





Ковадонга О'Ши

# ФЕНОМЕН ZARA

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

**О'Ши, Ковадонга.**

О-96 Феномен ZARA / Ковадонга О'Ши ; [пер. с англ. В. С. Агеева]. — Москва : Эксмо, 2022. — 240 с. — (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.

УДК 339.1  
ББК 65.422.5

© Перевод. Агеев В.С., 2015

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ISBN 978-5-699-77720-4

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования

TOP BUSINESS AWARDS

**О'Ши Ковадонга**  
**ФЕНОМЕН ZARA**

Ответственный редактор А. Меркурьева. Художественный редактор Г. Булгакова  
Технический редактор М. Печюнская. Компьютерная верстка И. Кондратюк. Корректор Е. Захарова

Страна происхождения: Российская Федерация  
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Өңдiрууі: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1-й, 1-ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru).

Taуар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Интернет-магазин: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Интернет-дуken: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».  
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қарбылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

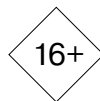
Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған



Дата изготовления / Подписано в печать 30.03.2022. Формат 70×100 1/16. Гарнитура «Journal».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,44. Доп. тираж 3000 экз. Заказ №

**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг.  
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать  
мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

🌐 [bombora.ru](http://bombora.ru) 📖 [bombarabooks](https://bombarabooks.com) 📱 [bombara](https://bombara.com)

ISBN 978-5-699-77720-4



9 785699 777204 >

book 24.ru

Официальный  
партнер член  
Российского  
информационного  
агентства

В электронном виде  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

ЛитРес:  
лучшие книги для чтения



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	8
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	10
<b>Глава 1.</b>	
<b>МОЯ ВСТРЕЧА С АМАНСИО ОРТЕГОЙ</b> .....	14
«ПРОСТО НАЗЫВАЙТЕ МЕНЯ ОРТЕГА, И НЕ НАДО ЦЕРЕМОНИЙ» .....	14
1 ДЕКАБРЯ 1990 ГОДА .....	18
ОКОНЧАНИЕ ВИЗИТА .....	28
<b>Глава 2.</b>	
<b>ПЕРВЫЕ ШАГИ В ИСТОРИИ</b> .....	31
ВСПОМИНАЯ РОДИТЕЛЕЙ .....	31
НАЗАД К КОРНЯМ .....	36
<b>Глава 3.</b>	
<b>НОВАЯ МОДНАЯ КУЛЬТУРА 21-ГО ВЕКА</b> .....	42
«ДАЖЕ КОГДА Я БЫЛ НИКЕМ, Я МЕЧТАЛ О РОСТЕ КОМПАНИИ» .....	42
СТУДЕНТКА В ШАНХАЕ: «ВСЕ ИЗ ZARA, МОЕГО ЛЮБИМОГО МАГАЗИНА» .....	47
«БЫТЬ БИЗНЕСМЕНОМ, ТОЛЬКО ЧТОБЫ БЫТЬ БОГАТЫМ, — ЭТО ТРАТА ВРЕМЕНИ» .....	48
КОГДА ЭКСПАНСИЯ ПРЕВРАЩАЕТСЯ ВО ВЗРЫВ .....	59
КЛЮЧ К УСПЕХУ РЕВОЛЮЦИОННОЙ КОМПАНИИ .....	64
<b>Глава 4.</b>	
<b>ОРТЕГА ВСЕГДА СТРЕМИТСЯ К СОВЕРШЕНСТВУ</b> .....	67
«Я СОБИРАЛСЯ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ» .....	68
ХОСЕ МАРИА КАСТЕЛЛАНО: «ТО, ЧТО СДЕЛАЛ ОРТЕГА, НИКТО УЖЕ НЕ СМОЖЕТ ПОВТОРИТЬ» .....	70
«АМАНСИО — ПРЕВОСХОДНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ» .....	84
«ГЕНИЙ С СОЗНАНИЕМ КОНСУЛЬТАНТА В МАГАЗИНЕ» .....	90

## ФЕНОМЕН ZARA

### Глава 5.

<b>МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ INDITEX</b> .....	93
ПАРИЖ, 1990 ГОД .....	93
НЬЮ-ЙОРК, 1989 ГОД .....	94
Взгляд в Азию .....	96
ПУБЛИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ КОМПАНИИ: ДО И ПОСЛЕ .....	104
ЛУЧШАЯ РЕКЛАМА .....	109

