

# Introduzione

Questo è il romanzo della mia vita, del ragazzo di Trezzo sull'Adda, di modesta origine. Il romanzo della vita non può che essere scritto alla "sera" della vita. Secondo Marco Tullio Cicerone:

Non è vero che l'età avanzata allontana dalla vita attiva, al contrario essa orienta verso occupazioni che richiedono doti molto più importanti di quelle delle età precedenti, che la vecchiaia non impoverisce, ma anzi arricchisce: la saggezza, il prestigio, le idee. Il declino delle forze fisiche si accompagna quindi alla crescita delle energie intellettuali, che vanno coltivate ed esercitate, e utilizzate a beneficio di una funzione sociale, quella pedagogica, veramente fondamentale nell'anziano, che ha il dovere di "docere, istituere e instruere".

Vorrei inoltre avere la leggerezza di un mio amico: il regista e scrittore Ermanno Olmi.

So di essere prossimo alla conclusione del mio tempo. Sul calendario della vita, il futuro ha già segnato la mia data. Ma non mi spaventa. Sono in pace e non mi farò rubare neppure un istante della mia serenità. Se mi guardo indietro, ho anch'io i miei rimorsi e rimpianti, come tutti, ma quello che oggi so allora non lo potevo sapere. Il nostro giudizio cambia perché cambiamo noi.

\* \* \*

Quando la vita è stata lunga, com'è accaduto a me che ho 88 anni, i motivi di nostalgia sono molti. Cominciando dalle persone care, che vengono a mancare prima. Così è stato, in ordine di tempo, per mio padre Edmondo, per mia mamma Rosa, per mia moglie Lina. Quest'ultima è stata la perdita più dolorosa di tutte, anche perché eravamo coetanei. Ci eravamo fidanzati a soli 17 anni: era sfollata da Milano nel 1943 durante la seconda guerra mondiale nei pressi di Treviglio (in una casetta di contadini nella frazione di Vidalengo). Era stato un "colpo di fulmine" e poi avevamo atteso, per sposarci a Milano nella chiesa di San Babila, dieci lunghi anni. Era il 1954. E successivamente, in un decennio, abbiamo avuto cinque figli: Fiorella, Elisabetta, Elena, Anna, Giorgio.

Nel 2010 Lina mi ha lasciato all'improvviso a causa di un infarto mentre nuotava vicino a riva sulla spiaggia La Minitas a Casa de Campo (Santo Domingo). Per diversi anni era stata sofferente di epatite nella forma più severa (C1), ma il dottor Garagiola l'aveva curata coraggiosamente con un medicinale che era allora una novità, l'interferone. Prolungandole così la vita di molti anni.

Le esequie di Lina (il suo corpo, cremato, è stato riportato a Milano da me e da mio figlio Giorgio) si sono tenute nella chiesa di San Ferdinando presso l'Università Bocconi, tra il cordoglio generale. Il suo corpo è stato tumulato nella cappella di famiglia a Trezzo (dov'è stata per ora l'ultima a entrare; e io ho già prenotato un posto accanto a lei).

\* \* \*

Questo libro si divide in nove capitoli. Il primo tratta dei Guatri tra Ottocento e Novecento, cominciando da mio nonno Giuseppe, nato nel 1864 e defunto nel 1926. Sposò Francesca Mapelli (trezzese) e da lei ebbe sette figli: Severina, Giovanni, Edmondo, Maria Luisa, Rinaldina, Mario e Domenico.

A parte mio padre Edmondo di cui dirò più avanti, quelli che ricordo meglio sono: Severina (poi Madre Carmela), ritiratasi in

convento di clausura a 18 anni; Giovanni, fiero oppositore del fascismo, che rischiò la deportazione in Germania durante la seconda guerra mondiale; Rinaldina; Mario, che aprì la serie dei “Guatri d’Argentina” abitando per decenni a Buenos Ayres, dove morì. Di Domenico ho solo un vago ricordo: morì a soli 25 anni, nel 1938: era di viva intelligenza, si era diplomato perito industriale a Milano, studiando di sera. Fu la più grave tragedia familiare cui abbia assistito da ragazzo.

