

◆ **La gioventù trascorsa tra Bankitalia l'Iri di Beneduce e la Commerciale di Mattioli che fonda Mediobanca**

◆ **Il trampolino di lancio è la fusione tra Montecatini e Edison Le disavventure: da Cefis a Tangentopoli**

◆ **La fine del rapporto con gli Agnelli la perdita della Comit e il breve flirt con Banca Intesa**

ALESSANDRO GALIANI

ROMA Enrico Cuccia è stato il mago della finanza della old economy. È stato anche il «padrone dei padroni», il «papa laico», un personaggio ai limiti della leggenda. Nel bene e nel male buona parte della storia del capitalismo italiano del secondo dopoguerra passa per le sue mani, coincide coi suoi traffici, le sue strategie, le sue inappellabili mediazioni. L'immagine di Cuccia è quella del «Grande Vecchio» della finanza laica italiana: silenzioso, cinico, intelligente, impenetrabile. È il banchiere per eccellenza, uno che non fa mai sfoggio del suo potere e lavora nell'ombra. È sempre defilato, anche nelle occasioni ufficiali. Alla cerimonia di commemorazione per la morte del suo amico Guido Carli prende posto negli ultimi banchi della chiesa, coerente col suo stile di vita sobrio e riservato (tanto per dire: non ha mai avuto una guardia del corpo).

Ultimamente questo Buster Keaton della finanza, questo banchiere che non sorride mai, è sempre più curvo, ingobbito, il bavero del cappotto rialzato, il fascio di libri e giornali perennemente sotto il braccio, la camminata rasente i muri, gli occhi rivolti a terra. Dimostra tutti i suoi 93 anni e viene dato in declino, proprio come la sua creatura: Mediobanca.

«Il crocevia del capitalismo italiano è diventato un crocicchio», titolano i giornali dopo la rottura dell'ultradecennale rapporto con Lazard e mentre Comit, il perno della Galassia del Nord, rischia di finire nelle grinfie di Unicredit. Ma Cuccia dimostra di avere sette vite come i gatti e risorge: incontra D'Alema, respinge l'assalto di Unicredit, consente a Colaninno di prendersi Telecom, rafforza Generali con Ina. Insomma, fa il miracolo. Chiama il cattolico Bazzoli alla sua corte, mette insieme il diavolo con l'acqua santa, ma proprio da lì gli arriva l'ultima mazzata. Banca Intesa di Bazzoli gli sfilava la Comit e si torna a parlare di «ridimensionamento di Mediobanca», di «crisi inarrestabile», di «fine di un'epoca».

Cuccia vecchio, vecchissi-



Enrico Cuccia

L'avventura del «papa laico» della finanza italiana

mo, ma sempre vigile sa che la sua Mediobanca può sempre contare su un portafoglio di partecipazioni invidiabile, resta arbitra delle sorti di Generali, di Montedison, di Hdp, ma nel frattempo perde pezzi. Fiat se ne è andata per conto suo, Credit si è messa in proprio, Comit non c'è più. Nel suo cda entra Mediaset, si cercano nuovi equilibri, ma ormai si viaggia sul filo del rasoio. Il guaio è che il mondo è cambiato. La globalizzazione ha reso inutili ed antiquati i compiti storici di Mediobanca: trovare soldi e tessere alleanze per il grande capitalismo italiano ed evitare le scalate ai grandi gruppi. Nel 2000 chi cerca capitali ne può trovare quanti ne vuole in Borsa, le banche d'affari anglosassoni

che gli apre le porte della Comit: il tempio della finanza laica. Qui conosce Ugo La Malfa e Adolfo Tino, azionisti come lui. Nel '42 viene spedito in missione segreta a Lisbona per contattare gli alleati con un memoriale, cucito nella giacca, in cui si parla di un'Italia repubblicana, antifascista e anticomunista. A Lisbona conosce André Mayer, banchiere ebreo, patron della Lazard, che diventerà il suo partner estero, il suo punto di riferimento nei rapporti con l'alta finanza internazionale. Nel '46 Mattioli gli affida la direzione di Mediobanca, forse per disfarsi di un giovane troppo ambizioso. «Cuccia è troppo intelligente per tenerlo qui in Comit» confida agli amici. Alla guida di Medioban-

