BRUNELLO CUCINELLI

INTRODUCTION

As of Summer, Brunello has been in Between Jobs and in Between Cities. Since the end of the Spring Semester, he has been living in Ann Arbor, Michigan, and has been working at the Kelsey Museum of Archaeology, where he has been helping with the Museum's Digitization Initiative. Brunello's Kelsey Internship ended in late July, and he is now in Between Jobs. He is also in Between Cities, as he is currently in the process of moving back to Los Angeles, where he will be living for the next few months while he looks for a new job. Brunello's Kelsey Internship was his first job in his field, and he was very happy with it. He learned a lot, and he made a good impression on his supervisors, who have given him a very good recommendation. Brunello's Kelsey Internship was also his first job in Ann Arbor, Michigan

BRUNELLO CUCINELLI

Introduzione

In tutta sincerità, a Solomeo non sarei nemmeno dovuto andare. Non scrivo per una grande rivista di moda. Non godo di nessuna credibilità nel mondo di Brunello Cucinelli. Tuttavia un mio amico, dopo avere ascoltato un mio panegirico di circa un'ora sui pregi dei maglioni in cachemire, mi suggerì di incontrarlo in occasione di un mio viaggio in Italia. Una presentazione via posta elettronica condusse a un invito aperto a venire a visitare il suo borgo quando fossi venuto in Italia. Lo scorso aprile mi trovavo a Perugia per il Festival Internazionale del Giornalismo e ho provato a prendere un appuntamento. La risposta di Brunello? Venga subito! Il miliardario che si è fatto da solo mi ha accolto alla porta come se fossi un amico ritrovato dopo tanto tempo. Mi sentivo come se lo conoscessi da sempre, pur non avendolo mai incontrato. Avevo acquistato due maglioni di sua produzione quasi sette anni prima, dopo aver perso molto peso (che da allora ho recuperato), ma i suoi capi non fanno veramente parte del mio guardaroba. E tuttavia li ammiravo, al pari delle sue boutique e della sua etica. Per fare un esempio, Cucinelli stanzia il 20% degli utili della sua azienda alla sua fondazione non a scopo di lucro a nome della "dignità umana" e paga i suoi lavoratori salari del 20% superiori rispetto allo standard del settore, permettendo così alla sua impresa di promuovere la prosecuzione della tradizione artigianale italiana. Cucinelli finanzia anche la Scuola dei Mestieri di Solomeo: i giovani che la frequentano sono liberi di lavorare per la sua impresa o per altre imprese italiane. La mensa aziendale è di gran lunga più attraente del Google Cafe o delle simili strutture di Facebook. E la pasta lì è veramente paradisiaca. L'impresa, quotata alla Borsa di Milano, sta ottenendo ottimi risultati, con ricavi per circa 356 milioni di euro nel 2014. Brunello è in parte imprenditore, in parte filosofo, in parte monaco. Non è un tipo alla Jeff Bezos o alla Larry Page. Certamente non è l'amministratore delegato di un'impresa petrolifera. È piuttosto l'antitesi di LVMH ed è proprio questo che lo rende interessante. Il nostro incontro sarebbe dovuto durare mezz'ora, ma alla fine abbiamo trascorso diverse ore a parlare di tutto, da Marco Aurelio a Barack Obama, da Steve Jobs a suo padre, un contadino. Quella che segue è una sorta di istantanea della nostra conversazione in libertà durata due ore, agevolata da un interprete. Sono numerose le lezioni che un imprenditore può trarre da questa discussione, in particolare l'importanza di restituire alla comunità.

I temi principali

- Trasparenza totale
- Controllare la tecnologia
- Schiavi della tecnologia?
- Cronache del cachemire
- L'emergere dei marchi su Internet
- La velocità uccide?
- Lo stato della moda oggi
- Orgoglio italiano
- Riunioni e posta elettronica
- Che cos'è il successo

Om Malik: Ho letto di lei e sono rimasto affascinato dal suo percorso e, più importante ancora, dal modo in cui gestisce la sua impresa. Da dove proviene l'ispirazione a seguire questo percorso?

Brunello Cucinelli: Dagli occhi di mio padre lucidi di lacrime. Quando vivevamo in campagna l'atmosfera, l'ambiente, la vita – tutto era bello. Eravamo semplici agricoltori, niente di speciale. Poi mio padre andò a lavorare in fabbrica. Veniva umiliato e offeso, il suo lavoro era veramente

pesante. Non si lamentava della durezza del lavoro o del basso salario che ne ricavava, ma diceva sempre: “Che male ho fatto a Dio per essere umiliato così?”.

In pratica, che cos’è la dignità umana? Se lavoriamo insieme e anche con un solo sguardo ti faccio capire che non vali nulla, guardandoti dall’alto in basso, è come se ti stessi uccidendo. Al contrario, se ti rispetto, se ho stima di te, il risultato sarà una tua maggiore responsabilità. Il frutto di questa responsabilità è la creatività, perché qualunque essere umano è portatore di una parte di genio. L’uomo ha bisogno della dignità più di quanto non abbia bisogno del pane.

