

Эту книгу хорошо дополняют:

Доставляя счастье

Тони Шей

Оставь свой след

Блейк Майкоски

Бизнес в стиле Virgin

Ричард Брэнсон

Yvon Choinard

Let My People Go Surfing

**The Education of a Reluctant
Businessman**

Ивон Шуинар

Patagonia – бизнес в стиле серфинг

**Как альпинист создал крупнейшую
компанию спортивной одежды и снаряжения**

Перевод с английского Натальи Беловой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 658.5
ББК 60.561.2
Ш95

Книга рекомендована к изданию Михаилом Казаковым

Шуинар, И.
Ш95 Patagonia — бизнес в стиле серфинг. Как альпинист создал крупнейшую компанию спортивной одежды и снаряжения / Ивон Шуинар ; пер. с англ. Н. Беловой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-931-4

История известного альпиниста Ивона Шуинара, который, по собственному признанию, меньше всего хотел становиться бизнесменом, и созданной им легендарной компании Patagonia.

Во главу успеха в бизнесе Шуинар ставит философию, которая охватывает все аспекты работы — от найма сотрудников до выбора поставщиков и способов производства. В ее основе лежат социальная ответственность, бережное отношение к экологии и желание быть примером для других компаний.

УДК 658.5
ББК 60.561.2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2005, 2006 by Yvon Chouinard
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-931-4

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Бизнес в эпоху после нефти	8
Вступление	11
ИСТОРИЯ	13
ФИЛОСОФИЯ	77
Философия дизайна продукта	79
Философия производства	114
Философия распространения товаров	123
Философия имиджа	146
Философия финансов	160
Философия работы с персоналом	166
Философия управления	176
Философия охраны окружающей среды	186
Альянс «1% для планеты»	230
 Выводы	 233
Благодарности	239
Об авторе	241

ПРЕДИСЛОВИЕ

БИЗНЕС В ЭПОХУ ПОСЛЕ НЕФТИ

Со времени первой публикации этой книги в октябре 2005 года в мире и компании Patagonia произошло много событий. Общество начинает все отчетливее осознавать, что температура на планете повышается — в результате нашей деятельности. И все же, несмотря на море книг, статей, фильмов, на то, что даже военные ведомства подтверждают серьезность угрозы глобального потепления, правительства, компании и мы с вами не предпринимаем никаких решительных шагов, чтобы изменить эту ситуацию.

О нефти написан не один десяток книг, все авторы единомышленны: конец нефтяной эры не за горами, нужно заранее готовиться к тому, что привычный образ жизни кардинально изменится.

Мы в Patagonia уже готовимся к тому, что экономика будет становиться все более «локальной». Глобальная экономика, базирующаяся на дешевых перевозках, нерациональна и неустойчива. Как сегодня выглядит наша производственная цепочка? Мы закупаем органический хлопок в Турции, переправляем тюки с ним в Таиланд. Там из хлопка делают ткань. Затем она идет в Техас на раскройку, оттуда в Мексику, где вещи шьют. Потом они отправляются на склад в Неваду, оттуда в магазины и к дилерам и только после этого оказываются в руках покупателей. Еще немного, и расходы на транспортировку превысят стоимость труда и материалов. Нужно искать возможности для «местного» производства своих товаров.

При изготовлении одежды из синтетических и даже из органических природных волокон расходуется много нефти и энергии. Пришла пора отказаться от идеи потребления невозобновляемых ресурсов, производства одежды, которую потом выбрасывают в мусорные баки. Переработка алюминиевых банок, стали, бумаги — норма; пора задуматься об изготовлении одежды из переработанных и пригодных для вторичного использования волокон.

В последние годы мы тесно сотрудничаем с японскими фабриками в вопросах разработки тканей, которые имели бы хорошие эксплуатационные характеристики и при этом позволяли значительно снизить вред, наносимый окружающей среде. Недавно мы при поддержке Teijin Fibers Limited в рамках программы Eco Circle запустили один из самых захватывающих проектов по переработке тканей. Мы хотим замкнуть производство и потребление: будем собирать изношенную синтетическую одежду и отправлять ее на фабрики Teijin для переработки в новый полиэстер. Мы провели исследования и убедились, что даже с учетом транспортировки одежды из США в Японию это снизит потребление энергии на 76% и выбросы парниковых газов на 71% по сравнению с производством нового полиэстерового волокна. Нашим следующим шагом станет работа с другой японской компанией, Toray Industries, по разработке перерабатываемого капрона, а также сотрудничество с американскими компаниями по вопросам переработки хлопчатобумажных тканей.

Patagonia предпринимает эти шаги, чтобы не стать, подобно американским производителям автомобилей, жертвами собственного невежества, жадности и бездействия. Мы знаем: нужно действовать сегодня, если хочешь, чтобы твой бизнес мог процветать и через сто лет.

Хочу с некоторой надеждой сообщить, что в прошлом году я ездил с туром по США, посвященным выходу этой книги в свет, и во время поездки с радостью узнал, как много студентов сейчас учатся по природоохранным специальностям. Этим юношам и девушкам не только близки проблемы нашей планеты, но, в отличие от своих родителей, они готовы взяться за их решение. Еще один факт: наш отдел персонала в последние годы завалили заявлениями о приеме на работу молодые люди, занимающиеся всеми видами немеханизированного спорта. Они работают волонтерами в местных природоохранных организациях, и при этом у *всех* магистерские степени.

Университеты, которые несколько лет назад не помышляли даже об использовании переработанной бумаги, сегодня начали понимать, как важно увлечь людей своим примером включать курсы по охране окружающей среды в учебные планы. Все больше компаний начинает понимать, что прибыль и ответственность, социальная и экологическая, отнюдь не взаимоисключающие понятия.

Наконец, надо сказать, что некоммерческое движение «1% для планеты», в котором мы участвуем с 2001 года, сейчас объединяет уже более 400 компаний, каждая из которых ежегодно передает 1% своей выручки от продаж в пользу природоохранных организаций. А значит, революция уже началась!

ВСТУПЛЕНИЕ

Я занимаюсь бизнесом уже почти пятьдесят лет. Тяжело говорить об этом, как бывает трудно признаться, что ты алкоголик или адвокат. Я никогда не питал уважения к этому роду занятий. По большей части именно бизнес повинен в грабительском отношении к природе, уничтожении коренных культур, в том, что бедные теряют последнее, а богатые получают всё, в том, что Земля отравлена стоками и выбросами заводов и фабрик.

Но бизнес может и производить пищу, лечить болезни, давать людям работу, делать нашу жизнь богаче. Он может обеспечивать блага, продолжая оставаться доходным и не теряя при этом своей души. Именно об этом моя книга.

Как и многие американцы, чей период взросления пришелся на 1960-е годы, я вырос в атмосфере отвращения к крупным корпорациям и обслуживающим их правительствам. Мне никогда не были близки мечты юных республиканцев, стремящихся зарабатывать больше, чем родители, желающих начать свое дело, добиться быстрого роста, выставить акции на биржу и на пенсии предаться радостям клубного гольфа. Мои ценности формировало близкое общение с природой, страстное увлечение видами спорта, которые многие считают чересчур опасными.

Мы с моей женой, Малиндой, сотрудники Patagonia, тоже «выгребавшие» против общего течения, учимся на этих видах спорта и из нашего нетипичного образа жизни черпаем идеи, которые применяем в управлении компанией.

Patagonia — это своего рода эксперимент. Компания существует ради того, чтобы опробовать на практике рекомендации из книжек о скором Судном дне нашей планеты — о срочных действиях, которые помогли бы остановить уничтожение природы, предотвратить крушение нашей цивилизации. Ученые единодушны в мнении — мы стоим на пороге экологической катастрофы. Но общество все равно не спешит действовать. Нас разбил коллективный паралич, вызванный равнодушием, инерцией, отсутствием воображения. Patagonia существует для того, чтобы бросить вызов общепринятым мнениям, продемонстрировать новый, ответственный стиль ведения бизнеса. Мы верим, что пришло время изменить принятую сегодня модель капитализма, базирующуюся на бесконечном росте производства, приводящую к уничтожению природы. У Patagonia и тысячи ее сотрудников достанет средств и доброй воли, чтобы доказать деловому миру, что в основу стабильного, прибыльного бизнеса могут быть положены правильные вещи.

Я работаю над этой книгой пятнадцать лет. Именно столько потребовалось, чтобы доказать самим себе, что мы можем сломать традиционные правила ведения бизнеса, что это не просто работает, но и дает большой эффект, особенно для компании, которая не собирается уходить с рынка в ближайшую сотню лет.

ИСТОРИЯ

В детстве никто не хочет стать бизнесменом. Все хотят быть пожарными, спортсменами, рейнджерами. Дональды Трампы и Джеки Уэлчи — герои разве что для других бизнесменов, разделяющих их ценности. Я лично, например, в детстве хотел стать охотником.

Мой отец был суровым франкоязычным канадцем из Квебека. Он три года проучился в школе, а с девяти лет начал работать на семейной ферме. Позже ему довелось побывать штукатуром, плотником, электриком, сантехником. В городке Лисбон в штате Мэн, где я родился, отец отвечал за ремонт ткацких станков на местной шерстяной мануфактуре. Одно из ранних детских воспоминаний — папа сидит на кухне у дровяной печи, пьет виски и выдирает пассатижами зубы, все подряд, больные и здоровые. Ему предстояло поставить зубные протезы, и отец посчитал, что местный дантист запросил слишком много за работу, с которой пациент может справиться сам.

Лазить я научился прежде, чем ходить. Наш сосед, который жил этажом выше, звал меня ползти к нему вверх по лестнице и за это обязательно угощал медом. Когда мне было около шести лет, старший брат Джеральд взял меня на рыбалку и тайком насадил на крючок небольшую щуку. С тех пор я стал заядлым рыбаком.

У меня были две старшие сестры, Дорис и Рэйчел. Брата со временем призвали в армию, отец постоянно был на работе — в общем, я рос в окружении женщин. С тех пор оно мне и нравится. Моя мама, Ивонна, была по натуре авантюристкой. Именно ей в 1946 году пришла в голову идея перебраться всей семьей в Калифорнию. Она полагала, что тамошний сухой климат будет полезен для отца, страдавшего астмой.

Мы распродали имущество, с грехом пополам втиснулись в наш «крайслер» и отбыли на Запад. По пути остановились в поселении индейцев, и мама, завидев индианку-хопи с кучей голодных детей, отдала им всю припасенную в дорогу кукурузу. Для меня это был первый урок благотворительности.

Прибыв в Бербанк, мы остановились в доме местных франкоканадцев. Меня определили в начальную школу. В классе я был самым маленьким, не знал английского. К тому же мне постоянно приходилось драться из-за своего «девчачьего» имени. В конце концов, я поступил так, как на моем месте сделал бы, наверное, любой будущий бизнесмен, — взял и сбежал из школы.

Тогда родители перевели меня в местную церковно-приходскую школу, там мне хотя бы могли помочь монахини. Тот год я окончил с табелем, в котором стояли двойки по всем предметам. Языковые, культурные различия сделали меня ребенком замкнутым, большую часть времени я проводил в одиночестве. Когда соседним ребятам родители еще не разрешали самостоятельно переходить улицу, я уже гонял на велосипеде за 10–12 километров от дома на озеро и ловил окуней, в диких уголках ставил ловушки на раков, охотился с острогой на лягушек и стрелял из лука по кроликам.

Среднюю школу я вспоминаю с содроганием. У меня были прыщи, я не умел танцевать, не интересовался ни одним предметом, кроме труда. Я был парнем «с характером», учителя меня постоянно наказывали, оставляя в классе после уроков. Я неплохо играл в бейсбол и американский футбол, но, как только дело доходило до соревнований на публике, я никогда не мог попасть по мячу. В общем, еще в ранней юности я понял: лучше самому придумывать себе игры — в них ты всегда будешь победителем. И находил их на берегу океана и на холмах за Лос-Анджелесом.

На уроках математики я невыносимо скучал и раз за разом пересчитывал дырки в звукоизоляционных панелях. На истории я тренировался задерживать дыхание, чтобы на выходных нырнуть поглубже и наловить побольше моллюсков и омаров на пляже Малибу. Зато на уроках по автомеханическому делу я вылезал из-под автомобиля, только чтобы получше рассмотреть ножки симпатичной девчонки, которая приходила провести переключку.

Кончилось дело тем, что такие же белые вороны, как я (среди нас были и взрослые), организовали Южнокалифорнийский клуб соколиной охоты. Весной мы каждые выходные выезжали за город в поисках птичьих гнезд, кольцевали по заданию орнитологов подрастающих птенцов, отбирали для обучения молодых ястребов. Наш клуб разработал даже первый в Калифорнии регламент соколиной охоты.

Наверное, именно тогда я и сформировался как человек. Когда пятнадцатилетний подросток ловит дикого ястреба, не спит ночами, приучая птицу к себе, пока она доверчиво не заснет на его руке, а затем кропотливо обучает гордую птицу охотиться в паре с человеком, адепту дзен-традиций остается только спросить: «Кто кого здесь приручает?»

Один из старших членов клуба, Дон Прентис, увлекался скалолазанием и научил нас спускаться по веревке дюльфером к птичьим гнездам на скалах. До того мы спускались, просто перебирая по веревке руками. Он показал, как надо обводить пеньковым канатом (к слову, украденным в телефонной компании) бедро, как пропускать его через плечо. Этот прием позволял намного лучше контролировать скольжение вниз. Мы даже пошили себе специальную одежду с кожаными вставками, чтобы веревка лучше скользила.

У нас не было ни нормального снаряжения, ни специальной обуви — спускались с утесов в кедах на резиновой подошве или босиком.

Фото из архива Patagonia



Тренировка спуска джюльфером в Стоуни-Пойнт, долина Сан-Фернандо. Начало 1950-х годов.

Нам и в голову не приходило, что по тем же самым утесам можно лазить и вверх. Пока однажды, спускаясь по расщелине, я не встретил парня из клуба «Сьерра», который тем же путем поднимался! Мы, конечно же, потребовали от Прентиса, чтобы он дал нам несколько уроков скалолазания, и в июне — мне к тому времени уже исполнилось шестнадцать — я сел за руль своего «форда» 1940 года выпуска, который собственноручно вернул к жизни на уроках автодела, и отправился в Вайоминг. Я и сейчас помню, как в сорокаградусную жару в одиночку ехал один через пустыню Невада, а по обочинам стояли перегревшиеся фешенебельные «олдсмобили» и «кадиллаки».

Добравшись до Пайндейла, я вместе с Доном Прентисом и другими ребятами отправился к хребту Уинд-Ривер. Мы собирались взойти на Ганнет-Пик, самую высокую вершину Вайоминга. По пути мы немного заблудились и решили разделить. В тот же день я в одиночку, постоянно поскользываясь в своих обычных ботинках без протекторов, под рев грозы добрался до вершины.

Потом я перебрался в Титон* и провел остаток лета за тем, что учился лазить по скалам. Мне удалось уговорить пару ребят из Дартмута взять меня с собой на восхождение на вершину Симметрии-Спайр. Это было мое первое восхождение со страховкой. Я прикинулся опытным скалолазом и не отступил, даже когда меня попросили пройти первым самую трудную веревку** маршрута по влажной и скользкой расщелине. Потом я возвращался в Титон каждое лето и по три месяца лазил по скалам. Вспоминая сейчас те восхождения, я иногда ловлю себя на мысли: «А ты, брат, чудом тогда остался в живых».

* Титон (Teton Range) — хребет в Скалистых горах, штат Вайоминг. *Прим. пер.*

** В альпинизме и скалолазании маршруты часто делят на «веревки» — участки между станциями страховки. *Прим. пер.*

Еще в Титоне я рыбачил. Когда мне было семнадцать, я увидел, как Гленн Эксум неподалеку от горного приюта учил своего сына Эдди забрасывать шнур при ловле нахлыстом. Гленн был горным проводником, скалолазной легендой долины. Еще он был превосходным рыбаком — мастером элегантных забросов нахлыстом и специалистом по ловле на сухую мушку. Когда Гленн заметил мой интерес, он крикнул: «Давай к нам, сынок!» — и стал учить меня закидывать мушку. С тех пор я навсегда забросил спиннинг, навороченные приманки и рыбачу только на мушку.

Вернувшись в Калифорнию, я зимой «завис» на скалах в Стоуни-Пойнт, а осенью и весной — в Таквиц-Рок. Там я и познакомился с молодыми скалолазами из клуба «Сьерра». В конце концов мы перебрались из Таквица в Йосемитскую долину*, где основная часть знаменитых Больших стен еще никем не была пройдена.

После окончания школы в 1956 году я пару лет проучился в колледже, параллельно подрабатывая у брата, который в то время управлял частным детективным агентством «Майк Конрад и партнеры». Главным их клиентом был Говард Хьюз**, и занималось агентство в основном тем, что следило за бесчисленными юными старлетками Хьюза, охраняло его яхту, чтобы на нее «не проникли микробы», и укрывало самого Хьюза от повесток в суд по делу его авиакомпании Trans World Airlines.

На каникулах я ездил с друзьями в дикие местечки мексиканской Нижней Калифорнии или на материковое побережье

* Йосемити — долина и названный в ее честь национальный парк в Калифорнии, на западных склонах хребта Сьерра-Невада. Гранитные купола и скалы Йосемитской долины считаются скалолазной Меккой для восходителей со всего мира. *Прим. пер.*

** Говард Хьюз (1905–1976) — легендарный американский миллиардер, предприниматель, инженер, авиатор, кинорежиссер и меценат. *Прим. пер.*

Мексики, где мы занимались серфингом. Мы постоянно маялись животом от плохой воды, на лекарства денег не было, и мы поступали следующим образом: растирали в пыль уголь, оставшийся от костра, смешивали его с солью и разбавляли водой. Получалось безупречное рвотное снадобье.

Вскоре я понял, что, если собираюсь и дальше пить грязную воду и есть с не пойми каких уличных прилавков, нужно приспособливаться, вырабатывать, так сказать, естественный иммунитет к извечным «болезням туристов» — диарее и кишечной лямблии. Дело это непростое, но если отказаться от флагила и антибиотиков, не пить йодированную или хлорированную воду, то иммунитет рано или поздно появится. Сработает, как гомеопатия. Сегодня я спокойно пью из любой реки, где рыбачу, и почти никогда не страдаю от кишечных расстройств.

В 1957 году я съездил на барахолку, купил подержанный угольный кузнечный горн, наковальню, набор кузнечных щипцов и молотов и начал самостоятельно учиться кузнечному делу. Мне хотелось собственноручно ковать свое снаряжение: мы начали делать восхождения на большие стены в Йосемити, подъем занимал по нескольку дней, и нужны были сотни крючьев. Крючья из мягкой стали, которые привозили из Европы, были одноразовыми, их оставляли в скалах.

Свои первые скальные крючья из хромомолибденовой стали я перековал из старой лопасти комбайна. Более жесткие и прочные, эти крючья оказались идеальными для вбивания в узкие щели в йосемитских скалах. К тому же их можно было вынуть и использовать не один раз. Я сделал крючья себе, потом друзьям, с которыми лазил; потом и друзья друзей захотели себе такие же. В час у меня получалось сделать пару хромомолибденовых крюков, и я начал продавать их по полтора доллара за штуку. Европейские крюки стоили 20 центов за штуку, но для сложных восхождений, которые мы тогда уже делали, подходило только мое «железо».



Этапы ковки скального крюка из прутка
хромомолибденовой стали 4130.

Еще я хотел освоить надежные карабины. В 1957 году я занял у родителей 825 долларов 35 центов, чтобы заказать форму для штампованнойковки, и с наличными в кармане пряником отправился в головной офис Alcoa в Лос-Анджелесе. Там удивились: они больше привыкли иметь дело с банковскими платежами, но деньги взяли и штамп для меня сделали.



Фото Лоррейн Бонни

Однажды мы с другом Кеном Уиксом очистили мусоросжигательную печь в Титоне и прожили в ней целое лето. 1958 г.

Отец помог обустроить небольшую стационарную мастерскую в старом курятнике за домом. Но мой инструмент был по большей части переносным, я грузил его в машину и колесил вдоль калифорнийского побережья от Биг-Сура до Сан-Диего.

Занимался серфингом, потом прямо на пляже выгружал накопальню и делал крючья. Затем засовывал все обратно в машину и ехал ловить волну на следующий пляж. Деньги на бензин я добывал тем, что выгребал из мусорных баков и сдавал пустые бутылки.

Несколько следующих лет я в зимние месяцы ковал снаряжение, а с апреля по июль был на йосемитских стенах. Затем, с наступлением летней жары, передвигался в высокогорные районы Вайоминга, в Канаду или в Альпы Тринити на севере Калифорнии. Осенью возвращался в Йосемити, лазил там до ноября, пока не выпадал снег. Все это время я зарабатывал, продавая сделанное зимой снаряжение прямо из багажника машины. Доход от этого был скудным: бывало, я неделями жил на полдоллара-доллар в день.

В Йосемити мы называли себя «партизанами долины», «вэлликонговцами»*. Прятались от егерей и зрителей, когда заканчивался двухнедельный срок разрешенного пребывания в парке, и испытывали особую гордость за то, что скалолазание и ледолазание не представляют для общества никакой экономической ценности. Мы чувствовали себя бунтарями, восставшими против культуры потребления. Мы презирали политиков, бизнесменов, считали корпорации источником всех зол. Домом нам была природа. Нашими героями были Мьюр, Торо, Эмерсон**, а еще европейские альпинисты —

* По аналогии с Вьетконгом, Национальным фронтом освобождения Южного Вьетнама. *Прим. пер.*

** Джон Мьюр (1838–1914) — американский натуралист, писатель и защитник природы. Основатель Сьерра-клуба, одной из крупнейших экологических организаций США, автор идеи создания заповедника в Йосемитской долине.

Генри Дэвид Торо (1817–1862) — американский писатель, мыслитель и натуралист, известный своими призывами возврата к природе и критикой современной цивилизации.

Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский поэт, философ, проповедник и общественный деятель, автор эссе «Природа», ставшего манифестом философии трансцендентализма. *Прим. пер.*

Гастон Ребюффа, Риккардо Кассин, Герман Буль. Мы были дикарями, существовавшими на обочине экосистемы, — легко приспособляющимися, выносливыми и упрямыми.

В один прекрасный день мне пришла повестка явиться на сборный армейский пункт. Отношения с армией у меня сразу не задались. Вскоре меня отправили в Корею. Там я только и делал, что создавал проблемы: «забывал» отдавать честь офицерам, имел неопрятный вид, устраивал голодовки и в целом вел себя неуравновешенно. Но грань не переходил — иметь дело с военным трибуналом в мои планы не входило. В конце концов военные дали мне работу «на гражданке»: каждый день запускать и выключать генератор. У меня появилась масса свободного времени, и я начал тайком сбегать в самоволку и лазить вместе с молодыми корейскими альпинистами на гладкие гранитные купола и башни к северу от Сеула.

Чудесным образом в 1964 году меня демобилизовали. Я вернулся домой и сразу уехал в Йосемитскую долину на десятидневное первовосхождение на вершину Эль-Капитан по маршруту «Североамериканская стена». В то время это был, наверное, самый сложный стенной маршрут в мире. Осенью я снова занялся изготовлением горного снаряжения. Я перевел свое «производство» в ангар неподалеку от авиазавода Lockheed в Бербанке. В том же году я выпустил свой первый каталог — это был размноженный на копире листок с перечнем товаров, цен и честным предупреждением, что покупателям не стоит рассчитывать на своевременную доставку в месяцы с мая по ноябрь.

Я нанял первых «сотрудников», это были мои друзья по скалолазанию. В их обязанности входила штамповка, шлифовка и грубая машинная обработка заготовок. В 1966 году я перебрался из Бербанка в Вентуру, поближе к хорошей волне, и арендовал бывшую котельную на заброшенной скотобойне.

Фото Чака Пратта



В верхнем гамаке Том Фрост, Ройал Роббинс и я выглядываем из нижнего, на биваке под Большой крышей. Мои родители знали, что я альпинист, но не понимали, что это означает, пока однажды в вечерних новостях не увидели съемку стены Эль-Капитана с вертолета и тех, кто спит в гамаках на высоте 600 метров над землей.

СЕМНАДЦАТАЯ ВЕРЕВКА НА СЕВЕРОАМЕРИКАНСКОЙ СТЕНЕ.
ОКТАБРЬ 1964

Быстро темнеет... придется, как обычно, лезть в темноте. Это очень действует на нервы, даже узлы приходится вязать на ощупь.

Пратт поднимается ко мне на пруссике* и повисает в нескольких футах подо мной, ждет, пока Фрост пробьет маршрут под нависанием к грязному крошащемуся внутреннему углу. Мы все на взводе. Том проходит и провешивает опасный участок фантастически быстро. Доходит до Большой крыши и забивает там шлямбур и несколько крюков.

Я иду последним и снимаю промежуточные точки, в полной темноте, фут за футом, при свете редких искр, высекаемых молотком о крючья. Два крюка пришлось оставить. Пальцы распухли, как сардельки, запястья болят от ударов молотком, но больше всего пугает необходимость работать в темноте.

Делаю еще одну точку. Мы в совершенно невероятном месте — огромный внутренний угол упирается в потолок шириной в 7,5 метра. Стена под нами уходит вниз, к подножию, под таким отрицательным углом, что шансов на отступление отсюда уже нет, не говоря уже об участке выше этой крыши — *если* мы вообще сможем на него вылезти. К полуночи мы вешаем гамаки друг над другом. Гамаки Роббинса и Пратта висят между двумя стенками. Но это хороший бивак, все полностью вымотались и спят очень крепко.

И. Ш.

Спрос на мое снаряжение рос. Я начал использовать более сложные инструменты, штампы, станки. Моими партнерами стали Том и Дорин Фросты. Том — авиационный инженер, талантливый проектировщик — обладал хорошим художественным вкусом. Дорин взяла на себя бухгалтерию и все делопроизводство. За девять лет работы с Фростами мы конструктивно улучшили почти все горное снаряжение, сделали его более прочным, легким и функциональным. О контроле

* Узел Пруссика — затягивающийся при нагрузке узел, используемый для само-страховки при подъеме. *Прим. пер.*

качества даже говорить нечего: мы отлично понимали, что любой дефект мог означать чью-то гибель. А поскольку главными «эксплуатантами» продуктов были мы сами, то вариант оказаться погибшими нас совсем не привлекал!

Фото из архива Patagonia



Мастерская в Бербанке располагалась в обычном сарае, там я начал запускать конвейерное производство. 1965 г.

Свой главный принцип мы позаимствовали у Антуана де Сент-Экзюпери:

Не думал ли ты — и речь не только о самолетах, но обо всем, что создает человек, — что все технические достижения человека, все его расчеты, все бессонные ночи над проектами и чертежами неизменно приводят в итоге к созданию объектов, главным и исключительным принципом которых является принцип простоты?

Словно существует естественный закон, диктующий такой исход, требующий труда нескольких поколений мастеров в оттачивании изгибов мебели, обводов корабля или фюзеляжа самолета, пока они не обретут постепенно первозданную чистоту линий груди или плеча. Совершенство формы достигается не тогда, когда больше нечего прибавить, но когда уже нечего убрать, когда объект предстает в своей окончательной обнаженности.

У подножия горной стены, где при подготовке к восхождению принято раскладывать и в последний раз проверять снаряжение, «железо» Chouinard Equipment можно было легко узнать по плавности линий. Это было самое легкое, прочное, самое разнообразное из использовавшегося на тот момент снаряжения. Там, где другие разработчики в попытках улучшить добавляли все новые и новые функциональные детали, мы с Томом Фростом, наоборот, отсекали лишнее — снижали вес, габариты, но без ущерба для прочности и надежности.

Заказов становилось все больше, бизнес расширялся. В середине 1960-х годов на серферском пляже я познакомился с Роджером Макдивиттом и его сестрой Крис. Крис стала работать помощником упаковщика, Роджер, вернувшийся из Вьетнама молодым офицером с тремя «Пурпурными сердцами»*, — в кузнечной мастерской.

Но Роджер вдобавок ко всему имел диплом экономиста. Еще он обладал выраженной склонностью к бизнесу и скоро переключился на оптовую и розничную торговлю. В итоге он стал главным управляющим. Но начинал с того, что клепал

* «Пурпурное сердце» — военная медаль США, вручаемая американским военнослужащим, погибшим или получившим ранения в результате действий противника. *Прим. пер.*

вручную заклепки на «бонг-бонгах» — больших крючьях для широких трещин. Роджер с утра выходил на улицу, находил местечко на солнышке, не облюбованное собакой или кем-нибудь из других сотрудников, садился на землю и целыми днями колотил молотком.

Фото Тома Фроста



Работники мастерской в Вентуре, 1966 г. Том, Дорин, Тони, Деннис, Терри, Ивон, Мерл и Дэйви

Деловой хватки Роджеру было не занимать. Моя любимая история, связанная с ним, относится к временам, когда мы едва сводили концы с концами, а бездельники-дилеры не платили по счетам. Однажды один из наших основных дилеров прислал новый заказ, хотя перед нами у него была давно просроченная немалая задолженность. Роджер, узнав о такой наглости, пошел в мастерскую, собрал с пола разный железный

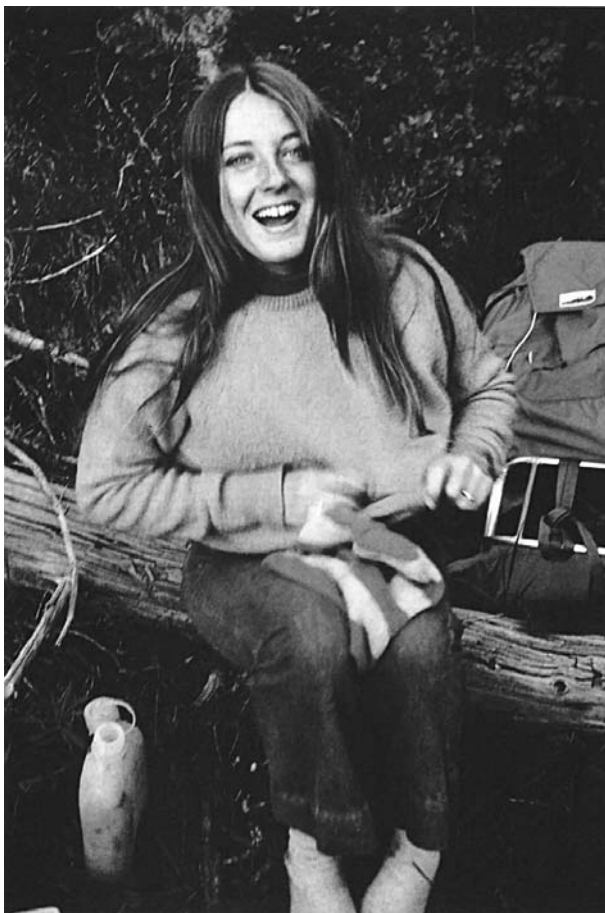
хлам, обрезки металлических труб, упаковал все это в большую коробку и отправил дилеру наложенным платежом, указав в документах сумму задолженности. Через несколько дней разъяренный агент прикатил выяснять отношения, и Роджер вежливо сообщил ему, что теперь мы в полном расчете, задолженность погашена, мы рады продолжить сотрудничество, но только по предоплате.

