

# Raffaele Mattioli: la sua lezione di cultura aziendale

Fulvio Coltorti\*<sup>1</sup>

SUNTO – Lo scritto propone i principi che hanno regolato l’alta finanza milanese negli anni dal 1925 al 1973 periodo che delimita la vita professionale di Raffaele Mattioli, uno dei più importanti, se non il più importante dei banchieri italiani. Il salvataggio della Banca Commerciale Italiana viene realizzato mantenendole la posizione di maggiore istituto nazionale. Il banchiere ne assume la guida superando le gestioni sconsiderate che avevano indotto la crisi finanziaria negli anni ’30, ne cura il risanamento e la conduce ad un nuovo sviluppo. Gli errori del passato vengono superati grazie dalla separazione del credito commerciale da quello finanziario. La sua Comit sostiene le grandi imprese senza dimenticare le piccole e medie che in tempi più recenti vede più vivaci. La cultura aziendale di Raffaele Mattioli propone un banchiere che usa disinteressatamente competenza e moralità al servizio del bene comune.

PAROLE CHIAVE – Banche commerciali; Banche di credito finanziario; Banche d’interesse nazionale; Crisi finanziarie; Catoblepismo.

ABSTRACT – The paper proposes the principles that have regulated high finance in Milan in the years from 1925 to 1973 period that delimits the professional life of Raffaele Mattioli, one of the most important, if not the most important Italian banker. The rescue of Banca Commerciale Italiana is carried out while maintaining its position as the largest national

\* Università Cattolica del Sacro Cuore, Facoltà di economia, Dipartimento di storia dell’Economia “M. Romani”, Milano. Ringrazio Silvio Beretta e gli organizzatori dell’incontro del 6 giugno 2024 presso l’Istituto Lombardo Accademia di Scienze e Lettere nel corso del quale ho presentato questa relazione. Sono grato alla Dottoressa Maria Letizia Cairo dell’Archivio storico Intesa Sanpaolo, che mi ha agevolato la consultazione di alcune fonti. Sandro Gerbi, Giorgio La Malfa, Giampietro Morreale, Francesca Pino e mio figlio Gabriele hanno commentato una versione precedente dello scritto; li ringrazio per le preziose osservazioni precisando che la responsabilità del testo qui pubblicato resta a mio esclusivo carico. E-mail: fulvio.coltorti@unicatt.it.

institution. The banker takes the lead over the careless management that had led to the financial crisis in the 1930s, oversees its recovery and leads it to a new development. Past mistakes are overcome by the separation of commercial and financial credit. His Comit supports the large enterprises without forgetting the small and medium-sized ones which in more recent times he sees more lively. His corporate culture proposes a banker who selflessly uses expertise and morality to serve the common good.

KEYWORDS – Commercial banks; Investment banks; Banks of national interest; Financial crises; Catoblepism.

Raffaele Mattioli è scomparso 51 anni fa e di Lui hanno scritto e detto molti con ricordi, libri e articoli.<sup>1</sup> Se cerchiamo il suo nome sui motori di ricerca del *web* troviamo molte migliaia di citazioni per opere pubblicate dai più diversi autori, tra i quali le migliori personalità delle scienze e delle lettere del nostro Paese. Io ho visto Mattioli una sola volta e di sfuggita nel 1972. Ero un “apprendista mediobanchesco” e Lui parlava con Enrico Cuccia dall’altro lato della via Filodrammatici. Purtroppo la sua vita finì l’anno dopo, il 27 luglio 1973. La mia conoscenza del personaggio è quindi indiretta e riflessa soprattutto dall’atmosfera del mondo finanziario in cui sono vissuto; quello della finanza cosiddetta “longobarda” di Milano;<sup>2</sup> dei racconti di alcuni dei suoi massimi collaboratori (Enrico Cuccia, Francesco Cingano, Carlo Bombieri, Antonio Monti, il figlio Maurizio Mattioli, gli amici dell’Ufficio Studi e dell’Archivio storico della ex Banca Commerciale). Mattioli ha lasciato correnti profonde in questa atmosfera; perciò come *incipit* ritengo valga una sua stessa battuta: «non si parlerà di un morto ma di un vivo»<sup>3</sup> e dunque mi propongo di ricordarne gli insegnamenti di cultura aziendale richiamando il “luogo” che ha “plasmato” e cioè il centro finanziario di Milano.

Un luogo è il risultato della sua storia fatta da chi lo ha abitato (Becattini, 2015, p. XI. Cfr. Fig. 1). Professionalmente, Mattioli è vissuto in una comunità finanziaria concentrata in un fazzoletto di terra che va da via Bigli a piazza della Scala e a piazza del Duomo, passando per la Loggia dei Mercanti per finire poi in Piazza Cordusio e via Meravigli. Ai suoi tempi c’erano, nel giro di poche centinaia di metri (6-10 minuti a piedi), la Banca Commerciale Italiana (Comit), il Credito Italiano (Credit, l’altra grande banca, diretta da

<sup>1</sup> Di recente, Pino (2023).

<sup>2</sup> La battuta fu di Donato Menichella.

<sup>3</sup> Fatta nel 1952, nella commemorazione del suo amico Benedetto Croce.

Mino Brughera, lui stesso grande banchiere e finanziere), la Borsa valori e la Camera di Commercio. Una deviazione di qualche metro porta alle Scuole palatine dove Cesare Beccaria dettò le sue lezioni di economia pubblica dal 1768 al 1771. In piazza della Scala aveva sede la banca più importante del Paese, la Comit (Fig. 2), di fianco al palazzo del Comune; singolare coabitazione di poteri: politici, finanziari e financo artistici se aggiungiamo il teatro alla Scala, il più alto riferimento per la musica con la “M” maiuscola.<sup>4</sup> Pochi metri dietro, Mediobanca lungo la via Filodrammatici.