In passato la gente non sapeva nulla del proprio datore di lavoro. Mio padre o mio fratello non sapevano se il proprio datore di lavoro avesse una villa al mare. Oggi con Google Maps posso vedere dove si trova la casa dove vivi. È qui che il mondo sta trasformandosi in qualcosa di nuovo. L’essere umano sta diventando più etico, ma questo non accade semplicemente perché l’uomo ha deciso di diventare migliore di quanto non fosse 100 anni fa, quanto piuttosto perché sappiamo di vivere in una casa di vetro, dove chiunque può vederci.

Per essere credibili bisogna essere veri e autentici. Venti anni fa qualcuno poteva scrivere e pubblicare su u giornale un articolo su una persona. Alla fine, il giornale veniva gettato via e la cosa veniva dimenticata. Oggi quello che si scrive rimane in rete per 20, 50 anni o chissà per quanto tempo ancora. Per essere credibili è necessario essere coerenti nei propri comportamenti. C’è sempre qualcuno che un giorno può venirci a dire: “senti, due anni fa hai detto qualcosa di completamente diverso”. Sono cose che si diffondono in una frazione di secondo. È questa la base del luminoso futuro dell’essere umano.

Om: Insomma, lei è a favore della trasparenza totale?

Brunello: Sì, sono a favore perché questo è l’unico modo per diventare autentici e credibili.

Om: Autentici, credibili e aperti: sono idee meravigliose, ma mi chiedo come tutto questo possa collegarsi con la realtà odierna. Oggi chiunque può modificare le storie che racconta a proposito di se stesso, controllando meticolosamente l’oggetto dello sguardo del mondo, che sia Instagram, Twitter o Facebook.

Brunello: Preferisco concentrarmi sugli aspetti positivi. Il lato positivo è che bisogna essere credibili. Le cose che mi preoccupano sono ormai note, il pericolo sta in quello che ha appena nominato, Facebook e tutto il resto.

Come diceva il filosofo greco Eraclito, Polemos è il padre-padrone dell’essere umano. Senza Polemos non può esserci dibattito. Oggi è difficile anche solo avviare una discussione, perché la gente cammina con la testa in basso e gli occhi diretti verso il telefonino. Ieri mattina una ragazza mi ha urtato mentre camminava perché non guardava dove stava andando.

Facciamo un passo indietro. Chi si ricorda dell’ultimo messaggio di posta elettronica inviato ieri? Nessuno. O dell’ultimo SMS? L’imperatore Adriano usava dire che le questioni di ogni giorno, la vita di ogni giorno, la routine quotidiana uccidono l’essere umano. A me la routine quotidiana non interessa. Oggi trattiamo l’informazione come se fosse conoscenza, ma sono due cose differenti. Io non voglio sapere. Io non sono on-line. Non ho nemmeno un computer.

Sono un grande sostenitore della memoria. Se ricordo le cose non ho bisogno di tornare indietro, verificare e rivedere. Nella mia impresa non si possono inviare messaggi di posta elettronica dopo le

17:30, l'orario di chiusura serale. Eppure il giorno dopo, quando si torna a lavorare, che cosa siamo? Siamo ancora persone. Siamo persone migliori.

Non voglio essere colpevole di intrusione nella vita privata degli altri . San Benedetto diceva: "cura ogni giorno la mente con lo studio, l'anima con la preghiera", il che significa in pratica parlare a se stessi, pregare. L'abate è colui che assegna tutto il lavoro; è responsabile di te anche dopo la tua morte. Io non voglio dare lavoro a persone la cui vita privata ho contribuito ad alterare o a rovinare.

Om: Come riconciliare tutto questo con un mondo in costante movimento, 24 ore su 24, 7 giorni su 7?

Brunello: Per fare un esempio, quando chiamiamo il nostro ufficio di New York nessuno ci chiede: "ciao, come stai? Come va la tua giornata?". Non lo chiede nessuno. Se tutto deve essere così rapido e "sul pezzo", quanto tempo rimane per la mente? Le cose dovrebbero essere fatte in modo che se per trattare in profondità una questione sono necessarie tre ore dovremmo dedicarle tre ore.

Om: Insomma, lei gestisce un'impresa che copre un universo, tutto il pianeta, diversi fusi orari e persone differenti. Tutto questo non richiede forse un impegno 24 ore su 24 sette giorni alla settimana?

Brunello: No, non è così. Qui si comincia a lavorare alle otto di mattina e a partire dalle 17:30 c'è un vero proprio divieto di continuare a lavorare. I messaggi di posta elettronica non possono essere inviati a più di due destinatari, quindi solamente a uno o al massimo due. Non esistono e-mail di gruppo. Per quale ragione un messaggio di posta dovrebbe essere letto da dieci persone differenti, a meno che tutte e dieci siano interessate all'argomento specifico? Forse per disperdere la responsabilità?

La prima volta che sono andato a New York avevamo un piccolo ufficio e tutti si inviavano messaggi di posta elettronica fra di loro. Ho detto subito: "Così non va proprio. Ora vi alzate e andate dal vostro vicino di tavolo e gli chiedete quello che gli dovete chiedere, lo fate di persona, ci vuole un attimo". Prima di tutto è importante guardarsi negli occhi, percepire la vicinanza, la presenza. Magari potrei cogliere l'opportunità per chiedere al mio vicino notizie sulla sua famiglia. Non è meglio così piuttosto che un messaggio di posta elettronica? Magari ci scambiamo un sorriso e poi ci sentiamo anche meglio.

