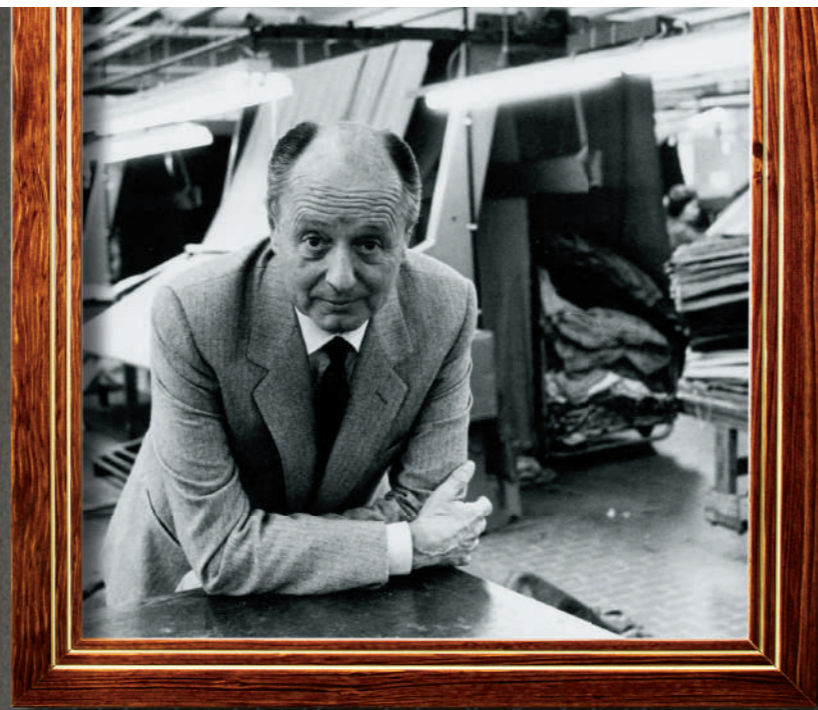




1



2

1 - Tagliati a misura: i cugini Paolo e Gildo Zegna in una foto del 2003.
 2 - Aldo Zegna nel 1980.
 3 - Ermenegildo senior durante una passeggiata nell'Oasi Zegna.
 4 - Scorcio della vecchia casa di famiglia a Trivero, paese di montagna sopra Biella.
 5 - L'ingresso principale del lanificio di Trivero, sopra Biella.



3

4



5

UN SECOLO SENZA PERDERE IL FILO

Storia di capitalismo di mezza montagna, terra di acqua buona e filati fini. Storia di un piccolo lanificio diventato, cento anni dopo, top di gamma. Perché il futuro di **Zegna** era già scritto nella prima réclame.

di **Marco Ferrante e Silvia Bernasconi**

Sul web troverete una formidabile fotografia. Anna e Gildo Zegna in un perfetto stile familiare (lei con un abito beige e golfino tortora, lui con una flanelle leggera), all'inaugurazione del loro negozio milanese. Accanto a loro un magnifico esemplare d'individuo ostensivamente Ymca, molto cuoio - a partire dal berretto - catenelle, crocifissi, pizzetto d'ordinanza: è Peter Marino, accorsato architetto d'interni, ma soprattutto di flagship store (Chanel a Tokyo, Armani, Vuitton a NY, Dior in vari luoghi, Fendi a Roma e, naturalmente, Zegna vari). Sono gli inconvenienti dei mestieri che confinano con la fama, la contaminazione è in-

evitabile, i mondi si mischiano. Del resto chi era presente alla prima riunione sindacale di un altro cugino Zegna, Paolo, che era appena diventato presidente degli industriali tessili, rimase colpito dal fatto che si presentò ai sindacalisti del comparto senza calzini: dettaglio che colpì quel manipolo di riformisti.