Mattioli vi arriva nel 1925: ha 30 anni, ma è già stato all’età di soli 27 anni segretario generale della Camera di Commercio (carica che equivale alla direzione generale). Lo nota Giuseppe Toeplitz, amministratore delegato della Comit; il personaggio forse più potente nel mondo economico di allora, parola di Benito Mussolini.<sup>5</sup> A quel tempo era possibile per un giovane di grande talento accedere a una posizione lavorativa di tutto rispetto con la qualifica di condirettore addetto presso la direzione centrale, “capo gabinetto” della segreteria dell’amministratore delegato. Contava il merito e interessava guardare “lungo”, assicurare una linea di successione fatta di competenza e moralità; più si era giovani e meglio era. L’esatto contrario di ciò che vale oggi.

Dunque, Mattioli entra in Comit cinque anni dopo le famose guerre finanziarie che avevano visto le due grandi banche milanesi scalate dai fratelli Perrone e dalla coppia Giovanni Agnelli-Riccardo Gualino, tutti vogliosi di mettere le mani sui denari dei depositanti (Coltorti, 2021, pp. 22-26; Sraffa, 1986). I Perrone sedevano sulla mostruosa “fratellanza siamese” (sono parole del Nostro) costituita da Ansaldo e Banca Italiana di Sconto. Gli altri due si dividevano a Torino il comando della Fiat. Nel 1920 vinsero entrambi gli scalatori raggiungendo la maggioranza delle azioni delle loro prede (che erano *public companies*). Ma il Governo (presidenza Nitti) si mise di traverso e impose loro di desistere dall’esercitare il controllo.

A quel punto, come è ovvio dopo ogni scalata, bisognava trovare una sistemazione alle azioni delle due grandi banche ammassate a prezzi d’affezione dai due gruppi predatori. Gualino ebbe l’idea “magnifica” di fare in modo che ciascuna preda si comperasse le proprie azioni dai predatori, mossa peraltro vietata dalla legge di allora. La fantasia ci mise lo zampino e così la

<sup>4</sup> Per notizie sull’insediamento della Comit in piazza della Scala si veda Pino (2023), p. 105.

<sup>5</sup> «È un uomo che regge un organismo che è come un muro, al quale si appoggia fiduciosamente buona parte delle industrie e dei commerci nazionali. Se quel muro crolla, crolla con lui anche una vasta entità dell’economia italiana» (Toeplitz, 1963, p. 189).

Comit si comperò le proprie azioni usando una società finanziaria con provvista costituita da un prestito del Credito Italiano e quest'ultimo fece altrettanto usando un prestito della Comit. Per pudore, segnarono poi nei loro bilanci prezzi di acquisto delle azioni più bassi del reale. Un gran pasticcio, perché in questo modo le banche, oltre ai falsi contabili, cominciarono a mangiarsi il proprio capitale: una mania, quella dei *buyback*, oggi tornata di gran moda tra la colpevole indifferenza generale.

Nel 1961 Raffaele Mattioli descrisse gli esiti di queste operazioni bollandoli come “deformazioni stupende” ed evocando il *catoblepa*, leggendario quadrupede africano citato da Plinio il Vecchio (Fig. 3): guarda sempre in basso e secondo alcuni si mangia inavvertitamente le sue stesse zampe (Mattioli, 1961).<sup>6</sup> Questi incroci tra banche e industrie portarono il sistema al collasso dopo che nel 1929 il secondo grande *crack* della borsa americana demolì il valore delle azioni industriali e di conseguenza i bilanci delle banche da cui erano possedute.

Mattioli non solo visse questi anni difficili (essendo capo segretario di Toeplitz), ma cercò di inventarsi i modi nei quali la Comit avrebbe potuto salvarsi. Giunse a ipotizzare con Toeplitz un modello di salvataggio pubblico, ma quello che fu poi applicato da Alberto Beneduce nel 1933 separò inevitabilmente le banche dalle partecipazioni industriali, così come aveva già sperimentato il Credit all'inizio del 1930: lo Stato costituì un ente quale sua emanazione diretta (l'IRI) che rilevò dalle banche cadute in dissesto le partite illiquide (e cioè crediti e partecipazioni industriali incluse le azioni proprie).<sup>7</sup> Esso diventò d'un colpo il maggiore operatore industriale del Paese e di gran lunga il primo operatore bancario attraverso il controllo degli istituti salvati. Questi furono riqualificati “banche di interesse nazionale” (BIN: Comit, Credit e Banco di Roma). In tale occasione, «per invito

<sup>6</sup> Non è noto dove egli abbia preso lo spunto per il *catoblepa*. Una spiegazione attendibile è stata data da La Malfa (2014), p. 294, nota 3, che cita una conferenza di André Gide tenuta a Napoli nel 1950, rimasta a lungo inedita. A sua volta Gide (2001) cita Gustave Flaubert (1913) che scrive di un *catoblepa* che «par sottise mange ses pieds» (Gide, 2001, pp. 982 e 1406; La Malfa, 2001; Pino, 2023, p. 351). Nelle altre numerose citazioni dell'animale questo particolare non ricorre, ivi incluso Plinio il Vecchio (1984-1987) che, nella sua *Naturalis Historia*, parla solo di uno sguardo che uccide.