### Глава 6.

<b>КЛИЕНТ — КОРОЛЬ</b> .....	110
«Нужно вкладывать деньги в магазины» .....	110
«Нужно давать женщинам то, что они хотят» .....	110
МАГАЗИНЫ АМАНСИО НИКОГДА НЕ ПУСТУЮТ .....	116
ОДЕЖДА ХОРОШЕГО КАЧЕСТВА? .....	126
ПОСТОЯННО РАСТУЩАЯ КОМПАНИЯ .....	128
ZARA HOME .....	132

### Глава 7.

<b>ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ПО ВОПРОСАМ ЭТИКИ</b> .....	136
ОРТЕГА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ .....	138
УСПЕХ В КОМПАНИИ, У КОТОРОЙ ЕСТЬ СЕРДЦЕ .....	150
«Ты должен любить людей, которые с нами работают, — это наш долг!» .....	156
«МИСТЕР ОРТЕГА» .....	158

### Глава 8.

<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 .....	168
Из деревушки в Леоне — по всему миру .....	172
Ансей — загородный дом в Галисии .....	175

### Глава 9.

<b>ДВИЖУЩАЯ СИЛА</b> .....	179
«Никто из нас не приходит в этот мир случайно» .....	179
«Пабло Исла — человек, который может засучить рукава» .....	185
БЕАТРИС ПАДИН: СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД В ZARA WOMAN .....	187

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 10.</b>	
<b>«В КАЖДОМ ЕСТЬ ХОРОШЕЕ И ПЛОХОЕ»</b> .....	198
Новая компания для новой женщины .....	199
Рождение Uterqüe .....	203
Человек с открытым сознанием .....	205
Идеи могут прийти отовсюду .....	207
<b>Глава 11.</b>	
<b>INDITEX — НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ</b> .....	213
<b>Глава 12.</b>	
<b>INDITEX: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ</b> .....	226
Интеграционный процесс .....	229
Дизайн и моделирование .....	229
Поставщики .....	231
Производство «точно в срок» .....	233
Логистика и дистрибуция .....	233
Магазины .....	235
Риски и преимущества системы .....	236
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	238
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	240

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Ковадонга О’Шеа вошла в мой кабинет в школе моды Parsons в Нью-Йорке, демонстрируя самобытный, неповторимый стиль. Шикарная, элегантная и непростая — сразу было ясно, что именно такая женщина нужна команде Parsons. С тех пор мы много раз встречались, и я даже проводил занятие для ее студентов MBA в Мадриде. С каждой нашей встречей росло мое уважение к ней и ее взглядам на удивительную международную индустрию моды. Мне кажется очень естественным, что ранее закрытый мир Zara откроется перед нами в ее хронике.

За много лет до этого, когда я работал дизайнером одежды в Лондоне, обязательной частью наших исследовательских поездок по Парижу были остановки в магазине Zara, расположенном рядом с L’Opera. Мы изучали, как компания интерпретирует ведущие тренды в мире моды. К тому моменту мы обычно успевали оценить все предложения на следующий сезон в других магазинах, но Zara всегда удивляла. Пару недель спустя наши коллеги возвращались в магазин и видели там уже абсолютно другую одежду. Поражало, с какой скоростью обновляется ассортимент.

В мире моде многих удивляет быстрая смена трендов на цвета, силуэты или крой. Но 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 множество других рабочих мест и профессий, связанных с этой индустрией, существует в мире именно благодаря непостоянству моды.

Конечно же, она во многом связана с развлечениями, весельем. И покупательнице, выбирающей новое платье для вечеринки, и дизайнеру, который создает необычный лук, мода помогает удовлетворить базовую социальную потребность — выглядеть и чувствовать себя хорошо.



## ПРЕДИСЛОВИЕ

В этой книге Ковадонга О'Шеа рассказывает, как компания Zara превратилась в сильнейшего игрока на глобальном рынке моды, и как ей удается так быстро реагировать на смену трендов во всем мире. И сейчас, когда мода так непостоянна, нужно отдать должное и поблагодарить компании вроде Zara за то, что они помогают миллионам людей, которым недоступна мода от-кутюр, выглядеть и чувствовать себя превосходно.

На истории Zara можно многому научиться, и Ковадонга О'Шеа, досконально изучив тему, показывает это на собственном примере.

