

Fashionopolis

Дана Томас

Цена
быстрой моды
и будущее
одежды

Дана Томас

**Fashionopolis. Цена быстрой
моды и будущее одежды**

«Альпина Диджитал»

2019

Томас Д.

Fashionopolis. Цена быстрой моды и будущее одежды / Д. Томас —
«Альпина Диджитал», 2019

ISBN 978-5-00-139752-6

Что надеть? Этот вопрос мы задаем себе каждое утро. И отвечаем: хорошо бы что-то новенькое. Сегодня в мире каждый год производится 80 млрд предметов одежды, а в этой отрасли занят каждый шестой человек на планете. Да, индустрия моды традиционно ставила себе на службу трудовые, природные и интеллектуальные ресурсы, но в последние десятилетия по мере разворачивания быстрой моды, глобализации и революционных технологий злоупотребление всеми этими ресурсами растет лавинообразно. Мы отчаянно нуждаемся в новой, гуманистической, концепции моды, считает известная журналистка Дана Томас. «Из более чем 100 млрд предметов одежды, производимых ежегодно, 20 % не распродается. Таковы издержки „экономии за счет масштаба“. „Остатки обычно закапывают, измельчают или сжигают“, – смущенно признались в 2018 г. сотрудники Burberry». «Почти весь деним, который мы носим, – 99,99 % – окрашен синтетическим индиго. Индустрия одежды осмотрительно обходит тот факт, что „синтетический краситель изготавливается из десятка химических веществ – включая нефть, бензол, цианид, формальдегид, – токсичных или вредных для людей“». Томас объездила весь мир в поисках прозорливых дизайнеров и компаний, которые придают позитивный импульс модной индустрии, возрождая традиционные ремесла и внедряя передовые технологии устойчивого производства. В книге она описывает множество прогрессивных разработок, включая изготовление одежды с помощью 3D-печати, безопасные для окружающей среды методы производства денима, переработку материалов для повторного использования, гиперлокализм, и даже выращивание материалов в лабораториях. Среди компаний-первопроходцев Томас выделяет и скромных местных производителей, и провидцев Кремниевой долины, и всемирно известные дома моды, такие как Stella McCartney, Levi's и Rent the Runway. Автор увлекательно и эмоционально рассказывает о

встречах с их представителями, их идеях и достижениях. Томас убеждена: мы слишком небрежно относимся к нашей одежде. Ее книга призывает каждого из нас хорошенько призадуматься при ответе на вопрос, что надеть. «Мы, потребители, играем ведущую роль в происходящем. Пришло время покончить с бессмысленным шопингом и подумать о том, что мы делаем, с точки зрения культуры и духовной жизни». Для кого Для дизайнеров одежды и ее любителей, для предпринимателей, организаторов и рядовых работников модной индустрии. И любого, у кого есть одежда.

ISBN 978-5-00-139752-6

© Томас Д., 2019

© Альпина Диджитал, 2019

Содержание

Введение	8
Часть первая	16
1	17
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Дана Томас

Fashionopolis. Цена быстрой моды и будущее одежды

Переводчики *Екатерина Захарова, Наталья Кияченко*

Научный консультант *Ольга Глаголева – специалист по устойчивому развитию*

Редактор *Роза Пискотина*

Издатель *П. Подкосов*

Руководитель проекта *А. Тарасова*

Ассистент редакции *М. Короченская*

Корректоры *Н. Витько, Е. Воеводина*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Иллюстрация обложки *Chip Somodevilla / Getty Images*

© Dana Thomas, 2019

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина нон-фикшн», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Посвящается Эрве и нашему лучику Люси Ли

Разве ты не знаешь, какой ловкач этот фасон? Как хочет, так людей и уродует и обворовывает¹.

У. Шекспир.

Много шума из ничего, акт III, сцена 3

¹ Цит. в переводе Т. Щепкиной-Куперник. – Прим. пер.



Введение

Во время визита в центр содержания детей нелегальных мигрантов в Техасе в 2018 г. первая леди США Мелания Трамп надела легкую парку цвета хаки от испанской фирмы Zara – известного ретейлера на рынке быстрой моды – с надписью в стиле граффити на спине:

МНЕ ВСЕ РАВНО, А ВАМ?

По мнению критиков, слова на куртке выражали истинное отношение миссис Трамп к несчастным детям мигрантов, к возложенным на нее обязанностям первой леди или к браку. Супруг Мелании президент США Дональд Трамп пояснил в Twitter, что слова относились к СМИ, публикующим фейковые новости. Официальный представитель первой леди заявила, что никакого подтекста надпись не несла.

В определенном смысле она права: сказано четко и ясно. И эти слова с беспощадной точностью передают наше отношение к жизни.

Ни одна из созданных дизайнерами, сшитых, проданных и носимых вещей не имела столько экзистенциального смысла, как эта куртка.

Zara – крупнейший в мире модный бренд. В 2018 г. компания произвела более 450 млн предметов одежды. Продажи группы компаний Inditex, в которую она входит, в 2017 г. составили €25,34 млрд (или \$28,63 млрд)², причем две трети, то есть около \$18,8 млрд, приходилось на долю Zara³.

В магазине такую куртку из коллекции весна-лето 2016 г. можно было купить за \$39⁴. Для того чтобы продавать вещи так дешево, но получать при этом существенную прибыль, компания-ретейлер заключает контракты на пошив одежды с фабриками в странах третьего мира, где отсутствует контроль за условиями труда и безопасностью производства, а зарплата едва позволяет не умереть с голоду.

На момент, когда работники одной из таких фабрик кроили ткань для будущей куртки миссис Трамп, Амансио Ортега – сооснователь и некогда председатель совета директоров компании Inditex – занимал вторую (после Билла Гейтса) строчку в рейтинге богатейших людей планеты со стоимостью бизнеса \$67 млрд⁵.

Пресловутая куртка была сшита из хлопковой ткани. Выращивание хлопка – один из наиболее вредных для окружающей среды сельскохозяйственных процессов: для возделывания одного гектара требуется почти килограмм вредоносных химикатов⁶.

Использованные для окрашивания ткани и надписи вещества, разлагаясь, будут отравлять почву и подземные воды.

В среднем – *в среднем!* – мы надеваем одну вещь не более семи раз, после чего избавляемся от нее. А учитывая яростную критику, обрушившуюся на миссис Трамп за ее наряд во время того визита, носить куртку после него она наверняка не стала. Как почти вся одежда сегодня, куртка, скорее всего, отправилась на свалку.

² “Inditex’s Net Sales Rise 9 Percent to €25.34 Billion in Fiscal 2017,” Inditex, March 14, 2018, <https://www.inditex.com/article?articleId=552792>.

³ Inditex Annual Report, 2017, 16, https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_en.pdf.

⁴ Gabriella Pailla, “Is Melania’s Infamous Zara Jacket a Ripoff of Another Designer?” The Cut, June 22, 2018, <https://www.thecut.com/2018/06/melania-zara-jacket-r13-ripoff.html>.

⁵ Chase Peterson-Withorn, “The Full List of Every American Billionaire 2016,” *Forbes*, March 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2016/01/the-full-list-of-every-american-billionaire-2016/>.

⁶ “The Deadly Chemicals in Cotton,” Environmental Justice Foundation, 2007, http://www.cottoncampaign.org/uploads/3/9/4/7/39474145/2007_ejf_deadlychemicalsincotton.pdf.

«МНЕ ВСЕ РАВНО, А ВАМ?»

Поднявшись утром с постели, мы задаемся банальным вопросом: что надеть?

Одна мысль сменяет другую: «Какое у меня настроение? Что с погодой? Какие планы на сегодня? Что я хочу сказать окружающим? Что продемонстрировать?»

Одежда – старейший и простейший инструмент коммуникации. Она отражает наш социальный статус и материальное положение, род занятий, устремления и самооценку. Одежда может придать нам уверенности или чувственности. Она показывает, насколько мы уважаем – или не уважаем – традиции. «Кажется, что одежда?.. пустяк, ничто, – писала Вирджиния Вульф в романе “Орландо”, – а ведь... она меняет наше отношение к миру и отношение мира к нам»⁷.

Вот я пишу эти строки, на мне платье из черного хлопкового трикотажа с белым воротничком с острыми углами и манжетами на пуговичках, как у рубашки. Сделано в Бангладеш. Платье приглянулось мне, когда я просматривала рекламные объявления на Facebook⁸. Заказ был оформлен в несколько кликов, и пару дней спустя платье уже доставили мне домой. Оно идет мне и годится на все случаи жизни, но задумалась ли я хоть на долю секунды о происхождении этого платья, когда делала заказ? Или о том, почему оно обошлось мне всего в тридцать баксов? И так ли оно мне необходимо?

Нет. И еще раз нет. Ни о чем таком я не думала.

Это относится не только ко мне.

Ежедневно миллиарды людей приобретают новую одежду не задумываясь и без малейших угрызений совести по поводу того, какие последствия влечет за собой их покупка. В 2013 г. Центр медийных исследований (Center for Media Research) констатировал, что шопинг превращается в «любимую форму досуга американцев»⁹. Люди сметают одежду с прилавков, приобретая в пять раз больше, чем делали это в 1980-х гг., – шестьдесят восемь изделий в год на одного среднестатистического покупателя в 2018-м¹⁰. Значит, в планетарном масштабе за год человечество скупает около 80 млрд предметов одежды¹¹.

Согласно прогнозам экспертов, население Земли к 2030 г. превысит 8,5 млрд человек, а рост ВВП на душу населения в развитых и развивающихся экономиках составит соответственно 2 и 4 % в год. Если люди не изменят потребительских привычек, то в 2030 г. мы станем покупать 102 т одежды ежегодно¹² в сравнении с 62 т на сегодняшний день, то есть на 63 % больше. Это количество, по данным Boston Consulting Group и Global Fashion Agenda, «эквивалентно 500 млрд футболок».