<sup>7</sup> Nel 1933 le maggiori banche erano arrivate a controllare quote elevatissime del proprio capitale sociale: Menichella riferisce 94% la Comit e il Banco di Roma, 78% il Credito Italiano. Si veda Cotula, Gelsomino Cosma e Gigliobianco (1997), p. 167.

espresso del governo» (Conti, 1971, p. 317)<sup>8</sup> Toeplitz, ritenuto diretto responsabile della crisi, venne spinto a lasciare e fu sostituito da Mattioli e dal collega anziano Michelangelo Facconi.<sup>9</sup> Si disse che in Comit iniziava il quarto consolato, dopo quelli dei fondatori Otto Joel e Federico Weil e del citato Toeplitz. A 38 anni Mattioli si sedeva sulla poltrona di comando della più importante banca italiana assumendosi l'onere della sua riconversione da banca d'affari a banca di credito ordinario; cosa che gli riuscì egregiamente grazie ai valenti collaboratori di cui si era circondato; principalmente Giovanni Malagodi.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Beneduce stese un racconto nel quale così si espresse: «Non appena mi resi conto che Toeplitz non capiva ancora la gravità della situazione interruppi la lettura del documento che Giussani [*consulente legale della Comit N.d.A.*] stava leggendo e dissi al consigliere delegato della Commerciale che coi soldi dello Stato non si poteva scherzare e che era bene che si convincesse d'essere ormai un uomo finito»; così nel resoconto della riunione del 31 ottobre 1931 presso la sede della Banca d'Italia, presenti Camillo Giussani, Ettore Conti (presidente Comit), Vincenzo Azzolini (governatore), Giuseppe Toeplitz, Raffaele Mattioli e Alberto Beneduce (presidente della Bastogi e incaricato di seguire la sistemazione della crisi bancaria), del quale si ricordano nell'occasione "urla incomposte" (Franzini e Magnani, 2009, pp. 190-204). Mattioli accettò formalmente la separazione tra credito ordinario e credito finanziario, ma considerò che le banche ben gestite non dovessero essere del tutto impedito dal fare operazioni di finanziamento. Anche perché la differenza poteva essere labile. Secondo lui il discrimine sarebbe stato chiaro nella modalità del rimborso; se questo richiedeva aumenti di capitale o emissione di titoli da collocare al pubblico era da definire finanziario o mobiliare.

<sup>9</sup> Una successione che secondo alcuni ebbe una nota di ingratitudine. Il figlio di Toeplitz, Ludovico, ricorda la battuta di un amico del padre, Dennie Heineman (direttore generale della belga Sofina): «Come mai i tuoi più vicini collaboratori non hanno avuto il pudore di seguire la tua sorte, quando hai lasciato la banca? [...] E quel tuo segretario meridionale, che oggi è bombardato amministratore delegato? Lo credevo una tua creazione e una tua creatura al cento per cento» (Toeplitz, 1963, p. 197). Malagodi fu di opinione diversa affermando che Mattioli fece una «scommessa enorme» sull'impegno per il risanamento della Comit; d'altro canto il suo nuovo corso richiedeva un cambio e la scelta di promuovere insieme il direttore centrale più anziano (Facconi) e quello più giovane (Mattioli) alla fine risultò vincente (si veda Pino, 2023, pp.133 ss.).

<sup>10</sup> La Comit, la più importante delle banche miste italiane, era nata nel 1894 per iniziativa di istituti esteri, in maggioranza tedeschi. Il capitale iniziale fu sottoscritto per il 92% in parti uguali da 7 banche tedesche: Berliner Handels Ges., Deutsche Bank, Bank für Handel und Industrie, S. Bieichroer, Disconto Gesellschaft, Dresdner Bank e I.R. Priv.° Stabilimento austriaco di credito per commercio e industria di Vienna (Banca Commerciale Italiana, 1994, p.

Quel vero e proprio “incesto” tra banche e industrie che incrociavano il loro controllo divenne una lezione fondamentale per i banchieri “longobardi” (Fig. 4) e la legge bancaria del 1936, alla cui gestazione il Nostro partecipò in posizione di primo piano, rimediò vietando le banche miste e separando il credito commerciale (sarà chiamato ordinario) dal credito finanziario: le banche dovettero specializzarsi o nell’uno o nell’altro campo. Nel linguaggio mattioliano il primo serve a ungere le ruote della produzione, il secondo a sopperire le imprese con mezzi finanziari permanenti o quasi.<sup>11</sup> Non bisognava più mischiare i due mestieri e per ottenere ciò il Nostro, con la collaborazione di Enrico Cuccia (altro talento assunto nella sua Comit), promosse nel 1946 la costituzione di Mediobanca il cui nome per esteso fu Banca di Credito Finanziario.

Nel 1993 la banca mista è stata riammessa nell’Unione europea per non dispiacere alla Germania che l’aveva sempre tenuta; ma al suo interno l’ortodossia resta quella di evitare il *mismatching* delle scadenze per mantenere una sufficiente liquidità come antidoto contro nuove crisi.

\*\*\*

Il centro finanziario di Milano divenne uno dei più efficaci acceleratori del potente sviluppo che negli anni dell’immediato dopoguerra portò l’Italia tra i maggiori Paesi industrializzati del globo. Lì c’erano le grandi competenze, le capacità di selezionare le imprese meritevoli e di rifornirle di mezzi finanziari. Lì c’erano persone di eccezionale statura morale e professionale che avevano guadagnato il rispetto dei massimi banchieri internazionali. La chiamerei *élite tecnocratica*, sia per la formazione che i suoi membri avevano avuto e che trasmettevano ai collaboratori, sia per la fissazione di alcuni principi non derogabili, una sorta di tavole di comandamenti nati dall’esperienza. Primi fra tutti la concretezza e la discrezione. Il campione della discrezione, l’esempio, era stato Donato Menichella, il grande governatore

28). La crescita beneficiò della guida di due banchieri trapiantati in Italia, Otto Joel e Federico Weil. Quando Mattioli ne assunse il comando era controllata dalla *holding* Comofin, Consorzio Mobiliare Finanziario; la banca a sua volta controllava alcune imprese che controllavano il Comofin (Malagodi, 1999, p. 73).

