



POGLAVLJE 1

INDUSTRIJA JE ROĐENA

Luksuz je potreba koja počinje tamo gdje završava nužnost.

COCO CHANEL

Marc Jacobs ima najveći kreativni utjecaj na luksuznu modu današnjice. Kao kreativni direktor u Louisu Vuittonu, najvećem svjetskom proizvođaču luksuzne robe, Jacobs nadgleda studio koji je u proteklih desetak godina proizvodio luksuzne i šaljive verzije klasične Vuittonove ručne torbice s monogramom, prodane u više od milijun primjeraka, kao što je na primjer model od trapera i žakarda ukrašen krznom činčile. No, Jacobs svoj posao doživljava kao antitezu luksuza danas. “Za mene luksuz nije vrsta tkanine ili tkanja, niti količina utkanih zlatnih komadića”, priča Jacobs, sjedeći u svojem pariškom uredu i pušeći već tko zna koju cigaretu taj dan dok njegov bull terijer Alfred glođe kost. “To je stara definicija. Za mene je bit luksuza ugađanje samome sebi, a ne odijevanje kako biste se svidjeli drugima.”

Bit industrije luksuza u današnje se vrijeme očituje upravo u kontradikciji između osobnog ugađanja i kupnje radi pokazivanja statusa – približavanje nekadašnje vizije luksuza današnjim poimanjima.

Za većinu ljudi Louis Vuitton predstavlja istinski luksuz. Kovčezi i ručne torbe prekrivene isprepletenim LV logom daju naslutiti da njihov vlasnik cijeni visokokvalitetan ručni rad, da si može priuštiti takvu robu te da se kreće u istim krugovima i putuje prvom klasom kao i drugi kupci tih proizvoda. Nekada davno takva je tvrdnja bila točna. Louis Vuitton je proizvodio za kraljeve i kraljice, ugledne gospođe iz visokog društva i poslovne magnate. Bila je to prtljaga bogatih i slavni. Danas pak milijuni ljudi različitog imovinskog statusa posjeduju neki od LV proizvoda, od jednostavnih novčanika koji stoje sto dvadeset dolara pa sve do tabakera veličine kovčega u koje stane tisuću cigara. LV brend je najbolji primjer onog što menadžeri u modnom biznisu zovu *demokratskim luksuzom*: velik je, dobro rasprostranjen i prodaje ekstremno skupe stvari koje zapravo nikome ne trebaju. “Kad malo bolje pogledate (brend Louis Vuitton), radi se zapravo o masovnoj proizvodnji luksuzne robe”, tvrdi Jacobs. “Vuitton je statusni simbol. Nitko ne želi sakriti logo, nego se njime pohvaliti.”

Tvrtka Louis Vuitton čini temelj konglomerata LVMH Moët Hennesy Louis Vuitton – ili skraćeno LVMH – kojim upravlja francuski poslovni magnat Bernard Arnault. U 2005. su u vlasništvu imali više od pedeset brendova – uključujući Moët&Chandon šampanjac, modnu liniju Givenchy i satove Tag Heuer – zapošljavali su više od pedeset i devet tisuća djelatnika i poslovali u više od tisuću sedamsto trgovina, što je rezultiralo prodajom u visini od 18,1 milijardu dolara (četrnaest milijardi eura) i dobiti u iznosu 3,5 milijarde dolara (2,7 milijarde eura). Najvažniji brend unutar grupacije je svakako Louis Vuitton, koji s ostvarenom godišnjom prodajom od 3,72 milijarde dolara čini četvrtinu svih poslovnih aktivnosti grupacije. Za Vuitton se može reći da je McDonald's svoje industrije: nesporni je lider, hvali se milijunima prodanih proizvoda, ima trgovine u svim glavnim turističkim odredištima, nerijetko svega par koraka od McDonald'sova restorana, a logo im je jednako prepoznatljiv kao i zlatni lukovi McDonald'sa. “Luksuz prelazi dobne, rasne, geografske i ekonomske granice”, izjavio je Daniel Piette, jedan od direktora grupe LVMH za časopis *Forbes* 1997. “Proširili smo tržište s bogatih na kupce različitih kupovnih moći.”

Najvažniji proizvod brenda je kovčeg. Sredinom 19. stoljeća, kada je Louis Vuitton tek počinjao s proizvodnjom, kovčezi su bili sastavni dio putne opreme kao što su danas kovčezi na kotačima. Putnici

su obično odlazili na višemjesečna putovanja, a u kovčege, kojih je znalo biti čak do pedeset komada, potrpali bi sve, od podsuknje do porculana. Danas LV proizvodi petstotinjak kovčega na godinu. No, rijetko se upotrebljavaju kao prtljaga. Ako i jesu prtljaga, iz posve nostalgичnih razloga, obično ih šalju unaprijed brodom ili poštom, ili ih ukrcavaju na privatne avione. Češće ipak služe za kućnu upotrebu, kako stari tako i novi modeli, i to kao umjetnine, police, stolići za kavu pa čak i barovi.

LV kovčezi se još proizvode na manje-više isti način kao i prije sto pedeset godina i to najvećim dijelom u Parizu, u pogonu smještenom u radničkoj četvrti Asnières-sur-Seine. Kada uđete u krug tog pogona, imate osjećaj kao da ste iz jednoličnog i jednobojnog Kanzasa ušli u obojen čarobni svijet Oza. Posred travnjaka, okružena starim stablima i gredicama njegovanih ruža, jednostavna je dvokatna bijelo ožbukana ladanjska kuća sa štukaturama i srebrno pocinčanim krovom. Louis Vuitton, marljiv obrtnik skromna podrijetla, ovu je kuću izgradio 1859. kako bi se s obitelji preselio iz prljava i prenapučena Pariza. Iza kuće je stoljetna dvokatna radionica u obliku slova L u kojoj dvjesto dvadeset majstora svake godine izradi stotine kovčega i sašije na tisuće torbica. To je jedno od četrnaest službenih lokacija – jedanaest ih je u Francuskoj, dvije u Španjolskoj i jedna u San Dimasu u Kaliforniji – gdje se proizvodi Vuittonova roba od kože.

