Sera”, con Giampaolo Pansa, la famosa inchiesta sullo scandalo Lockheed che portò alle dimissioni del Presidente della Repubblica Leone. Ma dopo Scardocchia, quando Agnelli, che sta per compiere settant’anni, nel ’90 sceglie Paolo Mieli, che ne ha appena compiuti quaranta, il colpo di scena è fortissimo.

Con Mieli, Ezio Mauro, Carlo Rossella, i direttori della nuova generazione, ci siamo chiesti varie volte come e quando l’Avvocato aveva deciso, perché e a partire da cosa. Nessuno di noi ha trovato la risposta, né ha saputo dire quando era cominciato il proprio tirocinio direzionale. Ciò che a tutti è rimasto impresso è il momento della nomina, una cerimonia a cui l’Avvocato ha voluto sempre imprimere un personalissimo tocco di solennità.

Nel mio caso (settembre 1998) aggiunse un che di teatrale. L’Avvocato aveva fatto un accenno qualche tempo prima, raccomandandomi di non pensarci, “di non farne una malattia”. Poi, saputo che ero a Torino, per riprendere servizio alla “Stampa”, dopo un periodo passato in televisione, convocò me insieme con il gruppo di direzione alle cinque del pomeriggio. Puntualissimo, sorridente, in jeans e giacca blu, un eccentrico paio di bretelle con su stampata la bandiera americana, prese posto alla scrivania, rivolgendosi, per primo, al direttore: “Il dottor Rossella ha chiesto di tornare a scrivere. Andrà a Washington come inviato editorialista, con una competenza orizzontale fino alla costa del Pacifico”. Poi si girò verso di me: “Il dottor Sorgi è con noi da quando portava i calzoncini corti.

Ha maturato un'esperienza in radio e televisione che lo rende attrezzato per la nuova stagione multimediale, con cui la carta stampata ha cominciato a fare i conti. Saremo tutti contenti di averlo come nuovo direttore”.

Grandi svaghi sono sempre stati lo sport, il mare, la vela, lo sci, la Ferrari (durante le gare di Formula uno c'era sempre un'ininterrotta serie di telefonate tra l'Avvocato e Luca di Montezemolo, e il giorno in cui la Ferrari tornò a vincere il mondiale dopo molti anni, una vera e propria esplosione di gioia). Ma prima ancora, il calcio e la Juve, in tutte le sue stagioni e in tutti i suoi personaggi. Sugli spalti dello stadio gli chiedono: vinca la Juve o vinca il migliore? “Sono fortunato – risponde – spesso le due cose coincidono”. A Roberto Baggio affibbia il soprannome di “coniglio bagnato”. Se lo porterà dietro per la vita. Zibì Boniek, che segna di più nelle partite serali, è “bello di notte”.

Del Piero gli ricorda “Pinturicchio”. Omar Sivori “è stato un vizio”. Platini “lo abbiamo pagato un tozzo di pane e ci abbiamo messo su il caviale”.

Inzaghi, “per i gol che rapina, sembra un perfetto ladro gentiluomo”. La Juve di Herrera era “una squadra socialdemocratica”. Il berlusconismo “s'è abbattuto sul calcio trasformandolo da sport di città a spettacolo televisivo. Il suo Milan somiglia agli Harlem Globetrotters e lui al capo del Madison Square Garden”.

A tutto ciò, per completezza, anche se non si può definire un hobby, andrebbe aggiunto il telefono. Non il telefono come semplice strumento di comunicazione, ma come sorta di mania, di sublimazione, di virtuosismo, di eccellenza praticata in squadra con un gruppo mitico di centralinisti che riescono a collegarlo con chiunque in tutto il mondo, diciotto ore su ventiquattro. “Le passo l'Avvocato”: breve introduzione di Maria Cristina Reynaud, Nicoletta Vinca o di Brunetto Gasperini, le persone più vicine, in qualsiasi momento, ad Agnelli. E poi: domande precise, conversazioni veloci, cortesia e ringraziamenti all'inizio e alla fine, con ciascuno degli interlocutori. E con giudizi essenziali sui personaggi del giorno che più d'uno proverà a copiargli. Così, ad esempio, è “cazzuto”, per l'Avvocato, chi ha successo, ma anche un gangster famoso che riveli una personalità originale.

