

L'ARTE DI ASCOLTARE

Testo di EMILIE HAWTIN

Foto DI CHRIS HAIDERER

In un piccolo borgo umbro, Brunello Cucinelli ha costruito un mondo che assomiglia più a un esperimento filosofico che a un marchio del lusso; un mondo che, tra l'altro, è estremamente redditizio.

BRUNELLO CUCINELLI È SEDUTO ALL'AMPIA SCRIVANIA laccata di bianco del suo ufficio, così grande da poter accogliere comodamente venti persone. A 72 anni sprigiona energia, e mentre parla disegna con una penna nera diagrammi fatti di cerchi e quadrati su fogli di carta in formato tabloid. Per ogni nuova idea prende un foglio pulito, che utilizza per illustrare la crescita della sua azienda o una teoria filosofica. Mentre traccia i suoi schizzi, insiste sul fatto che la filosofia alla quale si attiene non è mai cambiata dal 1978, l'anno in cui ha fondato il marchio che porta il suo nome. «Vogliamo rimanere qui per centinaia di anni», afferma. «Se cresci del 10 per cento ogni anno, cresci lentamente ma con costanza, e rimani esclusivo». E puoi seguire le tue regole.

L'ultima volta che ho parlato con Cucinelli, nel 2020, l'Italia era nel pieno del lockdown dovuto al Covid. Cucinelli era al lavoro in questo stesso ufficio, circondato da palloni da calcio, libri, lettere incorniciate e dal suono dell'acqua della fontana del giardino. Aveva garantito a tutti i dipendenti il mantenimento dello stipendio e aveva addirittura redatto lettere poetiche di gratitudine per risollevare gli animi. Sei anni dopo, le dimensioni dell'azienda di cui è al timone sono cambiate profondamente. Contraddistinto da eleganza misurata e artigianalità Made in Italy, il marchio è sulla buona strada per superare il fatturato record dello scorso anno, pari a 1,41 miliardi di euro (2,3 miliardi di dollari); soltanto nel primo trimestre, i ricavi sono cresciuti del 14 per cento a cambi costanti. Il mercato fondamentale delle Americhe registra un aumento di oltre il 20 per cento.

Il marchio è noto per l'estetica essenziale e i materiali sontuosi, prevalentemente nelle tonalità dell'avorio, cui corrispondono cartellini dal prezzo decisamente elevato. La collezione si sviluppa attorno a una gamma di tonalità affini: bianco latte, beige, grigio e blu navy, con accenti occasionali di pistacchio polveroso e rosa cipria. Le linee uomo, donna e bambino, in gran parte prive di logo, sono caratterizzate da una sartorialità morbida: le giacche in cashmere hanno un prezzo intorno ai 4.000 euro, mentre i capi in maglia impreziositi da un discreto scintillio argentato vanno da 900 a oltre 3.000 euro. A quanto pare, Mark Zuckerberg indossa le T-shirt del marchio. I negozi sono

progettati seguendo uno stile arioso, con ampie pareti di vetro – un linguaggio architettonico che potrebbe appartenere a Milano come a qualunque altra città del mondo – e arredati con mobili contemporanei che trasmettono la garanzia silenziosa della qualità, dello status e di un conto in banca decisamente florido.

[didascalia foto: Modelli in posa durante una cena a Firenze, nel giugno 2026. Sotto: Cucinelli insieme agli influencer Christian Sieber e Alex Rivière-Sieber durante l'evento]

Tutte le collezioni vengono disegnate a Solomeo, borgo medievale umbro ubicato vicino alla casa in cui è cresciuto Cucinelli. I capi vengono prodotti qui, ma anche in laboratori disseminati nella regione e nel resto d'Italia. Solomeo, restaurato e curato con grande attenzione, rappresenta il cuore pulsante dell'azienda. Per molti versi, Brunello Cucinelli, l'impresa, è un progetto di tutela e conservazione che, incidentalmente, vende abbigliamento.

All'una in punto, Cucinelli mi invita a guardare fuori dalla finestra: i suoi dipendenti stanno attraversando il giardino per raggiungere il ristorante aziendale; durante la pausa pranzo obbligatoria di un'ora e mezza vengono servite 600 persone. È un rituale improntato a una certa dignità: un ambiente luminoso, dalle pareti color avorio e dai lunghi tavoli di legno, apparecchiati con tovaglette brandizzate, posate, olio d'oliva e calici per il Castello di Solomeo, un Sangiovese prodotto con le uve delle vigne della proprietà. Il cibo viene preparato dal cuoco di casa — non da uno chef, precisa Cucinelli, che tiene a sottolineare il carattere genuinamente domestico. Durante la mia visita, il menu del pranzo comprendeva pane fresco, prosciutto e verdure sottaceto, un piatto di rigatoni al pomodoro al dente e una fetta sottile di crostata alle albicocche. Lo stesso pasto viene servito a ogni dipendente.

