



TIZIANO VESCOVI

**LEZIONI INATTESE
DI MANAGEMENT**

Persone, mercati, imprese, incanti e sorprese

G. GIAPPICHELLI EDITORE

Tiziano Vescovi

LEZIONI INATTESE DI MANAGEMENT

Persone, mercati, imprese, incanti e sorprese

ISTRUZIONI PER L'USO	3
LE PERSONE IMPERFETTE E LE CRISI	5
ESPLORATORI	13
BOTTEGHE E LIBRERIE	23
I NOSTRI EROI.....	29
LEZIONI CINESI	35
INNOVATORI E INNOVAZIONI.....	41
MERCANTI D'AVVENTURA	52
SOGNI DI VISIONARI	61
DENARO E BELLEZZA	67
ECONOMIA DELL'ELEGANZA	79
Riferimenti Bibliografici	94

ISTRUZIONI PER L'USO

Questo libro di racconti nasce da tre ragioni: un'occasione, una scoperta, una visione. L'occasione è quella di dover preparare alcune lezioni finali per un corso di alta formazione in gestione della libreria, che la mia università eroga da alcuni anni in collaborazione con l'Associazione Librai Italiani. Dovere parlare a un pubblico non così specialista come di solito mi accade mi ha costretto a utilizzare, con sommessa modestia, linguaggi e riferimenti più vicini al mondo della letteratura, della poesia, della storia e della filosofia, per coinvolgere chi mi ascoltava e rendere meno oscuramente tecniche le mie parole. Dovevo raccontare narrazioni da ricordare.

La scoperta, che questo sforzo ha richiesto, è stata quella di trovare storie belle, affascinanti e sorprendenti che affrontavano aspetti fondamentali di management parlando d'altro, in un viaggio nella serendipità più straordinaria. A mano a mano che procedevo in questa avventura ne rimanevo sempre più appassionato e conquistato, quello che andavo scoprendo era quanta magia e incanto vi fosse nelle storie che andavo trovando e ricostruendo.

La visione che ne è derivata è stata quella di cambiare il modo di parlare di management ai miei allievi e ai manager che il mio lavoro mi dà la fortuna di incontrare, aggiungendo ai necessari tecnicismi, in numero minore, l'apertura dello sguardo sul mondo descritto secondo molte voci diverse, cercando di rendere la discussione sul management un po' più attraente e memorabile, cioè importante a ricordarsi. La visione si è

spostata dal verticale, approfondimenti puntigliosi dei micro aspetti di gestione d'impresa, all'orizzontale, contaminazioni che aiutano a interpretare la realtà complessa e multiforme di cui siamo parte. Questa è formata appunto da persone, mercati, imprese, incanti e sorprese.

Le istruzioni per l'uso sono quindi semplici: leggere le pagine che seguono non con lo spirito di trovare ricette, ma con la curiosità di scoprire la ricchezza delle relazioni tessute dall'incrocio di diverse storie. Il compito che assegno al lettore è poi quello di costruire una sua storia, intrecciarla alle altre, e raccontarla parlando di management.

LE PERSONE IMPERFETTE E LE CRISI

Ci sono anni diversi, disegnati da una crisi economica dura di cui sentiamo il peso e di cui non sappiamo il futuro anche se, ovviamente, ne speriamo una rapida fine.

Parto dalle ragioni che Jaques Attali dà della crisi. Egli dice: “La crisi nasce dalla imperfezione del mercato, la mano invisibile di Adam Smith è così invisibile perché non c’è. Perché il mercato funzioni è necessario che uno stato di diritto, con un intervento democratico, imponga il mantenimento della concorrenza e sostenga la domanda con redditi accettabili e commesse pubbliche. Non essendo riusciti a raggiungere una corretta ripartizione dei redditi, in particolare negli Stati Uniti, la domanda è stata alimentata dall’indebitamento delle famiglie, garantito dai beni comperati con questo stesso”. È successo che una famiglia poteva comperare una casa attraverso un mutuo e poi ottenere un altro mutuo per comperare beni di consumo e pagare il debito attraverso l’ipotesi, si badi bene non il valore reale, ma l’ipotesi di incremento di valore della casa. Non occorre essere geniali economisti per capire che si tratta di una catena di S. Antonio, poiché richiede costantemente un incremento geometrico di persone che continuino a finanziare il debito, che si moltiplica costantemente in modo mostruoso nel meccanismo costruito. Come ogni catena di S. Antonio è destinata a crollare, lasciando nella miseria quasi tutti i partecipanti, pochissimi diventeranno ricchi, la quasi totalità perderà il proprio denaro.

Come si è ottenuto per anni il sostegno dello sviluppo americano su cui hanno vissuto l'Europa e la Cina? Semplicemente impacchettando questi debiti, destinati all'insolvenza, all'interno di sistemi di assicurazione e cartolarizzazione, trasferendo il rischio ad altre banche sparse per il mondo dove questi titoli derivati, cioè non a garanzia diretta, sono stati comperati (finanziati) da altre famiglie. In questo modo l'intero mondo ha partecipato alla catena di S. Antonio dilazionando il momento in cui il debito doveva essere pagato. Poi quel momento è arrivato.

È stata la più gigantesca operazione di opacità e oscuramento del mercato finanziario, pensata per alimentare un falso sviluppo. A un certo punto però il meccanismo ha cominciato a vacillare (qualcuno inizia a chiedere il rientro del debito, ma non si riescono più a fare ulteriori debiti per finanziare i debiti) e si passa dall'economia della fiducia a quella del panico. Inizia la crisi.

Come succede spesso, coloro che a questo punto piangono e accusano il mancato controllo, una guida rigorosa da parte dei governi, sono gli stessi che prima invocavano la mano invisibile. I governi cercano allora di ridurre l'impatto di questa crisi totale immettendo debito pubblico e risparmi a sostegno del debito privato, e riescono a fermare il caos, ma aumenta la povertà, poiché per sostenere il debito si drenano risorse e si riduce la spesa.

Nessuno ha ricette o formule magiche per rimettere le cose come prima. Mi rimangono due curiosità: che spiegazione si può dare alla partecipazione di massa alla catena di S. Antonio? Le cose torneranno come prima?

I tulipani e Pinocchio

Cominciamo dalla gioiosa partecipazione alla grande truffa, tra la sindrome da tulipano e il modello finanziario del Campo dei Miracoli.

Nel 1636, ad Harlem, il bulbo di tulipano *Semper Augustus* fu pagato 6.000 fiorini, circa 40 volte il reddito medio di una persona dell'epoca. Da anni era in atto la febbre del tulipano, divenuto di grandissima moda e status symbol della classe agiata olandese. I bulbi di tulipano erano scambiati per migliaia di fiorini l'uno nelle principali borse del paese e molti speculatori divennero ricchissimi. Si vendevano i bulbi che si era promesso di piantare, veri e propri *futures*. Nessuno si chiedeva come un bulbo di tulipano potesse raggiungere un tale valore, occupati troppo dall'idea che ci si potesse arricchire facilmente e senza duro lavoro. Nel febbraio del 1637 scoppiò la bolla speculativa e molti si ritrovarono in miseria, con un sacchetto di bulbi di tulipano in mano, poiché di quello si trattava e non di inimmaginabile ricchezza.

Abbiamo quindi tracce forti di bolle speculative nella storia. Quando si apre la corsa al facile guadagno nella cieca e avida speranza che sia possibile, o nella dolosa aspettativa che saranno altri a pagare, allora appare la sindrome da tulipano.

Nel 1881 Carlo Lorenzini, meglio conosciuto come Carlo Collodi, pubblica a puntate sul *Giornale per i Bambini*, supplemento del *Fanfulla*, *Le avventure di Pinocchio*. Di questo romanzo fondante della letteratura italiana vorrei ricordare la parte che scorre dal capitolo XII al XIX, la storia dei cinque

zecchini d'oro regalati al burattino da Mangiafoco. Pinocchio se ne sta tornando verso casa felice del suo gruzzolo di monete d'oro, quando incontra il Gatto e la Volpe. Qui scatta l'attrazione del modello finanziario da Campo dei Miracoli. La Volpe suggerisce a Pinocchio il modo di moltiplicare senza fatica i suoi cinque zecchini in cento, mille, duemila. Ma come è possibile? Si chiede Pinocchio, e la Volpe: "bisogna sapere che nel paese dei Barbagianni c'è un campo chiamato il Campo dei Miracoli, tu fai una buca, ci metti gli zecchini, ricopri, annaffi, metti una presa di sale e vai a letto; durante la notte lo zecchino germoglia e fiorisce e la mattina dopo trovi un bell'albero carico di zecchini d'oro". Dopo una serie di avventure intermedie, il burattino ritrova i due compari che stavolta riescono a convincerlo ad andare nella città di Acchiappa-citrulli e seminare gli zecchini nel locale Campo dei Miracoli. Ovviamente li rubano in assenza di Pinocchio, il quale, disperato, va al tribunale a chiedere giustizia e viene incarcerato con molta benevolenza.

Tutti conoscono questa storia eppure il fascino del Campo dei Miracoli non ne rimane intaccato. Quando una Volpe o un Gatto offrono al risparmiatore il facile e strabiliante guadagno, superiore a ogni rendimento normale di mercato, che per ovvie ragioni è agganciato alla normale produzione reale di ricchezza e non a quella effimera dei tulipani, allora si fatica a resistere al fascino della truffa. Non ci si chiede quale sia il miracolo necessario perché si possa ottenere un tale vantaggio, si entra in una fase di complicità psicologica con il truffatore, sia questi istituzionale o privato, in cui ci si convince di essere più scaltri degli altri. Si guadagneranno denari facili senza sudore e lavoro, e nessuno osa chiedersi come ciò sia possibile se non con sistemi di truffa più o meno legalizzata, salvo poi, fallito il

tentativo e persi i denari, denunciare il malfattore che ha proposto l'affare. In questo meccanismo sono presenti in verità molte zone grigie, qualcuno sarà meno complice di qualche altro, il più ingenuo resterà in fondo alla catena. Ma la cruda e impietosa realtà è che la catena di S. Antonio è frutto della complicità di tutti i partecipanti, attratti dal Campo dei Miracoli.

Le crisi sono quindi il frutto di alcuni maestri dell'inganno, questa volta banche e operatori finanziari, con l'appoggio di alcuni complici, questa volta governi e istituzioni di controllo, e la straordinaria partecipazione attiva e connivente dei diretti truffati. Restano poi molti innocenti che, pur non avendo partecipato all'allegria brigata, vengono senza colpa schiacciati dalla valanga provocata.

Gli economisti cercano con accanita solerzia le cause tecniche della crisi per evitarle in futuro, ma la mia percezione è che vi sia una ineliminabile causa morale, l'avidità umana, cui siamo strenuamente sensibili. Si trovano poi efficaci tecniche nuove per stimolarla. Quello che si può cercare di fare è rallentarne la frequenza e ridurne gli effetti sugli innocenti.

Dopo la crisi

Finita la crisi non sarà più come prima, e se cercassimo di seguire le strade precedenti sarebbe una follia, perché cammineremmo con rapidità verso il prossimo crollo.

È il modello di sviluppo basato sulla crescita accelerata del consumo di beni che ha forse terminato il suo ciclo. Si è dovuto creare un debito nascosto enorme per alimentare il consumo, che poi ha ridotto il consumo stesso. Apro la mia scarpiera e trovo tredici paia di scarpe, dovrei comperarne un

quattordicesimo? La parola stessa “consumare” non ha valore positivo, ci dà un messaggio angosciante: quando avremo consumato tutto, cosa ci resterà?

Si parla di sviluppo sostenibile, prodotti sostenibili, consumi sostenibili. Ma la sostenibilità ambientale è solo un mattone della soluzione, occorre trovare un riferimento superiore e più generale cui ispirarsi.

È l'idea del consumo ad ogni costo che non mi sembra funzionare, appartenendo a un'epoca in cui questa riguardava una piccola percentuale privilegiata dell'umanità di fronte a una disponibilità di risorse che era così grande da sembrare inesauribile. Fortunatamente in termini etici, le risorse vengono distribuite in modo più largo, ma sfortunatamente per i privilegiati di allora non sembrano ora così infinite.

Serge Latouche dice in *Come si esce dalla società dei consumi*: “la vera ricchezza è fatta di beni relazionali, quelli fondati sulla reciprocità e la condivisione: il sapere, l'amore e l'amicizia”. Mi sembra indubbio che la ricchezza individuale, cioè fondata sul possesso di beni, che non riesce a trasformarsi in ricchezza sociale, cioè fondata sulla condivisione, renda tutti più poveri e infelici. Un egoista che vive ricco e solo in un triste mondo di miseria. La ricchezza sociale non mi sembra possibile senza un certo grado di ricchezza individuale, ma fermarsi a questa per aumentarla continuamente è illusorio, infelice, fallimentare. Se fossi il solo benestante della mia città, dovrei vivere rinchiuso, difeso da alte mura e spaventato che qualcuno fuori da queste mi voglia derubare. Se vi è una sufficiente distribuzione di ricchezza, posso camminare sicuro, fermarmi a prendere un caffè, parlare con un amico passeggiando, sedermi a guardare la bellezza. È

quello che penso percorrendo le strade di Venezia dove a volte vivo, quale fortunata ricchezza mi è toccata in sorte!

Max Weber, in *L'Etica Protestante e Lo Spirito del Capitalismo*, scrive: “*Il capitalismo non è solo una semplice valorizzazione della propria capacità di lavoro o del proprio capitale, ma un'etica sociale. Non è un auri sacra fames, la bramosia di denaro*”. Dove non c'è etica, lo sviluppo capitalistico è fragile, tra brigantaggio latente e bramosia egoistica. L'etica si deve situare in ogni gradino del lavoro e del business, non solo in alto, non solo in basso, soprattutto non solo negli altri.

Abbandonare l'etica religiosa o laica, sostituirla con l'interesse personale, feudale, familiare, ridurre l'etica a vantaggio personale, queste sono le cause della crisi. L'acceleratore della crisi finanziaria è stata una bramosia di facile ricchezza di carta, diventare ricchi senza lavorare e senza la fatica quotidiana di produrre ricchezza. È l'albero degli zecchini nel Campo dei Miracoli.

Max Weber definiva così i professionisti senza etica: “*Specialisti senza intelligenza, gaudenti senza cuore: e questo signor nulla s'immagina di essere salito a un grado alto di umanità mai prima raggiunto!*”.

Attali dice di approfittare di questa crisi per prendere coscienza di 4 verità spesso dimenticate:

1. Chiunque, lasciato libero di agire non guarda in faccia a nessuno per conseguire i propri interessi, anche a scapito di quelli dei propri discendenti;
2. L'umanità può sopravvivere soltanto se tutti si rendono conto che vale la pena di comportarsi meglio degli altri;
3. Il lavoro di ogni tipo, soprattutto con finalità altruistiche, è la sola giustificazione dell'appropriazione di ricchezze;

4. Il tempo è l'unica risorsa veramente scarsa, ogni attività che contribuisce ad aumentarne la disponibilità deve essere molto ben remunerata.

La crisi è nata dalla complicità combinata degli operatori finanziari, che hanno visto rapidi elevati guadagni nella catena di S. Antonio, dei controllori politici, che hanno visto convenienza politica nella falsa ricchezza a breve, dei singoli risparmiatori, che hanno pensato che ci fosse un modo facile di guadagnare senza fatica o lavoro. Ognuno ha immaginato che qualcun altro avrebbe pagato il conto finale. È stato un problema etico generale, abbiamo smarrito l'idea del bene comune come vera ricchezza, sostituendolo con la regola dell'interesse privato.

Si esce di qui trovando altre strade, costruendo un futuro nuovo, non riportando alla luce il passato. Crisi significa cambiamento, cambiamento dovrà essere. Siamo stati al centro del mondo per secoli, i capitalismi veneziano e fiorentino hanno costruito le meraviglie che ogni giorno vediamo, il capitalismo americano ci ha dato la possibilità di una vita migliore. Ma quella storia è finita. Ora dobbiamo trovare altri modelli che producano sviluppo non solo nel consumo, che conducano alla ricchezza sociale. Resta molto da fare per misurarsi con i propri sogni.

ESPLORATORI

Queste parole le vorrei dedicare a un tema per il cammino, un messaggio da appendere alle frecce che abbiamo lanciato verso il futuro.

Il titolo è, quindi, Esploratori.

Vi propongo allora quattro esploratori per quattro idee su cui ancorare il futuro. In ordine cronologico sono: Marco Polo, l'esploratore mercante; Cristoforo Colombo, l'esploratore innovatore; David Livingstone, l'esploratore missionario; Ernst Shackleton, l'esploratore idealista.

Marco Polo, Esploratore mercante

Marco Polo nacque nel 1254. Ricevette a Venezia l'educazione del mercante: del latino e della grammatica si poteva forse fare a meno, degli studi classici bastava lo stretto indispensabile. Convenivano le scienze applicate come leggere, scrivere, fare di conto, sapere bene di abaco e conoscere le discipline matematiche, le lingue straniere, apprendere gli atteggiamenti di cortesia con gli estranei, soprattutto le genti di paesi lontani, ricordare le cronache storiche, imparare l'astronomia e la meteorologia.

Iniziò il suo viaggio nel 1271 a diciassette anni e per diciassette anni rimase in Cina. Il solo viaggio durò tre anni e mezzo, procedendo da Venezia a Soldaia, città veneziana in Ukraina, di lì a Samarcanda e poi in Cina, lungo la via d'Oriente. Fece fortuna come ambasciatore curioso e saggio. Nel 1278 diventò addirittura governatore di Hangzhou, antica città capitale.

In prigionia a Genova narrò a Rustichello da Pisa il suo viaggio, *Le Divisament dou Monde*, La descrizione del mondo, nel modo di commistione che include viaggi, mercanzie e mirabolanti straordinarietà. Costruì così lo spazio della narrazione del viaggiatore, esploratore, mercante.

Chi aveva studiato e ricevuto una educazione da mercante vedeva una geografia diversa: affollati empori, vivaci commerci, ricche mercanzie, abili modalità di procurarsele, lunghi itinerari per rifornirsene, migliaia di volti, interminabili luoghi da incontrare, sconosciute tradizioni da assecondare, indicibili difficoltà da superare, innumerevoli mercati da farsi raccontare.