Di fatto la più grande impresa privata italiana viene scalata da un'impresa pubblica. Cefis si prende Montedison, grazie ai consigli di Cuccia, ma quella conquista fu il suo inverno russo: Cefis fa ampio uso di fondi neri, si compra giornali e politici ma alla fine cade e se ne scappa in Canada, mentre Cuccia resta nell'ombra, senza che la sua stella si offuschi. Intanto continua a muovere i fili del capitalismo familiare italiano. E lo fa con straordinaria competenza. La sua filosofia è: «Le azioni non si contano, si pesano». Ma, a modo suo, questo grande alchimista della finanza un'etica ce l'ha anche lui. Si racconta che a un finanziere, che cercava di spiegarli perché Mediobanca avrebbe dovuto fare affari con lui, chiuse la bocca con una battuta diventata celebre: «Io e lei non faremo mai affari insieme perché apparteniamo a due giardini zoologici diversi». E poi non va dimenticato che Cuccia fu uno dei pochi ad opporsi a Michele Sindona.

Negli anni Ottanta, quelli della finanza allegra, si comincia a parlare di un Cuccia in declino. Micheli e Schimberni sfilano dal Sancta Sanctorum di Mediobanca prima Bi-Invest e poi Fondiaria. Schimberni è il capo di Montedison e tra questo gruppo e Cuccia sembra proprio ci sia un gioco di destini incrociati: si ritrovano sempre. Poi Raul Gardini fa le scarpe a Schimberni e unifica la chimica nelle sue mani. Cuccia ha 80 anni e sembra avviato al tramonto. Raider e yuppie fanno il bello e il cattivo tempo sotto i suoi occhi, a suon di tangenti. Ma con Cuccia è proprio il caso di dire: mai dire mai. Quando Gardini crolla è un gruppo di banche, all'ombra di Mediobanca, a riprendersi Montedison. Poi viene la crisi degli anni '90. La Fiat è a secco e Agnelli ricorre ancora a Cuccia per ricapitalizzare il gruppo. Mediobanca, così come aveva fatto pochi anni prima con Gheddafi, trova i soldi ma stavolta pone condizioni pesanti in casa Fiat. Gli Agnelli vengono messi sotto tutela e Cesare Romiti è il tramite di Cuccia in Fiat. L'amicizia tra Agnelli e Mediobanca comincia ad incrinarsi, iniziano i primo screzi sotterranei che culmineranno con lo sganciamento di Fiat da via Filodrammatici e il diramamento del gruppo torinese nell'orbita del San Paolo-Imi. L'altra grande operazione di Cuccia è Supergemina, cioè il tentativo di mettere insieme Montedison e Gemina. L'operazione si rivela un fallimento. I giudici scoprono che Gemina è un colabrodo, fioccano gli avvisi di garanzia e Cuccia si ritira. Nel frattempo è riuscito a mettere a segno la privatizzazione di Mediobanca, conquistando Credit e Comit, cioè due delle tre gambe su cui si regge la sua banca d'affari. Il Centauro mezzo pubblico e mezzo privato, come lui stesso si definì, diventa un banchiere privato. Blindare Mediobanca significa mettere al sicuro tutta la Galassia del Nord, a partire da Generali. Ma la rottura con Lazard e Fiat, la perdita del Credit e poi della Comit segnano un nuovo capitolo della lunga storia di Mediobanca. Ora muore anche Cuccia. Siamo all'epilogo?



sembrano meglio attrezzate di via Filodrammatici per navigare tra i marosi dell'alta finanza internazionale e con un'Opia ben assestata si può scalare chiunque. E allora Mediobanca rischia di finire in soffitta, il salotto buono dell'alta finanza viene ridotto al rango di un'anticamera. Non che manchi il lavoro. Nella stagione 1999-2000 la banca mette in cantiere operazioni per la cifra record di 80mila miliardi. Ma è la centralità dell'istituto che non c'è più. Mediobanca resta un'importante banca d'affari, ma ormai si colloca alla periferia della grande finanza internazionale.

