

UN «ROMANZO INDUSTRIALE E MARINARO».
LA FORMAZIONE DI ALBERTO PIRELLI E LA PIRELLI
NEI PRIMI TRENT'ANNI

Nicola Tranfaglia

1. Il modello del fondatore.

Domani i miei figli dott. Piero e dott. Alberto entrano a far parte della gerenza della Società, la quale fu, dalla deliberazione degli Azionisti tenutasi il 18 corrente, prolungata di venti anni, cioè fino a tutto il 1927.

Essi furono preparati a condividere meco il lavoro e la responsabilità dell'Ufficio di Gerente ed incontrarono già agevole occasione di apprezzare l'opera di ciascuno e di formarsi l'abitudine del lavoro in mezzo a voi.

Con queste parole l'ingegner Giovan Battista Pirelli, che poco più di trentuno anni prima, nella primavera del 1873, aveva fondato la società Pirelli & C., iniziava la lettera inviata a tutti gli impiegati e gli operai dell'azienda con la quale annunciava che i due figli Piero e Alberto (rispettivamente di ventidue e di ventuno anni) laureati entrambi in giurisprudenza nell'Università di Genova ma altresì frequentatori di corsi specifici presso l'Università Bocconi e il Politecnico, avrebbero condiviso con lui la gerenza della società.

La lettera proseguiva sottolineando il senso dell'annuncio:

Con la loro cooperazione – scriveva ancora Pirelli – io mi propongo di iniziare una nuova era di conquiste e di progressivo sviluppo per la nostra Azienda.

Ma tale scopo non potrà essere raggiunto, o lo sarà imperfettamente, se al rinnovato vigore della gerenza per l'aggiunta di queste giovani forze, non corrisponda nuova operosità e nuova lena da parte di ciascuno di voi¹.

¹ La lettera che porta l'intestazione «Dallo Stabilimento li 31 dicembre 1904» è conservata nell'Archivio storico Industrie Pirelli (d'ora in poi ASIP) che, con l'Archivio privato Alberto Pirelli (APAP), costituirà una delle fonti più importanti di questo lavoro. Già all'assemblea del 31 marzo 1895 G.B. Pirelli aveva parlato ai soci della sua famiglia e delle crescenti esigenze di spazio chiedendo di poter costruire sul terreno di proprietà sociale un alloggio. Nell'assemblea del 20 marzo 1904, l'imprenditore aderisce alla richiesta dei soci di provvedere in anticipo alla proroga della società (che sarebbe scaduta nel 1907) e annuncia di poterlo fare grazie alla possibilità di assumere «i due figli come cogerenti della ditta, facendo notare che a ciò essi vennero preparati con larghi e idonei studi; che già da alcuni mesi fanno pratica nello Stabilimento, e tale pratica sarà continuata per tutto il corrente anno, alternandola con viaggi all'interno e all'estero per far loro conoscere i principali mercati interessanti la nostra industria, ed i maggiori clienti e i principali agenti» (ASIP).

Nel documento erano presenti due tratti caratteristici dell'imprenditore, ormai cinquanteseienne, che, con un capitale di sole 215.000 lire, raccolte grazie all'aiuto dei suoi professori del Politecnico (il direttore Francesco Brioschi e il professor Giuseppe Colombo), aveva fondato la prima industria italiana della gomma e dei cavi sottomarini: da una parte, il fiducioso ottimismo nella religione del progresso industriale e nella modernizzazione dell'Italia, dall'altra l'attenzione e, si potrebbe dire, la preoccupazione di mantener vivo l'attaccamento di operai e impiegati alla comune impresa della ditta, condizione più che mai necessaria per raggiungere gli obbiettivi ambiziosi che egli si proponeva.

Ma, per ricostruire la formazione di Alberto Pirelli che, con l'aiuto costante del fratello Piero e la presenza ancora per molti anni decisiva del padre, assunse agli inizi del XX secolo la guida dell'azienda e la condusse sulla strada difficile della crescita e della internazionalizzazione, è necessario fare un passo indietro e ricostruire lo scenario nel quale nasce e diventa adulto.

L'avventura che ha condotto il padre Giovan Battista a diventare ingegnere industriale e a fondare l'industria della gomma e le esperienze che acquisisce nei trent'anni di conduzione della ditta si rivelano, infatti, un patrimonio decisivo per il giovane Alberto, una sorta di «eredità immateriale» che (accanto a quella materiale) il padre gli lascia nel momento in cui lo introduce nell'azienda.

Nato a Varenna, in provincia di Como, nel 1848, l'anno delle speranze e delle delusioni rivoluzionarie in Europa e in Italia, Giovan Battista viene da una famiglia modesta (suo padre Santino lavora come fornaio, la madre Rosa Riva è figlia di imbianchini) ma non poverissima.

Studia in una scuola tecnica a Varenna e nel 1862 si trasferisce a Milano per studiare nel Regio Istituto tecnico inferiore, che diventerà qualche anno dopo l'Istituto Carlo Cattaneo, e, a sedici anni, si iscrive alla Facoltà di matematica dell'Università di Pavia.

Sono gli anni decisivi per la sua formazione politica e culturale che si caratterizzano, da una parte, per una fede cattolica solida e aperta, propria di un certo cattolicesimo lombardo, che fa pensare al protestantesimo calvinista delle valli svizzere vicine a Varese, dall'altra, per il patriottismo di stampo risorgimentale che condurrà lo studente di Pavia (con molti compagni e con il suo professore Giuseppe Colombo) ad arruolarsi nel III reggimento dei volontari garibaldini e partecipare prima alla terza guerra di indipendenza, combattendo nella battaglia di Monte Suello del 3 luglio 1866, quindi alla sfortunata impresa garibaldina di Mentana.

A Pavia, come nell'esperienza garibaldina, Giovan Battista incontra molti tra quelli che negli anni Settanta e Ottanta saranno nella città lombarda in prima fila nelle nuove industrie o parteciperanno direttamente alla sottoscrizione da cui nasce la Pirelli: Ercole Porro, Angelo Salmoiraghi, Alberto Riva, Pio e Fedele Borghi, Ponzio (che progetterà quasi tutti gli stabilimenti Pirelli), Cabella, Saldini, Colombini, Gavazzi, Rosura, Sarrotti, Barzanò.

All'Istituto tecnico inferiore ha già incontrato come insegnanti il futuro senatore, ministro e presidente del Consiglio liberale Luigi Luzzatti e lo stesso Giuseppe Colombo che ritroverà al Politecnico.

Ed è a Milano che Giovan Battista ritorna, dopo gli anni pavesi, per completare la propria formazione iscrivendosi al Regio Istituto tecnico superiore, successivamente trasformato in Politecnico, dove studia altri due anni per laurearsi nel settembre 1870 come ingegnere meccanico².

Sono gli anni in cui nasce il mito della «capitale morale» e del primo *boom* economico e borsistico legato alla guerra franco-prussiana che allenta la pressione della concorrenza europea rispetto alle merci italiane e al corso forzoso della lira deciso per far fronte alle spese eccezionali della guerra contro l'Austria che conduce a sua volta alla svalutazione della lira e a una maggiore competitività italiana rispetto all'industria degli altri paesi del continente.

C'è già allora a Milano, nella quale nascono ogni giorno nuove industrie in cui investono, accanto ai banchieri e ai commercianti, alcune tra le famiglie della vecchia aristocrazia terriera, la «forte rivendicazione di un nuovo ethos fondato sui valori del lavoro produttivo».

Nei primi decenni successivi all'Unità si affermano nella città, a poco a poco, e sia pure con inevitabili contraddizioni, alcuni caratteri che si rifanno all'ideologia della borghesia urbana e all'Europa delle nazioni più industrializzate, dalla Francia all'Inghilterra e alla Germania, come «il culto dell'efficienza operativa, l'ammirazione per le "cose serie, cose sode", l'ancoraggio costante ai principi di tolleranza e serena laicità, il richiamo alla professionalità tecnica, la diffidenza accentuata verso la dimensione politica a cui si contrappone il perfetto funzionamento della macchina amministrativa, il rifiuto delle utopie astratte in nome di un buon senso che è misura di ordine e di moralità»³. L'editoria ha nella città lombarda la sua capitale nella quale editori come Emilio Treves ed Ettore Sonzogno si fanno impresari di grandi quotidiani, scrittori come Giovanni Verga, Giuseppe Capuana, Emilio De Marchi, Arrigo Boito pubblicano romanzi di successo, giornalisti come Eugenio Torelli Viollier ed Emilio Papa si fanno iniziatori di nuove imprese giornalistiche, tecnici come Brioschi, Zucchi, Schiaparelli assurgono a ruoli di grande importanza nelle nuove imprese industriali e professionali.

Milano, insomma, si presenta come la città capitalistica per eccellenza, caratterizzata insieme dall'industria e da traffici commerciali assai intensi, che ogni anno cresce grazie all'immigrazione costante di giovani e famiglie in cerca di

² Sugli studi di G.B. Pirelli cfr. B. Bezza, *Il viaggio di istruzione all'estero di Giovanni Battista Pirelli*, in «Annali di storia dell'impresa», I, Milano, Angeli, 1985, pp. 257 sgg.

³ Per i valori peculiari di Milano e dei milanesi, così come espressi nella rappresentazione che se ne faceva in quegli anni cfr. le osservazioni di G. Rosa, *Il mito della capitale morale*, Milano, Edizioni Comunità, 1980, p. 10 e *passim*.

lavoro e di inserimento da ogni parte d'Italia, in particolare dalle campagne dove i tassi di natalità si mantengono nettamente più alti che nei centri urbani e le condizioni di lavoro restano più pesanti.

Era quello il momento in cui «le città italiane, cresciute fino al 1860 senza mutare profondamente i caratteri e le strutture maturate in un arco di tempo plurisecolare, cambiavano improvvisamente sia nella ridefinizione degli interni sia nella rielaborazione delle immagini simboliche [...] Le attività edilizie si segnalavano rapidamente come il terreno dell'alleanza tra i vecchi ceti proprietari [...] e le nuove borghesie delle professioni che si andavano specializzando nell'esercizio del potere politico e amministrativo [...] La stazione ferroviaria, che si situava in generale nella zona dove erano le antiche mura o immediatamente a ridosso, era uno degli elementi in cui concretamente si realizzava la nuova immagine della città [...]»⁴.

Non a caso Giovan Battista Pirelli costruisce la prima fabbrica lontana dal vecchio centro della città, «fuori di Porta Nuova, dietro la stazione ferroviaria» vicina al Ponte Seveso, dove altre fabbriche erano sorte o avrebbero iniziato la propria attività in quel decennio.

Intorno – scriverà Alberto Pirelli, rievocando la storia della sua azienda all'indomani della seconda guerra mondiale – era aperta campagna, e lungo la sua facciata scorreva il «Sevesetto», un modesto rivolo d'acqua tra sponde verdi abbastanza profonde congiunte da un ponticello di ferro, che dalle officine metteva ad un viottolo conducente in città⁵.

Si profila fin da allora una contrapposizione che a volte si affaccia sulle pagine dei quotidiani lombardi (su «La Perseveranza», organo dei liberali conservatori, come sul «Corriere della sera») e persino in alcuni discorsi ufficiali, con la capitale appena conquistata, luogo della mediazioni politiche, di una forte speculazione edilizia (presente, peraltro, in quasi tutte le città italiane di una certa importanza) e di una vita pubblica che mostra già in quegli anni i segni poco esaltanti di un costume della classe politica nazionale che sembra deludere le speranze coltivate prima dell'unificazione, negli anni delle guerre patriottiche⁶.

Giovan Battista Pirelli, come si è accennato, uscì nel 1870 dal Politecnico sotto la guida di Giuseppe Colombo, che in quanto studioso e professore avreb-

⁴ Per un quadro generale del mutamento urbano e sociale in quel periodo cfr. G. Montroni, *Le strutture sociali e le condizioni di vita*, in *Storia d'Italia*, a cura di G. Sabbatucci e V. Vidotto, vol. II, *Stato e società civile*, Roma-Bari, Laterza, 1995, p. 340.

⁵ A. Pirelli, *La Pirelli. Vita di un'azienda industriale*, Milano, 1946 (stampata in proprio), p. 15.

⁶ Sull'atmosfera di quegli anni nella capitale politica, sulle inquietudini e crisi che affliggono una classe dirigente italiana più che mai «trasformista», oltre al volume già citato di Giovanna Rosa, si veda il capitolo IX, intitolato appunto *Inquietudini e crisi*, in A.M. Banti, *Storia della borghesia italiana. L'età liberale*, Roma, Donzelli, 1996, pp. 237 sgg.

be formato, lo ha ricordato Luciano Cafagna, «intere generazioni di quadri dell'industrializzazione italiana» e più tardi avrebbe fondato la società Edison e costruito a Milano la prima centrale elettrica in Europa ma, in quanto esponente politico dei liberali moderati filosabaudi, avrebbe condotto, nella seconda metà degli anni Ottanta e nel decennio successivo, una battaglia serrata contro i progetti e l'opera di governo di Francesco Crispi, partecipando come ministro delle Finanze al primo e come ministro del Tesoro al secondo ministero Di Rudinì e dimettendosi da quest'ultimo in quanto contrario all'aumento delle spese militari.

Favorevole più dei suoi avversari, ma anche di molti dei suoi alleati, a un processo intenso di modernizzazione si preoccupava che proprio un simile processo, se non adeguatamente controllato sul piano politico-istituzionale, avrebbe potuto provocare conseguenze disastrose in un paese di scarsa omogeneità economica e sociale, unificato con grande ritardo rispetto alle altre liberaldemocrazie europee.

Positivo e pragmatico – ha scritto di lui Carlo G. Lacaita, ripubblicando di recente i suoi scritti principali sui rapporti tra industria e politica – legato per la sua stessa attività professionale di ingegnere e di docente di discipline tecnologiche, agli aspetti applicativi, pratici, concreti dei problemi affrontati, Colombo divenne nel periodo della maturità un protagonista dello sviluppo industriale, un promotore attivo dell'innovazione tecnologica, in una parola, un imprenditore di stampo schumpeteriano.

Dall'inizio degli anni ottanta, infatti, fu il capitano di un'industria nuova e rivoluzionaria, come quella elettrica, destinata a incidere nella vita italiana non solo per il suo specifico valore economico, che pure fu grande, ma per i molteplici e profondi riflessi che ebbe nel cambiamento del modo collettivo di porsi di fronte all'industrializzazione⁷.

Per il giovane Pirelli l'insegnamento di Colombo, la sua concezione del progresso industriale e della necessaria modernizzazione del paese, in parte la sua concezione dello Stato e della società (anche se in Giovan Battista rimase, senza dubbio, una mentalità più aperta, legata all'esperienza garibaldina negli anni giovanili) furono di importanza centrale.

Costituirono in qualche misura un modello scientifico, ma anche umano, a cui far riferimento negli anni immediatamente successivi al compimento degli studi universitari. Tutto questo emerge dai suoi scritti e con chiarezza ancora maggiore nel pubblico saluto che, a nome degli ex allievi, Giovan Battista rivolse al professor Colombo il 9 dicembre 1906 durante le onoranze tributate dal Politecnico a quello che era diventato, dopo la scomparsa del matematico Brioschi, anche il suo direttore.

⁷ G. Colombo, *Industria e politica nella storia d'Italia. Scritti scelti: 1861-1916*, a cura di C.G. Lacaita, Milano, Cariplo, Roma-Bari, Laterza, [1985]. Il brano citato si trova nel saggio introduttivo di Lacaita, pp. 5-6.

In quel saluto Giovan Battista ricorda l'insegnamento condotto da Colombo di Elementi di meccanica all'Istituto tecnico inferiore e poi quello alla Sezione industriale del Politecnico ma anche i «graditissimi rapporti quasi quotidiani per più di quarant'anni».

Vibra ancora in ciascuno di noi – aggiunge – fresca e luminosa la parola chiara, ordinata incisiva e precisa che ha fatto di Lei il professore tipo, più ascoltato e più efficace, e colla quale Ella ci ha preparati ad entrare, pieni di slancio, nel movimento dell'ingegneria moderna⁸.

Ci troviamo certo di fronte a un'occasione celebrativa ma le parole usate da Pirelli, ormai affermato industriale, fanno intravedere una commozione autentica e una riconoscenza sincera da parte dell'ex allievo nei confronti del vecchio maestro.

Significative le qualità di efficacia, ordine, precisione attribuite alle lezioni di Colombo in quanto espressione di quella cultura scientifica pragmatica, attenta al nesso tra la scienza e le sue applicazioni, propria della generazione degli imprenditori protagonisti nel nostro paese del primo decollo industriale che si colloca tra la fine del XIX e il primo decennio del XX secolo.

Altrettanto rivelatore appare l'accento allo sviluppo degli studi di ingegneria industriale definiti da Pirelli come «un movimento» che percorre la città lombarda proprio negli anni di insegnamento di Colombo al Politecnico e di apprendistato da parte di Giovan Battista.

In quel saluto, Pirelli ricorda anche – ed è un altro tratto importante del rapporto instaurato da Colombo con lui e con altri suoi allievi – «le ripetute ore in cui Ella, egregio professore, a guisa degli antichi maestri d'arte cogli allievi prediletti, sedendo al fianco di ciascuno, andava tracciando sulla carta, colla sicurezza di un pratico e con il gusto d'artista, i piani di officine le disposizioni dei loro meccanismi e fissava in forme concrete le teorie insegnate, rivelando le conquiste più recenti che nel campo della tecnica erano venute in luce in altri paesi più progrediti del nostro».

C'è al centro del discorso di Pirelli l'esaltazione di «quel movimento di emancipazione industriale che si è iniziato in Italia immediatamente dopo la conquista dell'indipendenza politica e nel quale molti di noi trovarono carriera e soddisfazione»⁹: movimento di cui Giuseppe Colombo è stato, senza alcun dubbio, uno dei maggiori protagonisti.

Del resto è Colombo, con il matematico Brioschi, a conferire subito dopo la laurea a Giovan Battista, privo di mezzi propri, il premio Kramer di 300.000

⁸ Le parole dette in quell'occasione da Giovan Battista Pirelli nel saluto rivolto a nome degli allievi si trovano ora in un opuscolo, *Onoranze al senatore Giuseppe Colombo*, Milano, s.i.e., 1907, pp. 18-19.

⁹ Ivi, p. 19.

lire che consente al giovane ingegnere di trascorrere un intero anno, dal novembre 1870 al novembre 1871, in giro per l'Europa (Svizzera, Francia, Germania) per visitare alcune tra le fabbriche più moderne e avanzate del continente¹⁰.

Ed è sempre di Colombo un ritratto di Milano scritto in occasione dell'Esposizione che si terrà nella città lombarda dieci anni dopo, nel 1881, in cui si riconoscono i propositi e le speranze di quel ceto di tecnici e di imprenditori usciti negli anni precedenti dal Politecnico, di cui Pirelli costituisce sicuramente uno degli esponenti più affermati.

Il professore milanese ritiene che l'assenza a Milano di cospicue fonti di forze motrici impedirà alla capitale lombarda di diventare il centro di grandi industrie come Manchester o Sheffield in Inghilterra, o Rouen o Mulhouse in Francia (ma Cafagna, che ha ripubblicato l'articolo di Colombo in una sua antologia sul *Nord nella storia d'Italia*, osserverà, a ragione, che proprio lo sfruttamento dei corsi di acqua alpini per l'elettricità finirà per smentire su questo punto la previsione dello studioso) ma che, nello stesso tempo, Milano è al centro di una delle zone agricole più fertili del paese e può diventare sede di industrie «speciali» che non hanno le medesime esigenze di quelle più generali che mirano a produrre gli oggetti di più vasto e comune consumo e che, di fatto, già si vanno affermando nella città.

Colombo cita la moda, l'abbigliamento, le tipografie e le officine meccaniche, le fonderie, la meccanica di precisione, l'orologeria, la telefonia e molti altri settori (come l'industria della gomma intrapresa) che si stanno sviluppando. L'intuizione maggiore di Colombo, in questo sintetico ma incisivo e penetrante ritratto della Milano produttiva, è la sottolineatura che egli fa del ruolo commerciale di prima grandezza della città lombarda che prefigura per il futuro un volto multidimensionale, grande centro industriale e commerciale nello stesso tempo, con una vita culturale intensa e un'apertura allo scenario europeo che non è di molte città italiane¹¹.

¹⁰ Il premio, ricorda Bezza nel saggio citato, «venne istituito da Teresa Berra Kramer (Milano 22 marzo 1804-Milano 26 ottobre 1879), figlia dell'avvocato Domenico Berra e di Caterina Frapolli. Sposò Carlo Kramer, discendente in linea diretta da Giovanni Adamo Kramer (fatto nobile sotto Maria Teresa), nato a Eslenheim presso Francoforte sul Meno e stabilitosi nella seconda metà del Settecento a Milano dove eresse un importante stabilimento alla Cavalchina per la stampa di cotoneria e filati» (p. 293).

¹¹ Il ritratto di Milano, scritto da Giuseppe Colombo per il volume collettivo *Mediolanum* edito nella città lombarda nel 1881, è stato incluso nell'antologia di L. Cafagna, *Il Nord nella storia d'Italia*, Bari, Laterza, 1962, pp. 26-51. Per un panorama attento e documentato della borghesia milanese di fronte all'Esposizione del 1881 cfr. da ultimo il saggio di E. Decleva, *Milano industriale e l'esposizione del 1881*, in *L'Italia industriale nel 1881*, a cura di E. Decleva, Milano, Banca del Monte di Milano, 1984, pp. XVI-LXXIX, in particolare pp. LV-LXXIX.

Il viaggio in Europa, compiuto subito dopo la laurea con la guida vigile e attenta di Giuseppe Colombo che intrattiene con l'allievo in quei mesi una fitta corrispondenza, è un momento importante per l'apprendistato imprenditoriale di Giovan Battista Pirelli.

Nel carteggio di quel periodo, di cui restano alcune tracce nell'Archivio storico Pirelli, accanto alle lunghe lettere che il giovane ingegnere scambia con amici e compagni di studi come il futuro industriale Alberto Riva e Cesare Saldini, ci sono due lettere di Colombo assai eloquenti sul rapporto tra il maestro e l'allievo e sugli indirizzi che il professore milanese intende trasmettere al viaggiatore avido di conoscere e teso ad utilizzare l'occasione del viaggio per scegliere il settore industriale in cui intraprendere la sua carriera di imprenditore.

Nella prima delle due avanza un suggerimento preciso che il giovane accoglierà:

La di lei idea – gli scrive da Milano Colombo il 16 marzo 1871 rispondendo a tre lettere che l'allievo gli ha spedito dalla Germania – di darsi all'industria serica è buona in sé; non perda tuttavia di vista l'obbiettivo del Caoutchouc. Questa sarebbe un'industria nuova affatto, mentre quella della seta è già tanto sfruttata da noi che poco margine ci resta sia per produzione di filati o tessuti sia per la costruzione delle macchine relative.

Vivendo, come ha fatto finora, in mezzo a macchine di questo genere è naturale che le sia venuta la passione per esso: come Le dico, le converrà sempre studiarlo a fondo per poi utilizzare, alla prima occasione, le cognizioni acquistate in questo ramo; ma nel medesimo tempo non specializzi troppo le sue osservazioni, e cerchi di vedere e di imparare più che Ella può, in qualunque ramo Le capita. Da noi c'è ancora un larghissimo margine per molte industrie¹².

Anche nella lettera successiva, ricca come la precedente di notizie e commenti sullo sviluppo delle industrie europee seguite dal professore milanese con la passione insieme dello studioso e del tecnologo, che vale la pena citare in questa occasione ed è del 27 maggio 1871, il professore avanza un altro suggerimento prezioso per l'allievo, anche questo accolto e praticato dal viaggiatore.

Ella mi accenna nella sua lettera – scrive Colombo – all'idea che le sarebbe venuta di fare un po' di pratica in qualche stabilimento. Ora Ella se può fare trovare un'officina di modeste proporzioni nella quale sia accolto come un amico, senza l'obbligo di far l'operaio o il disegnatore, ma colla libertà di girare nell'officina, di vedere e di interrogare, allora non Le saranno inutili due o tre mesi (non di più) di soggiorno nell'officina: e ciò solamente per farsi un'idea della fabbricazione, e soprattutto dell'ordine che si tiene del lavoro, in sostanza della montatura della fabbrica.

Ma in caso contrario avrei paura che fossero mesi gettati via. Ciò che le importa, a mio parere, non è di diventare un abile contremaitre, ma bensì di avere le cognizioni più

¹² La lettera di Colombo a Giovan Battista Pirelli in viaggio per l'Europa, datata 16 marzo, si trova in ASIP ed è stata pubblicata con le successive nello studio di B. Bezza, *Il viaggio di istruzione all'estero di G.B. Pirelli*, cit., pp. 302 sgg.

estese possibili di ciò che si fa e che si può fare nel campo vastissimo delle industrie meccaniche. Pel Caoutchouc sarebbe tutt'altra cosa; e qualche mese passato in una fabbrica (se Le riesce di farlo) sarebbe utilissimo¹³.

Gli appunti biografici scritti da Pirelli nel 1923, in occasione dei cinquant'anni di fondazione dell'azienda, consentono di accertare che al giovane ingegnere non fu possibile entrare in nessuna fabbrica in cui si lavorasse la gomma:

In marzo – scriveva in quel breve resoconto – vado in Germania: delle poche fabbriche di gomma del Continente lì ce ne erano alcune, ma malgrado le migliori raccomandazioni non mi fu possibile vederne nessuna. Studiai un po' lì, poi andai in Belgio, ove era una fabbrica che non mi riuscì di vedere¹⁴.

Il viaggio di Giovan Battista, nell'impossibilità di visitare le fabbriche che più gli interessavano (dettata dalla gelosia dei primi industriali del ramo che si erano avventurati da poco nella nuova lavorazione), si concluse con una visita lunga e attenta alla Fabbrica di acciaio fuso del signor Federico Krupp ad Essen: Pirelli ne scrisse in un lungo articolo che apparirà nel luglio 1871 sul giornale «Il Politecnico».

La lettura di quel testo appare interessante per le osservazioni sui metodi di lavoro, sull'ordine nelle officine, sulla gestione delle risorse da parte dell'industriale tedesco, in altri termini secondo le indicazioni che Colombo gli aveva dato nelle sue lettere durante il giro europeo.

Il giovane ingegnere appare mosso da una autentica ammirazione di fronte a quello che Federico Krupp è riuscito a costruire in pochi anni, ereditando dal padre artigiano la passione per l'acciaio ma edificando su quella passione una grande industria che raccoglie ad Essen già millecinquecento operai irreggimentati con una disciplina di ferro in quella che al viaggiatore appare come una vera caserma militare.

Giovan Battista apprezza a tal punto le capacità intellettuali e imprenditoriali di Krupp che ne traccia con poche battute un ritratto entusiastico:

ardito nei grandi concetti, accurato e diffidente nei dettagli: seppe poi sempre mantenere uno stretto equilibrio fra il problema tentato e i mezzi disponibili. Animato da incrollabile fede nelle dottrine che la scienza gli portava laddove molti avrebbero precipitato, impazienti e scoraggiati l'opera, egli si arresta affaticando il genio in lavori di preparazione. Prepararsi con senno, con intelligenza e calma ai grandi cimenti, ecco questo può egregiamente simboleggiare il suo segreto.

Pirelli indica quindi le qualità specifiche di imprenditore rivelate da Krupp: la scelta scrupolosa ed esigente dei funzionari tecnici retribuiti «generosa-

¹³ Ivi, p. 308.

¹⁴ Gli *Appunti biografici* di Giovan Battista Pirelli, che si trovano in ASIP, sono stati pubblicati in appendice al saggio più volte citato di B. Bezza, pp. 347 sgg.

mente», l'organizzazione del personale d'amministrazione che «potrebbe esser presa a modello del più intricato dei Ministeri moderni», la costruzione di un laboratorio chimico e fisico che controlla i prodotti prima che siano immessi sul mercato, l'intelligente utilizzazione delle esposizioni nazionali e internazionali che hanno fatto conoscere nel mondo la qualità dell'acciaio Krupp e la rete di suoi rappresentanti nelle principali zone commerciali che gli consentirono di ottenere commesse per le ferrovie in misura crescente. E ancora l'idea intelligente di far partecipare i lavoratori agli utili della fabbrica, le case, le scuole e gli asili per i figli dei dipendenti, una cassa di soccorso per gli infortuni e per i lavoratori anziani: insomma un complesso sistema di *welfare* aziendale che collocava l'azienda all'avanguardia in Europa e che aveva creato nelle officine un'atmosfera propizia alla produzione. C'è, infine, un accenno assai significativo al rapporto tra il ruolo della famiglia e quello del lavoro nell'industria che vale la pena citare per la partecipazione emotiva che vi si ritrova e per l'adesione convinta che il visitatore mostra di portare alla concezione trovata nella città prussiana:

Sull'augusto altare dell'industria – scrive Pirelli con una certa enfasi – egli eresse quello più modesto ma prezioso della famiglia di cui si fece coscienzioso sacerdote; e l'operaio chiamato a cooperare alla sua fortuna si trovò consociata la propria; in lui non ebbe un padrone infido ma un intelligente capo che gli amministrò con amore il lavoro e il guadagno¹⁵.

La fabbrica di Krupp appare, a leggere con attenzione lo scritto di Pirelli, l'esempio migliore (almeno tra quelli visitati nel suo viaggio) dell'azienda moderna, fondata sulla scienza applicata all'industria, su scelte imprenditoriali coerenti e realistiche, su un'organizzazione razionale del lavoro, sullo stretto rapporto tra le applicazioni della scienza e l'innovazione industriale, su una grande attenzione a quel che già i maggiori paesi europei avevano realizzato di fronte a un indubbio ritardo del nostro paese, l'importanza del fattore umano nella costruzione di un'impresa.

Sono tutti aspetti che ritroveremo presenti e sviluppati nell'azione di Giovan Battista come imprenditore, all'indomani della fondazione dell'azienda nel 1873.

2. *Un'«industria progressiva dovunque». I primi dieci anni della Pirelli.* Quando, nel giugno 1873, Giovan Battista Pirelli diede inizio alla lavorazione della gomma – che aveva ricevuto in Europa un impulso decisivo dalla scoperta del procedimento di vulcanizzazione divenuto pienamente applicabile nel

¹⁵ G.B. Pirelli, *La fabbrica d'acciaio fuso del sig. Federico Krupp ad Essen (Prussia renana)*, estratto da «Il Politecnico. Giornale dell'ingegneria e architettura civile e industriale», XIX, Milano, 1871.

1844¹⁶ – lo stabilimento sorto alle rive del «Sevesetto» ha proporzioni modeste: poco meno di 1.000 metri quadrati coperti, una motrice a vapore di 26 Hp effettivi, cinque impiegati, una ventina di operai che in appena due anni diventeranno cinquanta (46 uomini e 4 donne).

Nel suo viaggio Pirelli aveva conosciuto un tecnico francese, l'ingegner Rouger, il quale aveva riferito al giovane ingegnere che, di fronte alla necessità di liberare l'acqua dagli scafi del piroscafo l'*Affondatore*, affondato tra Ancona e Falconara Marittima, si era constatata l'assenza in Italia di una fabbrica di tubi: l'episodio non poteva che rafforzarlo nella decisione già presa di fondare la nuova fabbrica. Lo stesso Rouger gli aveva segnalato il nome di un viaggiatore fabbricante di gomma francese, un certo Goulard, che Pirelli subito dopo rintracciò e assunse come direttore tecnico dello stabilimento¹⁷.

Da un rapporto steso da Giovan Battista tre anni dopo l'inizio della lavorazione (la formula scelta all'inizio per ripartire le quote o carature fu quello dell'accomandita semplice con un gerente, pagato, in base all'atto costitutivo, con un onorario abbastanza modesto di lire 3.000 all'anno e l'interessenza del 5% sugli utili netti a cui spettava l'amministrazione della ditta) emergono alcuni tratti caratteristici dell'impresa che vale la pena richiamare.

