DOPPIOZERO

Da Ferruzzi a Gardini ascesa e caduta

Alberto Cattaneo

13 Settembre 2025

Sulla storia di Serafino Ferruzzi e di suo genero Raul Gardini si è scritto negli anni molto, probabilmente tutto quanto fosse lecito scrivere e, certamente, tutto quanto i famigliari, gli amici e i sodali d'affari abbiano mai voluto o potuto svelare.

Il libro di Luciano Segreto, *Il costruttore e il giocatore* edito da Feltrinelli, rimane nel solco "del lecito e dello svelato" con il grande merito di raccontare con lo sguardo dello storico dell'impresa ed esperto di economia e management, i momenti salienti dell'epopea del Gruppo Ferruzzi, che nel giro di una ventina di anni, a partire degli anni '60, si è trasformato da leader mondiale del trading dei cereali a secondo gruppo industriale del nostro paese, dietro solo alla Fiat degli Agnelli.

Nella storia dei Ferruzzi, peraltro archetipa del capitalismo familiare italiano, abbiamo tutti i personaggi di una commedia amara alla Alberto Sordi. L'imprenditore, Serafino Ferruzzi, venuto dal nulla, ma coraggioso e visionario, che crea un impero fino a diventare "l'uomo più ricco d'Italia". I quattro figli, Idina, Arturo, Franca e Alessandra alle prese con l'eredità spirituale del padre tra paure (molte) e atti di coraggio (...non sempre nel momento giusto). Il cognato ambizioso, Raul Gardini, che prende le redini del gruppo, fiuta il cambiamento dei tempi, acquisisce Montedison e si ritrova perduto in un crocevia di poteri politici ed economici in guerra tra loro. Non mancano le parti in commedia per i politici, pagati, blanditi, affascinati, ma mai domati; e non manca nemmeno il pool di giudici che indaga, che accusa, che a volte umilia e che vorrebbe "tutti dentro"! E, per finire, aleggia su tutti il diabolico banchiere, Enrico Cuccia, implacabile guardiano del capitalismo familiare, che mette la parola fine alla storia industriale del Gruppo Ferruzzi. Anche la morte ha un ruolo, imprevista nella fatalità di un incidente aereo per Serafino Ferruzzi e avvolta nelle oscurità di un suicidio per Raul Gardini.

Segreto ricostruisce la storia dei Ferruzzi potendo visionare documenti interni del Gruppo, messi per la prima volta a disposizione da Alessandra Ferruzzi e da suo marito Carlo Sama, così come, per la prima volta, ha accesso agli atti dei processi e alle memorie difensive della famiglia. Il libro, come ci ricorda lo stesso autore, ha l'obiettivo di raccontare le strategie, le scelte imprenditoriali e gli stili manageriali di Serafino Ferruzzi e di Raul Gardini alle prese da un lato con le sfide economiche dei tempi, la ricostruzione dopo la grande guerra, il boom economico degli anni '60, la febbre della Borsa degli anni '80, dall'altro con i riti della politica della Prima Repubblica e con il loro crollo durante Mani Pulite. Idealmente il libro di Segreto è diviso in tre parti: la nascita e la crescita del Gruppo Ferruzzi grazie alla genialità imprenditoriale del suo fondatore; la leadership di Raul Gardini con l'espansione industriale, la spettacolare campagna di acquisizioni (Beghin Say in Francia), la conquista di Montedison, la creazione di Enimont e l'idea di una chimica italiana capace di competere a livello mondiale; infine, la terza parte, dedicata al declino del Gruppo, all'emergere di divisioni sempre più profonde nella famiglia Ferruzzi, ai debiti, alle scelte azzardate prese in solitario da Gardini, alle indagini di Mani Pulite e al ruolo di Mediobanca indicata come la regista del fallimento del Gruppo (su questo aspetto Segreto è molto netto nel suo giudizio).

