



Questo non lo scriva
 Intervista classica

Patrizio Bertelli

«Nel mondo della moda, l'ansia è il peggior nemico»

L'invidia (che non conosce), l'impulsività (che ammette), l'età che avanza, i concorrenti, i giornalisti, il rapporto con la moglie **Miuccia**. L'amministratore delegato del gruppo **Prada** racconta di sé, dei toscani (che ama) e di Maria Elena Boschi (che difende).

E confessa cosa ha fatto anni fa con un martello

di **Beppe Severgnini**
 foto di Massimo Zingardi

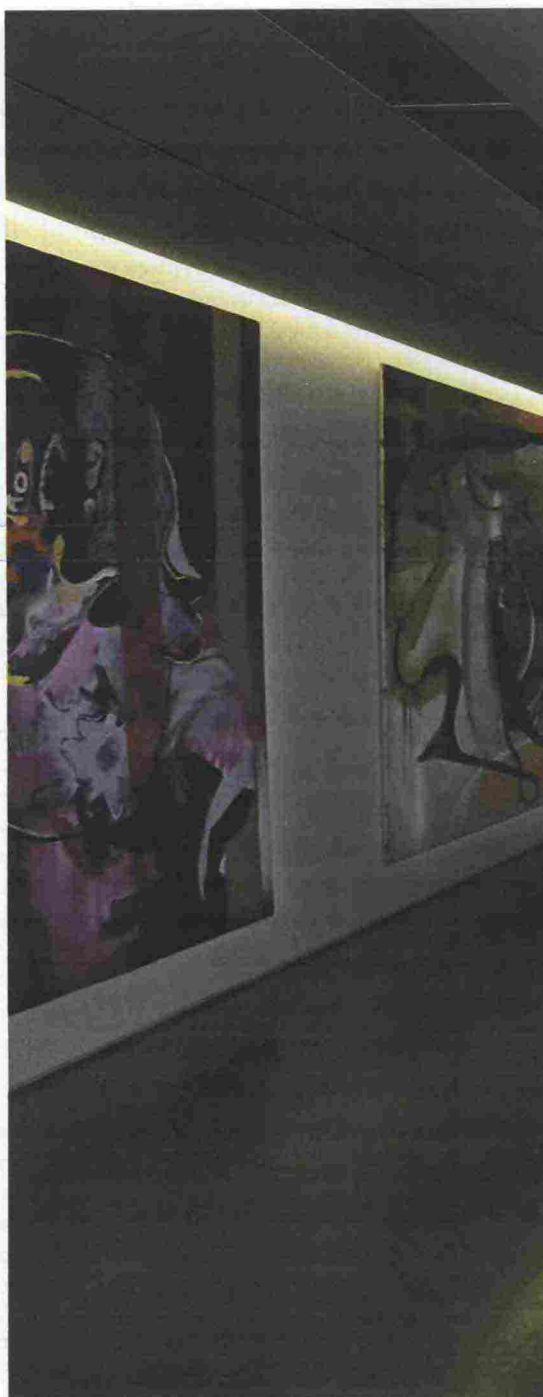
BERTELLI (da lontano) «... e che mi dice di questo c*** di politica?»

SEVERGNINI (avvicinandosi) La prima domanda avrebbe dovuto essere: «Lei è un tipo focoso?». Ma a questo punto passiamo direttamente alla seconda domanda.

«Mi sta dicendo che adesso potete scrivere c*** sul Corriere?»

Perché no? Magari mettiamo tre asterischi.

«Ho fama di essere uno focoso? Ma sì, è anche vero. L'importante è essere anche riflessivi. Essere focosi e reattivi non vuol dire non avere la capacità di riflettere».



IN UFFICIO

Patrizio Bertelli nel quartier generale di **Prada** a Milano. Alle sue spalle, una parte della sua collezione privata di arte contemporanea



PASSAPORTO

nome: **Patrizio Bertelli**
nato a: **Arezzo, 6 aprile 1946**
professione: **amministratore delegato del gruppo Prada,**
presente in 75 Paesi con
cinque marchi
sposato con: **Miuccia Prada**
dal 1987
passioni: **è velista e patron**
di Luna Rossa

fatturato 2016 gruppo **Prada:**
3.184 milioni di euro.
Nei primi sei mesi del 2017,
1.442 milioni di euro
punti vendita: **620**
dipendenti: **12.579**
stabilimenti: **18 di proprietà,**
di cui quindici in Italia e tre
all'estero

Questo non lo scriva Intervista classica

→

Quindi la storia dell'amministratore delegato di Prada che lancia dalla finestra una borsa che non gli piace è una leggenda metropolitana?

