

2019年8月刊 总第02期

出色 WSJ.

MEN'S STYLE • CHINA



M I U, C C I A P R A D A

改写未来

FILL IN THE FUTURE

FILL IN THE FUTURE

改写未来

撰文 唐晓岚 摄影 许问

即使是PRADA,也正面临时代高速运转所带来的
些许尴尬:市场只来得及给战术以回报,
战略成为一种巨大的奢侈——今年70岁的PRADA
品牌掌门人MIUCCIA PRADA女士试图为这个问题
寻找解法,她希望将品牌所做的每一个动作都
与一个更广的议题连接起来,通过连接和拓宽
视野与思维,去化解增长模式的空洞和疲乏。



“年轻人应该去拒绝、去厌恶这些另有所图的人，应该去拒绝被视为愚蠢推销的对象。”

“人们把千禧一代看作他们的推销对象，我从来没有听说过谁真正对他们的真实生活投以关注和关心。” Miuccia Prada女士说，“年轻人应该去拒绝、去厌恶这些另有所图的人，应该去拒绝被视为愚蠢推销的对象。年轻人是我们的未来，但现在，当提到他们时，人们其实并不真正在乎。”

2019年6月6日，中国上海，Prada女士和我们坐下来聊天。一天前，Prada 2020年春夏男装系列时装秀在这里举办，这是Prada首次在米兰以外的地区落地男装秀。

再几天前，官方宣布一位新生代偶像加入Prada品牌代言人阵容；一年多前，以运动和技术为灵感、诞生于上世纪九十年代的Linea Rossa系列回归品牌，价格相对低、形象更年轻的尼龙单品重新成为主打，Prada也终于有Cloudbust鞋款等社交网络上的“网红”单品陆续出现；不到两年前，Prada首次发布数字化转型战略，官网上线电商平台，陆续展开与街头潮流资讯网站Highsnobiety等线上平台的销售合作。

无论是与中国年轻一代偶像的合作还是电商营销，Prada比起其他品牌来，无不显著地慢上了几拍。近两三年来的品牌动作被市场广泛视为业绩驱动力的连续追赶：2017财年上半年，Prada品牌利润降至2011年上市后最低水平，在实体零售网络方面过度专注以及对入门价位签名款包袋、街头风格、运动鞋等主要潮流的忽视被认为是罪魁祸首。2018财年起，Prada集团销售额、总体利润水平开始回升。

整个过程期间，Prada女士虽说不是活跃，但在诸如《System》《Vestoj》等在产业内颇具口碑的独立杂志中，也有多个访谈专题出现。她从不聊商业，像与我们讲的一样，“我和我的丈夫没有一天是想怎样挣钱而醒来的，我们只是想做我们所热爱的东西，为这个时代呈现我们想要提供给它的东西。市场表现有不尽如人意的時候，那我们就考虑市场，因为我们还是在

运营一家公司。但我可以很有信心地说，无论如何，我们从来没有一大早就想着怎样挣钱。”相对地，在难得的、与公众交换观点的机会中，她聊推敲、聊推敲里的矛盾。矛盾包括她自九十年代用鳄鱼色、土黄色、棕褐色及尼龙搭带凉鞋、工装套装等去构建“丑时髦”(Ugly Chic)以挑战时髦；也包括，她批判政治正确会抹杀人们创作中自主思考的空间，与此同时，她将这个舆论环境视为一次品牌自身成长的机会，相比为危机公关而准备，Prada重新审视了内部的团队构成、设计的思路落点。

这种来自于Prada女士本人的独特思考与鲜明的知识分子形象，加上品牌在市场策略上延后的几拍，让Prada在第一波流量红利收割后的普遍倦怠期中，以另一种方式进入游戏。

让我们回到对话的起点——“眼下，人们对年轻人的不在乎让我愤怒，因为人们只是在考虑自己的利益。”Prada女士接着说，“我也不认为这是一个在历史进程中反复发生的事情，当我年轻的时候，七十年代的年轻人非常热衷政治，与现在相反，他们自己改变了自己的命运。我并不记得有谁像今天这样对我们推销。”与消费主义相对的，是从文化里出发、在文化里落脚的、有认同关系的双向选择。“我希望将品牌所做的每一个动作都与一个更广的议题连接起来。文化的学习对人们来说是重要的，并不只是因为它会让你看起来更聪明、更高级。在困难的时候，你对他人生活历程、思维思想的了解程度越高，他们也就越能帮助你去看和解决你自己生活中的问题。”

我们换句话来说，运用大数据系统也好，营销人才也罢，在今天，完全依赖摸索消费者的喜好去经营，逃不出两种结果：循环形成暴力的洗脑式引导和愈来愈差的市场环境，或者，永远都无法真正赶上消费者的步子。更多品牌看到的代际相接时的形象危机、产品断层，从Prada的处理手段来看，它更多被视为一次次交流的匮乏。所谓站在风暴中心的品牌形象和价值立场则应有



真正的创作不是回应市场的需求，
不是源于情感的宣泄，甚至不是来自对社会
话题的批判，而是一个饱含诚意、
充满能量的表达冲动。

更强的着力点，本质上不必为其所动。

Prada 6月发布的《人类几乎》(Code Human) 2019秋冬男装系列广告短片就是一次漂亮的议题连接、价值沟通。在这一邀请中国艺术家曹斐创作的影片中，Prada新晋代言人蔡徐坤被置于一个未来考古学的情景里，他同时是这座未来人类博物馆中“后人类纪”(Post-Anthropocene)展区的完美人类标本和参观游客，自己与自己隔着橱窗相遇。蔡徐坤在视频中身穿的衬衣来自Prada最新推出的Prada Tunder项目，其中印花融合艺术家Jeanne Detallante的特别创作，心形、电光、玫瑰、闪电的图样与世界第一部科幻小说中的“弗兰肯斯坦的怪物”意象紧密相关。短片中的这些元素、议题及对人工智能、完美偶像、记忆复制等相关概念的展开都在短时间内被蔡徐坤的粉丝以与理论相结合的方式梳理出来，得到百万级转发传播。