В 1968 году я, Том и Дорин Фросты постоянно подменяли друг друга на работе на время своих путешествий, занятий серфингом и горных восхождений.

Больших прибылей бизнес не приносил, и мы установили для себя почасовую оплату. Собственно, никто из нас не рассматривал наш бизнес как некую самоцель, он просто позволял нам, когда требовалось, платить по счетам и иметь возможность ходить в горы.

Тогда же я познакомился с Малиндой Пеннойер, она училась на художника во Фресно и подрабатывала горничной в летних домиках «Йосемити Лодж». Малинда достаточно хорошо лазила, чем и привлекла внимание бродячего кузнеца и скалолаза. Мы поженились в 1970 году, она тоже включилась в наш с Фростами бизнес. Мы с Малиндой одно время снимали домик на пляже, потом жили в старом трейлере во дворе, пока Малинда не оборудовала квартиру в подвале под нашим магазинчиком. Она же и управляла им — с нашим малышом Флетчером за спиной.

А продажи между тем из года в год удваивались. В конце концов мы уже не могли обходиться только силами наших друзей-альпинистов, которых работа интересовала ровно до тех пор, пока не наберется достаточно денег, чтобы укатить в горы. Мы наняли более надежных ребят-корейцев — с ними я делал восхождения, еще когда служил в армии, — нескольких мексиканцев и аргентинца-нелегала, слесаря-механика Хулио Варелу, который скрывался от Службы иммиграции.



Эллен Малинда Пеннойер в лагере
в Йосемитской долине. 1969 г.

Несмотря на то что продажи росли, Chouinard Equipment давала только около 1% годовой прибыли. Мы без устали разрабатывали все новые и новые конструкции и уже через год отправляли в утиль инструменты и штампы, которые могли

спокойно прослужить еще три-пять лет. Но, по крайней мере, мы не знали, что такое конкуренция: других дураков выходить на наш рынок не было. К 1970 году Chouinard Equipment превратилась в крупнейшего поставщика альпинистского и скалолазного снаряжения в США.

А еще мы стали «экологическими негодяями». Популярность скалолазания постоянно росла, но большая часть людей отправлялась по уже многократно пройденным маршрутам, в «истоптанные» районы: в каньон Эльдorado около Болдера, на гряде Шаванганкс под Нью-Йорком и в Йосемитскую долину. Их скальные молотки и крючья сильно уродовали скалы. После восхождения на Эль-Капитан по маршруту «Нос», который еще несколько сезонов назад имел первозданный вид, я вернулся домой настолько удрученный увиденным, что мы с Фростом приняли решение постепенно сворачивать производство стальных крючьев. Это было нашим первым серьезным шагом, подсказанным соображениями экологии. Скальные крючья — главная статья наших доходов. Но они разрушают скалы. А скалы мы любим.

К счастью, была альтернатива: алюминиевые клинья, которые можно закладывать в трещины, а не вбивать молотком. Британские скалолазы давно использовали их на своих утесах. Но конструкция их клиньев была недоработанной, потому что они не вызывали большого доверия у скалолазов из Европы и Штатов. Мы разработали собственные варианты закладных элементов, стопперы и гексы, продавали их в небольших количествах. До тех пор пока в 1972 году не выпустили первый каталог Chouinard Equipment.

Каталог открывала редакторская колонка, в которой мы рассказали о том, какой вред наносит использование стальных скальных крючьев. Затем на 14 страницах шло мощное эссе Дуга Робинсона, альпиниста из клуба «Сьерра», о «чистом лазании» и преимуществах клиньев. Оно начиналось

так: «Для этого есть верное слово, и это слово — чистота. Чистым можно считать лазание с использованием только закладок и оттяжек. Чистым — потому что облик скалы не меняется после прохождения ее человеком. Чистым — ибо молоток не касается скалы, оставляя на ней шрамы и уродуя путь будущих восходителей. Чистым — потому что после подъема не видно и следа от точек страховки. Чистое лазание — это лазание по скалам без изменения их рельефа, и это шаг к естественному лазанию человека, каким создала его природа».

Против нас ополчилась армия старых альпинистов, привыкших до упора заколачивать крючья своими 600-граммовыми скальными молотками. Протестовали и молодые скалолазы, которые обвиняли нас в том, что сами мы-де покоряли стены при помощи крючьев, а теперь убеждаем страховаться какими-то маленькими алюминиевыми «гайками». Чтобы доказать свою правоту на деле, мы с молодым парнем Брюсом Карсоном прошли «Нос» на Эль-Капитане без молотков и крючьев, используя только закладки.

А через несколько месяцев продажи крючьев практически сошли на нет. Зато закладки продавались быстрее, чем мы успевали их делать. Не умолкавший прежде стук падающих молотков сменился в Chouinard Equipment тонким визгом сверлильных станков.

Тогда же мне впервые пришла мысль, не начать ли нам производить еще и одежду. В конце 1960-х годов, будучи в Англии, я заехал на старую ткацкую фабрику в Ланкашире. Там стоял последний оставшийся в мире станок, производивший тяжелый и очень прочный вельвет. Мне подумалось, что он отлично подойдет для скалолазания. Я заказал на складе фабрики немного вельвета, и мы пошили из него бриджи и шорты с усилением задней панели. Друзья-скалолазы в момент их раскупили. И я повторил заказ.



Фото Тома Фроста

Человек, «каким его создала природа»,
с гексами и стопперами, закладками
для чистого лазания. 1973 г.

Когда фабрика его получила, она вызвала на работу семерых пенсионеров, чтобы те запустили старый станок. Они предупредили, что, как только сотня ножей, прорезающих рубчик на ткани, затупятся, заточка будет стоить столько, что проще выкинуть станок на свалку.

В итоге мы десять лет продавали бриджи и шорты, прежде чем ножи окончательно затупились и станок списали.

Фото из архива Patagonia



Сушка наших регбийных фуфаяк и альпинистских веревок после того, как затопило подвал на старом складе. 1969 г.

Следующая моя «портняжная» идея стала действительно отправной точкой. В конце 1960-х годов стандартным комплектом скалолаза в Йосемити были обрезанные бежевые слаксы и белая рубашка из секонд-хенда. И вот однажды, приехав зимой 1970 года лазить в Шотландию, я купил себе трикотажную фуфайку местной регбийной команды — подумал, она хорошо подойдет для скал. Фуфайка была надежно сшита, чтобы выдерживать суровые спортивные испытания, а воротничок защищал шею от натирания снаряжением. Фуфайка была синего цвета с двумя красными и одной желтой полоской поперек груди. В Штатах я стал носить ее на скалах, и все друзья спрашивали, где бы им раздобыть такую.

Мы заказали несколько фуфаяк в Umbro, в Англии. Они мгновенно разошлись. Мы стали заказывать их в Новой Зеландии, Аргентине. Я начал понимать, что одежда может быть хорошей поддержкой малоприбыльного бизнеса снаряжения. На тот момент мы занимали около 75% рынка горного снаряжения, но серьезной выручки оно по-прежнему не приносило.

Это была моя вторая командировка в Гонконг. Я сидел в маленьком баре отеля «Луна августа» и боролся с жарой стаканом холодного «Сан-Мигеля», когда на мое имя пришел телекс. «Луна» была тихим, сонным местом, где никто тебя не трогал; этим она мне и нравилась.

Бар был единственным на всю гостиницу помещением с кондиционером. Пиво, когда его приносили в номер, оказывалось температуры чая, поэтому я много времени проводил у стойки, наблюдая за стайкой декоративных карпов в аквариуме — говорят, они приносят удачу.

Мы уже начали выпускать одежду, потому что у Ивана были хорошие идеи насчет тряпок и, будем честными, потому что мы под зовон своего железа медленно катились к банкротству.

Девушка положила телекс на стойку, в лужицу, натекающую с запотевшего стакана. По мне, хоть бы он вовсе растворился в этой стойке красного дерева. Производство и хорошие новости несовместимы, телексы меня никогда не радовали. Сделав для храбрости еще глоток, я отлепил от стойки промокшее послание и поднес его к освещенному аквариуму.

Телекс был от Винсента, нашего главного по рознице. Он писал, что один покупатель женской спортивной одежды посмотрел наш товар и интересуется, можем ли мы делать наши шорты в женских размерах и «не таких уродливых» цветов. Я почувствовал себя так, будто один из карпов заехал мне хвостом по лицу. Что вообще такое, черт побери, «спортивная одежда» и что уродливого в цвете хаки? Я попросил стакан горького тоника с хинином — если это помогает от малярии, может, сработает и со «спортивной одеждой».

Только я, рыбы и бармен. Над моим миром «снаряжения для альпинистов» нависла нежная пастельная угроза. Придется ли мне

отныне носить носки в ромбик и странные туфли? Придется ли расстаться с привычным «ежи́ком» на голове?

Может быть, все дело было в пиве; а может, в китайских письменах на стене бара. Но я увидел свет. Мы будем производить одежду; и пусть кто-то называет ее спортивной, это не важно. Для нас это снаряжение. Потому что мы умеем делать только его.

С тех пор как я преодолел этот семантический барьер, дела идут хорошо. Я делаю снаряжение из ткани и ниток. И по-прежнему стригусь под ежик. Хлопок, сталь, заклепки или нитки — для меня все едино.

*Роджер Макдивитт,
каталог Patagonia, 1981*

К 1972 году мы стали владельцами заброшенного консервного завода, котельную которого когда-то взяли в аренду, и принялись перестраивать старое здание под магазин. Добавили в линейку товаров шотландские дождевики и бивачные мешки, австрийские перчатки и рукавицы из вареной шерсти, двусторонние шапочки ручной вязки из Боулдера. Том Фрост спроектировал несколько рюкзаков, и вскоре в мансарде над старой скотобойней заработал швейный цех.

Там же, в мансарде, мне пришла в голову идея сшить себе прочные рабочие шорты, усиленные сзади вторым слоем ткани в виде огромных задних карманов. Сделал выкройку, раскроил самое грубое полотно десятого номера, из которого шьют садовую мебель. Юнг Сун, невеста моего старшего мастера, сшила их. Когда дошила, мы поставили шорты на стол и долго смеялись: штаны реально стояли. После десяти-двадцати стирок они разносились, пообмякли и оказались очень удобными. Вскоре такие шорты вышли у нас на второе место по объему продаж. Мы и сейчас шьем «стоячие» шорты, правда, уже из более мягкого материала.

Пока я генерировал идеи по одежде, Том Фрост и его напарник по скалолазанию Пит Кармен как горячие пирожки пекли новые рюкзаки. Появился первый штурмовой рюкзак

с внутренней рамой для лыжных и горных походов «ульtima туле»*, несколько сверхпрочных рюкзаков для скалолазания (один был сделан из плотной ткани с таким странным запахом, что мы назвали его Fish Pack — «рыбный рюкзак»). Вскоре по нашим рюкзакам проехался журнал Backpacker, он счел их слишком радикальными по сравнению с традиционными станковыми. Обзор заканчивался фразой: «Стоит ли ожидать хорошего шитья от кузнецов?»** Мы, пожалуй, и на самом деле были не слишком опытными портными, но зато умели делать функциональные, простые и прочные вещи — как умеет их делать хороший кузнец. Пусть наши рюкзаки никогда не пользовались ажиотажным спросом, но отклик покупателей на простую, «ручнойковки» одежду был хорошим.

Мы производили все больше разной одежды. Нужно было подобрать хорошее название для этой линейки товаров. Поначалу предложили назвать ее тоже «шуинар». У нас доброе реноме, зачем начинать все с нуля? Против было два аргумента. Во-первых, не хотелось «размывать» сложившийся у Chouinard Equipment имидж производителя снаряжения одеждой под тем же лейблом. Во-вторых, не хотелось, чтобы наша одежда ассоциировалась только с альпинизмом. Концепция будущего развития была гораздо шире.

В разговорах всплыло название Patagonia. Для большинства людей, особенно в те годы, Патагония чем-то была сродни Тимбукту или Шангри-Ла — далеким, интересным и почти нереальным местом. Слово «Патагония» рождает в голове, как мы написали однажды в каталоге, «романтические образы ледников, кончающихся во фьордах, иззубренных пиков, обдуваемых всеми ветрами, пастухов-гаучо и кондоров». Мы хотели выпускать одежду, пригодную для суровых условий

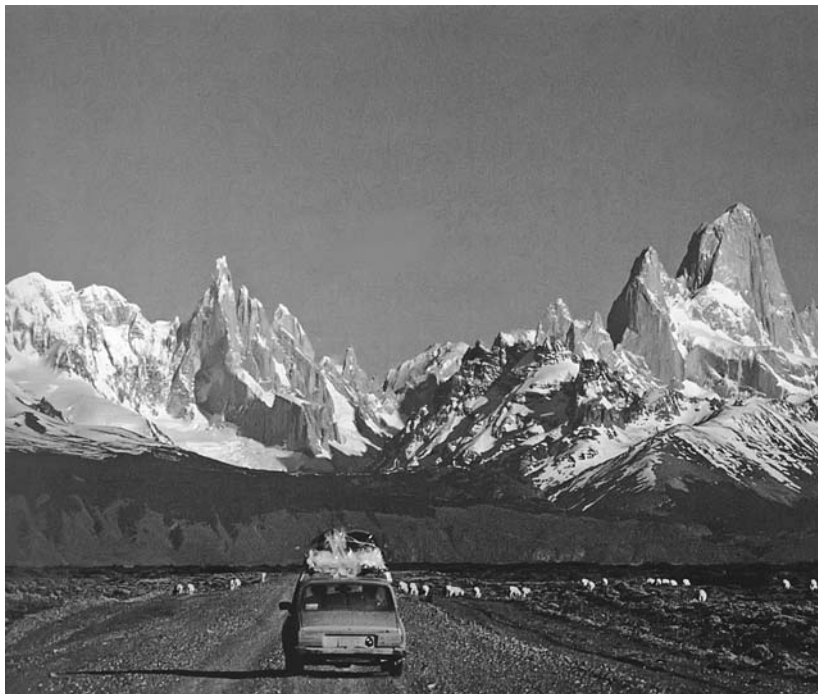
* «Очень далеко» (лат.). Прим. ред.

** «Обзоры и оценки», журнал Backpacker Magazine. 1974, вып. 5, с. 57. Прим. авт.

Южных Анд и мыса Горн. Нам нравилось это название, оно подходило нам по смыслу и хорошо звучало на любом языке.

Чтобы подчеркнуть связь с географической Патагонией, в 1973 году мы создали логотип: грозное небо, силуэты гор вокруг пика Фицрой и синий океан.

Фото Барбары Роуэлл



Источник нашего вдохновения при создании лейбла. Пики вокруг вершины Фицрой в Патагонии.

Один из первых же товаров, выпущенных под новым лейблом, едва не привел нас к банкротству. В магазины горного снаряжения резко потянулся народ за регбийными фуфайками. У них и прежде случались неожиданные всплески —

когда среди студентов стало вдруг модным ходить в горных ботинках и пуховиках. Теперь возникла мода на наши фуфайки. Спрос был таким, что мы оказались к нему не готовы. В общем, в 1974 году мы заключили с одной швейной фабрикой в Гонконге прямой договор на поставку трех тысяч рубашек в месяц, восьми разных расцветок.

И разразилась катастрофа. Поставки шли с задержкой. Качество было ужасающее: нитки слишком тонкие, фуфайки садились, к некоторым вместо нормальных длинных рукавов почему-то были пришиты рукава в три четверти. Мы продали, сколько смогли, по цене ниже себестоимости и чуть не потеряли компанию из-за проблем с движением наличности.

Мы хорошо научились вести учет и поддерживать запасы «железа». С одеждой все обстояло иначе. Ткань нужно было заказывать заранее, за несколько месяцев, у поставщиков и производителей, разбросанных по всему миру. Мы могли проверить ее на предмет видимых дефектов, но никак не на стойкость краски или возможность усадки. На горьком опыте мы узнали, что между управлением кузнечным цехом и ведением текстильного бизнеса дистанция огромного размера.

Пока бракованные фуфайки опустошали наши счета, мы с Малиндой высиживали бесконечные нудные ланчи, пытались убедить банкиров в том, что нам можно открыть кредит. В какой-то момент наш бухгалтер даже свел нас с человеком из лос-анджелесской мафии, который готов был ссудить нас деньгами под 28% годовых. Мы с Малиндой никогда и ничего не покупали в кредит, у Фростов тоже не было подобного опыта. Пусть не слишком прибыльный, наш бизнес всегда позволял вовремя платить по счетам. Теперь всех нас просто убивало, что приходилось тянуть с платежами поставщикам. На этой волне отношения между Фростами, с одной стороны,

и Шуинарами — с другой стали натянутыми. И в последний день 1975 года наши пути окончательно разошлись. Фросты переехали в Боулдер и занялись своим делом, а мы с Ма-линдой остались владельцами бизнеса горного снаряжения и одежды, переживавшего трудные времена.

Фото Тома Фроста



Бизнес растёт! Наши сотрудники 19 декабря 1973 г.

КРИС МАКДИВИТТ

Когда младшая сестра Роджера Макдивитта училась в школе, она отличалась непокорным нравом, доводившим учителей до бешенства. Она была настоящей «девчонкой с пляжа», часто приходила в школу босиком. Ее разворачивали обратно, просили без обуви

в школу не возвращаться. И она постоянно искала способ обойти правила. Однажды намотала на ноги кожаные шнурки и пыталась выдать их за сандалии. На выпускном балу куратор выпуска Крис сказал ее родителям: «Я знаю, вы собираетесь отправить Крис в колледж. Не стоит». В колледже Крис увлеклась горными лыжами и даже была не в курсе, какую степень получила по окончании — узнала об этом спустя несколько лет, когда приехала пообщаться со студентами.

Она была нашим директором и главным управляющим в течение тринадцати лет. Ушла в отставку из компании в 1994 году, вышла замуж за моего друга Дуга Томпкинса. Они уехали в Южную Америку и помогли организовать в Чили и Аргентине парки дикой природы площадью около 8000 квадратных километров.

И. Ш.

После того как мы расстались с Фростами, главным управляющим компании стала Крис Макдивитт. Я мог прийти к ней с самыми сумасшедшими идеями — она никогда не отвергала их с ходу, пока мы сообща не убеждались, что реализовать их невозможно. Крис замечательным образом умела объяснить каждому, почему даже к самым радикальным идеям нужно относиться серьезно.

В интервью Крис вспоминала, в каком состоянии находилась компания, когда она стала управляющей, и я еще раз убедился, как правы мы были, поставив тогда ее у руля:

«В 1972 году нас в компании было пятеро. В 1977-м — уже шестнадцать, и главным управляющим был мой брат. В 1979 году брат ушел, а Ивон не хотел управлять — он хотел ходить в горы, ловить волну и все такое прочее.

Он выдал мне две компании, говоря, по сути: “Вот тебе Patagonia, а вот Chouinard Equipment. Делай с ними что хочешь, а я поехал в горы”.

У меня не было никакого опыта в бизнесе, и я начала обращаться за советом к разным людям. Звонила президентам

банков и говорила: “Мне тут дали в управление компании, а я понятия не имею, что с ними делать. Вот бы кто-нибудь мне помог”.

И они помогали. Если просишь людей о помощи — если признаешь, что чего-то не знаешь, — они в лепешку расшибутся, чтобы помочь. Так я и начала строить компанию. На самом деле я работала транслятором концепций и идей Ивона».

Фото из архива Patagonia



Кристина Макдивитт, директор и главный управляющий Patagonia в течение тринадцати лет. Серферс-Пойнт, Вентура, 1985 г.

Я никогда не считал себя бизнесменом. Я был скалолазом, серфером, каякером, лыжником, кузнецом. Нам нравилось делать хорошие инструменты, функциональную одежду — то, что было нужно нам самим и нашим друзьям. Единственным нашим с Малиндой имуществом был разбитый фургон

«форд» и многократно перезаложенный пляжный домик, который вот-вот конфискуют. А теперь у нас на руках оказалась компания с большими кредитами и сотрудники, которым нужно было кормить семьи.

Тщательно взвесив свои обязательства, финансовую ответственность, я в один прекрасный день осознал, что уже давно *стал* бизнесменом и, видимо, еще долго им буду. Мне стало понятно: чтобы остаться в этой игре, нужно начинать играть всерьез. Еще я знал, что не смогу быть счастливым, играя по принятым в мире бизнеса правилам. Мне хотелось максимально дистанцироваться от бледных покойников в костюмах, которыми полны рекламные журналы в самолетах. Если уж становиться бизнесменом, то на собственных условиях.

Одно из моих любимых высказываний о предпринимателях звучит так: «Если хочешь понять предпринимателя, посмотри на малолетнего преступника. Хулиган говорит своими действиями: это отстой, я буду делать то, что мне нравится». Единственное, что мне не хотелось менять, даже если я всерьез займусь бизнесом, — это то, что работа должна приносить радость каждый день. Необходимо мчаться на работу по утрам, перепрыгивая через две ступеньки. Быть в окружении друзей, которые могут одеваться как хотят, даже ходить босиком. Чтобы у всех был свободный график, позволяющий заниматься серфингом, когда приходит большая волна, раскатывать пухляк после хорошего снегопада или сидеть дома с больным ребенком. Нужно размыть границы между работой, игрой и семьей.

Нарушать правила, создавать свою действенную систему — творческая сторона управленческой работы, и это занятие по мне.

Но я не бросаюсь с головой в новое дело без хорошей подготовки.

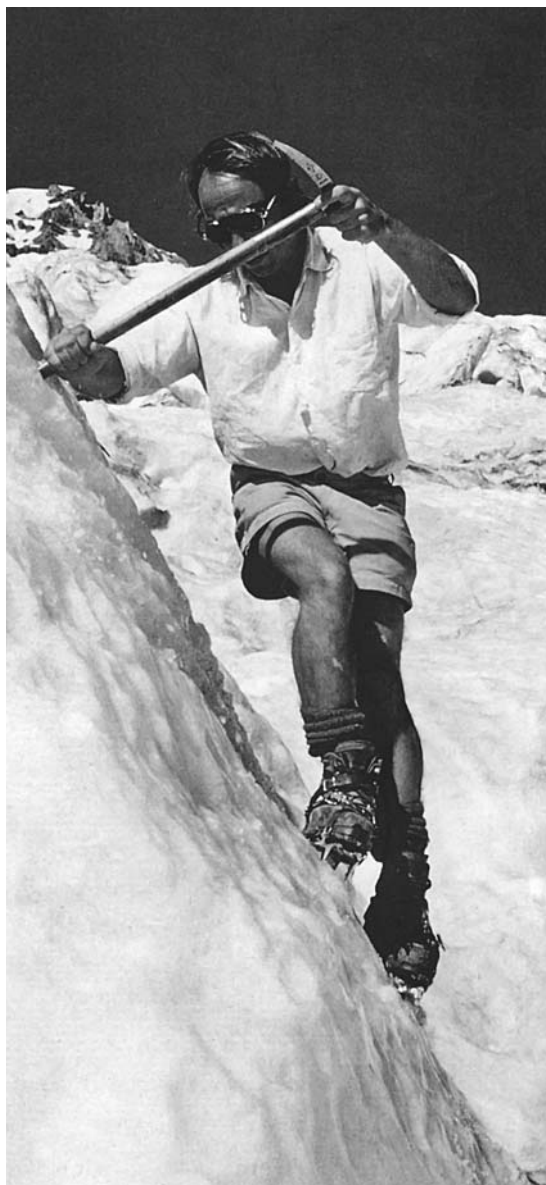


Фото Рэя Конклина

Демонстрация французской техники подъема с опорой на ледоруб *piolet ramasse*. В течение нескольких лет, пока я писал книгу «Ледолазание», я вел курсы по технике движения по снегу и льду. Мне нужен был дополнительный доход, и, кроме того, я решил, что лучшим способом научиться рассказывать о каком-то занятии будет опыт его преподавания. С каждым уроком описания методов получались у меня все лучше.

Например, в 1978 году я выпустил книгу о технике ледолазания. Я писал ее двенадцать лет, пришлось много ездить, лазить, изучать техники передвижения по снегу и льду во всех странах, серьезно знакомых с альпинизмом, чтобы создать на основе полученного опыта унифицированный вариант такой техники.

Так же я поступил и с бизнесом. В течение нескольких лет я читал, искал подходящую нам философию бизнеса. Особенно меня интересовали книги о японском и скандинавском стиле ведения бизнеса. Я знал: американский путь — лишь один из вариантов.

Я не видел ни одной американской компании, с которой мы могли бы взять пример. Они были или слишком крупными и консервативными, или разделяли совсем другие ценности. Хотя одна американская компания все-таки выделялась — Esprit, ею владели мои друзья Дуг и Сюзи Томпкинс. К концу 1970-х годов Esprit была гораздо крупнее нас, прошла через многие проблемы, с которыми мы только что столкнулись. Дуг и Сюзи оказали нам огромную помощь.

Дуг вместе с Ройалом Роббинсом, Реджем Лэйком и другими познакомил меня с каякингом. Мы называли себя Do Boys — игра слов, пародия на то, как японцы перевели выражение *active sports*, превратив его в *do sports*. Мой первый выезд с ними на реки южной части хребта Сьерра-Невада закончился пятнадцатью швами на лице, а со спиной было так плохо, что по дороге домой пришлось подобрать автостопщика и посадить его за руль. В те времена так учились опасным видам спорта; инструкторов, пособий не было.

КОМАНДА DO BOYS

Среди «участников» группы Do Boys был ведущий канала NBC Том Брокау. В интервью журналу Life Том рассказал о своем первом опыте ледолазания:

Самое сложное одиночное восхождение в вашей жизни?

Наверное, это было, когда мы с друзьями, среди которых был и Ивон Шуинар, поднимались на вулкан Рейнир по леднику Каутц. Я никогда прежде не ходил льду. Они примерно с полминуты поучили меня ходить в кошках и пользоваться ледорубом. Наверху нужно было пройти очень крутой участок открытого льда, где, если поскользнешься, улетишь на 300 метров. Я сказал Ивону: «Нужно связаться». — «Ни в коем случае, — ответил тот. — Если ты полетишь, полечу и я, а я этого не хочу. Это как ловить такси в Нью-Йорке: тут каждый за себя». Я многому научился у Ивона... Он учит смотреть на вещи под новым углом.

Life

26 ноября 2004 г.

Фото Дуга Томпкинса



Ребята из команды Do Boys после трехдневного первопрохождения участка Кларкс-Фок на реке Йеллоустон. Дуг Томпкинс, Роб Лессор, Джон Уоссон, Ивон Шуинар и Редж Лэйк, 1986 г.

Я всегда считал себя «человеком 80%». Мне нравится заниматься новым видом спорта, вообще чем-то новым с полной отдачей, пока не достигну в новом деле примерно восьмидесятипроцентного профессионализма. Чтобы двигаться дальше, уже

нужна одержимость, специализация, а мне это не интересно. Когда я выхожу на уровень 80%, я «отваливаюсь» и начинаю заниматься чем-нибудь другим. Может быть, этим объясняется многообразие линейки продуктов Patagonia и то, почему лучше всего у нас продается универсальная, многофункциональная одежда.

После того как мы пережили наш первый кризис (кредитную линию нам в конце концов открыли), своим приоритетом мы выбрали многофункциональную технологичную одежду. Все началось с поиска решения для одежды для высокогорных условий, где непредсказуемость погоды может стоить человеку жизни.

В то время альпинисты полагались на традиционные материалы с высоким поглощением влаги: хлопок, шерсть и пух. Наше же внимание привлек незаменимый атрибут рыбаков Северной Атлантики — свитер с синтетическим ворсом, обеспечивающий хорошую термоизоляцию. И самое главное, не впитывающий влагу.

Нужна была соответствующая ткань, на которой мы могли бы проверить свою идею, но найти ее было непросто. И вот однажды, в 1976 году, Малинда, ведомая интуицией, заехала в торговый комплекс «Калифорния» в Лос-Анджелесе. То, что мы искали, она нашла в магазине Malden Mills — фабрики, недавно оправившейся от банкротства и распродававшей запасы своих полиэстеровых тканей. Купили, пошили несколько курток и протестировали в высокогорных условиях. Куртки оказались удивительно теплыми. Ткань отлично обеспечивала теплоизоляцию, даже будучи мокрой, высыхала буквально за считанные минуты и позволяла уменьшить количество слоев одежды на альпинисте. И совсем не важно, что ткань эта изначально предназначалась для пошива кругов на сиденья унитадов.

Мы не могли себе позволить такие объемы, при которых ткань делали бы специально для нас, поэтому воспользовались складскими запасами Malden. Ткань у них была только

какого-то немислимого светло-коричневого и не менее противного бледно-голубого цветов. На выставке в Чикаго одна покупательница, пощупав ткань, спросила нашего торгового представителя, чей это мех. «Мадам, редчайшего сибирского голубого пуделя», — не растерялся тот. Несмотря на свой дурацкий вид и на то, что после первой же носки ворс начинал страшно лезть, эти синтетические куртки вскоре стали незаменимыми в походах.

Однако мало радости носить быстросохнущий теплоизолирующий слой поверх хлопчатобумажного белья, которое само впитывает выделяемую телом влагу. В 1980 году мы придумали термоизолирующее белье из полипропилена, который влагу отводил. Он использовался, например, для производства нетонущих морских канатов. Впервые его задействовали в «одежде» как нетканую подкладку в детских подгузниках.

Мы стали первой компанией, познакомившей туристов и альпинистов с концепцией многослойности в одежде. Суть ее такова: нижний, прилегающий к коже, слой отводит влагу, далее идет средний слой ворсистой ткани, обеспечивающий термоизоляцию, и, наконец, внешний плотный слой, который защищает от ветра и осадков.

Наш просветительский порыв оправдал себя. Совсем скоро мы стали встречать в горах все меньше хлопка и шерсти — и все больше облезлых голубых и коричневых курток, надетых поверх полосатого полипропиленового белья.