«Una leggenda metropolitana».

Peccato. Non era male.

«Non male, sì. C'è un'altra leggenda metropolitana: quella secondo cui avrei rotto i fanali di alcune macchine posteggiate male. Invece quella è vera. Perché le piazzavano sempre davanti all'ingresso della fabbrica! Mettevo i biglietti, educato: "Si prega di non posteggiare", "non posteggiare", "non posteggiare". Niente da fare. Così una volta ho preso un martello...»

Quante macchine?

«Non so, due o tre; i soliti che arrivavano la mattina presto e la mettevano davanti all'ingresso. Una fabbrica che, tra le altre cose, è diventata un deposito. Ma si parla di vent'anni fa, venticinque anni fa».

Quanti negozi avete adesso?

«620 negozi in 75 Paesi, tra Prada, Miu Miu, Church's e Carshoe».

Quanti stabilimenti?

«Diciotto stabilimenti di proprietà, di cui quindici in Italia e tre all'estero: uno in Francia, uno in Gran Bretagna e uno in Romania».

Quanti dipendenti?

«Più di 12mila».

Domanda di uno che non è del mestiere: come fa uno a gestire questa complessità? In un settore volubile come la moda, oltretutto.

«Mah, prima di tutto io penso che si impari con gli anni. Poi bisogna restare sereni; non si deve avere l'ansia. Nel mondo della moda, l'ansia è il peggior nemico».

È indiscutibile che Prada abbia conosciuto un periodo di successo prolungato. L'impressione è che questo sia però il momento di Gucci – come esposizione, notorietà, fatturato.

«Sì».

Come vive queste cose? Pensa che la moda, in fondo, è come il calcio, e giocate tutti insieme? Oppure soffre i concorrenti?



«L'esempio del calcio è perfetto. C'è un gruppo di brand che fanno la Champions, e quindi partecipano a questo gioco al massimo livello. Nel 2011, 2012 e 2013 noi abbiamo avuto il boom della Galleria, in Borsa... Mi sembra che queste situazioni si avvicinano, per il gruppo di testa. E poi, di volta in volta, ci sono gruppi emergenti. Lei ha usato il verbo "soffrire". È un vocabolo giusto. Il problema di questo lavoro è che qualcuno vorrebbe evitare i concorrenti. Vorrebbe che non ci fossero. A me invece non creano nessun problema. Sono stato io stesso un concorrente quando sono nato, per quelli che c'erano. Rifiutare l'idea che possa esserci concorrenza agguerrita sul mercato sarebbe un errore gravissimo».

Star dietro ai cambiamenti del gusto e del costume: mica facile.

«Un consumatore che aveva trent'anni nel 2000 adesso ne ha quasi cinquanta. Un brand vuole accompagnare i clienti da quando li ha presi fino in fondo – non dico fino alla morte, perché non va bene – ma fino alla maturità e oltre? Oppure vuole cambiare di continuo la propria clientela?»