Ma come nasce Mediobanca, quando inizia a brillare l'astro di Cuccia? La sua biografia è scarna: nasce a Roma da una colta famiglia della borghesia palermitana. Inizia la sua carriera all'agenzia di stampa «Il Messaggero» (cosa singolarissima per uno che non ha mai concesso un'intervista in vita sua e ha sempre fuggito i cronisti come la peste), poi va in Bankitalia e poi all'Iri di Alberto Beneduce, del quale sposa la figlia, Idea Nuova Socialista. Sa perfettamente l'inglese, cosa rara a quei tempi. Nel '38 finisce sotto l'ala protettiva di un altro mitico banchiere, Raffaele Mattioli,

ca Cuccia segue da vicino i pochi gruppi italiani di dimensione internazionale: Fiat, Pirelli, Orlando, la chimica. Per 50 anni sarà l'interlocutore privilegiato di queste multinazionali, l'unico in Italia in grado di trovare capitali e mettere in piedi sofisticate architetture finanziarie. All'inizio Mediobanca è poca cosa, è Cuccia a darle linfa vitale e a farla crescere fino a soppiantare la Bastogi, l'ex salotto buono delle grandi famiglie del capitalismo italiano, il luogo dove si decidono alleanze, strategie, intrecci azionari, secondo il metodo tipico del «capitalismo senza capitali»: pochi soldi e patti incrociati.

A metà degli anni Sessanta Cuccia decolla. Il trampolino di lancio è la fusione tra Edison e Montecatini. Edison ha le tasche piene di soldi dopo la nazionalizzazione dell'energia elettrica e Montecatini è un gigante della chimica senza capitali. Cuccia, in gran segreto, riesce a metterli assieme, senza che i vertici della Montecatini, di fatto espropriati, se ne accorgano. È un capolavoro di ingegneria finanziaria, ma è anche uno scippo: tipico di Cuccia. Qualche anno più tardi riuscirà a pilotare Eugenio Cefis, presidente dell'Eni, alla testa di Montedison.

PASQUALE CASCELLA

L'INTERVISTA ■ ANTONIO MACCANICO, ministro delle Riforme istituzionali

«Con lui è cambiato il capitalismo»

ROMA «Per me è stato innanzitutto un maestro di vita...». Un grumo di commozione e di dolore strozza la voce di Antonio Maccanico, legato a Enrico Cuccia da un rapporto quasi filiale. «Ero poco più di un ragazzo quando lo conobbi, e da allora ho avuto la fortuna di scoprire una personalità ricca, un autentico protagonista del Novecento, un grande italiano». Nessuno, forse, più dell'attuale ministro delle Riforme istituzionali è stato ininterrottamente vicino e sodale al «grande sacerdote» del tempio di Mediobanca. Maccanico sorride: «Anch'io lo avvicina per la prima volta con la convinzione di dover avere a che fare con un banchiere duro, calcolatore, aduso ai segreti della grande finanza. Invece...».

Ce lo racconta quel primo incontro?

«Fu nei primi anni Sessanta, ero un giovane funzionario della Camera dei deputati e mio zio, Adolfo Tino, presidente di Mediobanca. Andai a trovarlo a via Filodrammatici e lo trovai impegnato con Cuccia. «Ti presento l'amministratore delegato». Fu la sola formalità. Ci ritrovammo subito a discutere di temi che sapevo bene appassionare mio zio, che veniva dall'impe-

gnolo politico, dall'attività giornalistica e dagli studi giuridici, ma mai avrei creduto potessero interessare quel banchiere già con un certo alone di mistero».

Dacosa fu più colpito? «Non c'era questione che non lo interessasse, e sulla quale non avesse un punto di vista originale. Ecco, fu subito colpito da quella intelligenza ricca di cultura e di umanità. Ed dal rapporto straordinario che aveva stretto con mio zio, che andava ben al di là della comune esperienza nel Partito d'azione e nella lotta al fascismo. Era proprio di fraterna amicizia: essendo così diversi, si completavano e si integravano perfettamente. Da allora non persi nessuna occasione per recarmi a Milano, fin quando non ebbi la fortuna di lavorare io con Cuccia».