L'altro giorno stavo scrivendo alcune cose per me importanti e mi è arrivato un messaggio. Chi riesce a non leggere un messaggio quando ti arriva? Nessuno. Siamo tutti tentati. In teoria basterebbero 30 secondi, ma poi la tua mente rimane lì, anche se prima eri concentrato su quello che stavi facendo.

Qui non si tengono riunioni con i telefonini che squillano. A nessuno è permesso di portare i telefonini nelle sale riunioni. Bisogna guardarsi negli occhi. Bisogna sapere le cose a memoria. Bisogna conoscere tutto del proprio business, con un margine di errore dell'1 o del 2%. Questo significa anche allenare la mente, ma è anche una questione di rispetto, perché io non chiamo mai qualcuno il sabato o la domenica. Questo non dovrebbe essere concesso a nessuno ed è importante riscoprirlo, perché se una persona si riposa adeguatamente poi è una persona migliore.

La parola latina *otium* significa "non fare nulla". I romani erano persone del tutto rilassate. In tantissime immagini li vediamo distesi, intenti a far niente, semplicemente fissando con lo sguardo. Nei mesi invernali la domenica pomeriggio posso trascorrere anche sei ore davanti al camino, semplicemente guardando il fuoco e pensando. La sera sono ebbro di pensieri meravigliosi. Mia

moglie mi chiede: “che cosa stai guardando?”. Io le rispondo: “il fuoco”. Dobbiamo avere maggiore distacco.

Molti anni fa ho assistito a un episodio in America. Ero lì per la festa del Ringraziamento. All’ora di pranzo un mio amico ha preso un piatto e lo ha portato ai figli seduti davanti alla televisione. Erano completamente assorbiti dalla tv. Ho detto a mia moglie che una cosa del genere non avrei mai potuto sopportarla. Ho sempre detto che dobbiamo essere all’avanguardia della tecnologia, ma anche che la vita non deve cambiare come conseguenza della tecnologia.

Om: È corretto dire che lei crede nella tecnologia quale strumento che però non deve trasformarci in schiavi?

Brunello: Sì. Io ho un telefono. Ricevo un qualcosa come dieci telefonate al giorno, perché la gente sa che voglio essere contattato per telefono solo per questioni importanti. Una volta a Hong Kong sono uscito dalla metropolitana e qualcuno diceva all’altoparlante: “Fate attenzione al muro davanti a voi”. È proprio quello che è successo ieri alla ragazza di cui parlavo prima. Dobbiamo imparare a gestire questa realtà. Dobbiamo governarla in qualche modo.

Om: Qual è il legame tra queste cose? Tutti i personaggi che ha citato in questa nostra conversazione sono interessantissimi, ma perché citarli? Qual è il legame con i personaggi le cui immagini sono esposte sulla parete di questo ufficio?

Brunello: Questi sono antichi pensatori e filosofi: Socrate, Confucio, Costantino, Palladio. Questi altri invece sono personaggi contemporanei che mi hanno indirizzato verso una visione diversa del mondo: Dostoevskij, Gandhi, Martin Luther King, Kafka, Kennedy e il Papa. In realtà che cosa avevano in comune tutti questi grandi? Il concetto di dignità umana. Tutti parlavano della necessità di essere custodi del mondo. L’imperatore Adriano diceva di sentirsi responsabile della bellezza del mondo.

Posso chiederle quanti anni ha? Io ne ho 60.

Om: 48.

Brunello: Non siamo così lontani nella nostra *forma mentis*.

Jean-Jacques Rousseau era un grande illuminato, ma fu anche uno tra i primi nel movimento romantico. Credo che negli ultimi trent’anni abbiamo tentato di governare l’umanità attraverso l’illuminismo, l’uso della ragione, della nostra mente. Questo non è un bene.

Questo è il secolo in cui illuminismo e romanticismo devono fondersi. Se una grande idea nasce dalla mente e attraversa l’anima, il risultato non potrà che essere meraviglioso. Se questa idea è vera, equa e meravigliosa non c’è dubbio che possa essere anche una buona idea. Credo che questo valga per tutto.

Om: Concordo.

Brunello: Trascorro molto tempo al bar e che cosa accade lì dentro? Ecco la Polemos di cui parlavo prima. Si parla del tempo, di teologia, di economia e di religione. Una volta alla domanda “Quando è nato Kant? Nel 1750?” la mente si metteva subito in moto. Ora in una frazione di secondo lo scrivi su Google e lo sai.

La mente non ricerca più. Ad esempio, in quali anni era imperatore Marco Aurelio? Quando si tenne quella battaglia di cui parliamo sempre? Che cosa accadeva in quel preciso momento? Cosa stava succedendo?

Facciamo un esempio ambientato nel passato: noi due avevamo un appuntamento. L'avevo già vista una volta prima, il suo volto, il suo corpo, ma non sapevo come sarebbe stato incontrarla di nuovo. Ora invece è come se l'avessi già vista mille volte, l'ho già vista ovunque. Non vorrei che ci si privasse della sorpresa, della magia. Perché altrimenti quando ci si rivede tutto odora di stantio.