Ed è “fichino” uno che si atteggiava troppo, come alle volte certi milanesi col birignao.

“Fetente” è inequivocabilmente chi dice una cosa per un'altra e tira a imbrogliare, mentre “lazzarone” uno che, magari, avendo una responsabilità da imprenditore, vende la sua attività per ritirarsi a bere rum ai Carabi. Non è il catalogo di “uomini”, “mezzi uomini”, “omnicchi” e “quaquaraqua” di Sciascia, eppure, in qualche modo, lo ricorda. E così quando da Enzo Biagi, raggiunto per sentire parlare di Buscetta, il primo grande pentito della mafia, apprende che il boss è juventino, raccomanda: “Gli dica che è l'unica cosa di cui non dovrà pentirsi”. Ed allo skipper Soldini che ha rallentato la sua regata oceanica, per soccorrere una concorrente francese in difficoltà: “Ho detto al mio equipaggio che solo lei poteva trovare una donna in mezzo al mare!”.

Molte chiamate sono estemporanee, ma ci sono gli appuntamenti fissi, come quello con Romiti, con Gianluigi Gabetti o con i dirigenti più esposti della Fiat ai tempi del terrorismo, con Luca di Montezemolo, con amici come Gawronski o Mario d'Urso. Con quest'ultimo, che di tanto in tanto si lascia scappare qualche confidenza, si lamenta: “Le tue orecchie sono la tua bocca”. Con Kissinger, in momenti delicati, può capitare di parlare anche due volte al giorno. Siamo in epoca clintoniana, tiene banco il sex-gate.

L'ex segretario di Stato analizza le conseguenze delle debolezze del presidente per Monica Lewinsky. Replica dell'Avvocato: "Quando a Jefferson contestarono che avesse un'amante, rispose: cosa vogliono, un eunuco alla Casa Bianca?"

Anche alcuni giornalisti rientrano nel giro ristretto delle telefonate. "In principio – ricorda Barbara Spinelli – credevo fosse necessario aver letto tutti i giornali. Non aver perso nulla, sapere a memoria la "petite phrase" che era stata detta il giorno prima da questo o quel politico, da questo o quell'intellettuale, dall'industriale di questo o quel paese. Ed è vero, un po' bisognava essere al corrente, ma questo andar dietro l'attualità era in fondo l'involucro delle cose. Un involucro scintillante e per lui immensamente attraente, ma dentro l'involucro c'era poi l'essenza, e l'essenza era in fin dei conti la meta a cui tendeva il suo viaggiare, il suo curiosare-origliare, il suo conversare".

Non è facile capire quando Agnelli è invecchiato, se davvero è accaduto, se lo ha capito. Se si eccettuano gli ultimi due anni (uno di malattia), se si toglie l'immagine dolente di Ciampi e dell'Avvocato seduti uno di fronte all'altro il 19 settembre 2002, poche settimane prima della morte, all'inaugurazione della Pinacoteca "Gianni e Marella Agnelli", donata a Torino con alcuni dei suoi più bei quadri, le foto non lo dicono. In qualche modo, il volto è già maturo a trent'anni, o a quaranta. Eppure l'Avvocato non è vecchio a cinquanta né a sessanta né a settant'anni. Al vertice della Fiat resterà fino alla fine. In vita sua, gli è toccato il fascismo, il regime democristiano, ha conosciuto Craxi, Berlinguer e D'Alema, ha battezzato il primo governo post-comunista e il secondo governo Berlusconi, è stato di casa al Quirinale con tutti i Capi di Stato, da De Nicola ai giorni nostri, fosse ancora vivo avrebbe applaudito all'elezione di Napolitano, che apprezzava molto. Il suo rapporto con la politica e con le istituzioni resteranno separati fino all'ultimo: fondato, il primo, su una sorta di odio-amore, passione e disillusione, spesso soltanto noia, e il secondo su un profondo rispetto di qualcosa di cui si sentiva parte.

