



ФЕНОМЕН ZARA



ФЕНОМЕН ZARA



Ковадонга О'Ши

Феномен ZARA

© Covadonga O'Shea & LID Publishing Ltd. 2012

© Перевод. Агеев В. С., 2015

© ООО «Издательство «Эксмо», 2015

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, вязальщики в Таиланде, операторы швейных машин в Мексике и десятков 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-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 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 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 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 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.

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 державшегося 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 стеганые халаты на заре 60-х, и, не сказав никому ни слова, решил завоевывать 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 открывала 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, кроят модели, шьют их и продают. На определенном этапе процесса Inditex организовал 6000 галисийских деревенских жительниц в кооперативы, производящие одежду. И все же Zara остается 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 Zаработать 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 Zara 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 Zara – это то, что она становится особым социальным феноменом. Мы уже начинаем определять Zараманию 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 повторюсь: 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 Баракас и приземлился в аэропорту Галисии с британской пунктуальностью. Нас встретил типичный для северо-запада Испании день: облака то заволакивали небо, то расходились, и моменты смещения 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 неуправляемому. 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 гладку 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 прошлась 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 Кристоаль 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, Кирсоталь анализировал эти модели – будем называть их прототипами – и досконально разбирался с каждой. Так он учился тому, как ведущие дизайнеры кроят 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.

В тот момент я поняла, что эта группа дизайнеров, расположившаяся на галисийском берегу того же моря, училась и вдохновлялась в той же «школе», ведомая «капитаном» Ортегой.

Тренды, цвета и успешные модели каждого сезона прибывали на дизайнерские столы в Артейхо со всего света. Это всегда было страстью Ортеги: наряды, которые появляются в Мадриде, Барселоне, Порте, Париже, Мехико, доработанные и переработанные с учетом пожеланий потребителей.

Послушав его какое-то время, я спросила: «Можно с вами сфотографироваться?» Он был в своей рубашке с коротким рукавом, без галстука и выглядел как обычный рабочий, но отказал он мне не

поэтому. Очень интеллигентно и спокойно (за 20 лет, что я его знала, ни разу не слышала, чтобы он повысил голос) он сдержанно ответил: «Категорически нет!» Я поняла, что его стремление защищать собственную приватность не изменилось ни на йоту, но объяснила, что ему незачем переживать – это не будет фотографией для публикации. Мы ведь не фотоисторию приехали снимать. Я просто хотела запечатлеть человека, чья способность работать, чье видение будущего и простота, как сказал бы гениальный Сервантес, мне казались невероятными.

Амансио слушал меня с улыбкой, которая практически никогда не сходит с его лица, сделав неопределенный жест, который, как я предположила, предлагает мне продолжать говорить, хотя я его уже победила. Чтобы добавить убедительную причину, я решила сказать ему, что за свою профессиональную жизнь я встречалась с большим количеством невероятно привлекательных людей – интересных своей работой и взглядами на мир, и что мне хотелось бы иметь доказательство своих встреч с ними. «К примеру, – сказала я, – у меня есть фото с королем, с астронавтом, с нобелевским лауреатом, а также со многими другими людьми. Я определенно не хочу, чтобы эти фото появились в прессе, я лишь хочу сохранить воспоминания о моменте, который для меня является воистину историческим».

Он засомневался на несколько секунд. «Слушайте, если мы сделаем фотографию под давлением ваших аргументов, то я бы хотел иметь копию на память. А затем я бы подумал, а почему, собственно, не сфотографироваться с кем-то еще, а затем еще с кем-нибудь и так далее? И тут наступит конец моей личной жизни. Единственные люди, которые мне хотелось бы, чтобы узнавали меня на улице, – это моя семья, друзья и коллеги. Я пытаюсь жить тихо, быть простым человеком, чтобы иметь возможность пойти туда, куда я хочу, выпить кофе на веранде на площади Мариа-Пита, самом традиционном месте в Ла-Корунье, или прогуляться с коктейлем по улице, где никто не знает, кто я».

Я сказала ему, что всегда прикладывала все усилия, чтобы уважать решения других. Он был невозмутим и продолжил показывать нам разные мастерские. Его подробные объяснения самых мелких деталей показывали, насколько хорошо он знает свой бизнес. Он всегда оставался полностью вовлеченным в него, без усталости выполняя свою

часть работы и выверяя товарную цепь от и до, шаг за шагом. Все, что он нам рассказывал, было очень понятно, и мы тут же это наблюдали. Но сложно было вывести формулу, которая привела к успеху эту идеально организованную систему дистрибуции за такой короткий срок.

Что меня поразило в Амансио, так это то, что он знал каждого сотрудника по имени. И у него было доброе слово для каждого.

Окончание визита

Когда наша экскурсия закончилась, мы отправились пообедать в Gallo de Oro, расположенный неподалеку ресторан, в который Амансио обычно водил гостей, пока компания не открыла собственные рестораны в головных офисах. Мы сели за его любимый и самый обычный столик в уголке.

Прежде чем сделать заказ, он озабоченно посмотрел на меня и спросил: «Все эти дела с фотографией вас не беспокоят?» Было очевидно, что он чувствовал себя немного неудобно, учитывая, что его жизненная философия строилась вокруг принципа быть всегда любезным и приятным человеком для окружающих, с кем бы ты ни имел дела. После того как я подчеркнула, что уважаю его позицию, он приступил к обсуждению меню: «Эти мальки угря почти так же хороши, как те, что подают там, откуда вы приехали». Я заказала это блюдо и убедилась, что его стремление к совершенству распространяется не только на бизнес.

Ланч был сплошным удовольствием, и мы разговаривали о сотне вещей, включая один момент, который я часто вспоминаю. Уже тогда я думала, что вещи Zara – очень хорошие, особенно учитывая идеальное соотношение цены и качества. Так сложилось, что в тот день я как раз была в прекрасно скроенном строгом костюме из серой фланели от Zara. Я сказала ему об этом, на что Амансио ответил, что сразу же это заметил и ему приятно видеть меня в одном из его нарядов – не потому, что это Zara, а потому, что он рад, что клиентам нравится его продукция. Я воспользовалась возможностью добавить несколько слов о том, что мне нравится в компании, но он меня прервал. «Послушайте, – сказал он, – я хочу попросить вас об услуге. Расскажите мне лучше, что вам не нравится в Zara сейчас. Я уже знаю

от Елены – это менеджер в магазине в Мадриде, – что вы хороший клиент, понимаете моду и руководите отличным журналом. Ваше мнение – одно из тех, что важно для меня, и я бы очень оценил любую критику относительно того, что можно улучшить».

Я поймала его на слове, но мне нужно было время, чтобы ответить максимально четко. Правда заключалась в том, что, несмотря на его уговоры, я совсем не хотела говорить ему что-либо негативное в первый день нашего знакомства и в середине обеда, на котором я была гостем. Но он попросил об этом так мило, что я все же сказала ему, что думала. «На мой взгляд – и не только на мой, если честно, – трикотажные вещи не всегда хорошего качества, а что касается обуви – несмотря на интересный дизайн, материал твердый как камень, и это все портит. Я с трудом решаюсь ее даже просто примерить!»

Ортега ничего не записывает. Одно из его выдающихся качеств, которое все подмечают, – это безупречная память. Он никогда ничего не забывает, и это касается самых разных вещей; он всегда с интересом слушает собеседника и рано или поздно использует то, что хранится в его голове. Я стала свидетелем этого буквально несколько месяцев назад, в один из своих последних визитов в Артейхо. В тот день на мне была пара ботинок, которые я купила в Zara, и я надела их не потому, что навещала Амансио, а потому, что они были настолько удобными, что я не могла заставить себя снять их всю зиму.

Я показала их ему, и, к моему удивлению, он сказал, что прекрасно помнит мой негативный комментарий во время нашего первого совместного ланча много лет назад. Он повторил практически слово в слово то, что я сказала. Чтобы подчеркнуть разницу между моим комментарием и сегодняшней ситуацией, он сказал: «Вы знаете, что у бельгийской принцессы Матильды есть такая же пара? Я видел на фото в журнале. Они ей и правда идут». Выражение его лица вообще не изменилось, когда он это произнес. Но ему доставляло огромное удовольствие знание, что его команда, производящая обувь на фабрике в Аликанте, теперь могла удовлетворять желания покупателей по всему миру.

Глава 2

Первые шаги в истории

Вспоминая родителей

«Жалованье моего отца составляло 300 песет (меньше двух евро сегодня). И не начинайте говорить мне, что по тем временам это было не так плохо, потому что на деле это позволяло содержать семью не лучше, чем позволило бы сегодня. В семье было трое детей: Антони, старший, Пепита, единственная девочка, и я, малыш. И этого жалованья никогда не хватало, чтобы протянуть до конца месяца».

Мы сидели за обедом, одним из тех, которые мне повезло разделить с Амансио Ортегой, и обсуждали самые разные вопросы, касающиеся работы. Мы были в гостевой столовой в новом головном офисе в Артейхо. В одном конце комнаты была оборудована очень комфортная зона с диваном и кофейным столиком, где можно было насладиться дижестивом после еды. В этом помещении чувствовались хороший вкус и минималистичная простота, как и во всем здании. Белые скатерти, идеальная белая посуда и меню, отдающее дань национальной кухне – морепродукты и рыба вроде морского окуня, морского черта и хека, идеально приготовленные. И хотя десерты были не из кухни от-кютюр, они тоже были особенными.

Сам Амансио не очень много ест, зато он превосходный хозяин. «Мое любимое блюдо, – говорил он мне не единожды, – яичница, картошка фри и сосиски». Он по-прежнему оставался очень простым, приземленным человеком, несмотря на то что его имя постоянно упоминается в списках самых богатых людей Испании. Он также входит в список богатейших людей мира Forbes, и его значимость растет с каждым годом. Он рассказал мне в деталях о начале своей карьеры в бизнесе. Эта необычная и трогательная история – настоящее воплощение всей его жизни.

Однажды мы ужинали втроем: Амансио, СЕО компании Хосе Мариа Кастеллано и я. Мы болтали о тысяче разных вещей. Это был долгий разговор, наполненный уникальными воспоминаниями и историями, которые осветили перед нами историю жизни Амансио и остались свежи в памяти, несмотря на прошедшие годы. Когда мы затронули тему впечатляющего роста Inditex, особо удивительного во время 90-х годов, я с искренним любопытством спросила его, как все начиналось. Хотя множество версий происхождения его бизнеса уже

появилось в печати, я никогда и не мечтала, что у меня будет возможность услышать это из его собственных уст, узнать о мотивации и тех стимулах, которые заставили Амансио броситься на завоевание текстильного бизнеса. Он горел изнутри идеализмом и страстью к приключениям. В нем было то, что веками вдохновляет героев на завоевания и победы – от открытия Америки Колумбом до Эрнана Кортеса. Медленно, будто заново переживая наиболее личные свои впечатления, из тех, что спрятаны в самых дальних уголках нашей души и хранятся как самое дорогое сокровище, он начал рассказывать нам историю своего детства. Его рассказ дает очень много пищи для размышлений о том, как нужда, голод и просто тяжелое положение могут стать стартовой площадкой для профессионального, политического, религиозного или личного успеха, который будет записан в золотую книгу истории человечества. Это заставляет вспомнить слова, сказанные Луисом Мигелем Доминквином (легендарным тореадором) много лет назад, когда он был на пике своей карьеры. Его сын, в то время совсем ребенок, играл в саду их дома в местечке недалеко от Мадрида под названием Сомосагуас: «Этот ребенок никогда не станет тореадором. Чтобы встать против быка, ты должен знать, что такое голод». Может ли голод быть силой, которая движет гением, героем или святым на его пути к звездам?

Вот что сказал нам Амансио: «Я помню, как однажды днем после школы я пошел с матерью за едой. Я был совсем маленьким, и она встречала меня у школы. Поэтому очень часто я вместе с ней ходил за покупками. Магазин, в который мы пришли, был одним из тех больших продовольственных магазинов с таким высоким прилавком, настолько высоким, что на самом деле я не видел, кто разговаривал с матерью, но слышал мужской голос, который произнес то, что я пронес в себе сквозь время и никогда не забываю: «Джозефа, мне очень жаль, но я больше не могу продавать тебе товары в долг». Я был в шоке. Мне было всего 12».

Амансио продолжал, рассказывая, что он был очень чувствительным ребенком с сильно развитым чувством гордости и, когда слышал эти слова, решил, что должен постоять за свою мать. «Я решил, что это последний раз, когда такое случилось с моей матерью. Я представлял себе свои действия очень четко – с того дня я должен был найти работу, чтобы зарабатывать деньги и помогать по хозяйству.

Я ушел из школы, бросил учебу и устроился на работу ассистентом по продажам в магазин-ателье».

Этот магазинчик все еще работает в Ла-Корунье на углу улицы Хуана Флореса. Годы спустя я рассказала Амансио, насколько сильно меня впечатлило то, что он сказал, и как много я размышляла о его первых шагах по этой длинной дороге и о том, что он никогда не останавливался, никогда не терял энергичности и без усталости трудился. В тот раз он снова подчеркнул, что никогда не жалел об однажды взятом курсе. Также он никогда не позволяет себе забывать своих корней и того ужасного случая в детстве, когда им по-настоящему не хватало средств, чтобы просто прокормить семью. Нет сомнений, что именно это помогло закалить характер, достаточно крепкий для борьбы с бесконечными трудностями, от которых зависят жизни многих людей.

Я РЕШИЛ, ЧТО ЭТО ПОСЛЕДНИЙ РАЗ, КОГДА ТАКОЕ СЛУЧИЛОСЬ С МОЕЙ МАТЕРЬЮ. Я УШЕЛ ИЗ ШКОЛЫ, БРОСИЛ УЧЕБУ И УСТРОИЛСЯ НА РАБОТУ АССИСТЕНТОМ ПО ПРОДАЖАМ В МАГАЗИН-АТЕЛЬЕ.

Правда, скрытая за этой историей о начале профессиональной жизни и карьеры Ортеги, состоит в том, что этот завоеватель международного мира ритейла, человек, вызывающий невероятное любопытство и обожание, безо всяких сомнений, с головой бросился в школу жизни. И спустя несколько десятилетий после «поступления на курс» он все еще не пропускает ни дня. Он ни разу не брал творческого отпуска и занимает лидирующие места среди конкурентов со всего мира.

Амансио никогда не сомневался, что, если он хочет получить степень с отличием в Университете моды, ему придется бороться за нее, прикладывая недюжинные усилия, упорство и энтузиазм, и он должен работать каждый день. Это все – необходимые условия для того, кто хочет выполнить подобного рода задачу. Кто бы мог подумать, что 12-летний мальчик в магазине станет основателем гениального революционного бизнеса? С того самого момента он отказался от детства и занялся делом, став кормильцем для себя и своей семьи, получив работу в местном небольшом бизнесе.

Амансио Ортега – человек, чья истинная сущность неизвестна практически никому, человек с горящими глазами, увлажненными от эмоций, связанных с воспоминаниями о незабываемом шуме детства, нанесенном презрением и ужасными реалиями жизни. А возможно, он просто мальчик, который взбунтовался против нехватки самых необходимых для жизни вещей, и сделал храбрый шаг, позволивший ему изменить эту ситуацию раз и навсегда. С потрясающей честностью и простотой он признает, что в самых безумных мечтах не мог представить, что случится с ним после его решительного отказа от учебников.

Результатом этого решения стало то, что он начал развивать свой природный интеллект и стал одним из очень редких в истории людей – человеком со стальной волей, позволяющей ему осуществлять большие и маленькие дела и строить нечто удивительное из бесконечных и кажущихся тривиальными вопросов и проблем, с которыми приходится разбираться каждый день. Как говорил каталонский певец и автор песен Хоан Мануэль Серрат: «Никакой дороги нет – мы строим ее по пути».

Нет сомнений, что с того момента, когда он начал свою карьеру в качестве самого незначительного сотрудника в магазине-ателье, до сих пор он отбросил множество возможностей из тех, что жизнь предлагает миллиардерам. Амансио Ортега решил посвятить свое тело и душу бизнесу, который он постепенно открывал для себя и в который он по-прежнему глубоко вовлечен. «У всех есть предназначение» – эту фразу часто можно от него услышать, он повторяет ее с убежденностью человека, который знает, в чем состоит его миссия. Хотя первый шаг в этом колоссальном здании, которое он воздвиг, был сделан ради помощи семье, в дальнейшем его мотивировали не только деньги. Они много значат для любого бизнесмена, но для него этого недостаточно. Амансио движим идеей, освещающей всю его биографию: «Есть нечто более глубокое, что заставляет меня работать с тех пор, как я был ребенком. И это не деньги, как бы важны они ни были. Есть другие – самые разные причины, которые я для себя открыл, все по-своему оправданные, и они заставляют меня трудиться без устали. Я храню как сокровище первый контракт от Gala (это первый магазин одежды, где он работал)».

Он продолжает историю, в глазах отражаются ностальгия и сила воли – черта характера, – которые красной линией проходят через всю его личную и профессиональную жизнь. Его глаза показывают, кто он, и раскрывают перед людьми все важные моменты его жизни, включая и тот факт, что он никогда не перестает бороться за свои цели.

«Когда я был ребенком, я ненавидел, когда надо мной насмехались. Когда мне было 9, 10, 11 лет, я был очень эмоционален, все очень остро чувствовал. Я никогда не повышал голос, потому что мне не нравилось делать другим больно, но с определенностью можно сказать – я был очень гордым. Когда я стал немного старше, то работал в La Maја (следующий магазин одежды, где он получил место), магазине более высокого класса, чем прошлое мое место работы. Тогда я прогуливался по Ла-Корунье с дочерью одной из наших покупательниц, довольно богатой женщины. Выглядело все так, что девочка влюбилась в мальчика, который работает в магазине, – в меня, другими словами. Это даже меня заставляло улыбаться.

Однажды мать этой девочки зашла в магазин и спросила босса, где его сын Амансио. Конечно же, хозяин сказал, что я не был его сыном, и вы бы видели выражение разочарования и неприятия на лице этой женщины. Ей по-настоящему не понравилось, что я могу гулять с ее дочерью только потому, что я был сотрудником магазина, а не сыном хозяина. Это произвело на меня огромное впечатление. Когда я вспоминаю те времена, я думаю, что богатые люди тогда были другими, не такими, какими, мне кажется, должны быть люди с деньгами. Они держались гораздо более обособленно и жадно охраняли свои деньги – и даже если у них их было не так много, это давало им ощущение собственной эксклюзивности. Я по-настоящему страдал из-за произошедшего, для подростка это происшествие было очень болезненным. С того дня я всегда старался беречь чувства людей и не обижать их так, как тогда обидели меня». Несмотря на этот «инцидент», он по-прежнему был верен своим представлениям о том, как следует действовать дальше, и никогда и не думал о том, чтобы получить какую-нибудь ученую степень для статуса. Он все силы направлял на достижение своей цели: «У меня не было времени учиться, потому что я работал с утра и до позднего вечера. Мое представление о том, что я хотел делать, становилось все четче, и я не мог остановиться, пока не достигну такого положения, чтобы

воплотить свою идею в жизнь. О чем я действительно сожалею, так это о том, что не учил английский, потому что сейчас я вижу, насколько это важно. Но то, чего мне не хватает из-за отсутствия обучения, я могу узнать, слушая и учась у людей, которые меня окружают».

То, как он все это описывает, производит неизгладимое впечатление, особенно учитывая, как его идеализируют студенты бизнес-школ. Он остается загадкой для стольких бизнесменов, которые инвестировали несколько лет своей жизни в подготовку к будущему. Со всей простотой он говорит, что основным его учителем была жизнь и работа как она есть. Он просто обязан рассказать, чем Ортега сегодня отличается от того молодого ассистента продавца, который отрицал несправедливость и никогда не склонялся перед сложностями жизни.

«Я уверяю вас, в сущности, я не изменился. Мой ход мыслей сегодня не отличается от моих размышлений в то время. Что имеет значение – это способность ставить перед собой цели и делать все ради их достижения.

С того времени, как я начал работать, я был одержим одной идеей: почему бы мне не изобрести что-то отличающееся от всего остального на рынке? Я видел очень ясно, что нужно занять свободное пространство, остававшееся в мире текстильной индустрии. Я не мог бы четко описать, как я в то время размышлял, но я решил последовать порыву и основал компанию GOA со своим братом Антонио. Мы открыли счет на 2500 песет (меньше 20 евро сегодня). Моя сводная сестра, умевшая шить, и моя первая жена, Розалия, делали знаменитые стеганые халаты, очень модные в то время».

Среди воспоминаний, оставшихся у меня после наших разговоров и встреч, есть еще один момент, который характеризует Амансио как уникального человека, со своими плюсами и минусами – как и у любого смертного. Обсуждая с ним интуицию, которая привела его к созданию нового типа бизнеса, я спросила его, как у него появился план создания Inditex – компании, которая превратилась в самую крупную текстильную группу в мире.

Его философия и фундаментальные положения, в которые он верит, очевидно, проглядывают сквозь все, что он говорит. Он

рассказывает без спешки, обдумывая каждое слово. Причины, направляющие его жизнь, для него абсолютно очевидны.

«В моем случае с самого начала я полностью отдавался работе, что бы от меня ни требовалось. Я никогда не был удовлетворен тем, чего уже достиг, и старался то же внушать людям, с которыми работал. Удовлетворенность собой – это огромная ошибка, если вы хотите достичь чего-то значительного. В нашей компании мы никогда не почивали на лаврах, ни когда только делали первые шаги, ни сейчас, когда у нас есть магазины по всему миру. Слепой оптимизм – это ошибка. Ты всегда должен сделать что-то лучше и не терять способности к самокритике. Я всегда чувствовал, что если мы хотим победить, то должны быть в напряжении каждый день. Но хочу сказать вам вот что: бизнес не так сложен, как кажется. Им очень легко управлять».

В атмосфере воодушевляющей уверенности я не могу устоять против соблазна выяснить больше и об империи, и об императоре. Только слушая Амансио лично, вы можете узнать больше того, что мы знаем сегодня. Чтобы достичь этого, мы должны вернуться на шаг назад и узнать, как этот человек провел первые годы своей жизни.

Назад к корням

Многие думают, что Амансио Ортега, бизнес которого базируется в Финистерре, родился в Галисии. Нашему внутреннему взору представляется картина туманного утра на северо-восточном берегу, заполненном сборщиками моллюсков и рыбаками, плавающими вдоль берега, пока их жены посвящают время шитью в небольшой мастерской человека, который позже станет знаменитым. Кажется естественным предполагать, что ведущей силой и душой империи вроде этой должен быть человек, который живет и работает на родной почве с тех пор, как был совсем ребенком.

Сейчас осталось немного свидетелей, но документы указывают, что Амансио Ортега родился в поселении под Леоном, Бусдонго-де-Арбас, на южной стороне местечка Пуэрто Пахарес на границе между Леоном и Астуриас. Население поселка составляло 1300 человек и существовало за счет угольной шахты и цементного завода. Люди, помнящие корни Амансио, говорят, что он родился 28 марта 1936 года,

за несколько месяцев до начала Гражданской войны в Испании. В этот день также родился перуанский автор Марио Варгас Льоса. Ортега сам рассказал мне с гордостью, что его отец «был железнодорожным служащим родом из города Вальядолид. Когда я родился, его отправили в этот поселок как специалиста по соединению путей – его работа состояла в наблюдении за состоянием путей и составов, и он очень старательно ее выполнял».

Память об отце и влияние, которое он оказал на формирование самых разных черт характера Амансио, живы и велики настолько, что однажды, когда мы назначили встречу и нам пришлось ее перенести из-за непредвиденных обстоятельств, он извинялся бесконечное количество раз. Когда я сказала: «Пожалуйста, Амансио, это случается со всеми, давайте об этом забудем», он ответил, что для его отца, железнодорожного служащего, пунктуальность была качеством, необходимым для выполнения ежедневной работы, и он привил ее всем членам семьи. «Я ненавижу пропускать встречи и еще больше не люблю опаздывать. Этому я научился от отца, помимо многих других вещей».

Некоторое время спустя, когда крошечному Амансио было три месяца от роду, семья переехала в город – производитель бумаги, Толосу, находящийся в нескольких километрах от Сан-Себастьяна. Он живо вспоминает родную деревню своей матери, Валориа-ла-Буэна, где они проводили летние каникулы и Страстную неделю. настолько сладки воспоминания и обожание, которое он испытывает к своей матери, что его яхта названа именем места рождения Джозефы – Валориа. Годы, которые он провел в Стране Басков, и воспоминания детства оставили отмети, которые тяжело стереть: церковный колледж, в котором он учился, набеги, которые он совершал на фруктовые сады, крадя яблоки и груши, и, как и у всех маленьких мальчиков, – типичные каверзные проделки, которые и сейчас заставляют его громко хохотать, когда он вспоминает те времена.

В августе 1944-го его отца перевели в Ла-Корунью, где провели железную дорогу на линии между Сантьяго и Саморой. Когда Амансио, которому тогда было восемь лет, вспоминает тот период своего детства в Галисии, то видит себя в тяжелые послевоенные годы. Возвращаясь снова в наши дни, он вспоминает, что никогда не слышал упоминаний о войне дома, хотя у его отца наверняка были тяжелые

времена. «Когда разразилась война, мои родители жили в крошечной деревушке, где умерло несколько их друзей, – такие вещи меняют тебя».

В 1960 году его отца повысили и наградили за эффективную работу, а в 1971 году его назначили главой целой бригады, но он решил уволиться, чтобы проводить время с женой и наслаждаться тем, чего добились их дети. Амансио становится очень эмоциональным, когда рассказывает о том, что его работа дала родителям несколько лет мира и процветания, о которых он так мечтал. Он всегда помнит о том ужасном дне, когда реальность грубо познакомила его с недостатком средств для выживания.

В его голове, как ожившая фотография, сохранился момент начала рабочей жизни в ателье Gala. Это было хорошее время, и ему приятно вспоминать, что произошло на первой работе в Саморе. «Как вы могли предположить, я был на побегушках у всего магазина. Я мыл, упаковывал-распаковывал и общался с покупателями, когда было много народу. Кажется, наши клиенты говорили обо мне боссу, потому что заметили, что с того момента, как я только туда пришел, я относился к работе очень серьезно и с полной ответственностью. Мне всегда нравилась моя работа и интересно было учиться».

После открытия трехтысячного магазина хозяин Inditex сказал мне, что он всегда четко понимал, что нельзя терять из виду своих клиентов. Он добился успеха в модном бизнесе, потому что знал, как взаимодействовать с людьми в магазине.

Этот крайне серьезный, много работающий мальчик, готовый протянуть руку помощи любому, кому она была нужна, остался тем же человеком сегодня, в возрасте 75 лет, готовым внимательно выслушать любого, кому нужен его совет по решению какой-либо проблемы.

Когда я позвонила ему 28 марта 2008 года, чтобы поздравить с днем рождения, он, естественно, был на работе. Он был рад, что я о нем не забыла, и, когда я спросила: «Амансио, что вы делаете сегодня в Inditex, вместо того чтобы отмечать такой день дома?» – я получила тот же ответ, что слышала и по другим поводам: «Зачем оставаться дома? Я делаю то же, что и всегда, – работаю. Хотя я сегодня немного опоздал. Как вы знаете, завтрак для меня очень важен – сначала я перекусываю дома с семьей, а затем завтракаю с друзьями. Мне совсем немного нужно, чтобы быть счастливым». «Вы попросили о

чем-нибудь особенном на день рождения?» – «Я лишь попросил Бога о здоровье, чтобы я мог продолжать двигаться вперед», – ответил он.

Прежде чем открыть собственный бизнес в 17 лет, Амансио оставил свою первую компанию и был принят ассистентом в La Maја, довольно крупную фирму, по словам друга его сестры Джозефы. В компании было несколько отделений, в которых Антонио и Пепита, его старшие брат и сестра, уже работали на тот момент. Когда Амансио пришел, его быстро повысили до менеджера – из-за недюжинного таланта к управлению бизнесом, и его место заняла 16-летняя девушка по имени Розалиа Мера Гойенчеа, на которой он женился два года спустя.

Владельцы La Maја обращали внимание на предложения, вносимые юным Ортегой. Одним из них была идея – делать одежду, используя фабричную ткань и труд жены его брата Антонио – портнихи. Результаты были вполне удовлетворительны, поэтому Амансио, не желая отдавать прибыль, получаемую с его инициатив, уволился с работы ассистента в магазине и стал полноценным производителем. За десять лет работы он наладил контакты с каталонскими текстильщиками, которые предлагали ему привлекательные цены, и собрал значительное портфолио из своих собственных клиентов.

На 2500 песет, о которых мы упоминали раньше, он открыл свое собственное дело – GOA Confessoines – в 1963 году. Название компании – это его инициалы задом наперед (полное имя: Амансио Ортега Гаона). Он работал вместе со своей женой, ее сестрами и братьями и большим другом семьи, продавцом по имени Хосе Каньяс, в будущем создателем компании Caramelo.

Для начала они сняли небольшую мастерскую и сконцентрировались на создании женских стеганых халатов, которые продавались гораздо лучше, чем они сами ожидали. Реинвестируя большую часть Зарабатываемых денег, Амансио поставил свою мастерскую на ноги и сконцентрировался на производстве одежды, которую выкупал крупный посредник. Он даже продал часть товара на экспорт. Десять лет спустя его рабочая сила стала в 500 раз мощнее, он занялся дистрибуцией и нанял команду дизайнеров. Амансио начал активно заниматься той частью цепи, которую пока не открыл для себя: ритейл, розничная торговля.

В 1975 году открытие первого магазина Zara в Ла-Корунье ознаменовало собой установление в организации вертикальной интеграции, которая была неизвестным явлением в европейской фэшн-индустрии того времени. Те люди, которые трудились с этой семейной командой, говорят, что создатель империи работал в режиме нон-стоп, особенно в ранние годы, чтобы распространить новорожденный бренд по Галисии. Он подключал другие компании, ответственные за некоторые звенья в цепи, и аккумулировал капитал, при помощи которого несколько лет спустя воплотил свою мечту. «Вы обратите внимание, что у меня нет офиса, – сказал мне однажды Амансио в одном из наших разговоров. – У меня никогда его не было. Моя работа – это не бумажная работа, а работа на фабрике». И это правда, учитывая, что я встретила его, когда он пробирался сквозь джунгли одежды, которая уже завтра должна была стать частью его дистрибьюторской системы.

Амансио – человек привычки. Вот как он описывает свой график, и таким он был годами: «Что мне нравится больше всего – это проводить время в дизайнерском отделе. Я всегда получал удовольствие, находясь рядом с творческими людьми, по большей части молодыми, и слушая их предложения. Это люди, которые много путешествуют по миру и подмечают все тренды, касающиеся не только одежды, но и стиля жизни. Узнаешь очень много, прислушиваясь к ним. Если им нужно мое мнение, они его получают, но они сами – великолепные профессионалы и знают, что делают».

Глава 3

Новая модная культура 21-го века

«Даже когда я был никем, я мечтал о росте компании»

В одном из наших разговоров Амансио как-то сказал: «Однажды в наш офис приехал великолепный бизнес-эксперт, и он сказал, что я основал невероятную инновационную дистрибьюторскую текстильную компанию». Без единого дополнительного слова он описал великолепную компанию, флагмана в своем секторе, носящую название Inditex (от исп. Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima). «Если он сказал это с таким энтузиазмом, то, должно быть, он прав, – подумал Амансио, который никогда не позволял ничему останавливать свое движение вперед. – Я видел свои цели очень четко и понял, что позволяло нам расти и что хорошо работало на тот момент в индустрии дизайна одежды». Так и родилось название компании.

Хотя первое название крошечной мастерской по пошиву одежды, GOA, было ему ближе, Ортега дал свое разрешение на название Inditex для компании, которая спустя всего несколько лет займет восьмую позицию среди самых успешных компаний мира. В статье в El País от 16 июня 2008 года говорилось следующее: «Взлет Inditex был впечатляющим. Всего четыре года назад GAP, американский лидер на тот момент, продавал в два раза больше этой испанской группы, занимавшей третью строчку после шведской компании H&M. К 2005 году компания стала европейским лидером, и в последние годы ее рост все продолжается, в то время как бизнес GAP переживает стагнацию.

Кризис, который задел американскую группу, продающую под марками GAP, Banana Republic и Old Navy, стал очевиден для всех, когда в начале года их продажи упали на 10 процентов. Этот факт плюс падение доллара вручили Inditex золотую медаль прямо в руки – что еще несколько лет назад казалось совершенно невозможным. Эта модель роста превратила компанию в абсолютного победителя, для которого важны предпочтения клиентов».

Как об этом говорит Амансио: «Компании в тот период, когда мы были хорошо спозиционированы, нужно было, чтобы мы продолжали бороться за нее каждый день и двигались вперед в соответствии с выбранным курсом. Она всегда была в приоритете, и я делал для нее все с самого первого дня. Я не повторяю часто, что я добился многого благодаря тем людям, которые действовали так же самоотверженно, как и я, но я этого и не отрицаю, потому что я очень амбициозный человек. Даже когда я был никем и у меня практически ничего не было, я мечтал о развитии и росте. Мы никогда не почивали на лаврах и не выбирали легких путей. Оптимизм может быть очень негативной эмоцией. Нужно рисковать! Я никогда не устаю говорить это всем, кто приходит в компанию. Те немногие из нас, кто основал этот бизнес, занимались им с самого начала. Каждый день появляются новые идеи, и у нас нет никаких предустановленных планов. Рост – это механизм выживания. Без роста компания умирает. Компания должна жить ради людей, которые вкладываются в ее рост. И теперь, когда мне 72, – сказал он мне три года назад, – я чувствую то же. Ты не можешь перестать расти и развиваться».

Я НЕ ПОВТОРЯЮ ЧАСТО, ЧТО Я ДОБИЛСЯ МНОГОГО БЛАГОДАРЯ ТЕМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ДЕЙСТВОВАЛИ ТАК ЖЕ САМООТВЕРЖЕННО, КАК И Я, НО Я ЭТОГО И НЕ ОТРИЦАЮ, ПОТОМУ ЧТО Я ОЧЕНЬ АМБИЦИОЗНЫЙ ЧЕЛОВЕК.

Достижение поставленных целей всегда лежало в основе роста компании. Это обязательное условие, которому он следует со страстью, поддерживаемой умом, интуицией и часами интенсивной работы. Он провел два года, 1986-й и 1987-й, проверяя, что все компании-производители напрямую поставляют свои товары в сеть Zara. В тот момент были созданы фундаментальные основы логистической системы, которая могла выдержать очень быстрый рост. Это система, которая родилась в голове бизнесмена 20-го века, а теперь работает и в других областях в мире моды и роскоши, вроде аксессуаров, украшений, косметики и других.

Студентка в Шанхае: «Все из Zara, моего любимого магазина»

Еще одним успешным стратегическим решением президента Inditex является его способность менять видение моды в зависимости от движений, происходящих в обществе. Если вы хотите выяснить, что происходит со стилем жизни, вам нужно полистать страницы хороших модных журналов, впитать в себя тренды и новые коллекции, а также прогуляться по улицам, где молодые люди проводят время и наслаждаются жизнью, и смотреть, смотреть и никогда не останавливаться.

Сегодня мы живем в эпоху Интернета, новых технологий и глобальной деревни Маклюэна. Безошибочной характеристикой этого нового мира является то, насколько женщины комфортно себя чувствуют, занимая все возможные области профессиональной активности, в счастливой уверенности, что они могут с успехом совмещать семейную жизнь и карьеру. Время стало их самой ценной роскошью. «Я знаю, что в Zara я всегда найду то, что мне нужно, и мне не придется провести часы в поисках одной вещи», – это часто можно услышать на самых разных языках во всех уголках планеты.

Последний раз, когда я была в Шанхае, на Prestige Brands Forum, который проводился CEIBS – китайско-европейской международной бизнес-школой, – у меня было немного времени осмотреть город. Я заметила, как больше 10 женщин типично азиатской внешности, одетые в западном стиле, вышли из блестящего магазина Zara, расположенного, как обычно, на золотой миле города, и вышли они из него, держа характерные пакеты компании. Одна из наших проводников, студентка МВА в этом бизнес-колледже, была великолепно одета, стиль ее отражал прекрасный вкус и последние тенденции. Когда я спросила ее, откуда этот наряд, она выглядела немного удивленной и смущенной. «Все из Zara, моего любимого магазина», – ответила она. Новые роли, исполняемые женщинами в нашем глобализованном обществе, – это реальность, которая основательно меняет наш образ мысли и жизни. И мода должна соответствовать этой новой реальности. На контрасте с показным материализмом 80-х первое десятилетие нового тысячелетия характеризуется комфортными минималистичными нарядами, главные качества которых – простота и практичность. В мире, в котором basics правит балом, хорошее соотношение цены и качества

жизненно необходимо. «По таким ценам я могу носить вещь в течение сезона и затем забыть о ней».

В мгновение ока новый взгляд на одежду, более гармонично сочетающуюся со временем, пробрался в самые основы традиционной фэшн-системы. Мода вертит миллиардами долларов в крупнейших столицах западного мира. Благодаря формуле «как раз вовремя» универсальное и достойное желание женщин выглядеть привлекательно теперь возможно осуществить по разумным ценам.

Когда Zara обвиняют в том, что эта сеть не приносит ничего нового в мир моды, наиболее точным будет ответ, что то, что реально создала эта компания, – это другой способ понимания моды и совершенно новая бизнес-модель.

Мода – это двигатель, стоящий за огромными финансовыми империями, она продуцирует тысячи рабочих мест, поддерживая имидж тех стран, в которых созданы те или иные марки. Мода всегда была точным отражением всего, что происходит с обществом. Все знают афоризм французского писателя Анатоля Франса, который сказал, что если бы он вернулся на землю через сто лет после смерти, то попросил бы взглянуть на модный журнал, чтобы сориентироваться. Он утверждал, что стили одежды и стили жизни, отражаемые в этих изданиях, всегда являются лучшими индикаторами того, что происходит в обществе.

Если мы хотим проанализировать, что сегодня значит мода, то нужно охватить происходящее в очень широком поле – политической, экономической, социальной областях – и поместить это в контекст глобализации, в котором мы существуем с начала нового тысячелетия. Только таким образом мы можем понять феномен появления компании размера и характеристик, присущих Zara, комфортно существующей на пяти континентах.

Значение моды все растет, и сегодня это не только то, что мы носим, и не просто следование последним трендам, это все, что нас окружает. Это инновации и направление, в котором мы движемся. Сейчас нам уже ничего не предписывается, нам предлагается. Всеобщая охваченность тривиальной модой поставила нас перед угрозой довольно глупых способов копирования и стремления к единообразию в том, как мы одеваемся или живем. Мы должны бороться, чтобы найти свою особую идентичность, и личная

креативность играет важную роль в этом процессе. Имя нам – легион, нам, женщинам, которые носят Zara basics для создания бесконечного микса разнообразных образов подручными средствами – аксессуарами или комбинированием необычных вещей. Двери открыты для моды *a la carte*.

