



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	8
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	10
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	12
<b>Глава 1</b>	
<b>МОЯ ВСТРЕЧА С АМАНСИО ОРТЕГОЙ</b> .....	16
«ПРОСТО НАЗЫВАЙТЕ МЕНЯ ОРТЕГА, И НЕ НАДО ЦЕРЕМОНИЙ» .....	16
1 ДЕКАБРЯ 1990 ГОДА .....	23
ОКОНЧАНИЕ ВИЗИТА.....	33
<b>Глава 2</b>	
<b>ПЕРВЫЕ ШАГИ В ИСТОРИИ</b> .....	36
ВСПОМИНАЯ РОДИТЕЛЕЙ.....	36
НАЗАД К КОРНЯМ.....	45
<b>Глава 3</b>	
<b>НОВАЯ МОДНАЯ КУЛЬТУРА 21-ГО ВЕКА</b> .....	51
«ДАЖЕ КОГДА Я БЫЛ НИКЕМ, Я МЕЧТАЛ О РОСТЕ КОМПАНИИ».....	51
СТУДЕНТКА В ШАНХАЕ: «ВСЕ ИЗ ZARA, МОЕГО ЛЮБИМОГО МАГАЗИНА».....	54
«БЫТЬ БИЗНЕСМЕНОМ, ТОЛЬКО ЧТОБЫ БЫТЬ БОГАТЫМ, — ЭТО ТРАТА ВРЕМЕНИ».....	59
КОГДА ЭКСПАНСИЯ ПРЕВРАЩАЕТСЯ ВО ВЗРЫВ.....	69
КЛЮЧ К УСПЕХУ РЕВОЛЮЦИОННОЙ КОМПАНИИ.....	73

## ФЕНОМЕН ZARA

<b>Глава 4</b>	
<b>ОРТЕГА ВСЕГДА СТРЕМИТСЯ К СОВЕРШЕНСТВУ</b> .....	78
«Я намеревался делать то, что хотят клиенты» .....	80
ХОСЕ МАРИА КАСТЕЛЛАНО: «ТО, ЧТО СДЕЛАЛ ОРТЕГА, НИКТО УЖЕ НЕ СМОЖЕТ ПОВТОРИТЬ» .....	82
«АМАНСИО — ПРЕВОСХОДНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ» .....	94
«ГЕНИЙ С СОЗНАНИЕМ КОНСУЛЬТАНТА В МАГАЗИНЕ» .....	98
<b>Глава 5</b>	
<b>МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ INDITEX</b> .....	101
ПАРИЖ, 1990 ГОД .....	101
НЬЮ-ЙОРК, 1989 ГОД .....	103
Взгляд в Азию .....	106
ПУБЛИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ КОМПАНИИ: ДО И ПОСЛЕ .....	111
ЛУЧШАЯ РЕКЛАМА .....	116
<b>Глава 6</b>	
<b>КЛИЕНТ — КОРОЛЬ</b> .....	117
«Нужно вкладывать деньги в магазины» .....	117
«Нужно давать женщинам то, что они хотят» .....	118
МАГАЗИНЫ АМАНСИО НИКОГДА НЕ ПУСТУЮТ .....	123
ОДЕЖДА ХОРОШЕГО КАЧЕСТВА? .....	130
ПОСТОЯННО РАСТУЩАЯ КОМПАНИЯ .....	132
ZARA HOME .....	134
<b>Глава 7</b>	
<b>ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ПО ВОПРОСАМ ЭТИКИ</b> .....	138
ОРТЕГА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ .....	140
УСПЕХ В КОМПАНИИ, У КОТОРОЙ ЕСТЬ СЕРДЦЕ .....	151
«Ты должен любить людей, которые с нами работают, — это наш долг!» .....	154
«МИСТЕР ОРТЕГА» .....	156

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 8</b>	
<b>КАК АМАНСИО ВИДИТ СВОЮ КОМПАНИЮ И СВОЮ ЖИЗНЬ</b> .....	160
Долгий ланч с президентом INDITEX .....	160
Что ZARA значит для Ортеги? .....	166
Уик-энд в Риме .....	170
Из деревушки в Леоне — по всему миру .....	173
Ансей — загородный дом в Галисии .....	176
<b>Глава 9</b>	
<b>ДВИЖУЩАЯ СИЛА</b> .....	182
«Никто из нас не приходит в этот мир случайно» .....	182
«Пабло Исла — человек, который может засучить рукава» .....	188
Беатрис Падин: свежий взгляд в ZARA WOMAN .....	189
<b>Глава 10</b>	
<b>«В КАЖДОМ ЕСТЬ ХОРОШЕЕ И ПЛОХОЕ»</b> .....	201
Новая компания для новой женщины .....	203
Рождение Uterqüe .....	207
Человек с открытым сознанием .....	208
Идеи могут прийти отовсюду .....	209
<b>Глава 11</b>	
<b>INDITEX — НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ</b> .....	215
<b>Глава 12</b>	
<b>INDITEX: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ</b> .....	227
Интеграционный процесс .....	230
Дизайн и моделирование .....	230
Поставщики .....	232
Производство «точно в срок» .....	233
Логистика и дистрибуция .....	235
Магазины .....	236
Риски и преимущества системы .....	236
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	238

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Ковадонга О’Шеа вошла в мой кабинет в школе моды Parsons в Нью-Йорке, излучая неповторимый стиль и пронизательность. 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 МВА 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.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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, вязальщики 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 удается 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

## БЛАГОДАРНОСТИ

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,

## ВВЕДЕНИЕ

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 здание. Я пришла, 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 экстраординар-

## ФЕНОМЕН ZARA

ной 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 зарабатывает 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 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 Испа-

## ВВЕДЕНИЕ

нии 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 с человеком 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.