Саймон Коллинс,  
декан школы моды,  
новая школа дизайна Parsons  
Нью-Йорк

## ВВЕДЕНИЕ

Я даже не думала о том, чтобы написать эту книгу, но необъяснимое влечение усадило меня за компьютер и заставило рассказать миру об удивительном деле Амансио Ортеги. Здесь описано все, что мне повезло узнать об основателе Zara во время наших встреч. Он обычный человек, хотя во многом стал чем-то гораздо большим благодаря своей абсолютной прямоте и простоте. Амансио Ортега так ревностно защищал свою личную жизнь, что это породило множество слухов, и в итоге он стал абсолютно мифической фигурой в мире бизнеса. Но вопреки своему желанию оставаться не медийным, он продолжает творить историю.

Про него постоянно сочиняют небылицы, далекие от правды. Бизнес-эксперты мечтают по кирпичикам разложить карьеру Ортеги, а люди, поговорившие с ним всего раз, ведут себя так, будто они с ним — старые знакомые. Но самое большее, чем они могут похвастаться, — что пожимали ему руку.

Я не буду делать абсурдных заявлений вроде того, что вхожу в круг близких друзей Амансио или коллег, с которыми он взаимодействует каждый день. Но, думаю, я нахожусь в довольно привилегированном положении, потому что за годы знакомства мы достаточно много контактировали. У меня была возможность поговорить с ним почти обо всем. Это были беседы двух профессионалов, страстно любящих свою работу. Амансио был первопроходцем в своей области модного бизнеса и добился величайшего успеха в нем в 20-м веке. А мое детище — это журнал Telva, пионер среди испанских женских изданий, который также постепенно завоевал рынок, обогнав конкурентов.

Объединяет ли нас общий взгляд в будущее и почти слепая любовь к работе? Мы с Ортегой очень разные, но я уверена: самый первый момент доверия, возникший между нами, породил четверть века отношений,

которые выдержали множество испытаний и всё еще остаются крайне близкими.

Я встретила с Амансио Ортегой 1 декабря 1990 года, когда меня пригласили посетить Inditex (Industries in Design in Textiles). Эта большая текстильная компания расположена в предместье Ла-Коруньи, провинции на северо-западе Испании. В то время название Артейхо (предместье Ла-Коруньи), небольшой индустриальной зоны в Финистерре, еще не было известным. Когда я приземлилась, как и во все последующие разы, в аэропорту уже ждала машина. Меня отвезли в головной офис Zara, находившийся тогда совсем рядом с тем местом, где годы спустя возведут его новое удивительное здание. Я приехала побеседовать с Ортегой — основателем текстильного бизнеса, только начинавшего привлекать к себе внимание, и, конечно, ухватилась за возможность взглянуть на производство.

Я не ожидала, что эта встреча подтолкнет меня к важному решению: выяснить, что же скрыто за четырьмя буквами — Zara, флагманом экстраординарной Inditex. Zara находится в мировом топе организаций-ритейлеров и возглавляет рейтинг испанских компаний по отчету Merco за 2008 год (бизнес-мониторинг совокупного рейтинга корпораций). Бизнес-модель Zara стала революционной в сложном и быстро меняющемся мире моды.

Амансио Ортеге и сотням людей, сотрудничающих с ним, удалось на стыке 20-го и 21-го веков совершить переворот в области женской одежды. Находясь рядом с Амансио и его коллегами — в самом сердце компании, — я наблюдала, как работает этот бизнес. Я была свидетелем того, как он зарабатывает состояние, и видела миллионы километров тканей, становившихся одеждой, которая поступала 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, несмотря на дружеские отношения с Амансио и много-часовые разговоры, которыми мы оба наслаждались, он никогда не одобрял создание этой книги. Тут я не могу врать, это означало бы предать его или нарушить его права на личную жизнь. Мой рассказ об этом человеке во многом основан на словах его ближайших коллег: замечательного Хосе Мариа Кастеллано (бывший CEO и заместитель председателя правления в Inditex Group) и его удивительного преемника Пабло Исла (действующий председатель правления и CEO Inditex с июля 2011 года). Они много раз слышали, как я предлагала свою идею Амансио: «Поймите, это просто нечестно — не объяснить миру, что вы за человек. Да, вы находитесь на вершине списка богатейших людей Испании и мира, но



ОН ПРЕДЛОЖИЛ:

«И ПИШИ НЕ ТОЛЬКО  
О ХОРОШЕМ, И НЕ НАДО  
ГОВОРИТЬ, ЧТО Я  
В ОДИНОЧКУ ПОСТРОИЛ  
КОМПАНИЮ.

