

# I CREATORI DEL BENESSERE



# PAVESI

Dice: « A ognuno di noi Domineddio dà almeno una virtù... ». A lui ha dato il fiuto per i biscotti, il talento per un genere di industria difficile e singolare. Parla in dialetto, non legge libri, non va né al cinema né alla Scala, non ha hobbies, ma nel suo campo è uno degli uomini che contano di più al mondo. Molti lo giudicano un fenomeno.

# PAVESI

Mario Pavesi, un cappotto leggero, un farfallino giallo, tremila dipendenti, duecento milioni di pacchetti di biscotti l'anno, novecento milioni di pubblicità, scuole tecniche, lingue estere a orecchio, nessuno svago, caporale di fanteria, figlio di falegname. Età: cinquantasette anni dal 29 dicembre scorso. Tre figli.

Sale in automobile con noi. Ha la borsa coi manici; non se ne separa mai. Andiamo dalla fabbrica di Novara, che è alla Madonna del Bosco sulla strada per Vercelli, fino all'autogrill dell'autostrada dove il suo nome a lettere di dieci metri si erge quattro chilometri lontano. Lo leggono milioni di automobilisti su tutte le autostrade. Quando c'è nebbia, rosseggia sospeso in aria. Ce ne sono cinquanta con la scritta Pavesi. Molti costano un miliardo e si mostrano così efficienti che gli americani li hanno copiati tali e quali.

La scala mobile, la musichetta diffusa dal soffitto tra il gioco prudente delle luci. Sediamo a uno dei tavoli coperti in formica, con le panchette in plastica verde, due garofani sul portasale, il tovagliolo in carta, le ragazze cotonate con la camicetta a righe bianche e blu e sulla cravatta il nome che c'è dappertutto: Pavesi. Il nome ci fissa dalle patatine fritte prigioniere nel cellophane, dai biscotti alla banana, dalle scatole di crackers, dai posacenere, dai sacchetti per servirsi da sé.

L'autostrada, nei colori grigi dell'inverno, scorre di sotto. Poiché scende la sera, una carreggiata è fitta di puntini rossi e l'altra, nel senso opposto, di sciabolate abbaglianti. Qualche goccia di pioggia sui cristalli.

« Un tè? Per me un whisky con ghiaccio ».

« Sì, signor Mario. »

Si è messo la borsa al fianco. Ha bene osservato l'orologio. Indossa un abito pepesale. Unica ricercatezza: il gilè, abbottonato tutto. Mani belle, capelli bianchi.

« Deve fare una bella impressione, no?, vedere il proprio nome scritto dappertutto... Non le viene il pudore del nome?... »

« Ah, sì: non solo a me, anche ai miei figli, le dirò francamente la verità. Ci dà molto fastidio. Se si potesse cambiare nome in certi momenti... » Lo dice con gli occhi arguti, in dialetto novarese. È di Cilavegna, un paese industriale del Pavese raggiungibile molto prima da Novara che da Pavia. Un borgo di nebbia con cacciatori che escono da dietro le siepi. « Sembrerà strano », insiste. « Ma lei si trova in un locale pubblico e basta che uno venga dentro: "Ah, signor Pavesi, come sta? Com-men-da-tore!". Allora subito, cinquanta occhi si girano a vedere sta faccia del commendatore, che l'è una faccia strana, chissà cosa pensano: un mezzo elefante e un mezzo uomo... ». Detesta che gli dicano: commendatore.

« Ma è commendatore della repubblica? ».

« No, del Papa ». « E di che ordine? » « Ah, non lo so. » « È cavaliere del lavoro, però. » « Questo sì: ma come si fa a chiamare uno cavaliere del lavoro, si può forse dirgli Cav-

Fotografie di Giorgio Torelli



L'industriale Mario Pavesi con la moglie, signora Mariuccia, al tavolo di uno dei suoi

lav? - Sua moglie, per scherzare, ha fatto circolare la voce di avergli ordinato mille biglietti da visita con « Commendator Pavesi ». Si è seriamente preoccupato. L'ordine, per i nuovi venuti tra i cinquecento impiegati dell'azienda (tutti portano il camice bianco), è di dirgli alla pavese: « 'giorno siòr Mario ». Chiunque può entrare nel suo ufficio.