“Or avvenne che questo Marco poco istando nella corte aparò li costumi de li Tartari e le loro lingue e le loro lettere, e diventò uomo savio e di valore oltre misura. Il grande Cane mandollo per suo messaggio a una terra ove penò per andare 6 mesi. Lo giovane bene e saviamente ridisse l'ambasciata al ritorno ed altre novelle di ciò ch'elli domandò, perché 'l giovane avea veduto altri ambasciatori tornare d'altre terre, e non seppieno dire altre novelle de le contrade fuori che l'ambasciata, egli li avea per folli, e dicea che più amava li diversi costumi de le terre sapere che sapere quello perch'egli avea mandato”.

L'Atteggiamento di Marco Polo integra l'esplorare e il commerciare senza trovarvi un confine. La sua è un'infinita curiosità, la ricerca della meraviglia, lo sguardo dell'antropologo,

l'interesse economico del commerciante, l'affascinato scoprire del viaggiatore. La sua ambasceria diventa esplorazione e continua nel commercio ed è impossibile distinguere l'una dalle altre.

Ogni luogo visitato è descritto secondo uno schema costante: la lingua, *àno lingua per loro*; la religione, *àvi cristiani nestorini, jacopini, sono discendenti dal Prete Giovanni, adorano Macometto, adorano l'idoli*; la politica, *e' sono al Grande Kane e v'à castella assai*; i costumi e comportamenti, *e' àno cotal costume... dipingosi il volto e le mani, le donne portano le bracce e a le gambe bracciali d'oro e d'ariento, fanno ardere loro corpo quad'è morto*; l'economia, *egli àno begli giardini e vigne e possessioni e bambagie assai, e sonvi molti mercanti che cercano tutto il mondo, vivono anco di terra, fanno grande mercatantia, spendono monete di carte*.

Marco sa bene però che la fortuna gioca ruoli importanti nella vita, anche quella di un uomo del medioevo, che tende a vedere il suo destino sempre nelle mani di Dio, nel piacere di Dio più esattamente. La grande pena, la fatica, il disagio rendono impossibile il viaggio, l'esplorazione, il commercio senza la buona sorte. Il suo viaggio di mercante, la sua esplorazione per il commercio trovano il loro motore nella capacità di cercare, di vedere, di raccontare senza mai fermarsi, con instancabile curiosità. *Il Milione* si chiude, infatti, con queste parole su Marco: *e' non fu mai uomo, né cristiano né saracino né tartero né pagano, che mai cercasse tanto nel mondo*.

Cristoforo Colombo, Esploratore innovatore

Nacque nel 1451 e fu marinaio mercante fin dall'età di quattordici anni, viaggiando tra Grecia, Portogallo, Inghilterra, Italia e Spagna per conto delle famiglie di mercanti genovesi.

“Cominciai a navigare per mare ad un'età molto giovane, e ho continuato fino ad ora. Questa professione crea in me una curiosità circa i segreti del mondo. Durante gli anni della mia formazione, studiai testi di ogni genere: cosmografia, storie, cronache, filosofia e altre discipline. Attraverso questi scritti, la mano di nostro Signore aprì la mia mente alla possibilità di navigare fino alle Indie, e mi diede la volontà di tentare questo viaggio”.

Basandosi sulle carte geografiche del suocero e del fratello Bartolomeo, cartografo a Lisbona, sui racconti dei marinai e sui reperti, canne, legni e altro, trovati al largo delle coste delle isole del *Mare Oceano*, l'Atlantico, Colombo cominciò a convincersi che al di là delle Azzorre dovesse esserci una terra e che non potesse essere altro che l'Asia.

Buscar el Levante por el Ponente: questo paradosso ha segnato costantemente la sua vita. La soluzione di un paradosso è il seme di un'innovazione. La strada che porta il paradosso a soluzione è la strategia creativa.

Ma il racconto su Cristoforo Colombo ci porta un inciso interessante, che Umberto Eco chiama il modello del “dotto di Salamanca”.

Il dotto di Salamanca è un esperto di geografia e astronomia, conosce tutto quello che dicono i testi antichi sul modello astronomico tolemaico e ha nozioni culturali che gli permettono di insegnare quali siano le diverse parti del mondo e quali genti le abitino, quali strade percorrere per giungervi. Il

dotto così può insegnare all'università di Salamanca sotto la protezione del re di Spagna.

Improvvisamente si presenta davanti ai dotti di Salamanca Cristoforo Colombo che, mandato dalla Regina Isabella per sottoporre a verifica le sue teorie, afferma di avere nuove idee circa la forma e la dimensione della Terra e avanza l'ipotesi straordinaria che sia possibile *Buscar el Levante por el Ponente*. Naturalmente i dotti di Salamanca ridono dell'impudenza di Colombo e gli dimostrano come ciò sia impossibile e presuntuoso.

Colombo parte ugualmente da Palos e scopre l'America. A questo punto il volto della Terra così come veniva pensata è mutato, i libri di geografia vanno riscritti, le nozioni di astronomia cambiano. I nuovi dotti del globo sono i navigatori, gli esploratori, i mercanti.

Al dotto di Salamanca si propongono due alternative se vuole mantenere il suo posto all'università: la prima è rimettersi a studiare, ammettere di essersi sbagliato e acquisire le nuove conoscenze per poterle diffonderle correttamente, mantenendo un ruolo nel nuovo orizzonte; la seconda è quella di costituire una nuova scienza che consista nel sostenere la negatività morale e culturale della scoperta dell'America, in cui potrebbe divenire un illustre esperto.

L'America esiste, è vero purtroppo, ma è male che esista e gravi danni ne conseguiranno per la comunità umana. Il dotto di Salamanca diventa l'esperto del "dove andremo a finire?" e un "venditore di Apocalisse", le cui grida perdono progressivamente volume fino al momento della sua silenziosa e impietosa estinzione. L'umiltà di rimettersi a scuola perché il mondo è cambiato è arte difficile.

La terra di Levante, come sappiamo, venne avvistata *por el Ponente* la notte tra l'11 e il 12 ottobre 1492 attraverso una piccola luce che ondeggiava sull'orizzonte lontano. Nel diario di Bordo Colombo così la annotava, con uno sguardo di commossa dolcezza e non di chiassoso trionfo come ci si aspetterebbe: *Como una candelilla de cera que se alzava y levantava*.

Così il Nuovo Mondo si presentava agli uomini del Mondo Antico cui avrebbe cambiato la storia.

David Livingstone, Esploratore missionario

Nacque nel 1813, studiò medicina e teologia ed entrò nella società Missionaria di Londra. Poi cominciò a viaggiare in Africa e non riuscì mai a smettere di esplorarla.

Si pensa di solito a Livingstone, il significato del suo nome “pietra vivente” è emblematico della sua vita, come a un vecchio, invece aveva solo cinquantadue anni quando intraprese il suo ultimo viaggio di esplorazione africana, nel 1865. Nelle circostanze più incredibili aveva la capacità di valorizzare la vita e di farla apparire migliore. Il suo girovagare per l’Africa, apparentemente privo di scopo, era una “sublime ostinazione” con cui andava avanti quando sembrava che non ci fosse più alcuna ragione di continuare.

Scrisse *“la malattia più strana che io abbia visto in questo paese sembra essere il cuore spezzato, e ne sono affetti gli uomini liberi che vengono catturati e fatti schiavi”*. Era un formidabile e irriducibile antischiavista, aveva dedicato a questo la sua vita missionaria.

La sua ricerca ostinata delle sorgenti del Nilo era quasi un tentativo mistico di trovare un legame col passato. Erodoto ipotizzava che il Nilo nascesse nel cuore dell’Africa da sorgenti di incommensurabile profondità ai piedi di monti altissimi, uno schema divino nella geografia del fiume.

L’ultima spedizione di Livingstone si basava però su presupposti errati. Era la ricerca di una sorgente di un fiume in una regione dove quella sorgente non esisteva; era una spedizione antischiavista condotta da un uomo che non disponeva di alcun mezzo per annientare lo schiavismo se non la sua parola; era la marcia di un uomo convinto di poter attraversare l’Africa inesplorata da solo, senza armi, soldati, con pochi portatori e senza aiuti, cosa impossibile. Ma nulla di tutto questo aveva importanza, alla fine tutto si risolse attraverso una serie di paradossi: la marcia poté proseguire perché i mercanti di schiavi stessi aiutarono quell’uomo impavido, solo e malato; lo schiavismo ricevette un colpo fatale non perché Livingstone fosse in grado di bloccarlo, ma perché egli fu testimone impotente di un massacro terribile a Nyangwe da parte dei mercanti di schiavi, il cui racconto inorridì le nazioni e i governi d’Europa; l’ondata di sdegno che ne seguì costrinse il sultano di Zanzibar a chiudere per sempre il florido mercato degli schiavi. Perfino il mistero del Nilo venne risolto, ma da un altro esploratore al quale Livingstone aveva dato l’idea di prendere una diversa direzione.

Livingstone stanco e malato era ridotto a elemosinare agli arabi per tenersi in vita. Si ammalò e per tre anni perse completamente il contatto con il mondo esterno. Henry Morton Stanley, il giornalista inviato alla sua ricerca nel 1869, lo trovò

nella città di Ujiji, sulle sponde del lago Tanganica il 10 novembre 1871.

“Dr. Livingstone, I presume?”, *“Yes, I feel thankful that I am here to welcome you”*; Stanley aggiunge *“Io mi rimisi il cappello e lui il berretto, quindi ci stringemmo la mano”*

La normalità irrealistica dell'educazione vittoriana nel caos indicibile dell'Africa dell'800.

Livingstone aveva la capacità di cambiare le cose e di raggiungere i risultati attraverso strade indirette, ma non per questo meno difficili. La perseverante continuità del suo sogno direbbe un laico, della sua fede direbbe un credente, sono la sua anima di esploratore.

Ernest Henry Shackleton, Esploratore idealista

Nacque in Irlanda nel 1874 ai tempi della grande carestia delle patate. Se dovessimo pensare al motto della sua vita, questo potrebbe essere: non mollare mai, rendere la sfida affascinante e irrinunciabile, ma senza dimenticare i valori più alti.

Partecipò alla prima spedizione di Scott al Polo Sud e da allora il ghiaccio rimase per sempre nella sua mente, un'attrazione irresistibile. Tentò quattro spedizioni al Polo, senza mai raggiungerlo. La più famosa fu l'Endurance, iniziata nell'agosto del 1914.

Nel registro della marina artica era scritto: *“la qualifica più importante per chi faccia domanda di arruolamento in una missione artica è*

l'attitudine a prendere parte agli intrattenimenti invernali che danno vita alla spedizione durante quei mesi di noia'. Aggiungeva come utile qualità secondaria la capacità di trainare slitte cariche.

Nell'equipaggiamento dell'esplorazione artica di Shackleton c'erano: un fonografo e una macchina per scrivere Remington, un torchio tipografico e uno per la tiratura di acqueforti, casse di caratteri di piombo, lastre e acido, carta e inchiostro necessari per stampare un libro redatto e illustrato durante la lunga notte invernale.

Durante il lungo inverno del 1915 lui e i suoi compagni composero un libro intitolato *Aurora Australis*, la prima opera interamente redatta, illustrata, stampata e rilegata in Antartide. Non si conosce il numero esatto delle copie stampate, probabilmente tra 75 e 100, ma solo una trentina vennero rilegate.

Shackleton scrisse: *“nei mesi senza sole che abbiamo trascorso, mesi illuminati solo dalla luna vagante e da aurore elusive, questo lavoro ci ha dato interesse e svago”*.

Il vanto di Shackleton, che non raggiunse mai il Polo, fu sempre quello di non avere mai perso uno solo dei suoi uomini. *Better a live donkey than a dead lion*, diceva. Shackleton è ricordato come grande esploratore per l'incredibile coraggio dimostrato nel salvare tutti i membri della sua spedizione da morte certa, ciò che non era accaduto invece con l'ultima spedizione di Scott. Rinunciò a raggiungere la meta della sua vita, il Polo Sud, per poter salvare i suoi compagni, affrontò indicibili disagi e sofferenze, e ci riuscì.

Il presidente della Royal Geographical society scrisse: *“Datemi Scott a capo di una spedizione scientifica, Amundsen per un raid*

rapido ed efficace, Wilson per una corsetta al Polo e nulla più; ma se sono in una situazione disperata e voglio uscirne, datemi Shackleton ogni volta’.

Concludendo

Alla fine di queste storie si possono almeno trovare sei tratti comuni tra esploratori e coraggiosi manager:

- a) la curiosità infinita e metodo scientifico;
- b) gli interessi aperti e sconfinanti
- c) Il coraggio del nuovo e della scoperta
- d) La capacità di soluzione di paradossi
- e) La forza di non smettere mai di crederci, la capacità di cambiare le cose
- f) La volontà di salvare sempre le persone e i valori importanti

L’1 gennaio 1914 Ernst Shackleton fece pubblicare questo annuncio sui giornali inglesi alla vigilia della sua terza spedizione al Polo Sud:

Cercasi uomini: per una spedizione azzardata. Basso salario, freddo pungente, lunghi mesi nella più completa oscurità, pericolo costante, nessuna garanzia di ritorno. Onori e riconoscimenti in caso di successo.

Un ottimo annuncio per pensare al futuro.

BOTTEGHE E LIBRERIE

Le librerie sono tra i luoghi economici della conoscenza quelli che hanno radici più antiche. Sono antiche botteghe, con una storia lunga di produzione e vendita: librerie editrici dove si pubblicavano e vendevano i prodotti straordinari della conservazione e della diffusione della conoscenza. Quindi imprese con un fine economico e sociale ben chiaro, anche se la passione per il libro a volte oscura la necessità economica, facendo piombare l'avventura nel buio del fallimento. Userò quindi le librerie come metafora del commercio.

È difficile fare il libraio equilibrando la partita doppia e la rivoluzione tecnologica, che ha creato nuovi modi e nuovi luoghi del sapere. Il cliente vi entra indeciso tra la ricerca dello sconto e l'osservazione dei propri pensieri. In dubbio di essere capitato in un luogo dall'importante passato, dal presente fragile ma tenace, dal futuro amaro o sorprendente. Si raccontano due storie di librai tra gli scaffali di carta: quella del libraio che guarda al passato e impreca con l'incedere veloce del mondo, cercando di sopravvivere al futuro utilizzando antichi strumenti inadatti; quella del libraio che guarda al futuro e si chiede ogni giorno che forma prenderà il suo destino, cercando di disegnarne uno con congegni estemporanei. In entrambi i casi si narra un lavoro incerto, avaro, romantico, poetico, disperato. Frugando negli angoli della Biblioteca di Babele per ottenere risposte, ho immaginato di trovare due preziosi inediti di Italo

Calvino che aiutano a descrivere l'angoscia del libraio: le città invisibili di Scontilia e Libralia.

Scontilia

Dopo tre giorni di cammino verso ponente, i viandanti che giungono a Scontilia, città dalle mille e mille botteghe illuminate, si muovono in fiumi brulicanti e curiosi. Scontilia li accoglie con le sirene di merci mirabolanti e infinite, cingendoli di offerte incredibilmente vantaggiose. Nessuno si chiede più se una veste, un lume, una cassapanca, una sella, un libro siano utili o inutili, non è questo che interessa. Si ascoltano le grida dei mercanti sulle porte, si cerca di capire chi stia proponendo la cifra più bassa. Al secondo giorno che vaga per Scontilia il viaggiatore ha ormai perso la ragione. Mostra, orgoglioso e vanitoso, l'affare combinato, racconta il prezzo inaspettatamente basso che ha ottenuto. Ma la risposta lo mortifica perché il suo compagno di viaggio ha trovato occasioni ancora più convenienti per la parrucca che ha comprato.

Nessuno più sa qual è il prezzo delle cose, né mercante né cliente, ognuno nella città trappola di Scontilia si chiede "sono il più furbo o il più stolto?". Il prezzo è la ventura di un momento, un'ipotesi che fra un'ora sarà diversa. Un banditore grida "Ora gli oggetti bianchi costano meno", c'è lo sconto candido, più tardi ci potrà essere la promozione del sorriso, più tardi ancora della forma conica. Escono dai fòndachi donne e uomini carichi di cavallucci bianchi, di abiti da sposa, botti di latte, collane di perle, fogli di carta. Sorridono tutti per non

perdere l'opportunità successiva. Un libro che narra una storia indimenticabile giace invenduto in un angolo, è di colore azzurro. Forse domani sarà il suo momento.

Al terzo giorno di permanenza nella città di Scontilia i mercanti hanno perso la voce e urlano muti il nuovo prezzo, mentre la folla irritata cerca di leggerne il movimento di labbra. Giunto il tramonto di un giorno trafelato ci si guarda diffidenti, sapendo che ogni cosa non ha qualità, se non nella ventura di un caso. Il valore è ondivago e fuggente, non si sa più come si forma, qual è il suo fondamento. Nulla vale, nulla ha pregio. Uscendo da Scontilia una donna e un uomo si chiedono attoniti se il loro amore può ottenere uno sconto, quanto varrà domani, se si sarebbe potuto ottenere a un prezzo migliore.

Libralia

Non c'è viaggiatore che capiti per caso a Libralia, il suo avvicinarsi è segnalato fin dall'orizzonte da pile di libri che si fanno sempre più alte fino a costruire le mura della città. Gli edifici sono librerie sovrapposte e affiancate come volumi in uno scaffale, una sostiene l'altra in un intreccio multicolore di forme simili. I suoi abitanti sono librai che dopo lunghi peregrinaggi di villaggio in villaggio sui i loro carri stracolmi di tomi hanno trovato una meta comune. Sono persone appassionate, cocciute, forti e serene, hanno costruito ognuno un negozio diverso, sono incantati dai libri. Si dice che tutti i testi possibili si trovino a Libralia e questo attira i viaggiatori che cercano libri introvabili o mai scritti. Ognuno pensa "Se quel libro esiste di certo a Libralia ci sarà". Così già appena dopo l'alba cominciano a bussare alle porte della città e chiedono di entrare. Alcuni cercano nella libreria dell'Unicorno un volume che contenga tutte le fiere che hanno sognato, altri in quella delle Tinte Felici vogliono i trattati dell'indaco pallido, del carminio furente e del cadmio lieve, certuni in quella delle Fiabe Dormienti cercano i quaderni delle storie che la madre inventava al tramonto. Il libraio sovente li scoraggia con pazienza: "quel libro non è mai stato scritto, non c'è", ma non sentono ragione: "ci deve essere", sussurra uno, "ho viaggiato troppo a lungo per rinunciare" piange un altro. Si inoltrano per giorni nelle sale colme di volumi, si fermano a parlare con altri viaggiatori del libro, scambiano informazioni incerte, danno consigli ambigui, nascono amori leggeri e solide amicizie, a volte litigano in risse improvvise. A primavera si celebrano matrimoni tra libraie e clienti, in autunno tra librai e dolci viaggiatrici.