Per quanto riguarda la manodopera, le poche donne si occupano della confezione di alcuni articoli delicati e alla conservazione e all'ordinamento delle tele. Gli operai, tutti italiani, non avevano all'inizio nessuna esperienza del lavoro poiché si trattava per il nostro paese di un'industria nuova e Pirelli afferma, nel suo rapporto, che la funzione degli operai è molto importante «giacché la parte migliore è sempre impegnata in lavori delicati, di precisione e di fatica; onde occorre che una buona parte sia formata di uomini intelligenti e robusti, soprattutto disciplinati». Di qui la decisione dell'imprenditore di scegliere accuratamente i soggetti che avrebbero dovuto lavorare nell'impresa e di «preferire gli ex militari congedati di fresco che, per mancare ordinariamente di un mestiere, sono bramosi di farne uno e per le consuetudini all'ordine e alla disciplina dovevano riuscire meglio e più prontamente allo scopo»¹⁸.

I salari sono nei primi anni bassi (da venti a trenta centesimi l'ora per gli operai, da tredici a quattordici per le operaie): «la loro mercede – nota Pirelli – non ha raggiunto ancora quel valore che si compete a buoni operai in gomma ed al quale la società è ben disposta d'arrivare».

¹⁶ Negli *Appunti biografici* di Giovan Battista Pirelli citati si trovano alcuni particolari sull'incontro con Rouger, Goulard e poi Casassa e sul delinearsi degli obbiettivi produttivi della nuova industria.

¹⁷ Dell'incontro con Goulard parla anche A. Pirelli in *La Pirelli*, cit., p. 16.

¹⁸ Queste notizie si trovano in un promemoria senza data ma scritto probabilmente nel 1875 da Giovan Battista Pirelli e conservato in ASIP.

Già nei primi anni, di fronte a richieste improvvise, era necessario che gli operai fossero disponibili allo straordinario, al lavoro notturno e festivo: un supplemento del 20% sulla paga e l'equa distribuzione del sovrappiù sono le misure che l'imprenditore attua per non creare scontento tra gli operai e poter far fronte tempestivamente alla domanda del mercato.

Le prime produzioni – ricorderà Alberto Pirelli nel suo libro già citato del 1946 – furono le placche, le guarnizioni e altri articoli per applicazioni industriali. Presto si aggiungono i tubi semplici e contenenti tele o spirali metalliche per le condotte di gas liquidi e vapori, le valvole per pompe e condensatori e propulsori per carrozze ferroviarie.

Uno dei problemi fondamentali per quell'industria consiste nell'acquisto delle materie prime che in Italia non esistono e che invece si trovano sui mercati di Londra, Liverpool e Amsterdam o direttamente nell'America centro-meridionale, in Africa e in Asia. Di qui la necessità di viaggi lunghi e frequenti e di accordi non sempre agevoli di fronte a una forte concorrenza mondiale per l'acquisizione dei prodotti di migliore qualità in modo da esser pronti in tempi rapidi a produrre quello che il mercato interno e quello internazionale richiedono.

È significativo che in tre anni la nuova fabbrica (che nel 1875 smercia 50.000 kg all'anno per un valore di circa 450.000 lire) assorbe poco meno dei 2/3 del consumo annuale in Italia. Già allora l'azienda incomincia ad esportare (sia pure in misura limitata) in Svizzera i suoi prodotti e negli anni successivi, come avremo modo di vedere, sarà questa la carta vincente della fabbrica milanese.

Ma il primo tecnico, il Goulard, non si dimostrò in quei primi anni all'altezza del compito che gli era stato affidato, sicché già nel 1874, di fronte ai risultati negativi della sua conduzione, Giovan Battista aveva dovuto liberarsene e, di fronte alle incertezze di alcuni soci, pentiti di «essersi impigliati in questo affare», era stato costretto a lasciare l'insegnamento di meccanica alla Società di incoraggiamento di arti e mestieri (che Colombo gli aveva affidato), e aveva assunto direttamente, accanto all'amministrazione, la direzione tecnica dello stabilimento.

Gli utili nei primi tre anni erano stati così scarsi da far decidere ai soci di spendere una parte del già esiguo capitale, chiedere all'assemblea ulteriori finanziamenti (tre anni dopo il capitale dell'azienda è di 450.000 lire, più del doppio di quello iniziale grazie agli interventi richiesti ai soci) e rischiare di perdere la clientela che l'impresa si stava creando¹⁹.

¹⁹ Nei suoi *Appunti biografici*, a p. 350, Giovan Battista rievoca i problemi provocati da Goulard: «il Goulard era impegnato a fare in prova capacità la produzione degli articoli di applicazione tecnica. Io badai al lavoro di Goulard che nei primi tempi era imperfetto per giuste ragioni. Poi nel '73 (estate) mi feci commesso viaggiatore e cominciai a visitare sta-

Ma l'allontanamento di Goulard e la dedizione completa di Giovan Battista all'impresa producono frutti assai positivi che si vedranno già nel primo decennio, malgrado il permanere di rischi, di crisi, di «ansie e tribolazioni», come ricorderà il figlio Alberto, e la fabbrica si espande, allarga la sua produzione, estende le esportazioni, compie lavori sempre più impegnativi in Italia e all'estero per le ferrovie, la marina e altre pubbliche istituzioni.

Né mancano le discussioni all'interno dell'assemblea dei soci di fronte agli ostacoli che la nuova industria trova sul suo cammino.

Nel 1877 Giovan Battista propone (e alcuni soci, sia pure di minoranza, tentano di opporsi, temendo l'inevitabile crescita delle spese generali e il conseguente aumento dei prezzi dei prodotti) l'ingresso nella società del tecnico della gomma parigino François Casassa, il quale poteva costituire una temibile concorrenza per la sua azienda giacché alla fine del 1876, dopo aver venduto l'impresa di cui era titolare in Francia, aveva comprato un terreno in San Celso a Milano per impiantarvi uno stabilimento.

Con Casassa, che si rivela a differenza di Goulard un buon acquisto, Pirelli divide la gerenza e la direzione tecnica, riservandosi peraltro la firma esclusiva sulle deliberazioni della società e ottenendo che il suo onorario annuale passi a 7.500 lire con un'interessenza sugli utili netti del 15%.

Del fondatore della società il figlio Alberto tratterà, nel volume già ricordato, un ritratto fisico e morale che mostra l'affetto, e quasi la venerazione, di chi gli succederà e che, a mio avviso, vale la pena richiamare per la capacità di sintetizzare alcune qualità essenziali dell'imprenditore e dell'uomo:

Piccolo di statura, grande di ingegno e di cuore era l'ing. Pirelli. Limpido nel giudizio e fertile nell'azione e di una dirittura esemplare nella vita d'affari come in quella

bilimenti e cartiere. E mandai qui le ordinazioni che raccoglievo. Tornato a Milano dopo un mese e mezzo trovai un'atmosfera pesante a causa del contegno di Goulard e del figlio. I miei operai mi avevano aspettato ma volevano andarsene per non stare sotto Goulard. Indago e trovo segni di malversazione da parte di Goulard. Ma da un lato un sentimento di tolleranza (riguardo ai reclami per merce cattiva) e dall'altro un sentimento di prudenza mi obbligavano a maturare la situazione. Sospetto che Goulard fosse fumista che avesse piccola produzione e prendesse da altri merce che vendeva per sua. E per di più avevo bisogno di denaro per la ditta. Dovetti mettere Goulard con le spalle al muro. (Mie apprensioni per lo stock materia prima. Misi al corrente il Collegio dei revisori e lo feci sfrattare da usciere con le riserve di indennizzo.) Raccolsi i soci e dissi loro la cosa ed esposi che con un po' di sacrificio di capitale ancora ci si poteva forse mettere su le cose; ed io con Calcagni ci mettemmo all'opera. Questo avveniva dalla fine del '73». L'episodio raccontato da Giovan Battista avviene anche in molti altri casi di industrie italiane che sorgono sull'esempio di industrie europee, e mette in luce la necessità che allora vi fu di utilizzare nella fase di costruzione dell'impresa competenze di esperti e i problemi che nacquero da quelle collaborazioni. Così nel caso della Pirelli, dopo la fine della direzione tecnica di Goulard, nell'azienda milanese entrò Casassa che fu in grado invece di fornire un apporto positivo all'impresa.

privata. Fedele al lavoro costruttivo anche quando per l'età raggiunta avrebbe avuto diritto al riposo, cercò e conobbe, pur nei periodi intensi di tale lavoro, le gioie spirituali della cultura. Amò il silenzio degli spettacoli di natura così come il fervore delle discussioni con spiriti eletti²⁰.

Nel suo archivio, del resto, troviamo lettere di molti tra gli uomini di cultura che vivevano a Milano in quella fine secolo: da Giovanni Verga a Gerolamo Rovetta, da Luca Beltrami a Piero Giacosa.

Tra i politici del tempo, a parte la forte amicizia già richiamata con Giuseppe Colombo, spicca la figura di Sidney Sonnino, il futuro ministro e presidente del Consiglio, *leader* di quell'ala liberale che si richiamava all'esperienza della Destra storica e combatteva la politica di Giolitti, come del resto facevano il «Corriere della sera» e il suo direttore Luigi Albertini che con Giovan Battista ebbe, come si vedrà, rapporti di stima e di profonda amicizia²¹. Nel rapporto ai soci dell'assemblea del 18 febbraio 1877, che esamina il bilancio dell'anno precedente, Giovan Battista comunica di aver fatto installare una nuova macchina «Spritchen Calender» che si rivela di grande utilità per la costruzione delle cinghie di trasmissione e ricorda un altro viaggio compiuto nel maggio dell'anno precedente in Francia e in Inghilterra sottolineandone ancora gli utili ammaestramenti che ne ha tratto «nella trattazione della nostra industria così suscettibile di miglioramenti e tanto remuneratrice per ciascuna pratica innovazione»²².

Un'altra annotazione occorre riprendere di quel rapporto del 1877 e riguarda il peso che nell'azienda ormai in crescita hanno le commesse pubbliche: ricordando una sua previsione dell'anno precedente a proposito della «concorrenza che si manifestava più viva e tenace», Pirelli ricorda ai soci che l'aumento di sole 12.000 lire sul complesso delle vendite del 1876 (che superano di poco i 3.500.000 lire) deriva dal fatto che «ci mancò il servizio delle Ferrovie dell'Alta Italia che venne assunto dalla ditta Reithoffer di Vienna ad un prezzo che ad essa pure non poté riuscire di alcun vantaggio».

L'accento è importante perché mostra, da una parte, la presenza di molti temibili concorrenti europei nel nostro paese per quanto riguarda le commesse provenienti dallo Stato e da importanti enti pubblici e privati, dall'altra la

²⁰ A. Pirelli, *La Pirelli*, cit., p. 15. Con l'elogio commosso del padre, Alberto ricorda di essergli debitore «dell'esempio e del consiglio quotidiano» e di aver avuto «e con me mio fratello Piero, quale maggior ambizione della vita, quella di rendersi degno della fiducia che a noi Egli aveva largito quando eravamo ancora giovanissimi» (*ibidem*).

²¹ Sui rapporti tra Pirelli e Albertini e sulla presenza dell'industriale milanese nella compagine azionaria del grande quotidiano lombardo cfr. P. Melograni, *Corriere della Sera (1919-1943)*, Bologna, Cappelli, 1965, *Introduzione*, pp. IX-XCIII. Una ricca appendice al saggio introduttivo di Melograni ricostruisce accuratamente le vicende proprietarie del quotidiano a cui mi sono riferito nel testo per quanto attiene alle quote di Pirelli.

²² Il rapporto ai soci del 1877 si trova, come i precedenti, in ASIP.

forte consapevolezza che ha il gerente di non poter contare più di tanto su quelle commesse per l'espansione dell'azienda anche se (come potremo vedere) il ruolo di quelle commesse ha una parte innegabile, seppur limitata, nelle fortune dell'impresa.

Secondo calcoli precisi sul fatturato della società, che correggono la stima piuttosto approssimativa compiuta in precedenza da parte di Confalonieri, si può valutare l'apporto delle commesse statali nei primi vent'anni dell'impresa secondo una progressione che parte dal 15,5% nel 1874, quando l'impresa muove i primi passi e dispone di una gamma limitata di prodotti, al 25% nel 1888 che sale al 26% l'anno successivo: ben lontano, insomma, dal 40% calcolato dallo studioso e inferiore sempre a un terzo del fatturato complessivo²³.

Vero è che, sin dalla fine degli anni Settanta, Pirelli, mostrando lucidità e modernità come imprenditore, si rende conto della necessità di una strategia che punti, per la sopravvivenza e l'espansione, nello stesso tempo sull'allargamento qualitativo e quantitativo della produzione e sulla individuazione, accanto alla presenza pressoché esclusiva sul territorio nazionale, di un mercato europeo e mondiale in grado di garantire un ritmo adeguato di vendite.

Ed è quello che accade, pur tra alti e bassi legati alle vicende della politica economica italiana e alle crisi che si succedono in quegli anni, grazie all'attenzione con la quale Pirelli amministra la società, provvedendo da una parte a riserve annuali di capitale e ad ampi ammortamenti che costituiscono la base di un costante autofinanziamento, dall'altra alla ricerca di prodotti nuovi e interessanti da immettere sul mercato italiano ed estero.

Sono del 1879 «i primi tentativi di fabbricare fili telegrafici isolati per il Genio Militare» e degli anni successivi la fabbricazione dei conduttori elettrici e del filo elastico per la tessitura.

Nel 1883, su ordinazione della Marina militare italiana, la Pirelli fabbrica duecento chilometri di cavi sottomarini per l'allacciamento di torpedini ad accensione elettrica. Si tratta dell'inizio, da parte dell'azienda milanese, della produzione di cavi subacquei che avrà sviluppi costanti e assai importanti²⁴.

In una relazione ai soci del 1880, Giovan Battista aveva sintetizzato in poche parole quella che era stata fino a quel momento, e rimarrà a lungo, la sua filosofia imprenditoriale.

²³ L'analisi di Antonio Confalonieri si trova nel II volume di *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto 1914*, edito nel 1982 a Milano dalla Banca commerciale italiana, pp. 402-430. I calcoli riportati nel testo che correggono le percentuali riportate da Confalonieri sono stati fatti consultando in ASIP i bilanci della società per gli anni indicati.

²⁴ La svolta rappresentata per l'impresa dalla produzione dei cavi sottomarini è sottolineata anche da Alberto Pirelli nel volume più volte citato a p. 25.

La nostra industria – affermava allora – è per natura progressiva, e dappertutto progressiva.

Noi abbiamo incominciato ad esercitarla procedendo a piccoli passi e con saggia prudenza; non è che dopo aver ottenuto la certezza che il cammino percorso ha portato i suoi frutti, che ci decidiamo a nuove conquiste.

Non ci spingiamo che per gradi a un definitivo assestamento della nostra fabbrica. Appunto perciò non deve far stupore se a periodi di due o tre anni io mi presento con dei progetti di ingrandimento.

Appaiono significativi soprattutto due passaggi: da una parte, l'insistenza sui «piccoli passi» e sulla «prudenza» cui si richiama l'imprenditore, ma, dall'altra, la forte persuasione di aver intrapreso una strada sicura di espansione che si colloca all'interno del più generale progresso legato all'industrializzazione, anzitutto a livello internazionale²⁵.

L'anno successivo la G.B. Pirelli, F. Casassa e C. concorre con successo all'assegnazione di una delle tre medaglie d'oro con cui il ministero dell'Industria, agricoltura e commercio ha deciso di premiare le migliori industrie presenti all'Esposizione italiana del 1881 che si tiene a Milano. In quell'occasione, Giovan Battista scrive un'interessante memoria nella quale, dopo aver ricordato le origini dell'industria della gomma a livello internazionale, parla delle difficoltà che l'introduzione in Italia ha incontrato e continua a incontrare.

Riguardo alla materia prima – afferma – il nostro commercio marittimo non ha ancora stabilito sufficienti rapporti colle Province produttive, perché il fabbricante italiano possa permettersi di gareggiare con quelli di Inghilterra e di Olanda e neppure coi Francesi e Tedeschi [...] Di molti materiali accessori che occorrono nella fabbricazione come mescolativi, reagenti o solventi, o non siamo produttori in Italia o lo siamo in modo non conveniente. I diritti di dogana sull'introduzione del prodotto sono piuttosto bassi.

Rispetto alla politica dei nostri governi, Pirelli aggiunge una critica esplicita:

È da lamentarsi la nessuna tutela data dal Governo italiano a questa industria, benché io non abbia mai mancato di indicare in quale ingiusto abbandono fosse lasciata. Anche oggi debbo altamente lagnarmi del regime doganale a cui è sottoposta.

L'industriale indica tra i principali ostacoli incontrati e superati nel decennio trascorso «benché siano stati maggiori di quelli che avevo potuto temere», oltre quelli già indicati, «la somma difficoltà di procurarsi un abile personale tecnico direttivo e quello per formare la mano d'opera»²⁶.

²⁵ L'assemblea in cui Giovan Battista pronuncia le parole citate nel testo è del 7 marzo 1880 e si trova in ASIP.

²⁶ La memoria fu oggetto di un opuscolo pubblicato a Milano dalla Tipografia Bortolotti nel 1881 e intitolato *Copia di concorso dell'ingegnere G.B. Pirelli ad una delle tre medaglie*

Traccia quindi una breve storia della fabbrica fondata, sottolineando l'importanza della svolta costituita alla fine degli anni Settanta dalla produzione dei cavi sottomarini per le trasmissioni elettriche e per la telegrafia militare. Pirelli ricorda, a questo proposito, che la preparazione dei nuovi articoli è ancora limitata in Europa e «soltanto tre fabbriche inglesi sono ben note in questo ramo; ma colle incessanti ricerche, cogli studi e gli accordi che potei stabilire presso alcuni costruttori meccanici d'Inghilterra e con alcuni capi operai, il problema fu risolto»²⁷.

Per affrontare quello che si presenta come un settore decisivo di espansione è necessario, all'inizio degli anni Ottanta, un nuovo aumento di capitale che raggiunge la somma di 1.100.000 lire e, accanto alla prima fabbrica, ne sorge sullo stesso terreno acquistato a suo tempo una seconda: ora «lo stabilimento occupa tremila metri quadrati e conta circa 250 operai, con una forza motrice di 150 cavalli e 12 apparecchi di vulcanizzazione fra caldaie, torchi e forni a zolfo». L'imprenditore sottolinea i giudizi positivi ottenuti in campo internazionale nelle esposizioni, ad esempio da parte dell'americana Good Year che indicava di trovarsi di fronte a prodotti di buona qualità a prezzi convenienti, la creazione di una «nuova classe di operai, la quale, benché limitata, può annoverarsi tra le meglio retribuite», un buon impiego per il capitale e un sicuro risparmio per il consumatore.

La clientela – aggiunge Pirelli – è estesa per tutta Italia ma voglio anche segnalare come abbia già avuto occasione di iniziare delle esportazioni per molti paesi esteri, con taluni dei quali ha rapporti continui, come colla Spagna, con Buenos Ayres e Trieste, ed a sbalzi, per alcune specialità, ne ebbe e ne ha tuttora con la Francia, in Marsiglia, Lione e Parigi; e colla Svizzera e colla Germania.

Producendo il filo isolato «per uso del nostro Genio Militare» e aggiudicandosi «le provviste pel servizio Torpedini nei tre Dipartimenti di Napoli, Spezia e Venezia, gli anelloni per le chiavarde delle corazze del Duilio e del Dandolo le valvole per le loro macchine e le guarniture per le casse metalliche per torpedini», oltre che gli oggetti di gomma elastica per le Ferrovie dell'Alta Italia, la società può disporre in maniera costante di ordini che fanno crescere la produzione complessiva e richiedono l'assunzione di altri operai²⁸.

L'elenco di clienti italiani che appaiono in appendice alla memoria di Giovan Battista includono, accanto ai cantieri e alle ferrovie già indicati, le società tranviarie di gran parte d'Italia, molte importanti società di navigazione e car-

d'oro stabilite dal Ministero d'Agricoltura, d'Industria e Commercio per coloro che, durante il primo decennio, abbiano promosso e avviato, con utili risultati, l'esercizio di nuove industrie nel paese. La medaglia venne conferita a Pirelli con decreto del 12 agosto 1882.

²⁷ *Copia di concorso dell'ing. G.B. Pirelli*, cit., pp. 13-15.

²⁸ *Ivi*, p. 15.

tiere, le principali fabbriche tessili e fabbriche di ogni settore in cui si usano conduttori, fili isolanti, oggetti di gomma.

Per quanto riguarda i clienti stranieri, l'elenco non è meno imponente e ne fanno parte società spagnole, portoghesi, francesi, svizzere, tunisine, tedesche, greche, argentine e uruguaiane.

Il decennio che passa tra la prima metà degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta vede G.B. Pirelli impegnato dal 1877 nella giunta comunale di Milano insieme a una serie di professionisti, ingegneri, medici, avvocati in una battaglia comune per una serie di modifiche edilizie e per l'adozione di un regolamento edilizio e di un Piano regolatore generale al fine di razionalizzare la dislocazione dei gruppi sociali all'interno della struttura urbana in un rapporto non conflittuale tra luogo di produzione e residenza²⁹.

E quando si forma il 25 aprile 1883 la giunta moderata di Gaetano Negri, il programma principale, condiviso da G.B. Pirelli, è quello di abolire qualsiasi distinzione tra circondario esterno e interno e adottare un Piano regolatore che contemperi le aspettative di una città che è al tempo stesso «piazza commerciale» e centro produttivo dove «circolano capitali e possibilità di credito e dove si fa sentire la necessità di razionalizzare gli interessi speculativi che si sono creati». La nuova giunta con l'appoggio dei moderati, incarica l'ing. Beruto di mediare tra i diversi interessi della coalizione che la sostiene e consolidare il carattere di Milano come città industriale e commerciale.

G.B. Pirelli fa parte della commissione esaminatrice del progetto Beruto, formata da tecnici e industriali, presieduta dal sindaco Negri, e presenta una relazione sulla proposta del nuovo Piano regolatore edilizio, in cui ribadisce la volontà della giunta di uno sviluppo a Nord-Ovest, per completare le aree ancora libere nel circondario interno attraverso il progetto di nuovi quartieri nella piazza d'Armi e il loro diretto collegamento con il centro.

In una successiva relazione del 1888, l'ing. G.B. Pirelli insiste perché alcune modifiche vengano apportate al Piano regolatore; egli fa notare che l'aumento del prezzo delle aree fabbricabili e la tendenza degli stabilimenti a localizzarsi fuori dei confini del Piano devono far premere per una lottizzazione a maglia più serrata proprio per contenere il costo dell'area rispetto all'edificio. «Si perde così quell'idea – commenterà uno storico – di vasti isolati, di viali alberati e giardini a favore di un meccanismo di speculazione dettato dalla spinta utilitaristica del maggior profitto con minore utilizzo del suolo». Ed è soprattutto a G.B. Pirelli, rappresentante del nuovo ceto tecnico-imprenditoriale, che si deve la scelta di quel modello di sviluppo radiocentrico monocentrico rispondente alla volontà imprenditoriale di collegare il centro con i luoghi di produzione. Di qui nascerà anche la scelta successiva di abbattere i Bastioni e l'immagine storica di Milano come città fortificata.

²⁹ L'elenco dei clienti riempie le pp. 1-5 dell'*Allegato 1* pubblicato nell'opuscolo.

La mancanza di assi di sviluppo principali – commenterà G. De Finetti nel suo lavoro su *Milano costruzione di una città* (Milano, 1969) – di immediato collegamento con il territorio, la localizzazione delle industrie nel circondario esterno potenziano lo sviluppo di una rete di trasporti con percorsi radiali. Anche tale scelta di collegamento ribadisce lo schema radiocentrico; infatti al 1881 tutte le tramvie partono da un unico polo, la piazza del Duomo, per collegarsi direttamente con i luoghi di produzione e di residenza³⁰.

3. *Un ventennio «di notevole sviluppo e successo»: la Pirelli e C. dagli anni Ottanta al nuovo secolo.* Nelle pagine conclusive di una sintetica, ma documentata, analisi delle classi dirigenti italiane dopo l'Unità, Marco Meriggi sottolinea l'importanza della svolta degli anni Ottanta rispetto al ruolo della borghesia industriale che si affianca a quella «umanistica» sovrarappresentata fino a quel momento nel parlamento liberale.

Esistevano, in realtà – scrive Meriggi –, fattori di differenziazione all'interno del blocco di potere borghese; risultavano operanti soprattutto nelle regioni settentrionali della penisola che, pur non potendo competere con le coeve realtà europee, erano tuttavia già da alcuni decenni percorse da tendenze di valorizzazione dell'elemento del profitto (industria) rispetto a quello della rendita (agricoltura, professionismo «umanistico»).

Qui la figura dell'ingegnere cominciava a intaccare il predominio di quella dell'avvocato o del medico. E, a partire dagli anni ottanta – ma in modo decisivo solo nei primi decenni del Novecento – l'elemento borghese minoritario si fece avvertire sempre più corporosamente, grazie a una serie di congiunture favorevoli nel campo della politica interna e di quella estera.

Lo studioso si riferisce, da una parte, all'allargamento del suffragio deciso dal parlamento nel 1882 che triplicò il numero dei votanti e «privilegiò nettamente il Nord e le città, ponendo implicitamente in crisi il modulo clientelare», dall'altra all'inasprimento della competizione internazionale e all'ingresso dell'Italia in questa gara, contemporaneamente al profilarsi della lunga crisi agraria³¹.

In un saggio recente sul collegio milanese degli ingegneri, a sua volta, Maria Malatesta ha messo in luce la «filosofia produttivista e modernizzatrice degli ingegneri settentrionali» e ha sottolineato il fatto che «la nuova generazione di ingegneri, laureatasi al Politecnico ed entrata nella professione tra la fine

³⁰ G. Fiocca, a cura di, *Borghesi e imprenditori a Milano dall'Unità alla prima guerra mondiale*, Roma-Bari, Laterza, 1984, pp. 293 sgg. In particolare cfr. *I fenomeni di trasformazione urbana e il ruolo del ceto imprenditoriale* di R. Adami e L. Ago.

³¹ M. Meriggi, *La borghesia italiana*, in *Borghesie europee dell'Ottocento*, a cura di J. Kocka, Venezia, Marsilio, 1989, pp. 176 sgg. Analoghe considerazioni in A.M. Banti, *Storia della borghesia italiana. L'età liberale*, cit., pp. 143 sgg.

degli anni Sessanta e gli anni Ottanta, si caratterizza per il suo legame stretto – il più delle volte esclusivo – con l'industria»:

I *Polytechniciens* milanesi lavorano per l'industria come ingegneri meccanici, manager e progettisti; oppure sono degli imprenditori. Tende a scomparire la figura del professionista polivalente: ingegnere civile, uomo d'affari, proprietario terriero, professore, politico e amministratore³².

Meriggi e Malatesta hanno colto, insomma, con chiarezza il processo (di cui Giovan Battista Pirelli diviene uno tra gli attori principali) che porta negli ultimi decenni del XIX secolo e nei primi del XX al primo decollo in Italia e spinge la borghesia industriale del Nord ad assumere un ruolo, se non centrale, certo di maggior rilievo accanto alla borghesia professionale e umanistica, all'interno della classe dirigente nazionale.

E tuttavia, dopo il *boom* seguito alla guerra franco-prussiana e al corso forzoso, abolito nel 1883 con il ritorno della lira alla convertibilità in oro, la forte diminuzione (o sarebbe meglio dire il crollo) dei prezzi agrari in tutta l'Europa produsse anche nel nostro paese (un paese «in cui i quattro quinti della popolazione traeva le proprie fonti di reddito e di sostentamento dalle campagne») conseguenze per molti aspetti di «ripetute e gravi difficoltà» per l'economia, anche per un'industria nuova e in crescita quale era la Pirelli.

Per superare la crisi agraria, ha ricordato Castronovo, «dal Nord vennero invocate in particolare tre provvedimenti: lo sgravio delle imposte, la perequazione fondiaria e l'inasprimento dei dazi doganali su alcuni prodotti agricoli». E, di fronte al chiudersi delle porte in gran parte dei paesi europei ai nostri prodotti agricoli, si ebbe, con il concorso importante degli industriali, una netta revisione della precedente politica liberista (del resto già avvenuta negli anni precedenti in Francia e in Germania) culminata nell'adozione di una nuova tariffa doganale approvata dal parlamento nell'aprile 1887 ed entrata in vigore nel gennaio 1888 che, accanto ai prodotti agricoli, contemplava dazi più o meno rilevanti a vantaggio di tutto il settore manifatturiero, dell'industria chimica, siderurgica e di alcuni prodotti dell'industria meccanica³³.

³² M. Malatesta, *Gli ingegneri milanesi e il loro collegio professionale*, in *Milano Fin de siècle e il caso Bagatti Valsecchi. Memoria e progetto per la metropoli italiana*, Milano, Guerini e associati, 1991, p. 314. Della stessa autrice si veda anche *Le élites terriere milanesi e l'industrializzazione*, in *Milano 1848-1898. Ascesa e trasformazione della capitale morale*, a cura di C. Mozzarelli e R. Pavoni, Milano, 1999, pp. 8-9 dell'estratto. Per un'analisi puntuale degli assetti finanziari nella Milano di quegli anni cfr. S. Licini, *Finanza e industria a Milano nel triennio 1870-73: azionisti e nuove imprese*, in «Rivista di storia economica», 1994, n. 2, pp. 213-252. Sui temi presenti nel testo resta significativo, anche se per qualche aspetto invecchiato, il saggio di G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, Einaudi, 1974.

³³ V. Castronovo, *Storia economica dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 1995, p. 53.

Di una situazione instabile, che nel '90-91 sarebbe di vera e propria crisi non solo in Italia ma a livello mondiale, si coglie l'eco nelle relazioni che Giovan Battista fa ai soci della ditta annunciando di volta in volta i traguardi raggiunti come le difficoltà e i problemi incontrati e non sempre agevolmente risolti.

Una data importante nella storia dell'azienda è il 1883 che segna la nascita della Pirelli e C. come accomandita per azioni, che si sostituisce all'accomandita semplice G.B. Pirelli, F. Casassa e C., ne acquista lo stabilimento milanese della gomma elastica e della guttaperca versando un capitale di due milioni di lire, utilizzando la riserva accumulata fino a quel momento, e arricchisce la produzione con il nuovo ramo dei fili elastici impiegati nella tessitura dei cosiddetti tessuti elastici.

L'impresa corrisponde al gerente 48.000 lire a titolo di «indennizzo e premio dell'opera sua di fondazione e sviluppo dell'impresa sociale», permettendogli così di «partecipare ai benefici a vantaggio dei Soci accumulati».

Da quel momento un nuovo trattamento viene deciso per il gerente che percepisce 20.000 lire all'anno «obbligandosi però Giovan Battista Pirelli a non chiedere aumenti per tutta la durata della Società (1907) tanto nel caso di nuovi impianti quanto per altro caso qualunque» e ottiene una partecipazione agli utili del 25%.

In una memoria presentata ai soci con il progetto della nuova società, Giovan Battista ricorda che il lavoro eccezionale condotto per i primi otto anni dopo la fondazione dell'impresa ne risentì la salute «la quale, dopo otto anni di ardente lavoro subì nel 1880-81 una scossa che destò profonde inquietudini, ora, per fortuna, pienamente dissipate» e che negli undici trascorsi «il compenso che io ne ritrassi non fu che di 6.900 lire circa in media per anno, tutto compreso, ciò che, se pure bastò alle spese di vita, non mi diede certo la possibilità di qualsiasi risparmio».

L'industriale ricorda anche che nella società si era stabilito che «allorquando nel 1877 si credette di realizzare una parte della riserva di lire 6.538.459 con corrispondente aumento delle Carature dei soci io non mi opposi, quantunque il diminuire il fondo delle riserve, che noi mandavamo in totale ad ammortamento dell'impianto, ritardasse il momento in cui tali ammortamenti sarebbero cessati per intero o quasi, con incremento ragguardevole degli utili e conseguentemente della mia quota parte per interessanza».