Apprezza il suo whisky. « Lo fa per le coronarie? ». Sorride. « No, così. » Gli fa visibilmente piacere bere all'americana a bordo di uno dei suoi autogrill. Chi l'avrebbe mai detto a Cilavegna, anche se in cuor suo gli pareva già di vederlo quel nome scritto a lettere di dieci metri, nel fitto della nebbia? Da dodici a diciassette anni piallò sedie e tavoli.

« Questo tavolo dove siamo, saprebbe farlo? » « Eh, altro. Guardi: se va a casa mia, a Cilavegna, in via Cavour 14, c'è un cornicione con dei rosoni, sotto il tetto. È ancora là.

L'ho fatto contro voglia a quattordici anni. Loro volevano, e a me non piaceva. »

« È sempre l'ora dei Pavesini! Tenetevi su coi Pavesini », sussurra da quaranta altoparlanti, che non si vedono, una voce vellutata.

Il primo autogrill, è nato diciassette anni fa, accanto al casello di Novara. Dapprima una cosa alla buona, poco più che uno chalet per vendere biscotti ai torinesi, gente abituataria ». Poi un manufatto in cemento, colori e cordialità alla Disneyland: un arco con una mongolfiera sospesa e, sotto il pallone, un girotondo di bambini, ciascuno con il suo biscotto in pugno. La fabbrica Pavesi non aveva che cinquanta operai. L'architetto era Angelo Bianchetti, lo stesso che avrebbe firmato, più tardi, tutta intera la catena degli autogrill. « Si ricorda che c'era una enorme gomma all'altezza di Greggio? Era un pneumatico dipinto, giganteggiava sull'autostrada. Non mi



«autogrill» che sono stati copiati persino dagli americani per le loro autostrade. Mario Pavesi ha tremila dipendenti. E cavaliere del lavoro.

ricordo di che marca fosse ma so che impressionava. Ci ispirammo a quella ruota per fare la mongolfiera. Io raccomandavo all'architetto soprattutto una cosa: si ricordi che coglio l'attenzione dell'automobilista. È stato bravo, l'ho avuta.»

Dopo la mongolfiera di Novara, si aprì l'autogrill di Bergamo, poi quelli di Lainate, Ronco-Scrivia e finalmente Fiorenzuola, una casa-madre. Pavesi lo chiama «Fiorenzuola-ponte». È inutile descriverlo, perché sulle autostrade i ponti con le luci, i biscotti, i *toasts*, le ragazze in camicetta a righe bianche e blu li hanno veduti tutti. Nel 1960 la rivista «Life» mandò i suoi inviati a fotografare il «ponte» di Fiorenzuola, illuminato come una nave all'ancora sull'autostrada. Pavesi non ne fu neppure informato. Vide pubblicato il reportage sotto il titolo «Il progresso europeo». Se ne lusingò, tant'è vero che l'ha fatto in-

corniciare ma provvide a rimproverare il direttore dell'autogrill. Non si lascia fotografare dagli americani una nave all'ancoraggio senza chiederne licenza all'ammiraglio. Vennero missioni da tutta Europa a studiare i lati architettonici ed economici dell'idea finché gli americani - erano passati cinque o sei anni - non ne fecero qualcuno quasi identico alle porte di Chicago. Pavesi fu più felice - non c'è paragone - che se gli avessero copiato il cornicione di Cilavegna.

« Chi glielo copiò? »

« Ah, qui è un problema: non sono certo, ma lo deve aver fatto lui... quanti anni sono passati!... insomma, io li ho visti molte volte e mi ricordo che c'è su uno stemma come la corona reale... Ma chi è che portava la corona reale... perbacco, la Continental, la Cinnoco... Insomma, non mi viene in mente. Certo, sì, hanno fatto una cosa diversa, sulla base

delle esigenze loro. Del resto anche a noi sarebbe successo: l'europeo ha una certa *verve*. Lei non può mai prendere in loro un prodotto americano e trasferirlo in Italia: chi le assicura il successo? Mai! Guardi nei biscotti, per esempio. I loro sono ottimi, interessanti, ben fatti ma sarà per il nostro palato, sarà per tutto quel cocco che ci mettono dentro, qui non vanno - è un gusto che, per noi, non è sentito. Bisogna saperlo prevedere con molta attenzione, con uno scrupolo infinito... »

« E come si fa, allora? »

« Ah, qui la volevo... » Abbassa la voce, si guarda attorno. È come se fosse ben certo di rivelare un segreto. Siamo in casa sua, dove tutto è Pavesi: si trova dunque tra amici fidati.