Энрике Лёв, эксперт в своей области, часто повторял в курсе ISEM Fashion Business School, что «мода включает в себя роскошь возможности взглянуть на себя в зеркало и выбрать то Я, которым мы хотим быть, самим выбрать свой образ. Это не вопрос того, что мы хотим высказать через свой образ, но вопрос того, кем мы хотим быть, это самое явное выражение аутентичности. Столкнувшись с тысячами возможностей на подиумах и в журналах, в Интернете и телевидении, мы поняли, что формула успеха не в том, чтобы иметь много вещей, но в том, чтобы быть многими возможностями сразу: быть способными создавать креативное пространство, где каждый человек найдет свою личность, сможет искать новые идеи, где мы сможем превзойти самих себя и распространить собственную эстетику».

Возможно ли, что эта идея была одной из причин, почему Амансио Ортега заложил камень в основание компании, которая сегодня завоевала мировой рынок под девятью брендами с четырехтысячным магазином, открытым в сентябре 2008 года в Токио? Возможно ли, что основатель Inditex уловил интуицию, вскоре превратившуюся в убежденность, что пришло время зарождения новой культуры моды? Его история, как мы увидели в предыдущей главе, началась в 1975 году, когда первый магазин Zara открылся в Ла-Корунье. Международная экспансия началась в середине 80-х. Это происходило, когда мир по-прежнему был под влиянием демонстративности, порожденной ценностями либерального капитализма и свободного рынка, гигантскими шагамидвигающегося к чистому, холодному стимулированию потребительского спроса.

Как говорит, анализируя двадцатый век, Инмакулада Урреа:^[1] «Культ денег стал темой десятилетия, отмеченного также постмодернизмом, дизайном, хай-тек-технологиями и яппи, выражающими реальную зависимость от образа и внешности. Циники, материалисты и гедонисты хотели делать деньги так быстро, как только это возможно, чтобы они могли наслаждаться простой жизнью потребительской роскоши, отдавая предпочтение возвращению фирм с

историей в мире моды, также как и в области аксессуаров». То десятилетие видело возрождение Chanel под руководством Карла Лагерфельда и Armani с налетом вневременной элегантности. Подиумы пестрели роскошью и барокко. Но это также были годы, когда, возможно на контрасте, появился концепт практичной моды, целью которой было дать потребителю возможность одеваться в соответствии с его желаниями. Это был момент, когда продукция Zara начала получать теплый прием и выходить за пределы Испании. К 1985 году, когда экспансия внутри страны потребовала более твердой внутренней структуры, Inditex превратился в группу компаний.

«Быть бизнесменом, только чтобы быть богатым, – это трата времени»

Амансио по-прежнему ходит на работу каждый день, так же как он делал это всю свою жизнь, хотя теперь он приезжает в Артейхо к 11 утра, а не к 9, как делал раньше. Его проницательность относительно сути и будущего компании в то время, когда она состояла лишь из горстки людей без денег, – это очень важный фактор при желании понять, в чем кроется феномен Inditex. Один из топ-руководителей компании, Антонио Абрил, который в этом деле с 1989 года, говорит, что, если вы хотите получить полное представление об этом феномене, вы должны посмотреть на него глазами президента. Это мнение разделяется многими сотрудниками на фабриках, в магазинах и мастерских, не говоря уже о тех менеджерах, с которыми я разговаривала. Нельзя понять Inditex без Амансио Ортеги. Я пойду даже дальше – ничего из произошедшего нельзя объяснить без этого человека, стержня компании, который заставляет двигаться мыслителей, техников, аналитиков. К такому выводу заставляет прийти не только объяснение технического успеха, произошедшего за счет усилий и часов работы гения и его сильных мозгов, но кое-что более масштабное.

Заключение, к которому я пришла после долгих попыток понять Амансио Ортегу и изучения самых разных мнений тех, кто его знал и работал с ним, состоит в том, что каждая эпоха рождает своих особых гениев. Они полностью занимают предоставленное им пространство, и после них все меняется. Я обсуждала эту идею с Антонио Абрилом, человеком с превосходной репутацией в профессиональных кругах, и он был вынужден со мной согласиться. На самом деле он даже добавил веса моей идее, говоря, что она вполне подкрепляется существованием в истории людей вроде Леонардо да Винчи – в искусстве, Аристотеля – в метафизике, Фомы Аквинского – в теологии и Христофора Колумба, который, пытаясь проложить дорогу к Азии, попал в Америку, наладив первый контакт европейской цивилизации с американской, и открыл последнюю для колонизации и исследования.

Не углубляясь в подобные рассуждения еще дальше, мы можем и в своем собственном окружении обнаружить таких людей: вроде Рамона

Аресеса, основателя El Corte Inglés, испанского универсального магазина, или Тома Паскаля – основателя испанской молочной компании, Grupo Leche Pascual, которого сам Ортега обожает как особенного бизнесмена, никогда не останавливающегося, чтобы нежиться в лучах успеха. Он всегда старается идти дальше, как и сам Амансио, и по этой причине Ортега и Паскаль стали хорошими друзьями. Его вдова Пилар рассказала мне об одном случае, когда они встречались незадолго до смерти ее мужа. Он тогда вернулся из Америки под большим впечатлением от того, что сказал ему Амансио: что он очень ясно видит его жизненные приоритеты. «Быть бизнесменом просто, чтобы быть богатым, – это трата времени. Когда ты Зарабатываешь деньги так, как это делаем мы, очевидно, что больше нам уже вряд ли понадобится. Для меня деньги имеют лишь одно значение. Они нужны, чтобы ты мог достичь своих целей. А если ты успешен, то полезно помочь тем, кто от нас зависит, чтобы и их жизнь стала лучше». Пилар, без сомнения, искренняя обожательница, добавила кое-что со своей, женской, стороны: «Он, может быть, и сам не знал, чего достиг в дополнение к деньгам: огромное число людей теперь не чувствуют себя низкосортными в обычной жизни. Благодаря Zaga возможность хорошо одеваться теперь доступна гораздо большему количеству людей».

Амансио обладает удивительным даром – смесью интуиции, естественного ума, способности окружать себя людьми, которые могут помочь ему в осуществлении его замыслов, а также способностью не откладывать работу ни на день. Один из членов его команды как-то сказал мне, что бог также наградил Ортегу физической и ментальной силой вести свою компанию вперед, к выдающимся результатам, несмотря на тот факт, что много лет ее планы казались абсолютно атипичными. Когда все только начиналось, никаких особых «должностей» в компании не было. Как у Амансио не было «стола и стула», люди, с которыми он работал, знали, в чем состоят их обязанности, но у них не было никаких точно определенных «званий». Его правая рука в компании, профессор экономики в Университете Ла-Коруньи Хосе Мариа Кастеллано, был просто заморожен проектом. С того момента, как он начал работать в компании, он был ответственен за финансовую составляющую работы, а позже за общее администрирование. Сестра Ортеги, Джозефа, больше известная как

Пепита, работавшая еще в GOA, была другим столпом компании, ответственная за ликвидные активы и то, что сейчас мы назвали бы HR. Она всегда была душой этой компании.

С самого начала Амансио ясно дал понять, что его задача – быть лидером компании и именно он несет прямую ответственность за все коммерческие аспекты, которые его невероятно захватывали и которые он видел с необычной ясностью. Это касается не только текстильной стороны, но и недвижимого имущества компании – очень важного аспекта в ее развитии. «Я неудавшийся архитектор. Я обожаю чертежи – и читаю, и интерпретирую их с легкостью. Я никогда не упускаю ни единого элемента, необходимого для движения вперед. С самого начала проекта мы раздвигали установившиеся рамки и по-новому размечали пространство. Я живу в магазинах, и магазины – сердце Inditex. Я вложил душу в создание каждого из них, от самого первого в Ла-Корунье, до тех, что сегодня открываются в Азии или ОАЭ, хотя я все больше полномочий передаю своим людям».

На самом деле, когда дело касается международной экспансии, он во многом полагается на Фернандо Мартинеса, который годами занимался вместе с ним поиском лучшей недвижимости и стал топ-менеджером, отвечающим за выход на иностранные рынки. Он гордится тем, что, путешествуя по мировым столицам от Сантьяго и Стокгольма до Дубая, Шанхая или Рио-де-Жанейро, везде видит удивительные здания, на которых написано слово «Zara». Витрины раскрывают, что происходит в этих магазинах, всегда полных народа. Даже в тяжелые времена они привлекают внимание публики особыми вывесками и интерьером магазина. Все это создается группой художников, работающих на нижнем этаже в Артейхо, где и рождаются проекты магазинов. Именно там был придуман безошибочный стиль компании, который теперь можно наблюдать в каждом магазине.

Амансио утверждает, что он делегировал множество своих обязанностей, и это правда, но факт остается фактом – его мнение, слово или даже жест могут начать небольшой ураган. Все уважают его точку зрения, потому что именно он сделал компанию победителем в мире. Он серьезно к этому относится и знает, что это его ответственность – поддерживать суть компании. «Недавно я был удивлен, заметив, что в одном из наших пилотных магазинов был

уголок, который по стилю совершенно не подходил нам. В тот же момент я позвонил человеку, который создавал витрину, и указал на это. Меня волновало то, что он должен был понимать – это угроза не только отдельному магазину, но в целом компании Inditex, если витрина не сочетается с нашей философией. Было бы абсолютно непродуктивно выйти из нашей рыночной ниши».

Ортега все еще единственный человек, который знает компанию от и до. Это человек с сильным духом, не пропускающий ни малейшей детали, какой бы незначительной она ни казалась, и это человек, который прекрасно умеет сохранять баланс между прямолинейностью и жесткостью и дружелюбным и открытым подходом, когда дело доходит до необходимости выслушать людей, которые к нему обращаются.

Также Ортеге помогает экстраординарная поддержка Хосе Марии Гонсалеса Квинтиана, руководителя отдела кадров. Он один из очень важных игроков в этом бизнесе, и Амансио вознаградил его за работу пакетом акций компании, так же как и Фернандо Мартинеса. Это хорошие люди с ясной философией: всегда стремиться к совершенству. Амансио одержим идеей делать все, до чего у него доходят руки, настолько хорошо, насколько это в человеческих силах. Он осведомлен о своих ограничениях и недостатках, знает, что может, а чего не может сделать. Он принимает тот факт, что невозможно знать абсолютно все, но он настоящий эксперт в своих областях. Такой образ мысли в работе дает одно огромное преимущество – он действует как катапульта, позволяющая избавиться от некомпетентных кадров. По крайней мере, именно к такому заключению я пришла после разговоров с его сотрудниками.

Гонсалес Квинтиан знает компанию и ее президента как свои пять пальцев. Когда мы разговаривали, он настаивал на том, что понять Inditex можно, только изучив образ действий Ортеги, так как его великая мощь и на самом деле его большой секрет в том, что он ведет за собой всю компанию. Он использует смесь авторитета и силы с глубокими знаниями и страстью. Когда я попробовала сравнить мнения людей в его команде с его собственным, ответ Амансио был более или менее таким же: «Нужно позволять людям быть неподдельно независимыми. Это ключ. Но ты должен находиться рядом с командой и принимать решения вместе с ней». И не важно,

что некоторые из членов команды занимают более значимые позиции, – он имеет в виду сотни сотрудников всех уровней, которые и составляют эту компанию профессионалов.

Несколько месяцев назад HR-менеджер Inditex, проработавший в компании не очень долго, Хесус Вена, рассказал журналу *Expansión*, что когда Амансио нанял его, то дал ему один совет. Он выразил его одним предложением – «Ты должен любить людей». Такой фокус на человеке – одно из важных оснований философии Амансио. Другой значимый момент – находиться близко, физически близко к команде.

Вы можете сказать, что рабочее место Амансио – это здание в Артейхо. Если быть более точным, можно сказать, что это огромный зал, где работают дизайнеры и маркетинговая команда. Здесь он проводит бесчисленные часы, работая с разными группами, высказывая свое мнение, снова и снова донося до них важную для него идею: «В области дизайна мир смотрит на Европу. Европейские дизайнеры молоды и должны расти в глобализованном мире. Они должны знать, что одежда универсальна, потому что потребитель универсален. Мы не создаем разные вещи для 80 стран, мы создаем одни и те же вещи для 80 стран. Это значит, что продукт, который мы делаем, должен попадать в самую точку. Мы продаем фэшн-культуру, которая состоит из различных сетей и брендов». Я лично слышала, как он высказывал эту идею теми же словами несколько раз. Всего пару месяцев назад он рассказывал это группе лекторов из разных бизнес-школ на встрече в Inditex. Это его стандартный ответ, кто бы ни спросил, в чем секрет его успеха.

Ритм работы в компании, которая открывает новый магазин каждый день, просто не описать словами. «Все должно было быть сделано вчера, потому что завтра может быть уже слишком поздно», – сказал мне Антонио Абрил, очень спокойный человек, несмотря на то что его еженедельное расписание состоит из по крайней мере пяти перелетов по разным городам для решения сложных вопросов. Работа человека вроде Антонио в основном сосредоточена на контрактах магазинов, и она постоянно идет на ошеломляющей скорости. «Ортега продолжает расти, потому что его продукция продается, и это естественно, у него огромные амбиции, что очень логично и здорово. Он недоволен внешними встречами, на которых мало что решается. Он знает, что в его руках формула немедленного успеха, и у него не

было сомнений в том, что ее нужно применять на практике на той же скорости, что работает и рынок».

«Рост — это механизм выживания», — однажды сказал мне Амансио. Это убеждение — один из главных его мотиваторов.

Абрил соглашается, что то, как растут фабрики и центры дистрибуции, — это определенный механизм. И если возможности персонала исчерпаны, роста не будет. Ортега действует на основе собственных убеждений, которые поддерживают его уверенность в успехе, что бы он ни делал. «Мы владеем формулой успеха, поэтому мы должны ее использовать», — любит он говорить.

И он абсолютно прав. Он никогда не получал никакой ученой степени, никогда не учился на МВА, но у него никогда не было сомнений относительно сути его работы. Все, что он знает, он изучил сам, и это дает ему уверенность в том, что он всегда мог видеть, как именно работает бизнес. Он доверяет коллегам, которые провели с ним годы, обожая его за его уникальные качества. Рассказывая о первых годах руководства GOA, он говорит: «Когда мы начали работать со знаменитыми стегаными халатами, о которых все всегда упоминают, мы продавали их посредникам. В конце концов это перестало меня удовлетворять. Мы не могли продать симпатичную вещь, какой бы привлекательной она ни была, если наши клиенты в этот момент заказывали что-то другое. Я был убежден в том, что должен контролировать процесс взаимодействия с потребителем и что я должен быть ближе к нему, но этого можно было добиться, только лишь продавая вещи напрямую. Я был уверен кое в чем еще: никто не покупает только лишь за цену. Первое, чего хотят люди, — это чтобы им нравилось то, что они приобретают. Продукт должен быть правильным. В этом ключ ко всему».

**«РОСТ — ЭТО МЕХАНИЗМ ВЫЖИВАНИЯ», — ОДНАЖДЫ
СКАЗАЛ МНЕ АМАНСИО. ЭТО УБЕЖДЕНИЕ — ОДИН ИЗ
ГЛАВНЫХ ЕГО МОТИВАТОРОВ.**

Эта установка, от которой он никогда не отказывался, даже во времена самого невероятного успеха, значит, что Амансио всегда прислушивается к своим людям, благодарит их, если они показывают ему, где он совершил ошибку, и говорят, как это исправить. Про

коммерческие же вопросы он часто повторяет: «Единственный человек, который действительно знает этот бизнес, – это я».

Что удивляет многих людей, которые были с ним еще при рождении великой компании, – это то, что в те ранние годы – тяжелые времена, когда было очень мало денег, – он никогда не считал это проблемой. «Если это правда, что я заработал много денег, то это потому, что они никогда не были моей целью, – сказал он мне совсем недавно. – Пойду дальше – на мой взгляд, любой, кто берется за дело с целью лишь заработать денег, – не настоящий бизнесмен».

Относительно его любимых предметов – товаров и магазинов – исключительную важность для бизнеса Амансио имеет проактивный стиль в принятии решений. Очень часто приходится принимать рискованные решения, верность которых покажет только время, вроде открытия сети в Мехико. Это решение было лично его и обернулось одним из главных успехов.

«В настоящее время большую часть дел я делегирую. В прошлом я лично ездил везде, чтобы посмотреть на город, на магазин, на страну. Ты всегда должен делать все, что можешь, потому что магазин – это сердце компании, это образ всей компании. Есть места в мире, где именно я настаивал на том, чтобы остановиться на выбранной мной точке, потому что вне зависимости от того, сколько это стоит, я могу получить с нее серьезную прибыль, если магазин будет расположен именно в этом, правильном, месте».

В качестве примера можно привести один из моих разговоров с Антонио Абрилом, генеральным секретарем Inditex с 1989 года. Он рассказал мне о поездке в Израиль, которую они проделали вместе с Ортегой, чтобы изучить потенциальный рынок. «Мы хотели побродить по улочкам, посмотреть, что там носят женщины, как они живут. Мы провели три дня, впитывая эту атмосферу. Он хотел принять правильное решение и прикладывал все усилия, чтобы быть уверенным в нем.

В конце концов мы посвятили целый день посещению святых мест. Вы просто должны видеть эмоциональное и покорное выражение Ортеги, когда он преклонил колени у Гроба Господня. Его вера очень глубока. Когда мы вернулись обратно в Сантьяго на самолете компании, я пошел домой, а он – прямо на фабрику, потому что, как он сказал: «Я никогда не прихожу домой раньше 10 вечера». Сейчас он

путешествует гораздо меньше, но он всегда в курсе, что происходит даже в самых отдаленных уголках его империи. Когда кто-то из сотрудников, какого угодно уровня, прибывает из нового города или страны, он наваливается на него с миллионом вопросов о том, что продается, почему, как и так далее. Благодаря всему этому Амансио может говорить, что «компания никогда не была такой, как сегодня. Это самая лучшая компания в мире».

Если подводить итог этому успеху в нескольких словах: «Мы должны увеличить взаимодействие между дизайном и торговлей. Нужно удвоить площадь для дизайнеров с 12 000 квадратных метров до 24 000. Никто в мире не сможет увеличить это пространство».

Когда экспансия превращается во взрыв

В 1979 году Амансио объединил все свои компании под флагом Inditex. В 80-х он заполонил своими магазинами все уголки Испании, и еще до конца десятилетия его охватила отважная и безрассудная идея – завоевать модные столицы мира, открыться в Париже и пересечь Атлантику, чтобы покорить Нью-Йорк.

В 90-е, идя в ногу с глобализационным движением, которое только набирало обороты, его экспансия превратилась в настоящий взрыв. Zara появилась в самых крупных европейских городах, на Дальнем Востоке и в ряде латиноамериканских столиц. Зная, что единственный бренд не удовлетворит всех покупателей, Амансио решил не останавливаться на Zara, потребительской аудиторией которой были женщины среднего класса и которая приносила 78 процентов дохода. В 1991-м он создал Pull&Bear, который представлял повседневную одежду для молодежи. Также он купил долю в Massimo Dutti, который нацелен на клиентов обоих полов с уровнем доходов выше среднего, и за пять лет он полностью завладел брендом. В 1998 году, поняв, что нужно охватить еще и потребности тусующихся по дискотекам тинейджеров, он создал Bershka, с ее веселым хип-хоп – стилем для девушек, которые не хотят одеваться, как их матери или старшие сестры, и в следующем году купил Stradivarius, чтобы дополнить Bershka, таким образом, получив контроль над двумя главными брендами на подростковом рынке.

Тем временем Амансио строил команду топ-менеджеров вокруг себя, среди которых имя экономиста Хосе Мариа Кастеллано часто попадает на глаза. Кастеллано пришел в компанию на пост вице-президента и работал вместе с Ортегой 30 лет. Также важную роль в компании играет его племянник, Хуан Карлос Родригес Себриан, муж одной из дочерей его сестры Пепиты, который занимал позицию управляющего директора до недавних пор. С его помощью Ортега сумел организовать группу подрядчиков из 99 компаний с полной вертикальной интеграцией, касающейся не только текстиля или вопросов производства, но и логистики, маркетинга, конструирования, недвижимости, финансов и электроснабжения.

Inditex – единственная из больших компаний в этом секторе с полной вертикальной организацией. GAP и H&M создают дизайн и продают, но не производят, Benetton создает дизайн и производит, но продажи организованы по принципу франшизы. Однако Ортега – хозяин практически всех своих точек, не считая особых случаев вроде Германии и Японии, где система совместных предприятий более уместна, и некоторых стран, где по политическим или социальным причинам франшиза работает лучше. С тех пор как Inditex сильно вырос, не все торговые площади принадлежат Ортега, многие из них арендуются.

Антонио Абрил однажды сказал мне, что бренд Zara стал таким феноменом, который нельзя просто описать лишь с экономической точки зрения. Амансио Ортега создал бизнес-модель, которую изучают в университетах и академиях, в которые у него самого не было шанса попасть. Золотые правила бизнеса включают в себя структуру с вертикальной интеграцией. Правила, которые поддерживают эту модель, можно суммировать в четырех базовых заключениях: гибкость поставок, постоянная обработка запросов рынка, скорость ответа и инновационность технологий. Согласно Хосе Луису Нуэно, профессору бизнес-школы IESE в Университете Наварры, Inditex превзошел модели развития, где требуется от шести до девяти месяцев на создание коллекции, и преодолел убеждения тех времен, когда бренды управляли потребителями. «За девять месяцев многое может случиться, – говорит Нуэно, – от изменений в погоде, которые потребуют другой цветовой гаммы, до появления Мадонны в сиреневой футболке, а не в желтой».

Но галисийская модель обладает системой обратной связи. Ее гибкость позволяет вносить изменения в последнюю минуту, в зависимости от желаний потребителей, что позволяет создавать коллекцию за четыре недели или даже за две, если того потребует рынок. «У нас есть возможность полностью отказаться от какой-то линии, если она не продается, мы можем наполнить коллекции новыми цветами и создать новый стиль всего за несколько дней». С этой кажущейся простой формулой Амансио лично объясняет, в чем, возможно, скрыт философский камень успеха Zara.

В исследовании, озаглавленном «Zara, вызов зрелому мышлению», [2] консультант Карлос Эррерос де лас Куэвас подчеркивает тот факт, что, вопреки мнениям противников больших инвестиций в индустрию производства одежды, зрелый рынок, в котором ты якобы просто доишь корову и получаешь наибольшую прибыль, производственный процесс, который придумал Ортега, – основной и трудоемкий. Согласно автору исследования, феномен Zara разрушил шаблоны и показал, что зрелого бизнеса, в котором все уже находится на своих местах и не меняется, в сфере моды просто не существует и что есть лишь компании или менеджеры с закрытыми шорами, сопротивляющиеся инновациям.

Inditex владеет технологиями последнего поколения, и хотя это требует высококвалифицированного труда, это также значит, что на ранних этапах они могли производить более 50 процентов коллекций на собственных фабриках и на испанских и португальских кооперативных предприятиях. Остальное было отдано на аутсорсинг в Магриб или на Дальний Восток и сопровождается четкими указаниями. Отделения ультрасовременных помещений в Галисии соединены более 200 километрами подземных путей и полностью автоматизированным логистическим центром, расположенным в Артейхо. Отсюда нагруженные грузовики отправляются в магазины по Европе или же самолетом продукция рассылается по всему остальному миру. Этот процесс, объединяющий владение информацией в реальном времени и актуализацию продукции при помощи эффективной системы дистрибуции, позволяет вести операции с нулевым стоком и избегать распродаж остатков, таким образом, генерируя дополнительную прибыль в финальных отчетах.

Маркетинговая стратегия включает инновации вроде «реобразования» потребителя. Традиционно поставщики в начале сезона выставляют высокие уровни рентабельности, но затем несколько месяцев снижают маржу, чтобы сбыть товар. Потребитель знает, что в конце сезона он или она смогут купить вещи по более низким ценам. Компания Ортеги обновляет свою линейку в магазинах по всему миру каждую неделю или дважды в неделю в европейских магазинах. Клиенты знают, что они всегда найдут в магазине новые товары, но они знают также, что определенно не найдут в магазине того, что примеряли там семь дней назад. Это значит, что, если люди видят что-то, что им нравится, они должны купить это немедленно, потому что через несколько дней они уже нигде в магазине не смогут этого найти. «Цель такой политики – создать атмосферу дефицитности и возможности», – объясняет Луи Бланк, один из бывших руководителей компании, к которой он и сейчас выражает большую симпатию. Такая атмосфера привела к тому, что в Испании клиенты посещают Inditex около 17 раз в год вместо средних 3,5 раза в других фэшн-сетях.

Ключ к успеху революционной компании

Так в чем же ключ к успеху компании? Я бы порекомендовала любому, кто интересуется этим феноменом, посетить головной офис планеты Zara. Такие посещения не прекращаются никогда, и персонал, чья работа состоит в том, чтобы рассказывать, как работает завод в Артейхо, на 100 процентов сосредоточен на клиентах. Именно тут можно прощупать пульс компании.

В промышленной зоне Сабон (в Ла-Корунье), где расположен головной офис Inditex, который занимает площадь, примерно равную площади 47 футбольных полей, и это не говоря еще о 30 000 кв. м, занимаемых новыми зданиями, сейчас 11 часов утра. Машина президента только что проехала через сторожевой пост перед новым «компьютеризированным зданием», которое только что построили. Оно обошлось компании в 1,5 млрд песет (9 млн евро). «Вот и он», – думают в женском отделе Zara, где президент обычно проводит свой рабочий день, если не путешествует. Шаги Амансио Ортеги слышны в строгом функциональном проходе, который сконструирован так,

чтобы избежать малейшего отвлечения сотрудников от работы. Вы бы удивились, если бы узнали, насколько высок процент мужчин и женщин, которые добились всего самостоятельно и добрались до верхушки этой компании. К примеру, бывший водитель грузовика сегодня – один из крупных руководителей, отвечающий за отдел мужских сорочек. Более того, безостановочный рост компании разрушил характерную для нее вначале семейственность. Амансио также бросил привычку ездить в Торрейро по субботам, где расположен ближайший к его дому магазин Zara – самый образцовый в Ла-Корунье.

Сотрудники, которые знают Ортегу довольно хорошо, отмечают его интуицию, креативность, способность вдохновлять каждого ответственно относиться к работе, его абсолютную отдачу компании, демократические принципы и умение слушать. Также они указывают на его неограниченные амбиции, которые сами по себе не являются плохим качеством, но принимают формы одержимости в стремлении поднять свою компанию на все верхние позиции. Еще они упоминают об его ослином упрямстве и привычке подогревать конкуренцию в команде. Но когда просишь выделить только одну черту его характера, это всегда производные от слова «эксклюзивность». Он никогда бы не позволил своим дизайнерам и маркетинговому отделу поставить свои интересы выше интересов компании. Он заставляет их чувствовать себя обязанными делиться с командой всеми открытиями, которые они делают во время поездок в Лондон, Токио, Нью-Йорк или Индию, так же, как и он сам делал всю свою жизнь. Коммерческий эгоизм, присущий люксовым брендам, был изгнан из помещений в Сабоне.

СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ ЗНАЮТ ОРТЕГУ ДОВОЛЬНО ХОРОШО, ОТМЕЧАЮТ ЕГО ИНТУИЦИЮ, КРЕАТИВНОСТЬ, СПОСОБНОСТЬ ВДОХНОВЛЯТЬ КАЖДОГО ОТВЕТСТВЕННО ОТНОСИТЬСЯ К РАБОТЕ, ЕГО АБСОЛЮТНУЮ ОТДАЧУ КОМПАНИИ, ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И УМЕНИЕ СЛУШАТЬ.

Те, кто его знает, настаивают на том, что Амансио Ортега предпочитает идти собственным путем. Если эксперты против открытия Zara в Венесуэле, а он убежден, что это необходимо, он купит самое дорогое здание за всю историю компании (8 млрд песет,

48 млн евро). Для тех, кто изучает Inditex как феномен с точки зрения бизнеса, его президент представляется классическим типом предпринимателя, который сделал себя сам, вроде Ротшильда или Рокфеллера, чья сила основывается на таланте и приложенных усилиях. Но этот человек привнес в бизнес демократические взгляды, которые никогда до этого не существовали в области моды.

Ортега посвятил свою жизнь борьбе против внешней демонстративности. Его жизнь – это компания, и его философия хорошо известна – в начале пути деньги были средствами, которые были нужны, чтобы развивать компанию, поэтому все, что он Загабатывал, он инвестировал. Сегодня он сосредоточен на поддержке семей, которые зависят от Inditex. Чего Ортега действительно не хотел бы – так это обнаружить себя на полпути к совершенству. Он должен быть полностью собой доволен.

Он придерживается скромных вкусов в одежде и в еде. Шоу его утомляет, и это стало одним из фундаментальных аспектов успеха Inditex. Несколько лет назад (рассказчик смеялся, когда говорил мне об этом, потому что сам был участником истории) кто-то из команды менеджеров купил Porsche, в то время как другой сотрудник купил самую обычную рыбацкую лодку. На рабочем собрании, чтобы не заставить первого почувствовать себя неуверенно и некомфортно, Амансио сказал последнему сотруднику так, чтобы все слушатели поняли: «Интересно, не придется ли тебе в итоге продать лодку, потому что выглядит это так, будто нас выжали из сегмента предметов роскоши!» Сам Ортега, конечно же, владеет очень красивой яхтой, Valoria, на которой любит исследовать Риас-Бахас (река в южной части Ла-Коруньи), но это все еще не та яхта, которую мог бы купить себе один из самых богатых людей Испании. Он стремится жить в согласии со своей семьей, придерживаясь того же стиля жизни, что и раньше.

В заключение скажу словами одного из сотрудников, хорошо знающего Амансио: «Это человек, обладающий невероятным личным шармом, потому что он очень искренен. Он бывает жестким, импульсивным и очень уверенным в себе, но то, что ты видишь, – это тот, кем он является на самом деле». Этот человек завершил свои воспоминания, рассказав мне, что, «после того как он основал компанию, когда его фотографии стали появляться в прессе, однажды

днем он поехал в аэропорт, чтобы встретить свою жену. Его узнали, и он почувствовал себя настолько смущенным, что предпочел подождать ее в машине».

Глава 4

Ортега всегда стремится к совершенству

Не обо всем, что происходило в его жизни и в жизни Inditex, Амансио может рассказать сам. За его долгую профессиональную жизнь – больше 60 лет – накопилось огромное количество историй, включая и множество ситуаций, о которых лучше всего рассказывать в деталях от первого лица. Но нам о них также могут поведать люди, которые разделили с ним это предпринимательское путешествие. Все, с кем я разговаривала об Амансио Ортеге, сходятся на том, что реальность Inditex очень тесно переплетена с личностью основателя. До недавнего времени благодаря абсолютной лояльности и непререкаемому уважению к позиции своего президента никто из сотрудников компании не раскрывал подробностей его личной жизни.

Все изменилось в тот день, когда Амансио выразил мне свое доверие и бесценную дружбу и позволил не только воспроизвести некоторые из наших бесед в этой книге, но также разрешил провести своего рода расследование, основанное на опросах и разговорах с членами его команды. Они добавили больше информации и красок к моему восприятию этой истории и его жизни. Он мудро посоветовал мне не смотреть сквозь розовые очки, а обратиться к другим источникам информации, так как «они более объективны – к счастью или огорчению для меня». К примеру, он предположил, что я, скорее всего, просто потрачу время, общаясь с его сестрой Пепитой. «Потому что, моя дорогая, Пепита меня обожает. Она считает, что я лучше всех. Что еще она может к этому добавить? Нет, лучше тебе поговорить с людьми, которые не влюбены в меня столь всецело. Лучше всего найти кого-то не из семейного круга!» Так как моей основной целью было, чтобы все – читатели, семья Амансио и он сам – оценили эти страницы, которые, как я надеюсь, будут весьма объективными, я последовала его совету и отказалась от интервью с его старшей сестрой Пепитой, которая была с ним с самых первых дней этого приключения.

Амансио настоял, чтобы я придерживалась беспристрастного подхода, описывая его или кого-либо другого. «Не жди, что я буду час за часом рассказывать о себе и о том, что я сделал. Это было бы

просто смешно. Нужно обратиться к другим, чтобы они рассказали то, что знают о том, что мы делали вместе. И пожалуйста, не надо писать только хорошие или только плохие вещи. Заставь людей говорить тебе правду, то, во что они сами верят и что могут объяснить. Ты обнаружишь, что все видят происходящее со своей особой точки зрения. Никто не расскажет одну и ту же историю, потому что мы все смотрим на события по-своему. И тогда ты поймешь, что Inditex – это история многих тысяч людей, которые оставили свой след в компании». Именно так он показал, что не будет вмешиваться в это дело и только на мои плечи ложится создание этой книги и полная ответственность за результат.

Довольно неожиданно он дал одобрение моему проекту и сказал своим сотрудникам, что если они хотят, то могут свободно общаться со мной без каких бы то ни было ограничений. С того дня получить информацию из первых рук стало просто, и мне рассказали очень много историй, добавивших деталей к моему видению всей картины. Отныне я свободно общалась с сотрудниками компании разных уровней, пытаясь получить наиболее сбалансированное представление о том, как строилась эта империя.

Как он и предлагал, я также поговорила с людьми, которые, по разным причинам, больше не работали в Inditex. В мои намерения входил не только поиск хвалебных отзывов о президенте компании, напротив, я хотела узнать истинные мнения тех людей, которые были с ним во время взлетов и падений, неизбежных в любом проекте.

«Я намеревался делать то, что хотят клиенты»

Диего Копадо, работавший в компании менеджером по коммуникациям больше восьми лет, рассказал мне, что Амансио был совсем молод, когда стал текстильным производителем в Ла-Корунье, продающим свой товар всем владельцам магазинов в Испании того времени. Он покупал сырье, производил и продавал свою продукцию дистрибьюторам или сразу в магазины. Он работал так, пока не понял, что система должна измениться, потому что у покупателей должно стать больше возможностей для выбора.

«Я собираюсь производить то, что, как я понимаю, хотят клиенты», – сказал он сам себе. Это решение, основанное лишь на

особом чутье, которое удивляет всех, кто знает Амансио, стало зерном нынешней бизнес-группы. Годы спустя Копад объяснял мне, что во многом основой успеха Inditex было то, что Ортега всегда доверяет своей интуиции, слышит ее и задает в соответствии с ней курс, который кажется ему правильным. В тот момент он понимал, что клиент получит такую власть, которой до этого никогда не обладал. Сперва покупателей, возможно, больше привлекала цена на новые продукты, без ясного понимания самого продукта. И Амансио сам не понимал до конца, к чему приведет такая политика, – это был лишь образ в его голове, он решил построить такую модель, которая отталкивается от желаний клиента. Сначала он пробовал – если рынок этого захочет, давайте так и сделаем. И так он построил свой бизнес, пытаясь узнать и прислушаться к потребителю.

В 1975-м он повернул весь проект лицом к этому видению будущего и полностью погрузился в область дистрибуции, понятия не имея о том, что в США уже существует компания GAP. Испания тогда была совсем другой страной, отличной от того, что мы видим сегодня, когда все ее СМИ действуют на глобальном уровне. Розничная торговля такого плана в Испании была неизвестна в те годы, когда Ортега расширялся на северо-западе Иберийского полуострова. Легенда компании гласит, что основное отделение бизнеса располагалось вдоль Шестой национальной автодороги, соединяющей Ла-Корунью и Мадрид, а также несколько небольших подрядчиков в Галисии. Когда они достигли Мадрида, то открыли там небольшой магазин. Это был разумный способ роста, и они продолжали потихоньку развивать свою модель – с небольшой командой и всегда готовые сорваться с места, чтобы улучшить компанию. Неудивительно, что Амансио было очевидно, что, если он хочет быть лидером в 20-м веке, следующий необходимый шаг – компьютеризация компании. Он быстро осознал, насколько это важно – подключить к проекту профессионалов, опытных и желающих заняться технической стороной проблемы. И это был один из наиболее важных шагов в его карьере – взять на работу того, кто не был частью семейного круга.

Хосе Мариа Кастеллано: «То, что сделал Ортега, никто уже не сможет повторить»

Присутствие Хосе Мариа Кастеллано в команде сыграло очень важную роль в развитии Inditex. Кастеллано начинал как внешний консультант еще в GOA, пока Ортега не осознал, что компании необходим управляющий, преданный проекту. В результате получился очень эффективный союз с человеком, обладающим опытом работы с финансами и корпоративными вопросами, способным полноценно управлять компанией и обладающим безошибочным коммерческим чутьем. Время шло, в компанию приходили и другие профессионалы из самых разных областей, но ее основа оставалась неизменной.

Ортеге всегда нравились простые и ясные идеи, он предпочитал, чтобы проблемы решались прямым и быстрым способом. Он не любит слишком долгие технические рассуждения. «Почему это хорошо?» – вот его стандартный вопрос. Он сам предпочитает прагматический подход – и это качество, которое очень важно для него в других. Кастеллано смог сфокусироваться на проблемах с этой точки зрения, и в результате вдвоем они построили команду, которая сегодня добилась очень многого.

«Касте» – так его называют друзья и коллеги – был правой рукой Ортеги больше 30 лет. Все, с кем я разговаривала, соглашались, что он – уникальный профессионал, прямолинейный, умеющий много работать, упорный человек, который присоединился к Inditex в критический момент, чтобы стать CEO и вице-президентом компании на срок более 20 лет.

Мне повезло встретиться и поговорить с ним несколько раз. Мы вместе обедали с Ортегой, и, кроме этого, он преподавал в ISEM Fashion Business School, где читал лекции не только по финансовым предметам, но и имел дело с гуманитарными науками. Я помню, как его слушали студенты, все они хотели как можно больше узнать о нем, получить больше личных ответов – и они всегда заставляли их улыбаться. После его уроков несколько студентов отправились на северо-восток Испании, чтобы работать в Inditex.

Конечно же, Хосе Мариа Кастеллано знал, насколько сильно я хочу написать эту книгу. Каждый раз, когда мы встречались, он спрашивал

меня, как продвигаются дела, и со скептицизмом и иронией смотрел на меня, когда я отвечала, что все очень непросто, но я уверена, что в итоге закончу ее. Так как он поддерживал только хорошие проекты, я знала, что не без его помощи получила одобрение на свою работу от Ортеги, а также знала, что он захочет убедиться лично, что его босс предстанет в книге в правильном свете. Некоторое время спустя, когда я позвонила, чтобы сказать ему, что теперь у меня есть разрешение от главного героя рассказать правдивую историю о движущей силе, лежащей в основе компании Inditex, Кастеллано был очень рад. К этому времени слухи, окружавшие его уход из компании, уже поутихли. С полной уверенностью я рассказала ему, что мне кажется очень важным узнать его мнение об Амансио и о ситуации, которая заставила его покинуть компанию, в которой он работал так долго и с которой добился впечатляющих результатов. Я ясно дала ему понять, что не намерена задавать вопросы, которые могут смутить или сделать больно, но также объяснила, что книга об Ортеге и Inditex не может быть полной без рассказа об одном из главных действующих лиц этой истории.

Я получила немедленный ответ. Он говорил, что с удовольствием встретится со мной, и поздравлял меня с завоеванием крепости, казавшейся недоступной. «Что произошло, то произошло, и я абсолютно не заинтересован разговаривать об этой теме» – вот что он сказал о своем уходе. Я разделяла его точку зрения, поэтому мы договорились о встрече, на которой он поделился со мной своими воспоминаниями и мнением об Inditex и Амансио. Все прошло на очень позитивной ноте. Около двух часов он рассказывал мне о своем опыте, который показался мне невероятно значимым для понимания траектории этого бизнеса – действительно очень необычной.

