

MARTA ORTEGA PÉREZ

快時尚女帝

以「快時尚」扭轉時尚產業規則的 Zara 隸屬於西班牙 Inditex 集團，從 1975 年創立至今即將滿 50 週年，快時尚則因大環境變遷而面臨毀譽參半的現象。今年 4 月上任的 Marta Ortega Pérez 身為創辦人之女，是否能為品牌再度鍍金？

Text_CHYC Photo_INDITEX、Shutterstock

“Fast fashion” trend has been a game changer since Zara entered the retail clothing chain in 1975. However, this brand under its Spanish mother group, Inditex, is covered with dust due to the rising of environmental crisis. With the coming 50th anniversary, the newest CEO Marta Ortega Pérez is now facing unprecedented challenges. Being the 2nd generation of the fast fashion empire, will she be able to bring glory back on her family again?

當全球 90 多個國家的都會男女們正在裝潢精緻的店裡選購 Zara 最新上架的時尚服裝，很少人知道它的總部位於西班牙西北部的小漁港城市 La Coruña，那裡的古樸街道彷彿帶人回到中世紀時期，世界上第一間 Zara 正座落於此。創辦人 Amancio Ortega 與妻子 Rosalia Mera 從設計一件能抵風擋雨的時髦襯衫起家，創業 10 年後，Amancio Ortega 決定擴大事業版圖，進而發展出 Inditex 母公司，採集團化經營模式，Zara 則成為旗下最廣為人知的明星品牌。

低調耕耘的接班成長之路

當時年幼的 Marta Ortega 並不知道雙親正忙著打造一個未來的時尚帝國，只知道他們工作非常忙碌，Amancio Ortega 為了栽培接班人，把 Marta Ortega 送到瑞士讀寄宿學校，接著她來到倫敦大學的歐洲商學院修習。2007 年，大學剛畢業的 Marta Ortega 決定隱姓埋名，來到位於倫敦國王路上的 Zara 門市擔任業務助理，在時裝產業面對客人的第一線的工作內容，諸如摺衣服、補庫存、站櫃收銀等都是她的日常。接著 Marta Ortega 回到西班牙 Inditex 總部，在會計部、財務部、女裝設計與行銷部門流轉，時間一晃眼過了 15 年。

當前 Inditex 旗下除了鎖定都會男女與童裝系列的 Zara 之外，還有主打青春休閒的 Pull&Bear、質感正裝的 Massimo Dutti、13-23 歲青少女時尚的 Bershka、15-27 歲都會女性的 Stradivarius、寢衛居家的 Oysho、輕奢時髦的 Uterqüe，以及以家飾軟件為主的 Zara Home，可說是一輛動能十足的多頭馬車，尤其前任集團總裁 Pablo Isla 從 2011 年到 2022 年任期內，讓集團市值翻升了 8 倍之多，當他交棒給 Marta Ortega 時卻毫不擔心，讚賞她「為人行事非常謙虛，在很多方面都有品味獨具的觀點。」只是尚未在公司擔任任何管理職位的 Marta Ortega 上任消息一出，使集團股價當天下跌了 6%。但 Zara 畢竟是逆風撐過疫情襲擊，持續交出亮眼營收的品牌，截至 2022 年 1 月，集團發表去年度利潤為 272 億歐元，較去年度增加 35%，淨值上升了 193% 到 324 億歐元，所以 Marta Ortega 上任的第二天股價就小幅回升，足見多數投資人對新領導者樂觀以待。



當前全世界的舊衣回收率不到 20%，然而每年有超過 800 億件新服裝產出，Zara 目前除了採用環境友善的永續材料製作新服外，也在店內設置回收箱，鼓勵消費者帶舊衣到店回收，創造資源生生不息的循環利用。