<sup>11</sup> «Per le aziende che ricorrono alle banche è “umore vitale” il cosiddetto credito ordinario ed è “siero fisiologico” il credito che supplisce alla scarsità dei mezzi propri» (*Relazione agli azionisti Comit* del 1965).

della Banca d'Italia nel dopoguerra. Egli si incontrò “naturalmente” con Raffaele Mattioli e con gli altri grandi banchieri di cui stiamo parlando. Non rilasciò mai interviste: «la verità non la puoi dire mai; le bugie non le devi dire mai; parlare del sesso degli angeli non mi diverte».<sup>12</sup> Un abisso li separa dai banchieri di oggi.

La natura e la reputazione di questi uomini erano tali da renderli “indiscutibilmente *super partes*” e quindi votati all’interesse generale. Era giustificato un principio di efficacia, assolutamente “non democratico”, di decidere in base al *peso* e non al *numero* dei voti.<sup>13</sup> La legittimazione di questo criterio per Menichella stava nel fatto che in Italia il mercato dei capitali non esprimeva prontamente investitori propensi al rischio e capaci di sostituire senza l’aiuto dello Stato chi portava le imprese verso la bancarotta. In questi casi era necessario cercare e “trovare” chi aveva la capacità di guidare e ristrutturare grandi complessi e, una volta trovati, questi talenti dovevano essere incoraggiati e agevolati (Kamarck, 1986). Mattioli aveva avuto modo di raccomandare questo principio fin dall’epoca dell’emanazione della nuova legge bancaria del 1936. Nel febbraio 1937, intervenendo alla riunione della Giunta esecutiva della Confederazione bancaria fascista delle aziende di credito e dell’assicurazione ebbe a dire:

Può ben darsi che alcuni o molti istituti, richiesti se voglion fare *anche* operazioni a medio termine, abbian detto “magari” [...] A chiunque si offra un lavoro ritenuto lucroso [...] si avrà in risposta un coro di liete adesioni. Ma anche qui bisogna *pesare*, e non *contare*: vedere che cosa valgano quelle adesioni, con quale conoscenza della situazione, con quale senso di responsabilità, con quale visione d’insieme siano state date (Banca Commerciale Italiana, 2000, pp. LX-LXI).

Responsabilità e visione d’insieme sono le qualità che quei tecnocrati dovevano possedere. E la Comit di Mattioli, ricca di esperienza industriale e riconvertita al credito ordinario, quella visione l’aveva.

Una visione particolarmente attenta che spingeva pure a diffidare dei “grandi”, che lui chiamava “grossi” imprenditori. Esclusi alcuni che rispettava, come Enrico Mattei, Vittorio Valletta, Alberto Pirelli, Angelo Costa e

<sup>12</sup> Testimonianza del figlio Vincenzo, in AA.VV. (1986).

<sup>13</sup> Tra le proprie caratteristiche Mattioli citò: «sono un liberale con tale dose di anarchia che mi consente di non essere necessariamente democratico. Sono un conservatore, ma con tale dose di senso storico che mi consente di non essere necessariamente anticomunista» (intervista a Corrado Stajano nel 1969 in Gerbi, 2017, p. 135).

il gruppo veneto della Sade (Volpi, Cini e Gaggia), gli altri esigevano la ribalta del palcoscenico senza aver dimostrato alcun merito; anzi, come ricorda Malagodi, per gli altri *grossi* valeva un «nativo sospetto verso certi modi di fare, verso l'arroganza e la sufficienza che talvolta si associano alla grande ricchezza personale e al potere economico non temperato da sufficiente *coscienza civile* e da sufficiente comprensione dell'*interesse generale* e della *funzione dello Stato*» (Malagodi, 2010a, p. 51. I corsivi sono miei).

\*\*\*

Chi fa credito per Mattioli produce un «impalpabile manufatto» ottenendo dai depositanti credito greggio indistinto, che deve essere confezionato in tanti crediti «su misura» dei clienti «facilitati»: la banca deve operare con senso di responsabilità vigile e acuto perché redistribuisce tra i produttori le disponibilità monetarie temporaneamente senza impiego:<sup>14</sup> «Per quanto nel nostro mestiere si parli molto di fiuto, di intuizione, di sensibilità e di arcana preveggenza, persistiamo a dare maggior peso all'esame attento delle cose».<sup>15</sup>

Esame attento che significava guardare il cliente di sopra e di sotto, davanti e dietro per capire da dove sarebbero venuti i mezzi per rimborsare il credito concessogli. Il collaboratore più importante fu Malagodi, che sotto la guida del Nostro inventò un modello (il poi famoso “modello 253”) che le filiali dovevano compilare e rimettere alla direzione centrale (Malagodi, 2010b, pp. 218 ss.). Si trattava di precise istruzioni operative assai efficaci, al punto che molte banche minori affidavano i clienti comuni sulla base di una percentuale del fido concesso dalla Comit. Il principio base è quindi una gestione attenta che si avvalga di tecniche e di strutture adeguate.