U velikoj stolarskoj radionici u prizemlju izrađuje se osnovna konstrukcija kovčega od okoumé, čvrstog laganog drva iz Afrike. Okovi se rade tako da se zalijepi komad čvrstog platna s unutarne i vanjske strane. Louis Vuitton je tu metodu otkrio 1854. i tako zamijenio metalne okvire koji su se tada upotrebljavali u proizvodnji. Platneni se okvir neće potrgati, kovčeg se lagano otvara i zatvara i nema izbočina na stražnjem dijelu. Vanjska presvlaka, koja je obično od Vuittonova vodootpornog platna s monogramom ili Damier uzorkom, lijepi se na drvenu kutiju i okove. Kutovi su zaštićeni mjedenim ili kožnatim navlakama, za što se koža oblikuje termičkom obradom. Rub kovčega poznat pod nazivom *lozine* izrađuje se od nekoliko spojenih slojeva papira i tkanine, umočenih u cinkovu otopinu. Na katu se čavlima po sredini kovčega pričvršćuju elementi od topole, lozine po rubovima, navlake na kutove i metalni dijelovi. Zvuk nabijanja toliko zaglušuje da većina od ukupno osam djelatnika u tom odjelu nosi zaštitu na ušima.

Podstava, koja je napravljena od bisernosive pamučne tkanine koja se zove Vuittonitte ili umjetne antilop kože koja se naziva Alcantara, lijepi se s unutarnje strane; izvezene pamučne vrpce kaki boje s natpisom *Louis Vuitton* drže sve elemente na svojem mjestu. Kada je sve gotovo, kovčeg se očisti, pregleda i proslijedi dalje na otpremu.

U tom se pogonu svake godine izrade i tisuće torbica. Jedan od najpopularnijih modela je *steamer bag* ili torba vreća, koja se ručno izrađuje, a nastala je daleke 1901. kao vreća za rublje na putovanjima parobrodom. Torbe vreće, ručne torbice od egzotičnih vrsta kože – krokodilove ili nojeve – kao i proizvodi po narudžbi, ne proizvode se na traci već svaku u cijelosti ručno izrađuje jedan od majstora. Svake godine zaprime oko četrinsto pedeset do petsto pedeset zahtjeva za izradu robe po narudžbi. Neke su samo nove verzije starijih modela, kao što je kovčeg-krevet, prvi put proizveden 1868. za francuskog istraživača Pierrea Savorgnana de Brazza, i to za njegovo putovanje kroz Kongo; drugi su pak prerade, na primjer kutija za nakit presvučena egzotičnom vrstom kože umjesto tkaninom s monogramom ili nešto prema specifikacijama klijenta. Dok sam bila u Asnièresu, jedan je majstor završavao torbu za rekete od Damier tkanine, u koju stanu dva reketa – potrebno je dva tjedna da se proizvede, a kad bude gotova, bit će unikatni primjerak.

Svi ostali proizvodi rade se na traci i to većinom rade strojevi. U velikoj suncem okupanoj prostoriji na drugom katu desetak krojačica na svojim šivaćim strojevima proizvedu na stotine LV plisiranih traper torbica s monogramom. Te će se torbice prodavati za tisuću sto pedeset dolara po komadu i bit će toliko tražene da će se sastaviti liste čekanja već za nekoliko tjedana. “Visoka profitabilnost se stvara... u ateljeu – tvornici”, jednom je pojasnio Bernard Arnault. “Proizvodnju smo organizirali tako da ostvarujemo nevjerojatno visoku produktivnost. U ateljeu vlada iznimna disciplina i strogost. Svaki pokret i svaki korak proizvodnog procesa pažljivo se planira uz pomoć najmodernije usavršene tehnologije projektiranja. Može se reći da je slično proizvodnji automobila u najmodernijim tvornicama. Mi analiziramo kako proizvesti pojedine elemente proizvoda, gdje kupiti pojedine sirovine, gdje naći najbolju kožu po najpovoljnijoj cijeni, kako je tretirati. Proizvodnja jedne torbice može se sastojati od tisuću pojedinačnih proizvodnih koraka, a mi pomno planiramo svaki od njih.”

Danas je troje članova obitelji Vuitton zaposleno u tvrtki: Patrick-Louis, inače potomak osnivača kompanije u petom koljenu, čiji je posao nadzor proizvodnje artikala po narudžbi, a ujedno je i ambasador tvrtke; njegov najmlađi sin Benoit-Louis, rođen 1977, koji nadzire odjel za posebne narudžbe u sjedištu tvrtke u Parizu; i Pierre-Louis, njegov najstariji sin, koji radi kao majstor u proizvodnji u Asnièresu. Srela sam Pierre-Louisa tijekom posjeta radionici 2006. Pierre je dobroćudan dečko, prilično bljedunjav, očiju boje lješnjaka, kratke crne kose i klempavih ušiju. Bio je odjeven u bijelu laboratorijsku kutu prebačenu preko karirane košulje i traperica. Na džepu kute je smeđim koncem izvezen LV logo. Nosio je uzorke tkanine za kutije za nakit od jednog do drugog majstora. Pierre je počeo raditi ovdje prije godinu i pol, nakon što se kratko bavio kompjutorima. Bio je posjetio Vuittonove tvornice u provinciji, gdje ga je umijeće proizvodnje toliko ganulo da je zatražio posao kod Bernarda Arnaulta, koji je, naravno, pristao.

“Volim ovu tvrtku, ovaj posao mi je u krvi”, rekao je Pierre i vratio se svojem poslu.

Luksuz kakav ga znamo danas vuče korijene sa staroeuropskih dvorova – i to ponajprije francuskih, koji su bili poznati po rastrošnom načinu života. U 17. stoljeću je Marie de Medici, druga žena kralja Henrija IV, na krštenju jednog svojeg djeteta nosila haljinu izvezenu s trideset i dvije tisuće bisera i tri tisuće dijamanta. Odora Luja XIV. sastojala se od satenskog odijela s baršunastom lentom i košuljom na volane, cipela na visoku petu ili čizama i vlasulje bogate kovrčama pokrivene šeširom ukrašenim nojevim perom. Kako bi kontrolirao svoje dvorjane, određivao je što smiju odjenuti, kada i kako. Određivao je dubinu dekoltea i duljinu šlepa na haljinama. Kako bi udovoljile kralju, dvorske dame nosile su tako visoke vlasulje da su slugama trebale ljestve da bi ih posložili.