I saggi sui "capitani d'impresa" sono diventati un vero genere letterario di successo al quale le case editrici continuano ad attingere con convinzione, sostenute dalle scelte dei lettori. In Francia, ad esempio, l'editore Albin Michel ha pubblicato il libro inchiesta *Successions: Secrets de famille* di Raphaelle Bacqué e Vanessa Schneider, diventato presto un bestseller e dove si parla delle successioni, del potere e delle tragedie all'interno di un bouquet di famiglie che rappresentano il top della finanza e dell'imprenditoria francese: Rothschild, Hermès, Lagardère, Peugeot, Dassault, Ricard e altre. Soldi, potere, successi non hanno evitato i drammi, i fallimenti, e nemmeno figli che rinnegano i padri o che semplicemente si fanno sfilare gli imperi industriali ereditati. Il libro di Segreto si colloca in questo filone, magari con un taglio più da storico dell'impresa e meno da giornalista d'inchiesta, più da saggio che da best seller.

Negli anni ho raccolto un numero importante di volumi sui Ferruzzi e Gardini e ci ho speso sopra molte ore di studio. La loro storia mi è sempre parsa perfetta per raccontare gli intrecci tortuosi, ma affascinanti, tra politica e affari. Ed è in questa parte che, secondo me, il libro di Segreto manca di attenzione e di un poco di coraggio.

Serafino Ferruzzi crea il suo impero da solo? Ovviamente no. Quale è stata invece la rete relazionale che lo consigliava, aiutava, proteggeva? In Italia, ad esempio,

quale è stato il ruolo di Giuseppe Medici, professore di Serafino a Scienze Agraria di Bologna, storico politico della DC, più volte ministro della Repubblica, estensore della riforma agraria e tra i garanti per l'amministrazione americana dell'attuazione del Piano Marshall? Come si sono vicendevolmente aiutati, Ferruzzi e Medici, a raggiungere i rispettivi obiettivi: l'uno "fare affari", l'altro sfamare l'Italia uscita affamata dalla Seconda guerra mondiale? Chi ha aiutato il giovane ravennate Ferruzzi, con basiche nozioni di francese e inglese, a diventare amico del presidente argentino Juan Domingo Perón e a ottenerne un contratto governativo in quasi esclusiva sulle esportazioni di cereali? Quale rete di protezione permetteva, in piena guerra fredda, al Gruppo Ferruzzi di essere il riferimento mondiale del trading dei cereali verso i paesi dell'Est? Chi ha fatto incontrare Serafino con il potente senatore democratico Richard B. Russell, per anni presidente della commissione bilancio della Camera, a cui compra i terreni nella Mississippi Valley, con cui entra in affari e con cui "parla" dello sviluppo infrastrutturale e logistico, non a caso, del bacino del Mississippi? Non sono domande da poco, perché forniture e finanziamenti a basso costo (Piano Marshall), l'esclusività sull'esportazioni argentine, le quote di mercato privilegiate nei paesi dell'Est e la leadership logistica negli USA sono tutti fattori di successo strettamente interconnessi con scelte politiche e con la qualità delle reti relazionali. Di tutto questo ne sappiamo troppo poco.

Raphaëlle Bacqué
Vanessa Schneider

Successions

Secrets de famille

Saison 2

Les Rothschild, les Dassault, les Ricard et les autres...

Albin Michel

Raul Gardini crea il suo impero da solo? Ovviamente no. Non regge nemmeno il mito del giocatore amante del rischio e dell'azzardo – più volte richiamato da Segreto – perché non si può ricondurre la complessità delle sue scelte imprenditoriali a un tratto del carattere. Chi è Gardini nei vent'anni che passa all'ombra di Serafino Ferruzzi? Certamente fa il "lobbista" a Bruxelles, impara che le leggi si piegano e si modellano sugli interessi specifici (siano essi pubblici o privati!) e che una normativa favorevole può determinare il successo di un'impresa e viceversa. Scoprire quel Gardini significa scoprire un personaggio diverso da quello raccontato da lui stesso, rilanciato dai suoi addetti alle pubbliche relazionali, confermato dall'opinione comune. Scoprire quel Gardini errante nei corridoi del potere politico significa comprendere meglio le scelte future, la Montedison, l'Enimont e, allo stesso tempo, leggere meglio i riti di quegli anni dove affari e politica apparivano un tutt'uno. Inoltre, addentrarsi in quel mondo ci permetterebbe di leggere meglio anche il presente che, personalmente, non mi pare molto dissimile. Gardini giocatore o pedina mossa da altri? Gardini manipolato e mal consigliato da diabolici maestri dei sussurri e lobbisti spregiudicati? Questa è la storia da raccontare, che non è solo di Gardini, ma anche dei suoi consiglieri, dei Talleyrand, dei Rasputin… a modo loro "lobbisti".