Все это неспроста. В аэропорту мы можем нарядиться во все новое с головы до пят прямо в зоне выхода на посадку. В Токио вполне реально приобрести первоклассный мужской костюм в торговом автомате¹³. Понравился чей-то образ в Instagram? Пара кликов – и у вас будет такой же. Зайдем в модный магазин: гулкие звуки техно, сверкающие поверхности, слепящий, как в пустыне, свет – ага, чтобы лучше видеть ассортимент во всем его изобилии. Начинается легкое безумие. Цены перестают иметь значение. Утрата ощущения реальности, нервное возбужде-

⁷ Перевод Елены Суриц. – *Прим. ред.*

⁸ В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена. – *Прим. ред.*

⁹ “Brick by Brick: The State of the Shopping Center,” Nielsen, May 17, 2013, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2013/brick-by-brick-the-state-of-the-shopping-center.html>.

¹⁰ Alexandra Schwartz, “Rent the Runway Wants to Lend You Your Look,” *The New Yorker*, October 22, 2018, <https://www.newyorker.com/magazine/2018/10/22/rent-the-runway-wants-to-lend-you-your-look>.

¹¹ Andrew Morgan, *The True Cost*, documentary (Life Is My Movie Entertainment, 2015).

¹² John Kerr and John Landry, “The Pulse of the Fashion Industry,” Boston Consulting Group and Global Fashion Agenda, May 2017, 8.

¹³ Claire Press, “Why the Fashion Industry Is Out of Control,” *Australian Financial Review*, April 23, 2016, <https://www.afr.com/lifestyle/fashion/why-the-fashion-industry-is-out-of-control-20160419-goas5ic>.

ние... и вот здравомыслие вас покидает! «Это как секс-шоп», – в задумчивости произнес мой собеседник, в прошлом редактор глянцевого журнала, когда мы обсуждали эту тему во время ланча в Париже. «Или казино в Лас-Вегасе», – отозвалась я. Деньги тратятся быстро и чуть ли не безрассудно; ощущение триумфа переполняет, даже если тебя облапошили.

По словам руководителя Центра устойчивой моды (Centre for Sustainable Fashion) Лондонского колледжа моды Дилис Уильямс, «...желание следовать постоянно меняющимся веяниям моды снова и снова заставляет нас слышать призыв: “Купи что-нибудь новенькое!”¹⁴ Изначально, до эпохи индустриализации, понятие моды подразумевало совместные действия, процесс, способствующий общению. Теперь же мода – это производство, сбыт и потребление. То есть получение прибыли, поставленное на поток».

Есть в этом хотя бы намек на устойчивое развитие¹⁵? Нет и в помине.

С тех пор как почти два столетия назад изобрели механический ткацкий станок, мода стала грязным и беспринципным бизнесом, владельцы которого эксплуатируют людей и землю ради щедрых прибылей. Цепочка поставок неизменно включает в себя такие элементы, как рабство, детский труд и труд заключенных. Время от времени общество исправляет ошибки при помощи законодательства, иногда под давлением профсоюзов, но торговые сделки, глобализация и жадность перечеркивают все благие начинания.

Вплоть до конца 1970-х гг. по меньшей мере 70 % одежды, покупаемой американцами, было изготовлено в Америке¹⁶. И благодаря «Новому курсу» Рузвельта на протяжении большей части XX в. модные дома и производители одежды были вынуждены соблюдать жесткие требования трудового законодательства США. Однако в конце 1980-х гг. сформировался новый сегмент – быстрая мода, высокоскоростное массовое производство ультрамодной одежды на фабриках субподрядчиков и ее последующая реализация тысячами сетевых магазинов. Чтобы поддерживать низкие цены, бренды быстрой моды урезали производственные расходы, пользуясь доступной дешевой рабочей силой в беднейших странах мира. С ростом глобализации получила распространение практика вывоза производства за рубеж. Успех, сопутствовавший некогда крошечному сегменту бизнеса, был невероятным, и очень скоро индустрия быстрой моды задала новый ритм всем процессам – от замысла до рекламы и продаж всех видов одежды, от элитной до спортивной. Последствия оказались ошеломляющими: за 30 лет рынок модной одежды, преимущественно выпускаемой для внутренних нужд, с товарооборотом \$500 млрд, превратился в бизнес планетарного масштаба, годовые обороты которого достигают \$2,4 трлн¹⁷.

Масштаб последовавших бедствий также был грандиозен.

Первыми под удар попали рабочие в развивающихся странах. В 1991 г. доля американской продукции в общем объеме продаж одежды в США составляла 56,2 %¹⁸, а к 2012 г. она снизилась до 2,5 %. По данным Бюро статистики труда (Bureau of Labor Statistics), число рабочих мест в текстильной и швейной отрасли США сократилось на 1,2 млн. Более трех четвертей работников отрасли находятся в Латинской Америке и Азии. Некогда оживленные индустриальные города на Восточном побережье и на Юге погрузились в небытие: фабрики закрыты,

¹⁴ Интервью, данное Дилис Уильямс автору, Лондон, 16 декабря 2016 г.

¹⁵ Устойчивое развитие (англ. *sustainable development*) – в противоположность экономике, нацеленной на получение прибыли, подразумевает процесс экономических и социальных изменений с акцентом на защиту окружающей среды и гармонию общества и личности. – Прим. ред.

¹⁶ Stephanie Vatz, “Why America Stopped Making Its Own Clothes,” KQED News, May 24, 2013, <https://www.kqed.org/lowdown/7939/madeinamerica>.

¹⁷ Schwartz, “Rent the Runway.”

¹⁸ Stephanie Clifford, “U.S. Textile Plants Return, With Floors Largely Empty of People,” *The New York Times*, September 12, 2013, <https://www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html>.

людей настигла безработица¹⁹. В Великобритании в 1980-е гг. в текстильной промышленности трудилось около миллиона работников, а сегодня лишь сто тысяч. Аналогичная ситуация наблюдается по всей Западной Европе²⁰. При этом в общемировом масштабе число рабочих мест в текстильной и швейной промышленности почти удвоилось: если в 1980-е гг. их насчитывалось 34,2 млн, то теперь 57,8 млн.

Для Запада вывод производства за рубеж обернулся сокрушительным торговым дефицитом. В США в 2017 г. объем экспорта одежды составлял приблизительно \$5,7 млрд при объеме импорта в \$82,6 млрд²¹. В 2017 г. Великобритания импортировала 92,4 % одежды²². В Европейском союзе лишь Италия удерживает высокие показатели экспорта, поскольку ярлык «Сделано в Италии» – знак качества и статуса на рынке элитной моды.

Время от времени скандальные истории, связанные с производством одежды в странах третьего мира, попадают в выпуски новостей. Так, в 2012 г. на Ральфа Лорена обрушилась волна критики в связи с тем, что спортивную форму, которую он разработал для олимпийской сборной США, шьют в Китае²³. *Forbes* назвал происходящее «пиар-катастрофой». Лидер большинства в сенате США демократ из Огайо Гарри Рид заявил, что форму следует сжечь. Спикер палаты представителей республиканец Джон Бейнер, также представляющий Огайо, заявил, что Ральфу Лорену и топ-менеджерам его дизайнерского дома «следовало бы больше знать о происходящем».

Однако покупатели не разделяют обеспокоенности политиков. Как и Лорен, они понимают, что снижение затрат перевешивает все остальные соображения. В ходе опроса 2016 г. 67 % респондентов сообщили, что они охотнее заплатят \$50 за пару брюк, сшитых за границей, чем \$85 за брюки, изготовленные в США²⁴. Опрос респондентов с годовым семейным доходом более \$100 тыс. дал такой же результат.

Революция быстрой моды существенно обогатила всю отрасль. В 2018 г. в список пятидесяти пяти богатейших людей планеты вошли пять владельцев домов моды²⁵. Не считая троих Уолтонов, владельцев сети Walmart.

Вторая беда эпохи быстрой моды – ситуация с правами человека в развивающихся странах. Каждый шестой житель нашей планеты работает в индустрии моды²⁶, что делает ее самой трудоемкой отраслью, в том числе в сравнении с сельским хозяйством и оборонной промышленностью. Однако зарплату, обеспечивающую прожиточный минимум, получают менее 2 % занятых в ней²⁷.

На швейных предприятиях преимущественно трудятся женщины, есть и дети – и мальчики, и девочки. В 2016 г. выяснилось, что в Турции в мастерских H&M, Next и Esprit пошивом одежды и разгрузкой тюков занимались дети сирийских беженцев. (Впоследствии сообща-

¹⁹ Kate Abnett, “Does Reshoring Fashion Manufacturing Make Sense?” *The Business of Fashion*, March 9, 2016, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/can-fashion-manufacturing-come-home>.

²⁰ “Global Fashion Statistics – International Apparel,” Fashion United, 2018.

²¹ “Value of the U.S. Apparel Trade Worldwide from 2007 to 2017,” Statista, n.d., <https://www.statista.com/statistics/242290/value-of-the-us-apparel-trade-worldwide/>.

²² Ассоциация моды и текстиля Великобритании, в электронном письме, 4 марта 2019 г.

²³ Steve Denning, “Why Are the US Olympic Uniforms Being Made in China?” *Forbes*, July 23, 2012, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/07/23/why-are-the-us-olympic-uniforms-being-made-in-china>.

²⁴ Diana Verde Nieto, “What Does ‘Made in America’ Luxury Really Look Like?” *Luxury Society*, March 20, 2017, <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2017/what-does-made-america-luxury-really-look/>.