\* \* \*

Il secondo capitolo tratta di mia madre Rosa Cereda e di mio padre Edmondo. Mio padre, dopo il ginnasio a Brescia in una scuola cattolica (colà inviato con l’appoggio finanziario del parroco di Trezzo don Grisetti, che sperava di trovare in lui un valido sostenitore del Partito popolare, quello di don Sturzo), nel 1917 fu richiamato per l’ultimo anno di guerra. Ritornato, si portò subito a Milano (abitando presso la casa di sua zia Gemma, sorella della madre Francesca) dove studiò una materia per l’epoca nuova: elettrotecnica. Il che gli consentì, al ritorno a Trezzo, di essere assunto presso la centrale idroelettrica locale. Sarà lì che comincerà la sua carriera.

Carriera che ci avrebbe portato prima a Valbondione (nell’alta Valseriana), dove abitavamo presso la centrale idroelettrica dei Dossi, una frazione a 2 km dal paese. Qui, con mio fratello Beppe, frequentammo le scuole elementari: il primo ad andare fui io (Beppe è nato nel 1930), accompagnato da Maria, una ragazza locale che era cameriera (“a giornata”) presso la nostra casa. A piedi d’inverno e in bicicletta nella bella stagione, quando non c’era più la neve.

Edmondo, come tutti noi, fu molto felice quando riuscì a farsi trasferire nella bassa bergamasca: prima a Caravaggio e poi a Treviglio. Dove divenne il capo zona.

A Treviglio ho trascorso uno dei periodi più belli della mia vita. Sono cominciati i primi timidi sguardi alle ragazze e ho stretto

amicizie che sono rimaste per tutta la vita: prima di tutti Tancredi Bianchi, poi Rino Invernizzi.

Dal 1940, a Treviglio ho abitato con la mia famiglia in una casa in via Crivelli 2: naturalmente (erano i tempi) senza riscaldamento. Io e mio fratello Beppe studiavamo sullo stesso tavolo. Talvolta vi rimanevo anche fino a notte inoltrata. Quando tutti erano a letto a dormire, per riscaldarmi un po', stavo in cucina, dove la stufa era stata accesa durante il giorno.

Il 10 giugno 1940 scoppiò la guerra. Gli altoparlanti ci avvertirono che stava per parlare Benito Mussolini. Il Duce – tra gli applausi (non di tutti, però) – pronunciò il fatidico discorso: «un'ora segnata dal destino... batte nel cielo della nostra Patria...».

La guerra (si dice) ci ha rubato la nostra giovinezza. Ma noi quasi non ce ne accorgemmo. Ne furono invece colpiti ragazzi un po' più grandi di noi, del 1927: molti partirono per la guerra o si diedero “alla macchia” come partigiani o si nascosero sotto terra o nei solai (a partire dal 1943, dopo la caduta del fascismo): fatto sta che, in un modo o nell'altro, persero la vita.

A Treviglio nel 1943 nacque mia sorella Graziella, rimasta per tutta la vita la mia “sorellina”, visto che ha 16 anni meno di me (mia mamma Rosa la ebbe a 40 anni).

\* \* \*

Il terzo capitolo è dedicato a mia moglie Lina Fusa. Come ho accennato sopra, la conobbi nel 1944 a Treviglio quando, nel periodo dei grandi bombardamenti, era sfollata da Milano con padre e madre, mentre i tre fratelli erano stati richiamati e combattevano sui vari fronti. Il fratello Letiziano andò con l'ARMIR sul fronte russo, dal quale non tornò più: fu dato prima per “disperso” e solo dopo vent'anni si seppe che era morto in un campo di concentramento.