НАС СЕГОДНЯ 80 000,  
И ЭТО НЕ СЧИТАЯ ТЕХ  
ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ УЖЕ  
НЕ РАБОТАЮТ С НАМИ»



## ВВЕДЕНИЕ

это не говорит о вас ничего конкретного. Тот факт, что вы сделали состояние, мало рассказывает о том, какой вы человек. Очень важно, чтобы вы поделились своими взглядами на значимые для вас темы. Кто такой настоящий Амансио Ортега? Откуда он? Куда направляется? Что заставило его мечтать об империи и воплотить эту мечту в реальность?»

Меня никогда не останавливали беспощадные отказы Ортеги. Я была уверена, что однажды он передумает и признает мою правоту. На самом деле много лет спустя произошло вот что — я не получила его полную поддержку этого проекта, ведь тогда Амансио пришлось бы отказаться от его фундаментальных принципов, но однажды он написал мне: «Ты должна делать то, что хочешь, в конце концов, я не могу не дать тебе написать эту книгу. Я тебе доверяю». Он предложил: «И пиши не только о хорошем, и не надо говорить, что я в одиночку построил компанию. Нас сегодня 80 000, и это не считая тех людей, которые уже не работают с нами».

Именно так появилась эта книга — книга, о которой я мечтала с тех пор, как встретила с человеком в рубашке с коротким рукавом, спрятавшимся в глубине магазина в Артейхо. Он своеобразно улыбнулся мне 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 годы общения. Мы оба понимали, что не должны скрывать правду, даже самую незначительную. Я счастлива, что получила возможность повесть миру эту историю о мальчике, родившемся в городке Леона (провинции Северо-Западной Испании) 86 лет назад, и его вручную созданной империи.

# ГЛАВА 1. МОЯ ВСТРЕЧА С АМАНСИО ОРТЕГОЙ

«ПРОСТО НАЗЫВАЙТЕ МЕНЯ ОРТЕГА,  
И НЕ НАДО ЦЕРЕМОНИЙ»

Первые впечатления от встречи, которой долго ждешь, словно записываются на жесткий диск в голове. Их помнишь подробно и четко даже годы спустя. Именно таким стал для меня тот день, когда я встретила с Амансио Ортегой. Это было 1 декабря, и 90-е годы только начинались. Позвольте мне немного описать то событие, чтобы у вас сложилась полная картина происходящего.

В то время я была директором Telva — ведущего модного журнала Испании. Я встречалась и вела дела с лучшими дизайнерами Парижа, Милана, Нью-Йорка и Лондона и дважды в год ездила смотреть их новые коллекции. И конечно я бывала в Cibeles и Gaudí, где весной и осенью проводили главные шоу Мадрида и Барселоны. В январе и июле Париж удивлял мир эстетикой высокой моды. Взрыв креатива и воображения, который там происходил и освещался в самых признанных медиа, был продуктом безупречного французского вкуса, диктовавшего стандарты с начала 20-го века до 1960 года, — стандарты, принятые элитой во всех величайших модных столицах.

В то время название «Zara» всплывало в разговорах, но всегда со знаком вопроса. Что скрыто за этим удивительным феноменом, покоровшим даже самых искушенных модников 80-х и начала 90-х? Как создают одежду, которая не стоит покупателю почки или сердца, но идеально подходит для всех в нашем разнообразном обществе? В чем секрет успеха Zara? Как ее руководители выстраивают бизнес-модель, создавая при-



«ЭТА ВЕЩЬ ОТ АРМАНИ  
КАК БУДТО СОЗДАНА  
ПРЯМО ДЛЯ ТЕБЯ», —  
ОДНАЖДЫ СКАЗАЛ МНЕ  
ЗНАТОК БРЕНДОВ, КОГДА  
НА МНЕ БЫЛ ИДЕАЛЬНО  
СКРОЕННЫЙ ПИДЖАК  
ОТ ZARA, НЕ УСТУПАВШИЙ  
ТКАНЬЮ И ПОШИВОМ  
ТВОРЕНИЮ ПРИЗНАННОГО  
ДИЗАЙНЕРА.