Infine, Carlo Sama. Meritava di stare nel titolo del libro perché la storia dei Ferruzzi è in tre atti ma ne vengono raccontati sempre due. Ferruzzi e Gardini che come Tristano e Isotta stanno sempre insieme. Ma in questa storia c'è anche Carlo Sama a cui, peraltro, lo stesso Segreto dedica parte importante del libro. Di Sama sappiamo tanto di quello che Sama racconta di sé (essendo in vita, della sua storia è ancora vigile custode). Lui è l'uomo delle relazioni esterne. Il ponte di contatto con i media e la politica, e per ultimo amministratore delegato, rappresentante della famiglia, liquidatore dell'impero. La sua deposizione davanti a Di Pietro durante il processo Enimont è un manuale di lobbying (di pessima lobbying, mi verrebbe da aggiungere). Il personaggio non è stato mai molto simpatico, ma leggendo e rileggendo, viene il sospetto che fosse molto più sveglio e preparato di quanto non abbia voluto farci credere in quella strategia processuale, adottata da tutti i protagonisti, di scaricare su Gardini tutte le colpe. I cosiddetti comprimari non erano dei tapini, non erano dei coglioni, tutt'altro. E Sama è un vero personaggio, non una comparsa, che meriterebbe una storia raccontata fuori dai luoghi comuni.

Politica e affari, il filo rosso del libro di Segreto, il cui rapporto può essere virtuoso come tragico. Il mondo di Serafino Ferruzzi era diverso, più duro, più scorretto e più opaco. Il business era fatto di silenzi, di amicizie e di tradimenti. Il gioco

intrecciato tra economia e politica era fatto di trame gestite da reti di influenza difficili da identificare, ramificate in anni e anni di esercizio del potere. Il mondo di Gardini è più chiacchierone, pubblico, spettacolare, ma intrinsecamente più malato, in cui il potere politico (e industriale) avverte la sua imminente decadenza e prova in tutti i modi a darsi un ruolo e uno scopo, senza riuscirci. In entrambi i mondi c'era, però, un senso dell'epopea e della tragicità, la sfida e il fallimento, che oggi mancano. Politica e affari sono la stampella l'uno dell'altro, privi entrambi di visioni e di avversione al rischio, nella presunzione che basti gestire la normalità del presente con l'unico scopo di durare, sopravvivere. Per questo, sia la politica che gli affari, sono così deludenti e personaggi come Ferruzzi e Gardini insieme ai Medici, agli Andreotti e ai Craxi, con tutte le luci e le ombre che caratterizzano gli eroi tragici, non esistono più. Dove sono gli imprenditori con il coraggio di creare campioni nazionali capaci di innovare e competere a livello globale? Dove è la politica che crea le condizioni per soggetti industriali più grandi, che chiede impegno di responsabilità al mondo imprenditoriale? L'automotive è emigrata, la chimica scomparsa, le banche ripiegate sui loro bilanci (scottate dai fallimenti di inizio secolo e impaurite di fronte a qualsiasi progetto imprenditoriale rischioso), la farmaceutica troppo frammentata (che meraviglioso progetto sarebbe quello di riunire le realtà imprenditoriali del settore in uno o due grandi player...), cantieristiche e difesa troppo piccole per fare da traino al paese, e così via. La "chimica sono io" diceva sprezzante Gardini. Forse si sbagliava ma, forse, quel tipo di coraggio imprenditoriale è tutto ciò che manca a questo paese.

