

CAPITAL 25

LUI L'HA SEMPRE DETTO: «HO INCONTRATO BERLUSCONI DOPO AVER LETTO LA SUA INTERVISTA SU *CAPITAL*». POI È ARRIVATO L'INCONTRO A PORTOFINO, LA NASCITA DI PROGRAMMA ITALIA E DI MEDIOLANUM: UN PERCORSO DA ZERO A 26 MILIARDI DI EURO DI RISPARMI AMMINISTRATI IN 25 ANNI. ENNIO DORIS RACCONTA TUTTA LA STORIA, INCLUSE LE DUE VOLTE CHE NON HA DATO RETTA AL CAVALIERE: UNA È ANDATA BENE, L'ALTRA È STATA UN DISASTRO. MA IL PREMIER NON SE L'È PRESA. E GLI HA ANCHE VENDUTO UNA BARCA

IL FILM DEL MIO SUCCESSO COMINCIA CON *CAPITAL*

DI GIUSEPPE MARINO



La copertina di *Capital* che ha "fatto incontrare" Doris e Berlusconi. Sotto: Ennio Doris. A destra: sul set dello spot Mediolanum diretto da Dario Piana per lo Studio Marani.



Che cosa le ricorda questa copertina?». Ennio Doris, l'uomo che ha costruito una banca tutto intorno a noi, la riconosce al volo, anche se risale al 1981: è il numero di aprile di *Capital*, che dedicava un ampio servizio a un imprenditore emergente, fondatore di un impero del mattone e che da un annetto scarso si era inventato una tv: Silvio Berlusconi. Dopo 24 anni Doris ricorda ancora alcuni passaggi di quell'intervista. Che gli hanno cambiato la vita. Il banchiere che comanda Mediolanum dagli uffici di Milano 3, indossa abiti firmati Canali ma va ancora in osteria a giocare a carte e continua a vendere qualche polizza «per tastare il polso al mercato», lo ha sempre detto: «Il rapporto con Silvio è nato dopo aver letto di lui su *Capital*». **L'incontro però è avvenuto per caso, nella piazzetta di Portofino?**

Ma c'entra di nuovo *Capital*: avevo bisogno di un fiscalista e avevo letto di Victor Uckmar sulla vostra rivista. Ero in Liguria per incontrarlo. Avevo preso una stanza all'Imperial Palace di Santa Margherita Ligure e con mia moglie

eravamo andati a fare una passeggiata a Portofino. È lì che ho incrociato Berlusconi, arrivava dalla villa sul promontorio che ora è di Dolce & Gabbana e che lui era solito frequentare. Ho detto ad alta voce: «Ma quello è Silvio Berlusconi». Lui si è voltato e io mi sono detto che era la mia occasione per fargli la proposta che avevo in mente di rivolgergli fin da quando avevo letto la sua intervista.

Lei aveva già in mente i consulenti globali, quindi. Ma facciamo un passo indietro, com'è nata l'idea?

Dal '60 al '68 ho lavorato come bancario all'Antonveneta (che allora si chiamava Antoniana). Finché il mio ex compagno di scuola Gianfranco Cassol non mi ha detto: «Io mi sono laureato da due anni e ho già cambiato otto attività. Tu dopo il diploma sei entrato in banca e non ti sei più mosso». Mi sono reso conto che aveva ragione e la prima offerta l'ho accettata: direttore generale di una piccola azienda metalmeccanica acquisita da un gruppo il cui azionista di riferimento era il dottor Dino Marchiorello, che in seguito divenne

