

# Феномен ZARA

**Автор:**

Ковадонга О'Ши

Феномен ZARA

Ковадонга О'Ши

Top Business Awards

Inditex Group – компания по продаже одежды номер один в мире и признанная законодательница моды. На улицах Нью-Йорка, Парижа, Токио, Москвы вы обязательно встретите красивых, уверенных в себе людей, на которых будут вещи таких брендов, как Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius, Oysho, Bershka. Магазины Inditex имеют неизменный успех по всему миру, а марку Zara по праву можно назвать культовой. Тем не менее о восхождении этой компании на олимп моды и людях, которые за ней стоят, известно крайне мало. Эта книга – история успеха одной из самых влиятельных компаний в мире, которая произвела революцию в области фэшн-ритейла и производства одежды. И стоит за всем этим один человек – Амансио Ортега. Начните читать, и вы узнаете все секреты этой таинственной и феноменальной компании из первых уст.

Ковадонга О'Ши

Феномен ZARA

© Covadonga O'Shea & LID Publishing Ltd. 2012

© Перевод. Агеев В. С., 2015

## TOP BUSINESS AWARDS. Истории успеха всемирно известных компаний

«Alibaba. История мирового восхождения от первого лица»

Абсолютный бестселлер! Книга о создателе AliExpress и Alibaba.

Откровение о том, как один человек построил мировую корпорацию, способную противостоять таким гигантам как Walmart и Amazon. Всего за десять лет Джек Ма, бывший преподаватель английского, основал и построил Alibaba Group, в которую сегодня входят: AliExpress.com, Taobao.com и другие.

«Продавец обуви»

Nike – один из самых узнаваемых мировых брендов. Создатель компании – Фил Найт – один из богатейших людей, хотя еще в юности он не мог себе позволить купить кроссовки Adidas. Эта книга – исповедь о создании бренда, которому удалось подарить мечту миллионам людей. Сотни поучительных и невероятно откровенных рассказов из жизни компании, покоровшей мир.

«Решайся! Заряд на создание великого от основателя Twitter»

Настала ваша очередь вершить великие дела! Эта книга покажет, как делать то, что нравится. 7 принципов успеха от креативного директора компании Twitter научат вас не бояться рисковать и наконец-то реализовать то, что многие годы будоражит ваше воображение.

## «Как работает Google»

Перестаньте бояться изменений и совершите прорыв в своей области. Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг раскрывают секреты, как им удалось построить великую компанию. Вы узнаете, как в Google развивают корпоративную культуру, привлекают талантливых специалистов, придумывают инновации и решают неразрешимые задачи.

## Предисловие

Ковадонга О'Шеа вошла в мой кабинет в школе моды Parsons в Нью-Йорке, излучая неповторимый стиль и проницательность. Шикарная, элегантная и непростая – сразу стало ясно, что это именно та женщина, которая нужна команде Parsons. С тех пор мы много раз встречались, включая и тот случай, когда она пригласила меня провести занятие для ее студентов MBA в Мадриде. С каждой нашей встречей росло мое уважение к ней и к ее взглядам на удивительную международную индустрию моды. Поэтому мне кажется очень естественным, что закрытый до этого времени мир Zara открывается теперь перед нами в ее хронике.

За много лет до этого, когда я работал дизайнером одежды в Лондоне, важной частью наших исследовательских поездок по Парижу всегда были остановки в магазине Zara, расположенном рядом с L'Opera в Париже. Мы изучали, как компания интерпретирует ведущие тренды в мире моды. К тому моменту мы уже обычно успевали оценить все предложения на следующий сезон в других магазинах, но Zara всегда удивляла. Наши коллеги, посещая магазин пару недель спустя, видели там уже абсолютно другой ассортимент. Мы были поражены тем, насколько быстро меняется магазин.

Многие люди удивляются быстрой смене цветов, силуэтов или кроя. Но благодаря непостоянной природе модных трендов инспекторы по тканям в Индии, консультанты в магазинах в Англии, технические дизайнеры в США, декораторы витрин в Испании, вязальщицы в Таиланде, операторы швейных машин в Мексике и десяток миллионов других рабочих мест и профессий, связанных с модой, существует в мире.

Конечно же, мода во многом связана с развлечением, весельем. И для покупательницы, выбирающей новое великолепное платье для вечеринки, и для дизайнера, создающего необычный look, мода позволяет удовлетворить базовую социальную потребность – выглядеть и чувствовать себя хорошо.

В этой книге Ковадонга О’Шеа добирается до самых оснований Zara, рассказывая, как компания превратилась в сильнейшего игрока на глобальном рынке моды, какой мы знаем ее сегодня, и как ей удастся так быстро реагировать на смену трендов по всему миру. И пока вопрос о быстрых сменах модных тенденций остается в силе, все же нужно отдать должное и поблагодарить такие компании, как Zara, за то, что миллионы людей, которые не могут позволить себе моду от-кутюр, все же могут выглядеть и чувствовать себя превосходно.