Ворсовая ткань и полипропилен имели мгновенный успех, у нас не было серьезных конкурентов. Но мы, тем не менее, продолжали работать над улучшением качества и устранением недостатков.

Ворсовую ткань удалось постепенно улучшить. Вместе с Malden мы разработали особый шерстяной флис, следом за ним — искусственную имитацию шерсти, которая не так

сильно лезла, и, наконец, ткань синчиллу (synchilla), очень мягкий двусторонний флис с крепким ворсом. Синчилла преподала нам важный бизнес-урок. Инновационные решения позволили реализовать возможности Malden Mills по привлечению финансирования, но ткань никогда бы не появилась без нашего активного участия в исследованиях и разработке. С этого момента мы начали вкладывать средства в собственные научно-исследовательские подразделения. Наши лаборатория и отдел разработки тканей сегодня — предмет зависти всей отрасли. Производители охотно сотрудничают с нами — они знают, что вместе с Patagonia смогут разработать ткани очень высокого качества.

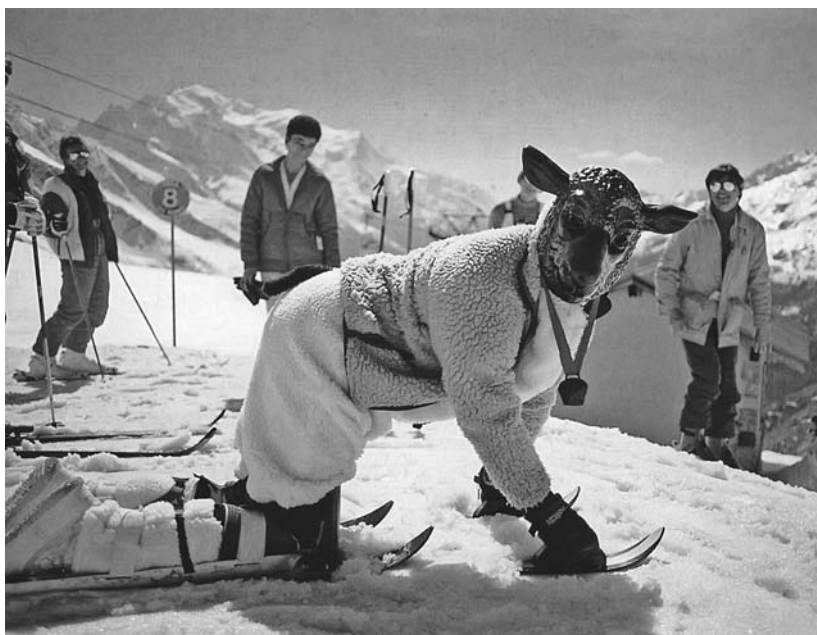


Фото Гэри Бигзема

Одна из моих любимых имиджевых фотографий:
наш флис в действии

Замена полипропилену у нас появилась совершенно неожиданно в том же году, что и синчилла. Хорошие идеи рождаются только тогда, когда ты поднимаешься выше уровня выпускаемого тобой продукта. В 1984 году, бродя по выставке спортивных товаров в Чикаго, на одном из стендов я наткнулся на полиэстеровые футболки — сотрудники стенда демонстрировали, как легко их можно очистить от травяных пятен.

Компания Milliken разработала технологию, при которой поверхность волокна протравливалась и становилась гидрофильной, то есть поглощающей влагу.

«Забудем о футболках, — подумал я. — Вот идеальное волокно для нижнего белья!» Обычный полиэстер приходилось долго сушить, а травление позволяло волокнам отлично собирать воду, но при этом не удерживать ее внутри себя. Получилась отличная быстросохнущая ткань!

Наши более консервативные сотрудники предлагали не спешить с нововведением, мы только-только разобрались с синчиллой. Полипропилен и шерстяной флис давали нам 70% продаж. Но невозможно все заранее предугадать, пока не ввяжешься в драку. Часто поэтапное внедрение представляет куда больший риск, потому что можно легко потерять преимущества первооткрывателя.

Я же верил в полиэстер, потому что знал рынок. И мы начали перестраивать линию производства белья из полипропилена на работу с новой тканью из полиэстера, капилена. Ключевые заказчики быстро оценили преимущества капилена и синчиллы, продажи резко пошли вверх. Другим компаниям, только начавшим представлять на рынке аналоги наших первых флисовых и полипропиленовых вещей, пришлось несладко.

Конкуренты вообще постоянно наступали нам на пятки, но нам удавалось постоянно улучшать и модернизировать свой продукт. В начале 1980-х годов мы сделали еще один важный шаг вперед. В то время вся экипировка для активного

отдыха была коричневой, зеленой, в лучшем случае цвета ржавчины. Мы же раскрасили наши модели в яркие тона, добавили кобальт, бирюзовый, кармин, манго, мокко, цвет морской пены. Одежда от Patagonia, оставаясь простой и ноской, превратилась из пресной в вызывающую. Это сработало, конкурентам потребовалось почти десять лет, чтобы догнать нас.

Быстро растущая популярность кричащих цветов, рост интереса к технологичным тканям вроде синчиллы круто повернули колесо нашей фортуны. Лейбл Patagonia вошел в моду, как вошли в нее однажды регбийные фуфайки; наша популярность вышла далеко за пределы круга любителей туризма и альпинизма, охватив даже завзятых модников. И хотя в своих каталогах мы по-прежнему отводили самое большое место многослойной одежде для любителей испытать себя в самых суровых условиях, лучше всего у нас продавались самые простые вещи: свободные пляжные шорты, куртки-бомберы из синчиллы с верхним непромокаемым слоем.

С середины 1980-х по 1990 год продажи выросли с 20 до 100 миллионов долларов. Мы с Малиндой богаче от этого не стали, все доходы оставались в компании. Рост этот во многих отношениях был делом очень увлекательным, скучать нам точно не приходилось. Новые сотрудники, даже те, кто приходил на самые низкооплачиваемые должности в магазины или на склад, могли очень быстро получить повышение. На некоторые позиции мы искали людей целенаправленно, могли похвастаться тем, что у нас работают лучшие из лучших специалистов в швейной промышленности, аутдор-индустрии*. Но большинство новых сотрудников попадали к нам через хорошо налаженную систему сарафанного радио. Как только открывалась вакансия, наши сотрудники сообщали о ней своим друзьям, друзьям друзей, родственникам.

* Индустрия производства одежды и экипировки для занятий экстремальными видами спорта, путешествий, активного отдыха. *Прим. ред.*

Рост Patagonia не изменил нас с Малиндой. Мы по-прежнему бежали на работу вприпрыжку. Там нас окружали друзья, которые одевались как им нравится. В обед народ бегал, занимался серфингом или играл в волейбол в большой «песочнице» за офисом. Компания спонсировала лыжные, горные вылазки, и, конечно, бессчетное количество поездок предпринимались самостоятельно нашими коллегами, выезжавшими в пятницу в горы Сьерра-Невады и возвращавшимися в понедельник утром, к началу рабочего дня, усталыми и счастливыми. Рост привел к некоторым структурным изменениям. В 1984 году мы сменили название нашего холдинга Great Pacific Iron Works на Lost Arrow Corporation. Lost Arrow контролировала деятельность компаний-производителей, Patagonia, занимавшейся проектированием, производством и продажей одежды, и Chouinard Equipment (то же в сфере снаряжения). Great Pacific Iron Works теперь управляла розничными магазинами, а Patagonia Mail Order отвечала за почтовую рассылку товаров. В том же году мы построили новое административное здание для Lost Arrow. В нем нет ни одного персонального кабинета, даже у руководства. Такой способ размещения порой отвлекает от сосредоточенной работы, но зато способствует свободному общению, открытости информации. Руководители работают все вместе в большом помещении, которое сотрудники быстро окрестили «загоном». Мы открыли столовую со здоровой, в основном вегетарианской, едой, где сотрудники могли собираться в любое время. Организовали там же, по настоянию Малинды, ясли — центр детского развития Great Pacific. В то время таких центров в стране было всего полторы сотни, а сегодня уже более трех тысяч. Дети под присмотром воспитателя играли во дворе, обедали с мамами и папами в столовой. Все это создавало скорее семейную, нежели корпоративную, атмосферу в компании. Мы ввели также — в основном для

молодых родителей, но, собственно, и для всех желающих — гибкий график и посменную работу.

Мы никогда не стремились преднамеренно идти наперекор традиционной корпоративной культуре. Мы просто пытались сохранять собственные традиции. Когда-то они казались странноватыми, но те времена давно прошли. Многие американские компании сегодня приняли на вооружение философию большей свободы на рабочих местах, мы только сыграли в этом свою роль.

МАЛИНДА О НАШИХ ЯСЛЯХ

Все начиналось спонтанно. Главной причиной появления у нас яслей стало то, что Фросты начали приводить своих детей на работу, и мы следом за ними. Мы принимали новых сотрудников, те тоже приводили своих детей. Детские люльки стояли прямо за мониторами, к ужасу тех, кто понимал, что такое компьютер. Но только с появлением одного малыша-крикуна мы осознали, какой хаос создают младенцы на рабочем месте. Его мать обычно выходила и сидела со своим страдальцем в машине, а нас мучила совесть.

Идея выделить деньги и помещение (и то и другое было в дефиците) для детей горячо обсуждалась следующие пару лет. Мы понятия не имели, как открывают детские центры, но родители настаивали. Далеко не сразу после открытия мы поняли, насколько это была радикальная идея, чреватая проблемами с законом и истеричными родителями. И расслабились только после того, как нашли Аниту Фэртоу, специалиста по воспитанию детей. Она участвовала в разработке законов и стандартов в области семейных рабочих мест, которые теперь кажутся всем привычными.

Анита привела нас к еще большей социальной революции — введению оплачиваемого декретного отпуска. Когда матери одна за другой начали появляться у нас прямо из роддома с младенцами на руках, Анита и ее персонал подняли бунт. Родители ответили тем же. Когда я по незнанию объявила, что приносить младенцев можно не раньше чем в восемь недель, родители возмутились. «Что мы будем есть и чем платить по кредитам?» — кричали они и грозились уволиться.

Любые вопросы, связанные с детьми, всегда начинаются с драмы. Мы согласились оплачивать отпуск по уходу за детьми, подставив пилюлю тем, что отпуск могли брать и отцы. Годы идут, некоторые из воспитанников наших яслей сами уже стали родителями, наши методы стали федеральным законом — и не последнюю роль в этом сыграл талант Аниты как лоббиста.

И. Ш.

Фото из архива Patagonia



Обед в детской комнате

Однако в развитии непосредственно бизнеса мы действовали скорее традиционными методами, описанными в учебниках: увеличение ассортимента, открытие новых дилерских и собственных магазинов, формирование новых зарубежных рынков. И вскоре перед нами встала серьезная опасность вырасти из собственных «штанишек». Рост спроса ставил под

удар принципы, которые мы установили сами для себя как производителя лучшего снаряжения. Может ли компания, претендующая на звание производителя туристической одежды высшего качества, вырасти до размеров, например, Nike? Может ли трехзвездочный французский ресторан на десять столиков поставить еще пятьдесят и сохранить при этом качество блюд? Эти вопросы преследовали меня в 1980-х годах, когда Patagonia начала активно расти. Другая проблема мучила еще больше — разрушение мира естественной природы. Когда я возвращался лазить, заниматься серфингом или рыбачить в давно знакомые места в Непале, Африке, Полинезии, я собственными глазами видел, что с ними произошло за несколько лет, пока меня там не было.

Я продолжал практиковать принцип «руководства в отсутствии», испытывая нашу экипировку и снаряжение в экстремальных условиях Гималаев и Южной Америки. Я был «внешним» сотрудником, моей задачей было привозить новые идеи. Компании обязательно нужен человек, который выходил бы за ее стены, чтобы померить мировую температуру «за бортом». Многие годы я возвращался в радостном возбуждении, с кучей идей о новых продуктах, рынках, материалах. А потом стал замечать, как быстро меняется мир, и все чаще возвращался домой уже с историями об экологических и социальных бедствиях.

В Африке с ростом численности населения исчезают леса и пастбища. Глобальное потепление растапливает ледники, на которых вершилась альпинистская история континентов. Появление СПИДа и вируса лихорадки Эбола совпало с вырубкой лесов и массовой охотой на лесных животных, в том числе на инфицированных шимпанзе.

Я был на сплаве на каяках на русском Дальнем Востоке, еще до развала Советского Союза, и видел, что русские в гонке вооружений за Соединенными Штатами уничтожили большую

часть страны. Добыча нефти, минеральных ресурсов и древесины привела к истощению земли, а неудачные попытки индустриализации — к загрязнению городов и сельскохозяйственных угодий. Они кусали руку, которая их кормила.

У себя дома я видел, как закатывают в асфальт и бетон береговую линию и холмы Южной Калифорнии. В Вайоминге, где я тридцать лет кряду проводил летние месяцы, я с каждым годом видел все меньше диких животных, ловил рыбу все меньших размеров и неделями страдал от отупляющей, бьющей все рекорды жары. Но большинство экологических бед взглядом не окинешь. Я читал о стремительном разрушении плодородного слоя почвы, загрязнении грунтовых вод, о сплошных вырубках тропических лесов, все возрастающем списке растений, животных и птиц, находящихся под угрозой исчезновения, а еще о том, что жителей некогда девственно чистой Арктики сегодня предостерегают от употребления в пищу местных животных и рыбы, которые заражены токсинами, выброшенными индустриальными странами.

Мы постепенно начали понимать, что неравные бои, которые ведут маленькие, но упорные группы людей за спасение клочков своей естественной среды обитания, могут принести серьезные результаты. Первый такой урок мне преподали в начале 1970-х годов. Мы с друзьями пошли в кино смотреть фильм о серфинге. В конце сеанса к зрителям вышел молодой серфер и попросил прийти на заседание муниципального совета, чтобы высказаться против плана обустройства устья реки Вентура. Это было одно из лучших мест для серфинга в нашем районе, причем всего в полукилометре от здания Patagonia.

Мы с друзьями пошли на собрание. На тот момент мы довольно смутно представляли себе, что река Вентура, оказывае-

А на самом деле в 1940-е годы по реке ежегодно поднимались четыре-пять тысяч форелей. Потом построили две дамбы, изменили естественное течение реки. Единственной водой, доходившей до устья, не считая зимних осадков, стали стоки очистных станций. На заседании муниципального совета выступили эксперты, они убеждали всех, что река мертва, а строительство канала никак не повлияет на птиц, диких животных и на риф, создававший в устье хорошие волны для серфинга.



Фото из архива Patagonia

Местные рыбаки с радужной форелью из реки Вентура. 1920 г.

Следом за ними юный аспирант Марк Капелли показал собравшимся слайд-шоу, фотографии, сделанные им вдоль реки, — там были птицы, живущие в ивах, ондатры, водяные ужи и угри, мечущие икру в дельте. А когда он показал слайд с радужной форелью, весь зал аплодировал стоя. Оказывается, несколько десятков форелей продолжали метать икру в нашей «мертвой» реке!

План обустройства не прошел. Мы выделили Марку рабочее место в нашем офисе, завели почтовый ящик и начали делать небольшие отчисления, чтобы помочь ему в его сражении за Вентуру. Когда появлялись новые планы обустройства, группа «Друзей реки Вентура» работала над тем, чтобы их отклонить, и еще над проблемами очистки воды, увеличения водостока. Популяция диких животных и птиц на берегах выросла, больше форели стало метать икру. Марк научил нас двум важным вещам: даже на самом низком уровне можно что-то изменить, восстановить разрушенную среду обитания. Нас вдохновила его работа, и мы начали делать регулярные отчисления в пользу маленьких групп, занимавшихся сохранением или восстановлением естественной среды обитания. Мы сознательно не желали иметь дело с крупными природоохранными организациями с раздутыми штатами, управленческими расходами и налаженными связями с корпорациями. В 1986 году мы взяли обязательство ежегодно жертвовать этим группам 10% нашей прибыли. Позже подняли эту сумму до 1% от объема продаж, или 10% прибыли до вычета налогов, в зависимости от того, какая цифра будет больше. С тех пор мы всегда, и в плохие, и в хорошие годы, выполняли свое обязательство.

В 1988 году мы запустили первую национальную экологическую кампанию в поддержку альтернативного плана по деурбанизации Йосемитской долины. Мы попросили хороших авторов написать для нас небольшие эссе и разместили их в каталоге и на специальных стендах в наших магазинах. Мы все больше углублялись в эту работу, проводили кампании в поддержку восстановления рек и популяций в них лосося против Генерального соглашения по тарифам и торговле, генетически модифицированных продуктов, интенсификации грузовых перевозок через Альпы и в поддержку Проекта нетронутых лесных территорий.

Мы понимали, что нужно не только бороться с внешними проблемами, но и внимательно анализировать деятельность собственной компании, старались минимизировать собственный вклад в загрязнение окружающей среды. В 1984 году мы первыми в США выпустили свой каталог на вторичной бумаге. Результат был ужасным. Бумага плохо держала краску, фотографии вышли смазанными, цвета мутными. Но мы спасли 14 500 деревьев. К следующему году качество бумаги уже значительно улучшилось. Мы начали применять в строительстве и ремонте повторно используемые и менее токсичные материалы, сотрудничали с Wellman и Malden Mills в вопросах полиэстера вторичной переработки для синчиллы.

А мы тем временем продолжали расти. У нас было так много побед на разных фронтах в конце 1980-х годов, и мы начинали верить, что это будет продолжаться вечно, надо просто делать то, что делаем.

Нельзя сказать, что все нам давалось легко. Мы постоянно «вырастали» из возможностей поставщиков, банков, внутренних информационных систем. Каждые два года нам приходилось покупать более мощный и громоздкий сервер. Сам я компьютером не пользуюсь, вообще не интересуюсь никакой электроникой, но однажды подумал, что нужно хотя бы сходить в компьютерный зал, посмотреть на новый сервер IBM System 38, который все в компании звали «Роско». Увидел большую металлическую штуковину, воскликнул: «И за это заплатили четверть миллиона долларов?» — «Нет, — сказал менеджер. — Это кондиционер. А «Роско» вот тут».

Мы с Малиндой часто спорили с менеджерами, настаивали на более умеренном, «естественном» росте, особенно в оптовых продажах. Но при этом требовали от тех же менеджеров расширения розничной торговли, роста заказов по почте,

развития прямой связи с покупателями, международного бизнеса, который мог бы уравнивать спад продаж во время низкого сезона на домашнем рынке. Мы добивались открытия новых линеек товаров для отдельных видов спорта и к 1989 году уже предлагали высокотехнологичные куртки для альпинизма, любителей горнолыжного спорта, сплава, рыбалки, парусного спорта, термоизолирующую одежду и нижнее белье для активного отдыха. И все равно основной рост происходил за счет менее технологичной одежды и расширения оптовых продаж. У новых линеек, ориентированных на разные виды спорта, были проблемы с качеством, доставкой, продажами. Инкубационный период для новых товаров вырос с одного года до двух.

Первый крупный кризис настиг нашу компанию не по причине обвала продаж, а из-за проблем с законом. В конце 1980-х годов на компанию Chouinard Equipment было подано несколько исков. Ни один из них не был связан с отказами снаряжения и альпинизмом вообще. На нас подали в суд мойщик окон, сантехник, рабочий сцены и человек, сломавший лодыжку в соревнованиях по перетягиванию каната. Все они пользовались нашими альпинистскими веревками. Основанием для подачи иска в каждом случае было неправильно составленное предупреждение. Мы не уведомили клиентов должным образом об опасностях, связанных с использованием оборудования в самых непредсказуемых для нас ситуациях. Потом поступил более серьезный иск от семьи адвоката, погибшего из-за неправильно надетой обвязки нашего производства на занятии скалолазанием для новичков.

Адвокаты истцов думали так: Chouinard Equipment и Patagonia — одна и та же корпорация, и раз у Patagonia дела идут хорошо, их можно подоить. Наша страховая компания отказалась от борьбы по этим искам, уплатив штрафы без

судебных разбирательств. За год наши страховые платежи выросли на 2000%. В конце концов Chouinard Equipment Ltd. объявила о процедуре банкротства по главе 11*. Это позволило сотрудникам собрать необходимый капитал и выкупить контрольный пакет акций. Они переехали в Солт-Лейк-Сити, основали собственную компанию Black Diamond Ltd., которая продолжает выпускать лучшее в мире снаряжение для альпинизма, скалолазания и лыжного бэккантри**.

Когда мы не были заняты судебными процессами, бессонные ночи обеспечивал нам международный бизнес. У нас был очень тяжелый, сопряженный с большими потерями старт в Европе. Первый европейский магазин мы открыли в 1987 году во Франции, в Шамони, главном центре альпийского скалолазания, а следующий — только в 1989 году в Токио. И это притом что в США мы стабильно открывали ежегодно по два новых магазина.

Компании Patagonia Mail Order, занимавшейся рассылкой товаров по почте, тоже приходилось несладко. Мы отказались от привычных в этом бизнесе стратегий аренды списков почтовых адресов и рассылки «новых» каталогов, в которых менялись только обложки. Кроме того, мы не сумели эффективно управлять запасами высылаемых по почте товаров. Они накапливались, излишки передавались обратно в подразделение оптовых продаж, которому приходилось выбрасывать их на ежегодные распродажи в наших магазинах.

* Глава 11 Кодекса США о банкротстве позволяет произвести реорганизацию компании, находящейся под угрозой банкротства. Согласно процедуре, должник имеет 120 дней на подачу плана реорганизации. *Прим. перев.*

** Это пешее восхождение на вершины, не оборудованные механизированными средствами подъема (канатными дорогами и др.), с дальнейшим спуском на лыжах или сноубордах по неподготовленным склонам. Этот набирающий популярность вид активного отдыха представляет собой синтез горного туризма и зимних видов спорта. *Прим. ред.*

Нашим оптовикам удавалось избегать чрезмерных излишков. Мы по-прежнему отказывались продавать товар универсамам и сетям магазинов спортивных товаров, хотя они постоянно к нам обращались. Сократили в два раза число дилеров, повысив собственные обязательства перед наиболее лояльными и заинтересованными. Но оптовая торговля по-прежнему опиралась на рост продаж в основном нетехнологичной части нашего ассортимента. Трудно было продавать одежду для гребного и парусного спорта, рыбалки нахлыстом — приходилось конкурировать с общепризнанными специализированными компаниями. Мы опасались, что общий имидж Patagonia в итоге станет восприниматься как ориентированный на спортивную одежду в целом.

Фото Дуга Томпкинса



Заброс мушки в Лаго-Фаньяно. Тьерра-дель-Фуэго, Аргентина.
Не пытайтесь повторить этот трюк, если у вас вставные челюсти!



Фото Онне ван дер Валь

В период с 1985 по 1990 год мы делали очень хорошую штормовую экипировку для профессионального парусного спорта, но не смогли построить из этого жизнеспособный бизнес. Серьезных мореходов очень мало, а тем, кто катается по выходным, не нужна дорогостоящая штормовая экипировка. В 1991 году линия одежды для парусного спорта пала жертвой нашего режима жесткой экономии.

В конце концов мы поняли, что нам нужен свежий взгляд на происходящее. Мы с Малиндой, CEO* и CFO** стали искать консультанта. Им оказался Майкл Ками, человек с опытом стратегического планирования для IBM и выведения из кризиса компании Harley-Davidson. Мы полетели во Флориду на встречу с ним. Доктор Ками оказался бородачом лет за семьдесят, с неумной энергией, скрипучим голосом и сильным акцентом. Жил он на огромной яхте, ходил в капитанской фуражке и расстегнутой рубашке с эполетами.

Ками сказал: чтобы помочь нам, ему нужно знать, почему мы, собственно, занялись бизнесом. Я рассказал об истории нашей компании, что считаю себя ремесленником, который только волей случая вырос в успешного бизнесмена. Рассказал, что всегда мечтал, когда у меня будет достаточно денег, уйти под парусом куда-нибудь в южные моря Тихого океана в поисках идеальной волны и самой крупной рыбы. Мы познакомили его с программой «десяти процентов», с тем, что только в прошлом году передали миллион долларов более чем двум сотням экологических организаций, что главная причина, по которой мы продолжаем заниматься бизнесом, — это возможность зарабатывать деньги, чтобы они могли приносить другим пользу.

Доктор Ками немного подумал и сказал: «Мне кажется, все это полная чушь. Если вы это серьезно, насчет раздачи денег, продайте компанию за сто миллионов, оставьте пару себе, остальное вложите в фонд. Тогда можно инвестировать основной капитал и раздавать уже по шесть-восемь миллионов ежегодно. А если продадите правильному покупателю, так он, возможно, еще и продолжит вашу программу отчислений, потому что это хорошая реклама».

* Chief Executive Officer — главный исполнительный директор. *Прим. ред.*

** Chief Financial Officer — финансовый директор. *Прим. ред.*

Мои менеджеры начали возражать.

— А *вам*-то чего беспокоиться? — сказал доктор Ками, поворачиваясь к ним. — Вы молодые, работу себе найдете!

Я сказал, что меня тревожит судьба компании после ее продажи.

— Так, может, вы сами себя надуваете, — сказал он, — на счет того, зачем вы в бизнесе?

Это было как удар палкой по голове от дзенского мастера. Но вместо того чтобы обрести просветление, мы ушли с яхты в еще большей растерянности.

Я продолжал поиски ответа на вопрос, зачем *на самом деле* мне бизнес, когда в 1991 году после ежегодного роста продаж на 30–50% и попыток охватить все и сразу Patagonia вдруг оказалась в тупике. В стране начался экономический спад. Но кризис нас настиг отнюдь не в форме падения продаж, а «всего лишь» в виде их 20%-го роста! Мы же по инерции в своих производственных планах ориентировались на 40%, и недополученные 20% чуть нас не прикончили. Дилеры сокращали заказы, запасы на складах росли. Почтовая рассылка, международные подразделения возвращали товары на склад. Мы сократили, насколько могли, производство, приостановили набор новых людей, отменили некритичные командировки, снижали цены на новые продукты, прекращали маргинальные сделки.

Но кризис усиливался. Наш главный кредитор Security Pacific Bank, сам оказавшийся в тяжелой финансовой ситуации, сократил нашу кредитную линию в два раза. Чтобы уложиться в новые кредитные рамки, пришлось решительно сокращать расходы.

Нам еще никогда не приходилось увольнять людей, чтобы сократить расходы компании. На самом деле мы вообще никогда и никого не увольняли. Наша компания была не просто похожа на большую семью — для многих она *была* семьей,

мы всегда брали на работу друзей, друзей друзей, родственников. Увольнения неприятны для любой компании, а для нас сама эта идея была чем-то немыслимым. Когда замаячила перспектива увольнений, напряжение в компании стало почти невыносимым.

Мы рассматривали разные варианты: сокращения заработной платы, рабочих часов, но в конечном счете поняли, что решить проблему смогут только увольнения. 31 июля 1991 года, в Черную среду, мы расстались со 120 сотрудниками — 20% нашего штата. Это был самый черный день в истории компании.

Фото из архива Patagonia



Пеший поход Patagonia по Патагонии. 1991 г.

Компания не рассчитала свои ресурсы и возможности. Мы, как и вся мировая экономика, оказались зависимыми

от собственного роста, который больше не могли поддерживать. Требовалась смена приоритетов.

Я повез десяток топ-менеджеров в Аргентину, в поход по продуваемым всеми ветрами горам настоящей Патагонии. Пока бродили по нетронутым просторам, мы спрашивали сами себя: зачем вообще нам нужен бизнес, какой мы хотим видеть компанию? Компанией-миллиардером? Может быть, но только если при этом мы по-прежнему сможем гордиться своей продукцией. Мы обсуждали, как уменьшить вред, причиняемый нашей компанией окружающей среде. Говорили о ценностях, которые привели каждого из нас именно в Patagonia.

По возвращении мы собрали первый совет директоров, в который вошли близкие друзья и пользующиеся доверием эксперты. Одним из таких был писатель и убежденный защитник природы Джерри Мандер. Как-то на одном заседании совета, когда мы пытались сформулировать концепцию деятельности нашей компании, Джерри сбежал от всех, а затем вернулся с превосходным текстом в руках.

Вот что представил совету Джерри Мандер:

НАШИ ЦЕННОСТИ

Мы исходим из предпосылки, что для жизни на планете Земля сегодня наступили сложные времена, когда главным вопросом для общества становится возможность выживания. Там, где вопрос выживания не стоит, важнейшими станут вопросы качества жизни и ухудшения состояния естественного мира, сокращения биологического и культурного многообразия и систем жизнеобеспечения на нашей планете.

Коренные причины сложившейся ситуации кроются в ценностях, лежащих в основе нашей экономической системы, в том числе в этике делового мира. Эти сомнительные ценности включают примат постоянного роста, экстенсивного развития и краткосрочных прибылей над факторами качества, устойчивости,

здоровья человека и окружающей среды и благополучия людских сообществ.

Основополагающей задачей нашей компании является стремление с учетом вышеизложенных условий изменить сложившуюся иерархию корпоративных ценностей, а также производство товаров, служащих улучшению условий жизни человека и состояния окружающей среды.

В целях реализации этих задач мы будем принимать рабочие решения на основании приведенного ниже списка ценностей. Они даны не в порядке важности. Все они для нас равнозначны и отражают наше представление об «экологии» ценностей, необходимой для экономической деятельности, направленной на минимизацию последствий экологического и социального кризиса нашего времени.

- Все решения в нашей компании принимаются с учетом условий экологического кризиса. Мы должны делать все возможное, чтобы не причинять вред. Наши действия должны по мере возможности служить решению этих проблем. Вся наша деятельность в этом направлении будет регулярно подвергаться оценке и пересмотру в целях постоянного улучшения.
- Мы уделяем максимальное внимание качеству продукта, то есть его долговечности, минимальному использованию природных ресурсов (включая материалы, энергетическое сырье и транспорт), многофункциональности, современности, а также той красоте, что свойственна вещам, идеально подходящим для своих задач. Хотим особо отметить, что быстро меняющаяся мода не имеет отношения к ценностям нашей компании.
- Совет директоров и руководство компании осознают, что благополучие населения является необходимым условием для устойчивости состояния окружающей среды. Мы считаем себя неотъемлемой частью сообщества, включающего наших сотрудников, соседей, поставщиков и покупателей. Мы признаем свою ответственность в отношении этих людей и принимаем решения с учетом пользы для всех. При наборе персонала мы руководствуемся принципом приема людей, разделяющих наши основополагающие ценности, вне зависимости от наших культурных или этнических различий.
- Мы стремимся получать прибыль от нашей деятельности, но это не является для нас главным приоритетом. Расширение и рост — не базовые ценности нашей компании.