I politici in genere non lo amavano, addosso a lui e a un certo mondo imprenditoriale del Nord avevano cucito la definizione di "Poteri forti", intesi come poco controllabili e separati dal normale meccanismo democratico. E tuttavia, sentivano di doverci trattare, non solo per il peso economico e sociale della sua azienda, ma anche perchè rappresentava un modello nell'opinione pubblica. Alla sua maniera, lui li ricambiava.

Degli uomini di governo diceva: "Ho sempre pensato che il loro mestiere è il più difficile di tutti. Detto questo, non si può dire che lo facciano sempre al meglio!". Alle risse tra alleati, che scandivano la vita precaria degli esecutivi, non si appassionava: "Faranno la pace, poi ricominceranno. Si passano Palazzo Chigi come la presidenza del Circolo degli Scacchi, e sotto il gilè portano sempre una misericordia!".

Solo lui, ch'era stato in cavalleria, poteva farsi venire in mente il nome dell'antico stiletto con cui si dava il colpo di grazia ai cavalieri disarcionati. A metà anni Settanta, ai tempi della solidarietà nazionale, Ugo La Malfa vuol farlo nominare ambasciatore in Usa, con il compito di spiegare agli americani l'anomalia di un governo fondato sull'asse tra democristiani e comunisti. Alla fine del '94, Oscar Luigi Scalfaro, nel bel mezzo del passaggio tra Prima e Seconda Repubblica, lo chiama in piena notte, mentre sta navigando a vela ai Caraibi, e lo fa subito rientrare in Italia, perchè intende affidargli il mandato di formare un governo d'emergenza.

Garbatamente, l'Avvocato passa la mano. Il Capo dello Stato allora gli chiede di andare a parlare con Berlusconi, che non vuol lasciare Palazzo Chigi. Il colloquio tra i due non è sereno, ma alla fine, a malincuore, il Cavaliere, che si vantava pubblicamente di tenere la foto dell'Avvocato sul comodino, si convince.

Quando poi Berlusconi estromette bruscamente dal suo secondo governo il ministro degli esteri Renato Ruggiero, che era stato anche vicepresidente della Fiat, Agnelli la prende male: "Di questo passo, altro che Repubblica delle banane. diventeremo il Paese dei fichi d'india!".

Non foss'altro che per ragioni generazionali, era, e un po' si sentiva, più vicino ai leader della Prima Repubblica. Di Craxi lo colpiva la fisicità, quel suo muoversi da omone senza grazia. E una volta chiese: "È vero che la sua villa in Tunisia somiglia a un garage?". Dei democristiani lo divertiva l'infinita aneddotica sui veleni di Piazza del Gesù, gli scatti d'ira di Fanfani, il noir di Gava, l'ambiguità di Piccoli, la presunzione di De Mita, che fulminò una volta definendolo "intellettuale della Magna Grecia". Di Andreotti, suo collega al Senato, fu amico anche nei momenti difficili.

Di Pertini raccontò un giorno un aneddoto molto spiritoso. L'Avvocato era andato ad accompagnarlo in una visita allo stabilimento Fiat di Cassino, uno dei primi inseriti in un vasto programma di automazione. "All'inizio sembrava felice di incontrarsi con gli operai. Quando poi gli venne incontro una massa di robot, restò deluso!". Ma i rapporti più inspiegabili, lui, emblema del capitalismo, li aveva e li aveva avuti con i comunisti. Da Togliatti, che gli siede accanto, in una foto sugli spalti dello stadio a una partita della Juve, a Berlinguer ("un uomo arcaico, mi ha detto che non guida l'automobile"), ai post-comunisti D'Alema e Fassino, che arrivati a Torino, alla camera ardente, diranno davanti al feretro: "Non ci siamo mai sentiti suoi nemici". – colpisce vederlo fotografato in quel contesto – sotto i ritratti di Marx e Lenin.

Aveva conosciuto Kruscev e poi Gorbaciov, e una volta, parlando con Zhivkov, un vecchio stalinista bulgaro a lungo a capo del suo paese, gli domandò perché non lasciasse liberi di esprimersi i dissidenti, invece di chiuderli in manicomio. Quello non si scompose minimamente: "Se non sono d'accordo con me, sono matti". Non andò meglio con Fidel Castro, al quale, durante un pranzo a casa sua a Roma, chiese quando prevedeva di far celebrare vere elezioni a Cuba. Castro, che non portava l'uniforme, e già per questo all'Avvocato era apparso imborghesito, lo gelò: "Sarebbe come se io chiedessi a lei quando comincerà a produrre automobili". Con Gheddafi i rapporti furono alterni. Il colonnello, socio per un certo periodo, tramite una sua banca, della Fiat, arrivò a chiedere la testa del direttore della "Stampa" per via di un divertente articolo di Fruttero e Lucentini che lo riguardava.