«Существует определенная культура Zara. То, что сделал Ортега, никто уже не сможет повторить. Он – человек с интуитивным видением и восприятием будущего, которое дается лишь немногим. Он может мотивировать огромное число людей посвятить себя проекту безоговорочно. Для некоторых это могло обернуться плохо, но это жизнь. Когда основной курс задан на работу, на дело, всегда найдутся те, кто не понимает этого, или те, кто с этим не согласен, или же те, кто просто не может принять цели компании как свои собственные. Это происходит в любой ситуации, где есть человеческое,

политическое, социальное, какое угодно. Я всегда с успехом придерживался такого курса, но компания оставила некоторых позади, и это хорошо.

Я присоединился к компании в 1974-м. В этом не было ничего сложного. Я познакомился с Ортегой, когда существовали только фабрики, с которыми он работал, Zara еще не было. В то время никто не думал о технологиях в нашем секторе – компьютеры и все такое просто не существовали в этой области, – и он горел идеей найти хорошую команду для изменения сложившейся ситуации. Это просто еще один пример его концентрации на будущем. Так случилось, что я работал в это время в IBM и параллельно в одной страховой компании, Aegon, где я был руководителем отдела обработки данных. Мы как раз ввели в действие System 3, очень передовой в то время, и поэтому, когда Ортега обратился ко мне с идеей найти кого-нибудь в его команду, я организовал для него группу обработки данных. Мы пришли к нему с системой, которая в то время, несмотря на то что это было лучшее из возможного, была очень примитивной, такой же, как и подобные вещи во всем остальном мире. Но это был зародыш того, во что превратилась эта группа позже.

СУЩЕСТВУЕТ ОПРЕДЕЛЕННАЯ КУЛЬТУРА ZARA. ТО, ЧТО СДЕЛАЛ ОРТЕГА, НИКТО УЖЕ НЕ СМОЖЕТ ПОВТОРИТЬ.

Ортега хотел, чтобы я остался, но я в то время преподавал экономику в университете и уже был близок к профессорскому званию, поэтому отказал ему. Но человек, который работал со мной, принял предложение и довел систему до ума вместе с ним. Я продолжал работать как консультант не только по обработке данных, но также в других вопросах, касающихся общей организации и тысяч вещей, с которыми приходилось разбираться в то время, пока в итоге я не присоединился к компании в 1984 году. В то время у группы было четыре фабрики: GOA, Sanlor, Fios и Noite, а также 24 магазина. Inditex появился лишь в 1988-м.

В тот момент начался новый период, очень важный для будущего компании. Когда Ортега пришел в El Corte Ingles, чтобы продать свои товары, байеры просили о таких продуктах, которые, очевидно, не были тем, чего хотят клиенты. Поэтому он стал подумывать о собственных магазинах. В первом, который он открыл, не было ничего

особенного, ничего и близко похожего на современный концепт магазинов Zara. Но уже довольно скоро компания сфокусировалась на идее быстрого производства, которая и привела ее к успеху. Изначально все делалось на фабриках, которыми владела компания, но, по мере того как Zara росла, они стали отдавать некоторые процессы на аутсорсинг в галисийские мастерские. Крой всегда осуществлялся на фабриках, и образцы отсылали в мастерские. Многие из них не были даже, по сути, мастерскими – это были просто группы женщин в квартирах: кто-то сшивал рукава, кто-то приделывал пуговицы, а третий вырезал дырки под них.

Главным вопросом было – доверится ли Ортега, отработавший продавцом в магазине, своей интуиции, которая подсказывала ему, как нужно действовать в этом секторе. И он доверился. Но одно – придумать идею магазина, и совсем другое – воплотить эту идею в 3000 магазинах в 69 странах мира, а также построить и отрегулировать восемь сетей, чем мы последовательно занимались, и заставить всех поверить в эту идею и следовать за ней».

Будто угадав, о чем я подумала, и поняв, что естественный вопрос здесь – что он лично делал, чтобы достичь этого, Кастеллано объясняет, что один из секретов успеха в том, что Амансио обычно открыт предложениям от любого человека, который знает больше него в какой-то области, где он не чувствует себя экспертом. «Ортега прислушивается ко всем и впитывает новое как губка. Знание того, как работает бизнес, означает больше, чем сумма полученных степеней MBA и ученых званий. Философия Inditex была основана на понимании того, что происходит в мире, и именно поэтому компания стала фантастически успешной. Ортега не только умеет слушать, но также передает огромную ответственность людям, которые общаются с клиентами. Его способность синтезировать наиболее сложные идеи так, будто они совсем просты, – это экстраординарное качество, и именно этим он занимается всю свою жизнь».

Я воспользовалась возможностью спросить Хосе Мариа Кастеллано, что, по его мнению, является ядром компании. «Нет никаких сомнений, что магазин – это главное, и Ортега всегда смотрел на него под особым углом зрения. Быть ближе к клиенту – это огромное преимущество тех, кто вовремя заметил изменения, происходящие в мире. В то время в моде работала система

представления двух традиционных коллекций в год. Никто не интересовался улицей. Дизайнеры понятия не имели, что клиенты думали об их коллекциях, и именно такой взгляд на моду Inditex перевернул с ног на голову. Конечно, нет сомнений, что вы можете сделать это в рамках одного магазина. Проблема появляется, как я уже говорил, когда вы хотите сконструировать и запустить новую бизнес-модель. Результат зависит от организации и встающей перед вами проблемы – проблемы движения от идеологии к технологии.

Это был настоящий вызов – найти и создать команды, которые могли не только воплотить в жизнь эту идею, философию компании, но которые могли бы поддержать организацию и контролировать постоянно растущую международную бизнес-модель.

Ортега никогда не расслаблялся, стремился к достижению совершенства, он всегда считал, что компания – это самое главное, а все остальные идут за ней. По моим ощущениям это была очень позитивная стартовая позиция, он заботился о компании, инвестировал в нее все свои деньги. Сотрудники понимали, что он верит в них и в свое дело, и, чтобы помочь ему расти, они выкладывались по полной».

Когда я спрашиваю его о лояльности сотрудников компании, он отвечает мне, что Inditex – это «компания молодых людей, и им в полной мере воздается должное, если они осознают лежащую на них ответственность. Им позволено принимать решения. Если, к примеру, менеджер магазина разговаривает с кем-то из маркетинга, то это происходит потому, что маркетинговый персонал может принимать решения. В других компаниях нашего сектора люди, принимающие решение, – это байеры. Здесь же за это отвечают сотрудники, занимающиеся продажами. Другими словами, люди, не ограниченные бюджетом. Чего вы в компании не найдете, так это приказа: «Ты должен купить 50 000 метров денима, потому что если джинсы в этом сезоне не в моде, ты эту ткань не будешь покупать». Нет финансовой команды, раздающей приказы маркетинговой команде, – люди, которым отдается предпочтение в принятии решений, это те, кто взаимодействует с клиентами. Это большая часть секрета успеха компании и объясняет многое, в ней происходящее. Ортега начинал отсюда, из магазина, и не хочет указывать клиентам, что они должны покупать».

Естественно, я хотела, чтобы этот разговор пролил свет на то, какие роли играли Кастеллано и Ортега в крупных решениях компании. Ответ не мог быть более прямым и ясным. «Вопросы согласовывались в нескольких отделах, и когда вырабатывалось единое решение, оно отправлялось к Ортеге, чтобы он оценил его со стратегической точки зрения. Когда курс был задан, Ортега передавал ответственность нескольким сотрудникам, абсолютно доверяя им воплощение этого решения в жизнь. Проблемы изучались со всех сторон, и никто не оказывал давления на персонал. Я помню времена, когда владелец компании Sephora хотел продать ее нам, но затем пошел на слияние с LVMH Group. Мы с Ортегой были полностью согласны, что очень важно купить эту компанию, но остальные сотрудники компании смотрели на это по-другому. Нам казалось, что было бы очень эффективно комбинировать одежду с чем-то еще, но большинство считало, что это будет лишь отвлекать клиентов и что нам придется вкладывать дополнительные инвестиции в Zara. Они придерживались позиции, что косметика и парфюм – это бизнес, о котором мы мало знали и которым поэтому не могли управлять. В результате компанию мы не купили. Это я назвал бы «умной гибкостью», когда дело доходит до руководства крупным, быстро растущим бизнесом.

Решения о международной экспансии также были важны. США, например, это не самая сильная точка для Zara и других сетей, да мы и не рассчитывали занять там влиятельные позиции. Это было серьезное, обдуманное управленческое решение. В то время американская валюта была стабильно сильна, и, кроме этого, не считая жителей больших городов, американские потребители были уже приучены к базовым вещам из магазинов вроде GAP. Они не разделяли того же интереса к моде, как в других странах. Мы были убеждены, что наше место в Европе, но тем не менее решили открыть флагманский магазин в Нью-Йорке, в большей степени ради имиджа бренда, а затем планировали открывать по три или четыре магазина в год в США, в то время как в Европе мы открывали по 400. Zara была частью европейской компании. Мы начали с Португалии в 1988 году, на рынке, где не было больше практически никакой конкуренции – не существовало других сетей, и мы видели большие перспективы для роста. Из Франции мы отправились в Бельгию, Нидерланды, Грецию и

т. д. Амансио не любит летать, и в те дни он проезжал тысячи миль на машине или поезде. Он менял машину каждый год. Несмотря на то что сейчас у него есть свой частный самолет, летать он по-прежнему не любит, кроме тех случаев, когда нужно делать это по очевидным причинам – вроде как пересечь Атлантику или чтобы избежать очень уж длинных путешествий по земле».

Я продолжаю любопытствовать относительно разделения обязанностей между Кастеллано и Ортегой. «Было ли это как-то явно выражено?» – спросила я. «Это было очень естественно. Амансио всегда отвечал за область производства, где у него в то время работало около 200 дизайнеров, разъезжающих по всему миру в поисках последних трендов и того, что действительно хотят клиенты. Сейчас этих сотрудников около 600. У меня же была своя сфера ответственности».

Я пользуюсь возможностью спросить Кастеллано насчет того, о чем я упоминала в начале книги, – их бесед с Armani. «Компания Armani была близка к продаже, и он предлагал Inditex купить ее. У нас состоялось несколько разговоров, которые в итоге ни к чему не привели, потому что они продавали только бизнес, но не имя, а продукция без бренда не имеет никакого смысла. Мы встречались несколько раз, и обе стороны пришли к решению, что такая формула никому не выгодна. Сейчас они двигаются своим собственным путем, и их будущее выглядит вполне неплохо. Также все знают, что мы получали предложение от компании Loewe, знаменитого испанского люксового бренда с фантастической историей и огромными возможностями, но они слишком много метались между домами. Сейчас у них прекрасный CEO, Альберт Пуйоль, и они составляют часть холдинга LVMH. Мы же не могли передать заботу об имидже бренда в третьи руки, вне зависимости от того, насколько высоко эти руки расположены в мировом рейтинге товаров роскоши.

Всегда были компании, которые хотели продавать и которые действуют так же, как Ортега, но стратегия люксовых компаний отличается от стратегии ритейлера. Нужно всегда соблюдать баланс и иметь четкое представление о целях, чтобы не отступить от собственной линии ведения бизнеса. Это не значит, что ты не должен трудиться каждый день ради улучшения компании, это значит, что ты не должен потерять из виду свою основную задачу. Одним из главных

стремлений Амансио было убедить всех, что весь мир может одеваться хорошо. Так зачем заниматься бизнесом, который не соответствует твоим убеждениям? Холодная голова, жесткие стандарты и поиск амбициозных целей – вот что удерживало нас на собственном пути».

Я напоминаю Хосе Мариа Кастеллано, что со стороны все выглядит так, будто они никогда не считали себя лучше других и всегда адекватно воспринимали успех конкурентов. «Все, что я могу сказать, – я лично считаю себя очень удачливым человеком. Удача важна во всем, что ты делаешь в жизни, как талант, трудолюбие и так далее. Кто не верит в удачу, должен посмотреть фильм «Матч-Пойнт». Амансио никогда не думал, что он единственный. Он скромный, умный, работающий и никогда не хотел быть лучше своих друзей. Мы не стремились к известности как в личном, так и в деловом плане. И гораздо сложнее достичь равновесия, отказаться от хвастовства и показухи в маленьком городе. В Мадриде, к примеру, компания вроде Inditex лишается своей исключительности, потому что там много других корпораций такого же размера. Тогда как в маленьком городке тяжело справиться с собой и не воспринимать себя как генерала, раздающего приказы на параде, потому что лишь немногие находятся на таком же уровне, как ты. В итоге можно начать думать, что ты – король мира, когда на самом деле ты им не являешься. Благодаря тому, что мы вынуждены были много путешествовать, мы смогли остаться нормальными людьми, а не превратиться в инопланетян в своем родном городе».

Относительно будущего Inditex бывший CEO компании придерживается мнения, что «компания сейчас устроена так, что это сильная группа, которая будет отлично функционировать и тогда, когда Ортега не сможет больше ежедневно контролировать дела. Это позитивный момент: управление компанией наладилось, появилась дисциплина. Нет, я не волнуюсь за ее будущее. С семейной точки зрения я думаю, что дочь Ортеги возьмет на себя реальное руководство, Амансио же останется формальным главой, потому что он из тех людей, которые умирают на ногах. Компания – его жизнь».

Я была заинтригована и хотела больше узнать о тех ситуациях, которые разбираются в качестве кейсов в международных бизнес-школах. Для Кастеллано «объяснение очевидно. Я думал, что из-за внутренней политики, которой компания придерживается и сейчас,

когда мы осуществим публичное размещение акций, то станем совсем неизвестными. Кейсы же предполагали, что потенциальные инвесторы могли узнать, кто мы. В Гарвардском кейсе, к примеру, наши акции покупали два миллиона человек. Wal-Mart же был рекордсменом – один миллион потенциальных акционеров. Это помогло нам стать известными в мире бизнеса».

Когда я задала вопрос, почему под именем Zara существует только одна дополнительная линейка – Zara Home, Кастеллано ответил, что забота об имени Zara очень важна. Если наиболее значимый бренд, от которого зависит вся компания, будет нагружен дополнительными смыслами, а новая линейка с тем же именем не будет иметь успех, это негативно отразится на основном бренде. Поэтому повторять одно название слишком часто – не очень хорошая идея.

Я упоминаю, что об Inditex ходило много разных слухов, включая и тот, что они эксплуатируют своих работников. Согласно Кастеллано, «слишком много людей болтают лишь бы болтать. Однажды Фрага (Мануэль Фрага, галисийский политик, отец испанской конституции 1978 года и основатель Popular Party) позвонил мне и сказал: «Я только что разговаривал с Хорди Пухолем (другим галисийским политиком), и он спрашивал у меня, какая связь между Zara и наркотиками». Я помню, что была типичная галисийская суббота, дождь лил как из ведра. Я ответил: «Я хочу попросить тебя кое-что сделать для меня. Позвони мистеру Пухолю и скажи ему, что мы с Ортегой хотим с ним побеседовать». Он перезвонил тому политику, и мы вдвоем навестили его. Пухоль затем сделал вторую ошибку, потому что перепутал нас. «Говорить будешь ты», – сказал мне Ортега перед встречей, и почетный член каталонского парламента подумал, что я и есть босс. Известная фотография Ортеги еще не была опубликована. Мы разъяснили недоразумение.

Очень грустно, что, когда компания приносит прибыль и развивается, никого не интересует правда о ней – компания стала успешной, потому что все сотрудники тяжело работали. Легко придумывать истории и говорить о наркотиках и подобной ерунде. Что касается эксплуатации работников – это лишь еще один безосновательный слух, который крутится вокруг победителей. Никто не делал ничего, кроме как работал в Inditex. Многие люди научились в компании всему и открыли для себя невероятные возможности.

Inditex инвестирует в себя, потому что мы верим в то, что делаем, и работаем с умом, прикладывая много усилий и трезво подходя к делу. Владельцы компании живут так же, как все другие семьи, потому что они не инвестируют деньги в роскошь».

Кастеллано считает, что Zara должна открыть школу, чтобы обучать людей в поле. Система, которую изобрел Ортега, впечатляет, но ее нужно развивать. Его заключение таково: «Вы никогда не получите от Амансио ничего, кроме позитива. После совместной работы в течение 31 года я все еще уверен, что он абсолютно мне доверяет. Ортега дал мне возможность понять большое количество важных вещей, включая и то, что ум помогает ценить красоту. Я желаю ему только лучшего».

«Амансио – превосходный руководитель компании»

Несколько дней спустя я беседовала с Диего Копадо, менеджером по коммуникациям. Он уже не работает в компании, но хорошо знает Ортегу и поэтому может говорить о нем объективно.

«Амансио – хороший руководитель компании, человек с очень развитой интуицией и очень открытый по отношению к окружающим его людям. Он четко представляет, чего хочет, не потому, что всегда где-то там и знает, что происходит на улице, а потому, что хорошо осведомлен о том, что думают окружающие его в компании молодые люди, в большей степени вовлеченные в социальные изменения. Ортега наблюдателен и всегда внимательно слушает. Это великолепные качества. Он не из тех людей, которые боятся потерять стимул из-за бесконечного роста, его никогда не застанешь врасплох. Амансио прекрасно знает, что бизнес, построенный на дистрибуции, особенно в мире моде, должен постоянно идти в ногу со временем. Я вспоминаю о нем, как о человеке, к которому можно свободно обратиться, несмотря на то что он президент компании».

Я всегда хотела узнать, что больше всего привлекает внимание Ортеги при найме новых сотрудников, и Копадо отвечает: «Основной принцип его философии – не нужно привязывать человека к одному месту. Во всех областях у нас высокая ротация кадров, он считает это полезным для компании. Ортега всегда открыт новому и уделяет большое внимание современным ценностям и мнениям молодых людей от 20 до 30. Он всегда ищет тех, кто может работать без усталости,

людей, которые задают вопросы и выходят за рамки привычного и очевидного. Именно они воплощают его новые инициативы. Это одна из основных ценностей Inditex – способность действовать, выходя за рамки обыденного».

Относительно бизнес-модели Копадо уверен, что «он ничего не изобрел. Ортега – наблюдатель, отрицающий любые ограничения. Моя работа состояла в оптимизации процесса продаж в компании, которая в начале 1988 года не была такой же огромной, как сегодня. Это был скорее небольшой семейный бизнес. Мода была совсем другой в те дни. Хотя мы уже добились незначительного успеха на международном уровне, все еще предстояло пройти длинный путь до тех пор, пока мы превратились в международную корпорацию. Нам нужно было создать бренд-ритейлер, и горизонты, о которых мы мечтали, все еще были недоступны. Ко всему этому нужно было относиться очень серьезно».

Кажется, что Ортега был не в восторге от идеи регистрации компании на фондовой бирже. От близких к нему людей я узнала, что в этом шаге он по-настоящему сомневался. Ортега – бизнесмен, владелец магазина, человек, который знает свой товар. Он любит порядок, а публичное размещение акций компании связано со следованием очень жестким планам. В качестве идеи эта мысль казалось ему отличной, но ему не нравилось, что он становился зависимым от посторонних мнений, и именно это заставляло его снова и снова взвешивать все плюсы и минусы такого решения.

Было несколько вещей, требовавших прояснения, и от них зависели успех и будущее группы. Существовали некоторые особенности в структуре компании: его бывшая жена и акционеры – практически все были членами его семьи. Публичное размещение акций означало, что будущее компании будет меняться и проект нужно особенно оберегать. В случае успеха это защитило бы компанию и вывело ее на более высокий уровень. Сейчас, оглядываясь назад, мы видим, что все было сделано очень умело.

«В то время Ортегу никто не знал. «Существует он или нет?» – задавались вопросом СМИ, в том числе и серьезные финансовые газеты. Папарацци прятались повсюду, пытаясь раскрыть этого анонима. В те времена отдела по коммуникациям еще не существовало. Время от времени появлялись люди, которые пытались

выполнять его обязанности, но они не задерживались дольше нескольких месяцев. Кто-то порекомендовал Ортеге развивать эту область и назвал мое имя. В то время я работал консультантом. «Нам нужен кто-то для этой работы, потому что я ничего не знаю о коммуникациях. Поэтому доверяю этот вопрос тебе». Так меня наняли. Тогда начал расти интерес к Ортеге и к Zara. Inditex все еще не существовал».

Копадо говорит, что Ортега ненавидит включать в свой график вещи, которые не имеют значения с его точки зрения. Хотя он верит в командную работу и считает, что лучший вид коммуникации – это деятельность компании, он понимает, что торговая корпорация должна заявлять о своем образе и о продукте. И он знал, что все изменится, когда компания выйдет на IPO.

«Ортеге не нравилось быть на виду у публики, поэтому он внимательно взвешивал, что важно для него как для руководителя, а что может ограничить его личную жизнь. Когда пришло время, он согласился на публикацию своей фотографии, чтобы перестать быть анонимом, человеком без лица. Таким образом, мы, по крайней мере частично, избавились от истории про руководителя, которого никто никогда не видел и с которым ассоциировались мрачные легенды. Но все же, если кто-то не хочет быть публичной фигурой, это желание нужно уважать».

Когда речь заходит о бизнесе, Копадо подчеркивает, что Ортега ясно понимает процессы, происходящие в обществе, что он уловил момент возникновения потребности в большей свободе выбора и трансформировал в соответствии с этим работу дистрибуции. Он также обладает способностью предвидеть, какие навыки в скором времени понадобятся, хотя пока они не существуют. Слова «люди так не делают» никогда не были аргументом для Ортеги. «Люди, возможно, так не делают, но я намерен», – отвечал он. В то время компания была свободной и открытой организацией. Тот факт, что офис располагался на окраине, тоже шел на пользу, потому что для нее не существовали ограничения больших городов. Сотрудники не чувствовали давления, не пытались встроиться в определенную предпринимательскую среду, бизнес не определялся реалиями, актуальными для Мадрида или Барселоны.

«Семейный бизнес при ближайшем рассмотрении оказался очень успешной командой – это люди с необычным стилем, очень прямые и открытые. Это невероятно мотивировало – видеть, как они работают, и ответственность, которую они тебе доверяли. Они были решительны, и у них не было никаких ограничивающих рамок».

Я спрашиваю у бывшего менеджера по коммуникациям, насколько, по его мнению, одарен Амансио. «Это невероятно талантливый человек, который постоянно занимается самообразованием. Если посвящать 90 процентов времени своему делу, то можно заметить, что и в других жизненных сферах все становится от этого только лучше. Как предприниматель, Ортега щедро одарен в области дистрибуции, поле, которому он посвящает себя на 99 процентов, и это дает ему множество преимуществ в других областях. Все зависит от того, куда направлять свою страсть. Дистрибуция была наполнена решимостью Ортеги, поэтому он создал модель, которая приносит пользу обществу и дает обширное поле для размышлений. Если бы Ортега посвящал больше времени другим аспектам и не вкладывался в Inditex так, как он это делает, тогда он просто был бы другим человеком. Амансио впитывает в себя все хорошее, что есть в его области, и на этой основе создает множество других вещей. Он со всей страстью вкладывается в то, чем интересуется, и при работе с ним нужно всегда иметь в виду эту огромную силу личности. Страсть заставляет его смотреть на мир под углом зрения, отличным от других людей».

«Гений с сознанием консультанта в магазине»

Антонио Камуньяс, бывший президент испанской внешнеторговой палаты в Нью-Йорке, играл очень важную роль в жизни Амансио Ортеги в то время, когда Inditex только начинал свой путь. Это было время, когда компания набирала обороты бешеными темпами, и одержимость Ортеги анонимностью и нежелание появляться на публике давали почву для распространения разного рода слухов, которые могли повредить его империи. То, что сделал Камуньяс, было важно, в этом нет сомнений, и поэтому я попросила его рассказать мне обо всем лично.

Было непросто поймать бизнесмена, который проводит половину своей жизни в самолете, а другую – либо на Манхэттене, либо в

Мадриде, но он сумел выбрать время и принял меня в своем офисе. С уважением и обожанием к герою этой книги он пустился в поток воспоминаний. Камуньяс дал мне очень ясное и выразительное представление о тех днях. «Моя задача заключалась в том, чтобы представить выдающихся людей из финансового, политического, экономического и социального миров основателю компании и наладить взаимодействие между ними и Ортегой. В течение 10 лет или около того раз или два в месяц я организовывал подобные визиты».

Самый широкий круг людей, включая Фелипе Гонсалеса (бывший президент Испании, 1982–1996), Эмилио Ботина (председатель банка Santander Central Hispano), Антонио Гарригеса (председатель Garrigues, одной из крупнейших юридических фирм Испании), покидал эти встречи с одним и тем же впечатлением: Ортега очень контактный, но сдержанный человек, обладающий абсолютно уникальным талантом – окружать себя экстраординарными людьми.

В нескольких словах Камуньяс описал мне, как происходил обмен мнениями и взглядами на тех впечатляющих ужинах, на которых обсуждался миллион самых разных тем. Нет никаких сомнений, что Ортега – человек, обладающий выдающимся естественным интеллектом, и порой его озаряют поистине гениальные догадки. Это позволило ему превратить свою крошечную компанию, какой она была в 70-е, в огромную текстильную корпорацию, которую мы знаем сегодня. «Как это случилось?» – задается вопросом Камуньяс и отвечает: «Ортега обладает менталитетом консультанта в магазине. Наблюдая за ним все эти годы, я пришел к выводу, что он развил экстраординарную чувствительность к тому, чего хотят люди. И это стало возможно благодаря тому, что он начинал свою карьеру с самой низкой должности в сфере продаж. Очевидно, что личность владельца отличается от сознания того, кто продает товар. Хозяин любит свой ассортимент, а мальчишка-консультант, который не может выбирать, одержим лишь одной идеей – продать. Это важный момент при анализе характера гения.

На мой взгляд, в этом и есть успех его истории. Изначально Ортега не мог ничего сказать о том, какой товар в магазине будет иметь успех, его единственной задачей было выяснить, что нравится людям. Это была настоящая школа – наблюдать, учиться подмечать изменения во

вкусах и предпочтениях публики и разбирать, что больше всего нравится женщинам, девочкам и мальчикам и любому, кто входит внутрь. В этом смысле Inditex – это компания, основанная на реальности. На открытии каждого сезона Zara выставляет первую коллекцию трендов, и с этого момента они наблюдают, чего хочет потребитель, и продолжают производить ту линию, которая нужна рынку. День за днем информация анализируется, чтобы покупатель мог получить, что хочет. Ортега всегда на переднем краю сервиса. То, что выглядит очень просто, на самом деле является не чем иным, как революцией – осознание, что у покупателей есть ожидания и им нельзя перечить, желание поддержать клиента и демонстрация способности это сделать».

Глава 5

Международная экспансия Inditex

Париж, 1990 год

Одним апрельским днем несколько лет назад я отправилась в Ла-Корунью, чтобы организовать визит в Inditex группы студентов MBA из ISEM Fashion Business School. Как и всегда, когда у меня появляется возможность, я считаю обязательным поздороваться с Амансио, если он в Артейхо, а также упомянуть о том фантастическом фундаментальном вкладе, который он сделал, когда мы только начинали этот образовательный проект.

В 2001 году, когда мы только запускали школу, Ортега дал мне два важных совета: мы должны стремиться к совершенству с самого первого дня и серьезно обдумать вопрос расположения школы. «Она должна находиться в Мадриде или Барселоне. Я единственный человек, который понимает, насколько сложно разыскать хороших профессионалов в Финистерре. Конечно, я прекрасно знаю, что эта часть мира особенная и люди здесь готовы отдать тебе все, что у них есть. Но приехать сюда и осесть здесь – это не просто».

Со спокойным и серьезным выражением лица он начал рассказывать о том, как начинал в свое время. Это предприятие никогда не было простым. То, что сейчас является успешным бизнесом, родилось с помощью бесконечных усилий и труда: тысячи часов работы без усталости и в жесточайших условиях.

Пока Амансио заново переживал незабываемые моменты своей жизни в компании, мне показалось, что сейчас самое время задать ему вопрос о наиболее памятных случаях в его международной карьере. Он не сомневался ни минуты и начал свой рассказ, не упуская ни одной детали. «Когда я прибыл в Париж в 1990 году, вскоре после открытия нашего первого магазина, рядом с Place de l'Opéra, я стремительно бросился туда, чтобы увидеть все своими глазами. В столице моды, в этом мире икон роскоши, включая имена вроде Dior или Chanel, наша дорога сопровождалась удивительной энергией нового взгляда на моду, который всегда казался мне возможным, но все же немного несовместимым с этой средой гламура. Все, что мне хотелось сделать,

так это распространить свою бизнес-модель, которая уже была реальностью в Испании и Португалии, исходя из лучшего соотношения цены и качества. Инновации, которые были революцией на рынке, основывались на нашем желании сделать так, чтобы люди всех социальных слоев могли хорошо одеваться. Это была та высота, к которой я стремился, но никогда не мог и представить, к чему она приведет. Когда я попытался войти в тот первый магазин во французской столице, я не смог пробиться сквозь очередь людей, толпящихся даже на улице. Я стоял там, в дверном проходе, рыдая, как ребенок. Я не мог сдержать чувств».

Европейская мечта Амансио Ортеги сбылась и стала наградой за тяжелую работу и железную дисциплину, которых он требовал как от себя, так и от всех, кто верил в его проект. Мальчик из деревни, затерявшейся на границе между Астуриас и Леоном, воплотил недостижимую мечту в реальность: он завоевывал Париж – и его знали в этой изысканной среде, даже несмотря на то, что он не был гением высокой моды.

Картина того, как элегантные люди взволнованно выходили через дверь на Boulevard des Capucines, довольные тем, что они нашли то, что искали, вскоре повторилась на лучших улицах французской столицы. Это было редкое зрелище, ставшее настоящей причиной для гордости не только для Ортеги, но и для многих испанцев, которые еще не устали от созерцания того, как непритязательные на вид пакетики из Zara получают мировое признание и плывут по улицам Champs Elysées, Avenue Montaigne и Quartier latin в Париже.

Нью-Йорк, 1989 год

Эта ситуация была не новой для Амансио, хотя место и опыт были уникальны. Незадолго до Парижа, в 1989 году, он запустил сеть на другом берегу Атлантики. В городе небоскребов, плавильном котле культур и трендов, в сердце Нью-Йорка, он пережил нечто очень похожее на то, что произошло годом позже в Париже.

Амансио рассказал мне эту историю одним тихим днем в Артейхо. Если честно, в головном офисе Inditex редко бывает суэта или излишняя суматоха. Поэтому разговоры с Амансио всегда незабываемы и похожи на контакт с высшим миром, который

существует среди руководства компании. Вы буквально чувствуете миролюбивые потоки, сопровождающие воспоминания, резонирующие в его голове подобно магии незаконченной симфонии, и истории, которые он не заканчивает, пока мимоходом не взглянет на свои часы. «Кто бы мог подумать, что идея прямой дистрибуции очень быстро вызовет такой отклик на другой стороне океана, где находятся настолько сильные компании вроде GAP и Banana Republic? Я был расстроен из-за необходимости путешествия в США, потому что не люблю летать. В Европе большую часть своих поездок я совершаю на машине или поезде, но в этом случае никакого другого варианта, кроме самолета, не было. Помню это, как будто это было только вчера – тот момент, когда я добрался-таки до угла одной из крупнейших торговых улиц на Манхэттене, где был расположен наш первый американский магазин. Я уже рассказывал об обуревавших меня чувствах. Когда я опомнился, стоя перед нашим магазином на Лексингтон-авеню, всего в нескольких шагах от Bloomingdales, и уже снаружи увидел, что он просто набит покупателями, я с трудом мог поверить своим глазам. Женщины всех возрастов входили и выходили, как и в нашем испанском магазине, примеряли то, что им нравилось, смотрелись в зеркало, щупали одежду, исчезали в примерочных и, если уже решались что-то купить, терпеливо ждали в бесконечной очереди на кассу. Консультанты в магазине с трудом успевали поддерживать порядок и уделять внимание клиентам, которое мы очень ценим в наших магазинах.

Это был еще один случай, когда эмоции захлестнули меня, и мне пришлось спрятаться в туалете, чтобы никто не мог увидеть слезы, текущие по лицу. Можете представить, насколько тепло я тогда думал о своих родителях? Как горды они были бы своим сыном, который покорила Америку, начав с крошечного городка, затерявшегося в северных краях Испании! После этого мы открыли множество магазинов в Штатах, один из последних – на известной по всему миру Пятой авеню, в соседнем подъезде с Gucci и через дорогу от собора Святого Патрика, совсем рядом с магазином Sack's. Я так и не смог привыкнуть к этому по-настоящему, хотя, конечно, это уже не производит на меня того же впечатления, как в первый раз».

Из своего наблюдательного пункта в Артейхо Амансио продолжает следить за всем, что происходит в магазинах Inditex. Как он сам

говорит: «Несмотря на убедительный успех, который мы имели в Нью-Йорке, США все же не являются нашим главным рынком, хотя он и важен. В больших американских городах бизнес-леди, работающие в ТНК, и толпы туристов, закупающихся в Большом яблоке, очень заинтересованы в моде. В других штатах жизнь женщин сильно отличается, и они не так озабочены этим вопросом». Ортега и его команда видят различия очень четко: не избегая этой огромной страны и открывая свои магазины в Вашингтоне, Бостоне, Чикаго и Сан-Франциско, они все же концентрируют свою экспансивную энергию на развивающихся странах, в частности на Восточной Европе и Азии.

МОЖЕТЕ ПРЕДСТАВИТЬ, НАСКОЛЬКО ТЕПЛО Я ТОГДА ДУМАЛ О СВОИХ РОДИТЕЛЯХ? КАК ГОРДЫ ОНИ БЫЛИ БЫ СВОИМ СЫНОМ, КОТОРЫЙ ПОКОРИЛ АМЕРИКУ, НАЧАВ С КРОШЕЧНОГО ГОРОДКА, ЗАТЕРЯВШЕГОСЯ В СЕВЕРНЫХ КРАЯХ ИСПАНИИ!

Взгляд в Азию

На сегодняшний день особое внимание уделяется азиатскому рынку. Амансио лично не присутствовал на открытии последних магазинов, но следит за всем «очень внимательно. Когда один из менеджеров приезжает из нашего магазина в Шанхае, я всегда с искренним интересом спрашиваю, что лучше всего продается, почему это имеет успех и какие, по его мнению, прогнозы по развитию бизнеса в Китае, Корее, Вьетнаме или Сингапуре».

В одном из наших первых разговоров с Амансио я рассказала ему об одном своем наблюдении. В Шанхае в апреле 2008 года я встретила большую часть этой «азиатской команды» – молодых людей, во взглядах которых читался особый фирменный стиль компании. Они с энтузиазмом рассказывали о своей тяжелой, но увлекательной работе в этой части света. Я встретила с ними на коктейльной вечеринке, на которую нас пригласила Агата Руис де ла Прада, после одной из встреч на Luxury Brands Forum, организованном Китайско-Европейской международной бизнес-школой. Мы были на 85-м этаже отеля «Хаятт» с великолепным видом, открывающимся из окон одного из самых современных небоскребов в мире.

Сотрудники Inditex произвели на меня сильное впечатление. Находясь в этой отдаленной части света, взглядами они были обращены на Артейхо и стремились поддерживать особую культуру Zara в ее кристально чистом состоянии, чтобы и здесь она стала реальностью. Одна из менеджеров, Мария, всего в 32 года возглавляет отдел HR, отвечает за три тысячи сотрудников, разбросанных по всей Азии, а также путешествует из одной страны в другую, открывая новые рынки. Как и многие другие, она выросла в этой компании и с полной серьезностью относится к своим обязанностям, на самом деле она практически считает компанию отчасти своей собственной. Она свято верит в идею Ортеги – «не важно, где ты, важны люди».

То же самое можно сказать о Викторе, еще одном очень молодом менеджере, живущем в Гонконге и работающем с азиатским конгломератом. Он полностью осознает важность своей позиции, позволяющей ему открывать новые пути для продвижения в этом мире, который сейчас находится в центре урагана растущего бизнеса. Он делает это, ни на градус не отклоняясь от главного курса компании.

Ортега считает, что человек вне офиса ведет за собой компанию с той же уверенностью, с которой капитан корабля крутит штурвал. Хотя он из первых рук знает, что происходит везде и всюду, ему нравится слышать это от людей, которые работают в самых разных странах, потому что, как он сам говорит: «Это не я делаю эту компанию. Это результат работы многих и многих людей, которые двигают ее вперед».

В этом кроется глубокий смысл, но правда заключается и в том, что сказал однажды один из близких к нему людей: «Конечно же, мы все создаем эту компанию, но ни один из наших 80 000 сотрудников не смог бы построить Inditex без Ортеги, который ведет нас за собой».

Кто же сегодня принимает решения и руководит экспансией в разных странах? Люди, ответственные за ежедневные взаимодействия в компании, убеждают меня, что, хотя президент сегодня смотрит на бизнес с большей физической дистанции, он все же очень строго за всем наблюдает. Другими словами, Ортега, конечно, больше не исследует дюйм за дюймом каждую страну, в которой собирается открыть магазин, как делал это раньше. «Когда мы возвращаемся из разных городов, где работали, мы обсуждаем все, что видели с ним и

все свои планы. Это один из способов держать его в курсе. Подобные встречи проходят максимально естественно, и это совсем не похоже на официальный «отчет о проделанной работе», хотя мы, конечно, стараемся не упускать ни одной детали. Такой стиль руководства компанией предполагает, что топ-менеджеры полностью ответственны за управленческие решения и обсуждают их со всеми, кого они касаются. Странно, но у нас в компании нет какой-то «королевской семьи», мы просто усвоили правило рассказывать обо всем, что происходит, и доверять друг другу. Это отражает глубоко укорененную философию компании – каждый несет ответственность за решения, которые принимает» – вот какое объяснение я получила от Хесуса Ечеваррии, менеджера по коммуникациям в Inditex, человека, который очень внимательно следит за международной экспансией. Он продолжает: «Европа была слишком мала для нас, хотя в конце концов мы добрались даже до Италии. Это было тяжело по ряду причин, хотя в последние годы рост там был впечатляющим. А сейчас мы перебрались в Восточную Европу и Россию, те части мира, где «женщины любят вещи больше, чем что-либо еще», – я слышал, как сам Ортега так говорил. Это вопрос менталитета. Славянские женщины любят показать себя».

Когда я разговаривала с Амансио о постоянно растущих рынках, он отметил, что Россия – это страна, которая воплощает важные качества будущего. Разница между развивающимися странами, известными как страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), состоит в том, что в Китае только Гонконг, Шанхай и Пекин обладают какой-то покупательской способностью. Сто пятьдесят миллионов человек живут на восточном побережье Китая, и каждый год десять миллионов достигают статуса и стиля жизни среднего класса, что является доказательством значительного уровня роста. «Мы открылись в Корее в этом году, а также хорошо развиваемся в Таиланде и Сингапуре. В Индии мы растем чуть медленнее по причинам правового характера». Я впечатлена тем, насколько Ортега улавливает сложные колебания международного рынка. «Но то, что происходит в России, – это просто потрясюще, абсолютно удивительно. Мы больше не говорим о горстке миллионеров, но о 20-миллионном сильном среднем классе, который способен тратить деньги и хочет улучшать свои стандарты жизни. Экономика сильна благодаря сырьевым ресурсам. В

следующем, 2009 году мы должны открыть там еще 60 магазинов самых разных форматов. Может быть, дело в богатой русской культуре, но женщины там обожают моду. В России очень много артистических дарований. Также нельзя забывать, что Санкт-Петербург был одним из величайших светских дворов Европы, и коммунизм не способен это уничтожить». Некоторое время спустя Пабло Исла рассказал, что они хотели открыть четырехтысячный магазин в Санкт-Петербурге и по этому поводу устроить грандиозное торжество, но помещение было не готово, поэтому праздник состоялся в Токио.