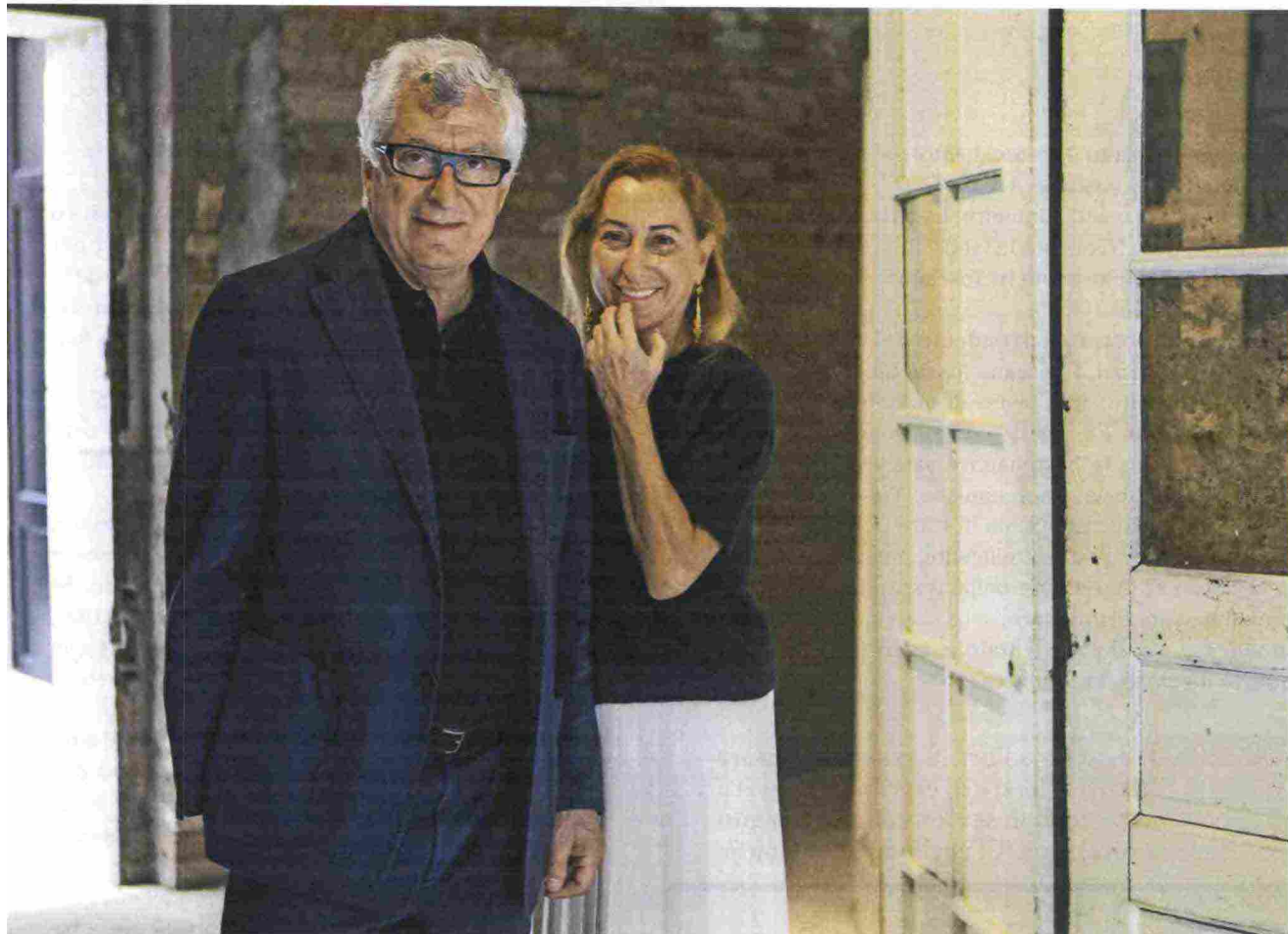
Ci sono molte invidie nel mondo della moda?

«Penso che ci siano persone fortemente invidiose, non so chi sono, ma comunque percepisco questo stato d'animo. Io non sono invidioso.

«Non sono invidioso. Guardo sempre i miei concorrenti per cercare di capire quello che sanno fare meglio di me. Non penso all'invidia. Penso alla qualità del lavoro»

Guardo sempre i miei concorrenti per cercare di capire quello che sanno fare meglio di me. Non penso all'invidia. Penso alla qualità del lavoro». **Sul Corriere abbiamo pubblicato un'intervista di Michela Proietti a Stefano Gabbana. Ha detto cose molto personali: sul rapporto di coppia, sulla sessualità. Lei e sua moglie Miuccia daresti un'intervista così?**

«Io trovo che ognuno rispecchi il proprio essere, anche in un'intervista. Evidentemente lui ha sentito la necessità di dire certe cose. Bisogna



CHRISTIAN JUNGEBLOTT/ARF / CONTRASTO

CHE COPPIA! Bertelli insieme alla moglie Miuccia Prada. Sono sposati dal 1987. Nella foto piccola a sinistra, intervistato e intervistatore

rispettare il pensiero degli altri».

Voi due non parlate della vostra vita privata, ho notato.

«Sì, abbiamo sempre evitato».

Ogni tanto vi arrabbiate con giornali e giornalisti? Per 7 ho incontrato Marco Bizzarri di Gucci. Mi ha confessato che ogni tanto gli viene voglia di levare la pubblicità ai giornali. Poi si pente, e si convince che non è il caso.