Madame de Pompadour, ljubavnica kralja Luja XV, osobno je podržavala i pomagala majstore koji su izrađivali luksuzne predmete, te je pomogla osnovati tvornicu porculana u Sèvresu koja je opremala versajski dvorac svojom veličanstvenom robom. Marie-Antoinette, žena Luja XVI, premašila je svoj godišnji budžet za odjeću, koji je inače iznosio 3,6 milijuna dolara, kupujući haljine bogato ukrašene safirima,

dijamantima, srebrom i zlatom – ali, sudeći prema komentarima, bio je to dobro potrošen novac. “Ona je bila stvorenje preuzvišeno i prelijepo da bih ga ja svojim dosadnim perom opisao”, napisao je John Adams, američki diplomatski predstavnik u Francuskoj kasnih sedamdesetih u 18. stoljeću i poslije drugi američki predsjednik. “Njezina haljina bila je vrhunac umijeća koje se moglo kupiti novcem.” Napoleonova žena, carica Josephine, na odjeću je u razdoblju od deset godina potrošila polovicu od petnaest milijuna dolara, koliko je 1803. godine Francuska dobila za petsto milijuna jutara teritorija države Louisiane koje je prodala SAD-u. “Francuska moda je zacijelo odgovor Španjolskoj na njihove rudnike zlata u Peruu”, izjavio je financijski ministar Luja XIV. Jean-Baptiste Colbert, po kojem je ime dobila francuska udruga proizvođača luksuzne robe – Odbor Colbert.

Upravo je za vrijeme vladavine francuske aristokracije u 19. stoljeću Louis Vuitton uspio izgraditi najpoznatiji brend luksuzne opreme za putovanja. Inače, Louis Vuitton je rođen 1821. u obitelji ratara i mlinara u Juri, planinskom području u podnožju Alpa u istočnoj Francuskoj. U dobi od trinaest godina krenuo je pješice u Pariz koji je tada bio grad bezbrojnih mogućnosti. Bile su mu potrebne dvije godine da prevali put od četrismo sedamdeset kilometara: putem se uzdržavao obavljajući pomoćne poslove u stajama i kuhinjama. Kada je napokon stigao, Pariz je bio grad u razvoju s milijun stanovnika, grad raskošnih palača i groznih sirotinjskih četvrti. “Ovdje možete istodobno naći najveći luksuz i najveću nečistoću, najveće vrline i najgore poroke”, pisao je Frédéric Chopin prijatelju, što je navedeno u knjizi Paul-Gérarda Pasolsa *Louis Vuitton: Rađanje modernog luksuza (Louis Vuitton: The Birth of Modern Luxury)*.

Vuitton je postao naučnik kod majstora Monsieura Maréchala, koji je izrađivao kovčege, a radnja mu se nalazila na križanju Rue Saint-Honoré i Rue du 29 Juillet – gdje je danas poznati modni butik Colette. Godine 1854. se osamostalio i otvorio svoju radionicu u Rue Neuves-des-Capucines (danas poznata kao Rue des Capucines) i počeo prerađivati osnovni dizajn tadašnjeg kovčega. Zamijenio je klasični polukružni poklopac ravnim (kako bi se kovčezi lakše tovarili na kočije) i zamijenio kožu, koja bi nakon nekog vremena ispucala i popljesnivila, laganim drvom topole prekrivenim voodootpornim pamučnim platnom golubljesive boje koje je sam razvio, a nosi naziv trianon siva po velikoj Trianonskoj palači u Versaillesu.

Proizvođači kovčega u to doba nisu samo izrađivali kovčege nego su i pakirali odjeću i raspakiravali je. Sredinom 19. stoljeća žene su nosile voluminozne haljine sa slojevima podsuknji, koje su se zvale krinoline, napravljene od vune i konjske dlake, a nosile su se ispod haljina i poslije s jastučićem ispod leđa koji je podupirao cijelu konstrukciju. Vrhunski majstor tih kreacija bio je mladi Englez Charles Frederick Worth, inače poznanik Louisa Vuittona, koji je imao trgovinu haljinama u Parizu u Rue de la Paix. Danas je Worth poznat kao otac visoke mode. Za razliku od svojih kolega koji su izrađivali haljine po narudžbi, Worth je dizajnirao sezonske kolekcije iz kojih su njegove klijentice birale modele. Bio je jedan od prvih koji su predstavljali svoje kolekcije na modnim revijama i prvi koji je na svoju odjeću stavljao etiketu s imenom. Bio je prvi pravi autoritet za pitanje stila i luksuzne mode: on je određivao što je moderno, a javnost ga je slijedila. “Žene nisu prezale ni pred čim kako bi došle u njegove ruke”, pisao je Hypolite Taine u to vrijeme. “Taj dosadan, nervozan čovječuljak primao ih je u svojem ateljeu nezainteresirano, ležeći na kauču s cigarom u ustima. Režao bi: ‘Hodaj! Okreni se! Dobro! Vрати se za tjedan dana kada će ti biti gotova prikladna toaleta!’ On je taj koji bira, ne one. Žene su presretne što on dominira njima, a i za to im treba preporuka.” Worth bi za jednu haljinu potrošio oko četrnaest metara tkanine i to brokata, oslikanog muslina ili mrežastog lamea – a bilo je potrebno tristo do četiristo radnih sati da bi se izvezla. Gumbe su isto tako izvezivali – za jedan je trebalo tri do deset sati rada. Worthove su haljine bile toliko popularne da je trideset krojačica zaposlenih na puno radno vrijeme moglo raditi godinu dana samo za jednog klijenta. Cijene su mu bile astronomske, bio je poznat po svojoj taštini i smatrao se velikim umjetnikom ravnim Delacroixu. Zlobno bi otprovio kupce koji su sumnjali u njegove vještine dok se istodobno besramno dodvoravao aristokratima. Vuitton se toliko isticao u pakiranju tih delikatnih tvorevina da je postao službeni paker i izrađivač kovčega za carica Eugénie, ekstravagantnu ženu Napoleona III, podrijetlom Španjolku. Njezino kraljevsko jamstvo bilo je znak najvišeg priznanja.

Vuittonu je posao išao toliko dobro da je već 1859. morao proširiti proizvodnju. Kupio je jutro zemlje u Asnièresu, četvrti u sjeveroistočnom predgrađu, smještenoj i blizu željezničke pruge za Pariz i blizu Seine, što je olakšavalo dopremu sirovina i otpremu gotovih proizvoda u

trgovine, te sagradio radionicu od stakla i cigle sa željeznim okvirima i metalnim konstrukcijama, kakvima se koristio francuski arhitekt Victor Baltard na objektu Les Halles. U prizemlju je dvadesetak majstora izrađivalo kovčege, a na katu je bio mali stan u kojem bi Vuitton boravio za vrijeme posjeta radionici.