隸屬「千禧世代」的 Marta Ortega 任何場合的穿著打扮不離自家作品，可說是最稱職的代言人，進一步提升時尚媒體對這位新生代時尚女帝的完美印象。

創新思維活化品牌核心價值

在寫給員工的就職信中，Marta Ortega 說：「我每天都從每個人身上持續學習，期待能受到大家的耐心與支持。」事實上，她擁有一群服務公司 18~42 年不等的資深經理群輔佐，作為維穩陣營的強力助手，而高齡 85 歲的父親兼創辦人 Amancio Ortega 也相當活躍，每天來到公司上班。高階管理人材顧問公司 Clarity 的合夥人 Fran Minogue 評論道：「Inditex 從家族找接班人風險相對較低，因為外部的人不見得了解公司文化。」Marta Ortega 也曾說自己「從小開始就連呼吸的空氣都和 Inditex 有關」，接受菁英教育的她精通西語、英語、法語、義大利語，媒體描述她「非常理智且有禮貌」，這些都是有助於開拓、並釐清時尚市場瞬息萬變商機的人格特質。誕生於 1984 年的 Marta Ortega 被歸類為「千禧世代前段班」，這個年紀的族群熱愛藝術與創意，所以 Marta Ortega 邀來知名時尚攝影師 Steven Meisel、Mario Sorrenti 等人為 Zara 拍攝形象大照，一舉提升品牌的高端氣場，她平日也和時尚設計師們如 Valentino 創意總監 Pierpaolo Piccioli、美國《VOGUE》雜誌總編 Anna Wintour 等人有好

交情，這些於公於私的生活細節都成為投入集團未來發展的養分。

「我認為在時尚和流行間搭起橋樑很重要，這座橋樑可以橫跨過去和未來、串連科技和時尚、介於藝術和功能性之間。」Marta Ortega 這番宣言彰顯千禧世代重視「去中心化」的價值，她也以同樣概念在集團中施行「無階級管理」，每個員工不分在總部還是店舖都同樣重要，「我不認為集團的成功是誰做了什麼了不起的事，我們是一個團隊。就像我認為爸爸從不特別專精做某件事，但他特別擅長發現找到專精某件事的『那個人』。」這番團隊合作無間的力量，造就 Zara 能從第一線迅速反應顧客意見回到總部，總部再即刻下令設計製作新服，創下一週內能更新兩次貨架的業界神蹟。

做好攻守兼具的應戰準備

想要搶攻快時尚的市場上除了夠快，還要夠便宜，近年崛起的中國快時尚電商 Shein 與亞馬遜已經把 Zara 逼下領先地位，來自日本的 UNIQLO 也有不容小覷的影響力，讓 Marta Ortega 自知不能因過去的成功而自



DE ACCIONISTAS 2022



1. 在 Inditex 總部有 10 個攝影棚，每季新作上市前，Marta Ortega 都會邀請知名攝影師與超模拍攝形象大照，為快時尚注入不輸奢侈精品的高端氣場。
2. 今年 6 月，Marta Ortega（中）以集團總裁身份，與擔任她的右手的 CEO Oscar Maceiras（左）一起在總部出席公司股東大會。
3. 為了因應大量又快速的服裝製作，集團內目前約有 140 位打版師、超過百位縫紉師，協助把設計部門的草圖化為真實的衣服樣品，而且每套服裝都會經過模特兒試裝，對經營快時尚的品牌來說，Zara 對生產過程的講究可說是超乎常規。



滿，好在前任總裁 Pablo Isla 已經提前多年往電商佈局，目前網路商店的收益占 Zara 整體獲利的 25.5%，分析家預期到了 2024 年有望繼續上看 30%，所以 Marta Ortega 如何維持電商的成功將是外界關注的經營重點。另一項 Marta Ortega 不得不面對的快時尚原罪，則是過度生產造成的環境負擔問題，Pablo Isla 任內已承諾在 2025 年以前，Zara 雖然不會減少產量，但會採用永續原料製作服裝，期許再一次帶動時尚產業的改革。HVA 國際人才顧問營運總監 Harveen Gill 說：「Inditex 從雇用專業經理人到回歸家族經營有其優勢，他們不只看一個季度的獲利，而是關心半個世紀後的成長，所以在投資、選材、任務、永續等面向都會以截然不同的觀點執行。」

而 Marta Ortega 既已從父親那裡學到了「快」的精髓，如何走得「穩」，端看她的獨門功夫。上任以來，她致力推動公平公正的生產方式，在 Inditex 總部雇用當地與國際人士約 5,500 名員工，此舉能大幅減少製作過程的碳足跡之外，也能即時把設計圖和工廠溝通，比外包到亞洲區的工廠更快速反應市場需求，減低退流行的滯銷風險；此外，Marta Ortega 也鼓勵創意部門多挑戰「感性」設計路線，例如一件繡滿精緻刺繡的孔雀藍半透視長洋裝，乍看之下不實穿，卻意外成為今年 6 月的全球熱賣單品。雖然如今因疫情加上氣候變遷影響，世界正興起一股「慢時尚」倡議，Marta Ortega 還是願意接下重任，以輕快優雅但絕不後退的自信腳步，引領 8 個品牌貫徹父親立下「以平價帶給世人美好服裝」的理想，推動 Inditex 朝向百年里程盃邁進。IN