« Vede: è una questione di natura. Nessuno - io penso - nella vita, si può fare il merito di essere un genio. Ad ognuno di noi Dominedio dà una virtù. Prenda i cantanti più

# PAVESI

celebri, dal Caruso in poi: Dio gli ha dato una voce, perché agli altri no? Prenda, che so, Einstein... adesso io non voglio fare paragoni che son fuori luogo ma lei, in ognuno, trova qualcosa... » Non lo dice con trasparenza ma vuole alludere a se stesso, pure modesto com'è. Del resto, il suo stato maggiore - gente seria, di maturata preparazione economica, di laurea bocconiana, stagionata nelle vicende di un'azienda che è diventata la prima tra le cinquanta industrie biscottiere italiane - è d'accordo: di Pavesi occorre valutare il fiuto. Può parlare in dialetto, e non essere mai andato alla Scala, ma, sugli affari, i fili della risoluzione gli appaiono d'acchito nella trama giusta, l'ordito è presto suo. Intuisce, dispone, firma. Poi aggiunge: « Magari un altro avrà cento volte più capacità di me in un campo dove io sono un asino completo... e viceversa ».

Il talento della gente lo incanta, il gioco delle parti - tu fai questo, io so fare quest'altro e insieme siamo complementari - lo seduce. Passa lunghi momenti, gli è abituale, davanti alle vetrine di un confettiere di corso Matteotti a Milano. Gli piace sorprendersi ogni volta della proprietaria, una signora di grande sensibilità capace di disporre i *bombons* nelle vetrine con « una freschezza, una bellezza, che l'è un incanto, una genialità vera e propria... un qualchecosa che farebbe un piacere matto regalare! »

Quanto ai biscotti, che più strettamente lo riguardano e sembrano essere nelle sue parole le cose che il Paese attende con maggior ansia (tale è la severità dell'impegno), conclude: « Creda: per centrare il gusto di un biscotto - che so: alla crema, all'arancia, un wafer - non c'è che il pubblico. Ma chi dà vita al biscotto, chi lo sente, è - insisto - la persona con una natura particolare, quel tipo con il colpo d'idea che sa dire: provate a fare così e così. E la cosa attacca ».

## COPERTO DAL SEGRETO

I biscotti di Pavesi, come li vediamo dappertutto, dal televisore al supermarket, hanno alle spalle un consiglio dei ministri e un referendum democratico. Ne esistono venti tipi, suddivisi in classi e sottoclassi. Perché ne nasca uno nuovo - ed è evento frequente - alla Madonna del Bosco si riuniscono in consiglio gli esperti di fabbrica. Sono accigliati, molti col distintivo del Rotary. Farebbero pensare a tutto fuorché - per dire - a paste frolle assortite che si chiamano *Manola*. Pavesi presiede. I volti gravi, che si profilano lungo la prospettiva del lungo tavolo di consiglio, sono quelli dei capi: pubblicità, vendita, confezione, qualità del prodotto, produzione, macchine per produrre, impianti di produzione. Tutti guardano il farfallino del « signor Mario ». Nelle ali dello stabilimento i tunnel rovesciano milioni di biscotti, gli operai non toccano niente, e tutto un camice, le scatole si sigillano, i camion, che erano entrati carichi di

uova dell'Olanda e della Danimarca, riescono gravi di « sfogliatelle ».

« Deve comprendere, i miei collaboratori sono una forza. Gente nata con l'azienda, che è lì ancora oggi. Non c'è mica stato un cinematografo di gente, non si è mica cambiata la guardia ogni sei mesi. Tra di noi basta uno scambio di due parole e si è già capito. È come tra marito e moglie. Quando sua moglie è nervosa, lei non la capisce subito?... »