据中泰证券的分析报告，到2020年，预计包括音乐、影视及周边消费在内的中国偶像市场总规模可达1,000亿。即使明星引导奢侈及时尚消费的具体“带货”指数很难明确，任谁都看到这里的市场潜力。比起借去打“成为年轻人的第一只时尚包袋”的战役，在Prada看来，去成为年轻人第一次认知某事的窗口，进而成为年轻人所信赖的去了解崇高与广博、思考与批评的通道，这才是独一无二、值得付出的体验。在消费浪潮中，关于“第一只时尚手袋”的所谓仪式感只会逐渐薄弱，但在任何时代背景中，都很难有人会忘记第一次与杰作感到亲近、与艺术感到默契、在历史散点间找到连接的启发式体验，同时认知和打破与世界的距离。

消费始终是判断而不是表达——这也是毕业于政治系的Prada女士一度为自己从事时尚行业而感到“羞愧”的原因之一——今天，在Prada女士来看，我们甚至面对着比判断泛滥、

优越感通胀更严峻的问题，即判断亦不真实：“人们并不知道他们究竟是被什么所驱动(而去喜欢一件东西)，我们越来越难得到真实的、真诚的反馈。诚实对我来讲是很重要的品质，它在时装行业中远被低估了——人们往往不去分辨究竟哪些是无可救药的、伪装成新作的抄袭，又有哪些是对原作真诚的探讨、评论和发展。”

1993年，Prada女士和丈夫、Prada集团首席执行官Patrizio Bertelli提出创办Prada艺术基金会，彼时，时尚与艺术、公众文化传播之间的可能性还远未像今天一样被探索；2017年，Prada将负责修缮六年有余的上海荣宅面向公众开放，积极落地交流活动及展览，品牌在中国如此大规模的、非直接商业目的的投入没有先例。放小一些说，每一支广告、每一次项目、与其他领域创意人士的共同合作、对品牌档案的复兴重组，都是一次Prada式对文化语境的反应、为消费判断的补充、于自身平台的更新。

“我自己也正在去拥抱这个有趣的、变化多端的时代里所发生的一切，”Prada女士想要将对每一份具体传播作品的阅读空间留给艺术家和观众，与我们分享更广义上对品牌内容落点的期待，“前不久在黑洞探索上作出重大突破的科学家都说，别问我关于未来的计划，因为我们也不知道。当下，有太多事情在发生，我最感兴趣的，是人们如何(在这个时代里)处理无比广泛的、关于万事万物的信息，对它们作出反应。”

即使面对时装，真正的创作不是回应市场的需求，不是源于情感的宣泄，甚至不是来自对社会话题的批判，而是一个饱含诚意、充满能量的表达冲动，它肯尽力深入下去，放眼人类的创造，挖掘整体的结构，托出广阔的视界。如果说在这个碎片的时代，还有任何一位时装设计师和她的品牌可能做到这一点，那就是Miuccia Prada。●



Colmare il futuro

Fotografo Xu Chuang

Autore Tang Xiaolan

Editor & Producer YMAN HUI

Il mercato non ha più tempo per premiare altro che la tattica. La strategia sta diventando un grande lusso. La settantenne Miuccia Prada, a capo di Prada, cerca di trovare soluzioni al problema. Spera che ogni mossa del marchio possa rapportarsi a un concetto più ampio e al momento. Intende usare una visione e un'idea più connesse e più ampie per affrontare l'attuale modello di crescita.

“Spesso si considerano i millennials o la generazione Z come un gruppo di persone a cui vendere qualcosa, non ho mai sentito qualcuno che si preoccupi della vita dei giovani”, osserva la signora Miuccia Prada, “Dovrebbero ribellarsi e lottare per non essere considerati un target per promuovere o vendere qualcosa. La giovane generazione è il nostro futuro. In questo momento, quando le persone parlano dei giovani, non sembrano preoccuparsene come persone.”

Il 7 giugno 2019 abbiamo fatto una chiacchierata con la signora Prada a Shanghai. Un giorno prima, qui in città è stata presentata la sfilata Prada Uomo Primavera/Estate 2020, prima volta in cui Prada allestisce la sua sfilata maschile al di fuori di Milano.

Qualche giorno fa, Prada ha invitato Cai Xukun, cantante cinese e idolo della Gen Z, a partecipare alla sua campagna pubblicitaria. Oltre un anno fa, Prada ha rilanciato Linea Rossa che, nata negli anni '90, è caratterizzata da uno sportswear tecnico con tessuti più accessibili ed energizzati come il Nylon e da allora ha lanciato quei prodotti famosi su internet, come le scarpe Cloudbust. Quasi 2 anni fa, Prada ha avviato la sua prima strategia di trasformazione digitale che comprende partnership di e-commerce e successive collaborazioni online come quella con Highsnobiety, sito web di notizie sullo streetwear.

Sia sul fronte della collaborazione con i giovani idoli in Cina, che nel marketing dell'e-commerce, Prada è rimasta indietro rispetto ai suoi rivali. Negli ultimi anni ha dovuto continuamente recuperare terreno sul mercato, in seguito alla performance del marchio. Nella prima metà dell'esercizio fiscale 2017, l'utile di Prada ha toccato il minimo storico

dalla quotazione nel 2011. Si ritiene che la responsabilità vada attribuita all'eccessiva focalizzazione sulle vendite nei negozi reali, e all'aver trascurato le borse iconiche di prezzo entry-level, i capi e le scarpe streetwear. Dall'esercizio fiscale 2018, la maison ha cominciato a riportare in carreggiata le vendite e la redditività globale ha ripreso ad aumentare.

Pur non essendo particolarmente attiva [in questo ambito], la signora Prada è stata oggetto di interviste da parte di molteplici riviste come System e Vestoj che godono tutte di un'ottima reputazione nel settore. Non parla mai di affari, proprio come quando ci ha detto: "Non c'è un singolo giorno in cui io e mio marito ci svegliamo al mattino e pensiamo a come fare soldi, vogliamo soltanto fare quello che ci piace e che riteniamo bello. Ci sono volte in cui gli affari vanno a rilento, per cui dobbiamo pensarci, perché gestiamo comunque un'azienda. Ma posso dire con certezza che non ci siamo mai svegliati al mattino pensando a come fare soldi". Parla invece dell'analisi e delle contraddizioni interne, come per esempio l'Ugly Chic che ha creato a partire dagli anni '90 con i colori avocado, ocra e kaki, i sandali con i cinturini di nylon e la fibbia, e le uniformi per sfidare la moda, ed è critica verso la correttezza politica perché non lascia spazio alle persone per pensare in modo autonomo nella creazione. Ciononostante, considera l'ambiente in cui prevale l'opinione pubblica un'opportunità di crescita per il marchio. Invece di prepararsi per la gestione della crisi, la signora Prada ha riesaminato la composizione del team interno e la base da cui nascono le idee per il design.