«Mi è capitato di arrabbiarmi quand'ero ragazzo, quando avevo 35-40 anni. Ma devo dire che non ho mai pensato di togliere la pubblicità, mai una volta. E devo dire anche questo: tante volte, dietro le affermazioni ingrate o scabrose di un giornalista si nasconde una verità. Un giornalista, anche quando sceglie la forma sbagliata, è lo specchio di un punto di vista. Rappresenta la realtà esterna; che non conosce tutti i meccanismi, vede solamente una parte. Per questo non

è da sottovalutare».

Tutte le coppie che funzionano – coppie sentimentali, coppie sul lavoro, coppie di amici – sono formate da una volpe e da un riccio. La volpe è più estroversa ed emotiva. Il riccio più metodico e concentrato. È d'accordo?

«Io sono la volpe e la Miuccia il riccio, è molto semplice».

Lei è toscano, di Arezzo. Esistono, secondo lei, i caratteri regionali?

«Esistono, eccome se esistono. Noi toscani ci riconosciamo nella nostra toscanità, come si riconoscono i napoletani, i siciliani, e così via. Anche se dire toscani... Bisogna distinguere i fiorentini e i senesi, per esempio...»

E i livornesi e i pisani...

«Arezzo – dove sono nato io – è una cittadina alla periferia della toscanità, come Grosseto. Ma diciamo che uno è cosciente di avere degli avi

Questo non lo scriva Intervista classica

→

che hanno costruito il Rinascimento».

Fin quando è rimasto ad Arezzo?

«Sempre, vado avanti e indietro. La città non la frequento, però frequento le fabbriche».

E quante fabbriche avete in Toscana?

«Quattro, cinque».

È toscano il nostro ex-presidente del Consiglio, Matteo Renzi. È toscana Maria Elena Boschi. A proposito: cosa pensa di quanto le sta succedendo?

«Povera Boschi, la bastonano a sangue, cosa c'entra lei poraccia... non capisco. Trovo che c'è un... accanimento. Prima di tutto perché è una donna intelligente. Intelligente, perspicace e veloce. Caratteristiche della toscanità che probabilmente disturbano».

In vita sua è mai stato tentato, magari per un quarto d'ora, di fare politica?

«Senza cultura sono dolori. Non si può pensare di affermarsi e di esprimere concetti solo facendo di se stessi uno strumento di comunicazione. Ci vogliono i contenuti»

«Mai».

C'è qualche talento che potrebbe diventare la Miuccia Prada del 2040? Le butto lì un nome: Chiara Ferragni. S'è inventata un paradigma, in fondo. Come sua moglie, che è partita da un negozio a Milano ed è diventata un'icona globale.

«La Ferragni io non la conosco. La Miuccia, oltre a essere una persona intelligente e di cultura, ha saputo sempre dare alle cose la sua umanità. Sicuramente ci saranno altre persone che un giorno nasceranno e cresceranno, ma la cultura... senza cultura sono dolori. Non si può pensare di affermarsi o di esprimere concetti solo facendo di se stessi uno strumento di comunicazione».

Si riferisce alla Ferragni?

«No, non alla Ferragni. In generale. La Ferragni è brava. Allargavo il discorso. Il mondo magari ti giudica per come comunichi, dopo però ci vogliono i contenuti. Non sono sufficienti gli strumenti». **Avete investito soldi, tempo e passione nell'arte (Fondazione Prada, il cinema) e nello sport**

(la vela, Luna Rossa). Rifarebbe tutto?

«Sì, ma di più».

Perché queste cose vi hanno riempito la vita o perché si sono rivelate strumenti efficaci per far conoscere i vostri prodotti?

«Il punto di partenza è sempre non razionale, quindi è sempre stato fatto sull'onda della passione, della novità, dell'idea del fare. Poi sono stati anche impegni molto gravosi sul piano economico, sul piano dell'impegno fisico, però li rifarei uguali senza nemmeno un... non ho un dubbio su niente».

Dolce & Gabbana, sud e italianità. Versace, provocazione e sensualità. Armani, linee e rigore. Gucci, oggi, colore e invenzione. Se dovesse associare due parole a Prada 2018?

(lunga pausa) «Due parole... Sicuramente fantasia, perché noi siamo persone di fantasia. E realismo, direi».