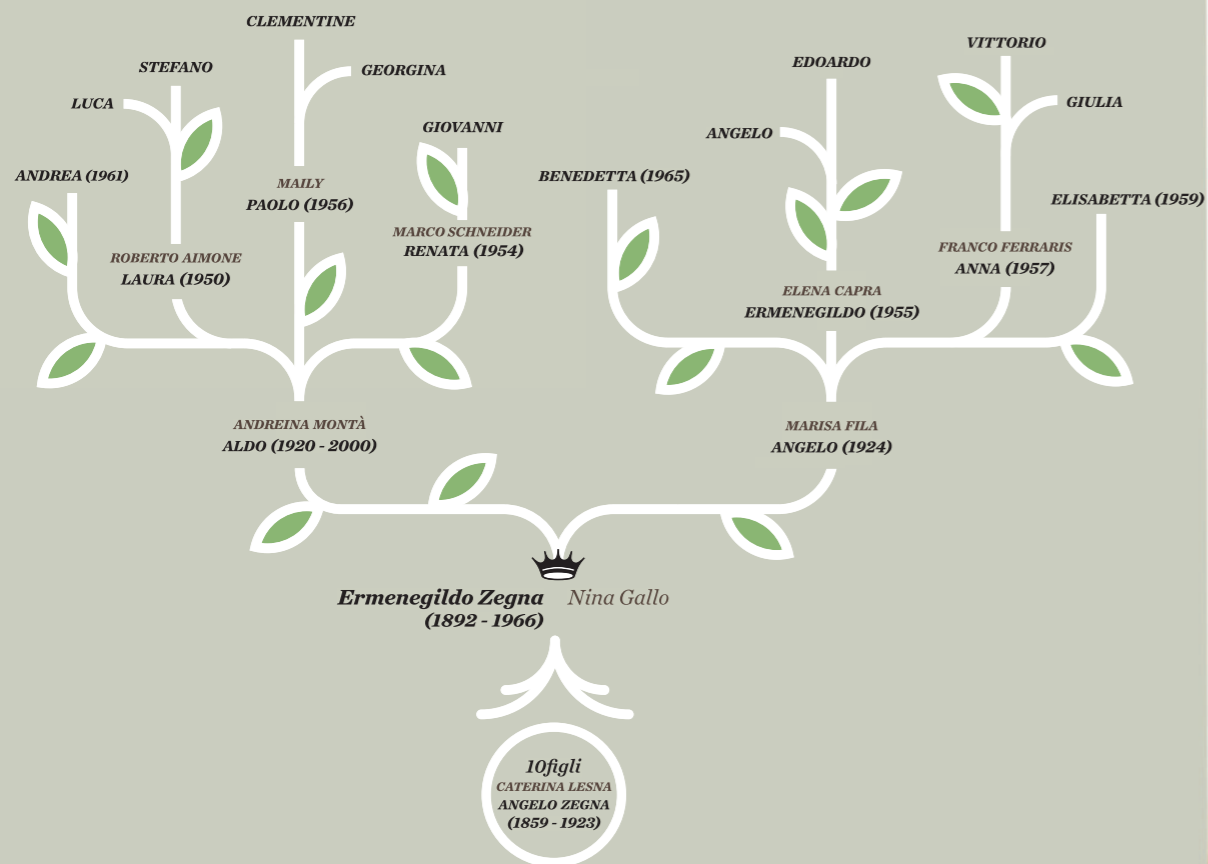
NELLE RIUNIONI CHE PRECEDONO LA CREAZIONE DEI CAMPIONARI o i lanci di nuove collezioni, i più stretti collaboratori li chiamano Daz, Pz, Gz, dalle rispettive iniziali. Nomi in codice necessari per intendersi in fretta tra colleghi in una multinazionale familiare dove il presidente onorario (Angelo), il presidente

(Paolo) e l'amministratore delegato (Ermenegildo detto Gildo) si chiamano tutti Zegna. Dall'apertura del primo lanificio che porta il loro nome sono trascorsi 100 anni e 4 generazioni. Per i festeggiamenti del centenario i preparativi sono molto meticolosi, l'ufficio stampa sta predisponendo persino gli aneddoti familiari da diffondere.

CON 870,6 MILIONI DI EURO DI FATTURATO NEL 2008 (di cui oltre l'80% realizzato sui mercati esteri) e 7.000 dipendenti, il gruppo Zegna è oggi leader mondiale nell'abbigliamento di lusso da uomo. Ogni anno dai suoi stabilimenti escono 2 milioni di metri di tes-

LA STOFFA DEL NONNO

L'albero genealogico della famiglia Zegna. Alle "radici", i capostipiti Angelo e Caterina. Dei loro dieci figli, sarà Ermenegildo a creare l'azienda che porta ancora il suo nome. In marrone scuro sono indicati gli attuali consorti.



1

1 - Fratelli in vetrina: Angelo e Aldo "esposti" con i loro manichini, in una foto del 1986.
2 - Fine anni 60: Aldo Zegna tra i macchinari del lanificio ereditato, con Angelo, dal padre.
3 - Paolo Zegna con Gisele Bündchen a New York al cocktail party d'inaugurazione dello store Ermenegildo Zegna, nel marzo 2008.



