

CONTROSTORIA

Peter Chapman

**STORIA DELLA
LEHMAN BROTHERS
1844-2008**

traduzione italiana a cura di Olimpia Ellero

A Marie, Alex e Pepito

Peter Chapman

The last of the Imperious Rich: Lehman Brothers, 1844-2008

© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This editions published by arrangement with portfolio an imprint of Penguing Publishing Group a division of Penguin Random House LLC.

Peter Chapman

Storia della Lehman Brothers, 1844-2008

Prima edizione italiana – Palermo

© 2020 Maut Srl – 21 Editore

www.21editore.it

ISBN 978-88-99470-47-0

Tutti i diritti riservati

Immagine di copertina:

© iStock - *Shallow depth of field close, up of the eagle, from the US Coat of Arms, on a wrinkled, American, one dollar bill.*

Non essendo stato possibile risalire ai detentori dei diritti sulle immagini qui presenti, Maut srl-21editore resta a disposizione degli aventi diritto.

*Si può andare avanti per molto tempo accaparrando avidamente,
ma prima o poi il punto di rottura è destinato ad arrivare.*

Herbert Lehman, socio della Lehman Brothers (1908-28), governatore
di New York (1933-42), senatore dello Stato di New York (1949-57)

Indice

<i>Elenco dei personaggi</i>	13
Introduzione all'edizione italiana	17
Introduzione «Dick non guadagnava poi tanto»	21
1 La febbre dell'Alabama	31
2 «È tutto finito»	61
3 La stessa sostanza di cui sono fatti i sogni	95
4 Volare	133
5 La crisi	163
6 Qualche piccola novità, ma meno clamore possibile	205
7 «L'aristocratico degli autocrati»	247
8 I trader	281
9 «Chiamatemi Dick»	319
10 «Per certi versi triste»	357
<i>Nota sulle fonti</i>	405
<i>Note</i>	407
<i>Ringraziamenti</i>	419
<i>Indice analitico</i>	421

Elenco dei personaggi (in ordine di apparizione)

Richard S. Fuld: Dick, come preferiva essere chiamato, è stato l'ultimo capo della Lehman Brothers, caduta nel dimenticatoio proprio sotto il suo comando. Isolato e abbandonato da tutti nella fase finale, nonché vilipeso da orde di persone che chiedevano di «sbatterlo in galera» per tutti i milioni di dollari che aveva prima guadagnato e poi perso.

Henry Lehman: fondatore della società, creata subito dopo il suo arrivo negli Stati Uniti, nel 1844, dalla natia Baviera e i suoi instancabili tentativi di inserirsi nel settore della raccolta del cotone nel Sud del Paese. Purtroppo nel 1851 morì di febbre gialla a New Orleans.

Emanuel Lehman: il primo fratello di Henry a raggiungerlo negli USA. Emanuel sviluppò le competenze necessarie a portare l'impresa di famiglia a operare nel settore industriale, anziché solo in quello agricolo. Poco prima dello scoppio della Guerra civile americana, si trasferì tempestivamente dall'Alabama a New York.

Mayer Lehman: esule politico in fuga dalla Baviera dilaniata dai conflitti degli anni Quaranta dell'Ottocento, di orientamento liberale, ebbe la possibilità di mettersi in luce al fianco dei due fratelli maggiori, Henry ed Emanuel, in un Paese di più larghe vedute come gli Stati Uniti. Ebbe, insieme a Emanuel, un ruolo decisivo nel trasferire l'azienda a nord della linea Mason-Dixon dopo la Guerra civile.

Sigmund Lehman: figlio maggiore di Mayer, nel 1908 si ritirò dall'attività a soli 49 anni per girare il mondo su lussuose navi da crociera e alloggiare nei migliori hotel. Con lui, la Lehman Brothers stava diventando un simbolo di ricchezza.

Philip Lehman: figlio di Emanuel, nei primi anni Venti si alleò con Henry Goldman, della Goldman Sachs, gettando così le basi del moderno settore *retail* e della società americana dei consumi. Fu il primo della famiglia a sviluppare la passione per l'arte, anche se fu più un collezionista dedito a oculati investimenti che un esteta nato.

Arthur Lehman: figlio di Mayer e, dopo Philip, il socio più anziano. Si fece da parte quando nel 1925 Philip, in concomitanza con il suo semi-pensionamento, mise in atto un colpo di Stato e passò il controllo della società al figlio Bobbie.

Herbert Lehman: figlio minore di Mayer, si fece le ossa nel settore industriale e in quello bancario, salvo poi lasciare l'impresa di famiglia nel 1928 e intraprendere a tempo pieno l'attività politica insieme all'amico Franklin D. Roosevelt. Dalla carica di governatore di New York durante la Grande Depressione a quella di senatore dello Stato di New York negli anni Cinquanta, in piena era McCarthy, diede prova di essere un vero eroe del popolo americano.

Robert (Bobbie) Lehman: figlio di Philip, appassionato giocatore di polo, dalla metà degli anni Venti venne messo al timone della Lehman Brothers, nonostante avesse ricevuto una formazione in ambito artistico. Guidò la società nel suo periodo d'oro per oltre quarant'anni. Un'ala del Metropolitan Museum di New York, costruita appositamente, ospita la sua collezione di opere d'arte.

John Hancock: amico di Herbert fin dai tempi della Prima guerra mondiale, fu il primo socio della Lehman Brothers a non appartenere alla famiglia fondatrice. Successivamente lavorò per i presidenti Roosevelt e Truman e, sotto la sua guida, gli USA compirono i primi passi nel settore dell'energia nucleare.

Paul Mazur: esperto della grande distribuzione in America e socio, fin dagli anni Venti, della Lehman Brothers. Non riuscì a

cogliere le prime avvisaglie della crisi del '29, ma al momento di andare in pensione, quarant'anni più tardi, si accorse che la sua materia, l'economia, stava di nuovo perdendo il contatto con la gente comune.

Pete Peterson: ex ministro del Commercio di Nixon, negli anni Settanta accettò l'invito a dirigere la Lehman Brothers, quasi senza sapere a cosa andasse incontro. I suoi trader lo consideravano un insopportabile pallone gonfiato e finirono per estrometterlo dalla guida della società. Proseguì la sua carriera altrove, diventando milionario.

Lewis Glucksman: capo del settore trading della Lehman Brothers, sempre arruffato e ossessionato dal lavoro, prese particolarmente in antipatia Peterson e lo fece estromettere nel 1983. Perse rapidamente il controllo della società, che finì in mano all'American Express, e si ritirò in Irlanda, cercando una forma di riscatto attraverso varie iniziative culturali.

Dick Fuld (di nuovo): alleato di Glucksman, appoggiò l'estromissione di Peterson, ma poi rimase sconvolto per la perdita di indipendenza della società a favore dell'American Express. Autoproclamatosi comandante della «nave ammiraglia» dopo che, nel 1994, la Lehman Brothers aveva ritrovato la sua indipendenza, l'ha fatta colare a picco con tutto l'equipaggio nel crac del 2008.

Introduzione all'edizione italiana

Ancora oggi continuiamo a pagare il conto del fallimento della Lehman Brothers sia sul piano politico che su quello economico. Nel 2008 – dopo aver avuto un iter aziendale lungo 164 anni che, nella maggior parte dei casi, è stato illustre – una delle istituzioni più prestigiose di Wall Street è andata in bancarotta e ha quasi trascinato con sé tutto il capitalismo occidentale.

La scomparsa della banca d'investimento dovrebbe far rivoltare nella tomba gli uomini che l'avevano costruita a partire dalla metà del diciannovesimo secolo. Nel corso di molte generazioni, i membri della famiglia Lehman hanno plasmato la loro attività – dagli umili inizi in Alabama –, facendola diventare una prudente organizzazione che ben sapeva come utilizzare i propri soldi. Quella società ha vissuto seguendo la tradizione americana del motto «un altro giorno, un altro dollaro», eppure al momento della sua fine a New York, quando non era più da tempo nelle mani della famiglia Lehman, aveva accumulato debiti per la somma impressionante di 600 miliardi di dollari.

Perciò, quando ho iniziato a scrivere questo libro, mi sono posto una domanda: «Come è arrivata a questo punto?». La Lehman Brothers ha contribuito a quasi tutto ciò che le persone in ogni parte del globo considerano tipicamente americano: Hollywood e i classici del cinema come *King Kong* e *Via col vento*; la società dei consumi – e la vera e propria istituzione del commercio – puntando su giganti del settore *retail* come Macy's di New York. Ha portato gente di tutto il mondo a sfrecciare nei cieli con la Pan American Airways e gli americani a solcare le strade con la Hertz Corporation. La Lehman Brothers ha persino lanciato la carriera teatrale di Marlon Brando.

Molti ex dipendenti mi hanno raccontato che la Lehman era un posto fantastico in cui lavorare, una «sorta di Camelot, a suo modo», per usare le parole di un importante consulente legale

della sede di New York. Tutti erano profondamente consapevoli del fatto che la Lehman Brothers avesse la tradizione, risalente già agli inizi della sua attività, di condurre gli affari in maniera leggermente diversa rispetto alle altre banche. Ecco perché era presente già alle origini di cose a cui attribuiamo un grande valore sociale: la televisione, l'elettronica, i computer e l'informatica, solo per fare qualche esempio.

Il suo fallimento ha messo in ginocchio non soltanto i mercati azionari di tutto il mondo, ma anche interi Paesi, dall'Islanda all'Irlanda. Quello dello stanziamento di enormi somme per i "salvataggi", da parte di governi e istituzioni quali la Banca centrale europea, è stato un fenomeno all'ordine del giorno nel corso del decennio passato e che sembra destinato a ripetersi anche nel nostro futuro.

Sul piano politico, l'ascesa del populismo in Italia e in molti altri Paesi può essere interpretata come una conseguenza dello choc subito dall'assetto economico a causa della caduta della Lehman Brothers. In Gran Bretagna, quello a favore della Brexit è stato un voto di protesta da parte della maggioranza della popolazione inglese colpita dalla politica di austerità successiva al 2008. Inoltre, come ha detto un'importante firma del giornale per cui lavoro, il *Financial Times*, «se gli Stati Uniti avessero mandato in galera qualche altro banchiere, non avremmo mai avuto Donald Trump».

Se c'è una lezione che possiamo trarre dalla storia della Lehman Brothers, è che l'economia occidentale ha dimenticato le proprie origini. Teniamo in maggiore considerazione i manager delle *hedge fund*, i venditori allo scoperto e chi tratta i titoli spazzatura di quanto non facciamo con chi crea delle cose. La Lehman Brothers è partita proprio da beni che si potevano vedere e toccare. Il capitalismo moderno, d'altra parte, si è fatto affascinare da prodotti che non hanno un immediato valore materiale.

Come diversi milioni di cittadini americani, anche i fondatori della Lehman Brothers erano immigrati arrivati su una nave in cerca della terra delle opportunità. Non immaginavano quanto successo avrebbero avuto nel cogliere le possibilità che vi si offrivano. Allo stesso modo, se qualcuno avesse detto a quegli uomini, mentre si avvicinavano alla riva di Manhattan, in quali

circostanze si sarebbe venuta a trovare la loro impresa alla fine della sua parabola, si sarebbero chiesti la stessa cosa che mi sono domandato io: «Come è arrivata a questo punto?».

Londra, 23 novembre 2019

Introduzione¹

«Dick non guadagnava poi tanto»

Nel corso della sua lunga vita, la Lehman Brothers ha contribuito a creare gran parte di ciò che le persone in tutto il mondo considerano tipicamente americano. Ha fondato la moderna Hollywood e finanziato alcuni classici del cinema come *King Kong* e *Via col vento*. Ha aperto la strada all'organizzazione del commercio, investendo in colossi della grande distribuzione quali Sears, Roebuck and Co., Woolworth's e Macy's di New York. Negli anni Venti del Novecento, ha portato gente di tutto il mondo a sfrecciare nei cieli con la Pan American Airways e, negli anni Cinquanta, agli albori del sistema di viabilità interstatale, ha portato gli americani a percorrere le strade con la Hertz Corporation. La Lehman Brothers ha persino lanciato la carriera teatrale di Marlon Brando.

Eppure nel 2008, e dopo aver avuto per la maggior parte del tempo un percorso aziendale illustre, è finita in bancarotta, arrivando quasi a trascinare con sé l'intero sistema finanziario occidentale. Un evento in grado di far rivoltare nella tomba i vecchi soci dell'azienda che, generazione dopo generazione, avevano pazientemente costruito quell'attività. Ai loro tempi, la Lehman Brothers era un'istituzione molto cauta che sapeva badare al proprio denaro. Ecco perché, quando ho iniziato a lavorare a questo libro, mi sono chiesto: «Come è arrivata a questo punto?».