Международный рост в последние годы продолжает удивлять и самого Амансио. «Когда мы только начинали, я и представить себе не мог такого взрыва. Но ты продолжаешь свое путешествие день за днем и видишь, как каждый новый шаг по дороге открывает перед тобой неизведанные горизонты». Не нужно забывать, что Ортеге было уже сорок, когда он стал предпринимателем в 1975 году. Конечно, на тот момент он обладал опытом работы в каждом из звеньев цепи: он был производителем, байером, оптовиком и досконально понимает – и в этом его удивительная черта, – что бизнес состоит в соединении производства и магазинов с логистикой и дизайном – двумя мирами, которые в теории очень сложно совместить.

Другой ключевой фактор в истории успеха Inditex – это четкое понимание Ортегой того, что выгоднее продать больше по низкой цене. Покупатели по-настоящему довольны, если они могут найти шелковую или кашемировую вещь за 30 евро, которая в другом месте будет стоить 100. Магазин с модными, качественными, красиво сшитыми вещами по доступной цене и с дружелюбным сервисом – это испанский успех.

Последний, но не менее значимый фактор – обновление ассортимента магазина дважды в неделю. Если ко всему этому добавить ограниченные поставки, великолепное расположение магазинов и исключительно внимательный мерчандайзинг, вы получите причины успеха Inditex.

Все же многие задаются вопросом, как компания может быть одинаково успешна на Пасео-де-Грасиа в Барселоне и на авеню в Гонконге. За это отвечают специальные команды, и запуск новой площадки – их главная работа. Сегодня команда архитекторов, которые работали больше чем в 60 странах мира, готовят проекты,

исходя из таких факторов, как расположение и внешний образ магазинов (они должны убедиться, что все магазины создают одну и ту же атмосферу), хотя не все площадки одинаковы, и конечный результат, конечно, зависит от конкретных помещений. Окончательное решение всегда принимается в Артейхо, и Ортега лично смотрит и вносит свои коррективы в работу команды, и эта работа ему по-настоящему нравится. Он выносит решение, но, как однажды сказал мне член этой команды: «Мы все спрашиваем его мнение, чтобы узнать, что он думает о нашей работе, потому что факт остается фактом – никто не знает больше, чем он. Если ты работаешь на лучшего ритейлера в мире, спроси его, что он думает».

Публичное размещение акций компании: до и после

Во время другой моей встречи с Амансио в 1999 году подготовка к публичному размещению акций компании шла полным ходом. Вполне объяснимое напряжение перед таким важным шагом витало в воздухе. Помню один ланч, на который Хосе Мариа Кастеллано не смог приехать, потому что был полностью поглощен процессом подготовки. Мне пришлось в голову спросить Амансио, поведет ли он компанию за собой, когда придет время, и я получила один из самых резких ответов, которые вообще слышала от него, – он исходил от самого его сердца, наполненного тревогой, с которой он еле мог бороться: «Если мне придется изменить всю свою жизнь, то это будет конец выхода на фондовую биржу и я вернусь к своему размеренному ритму. Все, кто хочет знать ответ, уже должны были слышать, как я говорил: оставьте меня в покое, чтобы я мог работать, потому что я знаю, как это делать. Что касается всего остального – можете поступать, как пожелаете».

Амансио – очень спокойный человек с огромной внутренней силой. Я всегда чувствовала, что он четко понимает, чего хочет в каждый момент времени. Когда задаешь ему вопрос, ответ всегда точен, а если он не хочет отвечать прямо, то прекрасно владеет навыками уклонения от неприятной темы. Я осознала это, когда задала вопрос насчет публичного размещения акций, о котором он больше не хотел разговаривать, и мне пришлось увести разговор в область наших общих интересов. Кажется, что он был полностью вовлечен в этот проект, хотя на самом деле еще не принял решения и

внутренне протестует. Но он готов был выслушать и сказать последнее слово.

В то время я уже знала, что он рассказал о происходящем и убедил – а это не простая задача – в этом других пайщиков, членов семьи и 1500 рабочих с фабрик, отдел за отделом. Он должен был до каждого донести, что этот шаг ведет к большей открытости и прозрачности компании и что, по сути, ничего не изменится, это делается лишь по бизнес-причинам, и беспокоиться совершенно не о чем.

Чтобы больше узнать о процессе принятия этого решения, уже после выпуска акций, я брала интервью у Маркоса Лопеса, менеджера Mercado de Capitales, который взял на себя ведение дел Inditex в 1999 году, во многом из-за последствий этого решительного шага. Ортега лично рассказал ему о проекте. В то время компания присутствовала всего в нескольких странах и только-только вышла на рынок в Японии.

Весь тот процесс словно впечатан в памяти Маркоса, минута за минутой, – он рассказывает мне о тех событиях в настоящем времени, будто они происходят снова прямо сейчас: «С этого момента мы запускаем довольно интересный проект по подготовке компании, очень похожий на то, что в итоге было сделано. Когда дело доходит до вопроса выхода компании на фондовую биржу, Ортега не говорит «да» или «нет». Он позволяет вещам идти своим чередом, но все еще не озвучивает финального решения. Я разговариваю с ним и с другими ключевыми фигурами в компании, пытаюсь понять общую картину. Есть те, кто за выпуск акций, есть те, кто против, так как последние опасаются, что выпуск акций в свободное обращение приведет к потере компанией своего характера. Это типичная ситуация в момент кризиса – кто-то за решение, кто-то против него. Корень проблемы был в том, что важные члены команды не могли прийти к соглашению между собой, и сейчас эти люди уже не работают в Inditex.

Выпуск акций компании на биржу происходит в три шага. Первый – это подготовка, в которую я был вовлечен. Ортега не вмешивается в процесс. Ни на одном из этапов подготовки у него не возникло негативного отношения к процедуре, на самом деле скорее даже наоборот. Его поддерживают люди, давая ему советы и объясняя, что подобное решение – единственный способ двигаться вперед для такой большой компании. Но есть и другие люди, как я уже говорил, которые смотрят на вещи по-другому, поэтому в определенном смысле я сам

рискую. Но в случаях, подобных этому, я говорю себе: «Это такой красивый план, он должен осуществиться». Ортега настоял на некоторых идеях, которые были только его – как основателя и президента. «Эта компания – воплощение коммерческой эффективности, и я хочу, чтобы это было максимально ясно всем – после публичного размещения акций ценности компании должны быть сохранены. Я создавал эту компанию и посвятил ей слишком много лет своей жизни, чтобы в итоге потерпеть фиаско и разрушить образ. Далее, публичное размещение акций должно быть осуществлено в нашем стиле, это размещение акций Inditex, не банков и никого другого, только Inditex. Это произведет должное впечатление, но, помимо всего прочего, очень важно, чтобы бизнес продолжал функционировать так же, как сейчас. Другими словами, публичное размещение акций – прекрасно, и мы должны следить за рынком, но это не должно стать нашим основным фокусом. Нам следует прислушиваться к рынку, но не обязательно делать все то, что он диктует. Мы не можем позволить себе допускать ошибки и поставить финансовую прибыль выше коммерческой ценности».

Почему Inditex понадобились аналитики для этого процесса? «У нас были задействованы четыре глобальных координатора: Santander, BBVA, Morgan Stanley и Citigroup. Другие предприниматели, некоторые очень серьезные, убеждали Ортегу, что он должен смириться с идеей существования на рынке: «Акции будут расти и падать, ты не должен на этом концентрироваться, нужно относиться к этому отстраненно – все относительно. Ты смотришь на дело со стороны бизнеса, как и всегда». Следующим шагом было полностью отделить коммерческий аспект сетей, включая и Zara, от выпуска акций. Inditex выходил на фондовую биржу, но коммерческие сети не использовались для продажи акций. Для Ортеги магазин – это святое, это храм торговли, бизнеса».

Первое открытое размещение акций всегда требует от компании прозрачности. Свобода выбирать политику компании, конечно, существует, одержимость секретностью вредит репутации, именно поэтому было решено включить в отчет за 2000 год фотографию Амансио. Ее сделали наспех, потому что он был не согласен с этой идеей, хотя и понимал, что это неизбежно. Был нанят местный фотограф, однако он не смог уловить его индивидуальности. Амансио

сфотографирован с очень серьезным суровым взглядом, как будто он совсем не хочет, чтобы эта фотография была сделана.

Менеджер Mercado de Capitales продолжает: «В своих попытках приблизить компанию к рынку мы использовали способ публичного размещения акций, отличный от того, каким мы делали это раньше. За год до этого мы попросили пять крупных банков отправить своих инвесторов в Артейхо. Была организована специальная программа визитов, они встречались с разными сотрудниками компании и получали подробные объяснения о том, что это за место. Также эти люди посетили Тордеру, каталонский логистический центр, и т. д. С другими компаниями этот процесс обычно похож на свидание вслепую: они дают вам только цифры, и это похоже на то, как будто вам нужно жениться на незнакомке.

В нашем же случае все было абсолютно по-другому. Крупнейшим финансовым инвесторам подробно рассказали о принципах работы компании, другими словами, произошло то, что называется «вирусным маркетингом». И все закрутилось после первого движения. Инвесторы, о которых мы проявили такую заботу, увеличили свои доли участия, ясно подтверждая обязательства перед компанией.

Как вы видите, весь процесс был подготовлен с пристальным вниманием к самым мелким деталям. В декабре 2000 года мы объяснили Ортеге, что собираемся делать, и дали ему календарь на 2001 год с тремя датами, из которых он мог выбрать конкретный день для первичного размещения акций. Эту тему обсудили на собрании руководства, и Ортега сказал: «Мне больше всего нравится май, поэтому пусть будет он. Люди будут в хорошем настроении». Это была очень счастливая случайность, потому что тот май был единственным месяцем в 2001 году, когда рынок рос. Inditex публично разместил свои акции на бирже 23 мая».

Когда его спрашивали, что он чувствует по поводу публичного размещения акций компании, он ответил: «Это как если бы моя дочь завтра выходила замуж».

Поступив в своем стиле, Амансио отпустил ситуацию и в Мадрид в большой день не приехал. Но уже очень скоро он сам был впечатлен успехом операции, так как это было самое крупное размещение акций среди ритейлеров. Как об этом сказал Маркос Лопес: «Эта была уникальная для Испании операция с участием множества зарубежных

инвесторов, когда спрос в несколько раз превысил предложение. Сотрудники получили по 50 акций за каждый год работы, вне зависимости от занимаемой позиции. Художник по тканям, например, который проработал в компании 20 лет, получил 1000 акций (20 раз по 50), а менеджер, вышедший на работу только вчера, получил 50. Это был очень щедрый и уникальный подарок. Величайшим доказательством успешности компании является тот шаг, когда владелец покупает долю акций, чтобы разделить их между сотрудниками. Именно так и поступил Ортега.

«23 мая 2000 года, в день дебюта на бирже, Inditex побил все рекорды и сделал держателей своих акций богачами, включая Росалию Мера (бывшую жену Амансио), чьи 7 процентов акций стали стоить целое состояние. Амансио принадлежали 60 процентов, и еще 7 процентов были разделены между членами семьи».

Для Амансио Ортеги, который согласно журналу Forbes является богатейшим и наиболее влиятельным среди «аристократов моды» — особой группы, в которую входят Ральф Лорен, Лучиано Бенеттон, Леонардо дель Веккьо и Джорджио Армани, самое неприемлемое — «почивать на лаврах. Это не в стиле компании».

Лучшая реклама

По мнению президента Inditex, лучшая реклама заключается в эффективном сервисе, способном осуществлять гибкие поставки товара, отвечающего всем требованиям. Предложение должно быть кастомизированным, так как именно этот аспект формирует лояльность клиентов и обеспечивает превосходную «сарафанную» рекламу. Компания не использует стандартные каналы для PR. Вокруг президента долгое время существовала аура загадочности, которая в самом начале возбуждала любопытство и подстегивала бесчисленные обсуждения в СМИ Испании, которые благодаря Интернету вскоре облетели весь мир.

Как всегда, чувствуя то, что происходит на рынке, в июле 2008 года Ортега открывает новый бренд Uterqüe, специализирующийся на аксессуарах.

Глава 6

Клиент – король

«Нужно вкладывать деньги в магазины»

Когда Амансио подчеркивает важность магазинов в управлении бизнесом, то попутно объясняет одну из базовых черт современной коммерческой реальности: потребитель определяет рынок, и если ты хочешь добиться успеха, то должен знать потребителя, наблюдать за его поведением, заботиться о нем и баловать его. Я помню один наш долгий разговор об этом факторе, сыгравшем решающую роль в успехе Inditex. Ортега понял это раньше кого бы то ни было – меняющиеся с профессиональной и социальной точки зрения условия жизни женщин, главного потребителя, а также их семей, формируют новый фокус в отношении женщин ко всему, что касается потребления и внимания к своему образу. В этой новой ситуации мода перестает быть формой тирании, управляемой ужасным вопросом: «Что мне нужно надеть?» Хотя это все еще важный и значимый вопрос, нельзя тратить на него ни бесконечное время, ни деньги, так как ни времени, ни таких денег нет.

«Нужно давать женщинам то, что они хотят»

В захватывающем новом столетии, где все движется со скоростью звука, люди, формирующие модные тенденции, почувствовали, что новый взгляд на мир меняет то, как одеваются женщины. Амансио уловил, чего требует рынок, и полностью посвятил себя созданию базовых вещей с наилучшим соотношением цены и качества.

Не делая излишне резких поворотов, основатель компании впитал в себя витающую в воздухе новую философию и усвоил тот же ритм, что и величайшие имена международной моды. Донна Каран, к примеру, в то время написала письмо «От женщины женщине» в *Women's Wear Daily*, в котором она говорила: «Если спросить моего мнения, то я считаю, что будущее моды – в стиле самом по себе, а не в диктатуре дизайнеров. Моя работа – предлагать женщинам свободу и базовые инструменты, чтобы каждая могла смешать их в своем

собственном стиле на основе простых, вневременных вещей хорошего качества, достаточно гибких, чтобы их можно было носить с утра и до ночи. Вот что я думаю о современной моде – это утверждение индивидуального стиля. Это авангардный концепт, который, как и фоновая музыка, пропитывает магазины Zara по всему миру – от Пятой авеню в Нью-Йорке до Пасео-де-Грасиа в Барселоне».

Амансио очень тонко уловил это во время одной из своих многочисленных поездок по миру, даже не зная, что заставляет его наблюдать. Он однажды сказал мне: «Мы держим связь с покупателями, потому что ищем стиль для женщины. Наш тип клиента – женщина любого возраста, не только молодая – это девушка, которая может отправиться в любое место в Европе, Азии или Америке, уверенная, что сможет найти то, что ищет не столько по необходимости, но часто по прихоти».

МОЯ РАБОТА – ПРЕДЛАГАТЬ ЖЕНЩИНАМ СВОБОДУ И БАЗОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ЧТОБЫ КАЖДАЯ МОГЛА СМЕШАТЬ ИХ В СВОЕМ СОБСТВЕННОМ СТИЛЕ НА ОСНОВЕ ПРОСТЫХ, ВНЕВРЕМЕННЫХ ВЕЩЕЙ ХОРОШЕГО КАЧЕСТВА, ДОСТАТОЧНО ГИБКИХ, ЧТОБЫ ИХ МОЖНО БЫЛО НОСИТЬ С УТРА И ДО НОЧИ.

Другой американец, экономист Карл Стайдтманн, написал в Wall Street Journal, что изменения, произошедшие в моде, знаменуют конец эпохи. В чем причина? Женщины хотели иметь комфортные, практичные, привлекательные вещи по приемлемым ценам, и это сообщение, транслировавшееся на всех языках и захватывающее миллионы людей, которые в каждом уголке мира попадали в зависимость от бренда Zara и других магазинов группы. В Zara они нашли идеальное сочетание классических и современных вещей по превосходному соотношению цены и качества, современные вещи, которые легко комбинировать в зависимости от персональных потребностей.

В декабре 1997 года директор Women's Wear Daily Патрик Маккарти заявил: «Годами мода определялась через дизайнера. Сдвиг начал происходить некоторое время назад, понемногу, и сейчас мода – это то, что представлено в огромных коммерческих сетях. Классические стили, молодежные образы, простые и привлекательные

наряды вдохновляют большую часть современных людей шиковать и покупать себе вещи в сетях вроде GAP, H&M или Zara. Целое поколение считает, что наиболее шикарные вещи – это casual и что нет смысла тратить астрономические суммы на одежду. И затем после ужасных 1980-х появились другие заботы, доминирующими среди которых было стремление показать себя».

Inditex – это компания, которая лучше всего понимает, что нужно людям, и именно поэтому она занимает такую позицию в мировом рейтинге. Цифры 2008 года показали, что результаты Inditex уже превзошли показатели GAP и H&M. Причины этого, некоторые из которых мы уже упоминали, были очевидны: компания предоставляет хороший продукт по доступной цене всегда в соответствии с последними трендами, а также обновляет товар дважды в неделю, что позволяет избежать эффекта униформы. И как будто только этого недостаточно, компания обратилась к сфере товаров для дома (Zara Home), посчитав, что забота о доме – это еще один тренд, которому стоит следовать. В середине июля 2008 года группа запустила с огромным успехом еще один бренд, Uterqüe, посвященный аксессуарам превосходного качества, хорошего дизайна и по доступным ценам, и уже очень скоро проект стал международным. Аксессуары играют огромную роль в женских образах, так как даже самое простое платье может заиграть новыми красками, если к нему добавляются необычные выделяющиеся элементы. Амансио очень гордится и надеется на успех этой новой линии, изначально открывшейся в магазинах Ла-Коруньи, Мадрида и Барселоны и остающейся верной философии компании – «Нужно расти, чтобы выжить».

Личность женщины одержала верх над потребительским стремлением к копированию. Многие люди устали от преклонения перед диктатурой моды, и сезонность трендов постепенно размылась. Мы живем в эпоху, когда разнообразие образов стало практически бесконечным за счет безграничных возможностей смешения стилей. Это причина, почему сегодня можно смело сочетать короткое и длинное, классические вещи смешивать с эксцентричными, а уличный образ можно дополнить вещами люксовых брендов. Это также, вне всяких сомнений, объясняет феномен, который можно наблюдать на большинстве «золотых улочек» великих городов, где роскошные магазины с моделями последних сезонов, выставленными в сложных

витринах магазинов, соседствуют с фантастическими магазинами Zara.

Также произошла революция в новых материалах, смешение винила и пластика с шелком и кисеей, самых ярких цветов с наиболее нейтральными тонами. Команда по продажам Inditex отправлялась в самые дальние уголки планеты, изучая новые ткани и покупая их у лучших международных поставщиков, многие из которых находятся в Азии, что позволяет компании достичь качества и инновационности гигантов модного мира.

У каждого стиля теперь есть свое место. Как я говорила раньше, больше нет какой-то одной моды, но есть бесконечность предложений, которые каждый человек интерпретирует с толикой юмора, определенной степенью неподчинения и здоровой индифферентностью. Тренды нужно, конечно же, иметь в виду, но при одном условии: мы должны позволить себе одеваться в собственном стиле. «Мы не предлагаем одну линию для всех, а скорее предлагаем образ жизни», – повторял Ральф Лорен каждый год, представляя свои превосходно сбалансированные и гармоничные коллекции. Карл Лагерфельд, дизайнер Chanel и Fendi, однажды рассказал мне при встрече после показа коллекции Chanel о своих мыслях, возникших после его дизайнерского эксперимента с маленькой и доступной коллекцией для H&M. Он чувствовал, что «мы являемся свидетелями заката звездных творцов и рождения простой одежды, которая подходит свободной и умной женщине, женщине, которая больше не хочет слепо следовать моде. Теперь мода следует за женщиной». Он сказал, что создает «одежду для женщины, которая выбирает то, что ей нравится, и не может носить ничего другого». В Барселоне, вскоре после этого, Лагерфельд предположил, что «современное устройство принуждает дизайнеров работать с управленческой командой». В таком случае нас не должно удивлять, что больше, чем один раз, эти компании с их роскошными дизайнерами обращались к руководству Inditex и лично к Амансио.

Понятно, что те, кто создает дизайн, должны стремиться к эффективному балансу. Модельеры понимают, что женщины не могут позволить себе полностью погрузиться в изучение последних трендов и они ищут то, что им действительно понравится среди тысяч предложений. Это женщины, которые играют активную роль в

обществе, не одержимые внешностью, женщины, заинтересованные в предложениях экспертов, но в большей степени ведомые собственными ощущениями. Международные подиумы предлагают нам мир цветов, различий и контрастов, великолепные коллекции, на которые смотреть – одно удовольствие, но которые очень далеки от тех вещей, что мы носим в реальной жизни.

Если есть бесконечное число жизненных стилей, есть также и бесконечное число вариаций одежды. И это не начало анархии, а, напротив, побуждение развивать творческий подход к моде, которая связывает эстетику и личность. Большой секрет поиска своего собственного стиля кроется в знании того, как найти то, что больше всего подходит к тому, кто вы есть и что думаете и, конечно, к вашим особым обстоятельствам.

Женщина 21-го века предприимчива, ответственна и независима, она развивает свои профессиональные навыки во всех областях, какие только можно представить, от руководства нацией до руководства банком. И она должна выбирать одежду, которая соответствует ее образу жизни, так как знает, что хорошо одетый человек всегда выглядит уравновешенным и реалистичным, так как в области моды, как и в других областях, лучшим индикатором зрелости личности является верность собственным идеям. Поэтому все, что вам нужно, – это воображение и хороший вкус.

Магазины Амансио никогда не пустуют

Я часто удивлялась, почему магазины Zara в любом городе мира никогда не пустуют. Пытаясь найти решение этой загадки, я, никому не раскрывая своей цели, совершила поездки по нескольким магазинам как в Испании, так и за ее пределами и начала собирать информацию.

Наиболее поразительно то, что магазин полон постоянно – в любое время дня и в любой день недели. Очереди на кассу – лучшее доказательство того, что Zara – это не музей, а, напротив, место для потребителей. У меня есть заметки из самых разных мест – из Мехико или из Гуадалахары (в Мексике), огромного магазина в торговом центре в Иерусалиме или из парижского магазина на Елисейских Полях и в Латинском квартале, из Нью-Йорка, Нанкина в Шанхае, Бильбао, Брюсселя, Вены и т. д., список можно еще долго продолжать. Во многих этих магазинах я разговаривала с менеджерами, которые помогают женщинам всех возрастов, заходящим внутрь и выбирающим, примеряющим дюжины вещей, передумывающим и покупающим что-нибудь. «Это утомительная работа», – признавались они мне на самых разных языках, но они стремятся выполнять ее на том уровне, который задает их босс. «Здесь покупательница – королева, и мы должны сделать ее счастливой».

Какова роль Амансио в этом? Многие консультанты утверждают, что видели его, посещающего магазины инкогнито, и, если его узнавали, он просил не обращать на это внимания. Он приходил в магазин не чтобы посмотреть, как идут дела у бизнеса, но чтобы воодушевить своих сотрудников.

В статье, опубликованной в Wall Street Journal, посвященной анализу успеха Inditex, и особенно успеха Zara, обсуждалась важность точек продаж, и в этой статье упомянули имя Елены Перес. Эта женщина, много лет возглавлявшая один из первых магазинов в Мадриде на улице Веласкеса. В этом небольшом, но образцовом пространстве очень легко столкнуться с людьми, которые ищут, «что есть новенького сегодня», совсем как на открытии галереи. Среди элегантных женщин Испании, посещающих магазин, – принцесса Елена, Беатрис Орлеанская и Нати Абаскаль, которые наслаждаются,

смешивая пару брюк от Dolce&Gabbana с жакетом, который только что прибыл на грузовике из Артейхо. Елена Перес – именно тот человек, который может подсказать: «Привезли только вчера ночью, и вам понравится, потому что это ваш стиль».

Я встречалась с ней несколько лет назад. Она из тех людей, которые всегда кажутся расслабленными. Все, что она делала, – это приветствовала и прощалась с людьми, приходящими в магазин, потому что они уже были ее друзьями. Чтобы выяснить, как все выглядит при более близком общении, я планировала побеседовать с ней, как и с другими топ-менеджерами компании, чтобы узнать о ее впечатлениях о том, каково это – управлять магазином внутри такой компании, а также о том, что за человек ее основатель и президент. Сначала она отказалась, что меня несколько удивило, но спустя несколько дней она перезвонила мне сама и пригласила встретиться. Она объяснила это тем, что и слова бы не сказала, не узнав «там» – другими словами, в Артейхо, – что они согласны на то, чтобы она встретилась со мной. Вот что я называю лояльностью!

Мне нравится обращать внимание на преданность – качество, которое многое говорит о сотрудниках Inditex. Я обнаружила это качество у всех людей, которых расспрашивала об Ортеге. До тех пор пока он сам не дал мне зеленый свет, все, что я получала, – это лишь отговорки, максимально вежливые, но минимально информативные.

В конце концов мы с Еленой встретились для беседы однажды утром в кабинете в застенках ее магазина, в окружении свежераспакованных коробок. «Мое мнение об Ортеге?» Она действительно хорошо его знает, так как начала работать в Zara 20 лет назад. И тут же честно предупреждает меня: «Я не могу быть беспристрастной. Я обожаю его, схожу по нему с ума как по боссу, конечно, но и как по человеку тоже». Мне очень хочется выяснить две вещи: во-первых, до какой степени Ортега распространяется о важности особого взаимодействия с покупателями, и второе – какую роль это сыграло в том, что она сейчас занимает позицию управляющего. Я слышала ее ответ несколько раз, выраженный по-разному, но всегда с одним и тем же посылом.

«Когда я приезжаю в Ла-Корунью для отдыха, а не для работы, то обязательно нахожу время, чтобы поздороваться с ним. И у нас всегда есть столько всего, о чем мы можем поговорить – он болтает со мной

о самых разных вещах – как будто я его единственный сотрудник, он задает вопросы, спрашивает, как идут дела в магазине. Это всегда вызывает у меня улыбку, и он до сих пор называет меня «дитя», как и всех старых сотрудников, тех, кого он знает лучше всего. Он общается с нами, как отец: «Как девочки?» или «Как там новая девочка?» Сейчас нас так много, только представьте себе, сколько человек работает в 3800 магазинах по всему миру. Когда я начинала карьеру в компании, было совсем немного персонала, и мы дважды в год приезжали в центр, чтобы посмотреть коллекции, он всегда был там с нами. Как вы понимаете, времена изменились, но он все еще интересуется всем, что происходит».

Помимо этого, ее история похожа на те, что я слышала от многих других людей. Ортега – это начальник, который всегда работает плечом к плечу со своими сотрудниками в магазинах и мастерских, он никогда не побрезгует закатать рукава и помочь разгрузить грузовики, если нужно, и он всегда раньше всех приходит и позже всех уходит. «И помимо того, что он хороший работник, – говорит Елена, – он перфекционист. Вплоть до того, что может сам выбрать пуговицу, которую нужно пришить на пиджак. И позвольте мне вас уверить – это не просто история, которую мы придумали, чтобы он выглядел хорошо. Я видела, как он делает это много раз за эти годы. Вы услышите множество историй о том, какой он человек и как работает, – потому что он делает это не один раз, а постоянно. Вы встретитесь с людьми, к примеру, которые не верят, что он ест в том же кафетерии, что и другие сотрудники, или что он ходит по коридорам центрального офиса, чтобы помочь там, где требуются его руки. Взгляните на эту фотографию из одного из логистических центров. – Она показывает на стену. – И вон он, на заднем плане, слушает. Вот что идет ему больше всего – он ненавидит управлять, сидя на стуле».

Ортега любит рисковать. И снова со слов Елены: «Это был риск, когда он начал свое дело, и он до сих пор рискует. Каждая минута должна быть вызовом для него. Если что-то идет не так, то именно Ортега сможет прояснить происходящее для команды и затем действовать, чтобы заставить всех приложить усилия. Он никогда не повышает голоса, но пользуется своим авторитетом и следит, чтобы его приказы выполнялись».

Все соглашаются с тем, что президент Inditex вызывает огромное уважение, обладает железной волей, и может показаться, что он только выглядит простым, но он действительно таков. Другой вопрос, по которому все сходятся во мнениях, что нет ничего неестественного в том, как он ведет себя и кто он есть. Хотя эта фраза уже избита до смерти, многие из его менеджеров сходятся в том, что он обладает «определенной харизмой» и что, когда наступают тяжелые времена, образ их босса вдохновляет их продолжать двигаться вперед. «Если он готов это сделать, то и я могу, поэтому я продолжаю вносить свою небольшую лепту в эту компанию и двигаюсь вместе с ней». Его пример вдохновляет и воодушевляет людей на работу, а также заставляет их брать на себя ответственность. И все они говорят нечто очень важное: «Я всегда видела его как бесконечно понимающего, очень человеческого, эдакого отца. В том смысле, что мы все – его дети».

Бисила Бококо из испанского трейд-офиса в Нью-Йорке рассказала, что первый CEO Inditex в США говорил, что Ортега «обладает такими личными качествами, что если бы я мог выбирать, то хотел бы, чтобы он был моим отцом». Сотрудники вроде Елены Перес, которым повезло начинать в те времена, когда Амансио лично знал каждого в компании, никогда не устают рассказывать о том, как он взаимодействует со всеми своими сотрудниками. Годы проходят, но она говорит, что доверяет ему так же, как раньше: «И это взаимно, потому что иногда он внезапно может позвонить мне в магазин, чтобы узнать о том, что его беспокоит – не о бизнесе, а обо мне».

Пример, который она мне привела, очень показательный. Много лет Елена путешествовала по миру, помогая открывать магазины в разных городах. По мере увеличения нагрузки она стала сильно уставать, и ей нужен был отдых. Она отправила запрос в отдел кадров, но сам Ортега немедленно перезвонил ей, чтобы сказать, что он осведомлен о ситуации, прекрасно понимает, что ей нужно и что «мы должны так организовать других, чтобы у тебя было больше времени на себя». Это были суровые годы, когда нужно было потуже затянуть пояса. Компания очень быстро росла и столкнулась с недостатком человеческих ресурсов. И снова Амансио лично решил проблему. «Что именно тебе нужно, чего бы ты хотела?» – спросил он. Елена объяснила, что, если бы она смогла получить обратно свои выходные

по субботам, у нее было бы два дня на восстановление. Амансио полностью ее поддержал. «Он соединяет в себе требовательность с умением поставить себя на место другого человека» – так она описывает Ортегу.

«Почему в некоторых городах повсюду висят объявления «требуется персонал»?» – спросила я ее, зная, что некоторые считают, что смены слишком длинные, плата слишком низкая, а клиенты часто очень грубы с сотрудниками. «Мы тяжело работаем, конечно, – отвечает она, – но я думаю, что компания платит честные деньги. Нам платят оклад, и помимо этого мы получаем комиссию – сотрудникам, отвечающим за продажи, полагается процент от всех сделок, менеджеры тоже получают бонусы. Ортега очень честен, и могу уверить вас, это распространяется на все сферы его жизни».

Наиболее удивительным фактом, подтверждающим его щедрость, и это повторяет огромное количество людей, является история о том, как он раздал акции сотрудникам компании. Для многих людей это решение оказалось жизненно важным. В случае Елены Перес: «Я уже как раз почти готова была купить себе дом, и это оказался финансовый толчок, которого мне не хватало. Я сказала об этом Ортеге, и он ответил: «Это прекрасно, Елена, теперь ты сможешь по-настоящему наслаждаться свободным временем на выходных!» Он не забыл, о чем я его просила за годы до этого. Что за память! Он ничего не забывает».

Должна признаться, я сильно сомневаюсь, что при таком росте Inditex и дальше сможет придерживаться философии, где человеческое берет верх. Очевидно, все изменится, потому что сейчас и число магазинов, и число сотрудников исчисляется тысячами. Если добавить сюда уборщиков, водителей и всех других людей, которые работают с Inditex не напрямую, количество персонала перевалит за полтора миллиона.

Я спрашиваю Елену, остался ли Амансио таким же, как раньше, и, еще до того, как я успеваю закончить вопрос, она отвечает: «Совсем таким же – простым, дружелюбным человеком. Он не позволил ничему изменить себя. Я познакомилась с ним, когда ему было около 50, но и теперь, когда ему уже за 70, он все еще привлекателен – своей улыбкой и взглядом одаривая теплом каждого, и кажется, что все мы – часть его семьи. Компания все растет и растет, но он носит те же

ботинки, рубашки и брюки». И то, что она говорит некоторое время спустя, заставляет меня улыбаться: «Я знаю, что он хотел бы чаще носить вещи Zara, но иногда его ужасно раздражает наш мужской отдел, потому что у них нет штанов его размера. Как человек, он все тот же. Я все еще вижу с ним в Артейхо каждый год. И у нас в магазине в Мадриде, конечно».

Когда жена Ортеги, Флори, приходит в магазины, она лишь еще один клиент. Иногда она заходит, просто чтобы поздороваться. Она никогда не заходит, чтобы проверить, как идут дела. Сегодня ее узнают, потому что ее фотографии появляются в прессе. Но до самого последнего времени никто не обращал на нее внимания. «Один из покупателей однажды спросил девушку-консультанта, что здесь делает Амансио Ортега. Ей пришлось сказать ему, что он – владелец магазина. Представьте себе, он просто бродил по магазину, как любой другой муж нашей покупательницы. – Она продолжает: – Что я хочу сказать – Ортега необычайно нормальный. И то же можно сказать обо всей семье. Однажды в субботу он внезапно зашел сюда со своей дочерью, Мартой, которая купила и заплатила за жакет так, будто она самый обычный покупатель. Марта совсем такая же, как ее родители. Все, что она делает, должно быть сделано наилучшим образом».

Я пользуюсь возможностью и спрашиваю менеджера магазина на ул. Веласкеса, как, по ее мнению, босс относится к деньгам. «Они для него не важны. Для него это лишь инструмент, позволяющий создавать рабочие места. Он открывает магазины или новые сети не для того, чтобы заработать еще больше денег, но чтобы получить удовлетворение, создавая новые рабочие места, а также для того, чтобы люди могли наслаждаться высокими стандартами жизни. И в то же время его собственная простая жизнь, его семья, друзья никогда не меняются». «Оказывает ли он большое влияние на то, что производится?» – спрашиваю я. «Конечно же!» – и так отвечали мне многие сотрудники продаж в компании. Мнение Ортеги всегда очень весомо в решениях относительно как самой продукции, так и методов, которыми она поступает к потребителю. Сегодня его мнение по-прежнему имеет значение. Он первопроходец и сам прокладывает путь в будущее.

Одежда хорошего качества?

Некоторые люди до сих пор уверены, что «вещи Zara дешевые, но плохого качества», – я пробовала такую критику на менеджерах магазинов, когда собирала материалы для книги. Ответ всегда один: «Количество людей, которые так думают, быстро снижается. Есть даже секция в женской коллекции, например, где используются очень дорогие итальянские ткани. Эти вещи не приносят прибыли, но поддерживают престиж компании». Эти вещи немного дороже, но все еще сохраняют отличное соотношение цены и качества. На другом полюсе располагается базовая коллекция, производящаяся из особых тканей, что позволяет снизить расходы. Конечно же, натуральная шерсть, очевидно, отличается от полиэстера или вискозы, хотя вискоза может быть и натуральным продуктом.

С точки зрения большинства сотрудников, Ортега очень смело подходит к вопросу изменения парадигмы и к новому образу женщины. Он понимает, что мода должна стать демократичной и вещи хорошего качества должны быть доступны каждому, а не только хорошо обеспеченным людям. «Наш план состоял в том, чтобы создавать вещи, качество которых постоянно будет улучшаться, по хорошим ценам – и мы добились успеха».

Другой вопрос, который всплывал в моих беседах с сотрудниками магазинов, касался системы, позволяющей убедиться, что в магазин поступают самые разные вещи. Они знают об опасности повторений и пытаются избегать ее в своих магазинах. Первый шаг осуществляется на этапе производства: компания никогда не производит большое количество единиц одного наименования, напротив, каждый год запускается огромное количество новых моделей, около 20 000, и прикладываются все усилия, чтобы избежать эффекта униформы. Помимо этого, важно то, что все магазины разные. Некоторые покупатели верят, что в них продают разные коллекции, потому что магазины работают по принципу бутиков, особенно если это небольшие точки, за счет чего создается полное ощущение эксклюзивности. У менеджеров магазинов достаточно большой уровень свободы, когда дело доходит до создания заказов на новые поставки в связи с желаниями клиентов. Цель в том, чтобы создать более личную атмосферу, чтобы была возможность каждого клиента обслужить идеально.

Чтобы добиться максимальной эффективности, менеджер магазина должен иметь прямую связь с руководителями отделений в Артейхо. Все данные компьютеризированы и обновляются каждую ночь. В Артейхо же отдел дистрибуции работает с данными и заказами, которые приходят из всех магазинов. Значительным фактором в успехе бизнеса являются отношения между магазинами, они могут обмениваться товарами. Каждый менеджер контролирует, что приходит и уходит из магазина, и все остальные могут также получать эту информацию. Оптимальным является полная замена ассортимента в течение 28 дней. «Задача состоит в том, чтобы каждая точка продажи обновляла ассортимент на полках и перемещала те товары, которые не продаются, в другие магазины».

Постоянно растущая компания

Многие люди пытались объяснить, что изменения были неизбежны по мере роста Inditex. Елена Перес, которая работала с командой при открытии Zara в Аргентине, Бразилии, Германии и Турции, помимо многих других стран, говорит, что все эти путешествия были очень важны для первых магазинов, потому что «в то время компания только вставала на ноги и нуждалась в собственной команде в каждой стране. Поддержка была определенно нужна и при открытии и второго, и третьего магазинов, но ее уже можно переложить и на плечи местных сотрудников. Это люди, которые лучше всего знают своих посетителей, плюс нужно держать в голове, сколько это стоит – оплачивать команду людей за границей.

«Помню, в Бразилии, – продолжает Елена, – первый магазин Zara открывался, когда страна проходила через экономически очень тяжелые времена. На подготовительные курсы пришло около 50 молодых мужчин и женщин, и один из молодых людей встал и сказал, что они благодарны Ортеге и Inditex, что в такое критическое время он в них поверил. Они попросили нас передать ему их благодарность, что мы и сделали, но Ортега никогда не любил похвалу. Не знаю, с чем это было связано – с его застенчивостью или с умом. Много раз я слышала, как когда кто-то начинал высказывать ему свое восхищение: «Какая красивая коллекция, она так понравится клиентам!» – он всегда отрезал: «Ладно, теперь скажи, что не так».