Fu la mia compagna di scuola Alba Saporiti a presentarmi Lina. Alba era allora la mia “favorita” (un gioco da ragazzi); di Lina

m'innamorerai subito e fu per tutta la vita, finché Dio me l'ha tolta nel 2010: aveva 83 anni. Siamo stati sposati per 56 anni. Dopodiché mia figlia Fiorella è stata chiamata a dirigere le mie case.

\* \* \*

Il quarto capitolo tratta della mia prima cattedra all'Università di Parma. Vi entrai a 33 anni. Noi ordinari eravamo solo in sei: gli altri cinque sono da tempo scomparsi (tra i "bocconiani" ricordo Levi, Masini e poi De Maddalena).

A Parma rimanevo due mezze giornate. Tenevo una lezione nel pomeriggio e due ore al mattino successivo. Da Milano a Parma (e ritorno) guidavo macchine potenti e veloci («per non perdere tempo»: questa era da giovane la mia ossessione, che oggi ho necessariamente perduto). Tra i 30 e i 50 anni, pur non avendo mai lasciato la Bocconi, ho insegnato contemporaneamente all'Università di Genova, all'Università Cattolica e al Politecnico di Milano (dove affiancavo l'allora ministro Tremelloni, di cui ero diventato amico).

Dopo la partenza di Masini, chiamato in Bocconi nel 1962, proposi agli amici di Parma di chiamare Giovanni Ferrero, torinese. Non lo conoscevo personalmente, ma avevo letto i suoi libri e conoscevo il suo Maestro: Pietro Onida. Con lui m'intesi subito e divenimmo amici. Mi diceva sempre: «Siamo perfettamente d'accordo su tutto» (parlando di Economia aziendale). In realtà, non eravamo affatto d'accordo, la pensavamo diversamente. Io ero per la "quantificazione" della nostra disciplina mentre Giovanni scriveva i suoi libri senza una formula (non credeva che i costi di prodotto fossero misurabili ecc.). Solo per affetto non glielo dissi mai. Ferrero mi diceva sempre che «abusavo delle mie forze», vedendomi sempre gravosamente impegnato. Solo quando tornò all'università d'origine (Torino) accettai un gravoso impegno professionale: diventai commissario giudiziale della Elettrodomestica Salamini.

Fui chiamato alla Bocconi nel 1969.

Sono tornato a Parma, su invito del nuovo preside dell'epoca, nel 2014 (erano passati 45 anni!): non conoscevo più nessuno. Anche la mia giovane e bella segretaria era diventata un'anziana signora. È la vita!

\* \* \*

Il capitolo quinto è dedicato a Maestri e colleghi bocconiani. Ho avuto come Maestro il fondatore dell'Economia aziendale, Gino Zappa. Sono l'ultimo rimasto tra coloro che sedettero come esaminatori al suo fianco (a me accadde nel 1950, quando avevo 23 anni).

Zappa aveva di me una grande stima (forse esagerata): nel 1951 mi disse che dovevo presentarmi per il concorso a cattedra. Gli feci presente che non avevo ancora 24 anni e mi ero laureato da due. Non ammise discussioni: dovetti presentarmi. Con me si presentarono Masini e Rossi. Non vinsi la cattedra, ma fui dichiarato "maturo": un giudizio che vale ben più della libera docenza. E che a me aprì le porte come professore incaricato di Tecnica industriale e commerciale all'Università di Genova (era l'epoca del professor Aldo Amaduzzi).

Anche Ugo Caprara è stato per me un Maestro. Fu il simbolo del XX secolo, che percorse quasi interamente (nato a Lodi nel 1894, è morto a Milano nel 1990). Da quando, nel 1984, divenni Rettore non mancò mai a ogni incontro che presiedessi nell'Aula Magna del tempo (quella di via Gobbi), pronto a intervenire non appena gli si presentava l'occasione.