На истории Zara можно многому научиться, и Ковадонга О’Шеа показывает отличное знание темы.

Саймон Коллинс,

декан школы моды,

новая школа дизайна Parsons

Нью-Йорк

Благодарности

Я в долгу перед огромным количеством людей за помощь с публикацией этой книги.

Во-первых, конечно же, перед главным героем, Амансио Ортега, который в течение долгих лет шаг за шагом раскрывал потаенные уголки своей личности и работы и который все же разрешил воспроизвести свои убеждения на этих страницах.

За ним следует длинный список людей, которые работают или работали в Inditex, чьи взгляды и истории помогли мне составить портрет этого человека и его компании с максимальной точностью. Мои теплейшие благодарности всем и каждому из этих людей. Невозможно упомянуть здесь все имена, но уверяю вас – я не забыла ни одного. Большое спасибо еще раз секретарям Ракиль, Марибель и Кармен, которые благодаря своему бесконечному терпению и работе, намного превосходящей их обязанности, оказали мне неоценимую помощь.

И множество благодарностей нынешнему президенту Inditex Пабло Исле, который оказал мне всю возможную поддержку, чтобы помочь показать миру, что за человек Амансио Ортега, основатель этой организации. Он всегда побуждал меня двигаться дальше и потратил много времени, читая эту рукопись, что сейчас позволяет мне не нервничать, так как я знаю – все правильно.

И последними, что не значит, что их вклад менее ценен, я хочу поблагодарить LID Publishing за то, что они вывели эту долгожданную и настолько нужную книгу на англоязычный рынок.

Мадрид, ноябрь 2011-го

## Введение

У меня никогда и мысли не было создать эту книгу, пока однажды я не только осознала, что хочу написать ее, но какое-то необъяснимое влечение усадило меня за компьютер, чтобы я рассказала миру об удивительном деле Амансио Ортеги. В этой книге есть все, что мне посчастливилось узнать об этом человеке во время наших встреч. Он всего лишь человек, хотя во многом стал чем-то гораздо большим благодаря своей абсолютной прямоте и чистоте. Из-за страсти Амансио Ортеги к анонимности он сумел защитить свою личную жизнь от попыток ее разрушить. Он стал абсолютно мифической фигурой в мире бизнеса и, без сомнений, творит историю вопреки своему желанию оставаться анонимным.

О нем рассказывают бесконечные истории, все без какого-либо правдоподобного основания, а его настоящая личность тем временем остается неизвестной. Ведущие бизнес-школы мечтают быть экспертами в оценке карьеры Ортеги, а те, кто, поговорил с ним всего один раз, ведут себя так, будто они – старые знакомые. Но самое большее, чем они могут похвастаться, – что однажды пожали ему руку.

Я не буду делать никаких абсурдных заявлений вроде того, что вхожу в круг ближайших друзей Амансио или коллег, с которыми он взаимодействует каждый день. Но я на самом деле считаю, что нахожусь в довольно привилегированном положении, потому что за годы знакомства мы достаточно много контактировали. У меня была возможность поговорить с ним практически обо всем – это были беседы двух профессионалов, страстно любящих свою работу. Он был первопроходцем в своей области и добился величайшего успеха в области моды в 20-м веке. Моя собственная сфера деятельности – это журнал *Telva*, пионер среди испанских женских изданий, который также завоевал рынок, постепенно обойдя всех конкурентов.

Объединяет ли нас общее видение будущего и практически слепая вера в то, что мы имеем? Отбрасывая все различия, я уверена, что что-то особенное возникло в тот первый момент доверия, который породил четверть века отношений, выдержавших все испытания и не потерявших близости и чистоты.

Я встретила с Амансио Ортегой 1 декабря 1990 года, когда меня пригласили посетить Inditex (Industries in Design in Textiles), большую текстильную компанию, расположенную в предместье Ла-Коруњи, провинции на северо-западе Испании. В то время название небольшой индустриальной зоны в Финистерре, Артейхо (предместье Ла-Коруњи), еще совсем не было известно. Сегодня же о нем говорят на пяти континентах. Когда я приземлилась, как и происходило при всех остальных моих визитах, в аэропорту уже ждала машина. Меня отвезли в головной офис *Zara*, находившийся в то время совсем рядом с тем местом, где годы спустя возведут его новое удивительное здание. Я приехала, чтобы поболтать с основателем текстильного бизнеса, который только начинал привлекать к себе внимание, и, естественно, ухватилась за возможность взглянуть на производство.