Sono le sue idee originali, la sua immagine esclusiva di intellettuale e la strategia di marketing del marchio che permettono a Prada di partecipare al gioco in modo diverso nel diffuso esaurimento dopo che la prima ondata di vantaggi portati dai grandi quantitativi di traffico è pronta da raccogliere. Ritorniamo da capo. "Mi infastidisce che le persone non si curino dei giovani come persone, ma lo facciano per interesse", spiega la signora Prada, "Non penso che sia qualcosa che è sempre accaduto nella storia. Quando ero giovane, negli anni '70, i giovani erano molto impegnati in politica, erano l'esatto opposto, e hanno cambiato la loro vita da soli. Non ricordo che la gente ci vendesse roba come succede adesso." Contro il consumismo, la scelta bidirezionale inizia e finisce con la cultura, che abbraccia relazioni identificate. "Spero che ogni mossa del marchio possa rapportarsi con un concetto più ampio e con il momento. La cultura è importante per la vita non perché sembrerai più chic, più intelligente o più colto, in realtà, nei momenti difficili, più cose sai sulla vita e sul pensiero degli altri, più ti possono aiutare a vedere chiaramente e risolvere i problemi della tua vita."

In altre parole, se gestiamo la nostra azienda puramente sulla base delle previsioni sulle preferenze dei clienti, attraverso i big data o l'uso di esperti di marketing, ci saranno soltanto 2 risultati. Uno è la formazione di un circolo vizioso che comprende un violento lavaggio del cervello e un contesto di mercato sempre peggiore. L'altro è che potremmo non riuscire a rimmetterci al passo con i clienti. Sempre più marchi assistono alla crisi della loro brand image e a una spaccatura tra le generazioni in termini di prodotto. Tuttavia, non è nient'altro che una mancanza di comunicazione in relazione al modo in cui Prada la gestisce. La cosiddetta brand image e la visione dei valori che vengono messi in discussione dal pubblico devono avere radici più profonde e non cambiare natura in parallelo.

Code Human, la campagna pubblicitaria per la collezione di abbigliamento Prada uomo Autunno/Inverno 2019 lanciata a giugno, è un fantastico scambio di temi e di valori. Il famoso artista cinese Cao Fei è stato invitato a creare la campagna in cui Cai Xukun è inserito in un ambiente archeologico futuristico, e interpreta un perfetto esemplare esposto in una bacheca nell'Era Post-Antropocene e anche un visitatore di questo Museo dell'Umanità, e quest'ultimo vede un esemplare che gli assomiglia come una goccia d'acqua fuori dalla bacheca. La camicia che Cai indossa proviene dall'ultima collezione Prada Thunder, le cui stampe sono state appositamente create dall'artista Jeanne Detallante. La fantasia comprende cuori, fulmini, rose e saette, tutti strettamente collegati al mostro di Frankenstein, il primo racconto di fantascienza al mondo. Gli elementi, i temi, e anche lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, l'idolo perfetto, ed il concetto della memoria sono tutti analizzati sulla base della teoria dai followers di Cai in un breve arco di tempo e ripostati vari milioni di volte.

Secondo un rapporto di Zhongtai Securities, si stima che entro la fine del 2020 il mercato totale degli idoli cinesi, considerando musica, cinema, fiction e relativo consumo, raggiungerà i 100 miliardi di RMB. Il potenziale è ovviamente enorme anche se l'indice esatto del marketing attraverso gli influencer nel consumo di lusso e moda non è chiaro. Prada ritiene che la sua esperienza originale e interessante debba diventare la finestra per permettere alla giovane generazione di avere una prima percezione e di approfondire il canale sicuro attraverso il quale possono capire l'importanza, l'ampiezza, il pensiero e la critica, invece che lottare per 'essere la prima borsa di moda per i giovani'. Nell'ondata di consumo, il senso rituale 'della prima borsa di moda' non farà che affievolirsi nel tempo, ma è difficile che qualcuno dimentichi in qualsiasi momento l'illuminazione determinata dalla vicinanza con un capolavoro, la tacita comprensione dell'arte, la scoperta di una congiunzione tra diversi avvenimenti storici, o il processo di riconoscimento e rottura della scarsa conoscenza del mondo per la prima volta.

Il consumo è sempre stato più giudizio che espressione, ed è uno dei motivi per cui la signora Prada, che ha studiato scienze politiche all'università, in passato si è “vergognata” della sua carriera nella moda. Oggi, secondo la signora Prada, ci troviamo di fronte a un problema ancora più grave del giudizio e della superiorità diffusi – la reazione falsa, “Le persone non capiscono da che cosa sono mosse. È sempre più difficile ottenere una reazione autentica. L'onestà è qualcosa di molto importante per me, non è abbastanza apprezzata nella moda. A volte la gente non distingue il copiare da quello che è nuovo o da qualcosa che è sincero riguardo all'argomento originale. Quando si crea c'è sempre un punto di partenza che viene dal passato, discutere, commentare e sviluppare l'idea con gli occhi del momento è quello che fa andare avanti e arrivare a qualcos'altro”

Nel 1993, la signora Prada e il marito, Patrizio Bertelli, AD del Gruppo Prada, hanno istituito la Fondazione Prada. All'epoca, la possibilità [di interazione] tra la moda e la diffusione dell'arte e della cultura pubblica non era ancora stata esplorata come oggi. Nel 2017, Prada ha aperto al pubblico Prada Rong Zhai a Shanghai, dopo un intervento di ristrutturazione durato oltre 6 anni, e ha avviato attività e mostre per uno scambio di idee. Non ci sono precedenti in Cina di un investimento di un marchio così ingente e senza uno scopo commerciale diretto. A dir poco, ogni pubblicità, progetto, collaborazione con creatori di altri ambiti, e la riorganizzazione degli archivi del marchio sono una reazione in stile Prada al contesto culturale, un'integrazione del giudizio del consumatore, e un aggiornamento della sua piattaforma.

"Al momento, mi interessa accogliere quello che sta succedendo in questo tempo molto interessante e rivoluzionario". La signora Prada vuole lasciare spazio perché artisti e spettatori interpretino ogni specifico lavoro a scopo di comunicazione. Spera che condividano con loro le aspettative più ampie su dove rientreranno i contenuti del marchio. "Gli scienziati che studiano i buchi neri hanno detto di non chiedergli niente sui progetti per il futuro, perché in realtà non ne sanno un granché. Stanno succedendo così tante cose. Mi interessa capire come trattare la conoscenza di ogni cosa.”