L'altra sera a casa mia c'erano 19 amici che conosco da sempre. Abbiamo parlato della nostra adolescenza, della giovinezza, tutti insieme. A un certo punto abbiamo cominciato un'interessantissima discussione sulla morte. Improvvisamente uno dei miei amici ha tirato fuori il telefonino e ha detto: "Guardate questo video". Era uno di quei video scherzosi su Internet, sicuramente divertente. Ma lì la discussione si è interrotta e allora ho detto: "Ma siamo pazzi? No così non va". Alla fine non abbiamo più ripreso la nostra discussione sulla morte.

Allora ti chiedi: "In che modo posso controllare tutto questo? Come posso gestirlo?". Nessuno riesce a essere così forte da non essere tentato di dare un'occhiata al telefonino quando improvvisamente sente la suoneria anche se magari in quel momento sta pensando a qualcosa di importante. Non conosco nessuno in grado di resistere a questa tentazione.

Om: Parliamo un attimo di lei e della sua carriera di imprenditore?

Brunello: Certo, con piacere.

Om: Ha lasciato la facoltà di ingegneria all'università per produrre maglioni in cachemire. Che cosa la attraeva nel cachemire?

Brunello: Avevo letto l'autore americano Theodore Levitt che affermava che i paesi industrializzati dovevano produrre beni artigianali speciali, perché un giorno sarebbero arrivati sul mercato nuovi attori che avrebbero prodotto gli stessi articoli ma a un prezzo più basso. L'idea di produrre beni di lusso, il "made in Italy", ha sempre fatto parte di me.

Perché il cachemire? Perché è un materiale che teoricamente non si getta mai. Un pullover di cachemire non si butta mai via. L'idea di produrre qualcosa che dura per sempre, che non getti mai mi piaceva moltissimo. Ovviamente all'epoca non avevo un soldo in tasca, assolutamente nulla.

Avevo questa idea di costruire un'impresa con una o due persone e di restituire dignità al lavoro.

Om: Viviamo in un mondo caratterizzato dal cambiamento. L'idea di "marchio" è un po' amorfa, non si sa veramente chi stia dietro a un marchio. Qual è il suo pensiero su questo punto?

Brunello: Volevo che il mio marchio avesse il mio volto. Volevo che i prodotti trasmettessero la cultura, la vita, lo stile e la dignità del lavoro. Siamo una società quotata in borsa e io volevo produrre un prodotto con dignità. Volevo un profitto con dignità. Sulla stampa tutti parlano della morale e dell'etica del profitto. Perché allora non si può avere un profitto dignitoso?

Lei comprerebbe un articolo se sapesse che chi l'ha prodotto ha fatto del male o comunque ha danneggiato l'umanità? Probabilmente no. E non lo comprerebbe nemmeno se sapesse che quell'impresa ha fatto utili spropositati. I nostri maglioni di cachemire hanno un prezzo di vendita di 3000 dollari, ma il profitto deve essere dignitoso. Deve rispettare il produttore delle materie

prime, l'artigiano e tutti coloro che lavorano per l'impresa. E anche il consumatore deve essere rispettato. Deve esserci un equilibrio tra tutti questi fattori.

C'è bisogno di una nuova forma di capitalismo, un capitalismo contemporaneo. E a questa definizione aggiungerei il termine "umanistico".

Forse che non si percepisce tutto questo negli ultimi due o tre anni? Non se ne sente l'odore? Assistiamo a una crescita della consapevolezza, di un punto di vista civile ed etico. È l'idea della comunità, della dignità. Sì, è una sensazione forte.

Om: Io mi rifiuto di comprare un prodotto made in China, a meno che non conosca chi lo ha prodotto e comunque non acquisto nulla che provenga dai grandi gruppi della moda. Mi piace pagare per la qualità. L'unico problema che vedo è che il nostro modo di vedere il lavoro deve prevedere una determinata quantità di denaro, un qualche agio nella vita. Altrimenti se non si dà importanza a questi elementi in molti continueranno a lavorare secondo le modalità della società industriale nella quale ci troviamo attualmente.

Brunello: Mia figlia si è rifiutata di pagare € 19 per un paio di pantaloni. Erano pantaloni bellissimi. Le ho detto: "perché non li hai comprati?". Mi ha risposto: "Quanto pensi che sia stato dato al lavoratore che li ha prodotti?". Credo che se si produce un prodotto quello va venduto in quel mercato e in India ha un prezzo, in America un altro. Questo posso accettarlo.

Ci sono alcune imprese che destinano buona parte dei loro utili alla beneficenza. A me questo non interessa. Innanzitutto perché vorrei vedere in che modo si guadagnano il loro utile. Non ha senso fare profitti enormi e poi stanziarne una parte in beneficenza.

Om: Oggi assistiamo a una vera e propria esplosione dei marchi di moda basati su Internet. Crede che questa tendenza possa influenzare il mondo della moda e dell'abbigliamento?

Brunello: Sì, certamente.