Le mie ricerche sono state finalizzate per lo più ad approfondire la vita e l'epoca di persone ormai scomparse da tempo, andando a curiosare negli archivi. Ho letto una miriade di libri su Wall Street e i suoi sistemi, oltre a un mucchio di vecchi giornali risalenti a gran parte del secolo scorso. E per quanto riguarda la storia più recente della Lehman Brothers, ho parlato con chi un tempo aveva un ruolo importante all'interno della banca, come i

trader, gli analisti e i ricercatori che lavoravano per quella società a New York e Londra.

Ma, a questo punto, ho incontrato sulla mia strada un ostacolo. Diverse persone si sono dimostrate riluttanti a parlare e le poche che lo hanno fatto hanno preferito, con qualche rara eccezione, che le loro dichiarazioni restassero confidenziali. Richard S. Fuld – “Dick”, come preferisce farsi chiamare –, l’ultimo capo della Lehman Brothers, ha mantenuto un basso profilo. I miei tentativi di ottenere un’intervista non sono mai andati oltre i messaggi lasciati sulla segreteria telefonica del suo ufficio relazioni pubbliche.

Un ex dirigente che faceva parte del consiglio d’amministrazione della Lehman Brothers ha cortesemente declinato il mio invito a parlare: a quanto mi ha detto, a sconsigliarlo era stato il suo avvocato. Sono passati anni dalla crisi del 2008, e la comunità finanziaria di New York e Londra continua a temere di subire una pubblica ritorsione. Mentre stavo scrivendo questa introduzione, gruppi di manifestanti hanno occupato Zuccotti Park, vicino a Wall Street, e si sono accampati davanti alla cattedrale di Saint Paul, nel cuore di Londra, per condannare gli eccessi del capitalismo. Il *Financial Times*, il giornale per cui lavoro e che non mi risulta essere nel libro paga di nessuna organizzazione trockista o anarchica, nel 2009 ha pubblicato un pezzo, a firma di uno dei suoi più illustri editorialisti, dal titolo *Fix the banks first – and then shoot the bankers* (“Prima risanate le banche – e poi sparate ai banchieri”). E solo pochi giorni fa, un altro articolo di fondo, in cui si presentava il punto di vista di quella stessa testata, sosteneva l’appello dei manifestanti di New York e Londra per una più equa redistribuzione della ricchezza.

Se i politici, i legislatori e persino i tribunali intraprenderanno o meno delle azioni concrete contro le persone implicate nelle cause della crisi, dipenderà potenzialmente dalla rapidità con cui appariranno i primi segnali di ripresa economica. Il mondo della finanza ha sostenuto di vedere tali segnali più o meno da quando è fallita la Lehman Brothers, verosimilmente senza illudersi troppo che sarebbe bastato questo a distogliere l’attenzione dall’attività di banchieri, agenzie di rating, manager di *hedge fund*

e altri personaggi che tanta rabbia avevano suscitato nell’opinione pubblica. A dire il vero, i segnali di ripresa sono minimi e, se anche ce ne sono, la situazione economica, in Europa e negli USA sembra essere in via di peggioramento². Va ricordato che, dopo il crollo di Wall Street nel 1929, ci sono voluti quattro anni e la Grande Depressione prima che si trovasse la volontà politica – nella persona del presidente Franklin D. Roosevelt, entrato in carica nel 1933 – di prendere il controllo della comunità finanziaria.

Vale la pena di mettere a confronto questi due periodi. All’epoca dei folli azzardi e dell’incoscienza in ambito finanziario che portarono al crollo del ’29, i più abbienti – parliamo di un cinque per cento della popolazione americana – controllavano non meno di un terzo della ricchezza del Paese. Un’analoga suddivisione della ricchezza, nonché lo stesso tipo di temerarietà in ambito economico, ha prevalso anche durante la fase di crescita antecedente alla crisi del 2008. Negli ottant’anni trascorsi tra i due eventi, tuttavia, ci sono state delle notevoli trasformazioni nell’equilibrio di potere interno alla finanza. Nei quarant’anni successivi alle riforme avviate da Roosevelt, la ricchezza detenuta da quel cinque per cento venne ridistribuita fino a raggiungere un venti per cento della popolazione totale: una proporzione ancora ben lontana dall’essere paritaria, ma comunque più equa. Questo aspetto ha finito per limitare la capacità, da parte dell’élite finanziaria, di giocare d’azzardo e ha reso più gestibili anche le fasi di forte flessione dell’economia. Nel 1969, più o meno a metà strada tra la crisi del ’29 e quella del 2008, gli Stati Uniti riuscirono a inviare l’uomo sulla Luna e a sperimentare un senso di prosperità, speranza e prestigio mai provato fino ad allora.

Ma, da lì in poi, questo processo subì un’inversione. Nel giro di poco tempo, l’élite finanziaria fece cambiare a proprio favore le normative fiscali e le leggi sul commercio, e di conseguenza, una volta arrivati al 2008, era di nuovo quel cinque per cento circa a controllare il 33 per cento dei beni del Paese. Con un simile potere finanziario concentrato relativamente in poche mani, la crisi economica peggiorò fino al punto che quella del 2008 divenne una catastrofe paragonabile soltanto a quella del 1929.

Non è poi così difficile giungere alla conclusione che l'«arrogante ricchezza» di pochi individui potrebbe causare ulteriori disastri anche in futuro, se non verranno individuati dei nuovi sistemi per argirarne lo strapotere.

Per quanto riguarda gli ex membri della Lehman Brothers che ho conosciuto durante le mie ricerche, posso confermare che nessuno di loro era un mostro. Erano tutte persone interessanti e piacevoli, che mi hanno confessato di provare emozioni contrastanti. C'era rabbia per il modo in cui la banca era stata lasciata fallire: «Potevano ricomprarci per un dollaro», mi ha confidato a Londra l'ex capo delle operazioni internazionali. «Dannazione, è stata la decisione peggiore che qualsiasi ministro del Tesoro di questo Paese abbia mai preso», aveva detto, in quel di New York, un ex super-consulente della società a Dick Fuld. Qualche giorno dopo aver permesso che la Lehman Brothers andasse in rovina, il ministro del Tesoro Hank Paulson e il presidente George W. Bush sono tornati sui loro passi, supplicando il Congresso americano di trovare i 700 miliardi di dollari necessari a evitare il collasso dell'intero sistema finanziario.

Gran parte del personale della Lehman sosteneva che si trattasse di un ottimo ambiente di lavoro, «una sorta di Camelot, a suo modo», mi ha detto un importante consulente. Si viveva nel perenne brivido dell'affare e la società aveva, fin dagli albori della sua attività, la tradizione di operare in maniera diversa rispetto alle altre banche. Un giovane trader, che adesso è passato alla Nomura – la società giapponese che si è presa l'onere di portare a termine gran parte delle operazioni della Lehman Brothers al di fuori degli USA –, si lamentava dell'incapacità, da parte dei suoi nuovi datori di lavoro, di comprendere il capitalismo. Erano fin troppo cauti e tendevano a non correre rischi: non era nemmeno sicuro che la banca giapponese potesse essere considerata una società di tipo capitalista.

Nei ricordi di tutte queste persone, Fuld occupa un grande spazio, anche se chi si trovava, a New York come a Londra, ai livelli più bassi dell'organizzazione non lo vedeva quasi mai. Quando era nella sede centrale, si rifugiava nel suo ufficio rivestito di pannelli

di quercia al trentunesimo piano, tutto intento a ordinare ossessivamente costolette di maiale da una rosticceria della zona, come mi ha raccontato uno di loro: «Se per caso lo intravedevi, lo andavi subito a riferire a qualche collega». Di tanto in tanto, faceva la sua comparsa sui monitor interni per comunicare gli ultimi dati trimestrali della banca al personale che si trovava all'estero. Nella sede di Londra lo avevano ribattezzato «Zio Dick»; eppure, con quello sguardo fisso e con il senso di disagio che trasmetteva ogni volta che appariva in pubblico, «faceva un po' paura», come ha detto un analista. «Non era il tipo che vorresti incontrare in ascensore».

Secondo un alto dirigente delle operazioni estere, Fuld se ne sarebbe dovuto andare prima: era rimasto al comando per quattordici anni e ormai non riusciva più a stare al passo coi tempi. Un membro del suo entourage americano lo ricordava in modo più affettuoso: Fuld era «un gentleman». Pensava sempre agli altri e «non si metteva mai a difendere il proprio punto di vista».

Tra quanti, all'interno della banca, avevano perso forti somme di denaro, il sentimento più diffuso era la delusione. Un giovane ex dipendente mi ha mostrato il quartier generale della Lehman sulla Seventh Avenue, ora rilevato dalla britannica Barclays, indicandomi i suoi vecchi capi, rimasti in quell'ufficio anche dopo il cambio della guardia. «Alcuni miei superiori lavoravano alla Lehman da più di vent'anni», ha detto con aria triste. «Ma ciascuno di loro ha perso tra i 50 e i 60 milioni di dollari». Come mi ha spiegato, ciò dipendeva dal fatto che una parte cospicua dei loro stipendi veniva pagata con le azioni della società. «Spero di non dover mai scoprire cosa vuol dire perdere 50 o 60 milioni di dollari».

Nessuna delle persone in questione era un alto dirigente. Erano semplicemente quel genere di personaggi che non vengono mai nominati nei notiziari e che facciamo fatica a ricordare dopo una breve presentazione. «Rimarrebbe sorpreso», ha detto il mio cicerone, «se scoprisse quanto si può guadagnare a Wall Street anche se non si ha un ruolo di primo piano». Una volta, dopo aver salutato di sfuggita un ex dirigente di medio livello, ho chiesto a voce un po' troppo alta al mio accompagnatore: «Quanto ha perso?». Il giovane impiegato, dopo aver lanciato uno sguardo preoccupato

per assicurarsi che il suo capo fosse abbastanza lontano da non sentirlo, mi ha bonariamente rimproverato: «Non mi pare il caso di parlarne. Per molti è una ferita ancora aperta».

In seguito, dopo essermi fatto coraggio, ho chiesto a uno dei miei intervistati, che per quasi quindici anni aveva fatto parte della dirigenza della Lehman Brothers, quanti soldi avesse perso. Non era certo il genere di domanda da fare a Londra ma, pensavo, magari a New York me la sarei potuta cavare... Non si è scomposto più di tanto: «Centocinquanta milioni di dollari», ha grugnito. Poi ci ha ripensato – per un attimo aveva l'aria di chi ha detto qualcosa che non doveva dire – e ha digitato qualche cifra sulla calcolatrice. «No, al netto delle tasse sono solo 75 milioni».

Per alcuni, Fuld avrebbe perso un miliardo di dollari. In quella banca aveva lavorato fin da giovane per quasi quarant'anni, mettendo da parte un certo numero di quote azionarie. Eppure, stando alle carte, Fuld aveva svolto molto bene il proprio lavoro, guadagnando centinaia di milioni di dollari durante gli ultimi anni di attività della Lehman Brothers. E anche quando i membri del suo entourage hanno notato che era diventato un po' restio a parlare del futuro economico della società, Fuld continuava a sostenere di avere un pacchetto retributivo annuo pari a 40 milioni di dollari.

Tuttavia, l'ex dipendente della Lehman che mi ha mostrato il vecchio quartier generale della banca ha scelto un approccio diverso parlando di Fuld. Magari poteva anche aver guadagnato milioni di dollari, come pensava la gente, ma dovevo tenere a mente una cosa: nello scalpore seguito al fallimento della banca, il suo ruolo è stato per certi versi frainteso e Fuld non è mai stato uno dei principali protagonisti di Wall Street. «La verità è», mi ha confidato il mio interlocutore, «che Dick non guadagnava poi tanto».

Mi ci è voluto qualche secondo per capire appieno ciò che aveva detto. In quel momento, eravamo usciti in strada per andare a pranzo, e per poco non finivo sotto un autobus sulla Seventh Avenue. Era sicuramente contro Fuld che, dopo il crac, folle inferocite a causa di tutti i soldi che aveva perso conto terzi gridavano: «Dovrebbero sbatterti in galera!». Si dava per scontato che fosse uscito da quella situazione senza vedere intaccato il suo considerevole patrimonio.