Anche per quanto riguarda la moda, la vera creazione è non reagire alle esigenze del mercato. Non nasce da espressioni emotive, neanche dalla critica su temi sociali. Ma è un impulso all'espressione che racchiude sincerità ed energia, e siamo disposti a fare del nostro meglio per approfondirlo, esaminare la creazione degli esseri umani, esplorare la struttura generale, e mostrare un orizzonte ampio. Se c'è una stilista, con il relativo marchio, capace di fare questo nell'era della frammentazione, è Miuccia Prada.

VANITY FAIR

Miuccia Prada, Luxury-Fashion Pioneer



Full Text:

There's something dystopian about the expansive seventh floor of Prada's USA headquarters. The ceiling is unfinished cement, the overhead lights are neon fuchsia, and the building's massive cylindrical supporting columns, like something from a ship or a parking garage, are painted pale matte pink—set details left over from the resort show, held a couple nights before. Headless mannequins dressed in an enviable wardrobe dot the space, numbered tags dangling from their rigid, willowy wrists. The view from some of the oversize windows is the roof of a luxury car dealership, Lamborghinis and Bugattis stretching out under the midday sun; from others, it's a bright glimpse of the Hudson. It's a setting that might appear in a beautiful, disturbing film by someone like Sofia Coppola (a frequent face in Prada's front row) or Nicolas Winding Refn (who participated in a project called *Soggettiva* earlier this year at Fondazione Prada, the contemporary art institution, in which artists present a survey of personally inspirational films).

Miuccia Prada, who celebrated her 70th birthday in May and possesses the kind of timeless features that beg to be rendered in oil paints, would herself look more at home in the lush, rich palette favored by Luca Guadagnino (another fan, who once called Mrs. Prada “a constant source of inspiration”). Her hair, curling gently at her collarbone, is buttery blonde. Maroon

orbs dangle from her ears like dragon eggs; her marigold knee-length pleated skirt is a staple style for both Prada the brand and Prada the woman. Under a caramel-hued short-sleeve sweater she's wearing a tight, crepe-thin white undershirt that peeks out just so at her sleeves and neckline. It's unexpected. It's perfect.

This is, after all, the creative force behind the sartorial juggernaut that is Prada Group, which, between Prada mens- and womenswear and Miu Miu, puts out 10 complex and cinematic collections each year. This is a woman who has spent a lifetime perfecting the art of personal aesthetics, who honed her eye as a teenager and college student in Milanese vintage shops scouring for Yves Saint Laurent, and donned children's clothes so as not to blend into the crowd. But when I ask her whether she still finds such joy in putting on clothes every morning, she makes a particular, unnameable expression—lips turned down and pursed, head pulled back—that somehow communicates both “perhaps” and “absolutely not.”

“I tend to dress in uniform,” she says. “Most of the things that I love, I can't wear because of my age.”

Like what?

She smiles. “Like miniskirts.”

“The miniskirt she mentions a lot,” says Verde Visconti, Prada and Miu Miu's longtime PR director, a balletic attaché who accompanies Prada to most public appearances and has been with the company for more than 20 years. For the duration of our interview she sits, catlike, about five feet away. I'm not sure if she means that Prada often mentions her personal desire to wear miniskirts, which might be true, or that she does in a grander referential sense through her work, which definitely is: a pleated olive knit number in 1994; raw-edged silk printed with a beach scene in 2010; Lilliputian patterned skorts in 2017. When they haven't been scanty in length, they've often been so in opacity. Gauzy '90s cuts over black leotards. Webs of iridescent plastic gems. She sent male models down the spring 2019 runway in shorts so tiny they seemed destined to inflict genital harm; she called them miniskirts for men.

“Provocative,” Prada says gravely, still imagining the skin-baring clothes she'd be wearing were it not for the burden of time. “Seriously.”

We may be sitting among the resort collection, but due to the garbled chronology of fashion and magazines, we're talking about fall/winter 2019, which she showed in February and which evokes provocation more cerebral than sensual. The manifold themes were sparked by Prada's fascination with the women writers of late 18th- and early 19th-century England, so often underappreciated during their lifetimes: Jane Austen and the Brontë sisters, whose novels she fell in love with decades ago, and Mary Shelley, whose *Frankenstein* she started reading for the first time just recently. The social acuity of these writers coupled with the dark romance of Shelley's classic work propelled the collection, but like everything Prada creates, there's an injection of wry humor as well. Cartoon images of *Frankenstein's* monster and his bride adorn the clothes, along with oversize roses and lightning bolts—symbols and motifs stretched to the extreme. “Now we are working on explaining the complexity in a simple way, because people have no time, have too much information—but there is something not good in that,” says Prada. “How much can you simplify without saying nothing?” Do you get it? Do you? the clothes seem to needle. “I never declare my political intention, because I think in fashion, in luxury business, it's better to shut up,” she says. And then, as though she can't help it: “But it was also symbolic of the love of the rejected, the people that have such a difficult life now, and how much love is needed for all these people.”

This dichotomy—to be political without declaring herself so, to do what those in the business of selling expensive goods should do—has created a nearly lifelong internal struggle for the designer, who grew up traveling to France, England, and Ireland, and earned a Ph.D. in political science from the University of Milan. “I was interested in everything, but I studied very little,” she says. When I ask what she was doing instead, she raises her eyebrows, mischievous. She was famously a member of the Italian Communist Party and an active feminist who spoke out in favor of reproductive rights and accessible childcare. “I was so embarrassed when I was young,” she says. “To be a leftist feminist and doing fashion, I felt so horrible and so ashamed.” But she couldn't help it; her curiosity and appreciation of culture was omnivorous. She went to the movies, sometimes three shows a day, coming of age in the '60s boom of great Italian cinema: Antonioni, Fellini, Bertolucci. Sergio

Leone, whose work inspired a cavalcade of spaghetti Westerns. Luchino Visconti, of *The Leopard* and *Death in Venice*. (The aforementioned Verde is his great-grand-niece, perhaps less coincidence than kismet.) She was a devotee of the theater and would study corporeal mime at the famous Piccolo Teatro for five years. “In the end,” she says, “the love for objects prevailed.”

