

È morto a Zurigo

Sergio Marchionne, l'orgoglio della fatica

Mario Calabresi

Quando annunciò che nel gennaio del 2019 avrebbe lasciato la guida di Fca, cercai di immaginarmi Sergio Marchionne che non corre più da un continente all'altro con una bottiglietta di the in mano, cercai di visualizzarlo tranquillo, che va in vacanza o si gode la vita. Non ci riuscii e, nonostante avesse deciso di restare alla guida della Ferrari e avesse "messo su" casa di fronte al lago, appena fuori Detroit, credo che nemmeno lui

riuscisse a immaginarsi "pensionato".

La vita di Sergio Marchionne era il lavoro, viveva di quello e per quello, con un'intensità disumana.

continua alle pagine 2 e 3 →



Sergio Marchionne aveva 66 anni

STEFANO DE LUIGI / VII / REDUX

VALERIO BERRUTI, FRANCESCA BOLINO, SANDRO DE RICCARDIS, pagine 3, 4 e 7

La morte del manager



Peso: 1-36%, 2-51%, 3-56%

Marchionne, l'uomo che viveva di lavoro

L'azienda era la sua passione, i suoi ritmi a volte disumani. Aveva quella voglia di rivalsa e affermazione che nasce dalla fatica e dall'emigrazione. Apprezzava Obama ma era certo dell'elezione di Trump: "Chi non lo capisce, non capisce l'americano medio" La sua felicità quando stava ai box Ferrari

→ segue dalla prima pagina

Mario Calabresi

Non si tirava mai indietro, ogni problema, anche quelli che avrebbe potuto tranquillamente delegare, era una sfida da accogliere e da affrontare.

Aveva fame, quella voglia di rivalsa e di affermazione che nasce dalla fatica e dall'emigrazione. Per farmi capire cosa significava per lui la conquista della Chrysler non mi parlò di andamenti azionari o milioni di auto prodotte ma della sua adolescenza: «Sono arrivato in Canada dall'Abruzzo che avevo 14 anni, parlavo l'inglese malissimo, con un marcatisimo accento italiano. Ci ho messo più di sei anni a perderlo. Sei anni persi con le ragazze. L'imbarazzo di aprire la bocca mi paralizzava». Ogni giorno per oltre mezzo secolo ha voluto dimostrare che non si sarebbe più lasciato paralizzare o mettere in un angolo da quelli più grossi di lui, anche per questo prese tre lauree. Lo faceva con una tale caparbità che spesso sconfinava nella sfrontatezza o nella battuta sarcastica. Il Golia da battere nell'ultimo decennio sono state le case automobilistiche tedesche e le pubblicità del Superbowl erano ogni anno il suo manifesto. Le curava in ogni dettaglio, diventò matto per avere Eminem, poi Clint Eastwood e infine Bob Dylan, il suo cruccio era non aver convinto Bruce Springsteen. Lo spot che amava di più era quello con cui lanciò la

Maserati in America nel 2014. C'era una bambina afroamericana che raccontava una storia di rivincita e le parole erano la sua biografia: «Siamo circondati da giganti, abbiamo dovuto imparare ad affrontarli e a batterli, siamo piccoli ma veloci e sappiamo che essere svegli è più importante che essere il ragazzo più grosso del quartiere».

Nella sua filosofia comandare però non significava solo decidere ma essere il capobranco che non molla mai la presa e lavora più di tutti gli altri. La fatica era la sua compagna di vita e la cartina di tornasole con cui giudicava le biografie di chi incontrava. I ritmi a cui costringeva chi lavorava con lui, per molti sono stati insostenibili. Non ne faceva mistero e prendeva in giro quei manager che a Torino sparivano all'ora di pranzo per una partita a tennis: «Si mettono la protezione cinquanta per non farsi vedere abbronzati». Qualche estate fa apparve abbronzato anche lui, raccontò di essere stato finalmente in vacanza: «Un fine settimana a Boston, per vedere da turista l'università di Harvard e la Kennedy Library. Poi mi sono messo a leggere un libro su una panchina al sole e mi sono scottato». Sarebbe rimasta l'unica vacanza in dieci anni.