²⁵ Luisa Kroll and Kerry Dolan, “Meet the Members of the Three-Comma Club,” *Forbes*, March 6, 2018, <https://www.forbes.com/billionaires/#720a681d251c>.

²⁶ Morgan, *The True Cost*.

²⁷ Maxine Bédard and Michael Shank, “There Is a Major Climate Issue Hiding in Your Closet: Fast Fashion,” *Fast Company*, November 11, 2016, <https://www.fastcompany.com/3065532/there-is-a-major-climate-issue-hiding-in-your-closet-fast-fashion>.

лось, что эти бренды отказались от такой практики.) Кое-где ветхие здания фабрик загораются или, хуже того, разваливаются. Поскольку плата ничтожна, люди вынуждены искать не самые достойные способы прокормиться.

«В Шри-Ланке мы познакомились с работницей швейного предприятия, у которой были проблемы с зубами. На свои заработки она не могла позволить себе стоматолога, поэтому взяла ссуду. Не имея иной возможности скопить денег на уплату долга, она стала секс-работницей, продолжая при этом шить одежду, которую носите вы и я». Эту историю рассказал представитель одной некоммерческой организации, выступая перед многочисленной аудиторией SOCAP²⁸, конференции в Сан-Франциско, «посвященной развитию нового глобального рынка там, где встречаются деньги и смыслы».

Третьей жертвой быстрой моды стала наша планета. Алчная до природных ресурсов индустрия опустошает окружающую среду всеми возможными способами. По данным Всемирного банка, именно с ней связано примерно 20 % ежегодного промышленного загрязнения вод²⁹. То же касается 10 % выбросов углерода в атмосферу³⁰, а в результате производства 1 кг одежды вырабатывается 23 кг парниковых газов.

Индустрия моды поглощает четверть химических веществ, производимых в мире³¹. Для производства одной хлопчатобумажной футболки требуется 150 г искусственных удобрений и 25,3 кВт электроэнергии³², а Всемирный фонд дикой природы (World Wildlife Fund, WWF) заявил, что выращивание хлопка для одной футболки может потребовать до 2700 л воды³³.

При стирке – как на фабриках, так и в домашних условиях – синтетические ткани оставляют в воде микроволокна³⁴. По информации, предоставленной в 2016 г. исследователями из Калифорнийского университета Санта-Барбары, до 40 % этих волокон попадают в реки, озера и океаны и впоследствии, будучи проглоченными рыбой и моллюсками, по пищевой цепочке прокладывают путь к человеку. Почти 90 % из 2000 образцов пресной и морской воды, протестированных в 2016 г. в рамках Глобальной инициативы по борьбе с загрязнением микропластиками, содержали микроволокна. В 2017 г. Гринпис обнаружил микроволокна в водах Антарктиды.

Из более чем 100 млрд предметов одежды, производимых ежегодно, 20 % не распродается³⁵. Таковы издержки «экономии за счет масштаба». «Остатки обычно закапывают, измельчают или сжигают», – смущенно признались в 2018 г. сотрудники Burberry.

За последние двадцать лет американцы стали выбрасывать вдвое больше одежды: 14 млн т вместо 7 млн, то есть более 36 кг на человека в год³⁶. В Европейском союзе этот показа-

²⁸ SOCAP (Social Capital Markets) – ежегодная конференция, посвященная вопросам привлечения капиталов в социальную политику. – *Прим. ред.*

²⁹ Julia Jacobo, “How Sustainable Brands Are Turning Their Backs on Fast Fashion Trend,” ABC News, September 13, 2016, <https://abcnews.go.com/US/sustainable-brands-turning-backs-fast-fashion-trend/story?id=39590457>.

³⁰ Nathalie Remy, Eveline Speelman, and Steven Swartz, “Style That’s Sustainable: A New Fast-Fashion Formula,” McKinsey & Company, October 2016.

³¹ Kate Abnett, “Three Years After Rana Plaza, Has Anything Changed?” *The Business of Fashion*, April 19, 2016, <https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/can-fashion-industry-become-sustainable/-years-on-from-rana-plaza-has-anything-changed-sustainability-safety-worker-welfare>.

³² Marianna Kerppola et al., “H&M’s Global Supply Chain Management Sustainability: Factories and Fast Fashion,” University of Michigan, February 8, 2014.

³³ “The Impact of a Cotton T-Shirt,” World Wildlife Fund, January 16, 2013, <https://www.worldwildlife.org/stories/the-impact-of-a-cotton-t-shirt>.

³⁴ Echo Huang, “The Once Pristine Waters of Antarctica Now Contain Plastic Fibers,” Quartz, June 7, 2018, <https://qz.com/1299485/antarctic-waters-now-contain-plastic-fibers/>.

³⁵ Alexandra Schwartz, “Rent the Runway.”

³⁶ Alden Wicker, “Fast Fashion Is Creating an Environmental Crisis,” *Newsweek*, September 1, 2016, <https://www.newsweek.com/2016/09/09/old-clothes-fashion-waste-crisis-494824.html>.

тель составляет 5,8 млн т одежды и текстиля в год³⁷. В общемировом масштабе – 2,1 *миллиарда* т. Многие отправляются в Африку, поскольку мы вполне здраво полагаем, что на беднейшем континенте бесплатная одежда пригодится. По данным USAID (United States Agency for International Development – Агентство США по международному развитию) на 2017 г., Восточноафриканское сообщество (East African Community, ЕАС) – организация, в состав которой входят Кения, Уганда, Танзания, Бурунди, Руанда и Южный Судан, – ежегодно импортирует поношенную одежду на сумму \$274 млн³⁸. Одна только Кения в год принимает 100 тыс. т такой одежды³⁹. Некоторые наряды с чужого плеча перепродаются с большой скидкой в секонд-хендах: например, на рынке Гикомба в Найроби пара ношенных джинсов идет за \$1,5. Наш неутолимый аппетит к модным вещам нанес местному швейному бизнесу такой удар, что в 2016 г. ЕАС приняло решение о трехлетнем запрете импорта подержанной одежды. В ответ в 2018 г. администрация Трампа пригрозила начать торговую войну, заявив, что запрет приведет к потере 40 тыс. рабочих мест в США⁴⁰. Все страны сообщества пошли на попятную, за исключением Руанды; и американская администрация продолжила запугивать эту небольшую страну.

Что происходит с оставшейся частью ненужной одежды?

Ее ждет свалка.

Агентство по охране окружающей среды сообщило, что в 2015 г. американцы отправили на свалку 10,5 т текстиля, преимущественно одежды⁴¹. (Во время президентства Трампа Агентство не обновляло данные.) В Великобритании каждые пять минут отправляются в мусор 9513 предметов одежды⁴²; текстильные изделия образуют самый быстрорастущий поток отходов в стране⁴³. Основная часть одежды содержит синтетику, которая по большей части не поддается биологическому разложению. Как и в случае с курткой миссис Трамп от Zara, в состав неразлагающихся тканей часто входят химические вещества, загрязняющие почву и грунтовые воды.

Некоторые бренды воспротивились такому положению дел. В 2011 г. в «черную пятницу» – на следующий день после Дня благодарения, когда традиционно стартует сезон рождественских распродаж, – Patagonia, американская компания – производитель одежды для активного отдыха, выступающая за защиту окружающей среды, разместила в *The New York Times* огромную фотографию флисовой куртки на молнии с подписью: «Не покупайте!» А дальше сообщалось следующее: на производство куртки ушло «135 литров воды, которых хватило бы, чтобы обеспечить дневную потребность сорока пяти человек (три стакана в день)», и это «привело к выбросу в атмосферу девяти килограммов углекислого газа»... так что «издержки для окружающей среды превышают стоимость куртки». (И это было до обнаружения микроволокон пластика в водной среде.) «Мы просим вас покупать меньше и подумать, прежде чем тратить даже самую малость на куртку или что-то еще».

Благодаря покупателям и публикации в прессе новость разошлась по всему миру. Но суть послания до людей не дошла. Национальная федерация розничной торговли сообщила, что за четыре дня распродажи кошельки американцев похудели на \$52,4 млрд, что на 16 % больше, чем в 2010 г., когда траты составили \$45 млрд⁴⁴.

³⁷ Kerr and Landry, “Pulse of the Fashion Industry,” 12.

³⁸ “Overview of the Used Clothing Market in East Africa,” United States Agency for International Development, July 2017.

³⁹ “Global Business of Secondhand Clothes Thrive in Africa,” Africa News, April 26, 2018, <http://www.africanews.com/2018/04/26/global-business-of-secondhand-clothes-thrive-in-africa-business-africa/>.

⁴⁰ Abdi Latif Dahir and Yomi Kazeem, “Trump’s ‘Trade War’ Includes Punishing Africans for Refusing Second-hand American Clothes,” Quartz Africa, April 5, 2018, <https://qz.com/africa/1245015/trump-trade-war-us-suspends-rwanda-agoa-eligibility-over-secondhand-clothes-ban/>.

⁴¹ “Textiles: Material-Specific Data,” epa.gov, n.d.

⁴² Press, “Why the Fashion Industry Is Out of Control.”

⁴³ Anat Keinan and Sandrine Crener, “Stella McCartney,” Harvard Business School, November 22, 2016.

⁴⁴ Jessica Dickler, “Black Friday Weekend: Record \$52.4 Billion Spent,” CNN Money, November 27, 2011, https://money.cnn.com/2011/12/27/pf/black_friday/index.htm.

Мне все равно, а вам?

Слово «полис» (πόλις) на древнегреческом языке означало «город». В сократическом диалоге «Государство» Платон утверждал, что идеальный полис должен воплощать четыре важнейшие добродетели: мудрость, мужество, умеренность и справедливость. При их гармоничном сочетании полис может добиться совершенного равенства, став «справедливым городом».