Il 20 novembre, quando ha ricevuto il Master of Business Administration honoris causa della Fondazione CUOA, lei ha detto: «In Italia dobbiamo smettere di piangerci addosso». Perché le è venuta fuori quella frase?

«Il problema di fondo è che noi prendiamo l'Italia, che sta nel centro del Mediterraneo, e la vogliamo confrontare con un mondo che ha radici e strategie completamente diverse».

Il mondo tedesco e nordeuropeo?

«No, cinese. Oppure indiano. Non possiamo misurare tutto in funzione del conto economico, del debito, del Pil, di quello e di quell'altro. In Italia la persona più umile ha dentro di sé la storia. Ha un senso critico ed estetico completamente diverso da altre popolazioni. La luce, il sole, il mare, le opere d'arte. Un bambino di sei anni esce da casa, va alla scuola elementare e passa davanti a un duomo, passa davanti a un monumento: qualcosa gli rimane attaccato. Tutto questo dobbiamo metterlo come contrappeso di tutte le inefficienze».

Siamo i migliori nell'inimitabile e siamo mediocri nel replicabile. Spicchiamo per il senso della bellezza e cadiamo su banali inefficienze quotidiane. Non è irritante?

«Io invece proprio in queste incoerenze trovo la forza dell'Italia. Coerenza! Mi domando spesso cosa voglia dire».

Non le piace la parola "coerenza"?



DOPOLAVORO Appassionato di vela, Bertelli nel 2012 è diventato il primo italiano iscritto nell'albo d'oro del trofeo America's Cup

«No, non mi piace assolutamente, perché non so mai da dove si parte e dove si arriva. La coerenza è un termine che va usato in un tempo determinato, in un breve periodo. Riferito al percorso di una vita di una persona, non ha molto senso».

Oltre alle persone coerenti ci sono altri tipi

«Non possiamo misurare tutto in funzione del conto economico, del debito, del Pil, di quello e di quell'altro. In Italia la persona più umile ha dentro di sé la storia»

umani di cui diffida?

«Mi piacciono molto più le persone incoerenti di quelle coerenti, sa perché? Perché mentre le persone coerenti possono diventare improvvisamente incoerenti, le persone incoerenti restano incoerenti. In qualche modo, sono coe-

renti». (ride).

Penultima domanda: lei è del 1946, come Donald Trump. Cosa pensa del suo coetaneo?

«Trovo che Trump rappresenti più la pancia americana, rispetto alla Clinton. Trovo che l'America, da Reagan in poi, è sempre stata se stessa. Ha sempre rispecchiato la propria immagine popolare, qualunque sia stato il Presidente. Se poi Trump lascerà un segno, non so».

Lei compirà 72 anni e ha un lavoro impegnativo. Cosa la spinge ad alzarsi al mattino?

«Gli impegni che ho preso. E poi la condizione fisica: se uno sta bene, non ha bisogno di guardare la carta d'identità. Mi sento di dare un consiglio a chi ha sessant'anni: fate il conto alla rovescia e pensate a quanto vi rimane di vita. Il trenta per cento? Non è male. È un esercizio abbastanza duro, ma consolante».

 @BEPPESEVERGNINI

Don't write this down
Classic interview

Patrizio Bertelli

“In the fashion world, worry is your worst enemy”

Envy (which he rejects), impulsiveness (which he admits), getting old, competitors, journalists, his relationship with his wife Miuccia. The CEO of the Prada Group shares his thoughts on life, on Tuscans (whom he adores) and on Maria Elena Boschi (whom he defends). Plus, a confession involving a hammer

Beppe Severgnini
Photos Massimo Zingardi

BERTELLI (from afar): “...do you f***ing believe this latest political nonsense?”

SEVERGNINI (approaching) My first question was supposed to be, ‘Are you a passionate kind of guy?’. At this point I think we can go directly to the next question.

You can actually print ‘f***ing’ in the *Corriere*?

Why not? As long as we put in the asterisks.

Am I known for being passionate? Ok, I guess I am. The important thing is to also be reflective. Being hot-headed doesn't mean you can't also be thoughtful.

So the story of the CEO of Prada tossing a bag he doesn't like out the window is just an urban legend?

Urban legend.

Pity. That was a good one.

I liked that one. There's another urban legend according to which I busted the tail lights of several parked cars. That one is true. People were parking right in front of the entrance to the factory! I'd leave polite notes: ‘Please don't park here’, ‘No parking’, ‘Not a parking area’. Didn't work. So one day I grabbed a hammer...