Come guardava Mattioli ai bilanci dei clienti? Singolare la sua battuta: «tra i bilanci e la poesia esistono parentele: entrambe sono opere di fantasia» (D'Angelo, 1995). Personalmente, ritengo che il modo migliore di indagare un imprenditore sia quello di capire e verificare la sua “filosofia”: che cosa vuol trasmettere a chi lo giudica dall'esterno? Oggi è entrato nel linguaggio comune un concetto che per gli inventori della ragioneria, quali siamo noi discendenti di Luca Pacioli, dovrebbe equivalere a un assoluto sproposito: la “posizione finanziaria netta”, bellamente imposta agli osservatori come sostitutiva del livello dei debiti. Con tale concetto l'imprenditore avido vuol far credere a chi lo guarda che il suo ricorso ai “soldi degli altri” sia inferiore al

<sup>14</sup> Così nella *Relazione agli azionisti* riuniti nell'assemblea del 29 marzo 1956.

<sup>15</sup> *Relazione agli azionisti* riuniti nell'assemblea del 9 aprile 1959.

vero; a tale scopo sottrae dai veri debiti una somma di poste che figurano all'attivo del suo bilancio. Ma, sono parole di Mattioli, «La più attenta e minuta cura deve pure essere posta nell'individuare tutti i debiti e la loro scadenza [...] non dimenticare mai che il cosiddetto rapporto di liquidità risulta da una relazione tra due quantità non omogenee: debiti da rimborsare al 100% che sono espressioni monetarie, e attività suscettibili di oscillazioni di valore e continuamente presentanti delle variazioni» (Mattioli, 2006, pp. 74-79).

Val la pena ricordare l'Ufficio Studi che con Mattioli venne molto potenziato ponendo al suo comando nel 1932 Antonello Gerbi (lo chiamerò il «filosofo domato») (Gerbi, 2017) a cui subentrò nel 1939 Ugo La Malfa quando, come altri dirigenti, venne trasferito all'estero per sfuggire alle imminenti leggi razziali.

Verso la fine del cosiddetto miracolo economico italiano, a metà anni '60, Mattioli si chiese dove fossero *ora* i clienti della Comit e si rispose citando tre regioni: Emilia Romagna, Marche e Umbria ovvero le aree che con il Triveneto sono state alla base del modello NEC (Nord Est Centro) teorizzato dal professor Giorgio Fuà:<sup>16</sup> la spinta alla crescita non veniva più dal triangolo industriale Milano-Genova-Torino e la Comit non poteva più essere la banca di «pochi pachidermi». Siamo al primo grande sviluppo dei distretti, costituiti da numerose piccole imprese collegate fra loro. Nella Relazione agli azionisti riuniti il 24 aprile 1964 scrisse: «il fisiologico “appetito” degli imprenditori medio-piccoli e semi-grossi si è mostrato nettamente maggiore di quello dei “giganti”». E ancora: «“l'ala marciante” della nostra economia è composta da aziende e da imprenditori che, sia per mole di investimenti, sia per numero di dipendenti, sia per la frazione di mercato che assorbono, vanno considerati piccoli e medi nel senso comune della parola». È questo un bene o un male? In tali frangenti Mattioli rispondeva nettamente «è un fatto»!<sup>17</sup>

Tuttavia, pur mantenendo simpatia per il mondo dei piccoli e medi imprenditori (Malagodi, 2010a, p. 38), il capitalismo che lui preferiva era quello delle imprese giganti e citava una terza fase nella quale «i piccoli e i medio-grossi [...] possono integrare, però non sostituire in breve volger di tempo i

<sup>16</sup> *Relazione agli azionisti* riuniti nell'assemblea del 14 aprile 1962. Per il modello NEC rimando a Coltorti (2008), pp. 192 ss.

<sup>17</sup> Per la sua assertività in tali questioni si veda l'intervista concessa a Eugenio Scalfari su «L'Espresso» del 30 aprile 1972. Si noti che questa analisi della struttura industriale in evoluzione anticipava il “comune sentire” sulle piccole e medie imprese che divennero nuovi importanti clienti della banca.

più poderosi complessi produttivi». Non fu il solo a pensare di dover spingere le piccole imprese a diventare medie e le medie a diventare “grosse” contando sull’effetto delle economie di scala interne.

Ma gli esiti per il nostro capitalismo, più politico che industriale, non furono scontati. Singolari le sue battute nel corso di una tavola rotonda televisiva trasmessa nell’imminenza della nazionalizzazione elettrica il 10 luglio 1962. Gli industriali erano visibilmente contrariati dal provvedimento, ma Mattioli, un po’ come Virgilio che guida Dante, stringendo il braccio di Vittorio De Biasi (uomo forte della “grossa” Edison) che gli sedeva accanto, prese a consolarli. Lo Stato avrebbe portato via cose che c’erano, ma le energie fisiche, intellettuali, professionali, morali non poteva portargliele via e quindi restavano disponibili; «non sconfortatevi!» e li invitava a pensare di promuovere cose nuove, che non ci sono. E, parafrasando Virgilio, lo esortava con «leva su; vinci l’ambascia con l’animo che vince ogni battaglia se col suo grave corpo non s’accascia» (Alighieri, 1994, Inf., XXIV, vv. 52-53). Oggi sappiamo invece che questi grandi imprenditori si accasciarono mancando al loro dovere: ricevettero l’equivalente odierno di 22,5 miliardi di euro per gli indennizzi, ma li dispersero in iniziative quasi sempre sbagliate. Questa colpevole dispersione non fu forse estranea allo sviluppo dei distretti di piccole imprese.