В XVIII в. английский город Манчестер был не только родиной промышленной революции, здесь зародилась индустрия моды, какой мы ее знаем сегодня. Манчестер, названный из-за своих многочисленных текстильных производств «Коттонополисом», то есть «Городом хлопка», стал первым в мире крупным промышленным центром, которым управляли крупные фабриканты, по сути превратившие армии рабочих в невольников.

Сто лет спустя немецкий режиссер-экспрессионист Фриц Ланг показал пагубные последствия подобного социального и экономического дисбаланса в немом художественном фильме «Метрополис» – научно-фантастической антиутопии, где люди низшего класса до изнурения работают на мрачных подземных фабриках ради материальной выгоды немногих счастливых, живущих в сияющих небоскребах на поверхности. С тех пор наши технологии эволюционировали, а вот этика нет.

В свое время «Коттонополис» и «Метрополис» стали воплощением ужасов капитализма, движимого лишь стремлением к наживе. В Fashionopolis наших дней мы наблюдаем и Манчестер, и Ланга в глобальном масштабе.

Однако в мрачной истории торговли тряпьем есть и светлые страницы. В середине XX в. был момент, когда швейная промышленность кое-что делала правильно – когда люди знали тех, кто кроил и шил им одежду. Они ходили в одну церковь. Их дети вместе учились в школе. Они состояли в родстве. Бесспорно, и тогда творились несправедливости. Но не в таких масштабах, как сегодня: благодаря непосредственному общению потребители видели все собственными глазами. Теперь все по-другому.

Мы воображаем себя более образованными, равноправными и человечными, чем наши предки. Более *прогрессивными*. Думаем, что, покупая то футболку за пятерку, то джинсы за двадцатку, мы не делаем ничего плохого. Возможно, мы даже создаем хорошие рабочие места на другом конце света для тех, кто в них нуждается. Побывав на многих предприятиях в тех краях и побеседовав с десятками рабочих, могу заверить вас, что это иллюзия.

В то же время я вижу множество причин не терять надежды. Титаническими усилиями отважных борцов за справедливость, творческих людей из мира моды, предпринимателей, новаторов, инвесторов и розничных торговцев, а также благодаря честности запросов подрастающего поколения добросовестных потребителей индустрия моды вынуждена менять курс в направлении системы ценностей, построенной на принципах.

По всему миру люди, мыслящие стратегически, перестраивают бизнес-модели на основе гиперлокализма в сельских районах, таких как американский Юг; возвращения (умного) производства в Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Европу; более чистого производства денима на всех стадиях – от выращивания хлопка до красильно-отделочных фабрик; целостного подхода к элитным товарам на их пути от парижских подиумов к розничным онлайн-продажам; научных прорывов, создающих безотходные производства ткани; развития технологий, которые полностью изменяют процесс изготовления одежды; абсолютного переосмысления того, как мы покупаем то, что носим.

Начавшееся более десяти лет назад движение за медленное питание и органические продукты побудило нас больше интересоваться тем, что мы едим, и задуматься о последствиях индустриализации производства продуктов питания. Модную индустрию даже в общих чертах не подвергали такому переосмыслению. Пока не подвергали.

Как и борцы за устойчивые продовольственные системы, сторонники перемен в фэшн-индустрии стремятся вернуть процессам поставок и производства соизмеримый с человеком масштаб в его современном понимании. Многие из них работают над созданием вертикально интегрированной системы, позволяющей сохранять весь процесс в одной локации и избегать проблем непрозрачных цепочек поставок по всему миру. Fashionopolis будущего мог бы быть комфортным, даже справедливым местом.

Мы, потребители, играем ведущую роль в происходящем. Пришло время покончить с бессмысленным шопингом и подумать о том, что мы делаем, с точки зрения культуры и духовной жизни. Чтобы подогреть желание перемен, необходимо понять причины происходящего.

Необходимо понять, что представляет собой игра под названием Fashionopolis.

Только тогда мы сможем исправить ситуацию.

Задавая себе вопрос «Что я надену сегодня?», мы должны быть готовы ответить на него со знанием дела и с долей гордости.

Мы небрежно относимся к своей одежде, но можем начать одеваться сознательно.

Настало время, когда не должно быть «все равно».

Часть первая



1

Готовое платье

На третьем вечере 71-го Каннского кинофестиваля, в мае 2018 г., австралийская актриса и председатель жюри Кейт Бланшетт продефилировала по красной дорожке в ошеломительном платье без рукавов и с юбкой-пузырем. Цветочный принт на лифе напоминал черно-белую детскую раскраску, а ближе к необъятному подолу вспыхивал буйством красок цветного кинематографа. Автор дерзкого и сложного замысла принта – лондонский дизайнер греческого происхождения Мэри Катранзу, чье имя большинству, вероятно, незнакомо, хотя ее одежду, скорее всего, они носят – в некотором роде.

Катранзу – одна из тех, чье дарование и творческая энергия питают машинерию Fashionopolis: модели, которые она придумывает в своем небольшом лондонском ателье, закупают люксовые ретейлеры и малыми партиями поставляют в бутики мировых столиц. Это вершина пирамиды моды – такое положение занимают креативный директор *Gucci* Алессандро Микеле, дизайнер мужской одежды *Louis Vuitton* Вирджил Абло⁴⁵, экс-арт-директор *Givenchy* Клэр Уэйт Келлер и другие творцы высокой моды.

Бренды быстрой моды делают дешевые копии одежды, придуманной Катранзу и ее коллегами, и продают их в сетевых магазинах – это массмаркет, образующий широкое основание пирамиды. На продаже подобных подделок, или «реплик», как их называют, торгаши зарабатывают миллионы. Между тем Катранзу ничего не получает от несанкционированного выведения ее работ на мировой рынок: ни денег, ни славы, ни признания ее новаторства или вклада в развитие моды. Она вкалывает, другие наживаются, все мы наряжаемся.

Нечестно? Еще как! Эту схему нисходящего движения дизайнерских идей, действующую в фэшн-индустрии, без прикрас описывает героиня Мерил Стрип в эпизоде с небесно-голубым свитером в фильме «Дьявол носит Prada».

Отправная точка всего процесса – выставка-ярмарка *Première Vision Paris*, абсолютно не гламурное мероприятие, которое проходит раз в полгода под Парижем недалеко от аэропорта им. Шарля де Голля. В феврале и сентябре более 60 тыс. профессионалов, чья работа связана с производством одежды, на три дня приезжают из ста двадцати стран в гигантский конгресс-центр в Вильпенте, чтобы делать закупки. Здесь в одном месте представлено все – от самого большого в мире выбора тканей, образцов текстильного дизайна, кожи, аксессуаров до новейших методов производства. В февральской выставке 2019 г. приняли участие 1900 экспонентов. Один зал выставки был посвящен пряже, тканям и вопросам ресурсов. Другой – дизайну и тканям, в общей сложности было 20 тыс. образцов. Еще один – коже, 10 тыс. экспонатов. Следующий – аксессуарам. Бесконечные ряды торговых стендов серого «канцелярского» цвета перемежаются инсталляциями, иллюстрирующими тенденции сезона в представлении поставщиков швейных ниток, компаний, специализирующихся на системах подбора цвета, таких как «Пантон», и армии консультантов по прогнозированию модных трендов. *Première Vision* – это место, где в общих чертах намечаются коллекции нового сезона всех крупных и многих второстепенных брендов.

Зимой 2018 г. мы вместе с экспертом по тканям Катранзу отправились в двухдневную экспедицию на *Première Vision*, или *PV*, как ее называют в профессиональной среде. Рафаэлла Мандриота, двадцатисемилетняя итальянка, металлистка, обожающая обувь от *Maison Margiela Tabi*⁴⁶, подбирала материалы для коллекции женской одежды сезона весна-лето 2019 г., чтобы представить ее девятью месяцами позже на Лондонской неделе моды.

⁴⁵ Вирджил Абло скончался в 2021 г. – Прим. ред.

⁴⁶ Интервью, данное Рафаэлой Мандриотой автору, Вильпент, 13 февраля 2018 г. Все цитируемые высказывания Манд-

Сначала Мандриота подошла к стенду Сапера – ведущего итальянского производителя текстиля, с которым она давно сотрудничала. После торопливого приветствия и чашечки эспрессо она быстро прошла между стеллажей с жаккардами, принтованным текстилем и однотонными тканями, которые называют основой, уделяя внимание, пусть на десятую долю секунды, каждому образцу и ощупывая его, чтобы понять текстуру и драпируемость. Если вариант казался удачным, Рафаэлла отправляла его в ворох отобранных образцов на столе. Когда она закончила – через десять минут, не больше, – представитель компании уже оформил заказ.

На PV Мандриота повторяет такие операции по 12–15 раз в день, так что без кофе не обойтись – у нее *длинный* список дел. Налицо определенные тренды: натуральные красители, марлевка, ткани леденцовых расцветок, люрекс, пеньковое плетение, шелка переливчатых цветов, но выбор Мандриоты шире: черно-оранжевый шифон деворе; вискоза яблочно-зеленого цвета, белый «вафельный» полиэстер; серый шелк с печатным принтом в виде облачного неба; темно-синий, черный и ярко-зеленый шелк гофре в стиле Фортуни с узорами в виде зеленых и голубых кораллов. «Красота! – восклицает Рафаэлла, откладывая ткань с кораллами в свою стопку. – Мэри *обожает* гофре».

Мандриота внимательно следит за расходами. «Китайский шелк так подорожал, – задумчиво говорит она. – Только за нынешний сезон цена выросла на одну пятую. Китай меньше экспортирует, поскольку внутреннее потребление растет и вдобавок коконы шелкопряда погибают от загрязнения».