Fu respinto gentilmente, ma fermamente. Di Arafat lo colpì il comportamento in un incontro fortuito, una mattina di settembre a Villa d'Este, dove si trovavano entrambi per il meeting Ambrosetti. Scendevano da due scale gemelle, s'incontrarono sul pianerottolo. Il leader palestinese, senza conoscerlo, lo abbracciò e lo baciò. Per tutto il giorno, l'Avvocato si passava la mano sulla guancia sfiorata dalla barba del capo dell'Olp: "Che profumo sdolcinato!". Ma i legami più seri, com'è ovvio, li aveva con i leader americani, europei e in genere con gli occidentali.

Con i Kennedy, era stato proprio amico: si vede bene dalle foto di gite in barca, a Ravello, a Capri, insieme con JFK e la moglie. “Ho conosciuto John quand’era solo un politico del Massachusetts – si compiaceva – ma era chiaro che voleva diventare presidente degli Stati Uniti. “È stato un buono e caro amico della mia famiglia”, lo ricambierà Ted Kennedy. Di Nixon, invece, non gradiva i rudi modi californiani. Era in buoni rapporti con Reagan, George Bush padre e Clinton, e con De Gaulle, Pompidou, Giscard d’Estaing e Chirac. Conosceva i miliardari di tutto il mondo, le loro case e famiglie, i loro tic, qualche volta ridendo citava come stranezza l’abitudine voyeuristica di Onassis, di costeggiare certe spiagge greche per poter spiare con il binocolo le sue ex fidanzate. Il suo primo incontro a Fiuggi nel 1961 con Rockefeller fu terremotato da un annuncio: “D’improvviso apprendemmo che l’Urss aveva messo in orbita lo Sputnik. Ci sembra’ un fatto drammatico. Non avevamo paura, ma eravamo curiosi di come sarebbe stato il futuro”.

Se una data si deve proprio fissare, per dire quando Agnelli può aver intuito, o cominciato a pensare che il suo tempo era passato, forse bisogna pensare all’ ’89 o al ’91, o al passaggio di millennio, alla fine del “secolo breve” che aveva attraversato e di cui in fondo era stato protagonista.

L’Avvocato che aveva conosciuto Kruscev e Kossigyn all’epoca della costruzione dello stabilimento di Togliattigrad, e quasi trent’anni dopo, di fronte alla caduta del Muro di Berlino, esamina con Gorbaciov i rischi di una trasformazione troppo accelerata dell’area comunista.

L’Avvocato che nel ’94 coglie i primi segni della crisi europea, e denuncia con dieci anni d’anticipo l’incombere della minaccia islamica. L’Avvocato senatore a vita che nella sua ultima apparizione a Palazzo Giustiniani parla dei rischi che un rallentamento del processo di globalizzazione possa riaccentuare tensioni e guerre: “Dove passano le merci non passano i soldati”.

Una mattina di fine maggio 2002 Gianni Agnelli è appena tornato dall’America. Da tre settimane, con un’intervista, ha fatto sapere di avere un cancro. Ci sono poche speranze, le cure americane sono pesanti, l’Avvocato se ne andrà otto mesi dopo. Ma quel giorno, con il sole e l’aria fresca primaverile, ha voglia di distrarsi. A vederlo, non sembra malato: è solo un po’ dimagrito, ma ce la fa da solo a salire sull’elicottero.

Al decollo è di ottimo umore e ha un tono giocoso: “Sembra di stare su un tappeto volante!”. Poi, sorvolando a bassa quota Torino e quella città nella città che sono i tetti dello stabilimento Fiat di Mirafiori, lo sguardo si rabbuia: “Non riesco ad accettare che tutto questo non valga più niente”.