Di ritorno nel suo ufficio, noto alle pareti fotografie di filosofi e di Abraham Lincoln. C'è anche una lettera incorniciata di Re Carlo, suo partner in un progetto volto a produrre cashmere sull'Himalaya in modo meno dannoso per l'ambiente. Cucinelli tiene aperta la grande finestra panoramica, lasciando entrare il cinguettio degli uccellini e il suono delle campane della chiesa. L'edificio originario, risalente agli anni Sessanta, non aveva finestre. «Per me era inconcepibile far lavorare degli esseri umani senza finestre», afferma.

Moltissime aziende vantano il proprio impegno per uno sviluppo economicamente, socialmente e ambientalmente sostenibile, nonché l'adozione di criteri di responsabilità ambientale, sociale e di buona governance. Alcune addirittura lo fanno davvero: Patagonia ha adottato questo approccio da decenni, arrivando persino a rivolgere provocatoriamente ai propri clienti, attraverso una campagna pubblicitaria sulla stampa, l'invito a «Non comprare questa giacca», nel nome della sostenibilità —

e già nel 2011, nientemeno. Il suo fondatore, Yvon Chouinard, ha trasferito la proprietà dell'azienda a un trust non a scopo di lucro nel 2022. La certificazione B Corp è sempre più di moda: una qualifica che possono ottenere le aziende a scopo di lucro per dimostrare il proprio impegno nei confronti di principi ambientali e sociali.

L'azienda di Cucinelli non è certificata B Corp — il che, dopotutto, comporterebbe il dover seguire le regole di qualcun altro. Il fondatore preferisce l'ethos del «capitalismo umanistico», un modo poetico per dire che l'azienda si prende cura dei propri dipendenti e dell'ambiente. Il marchio sta progressivamente riducendo le emissioni di gas serra, sia quelle prodotte direttamente sia quelle della propria filiera. Porta avanti iniziative di agricoltura rigenerativa e utilizza energia rinnovabile presso la propria sede. L'abbigliamento rimane comunque al centro di tutto: tonalità neutre e una sartorialità disinvolta per una clientela che attribuisce valore alla discrezione.

Cucinelli stesso incarna una vera e propria lezione di stile. La sua "divisa" personale — T-shirt bianca, maglia beige e pantaloni chiari — è diventata una sua cifra distintiva e, puntualizza, un modo per essere senza età. «Quello che è cambiato per me è il modo in cui abbinio e combino i capi», afferma, prendendo in mano una giacca blu navy e un paio di pantaloni di velluto a coste sottili color avorio. «Ora ti spiego... L'ispirazione di base viene dallo stile inglese. I colori, le silhouette e le vestibilità sono più italiani. In Italia c'è il sole, e quindi servono colori chiari. Guarda: questa giacca blu navy può essere indossata con una camicia di jeans e pantaloni di velluto a coste color avorio, oppure con un paio di denim. La giacca deve avere carattere, deve conferire un'identità. Allo stesso tempo, bisogna mantenere una linea giovane e contemporanea. Se nascondessi il viso, dall'abbigliamento che indosso potrei avere 30, 50 o 72 anni...»

Quando Cucinelli quotò l'azienda in Borsa nel 2012, raccomandò ai potenziali investitori di non acquistare le azioni se desideravano investire in un'impresa che inseguisse il profitto a qualunque costo. Il titolo debuttò a 7,75 euro e la domanda superò di 17 volte l'offerta. All'improvviso, Brunello Cucinelli era diventata un'azienda del valore di 527 milioni di euro. Oggi la società vale 6,2 miliardi di euro, eppure il modo di pensare del fondatore non è cambiato. Cucinelli e la sua famiglia mantengono il 50,05 per cento del capitale — e quasi il 65 per cento dei diritti di voto. Il resto delle azioni viene scambiato sulla Borsa di Milano.

