



Ennio e Lina Doris nella veranda della villa di Tombolo, nella campagna padovana, dove si rifugiano ogni fine settimana. Nella pagina a destra, la scenografica piscina al coperto.

► mai lei continua a considerarlo il suo maestro?

R. Io ho avuto successo nel mio settore avendo fatto qualcosa di innovativo. Berlusconi, invece, è un uomo che ha avuto successo in campo immobiliare, ma che si è anche lanciato nella televisione, un settore in cui ha avuto come nemico addirittura la Rai, un ente pubblico con tutto il potere in mano. Si è occupato di calcio e il suo Milan è diventato una delle più prestigiose squadre al mondo. Si è messo in politica e in due mesi ha formato un partito e vinto le elezioni. Abbiamo visto tanti uomini di successo eccellere nel loro campo, ma mai nessuno come lui spaziare da un settore all'altro con lo stesso successo. Ma mi ascolti: chi cerca di imitarlo commette un gravissimo errore.

D. In che cosa lei si differenzia da Berlusconi?

R. Non ho la capacità di impormi in qualsiasi campo. Inoltre, prima di compiere un passo importante mi avvalgo di tutte le tecniche più raffinate come focus, sondaggi di mercato eccetera. Lui invece può saltare tutti questi passaggi.

D. A *Capital*, 26 anni fa, Berlusconi disse: se avete una buona idea venite da me che io vi ricevo e se l'idea è buona la metto in pratica. Lei se la sentirebbe oggi di avanzare la stessa proposta?

R. Io sono pronto ad accettare qualunque idea purché si sposi con il business che sto attualmente portando avanti.

D. Ma non una proposta riguardante altri settori?

R. Berlusconi accettò la mia idea perché aveva una caratteristica precisa: era molto sinergica con quello che stava facendo, creava la liquidità di cui aveva bisogno per fare la tv. Ma è stato proprio lui a insegnarmi che non si può svolazzare ovunque occupandosi di tutto. Ogni business comporta tre esigenze fondamentali: denaro, uomini e tempo. Quindi non basta che un affare sia buono in sé, bisogna tenere presente che il denaro necessario potrebbe servirvi per altre attività, che i manager non possono dedicarsi con-

temporaneamente a imprese diverse e che il tuo tempo è limitato. Ecco perché nello scegliere un business occorre avere le idee molto chiare su questi tre punti.

D. Però lei è uscito dal suo campo diversificando in una azienda agricola...

R. In questo caso c'è un motivo di fondo di carattere psicologico. Il mio paese era tutto popolato da mediatori di bestiame e la ricchezza era legata al numero di mucche che avevi in stalla e a quanto terreno possedevi. Da bambino ero abituato a pesare la ricchezza altrui in base al numero delle mucche in stalla. Per me anche oggi i profumi del fieno e della stalla sono qualcosa di magico. Tuttavia non avrei mai acquistato un'azienda agricola perché non ho le competenze per occuparmene. Ho cambiato idea quando me lo ha proposto un amico d'infanzia che lo fa per mestiere ed è anche molto bravo. Mi suggerì di rilevare la tenuta di Torviscosa, a suo tempo della famiglia Ferruzzi poi diventata di proprietà della Montedison, e io ho accettato perché ci ho messo solo i soldi. Il tempo e gli uomini ce li ha messi questo mio amico.

D. Nel suo campo specifico, come giudica se l'idea è buona?

R. Nel mio settore ho sufficiente competenza ed esperienza per scegliere bene. Ma ho ricevuto da Silvio un importante insegnamento: se l'idea piace a tutti, scartala, perché vuol dire che non è abbastanza innovativa. Io mi comporto proprio così: la spiego a tutti e se ne ricavo un entusiasmo generale la lascio perdere.

D. E se invece la trovano folle?

R. Se tutti mi dicono che sono un pazzo, allora ci lavoro su, perché vuol dire che quell'idea potrebbe veramente fare la differenza.

D. In assoluto, qual è stato l'insegnamento più importante che le ha impartito il suo socio in Mediolanum?

R. Il consiglio più importante per un imprenditore: pensare in grande. Quando lo lessi su *Capital*, nella famosa intervista