Danas je u tom prostoru muzej putovanja Louis Vuitton, koji se može razgledati samo uz prethodnu najavu. U toj čistoj i modernoj galeriji bez prozora, s podovima od visokosjajna izbijeljena drva, možete pratiti razvoj Vuittonove i druge moderne luksuzne robe. Obilazak započinje četirima naslaganim starim pohabanim kovčezima. Prvi je revolucionarni Trianon Gray koji je konkurencija počela kopirati ubrzo nakon izlaska na tržište. Stoga je Louis Vuitton smislio novi dizajn za tkaninu – u formi crvenih i bež pruga, kojom je presvučen drugi kovčeg. Naknadno je crvena pruga zamijenjena smeđom, što je postalo zaštitni znak kompanije. Treći izloženi kovčeg presvučen je tkaninom šahovskog uzorka čokoladnosmeđe i bež boje, danas poznatom pod nazivom Damier, koju je dizajnirao Louisov tridesetjednogodišnji sin Georges 1888. godine. Riječi *Marque Louis Vuitton Déposée* ili *registrirani zaštitni znak* bile su napisane bijelom bojom unutar par kvadratića čime je zapravo pokrenuto brendanje luksuznih proizvoda. I napokon četvrti kovčeg, koji je presvučen uzorkom s isprepletenim LV monogramima, među kojima su razbacani nebrušeni dijamanti, zvijezde i cvjetići, koji je Georges dizajnirao 1896. godine također kao odgovor na krivotvorenje i registrirao kao zaštitni znak 1905. godine. Nitko ne zna točno što ga je nadahnulo za taj uzorak, iako se vjeruje da cvjetovi vuku korijene iz pokreta japanizma koji je bio popularan sredinom 19. stoljeća. Ono što se danas sigurno zna jest da Japanci obožavaju Vuittonove proizvode i to pogotovo liniju s monogramima.

Krajem 19. stoljeća su diljem svijeta monarhije zamijenjene pravednim, odnosno demokratskim društvima i to u društvenim i nerijetko krvavim revolucijama, a nakon industrijske revolucije mnogi su se poduzetnici i izumitelji obogatili poput kraljeva. To je bogatoj srednjoj klasi otvorilo vrata prema životnom stilu i ukusu aristokracije, što je objeručke prihvaćeno. Kao što je američki ekonomist Thornstein Veblen 1899. godine tvrdio u svojoj poznatoj raspravi *Teorija dokoličarske klase (The Theory of the Leisure Class)*, razina potrošnje je postala mjerilo statusa u imućnom društvu. Američke obitelji koje su svoje

bogatstvo stekle za vrijeme industrijske revolucije – Carnegie, Ford, Vanderbilt, Rockefeller, Guggenheim, Pierpont Morgan i Hearst – svoju su društvenu moć pokazivale podižući velebne kuće s uniformiranom poslugom i namještene europskim antikvitetima, zatim financirajući javne ustanove poput knjižnica i sveučilišta te kupujući goleme količine luksuzne robe. U Europi je većina vladajućih monarhija bila svrgnuta, ali je ostala težnja za oponašanjem njihovih navika i životnog stila. Aristokrati su i dalje živjeli na visokoj nozi, dok je nova srednja klasa naveliko trošila kako bi pokazala svoj status i to kupujući sve – od plemićkih imanja s pratećom poslugom pa do cijelih setova Vuittonove prtljage.

Kako bi zadovoljili potražnju, Georges je dodao dva nova reda u radionici u Asnièresu. Otvorio je trgovinu u Nici (omiljenom zimskom odredištu na Francuskoj rivijeri za bogate Engleze, Ruse i Amerikance), preselio je pariški dućan iz četvrti Opéra u mnogo bogatiju četvrt Champs-Élysées i uspio dogovoriti prodaju u SAD-u. Ubrzo su Vuittonovu prtljagu nosile holivudske zvijezde poput Mary Pickford, Marlene Dietrich, Lillian Gish, Ginger Rogers i Caryja Granta. U Vuittonovu se muzeju među proizvodima koje su nosile zvijezde nalazi i elegantni Roma kovčeg glumca Douglasa Fairbanksa iz 1925. godine napravljen od prirodne kravlje kože i podstavljen svinjskom.

Bilo je to doba glamura, možda zadnje pravo zlatno doba luksuza, a elegancija i otmjenost mogu se iščitati iz tadašnjih Vuittonovih kolekcija, na primjer toaletna torbica pjevačice Marthe Chenal od krokodilske kože i set za uljepšavanje s drškama od kornjačevine; staklene pljoske sa zlatnim čepovima; te vječno popularna Noé torba s vrpcom za stezanje otvora, dizajnirana 1932, u koju je stalo pet boca šampanjca – četiri uspravno i jedna naopačke postavljena u sredini. “Tada se pod potpuno namještenom kućom podrazumijevalo da je potpuno opskrbljena”, piše Maria Riva u knjizi *Marlene Dietrich: U očima kćeri (Marlene Dietrich: By Her Daughter)*, o kući koju je Dietrichova unajmila 1930. u Los Angelesu. “Na zalihama nikad nismo imali manje od osam kompletnih servisa posuđa za večeru za pedesetero ljudi, šest zasebnih servisa za ručak i čaj, sve napravljeno od najfinijeg porculana, na desetke kristalnih čaša i stolnjaka, dovoljno za cijelu Buckinghamsku palaču. Također su se hvalili četrnaest karatnim zlatnim priborom za jelo; srebrnim su se koristili za ručkove.”

Dvadesetih je godina dvadesetog stoljeća u Francuskoj u industriji luksuzne mode bilo zaposleno nevjerojatnih tristo tisuća radnika, uključujući krojače, modelare, švelje, vezače, krznare, postolare, tkalce, prelje i klobučare. Tijekom dvadesetih je cijenjeni vezač Albert Lessage u razdoblju od pet godina napravio tisuću petsto ukrašenih komada za modnu kuću Vionnet. U tridesetima je pak od ručno puhanog murano stakla izrađivao cvijeće kojim je ukrašavao haljine, a dizajnerica Elsa Schiaparelli je svoje haljine ukrašavala točkicama poludragog kamenja obrubljena zlatom. Chanelov atelje dizajnirao je na stotine blještavih večernjih haljina za dame iz visokog društva. Diana Vreeland se sjeća jedne svoje narudžbe: “Golema je suknja bila od srebrnog lamea, našivena biserima, što joj je davalo čarobnu težinu, bolero je bio od čipke ukrašen biserima i šljokicama, a ispod bolera najljepša moguća košulja od čiste čipke. Mislim da je to bila najljepša haljina koju sam ikad imala.”