Quasi mai un cliente trova ciò che cerca, quasi mai un libraio vende ciò che propone, ma tutti portano ai librai doni, frutta, cotone, vasellame, carni salate, vini di Francia, tagli di lana, chiedono solo di poter rimanere a lungo tra i libri a cercare, a narrare bevendo un infuso, a sfogliare le carte di parole, a incontrare un amico perduto, a riuscire a leggere frasi che illuminano la vita, che tolgono il dolore dell'anima.

Cosa resta

La Qualità del libraio e delle librerie cambia continuamente, si fa strada tra le variazioni della vita, della società, del mercato, della tecnologia. Si muove in qualità multiformi e multicolori, non c'è un'unica libreria ideale, non c'è un unico libraio da apprezzare. Se ieri si entrava in luoghi di carta a cercare parole che descrivessero la propria ricerca di verità, oggi si tracciano vie invisibili in un viaggio digitale, penetrando in infiniti successivi, sempre più profondi e ricchi. La conoscenza, le storie, il tempo usano oggi percorsi senza carta.

Per convincere un viaggiatore dei racconti a entrare ancora in libreria si deve fare in modo che si senta a casa propria, in un luogo che cercava, deve vedere la festa e la gente che si avvolge nei mondi di carta, nei colori della conoscenza, nella luminosità delle narrazioni.

La libreria non deve essere quindi la forma e dimensione del libraio, ma deve contenere altre vite, deve essere il luogo di ospitalità, un luogo di accoglienza, la terza casa, dove la prima è quella degli affetti "dove si vive", la seconda è quella della

creazione “dove si lavora”, la terza è quella della festa, della curiosità, della parola, dell’incontro “dove si sogna”.

Il libraio ha questo compito, far capire una bellezza che ha milioni di colori, illuminando la libreria, come quando si accendono le luci di una città buia, dando meravigliata luce alle cose.

Metafora della necessità del cambiamento nelle forme e strutture del nostro agire economico, tra consumo e conoscenza, una libreria non è il cimitero dei libri dimenticati, non è l’ombra del vento. La libreria non è più solo il punto vendita di libri. Ci vuole il soffio dell’innovazione, delle idee che abbiamo scordate o nascoste per paura e abitudine, della creazione distruttrice. Il mondo delle imprese ha bisogno di idee, non di rimpianti. Ci sono luoghi da reinventare a cui dare identità nuove, mestieri da imparare e da cambiare nello stesso respiro, prima che sia troppo tardi. Come scrive Paolo Lanaro:

*Andrà come andrà. Né sono finite
Le eterne questioni del progresso
Che sta correndo ovunque, perfino
Sui viali infestati di raganelle.*

I NOSTRI EROI

Quest'anno non ho potuto fare la lezione di fine corso ai miei studenti. Non ho potuto essere con loro perché ho assistito mio padre nelle sue ultime ore di vita, in quel passaggio così difficile e doloroso, ma ineluttabile, cui tutti siamo prima o poi chiamati. Però non voglio parlare del dolore, così privato e unico per ognuno, voglio invece raccontare di alcuni pensieri che mi hanno incontrato in questi giorni di ricordi silenziosi, mentre osservavo il volto di mio padre che non poteva parlarmi. Comincio col narrarvi qualcosa di lui.

Papà era nato ad Asiago nel 1921 in una casa di legno, perché la sua non era stata ancora ricostruita dopo le distruzioni della prima guerra mondiale, e ha avuto una vita intensa.

Aveva diciannove anni quando gli piombò addosso la guerra a impedirgli di frequentare l'università che avrebbe voluto. A vent'anni era ufficiale degli alpini al fronte Balcanico. A ventidue era comandante partigiano. Guardo ora i ragazzi di quella età, ricordo me a vent'anni e lo penso in quelle responsabilità, nelle sue notti insonni, nel voler fare l'Italia libera e giusta a prezzo della vita. È stato decorato con una medaglia d'argento al Valor Militare, e per quanto io, da bambino curioso e fiero di lui, gli chiedessi come e perché l'avesse ottenuta, ne rimaneva schivo, reticente, pieno di un pudore d'altri tempi, come se non fosse niente di più del suo dovere quotidiano. In

casa non parlava quasi mai di fatti di guerra, parlava spesso di valori di libertà e giustizia da difendere.

Se devo descrivere mio padre lo racconto come un educatore e un uomo retto.

Era un educatore, un maestro elementare, prima di paese e poi di città. E al suo paese è sempre rimasto il “maestro”, anche quando più tardi era diventato dirigente scolastico. Fare il maestro, l’insegnante lo considerava un compito fondamentale, una piena e forte responsabilità sociale e a distanza di molti anni, cinquanta, sessanta, ricordava i suoi scolari con un addolcimento negli occhi. È stato anche il mio maestro severo in terza e quarta elementare. Ricordo che si entrava tutti in aula il mattino e ogni compagno passava davanti alla cattedra dicendo “buongiorno Maestro”, io chiudevo per ultimo e dicevo “ciao papà”, ricevendo il suo assenso tra il burbero e il divertito. Mi spiegava poi a casa che la rigorosa severità che usava verso di me, che valutavo ingiusta, era in realtà un atto di giustizia verso i miei compagni.

Lo studio era un suo punto d’onore, considerava lo studiare un dovere sociale e di riscatto personale. Ricordo quando, avevo tredici anni, mi portò alla sua laurea, eravamo soli io e lui e ci teneva moltissimo che fossi presente a quel traguardo in cui si riprendeva, alla fine, gli anni che la guerra gli aveva tolto. E ci teneva a dare a noi figli un esempio di caparbietà. Pensava che l’esempio fosse il primo e maggiore atto di educazione.

Papà ha fatto della rettitudine il suo stile di vita. Forse oggi non è così di moda la rettitudine; la rettitudine è un lavoro difficile e avaro, che richiede sacrifici e non dà molti premi, ma costruisce vite serie e intense, vite che vale la pena di vivere perché formano altre vite importanti.

Non era un uomo facile, me ne rendo conto, era capace di litigare, non accettava compromessi, non ne giustificava, ma era un uomo che aveva chiara la necessità del bene e il dovere civile, che sapeva che la nostra vita deve essere spesa per una causa onorevole e importante.

Qualcuno che lo conosceva ricorderà certo la sua caparbia rocciosa alla ricerca sempre incompleta del giusto, la sua instancabile capacità di indignarsi per l'ingiusto. Era, infatti, un uomo capace di indignarsi per le cose inique che vedeva, non era uno che volgeva altrove lo sguardo, guardava dritto. Mi piace immaginarlo come un Hombre Vertical, che non si piegava, ma che amava profondamente il suo Paese e la sua gente.

Io continuo a ricordarlo come lo pensavo da bambino, invincibile ed eterno, mentre guidava i suoi partigiani verso un giorno ancora pieno di ideali per il futuro in cui avrebbero vissuto i figli di tutti loro. E' stato il mio eroe schivo e silenzioso, invincibile ed eterno. Ora che non c'è più mi manca tanto il suo amore ruvido e tenero.

Sebbene Bertolt Brecht faccia dire a Galileo *"Felice il paese che non ha bisogno di eroi"*, penso che questo non sia poi così vero, anche se a volte l'ho creduto. Mi sono trovato con questo dubbio proprio nei giorni che ho descritto, i giorni in cui si ripensa alla propria vita.

Zheng He era ancora un bambino di dieci anni quando in un'atroce mattina del 1382 fu catturato dai cavalieri Ming e, come consuetudine, fu castrato. Quel bambino, orfano e mutilato, sarebbe divenuto il secondo uomo più potente dell'impero più grande e ricco del mondo, il maggiore navigatore della storia cinese. La sua nave ammiraglia era grande

dieci volte i vascelli che usò Vasco de Gama. La più grande flotta mai vista, composta da 317 navi, salpò da Nanchino per il primo di sette viaggi il 10 ottobre 1405 e, percorrendo il Fiume Azzurro, raggiunse il mare per costruire una rete di avamposti commerciali e diplomatici dal Vietnam all’Africa Orientale, a volte senza molti scrupoli. La memoria delle straordinarie imprese di Zheng He fu cancellata quando la Cina decise di isolarsi per secoli e negare l’esistenza di mondi diversi dal suo. Ma l’ammiraglio rimase una presenza quasi divina nelle storie e nei miti di Giava, della Malesia, dell’India, dell’Arabia, fino alla Somalia e al Kenya. Ora è considerato un precursore della nuova Cina che ha bisogno di eroi per la sua apertura ed espansione globale.

Come si narra nel capitolo V dell’Iliade, Diomede era un terribile guerriero eroico, memorabile il suo duello con Enea. Ma egli non era solo furore e veemenza, dava grandi prove di lealtà e di amicizia, anche verso i nemici. Con Ulisse compì numerose imprese rischiose. Poi decise di imbarcarsi per l’Italia dove si dice insegnò alle popolazioni locali la navigazione e l’allevamento del cavallo. Si realizzava così la straordinaria trasformazione da campione di guerra a eroe di pace, a diffusore della civiltà. E quando i Latini gli chiesero aiuto per scacciare Enea dalla loro terra, memori del suo fiero combattimento contro di lui davanti ai bastioni di Troia, egli sorprese gli ambasciatori invocando la pace tra i popoli.

L’inflessibile Dante colloca Diomede nell’VIII bolgia dell’Inferno, quella dei consiglieri fraudolenti, ricordando i suoi trascorsi con Ulisse contro i Troiani, dimenticando però la sua vicenda successiva.

Nella mia infanzia popolata di straordinari eroi, da quelli esotici di Salgari a quelli fantascientifici di Verne, uno era il mio eroe preferito, imprevedibile: Pinocchio. Ho letto e riletto il libro di Collodi amandone le figure disegnate, aspettandole giocando a riconoscerle nelle pagine precedenti, a ogni rilettura. A volte mi chiedo perché proprio Pinocchio fosse il mio eroe preferito, anche se non ho mai osato definirlo così per paura di essere deriso dai miei amici. Penso di aver capito ora il perché. Pinocchio è un eroe imperfetto, vicino a come mi sentivo io, molto diverso dagli eroi bambini di Cuore, così giusti e commoventi, così stoici e altruisti, impossibili da raggiungere. Confesso che Cuore l'ho letto una sola volta, non ne ricordo la trama, ma di Pinocchio potete chiedermi quasi ogni pagina. Pinocchio è un eroe che inganna, si fa ingannare, cerca furbizie e scappatoie, pigro e indolente, ingenuo e vile, ma che alla fine sceglie di diventare coraggioso e altruista per salvare il padre. Pinocchio diventa così un eroe privato e modesto dell'amore.

Anche il libraio di Kabul raccontato da Asne Seierstad è di certo un eroe, resistendo alla distruzione culturale dei Talebani, ma non solo, è anche un padre padrone intollerabile, severo verso le donne in un modo incomprensibile e ingiustificabile, parte di un mondo che non riesce e forse non può avere una sola dimensione, quella eroicamente positiva, ma certo rappresentando, assieme a oscure ombre, anche la resistenza contro la furia devastatrice e la rinascita di un popolo.

Dobbiamo pensare quindi che anche gli eroi non sono assoluti, hanno zone d'ombra, incertezze e rimpianti, perché hanno vissuto una vita reale o, nel mito, il desiderio di una vita normale; e una vita è perfettamente vissuta quando il suo risultato è imperfetto.

L'eroe, come ogni persona, ha spesso più volti e di questi se ne preferisce di volta in volta quello che meglio rappresenta i valori che si vogliono raccontare e rammentare, perché sono stati selezionati come positivi ed educativi, perché vorremmo ci appartenessero. L'eroe ha il compito difficile e maldestro di indicare le strade impervie da percorrere, di accendere una piccola luce nel buio.

È dunque felice un Paese che non ha bisogno di eroi o finisce sbandato e privo di destino il Paese senza eroi?

Ho iniziato raccontando di mio padre, perché è stato ed è il mio eroe di bambino e ha finito per essere mio padre, chi ha acceso per anni la piccola luce nel mio buio. Ora che lui non c'è più è rimasta la piccola luce.

Ognuno di noi può ed è chiamato a essere eroe di una parte della sua vita, una micro parte in una lunga commedia, che può rappresentare una piccola luce per qualcuno, così un padre può essere un eroe per un figlio, nella normalità della vita, dando una direzione e disegnando i valori che ogni giorno, con fatica, vanno vissuti, e non finiscono per volare via su fogli di carta nella prima giornata di forte vento.

Per chi inizia un lavoro che nasce da passione, ma che in certi giorni si dimostrerà ingrato e magro, è il momento di guardare diritto. Comincia un modesto destino di eroismo quotidiano: accendete le piccole luci.

LEZIONI CINESI

Oltre 25 anni fa Italo Calvino preparava sei lezioni per l'università di Harvard che chiamò "Six Memos for the Next Millennium", Sei Proposte per il Prossimo Millennio. Come è noto sono Leggerezza, Rapidità, Esattezza, Visibilità, Molteplicità, Coerenza. Per me rimangono un punto di riferimento costante nel considerare le cose che faccio, gli scritti che produco, le lezioni cui costringo i miei studenti, subendo la costante frustrazione di non riuscire a rispettarle.

Ho avuto perciò la presunzione di proporre altre sei di più recenti che nascono da storie che ho visto e conosciuto, che mi hanno narrato, che ho vissuto. Le chiamerò Lezioni Cinesi, fingendo che mi abbia chiamato l'università di Zhejiang per propormi di preparare alcune lezioni per i suoi studenti e perché, se quello scorso è stato indubabilmente il secolo americano, penso che questo sarà il secolo cinese. Le lezioni cinesi sono quindi un suggerimento per il proprio lavoro, per avviare ogni avventura manageriale o d'impresa.

Le sei proposte per il prossimo decennio, francamente millennio oltrepassa ogni mia facoltà, sono queste: Gioia, Passione, Contaminazione, Follia, Perseveranza, Armonia.

Gioia

Sosterrò le ragioni della Gioia non perché non vi siano ragioni di tristezza, ma perché le ritengo più utili a un futuro accettabile.

Dopo anni in cui ho incontrato avventure e persone in molte parti del mondo, mi rendo conto che non ho fatto altro che tentare di allontanarmi dalla Tristezza cercando di avvicinarmi alla Gioia. La Tristezza ti raggiunge sempre, mentre la gioia sembra spostarsi continuamente avanti. Per questo è importante continuare a camminare.

Mi sono così convinto che la Gioia non è uno stato immobile di beatitudine, vicina all'*otium*, prossima all'idea contemplativa del Paradiso. Mi pare che la Gioia sia camminare in allegria, verso un luogo migliore che non raggiungeremo, sorridendo e ridendo di noi e tra noi, a volte teneramente, a volte alle lacrime.

Non arriviamo quasi mai alla meta, ma quanto è bello questo viaggio.

Passione

Comincerò raccontandovi una breve leggenda tratta da Lezioni Americane.

Un imperatore, giunto a tarda età, s'innamorò pazzamente e perdutamente d'una ragazza. Grande era l'imbarazzo a Corte per questa passione. Improvvisamente la ragazza morì, ma l'amore dell'imperatore no: aveva fatto portare le sue ceneri nei suoi appartamenti e non se ne separava mai. Sospettando un

incantesimo, il suo Ciambellano frugò tra le ceneri e trovò un anello, lo tolse e lo prese con sé. Da quel giorno l'imperatore si dimenticò della ragazza e cominciò a nutrire un'imbarazzante passione per il Ciambellano. Questi, spaventato, gettò l'anello nel lago. Da quel giorno l'imperatore rimase a mirare le sue acque scure e calme.

La Passione non ci abbandona, ha una forza superiore, non ha età, non ha limiti, può essere travolgente e impetuosa, placida e melanconica.

La Passione ci prende per mano e ci dà forza di vivere in ogni stagione senza paura o imbarazzo, supera il dolore, costruisce instancabile il senso della nostra vita. È il motivo del nostro pellegrinaggio.

Non fate mai che ogni passione sia spenta.

Contaminazione

All'inizio avevo pensato di chiamare questa proposta "accoglienza", ma non mi convinceva, era troppo pia, non descriveva il mio pensiero con esattezza. Contaminazione è una parola che mi affascina perché nasce come concetto negativo, spaventoso: la malattia, la peste. Poi, per uno dei soliti giochi ironici della storia, viene utilizzata per descrivere negativamente una cosa straordinaria, l'incontrarsi delle diversità. E così chi voleva spaventarci da ciò che pensava un male, ci ha reso affascinati. La Contaminazione a me piace pensarla come una

ricchezza. È la mano invisibile dell'accrescimento profondo, la bellezza della scoperta e della trasformazione, della rinascita.

Cosa sarebbe stata Roma senza la contaminazione greca? La contaminazione è la migliore possibilità che ci offre la globalizzazione, che altrimenti sarebbe solo conquista. La prima società globale è stata quella romana, una straordinaria contaminazione progettata. La società più contaminata dello scorso secolo è stata quella americana.

Mi viene da pensare quindi che la ricchezza delle nazioni stia nella loro capacità di essere contaminate. La mia proposta è perciò quella di contaminare e lasciarsi contaminare per poter costruire il nuovo con robuste e moltiplicate radici. La sfida della combinazione multicolore delle diversità è la sfida del nostro tempo.

Follia

La follia è una mano che ci guida verso una meta giudicata impossibile, che non avremmo mai avuto il coraggio di raggiungere da soli. La Follia è infatti un altro nome che diamo al coraggio. Senza una quantità moderata di follia non esiste arte o bellezza, solo prevedibile monotonia.

La Follia ci dà libertà e leggerezza, ci permette di sopportare la vita, ci illumina di luce creativa. 'Siate folli' così esortava Steve Jobs gli studenti di Stanford, siate folli se volete creare, sorprendere, esplorare... Meravigliarvi.

Ci sono due momenti folli nella nostra vita: l'infanzia e la vecchiaia. Cos'hanno i bambini se non la grazia che viene dalla mancanza di senno? E i vecchi se non la libertà che porta la fragile pazza assennatezza, retta da un passato senza futuro?

La serenità del bambino e del vecchio è quanto perdiamo durante la vita della ragione.