Il mio accompagnatore non contestava tutto questo, ma sosteneva che, se volevo sapere da dove provenissero i veri soldi, non bisognava risalire al periodo in cui la Lehman Brothers se la passava bene, bensì a quando si stava avviando verso la propria fine. A guadagnarci erano stati i venditori allo scoperto, gli *hedge fund* e altri abili manipolatori che avevano scommesso contro la Lehman Brothers, prima ancora della sua caduta, e contro il mercato ipotecario, poi crollato insieme a essa.

Questi operatori avevano capito che il disastro era dietro l'angolo e, servendosi di alcuni misteriosi strumenti finanziari utilizzati all'epoca a Wall Street – ad esempio, i *credit default swap*, le famigerate ricevute dei bookmaker con cui la Borsa porta avanti il suo gioco d'azzardo –, avevano guadagnato di conseguenza. Durante la fase che precedette la crisi, i fondi speculativi privati arrivarono a realizzare qualcosa come 3,7 miliardi di dollari l'anno. Il mio accompagnatore aveva pronunciato quella cifra con una certa ammirazione.

Ho ricontrollato le cifre: gli *hedge fund* gestiti da eminenti personaggi di Wall Street quali John Paulson (nessuna parentela con Hank, l'ex ministro del Tesoro) e George Soros avevano ottenuto profitti che avevano dell'incredibile. Ad esempio, una somma pari a 3,7 miliardi di dollari era più del triplo di quanto un Paese come la Giamaica guadagnava in un anno con le sue esportazioni.

Per interesse personale, mi sono messo a cercare anche i dati relativi alla Somalia, una nazione dell'Africa orientale che un tempo speravo di visitare, ma che poi è stata declassata a “Stato fallito”³, perciò probabilmente non ci andrò mai. Dalla fine della Guerra Fredda, la Somalia è stata lasciata ai margini del mondo perché non produce molti di quei beni – dal petrolio fino alle suonerie accattivanti per i nostri cellulari – che il mercato capitalistico moderno considera interessanti; ho scoperto che quei 3,7 miliardi di dollari sono quasi più di due terzi del prodotto interno lordo – ovvero il valore di tutti i beni e i servizi di un Paese – che la Somalia realizza in un anno. Ultimamente, in quella nazione, vengono addestrati i pirati che poi sequestrano le petroliere occidentali al largo del Corno d'Africa e i terroristi

che sperano di abbattersi con un aereo contro i nostri grattacieli. Forse tutto questo non dovrebbe sorprenderci, se pensiamo che un solo uomo e un unico fondo speculativo di New York possono guadagnare ben più di quanto non faccia in un anno l'intera popolazione della Somalia.

In teoria, la funzione principale di Wall Street e della City londinese è quella di incanalare i fondi dagli investitori verso quelle aziende fortemente orientate al successo che vogliono utilizzarli a scopo produttivo. Nella pratica, però, non funziona così. Se andiamo a calcolare quanto abbiano guadagnato i maggiori *hedge fund*, scopriamo che hanno accumulato un'enorme quantità di denaro, alla Paperon de' Paperoni. Oppure che hanno fatto più o meno gli stessi soldi della Boeing, la compagnia fondata dalla Lehman Brothers nell'epoca d'oro del trasporto aereo commerciale per permettere ai viaggiatori di volare senza sosta tra New York e Londra. A quanto pare, contrariamente a quel periodo, il capitalismo è ormai diventato più abile a trarre profitti scommettendo sul fallimento, anziché sul successo, di un'impresa.

Se c'è una morale nel crollo della Lehman Brothers, è che la comunità finanziaria occidentale ha perso qualsiasi senso della prospettiva. Magari «Dick non guadagnava poi tanto», ma le somme che il mondo della finanza accumula e trasferisce altrove per i propri fini hanno ben poco a che fare con le vite delle persone inserite in un'economia più generale e che invece sarebbe tenuto a servire; le stesse persone che pagheranno i debiti di questa crisi per molti anni a venire. Per di più, le sue attività non hanno quasi niente in comune con coloro che hanno costruito la Lehman Brothers, i vecchi soci della banca che lavorarono per tanti anni al fine di offrire un enorme contributo al successo degli Stati Uniti.

Come milioni di americani, i fondatori della Lehman Brothers erano immigrati giunti su una nave alla ricerca della terra delle opportunità, non di un luogo in cui si fanno profitti sul fallimento altrui. Forse non avevano idea del successo che avrebbero avuto cogliendo la possibilità che veniva offerta loro. Analogamente, se qualcuno li avesse informati, mentre si avvicinavano alla riva di Manhattan alla metà del diciannovesimo secolo, della situazione

in cui si sarebbe trovata la loro società alla fine della sua esistenza, immagino che si sarebbero posti la stessa domanda che mi sono fatto io: «Come è arrivata a questo punto?».

Londra, 14 novembre 2011

Capitolo 1

La febbre dell'Alabama

L'11 settembre del 1844, Henry Lehman giunse a New York su una nave proveniente dall'Europa. La fervente attività e il frastuono che lo accolsero al suo arrivo finivano per spaventare gli immigrati che si avvicinavano all'isola di Manhattan, dopo aver trascorso intere settimane in mare aperto. I battelli a vapore attraversavano lentamente il porto, facendo avanti e indietro tra Brooklyn, Staten Island e Hoboken, in New Jersey. Tutta l'area pullulava di barche a vela e a remi e i loro equipaggi non facevano che gridare ai passeggeri delle navi in arrivo di montare sulle imbarcazioni, ed evitare così di dover aspettare fino a quando quei grossi bastimenti non avessero attraccato. I gestori delle locande salivano a bordo millantando il fascino della loro sistemazione a pochi passi dalla riva. E sopraggiungevano anche i reporter, armati di matite e block-notes, a caccia di storie sul Vecchio Continente.

Friedrich Gerstäcker, un ventisettenne emigrato negli Stati Uniti dalla Germania sette anni prima di Henry, riportava in una lettera indirizzata a sua madre, a Lipsia, le prime impressioni su New York: «Deliziosa era la vista di quella terra di un bel verde brillante, con boschi rigogliosi e case splendide», scriveva. «Con bastioni da ogni lato a proteggere il porto, sopra di noi un accogliente cielo azzurro e sotto di noi il dolce mormorio delle onde»¹.

Quando Henry giunse a New York, non c'era nemmeno un posto destinato alla gestione dei nuovi arrivati. L'antica fortezza di Castle Garden, sulla punta meridionale di Manhattan, non sarebbe diventata un centro di accoglienza per immigrati fino al 1855 e, per altri trentasette anni da quella data, Ellis Island non sarebbe subentrata in tale funzione. Henry era sbarcato su una delle tante banchine destinate al ricevimento dei passeggeri che si

estendevano per circa cinque chilometri lungo il fiume Hudson e l'East River. All'epoca, le procedure per l'immigrazione non seguivano regole ferree. Il governo centrale lasciava questo compito a chi amministrava i singoli Stati, pretendendo soltanto che il capitano della nave presentasse un elenco delle persone che aveva trasportato. Henry era giunto a bordo di un bastimento chiamato *Burgundy* ed era inserito in una lista comprendente 149 passeggeri. A quanto pare, due dei suoi compagni di viaggio non erano riusciti ad arrivare a destinazione; accanto ai loro nomi era stata disegnata una croce, nella colonna relativa a quanti erano «deceduti durante il tragitto».

Nella lista dei passeggeri del *Burgundy*, il suo nome era stato indicato come "Heyum Lehmann" ma, una volta in America, fu anglicizzato in "Henry". E – non si sa se per un errore di ortografia fatto da un funzionario dell'immigrazione o per scelta dello stesso Henry – anche il suo cognome prese un'aria un po' meno teutonica perdendo la "n" finale. A un certo punto, cambiò anche il modo di pronunciarlo: dal tedesco "Lay-man" alla forma diffusa in America, "Lee-man". Ma Henry non era il solo a cercare di rifarsi una vita nel Nuovo Continente: grazie all'afflusso di immigrati, la popolazione stava aumentando rapidamente. Nel 1840, i ventisei Stati dell'Unione avevano un numero di abitanti pari a diciassette milioni di persone; e nel 1850, l'America avrebbe avuto trenta Stati e più di ventitré milioni di cittadini, con un incremento di oltre un terzo della popolazione. Gli USA erano un Paese principalmente agricolo, e il cotone, il prodotto più esportato, veniva coltivato nel Sud. Il crescente sviluppo dell'industria, però, aveva attirato verso le città buona parte degli emigranti. New York era la metropoli più grande, con un numero di abitanti che nel 1840 arrivava già a trecentomila persone. Brooklyn – situata a est e considerata, a quel tempo, una città a sé stante – era al settimo posto in ordine di grandezza e poteva contare su trentaseimila abitanti. Negli anni Quaranta dell'Ottocento, la popolazione di New York aumentò quasi del settanta per cento e quella di Brooklyn raddoppiò.

Tutti i nuovi migranti arrivavano a destinazione con il loro carico di speranze e di sogni, contribuendo a modo loro a costruire

l'America moderna. Ma il contributo di Henry fu molto più importante di quello offerto da gran parte delle altre persone. In qualità di primo membro della famiglia Lehman a giungere negli Stati Uniti, avrebbe fondato un'impresa che sarebbe poi diventata una delle banche più prestigiose al mondo. Sarebbe rimasta in attività per 158 anni e, in quell'arco di tempo, la sua storia avrebbe rispecchiato la conquista della ricchezza e della leadership globale da parte degli USA, offrendo inoltre un preciso riflesso degli alti e bassi, dell'ascesa e della caduta del sogno americano.

Molti emigranti sognavano, nell'immediato, di lasciarsi il passato alle spalle e iniziare una nuova vita. La maggioranza di essi era in fuga dal dispotismo di re e principi europei. Henry veniva dalla Baviera, una regione che, sebbene oggi faccia parte della Germania, all'epoca era un regno indipendente retto da Ludovico I, autocrate con una certa propensione per le amanti, oltre che per il restauro di antichi monasteri caduti in disuso, finanziato con le tasse imposte ai propri sudditi. Gli Stati Uniti offrivano invece un senso di separazione e di protezione che i neoimmigrati gradivano molto. Nel 1823, il presidente James Monroe aveva proclamato la cosiddetta "Dottrina Monroe", con cui intimava ai regimi europei di tenersi alla larga dal continente americano. Questo monito era rivolto ai regni di Spagna, Francia, Russia e Prussia che, all'epoca di Monroe, si pensava stessero escogitando dei piani per aiutare la monarchia iberica a riconquistare le terre che aveva perso in Sud America. La Spagna deteneva ancora il controllo di Cuba e Porto Rico, nei Caraibi. Ma siccome i neoimmigrati non dimostravano alcun tipo di attaccamento verso i governi che si erano lasciati alle spalle, fecero causa comune con i cittadini americani di lunga data che, grazie alla memoria collettiva della cacciata degli inglesi nel 1776, tenevano ugualmente in gran conto la propria autonomia.

Man mano che gli Stati Uniti si espandevano a sud e a ovest, il governo si concentrò sullo sviluppo territoriale all'interno del continente americano. Nel 1844, a Washington si dibatteva se annettere o meno, come ventisettesimo Stato, la repubblica autonoma del Texas, che si era da poco staccata dal Messico. Mentre i politici continuavano a discuterne, la Florida batté il Texas sul

tempo e, a distanza di sei mesi dall'arrivo di Henry sul suolo americano, venne riconosciuta come Stato. La Spagna l'aveva ceduta agli Stati Uniti nel 1821 e, dopo più di vent'anni di scontri con gli indiani Seminole, Washington l'aveva finalmente ritenuta abbastanza sicura per poter entrare nell'Unione.

Gli Stati Uniti intravedevano, inoltre, delle opportunità che andavano al di là del continente americano. Nel luglio del 1844, avevano firmato il trattato di Wanghia con la Cina, per avviare gli scambi commerciali tra i due Paesi. Fino a due anni prima, la Cina aveva rifiutato qualsiasi forma di commercio con l'estero e aveva cambiato idea solo dopo che il Regno Unito aveva scatenato la Guerra dell'oppio, obbligandola così ad acquistare l'oppio inglese proveniente dall'India. Con l'apertura del mercato cinese, gli Stati Uniti temevano che, a guadagnarci, sarebbero state grandi potenze già consolidate come Gran Bretagna, Francia, Russia e Prussia. Il presidente John Taylor inviò quindi nel Paese asiatico una missione diplomatica guidata da Caleb Cushing, un avvocato del Massachusetts. Gli ci vollero 208 giorni per raggiungere la Cina via mare e dovette restare per alcune settimane a Macao, vicino alla roccaforte inglese di Hong Kong, prima che i rappresentanti dell'impero acconsentissero a incontrarlo.