After first designing items for her family’s stores, Prada (then still going by her given name, Maria Bianchi) inherited the business from her mother in 1978. The leather goods company—founded in 1913 by her maternal grandfather, Mario Prada, who had designed trunks for the Italian royal family—was still a small family business. But Prada had recently met the man who would become her husband, a then rival in the world of leather goods named Patrizio Bertelli. The pair saw the project as an ambitious adventure; he would head the business side, she the creative. She had her unmarried maternal aunt adopt her, thus legally granting her that all-important family name. “We started building a company,” she says. A decade later, Prada launched her first womenswear collection. Miu Miu and Prada menswear were born in 1993.

Earlier this year, the elder of the couple’s two sons, professional race car driver Lorenzo Bertelli, joined Prada Group in an executive role; since then, he’s been integrating the brand’s digital presence with its brick-and-mortar stores. But when I ask if family legacy is important to her—she does, after all, still live in the Milan villa where she was born—Prada shrugs. “Not really,” she says. She sees the company as a passion project between herself and her husband, and seems neither convinced nor concerned about whether her son will one day take it over. “He’s going to see if he likes it.”

Prada and her husband share a devotion to the fine arts, and their house is, according to friends, home to an impressive collection of paintings and objets. During that busy stretch in the mid-’90s, the couple also founded Fondazione Prada, the contemporary art institute that serves as a stand-alone exhibition space, siloed from the capitalism and commercialism of fashion, where artists including Laurie Anderson, Carsten Höller, Theaster Gates, and Dan Flavin have put on solo shows. Prada calls it her solution to the existential crisis of being a politically minded person who also owns a fashion company. “In my mind,” she says, “it’s so connected, the fashion, the art, the culture, the politics.” But in order to be taken seriously in the art world, she felt, she needed to create clear divisions. Not once has she collaborated with an artist on a collection. “I didn’t want, for any reason, people to think that I wanted to take advantage of the art to make my work more glamorous,” she says. “Maybe I’m the last professional moralist.”

There has, however, been seep in other ways. At the brand’s Milan headquarters, one of Höller’s signature slides extends languidly from Prada’s third-floor office down to the street below. Both Höller and Gates have created pop-up clubs under Prada’s purview—though with total creative freedom—during Art Basel Miami. “If there’s anything that I’m doing that is ambitious, that’s audacious, that’s unreasonable, that’s seemingly miraculous,” says Gates, who first met Prada when she went to see his band, the Black Monks of Mississippi, play at London’s Ronnie Scott’s in 2012, “it’s only because I have people like Miuccia who do it every day and refuse to take accolades for it.” In 2011, Prada started hiring women filmmakers to create shorts for an ongoing project called Miu Miu Women’s Tales. The films, which have included *The Wedding Singer’s Daughter* by Haifaa Al-Mansour (2018), *Carmen* by Chloë Sevigny (2017), *Somebody* by Miranda July (2014), and *The Door* by Ava Duvernay (2013), have, like the art pop-ups, allowed the filmmakers total creative freedom, with the caveat that they dress their actresses in Miu Miu. For some, like Duvernay, the collaboration came at an important time. She had just won best director at Sundance for *The Middle of Nowhere*, and yet she wasn’t being hit with the feature film offers her white male counterparts had historically enjoyed. She needed the work. *The Door* “is still one of my favorite pieces I’ve ever made,” Duvernay says.

For much of her career, Prada has found success in making moves that some view as pioneering, a little bit outré, even risky—in her creative decisions, certainly, like her iconic 1980s fascination with industrial nylon, which she used the way others would silk or leather, turning louche backpacks into fetish objects—but also in her business savvy. In the lean years following September 11, as others in the luxury business were tightening their expenditures and fleeing downtown Manhattan, Prada surged forward with a \$50 million New York flagship store designed by Rem Koolhaas in SoHo’s old Guggenheim building, which opened in the last days of 2001.

“Sometimes she’s a little bit ahead of the curve, and the curve has to catch up,” says the filmmaker Baz Luhrmann, a longtime friend who shot the portrait for this story. The pair met when Prada designed the navy blue wedding suit Leonardo DiCaprio wears in Luhrmann’s 1996 *Romeo + Juliet* and have since collaborated on 2013’s *The Great Gatsby*, and traveled together to Shanghai for the opening of a cultural center called Prada Rong Zhai, and to Moscow to see John Cranko’s *Onegin* at the Bolshoi. He calls her Mooch. The actor and model Dane DeHaan, who has been appearing in campaigns for the brand since 2013, echoes Luhrmann’s sentiment. “Miuccia has such a knack not for what is popular right now,” he says, “but for what will be popular even years down the road.”

And yet she and the brand have also not been immune to troubling oversights. At the end of last year, Prada released a collection of figurines dubbed Pradamalia that a New York Center for Constitutional Rights attorney, Chinyere Ezie, photographed and posted on Facebook, pointing to some of the figures’ resemblance to the racist caricatures in the 1899 children’s book *Little Black Sambo*. “History cannot continue to repeat itself,” Ezie wrote. “Black America deserves better. And we demand better.” Prada (the company) pulled the figurines and issued a blanket apology which read, in part, “Prada Group never had the intention of offending anyone and we abhor all forms of racism and racist imagery.” It’s a familiar refrain, a version of which was delivered by Dolce and Gabbana earlier that month, following a set of ads showcasing Chinese model Zuo Ye attempting to eat Italian food with chopsticks, and another issued by Gucci two months later, after its release of a sweater with a balaclava collar that evoked blackface.

In most of these cases, the product is pulled, the apology is issued. But in the wake of what Prada herself soberly refers to as “this mistake,” she had a conversation with Theaster Gates. “What can we do to use this occasion to make things even better,” he says he asked her, “to check our designers and say, ‘Even with good intentions, sometimes racist images spew out’? How do we deal with that?” Last February, Prada Group launched a Diversity and Inclusion Advisory Council, cochaired by Gates and Duvernay and advised by Harvard professor Sarah Lewis. The council, in its early stages at press time, is focused on educational efforts and broadening internal conversations, both within Prada and the industry at large. (Two days after Prada’s announcement, Gucci released a set of initiatives aimed at upping awareness, diversity, and inclusion.) “What is your practice? What has been comfortable in the past?” Duvernay says she has put to Prada’s team. “What I really talked with them about is not being performative in this process. I don’t feel like there needs to be a public presentation of what they plan to do. They just need to do it.”