Erasmus da Rotterdam così introduce l'*Elogio della Follia*:

"Non appena mi sono presentata per parlare a questa numerosa assemblea, di colpo tutti i volti si sono illuminati di non so quale ilarità. D'improvviso le vostre fronti si sono spianate e mi avete applaudito con una risata lieta e amichevole, mentre prima sedevate cupi e ansiosi".

Ovviamente ci vuole un po' più di una modica quantità di follia per realizzare i propri sogni.

Perseveranza

Della perseveranza non parlerò perché sono pigro e perché Italo Calvino aveva progettato sei lezioni, ma ne aveva scritte solo cinque. Questa è perciò solo una mezza lezione.

La Perseveranza è una maledizione che ci aiuta nei momenti più difficili, là quando gli ostacoli sembrano insuperabili e la fatica ci sovrasta. La Perseveranza è la fonte dell'idea che ogni cosa impossibile in realtà, in un mondo migliore sia fattibile. È la chiave che apre una dopo l'altra le mille porte che ci separano dai nostri traguardi. Ci fa avanzare ancora di un passo, ogni volta, e non ci fa credere ingiustificabile tentare di fare di più.

Parlerò ora dell'Armonia.

Armonia

L'Armonia è la più cinese delle proposte per il prossimo decennio. È la capacità di comprendere, ammirare e rafforzare la vita dentro e fuori di noi. È suonare leggeri su note comuni e consonanti, ma diverse, creare una complessità affascinante dall'intreccio armonico di molte semplicità. L'Armonia è, infatti, il risultato più semplice e complesso della saggezza.

Per Confucio l'Armonia è compresa in 5 virtù: la gentilezza, la rettitudine, la sobrietà, la saggezza e la credibilità. Sono virtù civili, che ci danno il segno del tempo perduto dalla ragione in questi ultimi nostri anni. Abbiamo perduto la nostra Armonia? Saremo capaci di ritrovarla? come dice il Maestro *"la nostra gloria più grande non sta nel non cadere mai, ma nel risollevarci sempre dopo una caduta"*.

E questo mi sembra molto armonico nella vita.

INNOVATORI E INNOVAZIONI

Persone, luoghi, momenti

Non desiderando scomodare Dante Alighieri o Leonardo da Vinci, quale molla spinse l'inventore della Coca-Cola John Pemberton, un reduce malato e morfinomane di Atlanta, ferito nella guerra di secessione, o Adriano Olivetti e mille altri? Cosa c'era in loro o fuori di loro per generare il miracolo dell'innovazione, cosa è necessario per creare i mondi immaginifici della Nutella o del profumo che esce dalla caffettiera Bialetti?

Mi ero messo in testa di raccontare storie di marche e prodotti ai miei studenti dell'università e sono andato scoprendo un mondo di innovatori e innovazioni che hanno il fascino pulito della fatica di successo, del leggero e incontenibile desiderio di volare più alto, di liberarsi dai pesi e dalle catene del pensiero.

Nel mese di aprile del 1836, a ovest di Sumatra, a ventisette anni e quasi dodicimila chilometri da Londra, sopra un picco emerso dai fondali di un mare sconosciuto, Charles Darwin è su una soglia: a un passo dal formulare un'ipotesi sulle forze che

hanno plasmato quel picco, sconfessando tutte le teorie precedenti. I cavalloni tempestosi forti e persistenti non riescono a distruggere quei fragili atolli, mentre rocce più grandi e massicce vengono frantumate e consumate. L'intuizione che gli arriva è che ci sia una forza contrapposta che possa resistere. Sta per scoprire che quelle rocce sono esseri viventi, il corallo.

Nel 1870 Antonio Meucci a New York, nella sua modesta casa di Staten Island, dopo una vita avventurosa, in cui ha conosciuto molte volte il carcere, per negligenza, per avversate storie d'amore e per politica, la clandestinità e l'esilio, ma anche fama e fortuna, sta per completare e perfezionare il Telettrofono, la cui intuizione risale al 1850 durante suoi esperimenti di elettroterapia condotti all'Avana. Si era trasferito a New York, il luogo migliore per sfruttare il suo ingegno. Sostiene finanziariamente e ospita Garibaldi per tre anni, facendolo lavorare nella sua fabbrica di candele, che trasforma qualche tempo più tardi in fabbrica di birra, anche questa senza fortuna.

È un inventore poliedrico: i suoi brevetti riguardano bevande frizzanti, candele steariche, carta resistente per giornali, condimenti per la pasta, oli per vernici.

Darwin è nel mezzo di un Oceano sconosciuto, Meucci in una grande metropoli. Cosa li aiuta a scoprire a innovare?

Partiamo dalle città.

All'inizio del 2000 il fisico Geoffrey West scopre che la dimensione delle aggregazioni umane incide fortemente sulla creatività e in modo più che proporzionale. Una città 10 volte più grande di un'altra risulta 17 volte più creativa, una metropoli 50 volte più grande di un paese è 130 volte più creativa. La città è un brodo primordiale dell'innovazione.

Penso, riprendendo Richard Florida, che vi siano quattro fattori chiave per la diffusione dell'innovazione nelle città, quattro T: Tecnologia, Talento, Tolleranza, Territorio

La tecnologia riguarda la disponibilità di centri di eccellenza di sviluppo tecnologico (università, centri di ricerca, imprese). Il talento riguarda le persone che vivono nell'area che sono dei fuoriclasse, in diversi campi e discipline, non solo economico e tecnologico, ma artistico, sociale in senso ampio, poiché i talenti sono attratti da altri talenti e generalmente si frequentano, arricchendosi. La tolleranza è necessaria, poiché l'innovazione è figlia della tolleranza e della disponibilità di un territorio di accettare la diversità, di integrarla, di valorizzarla. Le persone di talento vanno dove c'è tolleranza e cultura dell'accoglienza.

Il 40% degli abitanti di Silicon Valley sono immigrati negli Stati Uniti, come la maggioranza dei premi Nobel scientifici. L'innovazione ha due caratteristiche: curiosità per la diversità, intolleranza per la mediocrità.

Il territorio è importante, poiché le persone di valore vogliono andare a vivere in posti belli, in aree che hanno una identità forte, in città vive, piene di opportunità e attraenti, non solo per il loro lavoro, ma per la loro vita sociale in generale.

Per misurare il potenziale innovativo dei luoghi, è stato sviluppato il Bohémien Index: il censimento in un'area di

scrittori, disegnatori, musicisti, attori, registi, pittori, scultori, fotografi, ballerini. L'indice risulta essere un evidenziatore sorprendente sia per quanto riguarda l'high-tech sia lo sviluppo economico.

Il poeta, il musicista e l'ingegnere possono sembrare lontani mille miglia visti nei rispettivi ambiti di competenza, ma nel portare buone idee seguono un processo improntato a modelli simili di sviluppo e collaborazione.

Le quattro T dovrebbero aiutare a sviluppare l'economia creativa, l'innovazione continua nei diversi campi della produzione del valore, che riguardano la tecnologia, il design, l'esperienza sensoriale, la progettazione, la produzione.

Sei regole per l'innovazione

È il momento di proporre sei regole per l'innovazione. Eccole: Vicinanza, Liquidità, Pazienza, Serendipità, Errore, Contagio.

Vicinanza

Gli ambienti delle grandi città favoriscono una esplorazione commerciale dell'adiacente di gran lunga più vasta rispetto alle cittadine o ai villaggi, permettendo ai negozianti e imprenditori di specializzarsi in settori insostenibili in centri più piccoli.

Le buone idee non spuntano dal nulla; sono costruite iniziando da una serie di parti esistenti, la composizione delle

quali si espande nel corso del tempo. Alcune di queste parti sono concettuali: modi di risolvere i problemi, o nuove definizioni del concetto stesso di problema. Alcune sono letteralmente parti meccaniche, oggetti e spazi disponibili o da costruire.

L'innovazione raramente sconfinava dall'adiacente possibile; la storia del progresso culturale è quasi senza eccezioni la vicenda di una porta che conduce a un'altra porta, esplorando il Palazzo della Conoscenza una stanza alla volta.

La vicinanza non è visibile in modo così preciso e concreto. Per avere buone idee non si deve stare seduti sforzandosi di concepire grandi pensieri. Si deve accatastare sul tavolo il maggior numero possibile di oggetti diversi, assieme ad altre persone.

Liquidità

Zygmunt Baumann definisce una società "liquido-moderna" quella dove le situazioni in cui agiscono le persone si modificano prima che i loro modi di agire riescano a consolidarsi in abitudini e procedure.

In Eutropia, una delle città invisibili di Calvino, è descritta una società liquida:

"Il giorno in cui gli abitanti di Eutropia si sentono assalire dalla stanchezza, e nessuno sopporta più il suo mestiere, i suoi parenti, la sua casa e la sua via, i debiti, la gente da salutare o che saluta, allora tutta la cittadinanza decide di spostarsi nella città vicina che è lì ad aspettarli, vuota e come nuova, dove ognuno prenderà un altro mestiere, un'altra moglie, vedrà un altro paesaggio aprendo la finestra, passerà le sere in altri passatempi, amicizie, maldicenze. Così la loro vita si rinnova di trasloco in

trasloco, tra città che per l'esposizione o la pendenza o i corsi d'acqua o i venti si presentano ognuna con qualche differenza dalle altre".

Lao Tse profeta del distacco e della serenità descriveva l'atteggiamento di vita più adatto a raggiungere questa meta:

"scorrendo come l'acqua ci spostiamo rapidamente, senza mai contrastare la corrente, né fermare abbastanza da ristagnare o aggrapparci agli argini, gli averi, le situazioni o le persone che attraversano la nostra vita; semplicemente attaccandoci, con leggerezza e intelligenza a ciò che si presenta mentre passiamo, che lasceremo andare poi, con grazia e senza avidità..."

Il tipo di condivisione che avviene in ambienti densamente popolati si definisce *spillover*, travaso delle informazioni. Il concetto coglie il flusso essenzialmente liquido. Descrive la coincidenza temporale e geografica tra la fioritura artistica e scientifica del Rinascimento e la formazione del primo capitalismo mercantile, che portò innovazioni proprie nella gestione bancaria, contabile e assicurativa.

A questo proposito Goethe definisce la contabilità in partita doppia "*una delle migliori invenzioni della mente umana*". La si deve a Luca Pacioli, matematico francescano rinascimentale che lavorò soprattutto a Venezia, dove fu sviluppata la sua intuizione, pubblicata nel 1494 col titolo *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalità*. Luca Pacioli collaborò con Leonardo, scrisse importanti trattati sui giochi matematici e sul gioco degli scacchi. Conobbe Leon Battista Alberti, Albrecht Dürer, il Bramante, Giorgio Martini. Formavano una bella compagnia di creativi, fattore ricorrente negli innovatori.

Perciò il metodo contabile rudimentale era già in uso da almeno due secoli presso i mercanti e banchieri italiani, emerse

probabilmente dalle menti di più imprenditori medievali, di commercianti islamici, venne poi razionalizzato e codificato da un frate francescano in un luogo di *spillover*, Venezia, una delle città più grandi e più ricche, più frequentate del mondo di allora.

Pazienza

Un'intuizione, per diventare qualcosa di più, deve incrociare altre intuizioni. Il loro intreccio favorisce le grandi idee, perché queste in gran parte vengono al mondo appena sbazzate, più in forma di vaghi sentori che di rivelazioni compiute.

La maggioranza delle innovazioni importanti ha richiesto intervalli temporali molto lunghi. cominciano con un presentimento vago e quasi inafferrabile, il sentore che esista una soluzione interessante a un problema non ancora formulato, e poi restano ad aleggiare in un angolo della mente, talvolta per decenni, accumulando nuovi collegamenti e rafforzandosi.

Poiché il loro sviluppo richiede tempi lunghi, queste intuizioni lente sono creature fragili e resistenti come libellule sul drago.

Darwin, su quel picco emerso dai fondali di un mare sconosciuto, aveva in mano tutte le tessere del mosaico, ma non riusciva a comporre in un disegno unitario. Mancava ancora qualcosa.

Serendipità

Trovare una cosa cercandone un'altra. Il Caos creativo. Julius Comroe, il Presidente dell'American Psychologic Society

negli anni '60, ha scritto, con divertente acume, che “*la serendipità è cercare un ago nel pagliaio e trovarci la figlia del contadino*”.

Il termine deriva da una favola persiana dal titolo “I tre principi di Serendippo” l’antico nome dello Sri Lanka:

Fu anticamente nelle parti orientali, nel paese di Serendippo, un grande e potente re, nominato Giaffer, il quale ritrovandosi tre figlioli maschi li mandò per il mondo... così inizia a narrare Cristoforo Armeno nel 1548. I tre principi protagonisti, per caso o per acume, scoprivano continuamente cose che non stavano cercando. Tessere mancanti di un più grande mosaico, che completa il quadro e svela l’immagine alla fine della fiaba, salvandoli dalla morte (come si conviene in ogni fiaba).

La passeggiata creativa, la lettura, restano ad esempio un veicolo insuperato nell’acquisizione di idee e prospettive impreviste e interessanti. Leggere cose lontane dalle abituali aiuta a scoprire idee nuove; accade quando le intuizioni si imbattono liberamente in altre intuizioni capaci di colmare le lacune.

Andrea Zanzotto diceva « *Quando si scrive una poesia è frequente la serendipità: miri a conquistare le Indie e raggiungi l’America.* »

È il destino paradossale di Cristoforo Colombo cercando l’India scopre l’America: un errore lo rende immortale.

Errore

Ogni racconto di successi spettacolari ha alle spalle una storia in ombra: una vicenda ben più lunga di abbagli altrettanto clamorosi e di veri e propri pasticci.

Una mente superiore partorisce di gran lunga più errori di una mente fiacca. Avere ragione ci tiene fermi, avere torto ci spinge a esplorare. Un errore non solo apre nuove porte vicine, ma ci costringe a cercarle.

È più probabile che delle buone idee scaturiscano da ambienti caratterizzati da una certa quantità di interferenze e di errori.

Nessuna paura di sbagliare ci deve immobilizzare, l'insuccesso è il primo passo necessario.

Contagio

È la capacità di prendere a prestito una innovazione matura, da un campo completamente diverso, e utilizzarla per risolvere un problema in tutt'altro ambito.

Gutenberg, a Magonza, inventa il torchio di stampa in un'area, lungo il fiume Reno, dove si era sviluppata fortissima la tecnologia a torchio per la pigiatura dell'uva; malgrado il clima non favorevole, quella provincia nella metà del 1400 era coperta di filari di viti. Gutenberg fu abile nel superare i limiti degli ambiti specifici di competenza e nel trovare nuove applicazioni a una tecnologia preesistente.

L'idea della caffettiera nasce da una contaminazione. La Moka Express risale al 1933, anno in cui Alfonso Bialetti ebbe l'intuizione decisiva guardando la moglie fare il bucato in casa. A quei tempi, per lavare i panni, si usava la "lisciveuse", una grossa pentola munita di un tubo cavo con la parte superiore forata; l'acqua, messa nel recipiente insieme alla biancheria e al sapone, bollendo saliva per il tubo e ridiscendeva sul bucato

sfruttando bene la lisciva, il detersivo di allora. Bialetti ci consentì di fare un ottimo caffè guardando il sapone.

Andiamo alla conclusione

Tutti gli eventi decisivi nella storia dell'innovazione si possono descrivere in termini d'impollinazione incrociata tra menti appartenenti a discipline diverse.

Le culture marginali sono stimoli estremamente creativi, ad esempio i collettivi di poesia o le bande di strada, lo stesso modello vale per l'imprenditoria e il commercio. Nelle grandi città si producono culture marginali.

Gli innovatori leggendari condividono alcune qualità intellettuali come la rapidità di pensiero e la curiosità, hanno anche in comune un altro attributo caratteristico: coltivano una quantità incredibile di hobby e passioni. La fortuna arride quindi alla mente interconnessa.

Un corso di formazione non dovrebbe quindi puntare a proporre o far emergere la verità, ma piuttosto a stimolare il dubbio e spronare l'immaginazione, contestando l'opinione prevalente.

In una lezione di qualche anno fa mi capitava di parafrasare Gilbrat dicendo che gli insegnanti sono archi da cui vengono lanciate frecce viventi, ma c'era in questo l'idea di aver dato agli allievi una direzione precisa. Mi piacerebbe dire sette anni dopo che vorrei che gli insegnanti, ogni tipo di insegnante, fossero

chiavi che aprono gabbie da cui finalmente si può volare lontano.

MERCANTI D'AVVENTURA

Storie di viaggi

Un aspetto affascinante dello sviluppo economico e dell'avventura dell'uomo, che unisce capacità imprenditoriale, esplorazioni geografiche e narrazione letteraria è rappresentato dai viaggi delle figure straordinarie, coraggiose e incoscienti, pie e rudi, vincenti e sofferenti, avidi e generosi dei mercanti avventurieri. *Il denaro niuno dubita quanto e' sia nervo di tutti e' mestieri* scrisse Leon Battista Alberti, il denaro muove ricchezza, bellezza, conoscenza assieme ad avidità e astuzia.

Shahrazàde sussurra: - *Ho udito narrare, o Re felice, che c'era una volta un mercante, ricco in danaro e affari, il quale montò un giorno a cavallo e uscì dirigendosi verso un altro paese.* È la prima delle mille notti. Con la storia del mercante e del *démone* comincia un libro di racconti tra i più affascinanti della letteratura mondiale. Ci possiamo quindi chiedere perché tra mille avventure tutto inizi con un mercante, perché un mercante in cammino?

Nella nostra memoria storica il mercante ha rappresentato per secoli il viaggio, la narrazione della fortuna e della sfortuna, l'informazione su genti e luoghi, l'indicazione delle vie da percorrere, dei pericoli da evitare, dei luoghi di favola e terrore che popolavano il mondo. Ci immaginiamo la gente dei paesi, la sera, accanto al fuoco, mentre ascolta le storie dei mercanti di passaggio, avida di conoscenza e di sogni. Il mercante non appartiene a un luogo, è parte di un viaggio continuo, a volte

circolare, in un ritorno ricorrente, a volte infinito, verso terre di cui ha solo sentito parlare e da cui non farà rientro o, se lo farà, si presenterà un uomo irriconoscibile in una terra diventata un'altra, non quella che aveva lasciato, non quella che aveva agognato di ritrovare. Il mercante è quindi l'icona dell'avventura e degli affari, del rischio e della fortuna, della resilienza e dell'astuzia, della fatica e del pericolo, della generosità e del guadagno. È la figura di imprenditore che ha attraversato la storia di tutti i popoli, un tratto comune della civiltà, spostando mercanzie da un luogo a un altro, lavorando tra scarsità e desiderio di merci, di storie, di avventure. Immaginatoci i molti secoli di un mondo dove raramente qualcuno si allontanava dalla propria terra o dal proprio borgo, dove solo i viaggiatori per affari portavano il fascino irresistibile del racconto di cose mai viste.