Согласно словам менеджера магазина на улице Веласкеса: «У роста тоже есть свои сложности. Теперь мы открываем так много магазинов в самых разных частях света, что уже невозможно объехать их все. В прежние времена, когда магазин открывался в Мадриде, к примеру, все мы, менеджеры, отправлялись туда, чтобы поддержать новый магазин после закрытия своих. Теперь это просто невозможно. Бизнес превратился в снежный ком, который уже не остановить».

За подбор нового персонала ответственен, естественно, отдел кадров. «Когда нам нужны люди, мы связываемся с HR, очень структурированным отделом, и они присылают нам резюме людей, которых подобрали. Мы проводим интервью и решаем, подходят они нам или нет. Менеджеры фактически работают как СЕО – нам полностью доверяют во всем. Если магазин не работает, с нас спросят почему, конечно, но мы существуем автономно. Каждый отдел имеет собственное руководство и обучающие курсы, которые проходят все – от кассира и выше».

Существует шесть фундаментальных правил, регулирующих общение с клиентом. Они известны как «главные шесть»:

- всегда работайте с приятным выражением лица;
- улыбайтесь за кассой;
- держите в руках ручку;
- менеджер должен быть более других заинтересован в клиентах;
- примерочные – важная точка в процессе продаж;
- во всем магазине важно проявлять терпение.

Елена продолжает: «Очень важны внутренние повышения. Тот сотрудник, который много работает и обладает необходимыми качествами, будет повышен. Если нужно соблюдать баланс между личной и профессиональной жизнью, для этого много возможностей. Мы делаем так постоянно, и не только в связи с последними инновациями, – всегда есть возможности работы на полставки, сбалансированное расписание и т. д., вся структура создана так, чтобы у нас было больше свободного времени. В компании множество позиций, до которых можно расти, – менеджер, заместитель управляющего, управляющий фабрикой, главный кассир, координатор и т. д. В Мадриде 90 процентов менеджеров начинали с должности консультанта. Думаю, я последняя, кого взяли сразу на позицию менеджера».

Zara Home

Через несколько лет после бума, о котором рассказывала Елена, был запущен проект Zara Home, единственный бренд в сети, носящий то же имя, что и ее флагман. Ева Карденас, присоединившаяся к Inditex, чтобы заниматься косметикой, предложила этот новый проект в 2002 году. Значение домашней и семейной жизни в обществе все растет. Если говорить словами Евы: «Мода – это образ мысли, действия и жизни. Она имеет огромное значение для культуры и той эпохи, в которой мы живем». Они обратили внимание, что люди инвестируют больше денег в украшение своих домов, чем в одежду. Донна Каран, Армани, Кэлвин Кляйн и другие великие творцы международных брендов занялись созданием коллекций для дома, а некоторые даже декорировали отели.

МОДА – ЭТО ОБРАЗ МЫСЛИ, ДЕЙСТВИЯ И ЖИЗНИ. ОНА ИМЕЕТ ОГРОМНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ КУЛЬТУРЫ И ТОЙ ЭПОХИ, В КОТОРОЙ МЫ ЖИВЕМ.

Когда Ортега решил запустить эту линию, у ответственной команды все было готово до того, как совет директоров одобрил название бренда. Все шутили, что это будут «безыменные магазины». Команде нравилось название Zara Home как естественное расширение бренда, но босс был не согласен. Он прекрасно знал о том, насколько серьезен риск, если дела с проектом пойдут не очень хорошо. Но в тот день, когда в Артейхо презентовали пилотный магазин, Ортега был так тронут, что созвал всех, кто был на работе в тот момент – от менеджеров до подмастерьев, чтобы все собрались вместе и посмотрели на него. Ева вспоминает, что вопроса «Как назвать?» было не избежать. По ее словам, команда, наиболее глубоко вовлеченная в проект, настаивала, что сеть должна называться Zara Home и что это будет успех. Ортегу же было никак не убедить. Несмотря на их разочарование, он сказал, что они должны продолжать работу. Превращение концепта в хороший продукт было очень сложной задачей, поэтому нельзя было позволить ей провалиться только из-за имени.

«В конце концов, – продолжает она, – после бесконечных обсуждений в канун нового, 2002 года он пришел, чтобы встретиться с нами, сияя, и сказал: «Что мне будет, если я позволю вам назвать сеть

Zara Home?» – «Один большой поцелуй!» – ответили мы все, ободренные этим выражением доверия. Мы убедили его, что не позволим проекту провалиться, и 1 августа 2003 года открыли первый магазин в Марбелье. Небольшие проблемы не дали нам устроить традиционное открытие в Ла-Корунье, но это все равно был полный успех».

Ева – это еще один человек, который стоит за спиной Амансио. Она признает, что ей очень нравится, что «в итоге ты считаешь этот бизнес своим». Ортега ведет людей за собой, потому что он настоящий лидер, человек, который всегда оказывает поддержку, умеет делегировать полномочия и давать в руки сотрудникам полную ответственность. «Много раз, – говорит она, – когда я была не уверена и спрашивала его мнение, он говорил: «А почему ты здесь? Ты должна учиться принимать такие решения». На самом деле он следит за всем и полностью вовлечен в процесс, но доверяет своим сотрудникам полностью. Он прямолинеен и дружелюбен, ничего общего с теми крутыми менеджерами, которых иногда встречаешь, и он умеет сочетать чувство юмора с высокими требованиями. Он никогда не бывает полностью удовлетворен собой, и ты волей-неволей впитываешь это ощущение, стараешься двигаться вперед и делать все лучше и лучше».

Другой фактор, который отмечает Ева Карденас, – это «его удивительная память. Он никогда не забывает ничего – ни о людях, ни о компании. Он обладает особым восприятием: может взглянуть на план и понять, что будет с магазином, когда он начнет работать. Он превосходный архитектор». Я спрашиваю ее, как, по ее мнению, Амансио развивает эти свои навыки, и она отвечает, что, когда дело доходит до качества, он обладает шестым чувством. «Он бросает взгляд на тысячи вещей, висящих в комнате, и сразу же выбирает лучшую. Так же он относится и к еде – страстно ценит великолепное качество и красоту. Именно поэтому Inditex такой, какой есть».

Глава 7

Индивидуальный проект по вопросам этики

В последние дни августа 2007 года Амансио Ортега очень загорелый и выглядит очень здоровым. Пока половина Испании еще только возвращается из отпусков, он принимает меня на своем командном посту в Артейхо – с широкой улыбкой человека, который пребывает в мире с собой и с жизнью. Он заходит в кабинет со своей обычной уверенностью и приветствует меня очень тепло. Дела на подъеме. В национальных и иностранных медиа его называют гением текстильной и дистрибуционной индустрий 21-го века и удивительным человеком, возглавившим бизнес-революцию в мире моды.

В те дни мы стали свидетелями землетрясения, опустошившего Перу. Практически в тот же момент в прессе разнеслась весть, что Inditex жертвует 1 млн евро на борьбу с последствиями трагедии, в помощь ее жертвам. Все больше и больше компаний добавляют свои миллионы к этой гуманитарной акции, вдохновленные жестом Ортеги. Это был очевидный пример огромного влияния Inditex или в данном случае Амансио, его президента, и внимания к тому, что он делает, не только в своей профессиональной области, но во всем, чем занимается.

В то утро, прежде чем вернуться в Мадрид, у меня была возможность поздравить его с такой быстрой реакцией. После этого мы обмениваемся впечатлениями о жизни в целом. Я знаю, что каждый раз, когда мы с ним так болтаем, я должна снова и снова убеждать его, что он не должен бояться делиться со мной своим мнением. «Я хочу быть свидетелем того влияния, которым вы обладаете, и того, как ответственно вы относитесь ко всем своим действиям», – сказала я, когда мы пожали друг другу руки. Я продолжила говорить о его способности бить рекорды, не только когда дело доходит до достижения каких-то астрономических показателей в бизнесе, но также в том, что его бизнес так быстро реагирует на многие проблемы вроде помощи пострадавшим в стране третьего мира. Я рассказала ему, что после того, как я услышала о его решении, то сразу позвонила его менеджеру, отвечающему за социальную

ответственность бизнеса, Хавьеру Черколесу, чтобы спросить его, как будет осуществляться помощь. Он ответил из Лимы, что Амансио посчитал недостаточным послать небольшое пожертвование и отправил нескольких своих людей на место трагедии, чтобы они прямо там могли оказать максимальную помощь после такого массивного разрушения. Они работали дни напролет с разными общественными организациями, стараясь проследить, чтобы их помощь была направлена туда, где она действительно нужна. Такого рода участие стало абсолютно новым опытом. Ортега согласился: «Да, кто-то должен расчистить дорогу. Но я что-то делаю, потому что хочу так сделать, а не чтобы обо мне разошлись слухи. Этого мне не нужно. Что я хочу сделать, то будет сделано, и мне не нужно ходить вокруг этого кругами».

Ортега и обязательства перед общественными организациями

Хавьер Черколес присоединился к нам сразу после возвращения из Лимы. Это позволило мне расспросить их обоих о впечатлениях о СОБ (социальной ответственности бизнеса), которая для компании калибра Inditex должна иметь огромное значение. Хавьер сказал, что, когда он только услышал о землетрясении, сразу же позвонил Ортеге. Помимо того что у Inditex есть фабрика в Перу, компания постоянно работает над инициативами под общим названием «Программы развития общества», особенно в области образования. После короткого разговора по телефону они разработали приблизительный план действий, и он попросил Амансио дать разрешение на оказание помощи Перу.

Ортега отреагировал мгновенно. «Он спросил меня, с кем мы будем работать, почему там, а не в других точках с подобными катастрофами, о каких суммах идет речь, а также о том, какие еще действия я собираюсь предпринять. Мой ответ на первый вопрос успокоил его – я сказал, что мы будем взаимодействовать только с теми, кто гарантирует немедленную помощь пострадавшим от катастрофы – прозрачную, эффективную, безопасную, другими словами, операторами будут его хорошие друзья и советники из Fe y Alegría (Вера и Радость) – общественной организации, которая никогда его не подводила и которая в связи со случившимся обратилась к христианским общинам и их прихожанам, чтобы они помогли в распределении помощи, которая будет поступать в следующие дни. Мы послали помощь в Перу через те же каналы, через которые осуществляли некоторые образцовые проекты на Шри-Ланке и в Марокко, через компанию Prestige.

Помимо собственно помощи кто-то предложил идею, которая заставила Ортегу засомневаться на мгновение: нужно было рассказать об этом жесте в СМИ. Ортега всегда страдает от публичного освещения своих действий, и тут он исходит из своего фундаментального положения – «никогда не давай своей левой руке знать, что делает твоя правая рука». Однако он принял предложение. Если Inditex опубликует эту информацию, очень высока вероятность,

что другие испанские корпорации последуют примеру компании и предпримут какие-то действия. Он это понимал и в итоге ответил: «Я согласен, но позвоните Пабло Исле. Расскажите ему об этом и, если он не против, тогда действуйте».

После этого состоялись примерно четырехминутные телефонные переговоры, один человек из Галисии, другой – из Валенсии. Затем Ортега сформировал полную стратегическую модель действий, но, пожалуй, наиболее важным его решением было послать своего руководителя СОБ лично заняться воплощением программы в жизнь. Это было важно – быть «там». Это решение было принято очень быстро – он исходил из собственного здравого смысла и ясного понимания того, чего требует социальная ответственность.

Мы поговорили какое-то время о социальной ответственности. Хавьер рассказывает со скоростью звука, и его невозможно прервать – он блестящий эксперт в этой области и может в деталях ответить на любой вопрос. Он убежден, что его президент – это человек, который дает абсолютную свободу тем, кому доверяет. Черколес объясняет, что «Ортега – один из немногих людей, которые позволяли мне воплощать столько идей, сколько я считаю нужным для формирования социально-ответственного бизнеса. Он никогда не ставил никаких препон у меня на пути. Когда мы планировали создание первого отчета о социально-ответственном развитии в 2002 году, он попросил меня провести четырехминутную презентацию для руководящего комитета, чтобы они могли принять окончательное решение. Большая часть людей была против этой идеи, потому что нам пришлось бы раскрыть кое-какие секретные данные компании, а наши конкуренты не были готовы сделать то же. По мнению одного из руководителей, присутствовавшего там, это не было необходимостью и не было востребовано. Когда встал еще более сложный вопрос о необходимых защитных мерах при подготовке отчета, Ортега вмешался: «Вы ничего не поняли. Миру это нужно. Этого требуют от меня и, следовательно, от Inditex. Если мы не займемся этим сейчас, то упустим момент. Отличная презентация. Продолжай». Результатом стало то, что мы стали первой корпорацией, входящей в список IBEX 35 (ключевой испанский фондовый индекс. – *Прим. ред.*), опубликовавшей такой отчет».

Отдел корпоративной социальной ответственности вырос из презентации, проведенной Хавьером Черколесом для Хосе Мариа Кастеллано в марте 2000 года. В то время он работал директором отдела стратегического консалтинга в Price Waterhouse Coopers, занимаясь другими текстильными брендами – GAP, Timberland, Sara Lee и Nike. Также он взаимодействовал с лондонским офисом компании, работая над проектом для British Petroleum. Его старший партнер предложил ему подготовить предложение для Zara в Ла-Корунье, и Черколес попросил его о возможности действовать свободно, чтобы придумать нечто инновационное, так как Inditex никогда до этого не обращался в консалтинговые агентства. Для подготовки презентации он использовал программу о динозаврах для детей, которую купил за ночь до этого на Трафальгарской площади.

Все было построено на концепции «кусков», которые динозавры и хищники откусывали от репутации компании. У каждого хищника было свое латинское название, и каждый значительный держатель доли ассоциировался с похожим именем. Хищники и ключевые игроки были вовлеченными сторонами. Было также условие, что «заинтересованные стороны» могут откусить столько, сколько считают нужным. Другими словами, когда они «кусают», они не договариваются – они делают это совсем как тираннозавры юрского периода. Это было чистой провокацией, но иначе не было никакой возможности убедить Inditex купить проект по стратегическому консалтингу.

Черколес извинился, если контент презентации показался слишком нахальным. Он объяснил Кастеллано, что если он хоть немного оскорбил в своей презентации его лично или компанию, которую он представляет, то можно сделать более классическую презентацию. Но Кастеллано попросил его продолжать. Вопль первого хищника очень удивил второго человека Inditex – и этот вопль позже обеспечит развитие проекта СОБ в компании. К счастью, эта презентация совпала с конкретными потребностями Inditex и определенными финансовыми показателями, связанными со стратегическим решением Ортеги о публичном размещении акций компании.

Проект по стратегическому консалтингу в итоге привел к составлению внутреннего кодекса управления и был просмотрен Ортегой. Он стартовал в сентябре 2000 года под названием

«Индивидуальный проект по вопросам этики». Помимо других действий, в рамках этого проекта планировалось провести интервью с 40 топ-менеджерами Inditex, посвященные специфическим вопросам касательно этических аспектов бизнес-модели компании. Все шло согласно плану до того дня, когда Черколес должен был провести интервью с Ортегой. Хавьер рассказал мне, что специально для этого он купил галстук в Zara, и, когда походя сказал об этом Амансио, тот ответил: «Он тебе вообще не идет».

Встреча, на которую было запланировано 15 минут, продлилась больше трех часов. Ортега начал с выяснения подробностей личной жизни Черколеса – кто он, чем занимается, чего хочет от жизни и т. д. Они разговаривали о его семье, религиозных и этических взглядах, а также о его системе ценностей. Это был настоящий рентген человека, который несколькими месяцами позже будет приглашен в компанию для руководства первым проектом по корпоративной ответственности в Испании.

За ту нашу беседу с Черколесом мы успели обсудить самые разные вопросы – вроде предстоящего вывода компании на фондовую биржу, эффекта, который это окажет на жизнь корпорации и его собственную жизнь, а также о предстоящих в связи с этим сложностях. Прежде чем мы закончили, я спросила его, какова была цель его работы. Чтобы найти ответ на такой прямой вопрос, Хавьер Черколес вспоминает сказку братьев Grimm «О том, кто ходил страху учиться». Жил-был молодой человек, который ничего не боялся, пока однажды жена не вылила на него ведро с пескарями, тут он и закричал. С тех пор он познал значение страха. Ортега в свое время посмеялся над таким объяснением. «Если это ваш план и ты сможешь показать мне его, действуй!» – сказал он.

Это было в ноябре. Тот разговор имел незамедлительные последствия: был совершен разворот на 180 градусов в соответствии с конечными целями проекта, для того чтобы достичь их в кратчайшие сроки. Черколес сфокусировал свои усилия на посещении фабрик поставщиков в Марокко, Португалии и Испании – и это был опыт, очень отличающийся от его обычной консалтинговой работы.

Первый драфт был отправлен руководству в феврале 2001 года, и после проверки независимыми консультантами отчет был принят. Ортега поздравил всех с осуществлением проекта. Когда Черколес

вернулся в свой офис, то получил приглашение принять участие в проекте СОБ в Inditex. Три недели спустя он присоединился к команде. Вскоре после этого была разработана первая стратегия формирования модели социальной ответственности Inditex. Для этой цели использовалась презентация с двумя вариантами развития событий. Один был очень амбициозным и включал глубокие изменения и значительные быстрые результаты, второй же был более консервативен, основан на медленных изменениях и следовании примеру других компаний сектора. На волне первоначальных сомнений, выраженных правлением, Ортега стал действовать решительно: «Давайте выберем более трудный путь». После одобрения Ортегой и советом директоров Inditex план не претерпел значительных изменений. Эта стратегия включала, помимо всего прочего, требование приверженности переменам и новый способ развития социально-ответственной бизнес-модели, и это в те времена, когда концепт социальной ответственности, по сути, еще не был внедрен в корпоративные стратегии как в Испании, так и за ее пределами. Новые обязательства стали реальностью, и компания присоединилась к Глобальному договору ООН. Inditex стал первой испанской корпорацией, принявшей эти обязательства на добровольной основе.

«В какую прекрасную заварушку мы себя втянули! – прокомментировал это Ортега. – Все, что нам нужно делать теперь, – это работать, работать и работать. Никто не простит нам провала».

Другими предвосхищающими действиями в стратегии было предложение организовать социальный совет, который будет подчиняться напрямую совету директоров Inditex и, следовательно, корпоративной организации «добросовестного управления». В то время это предложение совпало с первой покупкой доли в компании SETEM, входящей в список IBEX 35, чтобы испытать то, что называется «оспоримость рынка» (contestability). И снова Хавьеру Черколесу нужна была поддержка Ортеги. Внутри компании звучали голоса против этого проекта, особенно против скорости, с которой разворачивались события. Общественные организации, держатели акций, журналисты – все задавались вопросами о новой модели Inditex.

Единственным инструментом, который позволил бы исправить эту ситуацию, было увеличение уровня прозрачности организации.

Амансио понимал, что компании нужно обратиться к организациям некоммерческого сектора, которые до 2001 года имели крайне мало общего с реалиями Inditex, как и, собственно, со всеми компаниями IBEX 35. И это все еще было сложно внедрить в практику шесть лет спустя. Совет – это эталонная модель регулирования отношений между общественным сектором и кодексом Inditex по управлению внешними производствами и мастерскими.

Худшие моменты для компании случились после обвала текстильной фабрики в Бангладеш. Разрушилась фабрика в Саваре, центре Бангладеш, в результате ошибки в бетонной смеси. Когда это случилось, Inditex производил на фабрике 30 000 детских поло для летней кампании в Южной Америке. Другие фабрики компании во время этой катастрофы производили миллионы единиц. Но все это не имело никакого значения. Единственное, что имело, – Inditex производил свою продукцию на этой фабрике.

Ортега сказал Черколесу: «Делай все, что нужно, чтобы исправить ситуацию. Меня не волнует пресса, важно только немедленное и эффективное разрешение кризиса. И помоги людям. Если мы нужны им, давай окажем помощь». Хавьер немедленно отправился в Брюссель на встречу с Нилом Кирни, генеральным секретарем Международной федерации рабочих текстильной и швейной промышленности. У него было прямое распоряжение: Inditex готов разрешить ситуацию, чего бы это ни стоило, и хочет создать прецедент для будущих действий. Услышав это, Кирни изменился в лице. Это был первый раз, когда он получал предложения такого рода непосредственно от президента текстильной корпорации. Ортега принял вызов и избежал оскорблений.

ДЕЛАЙ ВСЕ, ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ИСПРАВИТЬ СИТУАЦИЮ. МЕНЯ НЕ ВОЛНУЕТ ПРЕССА, ВАЖНО ТОЛЬКО НЕМЕДЛЕННОЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КРИЗИСА. И ПОМОГИ ЛЮДЯМ. ЕСЛИ МЫ НУЖНЫ ИМ, ДАВАЙ ОКАЖЕМ ПОМОЩЬ.

Черколес и Кирни отправились в Даку. С главным местным советом они создали план по восстановлению после повреждений и сформировали программу, которая позволит немедленно возместить ущерб пострадавшим и их семьям. В течение двух недель все жертвы были размещены в частных клиниках. Исследовались возможности

создания резервного фонда, который позволит действовать в сходных ситуациях в других местах, которые будут отвечать требованиям СОБ и будут проверены организациями с признанным международным уровнем (RPMG International).

Некоторые крупные международные корпорации в области ритейла и дистрибуции выступали против этого. Если бы удалось организовать фонд добровольной помощи (Spectrum Voluntary Relief Scheme fund), его можно было бы использовать в будущем, а также это позволило бы обозначить риски, которые могут повредить индустрии.

Сегодня этот фонд – реальность и очень важный инструмент, который позволяет оценить убытки и материальные последствия происшествий на рабочих местах в странах третьего мира. На практике это ключевой инструмент управления и преодоления сходных гуманитарных кризисов вроде того, который произошел на фабрике в Бангладеш.

На волне создания фонда закрутились и другие подобные проекты, вроде повышения минимального размера оплаты труда в стране. Возможно, самым важным последствием было то, что движения были организованы для установления и защиты прав ассоциаций и коллективов фабрик, с которыми работает Inditex. В результате этих действий более 2800 профсоюзных организаций в странах третьего мира смогли осуществлять свою деятельность на фабриках в таких сложных странах, как Перу, Марокко, Турция, Индия, Бангладеш, Таиланд и Камбоджа.

Все это привело к рождению новой модели бизнеса. Возможно, сегодня мы являемся свидетелями парадигмальных изменений, включающих равное присутствие местных и международных объединений, байеров и организаций международного уровня, а также методы разрешения конфликтов через создание профсоюзов, способных развивать «зрелые производственные отношения между всеми вовлеченными сторонами».

Равнозначным было подписание международного соглашения между Inditex и Всемирной федерацией профсоюзов о совместном контроле за соблюдением Кодекса управления внешними производствами и мастерскими в товарной цепи компании. Профсоюзные организации были приглашены для участия в процессах установления и наблюдения за двумя ключевыми пунктами

соглашения с Международным бюро труда: правами на ассоциацию и заключением коллективных договоров. Это означало существование уникального и инновационного соглашения, которое до тех пор ни у кого не хватало решимости подписать.

И снова Ортега поддержал проект. Он должен был быть там, чтобы сделать этот шаг навстречу. После подписания соглашения в 2007 году Ортега принимал участие в серии частных дискуссий. Гостями были Нил Кирни и Фитека (представители Международной федерации рабочих текстильной и швейной промышленности). Я сама свидетель того, как Пабло Исла на лекции для студентов в ISEM Fashion Business School рассказывал о бизнес-модели Inditex и представлял замечательную презентацию по серии инновационных проектов в Испании для физически и умственно ограниченных лиц. Это лишь еще один пример того, что компания принимает свои социальные обязательства как исходную точку для своей бизнес-модели, а не для получения дополнительной прибыли.

Цели СОБ – не экономические. Социальная ответственность присутствует во всех процессах как фактор, который встроен в компанию в целом и в частности – в обществе, в котором она действует. Удивительно видеть, как расширение программ увеличило продуктивность поставщиков. Это не просто болтовня о политкорректности, это часть структуры группы и ее предпринимательской культуры. Inditex инициировал процесс приверженности изменениям на наиболее человеческом уровне. Компания основывается на уважении прав человека и труда и поддержке более 1300 фабрик своих внешних поставщиков. С точки зрения бизнеса благодаря этому процессу в кооперации с союзами и международными федерациями множество предпринимателей в развивающихся странах пришли к пониманию того, что подобные изменения могут органично вписаться в компанию.

Черколес с удовольствием объясняет, что созданное на основе этой формулы положение дел является результатом постоянно развивающейся бизнес-модели. Это следствие очень позитивного диалога с заинтересованными группами как в индустриальных, так и в развивающихся странах. Появилась возможность рассмотреть новые отношения и роли, возникающие между союзами и корпорациями. Эта парадигма создает пространство для устойчивого социального

инвестирования – вроде создания магазинов, которыми руководят умственно отсталые, физически ограниченные лица и бывшие заключенные.

Еще один аспект, который близкие к Амансио люди находят крайне позитивным, – это то, что стратегия СОБ приносит пользу не только сотрудникам Inditex, но и огромному числу людей, вовлеченных в труд на сторонних фабриках. Это превосходная возможность для всех лично и для роста бизнеса, потому что она предлагает новый вариант будущего. Все – от Амансио Ортеги и Пабло Ислы до самого последнего сотрудника – являются приверженцами этой идеи.

Успех в компании, у которой есть сердце

Время от времени Амансио намекает, что мне нужно быть менее настойчивой в своем стремлении сделать наши разговоры достоянием широкой общественности. Но я стою на своем, ведь с тех пор, как мне посчастливилось узнать, что лежит за названием его компании, я просто обязана всем рассказать об этом. Однако я бы не хотела лишний раз его тревожить. С уступчивостью и доверием в голосе он повторяет: «Не мне учить тебя делать твою работу. Но я хочу еще раз прояснить – если я и достиг чего-то, то это потому, что я верю в свою формулу, и потому, что вокруг меня очень много людей – тысячи, – которые тоже в нее верят. Не знаю, так ли это для тебя. Я часто думаю, что было бы здорово полностью изменить мою внешность, чтобы я мог продолжить просто жить своей жизнью, но не разговаривая со всеми о самом себе».

После этого дружелюбного вступления, расслабленные и на твердом основании доверия, мы снова движемся вперед в своих обсуждениях. Я хочу, чтобы он рассказал мне о том, что рождается из самой сути его подхода к делам, о том невероятно важном факторе, которому никогда не научат в бизнес-школе и не напишут в книге. Я говорю ему, что у его компании есть сердце, и прошу его рассказать мне об этом. Он, кажется, рад поговорить на эту тему, хотя вначале немного отклоняется от заданного вопроса. «Этим летом я разговаривал с крупным бизнесменом, который начинал, когда ему было 13 лет, совсем как я, и работал до 19. Затем он отучился в университете, и, приложив много сил и многим пожертвовав, он

вылепил из себя нечто очень впечатляющее. Он сказал мне, что считает важными как в личной жизни, так и в бизнесе очень простые вещи. Самое главное – простота. И я думаю, что тут он попал в самую точку. Когда ты думаешь обо всем, что есть вокруг тебя, и внимательно отбираешь то, что делает тебя счастливым, приходишь к заключению, что самые базовые вещи – самые лучшие. Если ты достаточно счастлив, чтобы понимать это, это как будто ты выиграл первый приз в лотерею, потому что тогда ты можешь быть счастливым целыми днями. В этом смысле – быть счастливым просто. И что еще хорошего в этом открытии – ты вдруг обнаруживаешь, что можешь передать свое счастье, состояние ума, хорошее настроение своей семье, работникам своей фабрики и своим друзьям.

Когда ты находишься в мире с самим собой, то приходишь домой или на работу с позитивным настроением и транслируешь этот оптимизм всем окружающим. Жизнь намного проще, чем мы порой считаем». После короткой паузы он добавляет: «Но ты также должен заставить себя сделать что-то креативное, что-то новое. Ничто не удовлетворяет больше, чем вложение своего сердца и своей души в то, что, ты веришь, ты должен делать».

Этот бизнесмен, друг Амансио (я не узнала его имени), произвел очень приятное впечатление на Ортегу. «Мы ужинали здесь, в Ла-Корунье, наслаждаясь возможностью жить в мире, свободными от страхов и без охранников, потому что мы не показываем всем, что имеем и кто мы. И мы пришли к выводу, что, так как каким-то образом другие люди потеряли здравый смысл, нужно уметь направлять свою жизнь. Сегодня люди много знают, имеют блестящее образование, но в них слишком много амбиций и страшная одержимость иметь деньги, деньги, деньги».

Я никогда, наверное, не забуду тон, которым Амансио, человек, входящий в список богатейших людей мира, говорил об этом очевидном факте. Несмотря на свое положение, он смотрит на мир вокруг себя критически. «Деньги существовали всегда, и в терминах абсолюта они являются злом сами по себе. Что мы наблюдаем сегодня, так это слишком много избыточности, слишком много выставляется напоказ. Это желание владеть домами, машинами, проводить отпуск в роскоши – все зашло слишком далеко! Люди совсем потеряли головы. Они не хотят хоть в чем-то себе отказывать.

Уже слишком поздно пытаться выбраться из этой фатальной гонки?» Но он сам дает оптимистичный и обнадеженный ответ: «Не думаю. Я надеюсь, что люди осознают, насколько велика эта ошибка – позволить себе погибнуть в погоне за потребительской мечтой, из этого ничего хорошего не может выйти. Главное – воспитать людей с другим отношением к этому».

Раз уж мы так комфортно беседуем друг с другом, я чувствую, что могу сказать, что его формула мгновенной доставки одежды – один из главных факторов, ведущих к росту потребления, особенно среди молодежи. Амансио не хочет лукавить, поэтому принимает это, но он умен и говорит, что на происходящее можно взглянуть с другой стороны: «Чего мы пытаемся добиться – так это сделать моду доступной каждому. Конечно, ты полностью права, когда говоришь, что именно любовь к новизне способствует росту потребления, но ты также должна принять, что в наших магазинах вещи стоят совсем недорого благодаря нашей формуле, и это позволяет многим людям одеваться хорошо, не отдавая за это руку или ногу».

Это первый раз, когда я ловлю его на том, что он признает свое влияние на рынок в целом. «Конечно же, должен быть какой-то лозунг, под которым все будут маршировать. Одно из хороших качеств нашей компании – это то, что многие другие организации следуют за нами, их будто тянет в том же направлении. Некоторые прямо мне так и говорили: «Или мы идем по вашим следам, или исчезнем». Это факт – мода стала социально демократичной. Возможность хорошо одеваться – больше не роскошь, доступная лишь элите».

«Можно ли сказать, что это один из главных секретов успеха Zara?» – спрашиваю я президента Inditex. «Одна из вещей, которая больше всего помогла на пути к успеху в продажах, это то, что мы получаем информацию о том, что происходит в магазинах по всему миру ежедневно. Покупатели представляют собой одну команду, и мы научились слушать их». В итоге я спрашиваю его, думал ли он когда-нибудь, что его будущее будет таким блестящим. Он отвечает: «Если бы мы предполагали, к чему приведет ежедневная рутинная работа, которую мы выполняли, у нас не было бы сил ее делать. Не думаю, что сделал бы то же снова. Общий объем работы, которую мы проделали за все эти годы, очень сильно пугает».

«Ты должен любить людей, которые с нами работают, – это наш долг!»

Ортега всегда говорит о своих людях, как о «моторе, который не позволяет мне остановиться ни раньше, ни сейчас. Так много людей обязаны своим источником пропитания тому, что это все сработало! И они все – очень важная часть меня! Я хочу, чтобы ты знала: я действительно люблю людей, которые сделали это предприятие возможным. Я никогда не прекращаю говорить своим менеджерам: «Вы должны любить людей, которые с нами работают, это наш долг. Вы должны быть рядом с ними, с их заботами, понимать, кто они, знать их дома, семьи, а не только рабочие дела. И тогда они отдадут вам все. Если их не любить, вы ничего не добьетесь». Я всегда помню, что мне говорили сотрудники, когда мы заканчивали встречи: «Вы заботитесь о нас, мы заботимся о компании». Если нужно, чтобы люди вокруг вас впряглись в общее дело, и вы просите их об этом, заботясь о них и внимательно относясь к их делам, вы получите все, что хотите».

Когда я спрашиваю, как он пришел к этим убеждениям, он отвечает: «Это просто отношение, которое у тебя либо есть, либо нет. Нельзя гордо сказать: «Я сделал это». Нужно говорить правду. Мы все это сделали. Чем я действительно горжусь, так это тем, что люди делают свою работу и относятся к ней, как к своей собственной. Это как когда ваши дети в чем-то лучше, чем вы сами. То же самое происходит с людьми, которых вы обучаете. Нет большего удовольствия, чем видеть, что люди вокруг тебя прекрасно работают, как ты и предполагал.

В жизни, если ты посвящаешь себя выполнению того, во что ты действительно веришь и что можешь делать, ты добьешься успеха. Плохие новости в том, если ты обнаружишь себя среди людей, которые не верят в то, что делают, или в проекты, которые осуществляют, или которым не повезло так же, как тебе. Потому что работа, которая тебе нравится, – это большая удача. Это причина, по которой я всегда стараюсь найти наиболее подходящую обстановку для каждого человека, чтобы все могли наслаждаться своей частью работы по максимуму».

Как я упоминала в предыдущих главах, Ортега любит разговаривать со своими сотрудниками. «Мне нравится знать, что за люди работают

со мной. Я говорил это тысячи раз, у меня нет отдельного большого кабинета, хотя у меня и маленького нет. Я говорю это не для привлечения внимания и не потому что это звучит хорошо – просто это правда. Я всегда действовал таким образом, потому что мне нравится перемещаться по всему зданию, своими глазами смотреть на происходящее. Именно так я замечаю, что качество продукции улучшается. В женском отделе у нас сейчас работает отличный сотрудник, который раньше работал в Аргентине и Мексике, и она сразу поняла, что мы делаем. Я стараюсь не терять из виду таких деталей, потому что из них строится компания. В этом бизнесе люди обожают тебя сегодня и ненавидят завтра, и все знают это. Компания работает хорошо, потому что нам всем абсолютно ясно, что мы должны делать. Если мы это сделаем, то все будет хорошо или даже лучше, день за днем».

«Мистер Ортега»

Во время одного из моих визитов в Inditex помимо других сотрудников я разговаривала с женщиной по имени Пилар Денлло, которая провела много лет, возглавляя одну из фабрик, Санлор, работающую на головной офис. Она в деталях рассказала мне о том, как они все вместе росли. Она еще девочкой работала в одной из мастерских, как и множество других людей в компании, и рассказала, как Ортега вкалывал целыми днями, чтобы превратить крошечную мастерскую в фабрику, которой она теперь управляет. Она не может скрыть искреннее обожание и уважение к боссу. Для нее очень важны их узы дружбы и «мистер Ортега».

«Вы видите, что люди по-настоящему любят его? – спрашивает она меня, с трудом скрывая энтузиазм. – В нем есть все, что должно быть в начальнике. Вы не найдете никого, кто хоть слово плохое о нем скажет, ни новые сотрудники, ни женщины, которые занимаются глажкой. Никто. У людей может быть свое мнение относительно компании, но о нем все сходятся во мнении – только хорошо».

Я говорю ей, что Амансио лично просил меня, если я буду писать книгу, не писать агиографию, поэтому я бы хотела узнать, что происходило в самом начале. Я упоминаю слухи, что он плохо платил и эксплуатировал людей в мастерских. Она отвечает без малейшего

сомнения: «Этого никогда не было. Он воплощение щедрости. Как кто-то смеет говорить, что он эксплуатировал людей! Могу уверить вас, что он всегда говорил управляющим фабриками: «Будьте милы с работниками мастерских. Заботьтесь о персонале. Всегда помните о них, потому что вы, – это он и мне лично говорил, – вы получаете ту же зарплату, что бы ни случилось, но если в мастерской нет работы, они не получают ничего».

Пилар подчеркивает, что Ортега настаивал на идее полной ответственности за своих сотрудников, поэтому она никогда не перестает думать о факторах социальной безопасности и также о том, что ее мастерские на 100 процентов легальны. «Это довольно сложно, потому что сегодня не так просто найти людей, которые с удовольствием будут работать на швейной машине, как в прежние дни. У меня есть мастерские в Галисии, – продолжает она, – и если девочки, работающие там, уйдут от нас, нам нечем будет их заменить». Это правда сложная задача в наши времена высоких технологий, но, будучи старше 60, Пилар все еще настаивает, что она гордится тем, что работает в компании вроде этой. «Иногда я говорю Ортеге, что это я должна платить ему за работу в этой компании. Помню, однажды он благодарил меня перед группой людей за работу с той же увлеченностью, что и много лет назад. Он очень эмоциональный человек в душе, и, хотя иногда ему приходится быть твердым и принимать тяжелые решения, он достаточно человечен, чтобы выразить благодарность, и достаточно чувствителен, чтобы интересоваться людьми, с которыми встречается».

ОРТЕГА ЛЮБИТ РАЗГОВАРИВАТЬ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ. «МНЕ НРАВИТСЯ ЗНАТЬ, ЧТО ЗА ЛЮДИ РАБОТАЮТ СО МНОЙ».

Когда я прошу ее дать мне объективную оценку президенту Inditex, прежде чем мы закончим свою небольшую беседу, она говорит: «Он требователен, он давит на тебя, заставляет работать самым лучшим образом. Но, работая с ним, невозможно не двигаться вперед, потому что, когда он просит сделать что-то, что кажется невозможным, ты вдруг обнаруживаешь, что можешь это сделать, хотя понятия не имеешь, откуда на это берутся силы. Он доверяет тебе и знает, что ты сделаешь все, что можешь. И происходит вот что: ты чувствуешь, что

компания – это ты. Даже сегодня, когда мы уже не ездим друг к другу так, как делали раньше, и компания так сильно выросла – иногда за целый год ни разу не встретимся, – мы все еще собираемся на общих встречах, и это ощущение, что компания – это я, не покидает меня. Мы все это чувствуем, и мы впитали это от него. Работая с Ортегой, ты растешь как человек и как профессионал».

Глава 8

Как Амансио видит свою компанию и свою жизнь

Долгий ланч с президентом Inditex

На первой неделе мая 2008 года меня приветствует в Ла-Корунье безоблачное голубое небо. Я снова приглашена на ланч с Амансио Ортегой, после того как я обменялась впечатлениями с его людьми за прошедшую неделю. Прогулка – лучшая подготовка к беседе с этим человеком, который кажется таким же спокойным, как Бискайский залив рядом с Финистерром, где океан излучает силу и загадочность. Этот фон отражает личность главного героя этой книги, того, кого все обожают, но также того, кто может заставить окружающих трепетать, не только когда не согласен с кем-то, но – и это гораздо хуже – когда он игнорирует вас. Подобно диким волнам, разбивающимся о скалы и сметающим все на своем пути.

У нас забронирован столик на половину первого, и, по идее, у нас должно хватить времени на спокойный, неторопливый разговор. Кто-то подходит ко мне и предупреждает, что он задержится на несколько минут, потому что возникли неотложные дела. Мне передают его глубочайшие извинения, но вот уже меньше чем через 10 минут приходит он сам, такой же спокойный, как обычно. Первым делом он извиняется за опоздание, по его словам, он редко опаздывает, и сегодня это вопрос форс-мажорных обстоятельств.