Grazie all'espansione del commercio, il mondo diventava sempre più piccolo e lo stesso succedeva anche per via di alcuni straordinari progressi nelle comunicazioni. Il 24 maggio 1844, poco meno di quattro mesi prima dell'arrivo di Henry Lehman in America, Samuel Morse testò con successo il suo sistema telegrafico. Ci aveva già provato due anni prima, utilizzando un cavo posato nel porto di New York, che era stato tranciato da una nave. Morse si adoperò per superare i punti deboli della tecnologia e, alla fine, riuscì a inviare un messaggio tra Washington, DC e Baltimora, con un testo dal tono piuttosto sinistro: «Qual è l'opera che Dio compie?».

Sul piano sociale, nel 1843 Sojourner Truth fu la prima donna americana di colore a diventare una famosa oratrice, quando attraversò in lungo e largo tutto il New England e il Midwest per chiedere l'abolizione della schiavitù. Per quanto riguarda la letteratura, tre mesi dopo l'arrivo di Henry, Herman Melville si

ristabilì a Boston, dopo aver vissuto per diversi anni all'estero. Le sue storie ambientate in luoghi remoti del mondo in cui si praticava la caccia alla balena ispirarono quell'opera epica della letteratura americana, *Moby Dick*, che fu pubblicata nel 1851.

Con ogni probabilità, quando Henry Lehman mise piede sul suolo americano, ci sarà stata la solita folla che andava ad accogliere i nuovi venuti. I gestori delle locande tentavano di attirare gli emigranti nei loro alloggi fatiscenti, per cui chiedevano cifre esorbitanti. E anche le associazioni di immigrati – tedeschi, irlandesi e così via – avranno avuto dei rappresentanti sul luogo per dare il benvenuto a chi era appena arrivato, attaccando bottone con tutti quelli di cui riuscivano a riconoscere la provenienza e spronandoli ad andarsene subito da quella città così spietata.

Ma nessuno di loro sprecò le sue energie con Henry, che era nuovo da quelle parti, ma non era certo un ingenuo “immigrato appena sceso dalla nave”. In Baviera, aveva già lavorato come mercante di bestiame e nel settore vinicolo e aveva quindi la capacità di contrattazione necessaria a ottenere un affitto ragionevole per una stanza. All'epoca aveva ventidue anni, non era sposato e – stando a quanto dice Roland Flade, giornalista tedesco che ha raccontato le vicende della famiglia Lehman nel suo libro *The Lehmans: From Rimpfar to the New World: A Family History* – probabilmente viaggiava insieme a due amici, Meyer e Arnold Goldschmidt, più o meno suoi coetanei e con una disposizione d'animo simile alla sua. I tre ragazzi non intendevano fermarsi a lungo dalle parti di New York. Meyer, ventiquattro anni, e Arnold, diciotto, provenivano da un villaggio a pochi chilometri di distanza dalla cittadina di Rimpfar, dove aveva vissuto Henry, ed erano diretti a sud per andare a trovare dei parenti. Pochi anni prima, un membro della famiglia Goldschmidt si era trasferito laggiù dalla Baviera e aveva messo su un'attività commerciale a Mobile, Alabama, dopo essersi cambiato il cognome in Goldsmith.

Mentre erano in attesa di prendere la nave che li avrebbe portati a Mobile, Henry e i suoi compagni di viaggio potrebbero aver trascorso un po' di tempo libero a New York. Magari avranno visitato o persino vissuto nella zona a nord di quella che oggi è Division

Street o a est della Bowery, dove risiedevano molti tedeschi, al punto che essa era conosciuta come *Kleindeutschland* o *Little Germany*. Nonostante la sua composizione etnica, quella zona era piuttosto diversa dall'ambiente da cui proveniva Henry. Rimparr si trovava in una regione collinare tappezzata di campi, giardini e vigneti, mentre la *Kleindeutschland* era un'area fortemente urbanizzata di New York. Nei suoi caseggiati di cinque piani venivano ospitate talvolta più di venti famiglie. Soltanto un anno prima, nel 1843, l'Association for Improving Conditions of the Poor ("Associazione per il miglioramento delle condizioni di vita dei poveri") descriveva quei palazzi come «solitamente carenti in termini di dimensioni, disposizione, fornitura di acqua, riscaldamento e aerazione»². Circa cinquant'anni dopo, uno dei nipoti di Henry, Herbert H. Lehman (dove l'H stava proprio per "Henry"), avrebbe preso a cuore questi quartieri della città, dandosi da fare all'interno della comunità in qualità di organizzatore. Più tardi, nel corso degli anni Venti e Trenta del Novecento, sarebbe diventato il braccio destro del presidente Franklin D. Roosevelt, con il compito di ideare la riforma e i programmi di welfare inseriti nel *New Deal*.

Nel 1840, a nord il perimetro di New York si spingeva fino alla Quattordicesima Strada. Gli emigrati erano giunti in massa a occupare la zona centrale del Lower East Side, e gli abitanti già stabiliti da tempo in città ne estesero i confini più a nord e a est. Le aree depresse di Manhattan vicino all'East River erano note all'epoca come "il pantano" e non contribuivano certo a offrire una vita sana, specie nei mesi più caldi; perciò le famiglie di cetto medio e quelle abbienti si erano trasferite rapidamente nei sobborghi cittadini. A farli fuggire contribuirono anche le varie epidemie, compreso un focolaio di febbre gialla scoppiato all'incirca vent'anni prima dell'arrivo di Henry.

Chi si recava in città dalla periferia utilizzava gli omnibus, veicoli per il trasporto pubblico trainati da cavalli che seguivano dei percorsi fissi e spesso erano dipinti in colori vivaci. I loro proprietari li ribattezzavano con nomi tipo *George Washington* e *Lady Washington*. A utilizzarli erano gli uomini che andavano al lavoro e le donne che si recavano a fare spese nella parte bassa di

Broadway ma, appena avevano finito con le loro occupazioni, tutti si sbrigavano ad andarsene. Soltanto i poveri continuavano a girare in centro di notte. Le famigerate gang di New York non avevano ancora raggiunto la notorietà che avrebbero avuto qualche anno più tardi, alla fine di quel decennio, quando il malcontento della popolazione locale e l'immigrazione su larga scala proveniente dall'Irlanda avrebbero portato a scontri tra bande come i Bower Boys, i Plug Uglies e i Dead Rabbits.

A parte le uscite per fare spese di qualche appartenente alla classe media, all'epoca erano davvero poche le donne che si potevano vedere per le strade. A Wall Street, la zona nevralgica del settore bancario, sono sempre state una rarità. La loro vista era sufficiente a far alzare i trader dal proprio posto per fissarle inebetiti e per fermare il mercato azionario. E anche in seguito – dopo la crisi del 2008 – c'è stato chi ha detto che se a Wall Street, nella City di Londra e in altri importanti centri finanziari avesse lavorato un numero maggiore di donne, il livello medio di testosterone si sarebbe abbassato al punto di evitare il disastro. Forse la Lehman Brothers non sarebbe mai scomparsa se fosse stata la «Lehman Sisters», ha suggerito Neelie Kroes³, commissaria europea per la concorrenza. Se ciò fosse vero, allora questo morbo aveva iniziato a diffondersi a New York già a partire dagli anni Quaranta dell'Ottocento.

La prima volta che Henry Lehman vide New York ancora non esistevano quei grattacieli che negli anni a venire avrebbero caratterizzato l'architettura cittadina. Ma la cattedrale di Trinity Church, sul lato ovest di Wall Street, era già in procinto di diventare una parte fondamentale dello skyline newyorchese. Nell'inverno a cavallo tra il 1838 e il 1839, la chiesa era stata danneggiata seriamente da una forte nevicata e si stava procedendo al restauro. Una volta completato, nel 1846, la sua guglia sarebbe diventata, con i suoi 86 metri, il punto più alto della città.

Anche se non sappiamo se la prima impressione dell'America avesse suscitato o meno in Henry un senso di nostalgia per la natia Baviera, con ogni probabilità non gliela aveva fatta rimpiangere al punto di andarsene. Rimparr si trovava a metà strada tra Norimberga e Monaco e a pochi chilometri da Würzburg, il

centro principale della zona. L'attrattiva maggiore era il castello di Grumbach, costruito nel 1600 nel cuore della cittadina. Con quel torrione circolare su un lato, Grumbach sembrava più un'imponente cattedrale che un classico castello di quattro piani circondato da un fossato. Forse non si trattava di una coincidenza, visto che i potentati locali che se n'erano inizialmente impossessati – prima che, nel diciottesimo secolo, passasse al monarca bavarese – erano ufficialmente noti per essere dei principi vescovi. Rimpfar, o meglio la Baviera, viveva nella dispotica ombra gettata sia dalla locale casa regnante che dalla Chiesa cattolica.

I 120 ebrei – su una popolazione totale di 1300 abitanti – che vivevano a Rimpfar erano tollerati dai regnanti e dai loro equivalenti all'interno delle gerarchie ecclesiastiche. Erano entrambi ben contenti di averli da quelle parti perché pagavano le tasse: la comunità ebraica, ad esempio, contribuiva al sostentamento dei sacerdoti cattolici, così come alla manutenzione del cimitero ebraico. Ma la legge imponeva agli ebrei dove vivere e decretava che soltanto il primogenito potesse restare in paese, una volta raggiunta la maggiore età. Henry era il sesto di dieci figli e il secondo maschio a essere nato in famiglia: sarebbe stato costretto comunque ad andarsene.

I suoi genitori, Abraham ed Eva Lehmann, gli avevano dato un'istruzione completa: analogamente ai suoi fratelli e alle sue sorelle, la mattina Henry frequentava la scuola ebraica di Rimpfar e il pomeriggio quella cattolica. E grazie all'esperienza pregressa della sua famiglia nel settore del commercio, aveva ereditato e imparato ad acquisire delle competenze in quell'ambito. Seligmann Löw, suo nonno, era stato un *Kleinbändler*, un "piccolo commerciante" o venditore al dettaglio, sempre in viaggio per le strade della Germania. Vendeva cereali, pelli, lana che comprava direttamente dai produttori, nonché qualche bene di lusso, tipo le spezie, che acquistava alle fiere in città come Lipsia e Francoforte. Era così entrato a far parte della medio-alta borghesia ebraica. Il padre di Henry, in quanto mercante di bestiame e del settore vinicolo, era stato in grado di condurre una vita più stabile. Henry aveva cominciato a lavorare per lui non appena aveva lasciato la scuola, all'età di quattordici anni.

Il giovane Lehman aveva ricevuto l'educazione adatta a viaggiare e lo stimolo necessario a uscire dal piccolo mondo della Baviera e di altri analoghi feudi germanici. All'epoca non c'era – o almeno non ancora – l'idea di una "Grande Germania" o il prussiano Otto von Bismarck a riunificare i singoli Stati tedeschi in una sola nazione. Alla fine, Bismarck ci sarebbe riuscito solo dopo una guerra che si protrasse negli anni Sessanta e Settanta dell'Ottocento. Visto da Berlino, la capitale, quello prussiano era il più forte degli Stati, ma la Germania rimaneva poco più di una mera espressione geografica. Ciascuno degli Stati che componevano l'impero restava rigidamente attaccato alla propria idea di *Heimat*, o terra natia, da cui gli ebrei erano esclusi.

La Baviera, inoltre, era divisa tra l'appartenenza all'impero tedesco e il suo attaccamento all'Austria, il Paese con cui confina a sud. Sul piano linguistico e culturale, nonché dal punto di vista geografico, sono molto vicine. Ma il vecchio regime austriaco stava ormai crollando; con i moti degli anni Quaranta dell'Ottocento, alcune parti dell'antico impero, come l'Ungheria, avevano rivendicato l'indipendenza. E lo stesso aveva fatto la Germania. Nel 1844, la brama di denaro di Ludovico I lo aveva portato a mettere una tassa sulla birra, scatenando delle sommosse in varie zone della Baviera. Tutti i segnali facevano pensare anche a un cattivo raccolto per quell'anno e in generale a scarse prospettive per le campagne. Fu allora che Henry decise di partire.

Dal Nuovo Mondo arrivavano le storie di chi aveva sfruttato le possibilità e gli ampi spazi aperti che gli venivano offerti. Era stata inaugurata da poco la Oregon Trail, dove il pioniere Kit Carson si era guadagnato una certa fama grazie alle sue missioni esplorative in regioni quali il Colorado, la California e il Pacifico nordoccidentale. Ma i tedeschi sapevano già da tempo quale promessa potesse rappresentare l'America. Nel 1829, Gottfried Duden, un laureato in legge e in medicina che si era trasferito nel territorio del Missouri, pubblicò il libro *Report on a Journey to the Western States of North America and a Stay of Several Years Along the Missouri (During the Years 1824, '25, '26, and 1827)*⁴, in cui raccontava la sua nuova vita democratica, finalmente priva di tutte

le restrizioni subite da alcuni individui in Germania. Nel 1883, il *Die Allegemeine Zeitung des Judentums*, periodico ebraico di nuova pubblicazione in Germania⁵, parlava di gruppi di correligionari partiti per l'America e di come stessero prosperando laggiù.