Quella del mercante avventuriero era però una vita difficile, incerta, dura e rischiosa. Nei giornali di viaggio si narra talora di un'esperienza dolorosa, del momento in cui sembra prevalere lo smarrimento della partenza, prefigurandosi pericoli e catastrofi. Il testamento redatto prima di partire è un'altra maniera per esorcizzare l'imprevisto, oltre che per assicurare la famiglia. Emerge a volte un'improvvisa stanchezza dovuta ai disagi, al timore dei pirati o dei briganti, alla sete, alla fame, agli incidenti, ai malanni.

Nel dicembre del 1263 a Tabriz, nel nord della Persia, il veneziano Pietro Viglioni detta le sue ultime volontà, sta per mettersi in viaggio per mercati più a oriente, e vuole disporre con ordine delle merci e degli averi nel caso di un non ritorno. Ha come testimoni mercanti veneziani e pisani, servitori, una comunità italiana sulla strada dell'Oriente. Nel maggio del 1338,

nel palazzo di famiglia a S. Cancian in Venezia il giovane nobile Giovanni Loredan fa fronte alle rimostranze della madre Caterina, sembra una scena di oggi, che non vuole lasciarlo partire per il sultanato di Delhi. È tornato dal Catay con una discreta fortuna in mercanzie, ha moglie e tre figli piccoli, ma è irremovibile: sa quel che vuole fare e con l'aiuto di Dio tornerà ricco. Morirà invece in Afganistan, ma i suoi compagni riusciranno ad arrivare in India e a tornare a Venezia carichi di merci preziose.

Queste vicende di fortuna e tragedia sono la vita del mercante d'avventura, pronto al rischio, alla compagnia d'affari, all'attrazione dell'instancabile trattativa. Nel tragitto verso l'Asia si dovevano portare merci da scambiare lungo la strada, valutandone la rarità e valore nei diversi mercati, accrescendo il profitto e gli affari. Belle stoffe europee a Urgenc, scambiate per argento, argento per gioielli a Samarcanda, gioielli per vetro a Kashgar, vetro per seta a Xian. E poi d'inverso al ritorno, sapendo cosa trattenerne per la tappa finale, per il ritrovarsi a casa. Il modello di business risiedeva quindi nel viaggio e non nel trasporto.

Le Vie del Mondo

Anche Ibn Battuta, instancabile viaggiatore, si univa a carovane di mercanti per poter continuare il suo cammino infinito iniziato a Tangeri in un mattino del 1325 e terminato in una sera del 1355 a Sigilmassa, attraversando Africa, Arabia, India, Cina, Indonesia. Seguiva le tracce formate dalle vie

commerciali, il vero motore dei viaggi, della conoscenza dei popoli. Lui stesso commerciava per mantenere le oltre dieci mogli e le numerose odalische che portava con sé o incontrava nelle città del suo cammino.

I nomi antichi delle strade del mondo raccontano merci, la via della Seta, la via dell'Incenso, la via delle Spezie, a indicare che la strada nasce, fiorisce, si sviluppa per il commercio. La via dell'Incenso era una tratta carovaniera che collegava l'estremità della Penisola arabica con il Mediterraneo, in uso fin dall'epoca romana. Era particolarmente importante perché vi passavano le merci che giungevano via mare dall'India e dall'Estremo Oriente, tra le quali viaggiavano le essenze profumate, oltre all'incenso, il sandalo, il muschio, lo bdellio, la mirra, il balsamo la canfora, usate per la farmacopea e la cosmesi, le preziose spezie usate per l'alimentazione e la conservazione dei cibi come pepe, noce moscata, chiodi di garofano, cinnamomo. Assieme a merci arrivavano le idee e la conoscenza, la filosofia e la religione.

Tracciata da Vasco de Gama nel 1498, il primo troncone della via delle Spezie portava da Lisbona, intorno al Capo di Buona Speranza, lungo le coste dell'Africa orientale dell'Africa orientale e attraverso il mare arabo fino alle città di Goa, Calicut e Cochin sulla costa sud-occidentale del continente indiano. Da lì si proseguiva circumnavigando India e Ceylon e attraversando il Golfo del Bengala, lo Stretto di Malacca, il Mar di Sunda e il Mar di Banda fino alle Isole delle Spezie, in primo luogo Ambon, Tidore e Ternate. Le spezie in Europa avevano un valore commerciale immenso, poiché non servivano solo per insaporire le pietanze, ma erano indispensabili come conservante e per la produzione di farmaci.

Alla fine del XVI secolo nacquero le commerciali olandesi guidate dalla Compagnia Olandese delle Indie Orientali. Le grandi aziende cominciavano così ad affiancare i mercanti, conquistandone lo spazio e trasformando l'avventura mercantile in guerra di corsari.

Mercanti letterati

Il desiderio di coniugare l'avventura della mente con quella materiale, il commercio con l'esplorazione, il guadagno con la scoperta, il coraggio dell'ignoto e il racconto della favola caratterizza le vite di molti mercanti. Nel 1590 Gasparo Balbi, gioielliere veneziano, pubblica il suo diario di viaggio, riportando una dettagliatissima elencazione di pesi e misure vigenti in stati indiani, birmani e indonesiani, raffrontandoli con quelli veneziani, nonché informazioni sui dazi, noli, prezzi di merci e cambi valutari. Si inoltra poi in dotte disquisizioni sul concetto di icona rituale. La gamma degli interessi e delle relazioni dei mercanti di ventura è altissima, così spesso la loro cultura. Il saggio mercante deve farsi filosofo naturale, deve diventare acuto osservatore del mondo sin nelle sue manifestazioni più nascoste e ignote, avveduto interprete degli uomini e dei loro costumi, dei bisogni e dei desideri, delle virtù e delle abiezioni. Alla scrittura di pratiche di mercatura si affianca quella di guide illustrative dei paesi e delle genti, delle loro civiltà e dei costumi, la conoscenza dei quali non è meno utile al mercante di quella dei tassi di cambio, dei noli e dei dazi.

Nel 1636 Jean-Baptiste Tavernier, dopo la bancarotta della propria azienda parigina, inizia a viaggiare da mercante. *Les six voyages de Jean-Baptiste Tavernier, qu'il a faits en Turquie, en Perse et aux Indes*, pubblicati nel 1677 raccolgono le memorie di un mercante di pietre preziose, di gioielli, di stoffe pregiate il quale intende fornire notizie utili a coloro che guardano verso Oriente, siano essi esploratori, missionari, scienziati, diplomatici o mercanti. «*Spero, signore, che queste relazioni esatte e fedeli che ho scritto dopo il mio ritorno, concernenti le memorie che ho scritto sul posto siano utili alla nazione quanto le mercanzie che ho riportato nei miei viaggi?*» scrive al re di Francia.

Il 4 maggio 1881 Arthur Rimbaud manifesta l'intenzione «*di lasciare tra breve Harar per andare a trafficare o esplorare per mio conto nell'ignoto. C'è un grande lago a qualche giorno da qui, ed è in un paese ricco d'avorio*». I pericoli che attendevano viaggiatori e commercianti erano a lui noti, ma non lo spaventavano. Aveva messo qualche soldo da parte: «*Nel caso le cose si mettessero male e ci lasciassi la pelle, vi avverto che ho una somma di 7 volte 150 rupie di mia proprietà depositata all'agenzia di Adem*». Queste esplorazioni avevano una finalità commerciale, prima che scientifica: si trattava di determinare nuove rotte e nuovi fonti di rifornimento delle merci. Nel 1885 Menelik II, il re dello Scioa, una provincia etiope, perseguiva il progetto di unificare la regione assoggettando le diverse tribù. Si organizzò la spedizione delle armi, duemila vecchi fucili Remington non più in uso in Europa da quarant'anni: comperati a otto franchi, con la speranza di venderli a quaranta. Rimbaud si trasferì nel frattempo a Tagiura, dove era ancora fiorente la tratta degli schiavi, certo di buoni affari. Il 6 febbraio 1887 raggiunse senza incidenti Ankober, dove fu accolto dall'esploratore Jules Borelli: «*conosce l'arabo e parla amarico e oromo*» - così Borelli descrisse

Rimbaud - «È infaticabile. La sua predisposizione per le lingue, la forza di volontà e l'inesauribile pazienza lo collocano nel novero dei viaggiatori esperti».

Nel 1888 Rimbaud si stabilì ad Harar, aprendo una casa di commercio per le merci più diverse, dal caffè alla gomma, dalle pelli al cotone, all'oro e all'avorio. Gli affari di Rimbaud si mantennero prosperi, mentre in Francia cominciava a imporsi la sua fama di poeta.

*Nelle azzurre sere d'estate, me n'andrò per i sentieri
Punto dalle spighe, calpestando l'erba tenera:
sognando, ne sentirò ai miei piedi la freschezza.
Lascero che il vento bagna la mia testa nuda.*

*Non parlerò, non penserò a nulla:
ma l'amore infinito mi salirà nell'anima,
e andrò lontano, molto lontano, come un vagabondo,
attraverso la Natura, - felice come con una donna.*

Mercanti d'avventura moderni

Sono racconti questi di un tempo passato, dove l'avventura, il pericolo e la fortuna si accompagnavano a scelte estreme di vita. Dove la fama e l'oscura sparizione erano sullo stesso cammino. Oggi viviamo ancora avventure di mercato attraverso gli imprenditori più innovativi e coraggiosi che fanno della ricerca, curiosità, generosità il loro stile di vita. La capacità di resilienza dominava l'animo dei mercanti avventurieri, così come pervade la loro.

Durante un viaggio di lavoro a Milano nel 1982, Howard Schultz notò che caffè e bar esistevano praticamente in ogni strada delle città italiane. Apprese che al loro interno, non solo si serviva quello che definì un caffè eccellente, ma quei posti svolgevano un prezioso ruolo sociale come luoghi d'incontro, agorà: erano una parte fondamentale del collante sociale italiano. La gente si ritrovava per pochi minuti o per ore a parlare, leggere il giornale, discutere, giocare. Al suo ritorno a Seattle cercò di persuadere il suo principale che non sentì ragioni: non gli interessava una storia italiana che non aveva mai visto e cui non credeva. Così Schultz decise di fare da solo e nel 1985 realizzò l'idea Starbucks.

Ancora nel 1982, mentre viaggiava in Thailandia, Dietrich Mateschitz bevve una bevanda energetica che aveva un certo successo in quel paese, la Krating Daeng, suggeritagli per ridurre il disagio da jet lag. La trovò efficace ed eccellente e decise di portarla in Europa attuando alcune modificazioni per adattarla a un gusto più universale. La prima lattina di Red Bull venne venduta il 1° aprile del 1987.

Un'avventura da ritrovare

Il ruolo integrato del mercante di ventura, di diplomatico, geografo, imprenditore, narratore, consigliere e spia ha trovato dal XIX secolo in avanti una progressiva specializzazione, che permane oggi.

Ora quegli avventurosi mercanti sono stati sostituiti da imprenditori che portano altre mercanzie di valore inestimabile,

come i prodotti alto di gamma italiani, verso i mercati lontani. La fase degli uomini d'affari pionieri non è però esclusiva di un'epoca, ma si rinnova ciclicamente inseguendo le scoperte di nuovi continenti e mercati, aggirando i monopoli commerciali. Si rinnova così l'audacia, lo spirito d'iniziativa, la ricerca del profitto e l'avventura. Rimane da chiedersi cosa li spingeva allora, pur benestanti, a viaggi pericolosi, come conducevano i loro affari tra tante difficoltà. Forse il desiderio di avventura era giustificato con la brama di successo, con la speranza della ricchezza, ma era ed è anche oggi il sogno, la meraviglia della scoperta e della sorpresa che prevale negli occhi dei mercanti di ventura. E questo è quello che trovo negli imprenditori di oggi, il desiderio di mettersi in viaggio, di abbandonare la propria scrivania e muoversi instancabili alla scoperta delle infinite facce del mondo. Il tuffo nell'avventura, il superamento del timore dell'incerto, rimane il motore del nuovo e una fonte straordinaria di sviluppo.

SOGNI DI VISIONARI

Vi sono persone che sono parti di una storia che ci fa viaggiare, sono costruttori di sogni che, impossessatisi di una visione straordinaria che sta nei loro occhi, desiderano condividerla, in modo che la loro visione non sia privata, ma appartenga a una moltitudine, prendendo così la forza di diventare realtà. Sono piccoli e grandi campioni che hanno dedicato la loro vita e il loro lavoro alla realizzazione del loro destino, capaci di costruirlo nel modo che era loro più vicino, ma che hanno allargato la loro visione in un disegno collettivo che ci rende tutti meno indifferenti. Queste righe sono appunto dedicate a questi uomini straordinari, cui dobbiamo almeno un sorriso con gli occhi che guardano lontano.

Quando Giovanni Battista Caproni, il pioniere dell'aviazione italiana, nacque ad Arco nel 1886, tra Trento ed il Lago di Garda, l'impero asburgico dominava ancora quelle terre. Si laureò in ingegneria civile al politecnico di Monaco di Baviera e in seguito conseguì una specializzazione a Liegi, dove assistette a una dimostrazione dei Fratelli Wright. Il sogno di Caproni iniziò da lì e non lo abbandonò più: volare. Doveva costruire macchine volanti. Dal 1911 ideò dapprima monopiani, poi biplani che tracciarono la strada dell'aeronautica moderna. Sviluppò una propria azienda con alterni successi, ma non si fermò, nemmeno quando nel 1921 la sua grande visione, un enorme idrovolante triplano da cento passeggeri, il Transaereo,

destinato a rotte transatlantiche, con otto motori, dopo il secondo volo di prova rimase distrutto in un incendio e non fu più ricostruito. Così Ayaō Miyazaki nel suo film *Si alza il vento*, dove la vicenda diventa onirica e i desideri del protagonista si intersecano tra loro e con la realtà narrata, fa dire a Caproni: "*Gli aeroplani non sono strumenti di guerra né di profitto, sono splendidi sogni*".

Nel 1883 apparve a puntate sul quotidiano veronese l'Arena *La Rosa del Dong-Giang*, il primo romanzo di Emilio Salgari, allora ventunenne. Quell'infinito visionario viaggiatore delle terre più lontane e misteriose, non s'era in verità mai mosso dall'Italia se non per una crociera adriatica fino a Brindisi. Però si faceva chiamare "Capitano" ed era convinto di esserlo, anche se non era riuscito a superare gli esami all'Istituto Nautico di Venezia. Non sopportava che si mettesse in dubbio il suo lungo corso di viaggi esotici. Nel pomeriggio del 25 settembre 1885 due carrozze si erano fermate in un ampio spazio erboso fuori Verona, vicino al forte austriaco, e ne erano discesi otto uomini eleganti vestiti di nero. Uno di questi era Salgari, che si preparava per il duello alla sciabola con il redattore di un giornale concorrente che lo aveva chiamato "Mozzo". Il duello durò pochissimo, al primo assalto Salgari ferì al volto l'avversario. I medici interruppero lo scontro, anche se lo scrittore avrebbe voluto continuare fino all'annientamento dell'altro, tale era la sua rabbia. Lo si trovava nelle osterie della sua città raccontare: "*torno ora da Calcutta, ripartirò a breve per l'Africa*". Diceva di essere stato a Ceylon tra gli adoratori di Buddha, nel Borneo e a Sumatra e di aver sentito gli indigeni cantare una lamentevole e struggente canzone, parecchie volte, verso sera, sotto il forte olandese.

Emilio Salgari non mentiva, era semplicemente convinto di essere davvero stato in quei luoghi e più raccontava più credeva a quella visione dove fantasia e realtà prendevano forma unica. Al porto di Genova, città in cui si era trasferito nel 1898, incontrava la domenica marinai e ufficiali della marina mercantile, capitani di navi che giungevano da tutti i continenti e conversava per ore, chiedendo notizie di luoghi che aveva trovato nelle sue ricerche in biblioteca; si informava su carestie e guerre, come fossero le entrate dei porti delle isole caraibiche, o le città costiere di Giava e del Borneo, i mercati dell'India. Scriveva con un ritmo forsennato, tre o quattro romanzi l'anno, spinto da necessità economiche e contratti leonini con gli editori, usando pseudonimi per poter violare i patti d'esclusiva. Scriveva tra un mare tempestoso di fogli e carte, fumando un centinaio di sigarette al giorno e bevendo bicchieri di marsala.

La mezzanotte del 20 aprile 1847, un acquazzone diluviale, accompagnato da scrosci di folgore e da impetuosi soffi di vento subissava la solitaria e selvaggia Mompracem, isola situata sulle coste occidentali di Borneo, e il cui nome bastava in quei tempi a spargere il terrore a cento leghe all'intorno.

Così inizia *La Tigre della Malesia* portandoci all'interno di una vicenda irresistibile, l'imperdibile sogno dei ragazzi di molte generazioni, che non riuscivano a staccare gli occhi e la mente da quelle avventure, rubando tempo allo studio, ma riempiendosi di fantasia. Mi vedo ancora nascondere rapidamente quei libri, sotto quelli di scuola, appena sentivo avvicinarsi il passo di mio padre.

Le righe successive ci portano nel covo della Tigre:

... un salotto alquanto vasto, colle pareti sepolte sotto pesanti tessuti di broccatello, di velluto cremisi e di sete di Francia, qua e là sgualciti,

macchiati e rattoppati, e col terreno coperto da morbidi tappeti di Persia, sfolgoranti d'oro e di colori.

... Addossati agli angoli, grandi scaffali, coi vetri infranti, chi sa per qual capriccio del pirata, riboccanti di anelli d'oro, di arredi sacri contorti o schiacciati, di vasi di metallo prezioso, di perle e di cumuli di diamanti e di brillanti mescolati assieme, scintillanti come tanti soli, sotto i riflessi della gran lampada dorata sospesa al soffitto...

Siamo entrati in un ambiente di cui non ci interessa conoscere la correttezza descrittiva, ma dove ci piace immergerci in una condizione escapistica, stiamo viaggiando lontani da noi stessi. Poi appare colui che vorremmo essere.