Il biscotto viene approvato in via sperimentale. È coperto dal segreto. Il direttore di produzione prepara le « fasi embrionali » e presto viene il mattino in cui entra (non si bussa, l'abbiamo detto) alla porta del signor Mario. Regge una scatola quadrata di latta. È lucida, sorretta con cura. Chiude la porta, dispone la scatola davanti al Numero Uno, schiude il coperchio e lo indica col palmo. Un attimo di contemplazione silenziosa. Poi la piccola mano di Pavesi sovrasta la scatola, due dita delicate prendono la « fase embrionale », e ha inizio l'assaggio. Si sente il ticchettio dell'orologio. Pavesi - gli occhi nel vuoto, le sopracciglia aggrottate - assaggia. Prova coi denti, studia col palato, dubita col naso, preme - con l'amorevole severità che si ha per un figlio - sulla pasta ancora vagamente tiepida di forno. Poi, come invece ci si aspetterebbe, non parla. Toglie qualche briciola dal bavero e dal farfallino e non dice niente. Ciò significa che si può dare il via al referendum. Il direttore di produzione esce e, il giorno successivo, molte scatole, sempre di latta, quadrate, prendono a girare per gli uffici. I cinquecento impiegati della Pavesi sono pregati - una mano alla coscienza - di assaggiare il biscotto (sì, nelle ore d'ufficio, il vero spirito di collaborazione con l'azienda è questo), di segnare i loro dubbi su una scheda e di indicare quale dei nomi, che l'ufficio pubblicità propone per l'ultimo nascituro della ditta, prediligono. Le impiegate si impegnano, sono anche donne di casa. Così scrivono sulle schede: troppo sale, attenzione al profumo, male con la vaniglia, non si è per caso ecceduto con lo zucchero?, buona la friabilità.

« Vede: questo è decisivo. Nessuno mai, come persona, può dire: questo è bello, questo è perfetto. Ed è chiaro che non posso dirlo neanche io per un biscotto. Perché, se è perfetto per me, non posso credere che tutti gli altri debbano poi rinunciare a pensare con la loro testa, no? Ecco perché, prima di produrre, ci vuole il consenso universale. Il referendum non finisce tra noi e gli impiegati. Quando siamo arrivati a un certo perfezionamento, allora prendiamo il prodotto, veniamo qui in autogrill e facciamo fare un'indagine magari su mille persone: diamo da assaggiare il biscotto - magari le due qualità in ballottaggio - ai visitatori autentici, li preghiamo di esprimere il loro pensiero. Cosicché ricaviamo un'altra sensazione al di fuori del nostro ambiente che, a volte, può essere viziato. E alla fine abbiamo la convalida. »

Per la « convalida » Pavesi assaggia due, tre volte al giorno « anche i prodotti noti a



Pavesi ha tre figli: due maschi, che

tutti, per migliorarli sempre. » Effettivamente ciò gli ha creato problemi di dieta. È in un « momento difficile per gli zuccheri ». Parla dei suoi, che l'età accentua; non si riferisce a quelli di fabbrica. Ma c'è qualcosa che possa mai impedirgli di controllare la buona crescita dei Pavesini?

Il Pavesino è nato nel 1948, ha quasi vent'anni. « Sta passando la maggiore età », illustra il « signor Mario ». È quasi - se il Pavesino non fosse così noto all'occhio - ne mostrebbe la foto: l'autogrill ne contiene immagini in tutte le luci e dimensioni. Si fa tenero parlandone: « Abbiamo venti qualità ma il Pavesino... quello è il re. Guardi: dal primo giorno non ha mai cambiato la sua forza, perché lui è di tale natura, di tali materie prime che nessun prodotto può eguagliarlo. È di una semplicità: uova, farina e zucchero. Non c'è dentro assolutamente niente fuorché profumi e lievito. Punto e basta. E badi bene - mi segua - che per la stessa natura del prodotto non si può adoperare (l'espressione si fa meravigliata, come a dire un'enormità) neanche il misto d'uovo congelato! Bisogna adoperare uova fresche in guscio... in guscio! Perché se lei non adopera l'uovo in guscio (si lascia andare lungo il divanetto di plastica verde) il Pavesino non riesce... »



chiamano Pierluigi ed Ettore e frequentano rispettivamente l'università e il liceo, e una bambina, Elisabetta, di 10 anni, alunna delle elementari.

È partito per gli Stati Uniti la prima volta nel 1952. Non c'era verso di convincerlo. Fu il suo « amico costruttivo » a farlo. Si chiama Enrico Barsighelli. Ma Pavesi preferisce nominarlo come « il mio presidente ». Barsighelli continua a presiedere la Pavesi (di cui il « signor Mario » è amministratore delegato), anche da quando l'azienda è entrata in combinazione con la Edison per avere più slancio finanziario nelle sue scelte programmatiche.