Secondo gli accordi presi in precedenza, aggiunge Pirelli, «era già stabilito che coll'aprirsi del 1886 il mio trattamento sarebbe stato di 12.000 lire all'anno e del 25 per cento sugli utili netti; e dopo altri sei anni, allo spirare del contratto sociale, io mi sarei trovato unico titolare e unico dirigente di un'industria fiorentemente che aveva ammortizzato l'intero suo Stabilimento e avrei potuto, per certo, stabilire delle condizioni di trattamento per il mio personale ancora più vantaggiose».

Ma la scelta di fondare la nuova società per azioni – che Pirelli ha pienamente condiviso – ha modificato radicalmente la condizione dell'imprenditore che deve perciò chiedere condizioni nuove e l'indennizzo per il lavoro già fatto.

Quell'anno, grazie al nuovo trattamento deciso dall'assemblea dei soci, Giovan Battista possiede 364 azioni della società su un totale di 4.000, che corrispondono al 9,1% del capitale sociale, e quindici anni dopo arriverà a possederne mille su 11.000: una percentuale destinata a crescere negli anni dell'espansione ulteriore dell'azienda che si verificherà nel primo decennio del nuovo secolo³⁴.

Nella relazione ai soci comunicata nell'assemblea ordinaria del 6 aprile 1884 (che si riferisce all'esercizio dell'anno precedente) l'imprenditore afferma per la prima volta che poiché il settore di cui la gomma fa parte «è salita al rango di grande industria e che l'organismo di tutte le industrie e dei commerci si modificarono in guisa che le concorrenze non possono essere combattute se non con mezzi affinati, saldi e potenti, oggi occorre di elevarla a un più alto livello». Mette in luce le difficoltà del nuovo ramo di produzione dei fili elastici «ancora trattato quasi esclusivamente da 5 o 6 grandi ditte inglesi con tutta gelosia» sicché è estremamente difficile conoscerne i procedimenti e utilizzarne le esperienze, ma aggiunge che «ci resta sempre aperto un orizzonte per nuove conquiste», auspica l'aprirsi di un periodo più favorevole grazie all'adozione di nuove tariffe doganali, sottolinea i successi ottenuti all'Esposizione internazionale di elettricità di Vienna e la medaglia d'oro ottenuta all'Esposizione di elettricità a Lodi e non può fare a meno di ricordare che un'impresa nata con un capitale di 215.000 lire ormai ha vendite annuali che superano abbondantemente il milione (nell'anno precedente il calcolo è intorno a 1.400.000 lire), cioè di cinque volte superiori al capitale iniziale³⁵.

Di particolare importanza per la storia dell'impresa in questo primo periodo è il capitolo, cui già si è accennato di sfuggita, che riguarda l'ingresso della Pirelli nella fabbricazione e posa dei cavi telegrafici sottomarini.

Nel suo lavoro più volte citato, Confalonieri dubita che la convenzione firmata tra la società milanese e il governo italiano nel 1886 per la costruzione di 12 cavi sottomarini per completare la rete tirrenica e adriatica messa in piedi da imprese inglesi e la costruzione di un'apposita nave per la posa dei cavi (sarà la *Città di Milano*) e per la manutenzione per venti anni dei nuovi cavi e di quelli posati a suo tempo dagli inglesi abbia rappresentato utili limitati per la Pirelli. L'imprenditore argomenta con chiarezza le ra-

³⁴ Per le cifre e le percentuali citate nel testo cfr. la *Relazione* dell'amministratore sull'esercizio 1883 all'assemblea ordinaria del 6 aprile 1884, ora in ASIP.

³⁵ Ivi, pp. 8-10.

gioni del nuovo impegno e le considerazioni che lo hanno condotto alla convenzione con il governo.

Quando anche i redditi della rete convenzionale – afferma Pirelli – non giungessero che a coprire le spese, l'Azienda Cavi è da ritenersi buona, perché ci ha indubbiamente aperto la possibilità di periodiche lucrose operazioni [...] All'atto stesso in cui consegnavamo l'ultima linea, ci veniva deliberato dal Governo di Spagna l'immersione di un cavo fra l'isola di Ibiza, nelle Baleari, e Javea nella penisola iberica. Fu quella per noi occasione ad un vero trionfo industriale: in due mesi circa, il cavo, lungo 110 Km fu da noi fabbricato e immerso con piena soddisfazione della Commissione Tecnica Spagnola che assistette all'opera.

Col giorno 18 marzo corrente è scaduta anche la garanzia da noi prestata sulle condizioni della linea, ed ora mi è caro proclamare che per le buone condizioni in cui ci troviamo per la fabbricazione, e quelle ancora migliori per i lavori in mare, questo affare, quantunque ci sia stato conteso dalla concorrenza inglese, ci ha fruttato il beneficio netto del 19 per cento cioè 34 milioni 730.74 lire³⁶.

Dal documento che abbiamo citato e da altri custoditi nell'Archivio storico delle Industrie Pirelli appare dunque chiaro che l'impresa dei cavi ha costituito un fattore importante per la crescita della società ma non tanto attraverso la convenzione con il governo italiano (nella quale gli utili furono assai limitati) quanto per altre commesse e occasioni di lavoro che derivarono negli anni successivi direttamente dalle attrezzature e dalle conoscenze acquisite con la prima impresa.

Nella sua storia della Pirelli, Alberto ricorda il primato dell'industria inglese in questo campo che aveva portato nel 1886 alla costruzione da parte loro della prima linea sottomarina e l'ingresso della società milanese con la *Città di Milano* (che dopo vent'anni sarebbe ritornata in possesso della Marina italiana) e descrive efficacemente, mi pare, le difficoltà tecniche e organizzative che occorreva superare.

Posare sul fondo del mare, in profondità anche di 5 e di 6 mila metri – scrive – un cavo ininterrottamente estendentesi per migliaia di chilometri, grappinarlo quando si spezzava durante la posa e riportarlo alla superficie da quelle profondità, farlo se il mare diventava grosso, per poi tornare a riprenderlo e continuare il lavoro; organizzare la spedizione navale per un'assenza di mesi portando a bordo anche animali vivi per assicurare il vitto – ecco alcuni capitoli di quel romanzo industriale e marinaro.

³⁶ *Relazione dell'Amministratore* del 25 marzo 1889, in ASIP. Nell'assemblea del 13 aprile 1890, dando un'ulteriore conferma della sua abituale prudenza che non esclude peraltro iniziative anche audaci in alcuni momenti, Giovan Battista, di fronte alle richieste di alcuni azionisti che esprimono il desiderio che la società sia quotata in borsa, risponde «che la nostra industria si presta anche di troppo a destare degli allarmi e crede che ora specialmente non sia il momento opportuno». La Pirelli verrà quotata in Borsa soltanto nel 1922.

A Milano «si costruì il Reparto per la fabbricazione delle cosiddette anime in rame e guttaperca, e costruito lo stabilimento di Spezia per l'armatura con fili di ferro»³⁷.

4. *Le scelte imprenditoriali di G.B. Pirelli.* Ma, a questo punto, vale la pena fermarsi a considerare le caratteristiche complessive della politica condotta dal gerente nel primo trentennio di vita dell'azienda e che riguardano le fonti di finanziamento, i problemi doganali affrontati, i criteri che lo hanno guidato nella scelta dei dirigenti e degli operai, le provvidenze fin dall'inizio adottate per i lavoratori.

Il primo aspetto, di importanza fondamentale, riguarda l'autofinanziamento. Ripercorrendo analiticamente i primi trent'anni dell'azienda, Antonio Confalonieri individua nella politica finanziaria della Pirelli una delle ragioni dell'eccezionale successo incontrato.

La politica finanziaria della Pirelli – osserva lo studioso nel suo classico lavoro su banca e industria – risponde a un'impostazione semplice e rigorosa – veramente «classica» – che può così riassumersi:

1. gli investimenti «normali» devono essere coperti – anzi di norma largamente coperti – dal controvalore degli ammortamenti;
2. programmi «eccezionali» devono essere fronteggiati con misure di finanza straordinaria: aumenti di capitale sociale ed emissione di obbligazioni;
3. il ricorso all'indebitamento bancario può anche raggiungere livelli elevati, ma a condizione di un consolidamento pressoché immediato, nell'arco di un anno o poco più.

E, passando alle percentuali, Confalonieri ricorda che

in trent'anni l'autofinanziamento ha ecceduto gli investimenti in immobilizzi tecnici e coperto il 55 per cento del complesso dei fabbisogni (compresi quelli di capitale circolante e relativi alle partecipazioni; esclusi gli incrementi di disponibilità in cassa e presso banche).

Gli apporti al capitale sociale hanno contribuito a più di un quarto del fabbisogno, le emissioni obbligazionarie (al netto dei rimborsi) a poco meno del dieci per cento, l'indebitamento nelle sue varie forme – da quello bancario a quello mercantile a quella particolare forma rappresentata dai conti correnti di privati – ha rappresentato poco più del 16 per cento dell'insieme delle risorse su cui la società ha potuto contare.

La misura dei dividendi – secondo la valutazione che ne fa per i primi trent'anni Confalonieri – si aggira intorno all'8-9 per cento ma si ebbero dividendi più alti nel 1885 (13 per cento), nel 1899 (11 per cento), nel 1886, 1900 e 1914 (dieci per cento).

Secondo lo studioso milanese, ci furono utili notevolmente elevati nel quinquennio 1884-88, nel quadriennio 1894-98, nel 1914; soddisfacenti nel 1889-90, nel 1892, nel quadriennio 1897-900, nel 1902, nel biennio 1912-13; al di sotto della media negli anni dal 1903 al 1911³⁸.

³⁷ A. Pirelli, *La Pirelli*, cit., pp. 25-27.

³⁸ A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dal 1907 al 1914*, cit., pp. 425-427.

Soltanto nel 1891 non si distribuì nessun dividendo al capitale: si era nel pieno della crisi agraria mondiale e in Italia si registrava una crisi preoccupante del bilancio statale (proprio quando al governo c'era Di Rudinì e Giuseppe Colombo era ministro delle Finanze), i rapporti commerciali con la Francia si erano deteriorati a causa della politica doganale, la febbre edilizia degli anni precedenti si era fermata, le masse operaie alla vigilia della fondazione del partito socialista mostravano segni di crescente disagio e andavano promuovendo scioperi anche nelle città.

Se si guarda agli investimenti annui sul valore della produzione, sempre nel primo trentennio, ci si rende conto che essi, dopo le punte del 18,1 e del 18,8% registrate nel 1886 e nel 1887, del 13,8% nel 1890 e del 10,6% nel 1908 (legata alla nascita della Bicocca), si stabilizzano su una media abbastanza costante che si aggira intorno al 4-5% e che sono coperti «dal controvalore degli ammortamenti mentre modesto – anche date le caratteristiche della politica di bilancio seguita dalla società – è l'apporto del reinvestimento degli utili di bilancio».

Quanto all'appoggio delle banche, vi furono rapporti intensi nei primi anni con la Banca popolare di Milano e con il Crédit Lyonnais, quindi con la Banca unione (del cui consiglio entrò a far parte lo stesso Pirelli, diventandone in seguito vicepresidente), la Banca nazionale toscana, la Banca popolare di Codogno (di cui erano azionisti i genitori della moglie di Giovan Battista). Nel 1906 un prestito a medio termine di notevole entità venne stipulato con la Cassa di risparmio delle provincie lombarde.

L'accettazione da parte di alcune banche delle tratte spiccate sulla Pirelli dai fornitori di materie prime e l'accensione di conti correnti privati, remunerati a tassi del 5-5,50%, costituirono altri strumenti di finanziamento, sia pure di dimensioni più limitate³⁹.

Un secondo aspetto che vale la pena chiarire, giacché accompagna la vita della società nel lungo periodo e influisce notevolmente sul suo sviluppo, è costituito dal problema delle tariffe doganali. Quando sorse la società, il regime vigente non offriva praticamente alla nuova industria alcuna protezione dalla concorrenza estera assai più avanzata sul piano tecnico.

Nel giugno 1872 l'ingegner Pirelli avanzò al ministero delle Finanze una richiesta allo scopo di ottenere un trattamento di favore per l'introduzione delle macchine destinate alla nuova fabbrica ma la richiesta non fu accolta⁴⁰.

L'anno dopo Giuseppe Colombo si vide, a sua volta, respingere una memoria che sosteneva l'opportunità di riformare la tariffa doganale sui prodotti

³⁹ Ivi, pp. 428-429. Cfr. anche A. Pirelli, *La Pirelli*, cit., p. 94.

⁴⁰ Cfr. per questi aspetti *Appunti sul regime doganale* di M. Luzzatto, in APAP, scritti probabilmente subito dopo la seconda guerra mondiale per incarico di Alberto Pirelli che preparava il volume più volte citato sulla storia dell'azienda.

della gomma ma, nel 1874, il comitato incaricato dell'inchiesta industriale chiese allo stesso professor Colombo di studiare un sistema di tariffe differenti per i vari prodotti della gomma, secondo una scala che sarebbe andata dal 6 al 10% del valore medio delle merci.

Trascorsero altri due anni e si arrivò alla prima, limitata svolta di revisione della politica liberista con l'emanazione della nuova tariffa doganale che, per quanto riguardava l'industria della gomma, tuttavia, si limitava a fissare un dazio uniforme di lire 32 per 100 kg relativi a tutti i lavori di «caucciù» ma era evidente già allora che esistevano differenze notevoli di valore tra l'uno e l'altro prodotto derivato dal caucciù e che non aveva senso applicare per tutti la medesima tariffa. Non era dunque una soluzione che favorisse davvero la nascita e lo sviluppo di quell'industria.

Soltanto undici anni dopo, nel luglio 1887, si arriva in parlamento all'adozione di una nuova tariffa doganale generalizzata che tocca anche i prodotti della gomma, pur tra contraddizioni e incongruenze già segnalate dai contemporanei e analizzate in seguito dagli storici.

Il breve dibattito – ha osservato Gianni Toniolo – che precede la votazione costituisce una lettura istruttiva per chi fosse interessato allo studio del sistema clientelare di tipo mediterraneo. Il testo del disegno di legge recepisce le richieste dei grandi gruppi di pressione – cerealicoltori, tessili, siderurgici – i quali si mantengono pertanto piuttosto defilati durante la discussione che viene piuttosto monopolizzata da una miriade di interventi ed emendamenti proposti talvolta con successo da sconosciuti deputati di provincia, il cui solo obiettivo è cercar di ottenere una pioggia di favori doganali per le industrie – ma sarebbe meglio dire le imprese, anche se queste non vengono nominate – di qualche peso nel collegio elettorale di ciascuno. Il risultato di questo insieme di spinte è una legge meno «razionale» – soprattutto dal punto di vista della protezione effettiva – rispetto al progetto presentato alla Camera. Si accolgono, così, numerose richieste settoriali di scarsa importanza mentre vengono ancora una volta ignorate le esigenze dei nuovi settori che proprio in questi anni stanno producendo, nei paesi più sviluppati, quell'ondata di innovazioni che consente a molti di parlare di «seconda rivoluzione industriale». Sarebbe bastato guardare alla Germania per comprendere, ad esempio, l'importanza strategica dei progressi compiuti dall'industria chimica.

L'industria della gomma che, fino a quel momento, era stata praticamente ignorata dai provvedimenti del governo, se si esclude la concessione di permessi temporanei di importazione per i fili di rame, acciaio e ferro zincato impiegati nella fabbricazione dei cavi sottomarini, vide per la prima volta riconosciuta l'esigenza di una protezione, sia pure non elevata, dei prodotti della gomma e anche di una loro differenziazione.

In quell'occasione la legge stabilì che i dazi in quel settore andavano dalle 30 lire al kg per i cordoni elettrici alle 70 e oltre per i lavorati della gomma⁴¹.

⁴¹ G. Toniolo, *Storia economica dell'Italia liberale*, Bologna, Il Mulino, 1988, p. 134.

Il terzo aspetto della politica imprenditoriale di Giovan Battista Pirelli riguarda la scelta dei tecnici e dei dirigenti dell'azienda. Il figlio Alberto parla dell'azienda organizzata dal padre «su basi, per quei tempi, tra le più progredite tecnicamente e commercialmente»⁴². Si trattò, da parte di Giovan Battista in quegli anni, di una scelta oculata che puntava ad assumere persone che avessero esperienza e dimostrassero di voler partecipare con fedeltà alla difficile costruzione della società, alla sua espansione, alla sua lotta nei confronti dei concorrenti italiani e di quelli esteri che insidiavano in maniera serrata l'affermazione dell'impresa italiana, sia sul mercato che nelle grandi commesse pubbliche sia nel nostro paese che nel mondo intero. L'azienda, a sua volta, fin dai primi tempi riconobbe ai dirigenti non soltanto uno stipendio adeguato ma anche la partecipazione agli utili annuali dell'impresa.

Nel suo volume più volte citato, *La Pirelli. Vita di una azienda industriale*, Alberto Pirelli ricorda il gruppo iniziale dei collaboratori più stretti di suo padre «la cui opera merita tutto l'apprezzamento e la riconoscenza della nostra Società per il contributo di ingegno e di lavoro che essi le hanno portato senza limiti di orario e di fatica, per l'attaccamento dimostrato all'Azienda in ogni occasione, e per la fede costante nei suoi destini pur nei momenti più difficili»⁴³.

Ho voluto riportare queste considerazioni di Alberto Pirelli perché servono a spiegare, meglio di ogni altro discorso, quell'indicazione sintetica di «esperti e fedeli» di cui parla il padre a proposito dei suoi collaboratori: Giovan Battista diresse un gruppo di tecnici e dirigenti che misero il loro ingegno al servizio della società, non si risparmiarono nel lavoro quotidiano, restarono fedeli per tutta la vita ai destini dell'azienda fondata dall'ex garibaldino.

Tra di essi Emilio Calcagni, figlio dell'assistente ai lavori di costruzione del primo stabilimento milanese, entrato nell'azienda a vent'anni nel 1873 e rimasto per quarantotto anni fino a diventarne consigliere d'amministrazione. Pur non avendo fatto studi superiori di meccanica, sotto la guida di Giovan Battista, diede un apporto notevole nella produzione degli articoli tecnici di gomma e poi nell'organizzazione aziendale.

Quindi Francesco Piazza che fu per oltre trent'anni il dirigente tecnico delle altre produzioni di gomma e dei conduttori elettrici isolati e venne poi affiancato e alla fine sostituito dall'ingegner Leopoldo Emanuelli che si occupò anche della produzione dei cavi sottomarini e della posa dei cavi.

È significativo che, già all'inizio degli anni Ottanta, entrino alla Pirelli cinque ingegneri usciti dal Politecnico e che proprio loro assurgano assai presto al ruolo di dirigenti della società.

⁴² A. Pirelli, *La Pirelli*, cit., p. 31.

⁴³ Ivi, p. 19.

Nella direzione amministrativa uomini come il ragioniere Carlo Fratino, l'ing. Edoardo Perondi e Lorenzo Ramelli si dimostrarono dirigenti di grande drittura e capacità organizzativa: e fu questa un'altra caratteristica che spiega l'espansione costante della società senza che l'organizzazione e il bilancio ne soffrissero o che nascessero problemi che altre aziende sottoposte a un ritmo tumultuoso di crescita non riuscirono nel tempo ad evitare⁴⁴.

Questo dell'oculata ricerca e selezione del personale, della lunga fedeltà alla ditta, dell'attenzione costante all'organizzazione commerciale di cui il fondatore parla più volte nelle riunioni dell'assemblea dei soci, sarebbe proseguita nella seconda generazione quando Alberto e Piero Pirelli si divisero fraternamente i compiti e, se il primo si dedicava soprattutto agli aspetti produttivi e alla politica estera dell'impresa, il secondo guidava con mano ferma l'amministrazione e la gestione del personale, che raggiunse dimensioni più grandi a mano a mano che l'azienda cresceva.

L'aspetto successivo della politica di Pirelli (che stiamo sinteticamente ripercorrendo) riguarda quello che sarebbe diventato nel secondo dopoguerra una sorta di *welfare* aziendale ma che fu nei primi anni un'attenzione precoce e non irrilevante ai bisogni più forti degli operai, all'inizio poche decine, ma divenuti già negli anni Ottanta e Novanta alcune centinaia con una progressione che per molto tempo non si sarebbe fermata.

Cinque anni dopo l'inizio del lavoro, nell'assemblea dei soci del 17 marzo 1878, Giovan Battista, ricordando i soci fondatori Davide Sforzi e don Onorato Zucchi appena scomparsi, annunciava l'istituzione di una Cassa di soccorso per gli ammalati con un fondo iniziale di 4.000 lire, già incrementato da risparmi operai, ora da un'ulteriore somma di lire 286,45 tratta dal bilancio annuale, quindi di una trattenuta di 25 centesimi per ogni azione che avrebbe portato a un aumento di mille lire.

Nel 1883 la Pirelli iscrive i suoi operai alla Cassa nazionale infortuni, allora facoltativa (sarebbe diventata obbligatoria soltanto undici anni dopo) e nel 1901 assicurerà sulla vita gli operai con una polizza mista.

Nel 1884, durante l'assemblea ordinaria del 6 aprile, Giovan Battista, richiamandosi senza dubbio agli insegnamenti di Giuseppe Colombo e a quello che aveva visto e constatato di persona molti anni prima visitando la fabbrica Krupp in Germania, spiega le ragioni che lo hanno spinto ad istituire e a sostenere la Cassa di soccorso:

Se la Cassa di Soccorso – afferma – è un'istituzione utile per tutte le Associazioni Operaie, per noi è una vera provvidenza. La nostra è un'industria isolata e bisogna che l'operaio ci si attacchi con qualche eccitamento; bisogna che egli sappia che, nei casi di

⁴⁴ Per questi giudizi cfr. anche quel che scrive A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dal 1907 al 1914*, p. 427.

malattia, può dalla Cassa Sociale trovar soccorso per sé e per la sua famiglia. E se vogliamo una maestranza salda, esperta e sicura, dobbiamo con ogni mezzo sviluppare le forze della Cassa di Soccorso.

Nel 1886 fu stabilito inoltre che l'azienda destinava annualmente una somma, legata alle vendite e agli utili, in parte da versare alla Cassa di soccorso, in parte da distribuire agli impiegati tenendo conto degli stipendi e dei trienni di anzianità. Ed è questo che spiega il fatto che in periodi diversi uomini come Napoleone Colajanni nel 1898 e Filippo Turati dieci anni dopo abbiano pubblicamente sottolineato che gli «operai della Pirelli sono tra i meglio pagati d'Italia»⁴⁵.

Siamo, con queste misure, all'incrocio tra il filantropismo ottocentesco assai diffuso in tutta l'Europa e recepito anche in Italia in quell'ambiente di ingegneri-produttori di cui Pirelli faceva parte e del quale il suo maestro Colombo era stato uno degli esponenti e dei teorici più illuminati e la concezione più moderna di un paternalismo aziendale, di cui a torto una parte non piccola della storiografia italiana ha colto più gli aspetti negativi che quelli indubbiamente positivi.

Nella prefazione alla storia di una fabbrica torinese scritta di recente da Elisabetta Benenati, Vittorio Foa ha giustamente osservato che è uno stereotipo «quello dominante nel pensiero della sinistra che vede il paternalismo solo come una sorta di sopraffazione morale del padrone sull'operaio, una mistificazione, una rappresentazione virtuosa della direzione aziendale per tenere buoni i lavoratori». Al contrario «Benenati documenta l'ampiezza del consenso operaio nel caso del Calzificio torinese, vede nel paternalismo non solo una pressione unilaterale dell'azienda, ma una relazione, il frutto di una vera autonomia scelta dei lavoratori interessati. Questi preferiscono scegliere di costruire un rapporto di collaborazione con la direzione aziendale piuttosto che ricorrere al conflitto affidandosi alla commissione interna. Essi non rinunciano al conflitto, tanto è vero che nel corso del tempo esso poi arriva impetuoso. Il frutto è una relazione frutto di scelte consapevoli». E aggiunge più oltre: «L'autrice ci dimostra in modo convincente che in Italia, come negli altri paesi occidentali, il paternalismo è una politica del personale strettamente legata ai progetti di riorganizzazione della produzione e del lavoro. La riorganizzazione crea sofferenze, rompe abitudini consolidate, richiede nuovi apprendimenti, quasi sempre intensifica l'intensità del lavoro nell'unità di tempo. Il bisogno di pace sociale e anche quello di non disperdere una forza di

⁴⁵ Il giudizio di Colajanni si trova nell'articolo *La capitale morale* incluso nell'antologia citata di L. Cafagna, *Il Nord nella storia d'Italia*, p. 298. Per quello di Turati rinvio al seguito del testo in cui si parla del dibattito alla Camera nel 1908 nel quale il *leader* socialista attacca la politica del governo e del ministro Schanzer a proposito delle convenzioni del ministero delle Poste con la Pirelli.

lavoro addestrata e disponibile porta alla ricerca di compensazioni e, quando una compensazione salariale è impedita da una politica macroeconomica che poi registra l'opinione prevalente del ceto padronale, allora sopravviene il welfare aziendale». Il ragionamento di Benenati, condiviso e illustrato da Foa con grande chiarezza, si attaglia assai bene alla storia di un'industria come quella della gomma, frutto della seconda rivoluzione industriale, il cui sviluppo è sempre stato legato all'innovazione tecnologica che ha richiesto nel tempo numerose riorganizzazioni nella produzione e nel lavoro operaio⁴⁶.

L'ultimo aspetto cui voglio accennare in questo capitolo riguarda il problema della concorrenza, interna ed estera, che la Pirelli deve affrontare nel primo trentennio e che dovrà essere trattato ancora successivamente, giacché è un problema che accompagna l'azienda nel suo cammino dai primi passi fino a oggi.

Per quanto riguarda quella estera, occorre tener presente che quando la Pirelli inizia la sua produzione, con una manodopera ancora da qualificare e la difficoltà già messa in luce di trovare quadri tecnici di sicuro valore, negli altri paesi europei da qualche decennio già esiste l'industria della gomma.

Medesimo discorso sarà da fare per quanto riguarda l'elettricità, malgrado la precoce fondazione della Edison nei primi anni Ottanta per opera di Giuseppe Colombo, di cui, come si è detto, Pirelli diventa fin dall'inizio azionista e consigliere d'amministrazione. Ed è soprattutto in questo secondo campo, decisivo per l'affermazione della società, che la concorrenza è più vasta e agguerrita.

Occorre tener presente che molti impianti elettrici nelle città italiane sono fatti dalle grandi aziende elettrotecniche tedesche, collegate alle società finanziarie estere operanti in Italia e che la nascente industria italiana, priva di protezione doganale adeguata e di altre forme di tutela, è affidata appunto alla benevolenza delle banche che hanno a che fare proprio con le finanziarie collegate al capitale tedesco. Altre società costituite con capitale franco-svizzero come la Franco-Suisse e poi la Italo-Suisse operano sul mercato italiano ed entrano in concorrenza con l'azienda milanese.

I concorrenti maggiori della Pirelli sono la Felten & Guillaume di Muelheim e soprattutto la Aeg di Rathenau, la Schuckert e la Siemens & Halske. Sia la Felten nel 1890 che la Aeg nel 1899 intavolano trattative per concludere partecipazioni e collaborazioni, ma la società italiana preferisce andare avanti da sola⁴⁷.

⁴⁶ V. Foa, Nota a E. Benenati, *La scelta del paternalismo. Un'azienda dell'abbigliamento tra fascismo e anni 50*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1994, p. 10. Il volume si conclude con un interessante capitolo, ricco di spunti analitici, intitolato *Postilla. Una discussione sul paternalismo*, pp. 167-206.

⁴⁷ Cfr. su questo aspetto quanto scrive Alberto Pirelli in *La Pirelli*, cit., pp. 21-23.

Piú pericolosa risulta per Giovan Battista Pirelli la concorrenza italiana giacché il mercato nazionale appare all'imprenditore assai ristretto e non tale da consentire la sopravvivenza di piú imprese di media o grande dimensione. Non preoccupano gli importatori di prodotti fabbricati all'estero che esistevano già prima della fondazione della Pirelli, ma chi intende fondare fabbriche per la fabbricazione in Italia di prodotti della gomma. E un simile atteggiamento si spiega tenendo presente che, già alla fine degli anni Ottanta, la fabbrica milanese copre i quattro quinti della domanda interna e tuttavia una simile produzione non era in grado di sostenere la dimensione produttiva già raggiunta né i programmi di sviluppo dell'impresa.

Nel primo decennio l'episodio piú rilevante è quello di cui abbiamo già parlato che riguarda François Casassa e che spinge Giovan Battista ad associare alla Pirelli il tecnico parigino, ma è nella seconda metà degli anni Ottanta (dopo che nel 1879 un gruppo torinese aveva fatto un progetto di fabbrica che, tuttavia, non venne realizzato) che vanno in porto due iniziative destinate a provocare una dura guerra dei prezzi tra le varie imprese che si contendono il mercato.

Nel 1887 la Banca industriale e commerciale di Roma promuove la costituzione di una Società per la fabbricazione e il commercio degli oggetti in caoutchouc, guttaperca e affini per la costruzione di una fabbrica a Narni. Giunta rapidamente sul mercato, la Società del caoutchouc gioca al ribasso e pratica sconti che la Pirelli non è in grado di adottare.

Ma si è nel mezzo della crisi economica, di cui anche la Pirelli, come si è visto, ha risentito tanto da non distribuire dividendi ai soci nel 1891, e la fabbrica non regge alla difficile situazione tanto che nel 1894 viene posta in liquidazione. Si fa avanti per impossessarsene la potente Continental di Hannover e Giovan Battista, per indurla a rinunciare, deve spendere 75.000 lire (piú 1.000 lire a un mediatore). È verosimile pensare che i tedeschi abbiano avuto all'ultimo momento dei dubbi sull'entrare in un mercato ristretto come quello italiano in cui si era già affermata la Pirelli.

Da parte sua, l'imprenditore milanese può aggiudicarsi la ditta in liquidazione e poiché in loco non mancano corsi d'acqua, canali, sughereti e l'industria del linoleum si sta sviluppando all'estero a un ritmo incoraggiante, Pirelli decide di promuovere la fondazione, con la partecipazione del Credito italiano di cui è consigliere d'amministrazione, della Società italiana del linoleum di cui diventa presidente, pur avendo sottoscritto soltanto 2.415 azioni di cento lire, cioè una parte minima del capitale.

Assai piú forte appare la concorrenza della società per la produzione di conduttori elettrici fondata dall'ingegner Vittorio Tedeschi a Torino.

Tedeschi per cinque anni aveva lavorato alla Pirelli come «ingegnere elettricista» e pratica una politica di concorrenza assai dura offrendo i suoi prodotti con lo sconto del 15% rispetto ai prodotti Pirelli. Supera la crisi del '93, ot-

tiene l'appoggio di alcune banche (tra cui la Banca commerciale) e può continuare la sua produzione con un discreto successo.

Infine nel 1898 a Milano si costituisce la società in accomandita semplice Banchieri Tremontani & C. per la fabbricazione e la vendita di oggetti di gomma e in particolare pneumatici per biciclette. Anche in questo caso uno dei fondatori della fabbrica, il Banchieri, ha lavorato fino al giorno prima alla Pirelli dove aveva gestito lo stabilimento di Narni rilevato dalla società milanese. Nel 1905 la Banchieri diventerà Società per l'industria della gomma e dal 1912 con capitali anche francesi l'Industria gomma & Hutchinson⁴⁸.