Atterriamo a Villar Perosa, la gente di casa ha preparato un tè sul balcone della camera da letto. Affacciati su un giardino meraviglioso e profumato, riprendiamo a parlare: della “Stampa”, dell’Italia, di tutto, per poi tornare, nuovamente, sulla Fiat. E qui, mentre ci alziamo per una breve visita di una galleria interna, davanti a una serie di affreschi cinesi – le risaie, le donne con i cappelli a punta, i bambini che giocano – Agnelli, senza retorica, fa un sintetico bilancio della sua vita.

A voce bassa, con un’emozione che nessuno immaginerebbe, in un uomo che ha amato sempre la durezza dei soldati, spiega che il suo compito è stato di traghettare la Fiat da un secolo all’altro. Si poteva far meglio, certo, o forse si poteva fare diversamente, o più

semplicemente, fare altro, vendere, cambiare mestiere, andare in un altro paese. Ma la lezione del nonno, basata sul senso del dovere e sulla responsabilità verso i lavoratori della Fiat, sarebbe stata tradita. Per questo, anche adesso che tutto sembra finito, l'Avvocato, a Villar Perosa, non smette di sperare: che le cose cambino, la Fiat si riprenda, e la sua famiglia possa continuare.

Forse e' proprio di qui che si può ripartire per tentare di abbozzare un bilancio di una vicenda umana, economica, storica oltre che imprenditoriale, come quella di Gianni Agnelli.

Nei cinque anni che ci separano dalla morte, la figura dell'Avvocato e il ruolo avuto per oltre un secolo da una dinastia familiare come la sua sono stati riletti, indagati, studiati, per cercare di metterne in discussione, se non il fallimento, l'inadeguatezza a reggere il passo con il moderno mondo globalizzato. Naturalmente, nessuno è immune da critiche. Ma a leggere attentamente queste analisi, si avvertono due limiti, uno contingente, l'altro meno. Il primo: identificare la fine dell'Avvocato con quella che a un certo punto, ad occhi sbrigativi, sembrava poter essere la fine della Fiat. Una fine che non solo non è venuta, ma è stata evitata così efficacemente, che la ripresa dell'azienda, senza altre risorse che quelle dei suoi azionisti, dei propri dirigenti e lavoratori, è ora considerata un esempio da studiare. Il secondo limite sta nel metodo e nelle unità di misura adoperati per arrivare a una conclusione: giudicare insomma con il metro di oggi un uomo e una lunga serie di fatti che appartengono al nostro ieri. Si è detto, si è scritto: il fascino di un personaggio unico, com'è stato Agnelli, non si può usare per evitargli il confronto, non sempre favorevole, con la dura legge dei numeri. Anche se i numeri, da soli, non rendono il senso di un'esperienza insieme aziendale, politica, interna e internazionale com'è appunto la storia della Fiat all'interno del secolo breve che s'è chiuso.

Basta solo riflettere su tutti gli elementi, che qui per accenni abbiamo voluto ricordare, e che le foto di questa mostra ripropongono, come a voler ricompone il mosaico. La guerra. l'esempio imprenditoriale del nonno, che nell'Italietta di Giolitti aveva importato il modello dell'America di Ford. La Fiat seconda in Europa e quinta nel mondo, che vede crescere rapidamente, sotto gli occhi ormai dell'Avvocato, la produzione da 250 mila a oltre un milione, e poi due, di veicoli. Il boom economico degli anni Sessanta, l'automobile come consumo di massa.

Le trasformazioni della società, la grande occasione perduta di modernizzare il paese. La crisi degli anni Settanta e la necessità, per il capitalismo italiano, di riformarsi e contribuire a riformare il paese. È in questo contesto che l'Avvocato dispiega la sua leadership: l'Italia ancora democristiana del primo centrosinistra, del Concilio Vaticano Secondo, della Guerra Fredda, del Pci in cui Amendola vince e poi perde la sua scommessa riformista, degli Oscar Mondadori per gli italiani che imparano a leggere, del '68 che ancora deve venire. E come al nonno era diventata stretta l'Italia ottocentesca e poi quella fascista, al nipote tocca fare i conti con l'industria di Stato e con un sistema che nel suo complesso guarda con diffidenza il capitalismo privato e l'idea che possa essere tra i motori del progresso.