Rimpar era un insediamento sul fiume Meno, collegato al Reno e da lì direttamente al mare. Non erano pochi gli agenti di viaggio che avevano finito per sistemarsi in quel luogo per sfruttare le crescenti opportunità imprenditoriali dovute all'emigrazione in America. A contribuire era stato anche un aumento degli scambi commerciali tra il Nuovo Continente e l'Europa: navi come quel *Burgundy* su cui aveva viaggiato Henry erano velieri diretti nel Vecchio Mondo dalle Americhe con il loro carico di cotone, tabacco e altri prodotti. Nelle loro stive, c'era spazio a sufficienza per gli emigranti desiderosi di andare a ovest.

Henry sarebbe stato il primo abitante di Rimpar a lasciarla per recarsi in America, anche se l'ondata dei migranti provenienti da ogni parte della Germania stava crescendo. Leopold Sonnemann, fondatore del giornale tedesco *Frankfurter Zeitung*, fu testimone della partenza di gente come Henry: «[...] L'emigrazione è diventata un fenomeno di massa», scrisse nelle sue memorie. Vide con i propri occhi i genitori che si congedavano dai figli, ormai grandi, nelle tristi e calde sere d'estate, nei villaggi e nelle cittadine ormai privi dei loro giovani: ad andarsene erano, «[...] con ogni probabilità, gli elementi più capaci e più forti tra la nostra popolazione». Sonnemann ammirava il loro coraggio: tra loro c'era chi, come Henry, viveva molto distante dal mare e si stava avventurando in un mondo totalmente sconosciuto. «[...] Per chi proveniva dalle regioni interne», scriveva Sonnemann, «quei viaggi erano l'equivalente, al giorno d'oggi, di una spedizione polare»⁶.

Dopo aver navigato da Rimpar a Magonza, Henry prese un'altra nave per andare a Rotterdam, in Olanda, e poi da lì un'altra ancora che, passando lungo la costa del Nord Europa, arrivò fino al porto francese di Le Havre. Qui, alla fine di luglio, si imbarcò sul *Burgundy*, per fare la traversata atlantica: gli ci vollero tra le cinque e le sei settimane. Erano viaggi fatti in spazi angusti, bui, tristi, soffocanti. Bisognava affrontare le tempeste, in qualche

caso veri e propri uragani. I decessi a bordo e le sepolture in mare erano all'ordine del giorno. A mettersi in viaggio erano intere famiglie, compresi bambini in tenera età e anziani. Le descrizioni strazianti fatte in seguito, in cui questi individui venivano rappresentati sempre come “folle indigenti e ammassate” nelle navi, non rendono loro giustizia. Erano persone fiere e dignitose, le più intraprendenti e capaci di correre dei rischi. Se così non fosse stato, sarebbero rimaste a casa loro.

Henry Lehman probabilmente sapeva che imbarcarsi per l'America significava affrontare una dura prova: magari non sarebbe mai arrivato alla fine del viaggio; e pure se fosse giunto a destinazione, non era detto che avrebbe avuto successo, il fallimento poteva essere dietro l'angolo. Ma se si fosse impegnato, avrebbe avuto mille occasioni per farcela. E chi non si sarebbe rimboccato le maniche? Chi si sarebbe mai dato la briga di tagliare i ponti col passato e di imbarcarsi su una nave verso l'ignoto, se non avesse avuto intenzione di superare gli imprevisti della vita e raggiungere la riva opposta?

Per quelli come Henry, il sogno americano non era un'idea romantica: voleva dire non chiedere molto ed essere grati per ciò che si aveva. A ricompensarli sarebbe stato il loro lavoro, ora che non correvano più il rischio di essere tolti di mezzo per il mero capriccio di qualche principe feudale. Ecco qual era il bello degli USA: non c'erano molte sfumature, né strani segnali o stati d'animo da interpretare per riuscire a prevedere lo scoppio di un *pogrom*, oltretutto autorizzato dalle autorità. Le questioni da affrontare erano pratiche, concrete: queste sì che erano basi su cui si poteva costruire qualcosa.

Non sappiamo con esattezza quando, ma a New York Henry e i Goldschmidt – probabilmente a questo punto già anglicizzato in Goldsmith – si imbarcarono su una nave diretta a Mobile. Procedendo lungo la costa orientale, l'imbarcazione riuscì a superare i mari, spesso burrascosi, al largo di Capo Hatteras, circumnavigò la Florida fino al Golfo del Messico e si diresse verso l'Alabama. Henry e i suoi amici probabilmente provavano un crescente senso di eccitazione... e di paura. Alabama: quella parola aveva già

di per sé un suono allitterante e sembrava uno sprone ad andare avanti. Sarebbe bastato aggiungere un punto esclamativo alla fine per avere in pratica un grido di battaglia.

Henry Lehman non ha lasciato resoconti scritti sul suo viaggio in America, ma i motivi che lo hanno portato al Sud potrebbero essere stati molteplici. Era una zona rurale e lui proveniva da un contesto agricolo. Inoltre, grazie ai Goldsmith, aveva dei contatti da quelle parti. Ma senza dubbio ad attirarlo laggiù era stato il cotone, all'epoca la produzione dominante in quella regione degli USA. Le esportazioni provenienti dagli Stati del Sud invadevano i Paesi europei, Germania compresa. La città tedesca di Magonza – non così distante, lungo il corso del fiume Meno, da Rhipar – era stata, fin dal Medioevo, un importante centro tessile; proprio in questa città, nel quindicesimo secolo, Johannes Gutenberg aveva sviluppato la sua macchina da stampa usando, come carta, del tessuto pressato. In Baviera, il cotone era un prodotto diffuso, e a Rhipar e nei villaggi circostanti molti ebrei lavoravano come tessitori.

Per quanto concerneva i suoi scambi commerciali con l'estero, il cotone era la linfa vitale dell'America. Una volta arrivato a Mobile, Henry avrebbe visto banchine piene di balle di cotone ammonticchiate, in attesa di essere spedite alle fabbriche del Nord America e dell'Europa. Da Mobile partiva gran parte del cotone diretto in Germania. La città aveva subito una notevole crescita e, con i suoi dodicimila abitanti, era di gran lunga il maggiore insediamento di tutto l'Alabama. «Un posto buono solo per fare affari», scriveva un viaggiatore, citato all'interno del libro di Roland Flade, *The Lehmans*: «[...] I moli erano pieni di imbarcazioni e, come numero di esportazioni, è secondo solo a New Orleans».

L'Alabama era entrato a far parte dell'Unione nel 1819 e, a partire dal decennio successivo, la “febbre dell'Alabama” aveva colpito gli Stati del Sud. Chi viveva in altre regioni meridionali – specie il Kentucky e la Carolina del Nord e del Sud – aveva visto le proprie terre impoverirsi progressivamente e si era ritrovato così a subire il fascino del ricco suolo dell'Alabama. Carovane di schiavi, muli, suppellettili, insieme ai loro padroni, avevano ostruito le strade

principali e le vie secondarie che portavano in quello Stato. Molti dei nuovi arrivati si accamparono nella cosiddetta *Black Belt*, una zona che attraversa la parte centrale dell'Alabama, chiamata in tal modo per il suo terreno scuro e fertile.

Una volta a Mobile, Henry sarebbe potuto rimanere insieme ai fratelli Goldsmith, invece si diresse verso l'entroterra. Arrivando dalla Baviera, era abituato a stare lontano dal mare, ma apprezzava anche il paesaggio fluviale, visto che aveva trascorso gran parte della sua vita sul Meno. Da Mobile, attraverso il fiume Alabama, i battelli a vapore raggiungevano Montgomery, il centro principale della *Black Belt*. Su quelle navi venivano trasportati cereali, legname, farina, liquori, tabacco e tutta una serie di beni di prima necessità e di lusso. Nella parte più interna dello Stato si facevano ovviamente ottimi affari. Magari Henry potrebbe aver comprato della merce a credito dai fratelli Goldsmith, ma l'unica cosa certa è che si era messo in cammino sulle strade che costeggiavano il fiume Alabama per rivenderla nelle piantagioni e negli altri insediamenti sparsi in quel territorio.

Faceva il venditore ambulante di prodotti agricoli e casalinghi: attrezzi, semi, bicchieri, stoviglie. Un altro settore merceologico era quello dei tessili: semplici articoli di merceria, lenzuola di cotone e cose del genere. All'epoca, migliaia di piazzisti lavoravano sulle strade secondarie dell'America, molti erano immigrati e alcuni di loro erano destinati ad avere successo: tra questi c'erano i Gimbel, i Goldman, i Guggenheim. Forse Henry aveva un carro trainato da un cavallo. L'alternativa era assicurare la propria merce alla sella o portarla lui stesso in spalla. Stephen Birmingham, nel suo volume *Our Crowd* (che racconta la storia delle ricche famiglie newyorchesi di origine ebraica), scriveva che per le generazioni successive questo genere di dettagli ancestrali aveva la sua importanza: «[...] Il fatto di girare inizialmente a piedi dimostrava una certa resistenza fisica. Invece l'idea di partire già con un carro poteva indicare un eccellente senso degli affari». La famiglia Lehman si collocava (e collocava Henry) nella seconda categoria: «[...] Molti di loro avevano la netta sensazione che i loro antenati avessero iniziato con un carro»⁷.

Kenneth Libo, nel suo libro *Lots of Lehmans*, sottolinea i vantaggi educativi derivanti dalla vendita porta a porta. Per i neoimmigrati che si dedicavano al commercio, tale attività aveva un'importante funzione formativa ed era, inoltre, terreno fertile per la tradizione imprenditoriale americana: «All'epoca, questo sistema di vendita era l'equivalente dell'odierna Harvard Business School», ha scritto Libo⁸. Henry Lehman aveva dovuto imparare in fretta a conoscere il territorio e i suoi abitanti, ma aveva il vantaggio di sapere già come gestire gli agricoltori e le loro esigenze. Quel lavoro richiedeva doti diplomatiche e capacità di negoziazione, pazienza e resistenza fisica; in una calda e lunga giornata – circostanza piuttosto comune in Alabama –, la stanchezza poteva finire per rovinare una vendita. Henry aveva senz'altro una straordinaria abilità comunicativa, anche se il suo inglese doveva essere ancora alle prime armi. L'accento del Sud, per di più, non è tra quelli più semplici da capire, tipo l'accento inglese di epoca shakespeariana. Con ogni probabilità, Henry era diventato bravo a farsi intendere a gesti.

Anche il lavoro in sé poteva creare dei problemi. Talvolta, gli uomini non gradivano le intrusioni dei piazzisti, specie i discorsetti seducenti che facevano alle loro mogli per convincerle a comprare. Da questo punto di vista, gli ebrei tedeschi che si dedicavano a tale attività potevano avere un vantaggio rispetto ai loro equivalenti americani, visto che non avevano ancora acquisito una parlantina simile. Inoltre avevano gradualmente spodestato i rappresentanti che venivano dal Nord perché, in quanto *yankee*, venivano guardati con sospetto. Con il timore di una rivolta degli schiavi fomentata dai nordisti, era più probabile che i piazzisti *yankee* venissero visti dagli stessi americani come nemici, rispetto ai loro competitor tedeschi di origine ebraica; questi ultimi non soltanto erano nuovi ai costumi sociali di quel Paese, ma era anche impossibile che propagandassero l'abolizione della schiavitù.

Henry non incontrò quasi mai sulla sua strada alcuna forma di discriminazione. In quanto ebreo, era già preparato a questa evenienza, ma era bianco e faceva parte di un ordine gerarchico che lo poneva in alto nella scala sociale della zona. Oscar Straus, amico intimo della famiglia Lehman che sarebbe poi diventato un politico di spicco,

ne ha parlato nelle sue memorie, *Under Four Administrations, From Cleveland to Taft*, descrivendo la vita che conduceva il padre Lazarus come venditore ambulante: «Se chi arrivava da fuori aveva la pelle bianca, godeva qui di un trattamento paritario che difficilmente gli sarebbe stato riservato in un altro luogo in condizioni analoghe». Gli Straus, partiti proprio come piazzisti, sono poi arrivati ad aprire Macy's, il famoso department store di New York.