5. *Giovan Battista Pirelli «uomo pubblico»*. Giovan Battista a diciassette anni, come il lettore ricorderà, si era arruolato da volontario nel III reggimento dei garibaldini e aveva partecipato alla terza guerra italiana di indipendenza del 1866 e alla successiva sfortunata spedizione a Mentana per la liberazione della capitale e il suo futuro maestro Giuseppe Colombo lo aveva seguito nella prima battaglia. Ma, una volta terminati gli studi e deciso di fondare un'impresa e di dedicarsi a tempo pieno (anche se per alcuni anni aveva insegnato alla Società di incoraggiamento delle arti e dei mestieri su invito di Colombo), la sua posizione politica si era precisata, d'accordo peraltro con il fondatore della Edison, sulla linea di quello che uno storico definirà del «progresso moderato» che lo porterà a schierarsi con gli eredi della Destra storica che avevano come *leaders* politici il siciliano Antonio Di Rudinì e il toscano Sidney Sonnino, in aperta contrapposizione rispetto alla sinistra liberale di Giovanni Giolitti e a maggior ragione ai socialisti che avevano allora una componente tendenzialmente maggioritaria che si collocava su un crinale di massimalismo intransigente⁴⁹.

E su questa linea – come si è già detto – Giovan Battista aveva accettato di entrare nel Consiglio comunale a Milano dove restò per dodici anni dal 1877 al 1889, occupandosi in particolare dei problemi del quartiere in cui abitava ed era la sua fabbrica e, negli anni in cui fu sindaco Gaetano Negri, aveva fatto parte, come abbiamo visto, come relatore della commissione incaricata di mettere a punto il piano regolatore della città disegnato da Beruto, contribuendo in maniera essenziale a indicare la linea di sviluppo edilizio della città. Lasciato il Consiglio comunale, era stato eletto in quello provinciale dove rimase fino al 1902. Nello stesso periodo, dal 1879 al 1886, e poi nel biennio 1889-90, fu anche consigliere della Camera di commercio cittadina.

⁴⁸ Su queste vicende, oltre alle notizie contenute nei testi più volte citati di A. Confalonieri e di A. Pirelli, cfr. le relazioni dell'amministratore nelle assemblee dei soci per gli anni indicati, in ASIP.

⁴⁹ Il riferimento è al volume di F. Cammarano intitolato *Il progresso moderato. Un'opposizione liberale nella svolta dell'Italia crispina (1887-1892)*, Bologna, Il Mulino, 1996.

Fin dall'inizio, nel 1902, entrò a far parte del Consiglio direttivo dell'Università privata Luigi Bocconi, prima come rappresentante del Consiglio provinciale, quindi per nomina diretta dell'erede del fondatore dell'ateneo. Dal 25 ottobre 1926 alla morte, sei anni dopo, fu vicepresidente del Consiglio di amministrazione che aveva sostituito nel 1924 il Consiglio direttivo quale organo decisionale della nuova Università.

Se si leggono i verbali del Consiglio direttivo nei primi anni ci si può rendere conto dell'interesse genuino dell'imprenditore nei confronti dell'iniziativa universitaria che si realizza con la Bocconi.

Quando, nella cerimonia di inaugurazione, il 10 novembre 1902, il presidente Sabbatini definì l'istituzione appena sorta come «un istituto che portasse nel campo economico-commerciale la luce, l'indirizzo, lo svolgimento che un'altra Scuola – vanto di Milano – ha portato, con splendidi risultati per tutto il paese, nelle applicazioni tecniche», indicava il punto essenziale del progetto che Pirelli condivideva e per il quale era disposto ad impegnarsi negli anni successivi.

Il Politecnico, da una parte, per quel che riguarda l'ingegneria industriale, meccanica e civile, la Bocconi, dall'altra, per lo studio dell'economia moderna e del commercio rappresentano per Giovan Battista Pirelli, e rappresenteranno anche per i suoi figli Piero e Alberto, istituzioni di fondamentale importanza per garantire un'adeguata preparazione ai tecnici e agli imprenditori delle nuove generazioni.

È significativa l'attenzione con cui Giovan Battista Pirelli nel Consiglio direttivo della Bocconi, in particolare nella seduta del 12 luglio 1902, segue la scelta dei professori che il presidente Leopoldo Sabbatini propone allora al Consiglio, dichiarando di votare positivamente per gli studiosi che conosce direttamente e di astenersi per i docenti dei quali non ha potuto accertare il valore e insistendo perché si possa arrivare alla riduzione del corso di laurea da quattro a tre anni in modo da favorire un più rapido ingresso nel mondo del lavoro. Eppure il livello dei professori, a giudicare da quel verbale, è eccellente giacché si fanno i nomi degli economisti Ulisse Gobbi, Achille Loria, Maffeo Pantaleoni, dello statistico Rodolfo Benini, dello storico Guglielmo Ferrero, dello scienziato politico Gaetano Mosca⁵⁰.

⁵⁰ Ho tratto queste notizie e le citazioni dai *Verbali del Consiglio direttivo dell'Università* (dal 1924 si trasforma in consiglio di amministrazione) conservati attualmente presso la direzione amministrativa dell'ateneo milanese. Ma nella raccolta dei verbali mancano quelli delle sedute comprese tra giugno 1913 e marzo 1915 e degli anni 1930-31. In merito all'affermazione di Sabbatini durante la cerimonia di inaugurazione della Bocconi, va ricordato che in quel momento a Milano non esisteva l'Università statale che sarebbe sorta negli anni Venti del Novecento. Giovanni Battista è anche fin dall'inizio tra i consiglieri d'amministrazione della rivista economica di un'associazione di industriali, «L'industria», che appare nel 1887.

Pirelli svolse, insomma, un'intensa attività politico-amministrativa proprio negli anni in cui si dedicava con massima intensità alla creazione e allo sviluppo della fabbrica in cui aveva posto ogni suo avere e le maggiori speranze di successo. Ma, a quanto si può apprendere dalle numerose testimonianze, non volle mai fare il salto successivo che lo avrebbe portato a concorrere, e con ogni probabilità a ottenere, un seggio di deputato. Sicché sarebbe entrato in parlamento soltanto nel 1909 quando, durante il lungo ministero Giolitti (rispetto al quale, sia personalmente sia come azionista del «Corriere della sera», non era mai stato tenero) al potere dal maggio 1906 al dicembre di tre anni dopo, venne nominato dal re senatore, dedicandosi in questa veste soprattutto ai problemi della legislazione sociale, come appare dagli atti parlamentari⁵¹.

Nel medesimo periodo l'ingegner Pirelli entrò a far parte come consigliere d'amministrazione di alcune banche e imprese che rivestivano una particolare importanza per la società di cui è amministratore.

Già nel 1889, poco dopo la fondazione, diventò consigliere della Edison di cui era stato animatore e fondatore l'amico Giuseppe Colombo: i rapporti tra la Pirelli e la maggiore società elettrica italiana resteranno sempre stretti, sia sul piano degli affari comuni nel settore elettrico sia per quanto riguarda la linea complessiva da tenere all'interno delle associazioni degli industriali.

Un'altra partecipazione strategica è quella alle banche: nel 1888 Pirelli diventò consigliere di amministrazione della Banca unione italiana, quindi nel 1897 consigliere del Credito italiano di cui sarebbe diventato vicepresidente nel 1904 (carica passata molti anni dopo al figlio Alberto).

Il ruolo di Giovan Battista nella banca milanese è di particolare importanza giacché l'imprenditore partecipa in prima persona alle iniziative più importanti dell'istituto di credito, esprime con forza la sua opinione sulle scelte da compiere, è insomma uno dei *policy-makers* della banca.

G.B. Pirelli – ha notato Confalonieri nel suo lavoro su banca e industria – è il vero *ingénieur-conseil* del Credito Italiano con un ruolo ben più incisivo e con interventi anche più numerosi di quelli degli altri consulenti tecnici cui l'istituto talvolta ricorre: interventi, quelli di Pirelli, che sono a volte diretti e talvolta indiretti, con la designazione di un esperto di sua fiducia; a volte di consulenza «pura» ed altre in veste sia di consulente sia, nel contempo, di rappresentante del Credito italiano in un affare. Orbene, nello svolgere questo ruolo complesso, Pirelli non si limita all'industria elettrica, ma si interessa dei settori più svariati⁵².

⁵¹ Il «Corriere della sera», nel numero del 5 aprile 1909, dedica un ampio articolo alla nomina di Giovanni Battista Pirelli, ne ripercorre la biografia e afferma tra l'altro che «l'industria lombarda avrà ora nell'ingegner Pirelli chi è degno di rappresentare lo spirito di iniziativa, la profonda rettitudine, la larghezza di idee, il sano liberalismo che animano la nostra grande industria e hanno tanto concorso a determinarne il successo».

⁵² A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia (1894-1906)*, vol. II, *Il sistema bancario tra due crisi*, Bologna, Il Mulino, 1980, pp. 331-332.

Nel 1898 un anno dopo esser entrato nel Consiglio di amministrazione, di fronte alle trattative in corso con la tedesca Continental Gesellschaft per la fondazione di una Società italiana per l'esercizio dell'industria elettrica (che poi in effetti sarà una finanziaria, la Società nazionale per industrie e imprese elettriche), l'imprenditore interverrà in seno al Consiglio «sull'opportunità di non cedere (nelle trattative con i tedeschi) sul punto che riguarda la protezione dell'industria nazionale evitando che la Continental ed altri possano decidere volta per volta su quello che potrà essere riservato alle nostre industrie, e lasciando loro tali facoltà solamente per il materiale esclusivamente elettrico».

L'intervento si rivelò decisivo per le scelte del Credito e, da un'analisi accurata come quella svolta dallo storico tedesco Peter Hertner sulla situazione industriale italiana nel suo saggio su *Energia e sviluppo*, appare chiaro come la battaglia di Pirelli non fosse legata soltanto alla difesa di interessi aziendali quanto alla preoccupazione che l'imprenditore milanese nutriva per lo sviluppo di un'industria come quella italiana (concentrata allora in Lombardia) che attraversava una fase di crescita difficile in un mercato nazionale ancora ristretto e di fronte alla concorrenza assai agguerrita delle altre industrie europee⁵³.

Accanto ad altre presenze di minore importanza (come il Consiglio d'amministrazione della Società metallurgica italiana, della famiglia Orlando, fornitrice del rame per i cavi, dal 1903, e della Società napoletana imprese elettriche dal 1902 ma, in questo caso, si trattava soprattutto di recuperare alcuni crediti), l'imprenditore milanese Pirelli decide di entrare con 1.000 lire nel 1889 nella società editoriale de «Il Pungolo» e persuade i soci ad accettare la sua scelta mostrando «l'utilità nel poter disporre della stampa per l'utilità delle notizie riflettenti l'industria».

Sei anni dopo, con atto del 22 febbraio 1895, acquistò con 36.000 lire tre carature (su 16) del «Corriere della sera» di Eugenio Torelli Viollier che, proprio in quegli anni, si avviava a diventare uno dei quotidiani più importanti del paese: gli altri soci erano gli industriali tessili Benigno Crespi che ne possedeva otto carature (96.000 lire) ed Ernesto De Angeli con tre carature (36.000 lire), mentre il direttore ne conservava due carature con l'importo di lire 24.000. Torelli Viollier rimase unico socio accomandatario con la delega di tutti i poteri riguardanti la linea del giornale che si contrapponeva a «La Perseveranza» per una maggior apertura politica. E tale rimase la situazione del giornale fino all'arrivo di Luigi Albertini che, a meno di venticinque anni, entrò nell'amministrazione del giornale, diventando tre anni dopo diret-

⁵³ P. Hertner, *Il capitale tedesco nell'industria elettrica italiana fino alla prima guerra mondiale*, in B. Bezza, a cura di, *Energia e sviluppo. L'industria elettrica italiana e la società Edison*, Torino, Einaudi, 1986, p. 236.

tore amministrativo e, nel 1900, alla morte di Torelli, dopo le dimissioni di Domenico Oliva, che si era schierato con la Destra di Saracco e Pelloux, anche gerente e direttore responsabile del quotidiano milanese⁵⁴.

La partecipazione di Giovan Battista – sia pure con una diminuzione delle carature a favore di Luca Beltrami – sarebbe durata fino al 1920 quando la maggioranza delle quote sarebbe andata ai fratelli Crespi con trentacinque carature, mentre la minoranza sarebbe rimasta ai fratelli Antonio e Luigi Albertini che disponevano di venticinque carature.

Tra Luigi Albertini e Giovan Battista Pirelli si stabilì una profonda amicizia che si legava, da una parte, alla dirittura morale che era comune ai due uomini, dall'altra, all'analoga posizione politica che aveva il suo punto di riferimento nell'opposizione a Giolitti e nell'adesione alla linea liberale moderata⁵⁵.

Per un imprenditore che aveva scelto la strada di un impegno politico e civile costante ma limitato, per quanto riguardava gli incarichi, alle assemblee amministrative (il Comune e la Provincia) rifiutando possibili candidature parlamentari, e alla vita pubblica partecipava indirettamente anche attraverso la presenza azionaria in un quotidiano dell'importanza del «Corriere della sera», il confronto con il movimento operaio e sindacale presenti nelle sue fabbriche e nella sua città diventò già in quegli anni un terreno di verifica essenziale.

Non è il caso, in questa sede, di ricostruire analiticamente l'atteggiamento di Giovan Battista Pirelli negli anni in cui l'organizzazione del movimento operaio era ancora in una fase embrionale e il partito socialista, come la Confederazione generale del lavoro, non erano ancora stati fondati, ma vale la pena piuttosto citare alcuni episodi cruciali che si verificarono tra la fine dell'Ottocento e i primi anni del Novecento, prima che l'imprenditore passasse la mano, sia pure parzialmente, ai due figli nella gestione delle fabbriche.

In quella che Paolo Valera definì nella sua appassionata cronaca, di recente ristampata, «la sanguinosa settimana del maggio 1898», la fabbrica di via Seveso della Pirelli si trovò al centro degli avvenimenti. La mattina del 6 maggio

poco dopo mezzogiorno – scrive Umberto Levra, autore di una minuziosa ricostruzione politica della crisi di fine secolo – gli eventi precipitano: davanti allo stabilimento Pirelli i poliziotti arrestano due giovani che distribuiscono agli operai che vi stazionano a consumare la colazione un manifesto firmato «I socialisti milanesi» – che tuttavia sarà sconfessato da Turati – nel quale sono denunciate le cause di fondo del rin-

⁵⁴ Per la ricostruzione delle vicende proprietarie del «Corriere della sera» rinvio ancora a P. Melograni, *Corriere della Sera (1918-1943)*, cit., pp. LXXIII sgg.

⁵⁵ Sulla posizione di Luigi Albertini e del «Corriere della sera» di fronte a Giolitti e alla sua politica si rinvia a O. Barié, *Luigi Albertini*, Torino, Utet, 1972, e all'epistolario di Albertini edito a cura dello stesso Barié nel 1968 da Mondadori per il periodo 1911-1926. Sul rapporto tra Pirelli e Albertini si veda anche l'accenno che ne fa P. Melograni, *Corriere della Sera (1918-1943)*, cit., p. XIX.

caro del pane e si raccomanda la calma; insorgono immediatamente le molte centinaia di operai presenti che reclamano il rilascio degli arrestati, mentre gli agenti di pubblica sicurezza mettono mani alle armi. Comincia a volare qualche sasso, quando sopraggiunge il socialista Dell'Avalle che si interpone, cercando di ricondurre alla calma gli operai e di ottenere dalla vicina sezione di questura di via Napo Torriani il rilascio degli arrestati.

Uno di essi è subito posto in libertà, mentre il secondo è trattenuto dal delegato di PS che non vuole dare l'impressione di cedere completamente alle pressioni della piazza e intanto richiede per telefono un rinforzo di truppa. Nel frattempo, di tanto in tanto, alcune guardie si sporgono dalle finestre e dalla porta dell'edificio insultando i dimostranti e puntando contro di loro le armi; ricomincia perciò la sassaiola, mentre il Dell'Avalle invoca anche l'intervento del comm. Pirelli per ottenere la liberazione dell'operaio arrestato⁵⁶.

Ma nelle ore successive non si ristabilisce la calma davanti agli stabilimenti Pirelli; all'esterno si forma una folla di un migliaio di persone «composta – scrive Levra – anche di non operai, di donne, di disoccupati, ai quali si mescolano alcuni operai anarchici, noti e pericolosissimi propagandisti tra gli operai meno intelligenti» e, all'uscita alle 18 dalla fabbrica, si forma un corteo alla testa del quale si trovano i due deputati socialisti Turati e Rondani che cercano di ricondurre alla calma gli operai. Quando il corteo si sta sciogliendo, alcuni dimostranti si imbattono in alcune guardie di pubblica sicurezza e nasce un nuovo scambio di insulti e di minacce. Le guardie ripiegano inseguite da una folla di operai che si ingrossa rapidamente. Dopo una sparatoria tra poliziotti e dimostranti arriva il II battaglione del 57° reggimento di fanteria che apre anch'esso il fuoco contro gli operai. Sul terreno restano due operai morti e quattordici feriti, tra i quali una guardia colpita dai suoi stessi commilitoni.

Ma l'episodio più grave si verifica due giorni dopo, l'8 maggio, quando un corteo, composto in massima parte da operai della Pirelli, della Roth e della Miani e Silvestri che entrano in sciopero per i fatti appena accaduti, nel centro di Milano si scontra con la forza pubblica. Lo scontro dura alcune ore e si conclude, secondo i dati ufficiali probabilmente inferiori alla realtà, con 80 morti e 450 feriti.

È il momento in cui il governo Di Rudinì proclama lo stato d'assedio e decreta la soppressione dei giornali d'opposizione e lo scioglimento della Società umanitaria. La crisi della classe dirigente liberale è al suo colmo, divisa come è al suo interno tra un'ala conservatrice, vicina alla monarchia e all'esercito, che

⁵⁶ U. Levra, *Il colpo di stato della borghesia. La crisi politica di fine secolo in Italia 1896-1900*, Milano, Feltrinelli, 1975, p. 105 (ma è da tener presente tutto il primo capitolo della seconda parte, pp. 96-121, che ricostruisce con precisione gli avvenimenti cui si accenna nel testo). La cronaca di Paolo Valera, intitolata *Le sanguinose giornate del maggio 1898*, è stata ristampata nel 1973 dall'editore De Donato.

sostiene la linea dell'intensificazione della via repressiva e delle leggi speciali contro radicali e socialisti, e un'ala che si riconosce in Giolitti e Zanardelli che ritiene necessario invertire la strategia seguita da Crispi e da Di Rudinì e instaurare un dialogo con l'ala riformista di Turati.

Domenico Oliva, succeduto come direttore a Torelli Viollier, fa assumere al quotidiano milanese una linea di sostegno dello stato d'assedio e della repressione: alla caduta a fine giugno del secondo ministero Di Rudinì, si schiera con il governo del generale Pelloux che presenta alla Camera un pacchetto di misure liberticide. Ma nella compagine del «Corriere della sera» finisce per trovarsi isolato: giacché tra i proprietari Torelli Viollier e Pirelli sono contrari ormai alla linea dura (l'industriale milanese esortò in quel frangente la forza pubblica a non arrestare nessuno dei suoi operai perché il risentimento non si allargasse e ne venissero nuovi sanguinosi scontri) e Luigi Albertini, segretario di redazione e gerente della società, non attende che l'occasione per sconfessare la linea del direttore che segue da vicino a Roma la crisi politica ed è spesso assente da Milano.

L'occasione arriva un anno dopo quando, alla caduta del governo Pelloux, Albertini pubblica un articolo del redattore capo Banzatti che sconfessa la linea tenuta fino a quel momento dal giornale, esultando per la soluzione, sia pure provvisoria, della crisi. Cinque giorni dopo Oliva si dimette e Luigi Albertini viene nominato direttore politico del «Corriere della sera»⁵⁷.

Giovan Battista Pirelli non si oppone in nessun modo né al cambio della direzione né alla linea liberale di Luigi Albertini con il quale, al contrario, stringe una forte amicizia e mostra un'ampia consentaneità di vedute sui principali problemi del paese.

Discorso diverso e più complesso deve farsi per quanto riguarda l'atteggiamento verso il movimento operaio e socialista.

Il primo episodio che vale la pena ricordare riguarda il *Concordato Operai* firmato dalla società con le rappresentanze operaie il 3 maggio 1902 dopo due mesi di trattative. Si tratta di uno tra i primi (se non il primo assoluto) patti collettivi conclusi tra un'impresa e i suoi operai che porta alla creazione di una commissione interna dello stabilimento alla quale gli operai delegano i negoziati con la direzione dell'impresa su tutte le questioni che riguardano diritti, doveri e condizione economica della manodopera. Con quel concordato la ditta riconosce «una rappresentanza in numero non maggiore di nove, proporzionalmente nominata dagli operai consociati alla Società di miglioramento e dai non consociati, per le trattative riguardanti eventuali divergenze».

La formulazione dell'articolo riflette il fatto che allora, accanto alla lega aderente alla Camera del lavoro, esisteva anche una Lega del lavoro, cattolica, e

⁵⁷ Per l'episodio del passaggio della direzione a Luigi Albertini cfr. G. Licata, *Storia del Corriere della Sera*, Milano, Rizzoli, 1976, pp. 74-75.

non tutti gli operai erano organizzati. Rispetto a questo problema, l'ingegner Pirelli aveva dato ai suoi collaboratori la seguente direttiva:

Raccomando di mettere a posto la questione degli operai non in lega di miglioramento. Non per puntiglio ma per coerenza e dignità avendo domandato che la Commissione rappresenti possibilmente tutta la manodopera in gomma è bene insistere che sia aggiunta a quella già nominata uno o più rappresentanti in proporzione agli operai che sono nella lega cattolica e che sono estranei ad ogni lega. Naturalmente, se sono ridotti a un numero insignificante, la cosa cade da sé ed egualmente se si accontentano di essere rappresentati dalla Commissione già nominata⁵⁸.

È molto significativo che nella pagina iniziale del concordato si ricordi che si fissa un organico degli operai e che «in nessuno Stabilimento commerciale d'Italia esiste un organico, in nessuno Stabilimento gli aumenti di mercede vengono fatti automaticamente, in nessuno Stabilimento, infine, gli operai raggiungono in un breve periodo di tempo, quanto basta per sopperire ai bisogni della vita d'oggi».

Nelle pagine successive il concordato affronta tutti i principali problemi della condizione operaia: il cottimo che viene fissato per «quelli che effettivamente adoperavano e adopereranno forze superiori alle normali nel lavoro» con un minimo del 15% sulla normale mercede; la cassa nera multe la cui erogazione sarà compiuta dalla Commissione interna unitamente alla direzione «a tutti quelli colpiti dalle peripezie che l'industria ci arreca e a quelli che il destino fatale ci elargisce»; la cassa soccorso malattie che diventa obbligatoria; la riduzione delle ore di lavoro che permetterà di impiegare gli operai colpiti da una crisi degli ordini in altri settori dell'impresa in modo da evitarne il licenziamento. Il concordato si conclude con una esortazione agli operai che fa capire il clima di collaborazione esistente in quel momento:

Sappiate pure che per ottenere i propri diritti è assolutamente necessario saper fare i propri doveri: dunque anche per l'innanzi dimostrate di aver raggiunto e di sentire quel soffio di nuova civiltà che ci portò il nuovo secolo: non violenze, non abusi, ma civili e doverosi fate valere le vostre ragioni, senza pregiudicare la vostra dignità⁵⁹.

Il secondo episodio riguarda più specificamente la posizione politica di Pirelli negli anni della crisi di fine secolo. Nella campagna elettorale del 1896, l'imprenditore è tra i promotori di un comitato elettorale indipendente per il quinto collegio di Milano in cui si presenta candidato per il partito socialista Filippo Turati. In una lettera agli impiegati, Pirelli così si esprime rispetto alla

⁵⁸ L'opuscolo, che illustra il concordato ed enumera gli accordi intervenuti, venne pubblicato nel 1902 a Milano dalla Tipografia Angelo Restelli, con il titolo *Concordato fra la Ditta e la Commissione Operai per miglioramenti di trattamento e disposizioni varie in seguito alla presentazione del Memoriale Operai Maggio 1902*; si trova ora in ASIP.

⁵⁹ *Concordato*, cit., p. VI.

lotta in corso, criticando apertamente la posizione dei socialisti e invitando a votare per il candidato liberale che gli si contrappone:

Mi permetto rivolgermi agli impiegati della Ditta che immagino non partigiani del collettivismo e delle idee di coloro che proclamano la lotta di classe e che hanno domicilio nel Collegio V (da Porta Sempione a Porta Vittoria) per invitarli, se Elettori, a non mancare alla votazione del deputato politico indetta per domenica prossima, e anche se non Elettori a voler eccitare gli amici che lo sono a recarsi all'urna ed a far propaganda in favore dell'avvocato Luigi Rossi, candidato opposto al candidato socialista, presso i vicini di casa e gli esercenti coi quali hanno conoscenza o tengono rapporti⁶⁰.

Ci fu, dunque, in quelle elezioni un impegno diretto di Giovan Battista Pirelli contro la candidatura di Filippo Turati ma, negli anni successivi, mentre i rapporti personali si mantenevano, per quanto sappiamo, abbastanza cordiali, ci furono altre occasioni di scontro legate alle convenzioni della Pirelli con la Marina militare italiana per la posa dei cavi sottomarini e per le questioni che riguardavano la statizzazione dei telefoni.

In particolare, il 16 dicembre 1908, il *leader* socialista svolge alla Camera dei deputati un'interpellanza, firmata anche da altri 37 deputati socialisti «sull'applicazione dello stato giuridico nel caso della destituzione del dottor Antonio Campanozzi», primo segretario al ministero delle Poste e dei telegrafi, sospeso e deferito al Consiglio di disciplina per violazione del segreto d'ufficio e altre imputazioni connesse alla principale.

In una relazione sulla riforma dei servizi postali ed elettrici, pubblicata sul giornale dei postelegrafonici «L'Unione» e portata al II Congresso postale e telegrafico, il Campanozzi avrebbe violato il segreto di ufficio, particolarmente nel capitolo *Patriottismo sottomarino e penetrazione pacifica*, imputazione aggravata dalla insolita pubblicità.

Uno dei «segreti di ufficio» violati dal Campanozzi consisteva nei particolari della convenzione per la manutenzione dei cavi sottomarini, stipulata in quel periodo dal governo con la ditta Pirelli, malgrado un primo parere della commissione ministeriale che aveva dimostrato il maggior vantaggio finanziario e tecnico dell'esercizio diretto.

Turati, nel suo discorso, attacca il governo e ripercorre tutta la questione sia dal punto di vista dell'applicazione dello stato giuridico sia da quello dei rapporti dell'esecutivo con la grande industria privata.

Quanto al punto d'accusa capitale – afferma Turati – già nel titolo del capitolo: *Patriottismo sottomarino e penetrazione pacifica*, vi è già, voi l'avvertite, un piccolo so-

⁶⁰ Copia della lettera di Giovan Battista Pirelli, datata 8 giugno 1896, con altri documenti di quella campagna elettorale, si trova in Archivio storico della Società Umanitaria (ASSU), Fondo Turati, b. 5, fasc. 1.

spetto di ironia e non nego che, in un impiegato, l'impiego dell'ironia rasenti un pochino la lesa maestà. Comunque si tratta di sole quattro paginette, in un volume di 124, e di due fatterelli che il Campanozzi stesso dichiara essere di pochissima importanza, ma che egli cita solo ad abbondanza per suffragare questa tesi: che il nostro Governo è troppo facile, di regola, nelle concessioni al capitalismo privato, in materia di servizi che, più utilmente per la generalità, potrebbe esercitare egli stesso [...].

Subito dopo, Turati entra nel merito del caso Pirelli:

Si comincia colla famosa rinnovazione del contratto col commendatore Pirelli; egregia persona, ottimo elettore nel mio collegio, industriale avvedutissimo e che, appunto per questo, non vuole essere né deputato né senatore, mentre potrebbe esserlo tanto meglio di molti di noi; uomo infine che sa fare a meraviglia i suoi affari.

E bene posso esserne io testimoniaio perché, avendo egli le sue fabbriche nel mio collegio con parecchie migliaia di operai, ed essendo stato io stesso qualche volta il rappresentante di questi ultimi in talune contese, so perfettamente di aver potuto ottenere concessioni veramente favorevoli per gli operai, soprattutto per questo che era risaputissimo e confessatissimo: che la ditta ben poteva largheggiare cogli operai di Milano, data la grassa vacca da mungere che essa aveva nel contratto collo Stato per la posa e manutenzione dei cavi.

Ma la risposta del ministro Schanzer al curioso discorso di Turati, pieno di elogi per i metodi dell'imprenditore Pirelli ma, nello stesso tempo, fortemente accusatorio nei confronti del governo e della sua politica industriale, non si fa attendere e fornisce spiegazioni chiare sull'accaduto.

Schanzer ricorda di aver accolto il parere della commissione ministeriale che si era pronunciata per il servizio diretto «ritenendo che si sarebbe potuta realizzare un'economia annua di lire 100.000 che poi furono corrette in lire 72.000». Ma, aggiunge il ministro,

il mio collega della marina, che pure è interessato nella quistione dei cavi e che già con nota 18 febbraio 1907 aveva sollevato qualche dubbio sulle difficoltà dell'esercizio diretto, principalmente nei riguardi di un provetto personale tecnico, in seguito mi fece osservare che, non rinnovandosi il contratto di manutenzione, la Ditta Pirelli, come espressamente aveva dichiarato, avrebbe dovuto chiudere lo stabilimento, cui non basta certo l'approvvigionamento dei cavi di una rete limitata come quella italiana, il che non sarebbe stato opportuno nei riguardi della difesa marittima.

Occorre infatti avere in paese un simile stabilimento per non essere obbligati a ricorrere all'estero in momenti difficili e la Ditta Pirelli, checché si affermi in contrario, è per ora la sola in Italia che fabbrichi cavi sottomarini.

Inoltre il ministro della Marina, riferisce Schanzer, aveva dimostrato che il presunto risparmio di 72.000 lire non teneva conto della necessità, qualora si fosse revocato il contratto, di spendere complessivamente 700.000 lire per l'impianto di macchinari, utensili e attrezzi e per l'ampliamento della rete sottomarina. Di qui la decisione del ministro Schanzer di nominare una secon-

da commissione, non consultiva ma di negoziatori per giungere a una nuova convenzione con la Pirelli, poi approvata dal governo.

La risposta del ministro sulla convenzione con la Pirelli, come sulle ragioni della sospensione di Campanozzi, non soddisfa Turati e gli interpellanti socialisti ma sembra fondata su ragioni salde e ottiene l'approvazione della Camera⁶¹.

Negli anni successivi, a leggere le lettere che si scambiano quasi quotidianamente Filippo Turati e Anna Kuliscioff, emerge ogni tanto il nome di Giovan Battista e qualche volta del figlio Alberto. Turati attribuisce all'imprenditore (in una lettera del 7 giugno 1910) la volontà di formare con altri «un nuovo terzo partito esercentesco industriale liberale, anticlericale e antisocialista. I principali fautori ed organizzatori ne sono Salmoiraghi e Brioschi (estrema destra secolina) e andrebbe sino a Pirelli e a Saldini (sinistra del Corriere)». Turati ritiene che alle prossime elezioni per il Comune di Milano socialisti e clericali «si contenderanno la minoranza e il corpo grosso si concentrerà fra i due poli da Salmoiraghi a Pirelli, fra cui, secondo la prevalenza dei voti di ciascuno, sarà scelto il sindaco». Il *leader* socialista interpreta insomma la posizione politico-amministrativa dell'industriale come quella che rappresenta l'ala più avanzata dello schieramento borghese moderato. L'anno successivo, in una lettera della Kuliscioff a Turati, si parla esplicitamente di Pirelli come rappresentante dell'ala moderata democratica che si staccerebbe dai clericali per formare il terzo partito, di cui già aveva parlato l'anno prima il parlamentare socialista⁶².