Я напоминаю ему, что в одну из наших встреч он рассказывал, и я об этом уже упоминала, что его отец, работающий на железной дороге, научил его важности абсолютной пунктуальности. «Я сама предпочитаю приходить вовремя, – говорю я ему, – но иногда происходит нечто, что просто делает это невозможным». Амансио соглашается: «Ты права, но для меня пунктуальность – это не просто качество, унаследованное от отца, она важна еще и потому, что время для меня очень ценно, ценнее, чем для многих других. Мне кажется, что заставлять кого-то ждать, вне зависимости от того, кто этот человек, очень плохо, потому что это показывает, что ты не ценишь время того человека, который тебя ждет. Мы не имеем права заставлять других людей терять свое время из-за нас». Выражение его лица становится очень серьезным, когда он рассказывает об одном человеке, который никогда не приходил вовремя. «Некоторое время назад мне пришлось в итоге топнуть ногой. Я сказал: «Этого больше

не должно повториться. Просто позволь мне напомнить тебе, что я президент, ладно?» И это, похоже, решило проблему».

Это первый раз, когда я слышу от него нечто подобное. Это кажется абсолютно несовместимым с его обычным решением не говорить о себе, как будто он самый простой человек. Это также не похоже на него, как если бы он вдруг решил завести собственные визитные карточки (которых у него, конечно, никогда не было).

Мы перемещаемся в зал, и, когда занимаем свои места, он начинает рассказывать мне, что у него на уме. Я прекрасно знаю, что он не считает, что я упущу что-то очень важное, собирая информацию о нем, но его тон очень серьезен, когда он снова повторяет, будто я и не слышала этого раньше, то, что он говорил уже тысячу раз: «Ты должна постараться сделать так, чтобы твоя история не была сфокусирована на мне. Я не могу разговаривать только о себе или о том, как я сам все это сделал. Я чувствую себя глупо в такой ситуации. В сотый раз я должен повторить тебе – Inditex – это история множества людей. Если ты это поняла, поговори с другими людьми, которые позволят тебе собрать полную картину. Ты увидишь, что из 10 человек, с которыми ты поговоришь, у каждого будет свое мнение, потому что все смотрят на вещи со своей точки зрения». Прекрасно. Великолепно. Я согласна со всем, что он говорит, и в ответ объясняю свою точку зрения, упоминая и живейший интерес, который все проявляли, когда я задавала вопросы о том, кто такой Амансио Ортега и каков он.

Он крепко сложен, набрал несколько фунтов с тех пор, как я последний раз его видела, волосы постепенно редуют, всегда носит идеальную рубашку – сегодня белую, иногда голубую – и серый пиджак в стиле casual. Он очень внимательно слушает, стараясь понять, что ему говорят. Но сегодня он выглядит немного защищающимся, возможно, немного более серьезным, чем обычно, я бы даже сказала, более взволнованным. Мы балансируем между доверием, которое образовалось за годы дружбы, и его стремлением защитить свою личную жизнь. Ни один из моих аргументов не кажется ему до конца убедительным, потому что он чувствует, что в определенном смысле предает свои принципы. Я спрашиваю себя, сможем ли мы и дальше сохранять эту позицию и не потерять равновесия.

Вице-президент и СЕО компании Пабло Исла садится справа от меня, лицом к президенту. Он слушает наш разговор, будто смотрит теннисный матч, когда мячик быстро и с силой перекидывают с одной стороны на другую, и мы оба – я и Амансио – обожаем эту игру. Пабло Исла же, возможно, задастся вопросом, кто выиграет этот сет.

«Я прекрасно понимаю, о чем вы, Амансио, – говорю я тем же тоном, – но вы просто должны принять то, что я снова и снова вам повторяю. Никому не достаточно просто отчета о делах компании или фотографий вас с дочерью Мартой, где она участвует в соревнованиях. У людей есть право знать, что за человек создал эту компанию, которая сегодня повсюду – на модных улицах, на всех ритейл-мероприятиях и везде, где обсуждается будущее текстильной индустрии».

В то же мгновение у меня закрадывается подозрение, что я переоценила силу своих аргументов, что я превысила его способность принять эту идею за рамками моей книги. Мои аргументы были подобны небольшой трещине в ограждении, возведенном Ортегой вокруг себя. Чтобы максимально прояснить свою позицию и с таким выражением, будто ему нужно срочно объяснить что-то чрезвычайно, он возражает: «Есть кое-что, что ты, похоже, не вполне понимаешь – я не представляю ничего особенного в этой истории. – Он продолжает с полной убежденностью: – Я смотрю на себя как на работника, которому невероятно повезло делать то, что он хочет в жизни, и который имеет возможность продолжать делать это. Это большая история и единственная история, о которой я разрешаю рассказать: о том, что значит работа. А также о еще одной вещи, тоже невероятно важной: если я чем и горжусь, так это людьми, которые работают со мной».

Теперь, когда мы выяснили правила игры, Амансио снова очень легок в общении и ведет себя так, как и всегда. Выглядит это так, будто он высказал идеи, которые хранились в самой глубине его души, и теперь он свободен ото всех забот и может высказываться с полной откровенностью. «Мой успех – это успех всех людей, кто работает и работал вместе со мной. Никто не может быть настолько умен, настолько всесилен или настолько высокомерен, чтобы считать, что он может создать компанию, подобную этой, своими двумя руками. Было много, много людей, – его голос становится лирическим, – которые

посвятили свои жизни этой компании. Много людей. – И он как будто видит, как они проходят у него перед глазами со всех четырех сторон света. – Много людей помогли нам построить эту удивительную реальность от начала и до конца».

Пабло Исла, которому тогда было 44 года, принял свои обязанности с энтузиазмом и полным погружением в работу, как и многие другие, как Кастеллано, например, о котором Ортега сказал бы, что по разным причинам он уже не с ними. «Найти профессионалов такого калибра, – он смотрит на относительно нового CEO с благодарностью, – это божий дар. Подобрать людей всегда сложно. Когда ты можешь держать компанию на плаву благодаря этим людям, это дает тебе ощущение полного спокойствия относительно будущего. Это настоящая удача, и она меня не покидает».

Итак, когда приходит время выбирать менеджеров, которые будут ответственны за компанию, кого он ищет и кого искал со времени первых шагов президента Inditex? Что он хочет о них знать, прежде чем доверить им ключевые роли? Его ответ очень выразителен: «Ищу то, что будет работать на компанию. Я пытаюсь выяснить, в чем ценность этого человека, интересуюсь его семейной жизнью, его интересами и личными качествами, которые повлияют на его способность профессионально выполнять работу. Но самое главное – их личные качества. И я редко ошибаюсь». Как он оценивает их? Что спрашивает с них? В его словах нет ни тени сомнения. В конце концов, он провел много лет, окружая себя лучшими людьми, и он прекрасно знает, чего хочет. «Много чего, во-первых, это серьезное чувство долга перед тем, что они собираются делать. Верят ли они в свои слова, когда говорят, что очень хотят работать с нами? Я всегда искал людей, которые подойдут компании, которые понимают наши ценности. Одна из наших ценностей в том, что ответственность требует быстрых действий в любой профессии. Проблема должна решаться без прокрастинации, вы должны всерьез понять меня, когда я говорю, что компания состоит из сети магазинов: все, что мы делаем, это стараемся поддерживать магазины сфокусированными на продажах. Мы все работаем на магазины».

Несмотря на его возраст и положение бизнесмена мирового масштаба, Ортега далек от замкнутости или холодности. Он принимает тебя как друга и до определенного уровня просит тебя

обращаться с ним на том же уровне доверия. Он знает правду о людях, окружающих его, и для него очень важно, что у них есть свои мнения. Он ждет от других людей, что они будут четко высказывать, что думают, вне зависимости от того, понравится это ему или нет. Он прощает ошибки, но действует очень быстро, и не все успевают за ним. При общении с ним понимаешь, почему некоторые остались позади.

Я спрашиваю его, что он чувствует, когда видит, что его бизнес значит сегодня? «Чувствуете ли вы, что сделали что-то очень масштабное? Ощущаете ли вы, что благодаря вам на моду сегодня смотрят иначе во всем мире?» Это человек, который всегда очень быстро реагирует, не лезет за словом в карман: «Эй, вы, я, все, кто верит, и все, кто нет, – мы все обязаны этим богу. Конечно, в моем случае я чувствую, что я обязан всем богу и Inditex. Этой компании предстоит пройти еще долгий путь, перед ней нет пределов. Конечно, сейчас мы входим в экономический кризис, но мы должны сфокусироваться на развивающихся странах: Китае, России, Бразилии и т. д. С этой точки зрения экономика становится все лучше и лучше, потому что перед нами открываются новые рынки с новыми потребителями, и у нас в руках есть все необходимые производственные, логистические и дистрибьюторские системы, чтобы ответить их запросам.

Если компания не растет, она умирает. Компания должна поддерживать жизнь. Мне исполнилось 72 года 28 марта, и я чувствую, что мы не можем перестать расти. Никто не сможет разрушить эту компанию, потому что люди, с которыми мы здесь работаем, великолепны и полностью преданы компании, от тех, кто занимается транспортировкой, до людей, которые создают дизайн всей продукции и запускают новые проекты. Компания должна продолжать быть тем, чем она должна быть».

Что Zara значит для Ортеги?

«Что Zara для вас значит?» – спрашиваю я, когда мы сходимся на том, что никаких препятствий перед компанией нет. Его ответ в том же духе: «Для меня это покой, а не шоу. Это бренд, рожденный в компании, которая хотела, чтобы женщины всего мира хорошо

одевались, а не одевались напоказ. Именно женщины с таким стилем покупают одежду в магазинах Zara. Это правда, что всегда приходится выбирать какой-то стиль, потому что просто невозможно учесть характерные черты со всего мира. Мы не производим разный дизайн для 80 стран, мы создаем вещи, которые подходят для жительниц 80 разных стран. И это не сложно», – говорит Амансио. И так как я знаю, что он обожает истории, связанные с его маркетинговой философией, то рассказываю ему, как однажды августовским днем я заметила шерстяной пиджак в Zara на улице Веласкеса, который мне показался просто идеальным. Но так как жара была просто невыносимая (42 градуса по Цельсию), я подумала, что вряд ли это правильное время для покупки этого жакета, и решила подождать до сентября, решив, что куплю его до поездки в Мексику. Но когда я снова пришла в магазин, несмотря на то что в Мадриде по-прежнему стояла ужасная жара, как в пустыне, пиджак был полностью распродан! Я осмотрела все магазины в Испании – не осталось ни одного, даже в витринах, где обычно остаются последние вещи. Поэтому я решила путешествовать без него. И представьте себе мое удивление, когда я, прибыв в Мехико, вышла на вечернюю прогулку вокруг отеля, чтобы отдохнуть после 10-часового перелета, и вот я вижу прямо перед собой этот удивительный пиджак – в огромной витрине Zara! Я вломилась в магазин... и какое разочарование! Этот пиджак уже был полностью распродан в Мексике, а последний, оставшийся на витрине, ждал покупателя, который должен был вернуться за ним на следующий день.

Амансио рассмеялся и сказал, что раз уж я так хорошо знаю компанию, то должна была понять, что фундаментальной частью стратегии является установка никогда не повторять выпуск продукции, чтобы избежать эффекта униформы. «Если какая-то вещь из Zara тебе нравится, то ты должен либо купить ее, либо потерять. Наши линии универсальны, и у клиентов схожие вкусы, в чем мы все больше и больше убеждаемся. Чтобы добиться успеха, мы лишь должны правильно выбрать продукт».

ЕСЛИ КАКАЯ-ТО ВЕЩЬ ИЗ ZARA ТЕБЕ НРАВИТСЯ, ТО ТЫ ДОЛЖЕН ЛИБО КУПИТЬ ЕЕ, ЛИБО ПОТЕРЯТЬ.

Амансио чувствует, что очень важно оставаться верными сути Zara. «Снова и снова я говорил своей жене Флори, которая занималась

вопросами дизайна много лет, как ты знаешь: «Я не хочу, чтобы в наших магазинах было что-то роскошное, это не сочетается с нашей сутью. Мы – о реальных женщинах, реальных людях, а не о мечтах».

Он продолжил рассказом о том, как не так давно он решил поменять лампу, которая висела в одной из витрин пилотного магазина в главном здании в Артейхо. Он почувствовал, что эта сложная лампа не подходит продукту, и попросил своих людей ее снять, потому что она казалось слишком вычурной и не сочеталась с Zara. Он поговорил с лидером проекта, объяснил ему свои соображения. Тот ответил, что не только эта лампа кажется ему неправильным выбором, и признался, что сожалеет, что в одиночку выполняет настолько фундаментальную работу, без коллеги, с которым можно было бы сравнить свои идеи и достичь некоторого баланса. Он признался Амансио, что чувствует себя довольно изолированно в этом поле, где столько зависит от воображения и креативности, очень важных для создания истинного образа бренда. «И он был абсолютно прав. Все мы, ответственные за сохранение основных принципов, часто чувствуем себя одинокими, нам нужны люди, к которым мы можем обратиться. Нам нужны друзья».

Когда я спросила его, что держит его на работе спустя столько лет, он ответил: «Обучение и рост. Я продолжаю смотреть и слушать, что происходит в мире. До недавнего времени богатыми странами были арабские страны и Япония. Теперь это Россия и Китай. В этих частях мира сегодня сосредоточено много людей с большими деньгами, и они тратят их все, потому что то, что легко приходит, легко уходит».

Уик-энд в Риме

Амансио рассказывает мне, что он только что провел длинный уик-энд в Риме, в испанском посольстве в Ватикане. Это здание, старейшее дипломатическое представительство в мире, было построено Фердинандом Католиком в 1480 году. Хорошо известный дворец Испании дал название популярной площади Испании, всегда наполненной туристами, прогуливающимися вверх и вниз по каменной лестнице, поднимающейся от церкви рядом с Тринита-деи-Монти. Это сокровище барокко – частично работа рук скульптора Борромини, который создал фасад здания. Впечатляющая лестница

поднимается до главного вестибюля посольства, где воображение поражают две великолепные работы Бернини – «Проклятая душа» и «Благословенная душа».

Расположенный в историческом сердце Рима, веками дворец был местом встречи поразительного мира, в котором художники всех мастей собирались, чтобы насладиться этим местом, одним из самых известных в итальянской столице. Этот дворец был свидетелем приходов и уходов гостей, таких разных, как Гарсиласо де ла Вега, Казанова, Диего Веласкес. Многочисленные послы, представлявшие там нашу страну, были частью политической истории Испании со времен католической монархии до сегодняшнего дня, занятые в Риме защитой религиозных интересов.

Хотя никто не просил его, Ортега лично занялся реставрацией посольства. Посол пригласил его к себе провести праздник Непорочного зачатия в 2007 году, чтобы он мог посмотреть на традиционную церемонию, на которой папа приходит к статuae Девы Марии, расположенной напротив дворца Испании. За ним следует в древнем костюме старейший пожарник в городе, забирается по лестнице и надевает на Деву Марию корону. Святой отец читает речь толпе, собирающейся на площади. Послы принимают папу в дверях и затем продолжают церемонию с балкона. Амансио, верный своему решению никогда не становиться звездой шоу, отказался от приглашения по такому случаю, но пообещал приехать позже и приехал – в феврале 2008 года.

Он вернулся обратно под большим впечатлением от величия Рима и красоты его улиц и получил счастливую возможность посетить Ватикан со своим близким другом и послом – Пако Васкесом, который много раз был мэром Ла-Коруњи. «Угадай, что меня спросили через день после возвращения? «Возможно ли, что я видел Ортегу, бродящего по улицам Рима с мэром?» – и он начинает хохотать. – Это смешно, во-первых, потому, что кто-то на самом деле узнал меня на улице, а во-вторых, потому, что он назвал посла Испании «мэром»!»

Амансио обожает Васкеса. Они хорошие друзья, и он с теплым чувством рассказывает о том, как тот показывал ему самые интересные уголки итальянской столицы. «Только представьте! Я был в Риме дюжину раз, но всегда по делам! Я люблю этот город все сильнее с каждым разом, но не могу описать словами, насколько

другим показался он мне после этих выходных! – Он пускается в воспоминания и говорит: – В один день мы были приглашены во дворец Колонна. Еще одно чудо. А как перед нами крутились принц и принцесса! Они были настолько идеальны, потому что были одновременно такими нормальными и в то же время очень грациозными. Лучший момент для меня был, когда я встретил принцессу и она сказала мне, что всегда хотела со мной пообщаться и пригласить меня во дворец, потому что обожает мою работу. Стоит только подумать обо всей этой фантастической моде, доступной в Риме, со всеми лучшими роскошными компаниями, и вот представительница древнего аристократического рода восхищается Zara! Это просто поразило меня. Я никогда не привыкну к этому. Я всегда думал, что это не может относиться ко мне. Когда я сказал об этом своему другу Пако, он спросил: «А ты знаешь, кто ты?» И я ответил: «Конечно, знаю. И именно поэтому это меня так поражает».

Я спрашиваю его, правда ли, что он спонсирует реставрацию из собственных денег. Молчание. Красноречивое молчание, как говорится, так как если он этого не отрицает, значит, он так и делает. И снова – он ненавидит делать что-то на публику и возвращает разговор к своим впечатлениям от путешествия. «Ты должен любить красоту – это одна из главных вещей в жизни. В Италии это знают очень хорошо, ты можешь вдохнуть ее вместе с воздухом. К примеру, когда я взглянул на фасад дворца Испании, я увидел, что он раскрашен в 4 разных цвета – очень похожих, но разных оттенков. Именно это делает его таким удивительным. Васкес превзошел самого себя за три дня, что я был там. Для начала, когда я приехал, они не стали спускать большой испанский флаг, который развевался для встречи с папой. Затем он провел меня в Ватиканскую библиотеку, чтобы я мог взглянуть на архивы и другую сторону музея. Мы осмотрели крошечную часть Рима, потому что за три дня никак не успеть осмотреть все, что предлагает этот город. Я был под глубоким впечатлением от Пантеона и всех этих монументов, руины которых стоят эхом исчезнувших цивилизаций. Этот город возвращает тебя в прошлое. Но что больше всего меня тронуло – это Пьета в Ватикане. Мне показалось просто невозможным, что человек может создать нечто настолько божественное. Любовь, которую испытывают итальянцы к своему городу, к истории и к красоте в целом, просто

удивительна. Я просто обязан туда вернуться». Он продолжает и признается в одной вещи, которая многое о нем говорит. «Именно в такие особенные моменты я снова осознаю все свои недостатки. Когда люди говорят о моей карьере, то никогда не забывают сказать, что я работал с 13 лет, и это правда – я работал. Но не говорят о том, что у меня не было шанса учиться, это было просто невозможно – и сегодня мне этого недостает. Чтобы начать работать в таком возрасте, мне пришлось от многого отказаться. Так вот просто. Моя профессия – вот мой университет. Я хотел быть бизнесменом нового толка, изменить мир, социальный, я имею в виду. И что я могу сказать, оглядываясь назад, это что я смог этого добиться, потому что материал, из которого сделаны люди Галисии, – это прекрасный материал для работы. Каждый из них был невероятно привержен моему делу».

Поездка в Рим не была деловой, но, «когда я вернулся обратно в Ла-Корунью, первое, что я сделал, – рассказал другим, насколько людей там впечатляют наши магазины. Не чтобы они задрали носы, но чтобы осознали ответственность, которая на нас лежит. Магазины Рима просто трещат по швам. Никогда не видел столько невероятно элегантных покупателей с пакетами с нашими вещами».

Из деревушки в Леоне – по всему миру

«Вещи настолько сложны, насколько мы их таковыми считаем, – говорит он, вслух размышляя о происходящем сегодня. – Когда мы смотрим слишком пристально, все кажется очень сложным. Но все, что нужно делать, – это работать, но работать со страстью. Этому меня научили мои родители, они были простыми людьми, которые повидали тяжелые времена в Испании. Они жили в Стране Басков до начала Гражданской войны, тогда мой отец переместился в Бусдонго, деревеньку в Леоне, где я и родился. После войны они вернулись обратно в Страну Басков. Я жил в Толосе до 12 лет, и потом мы переехали в Ла-Корунью, потому что моему отцу дали там работу.

Я вернулся в эту часть страны, когда мы открыли первый магазин в Овьедо. Это крохотная маленькая деревенька, едва ли на полдюжины домов. Я нашел тех, кто помнил нас, хотя меня, конечно, не узнали. Затем в другой раз, когда мы ехали через Леон паломническим путем Эль Камино де Сантьяго де Компостела, нас узнали, но все, что

сказали: «Смотри, они не раздувают из себя непонятно что». Они так сказали, потому что за несколько дней до того в этих местах побывал другой «паломник», окруженный папарацци, собирающими историю для магазина Hello. Я никогда бы такого не потерпел. Для меня очень важно быть одному, без толпы».

Я спрашиваю его, какой его любимый город – любой в мире. «Они все такие разные, – говорит он. – Сейчас я переполнен Римом и определенно поеду туда еще раз. Меня очень заинтересовал Мехико из-за своего контраста между богатыми и бедными. Нам столькому можно поучиться! И как взгляд в будущее – Дубай – удивительное место, город, построенный между морем и песком».

Когда я спрашиваю, много ли у них магазинов в той части света, ответ Амансио демонстрирует, что он держит руку на пульсе событий: «У нас множество магазинов во всех арабских странах, но из-за культурных сложностей все они работают как франшизы».

Несмотря на то что я знаю, насколько он не любит разговаривать о своем богатстве, я все же спрашиваю его, каково это – иметь столько денег. Его ответ очень четкий: «Это значит иметь возможность тратить то, что ты должен потратить, не делая из этого события, иметь возможность помогать многим людям и их семьям».

Когда человек достигает такого успеха, как он, и занимает такую позицию по жизни, может ли его что-то ранить? «Я не думаю, что кто-то может навредить мне сейчас. Прошрое есть прошрое. Это похоже на то, как будто ты носишь доспехи. И в любом случае я не держу ни на кого обид». Из-за абсолютной убежденности, звучащей в его ответе, я боюсь, что у меня брови взлетели до макушки. «Серьезно? Это просто невозможно!» Он поправляет сам себя: «Хорошо, если ты чувствителен, можешь страдать из-за всего, но на другом уровне. Из-за несправедливости, например. То, что происходит в мире, может свести с ума. Но единственное, что я не могу выносить спокойно, – это малейший намек на агрессию в отношении моей семьи. Когда дело доходит до детей, я беспощаден».

Затем выражение его лица смягчается, когда он вспоминает свою мать Джозефу. Его чувства к ней также глубоки, как всегда, и его глаза увлажняются, когда он вспоминает эту женщину, которая умерла, когда ей было 94 года. «Флори, моя жена, была с ней до последнего. Она навещала ее каждый день. Помню, однажды я взял ее с собой

посмотреть на Марбеллу на моем самолете, и она смотрела на меня с таким обожанием, с каким только матери могут, и сказала: «Это правда мой маленький Чолиньо?» Она всегда называла меня так, а теперь мои племянники и племянницы зовут меня дядя Чоло. Мой отец, напротив, был очень серьезным человеком, очень прямолинейным. Он умер в 90 лет. Но человеком, который любит меня так, будто я последний человек на Земле, является моя сестра Пепита».

Что держит вас на работе спустя столько лет? Вы все тот же человек, который заметил свободную нишу на модном рынке? Вы все еще смотрите на жизнь глазами исследователя? Он смеется над моим вопросом, но блеск в его глазах рассказывает правду об этих бесконечных годах, когда он «раньше всех приезжал, позже всех уходил». Это звучит так, как будто он просит прощения, когда говорит: «Теперь я не приезжаю раньше 11, хотя были времена, когда я всегда был на месте в 9, но теперь я могу себе это позволить, потому что люди, которым я доверяю работу, невероятно ответственны и в их руках все в безопасности. Они могут поддерживать огонь в топке».

Когда обед заканчивается и нам приносят кофе, мы можем говорить, о чем хотим, разговор обращается к текущей ситуации в экономике и к кризису. Ортегу он не волнует. «Нельзя пугаться из-за кризиса, потому что страх парализует. Я помню, что, когда был ребенком и возвращался домой поздно, шел пару километров от станции и иногда чувствовал себя настолько испуганным, что с трудом мог пошевелиться. Страх связывает тебя. Ты всегда должен быть готов рисковать».

Ансей – загородный дом в Галисии

Я меняю тему разговора и рассказываю о Фернандо Карунчо, моем друге и великолепном ландшафтном дизайнере, который создавал сады по всему миру. Я слышала, что они тоже дружили и что он был вовлечен в создание знаменитого родового имения в городке Ансей. Этот старый и аристократичный загородный дом, которым теперь владеет Амансио, – один из самых поразительных в Галисии. «Это очень симпатичный домик 16-го века. Я использую его как свой загородный дом, и, да, ты права, я попросил Фернандо Карунчо

создать для нас дизайн сада. Я сказал ему, что хочу коров и небольшой приусадебный участок, но этот джентльмен решил устроить там французский сад. В результате проект так и не осуществился, но мы стали хорошими друзьями. Мне нравится с ним разговаривать, когда есть время, он показывает мне вещи из мира искусства, которыми я интересуюсь».

НЕЛЬЗЯ ПУГАТЬСЯ ИЗ-ЗА КРИЗИСА, ПОТОМУ ЧТО СТРАХ ПАРАЛИЗУЕТ. СТРАХ СВЯЗЫВАЕТ ТЕБЯ. ТЫ ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ ГОТОВ РИСКОВАТЬ.

По случайному стечению обстоятельств несколько дней спустя после этого разговора я летела на одном самолете с Фернандо Карунчо. Я рассказала ему, что мне поведал о нем Амансио, включая и тот факт, что он обожает стиль жизни Карунчо и его неординарный эстетический подход. «Я полагаю, – сказала я, – ты сделал чудо с его домом». Он ответил: «Дом в Ансей – сплошное удовольствие, и я могу рассказать об этом удивительную историю. Когда я пришел, чтобы взглянуть на него, он сказал, что я не должен планировать сад подобный садам 18-го века и что он должен подходить к 21-му веку. Я сразу же понял, что он выступает против излишней сложности, и, так как дом принадлежит хозяину, а не человеку, который создает дизайн, я постарался угодить ему, насколько мог. Мы разговаривали обо всем очень долго, прежде чем я начал проект, потому что важно узнать своего клиента.

Он похож на земледельца, все время смотрит куда-то вдаль. Часто очень сложно угадать, на что именно он смотрит. Сам он знает, наверное, но для остальных – это загадка. Его размышления не фокусируются на концептуальных принципах – кажется, что он концентрируется на идеях, которые происходят из внутреннего мира, который ведом только ему, но для остальных он недоступен. Удивительная вещь относительно этого человека в том, что ни деньги, ни успех не изменили его. Он потрясающий, уникальный человек среди всех, кого я встречал. И, по сути, он очень простой, сын земли, и поэтому он продолжает работать, и работать тяжело, что важно. Представлю себя на его месте – думаю, что быть всемирно известным при его складе характера очень тяжело. Очень тяжело избежать

«ярмарки тщеславия», и он выбрал противоположный путь — он защищает свою личную жизнь.

Я составил для него план сельского сада. Там были полянки, как он просил, большой бассейн для его детей, многие мои идеи понравились ему очень сильно. «Никто не мог создать дизайн ничего более красивого, — сказал он, когда увидел планы, — но я не собирался делать так». Я понял, что он имеет в виду. Он говорил: «Не заставляйте меня делать это в своем доме. Я предпочитаю оставаться там, где я есть, быть тем, кто я есть, и не хочу ничего большего». Он не хотел создавать среду, где ему было бы некомфортно. Это серьезная дилемма — могут ли люди создать себя, и если да, то до какой степени? До какого предела ты можешь создавать себя, пока на тебя не начнет влиять среда, в которой ты теряешь свою личность? Это вопросы невероятной важности для него, и он прикладывает огромные усилия, чтобы защитить свою уникальность.

Я убежден, что Амансио — человек с миссией, и опасность потерять свой особый характер — вот что заставляет его стоять поодаль от других. Он так уверен в том, кто он и что должен делать, что все, что заставляет его свернуть с этого пути, заставляет его сопротивляться. Он сказал мне: «Очень жаль, что мы не можем воплотить это так, как вы придумали, но для меня это не подходит. Я предпочитаю оставаться там, где я есть». Когда у вас есть огромная сила и миссия, когда вы так уверены, кто вы есть и что должны делать, то вам ничего не нужно менять в своей голове.

Я не расстроился, потому что благодаря этому опыту узнал этого человека. Мы стали понимать друг друга, и из этого выросла наша дружба. Это очень настоящий и искренний результат. «Все, что я хочу делать, это продолжать жить своей собственной тихой частной жизнью. Давайте называть вещи своими именами. То, что вы мне предлагаете, я никогда не смог бы встроить в свою личную жизнь, потому что странным образом это повлияло бы на меня. Для меня это было бы отражением величия, а я хочу остаться на своем месте». Из этого я понял, что он не хочет ничего, что не подходит под его видение собственной жизни, как бы ему это ни нравилось».

Фернандо Карунчо продолжает: «Прошло несколько лет, когда я получил от него звонок. Хотя мой проект для дома в Ансей провалился в никуда, он показал мне, что верит в меня, когда

попросил помочь с его новым домом в Ла-Корунье. Когда я показал ему свой проект, он сказал то же самое: «Это замечательно... но невозможно». Дом просто прекрасный, полностью обставлен и имеет роскошный вход со двора. В середине есть патио, полное света. Я сделал посередине небольшой садик и фонтан и думал, что он может повесить собственный большой портрет, нарисованный Эрнаном Кортесом, на стену, и, как ни странно, это единственный пункт плана, который воплотился в жизнь. Жаль, что больше он ничего не захотел попробовать. Нужен кто-то, кто мог бы надавить на него. Это позволило бы нам вместе сделать великие вещи!»

* * *

Прежде чем закончился мой разговор с Амансио, я должна была задать ему еще один важный вопрос: «Что, как вы чувствуете, вам осталось еще сделать, после всего, что вы уже сделали? Не кажется ли вам, что помимо огромной работы, месяц за месяцем, от которой зависят люди и их семьи, а также миллионы людей, которые работают на компанию не напрямую, есть что-то еще, что вы должны сделать, чтобы завершить этот великий труд? Что-то, что вам хотелось бы сделать для человечества?» Он отвечает: «Я знаю, что общество ждет от меня этого. Оно заставляет смотреть на трагедии, опасности, неравенство требует, чтобы ты сделал что-то подобное тому, что делаешь в бизнесе. Тебя просят что-то сделать. Но что? Я смотрю по сторонам и вижу Африку, например, и задаюсь вопросом: а где начать? Я определенно не хочу жить за пирамидой или памятником. Когда я смотрю на Африку, то вижу открытую дверь. Мы сделали кое-что хорошее в Марокко, к примеру, и в других местах, где тысячам людей нужна помощь. Но, конечно, этого недостаточно».

Он переходит к тому, что для него более близко. Прежде чем попрощаться, Амансио, как отец, беспокоящийся о будущем своих детей, говорит мне о Марте, своей младшей дочери. «Она училась в Швейцарии и Лондоне. Прямо сейчас она в Барселоне, занимается Bershka. А что до будущего – как знать? Что внушает мне спокойствие, так это то, что мы смогли вырастить своих детей, не привлекая внимания к ним. Я очень не хочу, чтобы пресса решила сделать из нее добычу. Я хочу, чтобы ее оставили в покое, чтобы она могла учиться и

работать, а затем мы посмотрим, что можно будет сделать. Проблемы наследования нет, потому что я умею делегировать дела».

Пользуясь возможностью и таким неожиданным признанием о семье, я спрашиваю о его недавнем интересе к лошадям: «Что заставило вас устроить Casas Novas Equestrian Centre?» Он отвечает: «Не было никаких спортивных занятий в округе, и так как я не могу сделать что-то только наполовину, мне кажется, результат получился неплохим. Теперь там может заниматься верховой ездой около 200 детей. Моя дочь Марта с ума сходит от этого занятия, и я подумал, что это неплохая идея – организовать соревнования по скачкам, понятно, не только для нее. Соревнования проходят в июле и сентябре. Мне же просто нравится смотреть, как люди этим занимаются».

Глава 9

Движущая сила

«Никто из нас не приходит в этот мир случайно»

Одним майским вечером после ужина в Артейхо мы с Амансио продолжали беседовать до самого моего отъезда в аэропорт. Это был один из тех моментов расслабления, которые мне нравятся больше всего, в которые можно отвлечься от работы и задать более личные вопросы. В тот день Амансио выглядел очень спокойным и как будто светился, загоров во время своего паломничества в Эль Камино де Сантьяго де Компостела.

Я рассказала ему, что за лето до этого видела невероятный закат на мысе Финистерре. Эта точка (мыс Финистерре) – конечный пункт паломнического маршрута, который так нравится Амансио. В тот вечер, практически ночью, на самом деле группа паломников наблюдала за этим красивейшим природным зрелищем. Неподалеку от нас горел костер – какие-то туристы сжигали ботинки как символ, что они оставляют позади то, что открыли на разных дорогах своей жизни. Все это превратилось в дым и пепел, и меня очень тронула эта сцена, заставила задуматься о том, насколько удивителен мир. Это и привело меня к тому, что я сказала Амансио: «А вы своей работой сделали этот мир чуточку лучше?» Это немедленно разожгло в нем ту страсть, с которой он в последнее время иногда говорит. «Что делаем мы, паломники Эль Камино де Сантьяго, так это меняем то, как смотрим на вещи, стараясь сфокусироваться на том, что важно. В мире, материалистичном, как наш, жить, как мы, – вот что меняет тебя к лучшему. Дороги позволяют обдумать множество вещей. Эти раздумья ведут к поискам смысла жизни, что в других условиях не так часто удается сделать. За время, что ты преодолеваешь дистанцию, ты понимаешь, что просто не можешь забыть этого опыта. Я обнаружил, что весь год после паломничества я хочу вернуться обратно. Когда я дохожу до Сантьяго, после нескольких дней жизни в мире, который очень отличается от моего обычного мира, я переживаю чувство, которое очень сложно объяснить. Я практически всегда звоню Флори, моей жене, чтобы поделиться этими ощущениями с ней. В следующем

году я проделаю это путешествие по северной дороге, начиная от Сантандера. И как-нибудь в другой раз я расскажу тебе, что это значит – стать паломником на неделю».

Он продолжает с неподдельным энтузиазмом рассказывать, что для него значат те неповторимые дни, когда он может отбросить все те дела, которые составляют его рутину в течение стольких лет. На данный момент он проделал это паломничество уже четыре раза, дважды отправляясь из Ронсесвальеса, дважды из Севильи. Он собирается проделать этот маршрут в пятый раз со своими друзьями из спортзала. Этот человек, обладающий достаточным упорством и силой духа, чтобы вести за собой огромную компанию, способный решать любые проблемы и преодолевать трудности, хочет провести несколько дней по-другому, посвятить их чему-то очень глубокому, тому, что имеет значение, прожить их как обычный паломник. Пройти множество миль пешком по духовным причинам, ведущим к глубокой рефлексии, поддерживаемой красотой природы.

Слушая, насколько страстно он говорит о дороге до Сантьяго, я спрашиваю без всяких сомнений: «Так вы верующий человек?» Он отвечает: «Да, я верю. Меня привели в веру, когда я еще был ребенком, и я знаю, что меня ведет вперед что-то очень важное. Буквально несколько лет назад я прошел через очень серьезную операцию в США. Я был испуган. В тот момент я дал обещание своему «другу», что, если операция пройдет хорошо, я отправляюсь в паломничество до Сантьяго. Я переживал, что просил всевышнего о таких вещах. По сути, я не мог просить большего после того, что уже было мне дано. Но я вверил себя в его руки, и он услышал меня».

Выражение его лица становится более серьезным, когда он вспоминает: «Было время, когда компания оказалась в тяжелой ситуации, проходила через разные сложности – и тогда я особенно молился о времени. Я чувствовал, что это мой единственный возможный источник помощи. Это правда – несколько лет назад я просил бога о времени, потому что компании нужно было время. Если бы я сделал это сейчас, это было бы очень эгоистично – потому что сегодня все спокойно. Все, на что я сейчас надеюсь, – это здоровье и его помощь, которая позволит нам довести свои дела до конца».

Это очень ценная мысль для человека, у которого есть все, но он знает, что это все досталось ему не только благодаря его усилиям. Он

продолжил рассказывать об эффекте, который на него произвело паломничество, – смесь глубочайшей признательности и бесконечных молитв. Это помогло ему сфокусироваться на собственной жизни. Всевышний определенно обратил на него внимание, когда Амансио был в США, потому что в итоге ему не понадобилась даже химиотерапия – опухоль удалили, и навсегда. И теперь, когда сложный период остался позади, он продолжает размышлять о движущей силе своей жизни: «Я полностью убежден, что мы все находимся в этом мире по какой-то причине. Никто из нас не попал сюда случайно. Во время паломничества я получил возможность оглянуться назад и посмотреть на все, что произошло за прошедшие годы, как на невозможный сон. И есть причина на то, что я играл значительную роль во всем случившемся. Сегодня уже невозможно было бы создать эту компанию, и это и делает меня счастливым, и удивляет одновременно».

Каждое его слово очень искренне, и я чувствую его внутреннюю убежденность – убежденность человека, живущего полной и насыщенной жизнью, который хочет быть осторожным, чтобы не упустить свою защиту. «Сегодня я смотрю на мир и знаю, что у меня есть, и реальность поддерживает мою веру. Ответственность – вот что важно. Именно она заставляет меня двигаться вперед». Он возвращается к предмету нашего разговора: «Я посвящаю шесть недель в год паломничеству. С тех пор, как я сделал это в первый раз, я понял, до какой степени этот опыт помогает мне быть собой, быть человеком. Я пришел к пониманию того, насколько мало нам нужно, чтобы жить, а также, насколько мало значит каждый из нас. Но я также понял, что такое Испания: красивая страна, которую каждый раз можно открывать для себя заново – если посмотреть на нее другими глазами. В среднем мы проходим 16 миль в день, максимум 20. Это значит быть на ногах 6 или 7 часов в день. В течение дня мы едим только бананы, но вечером наслаждаемся ужином. Мое любимое блюдо – это яичница, чипсы, сосиски и перец. И выяснилось, что это любимая еда многих людей, которые приходили в мой дом».

Я спрашиваю его, что еще он любит в обычной жизни. «Меня радуют самые маленькие вещи. Я счастлив из-за тысячи небольших событий, происходящих каждый день. Я хожу в зал каждое утро, мне нравится поболтать, слушать людей, встречаться с новыми людьми,

гулять и, конечно, работать – это главное удовольствие для меня. Мне очень повезло родиться человеком, которого ничего не раздражает. Для всего есть свое время и своя причина».

«Что насчет распорядка дня? В этом небольшом городке вы можете вести нормальную жизнь, ничего вас не расстраивает?» «Честно говоря, кто меня знает! – говорит он. – Иногда в выходные, когда я свободен от дел, вы можете встретить нас с Флори прогуливающимися по Пасео-Маритимо. А в хорошую погоду мы отправляется вдоль Риас-Бахас на лодке, которую я назвал «Валория» – в честь деревни, где родилась моя мать». И внезапно он снова пускается в воспоминания о трудных временах: «С чем не поспоришь, так это с тем, что у меня всегда было все, что нужно. Я думаю, банки меня понимали, потому что я верил в то, что делаю, и они знали – я не обманываю их. И были правы. Начав со знаменитых 2500 песет, мы смогли вырастить восемь компаний, включая и новую – Uterqüe. Но самое приятное в том, что через Inditex мы смогли немного изменить мир. Я просто поражен тем, как сейчас отзываются о бизнесменах. По крайней мере некоторые из нас – это не только деньги. Мы должны изменить этот миф. Для меня, как я уже говорил, очень важна та ответственность за людей, которые с нами работают, и за их семьи. Я хочу, чтобы у нашего бизнеса была душа. Реальный успех этой компании, и я настаиваю на этом, – это люди. Я не знаю до сих пор, как все так сложилось. Но это очень важно, и это похоже на чудо».