- В целях способствования уменьшению негативного воздействия нашей деятельности на окружающую среду мы облагаем себя ежегодной пошлиной в размере 1% от валового объема наших продаж либо 10% от прибыли, в зависимости от того, что больше. Все полученные таким образом средства передаются в пользу местного сообщества и экологических активистов.
- На всех уровнях своей деятельности — на уровне совета директоров, руководства и сотрудников — Patagonia приветствует активность и инициативность в продвижении наших ценностей. Сюда входят действия, направленные на изменение ценностей и поведения в более широких деловых кругах, а также добровольческая и финансовая поддержка инициатив разного уровня, направленных на решение существующих экологических и социальных проблем.
- В нашей внутренней деятельности руководители высшего звена будут работать единой группой и с максимальной прозрачностью. Это понятие включает политику открытости, при которой у сотрудников есть легкий доступ к решениям, с учетом естественных ограничений, связанных с личной информацией и коммерческой тайной. На всех уровнях деятельности компании мы приветствуем открытое общение, дух сотрудничества и максимальную простоту, что не исключает нашего стремления к развитию и инновациям.

И. Ш.

Мы понимали, что неконтролируемый рост поставил под угрозу ценности, которые проповедовала наша компания и которые привели ее к успеху. Их невозможно было изложить в виде инструкции. Были нужны направляющие указатели философского, мотивационного плана. И мы создали эту философию, свод базовых принципов для каждого крупного департамента и направления.

Пока менеджеры обсуждали меры, которые необходимо предпринять в условиях кризиса продаж, я проводил семинары с сотрудниками, разъясняя им главный смысл философии

компании. Мы выезжали целым автобусом куда-нибудь в Йосемити или на полуостров Марин-Хедленд, устраивали лагерь, собирались в тени деревьев, чтобы поговорить. Моей целью было донести до каждого сотрудника нашу деловую и экологическую этику, наши ценности. Когда денег перестало хватать на аренду автобуса, мы разбивали наш лагерь в близлежащем лесном заповеднике Лос-Падрес.

Сейчас я понимаю, что пытался тогда, в критические для компании дни, передать сотрудникам личный опыт, опыт альпиниста, серфера, каякера, рыбака. Занятия опасными видами спорта научили меня одной важной вещи: никогда не делать того, что тебе не по силам. Когда стоишь на самом краю, не нужно переступать черту. Важно быть честным с собой, знать свои силы, слабости, жить «по средствам». Это же правило работает в бизнесе. Чем больше компания пытается стать тем, чем она не является, чем больше стремится заполнить «все и сразу», тем скорее она погибнет.



Фото из архива Patagonia

Урок философии. Марин-Хедленд, Сан-Франциско

Я много лет изучал философию дзен-буддизма. В дзенском искусстве стрельбы из лука нужно забыть о цели, сконцентрироваться на движениях, необходимых для того, чтобы выпустить стрелу. Отрабатываешь положение тела, движение руки назад к колчану, плавное извлечение из него стрелы, установку ее на тетиву, правильное дыхание, выпуск стрелы. Когда достигаешь совершенства в каждом из элементов, стрела не сможет пройти мимо цели. Такова же и философия скалолазания. Если сосредоточишься на движениях, на самом *процессе* подъема, дойдешь до вершины. Я понял, что бизнес — идеальный объект для философии дзен.

Когда я разъяснял сотрудникам Patagonia принципы нашей философии, я еще не представлял, что нужно сделать, чтобы вытащить компанию из ямы. Но знал, что пример ответственности, разумной устойчивости — это не американские компании, а индейцы-ирокезы с их планированием на семь поколений вперед. Ирокезы, когда им нужно было принять решение, назначали человека, который представлял будущего потомка в седьмом колене. Если Patagonia сумеет выйти из кризиса, мы должны принимать решения исходя из того, что останемся в этом бизнесе еще на сотню лет. И расти теми темпами, которые сможем поддерживать в течение этого долгого времени.

Занятия помогли мне получить ответ на вопрос доктора Ками. Через тридцать пять лет я наконец понял, зачем занимаюсь бизнесом. Да, я действительно хотел жертвовать деньги на охрану окружающей среды. Но еще сильнее мне хотелось, чтобы Patagonia явила собой пример другим компаниям, стремящимся к ответственному руководству и устойчивому развитию, как стали когда-то примером для других наши крючья и ледорубы. Я вспомнил, как пришел к идее бизнеса, когда вернулся домой после гор, и в голове крутились мысли, как улучшить собственную экипировку и снаряжение. Я осознал,

насколько определяющими для Patagonia были высокие стандарты качества. В выпускаемых нами продуктах не было случайных деталей, каждый элемент рубашки, куртки или штанов отвечал принципу целесообразности.

Выход из кризиса 1991 года был достаточно стремительным. Мы в одночасье стали более сфокусированной, трезвомыслящей компанией, ограничившей рост устойчивым темпом, компанией с разумным расходом средств и осмозрительным руководством. В течение последующих трех лет мы оптимизировали «вертикаль власти», объединили все складские запасы в единую систему, наладили централизованное управление всеми каналами продаж.

Я слышал, что проницательные инвесторы и банкиры не доверяют растущим компаниям, пока те не проявят себя и не преодолеют один серьезный кризис. Если это так, то мы проверку прошли.

Я рад, что не послушался совета доктора Ками. Если бы я продал тогда компанию и вложил деньги в фондовый рынок, сегодня я вполне мог бы оказаться ни с чем, у меня не было бы средств на поддержку природоохранных организаций. И никогда бы я не увидел — пусть и на горьком опыте — аналогии между нерациональным стремлением Patagonia к поступательному росту и таким же стремлением всей нашей современной индустриальной экономики.

В 1992 году в журнале Inc появилась статья с негативным отзывом о нашей компании. В завершение автор ставил под сомнение наши шансы дожить до конца 1990-х годов: «Ивон Шуинар преподносит свою компанию как пример для будущего, однако на деле ее время, похоже, истекло».

Мы переваляли за отметку второго тысячелетия и, надо сказать, неплохо себя чувствуем. Темпы нашего роста ежегодно составляют около 5%, мы получаем от своей работы не только прибыль, но и признание. Журнал Working Mother

включил нас в список «100 лучших компаний для работающих матерей», а Fortune — в «100 лучших работодателей». Наши каталоги и сайт получили двадцать золотых и серебряных наград журнала Catalog Age. В 2004 году Patagonia заняла четырнадцатое место среди лучших компаний среднего бизнеса в конкурсе исследовательского института Great Place to Work и Американского общества управления персоналом.

В 1994 году мы выпустили первый внутренний отчет по оценке воздействия на окружающую среду. Проведя анализ полного жизненного цикла всех четырех наиболее часто используемых нами волокон — хлопка, шерсти, полиэстера и нейлона, — мы пришли к выводу, что самый большой ущерб окружающей среде наносит выращиваемый промышленным способом хлопок. К весне 1996 года вся производимая Patagonia хлопчатобумажная одежда стала изготавливаться из стопроцентного органического хлопка. В 1997 году мы создали линию однотонных футболок из органического хлопка Beneficial T's. В 1993 году первыми начали выпускать куртки из синчиллы на основе волокна из переработанных пластиковых бутылок.

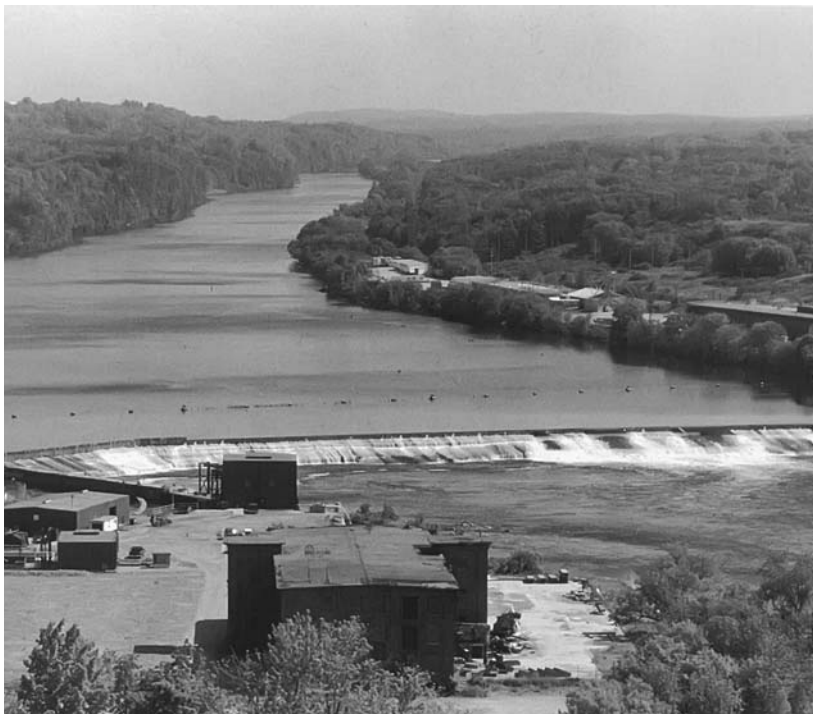
Еще в 1997 году мы основали компанию Water Girl USA, выпускающую женскую одежду для серфинга и водных видов спорта, запустили линию одежды для скалолазания Rhythm. Эти два лейбла, а также одежда из капилены сейчас показывают самые высокие темпы роста.

В 2004 году мы запустили программу Ocean Initiative. Будущее Patagonia видится нам в гармоничном балансе между товарами для горных видов спорта, увлечений, связанных с дикой природой, и товарами для активных водных видов спорта и отдыха на море.

В 2004 году у нас было около двадцати собственных магазинов в США, еще пятнадцать в Европе и Японии. Большинство этих магазинов располагаются в старинных зданиях, которые мы фактически уберегли от сноса. Наш склад в Рено оборудован

по последнему слову технологий энергоэффективности, а трех-этажное офисное здание в Вентуре на 95% построено из вторичных материалов.

Фото Скотта Перри



Дамба Эдвардс на реке Кеннебек перед ее демонтажом. В 1989 году четыре природоохранные группы создали Кеннебекскую коалицию, чтобы заставить Федеральную комиссию по энергетическому регулированию снести дамбу и восстановить популяцию морских рыб, поднимающихся по реке к нерестилищу. Patagonia оказывала проекту финансовую помощь, размещала информацию в местных и национальных газетах. Дамбу демонтировали в 2000 году, и сероспинки, полосатые окуни, алозы, лососи и осетровые уже поднимаются в самый протяженный нерестовый участок к северу от Гудзона. Своей участи ожидают и другие дамбы...

Но более, чем любыми цифрами по продажам, и даже более, чем любой нашей линейкой продуктов, мы гордимся тем, что с 1985 года передали 22 миллиона долларов экологическим активистам. Мы измеряем свой успех в количестве угроз, которые нам удалось нейтрализовать: в невырубленных реликтовых лесах; карьерах, не вырытых в районах нетронутой природы; в не распыленных над полями токсичных пестицидах. Мы хотим видеть конкретные результаты нашей поддержки: разобранные дамбы, возродившиеся реки, созданные парки и природные заповедники. Мы не претендуем на особую роль в этих победах; мы лишь обеспечиваем средствами тех, кто сражается на передовой.

К счастью, история компании Patagonia со времен кризиса 1991–1992 годов до наших дней лишена драматизма и, в общем, не представляет большого интереса. «Интереса» в том смысле, какой вкладывают китайцы в проклятие «чтоб ты жил в интересные времена». Крупные проблемы по большей части решены, кризисы нас минуют, кроме тех, которые мы создаем умышленно, чтобы постоянно поддерживать в компании «ярак», как называют его в соколиной охоте, — состояние полной боевой готовности, когда птица голодна, но не слаба и готова к охоте. С тех пор мы продолжаем работать и следовать кредо нашей компании: «Создавать лучший продукт, не причинять ненужного вреда и использовать бизнес как инструмент и пример в решении экологических проблем».

ФИЛОСОФИЯ

Философия Patagonia выражает наши ценности. Мы сформулировали своды принципов для дизайнеров, производства, продаж, для работы над имиджем компании и работы с персоналом, для финансов, управления и деятельности по охране окружающей среды. Они служат нашей опорой в разработке, производстве и продаже одежды. Но применять эти принципы можно и в других сферах. Например, наша философия дизайна одежды «работает», когда в компании речь заходит об архитектуре или строительстве.

Что дают твердые принципы в динамичном мире бизнеса? Как Patagonia удастся следовать им в условиях растущего рынка интернет-продаж, действующих международных соглашений НАФТА (Североамериканского соглашения о свободной торговле) и ГАТТ (Генерального соглашения по тарифам и торговле), технологических и демографических изменений, постоянных перемен в стиле жизни и, как следствие, стиле одежды наших покупателей?

Наши принципы — это не правила, высеченные в граните, это рекомендации. Они лежат в основе нашего подхода к любым проектам. И хотя эта основа остается неизменной, многое зависит от той или иной конкретной ситуации. В любом долгосрочном бизнесе методы ведения могут меняться, но ценности, культура и базовые принципы должны оставаться неизменными.

Мы в Patagonia считаем необходимым донести нашу философию до каждого сотрудника так, чтобы все они были вооружены знанием своего направления работы, но одновременно с этим не были связаны жестким планированием и не ждали приказов «босса».

Общие ценности, понимание принципов работы каждого подразделения объединяют нас, помогают избежать хаоса, возникающего при плохо налаженной системе коммуникаций.

В прошлом десятилетии мы сделали много ошибок, но ни разу не сбились с пути надолго. Принципы — это не подробная карта, это скорее абрис, ибо только его можно использовать в мире бизнеса, где все контуры, в отличие от линии гор на карте, постоянно меняются без предупреждения.

Философия дизайна продукта

Создавать лучший продукт,
не причинять ненужного вреда.

Первый принцип деятельности нашей компании, «Создавать лучший продукт», — основа существования Patagonia, краеугольный камень нашей философии. Желание сделать товар наилучшего качества было первоначальной причиной нашего прихода в бизнес. Любую компанию определяет то, что она производит. Без материального товара бизнеса просто не существовало бы, и, стало быть, остальные пункты нашего кредо не имели бы значения. Производство качественных и нужных людям продуктов помогает нашему бизнесу прочно стоять на ногах и добиваться других целей, изложенных в нашей концепции.

КАЧЕСТВО И ДОСКИ ДЛЯ СЕРФИНГА

Когда мой сын Флетчер был подростком, я сказал ему, что мне все равно, чем он будет заниматься, но он обязательно должен освоить какое-нибудь ремесло, научиться работать руками. Он решил

заняться изготовлением досок для серфинга — шейпингом. Мне понравился его выбор. Флетчер страдал легкой формой дислексии, а у дислексиков часто бывает отличное чувство пропорций и из них выходят хорошие скульпторы.

Несколькими годами позже, когда Флетчер окончательно решил, что доски для серфинга станут главным делом его жизни, я попытался подтолкнуть его к мысли сделать доску лучше, чем те, что тогда выпускались.

— Я не смогу, — сказал он. — Не получится сделать доску лучше, чем у Ала или Расти. У них самые крутые доски, и показывают они себя на волне лучше всех.

— Почему же тогда продвинутые серферы берут с собой на Таити или в Индонезию по шесть-десять досок и ломают как минимум половину из них? Это, по-твоему, хорошее качество? — спросил я.

— Но доски ломаются у всех, — ответил он.

Так мы поняли, что прочность — не основной критерий качества досок для серфинга. На самом деле доски были просто модным товаром: наивные юные жертвы моды покупали себе доски, подобные тем, что были у чемпионов мира. Можете представить, что из этого получалось!

Когда я убедил Флетчера сделать новую доску, ему пришлось разобраться и выяснить все, что определяет ее качество и динамические характеристики.

Качество доски учитывало все: никаких песчинок под слоем стекловолокна, никаких пузырьков воздуха, царапин и т. д. Затем нужно было изучить качества, определяющие износостойкость доски, то есть ее прочность на излом, на сжатие (вмятины от ног), устойчивость к разрушению под воздействием ультрафиолета, прочность пазов под плавники, впитывание воды пенопластом и т. д. Есть еще динамические показатели, которые определяются несколькими составляющими: скоростью при наименьшем волновом сопротивлении, поворотливостью и гребными качествами. И есть критерии, которые определить непросто: «чувствительность», тембр, гибкость.

Потом Флетчеру нужно было разобраться со всеми существующими видами пенопласта, разными породами дерева, другими материалами для стрингеров, стекловолокном, эпоксидными покрытиями. Сотни заготовок были склеены и испытаны на прочность, плотность, гибкость, стойкость к расслоению. Параллельно

он выровнял и отшлифовал тысячи досок, пока у него не появилась уверенность в том, что и в этом отношении его доски будут не хуже других.

В результате доски Флетчера получаются легче, прочнее, показывают себя не хуже, а живут гораздо дольше других досок. И пусть среднестатистический серфер не понимает, что такое качество, не ждет его от своей доски, Флетчер теперь знает в этом толк.

И. Ш.

Поскольку у нас уже был опыт производства лучшего в мире снаряжения для альпинизма — а это снаряжение, от которого зависит жизнь, — мы не могли довольствоваться производством второсортной одежды. Всё — от шорт до фланелевых рубашек, от нижнего белья до верхней одежды — должно было быть лучшим в своем роде. Стремление делать лучший продукт вдохновило нас и на создание лучшего детского центра, и лучшего производственного отдела, и вообще на то, чтобы делать свою работу лучше всех.

«Создавать лучшее» — очень непростая цель. Это не то же самое, что «одно из лучших» или «лучшее в своей ценовой категории». Сказано: «создавать лучшее», и все, точка.

Что делает продукт лучшим в своем роде? Когда-то давно Кейт Ларраменди, много лет проработавшая нашим главным дизайнером, бросила мне вызов. Она сказала, что мы делаем вовсе не лучшую в мире одежду, и если бы мы ее делали, то давно бы разорились.

— Почему? — спросил я.

— Потому что лучшие рубашки в мире делают итальянцы, — сказала она. — Их шьют из сотканного вручную полотна, вручную же пришивают пуговицы и прометывают петли, и у них безупречная отделка. Стоят триста долларов штука. Наши же покупатели никогда такое не купят.

— А что будет, если бросить эту рубашку за триста долларов в стиральную машину или в сушилку? — спросил я.

— О, ни в коем случае. Она сядет. Только химчистка.

Для меня рубашка, требующая такого деликатного обращения, вообще ничего не стоит. Я ценю простоту в уходе и никогда не завел бы себе такую одежду и уж тем более не стал бы ее производить и продавать.

Но раз уж у нас с главным дизайнером могли так радикально расходиться взгляды на качество, мы поняли, что нужно уточнить критерии оценки качества продукции Patagonia. Толковый словарь Уэбстера определяет *качество* как «степень совершенства». То есть лучшее качество — это высшая степень совершенства. Некоторые считают качество категорией субъективной, указывая на то, что «совершенное» для одного человека может оказаться «посредственным» для другого. Но, возможно, речь здесь идет скорее о *вкусе*, который означает «личные предпочтения». Нам с главным дизайнером пришлось в конце концов признать, что качество — категория абсолютно объективная, поддающаяся своему определению; в противном случае нам никогда не удалось бы разработать критерии проектирования.

Мы составили контрольный перечень критериев для дизайнеров и разработчиков Patagonia. Они подходят и для других компаний. Имея четко определенные критерии качества, можно легко судить о том, что такое лучшая одежда. Точно так же обстоит дело с автомобилями, винами или гамбургерами. Вот эти ключевые параметры, на соответствие которым дизайнеры Patagonia проверяют любой продукт, чтобы убедиться в его соответствии нашим стандартам.

Функциональность

Может быть, когда-нибудь историки моды воздадут Patagonia должное за то, что она вдохновила мужчин носить на природе яркие цвета. Но мне бы больше хотелось, чтобы они вспом-

нили о нашей роли в переходе на принципы промышленного проектирования в дизайне одежды — мы были здесь одними из первых.

Первое правило промышленного проектирования — дизайн и материалы объекта определяются его назначением. Любая разработка в Patagonia начинается с определения функциональных задач продукта. Термобелье должно впитывать влагу, дышать и быстро сохнуть. Куртка для гребли должна быть не только непромокаемой и водоотталкивающей, но и позволять рукам свободно двигаться. Функция должна определять форму.

В индустрии моды дизайн часто начинается с ткани и только потом ей находят применение. В Patagonia о ткани часто задумываются в последнюю очередь.

Даже проектирование повседневной спортивной одежды мы начинаем с функциональных соображений. Для какого климата предназначена эта майка — жаркого тропического или жаркого сухого? Какая нужна посадка по фигуре? Должна ли ткань быть рыхлой, чтобы быстро сохнуть, или плотной, чтобы ее не прокусывали комары? Только когда определены функциональные задачи продукта, мы начинаем подыскивать для него ткань. Со своей стороны, наш отдел тканей постоянно работает над разработкой полотна из наименее вредных материалов, например конопли, бамбука и вторичного полиэстера; на следующем этапе мы стыкуем работу этих двух подразделений.

Проектирование в ответ на функциональную потребность позволяет более четко направлять процесс и приводит к созданию превосходных продуктов. Не имея представления о серьезном функциональном спросе, мы можем в итоге получить продукт, который, несмотря на свой прекрасный вид, будет не оправдан в нашей линейке — то есть мы не сможем ответить на вопрос «кому он нужен?».

Многофункциональность

Зачем покупать две вещи, если можно заменить их одной? Мы хотим производить максимально универсальные продукты. Ведь мы начинали как альпинисты, и нам на собственных плечах довелось потаскать свое снаряжение в гору, без джипов и багажников.

Надо сказать, многие любители гор — убежденные минималисты в отношении вещей. Это оправдано с практической точки зрения. «Багажом» Джона Мьюра были жестяная кружка, буханка черствого хлеба и плащ. Сегодня это еще имеет смысл и из экологических соображений. Личное имущество, произведенное, проданное, перевезенное, хранившееся, подвергавшееся чистке и, наконец, выброшенное на свалку, наносит определенный вред окружающей среде на каждом этапе своего существования, вред, причиняемый нами или от нашего имени.

Тем больше поводов задаться вопросом: нужна ли та или иная покупка? Мне действительно нужна новая одежда для занятий йогой, или я могу обойтись той, что уже есть? Может ли данная одежда послужить и для других целей?

Одно время мы производили небольшие скалолазные рюкзаки с тонким вкладышем из пенки под спину для большего комфорта. Вкладыш был съемным, его можно было использовать как подстилку на холодных привалах. Однажды в Титоне мой партнер сорвался со скалы и сломал руку. Я сделал из этого вкладыша и строп от рюкзака отличную шину.

Чем больше ты знаешь, тем меньше тебе нужно. Опытный рыбак, имея одну только удочку, один вид мушки и один тип шнура, всегда переловит неумеху с мешком снаряжения и мушек. Я всегда буду помнить завет Торо: «Сторонись всякого предприятия, где требуется новая одежда...»

Иногда продукт, разработанный для одного вида деятельности, удивительно хорошо подходит для другого. Наши

альпинистские куртки находят применение на горнолыжных склонах, а не только на гранитных стенах, хотя наш маркетинг рассчитан именно на альпинистов. Мы стараемся учитывать такие «аномалии». Лучшие продукты многофункциональны, как бы ты ни позиционировал их на рынке. Если ты купил куртку для катания на горных лыжах, но можешь в снежный день надеть ее поверх костюма в Париже или Нью-Йорке, значит, мы уберегли тебя от покупки второй куртки, одна из которых почти весь год провисела бы без дела в шкафу. Покупай меньше, делай это с умом. Создавай меньше моделей, совершенствуй дизайн.

Но мы производим и некоторые вещи узкого пользования для отдельных видов спорта — для альпинизма и горнолыжного спорта (куртки), рыбалки нахлыстом (жилеты, куртки, забродники, сапоги), серфинга (шорты) и гребли (куртки, гидрокостюмы, спасжилеты серии Lotus Designs). Мы делаем это по двум причинам. Во-первых, в тех видах спорта, с которыми мы работаем, нам хотелось бы одевать покупателей с головы до ног — это входит в наши обязательства перед клиентом. Вторая причина — авторитет. Чтобы заслужить доверие лыжников или рыбаков, мы создаем критически важные для них продукты, которые показывают им: все, что мы делаем, это лучшее, будь то горнолыжные куртки или рыболовные жилеты.

Стойкость к износу

Этот пункт тоже возник из нашего прошлого — производства горного снаряжения, которое должно выдерживать большие нагрузки и долго эксплуатироваться. Он стал частью нашей природоохранной философии. Общая износостойкость предмета определяется прочностью его самого слабого звена, поэтому конечной целью должно быть производство продукта,

детали которого изнашиваются примерно за одинаковое время и только после длительного использования. Вы, наверное, замечали, что на джинсах Levi's, например, дырки обычно протираются одновременно в разных местах. И наоборот, полно примеров неправильного износа, от электроники (которая сейчас стала практически одноразовой — достаточно сломаться одной детали, и вещь можно нести в мусорный бак) до дорогих плавков (резинка которых от хлорки в бассейне быстро теряет эластичность, когда в остальном они выглядят еще как новые).

Среди любимых моих инструментов — топоры шведской компании Gränsfors Bruks, которая выпускает их с 1902 года. На первой странице их каталога помещен такой текст:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Что мы потребляем, производим, выбрасываем — это вопрос этики. Мы несем неограниченную ответственность за общий результат. Ответственность, с которой не всегда справляемся. Одна из сторон этой ответственности — качество продуктов и срок их жизни.

Делать продукт высокого качества — это способ выразить свое уважение к покупателю и свою ответственность перед ним. Качественный продукт в руках того, кто умеет им пользоваться и знает, как за ним ухаживать, наверняка прослужит дольше. Это хорошо для владельца. Но это хорошо и в более широком смысле: чем долговечнее продукт, тем ниже потребление (меньше расход материалов и энергии), меньше необходимость в производстве (значит, у нас будет больше времени на другие полезные или приятные вещи) и меньше вред (меньше отходов).

Gränsfors Bruks

В принципе, плавки, как и электронику, можно починить, но стоимость ремонта обычно слишком высока по сравнению с ценой нового товара, поэтому сломанные вещи чаще всего выбрасывают.

Кто-то сказал однажды, что бедняки не могут позволить себе покупать дешевые вещи. Можно купить недорогой блендер, и он сгорит на первом же коктейле, или подождать, пока наберется денег на аппарат получше, который и будет работать долго. Любопытно, что чем дольше живешь, тем меньше тратишь; в моем возрасте проще покупать только те товары, прочности которых хватит «до конца дней».

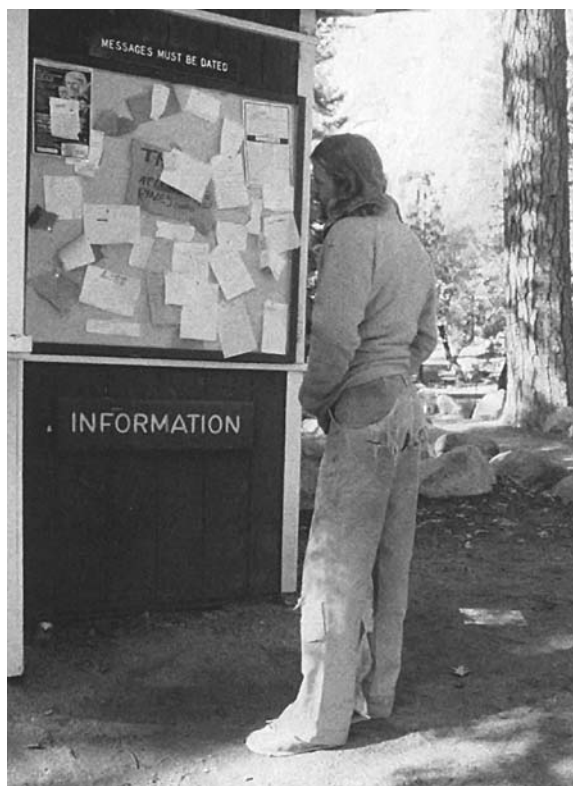


Фото Кэти Меткалф

Некоторые наши покупатели не могут расстаться с одеждой Patagonia, пока она не начнет переходить все рамки приличий, как с любимыми джинсами

Чтобы добиться равной износостойкости всех элементов товаров Patagonia, мы проводим лабораторные и полевые испытания. Тестируем продукт, пока что-нибудь не сломается или не порвется. Тогда мы усиливаем этот элемент, смотрим, что не выдержит следующим, и усиливаем уже эту деталь. И так далее, пока не будем уверены, что продукт прочен и долговечен в целом. Однако ремонт все равно может потребоваться, и мы следим за тем, чтобы одежда была ремонтпригодной: если на куртке ломается молния, у вас должна быть возможность заменить ее, не распарывая вещь полностью.

Подходящие покупателю размеры и крой

Те, кто не занимается одежным бизнесом, могут считать себя счастливыми людьми — у них нет проблем с размерами. Различные линейки в разных компаниях — что вы назовете S, а что M, проектируете ли вы одежду для людей подтянутых или не очень — всегда будут устраивать одних покупателей и отталкивать других. Мы ориентируемся в размерах на наших ключевых покупателей: людей активных, в отличной физической форме, а не на неких среднестатистических любителей езды на снегоходах или поплавочной рыбалки. Это может означать потерю части потенциальных покупателей. Что ж, так тому и быть.

Размеры и крой должны выдерживаться во всей линейке товаров. Если человек носит футболку среднего размера из одной коллекции, средний размер в других коллекциях должен также ему подходить. Любая одежда должна хорошо сидеть сразу же, без стирки, и не садиться со временем.

Функциональная одежда ставит еще больше вопросов к крою, и их необходимо тщательно продумывать. Будут ли продукт носить поверх других слоев одежды или наденут на голое тело? Облегающие вещи для скалолазания, конечно,

могут надеть и сноубордисты, хотя им как раз нужна одежда свободного кроя. Но в этом случае преимущество будет у скалолазов, ключевых покупателей (другие клиенты могут при желании купить одежду на размер больше).

Максимальная простота

Упрощай, упрощай.

Генри Дэвид Торо

Достаточно одного «упрощай».

Ответ Ральфа Уолдо Эмерсона

Однажды легендарный японский ронин Миямото Мусаси похвалил сад камней, устроенный женой его учителя фехтования, — засыпанную крупным песком квадратную площадку, на которой были расставлены три камня из ближайшего ручья. Он назвал его «ярким и выразительным отображением идеи пространства и равновесия». Женщина возразила, что сад не завершен и не будет готов, пока она не сможет «выразить то же чувство при помощи только одного камня».