В процессе «охоты» Мандриота засыпает продавцов вопросами: «Каков минимальный объем заказа?», «У вас органические и экологически безопасные материалы?», «Какие еще сочетания цветов вы можете предложить?», «Можете нанести сюда принт?», «Можно ли сделать тиснение на шерстяной ткани?», «Не могли бы вы воспроизвести на этом жаккарде дизайн принта, разработанного Мэри?». За два десятичасовых дня на *Première Vision* она заказала по меньшей мере тысячу образцов.

Шесть недель спустя в лофт довоенных времен в Ислингтоне, где расположена студия Катранзу, начали доставлять картонные коробки с образцами. Мэри и ее ассистенты просмотрели их в первый, второй и, наконец, в третий раз, пока число образцов не сократилось до разумного предела, позволяющего составить представление о предстоящем сезоне.

Красавица-гречанка с темными миндалевидными глазами и черными прямыми волосами до пояса, Мэри Катранзу родилась в Афинах в 1983 г. в семье, занимавшейся розничной торговлей⁴⁷. Ее дед основал *Katrantzou Spog* – универмаг, который оставался крупнейшим в городе, пока не сгорел дотла в пожаре, вспыхнувшем во время политических волнений 1970-х гг. Отец Мэри работал в сфере безопасности, а мать была хозяйкой фабрики по производству мебели и небольшого магазина дизайнерских предметов интерьера.

В 2003 г. Катранзу отправилась в США изучать архитектуру интерьеров в Школе дизайна Род-Айленда в городе Провиденсе. В середине второго курса она переехала в Лондон по программе студенческого обмена, чтобы изучать текстильный дизайн интерьера в Колледже искусств и дизайна Сент-Мартинс. «Мне очень нравилась мысль о том, что текстиль связан с поверхностями, – говорит Мэри. – Он позволяет видеть немедленный результат, чего я не находила в архитектуре».

Втянувшись в учебу, она осталась в Лондоне и получила степень бакалавра текстильного дизайна, а затем изучала в магистратуре принты. Как раз в то время технология изготовления принтов изменилась: на смену скорее ремесленному процессу трафаретной печати, при кото-

риоты происходят из этого интервью.

⁴⁷ Интервью, данное Мэри Катранзу автору, Лондон, 7 февраля 2018 г. Все цитируемые высказывания Катранзу происходят из этого интервью, телефонных звонков или электронных писем, если не указано иное.

ром краска накатывалась валиком на отрез легкой ткани (первоначально шелка), натянутый на деревянную раму, пришла цифровая печать – принт разрабатывается и наносится с помощью компьютера. Для дипломного показа в феврале 2008 г. Мэри подготовила десять платьев одинакового покроя с огромными объемными изображениями драгоценных камней⁴⁸. С тех пор главной темой принтов Катранзу стали гигантские изображения вещей из повседневного обихода. Получив грант от фонда поддержки молодых талантов Британского совета моды NEWGEN, во время Лондонской недели моды в сентябре следующего года она основала собственный бренд, который привлек внимание нескольких влиятельных ретейлеров, в том числе Browns в Лондоне, Jouse в Гонконге и Colette в Париже.

В 2011 г. Катранзу получила премию Британского совета моды British Fashion Award в номинации «Перспективный молодой дизайнер женской одежды». Успех Мэри превзошел все ожидания: уже в начале 2018 г. долю в ее фирме выкупил гонконгский стартап-фонд Yu Holdings⁴⁹, основательницей и руководительницей которого была 27-летняя китайка Венди Ю – перспективный инвестор, специализирующийся на высоких технологиях и модной индустрии. (Несколько недель спустя Ю заявила также о финансировании фондом должности куратора Института костюма при музее Метрополитен⁵⁰.) Ю выделила Катранзу \$20 млн на развитие бренда. «Я думаю, в ближайшее десятилетие или два Мэри может стать мировым дизайнерским брендом», – говорит Ю⁵¹.

Поскольку новая коллекция приурочена к десятилетию бренда, Катранзу решила, что в этот раз она превзойдет себя: переработает прежние принты и образы в более зрелой и современной манере. Темами принтов стали флаконы для духов из дутого стекла, старинные почтовые марки, природа – насекомые, бабочки и ракушки, – а также искусство. Мандриота попросила некоторых поставщиков тканей воспроизвести новые принты Мэри на жаккардах, выбранных на PV.

В начале мая Катранзу под села за икеевский столик к Мандриоте и руководителю отдела женской одежды Грегори Аморе, чтобы обсудить очередные шаги. Изначально предполагалось сделать жаккард, похожий на покрывало от Ostinelli Seta, с размытым изображением голубых хризантем. Катранзу сохранила ткань и технику, но вместо цветов создала коллаж: горы драгоценных камней, ювелирные безделушки и нити жемчуга, словно найденные в пиратском сундуке, разбросанные по морскому дну среди кораллов, – в цветовой палитре от пылающего оранжевого, средиземноморской лазури, античного золота и перламутра.

Для основы у Катранзу были куски эластичного хлопкового поплина от различных компаний, окрашенные в выбранные ею по «Пантону» цвета. Она хотела посмотреть, как разные производители передадут оттенки: песочно-бежевый, «голубой Тиффани», солнечно-желтый. Первые пробы не поразили ее воображение: тона казались блеклыми и тусклыми, будто ткань прополоскали в грязной воде. Другие – уже от другого поставщика – сразу же порадовали. Цветопередача была точнее, а качество ткани не вызывало сомнения.

– Ощущение, что материал более легкий, но все-таки достаточно плотный, – сказала Мэри, поглаживая один из лоскутов. – На ощупь очень добротный.

– Выглядят благороднее, – согласилась Мандриота.

– Но стоит вдвое дороже, – заметила Катранзу.

– Это правда.

⁴⁸ Hanna Rose Iverson, “Started From the Bottom: Mary Katrantzou to Hannah Griffiths,” Brighton Fashion Week, n.d., <http://www.brightonfashionweek.com/blog/started-mary-k>.

⁴⁹ Samantha Conti, “Wendy Yu Invests in Mary Katrantzou, Eyes Growth in China,” *Women’s Wear Daily*, January 22, 2018.

⁵⁰ Nancy Chilton, “Wendy Yu Endows Lead Curatorial Position at the Costume Institute,” *The Metropolitan Museum of Art*, March 7, 2018.

⁵¹ Conti, “Wendy Yu Invests in Mary Katrantzou, Eyes Growth in China.”

Когда выбранные ткани доставили с фабрик, Катранзу отправила несколько отрезков в Мумбаи, чтобы на них сделали вышивку. (Поскольку швейное искусство в Индии до сих пор ценится, страна считается центром рукоделия и производства модных украшений.) Образцы одежды были изготовлены либо в студии Катранзу, либо у партнеров: она доверяет двум фабрикам в Италии, одной в Португалии и трем небольшим семейным мастерским в Великобритании, которые работают с небольшими партиями от 20 до 50 изделий. В течение шести недель Катранзу проводила примерки, как обычно используя в качестве модели Джулию, длинноногую блондинку из Швеции. «У Джулии развит художественный вкус, – пояснила Мэри. – Она понимает, как должна сидеть вещь, и дает нам советы».

В конце июня Катранзу представила «предварительную коллекцию», более коммерческого назначения, ретейлерам в парижском шоуруме, который арендовала во время Недели мужской моды. (Покупатели посещают одновременно и показы мужской одежды, и показы предварительных женских коллекций.) Это было великолепное помещение в стиле Прекрасной эпохи: одноэтажное здание со старинными дубовыми панелями, паркетом, выложенным елочкой, и арочными окнами, выходящими на площадь Побед. Готовая одежда на вешалках и на моделях во время неформального показа была красочной и соблазнительной. Представители ретейлеров внимательно изучали каждую вещь и делали заказы, попивая кофе с птифурами за маленькими столиками. Катранзу подсаживалась к ним, чтобы выслушать мнения и замечания. Иногда она вносила в некоторые модели небольшие коррективы, следуя их советам.

Самые броские и эффектные наряды вроде платья, которое было на Кейт Бланшетт в Каннах, Катранзу отложила для своей «подиумной коллекции», которую представила в сентябре на Лондонской неделе моды. В субботу в восемь вечера ретейлеры, редакторы модных изданий, блогеры и прочие представители пишущей братии заполнили «Раундхаус» – концертную площадку на севере Лондона. Тридцать пять моделей неспешно, одна за другой, поднимались на подиум и дефилировали под неземную музыку, которую для Катранзу написал ее друг и соотечественник, оscarоносный электроджазовый композитор Вангелис. Когда модели проходили мимо меня, я заметила несколько материалов, отобранных Мандриотой на PV: органзу с изображением почтовых марок для женственных повседневных платьев; плетеный в Японии по заказу Мандриоты тончайший прозрачный пластик, образующий геометричные слои; белый тюль, расшитый полевыми цветами, для романтического платья-трапеции. Катранзу вышла на подиум и поклонилась под аплодисменты зрителей, а на следующее утро критики рассыпались в похвалах. *Vogue.com*: «Это ходячая музейная коллекция»⁵². *The New York Times*: «Роскошная мозаика принтов и многоугольников»⁵³. *Women's Wear Daily*: «Весело», особенно такие «невероятные вещи», как «отделанное блестками мерцающее платье в пол в виде парфюмерного флакона» и «струящиеся нейлоновые платья... с изображениями произведений искусства»⁵⁴.

Еще до того, как были опубликованы отзывы, гости показа выкладывали фото и видео в соцсетях, зачастую в режиме реального времени. Команды дизайнеров брендов быстрой моды тщательно изучили эти фото, обратили внимание на количество «лайков» под ними – мгновенное и бесплатное исследование рынка – и выбрали, какие из этих моделей они украдут, слегка видоизменяют и отошлют за границей за гроши. (Когда я выходила с показа, топ-менеджер одного из ведущих интернет-магазинов бормотал в раздумье: «Зуб даю, Topshop уже работает над этим принтом в виде бабочек».) Дизайнерские находки Катранзу влияют на мировые тренды, но она при этом может не получать ни признания, ни денег.