Я никак не ожидала, что эта встреча станет отправной точкой в том, что я решила сделать позже: выяснить, что скрыто за этими четырьмя буквами – *Zara*, флагманом экстраординарной компании Inditex. Эта организация находится в

мировом топе компаний-ритейлеров и возглавляет рейтинг испанских компаний согласно отчету Merco за 2008 год (бизнес-мониторинг совокупного рейтинга корпораций). Эта бизнес-модель стала революционной в сложном и захватывающем мире моды.

Благодаря неустанным трудам Амансио Ортеги и сотен людей, сотрудничающих с ним, с годами, на стыке 20-го и 21-го веков, произошел переворот в области женской одежды. Находясь рядом с Амансио и его коллегами, я наблюдала, как работает этот бизнес, находилась в самом сердце этого мотора, лежащего за мегафигурами, о которых мы читаем в СМИ. Я была свидетелем того, как он Загабатывает состояние, а также смотрела на миллионы километров тканей, используемых для изготовления одежды, поступающей затем в тысячи магазинов под разными брендами по всему миру в рекордные сроки. Я видела, как и чем живут сотрудники компании и многое-многое другое.

Уверяю вас, что, несмотря на наши дружеские отношения с Амансио и многочасовые разговоры, которыми мы оба наслаждались, он никогда не давал мне ни малейшего повода думать, что я могу получить разрешение на создание книги. Если бы я так сказала, это означало бы предательство или нарушение его права на личную жизнь. Мои усилия, граничащие с полной безбашенностью, раскрыть личные и человеческие качества этого человека, во многом основаны на словах его ближайших коллег: замечательного Хосе Мариа Кастеллано (бывший CEO и заместитель председателя правления в Inditex Group), а также его удивительного преемника Пабло Исла (действующий председатель правления и CEO Inditex с июля 2011 года). Они оба много раз слышали, как я предлагала свою идею Амансио: «Вы должны понимать, что это будет просто нечестно – не объяснить миру, что вы за человек. Вы должны принять тот факт, что то, что вы находитесь на вершине списка богатейших людей Испании и мира, не говорит о вас ничего фундаментального. Да, это говорит о том, что вы сделали состояние, но, как это ни парадоксально, этот факт мало рассказывает о том, что вы за человек. Очень важно, чтобы вы поделились своими взглядами на значимые для вас темы. Кто такой Амансио Ортега на самом деле? Откуда он? Куда он направляется? Что заставило его мечтать об империи, которая сейчас превратилась в видимую и измеримую реальность?»

Меня никогда не останавливали его беспощадные отказы. Я была уверена, что однажды моя убежденность и сила моих аргументов победят его и он осознает, что я была права. На самом же деле много лет спустя произошло вот что – не могу сказать, что я получила полную его поддержку этого проекта, который

заставил бы его отказаться от своих самых сокровенных принципов, но он прислал мне сообщение, которое было невероятно приятным подарком: «Вы должны делать то, что хотите, в конце концов, я не могу не дать вам написать эту книгу. Я вам доверяю». Он предложил: «И пишите не только лишь о хорошем, и не надо говорить, что я в одиночку построил компанию. Нас сегодня 80 000, и это не считая всех тех людей, которые уже больше не работают в компании».

Именно так появилась эта книга – книга, о которой я мечтала с тех пор, как встретила человека в рубашке с короткими рукавами, который спрятался где-то в глубине магазина в Артейхо. Он улыбнулся мне этой своеобразной улыбкой и сказал: «Я Ортега, а вы, должно быть, Ковадонга. Я вас ждал». Чего не ожидал никто из нас, так это того, сколько мы узнаем друг о друге за время совместного путешествия по жизни. Мы оба понимали, что у нас нет права хранить секреты, какими бы незначительными они ни казались. Мне очень приятно написать эту историю о мальчике, родившемся в городке Леона (провинции Северо-Западной Испании) 75 лет назад, и его вручную созданной империи – чтобы все могли ее прочитать.

## Глава 1

### Моя встреча с Амансио Ортегой

«Просто называйте меня Ортега, и не надо церемоний»

Первые впечатления от встречи, которой долго ждешь – идет ли речь о посещении какого-то особого места или встрече с новым человеком, – словно записываются на жесткий диск нашей памяти. Они сохраняются в мельчайших деталях и с неповторимой ясностью, оставаясь неизменными даже спустя много лет и тысячи других вещей, которые с нами происходят. Именно таким сохранился для меня тот день, когда я встретила с Амансио Ортегой около 15 лет назад. Это было 1 декабря, и 90-е годы только начинались. Позвольте мне немного описать общую ситуацию на тот момент, чтобы и у вас сложилась

полная картина.