Дизайн, определяемый функциональностью, обычно минималистичен. Или, как говорит Дитер Рамс, главный дизайнер компании Braun, «хороший дизайн — это как можно меньше дизайна».

Сложность часто бывает верным признаком того, что перед продуктом не ставились функциональные задачи. Посмотрите на отличия между «феррари» и «кадиллаками» 1960-х годов. Чистые, плавные линии «феррари» отвечали высоким ходовым качествам автомобиля. Перед «кадиллаком» вопрос функциональности не стоял. Его рулевое управление, подвеска, крутящий момент, аэродинамика и тормоза не были рассчитаны на огромную мощность его мотора. Задача этой машины

заклучалась в том, чтобы воплощать в себе мощь и роскошь; ею пользовались для того, чтобы со всеми удобствами доехать до гольф-клуба. Поэтому к формам, и без того уродливым, добавили всевозможные хромированные побрякушки: крылья сзади, «груды» спереди. Как только дизайном перестает править функциональность, воображение теряет контроль. Когда проектируешь чудовище, оно и выглядит соответственно.

Хорошая горная куртка не может быть похожа на «кадиллаки» 1960-х в тканевом исполнении. Более прочные и легкие материалы сделали ненужными усиления на плечах и локтях. Новые дышащие ткани позволили избавиться от тяжелых и неудобных молний для вентиляции под мышками. Вставь водонепроницаемую переднюю молнию — и ты получаешь куртку, по весу и объему не уступающую легкой ветровке.

Простой модельный ряд

Выбор может быть простым: вы хотите сыр с луком или без? Но в большинстве случаев выбор, перед которым оказывается потребитель, куда сложнее.

Сегодня люди вообще стоят перед слишком многими выборами. Они устали постоянно принимать решения, особенно если это *продуманные* решения, требующие умственных усилий, например с учетом разницы между видами дышащих или водостойких тканей. Большинству людей нелегко даже просто отличить современную мужскую одежду от женской! Лучшие рестораны мира давно начали предлагать комплексное меню, а лучшие лыжные магазины заранее знают, какие лыжи подойдут для вашего уровня катания.

Поскольку в Patagonia функциональность стоит на первом месте, мы стараемся не применять тактику «шведского стола». Мы не хотим «сдирать» популярные модели у наших конкурентов, чтобы получить в итоге двадцать пар идентичных

по своему функционалу лыжных брюк. И все равно иногда наш модельный ряд слишком разрастается, а разница между отдельными товарами становится минимальной. Когда такое случается, мы понимаем, что Patagonia отошла от собственных принципов.

Когда мы работаем как надо, у каждой модели наших лыжных брюк есть свои четкие задачи. Мы производим каждую модель в широкой размерной линейке (включая женские размеры) и предлагаем разные цвета. Мы ведем постоянную работу с подрядчиком, чтобы брюки производились максимально эффективно, год за годом. Попутно мы вносим постепенные улучшения, которые делают продукт проще, легче, более стойким к износу, более дышащим, более эластичным. Наше постоянство говорит покупателю о том, что мы верим в свой товар, что это лучшее и мы умеем его делать.

Когда же мы по тем или иным причинам отступаем от своих принципов, нам приходится дорого за это платить. Осенью 1991 года мы предложили покупателям, мужчинам и женщинам, фланелевые рубашки двадцати пяти разных расцветок и узоров. Идея была в том, чтобы произвести сначала все рубашки в равных, но небольших количествах, чтобы покупатели сами решили, что им больше нравится. Но мы не учли расходов на дизайн, производство, складское хранение и размещение в каталоге двадцати пяти артикулов одного продукта. У нас не было под рукой формулы, которая показала бы нам, как с каждой дополнительной расцветкой будет расти наше рабочее время.

Если только разнообразие расцветок съедает много денег, можно себе представить, что происходит при увеличении ассортимента. Мы вывели интересные цифры. Каждый продукт, добавленный в существующий модельный ряд Patagonia, требует приема на работу двух с половиной новых сотрудников.

Самые эффективные компании замечательно обходятся узким ассортиментом товаров. Также в продуктах лучших компаний используется на 50% меньше деталей, чем в моделях их менее удачливых конкурентов. Меньшее количество деталей означает более быстрое, простое (и обычно более дешевое) производство. Чем меньше составляющих частей, тем ниже вероятность поломки; отсюда качество. Лучшим компаниям требуется меньше людей для контроля качества, и при этом у них меньше брака и отходов.

Наверное, в раю для бизнесменов все компании будут производить простые продукты, вроде смазки WD-40 или бутилированной воды, и продавать их можно будет раза в четыре дороже бензина.

Усовершенствование или изобретение?

Есть два типа творческих способностей:

умение сделать из нуля единицу
и умение сделать из единицы тысячу.

Кацухико Ниси. Японский Стив Джобс

Когда я умру и попаду в ад, меня наверняка сделают директором по маркетингу очередной колы. Я буду продавать никому не нужный продукт, такой же, как у остальных конкурентов, лишенный каких-либо собственных достоинств. Буду сражаться в «войнах за колу» — биться за цену, продажи, рекламу и продвижение. Это будет мой персональный ад. Если помните, я тот самый мальчик, который не умел участвовать в соревнованиях. Лично я предпочитаю разрабатывать и продавать товары настолько хорошие и уникальные, что у них нет конкурентов.

Успешные изобретения требуют огромных затрат энергии, времени и денег. Крупные изобретения так редки, что даже

гении способны выдать за свою жизнь только несколько коммерчески успешных открытий. На изобретение может потребоваться тридцать лет, и при этом всего через несколько лет, а то и месяцев из первоначального ноу-хау вырастут тысячи вариантов усовершенствования. Инновация всегда происходит быстрее, когда ты отталкиваешься от уже готовой идеи или конструкции.



Фото Рика Риджвэя

Серфинг в Вентура Оверхед, примерно 1998 год. В начале 1970-х годов мы с моим шейпером досок для серфинга Грегом Лиддлом разработали каяк для серфинга. Мы исходили из того, что мы сами серферы, которые хотят кататься по волнам на каяке, а не каякеры, желающие оседлать волну. Подход к дизайну с точки зрения серферов привел к созданию уникального серф-яка длиной в 8 футов, с тремя плавниками и закрытой палубой, как у каяка

Фото из архива Patagonia



Крюк RURP был одним из немногих наших истинных изобретений. Он производился из жесткой хромоникелевой стали и забивался в микротрещины

Некоторые компании живут за счет оригинальных разработок и патентов, но гораздо более успешные — за счет инноваций. Сравните успех классической страны изобретателей, Соединенных Штатов, с успешностью величайшего рационализатора Японии. Особенно это касается легкой промышленности, где нет времени на затяжные фундаментальные исследования. Patagonia не изобретала шерстяной флис. Идея пришла, когда я увидел на Дуге Томпкинсе шерстяной пуловер Fila с начесом. Это был товар для химчистки, он не годился для аутдора, но на его основе родилась идея, которая привела к появлению флиса из полиэстера, синтиллы и целой кучи разных микрофлисов.

Дизайн наших «стоячих» шорт позаимствован у английских вельветовых шорт с двойной задней панелью; идея исключительно успешных пляжных шорт-багги родилась из нейлоновых шорт, увиденных в универмаге «Окснард». Конечные продукты, доработанные Patagonia, более функциональны, долговечны и значительно превосходят по своим качествам «украденные» оригиналы. Как изобретательные повара, мы видим в «оригиналах» рецепты, источник вдохновения. Потом закрываем книгу и делаем все по-своему. Некоторые наши разработки подобны рецептам лучших шеф-поваров кухни фьюжн.

Глобальный дизайн

Никогда не узнаешь, делаешь ли ты лучший на свете продукт, пока не начнешь его продавать по миру. При этом возникают и свои трудности.

Представьте себе две компании — «Мы-Томаты» и «Супер-Томаты». Обе занимаются продажей помидоров по всему миру. «Мы-Томаты» выращивают помидоры в огромных агропромышленных комплексах в Калифорнии. Они прямоугольной

формы, твердые, отлично переносят транспортировку, легко дозревают в порту назначения перед продажей. Компания успешно конкурирует по мировым ценам за счет новейшей техники, гибридных семян, химикатов, хорошо налаженного учета, субсидий на водоснабжение и экспорт.

В отличие от нее, «Супер-Томаты» предпочитает выращивать помидоры в странах продажи. «Дамские пальчики» для итальянского кулинарного рынка и сочные, созревшие на кусте плоды для разборчивых французов.

На мой взгляд, «Мы-Томаты» — это просто американская компания, занимающаяся международной торговлей. А «Супер-Томаты», напротив, компания глобальная, потому что в ней понимают важность адаптации продуктов к конкретному рынку.

Patagonia — калифорнийская компания. У нас по-прежнему чисто калифорнийские корпоративная культура, образ жизни и понятия о дизайне. Некоторым образом это помогает нам: Калифорния очень многоязычная, в ней большое расовое, культурное многообразие. Где еще в мире вы попробуете «мексиканские блинчики по-сычуаньски»? И я не смогу назвать Patagonia глобальной компанией, пока мы не научимся выходить за свои нынешние рамки мышления, проектирования и производства. Когда мы действительно станем глобальной компанией, а не просто организацией, ведущей международную коммерческую деятельность, мы будем адаптировать свой дизайн к предпочтениям тех или иных местных жителей по функционалу, размерам и цветам. Мы будем больше производить на местах, станем менее централизованными. И, что еще важнее, мы будем открыты для бесконечного потока новых идей, которые можно будет применить и на нашем «домашнем» рынке.

Сегодня самый лучший и модный дизайн в мире серфинга — австралийский. Я годами ездил в Японию и черпал там

всевозможные идеи. Японцы, в свою очередь, импортируют лучшее из западной культуры. В Токио можно услышать лучшие блюзы, найти лучшие модели итальянского дизайна и лучшие французские вина.

Простота ухода и чистки

Когда мы проводили исследования по воздействию одежды на окружающую среду в течение срока ее жизни (то есть от производства ткани, ее окрашивания, пошива, продаж до повседневного ухода и утилизации), мы с удивлением обнаружили, что самый большой вред наносят транспортировка и стирка. Мы выяснили, что уход за одеждой после ее продажи причиняет планете в четыре раза больше вреда, чем процесс ее производства.

Кроме того, уход за любым продуктом добавляет людям домашней работы, и уже только по этой причине простота ухода становится одним из критериев высокого качества. Никто в Patagonia не любит гладить или заморачиваться химчисткой; мы полагаем, что наши покупатели тоже этого не любят. Есть тому и практические причины. Нужно, чтобы одежду можно было постирать в раковине или в тазу, развесить в хижине и после этого она должна прилично выглядеть в самолете, когда вы возвращаетесь домой.

Но экологические факторы все же важнее прочих в этом вопросе. Глажка — это неэффективное расходование электричества, стирка в горячей воде — тоже непроизводительные затраты энергии, химчистки используют токсичные реагенты. Сушка в автомате сокращает срок службы одежды гораздо больше, чем фактический износ, — достаточно взглянуть, сколько ворсинок остается на фильтре!

Самый экологически ответственный способ — покупать подержанные вещи. А еще старайтесь не покупать одежду,

которой требуется химчистка и глажка. Стирайте в холодной воде. Сушите по возможности на веревке. Не стирайте рубашки каждый день — носите их дольше. При выборе одежды для путешествий подумайте о быстросохнущих альтернативах стопроцентному хлопку.

Добавочная стоимость

Исследование, проведенное доктором Томасом Пауэром из Университета Монтаны, показывает, что только 10–15% средств, расходуемых американцами на товары и услуги, необходимы для их выживания. Чтобы быть здоровым, не обязательно есть стейк филе-миньон; чтобы иметь пристанище, не обязательно жить в огромном доме; чтобы зайти в воду, не обязательно покупать плавки за 50 долларов. Люди тратят 85–90% средств на улучшение качества. Они готовы платить добавленную стоимость фунта филе-миньона (около 0,5 килограмма) относительно фунта шницеля, хотя и тот и другой в равной мере удовлетворят их пищевые потребности.

В отличие от тех, кто делает громкие заявления в «войнах колы», наша добавленная стоимость действительно дает дополнительные преимущества. Мы производим прочные качественные товары, которые хорошо себя показывают в природных условиях. Мы проектируем все продукты таким образом, чтобы они были лучшими в своем роде. Более того, мы стараемся точно выяснить, а не просто предположить, что именно делает наши продукты лучшими в своем роде. В список достоинств входят износостойкость, низкий фактор экологического воздействия. Скоротечная мода и иллюзия роскоши в него не попадают.

Мы с уважением относимся к покупателям. В нашей стране уровень телефонного обслуживания клиентов пал так низко — из-за квот на операции связи, длительного ожидания

на международных линиях и равнодушия менеджеров, — что можно выгодно от всех отличаться, не прилагая к тому особых усилий. Достаточно просто не отдавать свои телефонные звонки в субподряд сервисной конторе в Дели. Но мы идем еще дальше.

У нас есть такое понятие — «железная гарантия», и мы чтим его, даже если для этого приходится прилагать большие усилия. Один пример: покупательница однажды переслала нам очень старые, сильно ношенные штаны, надеясь, что их можно починить. Они были непригодны для ремонта, и мы допустили ошибку, выбросив их. Женщина очень огорчилась, она хотела вернуть любимые штаны в любом виде. Мы предложили ей новые (улучшенную модель), бесплатно, но ей нужна была та же модель и цвет, как у присланных. Что ж, справедливое требование. Мы подняли архивы, нашли выкройки, ухитрились раздобыть отрез нужной ткани нужного цвета. Вскоре покупательнице вернули точно такие штаны, как у нее были, только новые.

ЖЕЛЕЗНАЯ ГАРАНТИЯ



Мы даем гарантию на все, что производим. Если вы недовольны нашим товаром при его получении или если наш продукт неудовлетворительно выполняет свои функции, вы можете вернуть его в магазин, где его приобрели, либо в компанию Patagonia для ремонта, замены или возврата денежных средств. Повреждения по причине износа будут устранены за разумную плату.

МЫ ДАЕМ ГАРАНТИЮ НА ВСЕ НАШИ ТОВАРЫ

Обслуживание покупателей не всегда бывает таким сложным и дорогим, но мы знаем, что дополнительные меры стоят затраченных усилий. Масштаб ежегодных сезонных изменений в нашем каталоге, сделанных на основании отзывов покупателей, намного превосходит общепринятые стандарты

в индустрии рассылки товаров почтой. На самом деле его просто не с чем сравнивать.

Как в случае со штанами, с которыми не могли расстаться, иногда ценность наших продуктов со временем только растёт. В Токио есть магазины, где продается только винтажная одежда марки Patagonia.

В 1998 году я был на церемонии открытия нашего магазина в районе Сибуя в Токио. Двести или триста наших ключевых клиентов пили и ели суши.

Внезапно в помещении стало очень тихо, слышен был только свист втягиваемого сквозь зубы воздуха — так японцы выражают сильное удивление или восхищение. Это была реакция на появление в магазине парня в старой куртке Patagonia. Все знали, что на нем была куртка 1979 года из флиса Borglite и что он заплатил за нее целое состояние.

Лейбл Patagonia действительно имеет свою сентиментальную ценность. Но мы не пользуемся этим как оправданием для посредственного дизайна. Продукт должен иметь собственные достоинства, не полагаясь на уважение к лейблу. И продукт Patagonia должен распознаваться издалека по качеству изготовления и вниманию к деталям. Мастер дзен сказал бы, что настоящему продукту Patagonia лейбл не нужен.

Подлинность и аутентичность

Я видел однажды парня в свитере, на груди у которого было написано одно только слово authentic, и всё. Индустрию моды так захватила идея аутентичности, что постепенно она превратилась в слово, лишенное смысла. Но покупатели продолжают ждать настоящих, подлинных вещей. У настоящей охотничьей куртки должен быть влагонепроницаемый карман для дичи на спине, рабочие штаны должны быть удобными для настоящих плотников, кровельщиков и каменщиков, и если

мы предлагаем регбийную фуфайку, то это должна быть фуфайка, в которой играют в регби.

Мы в 1975 году допустили ошибку, заключив договор на пошив фуфаек с производителем модной одежды из Гонконга. Еще раз мы прокололись с этими рубашками в 2002 году, когда возродили их собственное производство. Фуфайки были абсолютно «аутентичными» — резиновые пуговицы, тяжелый плотный трикотаж, усиленные швы, — но они были в полосу модных тогда цветов. И их не покупали. Потому что это были не регбийные цвета. «Правильные» фуфайки мы, наконец, начали делать только в 2005 году.

Искусство

При моделировании нашей одежды, особенно повседневной спортивного стиля, не всегда приходится решать серьезные функциональные задачи. Одежда Patagonia должна радовать глаз, возможно, даже быть произведением искусства. Мода — это то, что актуально сейчас; настоящее же искусство вне времени. На самом деле мода — это нечто уже заранее устаревшее, потому что она есть ответ на прошлое событие. Сегодняшняя мода может возродиться когда-нибудь в будущем, но завтра она гарантированно умрет.

Когда я думаю об искусстве в одежде, мне на ум приходит накидка-одеяло на старой индианке из племени навахо. Ее седые волосы стянуты в узел на затылке. Невозможно понять, бедная она или богатая. Может быть, она купила эту накидку в 1940 году, а может, она досталась ей от матери. Это настоящая одежда индейцев навахо, и это абсолютная классика, а не современная версия традиционной индейской накидки, — это произведение искусства. Индианка может передать одеяло внучке, которая пронесет его еще пятьдесят лет и будет выглядеть в нем по-прежнему стильно. Бесценная вещь.

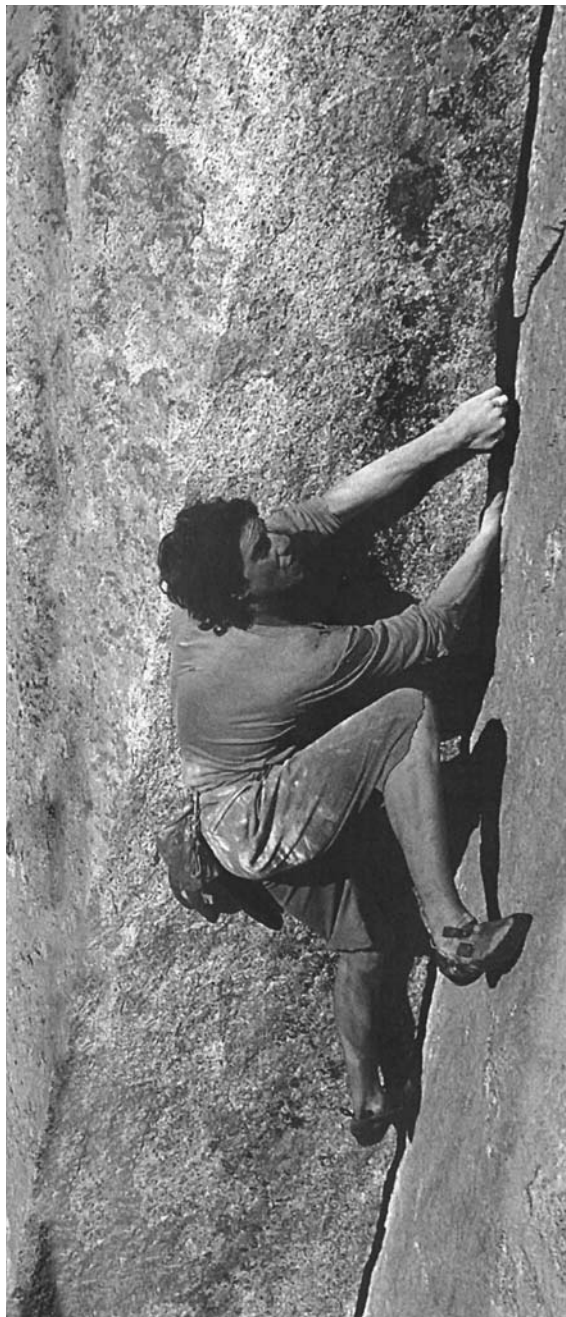


Фото Эрика Перлмана

Космический Дин Поттер проходит свободным лазанием без страховки колонну Вашингтон-Колумн в Йосемити

Разница между модой и искусством — это разница между гавайской рубашкой 1950-х годов из комиссионки за доллар и рубашкой из винтажного магазина за 3000 долларов. У первой будут яркие цвета и «гавайские» мотивы, а у второй — эстетика подобранных друг к другу кармана и воротничка, качество принта, хорошая посадка и ощущение качества ткани. Одна будет тряпкой, а вторая — произведением искусства. Как разница между проходной иллюстрацией и живописным произведением. Иллюстратор становится художником, когда может передать эмоцию несколькими взмахами карандаша.

ДЗЕН

Холодный воздух поднимается снизу, из долины. Близится рассвет; я всю ночь лез вверх по «Носу» Эль-Капитана, полностью сосредоточившись на скале перед собой. Вдруг я понимаю, как сильно устал и как незащищен: один, без веревки, и слишком высоко, чтобы отступать. Волна паники накрывает меня. Стараюсь думать о вершине, но и эта мысль не успокаивает.

В голове всплывает картина. Раннее утро, я иду за отцом по лугу в Белых горах Нью-Гемпшира. Он шагает к Лосиному ручью, любимому месту рыбалки. Я в два раза ниже его, и покрытая инеем трава достает мне до пояса.

Подходим к реке. Отец прыгает с камня на камень вниз по течению, к первой яме, и оборачивается ко мне. Вода ледяная, камни покрыты скользкими водорослями. Я боюсь идти за ним. Отец зовет, а я, царапаясь о колючий кустарник, прячусь в зарослях, в болоте, среди мух. Гнус выгоняет меня обратно к реке, я робко вхожу в воду, пытаюсь догнать отца. Я слишком скован и неловок от волнения, отступаю и падаю в реку. Хватаю ртом воздух в ледяной воде, выбираюсь на камень. Сажусь на него и реву, пока не возвращается отец. «Мне не нравится рыбалка. Я хочу домой».

Отец качает головой, его глаза вспыхивают: «Дин, выбрось все из головы. Здесь нечего бояться, подумай, немного холодной воды. Думай только о следующем шаге. Мне так радостно бежать вниз по реке: солнце блестит в воде, тело само движется, куда

нужно. Я почти совсем не думаю. Просто реагирую на то, что вижу перед собой».

Он замолкает и снова убегает вниз. Потом мы медленно бродим по камням, ловим радужную форель и гольцов. День пролетает быстро, я становлюсь все увереннее. Вскоре я уже играючи бегаю вниз по ручью, с широко открытыми глазами, ясно осознавая свой каждый шаг и еще не зная о том, что это был мой первый урок практики дзен.

...Воздух обтекает мое тело. Я ловлю состояние здесь и сейчас. И тянусь к следующей зацепке.

*Дин Поттер**

Погоня за модой

Поскольку мы ориентируемся прежде всего на качество, то в общей погоне за модой мы подобны черепахам. Наши сроки на дизайн и разработку нового продукта обычно составляют полтора года — слишком долго, чтобы даже задумываться о новых веяниях. Мы редко покупаем готовые ткани, никогда не покупаем готовые принты. Нам нужны оригинальные художественные решения, и поэтому приходится работать с художниками и дизайн-студиями. Если говорить об одежде из органического хлопка, то нам часто приходится начинать процесс моделирования и производства «от печки», то есть с тюков хлопка-сырца. Потом — полное тестирование, начиная с нашей лаборатории тканей и до полевых испытаний. Время требуется и на показ потенциального продукта ключевым заказчикам, покупателям, продавцам розничных магазинов, чтобы понять, будет ли данный продукт пользоваться спросом и стоит ли вообще с ним связываться. Каждый раз, когда мы пытаемся угнаться за модой, мы опаздываем на полгода, а то и на год — и выглядит это совсем глупо.

* Дин Поттер (род. 1972) — известный спортсмен-экстремал. Многие восхождения по сложнейшим маршрутам совершил без альпинистского снаряжения и страховки. *Прим. ред.*

Дизайн для наших ключевых клиентов

Не все покупатели равноценны в наших глазах. Есть те, кому мы отдаем предпочтение. Это наши ключевые клиенты, именно для них мы на самом деле и разрабатываем свою одежду. Чтобы лучше понять это, достаточно представить всех покупателей в виде нескольких концентрических окружностей. Центральный круг — это покупатели, для которых создаются наши продукты, — фанатичные скалолазы и бродяги, которые зачастую даже не могут позволить себе купить нашу одежду. Поясню на паре примеров.

Одри Сазерленд — удивительная гавайская бабушка. Вся ее жизнь связана с длительными одиночными путешествиями на надувных каяках. Она прошла более 12 тысяч километров вдоль берегов Аляски и Британской Колумбии, из них немалую часть в одиночку. И еще несколько тысяч километров вокруг греческих островов, побережья Шотландии и Гавайев. Вот что она говорит о своих одиночных плаваниях: «Становишься действительно частью мира вокруг; общаешься с ним, как если бы ты был скалой, или деревом, или рыбой. Становишься частью стихии». Совет от Одри: «Не тратьте деньги на снаряжение. Тратьте их на авиабилеты». Ей за восемьдесят, и она продолжает совершать серьезные плавания в северных районах Тихого океана.

Когда Дин Поттер идет по маршруту «Нос» на Эль-Капитан, ему не приходится брать с собой куртку от дождя, потому что к обеду он уже спустится в лагерь. Но, будучи тестировщиком наших продуктов, он дает очень полезные отзывы на ту экипировку, которой все-таки пользуется. Такие люди, как Дин, другие «лица» наших брендов, официальные представители наших продуктов для альпинизма и скалолазания, серфинга и каякинга, а также сотни профессионалов, участвующих в программе Pro Purchase (по которой мы даем скидку на наши товары выдающимся спортсменам и действующим

профессионалам в области аутдора), — лучшие в мире в своих видах спорта или роде занятий. Они первопроходцы и новаторы, их деятельность определяет новый уровень возможностей в том, чем они занимаются.



Фото Дуга Томпкинса

Тестирование продуктов в «полноценных» шотландских условиях. Около 1969 г.

Домашняя работа

Некоторые люди считают, что наша компания добилась успеха потому, что мы готовы рисковать. Но я сказал бы, что это только отчасти верно. Эти люди не учитывают, что мы выполняем большую предварительную, «домашнюю» работу. Когда мы в критический для компании момент переключились в производстве термобелья с полипропилена на капилен, мы уже провели исследования новой ткани, ее лабораторное тестирование. Мы изготовили для тестирования верхнее и нижнее термобелье наполовину из капилена, наполовину из полипропилена, провели всесторонние полевые испытания. Мы знали рынок и были абсолютно уверены, что поступаем правильно.

Patagonia постоянно выходит в область неизведанного в дизайне и проектировании, туда, где даже самые интенсивные исследования не могут дать точного ответа. Но принимать решения все-таки приходится. Так, мы, например, решили импортировать из Японии 20 тысяч пар тапок Reefwalkers — модификации традиционных японских носков-таби с отдельным большим пальцем и войлочной подошвой для ходьбы по скользким камням, — и нам пришлось проглотить неудачу. Мне показалось, что обувь Reefwalkers отлично подойдет для любых водных видов спорта. Как ни странно, никто в компании моего энтузиазма не разделял. Крис Макдивитт написала несмываемыми чернилами на балке в офисе «Мой босс вынудил меня купить 20 тысяч пар тапок Reefwalkers» и заставила меня подписаться под этим! Много лет спустя, когда я был в походе на каяке вдоль северного побережья острова Молокаи на Гавайях, лазая по скалам, я упал и сломал руку в двух местах так, что пришлось вызывать спасателей. На мне как раз была обувь Reefwalkers.

С другой стороны, мы рискнули поменять полипропилен на капилен — и это сработало. Сама среда проектировщиков

в Patagonia поощряет собственный взгляд на вещи, возможность действовать методом проб и ошибок. Личный риск — будь то в альпинизме, в решении взять большой кредит на исполнение своей мечты или в разработке продукта, который удивит всех, — важная часть культуры нашей компании. Хорошая интуиция важнее рыночных трендов.

Хотя мы поощряем сотрудников Patagonia быть «отважными безумцами», не бояться рисковать и совершать ошибки, нам совсем не по нутру роль мучеников. Мученики — это, с одной стороны, жертвы, а с другой — люди, чересчур опередившие свое время. Проблема риска в том, что он непредсказуем. Обувь Reefwalkers не имела финансового успеха. А капилен имел. Можно минимизировать риск за счет исследований и более всего — за счет испытаний. Тестирование — неотъемлемая часть технологии проектирования в Patagonia, и оно производится на каждом этапе процесса разработки. Тестирование включает испытания конкурирующих продуктов, «быструю» проверку новых идей на их жизнестойкость, испытания тканей, оценку возможного спроса на продукт, тестирование образцов на функциональность, стойкость к износу и т. д., пробный маркетинг, чтобы узнать, будут ли люди покупать нашу новинку.

Своевременность

Если твоя идея всем нравится, ты опоздал с ней.

Пол Хокен

Бизнес — это гонка, чтобы первым предложить потребителю новый товар. Изобретения и идеи часто рождаются одновременно, в разных частях света, в головах людей, совершенно не связанных друг с другом.

В 1971 году мы в Chouinard Equipment предложили новый тип закладных элементов для скалолазания — гексы. Потребовались серьезные расходы на пресс-формы, инструменты,

потому что эти закладки изготавливались в десяти разных размерах. Спустя несколько месяцев наш друг Майк Шеррик подал идею, как сделать их более универсальными. Не прошло и пары недель, как о том же нам написал скалолаз из Норвегии. Мы немедленно сдали в металлолом старое оборудование, вложили деньги в новые пресс-формы и в 1972 году представили публике новые «полицентричные» гексы. Любопытно, что в том же месяце наш конкурент выпустил точные копии наших прежних, теперь уже устаревших закладок.

В 1980 году средний срок «актуальности» товаров длительного пользования составлял три года. Сейчас это три месяца и менее.

Времени на производство «долгосрочного» оборудования сегодня нет. Берется микросхема, закладывается в компьютеризированный фрезерный или токарный станок, и ты через считанные часы уже готов производить новые детали вместо прежних месяцев и лет. Очень важно выйти на рынок первыми, это дает огромные маркетинговые преимущества, одно из которых — отсутствие конкуренции. Если же ты выходишь вторым, пусть даже у тебя продукт лучше и по более низкой цене, чаще всего будешь проигрывать тому, кто просто оказался первым. Это не значит, что нужно постоянно «охотиться» за новыми трендами и продуктами. В нашем бизнесе это, скорее, относится к «обнаружению» новых тканей, новых технологий. И ключевое слово здесь *обнаружение*, не *изобретение*. На изобретения сегодня нет времени.