Ugo Caprara non fu mai un uomo di potere, come lo fu invece Giordano Dell'Amore. Nell'ottobre del 1967 quest'ultimo divenne Rettore, nominato dal presidente Furio Cicogna, che lo aveva proposto al Consiglio d'Amministrazione: ai tempi non esistevano consultazioni col corpo docente. Come del resto accadde anche a me nel 1984, quando fui nominato Rettore dal presidente Giovanni Spadolini (e già ero consigliere delegato). Sono stato il solo in Bocconi a coprire contemporaneamente le due cariche;

e per di più in tempi difficili – anche nell’epoca del banchiere Roberto Calvi, vicepresidente fino alla morte avvenuta a Londra impiccato (o impiccatosi?) sotto il ponte dei “frati neri”.

Ho spesso detto – scherzando – che in Bocconi la posizione in Consiglio di vicepresidente è la più pericolosa. Tra i miei predecessori ci sono stati il filosofo fascista Giovanni Gentile, ucciso a Firenze dai partigiani (tra la disperazione del segretario Girolamo Palazzina), e Roberto Calvi, il “banchiere di Dio”.

Giorgio Pivato è stato un mio grande amico. Con Carlo Masini mi aiutò a trovare i primi incarichi professionali. Nell’inverno 1950/51, fui richiesto da un suo cliente di Borsa (Giorgio era agente di cambio e figlio d’arte) che aspirava ad acquisire il mobilificio Zari di Bovisio dalla Lagomarsino, grande azienda di calcolatrici. Quest’ultima voleva liberarsene perché generava perdite continue. Pivato mi propose per una *due diligence*: dovevo verificare se la società avesse magagne. Le magagne c’erano ed erano pesanti. Così la Lagomarsino, dopo avermi ringraziato, mi chiese se potessi sostituire per qualche tempo il fuggiasco direttore generale. Fu la mia prima esperienza manageriale (a 24 anni) e mi resi conto che qualche attitudine l’avevo. Le maestranze mi si affezionarono (mi chiamavano, in milanese, *el duturin*).

Tancredi Bianchi è stato per me “l’amico di una vita”. È nato nel 1928 a Caravaggio (dove ho abitato anch’io con la mia famiglia, prima di trasferirmi a Treviglio). Ma mentre io, non appena laureato, mi sono trasferito a Milano – che è stata, per tutta la vita, la “mia” città – Tancredi è sempre stato fedele alla terra bergamasca, alla “sua” Bergamo, dove abita tuttora.

Alla Bocconi Tancredi è stato chiamato il 1° novembre 1979 per trasferimento (da Roma La Sapienza) alla cattedra di Economia delle aziende di credito – Corso progredito. Lo stesso giorno venne chiamato anche Mario Monti per la cattedra di Teoria politica monetaria: fu un giorno storico per la nostra università!

Gianguido Scalfi è stato un collega e un vero amico. Poco più anziano di me (1924), fin dagli anni Cinquanta fu tra i migliori

allievi di una delle “stelle” del firmamento giuridico, il professor Aurelio Candian.

L'8 novembre del 1974, mentre eravamo nel pieno della contestazione studentesca, Scalfi fu nominato (per un anno) Rettore; nello stesso giorno diventavo consigliere delegato. Ci trovammo insieme proiettati ai vertici della nostra università.

Nel pomeriggio del 3 giugno 1975, mentre stavo entrando nel mio ufficio, vidi giungere trafelato e stranamente arruffato nei capelli il mio amico Rettore, ancora ansimante... Mi disse: «Mezzo centinaio di studenti della cosiddetta sinistra extraparlamentare, non frequentatori delle mie lezioni, si sono stretti minacciosamente attorno alla cattedra, volevano spiegazioni – dissero – ma le parole furono sostituite da calci e pugni».

È un quadro che associo all'aggressione fascista al Rettore Angelo Sraffa avvenuta nel 1922 all'ingresso di largo Treves (la “vecchia” sede della Bocconi).