Era un uomo del West, poche raffinatezze, viaggiava con uno zainetto o molto spesso semplicemente due buste di plastica, una

per le sigarette e il the freddo, l'altra con i caricatori dei cellulari. Ne aveva tre: uno americano, uno svizzero e uno italiano. A seconda degli appuntamenti o degli orari accendeva il telefono del fuso giusto. Dal sacchetto dei telefoni faceva capolino una statuetta di Ganesh, la divinità indiana con la testa di elefante, era il suo portafortuna.

Era fissato con il metodo di lavoro: mai interrompere una riunione finché non era conclusa, concentrarsi su una cosa alla volta e chiuderla. E non distrarsi con i telefoni. Mettere un finto appuntamento in agenda ogni due ore, per aver uno spazio dove risolvere i problemi improvvisi. E se non succede niente? «Ho un'occasione per riordinare la musica». Migliaia di brani che teneva sul Mac, da Keith Jarrett alla Callas.

L'amore per il metodo lo legava a John Elkann, spesso parlavano in inglese tra loro, per fare più in fretta a capirsi. Marchionne era fissato con la velocità: «La lingua italiana è troppo complessa e lenta, per un concetto che in inglese si spiega in due parole, in italiano ne occorrono almeno sei». Avevano un rapporto fortissimo, condividevano la compren-



sione per l'America, l'amore per la Ferrari e per le cose fatte con cura. Anche l'allergia per i riti della politica italiana, che per Marchionne erano più soffocanti dell'odiata cravatta.

Sulla sua incapacità di mediare, di essere rotondo, molto è stato detto, ma lui rifiutava l'etichetta: «Ho riportato in Italia una produzione che era stata delocalizzata in Polonia, quella della Cinquecento, e trovano il modo per contestarmi. Ho rilanciato Pomigliano, una fabbrica del sud Italia, un luogo dove c'erano i cani randagi in giro per lo stabilimento, dove trovavi i loro peli sulla carrozzeria dopo la verniciatura».

Gli piacque Renzi, perché gli sembrava diverso, più dinamico, non ingessato, con un modo di parlare diretto. Pensò che avrebbe cambiato davvero l'Italia. Quando lo vide in difficoltà ragionò che aveva sbagliato a non scegliere i migliori, ma a circondarsi di una cerchia stretta di amici fiorentini.

Sono stato direttore per quasi sette anni della *Stampa*, allora di proprietà della Fiat. Marchionne mi chiamò una sola volta per lamentarsi del giornale, per la precisione di un titolo sul sito, in cui si diceva che Franco Fiorito detto "Er Batman" si era comprato una jeep con i soldi pubblici. «Non ha comprato una Jeep ma un fuoristrada, non si può usare il termine come fosse generico perché è un marchio, soprattutto perché

non facciamo automobili per politici ladri». All'inizio del 2010, durante il governo Berlusconi, mi propose un'intervista per dire che Fiat non aveva alcun interesse a chiedere incentivi per la rotamazione. Alla fine del colloquio si alzò e disse soddisfatto: «Con questa intervista ho comprato la mia e la tua libertà».

Dell'editoria se ne è sempre occupato John Elkann, ma una volta l'anno chiedeva i conti e non sopportava il rosso, però di fronte a un piano serio di recupero

non fece problemi ad investire. «Se perdete e vi dobbiamo sovvenzionare ogni anno allora finirete per essere l'illustrato Fiat, ma a me la cosa non interessa: state in piedi da soli e questa sarà la migliore garanzia della libertà del giornale». All'Italia contestava anche l'incapacità di scommettere sui giovani, di dare spazio alle nuove generazioni, anche per questo rimase folgorato quando lo invitarono al Meeting di Rimini: «Ho visto l'energia dei ragazzi in un Paese che li soffoca».