« Da cosa nasce cosa, e quel viaggio creò in me un tale risveglio di idee, di impostazioni e via discorrendo, che mi sembrò di rinascere... » Da allora i viaggi sono diventati abituali. Pavesi ne ha fatti venti. Conosce tutte le industrie biscottiere e anche quelle similari degli Stati Uniti. Conosceva già - ma nei dettagli, da patito - quelle inglesi e quelle europee. Con calma, con amore, ha prelevato da ognuna un'idea: magari un pretesto - è meglio e più vero dire così - che gli ha suggerito poi un'idea capace di migliorare, snellire i suoi impianti. Adesso la Pavesi è industria di proporzioni e stile americano. Vengono tante missioni a vederla che Pavesi non osa neppure chiedere tutte le volte ai visitatori di indossare il camice bianco. « Mi permetta, dirò meglio: noi abbiamo dei perfezionamenti a

cui ancora gli americani non sono arrivati ». Viaggia con un interprete, un segretario di nome Stevens, nato a Napoli ma di lingua inglese. Personalmente sorride e guarda. Più che farsi tradurre smonta con gli occhi. Non ha mai fatto una fotografia in vita sua ma fotografa tutto: gente e impianti. Dal 1952, quando ha inaugurato la fabbrica sulla via di Vercelli e cominciato a collegare gli anelli della catena degli autogrill, i suoi dipendenti sono diventati tremila. Il numero, in una fabbrica quasi completamente automatizzata, è un indice di scarso peso. Il parcheggio della Pavesi si è ingrandito venti volte. Vengono tutti a fare biscotti in automobile. E quando arrivano, il « signor Mario » c'è già.

Sta a Milano dalle parti di viale Maino. « Come faccio a dire l'indirizzo che poi mi telefonano a casa tutti: i fornitori di quando ero commesso che mi dicono: "Perché non ci manda qualcosa? Noi l'avevamo capita fin d'allora"; oppure gli sconosciuti che vogliono due milioni in prestito per cominciare un'attività... Anch'io ho avuto prestiti, ma li ho domandati a chi mi conosceva bene, a chi mi aveva veduto andare in bicicletta dalla mattina alla sera per lavorare sodo... Tanti di quei chilometri, caro lei... » A Milano c'è venuto per far studiare i figli che sono tre:

Pierluigi, 23 anni, terzo anno di economia, alto un metro e ottanta; Ettore, 18, terza liceo classico nel collegio salesiano di Treviglio; e poi Elisabetta, 10 anni, quinta elementare. Bei ragazzi, anche studiosi. La mamma, la signora Mariuccia, è dolce e di temperamento cordiale. Ogni fine settimana porta a casa, con la Mercedes nera, il suo camice bianco da lavare. Sì, perché Mariuccia Pavesi, moglie dell'amministratore delegato, lavora nell'azienda di Novara. E non ha per niente un suo ufficio personale, magari inventato apposta per lei, e neppure è investita di compiti direzionali. Ha un capufficio e delle colleghe, trenta per l'esattezza. Insomma: fa l'impiegata di suo marito. È uno dei tremila dipendenti. Riceve una busta paga e fa quindici giorni di ferie. Timbra all'orologio e batte a macchina. Poi, la sera, rientra a Milano con il « Cavlav » salutata, berretto nella mano guantata, dall'autista.

« Ma com'è giudicata nell'azienda? » Pavesi si diverte a parlarne. « Ah, lei è simpatica a tutti, fanno le loro chiacchiere, lei sa tutto, della tizia che ha il moroso, di quell'altra che si deve sposare, di quella lì che si parla con questo. È lei che vuole vivere così, è la sua vita, è stata abituata... »

Si incontrarono in un ufficio della Montecatini, dove lo sconosciuto Pavesi andava per un

# PAVESI

affare di poco conto. Mariuccia è di Borgosesia. Si alzano assieme alle 6 e mezza. Niente ginnastica. Molta fretta.

« Mangia i Pavesini per colazione? »

« Perbacco, altro che! I Pavesini!... » Poi, in un accesso di sincerità, franco com'è, e anche istintivo: « ... e spesso anche i biscotti delle altre case, magari per assaggiarli! »

L'appartamento è bello. Pavesi ha quadri del Settecento, un secolo che gli è caro come la vetrina di buon gusto in Corso Matteotti. Tra i pittori moderni che non conosce, conserva solo qualche lavoro di Pierangelo Tronconi: immagini colorate di streghe, visioni. Raccoglie mobili, sempre del Settecento. Li tocca con pollice da falegname. Va per antiquari con l'occhio che ha per le fabbriche americane. Nell'autogrill di Novara l'orologio inglese e i piatti alle pareti sono stati scelti da lui. Entrando con noi, si era occupato della carica dell'orologio, che gli aveva risposto col carillon.