\* \* \*

Il capitolo sesto reca il titolo “La mia Bocconi (1969/1999)”. Nel 1969 arrivai come ordinario alla Bocconi, per trasferimento dall'Università di Parma. Nel settembre 1974 il presidente Furio Cicogna mi convocò presso la sede del Banco Lariano e mi propose di assumere la carica di consigliere delegato, con tutti i poteri amministrativi: in questo incarico rimasi per ben 25 anni!

Nel 1984 divenni Rettore; e in questa carica rimasi (contemporaneamente) per cinque anni.

Per diversi decenni sono stato direttore dell'Istituto di Tecnica Industriale e Commerciale (affiancato da tutti i miei allievi, collaboratori e dalla fidatissima segretaria Piera Rella, con noi per 35 anni. A lei seguì Anna Gigante).

Qui ha ragione mia figlia Fiorella che scrive<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Da *Luigi Guatri, visto da vicino*, Egea, libro fuori commercio, 2015.



Della Bocconi parlerò poco: siamo tutti un po' gelosi. E d'accordo che gli ha dato enormi soddisfazioni, e che per noi è un avversario difficile da battere, ma in fondo si tratta sempre di quattro mura (sempre più grandi, lo riconosco) e di qualche centinaio di persone. Ma noi siamo la sua famiglia in carne e ossa.

\* \* \*

Il settimo capitolo ricorda i (molti) amici scomparsi. Tra questi non posso comporre una graduatoria: sono stati tutti grandi amici. Mi limiterò perciò a ricordare il presidente Giovanni Spadolini. Ho passato vent'anni al suo fianco nel Consiglio d'Amministrazione della Bocconi, in cui entrammo contemporaneamente il 1° novembre 1974.

Spadolini fu prima nominato vicepresidente e, dopo la scomparsa di Furio Cicogna, il 22 gennaio 1976 presidente (a tale carica designato dall'Istituto Javotte Bocconi – Associazione Amici della Bocconi all'epoca presieduto da Libero Lenti). Tra i concetti basilari che enunciò più volte vi fu l'auspicio che la Bocconi, protesa all'innovazione, potesse rinnovarsi sempre, ma «nella coscienza della tradizione».

*Lo sforzo di coniugare innovazione e tradizione* ha sempre ispirato i docenti bocconiani (almeno quelli dei miei tempi). Anche quando le costruzioni teoriche dei nostri Maestri sono state da noi stessi superate, abbiamo fatto tesoro dei loro insegnamenti; e ciò che abbiamo saputo costruire lo riconosciamo innanzitutto a quanto essi ci hanno insegnato.

\* \* \*

Il capitolo ottavo tratta della mia ricerca scientifica (su di essa non posso esprimere giudizi, che lascio agli altri), mentre il nono riguarda la professione. Mi sono iscritto giovanissimo (nel 1950) all'albo dei dottori commercialisti di Milano, un anno dopo la laurea. Ma la “vera” attività professionale è cominciata

nello Studio Luigi Antonelli nel 1952. Il ricordo del periodo di via dei Bossi è indelebile. È stato il periodo della mia giovinezza e quello dell'attivismo frenetico, in ogni campo (accademico e professionale).

Poi ho proseguito nel mio ufficio di via Massena 12/7 (a cento metri dalla mia abitazione in via Massena 18, dove anche Antonelli abitava e dove oggi sono rimasti i suoi figli). In via Massena 12/7 si è svolta la massima parte della mia attività professionale. Qui sono diventato un consulente molto richiesto, che aveva bisogno di molti collaboratori (tra i quali, *in primis*, mio figlio Giorgio). Solo verso gli 86 anni ho deciso che “era il tempo di smettere”. E così ho fatto.

\* \* \*

Concludo chiedendo scusa ai lettori per alcune inevitabili ripetizioni che troveranno nel libro, ma raccontare più di un secolo di storia non solo in ordine cronologico non è semplice.