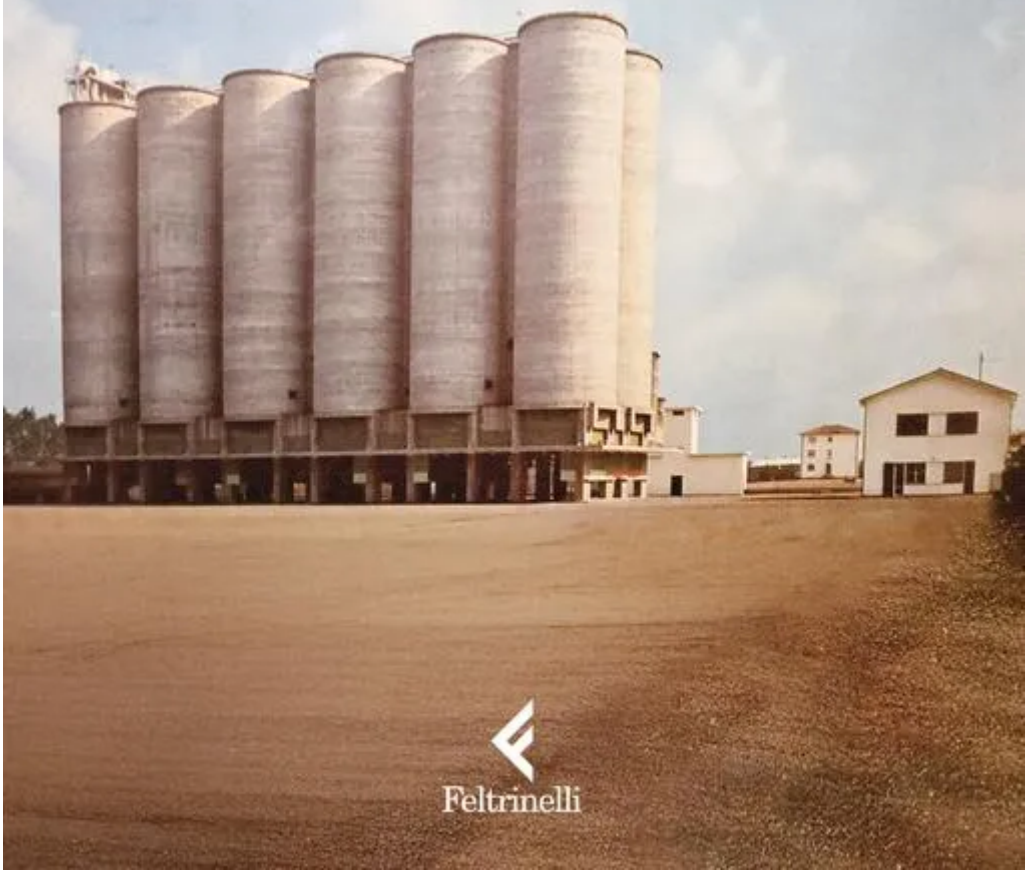
Chissà se Luciano Segreto vorrà scrivere ancora sui Ferruzzi e chissà se ci potrà essere la possibilità di fare nuove domande e provare ad ottenere nuove risposte. Rimane da indagare anche ciò che non è stato lecito dire. Se vogliamo comprendere meglio la storia di Ferruzzi, Gardini, Sama e tuffarci con occhi diversi nel mondo di oggi, dobbiamo toglierci qualche pregiudizio e qualche paura che, comprensibilmente, rimangono in *Il costruttore e il giocatore*.

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio è grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto.
Torna presto a leggerci e SOSTIENI DOPPIOZERO

Luciano Segreto

Il costruttore e il giocatore

Serafino Ferruzzi, Raul Gardini e la fine di un grande gruppo industriale



Feltrinelli