Sull'autostrada tra Milano e Novara, il mattino, e sul percorso inverso, la sera, non ha occhi né per il sole, né per la nebbia, né per la luna. Studia pratiche e relazioni che tiene pronte nella borsa coi manici e scrive appunti a lettere molto grandi su tutte le buste e i rovesci dei fogli. La sera accende la luce per lavorare viaggiando. « Sa, è un conforto: lavorare senza il telefono... » L'autista Aldo Cappellini, un uomo gioviale dai grandi baffi, guida prudente. Otto anni fa, per pensare a qualcosa da aggiungere agli impianti, il « signor Mario » è uscito di strada e ha schiantato l'auto contro un palo. « Da allora, mia moglie mi ha tolto la patente. »

I Pavesi mangiano insieme alle tredici in un appartamento ricavato nel corpo della prima fabbrica, ormai inglobata da Novara-città. Lui non è un buongustaio. « I miei fratelli e sorelle - eravamo in quattro - facevano un sacco di storie, l'inverno, per la minestra di cavoli. Effettivamente puzzava, sa com'è, ma non ci ho mai pensato molto. Però mi riguardo, questo sì; avverto la responsabilità sociale della direzione. È la mia idea fondamentale. Mi sento protagonista della vita di tante altre persone. E penso che chi non ci riflettesse, si comporterebbe da incosciente. Anzi, oserei dire di più: non potrebbe neanche condurre un'industria se pensasse solo al fatto suo. A che cosa gli possono servire i denari in tal caso? Perché, se lavora non li gode, e se fa una vita brillante non può lavorare seriamente... »

« Ma non si diventa prigionieri di una catena? »

« Anche questo è esatto: si resta chiusi in un meccanismo ma lo si sopporta come una missione. Del resto, creda: io penso che chi non è stato abituato provi fastidio per il fasto e la vita mondana, si trovi come un pesce fuor d'acqua, mi sembra debba annoiarsi... »

Non fa viaggi di piacere. Il primo l'ha fatto in Spagna, la Pasqua dell'anno scorso, con moglie, figli e amici. Via!, fuori dei biscotti, una bella vacanza in aereo. « Sono arrivato al

punto di diventare una favola. Perché tra un supermarket, un altro supermarket, fuori da un negozio, dentro in quello vicino, non mi davo pace. Gli altri andavano a visitare i musei, e io: i negozi. Madrid, Siviglia, e quell'altro posto vicino a Torre Molinos, cos'è? Mi aiuti lei, Malaga, sì Malaga... »

« Ma ha trovato qualcosa anche in Spagna? »

« Ah, perbacco sì: proprio quei salamini che le ho fatto vedere. Mi è parsa una cosa geniale conservare salamini sotto grasso per sei mesi. Ne ho portato a casa un vasetto e l'ho fatto prendere a modello per una confezione da vendere nei nostri autogrill. Ha avuto una magnifica accoglienza... »

## GLI È PIACIUTO NOÈ

Non bada a come veste, non gioca a carte, (« Non so neanche giocare ai giochi di carte che facevano a Cilavegna »), non legge. L'ultimo libro letto l'ha trovato per caso a Macugnaga, dove ha uno chalet. Ci va quindici giorni l'estate, quando lo stabilimento chiude tra il 25 luglio e l'otto agosto e la signora Mariuccia si prende mezza settimana per accompagnare a Lourdes i malati. Non ne ricorda il titolo. Crede sia una storia del Sud, una cosa siciliana. Noi diciamo: « Il Gattopardo? ». Invece è « I Malavoglia ». Chiediamo: « Piaciuto? » « Mica tanto. » Osserviamo che i Malavoglia, come pubblico, non erano gente da comprare biscotti. È solo una battuta ma viene accolta. L'ultimo film che ha veduto è *La Bibbia*. Lo ha commosso, fino a fargli brillare gli occhi, Noè che costruisce l'arca, la genialità del pensarci, il coraggio di mettercisi... »

« Magari le è venuta in mente un'arca da mettere sull'autostrada... »