В то время я была директором *Telva* – ведущего журнала Испании, всегда держащегося в авангарде мира моды. Я встречалась и часто вела дела с лучшими дизайнерами Парижа, Милана, Нью-Йорка и Лондона – тех мест, которые я посещала дважды в год для просмотра новых коллекций. Вряд ли стоит добавлять, что я также посещала показы в *Cibeles* и *Gaudí*, где проводились главные шоу Мадрида и Барселоны весной и осенью. В январе и июле Париж удивлял мир своей эстетикой *haute couture*. Взрыв креатива и воображения, который там происходит и освещается в самых признанных медиа, – это продукт безупречной французской моды, который диктовал стандарты с начала 20-го века до 1960 года, – стандарты, которые приняты элитой во всех величайших модных столицах.

В то время название «Zara» всплывало иногда в разговорах, но всегда со знаком вопроса. Что скрыто за этим удивительным феноменом, который поразил даже самых непокорных модников 80-х и начала 90-х? Как можно определить стиль одежды, который не будет стоить покупателю руки или ноги и который идеально вписывается в общество потребления, в котором все мы существуем? В чем источник успеха стиля моды, который строится на привлекательном соотношении цена/качество и безошибочном отражении трендов с самых лучших показов? «Эта вещь *Armani* как будто создана прямо для тебя», – однажды сказал мне профессионал своего дела, эксперт в роскошных брендах, когда на мне был идеально скроенный пиджак от *Zara* – безупречно сшитый из ткани, качества не хуже, чем у признанного дизайнера. Этот пиджак был одной из первых вещей, что я купила в *Zara*, магазине, который для меня, как и для многих других женщин, стал одним из самых любимых.

Уже очень скоро узнаваемый черный бумажный пакет с яркими буквами песочного цвета и логотипом магазина стал появляться на улицах крупных европейских городов. Женщины, которые всегда выбирали только самые последние тренды из международных модных журналов, носили этот пакет с той же уверенностью, с какой они бы несли пакет от *Prada*, *Gucci* или *Dior*. Самым удивительным была та сноровка, с которой женщины, известные иконы гламура, начали комбинировать одежду роскошных брендов с базовыми коллекциями *Zara*. Впоследствии так стал делать весь мир. Даже на фотосъемках в журналах вроде *Telva*, *Elle*, *Marie Claire* или *Vogue* модели не раз были облачены в одежду этого бренда.

И снова мой профессиональный нюх заставил меня исследовать этот набирающий обороты феномен, окутанный завесой мистики и догадок. Zara обвиняли в копировании – в том, что ее продукция является плагиатом наиболее выдающихся сезонных трендов. Говорили о нелегальном обороте денег, о грязных бизнес-сделках и странных секретах. Во всем этом был замешан человек без лица, который никогда не появлялся в прессе, чье имя знали, но больше о нем не знали ничего. Ходили слухи, что он начинал с того, что шил стеганные халаты на заре 60-х, и, не сказав никому ни слова, решил завоевать самые влиятельные рынки моды.

Так что же происходило в Финистерре, источнике бесконечных легенд о ведьмах, которые появляются из тумана с берега смерти? Финистерре – это скалистое место на Коста-да-Морте (по-галисийски – «берег смерти»), названное так из-за большого числа кораблекрушений, произошедших у этих берегов. Как мы выяснили правду о том, что происходило в той части Северо-Западной Испании, которая породила столько наших фэшн-гуру – братьев Адольфо и Хавьера Домингес, Антонио Пернаса, Роберто Верино, Кина Фернандес, Карамело, – тех людей, которых обычно называют «Галисийской модой»? Мы получили прямой ответ на горы вопросов, окружавших эту загадку.

Я послала туда блестящую журналистку от нашего издания, чтобы все выяснить. У нее было развитое шестое чувство, душа ищeyки и невероятный дар к той работе, которая находится где-то между честным исследованием и детективным поиском. Она вернулась из своей поездки в Артейхо воодушевленная увиденным, тем, как ее приняли, и великолепным бизнесом, который она обнаружила.

В апреле 1990 года мы опубликовали первую статью о Zara под названием «Zарамания», авторства Терезы Оласабаль. «Бок о бок с домами высокой моды Zara открыла свои магазины на лучших улицах Мадрида, Парижа, Нью-Йорка, Лиссабона, Афин и Мехико. В чем секрет? Удивительная способность улавливать модные тренды, заимствовать их и превращать в реальность по привлекательным ценам. И все за 20 дней!» Под списком данных, которые к сегодняшнему дню уже выросли в несколько раз, особое внимание в статье уделялось тому факту, что «в рекордное время эта галисийская компания превратилась в холдинг, имеющий 42 фирмы под своим крылом. Они производят собственную ткань, красят ее, ставят на ней принты, кроют модели, шьют их и продают. На определенном этапе процесса Inditex организовал 6000 галисийских деревенских жительниц в кооперативы, производящие одежду. И все же Zara

остаётся загадкой для многих. Никто не понимает, как вещи могут быть настолько недорогими, как получается добиться того, чтобы дизайн походил на классику моды, и что заставляет магазины постоянно обновляться».