⁵² Sarah Mower, “Mary Katrantzou,” *Vogue.com*, September 15, 2018, <https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2019-ready-to-wear/mary-katrantzou>.

⁵³ Vanessa Friedman, “The Meghan Markle Non-Effect,” *The New York Times*, September 18, 2018, <https://www.nytimes.com/2018/09/18/fashion/london-fashion-week-spring-2019-erdem-christopher-kane.html>.

⁵⁴ Samantha Conti, “The Collections: Mary Katrantzou,” *Women's Wear Daily*, September 17, 2018.

«На изготовление сорока принтов для коллекции нового сезона уходит три месяца», – делится со мной Катранзу. Чтобы присвоить их, достаточно одного клика по экрану смартфона. Конечно, это вредит ее бизнесу, но, кроме того, «наносит ущерб всему дизайнерскому коллективу, работающему с цифровыми принтами, потому что скопировать цифровой принт стало очень просто», продолжает модельер. Она уверена, что, если мы перестанем защищать художников и их труд – будь то слова, изображения или дизайнерские разработки, – станет меньше чистого творчества, новых идей.

За несколько недель подделки «под Катранзу» наштампуют на убогой фабрике, где рабочие трудятся за жалкие гроши, и вещи появятся в магазинах, где их можно будет купить, заплатив сумму в пределах ста долларов, то есть одну десятую, если не меньше, от цены, которую потребовали бы за несравненно более изысканный и роскошный оригинал.

Тонны контрафактной одежды быстро изнасятся, а потом от них избавятся. То, что задержится на вешалках дольше одной-двух недель, будет многократно уценено, пока цена не упадет до каких-нибудь \$3,99, а вещи будут выглядеть все более жалкими и потрепанными, из раза в раз возвращаясь отвергнутыми на вешалку. Однажды руководство примет решение убрать остатки из оборота и изрежет или сожжет их.

Так по большей части индустрия моды работала на протяжении 250 лет: кража чужого творчества, безразличие к окружающим, коррупция, загрязнение окружающей среды – с тех пор как один английский предприниматель решил, что быстрее значит лучше.

Ричарда Аркрайта не любили⁵⁵. Цирюльник и мастер по изготовлению париков, он был напыщенным, склочным и в целом производил отталкивающее впечатление. «Человек простой, чуть ли не вульгарной наружности, пузатый ланкаширец с обвисшими щеками и выражением лица, которое могло свидетельствовать как о тяжелых думах, так и о муках переживания», – писал о нем в 1839 г. шотландский историк Томас Карлейль⁵⁶.

Что особенно неприятно, за Аркрайтом водилась привычка воровать чужие идеи. Например, он «позаимствовал» у Льюиса Пола идею чесальной машины, а у Джеймса Харгривса – идею «Дженни», прядильной машины, усовершенствовал их и использовал для собственной наживы. (Со временем некоторые его патенты были оспорены в суде.) В 1771 г. он собрал вместе некоторые из новоизобретенных машин и открыл в Кромфорде (графство Дербшир) первую в мире текстильную фабрику; энергию фабрика получала от водяного колеса. Так Аркрайт запустил двигатель промышленной революции: начался переход от ручного труда к машинному – и в результате появилась фабричная система, с которой мы живем и по сей день.

Пятиэтажное здание фабрики Аркрайта сотрясало от грохота работавших станков, мельчайшие волокна хлопка образовывали в воздухе подобие снежного тумана. Рабочий день длился долго: тринадцатичасовая смена с двумя короткими перерывами на еду; за сутки машины в ткацком цехе простаивали не больше часа⁵⁷. Рабочие жили в построенных Аркрайтом кирпичных домах, стоявших рядами на окраине города, и ходили в построенную Аркрайтом церковь. В 1771 г. на фабрике трудились двести человек, а десятилетие спустя – уже тысяча⁵⁸. По наблюдениям владельца местной текстильной фабрики Уильяма Рэдклиффа, между 1770 и 1778 гг. «...в прядильном деле произошли значительные изменения... Шерсть практически исчезла... а повсеместное распространение получил хлопок»⁵⁹. К 1790 г. Аркрайт

⁵⁵ Stephen Yafa, *Cotton: The Biography of a Revolutionary Fiber* (New York: Penguin, 2005), 45.

⁵⁶ Thomas Carlyle, *The Works of Thomas Carlyle* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010), 182.

⁵⁷ “Working Conditions for Children,” [Cromfordmills.org.uk](https://www.cromfordmills.org.uk), n.d., <https://www.cromfordmills.org.uk/sites/default/files/attachments/Source%20-%20Child%20Workers.pdf>.

⁵⁸ Yafa, *Cotton*, 55.

⁵⁹ Yafa, *Cotton*, 63.

владел почти двумя сотнями фабрик по всей стране, а Манчестер стали называть «Городом хлопка»⁶⁰.

В 1810 г. видный бостонский промышленник Фрэнсис Кэбот Лоуэлл отправился в Европу, якобы для поправки здоровья⁶¹. На самом деле он приехал украсть секреты производства, налаженного Аркрайтом. Совершая один из величайших в истории актов промышленного шпионажа, Лоуэлл объезжал ткацкие фабрики Манчестера, запоминая устройство станков, чтобы воссоздать их по возвращении в Массачусетс⁶². Три года спустя в городке Уолтеме, расположенном на реке Чарльз чуть западнее Бостона, он открыл предприятие Boston Manufacturing Company, чтобы прясть нить и ткать полотно из американского хлопка, собранного рабами.

С появлением в 1830-х гг. швейной машины скорость производства готовой одежды значительно возросла, но спрос на нее оставался ограниченным, поскольку многие люди все еще шили одежду самостоятельно. Затем началась Гражданская война. В одночасье и армии Союза, и армии Конфедерации понадобились готовые носки мундиры стандартных размеров, которые можно было быстро сшить на новых машинах. Чтобы удовлетворить спрос, открывались новые фабрики, в то время как старые наращивали объемы производства. Солдатам так понравилась удобная и хорошо сидящая форма, что после войны они подыскивали повседневную одежду, обладающую теми же характеристиками. Производители ответили на запрос массовым производством мужской, а затем и женской одежды. Так зародилась американская швейная промышленность.

Одежда, выпускаемая в Соединенных Штатах на первых порах, делилась на две категории⁶³: простые вещи вроде рабочих спецовок и нижнего белья, выпускаемые стандартизированными партиями на крупных фабриках Массачусетса и Пенсильвании, и одежда высокого качества, так называемая модная, которую кроили и шили в меньших количествах в Нью-Йорке, в мастерских Нижнего Ист-Сайда.

Почему именно в Нью-Йорке? Это был самый оживленный порт Америки, куда прибывали суда с шерстяными и шелковыми тканями из Европы⁶⁴; там же находился финансовый центр страны, а банкиры стремились инвестировать в постоянно растущую швейную промышленность; кроме того, Нью-Йорк был главным центром иммиграции, где еженедельно сходили на берег тысячи европейских переселенцев, искавших работу. Среди них было немало евреев из Венгрии, России и нынешней Польши – стран, где умение владеть иглой неизменно было в почете. К концу XIX в. более половины жителей Нижнего Ист-Сайда трудились на швейных производствах, и три четверти из них были евреями.

По большей части их вдохновляли показы парижских домов моды, чьи произведения они нередко копировали. Наиболее влиятельным был дом Уорта на Рю-де-ля-Пэ, основанный в 1850-х гг. модельером английского происхождения Чарльзом Фредериком Уортом, которого принято считать отцом современной моды от кутюр. Пока не возшла звезда Уорта, женщины заказывали платья у портных, полагаясь на их рекомендации. Уорт перевернул эту систему с ног на голову: он создавал «коллекции» образов и демонстрировал их своим клиенткам, включая влиятельную законодательницу мод во Франции императрицу Евгению. Затем он прини-

⁶⁰ Yafa, *Cotton*, 67.

⁶¹ Pietra Rivoli, *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy: An Economist Examines the Markets, Power, and Politics of World Trade* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2015), 96.

⁶² Yafa, *Cotton*, 107.

⁶³ Daniel Soyer, "Introduction: The Rise and Fall of the Garment Industry in New York City," in *A Coat of Many Colors: Immigration, Globalization, and Reform in New York City's Garment Industry*, Daniel Soyer, ed. (New York: Fordham University Press, 2005), 6–7.

⁶⁴ Hadassa Kosak, "Tailors and Troublemakers: Jewish Militancy in the New York Garment Industry, 1889–1910," in *A Coat of Many Colors: Immigration, Globalization, and Reform in New York City's Garment Industry*, Daniel Soyer, ed. (New York: Fordham University Press, 2005), 118.

мал заказы и шил туалеты по меркам заказчиц. Предлагаемые им силуэты появлялись на страницах модных журналов и задавали тренды: именно Уорт ввел в моду турнюр. Пирамидальная структура мира модного дизайна, на вершине которой сейчас находится Мэри Катранзу, началась с Уорта.

По мере развития швейной промышленности Нью-Йорка производственные площади расширялись в северном направлении, где их привлекали новые здания со стальными каркасами и лофтами в центре Манхэттена⁶⁵. Район, прозванный Швейным кварталом, раскинулся с запада на восток от Тридцатой до Сорок второй улицы, а с севера на юг – от Пятой до Десятой авеню. В центре был расположен недавно открывшийся Пенсильванский вокзал, благодаря чему приезжим торговцам было удобно посещать шоурумы. Бизнес-миграция шла высокими темпами: к 1931 г. в Швейном квартале было больше швейных фабрик, чем где-либо в мире⁶⁶.