How many cars?

I don't know, two or three, the same ones that were usually there every morning. That factory is a warehouse now. I'm talking about 20, 25 years ago.

How many stores do you have now?

620 stores in 75 countries, counting Prada, Miu Miu, Church's and Carshoe.

How many production plants?

Eighteen that we own, fifteen of which are in Italy and three abroad: one in France, one in Britain and another in Romania.

How many employees?

More than 12 thousand.

Question from someone who's not in your field: how do you manage all this complexity? Especially in such an unpredictable industry as fashion?

First of all, you figure it out over time. Then you have to stay calm, try not to worry too much. In the fashion world, worry is your worst enemy.

Prada has obviously enjoyed a prolonged period of great success. But there's a sense now that this is Gucci's moment, in terms of exposure, notoriety, revenues.

True.

What's that like? Do you think that fashion is essentially like football, where your competitors are necessary for the system to function? Or do you suffer the competition?

The football analogy is perfect. There's a group of brands that qualify for Champion's League, playing at the highest level. In 2011, 2012 and 2013 we launched our operation in the Galleria, did well in the stock exchange... I think these situations alternate among the top ‘clubs’, let's say. Then, every so often, other clubs emerge. You used the term ‘suffer’. That's a good way to put it. The problem in this industry is that some people would like to avoid competition. They wish it weren't there at all. For me it's not a problem. I was born competing. Rejecting the idea that there might be savage competition in business would be a serious mistake.

Keeping up with shifting tastes and lifestyles can't be easy.

A consumer who was 30 in 2000 is now approaching 50. A brand needs to accompany its clients from the moment it acquires them all the way to the end – I don't mean till death, that's wouldn't be right – but until maturity, let's say, even beyond. Otherwise, what do you do, change your clientele continuously?

Is there a lot of envy in the fashion world?

I think there are some very envious people, I don't know who they are, but I can sense their presence. I'm not envious. I always look at my competitors to try and understand what they do better than I do. It's not envy. It's about the quality of one's work.

The Corriere published Michela Proietti's interview with Stefano Gabbana. He revealed a lot of personal things about his relationship and sexuality. Would you and your wife Miuccia ever give such an interview?

I find that everyone reflects their true self, even in an interview. Evidently, he felt the need to say certain things. You have to respect other people's way of thinking.

I've noticed that you two don't talk about your private life.

No, we've always avoided that.

Do you ever get angry with journalists and the media? For Channel 7, I met Marco Bizzarri of Gucci. He confessed that he sometimes wants to pull his ads from certain news sources. Then he thinks again and lets it go.

I used to get angry when I was young, when I was 35-40 years old. But I can't say I ever thought about pulling ads, not even once. And I should add that, many times, when faced with nasty or ungracious claims from a journalist, there's some truth behind it. Journalists, even when they choose to present something improperly, reflect a point of view. They may not know all the mechanisms behind it and see only a part, but they represent an external reality. This shouldn't be underestimated.

In every functioning couple – friends, colleagues, lovers - there's a fox and a hedgehog. The fox is more extroverted and emotional; the hedgehog more methodical and focused. Do you agree?

I'm the fox and Miuccia is the hedgehog, very simple.

You're Tuscan, from Arezzo. Is there such a thing as 'regional character'?

Absolutely. We Tuscans recognize each other in our *toscanità*, like Neapolitans, Sicilians, and so on. Although Tuscan is a broad term... There's a big difference between Tuscans from Florence and Siena, for example...

And Livorno and Pisa...

Arezzo, where I was born, is on the periphery of *toscanità*, like Grosseto. But it's safe to say that we're aware that our ancestors built the Renaissance.

When did you leave Arezzo?

Never, I still go back and forth. Not downtown, but I go to the factories.

How many factories do you have in Tuscany?

Four or five.

Our former Prime Minister Renzi is Tuscan. Maria Elena Boschi is Tuscan. Speaking of whom, what do you think about what's happening to her?

Poor Boschi, they beat her bloody, what does she have to do with any of it?... There's a viciousness that I don't understand. First of all because she's an intelligent woman. Intelligent, perspicacious, quick-witted. All Tuscan qualities that probably upset people.

Have you ever in your life been tempted, even for ten minutes, to go into politics?