C'è il lusso, il lusso assoluto, il lusso aspirazionale e il lusso accessibile. Lusso è un articolo fatto a mano, o un luogo splendido, ben costruito, esclusivo. Deve essere esclusivo, altrimenti non è lusso. Si tratta quasi sempre di un qualcosa di bello, ben fatto, vero e anche utile ed equo.

Ma che cos'è il "lusso accessibile"? Queste due parole non possono accompagnarsi. Il lusso assoluto deve anche essere esclusivo. Tutto deve essere equilibrato. C'è chi lo ha prodotto. C'è il fornitore delle materie prime: ne ha ricavato un utile adeguato? Bene. Le persone che lavorano per l'azienda guadagnano un salario equo? Sì. L'impresa ha ottenuto un profitto equo o un profitto eccessivo?

Credo che questo pullover abbia tre o quattro anni. O forse cinque o magari tre o anche dieci. Anche se smetti di indossarlo dopo 10 anni rimane ancora lì. In ultima analisi, è una questione di qualità, di artigianalità al massimo livello.

Ci siamo quotati in borsa e più del 50% dei nostri investitori sono azionisti americani. Prima della quotazione ho detto loro: "Se cercate un'azienda che cresce rapidamente, che fa profitti spropositati troppo in fretta non investite su di noi. Volete un'impresa che cresca con grazia, che permetta ai suoi fornitori di crescere insieme a lei, in modo tale che anche gli artigiani possano crescere insieme al personale dell'impresa? Allora investite su di noi".

Compri uno di questi prodotti e ti senti meglio, in pace con te stesso perché hai acquistato un prodotto che, seppure molto costoso, è il risultato di un lavoro e del rispetto per quel lavoro. Io non acquisto un certo prodotto se so che l'impresa che lo produce ne ottiene un profitto spropositato. A mio modo di vedere è proprio qui che sta il nuovo capitalismo.

Il mondo è completamente cambiato negli ultimi 15 anni. L'uomo deve adeguarsi, dev'essere contemporaneo. Il capitalismo e i capitalisti devono essere contemporanei.

Om: Cosa vuole dire quando afferma che il mondo è cambiato?

Brunello: Voglio dire che è un mondo aperto. Prima dicevamo che usando Google Maps posso localizzare la casa dove lei vive. Posso vedere che auto guida, se ha una piscina. In conseguenza, oggi il mondo è completamente diverso. È un mondo nuovo. In una frazione di secondo si possono riunire o radunare 2000 persone in una piazza.

Om: Su questo punto vorrei replicare. La mia teoria è che viviamo in un mondo che si muove molto più rapidamente di quanto non sia mai stato in passato. Durante la rivoluzione industriale ci muovevamo a una determinata velocità e in tempi e spazi compressi. Internet rende tutto più rapido, mobile. Grazie a quello che ho in tasca posso passare dall'Italia, all'America, all'India nello spazio di qualche microsecondo.

Il mondo oggi è molto più rapido e la conseguenza sono i grandi cambiamenti cui assistiamo. Che sia nel mondo della moda, dei movimenti culturali, dei movimenti politici, ci scordiamo rapidamente di quanto è accaduto. Abbiamo avuto l'entrata di Putin in Crimea e ormai è una notizia obsoleta di cui già nessuno parla più nei media americani. Oggi le notizie sono altre. È qui che sta la differenza nel mondo. Questa è una sfida importante cui la razza umana deve far fronte.

Brunello: Nel 1220 Genghis Khan proclamava che in appena due giorni sarebbe stato in grado di fare ciò che i romani avrebbero fatto in dieci. La sua velocità per lui era una ragione di vanto. I sentimenti dell'uomo non sono cambiati, quello che è cambiato è il ritmo, la velocità.

Om: Da un punto di vista imprenditoriale, il fatto di vivere in un pianeta costantemente connesso l'ha aiutata a far crescere il suo business e ad aprire nuovi mercati più rapidamente? O forse no?

Brunello: No. Per quanto riguarda il business non mi piace fare le cose troppo in fretta. Mi piace essere rapido come persona, ma non mi piace fare le cose rapidamente e senza pensarci.

Ho cercato di gestire il mercato americano come se fosse un mercato interno, simile a quello europeo. Parlo al personale della boutique di Dallas nello stesso modo in cui mi rivolgo al personale della boutique di Venezia. Una persona di San Francisco ascolta più o meno la stessa musica di una persona di Milano, indossa grosso modo gli stessi abiti. Hanno tutti il loro iPad e l'iPhone. Questo per capire quanto il genere umano sia diventato molto più omogeneo, ma il vero lusso sta nel non essere troppo conosciuti.

I tempi che viviamo mi affascinano, perché sono un mix di illuminismo è romanticismo. Stiamo riscoprendo la dignità umana, la dignità del territorio, della comunità.

Om: Una volta ha detto che gestire un'impresa è semplice. Mi piacerebbe che mi dicesse qualcosa di più in proposito. Quali sono i principi imprenditoriali che altre persone, altri imprenditori possono apprendere dalla sua esperienza?

Brunello: Bisogna credere nell'essere umano, nella creatività di un'impresa. Supponiamo di avere un'azienda di 1000 persone. Magari ci è stato detto che tra questi ci sono soltanto due o tre persone geniali. Ma io credo che in un'azienda di 1000 persone ci siano 1000 geni. Si tratta semplicemente di geni di tipo diverso, con un diverso grado di intensità.