В чем секрет успеха? В то время все задавались этим вопросом и сейчас продолжают задаваться. Ответ содержится в четырех удивительных строках, произнесенных одним из менеджеров компании: «Весь процесс производства одежды осуществляется без посредников или агентов. Помимо закупки материалов по хорошим ценам и использования дешевого труда, – продолжает он, – наша бизнес-формула построена на очень маленькой накрутке. Мы предпочитаем Заботиться меньше на каждой вещи, но продать их намного больше».

Другое фундаментальное преимущество состояло в том, что вещи соответствовали последним веяниям моды. Ведущий дизайнер команды объяснил, что успех бренда во многом основан на особом чутье, интерпретации модных трендов и вкусов потребителей. «В Inditex есть отдел из 40 человек – сколько там сейчас человек, сложно представить, – которые рассредоточены в нью-йоркских клубах, бизнес-районах Парижа, барах и модных улицах Испании. Мы называем эту процедуру по анализу трендов «проверкой в рыночных условиях на целевой аудитории».

Из моих предположений о других причинах этого успеха я хотела бы добавить фактор, который мне кажется очень важным: постоянное обновление товара, 40 % ассортимента меняется каждую неделю. В то же время ассортимент магазинов пополняется каждые три дня. Другими словами, когда другие компании выпускают одну коллекцию на весь сезон, Zara постоянно меняет свою продукцию, чтобы соответствовать желаниям людей.

В качестве очевидного примера я вынуждена включить в эту книгу ужасные события в Нью-Йорке, произошедшие 11 сентября. Нью-йоркская неделя моды только началась, и всего за день до того, как эта дата навсегда отпечаталась в мировой истории, американские дизайнеры представляли свои коллекции. Новые линии одежды светились во всех магазинах Манхэттена, основными трендами были яркие цвета и напоминание о счастливом, наполненном весельем лете. Когда произошла катастрофа, не только Нью-Йорк, но и очень значительная часть мира пострадала от этой террористической атаки. Я никогда не забуду боль и растерянность, которые наполнили улицы, как никогда не забуду черный креп, которым были затянуты витрины в знак траура даже на

самых роскошных торговых улицах в Сохо или Трайбеке. Все те, чьи коллекции были полны цвета, смотрели, как их бизнес парализовало на целый сезон из-за этого несчастья. В том мрачном состоянии, охватившем мир, такие цвета только раздражали людей. Некоторое время спустя, перед Рождеством, вернувшись в Нью-Йорк на несколько дней, я смогла убедиться собственными глазами, что в прошедшие месяцы только Zaga продолжала продавать. Это произошло потому, что компания смогла в рекордные сроки наполнить магазины одеждой, соответствующей грусти и страданию, наполнившим город, вещами темных оттенков той трагедии, которую переживал Запад, что не только отдавало дань памяти погибшим в башнях, но было также большим проявлением гуманности.

Оласабаль закончила свою историю в Telva объяснением, что, «если отбросить данные, диаграммы и удивление, самое интересное насчет Zaga – это то, что она становится особым социальным феноменом. Мы уже начинаем определять Загаманию в привычках потребителей: приобретать самые модные вещи, чтобы в следующем году избавиться от них с чистым сердцем». Нечто очень серьезное лежит в основе этого наблюдения: здесь кроется настоящая модная революция. До этого мода всегда делилась на осенне-зимний и весенне-летний циклы, а самые удачные модели были практически вечны. Я все еще помню Валентино в его мастерской в Риме, когда он объяснял, как много для него значит тот факт, что один из его миллионеров-покупателей сказал, что наряд от дизайнера спустя много лет до сих пор в идеальном состоянии и его сохранят для дочерей. Разве не стали бы вы с благоговением рассматривать платье, которое принадлежало вашей бабушке и осталось в идеальном состоянии, нетронутое временем?

Более того, другой революционер – Пол Пуаре, в 1890 году говорил, что «raison d'être индустрии моды – это новизна». Это критический фактор, на который дальновидный гений, Амансио Ортега, сделал ставку век спустя. Он запряг всю свою команду в локомотив моды и разогнал новизну до скорости звука. Быть в нужном месте в нужное время – вот ключевой момент его новой бизнес-модели.