6. *La formazione di Alberto Pirelli.* Nei due anni successivi al matrimonio, avvenuto nel 1880, nacquero nel 1881 Piero, nel 1882 Alberto Pirelli, che insieme avrebbero retto la società dal dicembre 1904 in una fraterna collaborazione che prevedeva, da una parte, una divisione del lavoro che lasciava a Piero l'amministrazione della società e ad Alberto la politica generale dell'impresa, i rapporti con le istituzioni e i rapporti internazionali ma che, dall'altra, includeva uno scambio continuo di pareri e di informazioni tra i due fratelli, legati da un rapporto assai stretto maturato nell'infanzia e nell'adolescenza, grazie alla comune formazione che Giovan Battista volle impartire ai figli con l'aiuto dei suoi amici e maestri, a cominciare dal sempre presente Giuseppe Colombo.

⁶¹ L'interpellanza di Filippo Turati sul caso Campanozzi è pubblicata in *Discorsi di Filippo Turati pubblicati per deliberazione della Camera dei Deputati*, vol. II, Roma, 1950, pp. 743-772. Il brano citato nel testo è a pagina 755. Il discorso del ministro Schanzer si trova in *Atti parlamentari*, XXII Legislatura, prima sessione, tornata del 16 dicembre 1908, pp. 24795-24799.

⁶² Cfr. *Carteggio Turati-Kuliscioff*, vol. III, (1898-1925), a cura di F. Pedone, Torino, Einaudi, 1977, t. I, p. 375.

Gli studi furono solidi, intensi e, per così dire, improntati a una notevole ricchezza di interessi culturali. Entrambi frequentarono con ottimi risultati prima il ginnasio-liceo classico Giuseppe Parini, scuola preferita dalla borghesia milanese con ottimi professori tra i quali c'era lo scrittore marchigiano Alfredo Panzini che entrambi ricorderanno a lungo, quindi la Facoltà di giurisprudenza dell'Università di Genova, considerata dai moderati milanesi preferibile rispetto alla Facoltà pavese caratterizzata ancora da umori radicali e garibaldini, dove si sarebbero laureati in giurisprudenza, rispettivamente nel 1903 e nel 1904.

Ma, accanto alla preparazione professionale per il loro lavoro futuro, l'imprenditore milanese si preoccupava che i due figli imparassero fin dagli anni dell'infanzia a leggere, scrivere e parlare le principali lingue occidentali (inglese, francese, tedesco) e che successivamente, con il diritto, seguissero alcuni corsi qualificanti al Politecnico milanese e all'Università Bocconi in modo da impadronirsi di nozioni e categorie dell'economia, della meccanica, della contabilità industriale.

Nello stesso tempo i due giovani si dedicavano con passione alla pratica sportiva, in particolare al *football* con i colori del neonato Milan e al tennis praticato allora, oltre che dalla buona società milanese, anche da letterati e scrittori come Gabriele D'Annunzio e Tom Antongini. Piero, da parte sua, maturò allora una passione particolare per i cavalli e per le gare ippiche che sarebbe stata anche in seguito importante nella sua vita da scapolo. L'alpinismo, gli sci, la scherma completavano la gamma degli sport a cui i due giovani si dedicarono negli anni del liceo e dell'università mentre i primi tentativi di volo li appassionavano al punto da seguire direttamente gli esperimenti di Wilbur Wright e ad imparare successivamente a pilotare l'aereo.

Nelle fotografie color seppia di quegli anni, raccolte in alcuni album, restano le immagini dei due ragazzi che crebbero insieme, più snello, con i baffi, più riflessivo Alberto, che somigliava molto alle immagini del padre giovane, e più robusto e più amante della vita all'aria aperta Piero. L'uno e l'altro spinti dal padre negli anni dell'adolescenza a viaggiare e spesso a seguirlo in terre lontane (dal Brasile a Singapore e alla Malesia) per coltivare i rapporti con gli industriali di altri paesi, perfezionare i contratti di acquisto e di esportazione, partecipare alle missioni con la nave *Città di Milano* per la posa dei cavi sottomarini. In entrambi l'impronta fisionomica dei genitori era assai evidente⁶³. In Alberto, a differenza del fratello appassionato soprattutto agli studi letterari, emergeva già in quegli anni un forte interesse per l'economia e per la politica intesa come arte di governo e proiettata a livello planetario, con una precoce consapevolezza dei mutamenti che si stavano verificando in quella che sarà definita l'epoca degli imperialismi nella competizione internazionale nel-

⁶³ L'album fotografico da cui attingo queste notizie si trova ora in APAP.

la quale grandi paesi come la Russia e gli Stati Uniti, oltre alla Francia e alla Germania, stavano acquisendo un ruolo sempre maggiore mentre in Europa la gara di potenza tra l'Inghilterra e la Germania caratterizzava i primi anni del nuovo secolo.

La tesi di laurea che Alberto sostenne nella sessione estiva del 1904 presso l'Università di Genova fornisce al biografo qualche elemento significativo sulla formazione del ventunenne laureando e sulle idee fondamentali a cui egli intendeva ispirarsi di fronte ai problemi del suo tempo. Aveva scelto un tema che era allora di grande attualità di fronte alla seconda rivoluzione industriale e all'ascesa del movimento operaio e socialista in Occidente e che il futuro imprenditore non avrebbe potuto ignorare: *L'arbitrato obbligatorio nelle controversie tra capitale e lavoro*. Nella tesi colpiscono due caratteristiche che ritroveremo anche in seguito, sia nelle scelte politiche di Alberto sia nei suoi numerosi scritti e discorsi: da una parte, l'attenzione a uno scenario internazionale che copriva tutto il pianeta con la conoscenza di una letteratura scritta in più lingue; dall'altra, la chiarezza e la limpidezza di scrittura e di ragionamento, pur di fronte a questioni complesse come quelle esaminate nell'esercitazione accademica.

Le fonti del lavoro di Alberto sono, come era inevitabile, ricerche e saggi che si riferiscono alla sociologia, alla scienza politica, all'economia e al diritto. Ma l'opera da cui il giovane prende particolarmente le mosse è la classica *Industrial Democracy* di Sidney e Beatrice Webb. «Avrò più volte occasione – scrive nella prima pagina del suo lavoro – di citare i libri di questa singolare coppia di studiosi, le cui opere sono giudicate universalmente come una specie di Bibbia delle questioni operaie. Alla loro cultura personale debbo molti preziosi chiarimenti su alcuni punti di questo problema». Da una nota successiva il lettore può apprendere con maggior chiarezza che l'autore della tesi ha avuto modo di conoscere personalmente i Webb, che a Londra ha avuto l'occasione di discutere direttamente le sue tesi e di confrontarle con i noti esponenti dell'inglese «Fabian Society», verso cui il giovane non nasconde la sua schietta ammirazione⁶⁴.

Alberto parte dalla constatazione dei danni gravissimi che accompagnano i metodi di aperto conflitto tra l'impresa e i lavoratori. Lo sciopero – afferma – è stata una «forma necessaria delle prime rivendicazioni operaie, necessaria purtroppo anche nelle manifestazioni più violente assunte talvolta per opporsi alla resistenza tenace di molti imprenditori, i quali si rifiutavano di entrare in trattativa con gli operai, disconoscendo ad essi ogni diritto di organizzarsi». A questo proposito – ed è significativo – l'autore cita, a conferma della sua tesi, un saggio dell'economista socialista Ercole Graziadei apparso sulla «Cri-

⁶⁴ Sui coniugi Webb e sul socialismo fabiano cfr. G.D.H. Cole, *Storia del pensiero socialista. La seconda Internazionale 1889-1914*, Bari, Laterza, 1968, pp. 252 sgg.

tica sociale» del 15 maggio 1904 che pubblicava la prolusione dello studioso all'Università di Cagliari. Riferendosi quindi al volume di Achille Loria sul movimento operaio e a scritti giornalistici (tra cui un articolo del «Times»), il giovane Pirelli sostiene che mentre «gli operai ricorrono sempre meno allo sciopero e sempre più alle trattative amichevoli, traendo da queste più sicuri vantaggi senza alcun spreco di energia e senza il più piccolo sacrificio», gli industriali, al contrario, continuano a restare avversi al nuovo metodo e vi si adattano soltanto di fronte alla minaccia di uno sciopero.

L'arbitrato, ricorda l'autore, è nato ed è stato praticato soprattutto in Inghilterra «ogni volta che la questione sia devoluta al giudizio di una o più persone estranee scelte dalle parti o anche di speciali tribunali stabiliti a tale scopo dalla legge, senza che però il verdetto proclamato da questi giudici abbia alcun carattere di obbligatorietà». Trattative dirette tra le parti avvengono per quello che riguarda la fissazione delle condizioni di un contratto di lavoro.

In Italia, aggiunge Pirelli,

siamo ancora lontani da questi ideali; sembra almeno che attraversiamo il vero periodo di crisi tra i vecchi e i nuovi metodi. Sono troppo note le discordie che agitano il campo socialista perché valga la pena di insistere su questo punto; è però cosa certa che i rappresentanti parlamentari del partito hanno dato, si può dire tutti, il loro appoggio ed alcuni, come recentemente il Turati e il Cabrini, il loro contributo personale alle riforme tendenti a meglio regolare con metodi pacifici i conflitti operai.

D'altra parte il partito così detto liberale, una volta ammesso e riconosciuto la legittimità delle associazioni operaie e dei rappresentanti collettivi di esse, non è certo secondo a nessuno nel desiderare che le nuove aspirazioni di queste associazioni possano esplicarsi con metodi pacifici⁶⁵.

L'autore afferma che l'azione del governo in questo senso è stata finora scarsa, anche se non mancano alcuni segnali positivi (cita le opinioni del ministro Cocco Ortù e dell'onorevole Chimirri) e ricorda le numerose prese di posizioni ostili all'arbitrato e alla conciliazione dei conflitti che nel nostro paese provengono da alcuni industriali e da molti sindacalisti.

A questo proposito, in polemica con la perdurante chiusura di imprenditori e sindacalisti italiani, Alberto ricorda i numerosi congressi della Civic National Federation, tenutisi negli anni che vanno dal 1894 al 1901, negli Stati Uniti, «allo scopo di promuovere la conciliazione nei casi di controversie tra capitale e lavoro» e l'atteggiamento favorevole al nuovo metodo tenuto costantemente dalle Trade Unions inglesi nella seconda metà del XIX secolo.

Stando così le cose, conclude Alberto,

⁶⁵ La tesi di laurea di Alberto Pirelli fu pubblicata con lo stesso titolo dalla Libreria editrice nazionale a Milano nel 1904 e una copia si trova ora in APAP. I brani citati nel testo si trovano alle pp. 1, 8, 10, 11, 12 sgg.

si può dire riassumendo che ora, nei paesi più evoluti, dove stanno di fronte associazioni e coalizioni potenti di forze ed esperte alla lotta, si tende piuttosto alle trattative dirette fra le parti senza interventi di terzi che all'arbitrato.

Ma resta sempre però che:

- 1) L'arbitrato è ancora una forma utilissima là dove le forze antagoniste non sono giunte al grado di evoluzione sopraddeito.
- 2) Anche quando vi sono giunte, l'arbitrato rappresenta un benefico istituto a cui si dovrebbe ricorrere quando siano falliti i tentativi di conciliazione per mezzo di trattative dirette, piuttosto che adottare il partito dello sciopero o della serrata.

L'autore, in questa situazione, afferma di essere favorevole all'istituzione di tribunali del lavoro in grado di conciliare le controversie nel mondo della produzione e del lavoro⁶⁶.

Nel capitolo successivo, Alberto affronta il problema dell'arbitrato obbligatorio e sottolinea che in alcuni paesi, particolarmente evoluti sul piano industriale come la Nuova Zelanda e colonie inglesi dell'Australia, si è introdotto a livello di legge l'arbitrato obbligatorio e che, invece, in alcuni Stati americani, come il Massachusetts e lo Stato di New York, e nei Paesi Bassi si è preferito introdurre l'arbitrato, senza, tuttavia, dargli valore coercitivo.

Ricorda altresì che il socialismo riformista, rappresentato da Turati e da Loria, propende per la limitazione del diritto di sciopero per gli addetti ai pubblici servizi ma che la sinistra socialista è invece contraria. Su questo punto, l'autore non ha dubbi: «Non nego – afferma – di essere personalmente favorevole all'assoluta proibizione di sciopero nei servizi pubblici, pur riconoscendo la difficoltà di stabilire una sanzione per il caso di violazione di questa norma».

Quanto all'Italia, Alberto sostiene che la pratica introdotta a Milano negli ultimi anni dalle giurie dei probiviri, presenti in alcune imprese, porta all'arbitrato obbligatorio, sicché la commissione incaricata dal ministro Cocco Ortu (nella quale indica il contributo del prof. Porro) ha affrontato proprio questo problema, anche se non è arrivata a chiare conclusioni per l'impreparazione degli esperti e dei parlamentari italiani a formulare norme legislative in questa direzione.

Il giovane Pirelli si chiede, quindi, fino a che punto è ammissibile l'intervento coercitivo dello Stato in materia e prende atto che quell'intervento è già avvenuto in molti campi come il lavoro notturno, il riposo settimanale o l'età a cui si possono assumere gli operai. E conclude che, stando così le cose e tenendo conto di quelli che sono gli interessi della collettività, «non credo che sia socialmente morale il negare tale diritto o anche il solo restringerlo ai casi e ai caratteri di beneficenza».

⁶⁶ Ivi, pp. 18-19.

Su queste basi l'autore ritiene di dover rivolgere un'altra precisa critica all'atteggiamento degli imprenditori:

È probabile che se gli industriali, invece di rifiutarsi di nominare i rappresentanti alla Corte di conciliazione o di Arbitrato e invece di non interessarsi alla discussione, o, se costretti, di limitarsi a dichiarazioni di rigida ostilità, avessero preso parte alle questioni agitate e avessero fatte valere le ragioni che certo a loro non mancavano, gli operai non avrebbero avuto vittorie così facili e complete, né avrebbero imposto alcune cose che veramente non potevano mancare di riuscire di danno all'industria.

Deve constatare, inoltre, che tutti gli autori che hanno studiato l'argomento si sono dichiarati favorevoli al nuovo istituto e «che la legge non ha impedito la vita industriale ed ha permesso un certo progresso»⁶⁷.

Il giovane affronta quindi una questione capitale per le industrie come quella familiare di cui sta per occuparsi professionalmente: la concorrenza estera e il protezionismo. Anche su questo aspetto Alberto mostra di avere le idee chiare, in piena consonanza con le posizioni favorevoli al protezionismo assunte dal padre negli ultimi anni. Da una parte, infatti, egli ritiene che

le industrie nazionali possono perdere anche il proprio mercato naturale, per l'invasione dell'industria estera, ed a questo viene posto rimedio con leggi doganali fortemente protettive [...] Operai e imprenditori si trovarono d'accordo su quest'ultimo punto.

«Noi vogliamo» dicono gli operai «scartare la concorrenza delle nazioni che sono a un punto di civiltà inferiore, fino al giorno in cui abbiano adottare le stesse condizioni di lavoro che sono in vigore presso di noi».

Una posizione questa che aveva una sua giustificazione negli anni di cui parliamo quando le barriere doganali dividevano nettamente gli Stati europei tra loro e rispetto agli altri continenti ma che diverranno del tutto inefficaci in un successivo periodo storico caratterizzato da una sempre più ampia globalizzazione del mercato. Pirelli si pronuncia, invece, contro un protezionismo che si estenda alla mano d'opera.

Questa doppia forma di protezionismo – sostiene – quello doganale e quello contro l'immigrazione della mano d'opera, questo rinchiudersi in sé stessi, tra barriere insuperabili, diminuendo assai e quasi eliminando gli scambi coll'estero non pare sistema veramente consono alle leggi del progresso né basato su un'etica superiore; la storia insegna che il trionfo è necessariamente riservato ai metodi che conducono alla massima produttività.

Qui si avverte, senza alcun dubbio, una contraddizione (peraltro comprensibile se si pensa al periodo storico in cui è stata scritta la tesi) giacché l'una e l'altra forma di protezionismo riflettono in ogni caso una limitazione oggettiva

⁶⁷ Ivi, p. 53.

va della gara economica e quindi della concorrenza tra gli Stati, anche se la doppia forma indicata da Pirelli appare di sicuro, dal punto di vista etico, meno giustificabile⁶⁸.

Nella seconda parte della tesi, Alberto affronta le questioni tecniche e politiche legate all'arbitrato obbligatorio, utilizzando largamente la letteratura esistente nei vari paesi in cui è stato sperimentato, ma vale la pena ricordare, sia pure sinteticamente, alcune osservazioni e opinioni che l'autore avanza all'interno di un resoconto che è sempre limpido e di grande chiarezza.

La prima riguarda una conseguenza che egli giudica «necessaria» della legge sull'arbitrato obbligatorio: «il riconoscimento giuridico delle Unioni operaie». Si tratta di un dato che egli considera positivo:

L'organizzazione degli operai rappresenta un notevole vantaggio anche per tutta la vita industriale [...] Quanto più l'associazione è vecchia, è forte, è estesa, tanto più vi regna la disciplina e l'azione diventa più seria, più calcolata, e quindi più efficace; tanto più alla testa di essa troviamo uomini di valore che, mentre possono far valere con competenza le ragioni dei loro rappresentati, hanno in generale abbastanza larghezza di vedute per riconoscere quelle degli avversari e contenere le domande nei limiti consentiti dalle condizioni dell'industria, e che insomma sanno spesso affrontare la discussione con quella serietà e serenità che permettono un criterio più illuminato nel tendere a una soluzione pacifica.

Convinto sostenitore del riconoscimento giuridico dei sindacati operai, Pirelli ritiene in conclusione che l'arbitrato obbligatorio possa funzionare se essi sono effettivamente favorevoli alla legge:

Il punto veramente importante, il coefficiente essenziale di questa legge sta nell'essere reclamata dalla unanimità o almeno dalla grande maggioranza degli operai stessi: in un paese in cui è il Partito di Lavoro che ha imposto la legge, e ne ha con ogni mezzo favorita l'applicazione, si capisce che gli operai imparino a rassegnarsi ad eventuali sentenze contrarie, si capisce che, se anche una particolare associazione voglia ribellarsi al verdetto, il resto della massa proletaria, convinta che, per i benefici che in complesso se ne può ritrarre, la legge va rispettata, possa esercitare una efficace e decisiva pressione su quella associazione ribelle, non fosse che negandole ogni appoggio o votando il biasimo⁶⁹.

La seconda osservazione è quella che Pirelli pone alla fine del lavoro e in cui manifesta con chiarezza la sua posizione:

Non esito a dire che, se anche l'arbitrato obbligatorio è istituto destinato a trionfare col tempo in tutte le nazioni, e benché io personalmente mi auguri che ciò abbia ad essere possibile perché sono favorevole teoricamente ad esso, pure sarebbe prematuro e anzi pericoloso il volerlo stabilire per esempio da noi nelle attuali condizioni.

⁶⁸ Ivi, pp. 58-59.

⁶⁹ Ivi, pp. 70-72.

È necessario, osserva il giovane studioso, prima un radicamento delle leggi ispirandosi alle leggi canadese e americana, studiare il problema del riconoscimento giuridico delle associazioni operaie, promuovere il contratto collettivo, rendere obbligatorio il tentativo di conciliazione e adottare il divieto di sciopero per gli addetti ai servizi pubblici e ai lavori improrogabili.

Ma assai significativa dello stato d'animo con cui Alberto pone fine alla sua fatica è la frase successiva che misura la distanza assai forte che in quel momento il giovane trova tra il dibattito teorico in cui si è inserito a proposito dei rapporti tra capitale e lavoro e la realtà con cui ha a che fare ogni giorno.

Quando ancora giovini e pieni di sincere illusioni di poter scoprire la verità assoluta e di potersi formare una norma d'azione basata sulla logica e sulla giustizia, noi affrontiamo per la prima volta questi gravi problemi, noi proviamo (almeno io credo che tutti debbano provare come ho provato io) un senso di vivo sconforto nel constatare l'impossibilità di appagare questa nostra sete di verità, di logica, di giustizia⁷⁰.

C'è in questa considerazione, non dissimile da altre che troveremo in seguito e più volte negli scritti e nei discorsi di Alberto Pirelli, una precoce consapevolezza non solo del distacco tra le aspirazioni teoriche e la dura realtà politica ma anche delle difficoltà che una simile condizione pone a chi deve operare concretamente in un ruolo come quello che egli è vicino a ricoprire nell'azienda paterna. Si potrebbe parlare della necessità del realismo, un imperativo che il giovane industriale sente già ora, alla vigilia del lavoro impegnativo che lo attende.

Sul piano politico e culturale emerge dalla tesi una posizione vicina a quella del liberalismo moderno, di tradizione anglosassone, che non rifiuta il confronto e su punti importanti un accordo con quella parte dei socialisti, di cui Turati rappresenta in Italia l'esponente di maggior spicco, che si rifanno al riformismo e accettano trattative pacifiche con i governi e gli imprenditori nell'attuale sistema economico-sociale dell'Occidente capitalistico.

7. *I primi viaggi di Alberto e l'espansione della ditta.* Vale la pena, a questo punto, dedicare alcune pagine, se non alle singole vicende della storia aziendale (che non possono essere ricostruite interamente nella biografia di un uomo), al percorso di fondo che caratterizza il periodo iniziale della carriera di Alberto Pirelli, appena divenuto cogerente della società che, con il fratello Piero, sotto lo sguardo attento e partecipe del padre Giovan Battista, conduce la Pirelli verso i nuovi obbiettivi di una crescita rapida e con scarsi precedenti nell'economia italiana, legata fin dall'inizio a una clientela internazionale e agli scambi con altre aziende non soltanto europee ma presenti a livello occidentale e mondiale.

⁷⁰ Ivi, pp. 76-80.

Sono quasi quindici anni decisivi per il destino della Pirelli che, dopo la prima guerra mondiale, si colloca tra le maggiori nuove industrie del vecchio continente.

Il primo aspetto da chiarire riguarda il necessario allargamento della base finanziaria che, in origine, è assai ristretta, formata dalla sottoscrizione di alcune quote di singoli industriali e di gruppo ritrovate nell'area milanese e lombarda.

Il decennio dal 1905 alla guerra è, per la società, un periodo di forte tensione finanziaria e vale la pena ribadire i dati essenziali cui si è in parte già accennato.

All'inizio del 1905, con la proroga di venti anni della società, il suo capitale viene portato da 5,5 a 7 milioni di lire. Ma risulta subito insufficiente per effetto dello sviluppo delle vendite: nell'esercizio 1906 il giro affari, balzato da 16 a 21 milioni, è pari a tre volte il capitale sociale, rapporto mai raggiunto prima nella vita dell'azienda. L'indebitamento, che era di 3,7 milioni nel 1904, passa a 5,3 milioni nel 1905 e a 11 milioni nel 1906. Nell'esercizio successivo, l'insufficienza dei mezzi propri si accentua perché c'è da costruire il nuovo stabilimento della Bicocca (quello iniziale del Sevesetto era ormai troppo piccolo per il volume raggiunto dalla produzione e dalle vendite), perché lo stabilimento di Villanueva in Spagna, nato nel 1902, richiede l'ampliamento della produzione di conduttori e l'impianto dei cavi armati. Inoltre il ramo dei pneumatici per automobili, iniziato per la Fiat di Torino, è in pieno sviluppo ma è ancora lontano dall'esser redditizio ed esige sempre maggiori investimenti. Infine la gomma grezza e altre materie prime, acquistate direttamente in Asia o nel mercato di Londra, continuano a segnare costi elevati.

I due fratelli Pirelli cercano risorse anzitutto ricorrendo al credito bancario (nel bilancio del 1906 l'esposizione verso il Credito italiano e la Cariplo supera i 6 milioni di lire). Ma, nell'assemblea di marzo 1907, i gerenti chiedono agli azionisti di metter mano al portafoglio aumentando il capitale da 7 a 10,5 milioni ed emettendo obbligazioni per altri 3,5 milioni (rinnovando, in pratica, il prestito obbligazionario lanciato vent'anni prima per creare il settore dei cavi marini, prestito ormai completamente rimborsato contemporaneamente alla fine della convenzione con lo Stato e al completo ammortamento dello stabilimento di La Spezia e della nave posa-cavi *Città di Milano*, divenuta secondo gli accordi ormai proprietà dello Stato).

La posizione finanziaria, così, si alleggerisce (nel bilancio consuntivo del 1907 i debiti bancari risultano dimezzati) e alla stessa direzione concorrono i ribassi delle materie prime conseguenti alla crisi economica mondiale e a una correlata contrazione della cifra di affari.

Nel biennio 1909-1910 una sensibile ripresa della produzione (soprattutto per rispondere alla domanda estera), l'impennata senza precedenti del prezzo della gomma grezza, gli ampliamenti resisi necessari a Milano-città, Bicocca e Vil-

lanueva per la fabbricazione di pneumatici per auto e di cavi elettrici, tornano a prosciugare le finanze della società, la quale ricorre nuovamente al credito: più di 7 milioni di debiti anche verso i correntisti a fine 1910.

Si ripete allora il procedimento abituale nella storia finanziaria della Pirelli, così descritto dai due gerenti Alberto e Piero nell'assemblea straordinaria del 26 marzo 1911:

Ogni chiamata di fondi avvenne non soltanto per la realizzazione di nuove opere o in previsione di nuovi avvenimenti che richiedessero maggior disponibilità di capitale ma piuttosto per coprire i debiti che il graduale, continuo allargamento dell'impresa, maturato per l'impulso di favorevoli circostanze, aveva a mano a mano accesi e che, di periodo in periodo, sommavano a cifre che la prudenza insegnava di non lasciar gonfiare ulteriormente.

L'assemblea del 1911 delibera così un nuovo aumento di capitale di 3,5 milioni (da 10,5 a 14) e l'emissione di obbligazioni per altri 3,5.

Ma, nel giro dei due anni seguenti, il rapporto tra giro d'affari e capitale sociale risale al coefficiente limite di 3, mentre nuovi importanti investimenti sono necessari in Italia, come in Spagna. L'assemblea del marzo 1913 decide perciò un quarto aumento di capitale di 3,5 milioni da farsi subito e un quinto di pari somma per l'anno successivo, oltre ad autorizzare l'emissione di altri 5 milioni di obbligazioni.

Il ribasso di prezzo delle materie prime riduce il fabbisogno di capitale circolante fino all'inizio della guerra, sicché solo nel 1915 viene attuata l'ultima *tranche* dell'aumento deliberato che porta il capitale azionario a 21 milioni.

Tra il 1907 e il 1915 vengono così raccolti dall'azienda, tra azioni e obbligazioni, ben 26 milioni di nuovo capitale. Questa prolungata tensione delle finanze aziendali non modifica l'ormai tradizionale politica di forti assegnazioni ad ammortamenti e riserve (e quindi il peso dell'autofinanziamento). Per questa via è possibile, tra l'altro, mantenere pressoché costante il tasso del dividendo pur tra le notevoli oscillazioni dell'utile di esercizio: tra il 1905 e il 1911 si alternano dividendi dell'8 e dell'8,5% che salgono al 9% negli ultimi anni prima della guerra.

Le nuove azioni di continuo emesse vengono offerte in opzione agli azionisti sempre alla pari e questo procedimento favorisce, in certi casi, la sostituzione di società industriali e finanziarie a singoli che non dispongono dei capitali per mantenere la propria presenza nella società.

È proprio in questi anni che il modello del fondatore, il padre Giovan Battista, entra in crisi e i due fratelli che partecipano da protagonisti alla «gerenza allargata», voluta dal padre nel 1904, si avviano in un processo evolutivo stimolato dalle esigenze di vita e di sviluppo dell'azienda e che si traduce in un vero e proprio salto culturale con una più alta percentuale di rischio rispetto al primo trentennio.

8. *Il nuovo dinamismo finanziario dell'azienda e i pensieri di Alberto*. A livello personale le poche lettere che ci sono rimaste di Alberto Pirelli registrano questa evoluzione, dai sogni del ventiduenne che viaggia negli Stati Uniti, alla «scoperta» progressiva dell'importanza delle *holding* finanziarie nei rapporti d'affari con le imprese elettriche, alla varietà di *partnership* realizzate in Sud America, come nell'Impero britannico e in Svizzera.

Alberto si mostra, fin da giovane, assai consapevole delle difficoltà del suo paese e della sua azienda, in particolare per le condizioni economiche di partenza e la carenza di risorse finanziarie di fronte alle dimensioni dell'impresa. Ricorderà, in uno dei suoi discorsi di questi anni, la condizione in cui vive come industriale:

Life ain't holding a good hand, but in playing a poor hand well... un motto, ereditato dai tempi dei pionieri, che sembra scritto assai più per noi che per gli Americani di oggi... Se Schopenhauer ha detto che il destino mescola le carte e poi le dà agli uomini da giocare, ciò non deve scoraggiare chi si senta un buon giocatore, e tale deve sempre più sapersi dimostrare l'industriale italiano⁷¹.

I due viaggi in America di Alberto, il primo da agosto a dicembre 1904 e il secondo l'anno successivo nel periodo da giugno ad agosto, mettono in luce aspetti significativi del carattere del giovane coerente, del suo modo di affrontare il nuovo, impegnativo lavoro che lo attende, e che ha già iniziato per volontà del padre, nell'azienda di famiglia.

Scriva regolarmente e spesso alla madre e alle sorelle grandi Rosa (20 anni), Teresa (19) e Margherita (17) e naturalmente al fratello Piero, collega nella gerenza e compagno di pensiero e di azione. Mostra, anche nel suo viaggio, la necessità di unire all'attività intellettuale e di relazione lo sport e l'attività fisica che hanno costituito nella sua adolescenza un binomio, per così dire, inscindibile, come è stato, del resto, per suo fratello.

Primo italiano a volare nel 1908 con l'inventore dell'aereo Wilbur Wright a Le Mans, si dedica da ragazzo alle scalate in montagna e al calcio con la società calcistica del Milan, di cui il fratello sarà uno dei primi presidenti. Nei taccuini che sono rimasti del suo primo viaggio, in cui tocca molte città degli Stati Uniti e del Brasile, fa ogni *week-end* una gita impegnativa. All'occasione non perde qualche partita di tennis (e il 24 settembre manda «Congratulazioni a Piero per la vittoria su Antongini»). A Barbados, quando arriva «smanioso di un po' di esercizio fisico e di distrazione intellettuale» quasi invidia gli ufficiali inglesi che vivono là, che tra tennis e *match* di polo, «sanno rendersi la vita abbastanza piacevole».

⁷¹ A. Pirelli, *Note autobiografiche*, in APAP.

Usa molto la macchina fotografica (a Manaus fa un eccellente «servizio» sulla raccolta della gomma, arrivato fino a noi e che all'epoca manda anche all'«India Rubber World» di New York che ne dà notizia).

Costretto a scrivere molto (24 settembre 1904: «Sono un po' stanco perché la lunga corrispondenza a tarda sera – per le visite agli stabilimenti e per ringraziare delle molte gentilezze – mi ruba molte ore di sonno»), già scrive, tuttavia, con la facilità e la precisione che lo distingueranno per tutta la vita e dai suoi taccuini emergono osservazioni accurate e squarci descrittivi.

Delle cose viste durante il viaggio sulla nascente industria elettrica americana, gli resterà impresso per tutta la vita il breve incontro con l'inventore-scienziato Edison nel suo laboratorio di Orange, nel New Jersey, «quando il grande inventore ebbe la cortesia di perdere qualche minuto per far vedere a un giovane italiano di 22 anni le sue prime realizzazioni col fonografo cilindrico».

Ha predisposto che gli venissero mandati i giornali italiani per tenersi aggiornato sulle cose politiche e sociali del suo paese che segue da lontano con passione – lo stesso sentimento con cui registra le manifestazioni di amicizia per l'Italia (e «i compagni garibaldini» di papà) e se la prende con la presunzione accademica dei congressisti italiani al Congresso elettrico internazionale che si riempiono la bocca dei «nostri grandi uomini e delle nostre grandi scoperte» e sono incapaci «di intrattenersi degli uomini e delle scoperte dei nostri ospiti».

Dimostra, fin da questa esperienza, insieme con un genuino gusto per la vita, una naturale tendenza a una raffinata diplomazia e una tendenza assai forte a conciliare posizioni in partenza tutt'altro che convergenti⁷².