За исключением кратковременного спада в начале Великой депрессии, на протяжении 1930-х гг. розничная торговля в Америке процветала. «Все старались принарядиться», – вспоминал примерно шесть десятилетий спустя нью-йоркский модельер Билл Бласс⁶⁷. И он не преувеличивал: это было время официоза, когда и мужчины, и женщины помыслить не могли выйти из дома, не надев подходящую шляпу. «Некоторые женщины проводили дни за сменой туалетов; они одевались к обеду, переодевались для коктейлей, а потом к ужину, тогда как сегодня вы ходите на работу, обедаете и ужинаете в одном и том же проклятом черном брючном костюме»⁶⁸. Американцы делали покупки в больших универмагах, таких как «Мейсис» (Macy's) и «Бергдорф Гудман» (Bergdorf Goodman) в Нью-Йорке, «Ньюман Маркус» (Neiman Marcus) в Далласе, «Селфриджес энд Компани» (Selfridges & Co) и «Хэроудс» (Harrods) в Лондоне, в галереях «Лафайет» (Galeries Lafayette) и «Ле-Бон-Марше» (Le Bon Marche) в Париже, а также в специализированных розничных магазинах, например «Хэтти Карнеги» (Hattie Carnegie) по адресу Восточная Сорок девятая улица, дом 42.

У мисс Карнеги был верный глаз. В своем нью-йоркском бутике она продавала как оригинальные вещи из Парижа, так и изготовленные ею реплики по цене от \$79,50 до \$300 за предмет. В 1941 г. журнал *The New Yorker* описывал «черное платье-футляр, схваченное сзади под коленями розовыми розами» и «прямые, обтягивающие платье-футляры с пышной баской». Джоан Кроуфорд просто телеграфировала Хэтти: «Пришлите что-нибудь, что мне понравится»⁶⁹. Мисс Карнеги предлагала также собственную линию одежды Spectator Sports: платья, сшитые в пригороде Маунт-Вернона, можно было приобрести по доступной цене в \$16,5.

Бласс очутился на Манхэттене в 1939 г., наивный семнадцатилетний паренек из Форт-Уэйн, штат Индиана⁷⁰. «В те дни восторг от дорогостоящего похода на бродвейскую премьеру был сопоставим с впечатлениями от бесплатных вечерних прогулок по Пятой авеню, где по четвергам универмаги обновляли свои витрины», – вспоминал Бласс. «Начинаешь путь от Altman's на углу Тридцать четвертой улицы, идешь до Bergdorf's на перекрестке с Пятьдесят седьмой, заворачиваешь к Hattie Carnegie на Восточную Сорок девятую улицу. Дизайнеры витрин соперничали друг с другом в оригинальности и искусстве провокации. “Бонвит Теллер” (Bonwit Teller) даже приглашал для оформления витрин таких знаменитых художников, как Дали».

Во время Второй мировой войны все поутихло и платья с басками исчезли с улиц. «Мы носили костюмы, – рассказала мне однажды искренне равнодушная к моде Оливия де Хэвил-

⁶⁵ Nancy L. Green, “From Downtown Tenements to Midtown Lofts,” in *A Coat of Many Colors: Immigration, Globalization, and Reform in New York City's Garment Industry*, Daniel Soyer, ed. (New York: Fordham University Press, 2005), 34.

⁶⁶ “The Economic Impact of the Fashion Industry,” Joint Economic Committee, United States Congress, February 6, 2015.

⁶⁷ Bill Blass, “American Gals,” *The New Yorker*, April 14, 1997, 74.

⁶⁸ “On and Off the Avenue: Feminine Fashions,” *The New Yorker*, September 20, 1941.

⁶⁹ Nancy Hardin and Lois Long, “Luxury, Inc.,” *The New Yorker*, March 31, 1934.

⁷⁰ Blass, “American Gals.”

ленд. – Мы и замуж выходили в костюмах». Изготовители одежды сосредоточились на униформе и других предметах первой необходимости военного времени. В годы послевоенного экономического бума американская текстильная отрасль вновь обратилась к моде и взялась за дело засучив рукава: только в Швейном квартале над созданием женской одежды трудились 200 тыс. человек, производя 66 % всей одежды в США⁷¹. Одним из них стал Бласс⁷², от которого, по его словам, ожидали, что он будет держаться тихо «и благодарить судьбу за возможность работать над копиями платьев от Dior, продающимися за \$79».

К концу 1950-х гг. манхэттенские компании и соответствующие рабочие места в швейной отрасли переместились в Бронкс, Квинс и Бруклин и в соседние штаты: в Рочестер, Пенсильванию и Чикаго⁷³. По сути, это была версия офшоринга внутри страны. Ситуация была обусловлена экономическими причинами: с ростом цен на недвижимость и рабочую силу изготовление платья в Нью-Йорке обходилось на 17 % дороже, чем в соседней северо-восточной Пенсильвании⁷⁴. Это почувствовали на себе и рабочие манхэттенских швейных мастерских: с 1947 по 1956 г. их заработки упали на 20 %⁷⁵.

Компании, сохранившие головные офисы в Швейном квартале, радикально изменили методы ведения бизнеса. Ткань кроили в манхэттенских мастерских и отвозили на грузовиках на фабрики за пределами города, где и шили одежду. Готовые изделия затем доставлялись обратно в шоурумы в центре города и на городские склады и продавались розничным торговцам. Новая сеть федеральных автомагистралей между штатами, появившаяся при президенте Дуайте Эйзенхауэре, упростила транспортировку грузов, но в целом схема была сложна до абсурда, и все из-за погони за экономией на каждом центе. В итоге система дала сбой: так зародилась крайне фрагментированная глобальная цепочка поставок, какую мы знаем сегодня.

Поскольку в Швейном квартале перестали шить одежду, он начал превращаться в центр творческой активности – в место, где создавалась мода. Бласс и его коллеги открыли студии на Седьмой авеню или рядом с ней и стали отшивать разработанные ими модели на ближайших фабриках, тем самым вдохнув в Швейный квартал новую жизнь. Рабочие из центра города катили вешала с готовой одеждой по городским тротуарам к демонстрационным залам и складам отгрузки. В 1973 г. в округе работали 400 тыс. человек, то есть вдвое больше пиковых значений 1950-х⁷⁶. В поисках пространства растущий нью-йоркский швейный бизнес двинулся обратно в центр города, а именно в Чайна-таун, где цены на недвижимость и рабочую силу – которую тогда составляли иммигранты из Гонконга, умевшие и шить, и управлять производством, – были значительно ниже. В 1965 г. в Нижнем Ист-Сайде китайцам принадлежали 35 мастерских, а в 1980-м – 430, и в них работали около 20 тыс. человек⁷⁷. В целом 70 % одежды, покупаемой американцами в 1980 г., производилось в США⁷⁸.

После вмешательства политиков ситуация изменилась.

Идею Североамериканского соглашения о свободной торговле, или НАФТА, впервые высказал Рональд Рейган в начале президентской предвыборной кампании 1980 г.⁷⁹ В «Североамериканском альянсе», как его называл Рейган, он видел общий рынок, «который позволит

⁷¹ Soyer, "Introduction," 14–15.

⁷² Bill Blass and Cathy Horyn, *Bare Blass* (New York: Harper-Collins, 2002), 19–21.

⁷³ Green, "From Downtown Tenements to Midtown Lofts," 29.

⁷⁴ Soyer, "Introduction," 16.

⁷⁵ Soyer, "Introduction," 18.

⁷⁶ Marc Karimzadeh, "Ralph Lauren Boosts N.Y. Manufacturing Initiative," *Women's Wear Daily*, October 23, 2013.

⁷⁷ Soyer, "Introduction," 20.

⁷⁸ Stephanie Vatz, "Why America Stopped Making Its Own Clothes," KQED News, May 24, 2013.

⁷⁹ "Ronald Reagan's Announcement for Presidential Candidacy," November 13, 1979, reaganlibrary.gov, <https://www.reaganlibrary.gov/11-13-79>.

народам и торговым связям трех могучих государств свободнее преодолевать существующие границы».

Торговые соглашения, в том числе затрагивавшие швейную и текстильную отрасли, заключались и прежде.

После Второй мировой войны под давлением лобби американских производителей хлопка правительство США помогло возродить японскую текстильную промышленность. При президенте Гарри Трумэне США снизили таможенные пошлины, перейдя к политике под лозунгом «Торговля, а не помощь». К концу 1950-х американская текстильная промышленность начала страдать из-за дешевой продукции, импортируемой из Японии, а также Южной Кореи, Гонконга, Сингапура и Тайваня – стран, называемых азиатскими «тиграми» за их крепкую экономику, питаемую экспортом⁸⁰. При Эйзенхауэре и в последующие десятилетия Вашингтон отвечал повышением пошлин и усложнил правила распределения импортных квот и предоставления льгот при уплате таможенных сборов⁸¹.

Менеджеры брендов, однако, пришли к выводу, что даже с учетом повышения пошлин производить за рубежом дешевле, чем внутри страны, и понемногу начали отдавать заказы азиатским компаниям⁸². Заказы выполнялись медленно, поскольку морские перевозки занимали несколько недель, но прибыль была значительно выше. В 1960 г. на американском рынке женской одежды доля импортной продукции составляла около 10 %⁸³. К середине 1970-х гг. Гонконг стал крупнейшим экспортером одежды в низшем ценовом сегменте европейского и американского рынка.