Prada seems motivated by the challenge. “The whole world is full of so many different cultures and religions and races,” she says. “We should start embracing diversity of any kind. The fact seems that it’s happening more or less the opposite.” Nationalism is growing, she says. I think of the U.S.-Mexico border wall; she mentions Europe.

Other concerns are being addressed within the brand. This summer, after years of research and experimentation, the company released its first pieces made from recycled nylon, a sustainable update on an iconic piece of Prada’s DNA. In May, Prada Group pledged to go fur-free by 2020. “It’s very important that everyone seriously tries to do his best when it’s possible,” Prada says. She looks a little tired, but also determined. “It’s a process.”

As our time comes to a close, I ask what she does to de-stress from the work—from the designing, the artistic endeavors, the shows, the parties. She makes that face again. De-stress? “I like what I do,” she says. “The problem is only to have enough great ideas to be able to interpret the world, to be forward thinking, to create something new, interesting, to go to the next step.” But does she mind the constancy of it, the relentlessness of the fashion calendar, the press commitments, all the travel? She thinks. “I hate jet lag,” she says. “Of course, anytime you go somewhere, you learn something.”

Vanity Fair, 01.08.19

Miuccia Prada, pioniera della moda di lusso

C'è qualcosa di distopico nel vasto settimo piano del quartier generale Prada negli USA. Il soffitto è di cemento grezzo, le luci a sospensione sono fucsia neon, e le enormi colonne cilindriche che sorreggono l'edificio, che sembrano provenire da una nave o da un parcheggio sotterraneo, sono dipinte di un rosa chiaro opaco — dettagli di scenografia rimasti dalla sfilata resort, che si è svolta un paio di sere prima. Manichini senza testa vestiti con un guardaroba invidiabile punteggiano lo spazio, con un cartellino numerato appeso al polso esile e rigido. Da alcune delle smisurate finestre si vede il tetto di una concessionaria di automobili di lusso, una distesa di Lamborghini e Bugatti sotto il sole di mezzogiorno; da altre, uno squarcio scintillante dell'Hudson. È uno scenario che potrebbe apparire in un bel film inquietante di un regista come Sofia Coppola (volto frequente nella prima fila di Prada) o Nicolas Winding Refn (che nei mesi scorsi ha partecipato a un progetto intitolato Soggettiva alla Fondazione Prada, l'istituzione d'arte contemporanea in cui artisti presentano una rassegna di film che li hanno ispirati personalmente).

Miuccia Prada, che a maggio ha festeggiato i 70 anni e possiede quel genere di lineamenti senza tempo che fanno venire voglia di trasportarli in un dipinto a olio, sembrerebbe nel suo ambiente nella gamma cromatica intensa e sontuosa prediletta da Luca Guadagnino (un altro fan, che in una occasione ha definito la signora Prada “una fonte di ispirazione costante”). I capelli, che si arricciano appena sulle clavicole, sono di un biondo burro. Alle orecchie le oscillano cerchi marroni, come uova di drago; la gonna a pieghe al ginocchio giallo ranuncolo è un modello di base sia per il marchio Prada che per l'omonima signora. Sotto una maglia a maniche corte color caramello indossa uno stretto top bianco aderente, sottile come crêpe che sbucca appena dalle maniche e dalla scollatura. È inusuale. E perfetto. Dopo tutto, questa è la forza creativa del colosso sartoriale che è il Gruppo Prada, che, tra Prada uomo, donna e Miu Miu, ogni anno presenta 10 collezioni complesse e cinematografiche. Questa è una donna che ha passato una vita a perfezionare la sua estetica personale, che da adolescente e studentessa universitaria si è affinata l'occhio nei negozi milanesi di vintage scovando Yves Saint Laurent, e sfoggiava vestiti da bambina in modo da non confondersi con la folla. Ma quando le chiedo se prova ancora una gioia simile nel vestirsi ogni mattina, fa un'espressione particolare, indefinibile, — labbra sigillate e rivolte all'ingiù, testa tirata indietro — che in qualche modo comunica al contempo “forse” e “assolutamente no.”

“Tendo a vestirmi in divisa”, dice. “La maggior parte delle cose che amo, non le posso portare per via dell'età.”

Per esempio?

Sorride. “La minigonna.”

“La minigonna, la cita molto”, spiega Verde Visconti, da tempo responsabile PR di Prada e Miu Miu, leggiadra addetta stampa che accompagna Prada in quasi tutte le apparizioni pubbliche e lavora in azienda

da oltre 20 anni. Per la durata dell'intervista rimane seduta, come un gatto, a un metro e mezzo di distanza. Non so bene se intenda che Prada menziona spesso il suo desiderio personale di portare la minigonna, che potrebbe essere vero, o che lo fa in senso referenziale più grandioso in tutto il suo lavoro, il che vero lo è sicuramente: un modello tricot a pieghe verde oliva nel 1994; in seta con orli al vivo e una scena di spiaggia stampata nel 2010; un ibrido di gonna e shorts in fantasie lillipuziane nel 2017. Quando non sono state scarse in lunghezza, spesso lo sono state in termini di opacità. Modelli garzati anni'90 su tuta nera. Reti di gemme di plastica iridescente. Per la primavera 2019 ha mandato in passerella maschi con shorts così minuscoli da sembrare destinati a infliggere un danno ai genitali; le ha definite minigonne per l'uomo.

“Provocanti”, dice Prada con gravità, immaginando ancora i vestiti succinti che indosserebbe se non fosse per il peso del tempo. “Seriamente.”

Benché siamo sedute tra capi della collezione resort, a causa della confusa cronologia della moda e delle riviste, parliamo dell'autunno/inverno 2019, che ha presentato a febbraio e che evoca una provocazione più cerebrale che sensuale. I molteplici temi sono frutto della fascinazione di Prada per le scrittrici dell'Inghilterra tra la fine del Settecento e i primi dell'Ottocento, molto spesso sottovalutate mentre erano in vita: Jane Austen e le sorelle Brontë, dei cui romanzi si è innamorata decenni fa, e Mary Shelley, di cui ha iniziato a leggere il Frankenstein per la prima volta solo poco tempo fa. L'acutezza sociale di queste scrittrici, abbinata al romanticismo dark del classico di Shelley, sono il motore della collezione, ma come in tutto quello che Prada crea, c'è anche un'iniezione di humour pungente. Immagini da cartone animato del mostro di Frankenstein e della sua sposa decorano i vestiti, accanto a rose oversize e fulmini — simboli e motivi portati all'estremo. “Adesso stiamo lavorando a come spiegare la complessità in modo semplice, perché la gente non ha tempo, ha troppa informazione — ma c'è qualcosa che non va bene in questo”, dice Prada. “Quanto puoi semplificare senza dire niente?” Lo capite? Davvero? sembrano punzecchiare i vestiti. “Non dichiaro mai il mio intento politico, perché penso che nella moda, nel settore del lusso, sia meglio stare zitti”, continua. E poi, come se non potesse farne a meno: “Ma era anche molto simbolico dell'amore per i reietti, le persone che adesso hanno una vita molto difficile, e di quanto amore ci vuole per tutta questa gente.”