Qualche anno dopo Enrico Cuccia nella Relazione agli azionisti di Mediobanca per il 1978 si chiese se, «in luogo di assegnare considerevoli capitali agevolati a taluni imprenditori privati e pubblici in cerca di gigantismo fine a sé stesso [...] non fosse stato più saggio puntare su aziende più modeste ma certamente più sane, riducendo le *interferenze politiche* nella vita economica del Paese».

\*\*\*

Tornando al credito finanziario, Mediobanca fu la creatura ideata e allevata congiuntamente con Enrico Cuccia e il suo funzionamento fu sempre seguito attentamente dal Nostro attraverso la partecipazione assidua ai Consigli di amministrazione. Lo stesso appoggio di Enrico Cuccia alle grandi imprese e quindi, *obtorto collo*, alle famiglie loro padrone, fu condiviso e, di fatto, mai contrastato. Dietro Mediobanca stavano le BIN la cui forza dava forza alla stessa Mediobanca. Un esempio di ciò fu la partecipazione al sindacato di blocco della Bastogi a metà anni ’50, partecipazione auspicata e sostenuta dallo stesso Mattioli. Egli vedeva molto positivamente la presenza congiunta nel suo Consiglio di amministrazione di tutte le personalità che in

qualche modo erano interessate ai grandi movimenti finanziari del nostro Paese: Mario Rossello e Giorgio Valerio della Edison, Carlo Faina della Montecatini, Giovanni Agnelli della Fiat, Neri Farina Cini e Luigi Gaggia del gruppo veneto interessato alla Sade, Bernardino Nogara e Massimo Spada per la finanza vaticana, Alberto Pirelli, Enrico Marchesano (un *ex-Comit*) presidente della RAS; oltre al Presidente Giuseppe Paratore (insigne politico) e al vice Felice Guarneri, il potente personaggio nelle strutture associative e lobbistiche delle grandi società per azioni. Una banca d'affari doveva essere dentro i luoghi in cui quegli affari maturavano; luoghi nei quali si usava deliberare in base al peso e non al numero di voti. Ricordo un solo caso nel quale vi furono incomprensioni tra i due banchieri. Fu nel 1961 quando venne resa pubblica una lettera di Mattioli nella quale rimproverava a Enrico Cuccia di non tenerlo adeguatamente informato sulle sue iniziative nell'alta finanza e nei grandi affari.<sup>18</sup> L'origine di questa lettera non è chiara, né si conosce se essa sia stata effettivamente recapitata oppure semplicemente "mostrata" in bozza. Il punto che Mattioli sollevava era «nell'interesse di chi è amministrata Mediobanca? La partecipazione Mediobanca non è un impiego di portafoglio delle BIN». In realtà vi erano due motivi che causavano il contrasto. Il primo (confidato da Cuccia ai suoi collaboratori) era il rifiuto di prendersi carico della casa editrice Einaudi, molto cara al banchiere di piazza della Scala, che versava in condizioni disastrose (La Malfa, 2014, pp. 192-193). L'altro motivo aveva origine dalla tendenza delle banche di credito ordinario a fare operazioni a medio/lungo termine aggirando la legge bancaria attraverso il rinnovo a scadenza dei crediti ordinari. Questo fatto era stato lamentato da Cuccia, già a metà anni '50 e Mattioli in tale occasione aveva ricordato che le banche di credito ordinario erogano anche credito finanziario quando le imprese tardano a rimborsare pur non versando in crisi gravi. Per Cuccia si trattava invece di crediti "inaciditi" dai quali la sua banca doveva ben guardarsi, resistendo alle pressioni delle BIN che erano portate a cederglieli. L'indipendenza di Cuccia venne allora preservata e la proposta di Mattioli non ebbe seguito.<sup>19</sup>

Come già accennato, Mattioli, e Cuccia come lui, mostravano poca o nulla fiducia sul nostro capitalismo dove regnavano gruppi essenzialmente

<sup>18</sup> Il testo della lettera è in Rodano (1983), pp.167-168; poi in La Malfa (2014), pp. 188-189.

<sup>19</sup> Gerbi (2011), pp. 135-136, propende per un progressivo raffreddamento dei rapporti a causa del «diverso modo di intendere le funzioni di Mediobanca assieme alla maniacale segretezza con cui Cuccia aveva deciso di ammantare ogni propria attività».

opportunistiche che avevano fagocitato i mezzi dell'informazione e, salvo poche eccezioni, erano in eterna ricerca di aiuti di Stato con una visione quasi sempre limitata al solo proprio profitto. Li considerava «senescenti minorenni». Dopo la nazionalizzazione elettrica non scelsero di essere innovativi con il sostegno di Mattioli e degli altri banchieri del miracolo economico nella costruzione di cose che non c'erano; ma si adagiarono sulle rendite e presero a preferire la finanza all'intrapresa industriale.