No, sve se promijenilo početkom Drugog svjetskog rata. Kada su Nijemci došli u Pariz 1940, mnogi proizvođači luksuzne robe i modne kuće – uključujući Chanel – prestale su raditi. No, dizajner Lucien Lelong, koji je u to vrijeme bio predsjednik francuske udruge dizajnera, nagovorio je nekolicinu da nastave poslovati i sačuvaju ponos. Za vrijeme okupacije njemačka je vojska ispremetala sjedište udruge i zaplijenila im arhiv. Zatvorili su neke modne kuće, Madame Grès i Balenciagu među ostalima, a čak su četrnaest puta pokušali ugasiti industriju u cijelosti. Njihov plan bio je da se kuće visoke mode presele u Berlin i Beč, koji su trebali biti nova kulturna središta Europe, ali Lelong i njegovi kolege nisu željeli biti dio tog plana. “Možete nas prisiliti da radimo što god vam padne na pamet”, izjavio je Lelong, “ali pariška visoka moda nikada se neće seliti, ni djelomično ni u cijelosti. Ili će sve ostati u Parizu ili će prestati postojati.” Neki proizvođači luksuzne robe i dizajneri visoke mode prodavali su svoju robu ženama njemačkih časnika i njihovih suradnika kako bi opstali. Vuitton je bio jedan od njih. To je razdoblje obiteljske povijesti koje tvrtka nigdje ne spominje. Zapravo, bilo je praktički zaboravljeno sve dok ga 2004. nije razotkrila Stéphanie Bonvicini u Vuittonovoj biografiji *Louis Vuitton: Francuska saga (Louis Vuitton: une saga française)*.

Obitelj Vuitton je za vrijeme rata bila podijeljena kao i sama Francuska. Georgesov unuk Claude-Louis se 1944. pridružio Drugoj oružanoj diviziji u borbi protiv Nijemaca. Jean Ogliastro, suprug unuke Denyse Vuitton, bio je deportiran u koncentracijski logor i preživio; rođak René Gimpel, ugledni trgovac umjetninama, umro je tijekom deportacije u siječnju 1945. godine. Njihov je otac, Gaston-Louis, pak iz političkih i poslovnih razloga bio pristaša višijevske vlade koja je surađivala s Nijemcima, a na čijem je čelu bio francuski general Philippe Pétain, te je savjetovao svojem najstarijem sinu Henry-Louisu da surađuje s Pétainovim režimom kako bi im opstao posao. Tvrtka je imala trgovinu u prizemlju elegantnog višijevskog Hôtel du Parc, zajedno s drugim luksuznim dućanima, među kojima je bila i draguljarnica Van Cleef&Arpels. Nijemci su zatvorili sve osim Vuittonove trgovine. Nadalje, Vuitton je otvorio tvornicu za proizvodnju propagandnog materijala, u sklopu koje je proizvedeno više od dvije i pol tisuće bisti generala Pétaina, tako da je Henry-Louis bio odlikovan zbog odanosti Pétainovu režimu.

Kada je rat završio, bilo je potrebno neko vrijeme kako bi se luksuzna industrija oporavila. Materijala gotovo da nije bilo, a mnogi su radnici poginuli u ratu. Većina zatvorenih modnih kuća ponovno je počela raditi, a otvorene su i neke nove, pa tako i Pierre Balmain, Givenchy i Christian Dior, koji je svojom novom kolekcijom (New Look) 1947. godine pokrenuo ponovno buđenje mode. “Modeli su za vrijeme okupacije bili toliko odvrtni da sam jedva čekao da napravim nešto bolje”, rekao je Dior. “Oživio sam modele koji su otkrivali bogate grudi, tanak struk i obla ramena i oblikovao ih prema prirodnim oblinama ženskog tijela. Bio je to nostalgičan povratak eleganciji.”

Francuska glumica Leslie Caron dobro se sjeća tog razdoblja. Nakon uspjeha u filmu *Amerikanac u Parizu* 1953, tada dvadesetjednogodišnju Caron je njezin bivši učitelj baleta Roland Petit dopratio u Diorov studio kako bi se prikladno odjenula. Kako mi je Caron rekla jedne proljetne večeri u salonu svog stana na lijevoj obali Seine, “Jednako je važno bilo biti dobro odjeven kao i školovan, dobro odgojen i dobro se hraniti”.

Caron i Petit su upoznali Christiana Diora i njegovu glavnu prodavačicu u središnjem salonu na Aveniji Montaigne. “Roland je dobro poznavao ženu, koja je bila velika dama visokog društva – budući da

su se prodavačice tada kretale u tim krugovima”, ispričala je Caron. “One su znale što odjenuti za koju prigodu i pazile su da se ne dogodi da dvije klijentice odjenu istu haljinu za istu prigodu. Imale su i velik autoritet. Kada bi one rekle, ‘Ne, dušo, ovo ti nikako ne stoji!’ ti bi poslušao.” Nakon što je odabrala bijelu svileni-satensku haljinu s mašnom s prednje strane i malu crnu baršunastu haljinu ukrašenu svilenim vrpcama, Caron je, kao i mnoge prije nje, postala odana klijentica dizajnera visoke mode.

Pedesetih godina dvadesetog stoljeća je više od dvjesto tisuća žena diljem svijeta nosilo dizajnersku odjeću šivanu po mjeri. Tada se to očekivalo od žena koje su pripadale srednjoj klasi. Danas pak samo dvjestotinjak žena diljem svijeta kupuje odjeću visoke mode koja se izrađuje po mjeri. Odijela se mogu naći po cijeni od dvadeset i pet tisuća dolara, večernje haljine od sto tisuća dolara, a vrlo se rijetko nose. Sjećam se da mi je Ivana Trump 1988. ispričala kako je nekoliko puta odjenu po narudžbi izrađene dizajnerske haljine u New Yorku i Palm Beachu nakon čega ih je poslala svojoj majci u Čehoslovačku kako je ne bi prozvali da se stalno pojavljuje u istoj odjeći. A to je bilo još prije pada Berlinskog zida.