Era alto di statura, ben fatto, con muscoli forti come se fili d'acciaio vi fossero stati intrecciati, dai lineamenti energici, l'anima inaccessibile a ogni paura, agile come una scimmia, feroce come la tigre delle jungla malesi, generoso e coraggioso come il leone dei deserti africani...

Da quel momento Sandokan sarà parte del nostro mondo quotidiano iper-reale, un riferimento evocativo indelebile, che ci aiuta a vivere leggeri.

Una porta verso l'avventura è invece l'inizio di *Jolanda, la figlia del Corsaro Nero*:

Quella sera la taverna «El Toro», contrariamente al solito, brulicava di persone, come se qualche importante avvenimento fosse avvenuto o fosse per succedere.

Non tutti gli 80 romanzi di Emilio Salgari hanno lo stesso potere visionario, costretto dalla bisogna a volte lo scrittore ricorre a modelli tecnici ripetitivi e forse sbrigativi, ma chi lo ha mai rimproverato in cuor suo di ciò? Eravamo il lunedì di quegli anni '60 davanti all'edicola, usciti di scuola media, in attesa del

settimanale romanzo salgariano delle Edizioni il Gabbiano, con in mano le 300 lire necessarie, pronti per viaggiare.

Salgari morì suicida in un giorno d'aprile del 1911 e alcune parole, dette sotto una pioggia battente al suo funerale, descrivono la sua vicenda umana e la sua grandezza: *“malgrado la realtà lo urtasse... il suo angolo visuale fu anche tutta la suprema bellezza della sua esistenza... nella quale passò assorto sempre in un mondo popolato di sogni.”*

Gentullio Campagnolo, un altro geniale visionario, era un mediocre ciclista professionista. Ma fu un imprenditore straordinario. Era nato a Vicenza nel 1901 e, terminata la scuola di Arti e Mestieri, lavorava nel negozio di ferramenta del padre, vicino alla cinta delle mura cittadine, in un piccolo laboratorio nel retrobottega, sviluppando abilità e creatività meccanica come forza naturale. In bicicletta, da professionista, vinse una sola volta, nel 1930, una edizione della Astico-Brenta, sulle strade di casa. Ma non è questa la gara da ricordare, bensì un'altra che non lo vide vincitore, tutt'altro, ma che segnò la storia del ciclismo. Era il 4 novembre del 1924, si correva il gran premio della Vittoria, commemorando la fine della Grande Guerra. Giornata fredda e piovosa come può essere novembre in montagna. Campagnolo, iscritto come indipendente, era in fuga assieme ad altri tre corridori famosi, Piemontesi, Di Paco, Gay. Il percorso saliva verso il passo di Croce d'Aune, nelle Alpi bellunesi, lassù nevicava. La salita induriva e bisognava cambiare rapporto, come allora si faceva, scendendo di bicicletta, togliendo la ruota posteriore e montandola girata, utilizzando il pignone da salita e non quello da pianura, ciascuno dei due essendo fissato sul lato opposto del mozzo della ruota. Ma

Tullio, con le mani congelate, non riusciva a sbloccare i bulloni della ruota. Quando alla fine, con le dita sanguinanti, ci riuscì i suoi compagni di fuga avevano preso il largo. Arrivò rabbiosamente quarto al traguardo ripetendo “*bisogna cambiar qualcosa de drio*”. Il suo sogno era stato infranto e doveva ricucirlo. Gli si aprì una visione in cui gli atleti avrebbero pensato alla sola fatica buona, quella della gara, senza rompersi le mani tra ferri gelati. Nel 1930 brevettava lo sgancio rapido della ruota, che aveva costruito dopo quella corsa, lo stesso che usiamo tuttora con un unico semplice movimento. Era solo l’inizio di un percorso che avrebbe portato al cambio di velocità, brevettato in prima versione da Campagnolo nel 1933. Ogni ciclista oggi gli deve una riduzione di fatica, tolta alla pedalata, la domenica, in salita.

Chi l’ha conosciuto ne parla come di uno spirito in perenne ricostruzione del suo desiderio di vittoria, era posseduto da una passione irrefrenabile, riviveva il suo sogno nelle corse dei grandi campioni che usavano i suoi geniali prodotti: instancabile cammino nel *cambiar qualcosa*.

I sogni dei visionari sono quindi importanti perché capaci di forza creativa, perché attraversano i mari e superano le montagne, volano. E ci portano con loro. Senza un sogno, senza uno sguardo visionario non siamo in grado di costruire nessun futuro, non siamo capaci di spostare una piuma, tutto ci appare immoto e immutabile. Rischiamo di chiuderci in un deserto interiore. Se lasciamo che i nostri sogni indichino l’orizzonte alla nostra realtà potremmo riuscire a dare robusta leggerezza alla vita.

Paul Valery dice: *Le vent se lève !... Il faut tenter de vivre!*

DENARO E BELLEZZA

Denaro e bellezza sembrano essere agli antipodi. Nel nostro pensiero non vi è nulla che possa assegnare gradi di bellezza al denaro. Siamo costretti da una forza esterna, e per nulla benevola, a desiderarlo immensamente nel segreto dei nostri impulsi più forti e lo vestiamo di malignità come causa di molto dolore, ingiustizia, malvagità. Come spesso avviene, troviamo una ragione esterna a noi per liberarci dalle nostre colpe inconfessabili: è a causa del denaro che le persone si comportano esecrabilmente. Non vogliamo credere che l'essere umano possa essere detestabile in alcuni suoi comportamenti e i soldi ne siano solo strumento passivo, è più rassicurante ritenerci vittime del denaro, dotato di forza enorme per sé. Come se colpendo una persona in testa con una scopa dicessimo che la colpa è della scopa. Il denaro è immensamente utile, lo dimostra la frequenza del suo uso quotidiano. Spesso lo utilizziamo come misura impropria del valore, a volte correttamente. Ci piace ma lo odiamo, lo desideriamo ma ci guardiamo dal dichiararlo. È volgare e infido. La nostra morale lo teme e lo disprezza. Questa relazione conflittuale tra umanità e denaro si racconta ogni giorno.

Ma la ricchezza è solo una unità di misura dell'uomo, di quello che fa e di quello che è, così come ogni sua azione, quindi, banalmente, non è il denaro a essere cattivo o buono, ma la persona.

La bellezza invece ci dona gioia.

Questo è quindi un racconto diverso, dove cercherò di descrivere uno dei lacci che il denaro è capace di annodare anche in modo virtuoso, quello con la bellezza.

Se la bellezza, infatti, ha bisogno del denaro, per potersi sviluppare, librarsi e volare alta, il denaro ha bisogno della bellezza per uscire dai sotterranei della grettezza. Nell'equilibrio di relazione tra il denaro, di volta in volta incarnato nel ricco committente, nella colletta della comunità devota, nella disperata avidità dell'artista, e la bellezza, dono meraviglioso imprestato all'umanità, si è sviluppata l'arte che ha coniugato innovazione e fruibilità: straordinarie opere aperte che per millenni hanno arricchito l'umanità di valori, saperi, gioie, eleganza, dolcezza e felice incanto.

Gaio Cilnio Mecenate, dopo una importante carriera politica, visse delle ricchezze familiari che gli provenivano da certe sue fabbriche di vasi che fiorirono in Arezzo dal 30 a.C. in poi: era il più importante industriale di anfore. Divenne il personaggio più famoso della corte di Ottaviano Augusto. Com'è noto, formò un circolo di intellettuali e di poeti che protesse, incoraggiò e sostenne nella loro produzione artistica, perché intimamente convinto che la poesia non fosse una mera vanità, ma uno strumento efficace per esaltare il principato augusteo, sostenerne la politica, e promuovere un nuovo ordine ispirato ai principi del bene e della giustizia. Si può anche dire che questo non nuoceva per niente ai suoi affari. Nel suo ruolo di scopritore di talenti Mecenate si era creato una cerchia di amici di notevole sensibilità: Virgilio, Properzio, Gallo, Orazio, Marziale.

Con intuito e riservatezza etruschi, egli contribuì efficacemente a elevare il tono della vita letteraria e culturale dell'era di Augusto. Riuscì nel miracolo di trasformare i vasi di terracotta in denaro e il denaro in poemi immortali. *Dum loquimur fugerit invida aetas: carpe diem, quam minimum credula postero*¹.

È forse l'esempio più noto della commistione virtuosa tra denaro e bellezza, di cui il suo nome è divenuto simbolo. Pare inoltre che a lui si debba l'uovo sodo con salsa come antipasto, non piccola cosa.

Denaro e Bellezza sono categorie complementari l'uno dell'altro, l'altra dell'essere. Firenze come Venezia sono luoghi adatti per illustrare tale duplicità: lì si sono sviluppati in parallelo il moderno sistema bancario, quello commerciale e il Rinascimento. Denaro e Bellezza in armonia, economia e arte in comunione.

Furono fondamentali il recupero dell'antichità classica e la ricerca di regole matematiche e scientifiche per guidare la visione artistica. Si può pensare a una felice influenza culturale tra invenzione della prospettiva in pittura e della partita doppia nella gestione del banco. Tra il Trecento e il Quattrocento si assiste a una forte crescita della domanda d'arte destinata alle case private, voluta soprattutto dall'emergente ceto mercantile, come fonte di prestigio in una società aperta e mobile, dove patrocinare le arti delle chiese era più interessante che non fare la semplice carità ai poveri.

Nella fredda mattina del 17 febbraio 1497, ultimo giorno di carnevale, centinaia di persone si assiepavano in piazza della

¹ *Mentre parliamo, il tempo sarà già fuggito, come se ci odiasse: cogli l'attimo, confidando il meno possibile nel domani.*

Signoria. Girolamo Savonarola aveva preparato il falò delle vanità, all'apice della sua vicenda politica, costruita sulla fustigazione dei costumi: *“le opere semplici ci sono più grate e accette di quelle dell'arte”* aveva detto. L'enorme catasta alta più di quindici metri conteneva gli oggetti destinati alle fiamme, che erano *“una moltitudine meravigliosa di così fatte figure e dipinture disoneste, e parimenti capelli orti e ornamenti di capo delle donne, pezzette di Levante, belletti, acque lanfe, moscadi, odori di più sorte e simili vanità, e appresso tavolieri e scacchieri begli e di pregio, arpe e liuti e cetere, e simili strumenti da sonare, l'opere del Boccaccio e libri di sorte una quantità mirabile”*. Quali opere d'arte e del sapere umano venissero distrutte dalla furia pauperista del Savonarola, possiamo solo immaginare. Sappiamo che molti cittadini ne erano contrariati e dopo pochi mesi se ne ebbe tragica evidenza con l'esecuzione dello stesso Savonarola. Purtroppo restano ancora tristi esempi contemporanei di follia pauperista contro l'arte, in diverse culture, in diverse geografie, congiunte da una integrata avversione per denaro e bellezza, l'uno e l'altra accomunati quali demoni.

Di Cosimo De Medici, i biografi riportano le esortazioni a coltivare fin da giovani la conoscenza attraverso le buone letture, nella convinzione che la cultura precocemente acquisita sia una risorsa, anzi una dote da investire per progredire nella vita. Nel 1464 fece dipingere a Vincenzo Foppa, nella filiale milanese della sua banca, il Fanciullo che legge Cicerone. Introdurre in banca l'immagine di un bambino destinato a un grande futuro negli affari mentre cura, studiando, la propria educazione, ecco un'idea geniale del rapporto fra cultura, arte e denaro, una straordinaria convergenza tra i due mondi.

È l'arte che segue il denaro lì dove si accumula, a Roma, Venezia, Firenze, Parigi. Le città dove fiorisce il bello sono quelle dove si raccoglie denaro. Esiste quindi un legame indissolubile, seppure ambiguo e contrastato, capace di grandi cose e di altre meschinità, come accade sempre anche all'essere umano.

Pittori

A Venezia, nel 1537, quando nel libro dei conti dei Vecellio Tiziano scrive "Le Mòneghe de Santa Maria degli Angeli de Muran non pagan i 500 ducati per la tavola dell'Annunziata" si coglie in lui un'imprecazione e una rabbia montanara, veniva infatti dalle Dolomiti: senza denaro niente bellezza! Spedì così, saggiamente, la tavola alla regina Isabella, moglie di Carlo V. Se le Mòneghe non pagavano, la bellezza poteva comunque tornare utile per altro denaro. Alla morte del Pordenone, suo perenne avversario nelle grazie della Serenissima Repubblica, non si astenne da censurarne il comportamento di dumping costante: "... *i andava da lu' perché si pagava poco.*" I suoi proventi di pittore superavano notevolmente le rendite fondiarie della sua famiglia in Cadore, come si nota dagli accurati libri di conti che teneva assieme al fratello.

La Roma degli ultimi anni del cinquecento, in cui il Caravaggio cominciò a lavorare, era affollata di artisti che provenivano da tutta Europa creando bellezza, inseguendo fama e gloria, in cerca di denaro. Molti pittori erano già celebri, il Cavalier d'Arpino, Annibale Carracci, ma gli artisti in cerca di

lavoro contavano parecchie decine. Perché Roma? Perché la corte dei papi era il luogo in cui le commesse pubbliche erano più ricche, in cui le richieste private dei curiali erano più numerose. Un fiume di denaro si stava riversando sulla città, si era prossimi al Giubileo del 1600. I soggetti erano scelti dai committenti, i quali si peritavano di dare consigli su come sarebbe dovuto apparire il risultato finale. La libertà dell'artista interveniva nei modi, non nei temi.

La sua prima opera pubblica, la *Vocazione e il Martirio di San Matteo*, a San Luigi dei Francesi possiede una straordinaria ambiguità che rende il dipinto immortale. Ma è del denaro degli eredi del cardinale Contarelli che aveva molto bisogno, assieme alla gloria che gli poteva arrivare dai quadri.

Nelle botteghe degli artisti, e c'è di certo un motivo del perché mai si chiamavano botteghe, si ricevevano ordini sempre più dettagliati con soggetti precisi e particolari specifici: historie, fiori e frutta, ritratti, mezze figure. Ogni genere aveva un listino. Sappiamo che presso la bottega di Lorenzo Carli, intorno al 1596, Caravaggio realizzava teste per un grosso l'una, con il quale era possibile procurarsi un lauto pasto presso una trattoria romana. Era veloce e poteva dipingere anche tre teste al giorno "*essendo estremamente bisognoso e ignudo*". Ben diverse sono le somme che riesce a ottenere per le opere pubbliche. Per i soli dipinti laterali della cappella Contarelli, la cifra pattuita è la più alta che Caravaggio abbia mai percepito fino a quel momento: quattrocento scudi, quindi tra 80 e 100 mila euro attuali. A Messina, la Resurrezione di Lazzaro fu pagata ben mille scudi.

Malgrado nel corso della sua brillante carriera il mercato fosse disposto a ricoprirlo d'oro, Caravaggio appare sempre squattrinato e in difficoltà. Non si capisce bene come utilizzi

tutti i soldi che riceve. Nel 1604 è in fuga da Roma. Nella sua casa vengono trovati unicamente stracci e oggetti degni di un pezzente. Dice il Buddha: la fatica di vivere nasce dall'avidità e dal desiderio.

Musicisti

La vita di Johan Sebastian Bach appare come quella di un impiegato, che riceve uno stipendio e deve sottostare a regole che a volte non sono facilmente accettabili.

Nel 1703 è nominato organista della Chiesa Nuova di Arnstadt dove deve eseguire anche musica profana per il liceo, il cui rettore componeva obbligatorie cantate imbarazzanti, come la *Saggezza delle Autorità nel regolare la fermentazione della birra*. Nel 1707 a Muehlhausen diviene organista nella chiesa di San Biagio con un compenso di 85 fiorini, tre misture di grano, due cataste di legna, una delle quali di faggio, 360 fascine da portare davanti alla porta di casa e un carro necessario per il trasloco. L'anno successivo si sposta a Weimar come organista di corte per 150 fiorini.

Ovunque egli vada si genera una lotta tra la tradizione musicale, dovuta alle richieste dei suoi datori di lavoro, e l'innovazione che lui continuamente provoca con la sua geniale creatività, straordinaria e felice. Il continuo cambio di lavoro e di città asseconda il suo desiderio di maggior reddito combinato alla sua ansia di libertà creativa. Secondo il capriccio e la natura del suo datore di lavoro, Chiesa o sovrano, le sue composizioni

si spostano da musica sacra a musica profana, è quindi lo stipendio che guida molte scelte creative.

Il tanto e assiduo lavoro, in tutta la vita di Wolfgang Amedeus Mozart, appare in contrasto con le tristi condizioni finanziarie del musicista. Si può dire che soltanto fino al 1780 esse siano state discrete. Difficili si fecero subito dopo il matrimonio e d'anno in anno sempre più disastrose. Ogni giorno arrivavano richieste di creditori e di fornitori, ricatti e minacce di usurai. Stentava anche a pagare gli affitti di casa. Vi era uno straordinario spirito di dissipazione in lui e nella moglie Costanza.

L'anno della sua morte, un misterioso personaggio vestito di grigio domandò a Mozart una messa per defunti. Egli, pur contro voglia, mosso da impellente necessità, accettò chiedendo un compenso di cinquanta ducati, che riscosse insieme a una promessa di ulteriore ricompensa a lavoro ultimato. Non seppe mai che si trattava dello stravagante conte von Walsegg, che avendo la debolezza di farsi passare per compositore, soleva presentare come proprie musiche da lui segretamente acquistate da musicisti di professione, compiacendosi delle lusinghe che gli tributavano i suoi invitati. Una straordinaria opera d'arte fu generata da necessità di denaro, da inganno e ambizione di lusinghe.

Una trentina d'anni dopo la morte di Mozart, il suo librettista Lorenzo Da Ponte, non più abate ma padre di famiglia, insegnante privato di lingua e letteratura italiana nel suo modesto alloggio di New York, dov'era giunto dopo innumerevoli traversie, ebbe a gestire in proprio una botteguccia di drogheria. E chissà quali struggenti ricordi gli tornavano della Vienna imperiale, mondana e teatrale, cortigiana, con Mozart in

abito rosso e cappello gallonato alle prove delle Nozze di Figaro, del Don Giovanni: tra gli odori di caffè e spezie, mentre impacchettava un etto di senape.

