



PROTAGONISTI. Vittorio Volpi, top manager e studioso d'Oriente

Equilibrio, la forza dimenticata

Se un manager è un fenomeno ma non ha il senso della misura, non porterà benefici duraturi alle imprese e alla collettività. Il Giappone ci ricorda che coraggio e dignità sono valori attuali.

di Attilio De Pascalis

Banchiere internazionale, docente, scrittore, studioso dell'Oriente (dove ha vissuto per oltre 30 anni), Vittorio Volpi ha sulla scrivania la sua ultima opera: la riedizione del libro *Il Visitatore*, dedicato ad Alessandro Valignano. Iniziamo da qui per chiedergli di raccontare a "L'Impresa" che cosa imparare dalla storia - recente e meno recente - del Giappone e dalla storia professionale di un manager ultrasettantenne come lui.

Il Giappone è il paese in cui ha vissuto per decenni. Come lo vede oggi?

Il problema nucleare occuperà il dibattito in Giappone per un lungo periodo. Le centrali nucleari producono quasi il 30% dell'energia elettrica. Se chiudessero tutte il Paese sarebbe alle corde. Non sarebbe sostenibile un'economia con un prodotto interno lordo di 5.000 miliardi di dollari. Vedremo come finirà. Terremoto e tsunami hanno causato un dramma con decine di migliaia di vittime. Ma le conseguenze per l'economia saranno limitate.

La scossa ha fatto molte vitti-



me ma in misura limitata rispetto a quanto accaduto negli ultimi 100 anni. Ricordo il terremoto del Kanto che fece 140.000 morti. I bombardamenti americani su Tokyo durante la seconda guerra mondiale, che causarono oltre 100.000 vittime. Le due bombe atomiche, con decine di migliaia di morti. Un altro evento sismico, a Kobe; causò 6.000 morti, ma piegò una regione ricca di industrie, il ganglio vitale dell'economia. Il recente terremoto ha colpito una regione agricola, il Tohoko, che rappresenta il 7% del prodotto nazionale lordo. Anche nella peggiore delle ipotesi il sistema non si fermerebbe. I danni sono vasti ma riparabili. Il Paese si risolleverà.

Il Giappone si riprenderà dalla crisi innescata dal terremoto?

Indro Montanelli, che è stato per me un grande amico e mentore, diceva che chi non capisce il passato non può comprendere il futuro.

Ebbene, se si guarda al passato si vede che tutte le volte che il Giappone moderno ha incontrato grandi sfide, ne è uscito a testa alta. La prima è stata a metà del XIX secolo. L'America arriva con le cannoniere e il Giappone le affronta con le barche a vela. Gli Stati Uniti ordinano di aprire i porti, uscendo da un isolamento di oltre due secoli e mezzo. In soli 60 anni la marina militare giapponese si rinnova. E nel 1904 distrugge la flotta russa nello stretto di Tsushima. In poco più di mezzo secolo si è passati dalle vele a una flotta moderna, con marinai addestrati nelle migliori scuole, in Inghilterra. Una seconda immane sfida è all'indomani della seconda guerra mondiale, persa dal Giappone. Nel 1945 il paese è devastato e alla fame. Il 70% del potenziale industriale è distrutto. In breve tempo rientrano dalle colonie due milioni di persone. E ci sono le vittime e i traumi di due bombe atomiche.

Eppure, in soli 20 anni il Giappone



diventa la terza e poi la seconda potenza economica mondiale.

Anche quando è colpito dagli shock petroliferi, negli anni '70, e dalla rivalutazione forzata dello yen l'arcipelago nipponico riesce a uscire dalle crisi.

È un popolo di gente coraggiosa e dignitosa. Si riprenderanno.

Il Giappone usciva già da un lungo periodo di crescita lenta e deflazione.

È vero. Ma io non condivido la teoria del ventennio perduto. L'arcipelago nipponico è un laboratorio vivente, che sta cercando di capire come una società matura e ricca può consolidare i livelli raggiunti. Il reddito procapite è di 38.000 dollari. I giapponesi muoiono al di là degli 80 anni di aspettativa di vita con un patrimonio medio di 250.000 dollari.

Su circa 127 milioni di abitanti, ben 35 hanno oltre 65 anni. Fra i paesi industriali il Giappone ha il peggior rapporto fra chi è già in pensione e chi lavora: una ogni 4. E si ritiene che fra 20 anni ci saranno due persone che lavorano e una in pensione. Non bisogna poi dimenticare che è un Paese dove persiste un tabù verso l'immigrazione. Lo scenario atteso per il Sol Levante è ancora di una crescita lenta. Il Giappone ha raggiunto gli obiettivi

che si era posto nel recente passato. Ora sta pensando come mantenere il benessere.

Consiglia un'esperienza di lavoro in Asia?

Per il Giappone direi subito di sì, anche se gli italiani che vanno lì diminuiscono. È un po' il gigante dimenticato. Non è trendy.

Per un giovane Cina, Giappone, Corea e Taiwan sono esperienze straordinarie. Perché aiutano a capire culture differenti, dove la diversità si esprime al massimo.

Quali consigli darebbe ai giovani manager per crescere?

Tre cose. La prima è un insegnamento dei nostri vecchi: chi vuole vada, chi non vuole mandi. Vedo giovani che dovrebbero essere incoraggiati a fare esperienze di lavoro all'estero. Lo studio è comodo. Ti fai tanti amici e ti diverti. Lavorare è una cosa diversa, faticosa. Devi imparare le lingue e a vivere con gli altri. Assimilare altre culture.