Ogni due mesi teniamo una riunione con tutto il personale, cui partecipano tutti. Anche la persona che svolge le mansioni più umili sa esattamente qual è stata l'ultima boutique che abbiamo aperto. Tutto si basa sulla stima e la stima genera creatività.

Tutto è visibile, quando le cose vanno bene e quando vanno meno bene. Quando siamo tristi, quando siamo preoccupati, quando siamo felici: se si mostrano tutti questi stati d'animo si è credibili. Ecco perché dico che è semplice.

Om: Ora la sua azienda è quotata in borsa, ma personalmente lei ha un'inclinazione di carattere filosofico. Come concilia le necessità della borsa con il suo sguardo sul mondo?

Brunello: Il mondo della finanza sta tornando a collaborare con l'industria nel reciproco rispetto dei ruoli. Negli ultimi venti anni la finanza si è troppo interessata dell'industria e l'industria si è troppo interessata della finanza. Io sono un imprenditore e di finanza non so praticamente nulla. Chi investe nella mia impresa investe in un'industria. Meglio ancora, preferisco chiamarla industria artigianale.

Per quanto riguarda il mio piano industriale, ne ho uno a tre anni e uno a 30 anni, ma ho anche un piano industriale per i prossimi 300 anni. Credo che questo sia un altro punto di svolta per il mondo.

Non ho mai conosciuto nemmeno un singolo investitore che mi abbia chiesto di fissare come obiettivo una crescita più forte. In generale paghiamo i nostri fornitori e i nostri lavoratori il 20% in più della media di mercato. Nessun investitore mi ha mai chiesto: "Perché non tagli i salari? Sono troppo alti". Sono fiducioso, perché anche la finanza diverrà contemporanea e moderna.

Om: Mi piacerebbe un suo commento sulla industria moderna della moda. Lei fa parte di questo mondo: come vede il forte accento posto oggi su Internet?

Brunello: Credo che alcuni esperti di finanza, ad esempio quelli francesi, siano molto ben preparati nel settore e hanno acquistato diverse imprese. Questa è una possibilità. Poi ce n'è una seconda, quella che definisco la via italiana, con alcuni imprenditori proprietari di numerose imprese.

Il loro approccio nei confronti delle loro imprese è caratterizzato dalla continuità. Il tipico testimone di questo atteggiamento è Armani, un personaggio che è l'essenza di quanto ho appena detto. Queste imprese seguono la propria via, il proprio percorso. Entrambi gli approcci possono avere successo, ma si tratta di due strade differenti. Poi naturalmente alcune di queste imprese possono essere vendute a qualcun altro, magari perché i proprietari invecchiano. Alcune vengono quotate in borsa, altre si strutturano in base a fondi di private equity.

Quando si vende un'impresa si tende a dire che tutto va di male in peggio. A me invece piace citare Eraclito: quando le cose si riposano il mondo si rigenera. Qualcosa nasce, cresce, muore, si riposa, si rigenera e si rigenera ancora. Ecco perché non mi preoccupo affatto. Si tratta semplicemente di percorsi differenti.

Om: Si parla molto del revival dell'industria manifatturiera negli Stati Uniti. Crede che sia una possibilità reale? In caso affermativo, quali sono gli spunti che gli Stati Uniti possono trarre dall'esperienza italiana?

Brunello: Credo che negli Stati Uniti vi sia una tendenza al ritorno al settore manifatturiero. La gente vuole comprare prodotti made in USA. Magari vuole comprare dello champagne francese, ma vuole anche acquistare un prodotto del proprio paese.

Dobbiamo ricostruire la base di tutte le nostre competenze. Ad esempio tramite le scuole delle arti e dei mestieri. Da parte nostra abbiamo già avviato questa ricostruzione. Per poterlo fare, è necessario restituire dignità economica e morale a questo tipo di artigianato. Prendiamo l'esempio di un sarto. Se guadagna 1200 dollari al mese, si vergognerà di dire di essere un sarto, perché la cultura è così. Dovremmo agire in modo diverso. Idealmente se una persona si rivolgesse a questo sarto dovrebbe dire: "Oh, che bello essere un sarto!". Questa è la dignità morale della quale parlo.

Om: Abbiamo numerosi ottimi marchi di calzature: Alden, Allen Edmonds e numerosi altri, come ad esempio Codie. Tutti si sono ben affermati negli Usa. Una delle ragioni per cui in Italia possono prosperare arti, mestieri e artigianato sta nel fatto che qui esiste un ecosistema integrato.

Brunello: Ciascuno di noi si specializza in qualcosa. L'Italia ha imprese forti. In Europa è seconda solamente alla Germania. C'è l'industria dei mobili, l'industria alimentare e l'abbigliamento. Gli Stati Uniti passeranno alla storia grazie alla tecnologia. La Germania è famosa per le automobili. La Francia per lo champagne. Ciascun paese ha la sua identità.

Poniamo il caso che io lavori per la Apple. Magari il mio è il lavoro più umile, ma non mi vergogno di lavorare per la Apple, perché la Apple è sempre la Apple. In Italia si percepisce lo stesso rispetto da parte di una persona che dice "Sono un sarto" oppure "Sono un cameriere".

