

business  
pocket



КОВАДОНГА О'ШИ

**ФЕНОМЕН  
ZARA**



Москва  
2018

УДК 821.111-94(73)  
ББК 84(7Coe)-44  
О-96

Covadonga O'Shea  
The Man from Zara:  
The Story of the Genius Behind the Inditex Group  
© Covadonga O'Shea & LID Publishing Ltd. 2012

### **О'Ши, Ковадонга.**

О-96      Феномен ZARA / Ковадонга О'Ши ; [пер.  
с англ. В. С. Агеева]. — Москва : Издательство  
«Эксмо», 2018. — 256 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-699-98378-0

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 о 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.

**УДК 821.111-94(73)**  
**ББК 84(7Coe)-44**

© Агеев В.С., перевод на  
русский язык, 2015  
© Оформление. ООО «Изда-  
тельство «Эксмо», 2018

ISBN 978-5-699-98378-0

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	8
Благодарности .....	10
Введение .....	12

### Глава 1

<b>МОЯ ВСТРЕЧА С АМАНСИО ОРТЕГОЙ</b> .....	17
«Просто называйте меня Ортега, и не надо церемоний» .....	17
1 декабря 1990 года .....	24
Окончание визита .....	35

### Глава 2

<b>ПЕРВЫЕ ШАГИ В ИСТОРИИ</b> .....	38
Вспоминая родителей .....	38
Назад к корням .....	47

### Глава 3

<b>НОВАЯ МОДНАЯ КУЛЬТУРА 21-ГО ВЕКА</b> .....	54
«Даже когда я был никем, я мечтал о росте компании» ..	54
Студентка в Шанхае: «Всё из Zara, моего любимого магазина» .....	56
«Быть бизнесменом, только чтобы быть богатым, — это трата времени» .....	61
Когда экспансия превращается во взрыв .....	72
Ключ к успеху революционной компании .....	77

**Глава 4****ОРТЕГА ВСЕГДА СТРЕМИТСЯ**

<b>К СОВЕРШЕНСТВУ</b> .....	81
«Я намеревался делать то, что хотят клиенты» .....	83
Хосе Мариа Кастелмано: «То, что сделал Ортега, никто уже не сможет повторить» .....	85
«Амансио — превосходный руководитель компании» .....	99
«Гений с сознанием консультанта в магазине» .....	104

**Глава 5****МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ INDITEX** ... 107

Париж, 1990 год .....	107
Нью-Йорк, 1989 год .....	109
Взгляд в Азию .....	112
Публичное размещение акций компании: до и после .....	117
Лучшая реклама .....	124

**Глава 6****КЛИЕНТ — КОРОЛЬ** .....

125	
«Нужно вкладывать деньги в магазины» .....	125
«Нужно давать женщинам то, что они хотят» .....	126
Магазины Амансио никогда не пустуют .....	131
Одежда хорошего качества? .....	140
Постоянно растущая компания .....	142
Zara Home .....	145

**Глава 7**

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ**

<b>ПО ВОПРОСАМ ЭТИКИ</b> .....	148
Ортега и обязательства перед общественными организациями .....	150
Успех в компании, у которой есть сердце .....	161
«Ты должен любить людей, которые с нами работают, — это наш долг!» .....	165
«Мистер Ортега» .....	167

**Глава 8****КАК АМАНСИО ВИДИТ СВОЮ КОМПАНИЮ  
И СВОЮ ЖИЗНЬ**..... 171

Долгий ланч с президентом Inditex ..... 171

Что Zara значит для Ортеги? ..... 178

Уик-энд в Риме ..... 181

Из деревушки в Леоне — по всему миру ..... 185

Ансей — загородный дом в Галисии ..... 188

**Глава 9****ДВИЖУЩАЯ СИЛА** ..... 194

«Никто из нас не приходит в этот мир случайно» ..... 194

«Пабло Исла — человек, который может засучить рукава» ... 199

Беатрис Падин: свежий взгляд в Zara Woman ..... 201

**Глава 10****«В КАЖДОМ ЕСТЬ ХОРОШЕЕ И ПЛОХОЕ»** ... 213

Новая компания для новой женщины ..... 215

Рождение Uterqüe. .... 218

Человек с открытым сознанием. .... 220

Идеи могут прийти отовсюду. .... 221

**Глава 11****INDITEX — НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ** ..... 227**Глава 12****INDITEX: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ** ..... 240

Интеграционный процесс ..... 243

Послесловие. .... 251

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**К**овадонга 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'Орега 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 Zaga, 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 Zaga, за то, что миллионы людей, которые не могут позволить себе моду от-кутюр, все же могут выглядеть и чувствовать себя превосходно.

На истории Zaga 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 даль-

ше 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 Аман-

сио 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-Коруньи, провинции на северо-западе Испании. В то время название небольшой индустриальной зоны в Финистерре, Артейхо (предместье Ла-Коруньи), 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 зда-

ние. 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 — Zaga, флагманом экстраординарной компании Inditex. Эта организация находится в мировом топе компаний-ритейлеров и возглавляет рейтинг испанских компаний согласно отчету Мерсо 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 зарабатывает состояние, а также смотрела на миллионы километров тканей, использующихся 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 раз-

решение 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 Каstellано (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,