Постоянно поддерживать в компании атмосферу срочности, необходимости действовать — одна из самых трудных задач в бизнесе. Проблема осложняется тем, что ты зависишь от внешних поставщиков, у которых может быть совсем другой подход. Я постоянно слышу неубедительные оправдания за срыв графиков. Классические примеры:

«Я бы рад помочь вам, но...» Сколько раз вы слышали это от людей из сферы услуг и точно знали, что на самом деле им было просто лень? «К сожалению, я не могу поменять вашу жареную картошку на рис, у нас так не принято». Или: «Я бы рад сделать, но это запрещено нашим страховым полисом». Почему бы не сделать, когда просят? Почему не оформить другой страховой полис или вовсе не страховаться? Как говорится, не любишь жар — проваливай с кухни.

«Мы не можем поставить большие ткани (алюминия, чего угодно)». Замените другим материалом. Найдите новую фабрику, пятьдесят фабрик, сто фабрик. Попробуйте разыскать фабрики за границей. Позвоните конкурентам и узнайте, где они берут ткани.

«Я звонил-звонил и не дозвонился». Сколько раз ты звонил на самом деле? Три, четыре? Позвони двадцать раз. Или отправь телеграмму, заказное письмо, позвони домой в пять утра.

«У меня компьютер все запорол». Пятьдесят лет назад у людей хотя бы этой отговорки не было! Компьютеры не могут ничего испортить; портят люди. Тут что положишь, то и возьмишь.

«Не было свободной машины». Может, это и правда, но сгодились бы и печатная машинка или старый добрый карандаш.

«Не было времени» или *«Я был слишком занят»*, чтобы ответить на письмо, перезвонить, написать еженедельный отчет, убраться на рабочем столе — что угодно. Это вранье. На самом деле человек имеет в виду, что это для него маловажно и потому он этого не делает. И очень может быть, что он не перезвонит никогда, просто потому, что не хочет. Люди делают то, что они хотят делать.

И, наконец, *«Это невозможно»*. Самая неубедительная из всех неубедительных причин! Может быть трудно, нерационально, слишком дорого — но редко что-то бывает действительно невозможным.

Чтобы всегда быть на голову впереди конкурентов, нужно черпать идеи из максимально близкого источника. Наш «источник» идей для создания технологичных продуктов — это наши ключевые клиенты, скалолазы и любители дикой природы. Именно они используют наши продукты и выясняют, что работает, что не работает и что еще нужно доделать.

И, наоборот, торговые представители, владельцы магазинов, продавцы и люди в фокус-группах редко обладают даром предвидения. Они могут только отражать текущую ситуацию: какова мода, как обстоят дела с конкуренцией, что лучше продается. Это хороший источник информации для тех, кто намерен вести «газирочные» войны, но это будет устаревшая информация, если вы рассчитываете делать самые передовые и конкурентоспособные продукты.

Ненужный вред

Наша ответственность за качество одежды начинается с дизайнеров. Точно так же обязательна, в том числе для разработчиков и менеджеров по производству, вторая часть нашей миссии — «не причинять ненужного вреда».

Мы постоянно проводим оценку воздействия наших материалов и производства на окружающую среду, и она дает нам информацию об истинных результатах нашей деятельности. Иногда эта информация ставит перед нами много вопросов, а иногда мы оказываемся перед дилеммой «лучшее качество» или «непричинение вреда». Например, у нас был качественный провал в 1990 году, когда мы впервые издали каталог на бумаге вторичной переработки. Но следующий каталог был уже лучше, а сейчас мы пользуемся вторичной бумагой прекрасного качества.

Конечно, мы больше никогда не станем делать одежду из хлопка, выращенного промышленным путем. Будем

стараться не использовать токсичные красители, начнем широко применять вторично переработанное сырье и вести дела только с экологически ответственными компаниями. Но останавливаться на достигнутом нельзя никогда. Выращивание хлопка, даже органического, все же не лучшее применение ценных сельхозугодий. Одной только переработки некоторых отходов и пошива курток из синчиллы, произведенной из переработанных пластиковых бутылок, недостаточно.

КАК ВЫРАСТИТЬ ПЛАТЬЕ ИЗ ЗЕРНЫШКА

Мы уже несколько часов едем по бесконечному серпантину в горах провинции Шэньси в Китае. Я здесь с инспекцией наших плантаций конопли для одежды. Выращивание конопли — сложный, многоэтапный процесс: не разберешься, пока не увидишь своими глазами.

Ожидаю увидеть в конце этой длинной, оторванной от мира дороги поле и одинокого крестьянина в нем. И очень удивляюсь, когда вижу целое селение, охваченное кипучей деятельностью. Большинство полей убрали еще три недели назад, но одно небольшое поле оставили, чтобы я его осмотрела. В этом году в отдаленном районе Китая засуха и низкие урожаи. Коноплю здесь растят без орошения и химикатов, только дождевой полив. Так ее всегда выращивали. Удобрения бесплатно оставляют куры и скот, свободно гуляющие по полям. Этим крестьянам не нужны никакие гербициды и инсектициды.

Большинство селян заняты подготовкой волокон конопли к отправке на фабрику, где соткут для нас полотно. Снопки сушатся в поле. Стебли очищают от семян и листьев и относят к реке вымачивать (при этом от жестких стеблей отделяется мягкое волокно). Наблюдаю за стариком, который, наверное, вымачивает вот так коноплю уже много лет подряд. Он тщательно выбирает место, где вода сможет свободно течь над стеблями. В этом году река обмелела, он долго ищет хорошее место. Потом стебли достанут, отделят прочные волокна и отправят их на фабрику.

Меня поражает, что целая деревня работает на выращивание платья, в котором я хожу, — буквально из зернышка.

Джилл Влахос



Никаких ГМО или патентованных семян! Стебли конопли трясут, чтобы получить семена для следующей посадки. Провинция Шэньси, Китай

Мы должны отвечать за то, что производим, от начала до конца и после кончины до нового перерождения, как говорит архитектор, дизайнер и писатель Билл Макдонаф — «от колыбели до колыбели». То есть производить штаны из полиэстера или, например, нейлона-6 с бесконечным числом циклов переработки, и, когда они изнашиваются, расплавлять эти штаны обратно в синтетическую смолу и создавать из нее новые штаны — и так много раз.

Если будущие покупатели начнут присылать нам изношенные штаны на переработку, мы как грамотные бизнесмены постараемся сделать срок службы этих штанов как можно большим, потому что никому, конечно, не захочется, чтобы его штаны тут же возвращались обратно.

В конечном счете лучшее, что мы можем сделать, чтобы не причинять ненужный вред, — это производить продукты высочайшего качества, стойкие к износу, функциональные, красивые и простые.

Философия производства

Веками ирландские женщины вязали свитера
для своих мужей, уходивших в море.
Пушистая шерсть свитеров с узорами «косичкой»
хорошо защищала мужчин от стихии.
У каждой женщины был свой, узнаваемый, семейный
узор, который не только выражал ее любовь и гордость,
но и помогал опознать вынесенное волной
на берег тело пропавшего в море мужа.

Неизвестный автор

Patagonia, конечно, может произвести гораздо больше свитеров, чем вязальщица в домике на обрыве у самого моря при свете керосиновой лампы. Но у вязальщицы есть перед нами огромное преимущество — это пара глаз и пара рук, от которых всецело зависит качество свитера. Непростая задача для Patagonia, как для любой другой компании, желающей сделать лучший продукт, — воспроизвести в промышленном масштабе самоотдачу той женщины и ее стремление связать хороший свитер, а также ее умение удерживать в уме все необходимое для получения конечного результата. Сегодня эта задача распределена между несколькими разными компаниями на разных континентах.

Если вы решили, что каждый ваш продукт должен быть лучшим в своем роде, уже не получится просто выдать

выкройку, узор и модель подрядчику, предложившему лучшую цену, и ожидать, что на выходе получите вещь хоть отдаленно похожую на то, что вы имели в виду. Если на продукте есть ваш лейбл — ваш «узнаваемый семейный узор», придется плотно и эффективно работать с поставщиками и подрядчиками.

Есть шесть применимых к производству принципов, которые я считаю необходимыми для точного и добросовестного воплощения разработанных нами моделей.

Обеспечить взаимодействие производства и разработки

Когда у меня была кузнечная мастерская, я заключал договоры с механической мастерской Гарольда Леффнера в Бербанке на инструментальную обработку альпинистского снаряжения и производство части продукции. Леффнер был чертежником-конструктором, производил оснастку и пресс-формы для станков, у него было пятьдесят лет опыта такой работы. Мы чаще звали его Гением, чем Гарольдом. Он был так хорош в своем деле, что авиакомпания всей страны приглашала его участвовать в тендерах, хотя у него была всего-то небольшая мастерская.

Гарольд часто подшучивал над чертежами, которые получал от инженеров. Они были так «переусложнены», что стоимость производства превышала необходимую в десять-двадцать раз, а во многих случаях чертежи просто оказывались невыполнимыми. У меня инженерного образования не было, но я хорошо знал, что требуется от карабина или ледобура, и приходил к нему с простым наброском, деревянной моделью, а то и просто с идеей в голове. Мы садились и разрабатывали техническую конструкцию. Даже когда моим партнером стал Том Фрост, талантливый инженер и конструктор, мы советовались с Гарольдом Леффнером на всех этапах проектирования.

Отношения с Леффнером научили меня, как важно конструктору и дизайнеру с самого начала сотрудничать с производством. Это относится к любым продуктам. Строительство дома будет идти гладко и обойдется не так дорого, если архитектор и подрядчик обсудят практические вопросы еще за чертежной доской, прежде чем бетономешалки приедут заливать фундамент. Так же и непромокаемые куртки получаются лучше, когда производитель с самого начала понимает, какой результат требуется, а дизайнер, в свою очередь, знает, какие будут использоваться технологии. В конечном счете каждый занимается своим делом и все работают в команде до победного конца.

Майкл Ками называет такой подход «параллельным», в отличие от конвейерных линий сборки, где ответственность за каждую часть процесса переуступается. Параллельный подход собирает всех участников вместе на начальном этапе проектирования. Как замечает доктор Ками, фактические расходы на этом этапе составляют только 10% от себестоимости продуктов, но при этом ты окончательно определяешь остальные 90% расходов. Очень важно поддерживать эти отношения и после этапа проектирования. Часто строители вносят изменения на месте, не понимая до конца замысел архитектора, а подрядчики по пошиву курток легко могут поступиться их водонепроницаемыми свойствами, по собственной инициативе изменив конструкцию одного из швов.

Устанавливать долгосрочные отношения с поставщиками и подрядчиками

У Patagonia никогда не было собственной текстильной фабрики или швейного цеха. Для производства, например, лыжной куртки мы покупаем ткань на одной фабрике, а фурнитуру — у других поставщиков и передаем все это на пошив

подрядчикам. Чтобы добиться эффективной работы нескольких компаний над одним проектом и не потерять при этом в качестве, требуется куда более глубокий уровень взаимных обязательств, чем обычное деловое сотрудничество. Такие взаимные обязательства предполагают заботу и доверие, а на них нужны время и силы.

Поэтому мы стараемся вести все дела с ограниченным числом поставщиков и подрядчиков. Недостаток такого подхода — риск оказаться в слишком большой зависимости от других компаний. Но мы даже хотим этого, потому что эти компании тоже от нас зависят. Наш успех взаимосвязан. Мы становимся почти друзьями, семьей, деловыми партнерами, связанными обоюдной выгодой. Что хорошо для них, хорошо и для нас.

Конечно, нужно быть очень разборчивым в таких связях. Первое, чего мы ждем от поставщика или подрядчика, — это качество работы. Если их стандарты изначально не очень высоки, мы не можем надеяться, что они ради нас эту планку поднимут, даже если предлагается очень хорошая цена. В деловом отношении подрядчику совершенно невыгодно шить сегодня шорты для розничных сетей, а завтра для Patagonia. Подрядчики, занятые пошивом вещей самой низкой ценовой категории, не нанимают швей нужного нам уровня и вряд ли будут рады нашему контролю за условиями труда и соблюдением экологических стандартов.

При этом поставщики высококачественных тканей и швейные производства высокого уровня часто сами видят в нас привлекательных деловых партнеров. Они знают, что мы приветствуем качественную работу, квалифицированный персонал и хорошие условия труда и что мы заплатим справедливую цену. Наша репутация свидетельствует о том, что мы будем стремиться установить с ними долговременные отношения, возьмем на себя обязательства о покупке их тканей или обеспечим их швейные машины возможностью строчить без перерывов.

Когда мы находим подходящего нам поставщика или подрядчика, наше взаимодействие и общение с ними должно быть таким же тесным, как между отделами одной компании. Наш производственный отдел отвечает за то, чтобы и ткачи, и швеи знали и принимали философию Patagonia и цели, закладываемые нами при проектировании каждого продукта. Те, кто отвечает за исполнение договоров, должны быть представителями Patagonia во всех отношениях: доводить до сведения поставщиков и подрядчиков наши стандарты качества, волнующие нас экологические и социальные вопросы, знакомить их с нашей деловой этикой и даже с нашим имиджем как компании, производящей товары для аутдора.

Я рассматриваю Patagonia как экосистему, в которую органично включены поставщики и покупатели. Если где-то происходит сбой, страдает вся система. Это делает каждого из нас ответственным за здоровье всего организма. Каждый из нас, независимо от ранга и от того, кто его работодатель, имеет серьезное влияние на благополучие компании, на надежность и ценность наших продуктов.

Ставить качество выше своевременной поставки и низкой цены

Задача выдать качественный продукт в нужный срок и по приемлемой цене стоит перед производственными отделами любых компаний. Забота руководства — обеспечить баланс между этими целями, чтобы они были взаимодополняющими, а не взаимоисключающими. Но если приходится выбирать, на чем обычно останавливаются компании?

Patagonia ставит на первое место качество, без вариантов. Компания, более ориентированная на продажи, может пожертвовать качеством ради своевременной поставки, а производитель товаров для массового рынка — поступиться качеством

и сроками ради сохранения самой низкой цены. Но если вы беретесь делать лучший товар в мире, вы уже не сможете позволить себе выцветающую ткань, заедающую молнию или отрывающиеся пуговицы.

Конечно, если вы решите сделать ставку на качество *в ущерб* своевременной поставке или разумной цене, ничего хорошего не выйдет. Это заранее проигрышный вариант. Нужно постоянно стремиться к достижению всех трех целей, но качество должно оставаться первым среди равных.

Не бояться идти на риск, но только после хорошей подготовки

Когда в 1968 году мы ехали на машине в Патагонию, мы остановились отдохнуть и охладиться у реки в джунглях Колумбии. Я нырнул с моста в кофейного цвета воду и воткнулся головой в песчаную отмель. Услышал хруст и на некоторое время оказался полностью парализованным, не мог даже вдохнуть, пока не пришел в чувство. Позже я узнал, что получил компрессионный перелом шейного позвонка. Это был очень рискованный и крайне глупый поступок. Но в ту же реку можно было нырнуть и безопасно, не рискуя своим здоровьем, если научиться сначала правильно прыгать в воду и промерять глубину.

Вот вам возможный сценарий. Джейн Смит, директор по производству спортивной одежды, решает, что мы можем снизить на доллар себестоимость шорт без ущерба для их качества. Для этого производство нужно перевести с фабрики, где шорты шили для нас годами, на неожиданно найденную фабрику в Панаме. Очевидно, что рискованно сразу начинать шить 154 тысячи шорт в компании, которую мы в глаза не видели. Рискованно и откровенно глупо, пока мы не проведем необходимую подготовку. Мы отправляем специалистов

проверить фабрику, убедиться в квалификации швей, познакомиться с условиями их работы, узнать, есть ли на фабрике необходимое оборудование, честное ли у нее руководство и понимает ли оно наши стандарты качества. Затем, при пошиве первой партии, на фабрике присутствует наш специалист по контролю качества. Если условия выполняются, будут ли 150 тысяч долларов дополнительной прибыли стоить того риска, на который пришлось пойти? Пожалуй, да. Как в дзенской стрельбе из лука или любом занятии человека, практикующего дзен, — намечаешь цель, а потом забываешь о ней и полностью сосредоточиваешься на процессе.

Семь раз отмерить, один — отрезать

Давайте проанализируем ситуацию с плохо пришитой к одежде пуговицей и оценим последствия в зависимости от того, кто обнаружит этот брак. Допустим, пуговица отрывается прямо в руках у покупателя, когда он достает штаны из стиральной машинки. Этот вариант — самый крупный провал для компании-производителя и ее партнеров. С таким трудом завоеванный покупатель уже никогда не будет полностью доверять заявленному качеству.

Куда лучше, если пуговицу обнаружит инспектор по качеству при выборочной проверке прибывшего на склад товара. Тогда можно провести более тщательную проверку, изъять все штаны с плохо пришитыми пуговицами из мешков и коробок и отправить в швейную мастерскую, где пуговицы накрепко пришьют, а штаны снова вернутся на склад, где их заново упакуют. Уже лучше, но это дорогой вариант. Он к тому же сказывается на графике поставок.

Еще лучше обнаружить плохо пришитую пуговицу на фабрике, чтобы подрядчик дал указание швеям пришивать пуговицы большим количеством стежков, потому что машинки

плохо закрепляют нитку. Производственная линия слегка замедлится, но ущерб будет значительно меньше.

А самый лучший вариант — обнаружить проблему со швейными машинками заранее, в ходе пошива опытной партии. Тогда есть масса вариантов. Можно, например, приобрести для подрядчика пять швейных машин с закрытым стежком на том условии, что подрядчик со временем возместит эти расходы за счет снижения цены на товар.

Именно так мы поступили в 1991 году, хотя и все другие ситуации нам тоже были знакомы. Проблемы, с которыми мы столкнулись, научили нас, что дополнительные меры по правильной организации производства обходятся гораздо дешевле, чем экстренные меры на любом из последующих этапов движения товара. Если ты решился быть лучшим производителем, тебе в любом случае придется принимать разные дополнительные меры. Так почему бы не принять их в самом начале.

Как показывает этот пример, если хочешь, чтобы все изначально работало как надо, недостаточно выдать жесткие технические требования. Нужно быть полноправным партнером. Убедиться, что поставщики и подрядчики обладают необходимым опытом и оборудованием для выполнения работы в соответствии с этими требованиями. Это несложно, если у вас с партнерами общие стандарты.

Мы стараемся выбирать те фабрики, где между сотрудниками и руководством налажены здоровые взаимоотношения. Проводим проверку потенциальных партнеров, чтобы понять, как они управляют своими сотрудниками, беседуем с рабочими, чтобы узнать их мнение по поводу фабрики, привлекаем общественные организации, чтобы выяснить, на хорошем ли счету этот работодатель. Но иногда так далеко заходить не приходится. Бывает, что у фабрики, которая отвечает многим параметрам, отсутствуют очевидные для нас, но неизвестные им вещи — просто потому, что эти социальные

пособия или инструменты управления появились совсем недавно или еще не приняты в этом регионе. И хотя нам важно работать с фабриками, которые соответствуют нашим стандартам по рабочим местам, надо иметь в виду, что иногда партнерам нужна помощь. Как покупатели мы имеем хорошие рычаги влияния на работодателей, особенно на наших долгосрочных партнеров, с которыми вместе вложили много времени и сил в улучшение качества продуктов или усовершенствование технологий. Влияние и отношения нужно использовать на то, чтобы с повышением качества улучшались и условия труда. Это полезно для всей экосистемы: для рабочих, для фабрик и для нас. Процесс этот очень динамичный, и мы постоянно учимся. Наши традиционные методы, например тщательный отбор новых фабрик, уступают место новым идеям, таким как передача опыта нашими специалистами по персоналу коллегам с фабрик. Мы поступаем тут так же, как и в других сферах нашего бизнеса: просим, заимствуем или крадем идеи у других. Будучи участниками «Ассоциации справедливого труда», мы обсуждаем с другими компаниями принятые у них практики, интересуемся у наших фабрик — и их рабочих, — какая помощь им нужна. И, самое важное, мы пытаемся привести всех, с кем работаем, к мысли о том, что цепочка производственных процессов должна быть связана в действенную и взаимозависимую систему.

Заимствовать идеи в других отраслях

Мир постоянно меняется, и никогда нельзя рассчитывать на то, что действенные в прошлом методы будут работать и в будущем. Мы постоянно оцениваем свежие идеи по улучшению бизнес-процессов — от системы планирования потребностей в материалах до оперативных поставок, быстрого реагирования, самоуправляемых команд, — если нам кажется, что эти

подходы позволяют произвести продукт лучшего качества вовремя и по разумной цене.

Стремление компании к качеству должно распространяться не только на сами товары. Это касается и того, как мы организуем выполнение работ, как мы просим, заимствуем или крадем хорошие идеи у других компаний и культур, и того, как мы подходим к вопросу оценки состояния дел и его приближения к идеалу. В основе этого подхода лежит умение не сопротивляться новому, но принимать его. Я не имею в виду, что нужно менять все бездумно, без оценки преимуществ новых идей. Но очень важно допускать мысль о том, что, даже когда дела идут неплохо, можно найти способ делать их еще лучше.

Нужно заимствовать и применять идеи из самых неожиданных источников. «Макдональдс» находится максимально далеко от Patagonia в плане имиджа и большей части ценностей. Но у них есть качество, которое я уважаю. В «Макдональдсе» покупателю никогда не скажут: «Извините, салат сегодня закончился». Они успешно организуют ежедневные поставки, и, мне кажется, Patagonia могла бы поучиться у «Макдональдса» организации таких симбиотических отношений с поставщиками.

Философия распространения товаров

Одежная компания размера Patagonia, если она не производит разнообразный товар и не ведет диверсифицированный бизнес, подвержена тем же рискам, что и фермер, выращивающий монокультуру. Только «болезни» будут другими. Однако очень немногие компании, кроме Patagonia, продают свои продукты оптом, в розницу, по почте и по интернету и при

этом работают по всему миру. Такое разнообразие каналов распространения дает нам огромные преимущества. В периоды спада на рынке, когда оптовые продажи снижаются, наши прямые каналы продаж продолжают отлично работать, потому что потребность в наших товарах у постоянных клиентов остается прежней. Бывало и так, что падение рынка подрывало бизнес наших конкурентов и приводило к нам новых покупателей, потому что они начинали серьезнее относиться к покупкам, были готовы платить больше за товар, который не выйдет из моды, и за качество, благодаря которому он прослужит долго.

Наш бизнес в Японии, Европе и Канаде тоже служит амортизатором на случай экономического спада в любом из этих регионов. Например, когда в 1990-х годах экономика Японии была на грани краха, в Европе дела обстояли неплохо. Каждый канал распространения требует специальных знаний и квалификации, и его требования часто противоречат нуждам других каналов. Рассылка товаров по почте требует больших складских запасов, достаточных для мгновенного удовлетворения спроса, глубокого знания механизмов продвижения товара при помощи каталога и подробного анализа эффективности списков рассылки. Продажи по интернету — постоянного обновления сайта. Розничная торговля — хорошей организации выкладки товаров на прилавки, идеального управления торговым персоналом и его обучения. Традиционные оптовые продажи — это в основном обычная дистрибьюторская деятельность; привозишь товары на склад и потом отгружаешь.

БИЗНЕС ПО-ЯПОНСКИ

Начиная с 1964 года, когда я по дороге домой из Кореи проехал по Японии, меня очень интересовала эта страна. Как японцы изучают культуру Запада и перенимают некоторые полезные для

них западные идеи, так и я стал изучать культуру Японии. Это очень футуристическая страна, японцы всегда опережают других в умении приспосабливаться к новым условиям современного мира. Изучение Японии дало мне возможность заглянуть в будущее с его проблемами перенаселенности, сокращения и без того ограниченной ресурсной базы и глобализации.

Практически в каждом учебнике и в каждой бизнес-школе учат, что для работы в Японии иностранной компании необходимо найти японского партнера или основать совместное предприятие. Особенно это касается распространения товаров, в котором участвуют торговые компании, банки-посредники, и нужны взаимоотношения, которые ни одна иностранная компания не может создать самостоятельно.

Я вел продажи в Японии еще до 1975 года. Тогда это была продукция Chouinard Equipment, а с 1981 года выйти на японский рынок начала пытаться и Patagonia. Мы действовали традиционным способом, при помощи различных торговых компаний и партнерств. И ничего у нас не получилось. Торговые компании, которые продавали спортивные товары общего назначения — разные бейсбольные биты и рыболовные снасти, — не хотели утруждать себя продажей скальных крючьев и карабинов.

Мы попробовали организовать партнерство по производству и продаже наших первых моделей горных рюкзаков, но затея провалилась, когда японская сторона поставила мое имя на линии бюджетных городских рюкзаков. Позже мы стали вести дела с другим производителем и дистрибьютором, но у него была сходная с нашей линия одежды и его интересовало сотрудничество только в плане контроля за выходом на японский рынок своего потенциального конкурента.

И вот в 1988 году мы решили больше никого не слушать и найти собственный путь на японский рынок. Мы знали, что на нашу одежду есть спрос, она качественная, наши ценности близки японским покупателям. И мы начали действовать самостоятельно. Предполагалось, что это будет американская компания, ведущая в Японии бизнес в калифорнийском стиле. Мы наняли самых отчаянных японских скалолазов и каякеров; принимали японских женщин на руководящие должности, не увольняли их по беременности. Мы приняли политику гибкого рабочего графика «Пусть народ занимается серфингом» (Let My People Go Surfing). Руководитель нашего японского отделения сказал, что мы на тот момент были единственной американской компанией, ведущей самостоятельный бизнес в Японии.

Я обнаружил, что в Японии прекрасные условия для ведения бизнеса: четкое законодательство, лояльное к предпринимателям правительство, честные таможенники. Причина проблем американских компаний на японском рынке крылась в том, что они читались разных книжек, а еще в том, что качество их товаров не дотягивало до японских стандартов.

Однажды я видел, как в японском универмаге парень перебирал рубашки. Он определился с моделью, размером, а потом начал проверять всю стопку своего размера на предмет качества швов. Ему было важно уйти из магазина не просто с рубашкой, а с лучшей рубашкой из всех возможных.

Мы установили для Patagonia стандарты качества на уровне запросов наших самых взыскательных клиентов — японцев. Если бы американский автопром понимал это, американские машины могли бы продаваться и в Японии — только руль пришлось бы делать справа.

И. Ш.



Фото из архива Patagonia

Сотрудники нашего головного офиса в Камакура, Япония. Не видно ни одной белой рубашки. 2004 г.

Не многим компаниям хватает уверенности, чтобы попробовать на себе четыре стиля ведения продаж. Но когда ты их освоишь, получишь четыре канала распространения. Patagonia это сделать удалось.

Почтовые заказы и рассылка почтой

«Посылочным» бизнесом мы занимались всегда, начиная с конца 1950-х годов. Почтовая бандероль была тогда способом доставить крючья моим друзьям в зимние месяцы, когда их нельзя было купить у меня напрямую в Йосемити, Титоне или канадских Скалистых горах. Накладные расходы тогда были низкими, никаких посредников не существовало, все обещания выполнялись на 100%.

Почтовый каталог всегда был для нас рупором, способом донести информацию о принципах и продуктах Patagonia напрямую. Рассылка товаров почтой активно взаимодействует с нашими розничными магазинами, дилерами, международной сетью в рамках общей программы привлечения и удержания постоянных клиентов.

Мой первый принцип в торговле по почте гласит: «продавать» нашу философию не менее важно, чем продавать наши продукты. Каталог призван не только продвигать товар, но и знакомить покупателей с историей компании, нашей концепции многослойности в одежде, с нашими взглядами на проблемы экологии и принципами ведения бизнеса, принятыми в Patagonia. Это создает свои сложности: как оценивать успешность каталога, как определять формат подачи информации и как распределять место в каталоге? Каталог — не только инструмент продаж; он в первую очередь инструмент создания имиджа и репутации, выражающий ценности и обязательства нашей компании.

Рассылка товаров усиливает действие других каналов продаж, их синергия позволяет наладить хорошее обслуживание клиентов. Каталог доносит до покупателей полезную информацию, так же как доносят ее продавцы в магазинах Patagonia или наших дилеров.

Рассылка каталога предполагает обязательное наличие товара. Нужно быть готовым удовлетворить любой спрос. Те, кто заказывает товар по почте, быстро разочаровываются, если его не оказывается, особенно в начале сезона, когда каталог только что приходит по почте. Люди не понимают, почему не могут получить что им нужно, и обращаются в другие компании, которые *могут* доставить нужный товар в срок. А если люди уйдут к другим, обратно вернуть их доверие будет очень трудно.

При расчете объема товара для продажи по почте и поддержания необходимого уровня запаса в сезон продаж мы закладываемся на выполнение 93–95% заказов. Этот уровень был признан «идеальным» компанией L. L. Bean и другими патриархами посылочной торговли. При меньшем проценте можно потерять слишком много сделок и покупателей. Попытки увеличить уровень обеспечения приводят к неэффективному управлению запасами. На самом деле, чтобы выйти на уровень выполнения 98% от объема заказов, может понадобиться двукратное увеличение складских запасов.

Задачей торговли по почте (как и розничной торговли) должно быть достижение стопроцентного удовлетворения покупателей. Если в службе рассылки по почте закончился товар, ее отдел по работе с клиентами обращается к другим нашим каналам распространения. Менеджеры могут пойти по одному из следующих путей:

1. Найти товар в розничном магазине и отправить его от туда по нужному адресу.

2. Найти товар на розничном, оптовом складе или на складе товаров для распродаж.
3. Найти товар в магазине у нашего дилера и дать дилеру возможность продать его нам; таким образом, в выигрыше остаются два наших клиента.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕНА ТРАНСПОРТИРОВКИ

Наша программа оценки воздействия на окружающую среду показала, что главные затраты энергии за весь срок жизни продуктов приходится на транспортировку. Например, для производства майки Patagonia требуется около 110 000 БТЕ (Британских тепловых единиц) энергии*, от получения сырья до изготовления ткани и пошива готовой майки. При пересылке этой майки самолетом из Вентуры в Бостон будет потрачено еще около 50 000 БТЕ. То есть на перевозку товара тратится половина энергии, достаточной для ее производства.

Из этого факта можно сделать несколько выводов.

Во-первых, нужно по возможности переходить на местное производство товаров.

Во-вторых, покупателю не стоит заказывать авиадоставку только потому, что это удобно, особенно если это коробка омаров из штата Мэн или свежий салат из Калифорнии. Увеличение затрат в долларовом выражении будет относительно небольшим, но экологическая стоимость такой перевозки очень высока.