Per molti aspetti, Brunello Cucinelli è una sorta di versione italiana ridotta di Hermès, anch'essa quotata in Borsa, ma nella quale la famiglia fondatrice Dumas possiede due terzi delle azioni e tre quarti dei diritti di voto — un aspetto che divenne cruciale nel 2010, quando Bernard Arnault tentò una scalata ostile. Entrambe le aziende, proprio grazie al fatto di essere in larga misura a conduzione familiare, possono fare le cose a modo loro. Hermès non ha un dipartimento marketing. Da Brunello Cucinelli, anche la

pubblicità viene affrontata in modo radicale: una campagna stampa del 2025 mostrava lo stesso Brunello Cucinelli in piedi, circondato da un mare di libri. Non veniva citato alcun prodotto e il logo, nascosto in fondo alla pagina, era quasi illeggibile.

E, come Hermès, sebbene le azioni siano scese dai massimi raggiunti nel 2025, continuano a mantenersi solide — intorno ai 90 euro, rispetto ai 106 euro del picco. I negozi diretti di Brunello Cucinelli generano quasi due terzi del fatturato e comprendono 136 boutique gestite direttamente. Il marchio conta 400 partner wholesale in tutto il mondo. L'Australia, a lungo presidiata attraverso rivenditori e grandi magazzini, ha accolto la sua prima boutique nel 2023: uno spazio su due livelli a Martin Place, nel cuore di Sydney.

Il marchio si distingue dal resto della concorrenza anche per altre ragioni. Alla fine del 2023, le autorità italiane hanno avviato un'indagine sui marchi di moda in relazione alle condizioni della loro produzione. Hanno riscontrato che era pratica comune, per i brand del lusso, affidare la produzione a società di comodo, le quali a loro volta subappaltavano le lavorazioni effettive a realtà più piccole che sfruttavano i lavoratori mediante salari bassi e periodi di riposo limitati. Loro Piana, di proprietà di LVMH, è stata posta per un anno sotto amministrazione giudiziaria; Giorgio Armani è stata costretta a pagare una multa per dichiarazioni ingannevoli in materia di responsabilità etica e sociale.

Brunello Cucinelli ha dovuto consegnare documenti chiave relativi alla propria filiera e all'impiego di fornitori terzi, ma non è stata avviata alcuna indagine formale. A una domanda sull'argomento, Cucinelli risponde in modo categorico: «[Abbiamo] scelto di realizzare [l']intera produzione esclusivamente in Italia, dedicando costantemente la massima attenzione alla qualità dei luoghi di lavoro e alla giusta remunerazione di tutte le persone coinvolte, con l'obiettivo di garantire tanto la dignità economica quanto quella morale del lavoro».

Durante l'intervista, Cucinelli mi parla del piano quinquennale dell'azienda volto a sostenere il personale nei momenti più difficili della vita — garantendo più tempo libero e maggiori risorse quando sembra che un dipendente abbia bisogno di una pausa o senta la necessità di dedicarsi maggiormente alla propria vita personale. Nella quotidianità, questo significa uscire dall'ufficio alle 17.30, qualunque cosa accada. «Quello che stiamo facendo è prenderci cura gli uni degli altri». In concreto, significa che l'1 per cento dei profitti viene destinato al personale che, a ogni livello, percepisce retribuzioni superiori agli standard del settore, secondo Cucinelli. L'azienda riceve circa 25.000 candidature all'anno, di cui 4.000 per lavori artigianali, e per Cucinelli questo dimostra come l'artigianato sia più vivo che mai.

Solomeo stesso rappresenta l'espressione compiuta del suo progetto: restaurato scrupolosamente, è il borgo dei suoi sogni, che egli immagina come una piccola Atene nella sua età dell'oro. Vi è un teatro dalle pareti color avorio e dagli arredi in legno intagliato, che ha accolto, tra gli altri, Tilda Swinton e John Malkovich. C'è voluta una notevole opera di convincimento per persuadere il proprietario precedente a venderglielo. «Il cimitero è proprio qui, in fondo alla strada: prima o poi ci finiremo tutti, e ci annoieremo un sacco», gli disse Cucinelli. «Con un teatro qui vicino, invece, potremmo divertirci per centinaia di anni». Ogni anno destina il 20 per cento dei profitti alla conservazione del patrimonio culturale e al recupero del territorio.