«Seggendo in piuma, in fama non si vien» dice Virgilio a Dante quando sono sopra la bolgia dei ladri. Chissà come Mattioli avrebbe commentato la scomparsa e la degenerazione dei grossi imprenditori oggi, e quella della politica: nel 1972 il duo Colombo/Andreotti lo estromise dalla Comit sostituendolo con un iscritto a una loggia massonica deviata.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (1986). *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*. Roma-Bari: Laterza.
- Alighieri D. (1994). *La Commedia*, a cura di Petrocchi G., Edizione nazionale a cura della Società dantesca italiana, II vol., *Dante e Virgilio passano dalla bolgia degli ipocriti a quella dei ladri*. Firenze: Le Lettere.
- Banca Commerciale Italiana (1994). *Cent'anni 1894-1994*. Milano: Archivio storico Comit (edizione fuori commercio).
- Id. (2000). *Archivio storico, Inventari*, s. II, II vol., *Segreteria degli Amministratori Delegati Facconi e Mattioli 1926-1972*, a cura di Gottarelli A., Montanari G. e Pino F. Milano: Banca Commerciale Italiana.
- Becattini G. (2015). *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*. Roma: Donzelli editore.
- Coltorti F. (2008). *Dal NEC di Fuà alle medie imprese*. In Accademia Nazionale dei Lincei, *Giorgio Fuà, Giornate lincee in ricordo di*. Roma: Bardi editore, 192 ss.
- Id. (2021). *Le grandi imprese nello sviluppo industriale italiano*. Milano: Educatt.
- Conti E. (1948). *Dal taccuino di un borghese*. Milano: Garzanti (edizione 1971).
- Cotula F., Gelsomino O. e Gigliobianco A. (1997). *Donato Menichella. Stabilità e sviluppo dell'economia italiana 1946-1960*. Roma-Bari: Laterza ("Collana storica della Banca d'Italia").
- D'Angelo G. (1995). *Raffaele Mattioli 1895-1973*. In: «Oggi e domani», n. 12.
- Flaubert G. (1913). *La Tentation de saint Antoine*, Édition définitive. Paris: Bibliothèque-Charpentier.
- Franzinelli M. e Magnani M. (2009). *Beneduce. Il finanziere di Mussolini*. Milano: Mondadori.

- Gerbi S. (2011). *Mattioli e Cuccia. Due banchieri del Novecento*. Torino: Einaudi 2011.
- Id. (2017). *Raffaele Mattioli e il filosofo domato. Storia di un'amicizia*. Milano: Hoepli.
- Gide A. (2001). *Souvenirs et voyages*. Paris: Gallimard.
- Jonston J. (1657). *Historiae naturalis de quadrupedibus libri cum aeneis figuris*. Amsterdam: J.J. Schipper.
- Kamarck A.M. (1986). *Donato Menichella: la Commissione di controllo alleata e l'IRI, l'ECA e la Banca d'Italia*. In: AA.VV., *Donato Menichella. Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*. Roma-Bari: Laterza.
- La Malfa G. (2001). *Catoblepa, così Gide tentò Raffaele Mattioli*. In: «Il Sole 24 Ore», 2 settembre.
- Id. (2014). *Cuccia e il segreto di Mediobanca*. Milano: Feltrinelli.
- Malagodi G. (1999). *La figura e l'opera di Raffaele Mattioli*. Napoli: Riccardo Ricciardi.
- Id. (2010a). *Profilo di Raffaele Mattioli*. L'Aquila: Aragno.
- Id. (2010b). *Dalla crisi allo sviluppo. Scritti per la riorganizzazione delle filiali Comit 1934-1935*; a cura di Pino F. e Gaido F. Napoli: Aragno 2010.
- Mattioli R. (1961). *I problemi attuali del credito*. In «Bancaria» 1961 (lezione tenuta il 7 dicembre al III Corso di aggiornamento in materia creditizia e finanziaria svolto a Ca' Foscari, Venezia).
- Id. (2006). *Appunti di tecnica bancaria*, a cura di Pino F. Lanciano: Casa editrice Rocco Carabba.
- Pino F. (2023). *Raffaele Mattioli: una biografia intellettuale*. Bologna: il Mulino.
- Plinio il Vecchio (1984-1987). *Naturalis Historia (77 d.C.)*, traduzione e note di Boscherini S. et al. Pisa: Giardini.
- Rodano G. (1983). *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca Commerciale Italiana*. Napoli: Riccardo Ricciardi.
- Sraffa P. (1986). *Le crisi bancarie in Italia*, in Id., *Saggi*. Bologna: il Mulino.
- Toeplitz L. (1963). *Il banchiere. Al tempo in cui nacque, crebbe e fiorì la Banca Commerciale Italiana*. Milano: Edizioni Milano Nuova.