2



3

suto, 350.000 abiti e - ultimi arrivati - un milione di articoli sportivi. Il marchio è diventato un emblema dello stile italiano nel mondo.

LA LORO STORIA COMINCIA NELLA SECONDA METÀ DELL'OTTOCENTO. Angelo Zegna, di professione orologiaio, comprò i primi tre telai a Trivero, una manciata di case abbarbicate sulle montagne sopra Biella, in Piemonte. In principio quello di Angelo è un laboratorio tessile come molti altri nella zona. Sono gli anni in cui nel biellese, terra di acqua e di lana, sorge un lanificio in ogni scantinato. Si produce alacremente, a costi bassi. Stretta tra le province di Torino, Vercelli e la catena delle Alpi, Biella diventa ben presto uno dei centri più importanti per l'industria laniera. Tra i distretti produttivi italiani - anche se ridimensionato in quantità e trasformato nel cor-

so dell'ultimo secolo - è ancora oggi uno dei più antichi e blasonati. Gli Zegna non sono gli unici. A pochi chilometri di distanza ci sono aziende familiari d'eccellenza come i fratelli Cerruti, parte del gruppo Marzotto (di origine vicentina), i fratelli Piacenza, i Loro Piana (a Quaronara, poco più a nord di Trivero).

LA SVOLTA ARRIVA CON ERMENEGILDO, l'ultimo dei dieci figli di Angelo e l'unico tra i fratelli a studiare all'istituto tecnico di Biella. Ermenegildo è il pioniere, l'imprenditore che guarda lontano. È lui a trasformare un laboratorio come tanti in un'industria, base per lo sviluppo della multinazionale odierna. Nel 1910, cento anni fa, a soli 18 anni fonda il Lanificio Zegna con l'obiettivo di produrre tessuti per abiti maschili di lusso. Sue sono le intuizioni di ricalibrare la produzione sull'al-

ta qualità e di puntare su un marchio proprio, identificato da subito con il nome di famiglia. Per primo fa pubblicità e marketing sulle stoffe: mette il proprio nome lungo i bordi dei tessuti, una trovata in seguito adottata da molti altri. Compra nuovi macchinari dall'Inghilterra, seleziona le fibre più fini e pregiate direttamente nelle lontane terre di origine: le lane in Australia, il cashmere in Mongolia, il mohair in Sud Africa, l'alpaca e la vicuña in Perù. A continuare la ricerca di lane superfini (la finezza si misura in micron, e un micron equivale a un millesimo di millimetro) e di tessuti sempre più morbidi e preziosi con i quali creare pantaloni e giacche sono gli eredi di Ermenegildo, tanto che oggi il gruppo Zegna è uno dei maggiori acquirenti mondiali di fibre naturali. Ermenegildo si trova a sfidare gli inglesi, primi produttori al mondo di tes-

suti di lana e patria di sarti da uomo divenuti leggenda (insieme con le botteghe londinesi di Seville Row). L'industria cresce. Alla fine degli anni Trenta gli operai sono 1.000, compaiono le prime pubblicità sui treni che collegano sferragliando le città italiane e iniziano le esportazioni verso l'America.

IL PAESE DI TRIVERO (OGGI 6.000 ABITANTI) SI SVILUPPA INTORNO ALL'EMERGENTE DINASTIA. Padre paternalista come molti imprenditori della sua generazione, profondamente legato al territorio, Ermenegildo fa costruire una biblioteca, una palestra, un ambulatorio, case per gli operai, strade per collegare gli alpeggi di montagna. Del nonno Ermenegildo, morto nel 1966 a 74 anni, la nipote Anna ricorda il

rito della lettura del giornale. «Ogni pomeriggio dovevo andare a casa di nonno Gildo (una

in verità, capirci niente ma ci mettevo un'attenzione pazzesca. Per me era una prova».