Diverso era il rapporto con la politica americana. Amò molto Obama, di cui lodava la capacità di visione, di aver salvato Detroit, l'auto e un pezzo fondamentale della storia dell'industria americana. Di aver aperto la porta agli italiani. Il rapporto tra i due era fortissimo. Questo non gli impedì una certa familiarità anche con Donald Trump: «Chi non lo capisce non capisce l'americano medio, che non è quello che vive a New York o a San Francisco, ma che sta nel mezzo. Quello che è orgoglioso di farti vedere quanto è grande il suo televisore o ti trascina in garage prima del barbecue per mostrarti la macchina nuova. Trump è esattamente quella cosa lì. Quando sono entrato alla Casa Bianca, mi ha portato a fare il giro delle stanze per farmi vedere tutto quello che aveva cambiato, le sue aggiunte, dalle tv alle tende dorate. Poi mi ha dato una gran pacca sulla schiena. La rappresentazione perfetta dell'americano medio». Era convinto che avesse vinto per questo: «Hillary aveva l'accordo con i leader sindacali, ma anche nelle nostre fabbriche gli operai hanno votato per Trump. Erano storici elettori democratici ma avevano trovato uno che per la prima volta parlava la loro lingua e diceva quello che volevano sentirsi dire: nessuno porterà mai più il lavoro fuori dai confini dell'America».

La prima volta che l'ho incontrato, nella hall di un albergo su Central Park a New York, quando stavo per essere nominato di-

rettore della *Stampa*, non lo riconobbi, aveva una sciarpona blu che gli copriva anche il naso e continuava a tossire. Non mi chiese nulla di politica e mi parlò della sua infanzia, dell'idealizzazione dell'Italia e delle nostalgie che aveva di suo padre, di sua madre e degli studi di filosofia. Ma soprattutto della sorella Luciana che amava tantissimo, morta a 32 anni di cancro. Mi raccontò di quando accompagnò per l'ultima volta il figlio di lei all'ospedale per salutare la mamma. Si commosse e smise di parlare per un po', poi cambiò discorso e ordinò una bottiglia di vino e due bistecche.

Era felice ai box della Ferrari con le cuffie in testa, quando cercava di azzeccare al millesimo i tempi dei giri di prova. Aveva cercato di convincersi che quella sarebbe stata la sua nuova vita e ci era quasi riuscito.

Lo raggiunsi al telefono la sera del 30 aprile 2009, mentre stava facendo scalo ad Halifax, in Nuova Scozia prima di attraversare l'Atlantico. L'aereo faceva rifornimento e lui comprava le sigarette. Continuava a tossire, ma fumava comunque. Era appena stato firmato l'accordo tra Fiat e Chrysler. «Dovrò dividere il mio tempo e la mia vita tra l'Europa e gli Stati Uniti, ma certo dovrò alleggerire certe cose che facevo perché ho raggiunto i miei limiti fisici e di più non posso chiedere a me stesso. Adesso non vedo l'ora di risalire sull'aereo, è piccolo e scomodo ma devo dormire a tutti i costi. Dormire sarà il mio modo di festeggiare».



Andavo a Mirafiori, senza nessuno, per vedere quel che volevo io, le docce, gli spogliatoi, la mensa, i cessi. Cose obbrobriose. Ho cambiato tutto: come faccio a chiedere un prodotto di qualità agli operai e farli vivere in uno stabilimento così degradato?

Gli esordi

I primi giorni alla Fiat raccontati a Ezio Mauro

Cara collega, esiste un mondo in cui le persone non lasciano che le cose accadano. Le fanno accadere. Non dimenticano i propri sogni nel cassetto, li tengono stretti in pugno. Si gettano nella mischia, assaporano il rischio, lasciano la propria impronta

La lettera

Uno stralcio della lettera scritta ai dipendenti Fca

Sergio Marchionne, ex amministratore delegato della Fca, è morto ieri a Zurigo all'età di 66 anni

Siate come i giardinieri, investite le vostre energie in modo che qualsiasi cosa facciate duri una vita intera E anche di più I grandi leader, sono persone che hanno una capacità fenomenale di disegnare e ridisegnare relazioni di collaborazione creativa all'interno dei loro team

Lezione alla Luiss

Il 28 agosto del 2016 parlando all'università

I miei maglioni hanno un piccolo tricolore sulla manica. E lo porto con orgoglio. Non sono nato in una casta privilegiata, mio padre era un maresciallo dei carabinieri. Io in politica? Scherziamo? Faccio il metalmeccanico, produco auto, camion e trattori

No alla politica

Stralci di una intervista del 2015

☺
Divido il mio tempo tra Europa e Usa ma dovrò alleggerire certe cose. Ho raggiunto i miei limiti fisici, di più non posso chiedere a me stesso