Henry ebbe successo perché aveva quello che voleva la gente. Un venditore ambulante svolgeva un ruolo molto apprezzato in regioni come la valle del fiume Alabama. In quelle zone, molti insediamenti non potevano contare sulle comodità che offriva un emporio locale. Straus scriveva che i proprietari delle piantagioni accoglievano «come un ospite d'onore» qualunque ambulante che «trattasse coscienziosamente i suoi clienti con onestà e senza presentare in maniera ingannevole le proprie merci»⁹. Le persone erano ben contente di acquistare ciò che Henry aveva da vendere. Lui capiva l'importanza di un buon affare e si godeva tutti i vantaggi che gli derivavano dall'offrire un prodotto semplice ma di grande valore. I piazzisti che avevano merci più scadenti non se la passavano altrettanto bene. Grazie a una sorta di «telefono senza fili» delle paludi – un sistema di gran lunga meno tecnologico, ma paragonabile per efficacia al telegrafo inventato pochi anni prima da Samuel Morse –, il padrone di una piantagione prima o poi sarebbe venuto a sapere da qualche altro proprietario terriero se aveva fatto un pessimo affare.

Lehman finì per affezionarsi a quel posto. Il fiume Alabama si snodava proprio come facevano il Meno e il Reno intorno a Magonza e Bingen, anche se laggiù non c'erano le fredde nebbie o le alture del Lorelei a offrire un riparo dalla calura. Alcune fattorie accoglievano i viandanti e, per venticinque centesimi, davano loro cena e colazione, oltre alla sistemazione per la notte. Oppure dormiva all'aperto, procurandosi un po' di cibo dove poteva, rassegnandosi a dover infrangere i dettami della legge *kosher*. «Migliaia di piazzisti girovagavano per tutta l'America», scriveva un osservatore citato nel libro *The German-American Jews (1800-1850)* di H.G. Reissner. «[...] Senza pregare né nei giorni festivi né al sabato».

In seguito, Henry avrebbe fatto ammenda per questa mancanza.

Visto che aveva venduto tanto, ordinò nuova merce, trasportata dai battelli che facevano avanti e indietro da Mobile. In meno di un anno, Henry giunse fino a Montgomery, a quasi duecento chilometri in linea d'aria da Mobile: una distanza molto più ampia di quanto era solitamente abituato a fare un piazzista. Aveva passato tutti quei mesi a vendere, tirando avanti e cercando in qualche modo di dormire mentre con un occhio controllava i soldi e la sua merce. Con ogni probabilità era distrutto.

Montgomery era adagiata in un anfiteatro naturale di colline. I viaggiatori si approssimavano alla città utilizzando strade ricoperte per tutta la lunghezza da assi di legno, una cosa piuttosto comune quando ancora non esisteva l'asfalto. Nel centro di Montgomery, però, le assi si erano talmente rovinare che le strade erano piene di buche, trasformandosi così in fiumi di fango non appena pioveva. La città era stata fondata solo venticinque anni prima ed era abitata da quattromila liberi cittadini e duemila schiavi. Il solo collegamento ferroviario era quello con Atlanta. Le fogne a cielo aperto correvano tra semplici cassette di legno, negozi, stalle maleodoranti, e poi più in basso verso il fiume e diverse file di moli fatiscenti. L'aria era satura di sciami di mosche, non a caso in queste zone la febbre gialla era endemica.

Eppure Lehman ci vide una sorta di promessa. Quelle scuderie erano «occupate, in ogni stallo, da carri pieni di cotone», riferiva *A Centennial*, la storia della società scritta a uso interno e pubblicata dalla stessa Lehman Brothers nel 1950 per il centesimo anniversario di attività. E «[...] i battelli a vapore lottavano per riuscire ad attraccare su quei moli fatiscenti»¹⁰. Montgomery si stava espandendo velocemente: era diventata il deposito di tutto il cotone diretto a Mobile e a New Orleans. Alcuni speculatori ritenevano che quella città avesse un futuro: «[...] Gli investitori, e la loro grandissima fiducia nel cotone, hanno costruito l'Exchange Hotel, la Madison House, la Dexter House e altri alberghi che andavano ben al di là delle esigenze e dei mezzi effettivi della Montgomery di quei tempi», si diceva all'interno di *A Centennial*.

Henry affittò una di quelle cassette di legno vicine al centro, su

Commerce Street, e vi aprì un emporio. Su quegli spogli scaffali di legno posizionò la sua merce, gli stessi prodotti per la casa e per l'agricoltura che vendeva dal suo carro. Fuori dal negozio, appese un'insegna, una sola tavola di legno su cui si leggeva H. LEHMAN.

L'impresa che un giorno sarebbe diventata la Lehman Brothers iniziò la propria attività a causa di una banca chiusa per fallimento. Poco prima che Henry arrivasse a Montgomery, il governo federale con sede a Tuscaloosa (all'epoca era la capitale dell'Alabama) decise di chiudere la banca di quello Stato: era andata in rovina, e le persone radunate davanti alle porte dell'istituto di credito per chiedere notizie dei soldi che le avevano affidato vennero informate che le casseforti erano già state tutte svuotate. Molti abitanti dell'Alabama persero così i risparmi di una vita intera.

Ma dietro quel fallimento si celava il cosiddetto *Wildcat Banking*: ai singoli Stati dell'Unione era stato permesso non solo di crearsi le proprie banche, ma anche di emettere valuta propria in maniera selvaggia. E la banca dell'Alabama, autorizzata a operare nel 1823 dal governatore di Stato Israel Pickens, fu uno dei tanti istituti che, nei primi anni dell'Ottocento, mise in circolazione banconote e monete. L'amministrazione federale aveva incaricato la Banca degli Stati Uniti di regolamentare gli altri istituti e di imporre delle restrizioni sulla quantità complessiva della valuta da emettere, ma in pratica fin dalla proclamazione dell'indipendenza dagli inglesi si continuava a discutere dell'entità dell'intervento su tali attività da parte del governo centrale.

Andrew Jackson arrivò alla presidenza nel 1829, incarnando il pensiero delle banche e sottolineando come gli Stati andassero lasciati liberi di gestire da soli i propri affari. Chi, nel governo, voleva una regolamentazione più stretta aveva forse fatto riferimento poco saggiamente alla Banca degli Stati Uniti come a un istituto basato sul «modello inglese» – un modello a cui Jackson era, in generale, fermamente contrario. Figlio di poveri immigrati di origine scozzese e irlandese, da ragazzo era stato colpito da un

fendente vibrato da un ufficiale del re, riportando ferite alla testa e alle braccia. Ma aveva avuto la sua vendetta nel 1815, quando le truppe americane avevano sconfitto l'esercito britannico nella battaglia di New Orleans, e per questo continuava a essere critico nei confronti di qualsiasi cosa gli ricordasse il «modello inglese».

Jackson, che arrivava dalla Carolina, sosteneva che la Banca degli Stati Uniti fosse un monopolio corrotto volto a favorire gli interessi della classe politica del Nord-Est del Paese. I contadini e i pionieri che vivevano a sud e a ovest si lamentavano di non riuscire a ottenere un credito sufficiente, a causa dei controlli imposti dalla banca. Nel 1836, il presidente si rifiutò di rinnovarle lo statuto, dopodiché le banche dei singoli Stati cominciarono a produrre una certa quantità di valuta propria, in maniera meno controllata rispetto a prima. Ma a dieci settimane dalla fine del suo mandato, l'economia entrò in crisi, e nel 1837 Jackson lasciò la Casa Bianca con le finanze americane che versavano in condizioni drammatiche.

Quando Henry Lehman era arrivato negli USA, il dibattito sulla necessità o meno di una banca centrale era ancora acceso. Il presidente Tyler aveva assunto l'incarico nell'aprile del 1841, dopo essere stato il vice di William Harrison. Quest'ultimo, però, aveva preso freddo durante la cerimonia di insediamento ed era morto di polmonite soltanto un mese dopo. I suoi sostenitori erano convinti che Tyler avrebbe reintrodotta l'idea della banca centrale come caposaldo su cui basare l'economia del Paese.

Tuttavia, poco dopo essere entrato in carica, Tyler – un democratico del Sud avverso alle interferenze delle autorità federali negli affari della nazione – si rifiutò di farlo. Di conseguenza, una folla manifestò davanti alla Casa Bianca, lanciando sassi contro le finestre e in molti casi rompendole, arrivando persino a minacciare di fare irruzione nell'edificio. Tyler fece armare il personale della Casa Bianca e ordinò a tutti di restare ai propri posti. Alla fine, la folla si accontentò di bruciare un'effigie del presidente, dopodiché si ritirò. Più o meno settant'anni dopo, nel 1913, il presidente Woodrow Wilson istituì finalmente una banca centrale, la Federal Reserve, e per la sua organizzazione il governo si avvalse della consulenza della Lehman Brothers.

Nel periodo in cui Henry mise in piedi il suo negozio, tuttavia, non c'era molta fiducia nel denaro. I contanti erano visti come un mito: erano solo inutili pezzi di metallo o di carta, se nessuno credeva nella loro funzione. Ma a essere in pericolo era anche qualcosa su cui i produttori di cotone e tanti altri in Alabama riponevano molta più fiducia del denaro. La crisi finanziaria della banca di quello Stato era stata seguita dalla siccità, dalla distruzione dei raccolti e da focolai di febbre gialla.

I contadini avevano, nel migliore dei casi, pochissimi risparmi da parte e di solito erano costretti a farsi fare credito. Prendevano i soldi in prestito con il patto di restituirli non appena fosse arrivato il raccolto. Prima della Guerra civile, gli agricoltori del Sud avevano avuto per molto tempo l'impressione che i banchieri, anziché prestare del denaro a loro – ovvero a persone che producevano beni e ricchezza materiali –, preferissero darlo ai mercanti e intermediari che rimettevano in circolo questa ricchezza così com'era, dopo essersi assicurati di tenersene una buona fetta per sé.

Henry Lehman, quindi, si era presentato come un amico degli agricoltori. Di tanto in tanto, dava loro le proprie merci in cambio di denaro, ma soprattutto in cambio dei beni che quei produttori avevano da offrire. Sapeva barattare e contrattare: tutte doti che gli derivavano dall'esperienza nella campagna bavarese. I contadini capivano che si trattava di un equo scambio in natura e lo pagavano con il cotone. L'origine dell'attività che alla fine si sarebbe trasformata nella Lehman Brothers nasceva da beni solidi e concreti che si potevano vedere con i propri occhi e toccare con mano.

La scommessa fatta da Henry quando aveva deciso di stabilirsi a Montgomery risultò vincente. A distanza di pochi mesi dall'apertura del suo negozio, la città venne proclamata capitale dell'Alabama proprio grazie all'aumento delle sue risorse. Qualcuno doveva sapere in anticipo che sarebbe andata a finire così, magari proprio chi aveva fatto costruire tutti quegli alberghi in città. A Montgomery, si iniziarono ad apportare delle migliorie per farla diventare il fiore all'occhiello dello Stato e venne approvata l'assegnazione di settantacinquemila dollari per costruire un nuovo Campidoglio. Per dirigere i lavori di realizzazione di un edificio nello stile del

Campidoglio di Washington, DC, venne ingaggiato Stephen Button, un architetto di Filadelfia. Quella costruzione in mattoni, ricoperta di stucco e sormontata da una cupola di un bianco lucido, venne realizzata nella zona della città nota come Goat Hill.

Henry lavorava tantissimo e viveva in una stanzetta sul retro del suo negozio dove, alla luce di una lampada a olio, ricontrollava attentamente i conti fino a tarda notte. Conduceva una vita solitaria e la gente del luogo lo considerava un tipo un po' strano. A quanto scrive Birmingham in *Our Crowd*, era stato soprannominato «il nostro piccolo monaco»¹¹. In Germania, non era certo abituato a quelle notti trascorse in totale solitudine nella calura estiva e in mezzo a nugoli di insetti, e questo potrebbe averlo spinto a preoccuparsi della propria salute. «Da queste parti si può guadagnare bene», aveva scritto a casa, «se prima però non mi prende la febbre»¹².

La febbre gialla, che veniva per cause all'epoca sconosciute, preoccupava tutta la gente del luogo. A destare sospetti era una recente innovazione, quella del servizio di consegne postali: ci si chiedeva se non fosse stato proprio quel miglioramento nel sistema di comunicazione a diffondere il virus. Henry, e come lui altri abitanti di Montgomery, camminava con circospezione in giro per la città, con dei cubetti di zolfo nascosti nelle scarpe, e di sera metteva sui davanzali alcune spugne imbevute di fenolo. In quel periodo, non si sapeva ancora che a trasmettere la malattia fossero le zanzare.