« Beh, non ha bisogno di dirlo due volte perché avevo proprio preso un battello per trasformarlo in autogrill lungo un'autostrada dove ci fosse un lago. Poi il lago non s'è trovato e così... »

Uscirà sì e no tre sere l'anno. Va a letto presto e dorme subito. Appena a casa, mette le pantofole. Se vede a « Carosello » Topo Gigio che dice bene dei Pavesini, lo guarda da una poltrona ricoperta in verde e riflette sulle osservazioni che dovrà fare al suo ufficio pubblicità. Non c'è niente, alla Pavesi, che non porti la sigla della sua collaborazione. Non possiede tenute, né terre « per non tirarsi croci sulle spalle ». Hanno tentato tutti i modi di mandarlo a caccia, suo figlio ci va, è andato all'orso e all'elefante. Ma lui, niente. « L'unica volta che ho sparato, da soldato, per poco non incendio un bosco. »

« Canta mai? »

« Non ho più sentito la mia voce da quando ero bambino. »

« Conosce a memoria almeno una poesia per dirla quando è felice? »

« Nessuna. Io sono felice in un modo normale, sa? Ho una famiglia sana, dei ragazzi che vengono su abbastanza bene... »

« Lascerà a loro l'azienda? »

« Non li forzo a lavorare con me. Sceglieranno da soli la via che vogliono percorrere. Perché non si può lavorare senza entusiasmo per un tipo di attività: dev'essere una passione vera. Se il primo, Pierluigi, appena laureato vorrà occuparsi di biscotti, gli troveremo il posto in un'altra azienda... Lo farò perché mio figlio non si senta qualcuno quando non lo è. Appena se lo sarà meritato (lui e i suoi fratelli) allora sarà qualcuno. Loro non sono proprio niente. Se non conquisteranno un posto di rilievo, saranno buoni fattorini della società... »

Appartiene al *Rotary* ma non va sovente alle riunioni. Non ha tenuto nessun discorso quando è stato ammesso all'associazione. « Ho cercato sempre di scantonare. Non so parlare in pubblico. » Intende estendere la catena degli autogrill dal momento che « è corretto averne molti per una economia di gestione ». Al più lontano, che è a Murge, presso Bari, non è mai stato. Negli altri lo si è visto, anche non riconosciuto. Entrando in quello di Novara, con noi, ha osservato tutto: rilevato che i panini esposti avevano la crosta sbrecciata, che i nuovi prodotti non erano convenientemente illuminati, che il barista aveva avuto ragione nel chiedere anche al « signor Mario » lo scontrino per il whisky. La sua lotta continua è mantenere il prezzo: cento lire, centoventi. Il muro del suono è là. Non va varcato. Ha in mente ogni dettaglio. Parlando dell'incidente più caratteristico dell'azienda - la bruciatura dei biscotti - sa realizzare, mentalmente, il conto del danno: « Se la luce non funziona e non si accende subito la centrale di emergenza, bruciano dieci quintali di Pavesini: 32 in un etto, 320 in un chilo, 3200 in dieci chili, 32 mila in un quintale, 320 mila in dieci quintali... Ecco: sono bruciati trecentoventimila biscotti... » Gli dispiace come se fosse accaduto: non per il danno, è un uomo di aperta generosità, ma per i Pavesini.

Porta nella tasca sinistra un rosario di Lourdes. Lo mostra. È in un piccolo portamonete in pelle, con lo scatto sonoro della serratura. Dice che Dio deve avere un bell'impianto meccanografico per tener conto delle esigenze di tutti. Lui, l'impianto meccanografico ce l'aveva già nel '49.

È notte. Da ottobre a marzo, negli autogrill, c'è poca gente. Sembra di stare a parlare tra i balocchi. Qualche camionista col basco si frega le mani perché viene dal freddo. Una ragazza sbadiglia. È sceso il nebbione. Tra poco la *Mercedes*, con l'impiegata Mariuccia a bordo, verrà a rilevare il Titolare.

« Senta, lei mi ha fatto delle domande a cui ho risposto come potevo. Per me la vita è standardizzata e va bene; non è che io abbia dei momenti di euforia intima. Però le dico francamente: la responsabilità che sento nell'averne tremila persone sulle spalle, è talmente enorme che non prendo nessuna cosa alla leggera. Signorina, si decida a togliere quei panini, con quella crosta, andiamo! »

Giorgio Torelli