Tutto sembra perfetto, forse anche troppo per essere vero. Alla Brunello Cucinelli non è consentito inviare un'e-mail a più di due destinatari alla volta. Durante le riunioni è vietato utilizzare i telefoni cellulari. «Dovete guardarmi negli occhi. Dovete sapere le cose a memoria. Dovete conoscere ogni aspetto della vostra attività con un margine di errore compreso tra l'1 e il 2 per cento», spiegava a proposito del suo modo di lavorare in un'intervista del 2015. Non ha mai telefonato a un dipendente durante il fine settimana perché, sostiene, «se le persone riposano in maniera adeguata, lavorano meglio». I lavoratori parlano a bassa voce e viene chiesto loro di usare i bicchieri, anziché le borracce, per bere alla scrivania.

Mangiare alla propria scrivania è, prevedibilmente, vietato. La pausa pranzo di novanta minuti non è semplicemente consigliata: è obbligatoria. Se avanza del tempo, Cucinelli suggerisce di schiacciare un pisolino. Presto i dipendenti potranno anche fare un salto alla biblioteca, attualmente in costruzione, dove potranno leggere le opere di Dante, Kafka, Proust, Ruskin, Rawls, Nietzsche e Derrida. Quando mi siedo a pranzo, alle 13.40, la maggior parte dei lavoratori ha già consumato il proprio pasto di tre portate e si rilassa all'aperto su grandi poltrone e divani.

[didascalia foto: Tonalità neutre e sartorialità disinvolta sono i tratti distintivi del marchio]

BRUNELLO CUCINELLI È NATO A CASTEL RIGONE, un borgo arroccato sulle colline sopra il Lago Trasimeno, nel 1953, in una famiglia di mezzadri. La famiglia viveva in modo semplice — senza elettricità né acqua corrente, racconta — ed erano in tredici a condividere la casa. Suo padre abbandonò l'agricoltura per andare a lavorare in fabbrica, dove venne trattato molto duramente dai suoi superiori. Questo è un ricordo determinante dell'adolescenza di Cucinelli, e ha influenzato ogni aspetto della sua attività. «L'arroganza non è redditizia, perché non dura a lungo» è una delle «10 regole» della sua impresa.

Cucinelli, che aveva una predisposizione spiccata per i numeri, si iscrisse alla facoltà di Ingegneria all'Università di Perugia. Ma dopo meno di due anni abbandonò gli studi per dedicarsi da autodidatta alla filosofia. A 25 anni, mentre giocava a carte al bar del paese per guadagnare qualche soldo, ebbe l'idea di utilizzare il cashmere in modi nuovi e inaspettati. Fino ad allora, il cashmere era disponibile solo da uomo e nei colori blu navy, grigio e beige. Cucinelli decise di introdurre tonalità vivaci e briose — ispirandosi a Benetton — e di concentrarsi sulle silhouettes femminili. Un commerciante di filati credette nel progetto e accettò di fornirgli 20 chili di cashmere grezzo per una piccola produzione di maglieria: avrebbe potuto pagarlo in un secondo momento, una volta che l'attività avesse iniziato a decollare, gli disse il commerciante. Il tintore a cui si rivolse gli disse che era pazzo a voler usare il colore, ma Cucinelli lo convinse a fare un tentativo e riuscì a realizzare sei campioni di maglie. Il primo ordine, per 53 capi, arrivò da una boutique dell'Alto Adige.

Nel 1985 acquistò un castello abbandonato del XIV secolo sulla collina di Solomeo e vi trasferì la sua piccola attività. Fu l'inizio del progetto di restauro nel borgo in cui era cresciuta la moglie, Federica. Il borgo in pietra comprende oggi la scuola di sartoria dell'azienda, le tre case della famiglia — una per Cucinelli e sua moglie e una per ciascuna delle sue due figlie con le rispettive famiglie — il teatro in stile rinascimentale e un Giardino dei Filosofi, un cortile adornato da statue di grandi pensatori. L'ufficio di Cucinelli, situato nella torre, domina i vigneti, gli uliveti, il parco e il campo da calcio, tutti realizzati e piantati da lui. Ai piedi della collina, il pendio lascia spazio a un complesso produttivo dalle ampie superfici vetrate, dove lavorano centinaia di artigiani, designer e creativi, tingendo in modo sostenibile fibre naturali provenienti da fonti eticamente selezionate e lavandole utilizzando quantità limitate d'acqua. Da questo processo nascono quelle che sono diventate le caratteristiche tonalità della terra di Cucinelli, amate da celebrità quali Angelina Jolie, Oprah Winfrey e Leonardo DiCaprio, oltre che da chiunque altro possa permettersi di spendere 5.000 euro per un cardigan.