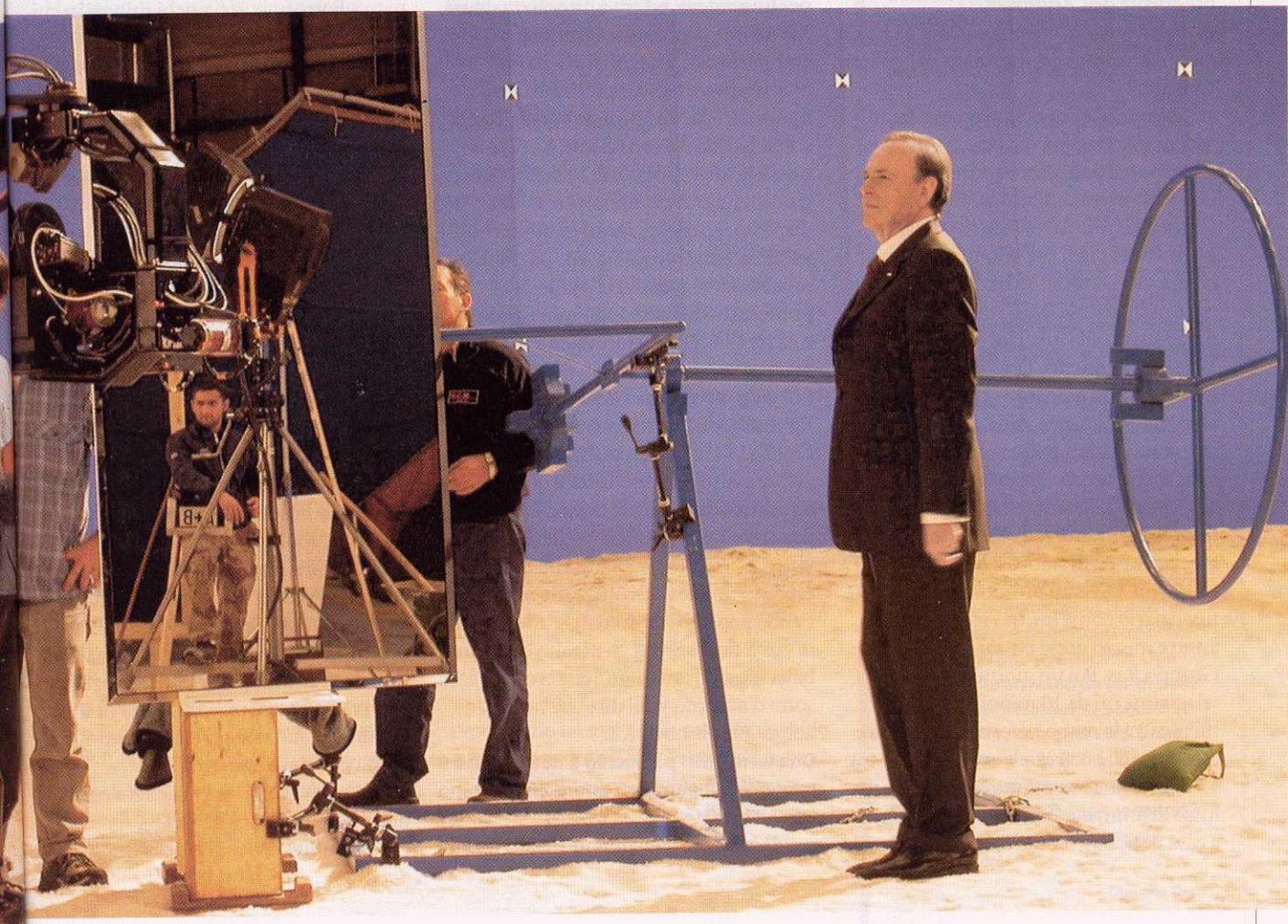


ACCADE OGGI

IL NUOVO BANCHIERE? UN PROMOTORE

Dici promotore finanziario e pensi Ennio Doris. Non che il mestiere l'abbia inventato lui, ma di certo l'ha rivoluzionato. E ora si prepara a una nuova svolta. È la risposta di Banca Mediolanum al massiccio attacco della concorrenza straniera al mercato italiano. Che vede Doris nettamente contrario a lasciare via libera alle Opa dall'estero, Antonveneta in testa: «Perché dovremmo farlo, senza reciprocità? In Germania per esempio gran parte del risparmio è in mano a istituti controllati dai Länder. Per noi porta chiusa». E i vantaggi per l'utente in termini di costi e servizi che la concorrenza potrebbe portare? Mediolanum risponde con una strategia centrata sull'innovazione. Innanzitutto tecnologica: la banca è