Henry cominciò a farsi un giro di amici. Non vi è alcun dubbio che lavorasse sodo, ma si concedeva un po' di tempo per incombenze di altro tipo: «[...] Al suo arrivo a Montgomery, non esisteva una comunità ebraica che potesse accogliere Henry Lehman», ha scritto Roland Flade. Lehman e molti altri uomini di religione ebraica che vivevano in città (tutti di origine tedesca) iniziarono a costruire una comunità, affittando alcune sale e organizzando delle funzioni. Alcuni di loro avevano una famiglia, nascevano dei bambini, e più o meno nel 1846 la città di Montgomery assistette alla sua prima circoncisione. Il gruppo di Henry comprò anche un terreno per costruirvi un cimitero ebraico. Gli ebrei che vivevano

in città vicine, come Selma, partecipavano in alcune occasioni a feste e funzioni, tra cui il capodanno ebraico e lo *yōm kippūr*. E anche gli appartenenti ad altre religioni intervenivano a eventi sociali organizzati dalla comunità ebraica.

A quanto sembra, Lehman avrebbe avuto una grande influenza con la sua opera. Flade scrive nel suo libro che, sebbene la cerchia di amici cui si era unito Henry avesse già discusso di come organizzare la comunità ebraica della città, pare che gran parte delle attività siano state realizzate solo dopo il suo arrivo. Nel 1846, essa era giunta a contare sedici membri e a fondare la *Hevra Mavaker Holim*, un'associazione finalizzata a uno «stretto legame tra gli appartenenti a un antico credo» e alla «corretta osservanza della nostra religione»¹³. Henry poté così redimersi per tutti i pasti non *kosher* che aveva consumato girando per le strade dell'America. L'associazione iniziò la sua opera di carità raccogliendo il denaro necessario a offrire «assistenza infermieristica e sostegno per i malati e gli indigenti».

La crisi in cui versavano gli USA nella prima parte di quel decennio lasciò il posto ai cosiddetti “favolosi anni Quaranta”. Alla Casa Bianca, il presidente James Polk fece sostituire le lampade a olio e le candele con nuove lampade a gas. Sulla sua visione politica, però, qualche dubbio rimaneva. Figlio di un ricco imprenditore agricolo e speculatore terriero del Tennessee, Polk era a favore della schiavitù e si adoperò subito per annettere il Texas. I politici del Nord erano angosciati all'idea di accettare nell'Unione alcuni Stati favorevoli allo sfruttamento degli schiavi come il Texas, temendo che quella decisione avrebbe sbilanciato l'equilibrio di potere interno agli USA a vantaggio degli Stati del Sud.

Mentre Henry stabiliva dei rapporti amichevoli con i produttori locali di cotone, la fortuna dell'Alabama cresceva sempre più. Ad aumentare rapidamente era stata anche la richiesta dell'“oro bianco” da parte degli stabilimenti industriali del Nord-Est del Paese e dell'Europa. L'invenzione della macchina da cucire da parte di Elias Howe aveva incrementato la produzione in serie di capi di abbigliamento e, di conseguenza, la necessità del cotone. Lehman si era dato da fare per portare in America alcuni dei

suoi fratelli minori e nel 1847, inviando somme di denaro a casa, aveva permesso a Mendel di raggiungerlo. Il fratello aveva cinque anni in meno e, una volta giunto negli USA, si era cambiato il nome in Emanuel.

Un anno dopo il suo arrivo, i due si trasferirono in un locale più grande su Court Square, al centro della città e davanti all'Exchange Hotel, l'attività imprenditoriale a cui si doveva il fatto che la fiorente Montgomery potesse accogliere sempre più visitatori. Eppure non tutti erano i benvenuti: davanti all'hotel c'era una piattaforma di legno, chiamata anche "palco", su cui venivano venduti all'asta gli schiavi. Court Square era già di per sé in una parte esclusiva della città e, per i Lehman, stava davvero a indicare un punto di arrivo. Apposero quindi una nuova insegna fuori dal negozio: H. LEHMAN AND BRO.

Per alcuni, quello successivo alla fine della guerra messicano-americana fu un periodo di grandi speranze. La comunità ebraica era arrivata a contare trenta persone e si era deciso di organizzare il Kahl Montgomery, ovvero una congregazione ufficiale con sede in città, con tanto di atto costitutivo, statuto e verbali trascritti in tedesco. Nel 1849, la congregazione elesse Henry come suo primo vicepresidente ed Emanuel come segretario. I Lehman non esitarono ad assumersi incarichi di responsabilità e raggiunsero così una posizione privilegiata all'interno della comunità.

Montgomery cominciò a sembrare davvero la capitale di uno Stato e divenne un posto piacevole in cui vivere, come ogni altra città del Sud. Aveva delle belle case in legno, con le mensole dei camini intagliate a mano e scale rivestite di pannelli lignei. Montgomery era stata ribattezzata dai suoi stessi abitanti "la città dei fiori", per i suoi alberi di corniolo in boccio e i giardini in cui si schiudevano gelsomini gialli, garofani e azalee. A delimitarne i confini c'erano cespugli di rose levigate e sui muri delle case più curate si inerpavano i glicini.

A Montgomery si tenevano concerti e spettacoli teatrali. Oltre ad andare in chiesa – o, nel caso dei Lehman, al Kahl Montgomery –, gli abitanti del luogo partecipavano in massa ai comizi politici. Le loro idee laiche venivano ispirate dall'ardente oratoria di

alcuni uomini del Sud. William Lowndes Yancey, proprietario di un giornale locale e membro del Congresso americano, era tra i politici che riscuotevano maggiore successo. La città si autodefiniva il centro dello spirito del Sud, e nel 1848 si oppose all'ondata di cambiamenti con la proclamazione, da parte di Yancey, della cosiddetta "Piattaforma Alabama". Era la risposta a quelle che venivano considerate delle interferenze da parte del Nord negli affari del Sud. Visto che gli Stati Uniti si erano estesi a nuove regioni come il Texas, i politici del Nord avevano chiesto che in quelle zone la schiavitù fosse messa al bando. Nella Piattaforma Alabama si dichiarava che Washington non aveva diritto di interferire e che il partito democratico, all'epoca maggioritario al Sud, avrebbe espresso soltanto candidati alla presidenza e alla vicepresidenza che erano a favore della schiavitù.

Nel 1848, la rabbia deflagrò anche in Europa, sebbene con un colore politico diverso. I moti rivoluzionari che chiedevano l'autonomia dei popoli si diffusero dalla Francia alla Germania e in altri Paesi. Nel Sud della Baviera, i movimenti indipendentisti riuscirono a minacciare l'impero austriaco. Secondo la *Universal Jewish Encyclopedia*, il fratello minore di Henry ed Emanuel, Maier, avrebbe avuto un ruolo attivo nel diffondere e istigare la rivolta. E all'inizio sembrava che quei tentativi avessero avuto effetto. Nel 1849, la Camera bassa del parlamento bavarese approvò una legge che garantiva pari diritti a cristiani ed ebrei. Ma la Camera alta la rigettò nel febbraio del 1850 per le proteste antisemite. A Würzburg, la città principale più vicina a Rimparr, il giornale locale *Neue Fränkische Zeitung* pubblicò un articolo in cui si diceva che gli ebrei avrebbero dovuto cercare la propria emancipazione emigrando negli Stati Uniti¹⁴.

Maier decise di seguire quel consiglio: all'epoca aveva vent'anni e tutta la vita davanti. Essendo un radicale in patria, aveva troppe amicizie sbagliate. In America, invece, le persone dalla mentalità aperta erano ben accette. Salpò da Amburgo nel maggio del 1850 e arrivò a Montgomery nell'estate dello stesso anno.

I rivolgimenti connessi alle rivoluzioni europee del 1848 non fecero che rendere gli Stati Uniti un luogo ancora più attraente dove andare a rifugiarsi. Negli anni Cinquanta dell'Ottocento, in America arrivò quasi un milione di tedeschi. Molti erano andati negli USA per rifarsi una vita dopo una serie di pessimi raccolti e, in generale, a causa delle scarse prospettive economiche dell'Europa, ma Maier, in particolare, era giunto lì come esule politico. Fin dall'inizio, il suo nome fu incidentalmente trasformato in Mayer, anche se forse più per semplificarne la pronuncia da parte degli americani che per il desiderio di anglicizzarlo.

Più o meno in questo periodo, arrivarono anche altri personaggi che avrebbero giocato un ruolo decisivo nella vita americana, tra cui Carl Schurz, uno studente rivoluzionario originario della Renania, nonché membro dello stesso gruppo liberale di Mayer. Quel genere di organizzazioni accoglieva indistintamente cristiani ed ebrei, e Schurz era di fede cristiana. Dalla Germania era scappato in Svizzera e poi aveva trascorso un po' di tempo a Parigi e a Londra, durante una fase politica che in Europa era a dir poco tumultuosa. Le gerarchie che guidavano diversi Paesi sembravano, e si sentivano, sul punto di cadere. Schurz partì per New York nel 1852. Negli USA, si unì al partito repubblicano e divenne un appassionato sostenitore del presidente Abraham Lincoln e, durante la Guerra civile, un generale dell'esercito unionista. In Europa, quand'era giovane, le autorità consideravano le posizioni di Schurz come una minaccia alla sicurezza pubblica; viceversa, nel 1877, il presidente Rutherford B. Hayes lo nominò ministro degli Interni.

Sia in patria che in America, i Lehman furono sempre amici degli Straus. Il capofamiglia, Lazarus, partecipò alla rivoluzione avvenuta in Germania nel 1848 e in seguito si trasferì negli USA per iniziare una nuova vita lavorando come piazzista. Suo figlio Oscar, un caro amico di Mayer, diventò il primo ebreo a far parte di un governo americano quando, nel 1907, Theodore Roosevelt lo nominò ministro del Commercio e del Lavoro. Superando facilmente qualsiasi differenza tra ebrei e musulmani, divenne il primo inviato di Washington a Costantinopoli e ambasciatore presso l'impero ottomano. Il monumento in memoria di Oscar

Straus, una fontana di marmo situata vicino alla Casa Bianca, celebra la sua vita. I bisnipoti, Isidor, morto nel 1912 sul *Titanic*, e Nathan, erano comproprietari di Macy's. Da lì a qualche anno, la Lehman Brothers e Macy's avrebbero goduto dei vantaggi derivanti dalla loro fruttuosa collaborazione.

In cerca di prospettive migliori di quelle che l'Europa poteva offrirgli, nel 1848 anche Marcus Goldman emigrò in America all'età di ventisette anni. Veniva da Trappstadt, in Baviera, circa cinquanta chilometri a nord di Rimpf. Nello stesso anno, anche Joseph Sachs partì per gli USA da un villaggio non lontano da Rimpf. Alla fine, i Goldman e i Sachs si sarebbero uniti e avrebbero creato la società bancaria Goldman Sachs che, a seconda dei periodi, sarebbe stata alleata o rivale della Lehman Brothers.

Mayer Lehman aveva mantenuto quelle idee liberali che aveva portato con sé dalla Germania, poi ereditate dal figlio Herbert H. Lehman, che le mise in opera lavorando al *New Deal* di Franklin D. Roosevelt, per contrastare la Grande Depressione degli anni Trenta. All'epoca, era la filosofia di Adam Smith, il teorico scozzese considerato universalmente il padre dell'economia, a guidare il pensiero americano fin dal giorno della sua indipendenza. *La ricchezza delle nazioni*, l'opera in cui esponeva i suoi principi, era apparsa nel 1776, lo stesso anno della Rivoluzione americana. Smith credeva nel libero mercato e che le forze del mercato andassero lasciate libere di autoregolarsi senza l'intervento dello Stato. Se consideriamo che, all'epoca di Smith, a governare erano solo monarchi assoluti e non esisteva ancora nessuna forma simile alle moderne democrazie, non deve stupirci che la pensasse così. Fortemente religioso, era convinto che l'economia avrebbe trovato l'equilibrio interno: il suo cammino era guidato da Dio o, come diceva Smith in maniera piuttosto criptica, da una «mano invisibile». Nel 1848, mentre l'Europa era alle prese con le sue rivoluzioni, Karl Marx pubblicò il *Manifesto comunista*, rifiutando la religione e sostenendo che la visione economica teorizzata da Smith portava allo sfruttamento capitalistico della classe lavoratrice. Con Herbert, il figlio di Mayer, in un ruolo chiave, il *New Deal* avrebbe cercato di trovare una via di mezzo tra i due estremi rappresentati da Smith e Marx.