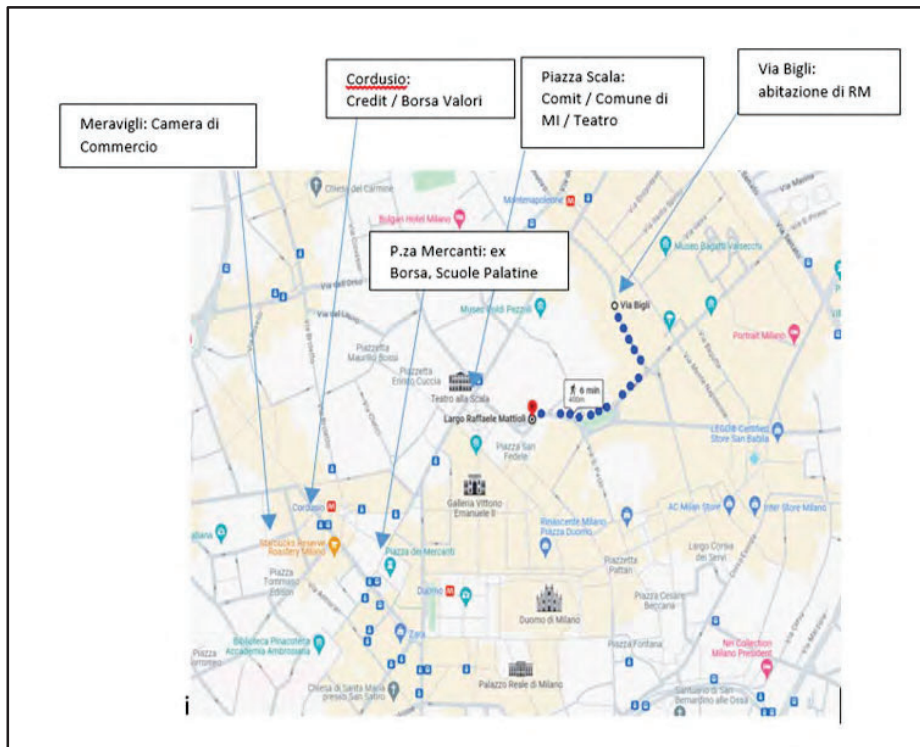


Fig. 1. – *Il cuore finanziario di Milano. Mappa elaborata dall'Autore.*



Fig. 2. – *La Banca Commerciale Italiana in piazza della Scala. Foto dell'Autore.*

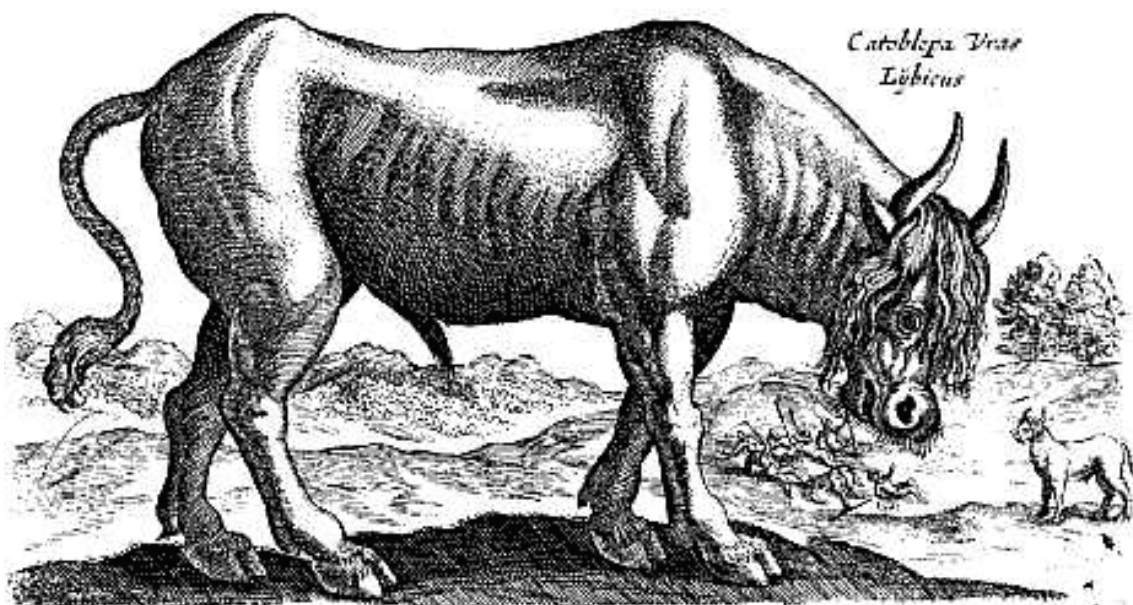


Fig. 3. – *Il catoblepa*. Illustrazione attribuita a Jan Jonston (1603-1675). Da Jonston (1657, Tab. XIX). Fonte: <http://symploke.trujaman.org/index.php?title=Imagen:Catoblepas.jpg> (Public Domain). «Nell’Etiopia occidentale si trova la fonte Nigris, la sorgente del Nilo, stando alle supposizioni della maggior parte degli scienziati [...]. Nei pressi vive una fiera chiamata catoblepa, generalmente di piccole proporzioni, che se ne sta con tutte le membra immobili. Solo muove quasi a fatica la testa, che sembra essere per lei di estrema pesantezza. Fra l’altro la porta sempre rivolta a terra; se non fosse così provocherebbe una strage fra gli uomini, poiché tutti coloro che fissano negli occhi questo animale muoiono nel giro di pochi istanti» (Plinio il Vecchio, 1984-1987, libro VIII, p. 327). «Grasso, melanconico, selvaggio, non faccio che sentire sotto il ventre il fango caldo. Il mio cranio è così pesante che non posso sostenerlo. Lo rotolo attorno lentamente; la mascella appena socchiusa, strappo con la lingua le erbe velenose imperlate del mio respiro. Mi è capitato di divorarmi le zampe senza accorgermi. Nessuno, Antonio, ha mai visto i miei occhi, quelli che li hanno visti sono morti. Se sollevassi le palpebre, rosate e gonfie, moriresti all’istante» (Flaubert, 1913, pp. 286-287, trad. di B. Nacci).



Fig. 4. – *Banchieri “longobardi”*: competenza e moralità. In alto da sinistra: Raffaele Mattioli, Comit (1895-1973); Mino Brughera, Credit (1882-1958); Giordano dell’Amore, Cariplo (1902-1981). In basso da sinistra: Enrico Cuccia e Vincenzo Maranghi, Mediobanca (1907-2000 e 1937-2007); Silvio Salteri, Mediobanca (1923-2019). ©Archivio storico Intesa Sanpaolo, sezione fotografica (per Mattioli, dell’Amore e Cuccia), ©Archivio storico Unicredit (per Brughera), Famiglia Maranghi e Famiglia Salteri. Enrico Cuccia è qui ripreso nel 1947, all’epoca della fondazione di Mediobanca (la foto fu scattata da Antonello Gerbi), mentre la foto di Raffaele Mattioli gli fu scattata nel 1860. Riproduzioni autorizzate.