Scrittori

Il circolo Pickwick fu pubblicato in 19 puntate febbrilmente redatte, distribuite in 20 mesi, dal marzo 1836 all'ottobre 1837. I fascicoli venivano solitamente diffusi alla fine del mese al costo di uno scellino. Per Dickens era la grande occasione della vita: il denaro gli serviva perché doveva sposarsi. Scriveva perciò con la necessità di completare ogni puntata in tempo e con uno schema preciso di dimensione e struttura. Potremmo definirlo, come si direbbe oggi, un prodotto su commessa. Il libro gli fruttò una somma non indifferente che gli consentì una vita di coppia più agiata della sua previsione, necessaria invero, poiché ebbe dieci figli.

Anche Collodi pubblicò il suo capolavoro *Le avventure di Pinocchio* a puntate, quasi per caso e senza troppa voglia, sulla prima annata del 1881 del *Giornale per i Bambini*, nella quale vennero pubblicati i primi otto episodi della storia. Collodi scrive al direttore del giornale: “Fanne quello che ti pare; ma, se la stampi, pagamela bene, per farmi venire voglia di seguirla”. Il libro più tradotto e venduto della letteratura italiana nasce con poca convinzione, spinto solo dalla richiesta di denaro.

Esiste quindi una ricca storia artigianale della bellezza, che racconta della relazione virtuosa tra un committente e un artista-artigiano, che grazie all'incarico e al denaro ricevuto, e

per scelta professionale, produce bellezza. E nella bottega dell'artista si lavora come in ogni laboratorio, con divisione del lavoro, con gerarchia di comando, con accurata amministrazione, con costante, a volte affannosa, ricerca di clientela, ma con un grande, assoluto, sconfinato amore per la bellezza e un più discreto, sommeso ma permanente, desiderio di denaro.

Secondo Hannah Arendt *animal laborans* e *homo faber* sono due figure dell'essere umano al lavoro. L'*animal laborans* è l'uomo simile a una bestia da soma dove il lavoro è la fatica, condannato alla routine. Con un passaggio di livello, l'*homo faber* è il lavoratore in quanto artefice, creatore. Facciamo un passaggio ulteriore nella qualità del lavoro e immaginiamo l'*artifex faber*, l'artista costruttore, il lavoratore che mette la bellezza nel suo prodotto, lo chiameremo forse ora artigiano, guidato dall'impulso di svolgere bene un lavoro per se stesso, dove la motivazione e il talento si fondono. Ecco che il percorso del lavoro umano ha acquisito gradualmente bellezza nei suoi risultati e nella sua azione.

Il denaro produce bellezza, dapprima soprattutto con commesse "pubbliche", nel medioevo e nel rinascimento, poi stipendiando gli artisti in impieghi pubblici e privati, nel '700 barocco, infine il attraverso il libero mercato, dall'800. La bellezza produce denaro, costruendo valore memorabile nel manufatto.

C'è stato, e continua a esistere, un conflitto ideologico che ha ragioni profonde e diverse, tra denaro e arte. Ciò origina dalla necessità artistica di rompere schemi, di trasgredire la normalità, di assumere un'identità rivoluzionaria, in coerenza con il proprio tempo, dalla necessità del denaro di trovare uno

spazio di valore terreno, tangibile e ampiamente condiviso. Le arti hanno preso strade complesse e difficili, separandosi da letture troppo semplici, a volte divenendo così complicate e faticose da creare insormontabili barriere alla loro comprensione. Per la rivoluzione artistica elitaria il denaro ha finito per rappresentare una sconfitta, la prova della vendita dell'anima. Credo, ma è solo il mio pensiero, che l'arte molto difficile rischi di essere appunto troppo difficile. Penso che l'arte, nelle sue molte forme debba soprattutto essere aperta. Come scrive Umberto Eco, “*con la poetica della suggestione l'opera si pone intenzionalmente aperta alla libera reazione del fruitore*”. Eco vede la relazione tra opera, artista e fruitore. Nella combinazione tra denaro e suggestione creata dalla bellezza si può forse aggiungere un ulteriore tassello che rende l'opera aperta su tre versanti, quello dell'autore, del pubblico e del committente. Non solo nella sua fruizione, ma anche nella sua realizzazione, attraverso il rapporto di reciproca influenza tra committente e artista, all'interno di una struttura mutualmente definita. A causa dello scambio di denaro, il prodotto artistico nasce quindi dalla doppia lettura contestuale dell'artista e del committente e poi si apre al fruitore terzo. Il denaro è uno strumento che ne accresce l'apertura.

In cosa differisce il lavoro dell'*artifex faber* dall'arte? Ammesso che una linea di demarcazione esista, non è codificata e sta nell'apertura dell'opera. Chi la vede la giudica, chi la produce si occupa della sua perfezione. L'artista medievale prima e rinascimentale poi emergono dalla comunità degli artigiani. Il laboratorio dell'orafo Cellini, la scuola del pittore Tiziano, la bottega del liutaio Stradivari sono quello che oggi definiremmo “imprese”, dove denaro e bellezza descrivono il modello di business. Quando nei musei del mondo troviamo la

Moka Bialetti, la Vespa, la Lettera 22 Olivetti, il Cubo Brionvega cogliamo finalmente il legame fruttuoso tra denaro e bellezza.

Se le imprese riescono a compiere il prodigio quotidiano di unire denaro e bellezza, in elegante equilibrio virtuoso, potranno avere vita lunga e feconda, se si dovesse produrre un costante squilibrio, in cui il denaro non dovesse riuscire a generare bellezza, il loro futuro sarà sicuramente più difficile.

ECONOMIA DELL'ELEGANZA

Narra Tacito: “di Petronio comincerò più da lontano. Durante il giorno dormiva e attendeva di notte alle necessità e ai piaceri della vita. Come ad altri la loro operosità, così la sua indolenza gli aveva procurato grande rinomanza: ma non era ritenuto un crapulone e un dissipato, come la maggior parte di quelli che danno fondo alle proprie fortune, bensì un voluttuoso raffinato, e quanto più negli atti e nelle parole si dimostrava libero da pregiudizi e noncurante, tanto più quella sua semplicità era accolta con simpatia. Tuttavia, come proconsole in Bitinia, e poi come console, aveva dato prova di energia e di competenza. Quindi fu accolto tra i pochi intimi del principe e alla corte di Nerone divenne l'arbitro del buon gusto, il fine intenditore di quello che fosse, in mezzo a tanta ricchezza, bello e raffinato. Di qui l'odio di Tigellino, che vide in lui un rivale e quasi un maestro più sofisticato nella scienza dei piaceri.

In quei giorni l'imperatore si era recato in Campania e Petronio, che l'aveva accompagnato fino a Cuma, ricevette colà l'ordine di fermarsi. Egli non tollerò gli indugi del timore e della speranza, né volle una morte troppo precipitosa. Si incise le vene; poi le legò e di nuovo le riaperse; conversò con gli amici, ma non di cose gravi o tali che gli procurassero fama di fermezza: né stette ad ascoltare ragionamenti sull'immortalità dell'anima o massime filosofiche, ma poesie leggere e versi scherzosi. Alcuni servi premiò, altri fece frustare. Andò a pranzo e si assopì, volendo che la sua morte, pur imposta, avesse l'apparenza di un fortuito trapasso.” Fu un suicidio elegante nel 66 d.C.

Una convinzione stereotipata che investe gli italiani in moltissime parti del loro pensare economico, quando ci si rapporta con l'esterno del Paese è la sicurezza con cui si è fieramente orgogliosi del *made in Italy* e della sua capacità di portare successo nelle nostre imprese. Tale sicurezza spesso raggiunge la sicumera fideistica, ma poche volte si è ragionato sul perché di questa canzone nazionale. Partire da Tacito che narra di Petronio Magister Elegantie è il modo che propongo per trovare le radici della ragione di un frequente successo dei prodotti italiani nel mondo.

Quando si elencano le fonti del *made in Italy* o dell'*Italian Style*, i cui concetti si confondono in una identità composita in cui il *made* è insieme risultato e fonte dello *style*, si ricorre a più generici concetti di design, di arte e cultura, di bellezza, di manifattura artigianale, di tradizione accurata, preziosità, prezzi elevati e così via. A volte tutto ciò ha finito per definire quello di cui parliamo come *economia del lusso*, trascinati dai successi glamour degli stilisti, gareggiando gli italiani con i francesi in questo riconoscimento internazionale.

Ebbene, proverò a cercare un'altra ragione di fondo, parlando di quella che chiamerò *economia dell'eleganza*. L'idea è che il successo del *made in Italy* non risieda nella bellezza dei prodotti, essendo la bellezza una ragione soprattutto soggettiva e non oggettiva, non risieda nell'economia del lusso, perché il concetto del *made in Italy* appartiene anche a prodotti non di lusso, non risieda nell'artigianato, perché spetta anche all'industria, non risieda nei designer, poiché molti ve ne sono anche in altri paesi, ma piuttosto provenga da una condizione più sottile, difficilmente imitabile e riproducibile, perché

radicata nelle profondità della storia e della cultura del paese: l'eleganza.

Il grande poeta giapponese Saito Ryokuu aveva detto che “l'eleganza è frigida”, dunque priva della esaltazione dei sensi, e la passione è quindi in conflitto con l'eleganza. Il Giappone ha perciò un'eleganza malinconica, assai controllata nell'anima. Esiste quindi un'eleganza frigida, come racconta Goffredo Parise descrivendo il Giappone, e un'eleganza calda che appartiene al mediterraneo e all'Italia in particolare.

Parise descrive così il tempio di Kiyomizudera. *“Ciò che rendeva quel capolavoro d'ingegneria lignea ancora più perfetto dei nostri marmi classici o rinascimentali era al tempo stesso l'umiltà e la maestosità del materiale, semplice legno a travi però solenne come le colonne del nostro Pantheon, enormi blocchi lignei incastrati uno nell'altro e appoggiati, niente altro che appoggiati su un piede di marmo nel terreno. Come poteva reggere da millenni quell'incredibile castello di carte senza alcun fondamento? Quel tempio, che non apparteneva a una concezione Zen, riporta al nostro classicismo mediterraneo e rinascimento, non fosse altro che per i calcoli matematici e fisici.”*

Il concetto di *Shibusa* nell'estetica giapponese permette di esprimere anche la percezione dell'eleganza frigida, combinando tra loro moderazione e spontaneità nella realizzazione di un'opera. *Shibusa* sembra anche comprendere connotazioni di austerità e di raffinatezza sofisticata, di opera elegante e sommessa.

Ma non è dell'eleganza giapponese che vorrei trattare, bensì di quella italiana, passando così dall'eleganza frigida a quella calda. L'eleganza calda possiede un'armonia allegra a differenza dell'eleganza frigida, che propone un'armonia triste.

La definizione di eleganza che si trova nei dizionari italiani parla di *pregevole sceltatezza*, raffinatezza non facilmente raggiungibile né imitabile, che possiede *grazia e semplicità*, rivelando cura e buon gusto senza affettazione o eccessiva ricercatezza. Si tratta quindi di un equilibrio raggiunto. Il concetto deriva dal latino *eligere* cioè scegliere. L'azione quindi che produce eleganza è quella della scelta che permette la costruzione di un'armonia evidente che si nota in modo appena percettibile..

Proporre prodotti eleganti, da macchine utensili a biscotti, questa è la ricchezza dell'Italian style.

Lusso ed eleganza

Spesso si parla di economia del lusso quando si indica una vocazione dell'offerta di prodotti italiani e di prodotti francesi, assegnando ai due paesi il ruolo di guida nel settore dei prodotti alto di gamma. Penso si tratti di una definizione confusa legata a una pigrizia di giudizio e a una eccessiva semplificazione. Il lusso riguarda prodotti con almeno tre tratti specifici: a) esclusività, quasi unicità; b) preziosità di materiali e finiture; c) prezzo così elevato da essere raggiungibile solo da pochissimi acquirenti. Ovviamente ogni categoria di prodotti di lusso ha caratteristiche sue proprie, ma non si fonda su criteri estetici, né su criteri funzionali, che sono in generale criteri accessori e nemmeno fondamentali: una rubinetteria da bagno in oro è di lusso, ma esteticamente può essere discutibile.

L'eleganza appartiene invece al concetto, semplificando, di *bello e ben fatto*. Prevede cioè una cura estetica e costruttiva che

non si attaglia solo a prodotti di ricchezza, ma anche a beni industriali, oggetti quotidiani, luoghi.

Lusso ed eleganza hanno quindi radici storiche e culturali diverse. Se rimaniamo nel riferimento paese Italia e Francia, si può considerare che mentre la Francia è il paese che più di altri rappresenta il lusso, l'Italia è invece il paese che più di altri rappresenta l'eleganza. L'idea del lusso deriva, infatti, da condizioni storiche che poggiano sull'esistenza di una corte ricchissima e raffinata, a capo di uno stato potente e centralizzato, dove si sviluppano competenze e richieste coerenti con lo sfarzo e la costosa distinzione. Possiamo pensare alla situazione della Francia del seicento e settecento. Questo ha permesso il consolidarsi di una tradizione artigianale e poi produttiva in coerenza con tale corte.

Di contro, la storia d'Italia non ha mai raccontato stati potenti e accentrati, ma una polverizzazione di piccole corti, anche ricche, ma non così ricche, in perpetua gara e conflitto tra loro, dove il prevalere dell'una sull'altra, quando non sulla forza militare, si costruiva sulla bellezza dei palazzi e delle arti. Questo descrive l'Italia del rinascimento, ricca d'arte e bellezza, ma straordinariamente frammentata. Se la gara era sul bello, la manifestazione del bello e non la ricerca del ricchissimo ha creato la cultura dell'eleganza, che prevede diffusione e non accentrimento, come invece nel caso del lusso. Lusso ed eleganza appartengono quindi a due mondi e due storie diverse. Mentre il lusso è soprattutto una questione di accentrimento di denaro, l'eleganza è una questione di diffusione del bello. Potremmo dire che il lusso si può comprare, l'eleganza si deve acquisire in un processo socio-culturale.

La costruzione dell'eleganza

Giorgio Manganelli inizia Agli Dei Ulteriori in questo modo: *“che io sia Re, mi pare cosa da non dubitare. V'è in me un modo regale di pensare, di opinare, di fantasticare, che non finisce di stupirmi e di allietarmi. Non riesco a pensare a cose umili e povere; ogni cosa deve avere, un nome collocarsi in una gerarchia, incedere o strisciare ma in modo emblematico”*. È la descrizione paradossale e ironica dell'eleganza.

Andrea Palladio, alla metà del cinquecento, è un esempio di eleganza in architettura attraverso l'armonia raggiunta con l'utilizzo di materiali semplici e non ricchi, mattoni, intonaco e pietra invece di marmi. L'eleganza è così costruita nelle città con i palazzi e le chiese, poi diffusa nella campagna con le ville, aziende agricole di bellezza assoluta. Si crea un esempio rinascimentale dell'economia dell'eleganza italiana riversata nel territorio.

In realtà nessuno dei suoi contemporanei aveva meditato come lui sull'architettura classica e studiato tanto a fondo Vitruvio. Il risultato delle sue ricerche fu un sentimento di distacco rispetto agli antichi, dovuto alla coscienza che i tanto ammirati palazzi romani non potevano essere senz'altro imitati, che dovevano servire come fonti d'ispirazione, non come modelli. I capitelli ionici della Rotonda, la sua villa più famosa, di per sé non sono originali neppure interessanti dal punto di vista archeologico, ma nel complesso la casa è una creazione straordinariamente originale. Fu caratteristico di Palladio impegnarsi poco nelle invenzioni dei particolari, addirittura standardizzando esempi classici di capitelli, finestre, scalinate. Ma i suoi palazzi, le sue ville e le sue chiese sono creazioni spaziali e plastiche assolutamente originali.

Ecco quindi una pietra di costruzione dell'economia dell'eleganza: la ricombinazione equilibrata, leggera e originale di un incanto inimitabile nella sua forma originale, che deriva dalla storia e dalla cultura del nostro paese. La capacità combinatoria di elementi di bellezza standard che costruiscono una proporzione immediatamente percepibile e distinguibile nella foresta delle forme degli oggetti e delle cose “*pensate, dette, fatte senza che appaia fatica e quasi, né ruvidità, né bassezza, fuggendo l'affettazione*”. Così nel 1528 Baldassarre Castiglione raccomandava l'eleganza.

L'eleganza nasce da cultura e storia, conoscenza dell'equilibrio tra proporzioni, emozione e sorpresa. Non è appariscente. Non è un accumulo di orpelli e di esibizionismi. È stile, consapevolezza, misura. Un'equilibrata mescolanza di istintivo buon gusto e di scelte precise, di cura della sostanza e minuziosa attenzione a ogni dettaglio. L'eleganza è sobria – e la sobrietà è elegante. L'una e l'altra sono piacevoli, gradevoli, confortanti. Possono essere, quando è il caso, seducenti – anche maliziose. C'è più fascino, infatti, nella semplicità che in ogni sfacciata esibizione. La parola deriva dal latino *Elegantia*: concetto legato all'aspetto interiore, che si possiede alla nascita e che non si può acquisire. L'eleganza è perciò un concetto interiore agli oggetti e alle persone.

L'eleganza è quella modalità della bellezza che ne sottolinea il nesso sociale e la creatività funzionale. Se la bellezza è l'adeguatezza della forma al contenuto, occorre individuare in che modo l'eleganza è coordinata al fine della cosa o del comportamento di cui essa è la qualità. Per esempio ci può essere eleganza nel modo di risolvere un'equazione, nella forma di una macchina utensile o di un prodotto, così come nel modo

di vestirsi e quindi di apparire. Nel caso dell'equazione, l'eleganza inserisce una componente inventiva in un campo, la matematica, che sembrerebbe rigorosamente formale e lontano da invenzioni fantasiose. La soluzione elegante sarebbe quella che, coniugando invenzione e rigore appare alla fine sorprendentemente adeguata. In un prodotto l'eleganza è data dall'equilibrio tra forma e funzionalità, nel caso del vestito l'eleganza sta nel trovare una misura e il senso di quella misura di fronte alla libertà creativa.

L'eleganza dimora inoltre nel concetto di leggerezza di Calvino. In questa accezione, leggerezza e levità vanno intese in senso positivo, perché l'eleganza implica proprio un atteggiamento di fondo ottimista verso la vita e le cose del mondo. L'eleganza non può essere pesante, a volte il lusso lo è, ma si forma togliendo l'inutile e il superfluo, rendendo leggere le cose. C'è in realtà molto lavoro da fare per togliere, invece di aggiungere, ma questa è la chiave.