Vent'anni dopo, fu lei a diventare presidente di Mediobanca. Ebbe con Cuccia lo stesso rapporto che aveva con suo zio? «Un rapporto intenso, sicuramente.

Indispensabile per il successo della missione che mi era stata affidata».

Vale a dire la grande privatizzazione delle banche di interesse nazionale. Perché fu affidato a lei, che pur non essendo un politico puro era affine al sistema politico: la gestione «tecnica» non bastava a vincere resistenze e difficoltà?

«Le difficoltà non erano solo finanziarie, e le resistenze non erano solo politiche. Venivo dall'esperienza di segretario generale del Quirinale, un ruolo istituzionale che deve avere avuto un suo peso in quella designazione unanime. Dovevamo creare qualcosa di inedito: una collaborazione tra il pubblico e il privato dove, pur consegnan-

//
Dall'incontro con mio zio Adolfo Tino al lavoro insieme a via Filodrammatici



do al mercato oltre il 50% delle azioni, di quelle banche fosse preservato l'interesse pubblico del sostegno allo sviluppo economico. Erano in gioco interessi enormi, che accese battaglie durissime, anche politiche, ma alla fine riuscimmo a portare a termine quell'operazione decisiva per la trasformazione moderna del sistema finanziario ed economico. Che era lo

stesso obiettivo di Cuccia».

Cuccia, però, era stato collocato in quiescenza...

«Aveva la sua età e le norme dell'Iri quelle erano. Ma nel nuovo consiglio di amministrazione lo nominammo presidente onorario. Avrebbe potuto tenerlo l'onore e lasciare a noi l'onore. E invece ogni giorno era nel suo ufficio, prodigo di idee, con una capacità di analisi straordinaria, senza risparmiarsi mai né uno sforzo né un rischio, tantomeno una battaglia. È stato così anche dopo: mai presidente onorario è stato tanto carico di compiti operativi, assolti con il senso del dovere disimpegno».

Che non gli ha mai risparmiato polemiche sulla capacità di utilizzare l'enorme potere di Medio-

banca per condizionare il potere politico. È vero che fosse così sprezzante con i politici?

«È vero che non tollerava le ingenerose partitiche improprie, ma è anche vero che aveva una cultura politica rigorosa e, quindi, una concezione alta delle istituzioni e un rispetto profondo dei compiti propri della politica. Non è mai stato supino, ma estremamente attento e scrupoloso nei rapporti istituzionali, con governo come con la Banca d'Italia».

Eppure il nome di Cuccia è legato all'immagine di custode del salotto buono dell'economia italiana, a lungo dominato dagli interessi del capitalismo familiare, vogliosi di espandersi ma senza mai rischiare più di tanto. Il grande potere accumulato non poteva essere meglio impiegato per accelerare il ricambio e l'evoluzione del sistema?

«In un paese povero di capitali, dove il capitalismo familiare era l'unico esi-

stente (ancora oggi si stenta ad avere sufficienti investitori istituzionali), Cuccia è stato il più deciso costruttore di una struttura produttiva solida e competitiva. Questo era il compito che gli aveva affidato Enrico Mattioli all'atto della costituzione di Mediobanca, e questo compito ha assolto con una dedizione assoluta. Se una banca d'affari è naturalmente portata a identificarsi negli interessi delle imprese, Mediobanca lo ha fatto per difenderle da ogni avventurismo e spingerle al risanamento e all'ammodernamento. Ponebbero così le basi del cambiamento: forse troppo lento ma deciso, e ora, nei settori più competitivi, anche impetuoso».

Si riferisce a Telecom, dove a una prima privatizzazione segnata quasi dalla supplica a investire è seguita una guerra?

«Lì, a Telecom, a un capitalismo riluttante al collocamento è seguita la più grande Opia sul mercato, da 100 miliardi. Ma pensiamo pure al risanamento della Montedison: dopo il disastro, abbiamo rischiato la marginalità in un segmento decisivo dell'economia. Ecco, man mano che il mercato si è irrobustito, anche Mediobanca ha visto affermarsi il suo ruolo strategico nella trasformazione moderna e competitiva del nostro sistema. E questo è un merito che il paese intero deve a Cuccia».