Ci sono analogie imprevedibili e comportamenti che, forse inconsapevolmente, si ripetono tra i due imprenditori vissuti a mezzo secolo di distanza, tra il Senatore che progetta la Fiat come grande gruppo internazionale e l'Avvocato chiamato a seguire

questa strada. L'uno e l'altro devono far fronte a fortissime tensioni, il "biennio rosso" delle occupazioni delle fabbriche che precede il fascismo, l'"autunno caldo", le contestazioni che seguono il boom e il veloce allargamento delle aree di benessere, e sfoceranno presto nella violenza del terrorismo.

Prove a cui, fatte le debite differenze, nonno e nipote risponderanno con lo stesso temperamento e lo stesso tipo di scelte: grande capacità di mediazione, riconoscimento del ruolo del sindacato corresponsabilizzazione delle maestranze nel futuro della fabbrica, governo "costituzionale" dell'azienda, con l'ausilio di manager, come Valletta e Romiti, che negli inevitabili momenti di conflitto (vedi la rottura di fine anni Settanta e la svolta della marcia dei Quarantamila), assumeranno un ruolo di primissimo piano.

Ma la svolta pone anche la premessa per un rilancio e un'accelerazione dell'innovazione, della crescita e della competitività del gruppo, e insieme della sua internazionalizzazione.

Di qui la nascita di stabilimenti quasi completamente automatizzati, come a Melfi; l'acquisto, e siamo già nella seconda metà degli anni Novanta, sotto la presidenza di Paolo Fresco, della "Case" in Usa, che porta il gruppo a una posizione di leadership mondiale nel settore delle macchine agricole e di movimento terra.

Questa complessità, con cui Agnelli dovette fare sempre i conti, spiega anche la grandezza, e il paradosso, della scena finale della sua vita. Quel funerale in cui il capo del capitalismo italiano, l'industriale che si lascia alle spalle fabbriche "che non valgono più niente", se ne va circondato dai suoi operai, che accorrono a centinaia di migliaia a Torino, sulla rampa interna dello stabilimento del Lingotto, e aspettano una notte in fila al freddo pur di potergli rendere omaggio.

Vogliono salutare il "loro" Avvocato, "l'Avvocato della gente", che, come dicono tra le lacrime, "aveva dato da mangiare a tanti", ed "era alla portata di tutti come una persona normale". Così si stringono per rendere omaggio attorno alla bara. Con la loro tristezza, con le loro parole semplici, dicono quel che il presidente Ciampi spiegherà da vecchio amico dell'Avvocato: "Agnelli è stato un uomo che ha saputo conciliare i propri interessi con quelli del proprio paese".

La lezione dell'Avvocato sta in questo: nell'aver incarnato un esempio di capitalismo familiare scevro da tentazioni particolari, non provinciale, orgoglioso di un certo modo di stare al mondo, capace di attraversare le tragedie con dignità, e di superare le difficoltà dando la sensazione di muoversi nell'interesse di tutti, non solo di una parte.

Di lasciare un'idea della Fiat, dell'impresa, che non deve solo servire, com'è logico, a guadagnare. Ma ha una sua etica, un suo stile, e una forte consapevolezza delle proprie responsabilità. Si dirà, come qualcuno ha detto e scritto, che il prezzo pagato è stato troppo alto per il "range" del capitalismo moderno. Ma se l'obiettivo era quello assegnato dal nonno, di traghettare la Fiat da un secolo all'altro, quel prezzo è servito a superare quel traguardo. In qualche modo l'Italia non è stata più la stessa senza Gianni Agnelli, molto di lui le è mancato: la maestà e la grande gentilezza, il rigore, l'odio per il cattivo gusto, l'ironia, le disillusioni e le speranze, le grandi ambizioni, il coraggio e la forza nelle avversità, testimoniati anche dal suo modo sereno di morire.

Sono queste qualità, oggi, rileggendo la sua storia e guardando queste immagini a cinque anni dalla morte, a far dire che Agnelli è stato sicuramente un uomo all'altezza dei suoi tempi.

E a far pensare sul perché, anche adesso, in certi momenti, possa ancora capitare di chiedersi: “Chissà cosa farebbe l’Avvocato”.