Questa dicotomia — essere politica senza dichiararsi tale, fare quello che deve fare chi si occupa di vendita di articoli costosi — ha creato quasi per tutta la vita una lotta interna per la stilista, che è cresciuta viaggiando in Francia, Inghilterra e Irlanda e ha conseguito una laurea in scienze politiche all'Università di Milano. “Mi interessava tutto, ma studiavo pochissimo”, racconta. Quando le chiedo che cosa facesse invece di studiare, alza le sopracciglia, maliziosa. Era notoriamente iscritta al Partito comunista italiano e una femminista attiva che sosteneva i diritti di riproduzione e di assistenza all'infanzia accessibile. “Ero così imbarazzata quando ero giovane”, ricorda. “Essere una femminista di sinistra e fare moda, mi sentivo orribile e mi vergognavo da morire.” Ma non poteva farne a meno; la sua curiosità e il suo apprezzamento della cultura erano onnivori. Andava al cinema, a volte tre spettacoli al giorno, raggiungendo la maggiore età negli anni '60, in pieno boom del grande cinema italiano: Antonioni, Fellini, Bertolucci. Sergio Leone, il cui lavoro ha ispirato una cavalcata di spaghetti Western. Luchino Visconti, del Gattopardo e Morte a

Venezia. (La Verde di cui sopra è una sua pronipote, forse più fato che coincidenza.) Era un' appassionata di teatro e per cinque anni ha studiato mimo al famoso Piccolo Teatro. "Alla fine", racconta, "è prevalso l'amore per gli oggetti."

Dopo aver disegnato articoli per i negozi della sua famiglia, Prada (che all'epoca portava ancora il nome anagrafico di Maria Bianchi) ha ereditato l'azienda dalla madre nel 1978. La pelletteria — fondata nel 1913 dal nonno materno, Mario Prada, che aveva creato bauli per la casa reale italiana — era ancora una piccola azienda a conduzione familiare. Ma Prada aveva da poco incontrato l'uomo che sarebbe diventato suo marito, allora suo rivale nel mondo della pelletteria, che si chiamava Patrizio Bertelli. La coppia vide nel progetto un'avventura ambiziosa; lui avrebbe gestito l'aspetto commerciale, lei quello creativo. Si fece adottare dalla nonna materna, acquisendo legalmente l'importantissimo cognome. "Iniziammo a costruire un'azienda", dice. Dieci anni dopo, Prada lanciava la sua prima collezione di abbigliamento donna. Miu Miu e l'abbigliamento maschile Prada sono nati nel 1993.

Nei mesi scorsi, il maggiore dei due figli della coppia, il pilota professionista Lorenzo Bertelli, è entrato nel Gruppo Prada con un ruolo dirigenziale; da allora, sta integrando la presenza digitale del marchio con i negozi reali. Ma quando le chiedo se l'eredità di famiglia sia importante —dopo tutto, vive ancora nella villa di Milano in cui è nata — Prada fa spallucce. "Non più di tanto", risponde. Considera l'azienda un progetto nato dalla passione sua e del marito, e non sembra né convinta né preoccupata del fatto che un giorno suo figlio raccolga il testimone o meno. "Vedrà se gli piace."

Prada e il marito hanno in comune una devozione per l'arte, e la loro casa, secondo gli amici, ospita una collezione impressionante di quadri e oggetti. Nel fitto periodo intorno alla metà degli anni '90, la coppia ha anche creato la Fondazione Prada, l'istituto d'arte contemporanea che funge da spazio espositivo indipendente, separato dal capitalismo e dalla commercialità della moda, dove artisti come Laurie Anderson, Carsten Höller, Theaster Gates e Dan Flavin hanno allestito mostre personali. Prada la definisce la sua soluzione alla crisi esistenziale di essere una persona orientata alla politica ma anche proprietaria di una casa di moda. "Nella mia mente", dice, "è tutto collegato, la moda, l'arte, la cultura, la politica." Ma sentiva che per essere presa sul serio nel mondo dell'arte, aveva bisogno di stabilire una divisione netta. Non ha collaborato neanche una volta con un artista a una collezione. "Non volevo, per nessuna ragione, che si pensasse che volessi approfittare dell'arte per rendere più glamour il mio lavoro", spiega. "Forse sono l'ultima moralista professionale."

Ci sono state però infiltrazioni in altri modi. Nella sede centrale milanese, uno dei tipici scivoli di Höller si estende languidamente dall'ufficio di Prada al terzo piano fino alla strada sottostante. Höller e Gates hanno creato club temporanei sotto l'egida di Prada — anche se con totale libertà creativa — durante Art Basel Miami. "Se qualcosa di quello che sto facendo è ambizioso, audace, irragionevole, apparentemente miracoloso", afferma Gates, che ha conosciuto Prada quando lei è andata a vedere il suo gruppo, i Black Monks of Mississippi, suonare al Ronnie Scott's di Londra nel 2012, "è solo perché ci sono persone come Miuccia che lo fanno tutti i giorni e si rifiutano di ricevere elogi per questo." Nel 2011, Prada ha iniziato a incaricare alcune registe di creare dei corti per un progetto continuativo intitolato Miu Miu Women's Tales. Come i progetti artistici temporanei, i film, che comprendono *The Wedding Singer's Daughter* di