Dobbiamo riscoprire questa nobiltà e questo va di pari passo con la riscoperta della comunità, del territorio. In Italia questo è molto ben radicato. Le persone di 35 o 40 anni con i propri figli stanno tornando a guardare alla comunità. Molti vogliono tornare a vivere in campagna, vogliono comprare cibo di buona qualità, frutta buona. C'è qualcosa nell'aria.

Om: Mi affascina la sua profonda passione per la filosofia. Mi stavo chiedendo come questo l'abbia aiutata in qualità di imprenditore.

Brunello: In realtà mi ha aiutato in tutto. Prendiamo ad esempio l'imperatore Marco Aurelio. Indipendentemente dallo stato d'animo in cui ci si trova, basta leggere una sua frase e ci si sente subito meglio. I filosofi ti aiutano a sollevare la testa e a vedere il mondo in un modo migliore. Rispetta l'essere umano e ti sentirai meglio. L'imperatore Adriano affermava di non avere mai incontrato nessuno che dopo aver ricevuto un complimento non si fosse sentito meglio.

Il modo autentico di nutrire la propria anima è la filosofia. Il vero disagio dell'essere umano, che sia italiano, americano o cinese, è il disagio dell'anima, il malessere dell'anima. Oggi questo è molto più forte dei tempi in cui mio padre o mio nonno erano giovani.

Mi piacerebbe in qualche modo curare questo disagio dell'anima, anche per i giovani che lavorano nella mia impresa, perché in ultima analisi si può essere ricchi ma sentirsi comunque a disagio. Conosco tante persone proprietarie di una fortuna. L'altro giorno una persona ricchissima mi ha detto: "cosa pagherei per essere più sereno". Questo vale per i poveri come per i ricchi.

Ci sono tre cose che non si possono comprare. La forma fisica: bisogna mantenersi in forma, che si sia ricchi o meno. La dieta: non si può pagare qualcuno che faccia la dieta per proprio conto. Credo che la dieta sia il più grosso sacrificio della vita. E quindi, prendersi cura della propria anima. Solo noi stessi possiamo curare la nostra anima. E possiamo farlo attraverso la cultura e la filosofia.

Marco Aurelio diceva che era importante lasciarsi andare al fluire dell'essere umano, vivere come se oggi fosse l'ultimo giorno della propria vita, ma pianificare come se si dovesse vivere per sempre, aggiungendo che è importante riposare ed essere in pace con se stessi. E San Benedetto aggiunge che non dovremmo mai addormentarci in uno stato di rabbia, ma in pace con l'essere umano.

Cerchiamo di prenderci cura della nostra anima anche quando lavoriamo. Sa che noi trascorriamo l'11% della nostra vita lavorando? Non possiamo far ruotare tutto intorno al nostro lavoro. Purtroppo ora in Italia è molto chic dire "Sono stanchissimo, il lavoro mi sfinisce". Mio padre era stanco perché lavorava la terra. Diceva: "Ho bisogno di dormire, ho bisogno di riposare", ma non aveva quella sensazione di cui parlavo prima.

Questa è la grande cura che dobbiamo seguire giorno dopo giorno. È la filosofia che mi ha prescritto questa terapia. Non so se conosce Boezio, che visse nel 520 d.C. Era il braccio destro di Teodorico, il quale un giorno lo condannò a morte. Cercò aiuto nella filosofia che si presentò a lui nei panni di una donna, non molto giovane, ma dallo sguardo attento. Disse a Boezio: "potrai tu, ritenendo tutte le cose migliori, lamentarti con ragione della tua sciagura?". Questo è parte della vita dell'uomo.

Alessandro Magno conquistò un paese, ma il tiranno faceva tagliare il naso alla gente. È così che vanno le cose, fa parte della vita. Io non percepisco questo disagio. Credo che la filosofia sia veramente parte della vita dell'uomo.

Om: Una delle sfide cui devo far fronte da operatore del mondo della tecnologia - e lo stesso vale per molti di coloro che lavorano in questo settore, che siano imprenditori o tecnici - sta proprio nel fatto che lavoriamo duramente e quasi senza sosta. È un po' una condizione dell'essere umano. Come si riesce a distaccarsi da questo lavoro continuo? Che consiglio darebbe?

Brunello: A volte alcune delle nostre riunioni si tengono tutti in piedi, senza caffè, senza buffet, tutto rapidamente. Questo non significa che facciamo le cose in fretta. Se le riunioni richiedono tre giorni, allora dedichiamo loro tre giorni.

Come si fa a lavorare 12 ore al giorno? Che fine fa la mente? Dove va a finire se si lavora per 12 ore al giorno? Forse si sviluppa soltanto in un settore specifico. Ma forse in questo caso si perde qualcosa dal lato della famiglia, della spiritualità, del tempo che si dedica a se stessi.

L'altro giorno ero a Milano e ho incontrato due manager di 55 anni che lavorano nel settore degli investimenti. Uno di questi mi ha detto: "Lavoro dalle sei di mattina alle otto di sera". Seduto lì, davanti a uno schermo. Io non affiderei nulla di mio a una persona che lavora 12 ore davanti ad uno schermo. Magari poi se vivi in città per rientrare a casa ci vuole un'ora di viaggio. E la mattina dopo si ricomincia.