Il secondo messaggio è rivolto ai genitori. Fate fare ai figli la strada e la carriera che vogliono loro, non quella che volete voi. I figli devono fare le proprie scelte e la propria strada. A meno che i ragazzi non abbiano gravi limiti e vadano seguiti da vicino. Se posso



citare un esempio positivo, Gildo Zegna è stato mandato a lavorare in Spagna. Poi negli Stati Uniti. Così ti fai le ossa e poi torni a casa con un bagaglio di esperienze. È assurdo vedere certi amministratori delegati con meno di 30 anni, figli di papà, con fazzolettino sul vestito blu. Che titoli hanno? In azienda chi li rispetterà? La terza riflessione è di dare il giusto peso alla carriera. Non l'ha prescritto il dottore che tutti debbano diventare dei manager. Si può essere felici anche facendo altro. Quando avevo 26 anni lavoravo alla Citibank. Il mio medico mi disse: "Caro Volpi la vedo bilanciato e sereno. Si mantenga così". "Come devo fare?" chiesi. "Semplice, mi rispose. Non metta tutte le uova in un solo paniere. Non sia ossessionato dalla moglie. Né dagli hobby. Né dal lavoro. Sappia tenere sempre un giusto equilibrio. Tutto è piacevole da avere, ma nulla è indispensabile".

Equilibrio, una grande dote che spesso manca ai manager...

Le racconto un altro aneddoto di quando ero giovane. Io ho cominciato a lavorare a 14 anni pulendo le scrivanie, perché ero un orfano di guerra e mia madre non aveva voluto risposarsi. Ho studiato per 10 anni di sera e di notte per prendere un diploma di ragioniere a poi la laurea in economia e commercio all'Università Cattolica di Milano. Dovevo sempre essere un passo davanti agli altri. Imparare sempre. Ebbene a 26 anni, in banca mi avevano promosso direttore amministrativo ed ero il più giovane. Allora sono andato dall'amministratore delegato e gli ho detto: "Grazie, sono contento, ma perché proprio io? C'è gente più valida e con maggiore esperienza". "Lo so, mi rispose il grande capo. Ma ti ho scelto perché sei una persona equilibrata. Vedrai che andrai alla grande". Da allora non mi interessa che un manager sia un fenomeno se poi manca di equilibrio. Mi piace

la gente solida. Onesta. Rispettosa degli altri. Il manager è quello che sa far lavorare bene gli altri, compresi tecnici e professional più esperti di lui.

Parliamo degli over...

È una questione che mi riguarda da vicino, per via della carta di identità. Non è un fatto fisico, tutti invecchiamo. L'età, come diceva il generale McArthur, è uno stato della mente. C'è chi resta giovane a 80 anni e chi è già vecchio a 30. La discriminazione al contrario non è giusta. Dirò di più: danneggia le stesse aziende. Il merito deve valere a qualunque età. Se una persona è capace, motivata, ha voglia di lavorare non gli si può dire che a 60 anni non ha più l'età per certi incarichi. Se un professore è bravo che vada avanti fino a 100 anni! Sarà sempre più saggio e bravo. L'unico metro è il merito, il valore aggiunto che posso portare all'impresa, al team, come agli amici e ai parenti. Naturalmente non si applica a tutti. Alcuni "over" vogliono fare altre cose o non hanno voglia di fare più niente. Ma in molti campi, manager, giornalisti, docenti, diplomatici, ci sono persone di grande valore. Hanno esperienza. Sono ancora fortemente motivati a fare risultati e sono ottimi coach. In certe aziende, per assurdo, può dare di più un 70enne con il sacro fuoco che non fa ombra a nessuno.

Cosa migliorerebbe in Italia?

Una cosa importante è aprire un dibattito sulla successione. Il 60% delle imprese deve affrontare un cambio generazionale. Le famiglie di imprenditori dovrebbero capire che le aziende sono un patrimonio del paese. Non devono essere affidate per forza ai figli. Alcuni hanno una vocazione, una voglia e una capacità. Se non ci sono eredi all'altezza, le famiglie dovrebbero mettere le imprese sul mercato con strumenti come la Borsa, il private equity, il venture capital.

E poi?

Sviluppare la cultura del merito. In Italia se vuoi fare strada prevalgono contatti e conoscenze. Il merito dovrebbe essere una formula automatica: tu entri in un'azienda e fai carriera se sei bravo.

Nessuna impresa di buon senso può permettersi di perdere dei talenti. Quindi ti danno la carriera e i soldi. Se questo non avviene sei in un'azienda che ha dei problemi. Se pensi di avere delle capacità e dove lavori fanno di tutto per non usarle, cambia azienda. Se ti capita come capo un manager che tratta male i commessi e le segretarie, che non ammette dialogo e dibattito, cerca di cambiare squadra. Non lavorare con gli stupidi. La vita è troppo breve per sprecarla con gli idioti. Solo lavorando con gente intelligente si impara e si va avanti. ■

Consigli di un gesuita agli uomini d'affari

In Asia per oltre tre decenni, a partire dal 1574, Alessandro Valignano è stato il coordinatore delle missioni cattoliche in Estremo Oriente. Soggiorna in Giappone in tre differenti periodi, per un totale di circa dieci anni. «Valignano - osserva Vittorio Volpi nel libro *Il Visitatore*, in uscita in questi giorni per i tipi di Spirali - portò una nuova cultura dell'Occidente in Asia, con una inculturazione da adattamento, anticipando di 4 secoli il Concilio Vaticano II. Scrisse il celebre Manuale per i missionari in Giappone, un testo ottimo ancora oggi per manager, uomini d'affari e diplomatici. La sua marketing mission, salvare le anime, non è proponibile senza inculturazione e adattamento. Dopo avere capito una cultura diversa cerco di gettare i ponti su altre strade e nuovi percorsi insieme».