Haifaa Al-Mansour (2018), Carmen di Chloë Sevigny (2017), Somebody di Miranda July (2014), e The Door di Ava Duvernay (2013), hanno concesso alle registe una totale libertà creativa, con l'unica condizione di vestire le attrici con capi Miu Miu. Per alcune, come per esempio Duvernay, la collaborazione è arrivata in un momento importante. Aveva appena vinto il premio per la miglior regia al Sundance per Middle of Nowhere, e tuttavia non aveva ancora ricevuto le offerte di lungometraggi di cui le sue controparti bianche di sesso maschile avevano storicamente beneficiato. Aveva bisogno del lavoro. The Door “è ancora uno dei miei preferiti in assoluto tra i lavori che ho fatto”, commenta Duvernay. Per gran parte della sua carriera, Prada ha trovato il successo compiendo mosse che qualcuno considera pionieristiche, un po' anticonvenzionali, addirittura rischiose — nelle sue decisioni creative, certamente, come l'emblematica fascinazione degli anni '80 per il nylon industriale, che ha utilizzato come gli altri facevano con la seta o la pelle, trasformando zaini di dubbio gusto in oggetti fetish — ma anche nella sua abilità negli affari. Negli anni di magra dopo l'11 settembre, mentre altri nel settore del lusso tagliavano le spese e abbandonavano la downtown di Manhattan, Prada ha continuato a crescere con un nuovo flagship store da 50 milioni di dollari a New York, progettato da Rem Koolhaas nell'edificio del vecchio Guggenheim a SoHo, inaugurato negli ultimi giorni del 2001.

“A volte è un po' in anticipo sugli altri, e gli altri devono rimettersi in pari”, commenta il cineasta Baz Luhrmann, amico di lunga data che ha realizzato il ritratto per questo articolo. I due si sono conosciuti quando Prada ha creato l'abito da sposo blu scuro che Leonardo DiCaprio indossa in Romeo + Juliet di Luhrmann del 1996 e da allora hanno collaborato a Il grande Gatsby del 2013, e sono andati insieme a Shanghai per l'inaugurazione di un centro culturale denominato Prada Rong Zhai, e a Mosca per vedere Onegin di John Cranko al Bolshoi. Lui la chiama Mooch. L'attore e modello Dane DeHaan, che compare nelle campagne del marchio dal 2013, riprende il sentimento di Luhrmann. “Miuccia ha un tale dono non solo per quello che va di moda in questo momento”, commenta, “ma anche per quello che andrà di moda tra parecchi anni.”

E tuttavia lei e il marchio non sono stati immuni da errori disturbanti. Alla fine dell'anno scorso, Prada ha lanciato una collezione di figurine battezzata Pradamalia che un avvocato del New York Center for Constitutional Rights, Chinyere Ezie, ha fotografato e postato su Facebook, evidenziando la somiglianza di alcune figure con le caricature razziste del libro per bambini del 1899 Little Black Sambo. “La storia non può continuare a ripetersi”, ha scritto Ezie. “L'America nera si merita di meglio. E noi esigiamo di meglio.” Prada (l'azienda) ha ritirato le figure e ha diffuso delle scuse generiche in cui si legge, tra l'altro, “Il Gruppo Prada non ha mai avuto intenzione di offendere nessuno e aborriamo tutte le forme di razzismo e di immagini razziste.” È un ritornello ben noto, di cui avevano fornito una versione Dolce e Gabbana nelle settimane precedenti, dopo una serie di spot in cui la modella cinese Zuo Ye tenta di mangiare cibi italiani con le bacchette, e un'altra Gucci due mesi prima, dopo il lancio di una maglia con un collo a passamontagna che evocava una blackface [caricatura di un nero].

Nella maggior parte di questi casi, viene ritirato il prodotto, vengono presentate delle scuse. Ma sull'onda di quello che lei stessa definisce sobriamente “questo errore”, Prada ha avuto una conversazione con Theaster Gates. “Che cosa possiamo fare per sfruttare l'occasione per migliorare ulteriormente le cose”,

lui racconta che la stilista gli ha chiesto, “per controllare i nostri designer e dire, ‘Anche con le migliori intenzioni, a volte vengono fuori immagini razziste’? Come affrontiamo il problema?” Nel febbraio scorso, il Gruppo Prada ha lanciato il Diversity and Inclusion Advisory Council, presieduto da Gates e Duvernay con la consulenza della docente di Harvard Sarah Lewis. Il consiglio, in fase iniziale al momento di andare in stampa, si concentra sugli sforzi educativi e sull’ampliamento del dialogo interno, sia in Prada che nel settore in senso lato. (Due giorni dopo l’annuncio di Prada, Gucci ha lanciato una serie di iniziative destinate a incrementare la consapevolezza, la diversità e l’inclusione.) “In cosa consiste la vostra attività? Che cosa è stato comodo in passato?” Duvernay racconta di avere chiesto al team di Prada. “Quello di cui ho veramente parlato con loro è non essere performativi in questo processo. Non penso che ci debba essere una presentazione pubblica di quello che intendono fare. Devono farlo e basta.” Prada sembra motivata dalla sfida. “Tutto il mondo è pieno di moltissime culture, religioni e razze diverse”, osserva. “Dovremmo iniziare ad accogliere la diversità di qualsiasi genere. Il fatto è che sembra accadere più o meno l’opposto.” Il nazionalismo è in crescita, dice. Penso al muro di confine tra gli USA e il Messico; lei cita l’Europa.

Nella casa di moda ci si sta occupando di altri problemi. Quest’estate, dopo anni di ricerca e sperimentazione, l’azienda ha presentato i primi capi fatti di nylon riciclato, una versione aggiornata e sostenibile di un articolo emblematico del DNA di Prada. A maggio, il Gruppo Prada si è impegnato a eliminare la pelliccia entro il 2020. “È molto importante che tutti cerchino seriamente di fare del loro meglio quando è possibile”, dice Prada. Ha l’aria un po’ stanca, ma anche determinata. “È un processo.” Mentre il nostro tempo volge al termine, le chiedo che cosa fa per rilassarsi dal lavoro — dalla creazione, dalle iniziative artistiche, dalle sfilate, dai party. Fa di nuovo quella faccia. Rilassarmi? “Mi piace quello che faccio”, risponde. “Il problema è solo avere abbastanza idee fantastiche per riuscire a interpretare il mondo, per essere progressisti, per creare qualcosa di nuovo, interessante, per fare il passo successivo.” Ma la disturbano la continuità del tutto, l’inesorabilità del calendario della moda, gli impegni con la stampa, tutti i viaggi? Pensa. “Odio il jet lag” dice. “Naturalmente, ogni volta che vai da qualche parte, impari qualcosa.”