После публикации статьи издательская команда Telva получила письма из самых отдаленных уголков мира. Все хотели убедиться, что журналист Тереза Оласабаль сказала правду. Самым удивительным был звонок в мой офис от весьма скрытной персоны из Милана. Некто близкий к Giorgio Armani спрашивал, как можно пообщаться с «генеральным штабом» мистера Ортеги. Они очень хотели поговорить с ним. Я знаю, что состоялась беседа между менеджерами двух компаний. Но если личная жизнь основателя Inditex – это тайна, то еще

более скрытно в компании относятся к своим проектам. Говорили, что они обменялись впечатлениями, но никто не раскрыл истинного содержания разговоров. «Конечно, мы вели переговоры. И не только с Armani», – сказали мне однажды, когда я задала прямой вопрос. Хотя у меня не было веской причины, я всегда подозревала, что инвесторы империи Armani были осведомлены о том, что одежда хорошего качества распространяется по улицам крупных городов Европы и что ее можно купить за треть цены Armani. Так почему бы не организовать какое-то совместное предприятие или общий проект? Я повторяюсь: в то время эти идеи были лишь чистыми догадками, которые никогда не подтверждались и не отрицались. И только годы спустя я выяснила, что происходило на самом деле.

1 декабря 1990 года

Рейс из Мадрида в Ла-Корунью отправился из аэропорта Барахас и приземлился в аэропорту Галисии с британской пунктуальностью. Нас встретил типичный для северо-запада Испании день: облака то заволакивали небо, то расходились, и моменты смешения солнечного света и дождя расцвечивали поля во все оттенки зеленого. Все это происходило на фоне Бискайского залива, бывающего очень шумным и резким, но тогда мягкого и спокойного. Казалось, все это было особыми хорошими предзнаменованиями. Я путешествовала с Монтсе Кьеста, редактором отдела моды в журнале, а теперь и редактором журнала Architectural Digest. Со всем воодушевлением первооткрывателей Америки мы прибыли в пункт назначения, готовые раскопать коллекцию загадок, которые хранит Inditex, компания, распространившаяся по миру подобно дикому огню, молчаливому, но неудержимому. Мы встретились с основателем и движущей силой всей этой организации, о котором у всех загадочным образом имелось собственное мнение – у тех, кто едва его знал или не знал вовсе. Позже один из его друзей рассказал мне историю, произошедшую с ними однажды утром в одном из баров Ла-Коруньи. Они услышали, как кто-то рассказывает о том, что знает Ортегу, понятия не имея, что тот самый человек, о котором он говорит, сидит прямо перед ним, попивая кофе. Числа не было людям, которые не видели разницы между тем, что они воображали, будто знают Амансио, и реальностью. Дело в том, что человек, который, похоже, метил на пост человека века, постепенно превращался в очень важную цель.

Программа, которую приготовили для нас в офисе, состояла из тщательного осмотра производства, подробных рассказов о компании, ланча с председателем правления, а затем мы должны были возвращаться в Мадрид. Мы чувствовали себя так, будто выиграли в рождественской лотерее, и сжимали свои победные билеты, спускаясь по ступенькам трапа.

Водитель встретил нас в зале ожидания в аэропорту, готовый везти в головной офис компании Inditex в индустриальной зоне Сабон. Один из руководителей поприветствовал нас и попросил следовать за ним. С того самого дня я поняла, что не только одежда является движущей силой этой огромной индустриальной сети, имеющей собственную марку, но и люди, которые там работают. Они доброжелательны, приветливы и обладают великолепными манерами. В Inditex выстроена аутентичная бизнес-культура. Некоторые «профессора» из этой компании, проводившие занятия для студентов MBA в ISEM Fashion Business School в Мадриде, которой я в данный момент руковожу, мотивировали студентов думать не только о качестве показов, но и относиться ко всем клиентам дружелюбно и уважительно. Хосе Мариа Кастеллано, который сейчас входит в наш экспертный совет и с которым мы несколько раз беседовали, когда он был вице-президентом и CEO Inditex, директора Zara Home, директора по логистике и по продажам, генеральный секретарь, нынешний вице-президент и CEO компании Пабло Исла – все делились своими ноу-хау и знаниями о том, что значит быть частью компании вроде этой. Они все полностью осознают ценность и важность командной работы, которая всегда занимает особое место в их лекциях.

Когда наши студенты отправляются с учебным визитом в Артейхо, они возвращаются обратно, пораженные бизнес-комплексом, который увидели, а также наученные превосходным манерам гостеприимных хозяев, таким как у главы по коммуникациям – Хесуса Эчеваррии. Этот особый способ поведения и представления компании миру сложно четко определить, но он сразу становится очевиден для сторонних наблюдателей.