«Ни за что! – отрезала нью-йоркский дизайнер женской одежды Лиз Клайборн, когда партнер по бизнесу Джером Чейзен впервые предложил вывести производство за рубеж. – Как мы сможем контролировать работу на расстоянии в десять тысяч миль?»⁸⁴

Чейзен настаивал, что в США не найти достаточно производственных мощностей, чтобы удовлетворять резко возросший спрос. До работы с Клайборн он закупал одежду для универмага «Винкельманс» (Winkleman's) в Детройте и некоторые изделия приобретал в Азии. Он предположил, что это решение подойдет и компании Лиз. Годы спустя в мемуарах он вспоминал, что эта идея ему очень импонировала.

Чего никак нельзя было сказать о Клайборн. Тогда Чейзен предложил дать тайваньской фабрике небольшой пробный заказ на пошив блузок сложного фасона. «Через пару недель первая партия блузок прибыла к нам по воздуху. Лиз была поражена, – писал Чейзен. – Вещь выглядела лучше, чем любая сделанная внутри страны, и стоимость работы была не в пример меньше привычной». Высокое качество, низкие затраты: Чейзен открыл волшебную формулу финансового успеха.

Вскоре Liz Claiborne Inc. получала большую часть своей продукции из Азии – перемена, потребовавшая пересмотра производственного графика компании⁸⁵. «Товар необходимо было заказывать по крайней мере за шесть месяцев до предполагаемой даты поставки одежды клиентам», – объяснял Чейзен. По воспоминаниям Роберта Зейна, первого заместителя директора Liz Claiborne по производству и снабжению, чтобы новая схема работала, «Лиз и Арту приходилось каждые два-три месяца ездить в Гонконг и принимать местных поставщиков компании в люксе отеля “Пенсильвания” – лучшем в регионе. Они не уезжали оттуда, пока задача не

⁸⁰ Alexandra Harney, *The China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage* (New York: Penguin Press, 2008), 20.

⁸¹ Rivoli, *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy*, 160.

⁸² Harney, *The China Price*, 21.

⁸³ Soyer, “Introduction,” 16.

⁸⁴ Jerome Chazen, *My Life at Liz Claiborne: How We Broke the Rules and Built the Largest Fashion Company in the World* (Bloomington, IN: AuthorHouse, 2011), pp. 52–57.

⁸⁵ Chazen, *My Life at Liz Claiborne*, 67.

была выполнена, то есть пока не была распланирована работа в предстоящем сезоне и запущено производство»⁸⁶.

Затем началась революция Рейгана, и в соответствии с предвыборными обещаниями была принята экономическая программа, сфокусированная на свободе торговли. Договоры в швейной отрасли зачастую были запутанными – как, например, когда США разрешили неограниченный ввоз одежды из стран Карибского бассейна на американский рынок, при условии что ткань соткана и раскроена в Соединенных Штатах. Сложная структура контрактных обязательств подталкивала бренды по примеру Лиз Клайборн выводить производство за границу.

Последовавшая утечка рабочих мест настолько встревожила профсоюзы⁸⁷, что они успешно провели через конгресс инициативу объявить декабрь 1986 г. месяцем «Сделано в Америке». В совместной резолюции сенат и палата представителей подчеркнули «важность приобретения американских товаров» и предупредили администрацию, что избыточный импорт способен необратимо ослабить производственные мощности страны.

Кроме того, профсоюзы и отраслевые объединения пустились в авантюру, которую впоследствии ждал крах: быстрореагирующее производство⁸⁸. Концепция QRM (Quick Response Manufacturing), как ее называли, была предложена Американской ассоциацией швейной промышленности в середине 1980-х гг. с целью укрепить конкурентоспособность американских производителей в условиях импорта из стран с дешевой рабочей силой. На тот момент, по оценкам экспертов по производству, американская швейная промышленность теряла по \$25 млрд в год только из-за иррациональной организации бизнеса, с чем столкнулась и Клайборн: поскольку производство размещалось очень далеко, дизайнеры готовили коллекции за год вперед, а магазины делали заказы у поставщиков за шесть-восемь месяцев. Ретейлеры гадали, на какие будет спрос, и в случае ошибки оставались с товаром, который вынуждены были продавать по сниженным ценам либо отправлять на свалку. Индустрия, ориентированная на продажу новых идей, на деле продвигала устаревшие.

Согласно концепции быстрореагирующего производства, бренды и ретейлеры тестируют образы на фокус-группах, чтобы до размещения заказов понять, какие товары будут иметь успех. Объем пробных заказов меньше, но размещают их чаще. Новые заказы оформляются, если данные по продажам подтверждают, что товар востребован. Замысел был в том, чтобы снизить уровень товарных запасов, подстегнуть товарооборот, предотвратить появление нераспроданных остатков и распродаж по сниженным ценам. Предполагалось, что производственные процессы станут более эффективными, издержки – минимальными, будет меньше ресурсов, растраченных впустую, и убытков. Покупатели должны были получить то, что хотят, там, где они этого хотят, и тогда, когда они этого хотят.

Чтобы помочь фабрикам привести план в действие, пригласили консалтинговую компанию Kurt Salmon Associates. Инвестиции требовались баснословные: минимум \$100 тыс. для небольшой фабрики. Возврат капиталовложений происходил медленно: целый год требовался только на внедрение новой системы.

В 1987 г. Бюро по оценке технологий конгресса США (Congressional Office of Technology Assessment) провело исследование быстрореагирующего производства («О революции в текстильной и швейной промышленности США»), чтобы понять, какие изменения произойдут, если система будет интегрирована в полном объеме. В то время предсказания Бюро, должно быть, звучали как рассказ Айзека Азимова, но они оказались пугающе провидческими:

В изготовлении нашей одежды очевиднее роль химикатов и роботов, нежели хлопка и швейных машин. Ручной труд при производстве текстиля и

⁸⁶ Harney, *The China Price*, 20.

⁸⁷ “‘Made in America’ Month Bill Goes to White House,” *Daily News Record*, October 15, 1986.

⁸⁸ Janice H. Hammond and Maura G. Kelly, “Quick Response in the Apparel Industry,” Harvard Business School, 1990.

одежды практически ликвидирован, за исключением дизайна и технического обслуживания оборудования. Число фабричных «текстильных городов» очень невелико.

Предприятия по производству волокна, текстильные фабрики, производители одежды и розничные магазины связаны между собой сложными коммуникационными сетями и практически мгновенно реагируют на конъюнктуру рынка. Потребителям доступны широкий ассортимент продукции на любой вкус и большое разнообразие стилей и размеров. Однако спрос на блузки и брюки может быть не так велик, как спрос на текстильные материалы для дорожного строительства и ракетных кораблей.

Стимулирование экспорта и протекционизм в отношении импортных товаров, получившие повсеместное распространение, сделали государственную политику не менее важным обстоятельством, чем традиционные экономические факторы. Надпись «Сделано в США» на этикетке может не гарантировать, что все стадии производства проходили на территории Соединенных Штатов. Отечественная промышленность состоит из огромных транснациональных корпораций и небольших мастерских, работающих по договорам подряда. Средний бизнес, на протяжении двух столетий служивший опорой отрасли, почти исчез.

Ряд производителей решили не делать капиталовложения и не поддерживать идею быстрого реагирующего производства. Таким образом, полное осуществление мрачного пророчества оказалось отложено на десятилетия. Однако немало фабрик перешло на новую систему, чтобы способствовать росту американского производства и падению импорта.

Но надолго ли? Не к добру в отчете 1990 г. Бизнес-школы Гарвардского университета был задан вопрос: «Могут ли иностранные конкуренты теоретически использовать принципы быстрого реагирующего производства, чтобы вновь вытеснить отечественных производителей?»

Вероятность этого «несомненно, нельзя исключать».

Кстати, именно тогда в Ла-Корунье, портовом городе на северо-западе Испании, руководитель модного бренда Амансио Ортега Гаона размышлял о том, как адаптировать концепцию быстрого реагирующего производства к его местной средненькой компании по производству одежды – Zara.

Ортега всю жизнь занимался одеждой. Сын железнодорожного рабочего и горничной, он начал работать в швейной отрасли в 1949 г. рассыльным у местного шляпника⁸⁹. В 1963 г. он основал компанию Confeciones Goa, используя в названии свои инициалы, написанные в обратном порядке. Компания специализировалась на пошиве совершенно асексуальных домашних халатов. В 1975 г. он и его первая жена Росалия Мера открыли бутик под названием Zorba на фешенебельной торговой улице Ла-Коруньи. Когда они узнали, что в городе есть кафе с одноименным названием, то сменили название на Zara.

В бизнесе Ортега следовал традиционной модели создания одежды прет-а-порте, предлагая сезонные коллекции имитаций ультрамодных изделий, полностью произведенных в Испании. Схема неплохо работала: к 1989 г. вместо одного магазина у Ортеги было 85 торговых точек по всей Испании. Он очень прилично зарабатывал, но хотел большего.

Решением стало быстро реагирующее производство. Соединив свои методы быстрого производства с розничными продажами, Ортега мог придать импульс *всему*: трендам, росту продаж и прибыли. Поскольку компания работала на внутренний рынок и расстояния были небольшими, он мог быстро поставлять одежду в магазины, быстро ее реализовывать и быстро обновлять ассортимент. Неважно, какой сезон, Zara поставляла новые модели в торговые залы

⁸⁹ Pankaj Ghemawat and José Luis Nueno, “Zara: Fast Fashion,” Harvard Business School, December 21, 2006, 7.

бесперебойно. Постоянное обновление побуждало покупателей чаще заглядывать в магазин и возвращаться домой с покупками. Ортега окрестил свой новый подход, изменивший парадигму бизнеса по производству одежды, «мгновенной модой».

По мере роста спроса он начал привлекать исполнителей за Гибралтаром, в Марокко. Рабочей силы там было больше, и она была дешевле, чем в Испании. А фабрики все-таки находились близко, что позволяло легко контролировать качество товара и быстро его доставлять. Результат – увеличение доходов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.