Ha una speciale attenzione per i mezzi di comunicazione in Italia e nel mondo. Il mensile già citato «The India Rubber World» (unico periodico sull'industria della gomma che si pubblichi in America e uno dei tre allora esistenti nel mondo) nei quattordici anni dalla sua fondazione ha menzionato la Pirelli non più di cinque volte. Alberto va a visitare la redazione a New York, stringe rapporti di amicizia e di simpatia con il direttore che lo introduce con i capi di varie aziende negli Stati Uniti e tra il settembre del 1904 e l'aprile del 1905 il mensile parla ben otto volte di Pirelli e dell'industria milanese, salutandogli nel 1907 la vittoria dell'azienda italiana nella gara per installare i propri cavi dalla cascata del Niagara⁷³.

Altrettanta attenzione Alberto dedica ad altre riviste tecniche americane e canadesi. Ma il tratto più importante che emerge dalle lettere al padre che ci sono rimaste è la preferenza del giovane Pirelli per una visione strategica della sua azienda e della sua auspicata espansione. Sa bene che «le paghe enormi

⁷² *Ibidem*.

⁷³ R. Maiocchi, *La ricerca in campo elettrico*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. I, *Le origini*, a cura di G. Mori, Roma-Bari, Laterza, 1992, pp. 172 sgg.

che prendono gli operai di qui» lasciano spazio a una concorrenza sui prezzi per certi prodotti ma non ha dubbi che per quelle reti portanti del futuro che sono i cavi sia di vitale importanza puntare sulla qualità del prodotto, sulla ricerca e sull'innovazione. Rileva come d'importanza fondamentale il fatto che agli industriali elettrici del Niagara la comunicazione dell'ingegnere Jona al Congresso elettrico faccia ottima impressione, essendo, come già diceva Piero, persone che mostrano di tenere assai alla parte scientifica e che trovano gli americani troppo grossolani nei loro lavori.

Oggi – scrive al padre – ho fatto quasi tutto il viaggio con Mr Fischer, il capo tecnico ed elettricista dello Standard Underground Cable Co. che ha fama di essere l'Unica casa americana che studi veramente e fa larghi esperimenti... Fisher ha una grande fede nelle esperienze su larga scala, tendenti ad arrivare per primi ai migliori cavi per alto potenziale.

E ancora:

Visto che siamo i primi a propalare ed applicare una teoria che desta tanto interesse nel mondo dei competenti, speriamo di poter usufruire di quella poca avance che ci resta... Fischer riassunse delle conversazioni con gli elettricisti e gli industriali di qui, e sono veramente la crème dell'elettronica americana, e ci disse: «Se voi riuscite a diventare degli specialisti per alte tensioni avete una vera fortuna davanti a voi» [...] Mi dispiace di non potermi intrattenere a lungo e a voce con te su tutte queste impressioni che vado raccogliendo in questo interessante viaggio.

Dell'America vedo poco, dell'Esposizione non ho visto nulla, ma il nome che porto (e so come ciò debba tutto a te) e le buone amicizie di Lieb, Gray, ecc. e la conoscenza dell'inglese hanno reso così particolarmente gentili questi uomini di valore con cui veniamo a contatto, che la vera scuola e la vera fortuna per me in questo viaggio è questo diuturno commercio con loro [...] Tutta la vita che sto vivendo è, ripeto, una scuola preziosa⁷⁴.

In quegli anni era l'automobile ad attrarre i due fratelli per le indubbie possibilità di mercato che il nuovo veicolo poteva avere e per il ruolo che in quell'industria avrebbero avuto i nuovi prodotti della Pirelli. Alberto avrebbe ammesso a distanza di anni:

Fu duro e lungo compito l'affermare tecnicamente e l'introdurre commercialmente il pneumatico Pirelli. D'altronde, nell'ancor primitiva evoluzione dell'automobilismo, la gommatura continua a rappresentare il tallone di Achille; il progresso si effettuava anche presso i nostri concorrenti, piuttosto attraverso tentativi empirici che non secondo procedimenti scientifici, circondato, almeno qui in Europa, da un'atmosfera di segretezza addirittura morbosa...

⁷⁴ Lettera di Alberto Pirelli, 21 novembre 1904, al padre durante il viaggio negli Stati Uniti, in APAP.

A poco a poco, in ogni caso, la Pirelli andava avanti in questo difficile campo. Le aprivano la strada, tra l'altro, alcune eccezionali imprese automobilistiche compiute all'insegna della «P» allungata, come il famoso *raid* Pechino-Parigi compiuto nel 1907 dal principe Scipione Borghese e dal giornalista Luigi Barzini con una vettura montata su pneumatici Pirelli, attraverso pianure e montagne, letti di fiumi, strade desolate e zone inospitali; o come la traversata dell'Alaska e della Russia, compiuta l'anno dopo sul percorso New York-Parigi, nel nome della medesima marca italiana.

E, dopo il secondo viaggio negli Stati Uniti, Alberto avrebbe ricordato le sue forti impressioni seguite all'aver visto uno stabilimento di oltre Oceano.

Rammento – scrisse – che, dopo la visita a un grandioso impianto statunitense per la produzione dei pneumatici, commentavo con il capo dell'azienda il grado elevato di meccanizzazione che avevo notato, dicendogli che da noi le produzioni non erano sufficientemente di massa per adottare appieno gli stessi sistemi; ed egli a me: «Quello che avete visto non è nulla; venite ora a visitare lo stabilimento B, dove facciamo trentamila pneumatici al giorno nell'unica misura che serve tanto per Ford quanto per Chevrolet».

Io riflettevo che il totale del nostro mercato, da dividersi tra le due fabbriche esistenti, richiedeva meno di 4.000 gomme al giorno, divise fra oltre trecento misure e tipi...⁷⁵

Nel 1913 Alberto ha una prima crisi esistenziale. Dall'Egitto-Eritrea, dove si trova per un ennesimo progetto industriale innovativo, scrive al padre il «proprio relativo scarso interesse per la vita industriale» e il proprio desiderio di abbandonarla per «dedicarsi a studi storici e politici e a viaggi». Ma l'episodio sarebbe davvero sorprendente se non fosse, per un verso, testimonianza effettiva di un tratto della personalità di Alberto «fin dagli anni giovanili restio a un eccessivo assorbimento nel campo pratico» (lettera del 19 agosto 1941 al primo figlio Giovanni), insofferente (lettera a Giovanni del 10 agosto 1948) di «ripetizione di atti poco interessanti», avido di «soddisfazioni intellettuali e spirituali» («a ventidue anni nella mia tesi di laurea avevo scritto che cercare è più bello che trovare... desiderare più bello che possedere», lettera del 9 agosto 1949 a Giovanni); e per altro verso preannuncio della pulsione che presto, con lo scoppio della guerra e con la ricerca dei nuovi equilibri da stabilire in futuro, porterà il giovane Pirelli a impegnarsi nella vita pubblica. Sul versante finanziario è appunto frutto di tale «salto culturale» quella che è la vera novità intervenuta nella dinamica della società durante l'ultimo decennio, vale a dire una strategia fondata sulla «espansione indiretta», perseguita con «un'accorta politica di partecipazioni che le permette di estendere le zone di influenza, contenendo i bisogni finanziari»⁷⁶.

⁷⁵ Lettera di Alberto Pirelli, 15 luglio 1905, al padre nel viaggio negli Stati Uniti, in APAP.

⁷⁶ A. Pirelli, *Discorsi*, 124, in APAP.

Donde anche la sua diversa collocazione rispetto al mondo della finanza, destinata ad avere sempre maggior incidenza nel futuro: una posizione che al momento ha le sue coordinate nella condivisione con la General Electric dell'investimento nel Regno Unito (per impiantarvi uno stabilimento che avrebbe «fabbricato più di dieci volte quello che è stato il fabbisogno italiano»), nella partecipazione a sindacati internazionali aventi interessenze in varie imprese e vari gruppi, nel primo aggancio con la finanza svizzera legata alle imprese elettriche italiane, nella trasformazione dei rapporti con il Credito Italiano non più semplice *hausbank* ma socio, anzi *senior partner* in investimenti esteri⁷⁷. Il tutto guidato dalle eccezionali capacità diplomatiche del giovane Alberto Pirelli che, grazie ai suoi viaggi frequenti, all'ottima conoscenza delle lingue, alla sua naturale intelligenza e cordialità diventa in quegli anni uno degli imprenditori più noti nel mondo occidentale.

Ma non mancano nell'approccio ai grandi mercati internazionali momenti di difficoltà e di amarezza che si trovano descritti con forza nelle lettere che Alberto manda al padre che segue passo passo la sua esperienza nei luoghi e con interlocutori nuovi sul mercato della gomma.

C'è tra le tante una lettera del 21 novembre da Manaus, paradigmatica dell'alternarsi di momenti di ottimismo e invece di scoraggiamento, incontro ai quali va il giovane nelle lontane regioni che deve raggiungere, in cui Alberto traccia un bilancio realistico di un mese di attività.

Il mese trascorso qui – scrive al padre – per quanto abbia cercato di renderlo il più profittevole possibile, e, per quanto esso sia riuscito sotto molti aspetti interessante, non rappresenta un periodo di lavoro soddisfacente; l'affare Zambra è di quelli che non danno che noia, ma almeno avessi potuto condurlo in porto invece di doverlo lasciar qui in mani incerte; quanto al mercato del caucciù, se posso dire con soddisfazione personale di esser stato perlomeno fortunato nelle notizie raccolte e nelle osservazioni potute fare ed attestarti la fiducia di essermi fatto abbastanza padrone del suo modo di funzionare, le conclusioni di pratica utilità economica a cui posso arrivare sono inferiori allo sperato.

[...] Pure, se non altro, la conoscenza dell'andamento delle cose qui, potrà servire a capir meglio il mercato di Londra e, indipendentemente dalla questione commerciale, alcune notizie raccolte potranno interessare i nostri tecnici.

Quello che invece è davvero scoraggiante e che mi fa stasera essere un po' pessimista è l'attuale situazione del mercato, l'impossibilità di darvi delle soddisfacenti indicazioni, dei pronostici seri.

Quindi Alberto racconta al padre, in maniera vivace e somigliante, una giornata particolare di quel mercato che egli non si aspettava.

⁷⁷ A. Pirelli, *L'industria italiana nel cemento internazionale*, in APAP.

Oggi è stata una giornata di nervosità e di eccitamento tali che anche i vecchi del mestiere dicono di non ricordarne una uguale. Eppure era festa... eppure ieri era stato convenuto, in una specie di complotto tra capi delle varie case esportatrici che gli uffici sarebbero stati chiusi, perché tutti giuravano e spergiuravano di non voler più pagare i prezzi attuali, di voler ad ogni costo forzare il mercato al ribasso e che quindi avrebbero per tutt'oggi rifiutato ogni offerta dei venditori benché sul mercato ci fossero più di 160 tonnellate arrivate sabato.

Gli uffici ebbero infatti tutti chiuso il portone... ma tutti socchiusa la porticina laterale... Alle due del pomeriggio non un chilo di quelle 160 tonnellate era rimasto invenduto.

Alberto, per quella giornata, parla ancora nella lettera di «mondo di menzogna e di frode, di diffidenza e di usura» e afferma che è rimasto in lui «un senso di ripugnanza e di sconforto»⁷⁸.

Un documento come quello che abbiamo riportato testimonia le sensazioni alterne, e a volte contrastanti, che il giovane industriale riporta in quegli anni a mano a mano che sperimenta i nuovi compiti che prende in mano in qualità di cogerente, insieme con il fratello Piero e il padre Giovan Battista, di un'azienda sempre più grande a livello internazionale e protesa in una fase di espansione commerciale e tecnologica.

Nelle lettere al padre che sono rimaste, la richiesta dei consigli tecnici e per così dire politici e diplomatici sono costanti, Alberto confessa la sua scarsa preparazione «in materia bancaria e fallimentare» e chiede istruzioni particolarmente dettagliate che gli consentano di cavarsela nei rapporti che via via intreccia con i rappresentanti dei venditori di materie prime o delle altre case esportatrici in modo di impadronirsi dei veri e propri segreti del mestiere che gli sono necessari.

Così confessa al padre quello che è riuscito ad ottenere in un incontro nel viaggio da Parà a Manaos:

La mia vera fortuna è stata la compagnia di Mr Witt, che mi ha pregato di andare a stare con lui in una sua casa che divide con un commerciante portoghese di qui... Come conseguenza debbo privarmi di qualche piccolo piacere che mi procurerei se fossi nell'albergo; ma questo, e una certa minor libertà, sono largamente compensate dal vantaggio di vivere a continuo contatto con un uomo che è riconosciuto come il più autorevole ed esperto del mercato.

Quando, dopo colazione e dopo pranzo, si sta fumando tranquillamente, si possono avere delle confidenze (ed ogni tanto qualche piccolo sfogo) che han ben diverso valore dei discorsi più o meno formali che si scambiano in una visita al bureau. Queste notizie, controllate naturalmente con qualche domanda ad altri e della cui sincerità d'altronde non dubito, mi hanno reso abbastanza chiaro già in questi pochi giorni il funzionamento di questo complicatissimo e curioso mercato.

⁷⁸ Lettera di Alberto Pirelli, 21 novembre 1904, cit.

Sui rapporti tra *aviadores*, serringheri, case esportatrici e case commerciali di New York e Londra, sulla reciproca influenza dei vari mercati, sui coefficienti principali di rialzi e ribassi sono già a buon punto. Ancora non ho potuto studiare l'influenza del cambio, ed ho invece raccolto non poche notizie sui tentativi di compere dirette di varie case industriali e su altre combinazioni di fabbricanti americani⁷⁹.

C'è, nei viaggi di Alberto che si succedono con notevole intensità negli anni che seguono al 1904, e di cui abbiamo riportato soltanto alcuni tratti significativi, la crescente consapevolezza che il passo della Pirelli deve cambiare e diventare più attento a quel che sta succedendo nel mondo giacché nel settore dei cavi come in quello della gomma sono in veloce e intensa modificazione imprese, mercati, prodotti, processi. La concorrenza estera si ingigantisce, spesso attraverso intense concentrazioni industriali appoggiate da solide alleanze finanziarie, e si vengono instaurando situazioni di oligopolio che insidiano od occupano il mercato e pregiudicano, quando ancora non bloccano, la crescita della Pirelli sul mercato internazionale e sullo stesso mercato nazionale.

Perché l'azienda non scada di rango ovvero sia adeguata al ruolo che intende ricoprire sul mercato mondiale, appaiono necessari e urgenti una grossa crescita del suo volume di affari e, insieme, un netto incremento di produttività. C'è un passo, nella relazione di Giovan Battista Pirelli nell'assemblea straordinaria del 23 novembre 1911, in cui la nuova strategia appare assai chiara.

La nostra Società – si dice – non si è costituita per sfruttare in determinata e costante misura una industria di prodotti di ordinario consumo già radicata su vasta scala ma per attivare, con un programma progressivo, i principali rami di un'industria ancora giovane ovunque e chiamata a forte sviluppo [...] La continua e forte estensione nel campo della nostra attività è derivata soprattutto dalla persuasione che, non adeguando a mano a mano lo sviluppo e il rimodernamento dei nostri impianti, la nostra attività commerciale e la nostra potenzialità finanziaria al crescere continuo del consumo e delle richieste, avremmo visto la nostra Azienda avviarsi ad inevitabile regresso e forse alla rovina, soprattutto di fronte all'estendersi ed all'ingigantire della industria concorrente estera e allo scarso sussidio che ci dà la debole protezione doganale⁸⁰.

9. *Il nerbo dell'azienda: i cavi sottomarini e gli articoli tecnici.* I cavi sottomarini costituiscono nel periodo che stiamo considerando (dopo vengono gli articoli tecnici in gomma e i pneumatici per velocipedi) la parte prevalente dei profitti e nel 1914 superano da soli il 53,5% del fatturato complessivo.

Nel ramo della fabbricazione e della posa dei cavi sottomarini, dopo aver rotto nel 1886 il monopolio detenuto fin lì dagli inglesi, la Pirelli resta l'unica in-

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ ASIP, *Relazioni dei gerenti*, 1911.

dustria del ramo nell'Europa continentale fino al 1890 quando entra in campo una società francese, seguita all'inizio del nuovo secolo dal Norddeutsche-See-Cabelwerke di Nordheim sul Weser. Tra le prime imprese di quest'ultima la fabbricazione e posa del secondo cavo transatlantico tedesco, tra Borkum sul mare del Nord e New York via Azzorre, per conto della Deutsch-Atlantische Telegraphen Gesellschaft di Colonia, collegata con la Commercial Cable Co. di New York.

Alla fine del decennio (1914) la situazione rispettiva dei quattro paesi nel campo delle grandi comunicazioni sottomarine sarebbe stata (su un mondiale di 550.000 km di cavi in funzione di cui 44.000 appartenenti a società private e 110.000 ai vari governi): Inghilterra: 260.000 km di cavi appartenenti a società private e 30.000 dello Stato; Francia: 21.000 km di privati e 22.000 dello Stato; Germania: 35 km di privati e 5.400 dello Stato; Italia: una sola rete, tutta dello Stato, di 4.000 km. La flotta mondiale di navi posacavi contava ormai 51 unità; l'unica italiana era sempre la *Città di Milano* costruita dalla Pirelli nel 1886 per pose mediterranee.

Quella dei cavi telegrafici sottomarini – era questo il giudizio del «capo elettricista» della Pirelli, l'ing. Jona – «è un'industria sui generis, che dipende essenzialmente dalla potenza politica e marinara di un popolo, dalle sue espansioni coloniali [...] perciò il posto occupato attualmente dall'industria italiana, se è onorevole, è però il più piccolo»⁸¹. Non era, dunque, su questo ramo che la Pirelli poteva puntare per lo sviluppo del proprio settore cavi; e nel periodo in questione essa si limitò infatti a svolgere i compiti che le assegnavano le convenzioni con lo Stato (risalenti al 1886 e 1887) per la manutenzione dei cavi, in gran parte posati dalla Pirelli, nel Mar Rosso e tra l'Italia e le isole.

Nel 1907 ebbe termine il contratto per la manutenzione dei cavi del Mar Rosso e «il Governo non credette di riappaltarla». A giugno del 1908 giunse a scadenza anche l'accordo relativo alle reti adriatica e mediterranea. E la Pirelli aprì subito trattative per la continuazione di questo servizio e con i ministeri della Marina e delle Poste e telegrafi fu stipulata una nuova convenzione per la manutenzione delle linee sottomarine esistenti, per la posa di alcune altre e per il noleggio della nave posacavi. Il nuovo contratto, approvato con la legge del 1° luglio 1909, aveva la durata di 20 anni, riducibile a 15 nel caso in cui dopo 15 anni il piroscafo *Città di Milano* fosse ritenuto in così cattive condizioni da non poter prestare conveniente servizio; lasciava invariato il canone annuo che lo Stato si obbligava a corrispondere alla Pirelli; conteneva maggiori oneri per quest'ultima, sia per l'obbligo da essa assunto di posare alcune nuove linee, sia per il noleggio da pagare all'amministrazione della Marina per l'uso della nave portacavi, ormai diventata di intera pro-

⁸¹ Jona, *La telegrafia transmarina e la guerra* (1918), pp. 4 sgg., in ASIP.

prietà dello Stato (giacché all'origine – come ricordato – era stata acquistata da Pirelli).

Il 27 settembre del 1910 Alberto Pirelli, ricordando il nuovo contratto con i ministeri, all'Esposizione internazionale di Buenos Aires avrebbe detto a proposito di questa situazione: «la mia Ditta è la sola produttrice in Italia ed ha l'esclusiva manutenzione di tutti cavi sottomarini del regio governo in Italia»⁸². Non furono pochi i cavi sottomarini costruiti e posati durante questo periodo, in base alla convenzione o per incarichi extra da parte del governo: tra i maggiori, nel 1910, un collegamento con la Sardegna, tra Fiumicino e Terranova, che si aggiungeva al vecchio cavo inglese di Orbetello; nel 1912, durante e per effetto della guerra italiana con la Libia, due cavi tra Siracusa e rispettivamente, Tripoli e Bengasi; nel 1913 una linea Italia-Albania destinata a sostituire il vecchio cavo posato dagli inglesi nel 1864.

Dal punto di vista tecnologico e industriale, l'impresa di cui le relazioni dei gerenti agli azionisti menarono maggior vanto fu la costruzione e posa, nel 1908, di tre cavi telegrafici e telefonici attraverso lo Stretto di Messina: «per le difficoltà da vincere» e perché «per la loro speciale costruzione segnano attualmente un notevole progresso sullo stato attuale della telefonia sottomarina, che non potrà mancare di destare un particolare interessamento sul piano tecnico». Era, infatti, la prima volta che si applicava alla fabbricazione di cavi sottomarini il sistema che nel 1900 era stato ideato dall'ingegnere danese Carl Emil Krarup allo scopo di elevare la portata dei circuiti telefonici senza dover aumentare il diametro dei conduttori.

Grande slancio ebbe, a sua volta, l'attività degli altri comparti del settore cavi. Dopo che nel 1892 – con l'elettrodotto Roma-Tivoli, di 28 km – era dimostrata la possibilità di trasmettere la corrente elettrica su lunghe distanze, si erano dispiegati gli effetti della seconda rivoluzione industriale; in Italia si era intrapresa la costruzione di centrali elettriche che permettevano di creare sistemi di illuminazione pubblica e privata, di alimentare col nuovo tipo di energia gli impianti industriali, di elettrificare la trazione tranviaria e ferroviaria... A puro titolo indicativo l'importazione di materiale elettrico (perlopiù di origine tedesca o svizzera) che nel 1896 era stata, a valore, di circa 3,7 milioni di lire, nel 1905 fu di oltre 9 milioni; tenendo conto anche della produzione nazionale, la cifra delle sole macchine generatrici e ricevitori di corrente vendute sul mercato italiano superò quell'anno i 16 milioni di lire. Si era creato, e cresceva incessantemente, un grande mercato dei fili e cavi elettrici per le più svariate applicazioni: per trasporto e distribuzione di energia, per macchine e apparati elettrici, per ascensori e pozzi di miniere, impianti a bordo di navi, illuminazione di teatri, eccetera.

⁸² ASIP, 849.

Non altrettanto impetuoso, ma importante era stato lo sviluppo della telefonia elettrica, come allora si chiamava. In Italia – dove era stato subito sancito il monopolio governativo di questo tipo di comunicazione (al pari della telegrafica), lasciando la telefonia urbana a concessionari privati con contratti a breve scadenza e riservando allo Stato l'impianto e l'esercizio delle future linee interurbane – lo sviluppo del settore era rallentato, tra gli altri motivi, da una normativa di legge tanto incerta quanto inadeguata e dalla carenza di investimenti pubblici: sicché ai primi del secolo la densità telefonica era tra le più basse d'Europa: un telefono ogni 2.243 abitanti rispetto a 1:70 in Svezia, 1:214 in Inghilterra, 1:216 in Germania; 1:690 in Francia. Ma questo stesso ritardo costituiva una promessa di molto lavoro, aspettativa rafforzata dal progresso della tecnica.

All'inizio del periodo in esame (1905) l'incremento delle utenze veniva comunque accelerando: il numero degli abbonati, che era di 8.038 nel 1885 e 11.575 nel 1895, era salito a 29.784⁸³.

In questa situazione, la politica dell'azienda fu quella di «prepararsi a rispondere degnamente ad ogni nuova domanda portata dall'immenso e uniforme sviluppo delle applicazioni elettriche».

Nello stabilimento di Milano fin dal 1894 aveva avuto inizio la produzione di cavi sotterranei per energia capaci di rispondere alla sfida tecnica costituita dalle tensioni sempre più elevate che occorreva impiegare nel trasporto di elettricità. Nel 1899 si era aggiunta la fabbricazione del cavo sotterraneo per linee telefoniche di tipo Patterson, a più coppie di conduttori isolati con carta e circolazione di aria, che rendeva possibili conversazioni a lunga distanza e senza interferenze tra i vari circuiti; realizzato in base a un accordo con la Western Electric di Chicago che ne deteneva il brevetto, la Pirelli vi aveva apportato dei perfezionamenti a loro volta brevettati.

Ancora nel campo del trasporto di energia, un'altra specializzazione, con relativi brevetti, fu presa per i cavi ad altissima tensione destinati all'attraversamento di laghi e altre masse di acqua (esempi: dai cinque cavi della «*Ligne des Pyramides*» posati attraverso il Nilo nel 1898, ai sei cavi a 13.000 volt posati nel 1906 attraverso il lago di Garda per portare l'elettricità dalla centrale del Ponale fino a Rovereto, in territorio allora austriaco: primo esempio, quest'ultimo, di trasmissione di energia di così alta tensione mediante cavi subacquei). Questa fornitura fu ottenuta in una gara internazionale indetta dal governo di Vienna. La Pirelli finì per essere considerata specialista nella costruzione e posa di cavi subacquei e le affluirono richieste dai più vari paesi.

Le caratteristiche più complesse ed elevate, rispetto alla produzione delle origini, di queste nuove categorie di conduttori avevano impresso a questo ripar-

⁸³ ASIP, *passim*.

to della fabbrica – per scelta deliberata di Giovan Battista condivisa senza esitazioni da Piero e Alberto – un indirizzo meno empirico che nel passato, richiedendo la presenza di studi, misure e controlli di carattere scientifico.

Il Gabinetto elettrico, l'Ufficio tecnico per i cavi sottomarini e le applicazioni elettriche di cui era stato messo a capo l'ingegner Jona, appena uscito dall'Istituto Montefiore di Liegi, erano diventati strumenti sempre più importanti della fabbrica. Dotato di strumenti perfezionati non sempre reperibili altrove, il Gabinetto elettrico fu sede per opera di Jona e dei suoi collaboratori (tra gli altri l'ingegner Enrico Sturani, l'ing. Leopoldo Emanuelli, padre di Luigi) di ricerche ed esperienze poi illustrate in apposite memorie dallo stesso Jona che contribuirono a dare credito e fama alla Pirelli e all'elettrotecnica italiana.

Era d'altronde «filosofia» comune alla gerenza e alla direzione del settore che, solo puntando sulla innovazione tecnica, su una produzione sempre di avanguardia, l'azienda milanese poteva trovare spazio sul mercato internazionale. Sempre Jona, parlando nel discorso di apertura del Congresso del 1906 dell'Associazione elettrotecnica italiana, disse:

L'Italia ha fatto qualche notevole esportazione di turbine idrauliche: per esempio, l'impianto del Niagara di Riva Monneret, due turbine di 3000 HP; ma si comprende che è un'esportazione molto difficile nelle condizioni fra cui si dibatte la nostra industria del ferro; solo in casi eccezionali, per il vantaggio momentaneo di un miglioramento tecnico notevole si può eseguire una simile esportazione⁸⁴.

Tra conduttori per installazioni interne e cavi armati (escludendo i cavi sottomarini oggetto della convenzione dello Stato, che avevano una loro contabilità separata), l'attività del settore era stata, nel periodo precedente, uno dei maggiori fattori di crescita dell'azienda con le sue forniture a pressoché tutte le società e le aziende italiane di produzione o utilizzazione di energia elettrica, oltre che alle pubbliche amministrazioni e alle forze armate. Ed era stato il successo conseguito proprio da questo settore sul mercato internazionale a determinare nel 1902 il primo investimento diretto, con la creazione in Spagna di una fabbrica destinata appunto alla produzione di conduttori elettrici (estesa dal 1908 ai cavi sotterranei).

Nel periodo compreso tra il 1905 e la prima guerra mondiale l'andamento delle vendite del settore, e il consumo del filo di rame che ne è la principale materia prima, fu il seguente:

⁸⁴ Jona, *Sviluppo dell'elettrotecnica in Italia nell'ultimo decennio. Discorso d'apertura del Congresso dell'AEI*, 1906, pp. 15-16 dell'estratto, in ASIP.

anno	vendite (migliaia di lire)	conduttori prodotti a Milano e in Spagna	consumo rame (tonnellate)
1905	6.496	1.066	1.090
1906	8.926	1.892	1.446
1907	10.109	2.082	1.429
1908	7.717	1.770	1.137
1909	7.963	2.230	1.382
1910	8.450	3.795	1.475
1911	11.579	2.556	2.190
1912	14.166	5.327	2.178
1913	14.286	8.177	2.202
1914	13.723	3.412	2.121

E fu ancora sullo sviluppo del settore cavi che si fondarono gli investimenti di maggiore rilevanza nel periodo: la partecipazione alla costituzione nel 1912 della Compagnia italo-argentina de electricidad di Buenos Aires e nel 1913 della finanziaria svizzera Columbus e la creazione della Pirelli-General in Inghilterra⁸⁵.

Contribuirono più di tutti gli altri all'incremento delle vendite i cavi per il trasporto di energia e fu nella loro fabbricazione che si esplicò più notevole l'innovazione tecnica.

Nel campo telefonico, in Italia l'incertezza legislativa e, per le comunicazioni a lunga distanza, la carenza di investimenti da parte dello Stato lasciarono a lungo questo reparto senza un adeguato mercato-base nazionale, mentre verso l'estero la situazione era per lo più bloccata da brevetti ed esclusive. Per la telefonia urbana il già citato accordo con la Western per il Patterson, rinnovato nel 1907, permetteva alla Pirelli di produrre il cavo di tipo più avanzato; restava invece «scoperta» la telefonia a lunga distanza (interurbana) dove il problema tecnico che si poneva al produttore di cavi era quello di contenere entro costi accettabili l'attenuazione dei segnali durante la trasmissione (o, detto altrimenti, di riuscire ad elevare la portata dei circuiti senza dover aumentare il diametro dei conduttori). Per questo problema erano state inventate, all'inizio del secolo, due diverse soluzioni tecniche, rispettivamente dall'ingegner Michael Idvorsky Pupin, docente alla Columbia University, con i cavi che dal suo nome furono detti «pupinizzati» (dotati di «bobine», rocchetti di induttanza) inserite nel conduttore in rame delle spiratine di ferro dolce.

Quando, nel 1908, il governo italiano decise di ammodernare le comunicazioni attraverso lo Stretto di Messina (e poi tra le isole del golfo di Napoli) e affidò alla Pirelli la costruzione e posa di tre cavi, l'inventore stabilì nel 1907,

⁸⁵ F. Marocchi, *Storia dei cavi Pirelli*, pubblicazione interna, 1985, in ASIP.

due anni prima ch'egli morisse a 37 anni, un formale rapporto di collaborazione. Si trattò, in realtà, di un notevole progresso tecnico in fatto di telefonia sottomarina. Un altro grande passo avanti, stavolta, in fatto di cavi lunghi, fu conseguito, nel 1910, con un cavo di ben 160 metri per uso «privato».

Nel 1913, alla Camera dei deputati prese il via, il 20 febbraio, un ennesimo progetto di riordinamento del servizio telefonico nazionale, e su tale base il governo, il 13 marzo, deliberò una spesa straordinaria di 54,5 milioni per la riorganizzazione e l'ampliamento della rete interurbana dello Stato e la posa di nuovi collegamenti internazionali. Il progetto prevedeva l'impiego di cavi del sistema Pupin, il cui brevetto per l'Italia apparteneva alla Siemens & Halske di Berlino. Ne derivò una lunga trattativa a Berlino con le due maggiori fabbriche italiane, cioè la Pirelli (nella persona di Piero Pirelli) e la V. Tedeschi & C., e nel marzo del 1914 si arrivò a una bozza di accordo che riservava alla Siemens un terzo della fornitura e il resto alle due imprese italiane. Ma lo scoppio della prima guerra mondiale insabbiò il progetto, che non venne ripreso fino a dopo il 1919.

Per capire quali fossero i problemi di concorrenza della Pirelli è il caso di ricordare che, a livello industriale, alla prima fabbrica concorrente sorta già nel 1888 a Torino (la ing. V. Tedeschi & C.) nel 1906 si aggiunge una terza impresa, la Società italiana per conduttori elettrici isolati e prodotti affini (Sice) di Livorno, costituita, sotto il patrocinio della Banca commerciale italiana, col concorso di vari gruppi capitalistici e industriali piemontesi, liguri e toscani (fra cui gli Orlando) e con l'intervento attivo dei cavisti tedeschi della Società Cassirer & C. di Charlottesburg.