В-третьих, становится очевидным, что глобальная экономика не может быть устойчивой и самодостаточной. Она полностью зависит от сжигания дешевого ископаемого топлива. Отправка грузов по железной дороге или по морю требует 400 БТЕ на тонну груза на каждую милю расстояния (около 1,6 километра). При автомобильных перевозках эта цифра вырастает до 3300 БТЕ

* БТЕ — британская тепловая единица (англ. British thermal unit). Единица измерения энергии, используемая в США. БТЕ определяется как «количество тепла, затрачиваемое для поднятия температуры 1 фунта (454 г) воды на 1 градус по шкале Фаренгейта». На американских товарно-сырьевых рынках цены на природный газ принято указывать в долларах за один миллион БТЕ, а не за тысячу кубических метров, как это принято в России. В одном кубическом метре природного газа содержится 35 800 БТЕ. *Прим. ред.*

за тонну, а для авиаперевозок — до 21670 БТЕ за тонну товара на милю пути.

Когда вы покупаете товары издалека по каталогу или по интернету, не заказывайте живых омаров и подумайте хорошенько, действительно ли вам нужна экспресс-доставка новых штанов.

И. Ш.

Покупателю должно быть достаточно сделать один звонок. Patagonia требует своевременной доставки продуктов от поставщиков, но и сама обязуется вовремя доставлять товары своим клиентам, и «вовремя» здесь означает: *когда это нужно покупателю.*

Наша модель работы с клиентами — это модель старомодной скобяной лавки, где хозяин знает все свои инструменты и умеет с ними обращаться. Его подход к обслуживанию — ждать, пока покупатель выберет нужный ему инструмент, сколько бы времени тому ни потребовалось. Противоположность такому подходу — служащие, которые относятся к работе спустя рукава, как, например, в приведенном ниже письме. Оно пришло от нашего японского менеджера в 1989 году, и он сообщил в нем, на что ему пришлось пойти, чтобы исправить плохое обслуживание клиента его подчиненным.

Одна женщина запросила у нас каталог и заплатила 600 иен (4 доллара), но персонал Patagonia Japan потерял ее адрес и телефонный номер. Через две недели позвонил муж этой дамы, и он кипел как вулкан. Он наотрез отказался принять извинения персонала и требовал только Главного в японском офисе Patagonia. Он сказал: «Вы врете, берете деньги и не присылаете каталоги. Так, значит, вы работаете? Я начинаю судебные действия и прикрою ваш бизнес». Я решил поехать к нему на поезде из Токио в Йокогаму, чтобы передать каталог и принести извинения лично. Но разозленный клиент добавил: «Даже если вы приедете к нам с женой, я ни за что не остановлюсь, пока не уничтожу ваш бизнес». Дома он потребовал, чтобы я извинился поклоном до пола (а это самое большое унижение для самурая). Я согласился. Клиента очень впечатлило

мое поведение, и он сказал: «Спасибо за доставку и за ваше отношение». В Японии немного таких покупателей, но это не какой-то особенный случай, это довольно обычное поведение для клиента, когда он сталкивается с проблемой.

Кацуми Фудзикара

Конечно, при хорошо налаженном обслуживании клиентов женщина получила бы свой каталог сразу же по запросу. Рассылка товаров почтой — самый предсказуемый способ ведения дел как для начинающих, так и для действующих компаний. И некоторые классические правила работают для Patagonia так же, как в любой другой компании, но далеко не все. Вот некоторые общепринятые правила, которым Patagonia не *следует*:

1. Проводить анализ продаж по каждому квадратному дюйму каталога. Это не нужно и даже вредит нашему имиджу.
2. Опрашивать фокус-группы, чтобы выбрать направление. Мы опрашиваем себя.
3. Отдавать больше места в каталоге более дорогостоящим товарам. У нас иногда носки занимают столько же места, сколько топовые модели курток.
4. Взывать к тщеславию, жадности или чувству вины. Мы придерживаемся в каталогах объективных фактов и твердых принципов.

С момента публикации в 1972 году каталога Chouinard Equipment, в котором мы напечатали эссе о чистом лазании, главную задачу каталога мы видим в том, чтобы обеспечивать связь между нами и нашими покупателями. Мы пытаемся менять их отношение к скалолазанию, призываем голосовать

за охрану окружающей среды, как это было в 2004 году, или просто рассказываем истории. Только потом, когда цель общения достигнута, мы как бы между делом представляем им товар, который можно купить.

За годы работы мы пришли к соотношению, которое кажется нам почти идеальным: 55% площади каталога отводится под продукты и 45% — под эссе, истории и имиджевые фотографии. Когда мы пытались изменить это соотношение в пользу товаров, на деле получали спад продаж.

Интернет

Всю свою жизнь я был законченным луддитом, противником всяческой автоматизации. Я не пользовался компьютером, поэтому и представить себе не мог, что интернет станет такой важной частью нашего бизнеса. Но именно туда идет все больше наших покупателей, чтобы найти информацию о бренде, продуктах, репутации компании и узнать, как у нас поставлено обслуживание клиентов. Наш бизнес интернет-продаж ориентируется на те же ценности и ту же философию, что и работа по почте. Разница в том, что он может быстрее реагировать на потребности компании и заказчиков. Например, в конце сезона мы можем выставить на интернет-распродажу оставшиеся товары, и они уйдут в тот же день. Или можем поднимать наших покупателей на экологические акции. В 2003–2004 годах при нашей помощи отправили президенту США 15 тысяч писем с требованием демонтировать четыре дамбы на реке Снейк ради восстановления популяции лосося в местной речной системе.

Сайт может быть мощным инструментом общения с большой аудиторией, но при необходимости позволяет проводить персонализацию. Например, рассылаемые нами электронные сообщения иногда ориентируются на погодные

условия в разных частях страны и предлагают покупателям подходящую одежду.

Сегодня наши интернет-продажи превышают продажи по почте. Этот успех взаимосвязан и с действием трех остальных каналов распространения Patagonia. Покупатели могут оценить качество продуктов в магазинах или у дилеров или увидеть модель в каталоге и знать, что вещь, заказанная на тусклом экране, будет именно того качества, какое им нужно.

Розница

Исторически для выхода Patagonia на арену розничной торговли было несколько причин. Специализированный рынок товаров для аутдора в 1960–1970-х годах состоял в основном из снаряжения, и большая часть средств тратилась на рекламу этих товаров. Владельцы магазинов, которые решались заняться одеждой, делали это очень осторожно, выбирая только лучшие из имеющихся линеек. Все надеялись поймать тренд и не хотели рисковать и заниматься продвижением товара. Ни один из дилеров Patagonia не брался продавать более 25% от нашей линейки одежды. С мерчендайзингом никто еще не был знаком, товары просто развешивали или раскладывали на металлических стойках. Никто их аккуратно не складывал, наши вещи лежали в магазинах впере мешку с вещами других брендов. Иногда термобелье просто сваливали в большие картонные коробки на полу. Клиенты опасались покупать одежду иных расцветок, чем «безопасные» красный и синий.

Отрасль нуждалась в переменах, и не было никого, кто пытался бы упорядочить этот хаос. В 1973 году у нас был маленький розничный магазинчик в Вентуре, но мы тогда знали о мерчендайзинге и демонстрации товара не больше,

чем другие, и могли исходить лишь из собственного опыта. Нужна была прямая связь с покупателями, место, где мы могли бы опробовать новые идеи по продвижению своих товаров.

В те времена центром аутдор-индустрии был Беркли. Мы стали искать местечко для магазина где-нибудь в районе залива Сан-Франциско. Решили, что если у нас получится там, то сработает и в других регионах. В Норт-Бич, в Сан-Франциско, мы нашли чудесное помещение — гараж 1924 года постройки с хорошим естественным освещением и примыкавшим садом. Местные друзья отговаривали нас, потому что там не было места для парковки и вообще магазин находился вдалеке от привычных покупательских троп. Но мы посчитали, что наш клиент нас все равно найдет, и предпочли вложить деньги не в аренду некоего «проходного» помещения, а в ремонт старого гаража; сделать из него место, куда хотелось бы приходить. Спроектировали собственные стеллажи и полки. Большинство одежды лежало у нас в стопках, а не в развешанном виде, так что хромированные стойки просто сияли. По стенам развесили увеличенные фотографии природы из наших каталогов.

ФИЛОСОФИЯ АРХИТЕКТУРЫ

Философия дизайна одежды на самом деле мало отличается от философии дизайна зданий. Здесь перечислены принципы, которыми мы руководствуемся при открытии нового розничного магазина или офисного здания. Они позволяют достичь оптимального соотношения эстетики, функциональности и ответственности.

1. Не стройте новое здание, если на то нет крайней необходимости. Самый сознательный поступок — покупать старые здания, вторично переработанные строительные материалы и бывшую в употреблении мебель.

2. Старайтесь сохранять старые или исторические здания от сноса и разрушения. Любые конструктивные изменения должны производиться с сохранением исторической целостности и облика здания. Мы исправляем портящие здание «улучшения» его предыдущих обитателей, убираем фальшивые современные фасады и считаем, что возрожденный облик здания только украшает район.
3. Если не можете следовать ретростилю, стройте качественно. Срок службы эстетической составляющей здания должен быть не меньше физического срока службы материалов.
4. Используйте вторичные и подлежащие переработке материалы: стальные балки, каркасы, вторично перемолотую древесину и соломенные блоки. Устанавливайте перегородки и плиты из утильсырья, например шелухи семян подсолнуха и сельскохозяйственных отходов.
5. Все построенное должно быть ремонтпригодным и простым в содержании.
6. Здания должны строиться таким образом, чтобы простоять как можно дольше, даже если это будет стоить дороже.
7. Каждый магазин должен быть уникальным. В оформлении нужно отдавать дань местным героям, видам спорта, истории и природным особенностям.

И. Ш.

Магазин в Сан-Франциско — по-прежнему наше любимое детище. Это здание, получившее вторую жизнь, сохраняет подлинный калифорнийский стиль 1920-х годов.

После успеха в Сан-Франциско мы решили, что для следующего магазина лучше всего подходит Сиэтл. Наши товары там были представлены очень слабо — местные дилеры продавали только малую часть нашей линейки одежды. Девятнадцать дилеров в Сиэтле и Такоме продавали в общей сложности меньше товаров Patagonia, чем один магазин в Вентуре. В то же время в регионе, как нам казалось, было много потенциальных клиентов и, если судить по численности местного населения, объемы продаж могли подняться

до двух миллионов долларов. Первые три года после открытия в ноябре 1987 года магазина в Сиэтле оптовые продажи местных дилеров росли в среднем на 21% в год. То есть мы, открыв магазин, не «украли» у них клиентов, просто до этого нас плохо знали в регионе, и успех фирменного розничного магазина убедил дилеров, что и они смогут продавать больше товаров Patagonia.



Фото из архива Patagonia

Бывший гараж. Магазин в Норт-Бич, Сан-Франциско

После этого мы решили выходить на международный рынок. В 1960-е годы я проводил много времени в Альпах, особенно во Французских, в Шамони. Я жил в палаточном лаге-

ре вместе с другими скалолазами, изредка пропускал кружку пива в баре «Националь». Шамони — самый космополитичный городок во всех Альпах, среди скалолазов и лыжников там можно встретить не меньше немцев, итальянцев, скандинавов, англичан и американцев, чем французов. Воспоминания о временах, проведенных там, были очень дороги моему сердцу, и я решил, что это идеальное место для демонстрации линейки Patagonia, возможность установить прямые связи с широким кругом европейских покупателей. Мне хотелось создать тусовочное место для крутых лыжников и альпинистов всех мастей. Еще мне хотелось, чтобы это место стало центром экологической деятельности. Все серьезнее вставал вопрос о том, что надо, наконец, организовать масштабную уборку мусора с альпийских ледников. Расширялось и движение против увеличения грузовых автоперевозок по Монбланскому тоннелю, загрязнявших горы.

Когда Роджер Макдивитт поехал в 1986 году в отпуск в Шамони, Малинда, которая возглавляла к тому времени розничный сектор Patagonia, попросила его присмотреть здание, которое мы могли бы арендовать. Неделю спустя нам позвонил взволнованный Роджер и сказал, что нашел идеальное место. И даже подписал договор аренды! Когда экспресс-почтой доставили фотографии, Малинда, которая занималась проектом перестройки магазина в Сан-Франциско, села и заплакала. Потом увеличила фотографии, разглядела ужасный фасад в стиле «евромодерн» 1950-х годов. Выкинула оранжевые жалюзи, «вывела» из тени конструктивные особенности здания, вернула его «классическую» отделку, взяв за основу фотографии старых зданий по соседству. И получился дом, которым Шамони вполне мог гордиться. Малинда, настоящий фанатик своего дела, настаивает, чтобы каждое наше здание было выполнено с почтением к окружающей его истории и культуре и простояло еще сотню лет.



Фото из архива Patagonia

Магазин в Шамони до реставрации...



Фото из архива Patagonia

...и после нее.

Оптовые продажи

Главное преимущество оптовых продаж состоит в том, что для выхода к покупателю здесь требуется гораздо меньший объем инвестиций, чем при рассылке товаров почтой или продаже через собственные магазины. Оптовые продажи позволяют находить потенциальных клиентов там, где они живут, путешествуют, совершают покупки, и многое перекладывают на плечи дилера. Дилер управляет отношениями с клиентом и таким образом становится «голосом» Patagonia. Как сделать, чтобы наши идеи не были «утрачены при переводе»?

Хороший способ донести что-то до покупателя — выстроить надежные партнерские отношения с дилерами. Партнерство, которого мы ожидаем от дилеров, — того же рода, какое наши разработчики и производственники устанавливают с поставщиками и подрядчиками. Разница в том, что поставщиком в этом случае становится служба оптовых продаж Patagonia. Зачем, спрашивается, заниматься поддержанием тесных партнерских отношений с дилерами, если это требует гораздо больше времени, сил и настойчивости, чем обычные деловые отношения? Почему не устраивать, как все, раз в полгода традиционную «охоту на бизонов», то есть на новых дилеров, и не заводить каждый год сотню-другую новых партнеров, отказываясь по дороге от тех, кто не справляется?

Есть ряд ключевых преимуществ тесного сотрудничества с несколькими хорошими дилерами:

1. Нам не нужно тратить силы, время и деньги на поиск новых дилеров.
2. Мы снижаем риски непогашения кредитов.
3. Мы уменьшаем количество юридических проблем, связанных с расторжением отношений с дилером, когда его плохой сервис сказывается и на нас.

4. Мы возвращаем постоянных и лояльных клиентов, которые берут на себя обязательства в отношении нашей линейки товаров и либо широко ее представляют, либо, если это маленький специализированный магазин, обеспечивают хороший складской запас избранных продуктов.
5. Мы можем лучше контролировать нашу продукцию и имидж компании.
6. Мы получаем более качественную информацию о рынке и наших продуктах.

Наши дилеры тоже получают преимущества от такого рода отношений. А именно:

1. Линейку товаров, которая хорошо продается каждый год.
2. Защиту от насыщения рынка.
3. Стабильную ценовую структуру.
4. Профессиональные консультации при покупке, продвижении и выкладке нашего товара.
5. Участие в общей программе маркетинга и распространения продуктов, проводимой Patagonia.

В первые годы работы у Patagonia не было проблем с определением точек приложения своих сил. Мы знали, кому продавать: любым магазинам страны, торгующим снаряжением от Chouinard Equipment для альпинистов (для таких дилеров мы в 1973 году установили два критерия отбора: минимальный объем продаж в 1000 долларов в год или наличие альпинистов/скалолазов среди сотрудников). Мы знали, что продавать: первоначально линейка продуктов состояла из регбийных фуфаяк, тельняшек, «стоячих» шорт и свитеров «шамони». У нас была очень простая стратегия работы с дилерами: продавать как можно больше.

Дилер, в свою очередь, должен видеть в Patagonia настоящего партнера, а это требует большего, чем просто доверия и доброй воли. Как правило, в США мы нацелены на то, чтобы наши продукты составляли в итоге 20–25% объемов продаж нашего дилера, или на то, чтобы она заняла первое или второе место по объемам среди продаваемой им одежды. Так устанавливаются настоящие партнерские отношения. Даже самоуверенные дилеры, которые всегда поступают по-своему, будут прислушиваться к тому, кто поставяет четверть объема продаваемых ими товаров.

Обычно будущий дилер хочет знать, как и почему общая с нами стратегия окажется выгодной для его бизнеса. Ему нужно знать, как вырастут продажи, как будут привлекаться новые клиенты и расти лояльность уже существующих. Дело в том, что дилер, который становится нашим партнером, должен быть партнером полноценным и *содействующим*. У Patagonia нет никакой хитрой готовой программы продвижения товаров. Такая программа потеряла бы всякую жизненную и движущую силу, как только наш представитель вышел бы за дверь. Успешнее всего мы работаем с дилерами, которые готовы тратить свои время, силы и внимание на адаптацию программы Patagonia к своему магазину и своим покупателям, и с теми, кто приветствует наше дальнейшее участие в их работе и использует наш профессиональный опыт.

В 1985 году я сказал следующее по поводу печального состояния дел в индустрии аутдора:

Давайте посмотрим, что происходит с американской розничной торговлей в целом и как она меняется. Возьмем, к примеру, бакалею. Прежде, чтобы подать обед, нужно было сходить в булочную, к мяснику или торговцу рыбой, в бакалейную лавку и в лавку к зеленинику. Потом

появились супермаркеты, где под одной крышей можно купить и хлеб, и мясо, и овощи, и молоко, и все, что захочешь. Супермаркеты отлично работали с 1950-х по 1970-е годы для американцев среднего класса, которых устраивали белый хлеб, рыбные палочки и гамбургеры. Но времена меняются. Сегодня списки «что купить» напоминают меню международных продуктовых ярмарок. Взять хотя бы мой список на днях: васоби, свежий атлантический тунец, рис басмати, кимчи и мексиканские огурцы — чайоты! Насколько я знаю, в округе Марин сейчас строится супермаркет, где будут продаваться только органические продукты, без опасных или химических добавок. Эти люди знают, что нужно среднестатистическому покупателю округа Марин, и планируют свою работу соответственно. Для среднего же эклектичного в своих вкусах покупателя, живущего не в таком «мире будущего», как Калифорния, поход за продуктами снова превращается в поход на рыбный рынок, в магазин диетических продуктов, в булочную и мясную лавку за свежим нерасфасованным мясом и курицей без гормонов.

Как все это соотносится с эволюцией розничной торговли в индустрии аутдора? Первыми специализированными магазинами товаров для аутдора были магазины, торговавшие «железом», то есть горным снаряжением. Конечно, были и разные магазинчики корабельных товаров, где продавались всевозможные лаки, болты и гайки. А потом пришел туристический бум 1960-х и 1970-х годов. Тогда все, что нужно для восхождения или похода, стало возможным купить в любом из трех сотен туристических магазинов в США. Туризм, альпинизм и скалолазание как виды спорта достигли своего расцвета в 1972–1973 годах. Потом продажи снаряжения (то есть спальников, палаток, веревок и прочего) пошли на спад.

Примерно в это время компании Chouinard и Patagonia вместе с некоторыми другими начали убеждать дилеров переходить на «мягкий» товар — то есть вкладывать деньги в одежду для тех, кто ведет спортивный образ жизни. И сейчас, в 1980-х, мы пришли к ситуации, слегка напоминающей супермаркет для американцев среднего класса. Под крышей типичного магазина товаров для аутдора можно купить и одежду для походов, и снаряжение для каякинга и альпинизма, и качественные спальные мешки; все это немного похоже на «синдром белого хлеба и рыбных палочек». В таком магазине не найдешь весла для слаломного каяка с двугранными лопастями, развернутыми под 80 градусов, или бахил для высокогорных экспедиций и зимних восхождений. Их могут привезти под заказ, но поставка займет шесть-восемь недель. «Скалолазное снаряжение? Да-да, посмотрите где-то там на стене за спальниками». У них можно купить палатку за 500 долларов — но примерно такую палатку, содранную с палатки Eureka, можно найти в любом рыболовном или охотничьем магазине за пару сотен. А если вы захотите купить какую-то вещь от Patagonia, вероятность найти ее там будет не выше 10%. Понимаете, что происходит? Эти магазины нахватали понемногу того и другого и превратились в супермаркеты общего типа. Это было бы нормально, если бы у покупателя магазина туристических товаров были усредненные вкусы или мышление. Но мы с вами говорим об умных людях с деньгами и дефицитом свободного времени. Если и есть что-то общее у людей, увлеченных аутдором, так это то, что они не станут тратить время на бесцельный шопинг. Они едут в магазин только для того, чтобы купить конкретную нужную вещь, а вовсе не развлечься, как это бывает с посетителями мегамоллов. И, доложу я вам, эти

люди очень сердятся, когда в магазине нет того, что им нужно. Спрос покупателей значительно превышает возможности среднего магазина товаров для аутдора. Они вынуждены покупать товары по почте. Или они идут в крупные современные супермаркеты, которые лучше справляются с продвижением и продажей товаров для спортивного образа жизни. Маленьким специализированным магазинам не хватает места, складских запасов, чтобы быть хорошими магазинами одежды. А сегодня им часто не хватает и профессиональных знаний для того, чтобы хорошо продавать снаряжение для альпинизма и туризма. В целом мы имеем индустрию, которая перестала расти, индустрию, где только несколько крупных и прогрессивных супермаркетов процветают, а у большинства магазинов нет никакого будущего.

С тех пор как я сказал эту речь двадцать лет назад, дела у маленьких розничных магазинов складывались все хуже. Поколение альпинистов, лыжников и рыбаков, которое открывало в 1960–1970-е годы эти специализированные магазинчики, состарилось и либо ушло на пенсию, либо вот-вот уйдет. Их дети не хотят продолжать этот бизнес, поскольку отрасль сейчас не на подъеме, покупателей не очень много. Такие гиганты, как REI, SportMart и французский Decathlon, отхватывают все большие куски у нашего бизнеса. Теперь, когда крупные массовые бренды вроде Ralph Lauren, Tommy Hilfiger и Nike научились делать куртки из гортекса и пуховики, для восхождения на Эверест вполне можно экипироваться в окрестном универмаге, а в черно-желтом комбинезоне для катания на снегоходах из дешевого Costco вы будете одеты для восхождения лучше, чем Эдмунд Хиллари в 1953 году*.

* Эдмунд Хиллари (1919–2008) — новозеландский исследователь и альпинист, в 1953 году первым покорил Эверест. *Прим. ред.*

Patagonia не горит желанием продавать свой товар в универмагах и гигантских спортивных сетях. По сравнению с 1985 годом наш список дилеров сократился на 40%. Это нездоровая ситуация для отрасли специализированных товаров для аутдора, но проблемы, как и их решения, у нас ровно такие же, как у любых розничных магазинов по всему миру, столкнувшихся с мощной конкуренцией массового рынка и супермаркетов.

В Портленде, штат Орегон, есть винный магазинчик 750 MI — замечательный пример того, как человек может противостоять крупным супермаркетам и специализированным магазинам спиртных напитков. Магазин маленький, хозяин лично подбирает для него каждую бутылку вина. Покупатель вроде меня, который ценит простой, насыщенный вкус вина, но не хочет пить дорогое французское «бордо», может пояснить толковому продавцу, что ему нужно, и получит бутылку самого подходящего вина, а еще совет о том, сколько нужно выдержать его в погребе, чтобы получить тот самый простой «деревенский» вкус.

Один из моих любимых магазинов для ловли нахлыстом и дилер Patagonia — магазинчик Blue Ribbon Flies («Мушки Голубой ленты») в Западном Йеллоустоне. Это маленький городок, в нем четыре магазина для нахлыста с полным комплектом услуг. «Голубая лента» — заведение небольшое, там не самый широкий выбор удилищ, катушек и снастей, но ровно то, что нужно для рыбалки в реке Йеллоустон.

Все искусственные мушки в этом магазине сделаны в США тридцатью лучшими в стране вязальщиками мушек. В рыболовный сезон там всегда сидят два вязальщика, которые на заказ изготовят для вас любую мушку. Они готовы хоть выкрасить для вас целую шкурку фазана в фиолетовый цвет, если попросите. Два процента от выручки магазин жертвует на природоохранные мероприятия в районе Йеллоустонского

парка, у него есть заказчики по всей стране, которые готовы купить по почте удочку за 700 долларов только потому, что знают: 14 долларов из этой суммы пойдут на улучшение условий в их любимых рыболовных местах. За последние семь лет бизнес «Голубой ленты» вырос в три раза.

В создании хорошего розничного магазина нет никаких секретов. Нужно только много работать и хорошо обслуживать покупателей.

Философия имиджа

Каждый человек, даже не задумываясь, всю жизнь создает и поддерживает собственный образ — то, как его воспринимают другие. Так же и компания создает и развивает свой имидж. Он может быть связан с причинами, по которым бизнес возник, или создаваться повседневной деятельностью компании, или быть, как витраж, собранным из отдельных картинок креативным рекламщиком. Имидж компании (или человека) может сильно отличаться от того, как они сами себя воспринимают.

Имидж Patagonia напрямую связан с ценностями и любовью к активным видам спорта ее основателей и сотрудников. Хотя его составляют практические и вполне конкретные аспекты нашей деятельности, вывести какую-то общую формулу на их основе не получится. На самом деле такая формула даже разрушила бы его, потому что имидж крепко связан с подлинностью, реальным опытом. Забавно, но часть имиджа компании Patagonia — это привычка не слишком беспокоиться об имидже и не ставить его во главу угла. Если нет специальной формулы, то единственный способ поддерживать свой имидж — жить и работать так, чтобы ему

соответствовать. Наш имидж — это прямое отражение того, кто мы есть и во что мы верим.

Фото Дэвида Пу'у



Лицо бренда Water Girl Морин Драммни. Коста-Рика

Каково центральное ядро имиджа Patagonia? Как воспринимает нас общество? В первую очередь это, конечно, наше кузнечное прошлое, когда мы делали в обычной мастерской лучшее горное снаряжение в мире. Убеждения, взгляды и ценности независимых скалолазов и серферов, которые работали в той мастерской, легли в основу культуры Patagonia, и образ нашей компании вырос из этой культуры: подлинные, прочные, качественные товары, сделанные теми, кто их использует.

Наш имидж развивался, вбирал в себя культуру новых поколений альпинистов, каякеров, рыболовов и серферов, которые делали лучшую в мире одежду для активных видов спорта.

В самом сердце нашего имиджа — любовь этих людей к дикой природе. Мы продолжаем придерживаться тех же ценностей и убеждений, которые были свойственны молодой и быстро растущей компании в 1950-е годы, но добавили к ним еще одно — готовность занимать жесткую позицию в экологических вопросах и решительно ее отстаивать.

То, что мы производим одежду для самых разных активных видов спорта, дает нам огромное преимущество. У нас появилось гораздо больше вариантов будущего развития, чем если бы мы делали одежду только для одного рынка, как это было с нашей первой линейкой одежды для альпинизма. Но мы поняли также, что не нужно пытаться производить все под одним брендом.

Линия женской одежды для водных видов спорта Water Girl US появилась без лейбла Patagonia, потому что бикини Patagonia — это было для нас уже немного слишком. Water Girl переняла ценности материнской компании Patagonia, но получила собственное имя и вместе с ним возможность развивать собственный стиль, индивидуальность и имидж. А еще ею управляют активные женщины, которые производят то, что хотят носить сами.

Имидж Patagonia — как человеческий голос. Он выражает радость тех, кто любит этот мир, кто предан своим убеждениям и хочет влиять на свое будущее. Этот голос не обработан электронными устройствами, он человеческий. Он может обидеть, но может и вдохновлять.

Важно контролировать собственный имидж — не только нашими действиями, продаваемыми нами товарами и тем, что мы живем в соответствии с установленными в прошлом принципами. Нужно учитывать, как нас воспринимают в рамках традиционных для мира бизнеса каналов маркетинга и продаж. Я разделил этот аспект на четыре сферы.

Доносить свою мысль

Многие компании общаются со своими клиентами в основном при помощи рекламы. Она привлекает внимание клиента, но не может его удержать. Быстрый взгляд — и вы продолжаете читать статью, которую читали, или смотреть шоу, которое смотрели, или еще чью-то рекламу, или жмете на кнопку «убрать звук». Говорят, телезрителя нужно семь или восемь раз «оглушить» одним и тем же рекламным роликом, прежде чем он вообще начнет воспринимать, о чем в нем идет речь.

Поскольку Patagonia выпускает товары для тех, кто хочет глубже и более целенаправленно воспринимать нетронутую природу реального мира, наш имидж должен нести идею безопасного убежища, предлагать альтернативу виртуальному миру быстро движущихся, не трогающих сердце (и отупляющих ум) картинок и звуков. Чтобы донести свою мысль без потерь, нам нужно безраздельное внимание клиента. В наши дни этого можно достичь через сайт или каталог. У нас есть и то и другое, и каждый из них — сплав науки и искусства. Сайт позволяет клиенту при помощи мышки быстро и легко изучить наиболее интересующие его разделы. Преимущества каталога — самодостаточность и мобильность, он не ограничивает восприятие клиентом компании окном монитора, каждая из его следующих страниц готовит читателю сюрприз.

Первая цель каталога — изложить определенную жизненную философию, ту, что лежит в основе нашего имиджа, и вдохновить следовать ей.

Основные принципы нашей философии: глубокая благодарность окружающей среде и большое желание помочь в преодолении экологического кризиса; любовь к дикой природе; здоровый скептицизм в отношении властей и авторитетов;

увлечение сложными, требующими приложения физической силы, мастерства и совершенствования видами спорта; презрение к механизированному спорту — гонкам на снегоходах или гидроциклах; склонность к самоиронии и эксцентричности; уважение к настоящим приключениям (их стоит описать как путешествия, из которых можно не вернуться живым, и уж точно не таким, как прежде); вкус к таким приключениям; убеждение в том, что минимализм — это лучшее (в дизайне и потреблении).

Каталог — это наша библия на каждый сезон продаж. Все другие используемые нами для передачи наших идей средства — от сайта до бирок, от витрин магазинов до пресс-релизов и видеороликов — выстраиваются на основе каталога, отталкиваются от его статей и иллюстраций.

Фотография

Просматривая ранние каталоги Patagonia, я иногда чувствую неловкость за то, какими банальными, безвкусными были те фотографии. Мы показывали свою одежду на людях и, поскольку денег на профессиональных моделей и фотографов не было, просто ставили друзей в глупые позы и снимали их. Получалось средненько, но в те времена все каталоги и вся реклама примерно так и выглядели.