I problemi dell'Europa, alla metà del diciannovesimo secolo, erano aumentati sotto il crescente giogo dell'industrializzazione. Nel frattempo, nel Sud degli Stati Uniti, ancora rurale, l'industria aveva un ruolo marginale. I coloni bianchi vivevano in condizioni feudali di miseria, indebitati fino al collo con i possidenti da cui affittavano la terra o con chi prestava loro i soldi per coltivarla. Ma metà della popolazione del Sud viveva in condizioni ancora più primitive: gli schiavi che lavoravano nelle piantagioni di cotone, tabacco e canna da zucchero e che si prendevano cura delle famiglie di chi risiedeva nella casa padronale imponendo loro come vivere.

Quando Mayer Lehman arrivò a Montgomery, il cotone rappresentava già una buona base per incrementare i propri guadagni. L'Alabama forniva la maggior parte del cotone americano, e l'America la maggior parte di quello utilizzato nel mondo. Henry ed Emanuel formarono Mayer per due anni e lo misero a lavorare in un ufficio che stava diventando sempre più affollato. Fecero preparare rapidamente una nuova insegna da mettere fuori dalla porta: LEHMAN BROTHERS.

Fondata nel 1850, la Lehman Brothers nacque lo stesso anno in cui, nel lontano Ovest, la California si era guadagnata il riconoscimento come Stato. Laggiù, nel 1849, c'era già stata la corsa all'oro, e durante gli anni successivi, la California e la Lehman Brothers rappresentarono due modelli di business contrastanti nella vita americana. Il modello californiano era quello di un rapido guadagno ad alto rischio, in cui ci si giocava tutto, tipico di chi aveva fatto la corsa all'oro del 1849. La vita della Lehman Brothers, perlomeno fino a quando a gestirla erano ancora i membri della famiglia o i loro soci diretti, seguiva un'evoluzione più graduale e ponderata, rappresentata da un vecchio modo di dire americano: "Un altro giorno, un altro dollaro". Ovvero, continuavano a guadagnare più soldi di quanti servissero.

Ora che aveva i fratelli al suo fianco, Henry poté riprendere fiato e ristabilire le sue priorità. Nel novembre del 1849, all'età di ventisette anni, si sposò con Rosa Wolf in quel di Montgomery. Non sappiamo molto su questa donna, se non che il suo cognome sta a indicare un'origine germanica e che si trovava bene anche

con Emanuel e Mayer, per i quali era la loro «adorata zia Rosa». Nel giro di sei anni, lei e Henry ebbero quattro figli: il primo e l'ultimo erano maschi, le due di mezzo, femmine.

Stephen Birmingham scrive che i tre fratelli Lehman erano diventati parte integrante della mondanità di Montgomery e si erano adattati allo stile di vita dell'Alabama. Nonostante la loro origine ebraica, condividevano persino la passione che tutti avevano in quello Stato per il maiale¹⁵. Birmingham sostiene che avessero preso l'accento del Sud, mentre Herbert Lehman ricordava che il padre Mayer, quando in seguito si sarebbero trasferiti a New York, parlava ancora con una costante cadenza teutonica. Forse negli anni Cinquanta dell'Ottocento parlavano ancora un mix dei dialetti della Baviera e dell'Alabama: sarebbe valsa la pena di immortalarlo per i posteri, se solo ci fosse stata la tecnologia a portata di mano. Non sappiamo con certezza se tutti e tre i Lehman partecipassero attivamente alla vita mondana di Montgomery: Henry aveva la sua famiglia ed Emanuel era piuttosto riservato. Mayer, il più esuberante, sarebbe stato sicuramente quello più adatto.

Un settore a cui si dedicavano totalmente erano gli affari. Ancora una volta, la religione venne messa da parte. Non aveva alcun senso, sul piano economico, rispettare lo shabbāt, chiudendo prima il venerdì sera e non aprendo affatto il sabato, il giorno in cui i produttori di cotone venivano in città. Nell'elenco di Montgomery, Henry e i suoi fratelli erano indicati come "droghieri", ma in questa fase il loro emporio era già passato in secondo piano rispetto al principale settore commerciale della città. Robert Rosen, nel suo libro *The Jewish Confederates*, parla di un viaggiatore dell'epoca che descriveva gli abitanti di Montgomery come gente che pensava, mangiava, beveva e sognava solo e soltanto il cotone. E visto che conducevano una vita tutta dedicata al cotone, «impalmavano spose di cotone, da cui nascevano figli di cotone»¹⁶.

Ben presto i fratelli cominciarono a presentarsi come «agenti di commercio dei principali prodotti domestici del Sud», intendendo con questa definizione i prodotti di cotone utilizzati in casa: «Osnaburg, lenzuola, magliette, filati, corde, gomitoli»¹⁷. L'osnaburg era un pesante tessuto grezzo, usato per farne sacchi

per le granaglie, rivestimenti e tendaggi. Nella vecchia Germania, i Lehman avevano vissuto in una terra di vassalli e principi. Erano riusciti a scappare, però erano finiti in un posto governato, per continuare sulla stessa falsariga, da “Re Cotone”.

Entrarono sempre più nell’attività di intermediazione, fornendo un collegamento tra i venditori – i produttori agricoli – e i compratori – industriali ed esportatori. Gli intermediari “leggevano” il mercato. Il loro lavoro consisteva nel sapere, prima di tutti gli altri, quanto era aumentata la produzione agricola in quella stagione e qual era la potenziale richiesta da parte dell’industria e degli esportatori. Gli intermediari studiavano i dati – i loro testi sacri – e ne traevano le loro conclusioni personali. Era la versione in ambito commerciale dei sacerdoti: la Bibbia era a disposizione di chiunque volesse leggerla, ma solo i preti conoscevano il latino.

C’era semplicemente chi era più bravo di altri a interpretare gli apparenti misteri del mercato. L’attività dei fratelli Lehman si rifaceva esclusivamente alla massima filosofica: “Solo connettere”. Loro avevano unito i pezzi e, agendo come intermediari, si prendevano la loro fetta per aver svolto questo servizio. In francese, ovviamente, esiste una parola per questo: *entrepreneur*. Henry Lehman potrebbe averla sentita durante uno dei suoi costanti viaggi al porto di New Orleans, nevralgico per il commercio del cotone.

I Lehman si allargarono e diversificarono. Dal momento che era un padre di famiglia, Henry limitò i suoi spostamenti al vecchio Sud, soprattutto ai moli e ai capannoni di New Orleans, dove veniva conservato il cotone. Emanuel andava spesso a New York per parlare con gli esportatori e i proprietari di industrie tessili. Doveva anche controllare le somme di denaro, sempre più consistenti, pagate da queste persone alla Lehman Brothers attraverso le banche newyorchesi.

Mayer restava a casa per portare avanti l’ufficio di Montgomery. Durante l’apprendistato, era diventato il massimo esperto in cotone di tutta la famiglia: «Controllava ogni intreccio e sfumatura del filo con la stessa pazienza e tenacia che i suoi antenati applicavano al Talmud»¹⁸, ha scritto Kenneth Libo. Aveva così modo di indulgere nella sua fantasia di essere un vero uomo di mondo. Mayer era non

soltanto il fratello più socievole, ma anche quello maggiormente coinvolto in politica, e riusciva a frequentare la gente giusta.

A quanto pare, le cose andavano piuttosto bene per i fratelli Lehman. Avevano portato la loro impresa a un livello tale che il suo futuro sembrava ormai assicurato, come l’aumento del prezzo del cotone. Ma nel 1855 avvenne una tragedia che si vendicò della presunzione dei fratelli: un’epidemia di febbre gialla colpì Montgomery, gettando Henry in uno stato di grande angoscia. I suoi fratelli lo spinsero ad andarsene a New Orleans ma, nonostante il trasferimento, la febbre lo perseguitava: proprio come temeva, contrasse la malattia.

Almeno fino alla guerra ispano-americana della fine del secolo, nessuno sapeva ancora che erano le zanzare a trasmettere il contagio e, nel caso di Henry, questa informazione, ricercata tanto a lungo, arrivò con cinquant’anni di ritardo. La malattia fece il suo corso: prima arrivarono le emicranie e la febbre, che talvolta passava, lasciando credere alle vittime di essere in via di guarigione. Poi la pelle diventava gialla e le gengive iniziavano a sanguinare. Ma anche in questo caso poteva trattarsi di un sintomo passeggero, dando l’impressione che il peggio fosse ormai passato. Infine il delirio prendeva il sopravvento e le vittime andavano in coma irreversibile. Henry Lehman non riuscì più a tornare a Montgomery e morì a New Orleans nel novembre del 1855.

Per quanto fossero distrutti, i due fratelli – Emanuel, di ventinove anni, e Mayer, di ventisei – dovevano andare avanti e continuare a costruire sulle basi gettate da Henry. La loro strada volse a nord. Mentre Mayer si occupava degli affari a Montgomery, Emanuel si trasferì a New York. Il cotone era il più importante materiale grezzo prodotto in America e New York era la città più grande del Paese, la capitale finanziaria di una nazione in rapida crescita. La morte di Henry aveva dimostrato che, sebbene fosse utile avere intorno a sé la famiglia e gli amici, davanti a una tragedia ciò poteva non bastare. Con l’istinto dell’emigrante, i fratelli Lehman introdussero nel loro modo di pensare l’elemento fondamentale di qualsiasi piano imprenditoriale: assicurarsi di avere sempre una via d’uscita.



Emanuel Lehman



Henry Lehman



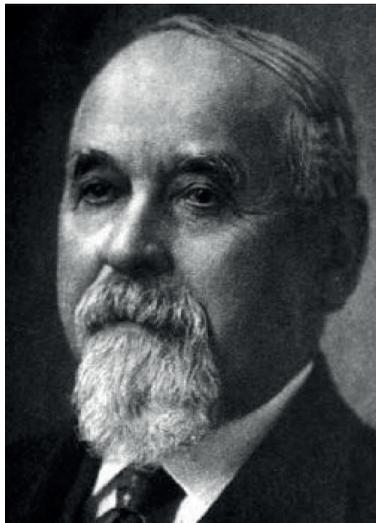
Herbert Henry Lehman



Robert Lehman



Mayer Lehman



Philip Lehman



Lehman family

Note

Introduzione «Dick non guadagnava poi tanto»

- ¹ Questa introduzione è stata scritta per l'edizione inglese del 2011. Da allora la situazione economica negli USA è radicalmente cambiata (n.d.r.).
- ² In realtà gli USA hanno attraversato negli anni recenti una vigorosa crescita economica (n.d.r.).
- ³ Nel 2015 l'ONU ha modificato la classificazione della Somalia da "Stato fallito" a "Stato fragile" (n.d.r.).

Capitolo 1 - La febbre dell'Alabama

- ¹ Roland Flade, *The Lehmans: From Rimparr to the New World: A Family History*, Würzburg, Germania, Königshausen and Neumann, 1996, p. 43.
- ² Cfr. "The Tenement as History and Housing" di Ruth Limmer e Andrew S. Dolkart, Tenement Museum, Thirteen/WNET New York, www.thirteen.org/tenement/eagle.html.
- ³ Lettera al *Financial Times*, 21 maggio 2009.
- ⁴ Flade, p. 38.
- ⁵ *Ibidem*.
- ⁶ *Frankfurter Zeitung*, *ivi*.
- ⁷ Stephen Birmingham, *Our Crowd: The Great Jewish Families of New York*, Londra, Futura, 1985, p. 51.
- ⁸ Kenneth Libo, a cura di, *Lots of Lehmans: The Family of Mayer Lehman of Lehman Brothers Remembered by His Descendants*, New York, Center for Jewish History, 2007, p. 4.
- ⁹ Oscar Straus, citato in Flade, p. 45.
- ¹⁰ *Lehman Brothers: A Centennial*, New York, Lehman Brothers, 1950, p. 2.
- ¹¹ Birmingham, p. 52.
- ¹² *Ivi*.
- ¹³ Flade, p. 47.
- ¹⁴ Flade, p. 51.
- ¹⁵ Birmingham, p. 78.
- ¹⁶ Robert N. Rosen, *The Jewish Confederates*, Columbia, University of South Carolina Press, 2000, p. 22.
- ¹⁷ Birmingham, pp. 52-53.
- ¹⁸ Libo, p. 6.

Finito di stampare
nel mese di febbraio 2020
da MEDIAGRAF SpA
viale della Navigazione Interna, 89
35027 NOVENTA PADOVANA (PD)
Italia