Non si deve confondere ordine ed eleganza, sono due concetti di armonia diversi. Perché la gente scappa dalle città troppo regolari e va a cercare un senso di calma e di riposo in campagna? Perché non c'è gusto a passeggiare in un viale di alberi tutti uguali a distanze uguali che lasciano cadere foglie tutti assieme nella stessa stagione. Cerchiamo l'eleganza nella varietà armonica.

3. Eleganza come fonte di valore

La cifra dell'eleganza di un paese è nella diffusione vasta dell'armonia visiva e funzionale, non nelle punte di design. Si possono avere prodotti di design formidabile in paesi ineleganti

per la bravura di un'impresa e di un designer, ma l'economia dell'eleganza richiede una diffusione generale e capillare. Non è solo l'Italia ad essere elegante, altri paesi accrescono la loro eleganza, ma l'Italia lo è più di altri paesi per la sua storia, la sua cultura il suo saper fare. L'economia dell'eleganza risiede nella capacità di innestare l'eleganza respirata nei manufatti nella creazione di un vantaggio competitivo socialmente diffuso. Esempi di questo si trovano nelle produzioni artigianali, ma devono espandersi anche nella produzione industriale. Se i mastri vetrai di Murano costruiscono manufatti in vetro con movimenti danzanti del polso, se mischiano le polveri colorate per ottenere tonalità irripetibili, se siedono sull'ultimo sgabello davanti ai forni in gerarchia di tre persone, dal lavorante al forno, al soffiatore, al mastro vetraio, non può che uscire eleganza. La produzione industriale deriva dalle attitudini artigianali della cultura di prodotto, che deve essere bello e fatto con cura, altrimenti infanga l'onore del suo costruttore, molto più importante questo della redditività. Più ancora il prodotto non deve mostrare lo sforzo che è costata la sua fattura, ma risultare leggero e intonato nel suo uso. L'eleganza ha in sé tanta tecnologia e studio tecnico. Gio Ponti afferma: *“Guai alla macchina che confessa la fatica del proprio lavoro; anche nelle macchine, come negli uomini, noi apprezziamo l'ermeticità dell'organismo, l'abilità del lavoro, l'eleganza dello sforzo.”*

L'economia dell'eleganza interviene nella costruzione del valore sociale e psicologico di un prodotto, non è ovviamente l'unico strumento, ma può esserne il mezzo fondamentale in alcune condizioni. Allorché i clienti nei diversi mercati del mondo sono disposti a pagare qualcosa in più o a preferire un prodotto italiano agli altri a merito della sua eleganza, ecco che si testimonia il valore competitivo che la cultura del fatto con

passione e precisione può offrire a un paese. L'eleganza dei prodotti costruisce una fonte di valore, perché porta valore in chi li possiede, non solo utilità, ma anche qualità culturale. Possiamo distinguere tre fonti principali di valore nel prodotto: a) il valore d'uso, sempre presente nelle teorie economiche e manageriali, cioè il valore che si crea dalla capacità del prodotto di risolvere un problema funzionale; b) il valore sociale, cioè il valore che si crea dalla capacità del prodotto di essere strumento di relazione sociale; c) il valore psicologico, il valore che si crea dalla capacità del prodotto di rafforzare l'immagine che l'utilizzatore vuole avere di se stesso. L'eleganza percorre tutte e tre le fonti.

4. Cinque storie di prodotti eleganti

Innumerevoli sono quindi le storie di soluzioni prodotte dall'economia dell'eleganza, eccone qui alcune che raccontano prodotti normali e prodotti diventate icone italiane nel mondo. La chiave dell'economia dell'eleganza, s'è detto più volte, non sta solo nelle straordinarie punte di eccellenza e successo, risiede soprattutto nella normale banalità della passione quotidiana.

Radiatori Irsap

I radiatori della mia infanzia, a casa mia e in quelle degli amici, stavano nascosti dietro le tende, in nicchie sotto le finestre, ricordo che ogni famiglia si procurava un copriradiatore in legno, per vestire quella brutta ghisa. Il radiatore andava nascosto come una vergogna della casa. L'idea

dei due imprenditori di Irsap fu quella di dare al radiatore l'eleganza, toglierlo dai nascondigli e dall'anonimato e farne un oggetto di bellezza dell'arredamento, accrescendo tecnologia e rendimento calorico, modellando nuove forme e inserendo colori e finiture che costituissero sculture in acciaio da mostrare orgogliosi. Il radiatore come oggetto del bello è una conquista preziosa, la dimostrazione che l'eleganza ci abitua al valore in ogni oggetto, anche il meno noto: quanti conoscono la marca del proprio radiatore? L'eleganza anonima cui siamo avvezzi è la risposta più importante alla qualità della nostra vita.

Classica Inglesina

Dietro all'evocazione anglosassone del nome Inglesina c'è una realtà completamente italiana. Il nome si lega al primo modello prodotto dall'azienda negli anni '60: la storica *London* con telaio a balestra, ispirata alle tradizionali carrozzine inglesi, rivista con lo spunto dell'eleganza italiana. Da qui, appunto, il nome "Inglesina".

Una scelta d'identità che si è mantenuta e confermata nel tempo. Quella prima *London* viene infatti prodotta ancora oggi, aggiornata nel design, con il nome di *Classica*: un modello considerato la rappresentazione della carrozzina per eccellenza.

L'azienda è così una delle tante ambasciatrici dell'eleganza *made in Italy* nel mondo. Il suo nome è diventato simbolo stesso di qualità e di attenzione estrema per la prima infanzia, e alcuni suoi prodotti, come la carrozzina *Classica*, si sono affermati come vere e proprie icone di stile, esempi di design senza tempo. Comfort, sicurezza e funzionalità sono gli obiettivi da raggiungere, ricerca, innovazione e stile sono gli strumenti utilizzati.

Vespa Piaggio

Nel 1946, immediatamente dopo la guerra, Enrico Piaggio optò per una totale riconversione industriale, puntando sulla mobilità individuale di un Paese che usciva dal conflitto. Avrebbe realizzato la sua intuizione, creando allo stesso tempo un veicolo destinato a grandissima celebrità, grazie allo straordinario lavoro progettuale di Corradino D'Ascanio.

Forse la più grande innovazione della Vespa, che contribuì al suo successo planetario, fu la presenza di una carrozzeria portante, che sostituiva il telaio e che copriva integralmente il motore e le parti meccaniche principali, col risultato di una protezione efficace dalle intemperie e di poter consentire l'utilizzo della motocicletta con l'abbigliamento di tutti i giorni, senza sporcarsi o scomporsi. La posizione del motore consentiva la trasmissione diretta dal cambio alla ruota posteriore senza catena, che faceva parte della semplicità progettuale della Vespa. Il motore era sostenuto posteriormente dalla carrozzeria portante nelle vicinanze della ruota, il serbatoio era situato posteriormente dal lato opposto del motore e con la presenza anche della ruota di scorta. Il cambio era comandato dal manubrio tramite la rotazione della manopola in blocco unico con la leva di comando della frizione. Con questo modello si inaugurò la caratteristica della posizione di guida con le gambe non più separate dal serbatoio e appoggiate su una larga pedana posizionata dietro lo scudo di protezione.

Nonostante lo scorrere degli anni, la Vespa resta uno degli esempi di design industriale più riuscito al mondo. La sua linea, pur variando nel particolare, rimane inconfondibile nell'insieme:

qualsiasi sia il modello, qualsiasi sia l'anno di produzione, le sue caratteristiche fondamentali rimangono impresse a tal punto che l'oggetto Vespa è identificabile in modo univoco. Lo scooter è un fenomeno di costume, che caratterizza un'epoca: nel cinema, nella letteratura e nelle immagini pubblicitarie Vespa compare infinite volte tra i simboli più significativi dell'Italia. Oggi Vespa è arrivata a superare quota 17 milioni di esemplari venduti.

Lettera 22 Olivetti

Progettata da Marcello Nizzoli in collaborazione con Giuseppe Beccio la Lettera 22 Olivetti è il primo esempio di macchina per scrivere portatile, leggera e compatta, facile da trasportare e maneggevole, venduta in una custodia con maniglia, prima di cartone e poi in similpelle. Il disegno di Nizzoli della “carrozzeria” segue i volumi dettati dalle funzioni della tastiera e dei meccanismi interni, arrotondandosi sul perimetro, coniugando il rigore formale e funzionale un con gradevole aspetto estetico. Nel 1956 ottiene il Compasso d'Oro con questa motivazione: “viene attribuito alla macchina da scrivere Lettera 22 in quanto esempio di ottima soluzione per le esigenze di portabilità legate alla tipologia di oggetto. La ricerca estetica di Nizzoli si risolve qui in una forma che esalta il concetto stesso di portabilità coerentemente con le esigenze di minimo ingombro”. È la macchina con cui ho scritto la mia tesi, quando ancora il computer non era diffuso nelle case, ricordo che ogni volta che ne aprivo la custodia e la estraevo per usarla sentivo una baldanza sottile, come se iniziassi una cerimonia importante con un oggetto rituale di grande valore.

Tolomeo Artemide

La lampada Tolomeo è la rilettura in chiave moderna delle lampade a "molle" del passato. Anche se è chiara l'ispirazione, che prende a modello la lampada da lavoro norvegese derivata da un analogo prodotto inglese creato nel 1934, il progetto presenta un fascino e una eleganza del tutto nuovi. La fonte luminosa viene spostata nei punti interessati per mezzo dei suoi lunghi bracci, una sorta di compasso con un'ampia apertura. Prodotta in alluminio lucidato e anodizzato, la lampada ha bracci e testa orientabili in tutte le direzioni.

Incaricato di realizzare la lampada da tavolo, Michele De Lucchi affronta il tema dal punto di vista tecnologico. *“Il vero problema della lampada da tavolo è quello di studiare la frizione. Girando sempre attorno alle varie possibilità, alla fine, quella che mi è sembrata la più intelligente, era la molla e allora ho cominciato a lavorare su quella...”*. Nella Tolomeo il meccanismo a molle è nascosto, tenuto in tensione dal cavetto sopra al braccio. Tale sistema consente di guadagnare in leggerezza dell'apparecchio e giocare sulla misteriosità del meccanismo. Riceve nel 1989 il Compasso d'Oro per il recupero di una immagine tradizionale unitamente all'alto contenuto tecnologico e di prestazione. Tecnologia invisibile e bellezza costituiscono la sua cifra di eleganza.

Nell' *Eleganza del riccio* si incontrano, in un palazzo di Parigi, il concetto algido giapponese e quello più caldo europeo, tra il colto e ricco pensionato e la portinaia intellettuale, attraversando una dolcezza riservata e rispettosa. *“All'inizio la bellezza pura che irrompe nel cielo, quel timore rispettoso che si impadronisce del cuore, sentirsi così irrisori al centro stesso del sublime, così fragili e così ricolmi della maestà delle cose, sbalorditi, ghermiti, rapiti dalla magnificenza del mondo. [...] Poi, come le lacrime [...] si lasciano dietro una lunga spiaggia lavata dalla discordia, così la pioggia estiva, spazzando*

via la polvere immobile, è per l'anima degli esseri come un respiro infinito.”

Mi sembra una buona descrizione poetica dell'eleganza, cui aggiungerei un sorriso mediterraneo, senza dimenticarne l'operosa costruzione quotidiana, la fatica resa leggera e la passione irresistibile che ne fanno una forza economica. È proprio questa unione tra poesia, cura attenta e lavoro duro che si ottiene il respiro infinito e un caldo sorriso di un prodotto bello e ben fatto, che costruisce il valore dell'economia dell'eleganza.

Riferimenti Bibliografici

- AA.VV. (1976), *Le mille e una notte*, Einaudi, Torino.
- Alberti Leon Battista (2014), *I libri della famiglia*, Kindle edition, Amazon.
- Alighieri Dante (2005), *Divina Commedia. Inferno*, Mondadori, Milano.
- Arendt H. (2009), *Le origini del totalitarismo*, Einaudi, Torino.
- Attali J. (2010), *La crisi, e poi?*, Fazi, Roma.
- Barbery M (2006), *L'eleganza del riccio*, Edizioni e/o, Roma.
- Baumann Z. (2009), *Vita liquida*, Laterza, Bari.
- Bernstein W.J. (2010), *Il lauto scambio*, Tropea, Milano.
- Brecht B. (2014), *Vita di Galileo*, Einaudi, Torino.
- Brilli A. (2013), *Mercanti avventurieri*, Il Mulino, Bologna.
- Buckhardt J. (1980), *La cività del Rinascimento in Italia*, Sansoni, Milano.
- Buttsworth M. (2013), *Zheng He*, Create Space.
- Calvino I. (1972), *Le città invisibili*, Einaudi, Torino.
- Calvino I.(1993), *Lezioni americane*, Mondadori, Milano.
- Collodi C. (1967), *Le avventure di Pinocchio*, Fratelli Fabbri, Milano.
- Confindustria Prometeia (2013), *Esportare la Dolcevita*, Sipi, Roma.
- Confucio (2003), *Dialoghi*, Einaudi, Torino.
- Cristoforo Armeno (2000), *Peregrinaggio di tre giovani figliuoli del re di Serendippo*, Salerno editrice, Roma.
- Darwin C. (2005), *Viaggio di un naturalista intorno al mondo*, Einaudi, Torino.
- De Amicis E. (2012), *Cuore*, Garzanti, Milano
- Del Fabbro B. (1975), *Mozart*, Feltrinelli, Milano.
- Dickens C. (1971), *Il circolo Pickwick*, Mondadori, Milano.
- D’Orazio C. (2013), *Caravaggio segreto*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Eco U. (1964), *Apocalittici e integrati*, Bompiani, Milano.
- Eco U. (1976), *Opera aperta*, Bompiani, Milano.
- Erasmus da Rotterdam (2010), *Elogio della follia*, Mondadori, Milano.
- Facchinetti P., Rubino G.P. (2008), *Campagnolo*, Bolis, Bergamo.
- Florida R. (2002), *L’ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano.
- Frossman E. (1973), *Palladio e l’antichità*, catalogo della mostra “Palladio”, Electa, Milano.
- Gibran K. (2013), *Il Profeta*, Feltrinelli, Milano.
- Gilbran K. (1986), *Il giardino del profeta*, Guanda, Parma.
- Gonzato S. (1995), *Emilio Salgari*, Neri Pozza, Vicenza.

- Jeal T. (2008), *David Livingstone. Una vita per l'Africa*, Mursia, Milano.
- Lanaro P. (2001), *Poesie dalla scala C*, L'Obliquo, Brescia.
- Lane F.C. (1997), *I mercanti di Venezia*, Einaudi, Torino.
- Latouche S. (2010), *Come si esce dalla società dei consumi*, Bollati-Boringhieri, Torino.
- Manganelli G. (1972), *Agli Dei ulteriori*, Einaudi, Torino.
- Munari B. (1972), *Design e comunicazione visiva*, Laterza, Bari.
- Munari B. (1981), *Da cosa nasce cosa*, Laterza, Bari.
- Neuhaus, N. (2005), *La lunga notte di Shackleton*, Vivalda, Torino.
- Omero (2014), *Iliade*, Einaudi, Torino.
- Orazio (2004), *Odi*, Mondadori, Milano.
- Pacioli, L. (1994), *Trattato di partita doppia*, Marsilio, Venezia.
- Parise G. (2008), *L'eleganza è frigida*, Adelphi, Milano.
- Pendergrast M. (2009), *Storia della Coca-Cola*, Odoja, Bologna
- Petronio (1972), *Satyricon*, Sansoni, Firenze.
- Polo M. (1982), *Il Milione*, Editori Riuniti, Roma.
- Pozza N. (1986), *Tiziano*, Rizzoli, Milano.
- Rescigno E. (2004), *Johan Sebastian Bach*, Skira, Milano.
- Rimbaud A. (1973), *Poesie*, Einaudi, Torino.
- Salgari E. (1991), *La tigre della Malesia*, www.liberliber.it.
- Seierstad A. (2008), *Il libraio di Kabul*, Rizzoli, Milano.
- Sennett R. (2009), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Silverstein M.J., Fiske N. (2003), *Trading up*, Etas, Milano.
- Smith A (2013), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino.
- Tacito P.C. (1981), *Annali*, Rizzoli, Milano.
- Taviani P.E. (2003), *Cristoforo Colombo*, Famiglia Cristiana, Milano.
- Valéry P. (2012), *Opere poetiche*, Guanda, Milano.
- Vescovi G. (1997), *Resistenza nell'Alto Vicentino*, La Serenissima, Vicenza.
- Weber M. (1991), *L'Etica Protestante e Lo Spirito del Capitalismo*, Rizzoli, Milano.
- Young D., Young M. (2004), *Introduzione all'architettura giapponese*, Periplo Edizioni, Milano.
- Zanzotto A. (2011), *Ascoltando dal prato. Divagazioni e ricordi*, Interlinea, Novara.

Lezioni inattese di management è una raccolta di riflessioni su storie di persone, mercati e imprese che partono da punti imprevedibili e che giungono a temi di gestione percorrendo strade inattese. Sono narrazioni che vogliono aiutare ad aprire le gabbie in cui finiscono sovente le nostre menti. La chiave scelta è quella di raccontare unendo storia, letteratura, filosofia e management in una miscela che è quella della realtà, dove i diversi piani non vivono in modo separato, ma si completano e contaminano continuamente, rendendo ogni vicenda più ricca e affascinante. Il desiderio di chi narra è quello di riuscire ad avvolgere chi ascolta in un processo di conoscenza più libera e molteplice dove la curiosità e l'apprendimento derivano dal racconto. *Lezioni inattese di management* cerca di riproporre, parlando di persone e imprese, il fascino dell'ascolto di storie. Il testo è rivolto a diversi pubblici: soprattutto ai lettori curiosi con il desiderio di scoprire incanti oltre la presunta aridità della materia gestionale, comprendendo come sia parte di un disegno più ricco e forse, per loro, sorprendente; agli studenti di management e di altre discipline, cui è utile fornire dimensioni di lettura dei fenomeni d'impresa più aperti di quelli che si trovano nei libri di testo; ai manager alla ricerca di occasioni per riflettere e sviluppare idee e visuali diverse dal loro quotidiano.

Tiziano Vescovi è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese nel Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. È direttore della Scuola di Studi sull'Asia e Gestione Aziendale, co-direttore del laboratorio di ricerca International Management to Asia (IMA-lab) e membro del comitato direttivo della Società Italiana di Management. Dal 2007 è direttore scientifico della Scuola Librai Italiani di Roma.

Suona il flauto in un gruppo rock e quando può va in bicicletta.

€ ???