C'è però domanda a sufficienza per tutti e il lavoro della Pirelli, in generale, non ne risente. Per quanto riguarda in particolare il rapporto con l'impresa dell'ex pirelliano ing. Vittorio Tedeschi, non solo non si manifesta nulla di paragonabile all'aspra lotta che c'era stata al tempo della crisi economica generale del 1890-92, ma vari indizi fanno pensare che tra le due aziende si sia già stabilito un formale accordo per la ripartizione del mercato nazionale.

Esiste una traccia precisa di simili accordi in una lettera da Boston del 7 febbraio 1908, in cui, riferendo a suo padre sui contatti presi per stabilire su nuove basi un vecchio accordo di cartello per la vendita del filo elastico, Alberto dice, fra l'altro:

Io ho detto a Williams che l'unica forma possibile sarebbe ancora quella da noi proposta tempo fa (cioè il tipo Tedeschi) ma che mi parrebbe necessario [...] di esigere una caparra enorme.

Certo il sistema delle percentuali di affari eliminerebbe ogni necessità di altri accordi sui prezzi, sulla baisse clause, ecc. e permetterebbe anche di trascurare, almeno per qualche tempo, eventuali nuovi piccoli concorrenti che fossero fuori della combinazione⁸⁶.

⁸⁶ Lettera al padre del 7 febbraio 1908, in APAP.

Negli anni successivi esistono tracce ancora più precise sugli accordi di mercato tra la Pirelli e la società Tedeschi sul mercato italiano.

Diversa è la situazione per quanto riguarda il mercato internazionale. Qui i maggiori e più temibili concorrenti per Pirelli sono i tedeschi. Alla vigilia del periodo trattato fino a qui, a seguito della crisi che si è abbattuta sul settore, la Siemens & Haske (fondata negli anni Cinquanta dell'Ottocento) e la Allgemeine Electricitas Gesellschaft della famiglia Rathenau, licenziataria dei brevetti Edison per la Germania e ribattezzata Aeg quando passò a produrre sistemi elettrici «in generale», furono sostenute da un precoce «sistema paese». Dietro le due grandi ci sono – come già dalle origini – le *Grossbanken*: alle spalle di Siemens c'è Deutsche Bank, mentre l'Aeg di Rathenau si appoggia a un consorzio di primari istituti di credito. Rappresentanti delle banche si limitano a collocare le emissioni di capitale, fornire credito e svolgere mediazioni, astenendosi «dall'imporre indirizzi all'azienda cui forniscono servizi. Dagli anni 1890 in poi sono dei managers a tempo pieno (tra cui alcuni membri delle famiglie fondatrici) e non i banchieri a determinare la direzione e il ritmo di crescita dei due giganti, leaders di una delle industrie più fondamentali e dinamiche della Germania. Peraltro, sia la Deutsche Bank sia le altre Grossbanken facilitano la cooperazione tra le due grandi imprese appoggiando i cartelli che queste dominano e le joint ventures che esse intraprendono». Queste grandi imprese tedesche hanno messo su da tempo un *network* internazionale di vendita e assistenza alla clientela. Ai primi del secolo la Aeg con 42 *bureaux* in Germania, ha 37 filiali negli altri paesi europei e 38 oltremare; in più è legata da *Ig* (*Interessengemeinschaft*) con la Union Electricitäts (nata come sussidiaria tedesca dell'americana Thomson-Houston poi fusa con la Edison General Electric per dar vita alla General Electric). La Siemens, alla stessa epoca, ha *dépendances* all'estero; ma attraverso il merger con la Schuchert ne ha acquisito più di un'altra trentina⁸⁷.

Nel 1904 la Aeg, nel quadro della fusione con la Union E.G., ha concluso con la General Electric (americana) un accordo di scambio di brevetti e informazioni che comprende anche una allocazione di mercati. L'accordo ha assegnato gli Stati Uniti e il Canada alla Ge e gran parte dell'Europa all'Aeg. Le vendite in Inghilterra e Francia vengono concordate tra le rispettive sussidiarie. In Italia le due aziende si consorziano nella Aeg (Thomson-Houston Società italiana di elettricità, che nel 1909 arriverà ad avviare anche un'attività produttiva). Meno formale ma non meno efficiente, l'intesa che coordina sul mercato internazionale l'azione della Siemens e dell'americana Westinghouse.

All'inizio della nuova gerenza Pirelli, dunque, il settore elettrotecnico, nel quale rientrano i cavi, è caratterizzato da un vero e proprio oligopolio globale,

⁸⁷ Notizie al riguardo si trovano in ASIP. Ma cfr. anche A.D. Chandler, *Scale and scope*, Cambridge, Harvard University Press, 1990, pp. 473 sgg.

dominato dalle «quattro grandi», due tedesche e due americane. In questo scenario che si perpetuerà fino alla seconda guerra mondiale, Alberto Pirelli si trova a dover muovere i suoi passi per mantenere e sviluppare la quota di mercato della propria azienda, guadagnare titoli per stabilire relazioni con i «giganti», trovare posto nell'oligopolio mondiale. In questa partita, Alberto ha un ruolo crescente nella strategia aziendale sul piano delle informazioni che acquisisce come degli affari che porta a casa.

Torna in Canada («non un gran mercato attualmente [1905] perché ci sono solo sei milioni di abitanti ma dove il ramo elettrotecnico avrà un grande sviluppo nel prossimo avvenire»). Tra il 1907 e il 1908 cerca di stabilirvi un'agenzia (per un *business* che «may be small anche [in italiano nel testo] tyre-som at times, but now and then may represent a good lump»). Da una relazione che manda appunto da Toronto in data 17 febbraio 1908 si può notare come la sua attenzione si venga puntando, al di là delle società-clienti (esercenti linee tranviarie, distributrici di forza e luce, ecc.) sui gruppi finanziari che stanno eventualmente alle loro spalle o su altri «legami speciali»: una sorta di *screening* che ricorre di continuo nel suo lavoro di questi anni, determinerà alcune delle sue iniziative più importanti e darà origine a uno dei tratti caratteristici e fondamentali della sua figura di imprenditore.

Nell'estate 1910 Alberto trascorre tre mesi oltreoceano per la grande Esposizione mondiale di Buenos Aires (nella cui organizzazione, per la parte italiana, si è impegnato anche come membro dell'Esecutivo del Comitato nazionale per le esportazioni all'estero); la Pirelli vi partecipa con un grande *stand* in cui campeggiano pneumatici, articoli per aviazione e, soprattutto, cavi di ogni tipo.

La Repubblica argentina, della cui nascita si festeggia il centenario, sta entrando nell'era moderna e il suo mercato (da cui si diramano correnti secondarie di traffico verso vari altri paesi meno avanzati) sta diventando sempre più importante per la Pirelli, la quale deve però fare i conti con la forte concorrenza dei tedeschi – presenti sul posto già da fine secolo anche con investimenti diretti e ampie coperture finanziarie⁸⁸.

Occorre accrescere la capacità di penetrazione degli articoli Pirelli e una delle prime cose che fa Alberto è quella di adeguare l'organizzazione locale, trasformando la vecchia rappresentanza in filiale: la prima fuori di Europa. La ricerca di maggiori sbocchi e le visite alla clientela lo portano a incontrare l'ing. Giovanni Carosio, ex dipendente della Franco Tosi di Legnano, poi rappresentante della stessa in Argentina, fondatore nel 1906 di un'impresa di costruzione di piccole centrali elettriche, la *Compania Industrial de Electricidad* (Cie) che è buona cliente di Pirelli ma collegata anche con Siemens che sta per aprire una filiale commerciale a Buenos Aires. Carosio sta cercando di

⁸⁸ M.I. Barbero, *Grupos empresarios, intercambio comercial y inversiones italianas en La Argentina*, in «Estudios migratorios latinoamericanos», V, 1990, n. 15-16.

promuovere, appoggiandosi alla comunità italiana, la formazione di una società elettrica che contenda ai tedeschi (precisamente alla *Compania Alemanda Transatlantica de Electricidad*, emanazione della Aeg) il loro virtuale monopolio del servizio di illuminazione della capitale argentina; invita la Pirelli ad essere della partita e ad aiutarlo a tirare dentro anche la Tosi e la Motor svizzera, finanziaria della Brown Boveri. È l'origine della *Compania italo-argentina de electricidad* (Cia), società per la produzione e distribuzione di energia elettrica, che si costituisce in Buenos Aires il 9 ottobre 1911⁸⁹. Illuminante è la spiegazione che, nell'assemblea Pirelli del 24 marzo 1912, viene data delle ragioni che hanno portato l'azienda a partecipare alla fondazione della Cia:

Da constatazioni fatte in occasione di nostri viaggi in quel paese e da rapporti della nostra Filiale e di alcuni buoni amici di Buenos Aires, si rendeva da tempo sempre più manifesta la difficoltà per la nostra Ditta di aprire uno sbocco ai propri prodotti presso le Società esercenti servizi pubblici in Argentina nel campo elettrico a cagione delle influenze finanziarie di vari nostri concorrenti specialmente germanici, influenze che assumono un particolare valore nei paesi d'oltremare, così da far diventare quasi esclusive fornitrici quelle fabbriche che hanno preso delle partecipazioni al capitale ed hanno i propri rappresentanti nelle amministrazioni delle società consumatrici.

Ci è stata fatta la proposta di far partecipare la nostra Ditta alla costituzione di una società in Buenos Aires avente per scopo l'ottenimento dei servizi pubblici elettrici, l'impianto e l'esercizio successivo di tali servizi, la *Sociedad Italo-Argentina de Electricidad* con capitale di 5 milioni di pesos pari a 11 milioni di franchi...

Abbiamo esaminato a fondo la proposta in unione alla Ditta Franco Tosi di Legnano e alla Società Motor di Baden, rappresentante il gruppo Brown Boveri, che marciano con noi d'accordo in questo affare, e confortati dal parere di persone di fiducia residenti in Buenos Aires, e dagli affidamenti di conduttori elettrici per gli impianti che la Società dovrà fare in Argentina saranno di preferenza coperti con marcia fornita dalla nostra Ditta, abbiamo deliberato – udito il parere dei sindaci – di partecipare alla costituzione del capitale di questa Società Italo-Argentina di Elettricità con la somma di 300mila franchi⁹⁰.

Non c'è dubbio che il protagonista dell'operazione Cia da parte Pirelli sia stato Alberto. Però avrebbe preferito una cosa diversa, come spiega bene subito dopo quella scelta all'ex pirelliano Mauro Herlitza, un altro tecnico-imprenditore che è rimasto tagliato fuori dalla combinazione:

abbiamo finito con l'aderire [...] benché l'impresa non si presentasse in quella forma che noi avremmo preferito e che avevamo vagheggiato di poter dare a una combinazione italo-argentina quando discorremmo con lei in proposito or fa un anno.

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ Le carte dell'accordo si trovano in ASIP.

Avremmo preferito la costituzione qui in Italia di un sindacato a larga base e che avesse prendere interessenze in vari gruppi e in varie imprese, anziché prendere parte alla costituzione di una singola impresa, sia pure essa destinata ad avere un campo abbastanza vasto⁹¹.

Mi sembra evidente che il modello che Alberto ha in mente è una variante di quella multinazionale consociata con cui le industrie tedesche e relative finanziarie hanno potuto sviluppare un'organica strategia di espansione nei paesi economicamente arretrati e scarsamente dotati di capitali di rischio⁹².

È vero che con la nuova Italo-argentina è stato convenuto che per la fornitura di «cavi e conduttori elettrici e relativi accessori e corde di ramo nudo, e articoli di gomma in genere», Pirelli avrà la preferenza alle migliori condizioni offerte da altri fornitori di prima classe in pari data e per pari qualità e che la stessa preferenza le verrà accordata da tutte le società o imprese con cui la Cia faccia lavori o partecipi. Analoghe intese sono state raggiunte con Carosio (nominato tecnico e tra gli amministratori dell'impresa) per quanto riguarda le forniture alla Cia passanti attraverso la sua impresa (Cie). Ma si tratta, a giudizio di Alberto Pirelli, di una base sulla quale non si può fondare una strategia di ampio respiro. Dalle carte custodite nell'archivio Pirelli si ricava con chiarezza che Alberto domina le discussioni che precedono la conclusione degli accordi e anche la loro applicazione. In una lettera dell'11 settembre 1911 di Pietro Vaccari si fa appello all'egregio senatore Pirelli per «moderare, mi permetta la parola, l'ingordigia del buon signore Alberto»⁹³. D'altra parte, le stesse risorse finanziarie della Italo-argentina, una volta impegnate negli investimenti conseguenti alle prime concessioni dal Municipio di Buenos Aires, richiedono ulteriori provviste di fondi.

Emerge insomma l'esigenza sempre più forte di regolare la situazione finanziaria e di trovare sistemi in Italia per tener testa ai mezzi delle società europee, in particolare svizzere e tedesche, assai meglio organizzate da questo punto di vista. Ed è su questa strada che si arriva, nel giugno 1913, alla costituzione della Columbus, Société anonyme d'entreprises électriques, con sede a Glaris (Svizzera), che intende occuparsi dello sviluppo dell'industria elettrica in Sud America a cominciare dall'Argentina. Più precisamente, il suo scopo è, per statuto, quello di «traiter des affaires financières de toute nature, pour autant ainsi qu'à l'acquisition ou à la vente d'entreprise ou de procédés rentrant dans le domaine de l'électrotechnique appliquée ou de l'électrochimie»; tuttavia la «raison immédiate» della sua costituzione è l'acquisizione «di un numero di azioni della Compagnia Italo-Argentina de Electricidad sufficiente

⁹¹ Lettera di Alberto Pirelli in data 9 novembre 1911, in ASIP.

⁹² Cfr. P. Hertner, G. Mori, *Il capitale tedesco dall'unità alla prima guerra mondiale*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. I, cit., pp. 275 sgg.

⁹³ ASIP, 1068.

ad assicurarsi il controllo di essa [...] per quindi mettere a disposizione della medesima i mezzi finanziari necessari alla realizzazione del suo programma nella misura in cui non possano essere forniti dal suo capitale azionario di 11.000 franchi».

Durante i cinque mesi della gestazione della Columbus, la Pirelli è stata molto attiva nella promozione della nuova finanziaria. Alberto è stato prevalentemente all'estero (per tutto febbraio e marzo tra l'Egitto e l'Eritrea, poi di frequente a Londra, Parigi, Spagna, Svizzera) ma dai resti della sua corrispondenza con la sede milanese e con Piero in particolare non soltanto si può ricostruire una parte della fase negoziale, ma risulta chiaro il ruolo primario che ha svolto ancora una volta Alberto. È lui che cerca di portar dentro alla nuova *holding* la inglese General Electric Co., con la quale pattuisce negli stessi giorni la formazione della Pirelli General⁹⁴.

Dal canto suo il senatore Pirelli, vicepresidente del Credito italiano, acquisisce la partecipazione di questa banca (che interverrà con la sede di Londra) mentre vigila che nella combinazione non si verifichi alcuna «diretta o indiretta ingerenza AEG e Siemens attraverso un'intrusione della Comit o della Bastogi». Pirelli e Tosi dovranno accrescere il proprio impegno finanziario (un poco alleggerito dalla partecipazione di Carlo Feltrinelli che entra come capo della Fratelli Feltrinelli); a una parte almeno della propria sottoscrizione Pirelli provvede «sotto forma di accredito in conto pagamento forniture alla Italo-Argentina»⁹⁵.

La quota di Pirelli è stavolta del 7% sul totale e Giovan Battista Pirelli diventa vicepresidente del Consiglio di amministrazione (Alberto lo sostituirà nel 1923 e fin dal 1919 sarà consigliere d'amministrazione)⁹⁶. Nella relazione dei gerenti all'assemblea della Pirelli & C. del 22 marzo 1914 si dà notizia ai soci in questi termini: «è compresa nella somma dei crediti la nostra partecipazione alla S.A. Columbus, partecipazione assunta dalla nostra Ditta onde assicurarci la possibilità di larghi ordini di cavi sotterranei da quelle società per distribuzione di energia elettrica nell'America latina che dalla Columbus sono controllate»⁹⁷. Tali ordini erano, in effetti, garantiti da un patto tra Columbus e Pirelli, valido per quindici anni, in virtù del quale Columbus si impegnavo, per sé e per le società da essa controllate o su cui avesse influenza, a far sì che le ordinazioni di cavi, conduttori elettrici e articoli di gomma in genere fossero passate a Pirelli, che da parte sua si impegnavo a non intraprendere iniziative in concorrenza con Columbus e sue controllate; quanto ai rapporti tra Columbus e l'azionista Brown Boveri, qualora quest'ultimo fosse

⁹⁴ ASIP, 954.

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ Cfr. *Energia e sviluppo*, cit., pp. 282-283.

⁹⁷ ASIP, 1049.

un giorno entrato nel settore cavi, le ordinazioni sarebbero state assegnate per il 60% a Pirelli e per il 40% a Brown Boveri⁹⁸.

Il negoziatore unico di tutte le convenzioni per la Pirelli è stato ancora una volta Alberto. Il secondo semestre del 1913 vede ancora Alberto Pirelli (a parte i continui rapporti con la sede centrale di Milano) come protagonista unico con cui la Pirelli raddoppia la sua base produttiva di cavi in Spagna acquisendo, mediante accordo con la Compagnie Générale d'Electricité di Parigi, la concorrente Compagnie de Cables electricos di Barcellona col suo stabilimento di Cornellà. L'operazione viene accelerata dal timore di essere battuti sul tempo dalla Siemens, ciò che toglierebbe a Pirelli, e passerebbe al concorrente tedesco, una quantità di futuri affari⁹⁹.

L'accordo con la finanziaria elettrica francese stabilisce, fino al 1920, l'impegno di questa ad ordinare in esclusiva alla Pirelli tutti i cavi e i conduttori elettrici di cui potranno aver bisogno tutte le imprese elettriche da essa controllate o gestite, e da parte della Pirelli a fornire tali prodotti in Spagna, ai prezzi fissati in una clausola annessa all'accordo. La Pirelli si impegna inoltre a fornirsi di rame presso una società del gruppo Cge, fino a quando non avrà una trafiliera propria o partecipata. Si conviene infine che l'acquisizione della Cge da parte della Pirelli resti segreta. Che sia «de la plus haute importance le secret le plus absolu» è spiegato da Alberto con «les dommages qui pourraient résulter pour cette Compagnie (Cordella) dans des rapports avec la clientèle identifiée avec nous» e con «certaines considérations que nous nous réservons de vous communiquer verbalement»; quali siano queste considerazioni si può congetturare da un appunto del segretario della gerenza: «Questioni da esaminare a Barcellona: col Notaio: se non c'è illegalità in un accordo tra concorrenti, specialmente in rapporto alle forniture governative...». In ogni caso il governo occulto del «concorrente» è una delle varie forme in cui durante questo periodo funzionano, soprattutto in Europa, le combinazioni intese a controllare quote di mercato, prezzi, eccetera.

È anche di questo periodo (1912-13) l'accordo con la General Electric Co. londinese che dà origine alla Pirelli-General Cable Works Ltd, una *joint venture* per la fabbricazione in Inghilterra di cavi e di conduttori elettrici in genere. Per la Pirelli si tratta del secondo rilevante investimento industriale in Europa dopo la succursale spagnola. Erano iniziati già nella prima metà degli anni Novanta dell'Ottocento i rapporti tra la Pirelli e la Gec, allora una semplice società per il commercio di materiale elettrico fondata da Ugo Hir-

⁹⁸ Si veda il messaggio di Alberto Pirelli in «The Cable», febbraio 1964, per il «Golden Jubilee» della Pirelli-General Cable Works Ltd: «It was my privilege to discuss and sign personally, on behalf of the Pirelli Company, the very first agreement with the GEC for the formation of the joint venture...».

⁹⁹ ASIP, 1049.

st. Gli ottimi risultati della collaborazione tra il produttore italiano e il venditore britannico avevano portato a una serie di contratti per la vendita dei prodotti Pirelli in esclusiva sul mercato prima del Regno Unito e delle Colonie, poi dell'Australia e Nuova Zelanda, poi del Sud Africa, infine in Cina. Era una caratteristica dell'assetto produttivo del Regno Unito in questo periodo la scarsa presenza di aziende industriali britanniche nella produzione del materiale richiesto dalla nuova tecnologia elettrica. Gli imprenditori inglesi del settore «failed to make the necessary investment before tube American and the Germans established their marketing organizations and then built their production facilities in Britain...». Se questo era lo stato nei primi anni del secolo, con piccole compagnie nazionali di fronte ai colossi americani e tedeschi, ora una «private power-supply industry snowballing throughout the United Kingdom» e il «growing potential of industrialised Britain» promettono una forte crescita della domanda nel comparto dei cavi per il trasporto di energia e dei conduttori isolati¹⁰⁰.

L'imprenditoria tedesca è ancora una volta tempestiva nel rafforzare la sua presenza oltre Manica: all'inizio del 1911 la Dresner Bank si accolla il raddoppio del capitale della Deutsche Kabelwerke Ag di Berlino perché questa possa erigere un nuovo stabilimento sul Tamigi insieme alla sua partecipata inglese Union Cable Co. Ltd; contemporaneamente la Siemens Bros. & Co. Ltd per star dietro al sostenuto sviluppo degli ordinativi amplia la propria fabbrica di Woolwich con moderni reparti capaci di una produzione annua di 8.000 miglia di cavi e conduttori in gomma¹⁰¹. È in queste condizioni che avviene l'incontro tra un Hirst desideroso di «accrescere le risorse della sua Gec» e una Pirelli fiduciosa nella propria competitività sul piano tecnologico e persuasa della necessità di estendere la sua presenza industriale sui mercati in sviluppo. Alberto, specialmente da quando è stata costituita la Pirelli Ltd (1909), trascorre spesso lunghi periodi a Londra, dove si lega di amicizia con Hirst e ne frequenta la casa. Il primo direttore della Pirelli-General, Henry Bevis, proviene dalla Gec e sarà lo stesso uomo l'amministratore delegato della Pirelli-General quando la *joint venture* si realizzerà.

Nel suo numero del 17 marzo 1911 la «Gummi Zeitung» di Berlino dando notizia dell'aumento di capitale deliberato in quei giorni dalla Pirelli & C. scrive che nella capitale tedesca «corre voce che la società intende destinare i nuovi mezzi finanziari alla creazione di una fabbrica sussidiaria in Inghilterra». La decisione di fare uno stabilimento in Inghilterra con la partecipazione della Gec viene presa l'anno successivo ma l'accordo che fonda a questo scopo la Pirelli-General viene firmato l'11 marzo 1913.

¹⁰⁰ A.D. Chandler, *Scale and scope*, cit., p. 621.

¹⁰¹ ASIP, 1049.

Ai soci della Pirelli & C. riuniti in assemblea il successivo 30 marzo, la relazione dei gerenti così presenta la nuova iniziativa, di seguito all'esposizione dei risultati conseguiti durante l'esercizio della Pirelli Ltd:

A consolidare ed integrare l'opera di questa nostra nuova organizzazione inglese e rispondendo all'invito della General Electric Co. di Londra, che da oltre vent'anni ci è importantissima e fedele cliente, abbiamo deciso di erigere in Inghilterra uno stabilimento per la produzione di cavi sotterranei e conduttori elettrici in genere, costituendo all'uopo, insieme alla General Electric stessa, una società inglese che prenderà il nome di Pirelli-General Cable Works Ltd¹⁰².

L'accordo prevede che alla Pirelli venga riconosciuto un compenso per l'uso del nome, nella misura di 1/5 del profitto netto annuo. La clausola si spiega con fatto che è la Gec aver bisogno di Pirelli per avviarsi nella industria dei cavi. Nel 1918, col raddoppio della fabbrica e l'aggiunta della trafileria, e più in generale col crescere dell'importanza industriale della Gec e della sua esperienza nel campo dei cavi, il compenso per il nome si ridurrà all'0,5%.

Già in fase avanzata, all'inizio del '14, la costruzione dello stabilimento è rallentata dai movimenti di assestamento dell'ex palude bonificata che provocano ripetuti *crack* nell'edificio. Ancora un anno e si annuncia che lo stabilimento «è ormai quasi pronto a iniziare il lavoro. Esso potrà anche esserci di valido aiuto della nostra esportazione di cavi e conduttori elettrici qualora le circostanze lo ostacolassero da Milano»¹⁰³. L'ultima frase è tolta dalla relazione letta all'assemblea dei soci della Pirelli & C. del 7 marzo 1915 a guerra europea ormai in corso.

In effetti rimangono studi minuziosi sulla convenienza relativa di fabbricare certi articoli (per esempio i flessibili) in Inghilterra piuttosto che a Milano; e si istituisce un circuito fra l'Italia, l'Inghilterra e la Spagna per determinati approvvigionamenti di materiali o lavorazioni o forniture a clienti. Il reparto gomma di Southampton viene messo a parte della composizione delle mescole che P.G. potrà così fornire allo stabilimento spagnolo tuttora escluso dalla conoscenza di tale segreto industriale (le mescole fino allora erano preparate esclusivamente a Milano e spedite già pronte). Si stabilisce una contabilità industriale comune e si cerca di avvicinare tra loro i livelli di produttività introducendo anche a Southampton, una volta superata la fase di avviamento, la retribuzione a cottimo¹⁰⁴.

Per certi aspetti la nuova fabbrica inglese è in anticipo sulle consorelle del continente. Lo stato di guerra è motivo – ma non l'unico, in quella regione non industriale – di «difficoltà a trovare buona manodopera maschile. La ma-

¹⁰² ASIP, *Relazioni gerenti*, 1913.

¹⁰³ ASIP, *Relazioni gerenti*, 1915.

¹⁰⁴ Sempre in ASIP.

nodopera femminile invece si trova con soddisfacente abbondanza e fa buona impressione». Per queste operaie, appoggiate dal locale ispettore del lavoro, viene istituita quella *dining room* che alla Bicocca, per gli operai, arriverà soltanto nel 1924¹⁰⁵.

L'emergenza bellica, però, costringerà presto ad accantonare il programma industriale che era alla base della nuova impresa. Dichiarata «stabilimento ausiliario», sotto il controllo del ministero delle Munizioni britannico, la fabbrica di Southampton sarà chiamata a concorrere alla produzione di guerra inglese, soprattutto con la fabbricazione di fili telefonici e col montaggio di telefoni da campo francesi. Ma la guerra porterà anche l'eliminazione dei *first movers* tedeschi, Siemens e Aeg, dal mercato inglese e internazionale, e nel dopoguerra la fabbrica di Southampton, «principale nostra impresa per cavi all'estero», non tarderà a diventare il secondo stabilimento del Regno Unito nel comparto dei cavi ad altissima tensione¹⁰⁶. «Alla fondazione e allo sviluppo delle fabbriche estere – scriverà Alberto Pirelli, nelle sue note autobiografiche – dedichai particolare interessamento personale»¹⁰⁷.

Nel biennio 1914-15 Alberto fa la spola tra Italia e Inghilterra con un ritmo quasi mensile; le minuziose relazioni per i diversi uffici o reparti di Milano con cui si concludono i suoi viaggi oltre Manica rispecchiano una pratica della gerenza per certi aspetti ancora ricalcata sul modello originario paterno, di cui Alberto aveva scritto: «egli era tutto nell'Azienda: il tecnico, il commerciante, l'amministratore»¹⁰⁸, e verso l'interno un continuo richiamo all'eccellenza tecnica come arma vincente nella lotta di concorrenza. Comincia a delinearsi – ma solo delinearsi nei fatti, senza assumere forma organizzativa – una «separation of top management in the corporate office from middle management in the operating divisions»¹⁰⁹.

10. *L'industria dei pneumatici*. Tra i problemi più urgenti che deve affrontare la nuova gerenza in cui sono entrati i due giovani fratelli Piero e Alberto è quello dello sviluppo dei pneumatici.

Su quelli per velocipedi non c'erano stati problemi perché Pirelli ha cominciato a produrli nel 1890, appena due anni dopo che il veterinario J.B. Dunlop li ha reinventati (il primo inventore, troppo in anticipo sui tempi, era stato nel 1840 lo scozzese R.W. Thomson in una versione più grezza). Già dal 1894 (anno in cui per la prima volta si specifica la cifra delle vendite degli «articoli per i velocipedi» nel calderone degli articoli «di applicazione industria-

¹⁰⁵ Note relative al viaggio di Alberto Pirelli in Inghilterra fine agosto 1915, in ASIP, 1069.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

¹⁰⁷ *Ibidem*.

¹⁰⁸ A. Pirelli, *La Pirelli*, cit., p. 16.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

le») i velocipedi contribuiscono al fatturato totale dell'azienda con una quota intorno al 12%, realizzata quasi per intero sul mercato italiano dove il ciclismo – e la connessa fabbricazione di macchine – hanno preso rapidamente grande sviluppo.

Non meno sollecito è stato l'interessamento ai pneumatici per automobili quando anche in Italia è iniziata la produzione dei veicoli: nello stesso anno 1899 in cui nascono la Fiat e alcune altre case costruttrici minori, Giovan Battista Pirelli avvia la fabbrica di «guarniture pneumatiche per ruote automobili» (nonché per motocicli) ma, pur trattandosi di un ramo derivato dalla produzione di pneumatici per velocipedi, il passo con cui l'ingegnere-fondatore vi si avvia è cauto e si procede su una scala dichiaratamente sperimentale e senza un particolare impulso commerciale. Ci sono varie ragioni per questo modo di procedere. Innanzi tutto, all'inizio del secolo, l'automobile è solo una «nicchia» del mercato. Costosissima, è accessibile soltanto da una minuscola clientela, composta per lo più di sportivi. Se contribuisce potentemente, come icona, a esaltare la «modernità» di paesi come la Francia, in Italia si scontra con «proibizioni ministeriali, sbarranti il passo a qualsiasi tentativo di riunione o di prova» in conseguenza delle quali, «ridotto all'immobilità e confinato in un campo chiuso, l'automobilismo soffre come i fiori a cui si tolga il sole». Basta pensare che i dati sulla circolazione di automobili più autocarri era stata: 1901: 300, 1902: 350, 1903: 1.308, 1904: 3.080, 1905: 3.870. D'altra parte proprio la sua caratteristica elitaria è uno stimolo a innovare continuamente la macchina e i suoi accessori, la cui produzione resta perciò, a lungo, poco industriale. In questa evoluzione, la gommatura delle ruote è uno dei punti più deboli e mentre le altre caratteristiche del veicolo non cessano di perfezionarsi, il pneumatico si trascina a rimorchio, progredendo attraverso tentativi empirici che consistono in perfezionamenti di dettaglio nei materiali impiegati e negli accorgimenti di lavorazione in un'atmosfera di segretezza morbosa. A lungo considerato «il tallone di Achille» dell'automobile, il pneumatico rischia di procurare più disdoro che soddisfazioni all'industriale della gomma che si avventuri a produrlo¹¹⁰.

Nei paesi più avanzati come la Francia, la Germania e la Gran Bretagna le cose, per quanto riguarda l'industria automobilistica e di conseguenza le fabbriche dei pneumatici, sono incominciate prima e sono andate più avanti¹¹¹. E la Pirelli per alcuni anni ha fatto esperimenti e tentativi sporadici rendendosi conto pienamente delle difficoltà a raggiungere i *first movers*. E di tutto questo si avverte piena consapevolezza nelle parole di tono grave con cui Giovan

¹¹⁰ A. Pirelli, *I pneumatici e altre guarniture per ruote automobili* (III Congresso Internazionale di Automobilismo), Milano, 24-29 maggio 1906, in ASIP, 679.

¹¹¹ Su questi aspetti cfr. J.P. Bardou, J.J. Chanaron, P. Fridenson et J.M. Laux, *La révolution automobile*, Paris, Albin Michel, 1977.