Zegna è il primo a mettere il nome sul bordo dei tessuti: un'idea poi adottata da molti.

villa dal bel giardino bordato di rododendri con vista sui capannoni della fabbrica e sulla ciminiera) a leggergli l'articolo di fondo pubblicato da *La Stampa*», racconta in un'intervista al quotidiano piemontese. Anna allora frequentava la 3^a elementare a Trivero, il nonno era già malato. «Gli leggevo il giornale senza,

L'AZIENDA È FIN DALL'INIZIO UN TUTT'UNO CON LA FAMIGLIA. I figli, Aldo e Angelo come il nonno, cominciano a lavorare al fianco del padre da ragazzi. Angelo ricorda l'ingresso in fabbrica a 12 anni, nelle pause lasciate dalla scuola, e le giornate d'estate trascorse metà al lavoro e metà sui libri. Una volta laureati, i due si dedicano a tempo pieno all'impresa e succedono al padre negli anni Sessanta. Sono loro a fare il salto nell'abbigliamento. Accanto alla produzione di stoffe introducono quella di abiti finiti. L'abbigliamento acquista un peso crescente, fino alle proporzioni di oggi, ribaltate rispetto agli ini-



1 - Anni 60: Aldo e Angelo Zegna controllano la materia prima.
2 - Ermenegildo Zegna nel 2006.

zi: oltre il 90% del giro di affari viene da abiti e accessori, solo una minima parte arriva dal tessile. Entrano anche negli abiti su misura negli anni Settanta. Non nel biellese ma in Svizzera, nel Ticino, a Stabio e Mendrisio dove Aldo e Angelo avevano trasferito parte della produzione. È un meccanismo sartoriale globale. Dalla rete di negozi sparsi in tutto il mondo (547 solo i monomarca) arrivano ordinazioni e misure per gli abiti. Il cliente sceglie il modello - sin nei dettagli - e la stoffa. Non c'è la stessa vicinanza che c'è con le vecchie sartorie, però sono lavorazioni raffinate. Per una di queste giacche, tagliate e cucite a mano, ci vogliono più di 100 passaggi di lavorazione.

DI PARI PASSO CON L' AZIENDA, cresce anche la famiglia. Aldo e Angelo hanno 4 figli ciascuno, la quarta generazione oggi al comando. Per garantire la solidità dell'impresa ed evitare divisioni, gli Zegna si sono dati una struttura societaria ferrea e hanno

pianificato i passaggi generazionali. Un'unica società, la Monterubello (dal titolo di conti di Monterubello ottenuto nel 1941), controlla il 100% della Ermenegildo Zegna spa. Agli 8 cugini spetta il 12,5% a testa. Scrive l'economista Claudio Devecchi in *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia* (Vita e pensiero, 2007): «La famiglia si è compattata attorno alla gestione dell'impresa anziché dividersi come spesso accade nelle aziende con il passare delle generazioni». Gli Zegna non si sono mai quotati in borsa. In consiglio

di amministrazione ci sono consiglieri indipendenti, esterni alla famiglia e di peso come Domenico De Sole, ex numero uno di Gucci, e l'economista Marco Vitale.

Il giorno che Paolo Zegna si presentò ai sindacalisti del tessile senza calzini...

ANGELO, 85 ANNI, SI È FATTO DA PARTE. Suo figlio Ermenegildo, 54 anni, è diventato amministratore delegato unico (dopo

aver condiviso per anni la carica con Paolo) e il cugino Paolo, 53 anni, figlio di Aldo, è presidente. Su 8 cugini, 6 lavorano in azienda. Le foto li ritraggono insieme, sorridenti. Accanto a Paolo e Gildo ci sono le sorelle Laura, Renata, Anna e Benedetta (e alcuni mariti). Anna si occupa anche della Fondazione Zegna, Laura dell'oasi naturalistica sulle montagne di Trivero. Solo Andrea, architetto, figlio di Aldo, ed Elisabetta, figlia di Angelo, fanno altro. I cugini hanno avuto percorsi simili: sono cresciuti insieme, tra le estati ad Alassio in Liguria, gli

inverni a Biemonte, sopra Trivero, e i pomeriggi a scorrazzare nel cortile della fabbrica. La formazione in casa Zegna prevede studi all'estero e qualche esperienza esterna prima di entrare in azienda. Paolo tiene le relazioni con il mondo politico e imprenditoriale. Come vicepresidente di Confindustria e fino all'anno scorso presidente di Sistema Moda Italia - la federazione degli imprenditori tessili e dell'abbigliamento - si è occupato di Made in Italy, ha trattato con gli imprenditori cinesi sulla questione della contraffazione, è stimato dalle controparti sindacali, una volta è salito in passerella con Victoria Cabello (ex Iena, ex fidanzata di Maurizio Cattelan, attualmente titolare del programma tv su La7 *Victor Victoria*), nel tempo libero gioca a golf e scia.