Во время нашего визита тем утром мы прогуливались через разные секции производства, в которых происходит сложный процесс изготовления продукции. Пространство все иссечено рельсами, по которым одежда доставляется в зону для наклеивания ярлычка, на глажку и упаковку и в конце концов отправляется по разным путям, в зависимости от того, какой магазин станет конечной точкой ее путешествия. На этом финальном этапе сложные машины складывают жакеты, блузки или штаны и упаковывают их в огромные картонные коробки.

Если предмет одежды нельзя складывать и он должен перемещаться в расправленном состоянии, его помещают на специальную вешалку, которая автоматически отправляется в особые контейнеры. На каждой коробке написано название магазина, вне зависимости от того, находится ли он где-то в Испании или в другой стране, например во Франции или Португалии. Уже тогда Zara пересекла первые европейские границы.

Зачарованные этим бесконечным движением и ультрасовременным оборудованием, где с трудом можно было заметить какой-то человеческий контроль, мы с Монтсе были удивлены появлению улыбающегося, дружелюбного мужчины в рубашке с короткими рукавами, направляющегося к нам прямо через секцию с пальто. Он также с удивлением посмотрел на нас, довольный нашим присутствием. Я была уверена, что это руководитель отдела. Я шагнула вперед, чтобы поприветствовать его и сказать ему, насколько мы поражены всем, что успели увидеть за прошедшее утро.

Не скажу, что помню точно, но предполагаю, я сказала, что мы журналисты из Мадрида, приглашенные мистером Ортегой посетить фабрику. Мы тут же добавили, что главным нашим желанием является встреча с человеком, который сумел запустить весь этот процесс и добился такого беспрецедентного успеха. В ответ на мои комментарии, полные энтузиазма, без какого бы то ни было галисийского акцента, но с сарказмом, присущим здешним местам, он спросил меня: «Так вы хотите встретиться с Ортегой, не так ли?» Известный человек сделал бы тут паузу, чтобы дать нам несколько секунд посомневаться, но в том случае этого не произошло. «Что же, дорогие, – и это слово я слышала впоследствии очень-очень много раз за годы, что мне повезло общаться с ним, – вот и он. Я Ортега». Довольный произведенным эффектом, он быстро добавил: «Это случилось по воле случая, уверяю вас, это не было запланировано. Я провожу много времени, переходя из одного отдела в другой, чтобы посмотреть, как все работает. Если я не в мастерской, тогда я у дизайнеров. Если честно, весь процесс целиком захватывает меня – но больше всего мне нравится смотреть на наших художников! Это моя самая любимая часть из всего комплекса».

Вот таким было вступление. Не нужно, думаю, добавлять, что все, кто когда-либо взаимодействовал с ним лично или работал на него, соглашались с тем, что при первой же встрече бросаются в глаза его открытость, простота и страстное отношение к работе. Все, что я могла узнать о нем как о человеке, так и о том, как он управляет делами, я узнала в первые несколько секунд.

Не желая терять ни мгновения имеющегося у нас времени, я спросила: «Когда вы разговариваете с дизайнерами, мистер Ортега, вы высказываете им свое мнение?» Он ответил: «Прежде чем мы продолжим, один момент – никаких больше «мистер Ортега», пожалуйста. Здесь я просто Ортега, и это правило действует для всех». Еще больше удивленная его простым обращением, я представила ему Монтсе Кьесту. Он выглядел восхищенным нами и в тот же момент превратился в превосходного хозяина. «Я проведу вас по фабрике сам. – и, прежде чем мы начали, он повторил: – Только называйте меня Ортега, и никаких церемоний».