Kupnja dizajnerske odjeće je u poslijeratnim godinama bila strogo regulirana protokolima. Dvapat na godinu Dior bi svojim dobrim klijentima, urednicima časopisa, novinarima, trgovcima na malo i zvijezdama odaslao tristo zlatno izvezenih pozivnica za modnu reviju najnovijih kreacija gospodina Diora. Revije su se održavale svakog siječnja i srpnja u ateljeima sivoga granitnog zdanja iz 19. stoljeća, koje su zvali *kuća*, inače smještenom na adresi Avenija Montaigne broj trideset. Uzvanici bi sjedili u redovima udobnih naslonjača, a u nišama iza njih bile su postavljene vaze pune ruža, gardenija i karanfila čiji je miris ispunjavao zrak. Revije su počinjale točno u zadano vrijeme i za one koji su kasnili nije bilo dodatnih mjesta. Jednom je vojvotkinja od Windsora stigla nakon što je revija počela i morala je sjediti na stubama.

Graciozne manekenke veličanstveno su klizile zlatno-maslinastim dvoranama, a naziv i broj svake haljine ili kostima bio je posebno najavljen, zastale bi pod golemim kristalnim lusterima, podbočile se, pozirale, zatim se efektno okrenule, bez napora skinule jaknu ili ogrtač, ponovno se okrenule i nastavile dalje. Predstavnici američkih

i europskih robnih kuća i vlasnici butika sjedili bi u prvom redu i zapisivali narudžbe za sljedeću sezonu dok bi ostali – uglavnom zvijezde i elegantne Parižanke, mnoge odjevene u Diorovu prethodnu kolekciju upotpunjenu bisernom ogrlicom, šeširom i rukavicama – povremeno kimnuli s odobravanjem. Revije su tada trajale tri sata, danas traju dvadeset minuta – pola sata već je predugo. Kao zadnji je predstavljan model raskošne vjenčanice, a manekenke bi na kraju dobile gromoglasan pljesak uz povike *Bravo!* ili *Veličanstveno!* Dior je osobno rijetko bio ondje. “Nakon svih grozota tijekom pripremanja kolekcije nije mi bilo na kraj pameti da se još pojavim i na reviji.”

“Nakon revije”, sjeća se Caron, “ako ste se odlučili za kupnju, ostali biste. Žene bi se raštrkale po velikim salonima, kojih je bilo nekoliko. Prodavačica bi pozvala manekenku da odjene haljinu koju ste htjeli. Pregledali biste je sa svih strana i rekli, ‘Sviđa mi se, ali htjela bih dužu, kraću ili nešto slično.’ Tada bi vam dogovorili novi termin kada biste išli u *cabines* ili garderobe, i za svaku bi vas haljinu zvali na tri probe.”

Parižanke su bile, kako je Dior sam izjavio, iznimno teške klijentice. “Ona se na probi ponaša kao čovjek-guma”, izjavio je 1957. za časopis *Time*. “Ustane, sjedne, migolji se i saginje, ustvari isprobava haljinu jer zna da bi olabavljena vezica ili kopča mogla prouzročiti katastrofu na nekom elegantnom domjenku. Često bi sa sobom povele ili muža ili ljubavnika, koji su se isto tako vrpeljili zbog šavova, rubova i rupica za gumbе. Bili smo bijesni zbog toga, ali si nismo mogli dopustiti da ignoriramo njihove primjedbe, bez obzira na to kako nevažnima se činile. Ako iz našeg dućana ne izađu potpuno zadovoljni i puni samopouzdanja, negdje smo ozbiljno zeznuli, a naš će ugled zbog toga biti okaljan.”

Dizajneri bi često osobno prisustvovali probama, a odjeća je bila kvalitetno izrađena kako bi se mogla nositi često i godinama. “Haljine i kostimi bili su šivani po mjeri, uzimajući u obzir vaš izgled i, što je najvažnije, napravljeni kako biste se u njima osjećali ugodno i izgledali savršeno. Mogli ste se opustiti i razmišljati o sasvim desetim stvarima”, ispričala je Caron. “Haljina se dobro ponašala, dobro vas je služila, bez obzira na to jeste li stajali ili sjedili nekoliko sati. Dior, Marc Bohan, Givenchy, Yves Saint Laurent pitali bi vas, ‘Što ćete raditi u ovoj odjeći? Treba li vam za trčanje ili za ples? Nemojte uzeti baršunastu ako ćete

u njoj sjediti nekoliko sati na nekoj svečanoj večeri, ostavit će nabore na stražnjem dijelu. Napraviti ćemo da ne bude preuska na stražnjici kako se ne bi gužvala kad ustanete. Ova dužina vam dobro stoji, ona druga pak ne.’

Danas možete vidjeti žene kako nose kostime koji su im preuski na rukama”, rekla mi je. “Tada pomislim ‘O moj Bože. Nitko ne zna da pri izradi sakoja treba u obzir uzeti i nadlaktice!’” Uzela je katalog s fotografijama nekoliko komada svoje *vintage* dizajnerske odjeće, koji su bili na aukciji u Sotheby’su u lipnju 2006, i otvorila sliku Saint Laurentova kostima od crveno-ružičastog vunenog tvida koji je nosila 1965. u filmu *Vrlo posebna usluga* (*A Very Special Favor*) kako bi mi pokazala na što misli. “Pogledajte kako je prekrasno oblikovan”, rekla je. “Savršeno prijanja uz tijelo.” Zatim je pokazala sliku na kojoj nosi jarkonarančastu svilenu haljinu sa šljokicama prigodom dodjele Oscara za najboljeg redatelja Mikeu Nicholisu 1968. godine. “Ovu haljinu bilo je teško napraviti jer se ispod nje ne nosi grudnjak”, objasnila je. “Haljina je bila od svilenog džerseja i napravljena tako da nije bilo vidljivih šavova. Za tako nešto potrebno je puno mašte. A dizajneri su imali svoje trikove.” Okrenula je još nekoliko stranica do fotografije na kojoj je poznata Saint Laurentova mini-haljina u pop-art stilu iz 1966. godine: “Jednostavni prijelazi napravljeni od geometrijskih i zaobljenih elemenata u pastelnim bojama. Cijela je haljina valovita, sastavljena od nekoliko različitih dijelova. Prednost te haljine je što je dio na grudima posebno našiven i podstavljen padobranskom svilom. Sve je bilo podstavljeno padobranskom svilom. Haljina je imala cijelu podstavu od padobranske svile.”