Considerata l'enfasi posta sull'artigianalità e sul valore dei rapporti umani, è piuttosto sorprendente che Cucinelli mostri un profondo interesse per l'intelligenza artificiale. La piattaforma di e-commerce dell'azienda basata sull'AI, Callimacus, ha infatti attirato l'attenzione di Marc Benioff di Salesforce; a luglio le due aziende hanno concordato di collaborare per ampliarne le potenzialità. «La nostra idea era offrire un prodotto semplice, intuitivo e capace di parlare il linguaggio degli esseri umani: una sorta di nuovo web, senza pagine, categorie o percorsi prestabiliti, in grado di seguire l'intento di ogni visitatore», ha dichiarato Cucinelli annunciando la notizia. L'interfaccia assomiglia più a una rivista che a un sito web e non prevede un tradizionale «percorso» lungo il quale debba muoversi il visitatore. Non raccoglie dati degli utenti, ma consente agli acquirenti di esplorare più liberamente, quasi come se si trovassero in un negozio.

Cucinelli considera l'AI una sorta di collega, «una specie di assistente esperta di dati. È la ragione che parla attraverso l'AI; noi siamo la follia». E non è la sua unica scommessa tecnologica: ogni due anni circa Cucinelli ospita un simposio dedicato alla tecnologia in cui invita degli ospiti a Solomeo per discutere di concetti quali «l'intelligenza artificiale umana» e «la filantropia dell'anima». Vi hanno partecipato Jeff Bezos, il cofondatore di LinkedIn Reid Hoffman e il CTO di Microsoft Kevin Scott. Cucinelli li considera «i Leonardo da Vinci della cultura contemporanea».

A 72 anni, Cucinelli riflette spesso sull'eredità che lascerà ai posteri. Quasi cinquant'anni di abbigliamento, certo, ma anche le basi che hanno reso possibile tutto questo. *Brunello: il visionario garbato*, diretto da Giuseppe Tornatore — e commissionato dallo stesso Cucinelli — è stato presentato in anteprima a Roma alla fine del 2025 e prosegue la sua distribuzione internazionale nel corso del 2026. Fedele al proprio stile, Cucinelli ha trattato la première Americana di aprile 2026 al Lincoln Center come un'estensione dell'ospitalità offerta a Solomeo invece che come un evento da tappeto rosso: si è portato addirittura il cuoco a New York per avere la certezza che la pasta fosse all'altezza.

A differenza del caos familiare in stile *Succession* che incombe sul passaggio generazionale di Bernard Arnault e LVMH, i prossimi cinquant'anni di Brunello Cucinelli sono già stati pianificati. Cucinelli si è ritirato dalla gestione quotidiana dell'impresa nel 2020, nominando due amministratori delegati: suo genero Riccardo Stefanelli, che da Solomeo sovrintende al prodotto e alle attività operative, e Luca Lisandrone, che da Milano guida i mercati globali. Le figlie, Camilla e Carolina, entrambe vicepresidenti del consiglio di amministrazione, sono a capo dell'area creativa: Camilla codirige il design della moda donna; Carolina è copresidente e codirettrice creativa, mentre suo marito, Alessio Piastrelli, è co-titolare della moda uomo.

Se tutti questi "co-" sembrano alludere a un esercizio di collaborazione particolarmente intenso, è proprio così, ed è voluto: tutti i dirigenti devono intrattenere un dialogo costante, compresi quelli ai vertici dell'azienda, e forse è anche questo a spiegare la vastità della scrivania di Cucinelli. Lui ricopre il ruolo di presidente esecutivo e direttore creativo. «Qui nessuno è autorizzato a prendere decisioni da solo. Questa è l'arte di ascoltare. E' l'arte di ascoltare senza giudicare». La strategia può sembrare estenuante. Ma funziona. «Il filosofo Spinoza diceva: non sono venuto al mondo per giudicare, e tanto meno per condannare; sono venuto al mondo per conoscere», afferma Cucinelli.

È una filosofia che permea ogni parte dell'azienda, compresa la gestione del personale. Cucinelli tiene a puntualizzare che la maggior parte dei suoi dipendenti non proviene

dal mondo della moda; ed è proprio questo a renderli interessanti ai suoi occhi. «Di tutte queste persone che lavorano qui, nessuna ha frequentato una scuola di moda — nemmeno quelle che disegnano le collezioni», afferma. «Una persona che abbiamo assunto in magazzino prima faceva il calciatore». Forse non un Leonardo da Vinci, ma pur sempre un uomo del Rinascimento.