PER MOLTI ANNI GLI ZEGNA HANNO LEGATO IL LORO NOME AL TROFEO ZEGNA, la regata che dal 1982 al 2006 ha colorato le strade di Portofino (a ogni velista veniva regalata una maglietta Zegna, uguale per tutti e diversa ogni anno, che i partecipanti - un anno se ne contarono 150 - conservavano poi come una



1



2

1 - La scultura Mela reintegrata, realizzata per gli Zegna da Michelangelo Pistoletto nel 2006. 2 - Anna Zegna a Casa Zegna, l'archivio storico del gruppo.

CREDITI: Centro documentazione AME (3), Alessandro Albert (2), Grazia Neri, Olycom, Focus, Leo Torri, Guido Harari/Contrasto.

reliquia). Luca Bassani, ex proprietario della BTicino, glorioso inventore dei Wally, tra le più innovative barche per la vela d'altura, lo vinse 4 volte. L'ultima edizione, nel 2006, se l'è aggiudicata Ernesto Gismondi, presidente di Artemide.

NEGLI ULTIMI 20 ANNI, PAOLO E GILDO, sotto gli occhi di Aldo e Angelo, hanno impresso all'azienda la spinta internazionale. «Bisogna sempre stare con le valigie in mano alla ricerca di ogni opportunità di mercato», ha detto Paolo Zegna in un'intervista al *Sole24ore* ricordando gli insegnamenti del nonno. Proiettati sui mercati stranieri gli Zegna lo sono stati fin dal principio. Una delle prime locandine pubblicitarie degli anni Trenta ritrae il lanificio, con la sagoma stilizzata della ciminiera che svetta tra le montagne, al centro di un mappamondo e una scritta che celebra la conquista di mercati lontani. Oggi il marchio è quasi un autoproduttore di pubblicità: da John Le Carré a Bret Easton Ellis, Zegna è anche una citazione romanzesca. Settant'anni fa, Ermenegildo cominciò a vendere in America, negli anni Sessanta aprì altre sedi in Europa. Gli Zegna sono tra i

primi italiani a sbarcare in Cina negli anni Novanta e a intercettare i gusti della nuova classe medio-alta cinese per l'abbigliamento di lusso. Il primo negozio aprì a Pechino nel 1991, oggi nel Paese ce ne sono circa 50. La presenza viene poi consolidata nel 2003 con l'acquisizione del 50% di SharMoon, una società anch'essa familiare che fa capo ai fratelli Chen e che produce abiti di lusso da uomo per il mercato cinese. Ci sono poi i nuovi mercati: America Latina, India, Russia ed Est europeo.

L'impresa cresce a colpi di acquisizioni e accordi strategici, come quello con il gruppo Salvatore Ferragamo per fare scarpe e pelletteria oppure con Tom Ford, stilista texano (e regista esordiente a Venezia con *A single man*) corteggiato da molti dopo il rilancio del marchio Gucci gestito con De Sole, per lanciare la prima linea maschile con il suo nome. I prodotti si diversificano: non più solo abiti e tessuti ma scarpe, borse, occhiali, profumi, e un'incursione nell'abbigliamento da donna con Agnona, rilevata nel 1999. «Ogni generazione deve ricomparsi l'azienda di famiglia. Deve guadagnarsela», diceva Aldo Zegna. La prossima è la quinta. ●

CONTENUTI EXTRA

Nella palazzina anni Trenta dove sorgeva l'antico lanificio (e dove visse la famiglia) due anni fa è stata inaugurata **Casa Zegna**, archivio storico del gruppo (con 100 anni di storia), centro culturale e spazio museale. L'archivio con i campionari è un punto di riferimento per stilisti e storici del tessuto.

Sulle Alpi biellesi, tra Trivero e la valle Cervo, si estende l'**Oasi Zegna**: 100 km² di riserva naturale attraversati da una strada panoramica realizzata da Ermenegildo Zegna negli anni Trenta e ripopolati da mezzo milione di conifere, rododendri e ortensie. Presidente dell'Oasi è oggi Laura Zegna.

Michelangelo Pistoletto, biellese, ha realizzato per gli Zegna la scultura *Mela reintegrata*: una mela alta 3 m. ricoperta da batuffoli di lana. Il morso di Adamo è riattaccato al frutto, cucito con delle graffette. Il padre di Michelangelo, Ettore Olivero, pittore e restauratore, lavorò con Ermenegildo senior.