РЕАЛЬНЫЙ УСПЕХ ЭТОЙ КОМПАНИИ, И Я НАСТАИВАЮ НА ЭТОМ, – ЭТО ЛЮДИ. Я НЕ ЗНАЮ ДО СИХ ПОР, КАК ВСЕ ТАК СЛОЖИЛОСЬ. НО ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО, И ЭТО ПОХОЖЕ НА ЧУДО.

«Пабло Исла – человек, который может засучить рукава»

Вскоре после своего вступления в команду Inditex Пабло Исла сказал Амансио: «Я должен быть в более тесном контакте с мастерскими». «Именно тогда я осознал, – говорит мне Амансио, – что он мыслит так же, как мы. Это человек, который любит засучить рукава и взяться за работу, и он не боится испачкать руки».

Я решаюсь спросить, что убедило его в том, что этот мужчина может стать ключевым игроком в компании. (На самом деле с июля 2011 года он – президент Inditex.) «Мы обедали вместе, только вдвоем, и, когда разговаривали о разных вещах, он признался, что обожает компанию. Он никогда не спрашивал, сколько получит, только – что он будет делать. Это меня поразило. На таких людей можно рассчитывать, на людей, которые не ставят деньги на первое место. Есть много действительно хороших профессионалов в возрасте от 30 до 40 лет. Раньше можно было спокойно ставить на то, что 60-летние все знают, но сегодня это не так, и профессионалы становятся зрелыми уже к 30, потому что сегодня им приходится бороться тяжелее. Говорю вам, эта компания – сплошное удовольствие!»

То, как он говорит об этом, – очень естественно, с гордостью и заботой патриарха. Но к своим навыкам он относится не так. Говорит, это из-за того, что он поражается навыкам своих людей. «Как кого-то могут не тронуть те тысяча и одна удивительная вещь, свидетелем которых я становлюсь каждый день? К примеру, я узнал, что Луис, мой менеджер одной из мастерских, получил сердечный приступ прямо на работе. Они вызвали «Скорую», чтобы отвезти его в больницу, где он сразу же попросил мобильный телефон, чтобы передать своему заместителю все распоряжения и сказать, чтобы тот начал выполнять его обязанности. Таковы мои люди».

«Вы правда знаете их всех, Амансио?» – спрашиваю я. «Не забывай, только в отделе дизайна 600 человек», – говорит он гордо и немного грустно, потому что всех их он не может знать хорошо.

Но Ортега сам чувствует, что он из тех боссов, которых персонал не боится. «Ни в коем случае. Раньше у меня было свое мнение обо всем, но не сегодня. Когда я делегирую свои обязанности, то полностью осознаю все возможные последствия. В любом случае это правильно – давать людям независимость и ответственность, но я также хочу, чтобы они знали – они не одиноки. Я хочу, чтобы они чувствовали: я всегда рядом, как на работе, так и в личной жизни».

И чтобы подтвердить свои слова, он упоминает, что должен убедиться, что все в порядке у журналистки, ответственной за IN – корпоративный журнал Inditex. Ей приходилось много ездить в Барселону, потому что болела ее мать. Он ее не беспокоил. Он знал,

что она — ответственная женщина и что сейчас для нее в приоритете семья.

Беатрис Падин: свежий взгляд в Zara Woman

Чтобы понять, до какой степени то, что я слышу от Ортеги, совпадает с реальным положением дел в компании, я договорилась о встрече с Беа Падин, женщиной, которой Амансио делегировал одну из ключевых зон ответственности – Zara Woman.

Центральное здание Inditex, где расположены главные офисы этой огромной организации, – это сердце компании. Это огромная студия, где дизайнеры и маркетинг работают бок о бок. Здание построено из гранита, стекла и алюминия, очень внушительных пропорций, и оно отражает каждый лучик солнца этого уголка Галисии. Основатель империи Inditex инвестировал не только значительную сумму в это место, но также бесчисленное количество времени, заботы и внимания, не говоря уж о назначении на руководящий пост мудрой женщины, которая распространяет по компании свой инновационный дух и чей подход является смесью современного и классического стилей.

Именно здесь располагается кабинет или, скорее, стол, где каждый день – с самого открытия здания – сидит Амансио Ортега, чтобы из первых рук получить информацию обо всем, что происходит в компании. Одна из его главных идей, как он объяснял в июне 2007 года на встрече с профессорами бизнес-школы, состояла в том, что «вы должны активно поддерживать единство областей дизайна и маркетинга. Продукт должен быть правильным».

Ортега не сомневался в таком разделении дизайнерской зоны, потому что баланс между качеством продукта и его дистрибуцией в кратчайшие сроки – вот что ведет к успеху этот бизнес.

Другой этаж этого же здания посвящен пилотным магазинам разных брендов, внутри «магазина» Zara – огромная секция для женщин. Там расположена вся одежда для женщин, от Zara Woman до базовой коллекции, коллекции Trafaluc, Circular, Punto и аксессуаров.

В тот день я возвращалась из Милана, где участвовала во встрече, организованной Европейским союзом на очень провокационную тему: «Инновации и европейская мода в тандеме с ценностями ЕС. Взаимовыгодная формула». Многие спикеры из разных стран ЕС делали отсылки к Zara как представителю компаний с вертикальной интеграцией. Они также рассматривали бизнес-модель группы как

крайне футуристичную для этого сектора. Все их замечания относились к тому, что я видела своими глазами – крайне минималистично оформленные пилотные магазины, темные, широкие пространства, хорошие материалы и идеальная дистрибуция товара, а также выкладки по цветам – для упрощения выбора покупателям.

Меня приветствует Беа Падин, молодая женщина слегка за тридцать, хотя выглядит она еще моложе, прекрасно влившаяся в среду своих «владений». Ортега передал ей управление этой частью бизнеса, которая по факту составляет 60 процентов всей компании. Она одета в красивый костюм, белую рубашку, и ее прическа идеально дополняет образ.

Что наиболее поразительно в этой женщине, возглавляющей линию одежды для женщин, это ее любимое «мистер Ортега» – она с огромным уважением относится к нему, а также простота, с которой она рассказывает о своих «рабочих обязанностях», и огромная ответственность, смешанная с безграничным воодушевлением, исходящим из того, что она любит то, что делает, и с невероятной неугомонностью, «потому что мы всегда можем сделать лучше». И снова я вижу – на всем печать этого дома, великолепное наследие человека, который построил эту империю. Беа уверяет меня, говоря, «я училась у Ортеги с тех пор, как начала работать на него в 17 лет». Благодаря внутренней системе повышений сегодня Беа возглавляет один из звездных отделов компании.

Ее родители эмигрировали из Галисии в Швейцарию, а когда вернулись обратно, открыли мастерскую, которая выполняла много работы для Zara. Все еще пытаюсь найти подтверждение историям, которые ходили о компании в одно время, я упоминаю, что раньше говорили о том, что в компании эксплуатировали рабочих. Вежливо, но твердо она отрицает что-либо подобное, указывая на то, что мастерская ее родителей была достаточно прибыльной, чтобы они могли дать детям очень хорошее образование. «Мастерская позволяла нам всем жить очень хорошо». И на самом деле, именно такую историю вы услышите обо всех небольших мастерских в Галисии. «Здесь все любят мистера Ортегу, потому что мы те, кто мы есть, благодаря его работе и его щедрости. Я не стыжусь сказать любому, кто захочет услышать, что я выросла в одежной мастерской, а мои родители работали на этого человека».

Руководство Zara Woman возложено на хрупкие плечи Беатрис Падин, и она испытывает безграничную благодарность к Амансио. «Я просто потрясена тем, что он доверился мне на 100 процентов, передав полную ответственность в этой области. Но я все же скажу – мне нравится знать, что он рядом. Он обладает способностью наблюдать за всем, что происходит вокруг. Также он обладает удивительной интуицией, которая позволяет ему предугадывать, что будет успешным. И до сих пор, после стольких лет, день за днем эта способность все так же сильна. Я просто не нахожу этому объяснений».

Первым, что делала Беатрис в этом бизнесе, была глажка, с 16 до 23 часов, каждый вечер. Годом позже она стала работать непосредственно на Ортегу, который попросил ее переместиться в здание дизайнеров, где требовалось ее мнение. Она любила моду и была очень обычной девочкой, которая одевалась просто, как и многие-многие другие поклонники Zara по всему миру, и она перешла на работу в команду дизайнеров, где примеряла новые модели.

Очень странно слышать от нее: «Мистер Ортега был мне как учитель и отец. Он заставлял меня плакать больше, чем кто-либо другой, но я никогда не прекращала любить его. Он очень строг, никогда не идет на уступки. Прошли годы, прежде чем он сказал мне, что я хорошо справляюсь с работой. Если он видит, что кто-то из его команды может работать хорошо, он хочет, чтобы ты выкладывался на полную».

Вместе с этой характеристикой, которая порой заставляет его выглядеть немного жестоким, множество людей подчеркивают его скромность. Меня очень впечатляет, что скромность, очень редкая сегодня добродетель, одно из главных качеств, которые отмечают окружающие в Амансио Ортеге. Любой, кто видел его обходящим свои владения, скажет вам, что в этом отделе вы можете получить только две минуты славы: когда наконец собран пилотный магазин, который, по сути, является моделью для целого мира, и когда Ортега первый раз его осматривает. С этого момента все усилия концентрируются на доработке аспектов, требующих улучшения. Это еще одна черта, которую сотрудники унаследовали от своего президента, – никто из них не может сказать: «Мы сделали все достаточно хорошо, остается лишь почивать на лаврах».

Все отделения компании, которые зависят от Zara Woman, координируются из этого пилотного магазина. Именно здесь появляются первые эскизы, которые превращаются в крой, а затем в модель, которую воплощают на фабрике. Если команда удовлетворена результатом, вещь отправляется в магазины.

Весь этот отдел, да и вся компания занимается обслуживанием точек продаж. «Именно клиент — наш босс», — говорит мне Беа, используя те же слова, что и Ортега.

Новые продукты целый месяц остаются в пилотном магазине, прежде чем их отправляют по всему миру. Каждая новая вещь фотографируется, и затем снимок рассылают по всем магазинам Zara с указаниями, как эту вещь надо будет расположить. Это руководство описывает суть и гамму вещи, но нужно иметь в виду, что магазин в Канаде отличается от того, что находится в Мексике. Внутри общей линии, объединяющей все магазины, каждая страна имеет свои нюансы. В подчинении Беатрис Падин работают сто семьдесят пять человек, все профессионалы дизайна и сотрудники, отвечающие за мерчандайзинг, за то, как будут размещаться вещи в магазине, какая цветовая гамма нужна, и т. д. Витрина магазина — это целое искусство.

Когда я спрашиваю Беатрис, где она черпает вдохновение, она отвечает, что дело в том, что она все время колесит по миру — по разным отделениям компании, чтобы держать руку на пульсе у происходящего. Все делятся своими идеями о том, что им кажется новым, и они всегда действуют как команда. Это нерушимое правило, еще один штрих от Амансио. «Когда он сам путешествовал по миру, то черпал образы во всем, что попадалось ему на глаза. И это не осталось в прошлом, — продолжает Беа. — Ортега только вернулся из Рима, куда ездил со своей женой в поездку, которая не имела отношения к бизнесу, но когда он вернулся, сказал: «Беа, ты должна проверить то, что я увидел — кожаные пиджаки, куча серых свитеров и фланелевые юбки и штаны». Он продолжает замечать, как одеваются женщины, какие модели выглядят современными и успешными, он все время следит за миром. И никогда не ошибается!»

Покупатель Zara — это в первую очередь очень активная женщина мира, но Амансио хочет продавать одежду всем. «Многие клиенты просят большие размеры, — говорит Беа, — и мы пытались запустить такие линии. Но очень часто такие вещи не продаются, потому что,

когда люди видят их на вешалке, им кажется, что пропорции не вполне правильные и что они им не подойдут. Нужно заботиться о каждой детали, от сырья до законченного продукта, чтобы не потерять суть Zara. Мы очень критично подходим к тому, что делаем. Если мы работаем с тканью, которая нам кажется не вполне подходящей, или мы не знаем, что с ней делать, мы не можем гордиться тем, что продали ее».

Это еще одно качество, которое Ортега передал своим сотрудникам. «На каждом углу этой компании вы найдете совет, который он вбил в каждого из нас, то, что я называю «Десять заповедей», – говорит Беа. Она спешит убедить меня, что она не единственная испытывает такое глубокое уважение и преданность президенту и основателю. «Если вдруг так случается, что он приезжает хоть на 5 минут позже 11, когда он обычно сюда приходит, мы сразу же начинаем волноваться, не случилось ли чего. Мы скучаем по нему, он как будто излучает особую энергию, которую сложно передать словами, и уже в следующую секунду он может быть суровым и требовательным. Бывают времена, когда мы ненавидим его, хотя все равно продолжаем любить. В результате каждый сотрудник компании чувствует, что она принадлежит ему. И это единственный способ продолжать двигаться вперед в тяжелые времена».

Беа замужем 20 лет, у нее есть 16-летний сын и 10-летняя дочь. Она говорит, что никаких проблем в сочетании личной жизни и работы не испытывает, потому что у нее прекрасная свекровь. «Благословенные бабушки», – говорим мы обе в унисон. Я спрашиваю, знает ли Ортега, что она работает на два фронта. «Он всегда заботился обо мне, на самом деле он даже разбаловал меня. У меня никогда не было с этим проблем. На самом деле, когда я первый раз вышла замуж, он всегда говорил: «Давай, заводи детей, это прекрасный опыт. Будь счастлива и радуйся им».

Сегодня Ортега делегировал ответственность за большую часть компании другим, но, как говорит Беа с теплотой в голосе, «он сделал это самым эгоистичным образом. Сначала он передал обязанности, которые нравились ему меньше всего, а эту область, где он провел такую значительную часть своей жизни, он отдал последней». Он действительно делегировал ряд важных обязанностей, но все еще остается очень активным и принимает суровые решения, если нужно.

Мы прогуливаемся по фабрике, где расположены пилотные магазины и витрины, – они показывают, что будет в магазинах спустя короткое время. Внезапно Беа останавливается, чтобы оглядеть пиджак, который на мне надет, – из белой ткани со складками, придающими ему изысканность. Главное в нем – он очень удобный, я могу его носить весь день, и он не помнется. Она знает, что после беседы с ней я встречу с Амансио, и смеется, говоря: «Уверена, завтра он спросит меня, заметила ли я ваш жакет, потому что он уже делал так раньше». Когда позже Амансио сказал, что этот пиджак ему нравится, я повторила ему, что сказала Беа. Она уверена, что Zara не копирует, как предполагают некоторые, но вдохновляется тем, что видит. «И мировой дизайн взглядами обращен к Европе, а большая часть наших дизайнеров – европейцы».

Одна из особенностей Inditex, на которую Беатрис Падин обращает мое внимание в беседе, состоит в том, что «в компании нет звезд. Команды созданы таким образом, что, если кто-то уходит, краха не случается, все продолжают работать, потому что у нас превосходные менеджеры в каждом отделе, лучшие профессионалы». И снова она подчеркивает способность компании мгновенно реагировать, что значит, что действия предпринимаются сразу, если кто-то чувствует, что что-то не совсем правильно. «Мы можем пересмотреть вещь или перенести товар из одного магазина в другой, потому что вещь, которая не продается, нельзя просто так оставить. Мерчандайзеры должны работать каждый день и говорить – это хорошо, это нет. Нельзя упустить ни дюйма магазинного пространства. Поэтому коллекции так динамичны. И сейчас, с изменением климата, мыдвигаемся в сторону отказа от конкретных сезонов. Секции закупают материалы постоянно. Лучшие приходят из Италии, остальные из Азии. Решения относительно того, что нужно в данный момент, принимаются в Артейхо, а закупщики ткани – это люди, которые выбирают ткань в Шанхае, Гонконге или Индии».

В КОМПАНИИ НЕТ ЗВЕЗД. КОМАНДЫ СОЗДАНЫ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТО, ЕСЛИ КТО-ТО УХОДИТ, КРАХА НЕ СЛУЧАЕТСЯ, ВСЕ ПРОДОЛЖАЮТ РАБОТАТЬ, ПОТОМУ ЧТО У НАС ПРЕВОСХОДНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ В КАЖДОМ ОТДЕЛЕ, ЛУЧШИЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ.

Когда она рассказывает мне про процесс, меня очень увлекает эта цепочка – модели рождаются в Испании, а затем разлетаются по всему миру. Беа говорит мне, что, когда они посещают разные страны, то, что они видят на улице, дает им пищу для размышлений относительно цветов и трендов. Но действительно вдохновляющими становятся магазины в Париже или Нью-Йорке (если они хотят найти базовый свитер правильной длины и с правильными деталями) или лондонские магазины, где можно увидеть, что носит молодежь. Дело в том, что, выбирая определенные элементы, они никогда не могут быть уверены, что каждая коллекция будет равно хорошо принята клиентами из разных городов.

Когда Беа останавливается, я спрашиваю ее, откуда, по ее мнению, Ортега черпает эстетическое чувство. Она отвечает, что «так как Ортега очень практичный человек, он применяет логику, а не какое-то особое чувство. Если он замечает, что женщине комфортнее в костюме и черном свитере и если она внезапно захотела серую фланелевую юбку с широкими складками и ему кажется, что это будет продаваться, он делает эту вещь. Его секрет, как он сам говорит, в том, чтобы «использовать логику при принятии решения. Нет необходимости усложнять вещи».

Беа помнит, что, когда Ортега предложил ей должность, которую она сейчас занимает, она по-настоящему испугалась, ей казалось, что она никогда не сможет сравняться с ним. Но он ее подбодрил, и одна из первых идей, которой он с ней поделился, когда назначил руководителем, состояла в том, что никогда нельзя говорить «мне не нравится эта коллекция», потому что каждый играет определенную роль в проектах компании. «Ты всегда должна говорить во множественном числе. «Мы совершили ошибку» – вот что ей сказал Ортега. Он первый человек, который говорит о нашей коллекции и нашей компании. «Поэтому никогда не говори ни о чем, что ты сделала, Беа. Говори, что сделала твоя команда».

Полная воодушевления, глава *Zara Woman* признается мне: «Мистер Ортега – особенный человек. Я бы хотела, чтобы он был рядом еще целый век. Он создает очень здоровое чувство конкуренции между брендами. *Uterqüe*, последней попавшая в нашу группу, очень хорошо влилась. Каждое утро я смотрю продажи по всем компаниям и затем продажи *Zara*. Конечно, мне хочется, чтобы все бренды продавались,

но если мы можем продать чуть больше – это еще лучше. Zara в данный момент ответственна за 65 процентов продаж».

Как настоящая жительница Галисии, она не признается, когда я спрашиваю ее, что ей нравится в современной моде. Она говорит, что смотрит на все подиумные показы в Интернете и чувствует, что нужно сломить рутину в моде. «Женщины изменились. В последнее время мода все менее важна, и что женщины хотят сейчас – это быть хорошо одетыми. Они хотят базовые вещи хорошего качества. У моды сегодня нет другого выбора, кроме как быть практичной, если она хочет подходить всем».

Прежде чем мы заканчиваем интервью и выходим из здания, где Беа Падин показывала мне новые модели, я спрашиваю, не могла бы она подвести некоторый итог тому, чему научилась от своего босса больше чем за 20 лет. Многие ее советы просто удивительны своей прямолинейностью и здравым рассудком:

- решения должны основываться на логике;
- нужно быть объективным с людьми и всегда пытаться поставить себя на их место;
- руководитель – не значит особая квалификация; это значит, что ты должен учить, но примером и поддержкой;
- если хочешь высказаться о чем-то негативно, ты должен предложить альтернативу;
- всегда используй множественное число, говоря о работе; не говори «Я это сделала»;
- сконцентрируйся на деталях; держи глаза и уши открытыми;
- относись к поставщикам с уважением;
- мы окружены конкурентами; никогда не недооценивай кого-либо, так как и большие компании разваливаются;
- решения должны быть гибкими, такими, чтобы суть компании не страдала; ее нельзя потерять.

Среди всех советов, которые Беа получала, есть один, самый главный: никто не значит больше, чем компания.

Глава 10

«В каждом есть хорошее и плохое»

Понедельник, 23 июня 2008 года. Раннее утро, несколько облачков зависли в небе Ла-Коруньи, на улице идеальная температура – все предвещает обычный солнечный день на галисийском берегу. За день до этого состоялась игра в рамках чемпионата Европы между Испанией и Италией. Испания выиграла по пенальти. Все спали совсем мало – смотрели матч, и Амансио сказал нам с Пабло Исла за завтраком: «Мы обязательно должны обсудить этот триумф. Так здорово было видеть толпы на улице, гуляющие под луной, гордые за команду, гордые быть испанцами! Когда мы отбрасываем шелуху, все кажется очень простым, не таким, как мы видим, особенно через призму политики. Я не ложился спать до половины третьего. И я просто не мог подняться, когда с утра прозвонил будильник, поэтому пропустил спортзал».

Заинтересованная, я спрашиваю Амансио, сколько он обычно спит – может быть, он из тех счастливых созданий, которым вообще сон не нужен, чтобы работать, но он отвечает: «Дело в том, что обычно я сплю очень хорошо. Чтобы нормально работать, мне нужно хотя бы восемь часов».

Сидя в том же зале в Артейхо, где мы уже разговаривали несколько раз, мы начинаем обед с прекрасных гребешков. Хозяин ест лишь первое блюдо, потому что, хотя он и не на диете, он предпочитает заботиться о себе. Атмосфера очень расслабленная, Амансио рассказывает о том, как вчера они с женой и друзьями путешествовали на Валории, наслаждаясь Риас-Бахас, где он проводит значительную часть лета. «Я родился в центральной части Испании, но живу здесь так долго, что просто не могу без моря, – признается он. – Большую часть времени я провожу в Ла-Корунье, хотя каждый год мы выбираемся, чтобы посмотреть мир с друзьями. В этом году мы арендуем яхту, чтобы прокатиться вдоль Греции, уголка Средиземноморья, который мне очень нравится. Также это место всегда наталкивает меня на размышления о происхождении цивилизации. Старый город в Афинах невероятно красив. Однажды, когда я был там – на открытии магазина, – я прогулялся по городу и

пришел в место, откуда открывается идеальный вид на Акрополис. Мне сказали, что Онассис любил завтракать в одном ресторанчике, чтобы пить свой чай с видом на Парфенон. От этого невозможно устать!»

И снова я пытаюсь повернуть разговор на более личную почву, но его сложно сдвинуть с темы, и он снова возвращается к своему обычному ответу: «Я уже говорил тебе, у меня нет истории. Тяжело говорить о себе. В каждом есть хорошее и плохое, но что важно – это кто ты есть, а не что о тебе говорят или думают люди. Ты должна понять, что если мне тяжело говорить о себе, то это потому, что есть много других людей, которые вложили в эту компанию столько же, сколько и я, бесконечное количество часов тяжелой работы. Откровенно говоря, они посвятили свои жизни этому. Я уже говорил об этом. Мы знаем, куда идем, и мы не остановимся, пока туда не доберемся».

Но я пытаюсь заставить его разговариваться, и, хотя это непросто, мы вознаграждены несколькими набросками о его карьере, которая началась в тот известный день, когда ему было лишь тринадцать и он услышал, как его матери сказали, что она больше не сможет купить ничего в кредит.

Очевидно, то событие было поворотной точкой в его жизни. «Эта история изменила меня к лучшему. Тот управляющий магазина и не знал, что он стал причиной всего, что случилось со мной в жизни позже. Что это была за борьба в ранние годы! Я был беспощаден – работал как раб и заставлял остальных работать так же, и это было совсем невесело. Я должен принять это. Это были тяжелые времена, но из них родилась наша компания».

Новая компания для новой женщины

Воспоминания о начале своего пути настраивают его на задумчивый лад: «Общество, тогда и сейчас, накладывает на все свои ограничения. В Испании мы пережили невероятные изменения и перешли от рынка с четырьмя модными брендами к компании вроде Zara, которая добилась успеха, дав людям возможность одеваться хорошо, и не только здесь, но в 70 странах. Наш отдел дизайна подобен Объединенным Нациям – у нас 3500 людей из всех стран работают в

Артейхо под одним солнцем и живут в Ла-Корунье! Это очень важный факт, потому что он означает культуру и благосостояние.

Мне очень повезло найти все то, что мне было нужно, чтобы построить компанию, о которой я мечтал. Думаю, я довольно креативный человек, который в свое время понял, что требуется новая бизнес-модель, отличающаяся от всего, что я видел вокруг себя. Поэтому мы приложили огромное количество энергии и шаг за шагом двигались вперед. Вертикальная модель интеграции, о которой я уже говорил, становится более частым явлением. Когда она только начинала набирать обороты, со мной связывалось множество домов высокой моды. Армани, например, и он на самом деле удивительный дизайнер и бизнесмен. Некоторые дома мы посещали сами, другие приходили посмотреть на наши владения».

Разговор переходит к именам брендов, составляющих компанию, и я еще раз убеждаюсь, насколько глубоко президент Inditex вовлечен в каждую деталь работы компании. Он на все смотрит как на свой бизнес, и вы можете заметить его отпечаток повсюду. Это правда то, что говорят о нем люди, которые его знают: нельзя понять Zara без ее основателя. И я могу отдать голову на отсечение, что это не только о Zara, но обо всем Inditex: вся компания – это сумма интуиций этого человека, его бизнес видения и полной отдачи своей мечте.

Я перевожу разговор на моду саму по себе: «До какой степени вы интересуетесь и знакомы с более традиционными трендами? Я имею в виду, вы следите за высокой модой? Вы лично просматриваете новые коллекции?» Он отвечает, что никогда не хотел быть вовлеченным в мир от-кутюр, хотя еще раз повторяет, что многие значительные компании, люксовые бренды, в свое время разговаривали с ним. «Но годы назад я понял, что современные потребители по всему миру ищут другую моду. К примеру, мы недавно открыли магазин в Хорватии, и дела там идут невероятно хорошо. Женщины сходят с ума по нашим вещам по той простой причине, что могут себе их позволить. Несколькими месяцами ранее мы открылись в Колумбии, и это было настоящее шоу. Я смотрел видео. Люди заходили в магазин, хлопая, поздравляя и благодаря нас. Наши вещи не бывают экстремальными – экстремальное не продается. То, что нравится женщинам, это более сбалансированные наряды. Большая часть женщин не готова ограбить банк, чтобы купить себе одежду. Когда клиенты привыкают к

хорошему соотношению цены/качества, и не только в наших магазинах, но и в других того же уровня, они довольны сами собой. Это люди, которые знают цену деньгам и хотят тратить их на другие вещи.

С этой точки зрения женщины стали более практичными. Нам всем хочется иметь милый дом, мы все хотим путешествовать, дать образование детям и т. д. Важно не выбрасывать деньги на ветер, соблюдать баланс бюджета. Мы часто хотим думать, что широкая общественность ничего не понимает, и усложняем жизнь сами себе, хотя все, что нужно сделать, – это убедиться, что молодежь разбирается в настоящих ценностях и может отличить важное от неважного».

И вот внезапно он снова возвращается в прошлое, размышляя о первых годах своей жизни и сравнивая их с тем, как все устроено в современном мире. Контраст заставляет его сказать: «Конечно, в то время дети были детьми, а не маленькими взрослыми, и мы жили в деревне. Мы развлекались, делая луки и зонтики и кидая камни друг в друга, как идиоты. Городские люди знают о войнах молодежных группировок, но мы просто играли в футбол и воровали персики из фруктовых садов. Молодежь сегодня изменилась. Они так много знают, они знают о принципах, об уважении. Они живут в реальном мире. У них есть средства, чтобы получить лучшее образование, и многие из них этим пользуются. Это по большей части сплошное удовольствие – слушать их, хотя некоторые из них надоедают со своими вечеринками и выпивкой. Детей нужно учить здоровой жизни».

БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ЖЕНЩИН НЕ ГОТОВА ОГРАБИТЬ БАНК, ЧТОБЫ КУПИТЬ СЕБЕ ОДЕЖДУ. КОГДА КЛИЕНТЫ ПРИВЫКАЮТ К ХОРОШЕМУ СООТНОШЕНИЮ ЦЕНЫ/КАЧЕСТВА, И НЕ ТОЛЬКО В НАШИХ МАГАЗИНАХ, НО И В ДРУГИХ ТОГО ЖЕ УРОВНЯ, ОНИ ДОВОЛЬНЫ САМИ СОБОЙ.

Рождение Uterqüe

Uterqüe, последняя сеть Inditex, стал еще одним центром интереса женщин, на этот раз – из-за аксессуаров. Вам лишь нужно открыть

глаза на улице и пройтись по магазинам, чтобы увидеть, что сегодня аксессуары имеют значение.

Я спрашиваю его, что стоит за этим названием. «Названия сетей должны быть в одно слово, потому что так их легче запомнить. И хорошо, если они короткие и звучат нормально на других языках. Проблема в том, что, когда ты нашел хорошее слово, нужно убедиться, что оно не зарегистрировано как другая торговая марка. Иногда это на удивление сложно.

Когда новый бренд уже был задуман, я однажды был на море и увидел лодку с названием, состоящим из трех букв. Я подумал, что это просто идеально, и тут же позвонил Антонио Абрилу, который занимается этими вопросами, чтобы он немедленно его зарегистрировал. Но моя суета была напрасной – оно уже было зарегистрировано. И скоро Антонио пришел ко мне с идеей Uterqüe, что означает «вместе, обе стороны, все части», и нам оно понравилось. Теперь посмотрим, как это сработает!»

Я просто поражена тем, насколько глубоко он вовлечен в эту компанию, что даже придумывает названия. Затем я вспоминаю недавний разговор, который состоялся у меня с другом, финансистом, который рассказывал о впечатлении, которое на него произвел его визит в Артейхо, где он общался с двумя топ-менеджерами компании за несколько месяцев до этого. Он сказал, что, когда Амансио присоединился к встрече, именно он вел все переговоры и, совершенно не прикладывая никаких усилий, оставил неизгладимое впечатление тем, что знает бизнес от и до и все еще руководит им, но действует на заднем фоне и окружен превосходной командой менеджеров. То впечатление моего друга попало не в бровь, а в глаз. К примеру, когда мы разговаривали с Ортегой об успешном открытии Zara в Сеуле и перспективах роста в Азии, он сказал: «В Китае все бизнесмены. На самом деле именно китайцы развивают экономику в Камбодже и Бангладеш, строя там мастерские и фабрики. Это будущее, и оно воплощается на наших глазах в Азии».

Человек с открытым сознанием

Амансио остается человеком с открытыми взглядами. Он либерален, придерживается скорее левых взглядов, хотя, как он

говорит, «сегодня, когда я смотрю вокруг себя и вижу то, что вижу, я просто не хочу вешать на себя какой-то ярлык». Он беспокоится о том, что происходит в западном мире, и задается вопросом, каким будет политическое и социальное будущее. Ортега, мультимиллионер, который создал колоссальную империю с невероятными показателями, говорит мне, что шокирующее неравенство, существующее между людьми, – это его вечная головная боль. «У каждого из нас есть своя роль в жизни. Почему моя настолько отличается от человека, который убирает улицы или живет на помойке? Чего я еще могу просить помимо того, что у меня есть? Возможно, было бы здорово получить образование в колледже, но у меня были другие дела. Мы все имеем право на образование, потому что именно оно позволяет тебе развить свои способности или дарования. Я все еще верю, что это нечестно – жить в мире, в котором столько людей не имеют возможности достичь стандартов жизни, в которой они смогли надеяться на лучшее будущее».

Чтобы прояснить эти вопросы и все же избежать обращения к марксистским высказываниям, мы переходим к великому вопросу свободы. «Чем вам видится свобода, Амансио? – спрашиваю я и продолжаю: – Я думаю, что лучшим примером будет семья, где у нас всех одинаковые средства, одинаковое образование, мы живем в одной среде с одинаковыми возможностями, и каждый из нас принимает свои решения – несхожие с решениями братьев и сестер. Справедливость, которую вы ищете, есть в Евангелии, революционном с точки зрения социальной справедливости. Но какова ее формула для вас?»

Пабло Исла слушает нас и прерывает со своим объяснением того, что демократия значит на глобальном уровне. «Несмотря на свои очевидные недостатки, это лучшее решение для большинства сложных проблем, атакующих нас со всех сторон». Ортеге нравится комментарий Пабло, что наиболее тяжелые цели должны быть достигнуты первыми и образование и здравоохранение должны быть доступны всем. Он добавляет: «В жизни очень важно пытаться делать то, во что ты веришь, и быть там, где ты должен быть. С моей точки зрения, Inditex – это концепт, а не структура, потому что мода исходит из познания клиента и служения ему. К примеру, мне предлагали множество идей, даже сеть отелей Zara, но я отверг их. Это не мы».

Идеи могут прийти отовсюду

Один вопрос, который постоянно крутится у меня в голове, – о предполагаемом копировании в мире моды. Я говорю Амансио, что буквально недавно одна моя знакомая, работающая на группу люксовых итальянских брендов, убеждала меня, что на Zara подали в суд за то, что она копирует их модели. «Я переубедила ее, так как я все время защищаю компанию, и сказала, что Zara делает то, что не может сделать никакая другая компания. В ваших магазинах можно увидеть одежду в стиле Prada, Chanel или Armani, но мне бы хотелось узнать ваше мнение на этот счет». Его ответ очень реалистичный и с юмором, хотя это довольно чувствительный вопрос: «Идеи могут прийти отовсюду. Я расскажу тебе кое-что: я уже на самом деле принял решение не смотреть коллекции конкурентов, но я все равно знаю, что они выпускают. Они могут обвинять нас в плагиате, если хотят, но правда в том, что среди как великих брендов, так и не таких великих всегда будут области совпадений. Это лучше отнести к вопросу процесса «вдохновения».

Что мне сложно объяснить, так это то, что я думаю о том, чего хочет клиент. Если я вижу что-то, что, мне кажется, понравится людям, которые покупают вещи в моих магазинах по всему миру, я это использую. Мне не нужно смотреть на подиумы – я вижу улицу, журналы, кино и т. д., и эти образы застревают у меня в сознании. Однажды, к примеру, я остановился в машине на светофоре, а мимо меня проехал мужчина на скутере в джинсовой куртке с кокардой. Мне это понравилось, это было ново, свежо, в тренде. Я позвонил своему дизайнеру прямо из машины и описал, что видел. Через две недели жакеты уже были в магазинах, и их разбирали, как горячие пирожки. Такого рода вещи постоянно со мной случаются.

Другим источником вдохновения для меня всегда являются большие показы в Париже или в Милане, хотя я никогда не смотрю на подиум. Что мне нравится на этих встречах – это возможность посмотреть на людей, потому что люди, работающие в мире моды, обычно одеты удивительным, оригинальным образом. Мое видение наполняется идеями, цветами, формами – вещами, которые отличаются. Меня просто пропитывают насквозь эти необычные

модели. И затем, еще раз, мода – циклична, как и цвета, и все снова и снова проходит круговорот сезонов.

Лучший совет, который я могу дать тем, кто хочет проложить новые пути, – смотрите на улицу. Это прекрасный подиум. Другие меня не так интересуют. Если бы вы заперли моего друга Армани или любого другого из гениев в комнате, где они ничего не видели бы, через два дня они бы перестали быть креативными».

Мне нравится, что он высказывает те же идеи, которые я часто слышала от других великих дизайнеров вроде Джона Гальяно, который рассказывал мне в одном из интервью, что когда он ищет вдохновения, то бродит по улицам Лондона, или заходит в музей, или же может отправиться в Египет и погрузиться в сокровищницу культуры, а потом уже размышлять о своих коллекциях высокой моды. Марк Джейкобс однажды сказал мне, что его образы полны воспоминаний о гранж-музыке Сиэтла. Еще один гений, Ив Сен-Лоран, в разговоре несколько лет назад признался, что сожалеет о том, что не осознавал важности джинсов, потому что это был уникальный символ 20-го века. Вскоре после этого они появились в его коллекциях, конечно, с его печатью идеала.

В этот вечер мне кажется, что президент Inditex находится в доверительном настроении, поэтому я пытаюсь и дальше пробраться в его личный мир, который он охраняет так строго. Мой вопрос: «Что лучшее вы видите, когда изучаете самого себя, Амансио? Каково ваше лучшее качество?» И к моему удивлению – никогда этот человек не перестанет меня удивлять, – он отвечает без всяких сомнений: «Лучшее во мне – это моя доброта. Я чувствую, что могу так сказать, потому что это доброта от моей матери и моего дедушки Антонио. Моя мать была исключительной. Все любили, по-настоящему любили ее! И так как я был ее ребенком, она, конечно, любила меня, но также была уверена, что во мне есть нечто особенное. Я помню однажды, перед выборами, я услышал, как она сказала: «За кого бы Чолиньо – ее домашнее имечко для меня – хотел, чтобы мы проголосовали?» Когда я стал встречаться с Флори, она однажды спросила ее: «Ты счастлива с Чолиньо?» И именно этого она всегда хотела от людей – хотела, чтобы мы были счастливы».

Я прерываю его и спрашиваю, откуда появилось это милое прозвище. «Оно пришло из тех времен, когда вы жили в Стране

Басков? Я помню, они называют людей «rocholo» (сладкий), и можно предположить, что «rocholo» превратилось в «rocholino» (сладкий)?» – «Да, все было именно так, – отвечает Ортега. – И даже сегодня, как я говорил, мои племянники и племянницы называют меня дядя Чоло. Но если вернуться к матери – вы не поверите, как свежи мои воспоминания о ней! Благодаря ей у меня нет ни одного плохого воспоминания из детства. Она сделала меня счастливым. Матери – это основание семьи. Когда они уходят, не важно, сколько вам в этот момент лет, что-то ломается. Моя умерла шесть лет назад, и каждый раз, когда я попадаю в дом сестры, я понимаю, насколько сильно мне нужно ее видеть.

Сегодня, когда дела идут так успешно, я очень скучаю по ней, потому что именно моя мать могла добавить истинной ценности тому, что я делаю. Матери не должны умирать никогда!»

Слова этого завоевателя, погруженного в воспоминания о простой, хорошей женщине, которая оставила ему эту удивительную доброту в наследство, подобны тихой и глубокой старинной мелодии. Он говорит медленно, и выражение его лица остается очень спокойным, когда он вспоминает Джозефу. Мне не хочется ломать волшебство момента, но хочется, чтобы он рассказал, что было в его жизни самым ужасным. И снова никаких сомнений: «Худшее, что я могу сказать о своей жизни, – это то, что я не проводил достаточно времени со своей семьей и моими детьми – Сандрой, Маркосом и Мартой. Каждый раз, когда я думаю, что я делаю что-то неправильно, я говорю себе: «Ты не можешь сделать все». Но я не могу забыть слова своей матери, когда я пришел в ее дом: «Чолиньо, почему ты не заходишь хоть немного чаще?»