accessibile 24 ore su 24 via telefono, Internet o tv (con il teletext, accessibile anche alla clientela meno smalziata tecnologicamente). Per i titolari del conto c'è una carta di credito sul circuito CartaSi che è anche revolving e bancomat (funziona in qualsiasi sportello senza commissioni). Per i clienti top c'è invece Prima Fila, con carta oro sul circuito Amex, servizi dedicati e una raccolta punti che garantisce vantaggi speciali. Il rapporto umano è garantito dal promotore finanziario, concepito non più come un impiegato, dunque un centro di costo, ma come un direttore di banca senza filiale, dunque un centro di profitto, che va a casa del cliente per aprirgli un conto o per un fido. Per Doris sarà il banchiere del terzo millennio.



CAPITAL 25

Al suo record ci tiene: Ennio Doris è il primo "banchiere da spot". Così anche la nuova campagna lo vede protagonista. Ecco le foto del backstage nel Teatro 5 di Cinecittà. Un investimento da 30 milioni che include la prima pubblicità interattiva su digitale terrestre.



presidente dell'Antonveneta.

Si era sistemato, insomma. Com'è che ha fatto dietrofront ed è tornato nel campo bancario?

Avevo 28 anni e guadagnavo bene. Ma un giorno dovevo andare con Marchiorello all'assemblea dell'Antonveneta. Sono salito sulla sua Citroën Ds, e ho abbassato lo sguardo verso i miei piedi che affondavano in quella moquette altissima mentre l'auto partiva silenziosa. Mi è venuto di paragonarla alla mia Fiat 850 con 120.000 chilometri. E quando ho rialzato lo sguardo sul guidatore, ho pensato: «È al volante della macchina che deve esseremia, e sta guidando il mio futuro». La soddisfazione per il mio lavoro è scomparsa all'istante e ho capito: dovevo fare l'imprenditore. In che settore lanciarmi? Fu di nuovo Cassola a ispirarmi. Divenni promotore finanziario come lui, in Fideuram. E un anno e mezzo dopo passai alla Dival, Gruppo Ras. Poi un giorno un falegname mi dà 10 milioni da investire, mi mostra la mano deformata dai calli e mi spiega che con quell'investimento tra 15 anni si sarebbe potuto permettere il lusso di ammalarsi. La sera sono tornato a casa pensando che la soluzione giusta

per lui esisteva, ed era una polizza salute. Ma allora i promotori agivano per compartimenti stagni: finanziario, assicurativo e bancario. Serviva una figura diversa, che potesse consigliare la scelta giusta: un consulente globale. Mi misi a lavorare sodo con l'idea che prima o poi avrei trovato un imprenditore disposto ad appoggiarmi in questa impresa: sette giorni su sette, anche di sera, mi fermavo solo la domenica pomeriggio per stare con mio figlio e mia moglie, che mi faceva da autista, da segretaria.

Poi un giorno legge l'intervista...

Esatto. E mi colpiscono due punti. Quello in cui Berlusconi invitava chi avesse avuto una buona idea di business ad andare da lui. E poi dove diceva che si deve pensare in grande. E lui ha sempre fatto così. È uno prudente, ma quando crede in un'idea ci scommette tutto. Prima però chiede un parere alle persone di cui si fida: se tutti gli dicono che è una bella idea, lui la accantona, perché se tutti sono d'accordo vuol dire che non è abbastanza innovativa.

Che lei lo stimi parecchio è noto. Qual è il migliore e il peggiore affare che ha fatto con lui?