Never.

Is there a talent out there who could become the Miuccia Prada of 2040? Let me throw out a name:

Chiara Ferragni. She made herself into a paradigm, basically. Like your wife, she started from a shop in Milan and became a global icon.

I don't know her. Miuccia, in addition to being intelligent and cultured, has always known how to put her humanity into what she does. Obviously others will come along, but culture... without culture, it's all for naught. You can't think of succeeding or expressing ideas by merely turning yourself into an instrument of communication.

You're referring to Ferragni?

No, not to Ferragni. Generally. Ferragni is *brava*. I was just trying to open up the discourse. The world might judge you on how you communicate, but in the end you need substance. Instruments are not enough.

You've both invested time, money and passion in art (Prada Foundation, cinema) and sport (sailing, Luna Rossa). Would you do it all again?

All of it and more.

Because these things have filled your lives, or because they turned out to be effective tools for promoting your products?

The starting point is always irrational, so everything was motivated by passion, by wanting to try something new, by wanting to do things. Plus, some of them have demanded enormous financial and physical sacrifice. But I'd do it all again without a... I have no regrets about any of it.

Dolce&Gabbana, the south and 'Italian-ness'. Versace, provocation and sensuality. Armani, line and rigor. Gucci, at least today, color and invention. If you had to associate two words with Prada 2018?

(long pause) Two words... Definitely imagination, because we're both imaginative people. And realism, I'd say.

On November 20th, when you received an honorary Master of Business Administration from the CUOA Foundation, you said, "We have to stop whining in Italy". Where did that come from?

The fundamental problem is that we look at Italy, which sits in the center of the Mediterranean, and we compare it to a world that has completely different roots and strategies.

You mean the German and north European world?

No, China. Or India. We can't measure everything in terms of the economic tally, debt, GDP, or this or that. In Italy, even the humblest among us have our history inside. We have a completely different critical and aesthetic sensibility compared to other populations. The light, the sun, the sea, the works of art. A six-year-old child leaves the house to go to school and he walks past a cathedral or a monument. Something of that registers. We have to use all of this as a counterweight to all the inefficiency.

We're the best in the inimitable and mediocre in the reproducible. We excel in our sense of beauty and fail through stupid everyday inefficiencies. Isn't that frustrating?

Actually, I think that this incoherence is Italy's strength. Coherency! I often wonder what that even means.

You don't like the word 'coherency'?

No, not at all, because I never know where it's coming from or where it's going. Coherency is a term that applies to a circumscribed period of time. Applied to a person's life, it doesn't mean much.

Apart from coherent people, are there other types of humans you don't like?

I like incoherent people much better than coherent ones, and you know why? Because while coherent people can suddenly become incoherent, incoherent people are always incoherent. Which makes them coherent, in a way. (laughs)

Penultimate question: you were born in '46, like Donald Trump. What do you think of your American contemporary?

Compared to Clinton, Trump represents the gut instinct of America. For me, from Reagan onward, America has always been itself. It has always mirrored its own popular image, regardless of who is president.

Whether Trump will leave a legacy, I don't know.

You're 72 years old and you have a demanding job. What makes you get up in the morning?

The commitments I've made. And staying in shape: if you're healthy, you don't have to worry about your age. I've got some advice for people who are 60: don't think about how long you've lived, but how much is left to live. Thirty percent of your life? That's not bad. It's a difficult exercise, but somehow consoling.

Dida p.26

IN THE OFFICE

Patrizio Bertelli at the Prada headquarters in Milan. Behind him, part of his private collection of contemporary art.

Box p.27

PASSPORT

Name: Patrizio Bertelli

Born: Arezzo, 6 April 1946

Profession: CEO of the Prada Group, present in 75 countries with 5 brands

Married to: Miuccia Prada since 1987

Passions: he is a sailor and owner of Luna Rossa

Prada Group revenues 2016: 3.184 billion euro. In the first 6 months of 2017, 1.442 billion euro

Stores: 620

Employees: 12,579

Production facilities: 18 owned, 15 of which in Italy and 3 abroad

Dida p.29

WHAT A COUPLE! Bertelli with wife Miuccia Prada. They married in 1987. In the small photo on the left, interviewer and interviewee.

Dida p.31

AFTERHOURS An avid sailor, in 2012 Bertelli became the first Italian inducted into the America's Cup Hall of Fame.