Мой следующий вопрос о том, как он относится к мнениям других людей. «Для меня неважно знать, каким я кажусь другим. На самом деле это никогда не имело для меня значения. В любом случае есть тысячи бизнесменов, которые сделали то же, что и я. Если я отличаюсь от них тем, что не провожу свою жизнь на вечеринках, то это лишь потому, что я всегда делаю то, что мне больше всего нравится. Меня даже можно назвать эгоистичным в этом смысле, потому что я никогда не делал того, что должен, только то, что хотел».

Прежде чем мы закончим, я говорю ему, что была бы необыкновенно благодарна, если бы он мог подсказать, как мне

вдохновить молодежь в моей бизнес-школе, людей, которых манит профессиональная жизнь в мире моды. Конечно, я понимаю, что секретной формулы нет, но есть определенные предпосылки, и Амансио рассказывает мне о них: «Самое главное – тебе должно нравиться то, что ты делаешь, нужно со страстью относиться к своей работе. Я настаиваю на этом, потому что это очень важно. Это должно быть что-то невероятное, ты должен даже быть готовым платить, чтобы делать это. Мне хотелось создать моду, создать бизнес, создать сеть. Твоя цель сейчас – это твоя школа. Ты понимаешь, о чем я говорю. И должно быть упорство, желание достигнуть особенных целей. Дело не должно быть только в деньгах. Вот что я думаю. Таков я».

Мы прощаемся, и он благодарит меня за время, что мы провели вместе. Он смеется, когда я отвечаю, что это, конечно, удовольствие для меня. Водитель ждет меня, чтобы отвезти в аэропорт. Это молодой человек около тридцати, относительно новый сотрудник. Когда мы доезжаем до аэропорта, я спрашиваю его, знает ли он мистера Ортегу, а он отвечает гордо и немного стесняясь, что видел его несколько раз, но вряд ли можно сказать, что он его знает. «Но каковым он кажется вам? Что бы вы могли о нем сказать?»

«Не думаю, что он высокомерен. Он приветливо встречает всех, с кем пересекается, и всегда говорит несколько дружелюбных слов. Только подумать, сколько у него власти, о положении, которое он занимает, но он все равно уделяет внимание всем. Он помнит свои корни. Деньги не ударили ему в голову».

И не только он описывает Амансио Ортегу таким. Все говорят об уважении и заботе о каждом, с кем он общается.

Глава 11

Inditex – настоящее и будущее

При моих беседах с Амансио Ортегой, особенно при самых недавних, присутствует постоянный гость – Пабло Исла. Он оказал мне неоценимую помощь при организации как ланчей с основателем и президентом Inditex, так и интервью с другими членами компании. Также он оказывает просто невероятную поддержку Амансио, обладая способностью решать любые проблемы.

Пабло Исла присоединился к группе в 2006 году благодаря международной организации хедхантеров Korn/Ferry, а также прямому приказу Карлоса Эспинозы де лос Монтерос и косвенному участию Хосе Мариа Кастеллано, который в то время был CEO и вице-президентом компании. Но когда Кастеллано покинул Inditex раньше, чем ожидалось, он сумел так организовать дела, что уже через 5 месяцев Пабло был полностью готов взять на себя руководство группой как первый вице-президент совета директоров и CEO.

Получив степень по юриспруденции в Мадридском университете Комплутенсе, он в то время был совсем молодым человеком. Он переехал из Мадрида в Галисию, а также, что еще более важно, ушел из Altadis, где был членом совета директоров и кандидатом на пост президента с июля 2000 года, и пришел в Inditex, испанскую текстильную компанию. Его великолепная работа с табачной компанией, международный опыт, знание рынка и готовность переехать вместе с семьей в Ла-Корунью – этих причин было больше чем достаточно для группы, чтобы принять решение о его вступлении в компанию.

Карьера Пабло Ислы была идеальной. С 1992 по 1996 год он был директором юридического отдела в компании Banco Popular. В 1998 году он присоединился к Banco Popular как генеральный секретарь и работал до своего ухода в Altadis. Какая связь между миром моды и табачной промышленностью? Как Ортега смог убедить его решиться на такие значительные перемены в карьере и переезд в Галисию с женой и детьми?

Чтобы написать эту книгу, я освоила все возможные «области исследования». Водители Inditex, которые встречали меня в аэропорту

каждый раз, когда я приезжала, были очень хорошим источником информации. 10-километровая поездка до центрального офиса в Артейхо – это отличная возможность узнать об интересах человека, необходимых, как настаивали мои преподаватели журналистики, чтобы узнать его глубоко и привлечь интерес читателей.

Я спросила одного из водителей, знает ли он Пабло Ислу. Его ответ был определенным. Чтобы показать мне, насколько, с его точки зрения, это гениальное приобретение для компании, он сказал: «Только подумайте, каким экстраординарным человеком является мистер Ортега, что он смог найти вице-президента, который всех поразил, как только попал сюда! Он прямолинеен, всегда говорит доброе словечко и спрашивает про твою семью или проблемы. Мне кажется, мистер Ортега – это магнит высокой силы. И он притягивает только лучшее, а лучшие притягивают его».

Держа образ магнита в голове, я села поболтать с вице-президентом и СЕО компании. Он рассказал мне, что его предшественник, Хосе Мариа Кастеллано, ждал его, чтобы передать ему бразды правления и сделать свой уход наиболее спокойным. Меня захватило любопытство – что же заставило его принять такое рискованное испытание. Я подумала, что, наверное, в предложении от этой компании было что-то очень особенное, что позволило им привлечь профессионала, перед которым открыто очень много дверей. Не ходя вокруг да около, Исла объяснил, что он, как и большинство испанцев, обожал Inditex и как покупатель, и как бизнес-аналитик. Когда ему впервые предложили принять пост СЕО, он посчитал это привлекательной задачей и великолепной возможностью. Смесь полностью инновационной бизнес-модели с широчайшим международным распространением и невероятным потенциалом роста в индустрии моды – это сильная картина. Он не знал Амансио Ортегу лично, на самом деле он не знал о нем ничего больше того, что было написано в его официальном профиле.

Я спросила его, с какими мыслями он вышел после первой встречи с Ортегой. Он ответил: «Моим первым впечатлением от Амансио Ортеги было понимание, что я нахожусь лицом к лицу с человеком, являющимся бизнесменом от и до. Это был человек, который знал, чего хочет, был очень уверен в том, что делает и что значит его компания, и, без сомнений, он мог любого увлечь своим проектом. Я

лично поддался ему сразу. Он сказал, что решение о том, кто должен быть CEO, – одно из самых главных в его жизни и, пожалуй, одно из самых сложных».

Конечно, я не была свидетелем этой личной встречи невероятной важности для Inditex. Но случайно, вскоре после этой встречи, Амансио лично рассказал мне о том, что его вице-президент сейчас говорит мне: «Амансио ни о чем меня не просил». Но он сказал что-то, что всегда говорил: «Пабло, эта компания – драгоценность. И у нас есть все необходимое, чтобы она продолжала быть конкурентоспособной в будущем. Все на своем месте. Все, что нужно делать, – это убеждаться, что мы ее не портим, каждый день».

После первых интервью он, как мы видели в других главах этой книги, постоянно повторял: «Самое главное – видеть ценность в людях, которые занимаются этим проектом. Их нужно любить».

Что произвело впечатление на Пабло Ислу – так это то, что укоренено в самой глубине души Амансио: его страстная безграничная любовь к компании. Эта страсть сегодня так же сильна, как и прежде, а также он полон бесконечного энтузиазма и желания делать все еще лучше. «Я должен признаться, – говорит мне Пабло, – что в течение четырех лет, что я работаю с Амансио Ортегой, я понял, что практически невозможно любить эту компанию и людей, которые ее создали, больше, чем президента. Он не только гениально действует, он передает свою любовь нам. Тебя просто наполняет это отношение, хотя снова повторяю – он на голову впереди всех нас».

Я не могу сдержать улыбку, потому что буквально за несколько дней до этого, в разговоре с Амансио об Исле, он назвал его «благословение свыше». Он сказал, что очень им доволен и что Пабло кажется ему «одним из нас». С самого первого дня Пабло Исла выражал тот же живой интерес к новому магазину в Сеуле, к лучшему в Милане, тому, что находится на Витторио Эммануэле, или удивительному магазину в Саламанке – производству искусства, так и к мастерским в маленьких деревеньках в Галисии, где заканчивали заказ на особые вещи для одной из фабрик. Кроме того, он уже знал многих сотрудников по именам и интересовался ими.

**САМОЕ ГЛАВНОЕ – ВИДЕТЬ ЦЕННОСТЬ В ЛЮДЯХ,
КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ ЭТИМ ПРОЕКТОМ. ИХ НУЖНО
ЛЮБИТЬ.**

Я спросила Пабло, как он принял на себя роль топ-руководителя в этой компании, которую уже давно любил издалека. Он сказал, что провел много времени, знакомясь с финансовой отчетностью, отчетами по прибыли и по убыткам, со счетами компании и т. д., чтобы стать ближе к сердцу и душе компании. Кроме того, он хотел узнать, что же заставляет этот бизнес двигаться дальше, «потому что с моей точки зрения, если ты этого не знаешь, у тебя нет шанса повести этот бизнес в будущее. Есть два аспекта ее секрета, равно важные: продукция и магазин».

Удивительно понимать, как много он узнал о моде в такой короткий период времени. «С самого начала, наблюдая за настоящими мастерами, которые у нас тут работают, я постоянно старался держаться как можно ближе к отделам маркетинга и производству, слушая и наблюдая».

«Так как вы руководите почти 4 тысячами магазинов?» – спрашиваю я. «Одна из сфер, которая требует много сил и энергии, – это анализ процесса экспансии, потому что это наше будущее. Этот процесс должен сочетаться с тем, что уже сделано: клиентский сервис и операционная система для магазинов. Это сердце Zara, как, собственно, и других сетей». В этом смысле, как стало понятно и из других интервью на этих страницах, менеджеры магазинов играют очень важную роль. «Менеджеры магазинов подобны генеральным директорам, это очень хорошая позиция. Большой магазин – сам по себе целый бизнес. Только подумайте – в некоторых магазинах больше сотни сотрудников».

Я спрашиваю его об организации магазинов с точки зрения человеческих ресурсов. «В магазине есть восемь важных игроков: босс, а также его вторые лица в каждом из трех отделов магазина, главный кассир и человек, ответственный за координацию работ с товаром. Очень важно, чтобы они попадали на эти позиции через систему внутренних повышений, это происходит во всех новооткрывающихся магазинах. Есть страны, где это невозможно из-за скорости роста компании, но если это происходит, все равно требуется долгий период обучения. Менеджеры практически всегда – коренные жители той страны, где находится магазин.

Когда магазин открыт и запущен в работу, некоторое время – от недели до трех месяцев, в зависимости от расположения и различных

обстоятельств, – там действует группа поддержки. Всех постоянно держат в курсе о том, что нужно магазину. К примеру, формируется внутренний отчет по каждому открытию, и он отправляется к менеджерам в Европе, Азии или Америке, управляющему сети и мне. В отчете описываются первые впечатления о том, как идут продажи, и о развитии, аналитика состояния магазина, а также рассказ о том, были ли эти восемь ключевых фигур назначены с внутренних позиций или нет, какое обучение они уже прошли, а также какая помощь понадобилась от команды поддержки».

Мне кажется интересным проверить, принимает ли Исла взгляды Амансио относительно того, какие виды товаров отправляются в какие страны. Пабло говорит мне, что «мы не производим разные вещи для каждого города, но, конечно, нет сомнений, что магазин на улице Веласкеса в Мадриде очень отличается от магазина в каком-нибудь среднем городке. Разница появляется в зависимости от заказов, присылаемых каждым менеджером через специальные IT-программы. Это смесь интуиции, человеческого фактора в выборе покупателя и маркетинговых исследований и рационального анализа данных на основе накопленного опыта».

Относительно использования новых технологий вице-президент считает, что «как и все, что мы видим в своих домах, магазины пережили революцию в средствах коммуникации. Каждую неделю менеджеры магазинов получают видео коллекции и информацию об инновациях при помощи того, что мы называем терминалом управления магазином (SMT). Этот небольшой компьютер установлен во всех магазинах, которые получают координирующие фотографии, описания и снимки каждой вещи, чтобы их правильно разместили под определенным светом и в зависимости от других факторов».

Я говорю Исле, что кажется странным, что в компании, подобной Inditex, все позиции топ-менеджеров заняты мужчинами. «Это зависит от того, кого называть «топ-менеджерами», так как мы со своей точки зрения видим, что большинство менеджеров магазинов – женщины. Zara Home, Oysho и Uterqüe возглавляются женщинами. Также у нас есть женщины, отвечающие за отделы логистики и за отдел кадров, и половина управляющих фабриками – женщины. Помимо женщин, управляющих магазинами, большинство старшего персонала в магазинах – женщины, и это в дополнение к тому факту, что больше 80

процентов персонала компании – женщины. Сотрудники магазинов – по большей части женщины, так же как и сотрудники отделов маркетинга и дизайна. А есть еще и другие отделы».

Я говорю Пабло о достаточно деликатном вопросе: «Компания всегда платила хорошо?» – «Философия и цель компании в том, – отвечает он, – чтобы достойно вознаграждать все усилия. План – платить выше среднего для коммерческого сектора. Inditex платит хорошо и сейчас, а также сотрудники получают бонусы от продаж, о которых не нужно забывать. Но я убежден, что более важен в этом смысле наш упор на внутреннюю систему повышений, на индивидуальные возможности роста, существующие в компании.

Любой, кто хочет работать и начинает работать в возрасте около 20 лет как консультант магазина, если ему нравится работа и он работает хорошо, через три или четыре года может стать вторым менеджером или даже менеджером магазина, а это увлекательная и хорошо оплачиваемая работа для тех, кто любит иметь дело с клиентами. Также они могут занять другую значимую позицию в структуре компании.

В новых для нас странах, вроде России или Китая, где рост компании очень высок, мы работаем над организацией такого же процесса. Это один из моментов, который я всегда проверяю, навещая подобные области экспансии. К примеру, не так давно мы открыли магазин в китайском городе Ханчжоу, население которого составляет около 6 млн человек. Менеджер пришел туда из одного из наших магазинов в Шанхае, и сейчас в этом новом магазине работают 35 человек. В одной из моих бесед с менеджером я спросил ее, сколько сотрудников, по ее мнению, смогут занять ответственные позиции, когда мы будем открывать еще магазины. Ее ответ был абсолютно уверенный: «Все 35». Очевидно, чтобы это было реальностью, нужно мотивировать персонал проходить обучение, для этого нужны ресурсы. Для нас очень важно – транслировать наш образ мышления и нашу культуру в каждой стране».

Я прошу его прояснить, в чем состоит эта культура. «Она имеет очень большую связь с духом предпринимательства. Когда кому-то поручается работа, которую нужно выполнить, этот человек должен немедленно принять на себя ответственность за нее и выполнить ее так, будто это его собственный бизнес, относится ли это к магазину, к

транспортировке или к другим сферам бизнеса. Это культура, где ты никогда не чувствуешь себя полностью удовлетворенным, это сплошная бесконечная самокритика. Философия компании состоит в том, что мы всегда должны расти и становиться лучше. Мы даем менеджменту большую степень свободы и награждаем за хорошие результаты, общий баланс очень позитивный. Главные характеристики – это требовательное отношение и минимум подчинения».

«Это Ортега внедрил этот дух?» – спрашиваю я. Пабло отвечает: «Компания сделана Ортегой – от и до – и его близкими. Поэтому мой ответ – да, определенно. Но в то же время он потратил усилия, чтобы убедиться – это не только его установки, но и установки всего топ-менеджмента. И здесь я говорю не только о себе, но и о других сферах, которые нравятся Ортеге, – руководство Zara Woman, например. Он знает каждую деталь компании и лично обучил множество людей.

Но он и сам не отстранился от дел. Вы знаете, каков он – все еще фантастически активен и знает, что уже достаточно хорошо организовал дела, чтобы мы могли спокойно смотреть в будущее. Поэтому все его уважают, но еще и по тысяче других причин. Он человек намного выше среднего уровня, и это результат трех его качеств, которые все отмечают: его щедрость, его невероятный талант и его видение компании.

Миф о том, что он какой-то прирожденный гений, развеян. Он гораздо больше, чем это, – он великолепный стратег. Его страсть к архитектуре и организации пространства очень значительна, это особый дар».

Я напоминаю Пабло, что Амансио сам не стесняется признать, что у него нет образования. «Возможно, у него нет академического образования, но уверяю вас – он получил естественное образование, которое превосходит любое другое с точки зрения руководства. Он всегда настороже, он опирается на интуицию и здравый смысл. И он занимался самообразованием – в результате собственной природной неутомимости».

Я пытаюсь выяснить, считает ли Пабло его очень контактным человеком, как я слышала от многих его коллег. «Его близость к людям очень впечатляет: они любят его в ответ за то, что он делает. Это просто невероятно – смотреть, как он умудряется совмещать твердость и умение нажать на человека с уважением к каждому, день за днем». Я

также хочу узнать, как он поддерживает этот дух. Достаточно ли ему кажется стать бизнес-эталонem для 21-го века? Для вице-президента Inditex, «как мы видели, основной аспект этого в том, что отличительные черты компании никогда не забываются – свежесть, дух предпринимательства, гибкость и самокритика. Чтобы превратиться в эталон, нужно работать каждый день, день за днем, так, будто каждый день – последний. Я согласен, у нас есть прочное основание, сегодня мы представлены в 80 странах, имеем 7 очень сильных сетей и еще одну, появившуюся недавно, но которую мы уже очень любим, – Uterqüe. Мы составили очень важный для логистики план инвестирования, который позволит нам справиться с ростом компании в следующие пять лет, и мы продолжаем каждый день этот план дорабатывать. Также у нас есть четкая картина приоритетов по росту: консолидация в Европе, так как сейчас эти магазины приносят нам около 80 процентов продаж, особенно в Восточной Европе, России и Азии. Мы сейчас вовлечены в очень привлекательные проекты по развитию нашего присутствия в Китае, Корее и Японии, а также в южных азиатских странах. Это происходит потому, что мы полностью уверены в перспективах этих областей. Удивительно видеть, как город вроде Шанхая может радикально изменить собственный вид за несколько коротких месяцев. В этой части мира происходит очень много событий, они – реальные герои этого периода истории, и такая компания, как Inditex, просто обязана сыграть свою роль в этом приключении.

Последний аспект, который ценностно определяет компанию, состоит в том, что мы заняли позицию социальной ответственности бизнеса и расцениваем вопросы экологии как стратегические факторы, неотделимые от компании. Все наши действия, масштабные или маленькие, должны отражать эти ценности. Я помню, когда мы выполнили стратегический план по защите окружающей среды в 2007–2010 годах, мы анализировали наиболее значительные цифры потребления: сокращение потребления энергии и т. д. Я сказал нашему менеджеру, занимающемуся вопросами экологии, что мы не должны концентрироваться только на крупных цифрах, но нужно также заняться вопросами внутреннего обучения – включая такие моменты, как необходимость выключать свет и компьютеры, когда сотрудники уходят из офиса. Я сказал: «Просто ради примера, мне

кажется, что поздравительные открытки должны быть произведены из экологически чистых материалов, а они будут?»

Во время одного из моих последних разговоров с президентом и вице-президентом мы обсуждали несколько амбициозных проектов в рамках развития Inditex в азиатских странах, в России и на Ближнем Востоке. Я спросила Амансио, потребуют ли эти проекты сокращения экспансии в Европе. До этого момента я всегда была уверена, что именно он контролирует все подобные вопросы, поэтому была поражена, когда он ответил: «Сделаем, как Пабло скажет. Это его решение. Естественно, я слежу за его деятельностью».

В качестве прощания с этим заявлением, все еще звучащим у меня голове, я хочу повторить слова, которые так часто слышала от этого человека: «Эта компания – сплошное удовольствие».

Глава 12

Inditex: бизнес-модель

С самого начала, еще с GOA, главной страстью Амансио Ортеги было давать покупателям то, чего они хотят, и делать это достаточно быстро, чтобы удовлетворить их требования, а также по привлекательной цене, чтобы увеличить частоту покупок. До того как он появился на сцене, в текстильном бизнесе господствовал совсем другой подход: коллекции планировались и создавались на год вперед, товары производились в течение трех-четырёх месяцев, а затем передавались в руки дистрибьюторов, чья работа состояла в том, чтобы доставить товары в магазины раз или дважды в сезон. В этом подходе есть три серьезных риска: накопление большого количества продукции, инвестиции в коллекции, которые могут не иметь успеха на рынке, а также неконкурентные цены, растущие с каждым следующим шагом в цепочке.

С самого начала Ортега осознал значительную дистанцию между процессом производства, долгим и неконтролируемым, и финальным покупателем, главным героем на сцене, на которого обращают слишком мало внимания. Основатель Inditex для начала намеревался объединить дизайн и производство, чтобы в итоге вся цепочка завершалась дистрибуцией и продажами в его собственных магазинах. Таким образом, покупатель становится главным источником информации, а не просто принимающей стороной. Он интересовался тем, чего требовали клиенты, и подготовился адаптировать весь процесс производства под их запросы. Он был убежден, что если сумеет добиться успеха в создании такого цикла, то сможет снизить накрутки до 70–80 процентов, что окажет очевидный эффект на итоговую цену для конечного потребителя. Производя то, что хотят покупать, он мог избегать засилья ненужного товара, и в этом случае накрутки сокращаются на 30–40 процентов.

Успех Zara, основного игрока группы Inditex, основан на возможности давать потребителям то, что они хотят, в том секторе, где конкуренция очень высока. Это значило создать такую моду, которая может постоянно обновляться, стоить разумных денег, а также иметь первоклассный имидж и торговые точки которой будут располагаться

в лучших местах. Это также поддерживали такими призывами, как «Не волнуйтесь, если вы сделали ошибку, мы вернем вам деньги», или «Потрогайте вещь, померяйте ее, пройдитесь в ней, расслабьтесь», или просто: «Вы – хозяйка магазина». В привлекательной обстановке Zara вы можете все потрогать, слушая приятную музыку и получая помощь от молодых, модно одетых консультантов. Это очень отличается от того, что было нормой в традиционных сетях и магазинах.

Интегрированный процесс определяет бизнес-модель Zara, которую изучают в лучших бизнес-школах мира, включая Гарвард и Стэнфорд. Эта модель основана на постоянной динамике организации, которая построена вокруг установки «покупательница – королева». В особом случае группа Zara может доставлять новые вещи в свои магазины по всему миру в период две-три недели, хотя с другими сетями Inditex этого не происходит, так как они взаимодействуют с внешними поставщиками. В любом случае с новыми линиями продукции и впечатляющей географической экспансией последних лет группа способствует глобализации моды и минимизации собственных рисков, увеличивая свою целевую аудиторию. Группа уникальна в своей способности осуществлять доставку одинаковых коллекций в магазины, расположенные на пяти континентах в странах с самыми разными культурами. И дело здесь не в рекламе. Основная реклама Zara – это наиболее выгодное расположение магазинов, в основном на главных улицах больших городов.

УСПЕХ ZARA, ОСНОВНОГО ИГРОКА ГРУППЫ INDITEX, ОСНОВАН НА ВОЗМОЖНОСТИ ДАВАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ТО, ЧТО ОНИ ХОТЯТ, В ТОМ СЕКТОРЕ, ГДЕ КОНКУРЕНЦИЯ ОЧЕНЬ ВЫСОКА.

Хотя аналитики высказывают разные взгляды по вопросу диверсификации брендов, разделение на несколько отдельных сетей привело к более высокому уровню стабильности. Не класть все яйца в одну корзину – хорошая стратегия.

На наиболее освоенных рынках, вроде Испании и Португалии, уже сложно открывать новые магазины, поэтому в настоящее время экспансия происходит на международном уровне, особенно через расширение в Восточной Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе.

В Испании с населением в 45 млн человек и средним доходом на душу населения в 27 914 евро расположено около 1300 магазинов Inditex, в то время как в Германии – всего 100 магазинов, хотя население страны составляет 80 млн человек и средний доход на душу населения там выше, чем в Испании.

Интеграционный процесс

Дизайн и моделирование

Первый шаг в этом процессе – определение трендов. Есть три способа:

- Первый метод действует ограниченно и состоит из маленького офиса в Барселоне, где дизайнеры следят за движениями в моде, чтобы реагировать на них максимально быстро. Сотрудники путешествуют по всему миру, смотрят, что носят люди и как одеты покупатели на улице. Их наблюдения могут превратиться в эскизы нескольких коллекций, которые потом показывают на внутренних собраниях в Артейхо. Это происходит в достаточно ограниченном масштабе, потому что дизайнеры предпочитают другие методы.

- Метод второй основан на сборе информации о том, что интересует покупателей, при помощи посещения магазинов. Дизайнеры ездят в Нью-Йорк, Париж, Лондон, Милан или Токио, чтобы погрузиться в текущие тренды в мировых модных столицах. Они смотрят на доминирующие цвета и материалы, а затем подробно изучают конкретные элементы.

- Третья форма вдохновения состоит из многих вещей – информации из модных журналов, просмотров коллекций на подиумах, ТВ-шоу или нарядов звезд с красных ковровых дорожек, и т. д.

Существует также менее формальный, но не менее важный метод получения информации. Она приходит непосредственно из магазинов Zara и предоставляется менеджерами, которые, к примеру, звонят с комментариями о постоянной клиентке, которая пришла в магазин в какой-то вещи, которую купила за границей. Между магазинами и головным офисом существует сильная информационная связь, поддерживаемая также более организованными системами, помогающими определить текущие запросы покупателей.

Со всей этой информацией на руках дизайнеры создают прототипы линий при помощи модельеров-художников (более 22 000 вещей в год). Прототипы тестируют на реальных людях и манекенах, и на малышах – в случае с детскими вещами. После создания модели показывают коллегам, поставщикам и клиентам. Это обычная

ситуация в Артейхо – пообщаться с парой дюжин сотрудников, которые высказывают свои мнения о коллекции, некоторые вещи примеряют, а дизайнеры защищаются, объясняя, на чем основана задумка, и почему, по их мнению, коллекция будет продаваться.

Вещи, прошедшие тест, отдаются снова в руки модельеров-художников, которые, используя программное обеспечение CAD, создают выкройки. Фрагменты выкройки размещают на ткани подобно пазлу, стремясь найти наиболее выгодный вариант использования материала. Затем ткань отправляется на фабрику, где ее раскраивают в соответствии с инструкциями.

Когда маркетинг дает финальное одобрение на производство вещи, посылаются запросы на разные фабрики, которые предлагают свои расценки и сроки на выполнение конкретной работы. Тот, кто предлагает наиболее близкий к идеальному вариант, получает работу.

Поставщики

Если бы нужно было выделить только один успешный момент в работе Ортега с самого основания Zara, то это были бы его отношения с группами поставщиков, которые поставляют ему сырье в Ла-Корунью. На заре развития компании он сам несколько раз ездил в Барселону со своим братом Антонио, чтобы убедить производителей в преимуществах проекта, которым он занимался. Сегодня все изменилось, и уже офис Inditex принимает дюжины предложений в день от поставщиков, готовых делать все, что нужно, чтобы работать с текстильным гигантом. Огромное количество стран поставляет сырье для производства тканей и воплощения коллекций.

Inditex осуществляет около 65 процентов заказов на сырье для Zara через компанию Conditel – испанскую компанию из Барселоны, специализирующуюся на текстильном производстве, которой владеет группа. Они более-менее могут прогнозировать, что будет нужно: замша, вельвет, хлопок и т. д., и делают загодя крупный заказ, чтобы избежать проблем на старте компании. Остающиеся 35 % сырья заказываются, когда сформирован дизайн коллекции. Производственный цикл заканчивается покраской ткани. Это делают другие фабрики группы.

Zara передоверяет работу над базовыми вещами своим внешним поставщикам. Они обычно прибывают уже в готовом виде, хотя

собственные эксперты Zara подробно их проверяют. Если говорить об области, в которой Inditex обладает значительным преимуществом, то это их способность договариваться, и не только с магазинами, но и относительно сырья и законченной продукции. Это значит, что среди поставщиков наблюдается высокий уровень оборота, так как к ним предъявляются очень строгие требования относительно цены, качества и скорости. Inditex действует несколькими способами, когда вещи изготовлены не в Галисии или близлежащих районах. Иногда ткань и модели отсылаются на фабрику, и там уже собирается вещь, в других случаях дизайн и спецификация для вещи отсылаются на полное производство, и Inditex покупает готовую вещь у поставщика, часто азиатского, так как там более конкурентоспособные цены.

Производство «точно в срок»

Обладая выкройками и сырьем, фабрики Артейхо и мастерские Галисии и ближайших областей производят вещи. Все это заносится в каталог, и при помощи системы PDA менеджеры магазинов могут просмотреть, что доступно в данный момент, и разместить там свои заказы. Если было произведено 20 000 единиц продукции, а заказ сделан на меньшее количество, проблем нет. Если заказано больше, оператор согласовывает отпускаемое число единиц с существующими запасами. Если вещь очень популярна, запускается еще один цикл производства, и в магазины отправляется новая партия, хотя это происходит не во всех случаях. Если это «рискованная» коллекция, потому что она вышла из тренда или зависит от погоды, к примеру, магазину она больше не нужна. Непроданные вещи уничтожаются спустя определенный период времени, и, согласно неофициальным источникам, иногда эти вещи рассылают в небольшие магазинчики в других странах (Франция или Латинская Америка) без лейбла.

Фабрики Артейхо, работающие только над «быстрой модой», то есть над всем, что должно быть произведено прямо сейчас, не растут, несмотря на то что бизнес устроился в последние годы. Основная причина этого – рост затрат на оплату труда. Это привело к тому, что эту работу перевели в близлежащие страны, такие как Португалия и Марокко. Каждый день заводы присылают ткань и сопутствующие материалы в мастерские, чтобы там они превратились в одежду. Хотя затраты получаются выше, чем в Азии, Inditex по-прежнему может

гарантировать поставки «точно в срок» по всему миру. В случае если доставка во все магазины невозможна, тогда топ-500 магазинов получают товары. Продукция организуется в линии по ценам, устанавливаемым отделом маркетинга, который обрабатывает всю информацию, поступающую от магазинов. Большая часть мастерских работает исключительно на Inditex, получая очень небольшую прибыль. Из-за объема работы все мастерские остаются в прибыли. За последние 10 лет, особенно после основания отдела по социальной ответственности, некоторые мастерские вынуждены были закрыться по инициативе группы или потому, что не могли соблюдать новые требования. В 2003 году, к примеру, группе пришлось отказаться от 200 из 1700 мастерских, потому что они не отвечали стандартам компании.

Логистика и дистрибуция

Inditex обычно производит 25 процентов своей коллекции до начала сезона. Это дает компании конкурентное преимущество над традиционными текстильными системами, так как снижает затраты на склады и позволяет избежать риска не удовлетворить требованиям покупателей. Но это также связано с определенными сложностями, потому что крайне важно, чтобы дистрибуция работала идеально. Логистика работает на обслуживание магазинов, которые саморегулируют поток товаров, которые постоянно поставляются из центров дистрибуции.

Логистика – это фундаментальная часть цикла процедуры вертикальной интеграции в галисийской группе. Контроль остатков в магазинах по всему миру так же важен, как быстрое создание дизайна и самой продукции. Именно поэтому Inditex инвестировал время, усилия и значительные суммы денег в создание логистических центров, оборудованных по последним технологиям в Ла-Корунье, Сарагосе и Мадриде. Также у Inditex есть центр возврата в Леоне, куда прибывают списанные вещи или товары для отправления в другие магазины. Другие сети, действующие немного отличным от Zara способом, имеют собственные логистические центры. Основные средства транспортировки – наземные. Практически все вещи перевозят в грузовиках, кроме заказов в США и Латинскую Америку,

отправляющихся туда самолетом. Азиатские магазины обслуживаются через море, что добавляет времени к доставке.

Магазины

Магазины – это первый и последний пункт в вертикально интегрированной системе, так как именно клиенты, покупающие товары, диктуют, что производить группе. Менеджер магазина полностью контролирует свою территорию, большую или маленькую, со штатом от 10 до 120 человек. Многие менеджеры действуют как СЕО, и их зарплаты доходят до 240 000 евро в год. Это те люди, которые делают заказы в каталоге и информируют головной офис о том, что работает, а что нет. Они также занимаются общей организацией магазина, хотя тут действуют согласно основаниям, уже установленным в других магазинах. Эти основополагающие установки повторяются в деталях, с одинаковыми витринами, с теми же раскладками, системами и т. д.

Магазины делают заказ согласно своим предпочтениям, и товары прибывают к ним в кратчайшие возможные сроки. Вещи держатся на складе месяц или две недели в высокий сезон. Установлено, что из 10 человек, зашедших в магазин, трое сделают покупку. Inditex поддерживает в клиентах опасение, что то, что они видят сегодня, завтра уже может исчезнуть, а то, чего еще нет сегодня, может прибыть завтра.

Inditex ничего не оставляет на самотек. Все четко установлено, от музыки до расстановки мебели и сладостей на кассе. Все, что касается магазина, отдела, этажа и т. д., регламентируется с целью максимизировать число консультантов, доступных для клиентов.

Риски и преимущества системы

Главная сложность, с которой столкнулась компания сегодня, – это поддержание гибкости в период быстрого роста, потому что именно дистрибуция дает такие впечатляющие цифры продаж. Любой торговый центр, открывшийся в любой точке мира, вне зависимости от страны, предлагает лучшие условия аренды для магазинов Inditex, потому что их продажи намного выше. Это значительно снижает их затраты – спасибо великой способности договариваться. Магазины

компании занимают лучшие помещения и даже могут настаивать на общем улучшении центров.

По мере географического роста и оптимизации расходов Inditex получает преимущества экономии, обусловленной ростом объема производства. Кроме того, мультибрендовая система приводит к сильной синергии. По сравнению с GAP и H&M, главными конкурентами, их бизнес-модель предлагает более высокую степень вертикальной интеграции.

Хотя эта система привела Inditex к успеху, она не лишена рисков. Определение предпочтений потребителей – это ключ к ней. Очень важно поддерживать уровень инновационности и способности производить продукцию точно в срок, что становится сложнее из-за расширения и роста расходов на оплату труда.

Еще одна серьезная проблема, с которой сталкивается компания в ходе международной экспансии, появляется из-за присутствия компании в странах, чреватых конфликтами. Большая часть подобных ситуаций решается через партнерства, совместные предприятия или франшизы, хотя, если бизнес все же запущен и работает, обычно они поглощают большую часть подобных компаний.

Послесловие

«У меня никогда и мысли не было написать эту книгу». Это первое предложение, которое я напечатала, сев за компьютер, чтобы оживить все мои воспоминания об уникальном человеке, которым является Амансио Ортега.

Сегодня, добравшись до финальной части этой работы, я обнаружила, что повторяю про себя эту же идею с огромным удовлетворением, несмотря на бесконечные препятствия, которые мне пришлось преодолеть, я все же закончила проект. И так как эта авантюра приближается к своему завершению, я сосредоточилась на одной важной вещи: если это было нечто большее, чем просто интеллектуальный импульс, который подтолкнул меня к написанию этой книги, тогда приходится признать, что это было мое сердце, чувство долга и справедливости, которые не позволили бы мне успокоиться до тех пор, пока я не получила согласие главного героя. Мне повезло справиться со всеми препятствиями, которые вставали на моем пути за это время, – за которое я смогла узнать столько об этом удивительном бизнесмене!

Большая часть содержания этих страниц родилась от самого Амансио в наших многочасовых беседах, а другая часть, также представляющая огромную ценность, появилась от тех, кто знал его и участвовал в создании Inditex.

Когда люди спрашивают, сколько на это ушло сил и как я добилась успеха в этом деле, я отвечаю, как ответил бы житель Галисии (все Загазно в жизни, кроме красоты!): «Зависит от того, как на это посмотреть». Это определенно не было легко, конечно, но в то же время мне хочется добавить, что завоевание этой крепости, кажущейся непобедимой, было для меня движущей силой в течение долгих хороших лет. Я даже думаю, что, если бы мне не удалось добиться успеха, я бы предприняла и вторую попытку – но все закончилось. Меня эта мысль искренне поражает, и я надеюсь, что читателям понравится читать эту книгу так же, как мне понравилось ее писать.

Когда работа выходит в свет, начинается новый период. Теперь я должна быть готова отвечать на вопросы вроде: «Нет ли чего-нибудь еще в карьере этого завоевателя?», «Возможно ли, что все на самом

деле так просто, как выглядит?», «А так ли это?», «Вы уверены, что ничего не спрятали в рукаве?» Мой искренний ответ тем, кто уже составил подобное скептическое или критическое мнение до чтения этой книги, – если вы что-то знаете, пожалуйста, скажите мне, и я добавлю это в книгу. А также я объясню, что, если и была какая-то дополнительная информация об Ортеге, ее бы уже точно опубликовали годы назад. Факт в том, что большое количество слухов и россказней крутилось вокруг этой компании, но все они исчезли под давлением реальности. Правда проста: этот «загадочный человек» просто не любит интервью и на самом деле будет защищать свою личную жизнь когтями и зубами, неумолимо, не оставляя ни единого шанса штурмующим, и эта самозащита на первый взгляд кажется неуязвимой.

Мне невероятно повезло провести много времени в разговорах с этим человеком, болтая с ним о самых разных темах, завоевывая его доверие. В конце концов мне удалось убедить его, что очень важно, чтобы люди, обожающие его и равняющиеся на него (или на самом деле относящиеся к нему с предубеждением, потому что все бывает в этой жизни), должны знать правду о нем и его карьере. Я сказала это в самом начале этой книги и никогда не устану повторять: нет никаких слов, которые могли бы выразить мою благодарность за привилегию открытости и доверия, которой я удостоилась, так как они появились как следствие тех многочисленных встреч, когда я могла поговорить с Амансио Ортегой.

Я хочу максимально прояснить – эта книга не биография и не длинное интервью. Напротив, это моментальный фотоснимок на словах (он все еще отказывается фотографироваться!) или, возможно, портрет гения, выполненный несколькими штрихами, доминирующей линией которых являются его обычная жизнь и эта фантастическая компания, созданная и возвращенная уникальным человеком, который, несмотря на то чего можно было бы ожидать от человека такого уровня, остается абсолютно простым, доступным и нормальным. Он сам про себя говорит, что он – лишь один из членов команды. И в некотором смысле он прав. Но те, кто его хорошо знает, отрицают это и говорят, что он – один на миллион – из-за его ума, его способности работать, способности заставить других работать и его отношения к бизнесу. Но чаще всего говорят о его человечности, щедрости,

скромности и о неверии, возникающем, когда ты видишь, насколько его успех не ударил ему в голову.

Я всегда в это верила и повторяю здесь: все гениальное – просто. Я надеюсь, что моя книга станет этому доказательством.

Если вы хотите со мной связаться, можете написать мне по адресу covadonga.oshea@gmail.com.

Примечания

1

Desvistiendo el siglo XX [Undressing the 20th Century], Eiunsa, Madrid, 1999.

2

HF C Consultores, S.L., 30 December 2002.