Dizajnerske su kuće američkim robnim kućama, kao što je Saks Fifth Avenue u New Yorku ili I. Magnin u San Franciscu, prodavale jednogodišnje pravo korištenja svojih uzoraka. Tako su dame iz američkog društva, koje nisu mogle otputovati u Pariz, naručivale dizajnerske kreacije u svojem gradu. Nisu to bile prave pariške kreacije, ali su im bile vrlo slične. A američke su robne kuće na najbolji mogući način pokušale stvoriti ambijent pariških dizajnerskih salona sa zatvorenim probama u prostranim garderobama. Srednje veliki proizvođači odjeće plaćali su naknadu – 1957. godine ona je iznosila dvije tisuće dolara – uvećanu za tantijeme, što su plaćali Dioru kako bi mogli ugraditi elemente njegova dizajna u haljine i kostime čija je maloprodajna

cijena u SAD-u iznosila pedeset do šezdeset dolara. “Ako ne dođete u Pariz, propuštate životnu priliku”, rekao je 1957. jedan njujorški proizvođač gotove odjeće na Diorovoj reviji. “Ovdje ima više ideja u jednom napršnjaku nego u cijeloj Americi.”

Dior je shvatio da budućnost luksuzne mode leži u srednje velikim tvrtkama tako da je prodavao ne samo svoje ideje nego i svoje ime kompanijama koje su mogle širiti njegovu viziju onima koji si nisu mogli priuštiti odjeću rađenu po mjeri. Započeo je sa ženskim čarapama proizvedenima u Americi, budući da se francuska industrija još nije bila oporavila nakon rata. “Cure mi nose američke čarape”, rekao je Dior 1948. poslovnom partneru Jacquesu Rouëtu. “Zašto te čarape ne bi nosile naše ime?” Diorove čarape su rođene, a s njima i ideja licenciranja mode kao uspješne poslovne mogućnosti.

Walt Disney Company je tridesetih i četrdesetih godina dvadesetog stoljeća od licenciranja napravila odličan posao tako što su na vanjske tvrtke prebacili proizvodnju Mickey Mouse knjiga, igrački i drugog kiča. Dior je licenciranjem želio proširiti prisutnost luksuznih brendova na tržištu, a da istodobno ne mora snositi troškove širenja i preuzeti odgovornost menadžmenta. Dior je kontaktirao s vodećim proizvođačima u pojedinim područjima i dogovorio proizvodnju robe koja će nositi njegovo ime. Zauzvrat su mu plaćali tantijeme, ovisno o ostvarenoj prodaji. Do 1951. godine licencirao je proizvodnju torbica, muških košulja, rukavica, rubaca, šešira, pletene odjeće, sportske odjeće, ženskog donjeg rublja, pa čak i naočala.

Ubrzo je licenciranje postalo najpopularniji poslovni potez u struci. Dizajneri su licencirali svoje ime za parfeme. Pierre Cardin, bivši Diorov asistent koji je pokrenuo vlastiti biznis, 1959. je drastično izmijenio modu licenciranjem masovne proizvodnje gotove dizajnerske odjeće za žene. Umjesto da odete u robnu kuću i kupite Cardinovu haljinu napravljenu po mjeri, ali s ušivenom etiketom trgovine, mogli ste kupiti gotovu odjeću s etiketom “Pierre Cardin – Paris”. Cardinovo ime pisalo je na svemu, od kišobrana do cigareta, a njegov je potpis bio traženi logo.

Još jedan bivši Diorov asistent – i poslije Diorov nasljednik – Yves Saint Laurent je 1966. godine poboljšao licenciranje uvođenjem jeftinije linije gotove odjeće pod nazivom Rive Gauche, kojom se ciljalo na

mlađu populaciju. Rive Gauche je promijenio standarde mode. Prije je sve bilo jednostavno: dizajneri su izrađivali izvrsnu odjeću i prodavali nešto parfema i modnih dodataka. Taj sustav zamijenjen je novim piramidalnim modelom: na vrhu je dizajnerska odjeća rađena po mjeri za jako bogate, gotova odjeća istih dizajnera za srednju klasu i široka paleta mirisa i modnih dodatka za one na dnu. Pojavom licenciranja imena, počeo je rasti posao s parfemima, a dizajnerska odjeća ubrzano je gubila na važnosti.

“Prestala sam kupovati dizajnersku odjeću jer je, iskreno, smatrana zaista staromodnom”, rekla je Leslie Caron. “Sjećam se da je oko 1968. jedan modni časopis tražio da im osmislim styling, a pisali su o ljudima za koje ja nikad nisam čula, kao Biba na primjer. Očekivalo se da izgledate kao dijete cvijeća. Više niste mogli nositi šešire, rukavice ili grudnjak, a izgledali biste stvarno staromodno u dizajnerskim, po mjeri šivanim haljinama.”

Vrhunski dizajner Cristobal Balenciaga bio je toliko razočaran promjenama u načinu odijevanja da je iznenada objavio zatvaranje svoje modne kuće. “Bila sam kod Mone Bismarck na Capriju kada smo čule tu vijest”, prisjeća se Diana Vreeland u svojoj knjizi. “Mona nije izlazila iz svoje sobe tri dana. Mislim... bio je to kraj jednog dijela njezina života!”

No, bio je to kraj i jednog dijela luksuznog biznisa. Otada bit luksuza više nije bila u stvaranju najfinijih stvari koje se mogu kupiti novcem nego kako zaraditi novac, i to puno novca. Dizajneri su široke ruke licencirali svoja imena i to ne samo za parfeme i naočale. Givenchy i Pucci su napravili posebno dizajnersko izdanje automobila Lincoln Continental. Kvaliteta robe je pala. “Gotova odjeća koju sam kupovala je neko vrijeme bila od materijala loše kvalitete”, sjeća se Caron. “Imam fotografije na kojima idem na dodjelu Oscara ili premijeru odjevena u te stvarno grozne krpe koje su tada bile u modi.” Nije više bilo posluge u trgovinama. “U Bloomingdale’su više ne možete kupovati jer ondje nema nikoga tko bi vas poslužio”, napisala je 1984. Diana Vreeland. “Tada ugledate čovjeka, mislite da je voditelj odjela, ‘Žao mi je, gospođo. Ne mogu vam pomoći. I ja, poput vas, tražim nekoga tko će pomoći meni.’ Na kraju izađete na ulicu suznih očiju: ništa niste uspjeli pronaći, a još vam strada i zdravlje!... Ili, recimo,

odem u Saks Fifth Avenue, a ondje na vješalicama visi dvadesetak haljina po cijeni od pet tisuća dolara. Na vješalicama! Šokira me to... haljine od pet tisuća dolara, samo više ondje... Naravno, mnogo ljudi uživa u raznovrsnosti ponude. Odlaze kući praznih ruku. Ali bili su u šoping. To je sport.”