**ЕСЛИ ЧЕСТНО, ВЕСЬ ПРОЦЕСС ЦЕЛИКОМ ЗАХВАТЫВАЕТ МЕНЯ – НО БОЛЬШЕ ВСЕГО МНЕ НРАВИТСЯ СМОТРЕТЬ НА НАШИХ ХУДОЖНИКОВ!**

Я бы предпочла называть его по имени и прямо сказала, что, так как он был единственным Амансио, которого я знала, мне было бы комфортнее называть его именно так. Уже тогда казалось, что наш первый разговор не будет последним и что мы найдем еще много поводов встретиться, поболтать и обменяться впечатлениями не только о бизнесе, но о тысяче других вещей, которые заботили нас и наполняли мысли каждый день. Чего я достигла таким «эксклюзивным» обращением, так это того, что каждый раз, когда я ему звоню и спрашиваю «Как вы, Амансио?», он сразу же меня узнает и отвечает самым дружелюбным голосом. Он находит это прекрасным, что я не обращаюсь к нему по фамилии, хотя так делают все, даже члены его семьи. Посылая ему поздравления с Новым годом, например, я всегда получаю настоящее удовольствие, подписывая открытку, где говорю, что я всегда с теплотой о нем думаю и желаю ему и его компании еще большего успеха в наступающем году. Его ответ обычно одинаков: «Мои молитвы о том, чтобы все были здоровы и чтобы дела шли по крайней мере так же, как прежде. Конечно, если все будет еще лучше, то пусть будет лучше у всех». Для него не имеет значения, показывает ли календарь смену года или наступление нового тысячелетия, как произошло в 2000 году, когда организовывались просто сумасшедшие празднования. Амансио же тогда остался дома в Ла-Корунье, вместо того чтобы отправиться в какое-нибудь экзотическое местечко. На самом деле поздним утром, когда я пожелала ему всего хорошего и спросила: «Что вы собираетесь делать? Как встретите миллениум?» – он ответил: «Что буду делать? Работать, конечно. если я хочу, чтобы все продолжало функционировать, я должен стоять на своем посту, как обычно».

Тем утром, когда мы встретились, он взял на себя руководство нашей группой. Ортега узнал, что мы уже посмотрели, и повел туда, где мы еще не были. Мы направились в другой отдел, где команда датских инженеров настраивала особые IT-системы, очень прогрессивные для своего времени. Мы остановились, чтобы послушать и посмотреть, что они делали. Хотя мы не понимали языка, нам определенно понравился способ, которым они обращались с этими блестящими машинами, предназначенными для того, чтобы произвести настоящую революцию на рынке. Улыбка Ортеги была просто ослепительна, когда он увидел, как мы, открыв рты, смотрим на эту футуристическую сцену. Я не слишком много понимала в сложных аппаратах, стоящих перед нами, но подозревала, что они занимают значительное место среди секретов компании, предназначенные вести вперед мировую текстильную индустрию.

Мечтой Ортеги, которой он поделился с группой своих менеджеров, было создание лучшей логистической системы в мире, которая позволила бы ему доставлять продукцию в магазины за две недели, вне зависимости от того, где этот магазин расположен. В то время он был всецело сосредоточен над этой задачей. Такая система произвела бы переворот в мировой системе ритейла и дистрибуции.

Мы продолжали свой визит. В одной огромной комнате с большими чертежными столами группа дизайнеров работала, заваленная дюжинами иностранных журналов, по большей части о мире моды, но также на кофейных столиках лежали журналы, которые сейчас называются изданиями о стиле жизни. По одной из стен тянулась рейка с вешалками с самыми разными нарядами. Я прошла вдоль них, заметив известные лейблы и имена. Мы встретились глазами с Ортегой. Очень быстро, откровенно и четко он ответил мне на вопрос, который я даже не задавала: «Очевидно, мы должны черпать вдохновение в том, что нравится и что люди ищут на международном рынке! Здесь мы изучаем предметы одежды, разбираем их, рисуем эскизы, собираем снова, адаптируем к нашему собственному стилю, выпускаем и отправляем в рынок».

Слушая его – и это происходит каждый раз, когда я вспоминаю ту сцену, – я размышляла о великом Баленсиаге, образце для подражания лучших дизайнеров мира. На заре своей карьеры он однажды отправился в Париж и там после просмотра каждой коллекции зарисовывал особенные эскизы, черпая вдохновение в том, что только что увидел, а также покупал некоторые модели из этих коллекций, чтобы изучить их и создать собственные творения, не хуже, чем дизайнерские шедевры. Об этом мне рассказал его большой друг и один из

главных почитателей, Юбер де Живанши, с которым дизайнер делил годы работы и дружбы. Юбер также сказал мне, что Кристобаль никогда не делал ошибок при выборе того, что купить. «Он всегда был прав, – объяснил он мне однажды в своем доме в Париже, в разговоре о начале карьеры Баленсиаги. – Возвращаясь в Испанию, в свою мастерскую в Сан-Себастьяне, где он работал до того, как переехал в George V (роскошный отель) в Париже, Кирсотбаль анализировал эти модели – будем называть их прототипами – и досконально разбирался с каждой. Так он учился тому, как ведущие дизайнеры кроют подкладку, подшивают рукав, регулируют линию плеч и прошивают ткань и так далее. Это больше касалось технической стороны. К этому он добавлял свою инновационность, талант и креативность». Это была его школа дизайна – его личная академия искусств, и к этому он добавлял созерцание Бискайского залива и контрастирующих с ним Пиренеев, которые художник видел в своем родном городе Гетария. Именно окружающие пейзажи наполнили его глаза столь контрастным видением, которое он позже выразил в своем дизайне и превратил в платья удивительных цветов и кроя.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: [https://tn.knigapoisk.com/o-shi\\_kovadonga/fenomen-zara](https://tn.knigapoisk.com/o-shi_kovadonga/fenomen-zara)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)