Battista Pirelli all'assemblea annuale del 12 marzo 1905 annuncia ai soci la decisione di impegnarsi su scala industriale nella produzione dei pneumatici per automobili:

Non è mai una cosa facile nei nostri articoli prender posizione se altre buone fabbriche hanno preceduto e nelle pneumatiche per automobili dominano il mercato alcune potenti Ditte dell'Esterio. Ma sapendo prepararci con pazienza e tenacia non ci mancherà il successo come l'abbiamo raggiunto per le pneumatiche per biciclette.

In queste raggiungiamo annualmente una somma di vendita che supera il milione e mezzo di lire e questa cifra è certamente toccata se non superata dal consumo che l'Italia fa già di pneumatiche per automobili.

Perciò la fabbrica ha già da lunga mano proceduto a larghe prove che già toccano la proporzione di una modesta ma pratica fabbricazione e poiché i risultati dimostrano esser giunto il momento di allargarne radicalmente le proporzioni, abbiamo in animo di fare ciò in questo stesso anno impegnandovi parte del nuovo capitale che ci avete accordato.

Si riferisce con tutta evidenza all'aumento del capitale da 5,5 a 7 milioni deliberato a fine 1904.

A sovrintendere al nuovo settore fu delegato, nella divisione del lavoro quotidiano, Alberto Pirelli. Dal 1904 al 1913 il settore si sviluppa con notevole progressione e diventa sempre più importante nel fatturato complessivo dell'azienda. Dal 1907 le vendite dei pneumatici per auto si incrementano con il seguente ritmo. Facendo uguale a 100 il fatturato di quell'anno (che è di 1.907.065 lire) l'indice degli anni successivi è il seguente: 1908: 128, 1909: 173, 1910: 230, 1911: 386, 1912: 517, 1913: 695, 1914: 807. Le statistiche non sempre distinguono tra pneumatici per auto, per moto e per velocipedi, ma non c'è dubbio che l'incremento sia dovuto per la massima parte a quelli dell'auto: nel 1911 e 1912 questi ultimi rappresentano due terzi del valore totale, nel 1913 e 1914 tre quarti¹¹².

In un momento difficile quale fu quello in cui dovette sostenere accuse pesanti (poi cadute, come avvenne per gran parte degli imputati per decisione di governi che non se la sentirono di processare la classe dirigente fascista, per il suo rapporto con Mussolini e la dittatura) Alberto Pirelli sentì il bisogno di rivendicare il ruolo che aveva avuto prima della grande guerra a proposito dei pneumatici per le automobili.

Posso rivendicare – disse in quella occasione – tra l'altro la parte principalissima avuta nel dare sviluppo al ramo dei pneumatici per automobile, diventato poi il più importante di tutta l'attività industriale della Pirelli, nonché alla creazione delle fabbriche sussidiarie sorte per fornire i tipi specialissimi di cotone e di raion ad altissima resistenza necessari per la fabbricazione di tali pneumatici¹¹³.

¹¹² Le statistiche si trovano in ASIP.

¹¹³ La relazione citata si trova in APAP, «Vertenza epurazione», fasc. 10, p. 4 della seconda memoria.

Il settore pneumatici ha fatto definitivamente della Pirelli una «grande azienda» tra le maggiori del paese. Quando nell'agosto 1914 le autorità militari italiane faranno il censimento della capacità produttiva dell'industria della gomma in Italia, la Pirelli dichiarerà di essere in grado di produrre per ogni giorno lavorativo fino a 800 coperture per auto e 100 di misura più grande e fino a 25-30 gomme piene per camion¹¹⁴.

11. *Un intermezzo privato: il fidanzamento e il matrimonio (1914)*. Nel periodo che potremmo definire di maggior lavoro per Alberto, impegnato a creare nuove filiali per la Pirelli e a intraprendere *joint venture* con imprese di altri paesi che si riveleranno decisive per l'espansione internazionale dell'azienda milanese, il giovane industriale (ha ormai più di 30 anni, essendo nato all'inizio degli anni Ottanta) decide di creare la sua famiglia.

L'incontro decisivo avviene, a quanto sappiamo, nel 1913, anno in cui Alberto annuncia il suo fidanzamento con Ludovica Zambelletti, figlia dell'industriale farmaceutico Leopoldo e di Maria Flarer, e l'anno dopo, l'11 luglio, ha luogo il matrimonio a Velate, in provincia di Milano, dopo una breve malattia che ha costretto il giovane a una convalescenza a Cadenabbia. Ludovica ha poco più di vent'anni, undici anni meno di Alberto (è del 21 maggio 1893), e mostra grande affetto e rispetto per il giovane industriale che si è assai distinto nella sua carriera e gode già di una reputazione italiana e internazionale per le sue eccezionali qualità.

Non sono tante le lettere tra i fidanzati ma quelle che sono rimaste mostrano che il matrimonio avviene dopo una conoscenza approfondita che è maturata tra i fidanzati e con una piena partecipazione dei genitori di Alberto nella scelta che avviene agli inizi del 1914. Giovan Battista, all'annuncio da parte di Alberto della decisione presa a Bruxelles durante un viaggio di lavoro, gli scrive:

Approvo le considerazioni che ti hanno condotto a decidere per il sí, sebbene tu accenni ad altro colloquio intimo che desideri avere. Ma io ritengo che questo non potrà che riconfermare la tua decisione.

Essa persuade me pure, poiché si basa su una reciprocità di sentimento e su una apprezzazione delle rispettive situazioni (a parte la finanza) che trovo io pure giusta e di alto valore. D'altronde ti ho sempre stimato giudizioso e punto facile a frivole lusinghe né ad accenderti per pregi superficiali o di pura apparenza, onde do tutto il maggior peso alle ragioni che ti decidono all'importante passo.

E la madre Maria, a sua volta, lo incoraggia:

Bravo Alberto, fai anche me felice e te ne sono gratissima perché non speravo poter ancora godere una gioia così grande in questi miei ultimi anni di vita. Che tu sia fel-

¹¹⁴ ASIP, *Relazioni gerenti*, 1915.

ce e che tu renda felice la cara e buona figliuola che ti ama e che tu fai diventare tua compagna nella vita¹¹⁵.

Tra i pochi amici che Alberto avverte con una lettera affettuosa è Luigi Albertini, direttore del «Corriere della sera». Alberto chiama la sua fidanzata con il diminutivo di «Bica» e c'è una lettera del 28 maggio 1914, quando la convalescenza di Cadenabbia è vicina alla conclusione, in cui Alberto, sempre così misurato nell'espressione dei suoi sentimenti intimi, si esprime con maggior chiarezza, e che vale perciò la pena, almeno in parte, riprodurre:

Mia carissima Bica, mi sono di nuovo occupato del nostro viaggio che sarà delizioso in ogni caso ma che vorrei renderti piacevole anche per i paesaggi che ci contorneranno e le bellezze che visiteremo. E mi torna alla mente a proposito di viaggi una frase dello Schneider in un suo bel libro sull'Umbria; non garantisco l'esattezza delle parole ad una ad una ma all'incirca la frase suona così: la règle du voyageur devrait être celle du grand mystique d'Assise qui a tant aimé son Ombrie: *se donner tout entier, c'est un don qui enrichit*. Raccomando la frase a quella che sta per intraprendere con me, non dico solo il breve viaggio di nozze, ma il più lungo cammino della vita in comune.

E per parte mia sento veramente che è maturato attraverso gli anni trascorsi in una vita troppo affannosa nel lavoro come nei divertimenti quindi troppo poco ricca di soddisfazioni profonde e durature, il bisogno di trovare in un'intimità affettuosa con una compagna devota e fiduciosa le gioie durevoli e sane e piene, insomma quel bene così difficile da ottenersi sebbene tutti e specialmente noi giovani lo si reclaims come un diritto: la felicità. E spero insieme di riacquistare nel mondo degli affetti come in quello del godimento per i prodotti dell'arte o gli spettacoli di natura quella stessa attiva potenza di commozione quando conoscevo meno libri e meno uomini.

E allora sarà benedetto il giorno in cui tu sarai venuta benefica, sul mio cammino, sarai entrata, vittoriosa, nella mia vita.

C'è, in questa lettera di Alberto, insieme con l'entusiasmo per l'imminente matrimonio, l'attesa fiduciosa di una vita più equilibrata e meno chiusa nel mondo difficile del lavoro industriale e finanziario che ha contrassegnato il precedente decennio, e la risposta di Ludovica, di cui è rimasta solo la minuta, va incontro ai desideri del giovane:

E il più grande e desiderato augurio che posso fare a me stessa, è che non abbia ad essere lontano il giorno in cui con tutta la tua anima, tu abbia a potermi dire: benedetto il giorno in cui tu sei venuta sul mio cammino per entrare, oggi, vittoriosa, nella mia vita! Sono piccina vicino a te, ma sento fortemente l'affetto e... bello: tu aiutami ad avvicinarmi a te, non abbassandoti, ma innalzandomi al tuo fianco. E soprattutto vogliami bene come te ne voglio io.

Il viaggio di nozze che dura un mese è diretto alla Svezia e alla Norvegia attraverso una crociera sulla nave a vapore *Arcadian* e finisce con l'arrivo a

¹¹⁵ Le due lettere dei genitori di Alberto, rispettivamente del 2 e del 6 marzo 1914, si trovano in APAP.

Londra il 13 agosto. All'inizio Alberto approfitta del viaggio per alcune visite di lavoro a impianti elettrici e fabbriche di azoto e dalla corrispondenza che è rimasta tra Alberto e la Ditta si deduce che il giovane industriale segue quasi ogni giorno gli affari vecchi e nuovi di cui deve occuparsi¹¹⁶.

Ludovica, che con Alberto avrà quattro figli (due maschi e due femmine), si dimostra, dall'inizio, una donna forte e attiva che deve occuparsi a fondo della casa e della famiglia ma che segue con grande attenzione la vita di intensissimo lavoro del marito. Dalla corrispondenza di Alberto con Ludovica in quegli anni, di cui gran parte è rimasta (parlo delle lettere di Alberto, perché non ho invece potuto consultare sistematicamente le risposte di lei), si colgono alcune caratteristiche del rapporto che vale la pena ricordare. Alberto descrive alla sua «Bica» i suoi continui viaggi, gli incontri di lavoro che costellano le sue giornate e le sue sere, e riferisce dei luoghi in cui si trova, delle impressioni umane e culturali che gli capita di avere in maniera attenta, anche se non minuziosa. È un ritmo frenetico di lavoro e a volte il giovane passa da Torino e poi va a Parigi, a Londra o a Berlino senza ripassare da Milano. O riparte il giorno dopo per un'altra capitale europea o per gli Stati Uniti. Parla anche della guerra e degli effetti esterni che incominciano a vedersi con la presenza di soldati in movimento o di feriti che passano periodi nell'una o nell'altra città. È un modo di scrivere molto preciso e circostanziato a cui si accompagna un tono affettuoso e a volte tenero per la sposa che lo aspetta nella casa cittadina, al mare o in campagna e subito dopo per i figli che nascono anno dopo anno.

Appena può, all'inizio della settimana o a metà di essa, Alberto si ferma a Milano e passa poche ore con Ludovica: ma si tratta di brevi intervalli in una vita occupata per la maggior parte dagli incontri che il figlio del fondatore ha sulle spalle per il coordinamento dell'attività gestionale di un'impresa sempre più grande e deve avere in Italia e in Europa in stretto collegamento, da una parte, con il padre e, dall'altra, con il fratello Piero che si occupa a tempo pieno dell'amministrazione dell'azienda.

Potremmo dire che, fin dall'inizio, il matrimonio con Ludovica si rivela una scelta giusta e saggia per le notevoli qualità umane e organizzative della sposa e Alberto lo vive con il massimo della partecipazione affettuosa e intellettuale, ma che la sua vita continua ad essere, come egli stesso ha detto, «affannosa» per i continui viaggi, per le preoccupazioni costanti che l'azienda procura negli anni di una guerra difficile, foriera di una grande espansione della Pirelli, non priva di pericoli e di prove difficili da superare¹¹⁷.

¹¹⁶ La lettera di Alberto è del 18 maggio 1914 e si trova, con la minuta di risposta, sempre in APAP. Le notizie sul viaggio di nozze in ASIP.

¹¹⁷ Le considerazioni nel testo si legano alla corrispondenza tra Alberto e la moglie che è custodita in APAP.

12. *L'Italia alla fine della guerra e i problemi della Pirelli*. Gli anni del conflitto, come abbiamo visto, hanno segnato per la Pirelli, come per molte altre medie imprese, nei settori vecchi e nuovi dell'industria italiana, una fase di crescita e di espansione costante caratterizzata da un intervento sempre maggiore dello Stato nell'economia italiana.

Rosario Romeo, già dagli anni Sessanta, ha sottolineato la partecipazione assai accresciuta dell'industria alla formazione del pil di fronte alla netta diminuzione del settore agricolo, che in quegli anni scende dal 49,4% al 43%. Se nel 1895 l'industria non supera il 19,6%, nel 1914 la sua percentuale raggiunge il 25%. Il reddito *pro-capite* degli italiani passa negli stessi anni da 1.886 lire a 2.458 lire e l'indice delle industrie manifatturiere sale dal 29% del 1896 al 54% nel 1914¹¹⁸.

Alla fine del periodo considerato – ha scritto a sua volta Luciano Cafagna ricostruendo le modalità di formazione di una base industriale tra la fine del secolo XIX e lo scoppio della prima guerra mondiale – si delinea in Italia un nuovo sistema industriale in cui ha fatto la sua apparizione una componente energetica prima scarsamente utilizzabile, si è formato un nucleo di siderurgia a ciclo integrale, si è esteso a vaste proporzioni un settore meccanico, ha raggiunto un grado di maturità il settore tessile e hanno fatto la loro comparsa una serie di industrie nuove, entro e fuori da questi grandi settori indicati.

Si tratta di uno sviluppo complesso e articolato che si è potuto sostenere in gran parte, proprio per questo suo svolgersi su un fronte abbastanza vasto, che ha reso operante la forza collettiva delle interdipendenze. Esso è stato reso possibile dall'azione di due fonti di macroimpulsi, lo Stato e l'alta banca, che hanno apertamente forzato l'equilibrio prima esistente a basso livello, in parte dinamizzando energie che già esistevano, in parte mobilitandone di nuove¹¹⁹.

La Pirelli rientra a pieno titolo, come si è già visto nelle pagine precedenti, tra le industrie nuove che caratterizzano la formazione del nuovo sistema industriale di cui parla Cafagna. Sia pure in una posizione meno centrale e decisiva di aziende come l'Ansaldo e la Fiat che si collocano al centro dello sforzo bellico e delle commesse statali ma che vanno incontro, proprio per questa ragione, al pericoloso intreccio tra banche e industrie destinato ad entrare in crisi nei primi anni del dopoguerra.

In un esame della grande industria nella prima guerra mondiale, un altro storico dell'economia, Alberto Caracciolo, ha sottolineato, con osservazioni assai pertinenti, le caratteristiche di quel processo di crescita:

¹¹⁸ R. Romeo, *La rivoluzione industriale dell'età giolittiana*, in *La formazione dell'Italia industriale*, a cura di A. Caracciolo, Bari, Laterza, 1969, p. 117.

¹¹⁹ L. Cafagna, *La formazione di una base industriale tra il 1896 e il 1914*, ivi, p. 157.

Osserveremo ora come il problema di commesse statali e di controlli adottato fosse tale da rendere possibile per molti anni ai privati la realizzazione di eccezionali profitti. Da un lato ciò dipendeva dall'ampiezza della consuetudine per la quale si accettano alla testa degli uffici operanti per conto del governo personalità molto vicine agli interessi di queste industrie. Basta pensare a esponenti come Crespi della Banca Commerciale, Dante Ferraris della Fiat, Conti del gruppo elettrico, Pirelli della gomma, preposti a Dicasteri o a Commissioni inerenti a commesse belliche, a imprenditori fatti «capogruppo» con concorrenti del proprio ramo¹²⁰.

Il rapporto tra le industrie e lo Stato – osserva ancora Caracciolo – si caratterizza per una indubbia larghezza nelle anticipazioni date agli imprenditori e un forte contributo agli ammortamenti dei nuovi impianti e per l'assenza, anche a causa di scarsa organizzazione delle strutture pubbliche, di controlli effettivi sulle spese sostenute come sui ricavi dei privati¹²¹.

Alla fine della guerra emergono con chiarezza i fenomeni che si sono verificati durante il conflitto: da una parte, un netto aumento delle spese sociali e più in generale della spesa pubblica, dall'altra la crescita del disavanzo della bilancia commerciale. E, nello stesso tempo, una tassazione delle imprese che regredisce negli anni del conflitto¹²².

In queste condizioni – osserva da parte sua Paolo Frascani – non meraviglia che venisse meno (come osserva la Commissione per le spese di guerra) il controllo finanziario sulla produzione industriale. In particolare si erano moltiplicate tra Stato e privati, nel corso del conflitto, forme contrattuali che, pur nell'apparente rigore delle procedure, avevano favorito gli imprenditori dotati di meno scrupoli che, grazie anche alle carenze della legislazione sulle commesse militari, avevano accumulato notevoli fortune¹²³.

Secondo la Commissione parlamentare sulle spese di guerra «in tutto il vasto servizio delle armi e delle munizioni, la fornitura delle materie prime alle officine produttrici fu fatta con tale disordine, con tale mancanza di uniformità di criteri e soprattutto con tale violazione delle norme contabili, da far ritenere con ogni fondamento che nella liquidazione delle forniture sarebbero occorsi parecchi anni prima di poter recuperare allo Stato le quantità esuberanti di materie prime che i fornitori dovevano ancora restituire»¹²⁴.

Gli utili più elevati – osserva ancora Frascani – erano stati conseguiti dalle società di credito, seguiti dalle siderurgiche e meccaniche e poi dalle tessili, società di comuni-

¹²⁰ *La formazione dell'Italia industriale*, a cura di A. Caracciolo, cit., p. 187.

¹²¹ Ivi, p. 189.

¹²² Ivi, pp. 185 sgg.

¹²³ P. Frascani, *Politica e finanza pubblica nel primo dopoguerra (1918-1922)*, Napoli, Giannini, 1975, pp. 26-27.

¹²⁴ Ivi, p. 24. Cfr. Camera dei deputati, *Atti parlamentari*, leg. XXVI, sessione 1921-23, *Documenti*, doc. XXI, *Relazione della commissione parlamentare sulle spese di guerra*.

cazioni e di trasporto, dalle chimiche e dalle altre. Sulla base di questi dati, l'economista Borgatta riusciva anche a calcolare che il 50 per cento dei profitti era stato distribuito in dividendi ed il resto destinato ad altri impieghi [...] La congiuntura bellica incoraggiò le operazioni finanziarie che potenziarono la concentrazione dell'industria pesante e la sua stretta interdipendenza con le strutture del sistema bancario, mentre favorì l'evoluzione del capitalismo nelle campagne¹²⁵.

Assai diversa la condizione dei percettori di redditi fissi, degli operai e in genere dei salariati come degli impiegati e degli stipendiati.

La diminuzione del potere di acquisto degli stipendi – nota ancora Frascani – fu costante per tutto il corso della guerra; maggiormente intensa per le categorie di grado più elevato ma assai più sensibile per quelle di grado inferiore. Del resto, come si è già detto, le spinte inflazionistiche emergono alla fine del conflitto e sono destinate a crescere nei mesi successivi. Sicché fattori convergenti come la debolezza della pressione fiscale nei confronti delle imprese, la perdita del potere di acquisto di salari e stipendi e l'inflazione concorrono a determinare un diffuso e grave stato di disagio nei mesi che precedono e seguono la conclusione del conflitto mondiale¹²⁶.

La Pirelli esce dalla guerra con una innegabile crescita delle sue dimensioni e con una strategia internazionale che ha già avuto successi significativi.

Negli anni che hanno preceduto il conflitto e hanno visto la nascita, come si è già visto, di filiali importanti in Spagna e poi in Inghilterra si realizzano accordi di cartello tra la Pirelli e le grandi compagnie internazionali sia riguardo a un articolo importante come il filo elastico sia rispetto ad altri articoli della società, non escludendo neppure la fornitura di cavi sotterranei e il prestito di navi-posacavi per alcuni affari internazionali¹²⁷. Quello che caratterizza il comportamento della Pirelli è una certa facilità e gradualità di accordi con ditte inglesi e americane e invece una certa difficoltà con quelle tedesche che, a quanto pare, tendevano ad assorbire nel loro mercato internazionale l'impresa italiana¹²⁸. Restano, nelle carte dell'azienda, le tracce di questi accordi confidenziali, che non possiamo, anche per ragioni di spazio, trattare analiticamente e che alternano concorrenza e collaborazione con altre imprese straniere e che, almeno in parte, sono interrotte e rinviate per l'esplosione del conflitto¹²⁹.

Ad ogni modo, è stato osservato da Antonio Montenegro,

la guerra, oltre a provocare enormi difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime, aveva ridotto bruscamente le esportazioni verso i principali mercati europei.

¹²⁵ P. Frascani, *Politica e finanza pubblica*, cit., p. 24.

¹²⁶ Ivi, p. 80.

¹²⁷ I dati si trovano in ASIP.

¹²⁸ Sempre in ASIP.

¹²⁹ *Ibidem*.

Tuttavia i danni prodotti da tale drastica interruzione (particolarmente grave per la chiusura dell'importante mercato austro-ungarico) erano stati largamente compensati dal verticale accrescersi della domanda interna. Nel corso della guerra, infatti, gli stabilimenti della Pirelli erano riusciti a soddisfare qualcosa come l'80 per cento del fabbisogno dell'esercito italiano di conduttori elettrici per telegrafi e telefoni da campo e a sopperire in larga misura al fabbisogno dell'esercito francese, oltre a coprire una fetta cospicua della domanda di pneumatici, semipneumatici e gomme piene per autoveicoli militari, biciclette e aeroplani e a garantire la fornitura di un numero svariatisimo di articoli tecnici e vari per la marina, l'esercito e l'aviazione. Il fatturato complessivo, che nel 1915 aveva raggiunto la cifra record di 64 milioni, era passato nel 1916 a oltre 90 milioni, toccando nel 1917 i 165 milioni e i 190 milioni nel 1918. Gli addetti che all'inizio del 1914 non superavano le 3500 unità risultavano, al marzo del 1918, oltre 10.000.

La paralisi degli scambi internazionali provocati dalla guerra aveva condotto al crollo delle esportazioni dell'industria tedesca, che era stata negli anni precedenti la più forte esportatrice mondiale di manufatti di gomma, finendo con l'avvantaggiare la società milanese, che si affrettò nell'immediato dopoguerra a colmare i vuoti lasciati dai temuti concorrenti nei Paesi baltici e in America Latina¹³⁰.

Altri due aspetti della prima guerra mondiale riguardano in particolare la Pirelli, come una parte delle medie e grandi industrie italiane, e si ritrovano anche nell'analisi che Alberto fa dei problemi del tempo nei suoi numerosi scritti.

Il primo è costituito dal problema degli approvvigionamenti delle materie prime che si acuì ancor di più dopo lo scatenamento della guerra sottomarina.

Ciò – ha notato ancora Montenegro – rappresentò una delle più potenti sollecitazioni a sviluppare la ricerca e la sperimentazione negli stabilimenti per ridurre il più possibile la dipendenza dalle materie prime importate dall'estero. Anche se non si giunse alla produzione della gomma sintetica, come era avvenuto in Germania e in Russia, si dovettero tuttavia adottare provvedimenti per la sostituzione dei componenti chimici necessari per le mescole di gomma, il cui approvvigionamento era divenuto quasi impossibile. Per far fronte a questo fabbisogno la società deliberò nel mezzo della guerra la costruzione di uno stabilimento a Vercurago (Lecco) e si avvalse della collaborazione del professor Giuseppe Bruni, uno dei più eminenti chimici italiani ed europei, a cui fu affidata la direzione delle ricerche, approfittando della circostanza che, proprio nel 1916, egli era stato chiamato ad assumere la cattedra di Chimica al Politecnico di Milano.

La collaborazione di Bruni durerà fino alla seconda guerra mondiale e rappresenterà il primo e più significativo passo compiuto dalla Pirelli in direzione di un più stretto rapporto con gli ambienti scientifici ed accademici italiani e stranieri¹³¹.

¹³⁰ A. Montenegro, in P. Anelli, G. Bonvini, A. Montenegro, *Pirelli (1914-1980)*, I tomo, *Dalla prima guerra mondiale*, Milano, Angeli, 1980, p. 21.

¹³¹ Ivi, p. 22.

Ma il secondo aspetto da ricordare è di maggior importanza e riguarda la riorganizzazione o meglio ristrutturazione dell'organizzazione della Ditta che avrà una notevole importanza per l'ulteriore sviluppo aziendale. In un ordine di servizio datato 29 marzo 1916 si parla appunto di una riorganizzazione interna degli stabilimenti tendente a «raggruppare i riparti di produzione [...] in modo più rispondente alle categorie di prodotti che vi si fabbricano [...] e allo scopo di dare ad alcuni personali tecnici una più estesa autorità e responsabilità in rapporto ai loro meriti e alla loro anzianità»¹³². Si costituivano perciò «quattro direzioni tecniche dipartimentali», ognuna delle quali raggruppava rispettivamente la produzione di conduttori elettrici, dei pneumatici, degli articoli tecnici e vari e degli ingredienti chimici. Una simile riorganizzazione rispondeva alle esigenze nuove dell'industria della gomma, alla sempre più accentuata diversificazione dei prodotti, alle competenze e specializzazioni richieste, come al bisogno di una maggiore collegialità nella formazione della strategia dell'impresa. Si trattava di un primo passo decisivo verso una maggiore integrazione produttiva, di una maggiore autonomia dei migliori quadri tecnici e di un'organizzazione che sempre più assomigliava a quelle delle grandi multinazionali tedesche e americane. Del resto, proprio Montenegro, che è a volte assai critico sulla storia della Pirelli, osserva che:

Passi ulteriori in questa direzione saranno compiuti negli anni venti quando, pur salvaguardando il carattere familiare dell'impresa, grazie anche alle capacità imprenditoriali di Giovan Battista Pirelli e dei due fratelli Piero e Alberto, verrà sempre più emergendo una nutrita schiera di managers assai professionalizzata, cui sarà concessa un'accresciuta autonomia decisionale. Sulla base di questa prima riorganizzazione il ramo vendite rimaneva del tutto indipendente dai rami di produzione¹³³.

13. *L'impegno pubblico di Alberto Pirelli*. Alla fine della guerra – è trascorso appena un mese dalla battaglia di Vittorio Veneto e dalla vittoria alleata sull'impero austro-ungarico e sulla Germania – Alberto Pirelli (di cui qualche lettore ricorderà le riflessioni del 1913 citate e l'attrazione che su di lui esercitavano la storia e la politica e quindi un possibile lavoro politico) si trova nella condizione di poter sperimentare quell'attrazione e di misurarsi in un impegno pubblico di notevole importanza.

L'occasione nasce dalla decisione del presidente del Consiglio Vittorio Emanuele Orlando e del ministro del Tesoro Francesco Saverio Nitti di affidare a Ettore Conti, industriale elettrico tra i più in vista e amico da tempo del senatore Pirelli come di suo figlio Alberto, l'Alto Commissariato per la liquidazione dei ministeri delle Armi e delle munizioni e dell'Aeronautica e farlo nominare dal re senatore del Regno. Ed è proprio Conti a parlare del-

¹³² L'ordine di servizio è in ASIP.

¹³³ A. Montenegro, *op. cit.*, p. 22.

la vicenda in *Taccuino di un borghese*, affermando di essersi subito assicurato «le migliori collaborazioni» e quindi formulando apertamente un giudizio assai positivo su Alberto Pirelli. Così affida a Pirelli un compito di primaria importanza nel Commissariato assegnandogli «i rapporti con le potenze alleate, anche nel riguardo delle quali dovrò procedere alla rescissione dei contratti in corso e alle conseguenti liquidazioni»¹³⁴. La scelta di Alberto Pirelli si spiega, al di là dei vincoli forti di amicizia, per la conoscenza, ormai acquisita da parte del giovane industriale, delle potenze alleate, per la sua esperienza nelle trattative commerciali con inglesi, francesi e americani e per le sue capacità politico-diplomatiche accanto a quelle squisitamente commerciali e aziendali.

Ma c'è da chiedersi a questo punto – sia pure sinteticamente – quale sia l'atteggiamento con cui la borghesia imprenditoriale, di cui Alberto è divenuto uno dei personaggi più in vista, affronta la fine della guerra e la crisi italiana ed europea che si affaccia all'indomani della vittoria, tutt'altro che facile, di fronte alla coalizione austro-tedesca.

E qui bisogna ricordare che, negli anni che segnano la crisi del sistema giolittiano e che precedono la crisi dello Stato liberale,

diversi gruppi di imprenditori o di agrari – ha osservato Alberto M. Banti – si avvicinarono ad alcuni aspetti del lessico del nazionalismo. Da un lato, un punto di consonanza stava nel giudizio negativo che da decenni gli ambienti imprenditoriali settentrionali (e lombardi in special modo) davano del parlamento e delle sue funzioni [...] D'altro canto, le associazioni imprenditoriali che in questi anni decisero di rispondere colpo su colpo alle lotte sindacali, cominciarono a utilizzare nei loro fogli informativi, nei loro bollettini, nelle loro riviste – con una frequenza crescente – il lemma «borghesia» come un codice di identificazione collettiva: dopo gli intellettuali nazionalisti, era questo il secondo esempio di soggetti che mostrarono di non sentire più quel termine come una provocatoria denigrazione, assumendolo anzi come una parola d'ordine, quasi come un grido di battaglia¹³⁵.

Insomma, per usare le parole di Franco Gaeta, si può dire che di fronte alla guerra e alle sue prevedibili conseguenze «la borghesia industriale, non si vedeva sufficientemente sorretta e reclamava un ordine che tutelasse la produzione, un'iniziativa che lo stimolasse, una burocratizzazione che la liberasse da cento vincoli che l'apparato statale sembrava porre al potere e alla libertà degli imprenditori»¹³⁶. «In realtà – afferma ancora Gaeta con un giudizio che mi pare di poter condividere – l'acutizzarsi della polemica antigiolittiana era qualcosa di più profondo della contestazione di una prassi di governo che a

¹³⁴ E. Conti, *Dal taccuino di un borghese*, Bologna, Il Mulino, 1986, p. 102.

¹³⁵ A.M. Banti, *Storia della borghesia italiana*, cit., p. 323.

¹³⁶ F. Gaeta, *La crisi di fine secolo e l'età giolittiana*, in *Storia d'Italia*, vol. XXI, Torino, Utet, 1982, p. 494.

molti pareva concretarsi in un'abdicazione dello Stato alle sue funzioni più alte e in una desolante riduzione della politica all'amministrazione: dietro la critica al giolittismo stava ormai una messa in discussione delle strutture dello Stato liberale»¹³⁷.

Alberto Pirelli, come la maggioranza della borghesia imprenditoriale italiana e lombarda, condivideva una simile visione, anche se forte era in lui il senso del dovere e la disponibilità a lavorare per il suo paese durante la guerra e nel periodo successivo.

Ed è con questo spirito che il giovane industriale accetta l'incarico pubblico che, attraverso Ettore Conti, gli offre il governo italiano, che sarà solo il primo di una lunga serie negli anni successivi.

¹³⁷ *Ibidem*.

Appendice

Le fotografie che qui pubblichiamo, per gentile concessione dell'Archivio privato Alberto Pirelli, sono tratte da un album fotografico dedicato ad Alberto Pirelli, edito a cura della società dopo la sua morte e conservato presso l'APAP.



*Alberto Pirelli appena laureato in Legge
e cogerente della ditta, 1904*



Alberto con Mercanti e il pilota Cevasco in un viaggio aereo



Alla Conferenza internazionale dell'Aja, 1930



*A Dobbiaco, con Giovanni
appena tornato dalla Russia*