Il migliore ovviamente è stato quello

nato a Portofino. Nei pochi minuti in cui ci siamo parlati ho fatto centro proponendogli non di assumermi, ma di mettermi a disposizione strumenti immobiliari da collocare sul mercato. Quindici giorni dopo mi ha chiamato e mi ha dato appuntamento ad Arcore. Nel frattempo lui aveva già sondato il mercato. E io l'ho convinto definitivamente mostrandogli l'ultimo assegno mensile incassato dalla Dival: 124 milioni di lire. A lui non chiedevo nulla: avrei rinunciato a tutto per ripartire da zero. Ci vedemmo alcune volte durante l'estate ad Arcore e in via Rovani e trovammo l'accordo. Conobbi Dell'Utri, Confalonieri, Galliani, ma lavorai soprattutto con Livio Gironi, con Giancarlo Foscale e con Paolo Berlusconi che si occupavano della parte immobiliare. La società partì il 2 febbraio 1982, in una stanzetta in cui eravamo in tre. L'imperativo era risparmiare su tutto: come avrei fatto a coprire eventuali perdite? Il primo anno realizzammo 500 milioni di lire di utile. Da allora è stata una crescita continua.

Lei gli chiedeva consiglio?

Qualche volta, ma in generale lui è uno che delega molto. Nell'84 si presentò l'opportunità di acquistare la



Mediolanum per 14 miliardi di lire, iniziando così a vendere polizze nostre, anziché di altre compagnie. Ma il gruppo era molto indebitato e Berlusconi aveva emesso una circolare in cui vietava qualunque investimento straordinario. Decisi di concludere l'affare senza dirglielo, e naturalmente avevo le deleghe per poterlo fare. Lui non avrebbe potuto darmi il via libera, altrimenti gli sarebbero piovute richieste anche da altre parti del gruppo.

Però andò bene. E qual è l'affare cattivo?

In realtà è un cattivo affare che ho fatto fare a lui. Tempo dopo, quando la società era già avviata, attraverso Chase Manhattan Bank individuai un broker londinese, Lewitt, nel quale si poteva acquisire una partecipazione al 5% per 15 miliardi di lire. Silvio mi disse: «Io non lo farei». Ma io andai avanti lo stesso perché mi serviva una presenza all'estero per tenere d'occhio la concorrenza straniera. In capo a poco tempo la società era crollata e avevamo perso i soldi. Chiamai Berlusconi e glielo dissi. Lui disse solo: «La prossima volta abbi più fiducia in me». Ma non se la prese affatto. Un'altra volta gli girai una proposta d'affari che mi avevano sottoposto. Mi rispose: «Ennio, non puoi

fare l'amore con tutte». Una massima che riassume una regola base degli affari che mi ha trasmesso: per il business ci vogliono uomini, tempo e soldi. E sono tutti e tre risorse scarse. Se le metti da una parte non puoi usarle da un'altra. Insomma la lezione è che bisogna concentrarsi sul business più importante. Lui con me investì poco denaro, uomini e tempo. E in un'attività che era strumentale rispetto alla sua.

Però un altro affare con il premier lei l'ha fatto, ha comprato una barca. È stato un buon affare?

Straordinario. L'ho comprata contro il parere di mia moglie e ora la usa quasi solo lei. Io mi stavo interessando a un Perini e lui mi ha fatto vedere la "Principessa vai via". Ci ho pensato su un po' di tempo e alla fine l'ho presa.

E la macchina, l'ha poi comprata?

Quale macchina?

La Citroën, la macchina del suo destino...

Lo era davvero: l'ho vinta in un contest aziendale qualche tempo dopo aver iniziato a fare il promotore.

Dicono che lei ami conservare le vecchie auto, non andrà ancora in giro sul pallas?

Di solito vado su un'Audi A8 a trazione integrale. E adesso ho appena preso una Maserati Quattroporte.