Vuitton je bio u raskoraku s vremenom, što se može vidjeti tijekom posjeta muzeju. Malo je toga izloženo iz razdoblja nakon Drugog svjetskog rata pa do ranih osamdesetih. Henry-Louis, koji je bio zadužen za prodaju, i Claude-Louis, koji je nadgledao proizvodnju, bili su čuvari tradicije, a ne inovatori. Vuitton je proizvodio staromodnu prtljagu na staromodan način za ograničen broj sve starijih klijenata. Posao je počeo tonuti, radionica u Asnièresu je jedva mogla zadovoljiti slabu potražnju. Do 1977. godine tvrtka je poslovala u dvjema trgovinama – jednoj na Aveniji Marceau, a drugoj u Nici – i ostvarivala promet od slabih sedamdeset milijuna francuskih franaka (oko dvanaest milijuna dolara) i dobit u iznosu sedam milijuna francuskih franaka (oko 1,2 milijuna dolara).

Napokon je 1977. godini Renée Vuitton, osamdesetogodišnja glava obitelji, zamolila svog šezdesetpetogodišnjeg zeta Henryja Racamiera da preuzme tvrtku. Racamier je bio pojava: visok oko sto osamdeset i osam centimetara i naočit, te ljubazan i srdačan čovjek. Kao i Louis Vuitton, Racamier je podrijetlom bio iz planinskog područja Jura na istoku Francuske. Godine 1943. se oženio Odile, trećom kćeri Gaston-Louisa i Renée. Tada je osnovao svoju kompaniju Stinox, koja se bavila proizvodnjom valjanog čelika, i bio je toliko uspješan da je postao vodeći u svojoj struci. Godine 1976, kada je čelična industrija počela usporavati, Racamier je prodao svoju kompaniju njemačkoj tvrtki Thyssen i povukao se. Kako je bio previše dinamična osoba da bi bio zadovoljan besposličarenjem, pristao je vratiti se na posao kada ga je rodbina zamolila za pomoć.

Racamier je pregledao poslovne knjige i otkrio da trgovci na malo, većinom u franšizi, ostvaruju najveću dobit. U to su vrijeme luksuzne kompanije većinom bile male, a njima su upravljali osnivači koji su bili stručnjaci za stvaranje i proizvodnju, a ne za trgovinu. Imalo je više smisla, pogotovo u prekomorskim zemljama, prepustiti nekome drugome rizik i trošak najma trgovina i nabave zaliha. Lokalni su

trgovci poznavali svoju klijentelu mnogo bolje nego što bi to ikada mogao bilo koji pariški dizajner. Trgovci su kupovali robu u veleprodaji od proizvođača i prodavali na malo za dvostruko veću cijenu i, naravno, odlično zarađivali.

Racamier nije bio stručnjak za modu nego poslovni čovjek. Odlučio je primijeniti strategiju vertikalne integracije u Vuittonu: izbacio je posrednike i otvorio trgovine u vlasništvu i pod upravom kompanije Vuitton. Bio je to revolucionaran potez u industriji luksuzne mode i rezultirao je sjajnim financijskim uspjehom. Već za nekoliko godina Vuitton je ostvarivao nevjerojatnu profitnu maržu od četrdeset posto dok je većina konkurenata još ostvarivala maržu od samo petnaest do dvadeset i pet posto. Danas većina luksuznih tvrtki primjenjuje Racamierov model vertikalne integracije.

Racamier je proširio proizvodnju u pogonu u Asnièresu i izgradio nove radionice u provinciji. Uveo je novu popularnu Epi liniju, koja je obuhvaćala proizvode od kože reljefne strukture s neravnim uzdužnim prugama; dogovorio je sponzorstvo kvalifikacijskih utrka za regatu America's Cup kako bi pojačao prisutnost brenda u javnosti; i otvorio trgovine diljem Azije i na Pedeset i sedmoj ulici u New Yorku. Godine 1984, samo sedam godina nakon što je Racamier preuzeo tvrtku, prihodi od prodaje u Vuittonu povećali su se petnaest puta, na približno sto četrdeset i tri milijuna dolara, a dobit gotovo trideset puta, na oko dvadeset i dva milijuna dolara. Te iste godine Racamier je dao uvrstiti Vuitton na parišku i njujoršku burzu. Zbog izlaska na burzu, menadžment je bio prisiljen raditi profesionalnije, ali kompanija je tako postala otvorena za preuzimanje.

Vuitton je 1986. godine pripojio Veuve Clicquot, grupu proizvođača šampanjca i parfema, uključujući Parfums Givenchy, tvrtku koja se bavila proizvodnjom kozmetike i parfema i surađivala s modnom kućom Givenchy, ali je poslovala neovisno. Sljedeće je godine Racamier dogovorio spajanje kompanije Louis Vuitton s Moët-Hennessy, i tako je nastala grupa LVMH, tada šesta tvrtka po veličini na francuskom tržištu dionica. U portfelj je 1988. godine dodao modnu kuću Givenchy, što ga je stajalo astronomskih četrdeset i pet milijuna dolara, i obećao osnivaču tvrtke Hubertu de Givenchyju da može ostati u tvrtki kao dizajner dok se ne odluči povući iz posla.

Za manje od desetljeća Racamier je malu obiteljsku tvrtku s elitnom klijentelom pretvorio u kompaniju s moćnim brendom, čijim se dionicama trguje na svjetskim burzama i koja ostvaruje znatne prihode s još većim potencijalom. Spajanjem Louisa Vuittona s već stabilnom korporativnom grupacijom, i dodajući Givenchy kako bi poslovanje proširio i na područje luksuzne mode, Racamier je Vuitton učinio dovoljno važnim i organizirao ga kako bi mogao osvojiti svijet. On je u globalizaciji vidio budućnost luksuzne industrije i iskoristio je sinergiju brendova u grupi kako bi isplanirao i pokrenuo njihovo širenje; pretvorio je luksuznu modu iz biznisa kojim je upravljao jedan čovjek ili obitelj u korporativnu industriju usmjerenu na zaradu, a sve to da nije narušio integritet brenda. Racamier je napravio jedan krivi potez: obratio se za pomoć nekome izvan obitelji, nekome tko nije bio emotivno vezan za Vuitton ili neki drugi brend iz grupe, neustrašivom u svojim ambicijama i apsolutno ni sa čim što može izgubiti. Bio je to potez koji će zauvijek promijeniti smjer industrije luksuza.