È qui che dobbiamo sforzarci di giungere ad un nuovo equilibrio. Ci si può sentire colpevoli per aver lavorato un'ora in meno, ma in questo modo la mattina dopo la creatività ne avrà guadagnato moltissimo.

Om: È questa la sfida della società moderna che misura il successo in termini di numero di ore lavorate ogni giorno. L'intera società si radica intorno all'idea del "di più", del "più a lungo", divenuti indicatori di successo. In che modo un giovane businessman o un giovane imprenditore che intenda creare una nuova impresa può tener conto di ciò cui lei ha appena fatto riferimento?

Brunello: Io ho 60 anni. Ho deciso di lavorare sette ore al giorno invece di otto perché sto cominciando a invecchiare. Non ho ridotto la mia rapidità, nemmeno per sogno. Tuttavia dato che sono più vecchio mi stanco più facilmente e ho bisogno di riposare.

Quando ci siamo quotati in borsa sono venute qui tutte le banche, tantissime persone e nel corso dei primi giorni lavoravamo fino a mezzanotte. C'era giusto un'ora per un panino, una pausa caffè di un'ora e poi trattative di un'ora. A un certo punto ho detto: "Da domani cambia tutto". Cosicché tutti vengono a lavorare alle otto di mattina e tutti tornano a casa alle 17:30. Questo è il tempo a nostra disposizione. Non voglio vedere sprechi di tempo. Durante la giornata lavorativa non voglio vedere quei messaggi di posta elettronica che contengono scherzi o cose video divertenti. In questo modo siamo riusciti a quotarci in borsa senza restarne sopraffatti.

Durante il road show le banche mi hanno detto: "Dovrà incontrare ogni giorno otto o nove persone in incontri bilaterali". Ho risposto: "Siete pazzi!". Dovrei incontrare una persona per 45 minuti e quindi un'altra persona per altri 45 minuti e così di seguito? Quando sarò arrivato alle due del pomeriggio non ricorderò più nulla di quello che ho detto a nessuno di loro. Ho risposto: "No, io non lavoro così; incontrerò cinque persone, le più importanti, quelle più interessate e poi basta così".

Dobbiamo riscoprire la qualità del lavoro. Se durante il giorno qualcuno mi manda un SMS in cui mi chiede: "Ti va di andare a mangiare una pizza domenica?" io non lo leggo fino alle sei del pomeriggio.

Om: Suppongo che lei non sia su Twitter. *[Silenzio.]*

Brunello: No, capisco. Vede, possiamo rendere le cose più rapide e in questo modo avere tempo per le nostre famiglie. E quando parlo di famiglia parlo del nostro tempo, della nostra vita privata. Questa sera, alle 17:30, la mia giornata lavorativa sarà finita. Vado a fare jogging con un bloc-notes che porto sempre con me e quando mi viene una buona idea prendo appunti.

Om: Tutto questo è fantastico. In effetti avrei ancora tantissime domande da porle.

Brunello: Avremo la possibilità di parlare ancora, perché anche per me lei è una persona estremamente interessante. Verrò a trovarla quando verrò a San Francisco. Ha un punto di vista, uno sguardo sul mondo estremamente moderno, ma ciononostante è affascinato dalla filosofia. Anch'io sono affascinato dalla filosofia, come pure dal mondo. Mi tengo sempre a distanza dalla tecnologia. In passato ho avuto paura di essere trascinato via dalla tecnologia e forse qualche volta ho un rifiuto eccessivo a causa di questa paura.

Om: Cerco di essere interrotto il meno possibile nella mia giornata. Ho cancellato tante cose dalla mia vita. La ricerca eccessiva del possesso delle cose mi interessa sempre di meno. Voglio sempre meno cose. Credo che questa sia una delle ragioni per cui trovo affascinante il suo approccio alla vita, come pure un approccio più filosofico al mondo degli affari.

Brunello: Un grande imprenditore italiano di 58 anni si è suicidato, credo sia stato l'anno scorso, o forse due anni fa. Ha lasciato scritto: "Ho trascorso tutta la vita a correre, ad andare a caccia di lavoro senza assolutamente realizzare nessuno dei grandi ideali e dei grandi valori della vita".

È una questione di equilibrio. A chi si presenta a me e mi dice: "Sa, lavoro 15 ore al giorno", io rispondo "Non mi interessa". Mi interessa la qualità delle ore di lavoro, non la quantità, la mente dell'essere umano. Ma si può davvero pensare che durante le ultime cinque ore del giorno la mente operi con la stessa efficienza delle prime cinque ore? Assolutamente no. Si è stanchi, e quando si è stanchi si smette di ascoltare e le decisioni che si assumono in queste condizioni sono rischiose.

Biografia

Soprannominato "Re del cachemire" da The New Yorker, Brunello Cucinelli è il fondatore dell'omonima casa di moda, ben nota per la produzione di maglioni in cachemire di lusso e con ricavi annui che superano i 450 milioni di dollari. Cucinelli ha fondato la sua azienda nel 1978. Ha 61 anni e vive a Solomeo con la moglie e le due figlie.