Однажды, когда мы с моим другом Риком Риджуэем занимались серфингом, мне пришла идея: фотографировать просто одежду, без людей, и собирать фотографии наших покупателей, фотографии настоящих людей, занятых настоящим делом. Мы дали объявление в каталоге о том, что просим наших покупателей снять настоящих «патагоньяков». Нас немедленно завалили фото, пришлось создать целый отдел фотографии, редактором и руководителем которого стала жена Рика, Дженнифер.



Наши друзья и соседи демонстрируют флисовые куртки в каталоге 1980 года. Забавно, что бежевую куртку с этой фотографии в 2005 году на японском электронном аукционе eBay выставили за 4000 долларов

Фотография настоящей известной восходительницы на настоящей скале может быть куда более волнующей, чем фотография полуобнаженной безымянной модели из Нью-Йорка, позирующей в образе скалолаза. К тому же это честнее, а мы стремимся быть честными и в маркетинге, и в фотографии. Поэтому очень тщательно отбираем свои снимки.

Это значит, что мы отказываемся от множества фотографий. Мы не станем надевать флисовую куртку на африканского

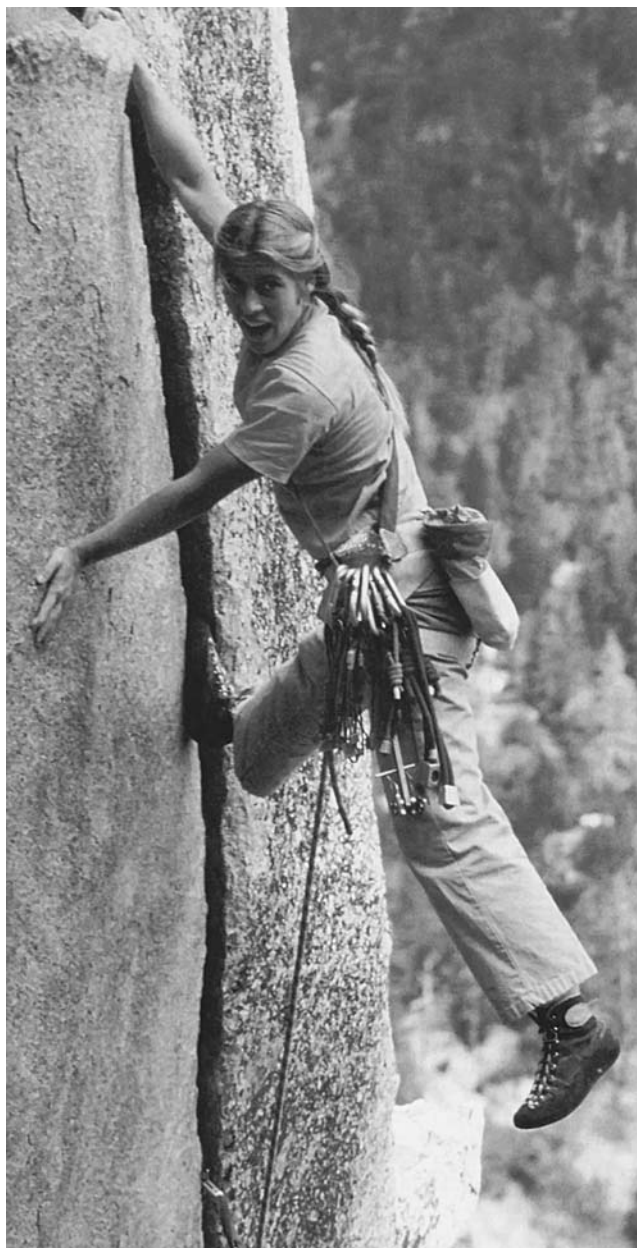


Фото Рика Риджуэя

С самого начала в своих каталогах мы старались показывать женщин наравне с мужчинами. На наших фотографиях женщины идут в связке первыми на сложных маршрутах. Как, к примеру, на фотографии Линн Хилл, лица нашего бренда. 1983 г.

вождя ради хорошего кадра, если только это не будет куртка, которую он действительно носит. Это унижительно. Мы не печатаем фотографии бледнокожих пешеходов с рюкзачками, пыхтящих в походе выходного дня по Аппалачской тропе. Это слишком безопасно. Мы не берем фотографии альпинистов с мужественными квадратными подбородками и национальным флагом на продуваемых всеми ветрами вершинах. Это слишком отдает духом захватничества.

Мы всегда печатали — и продолжаем это делать — фотографии скалолазов, разложивших свой обед на капоте ржавого «шевроле» у подножия маршрута; путешественников, сходящих по трапу старой деревянной посуды в далекой стране; полуразвалившихся рыбацких хижин в Белизе; смеющегося лыжника, поднимающегося после падения лицом в снег; галапагосской черепахи, порвавшей неосторожно оставленную куртку; скульптур из мусора на леднике над Шамони; измученных мореплавателей в кубрике судна, идущего через Тихий океан; промасленного механика под старым грузовичком; орнитологов, кольцующих птиц на утесах; Джулии «Бабочки» Хилл, охраняющей свою гигантскую секвойю*; лыжников в Колорадо, разглядывающих ледовые скульптуры.

Тексты

Еще со времен существования компании Chouinard Equipment наши стандарты для текстов были очень высокими. Мы всегда были не похожими на других — тем важнее для нас было говорить о себе четко и внятно. Мы используем слово и для выражения своих идей, и для продвижения продуктов. Наши

* Джулия «Бабочка» Хилл (род. 1974) — американская экологическая активистка. С конца 1997-го и до конца 1999-го провела 738 дней на гигантской секвойе в Калифорнии, защищая дерево и окружавшую его рощу от вырубки.
Прим. пер.

тексты обычно двух видов: личные истории, где на конкретных примерах утверждаются наши ценности или защищается важное для нас дело, и описание наших продуктов.

Эссе «О чистом лазании» в каталоге Chouinard Equipment 1972 года не только вдохновило скалолазов и альпинистов на «чистые» восхождения; это была еще и первая в мире инструкция по использованию скальных закладок нового типа. В результате бизнес Chouinard Equipment по продаже крючьев заявил, а бизнес по продаже закладных элементов расцвел буйным цветом буквально в считанные дни. Чтобы подчеркнуть роль и влияние этого каталога, значительно выходящие за рамки влияния обычного инструмента бизнеса, ежегодный журнал Американского клуба альпинизма American Alpine Journal напечатал на него рецензию, как на книгу. Во вступительном эссе каталога 1991 года «Проверка в реальных условиях» мы напоминали покупателям, что каждый производимый нами продукт наносит вред окружающей среде, и призывали их покупать меньше, но товары лучшего качества.

В каталогах Patagonia печатались «полевые отчеты» — краткие истории о путешествиях и приключениях в диких местах писателей и наших друзей, среди которых были Пол Теру, Том Брокау, Гретель Эрлих, Рик Риджуэй и Терри Темпест Уильямс. Мы печатали эссе Билла Маккиббена, Ванданы Шивы, Сью Халперн, Карла Сафины, Джареда Даймонда. Наши постоянные авторы впечатляют своим литературным уровнем — Эллен Мелой в 2003 году была финалистом Пулитцеровской премии.

Некоторые вещи доносить до аудитории проще, другие сложнее. Если рассказать родителям, что местная питьевая вода небезопасна для их детей, можно мгновенно вызвать бурю гнева. Но если сказать тем же людям, что долгосрочные исследования подтвердили случаи возникновения раковых

клеток у детей, живущих в том же регионе, из-за активного использования пестицидов, их реакция будет менее выраженной. Этот факт вызывает меньше эмоций, и, чтобы донести его до аудитории, потребуется больше слов и усилий.

Тексты о товарах сообщают важную информацию о тканях и возможностях их использования, но в них могут появляться и отдельные нюансы, отраженные в фотографиях, то, к чему мы стремимся в спорте и в жизни. У нас очень высокие требования к точности приводимой информации. Мы не боимся занимать жесткие позиции и выступать против разных вещей, тем более для нас важно излагать факты без искажений.

Что касается стиля, мы пишем так, как могли бы писать наши покупатели. Это несложно, ведь мы по-прежнему сами остаемся верными покупателями и пользователями своих товаров. Мы не пишем утрированно просто — мы говорим с покупателями так, как хотели бы, чтобы говорили с нами: как с заинтересованными, умными и заслуживающими доверия личностями.

Продвижение

У нас есть три основных принципа продвижения товара Patagonia. Придерживаемся мы их как на страницах каталога, так и в любых других местах:

1. Наша концепция — вдохновлять и разъяснять, а не продвигать.
2. Мы предпочитаем завоевывать, а не покупать доверие. Лучший источник рекламы для нас — личная рекомендация друга или хорошие отзывы в прессе.
3. Рекламой мы занимаемся только в самом крайнем случае.

Теоретически хорошие товары в рекламе не нуждаются. С некоторыми нашими продуктами происходило именно так. Мы двадцать лет продавали свои рубашки-поло и никогда их не рекламировали. В каталоге мы также выделяли для них совсем немного места — только чтобы показать новый ассортимент расцветок. Если бы все наши товары могли продаваться так хорошо и без поддержки, как рубашки-поло или пляжные шорты-багги!

Кроме того что мы считаем наших покупателей умными людьми, мы полагаем, что они не занимаются шопингом для развлечения, не хотят «купить» себе удобную жизнь за деньги, стремятся сделать ее более простой и полной, не размениваясь на всякий мусор, что они устали быть мишенью для агрессивной рекламы. Что для них, как и для нас самих, самые ценные советы исходят от проверенных друзей. И еще мы уважаем мнение профессионалов и экспертов — инструкторов по туризму, горных гидов или организаторов сплавов по рекам.

Профессионалы работают в нашей одежде каждый день. Поэтому мы всегда поддерживали программу по продаже одежды со скидкой ведущим специалистам в разных областях. Мы работаем с самыми разными группами — от лыжных спасателей, патрулирующих сложные районы Джексон-Хоул и Теллурайд, до речных гидов в Гранд-Каньоне, от экспедиций на башни Транго в Пакистане до групп экологов, занимающихся восстановлением популяции волков в Йеллоустоне, или активистов «Гринпис».

Также мы предоставляем снаряжение и иногда стипендии ведущим альпинистам, серферам и участникам гонок на выносливость. Они носят нашу одежду, дают свои отзывы по ней и помогают в вопросах проектирования. Они также дают рекомендации нашим продавцам, как лучше продавать те или иные технические продукты для конкретных видов спорта,

участвуют во встречах по продажам и в целом служат лицом компании, нашими представителями и носителями наших ценностей. Это дает очень хороший эффект на торговых ярмарках и встречах с покупателями, помогает работать сарафанному радио.

Спонсирование знаменитых спортсменов — хороший инструмент для продвижения товаров, оно помогает продавать свои продукты детям, мечтающим однажды научиться скользить по волне, как Келли Слэйтер, или лазить как Крис Шарма. Но мне кажется, что спонсорство все же подрывает дух таких видов спорта, как серфинг или скалолазание. Как я написал в статье для журнала *Climbing*, «спонсорство... в индустрии аутдора — это в конечном счете проигрышная ситуация для спортсмена. Когда тебе платят за восхождения, ты вынужден поступаться своими ценностями: это побуждает альпиниста искать маршруты, о которых можно красиво написать в газетах, и вынуждает скалолаза, непохожего на других оригинала и чудака, играть некую социальную роль, чтобы лучше “продаваться” в средствах массовой информации». Кроме того, мне кажется, спонсорство в конечном счете не очень хорошо и для компаний, потому что их имидж начинают связывать с мимолетной спортивной славой или личностью одного человека, который зачастую не имеет никакого отношения к их продуктам. (Что сегодня думает прокатчик автомобилей Hertz о своем долгом опыте сотрудничества с оказавшимся за решеткой футболистом О. Джеем Симпсоном?)

С другой стороны, чем более независим человек, который хвалит вашу компанию или продукт, тем больше ему веры. Мы, конечно, сами можем рассказать о себе родителям по телефону, и они нам поверят, но в любой другой ситуации независимый отзыв будет иметь больший вес.



Фото Керка Деволла

Серфер от бога, шейпер досок, сноубордист и лицо бренда Patagonia Джерри Лопес

Освещение в прессе тоже важно. Любое пиар-агентство скажет вам, что благосклонный отзыв в независимой прессе стоит в три, а то и в восемь раз дороже, чем платная реклама того же объема. На основе более осторожной формулы «один к одному» мы подсчитали, что в 1994 году, когда выпустили свой флис синчиллу из переработанных пластиковых бутылок, мы заработали пять миллионов долларов за счет бесплатной «рекламы» нашей компании.

Мы занимаем агрессивную позицию в отношении связей с общественностью: как только у нас есть что сказать, мы говорим об этом. Мы много работаем над тем, чтобы донести наши идеи до журналистов — будь то новые продукты, позиция по вопросам экологии или программа по воспитанию детей. Но мы не проводим блестящих PR-кампаний или изысканных приемов для прессы на выставках. Нам кажется, что лучший способ получить хорошую прессу — ситуации, когда тебе есть что сказать миру.

Реклама, как я уже говорил, стоит на последнем месте среди заслуживающих доверия источников информации. Мы чаще всего пользуемся платными объявлениями, чтобы сообщить об открытии нового магазина или привлечь внимание общественности к экологическому вопросу — например, объяснить, почему необходимо демонтировать дамбу на реке. Иногда мы прибегаем к рекламе и в целях продвижения бренда, обычно в небольших специализированных спортивных журналах. В целом мы даем гораздо меньше рекламы (обычно не более 1% от объема продаж), чем большинство компаний в сфере аутдора, не говоря уже о компаниях — производителях одежды. Реклама должна создавать мгновенное впечатление и быть своевременной, при этом мы применяем к ней все наши обычные стандарты для фотографии и тестов. Рекламные фотографии Patagonia часто оказываются лучшими иллюстрациями во всем журнале.

Философия финансов

Перед кем несут ответственность компании?
Перед клиентам? Акционерами? Сотрудниками?
Мы заявляем, что ни перед кем из них. По большому
счету компании несут ответственность перед своей
материальной, ресурсной базой. Без благоприятной
для человека среды не будет ни акционеров,
ни сотрудников, ни клиентов, ни самих компаний.

Из серии наших рекламных объявлений 2004 года

В нашей компании главную роль играют продукты. Они стоят на первом месте, и компания существует для того, чтобы их производить. Этим мы отличаемся от компаний-дистрибьюторов, для которых главную роль могут играть не товары, а обслуживание.

Если взглянуть на некоторые компании поближе, можно с удивлением убедиться, что не все они занимаются бизнесом в целях производства материальных товаров или услуг. Настоящим продуктом может быть сама компания, которую вырабатывают, чтобы однажды продать.

В открытой акционерной компании продуктами могут быть акции, поэтому все решения, принимаемые главным управляющим и другими внутренними держателями акций или держателями опционов и советом директоров (тоже держателями акций), будут приниматься не с целью обеспечения долгосрочных перспектив компании, но для поддержания роста цены на акции, пока главные действующие лица не смогут продать их подороже. Это может привести к ситуациям с фальсификациями счетов и бухгалтерии, которые могут стать единственной возможностью показывать «прибыль» или квартальный рост, и уж точно приводит к тому, что мало кто в компании знает, зачем они занимаются бизнесом.

В концепции деятельности нашей компании нет ни слова о прибыли. На самом деле главный результат по итогам года для нас с Малиндой — это количество хороших дел, которые компании удалось совершить. Однако чтобы оставаться в бизнесе и добиваться других своих целей, компания должна приносить прибыль. Мы рассматриваем прибыль как знак доверия наших покупателей к тому, что мы делаем.

Третья часть нашего кредо — «использовать бизнес как инструмент и как пример для решения экологических проблем» — возлагает на нас прямую ответственность за то, чтобы вести людей за собой. Если мы хотим быть примером для других американских компаний, мы должны приносить прибыль. Ни одна компания не станет уважать нас, сколько бы мы ни раздавали денег на благотворительность или сколько бы о нас ни писали как о лучших работодателях, если наш бизнес не будет рентабельным. Богатые могут позволить себе быть эксцентричными, а бедных «эксцентриков» будут считать психами.

Получение прибыли не является целью Patagonia, потому что, как сказал бы мастер дзен, прибыль приходит, «когда ты все сделал правильно». Финансовая деятельность нашей компании — это больше, чем простое управление деньгами. Это в первую очередь искусство руководить балансом традиционных подходов к финансированию в традиционном по своей сути бизнесе. В компаниях часто бывает, что «хвост» (финансы) виляет «собакой» (управленческими решениями). Поэтому мы стремимся уравновешивать финансирование экологических инициатив с нашим желанием оставаться в бизнесе еще ближайшую сотню лет.

В нашей философии финансы не являются основой всего бизнеса. Они скорее дополняют все другие сегменты нашей компании. Мы понимаем, что прибыль напрямую зависит от качества нашей работы и наших товаров. Компания, не стремящаяся к качеству, старается увеличить прибыли

за счет снижения расходов, роста продаж при помощи искусственно создаваемого спроса и «палочных» методов принуждения рядовых сотрудников к труду.

При наличии прямых продаж заполнение магазина или каталога продуктами «под завязку» совсем не означает увеличения прибылей. Качественная презентация товара всегда даст лучшие продажи, чем его «завал». Мы признаем, что большую часть нашей прибыли мы получаем от продаж нашим постоянным клиентам. Постоянный клиент покупает новый продукт без особых усилий к тому продавца и рассказывает о нем всем своим друзьям. В финансовом плане продажа постоянному покупателю дает в шесть-восемь раз больше, чем продажа какому-нибудь другому клиенту.

Мы считаем, что качество — это больше не роскошь. Наши покупатели ожидают его от нас. Вот пример: Институт стратегического планирования много лет собирает данные результатов работы тысяч компаний. Он публикует ежегодный отчет, известный как PIMS («Влияние доходов на рыночную стратегию»). И этот отчет сейчас начал довольно четко показывать, что именно *качество*, а не цена имеет самую высокую корреляцию с успешностью в бизнесе. Институт выявил, что окупаемость инвестиций у компаний, обеспечивающих высокое качество товаров и услуг, в среднем в 12 раз выше, чем у их конкурентов с более низким качеством и низкими ценами.

На наши финансовые решения влияют и вопросы экологии. В середине 1990-х годов мы решили изменить упаковку нашего термобелья. На тот момент это была толстая картонная коробка в плотном пакете с застежкой «зип-лок». Для теплого экспедиционного термобелья решено было обойтись вовсе без упаковки и развешивать его, как мы развешиваем обычную одежду. Более легкое термобелье мы просто скатывали в валик и надевали на него резинку. Нас предупредили, что продажи упадут на 30%, потому что у наших конкурентов упаковка

была очень хорошей и разнообразной. Один из них, например, паковал свои товары в чудесные запаянные жестяные баночки. Но мы все равно пошли на шаг, который считали правильным. За первый год мы смогли сэкономить 12 тонн материалов, которые после все равно осели бы на свалках, — компания сэкономила 150 тысяч долларов на ненужной упаковке. А еще это принесло рост продаж термобелья на 25%. Продукт не был спрятан внутри упаковки и выставлялся наравне с обычной одеждой, поэтому люди могли пощупать материал, оценить качество. И поскольку термобелье стало выставляться вместе с другой одеждой, нам пришлось начать делать его похожим на обычную одежду, вплоть до того, что теперь верх белья из капилены можно носить как обычную рубашку или майку, то есть решается задача многофункциональности в одежде.

Возвраты и производственный брак в целом обходятся нам ежегодно в миллионы долларов (мы знаем, что в 1988 году на обработку каждого возврата у нас уходило в среднем 26 долларов, и эта цифра с тех пор только выросла). Но какова стоимость неудовлетворенности покупателя? Недавно был проведен всемирный опрос покупателей, который показал, что только 14% американцев обращаются в компании по поводу возникшей проблемы. В Европе эта цифра менее 8%, а в Японии — только 4%. Другие исследования показывают, что от половины до трети покупателей, столкнувшихся с проблемой, больше никогда не покупают товары этой компании.

Мы частная компания, у нас нет никакого желания продавать себя или свои акции внешним инвесторам или финансироваться за счет кредитов. Кроме того, мы не хотим расширять Patagonia за пределы специализированного рынка для аутдора. Каким образом воплощают в жизнь эти четкие установки наши финансовые службы?

Во-первых, мы признаем только «естественный» уровень роста. Когда покупатели начинают злиться, что не могут купить

наш товар, потому что его постоянно нет в наличии, мы понимаем, что нужно производить больше, это и приводит к «естественному» росту. Мы не создаем искусственный спрос на наш товар рекламой в гламурных журналах *Vanity Fair* и *GQ* или на городских автобусах в надежде, что детям будут покупать черные пуховички у нас, а не у *The North Face* или *Timberland*. Мы ждем покупателей, которым действительно нужна наша одежда.

Мы не хотим быть крупной компанией. Мы хотим быть лучшими, а лучшей маленькой компанией быть куда проще, чем лучшей большой компанией. Мы учимся самоконтролю. Иногда приходится жертвовать ростом одной части компании ради роста другой ее части. Важно также четко понимать границы этого «эксперимента» и не переходить их, зная, что, как только мы начнем расти сверх этих границ, компания в том виде, в каком она нам нравится, начнет исчезать.

Медленный рост или полное его отсутствие означает, что прибыль должна появляться в результате ежегодного роста эффективности. В отличие от государства, мы не можем ждать, что развивающаяся экономика сама «вернет нас в тонус». Компании проще делать прибыль при ежегодном росте в 10–20%. Мы продолжали оставаться прибыльными в те годы, когда наш рост составлял всего несколько процентов, за счет повышения качества, эффективности работы и того, что мы жили по средствам.

Мы довольно пессимистично смотрим на будущее мировой экономики, основанной на ограниченных ресурсах, бесконечном потреблении и выбрасывании товаров, часто ненужных, поэтому не только хотим обходиться в бизнесе без кредитов, но и ставим для себя целью вообще избегать долговых обязательств.

Компания с небольшой задолженностью или с небольшим запасом в кубышке может позволить себе использовать многие открывающиеся возможности или инвестировать средства в новые компании без необходимости влезать в еще большие долги или искать внешних инвесторов.

В эпоху стремительных перемен любой стратегический план нужно обновлять не реже чем раз в год. У многих японских компаний нет годовых бюджетов, они составляют их на каждые шесть месяцев. В нашем случае жесткий план превратился бы в худший пример централизованного планирования. Он порождает бюрократию, которая не учитывает меняющихся реалий. Бюджет может быть ценным ориентиром и тонким инструментом планирования, а может быть грубым инструментом принуждения.

Нужно смотреть вперед и в других отношениях. Задача специалистов по финансам не только объяснять, что случилось в прошлом, но и предотвращать неприятные сюрпризы в будущем. Компании нужно постоянно проигрывать сценарии «а что если» — а что если все наше руководство разобьется в авиакатастрофе, наш склад сгорит, наш сервер расплавится или поймает вирус? Или что если случится спад в 25%, или, наоборот, наши продажи в Японии внезапно и стремительно вырастут и превзойдут все самые смелые ожидания? Нам не нужны разработанные оперативные планы на случай этих сценариев, но нужно понимать, что может произойти, чтобы проблема не застала нас врасплох.

То же стремление к прозрачности касается и наших взаимоотношений с правительством. Мы не хотим играть в игры с налоговыми органами или аудиторами. Наша налоговая стратегия такова: платить что причитается, но ни центом больше. Мы не проворачиваем при участии грамотных консультантов сложные схемы по возврату уплаченных налогов. Это касается и нашей бухгалтерской отчетности. Мы знаем, например, законные способы изменения учетной политики, которые покажут хорошие изменения в объявленной прибыли относительно предыдущего года. На самом деле мы могли бы полностью в рамках принятых и законных практик, как это делают многие акционерные компании, показывать прибыль

за каждый квартал. Но наша стратегия бухгалтерского учета такова, что мы пользуемся только теми методами, которые признаны нашим CFO самыми точными и последовательными в отражении истинного финансового положения.

К нам чуть ли не еженедельно обращаются потенциальные перекупщики всегда с одним и тем же вопросом. Они видят недооцененную компанию, которую могли бы быстро увеличить и выпустить ее акции в открытое обращение. Но если мы станем открытым акционерным обществом или товариществом, нам придется работать в кандалах, на использование прибыли наложат жесткие ограничения, а компания встанет на суицидальный путь бесконечного роста. Мы хотим оставаться закрытой частной компанией, чтобы можно было продолжать делать наше главное дело — приносить пользу.

Философия работы с персоналом

Тот, кто овладел искусством жить,
не проводит четкой грани между работой и игрой;
между трудом и отдыхом; между душой и телом;
между просвещением и развлечением.

Он с трудом отличает одно от другого. Он просто
добивается совершенства, каким видит его, во всем,
что делает, и оставляет на долю других решать,
работает он или играет. В его представлении
он всегда занимается и тем и другим.

Франсуа Огюст Рене Шатобриан

Культура труда в Patagonia уходит корнями еще в Chouinard Equipment. Мы были маленькой компанией, которая проектировала и создавала лучшее на свете горное снаряжение для

своих сотрудников и их друзей. Владельцы и сотрудники сами были альпинистами и скалолазами; никто из нас не считал себя бизнесменом. Работа позволяла нам удовлетворять свою потребность в творчестве, в том, чтобы делать что-то нужное и приятное. И еще она позволяла нам зарабатывать деньги.

Мы не делали различий между теми, кто использует наши продукты, и теми, кто их делает. Интересы клиентов были интересами сотрудников. Скалолазы были лично заинтересованы в изготовлении лучшего скального снаряжения. Первая одежда от Patagonia — регбийные фуфайки, «стоячие» шорты — были сделаны для того, чтобы в них лазить, и отношение сотрудников к «мягкому» товару ничем не отличалось от их отношения к продуктам из железа.

Patagonia, конечно, компания куда большая по размеру и гораздо более сложная, чем Chouinard Equipment. Большинство людей, занимающихся сейчас пошивом одежды для Patagonia, никогда не будут ее носить. Однако наш первый принцип при приеме на работу — как можно больше сотрудников Patagonia должны быть настоящими клиентами Patagonia. Нам нравится носить вещи, которые мы проектируем, производим и продаем; это позволяет нам иметь прямое отношение к плодам нашего труда. Мы не пытаемся думать как клиенты — мы и есть клиенты, мы огорчаемся, когда продукт не отвечает нашим ожиданиям, и гордимся, когда он хорош. Я не могу представить себе компании, которая хотела бы делать лучший в мире продукт, и при этом в ней работали бы люди, не болеющие всей душой за этот продукт.

Если бы Patagonia началась с маркетинговой идеи или с инвестиционной возможности, компания и работа в ней были бы совсем другими. Все бы понимали, что основная цель компании — обогащение ее владельцев и инвесторов. И работа здесь была бы не самоцелью, а только ступенькой на карьерной лестнице.



Фото Тима Дэвиса

Ким Страуд, менеджер нашего опытного швейного цеха со своим подопечным — краснохвостым ястребом. Ким организовала в Patagonia центр реабилитации хищных птиц, куда поступают раненные хищники и осиротевшие птенцы. Волонтеры центра обследуют их повреждения, лечат, проводят курс реабилитации, а затем выпускают на волю. Птиц, которые по разным причинам не могут быть отпущены, возят показывать в школы в рамках образовательных программ. Центр ежегодно принимает около 350 хищных птиц.

Другие наши ценности тоже относятся еще ко времени Chouinard Equipment. Хотя большинство альпинистов и скалолазов 1960-х и начала 1970-х годов составляли белые представители среднего класса, им была чужда массовая культура американских пригородов. Они ценили время, проводимое в горах, и предпочитали физический риск борьбе за первенство в современном мире. Многие из них специально зарабатывали ровно столько, чтобы удовлетворять свои потребности. Офисная жизнь их совсем не привлекала. Она считалась ненастоящей, неправильной и вредной.

У сотрудников Patagonia разные политические, социальные, религиозные убеждения.

Так и должно быть. Не каждый из нас хочет лично изменить мир, но мы все стремимся к тому, чтобы те, кто хочет менять мир, считали нашу компанию своим домом. Те, кто приходил работать в Chouinard Equipment, а позднее — в Patagonia, либо разделяли эти ценности, либо были не прочь работать с теми, кто их разделяет. И хотя мир сильно изменился с 1960-х годов, след того времени сохранился в стремлении многих наших сотрудников к природоохранной деятельности, а еще в нашем неприятии ненужных иерархий, несознательного потребления и пассивного отношения к жизни.

Культура

Вахтер может оказаться
важнейшим человеком в компании.

Дуг Томпкинс

Если вы хотите создать компанию, в которой сотрудники относились бы к своим обязанностям как к игре и считали себя главными клиентами для производимых ими товаров, нужно быть очень внимательными при подборе персонала, хорошо

с ним обращаться и учить его хорошо обращаться с другими. В противном случае может случиться так, что однажды вы придете на работу и поймете, что вам больше не хочется здесь работать.

Обычно Patagonia не публикует объявления о вакансиях в журнале Wall Street Journal, не участвует в ярмарках вакансий и не нанимает специалистов по подбору персонала. Мы предпочитаем искать людей через друзей, коллег и деловых партнеров. Нам не нужен человек, способный просто выполнять свою работу. Нужен *лучший* человек на конкретную должность. При этом мы не ищем звезд, которые ждут особого приглашения и привилегий. Лучшие результаты получаются в сотрудничестве. Культура Patagonia всячески приветствует командных игроков и плохо относится к тем, кто рассчитывает на лучи славы.

И, как я уже говорил, мы ищем тех, кто уже является ключевой аудиторией Patagonia, — людей, которые любят проводить свободное время в горах или на природе. Мы же в конце концов производители товаров для аутдора. Мы не можем сажать на наши выставочные стенды располневших ребят в белых рубашках, галстуках и подтяжках, как не может клиника разрешить администратору курить в приемном покое. У нас вряд ли получится делать лучшую одежду для природы и активных видов спорта, если сами мы превратимся в «домашних» мальчиков и девочек. Поэтому мы ищем «бродяг», кому милее палатка в базовом лагере или на берегу, чем комфортабельный офис. Очень хорошо, если у них есть еще и нужная квалификация для выполнения этой работы, но мы скорее рискуем нанять бродячего скалолаза, чем заурядного магистра с дипломом. Найти чистопробного бизнесмена, который сможет увлечься лазанием или сплавами, куда сложнее, чем научить человека, влюбленного в аутдор, выполнять какую-то работу.

Конечно, мы принимаем людей и на основании их профессионального опыта. У нас есть сотрудники, которые никогда в жизни не ночевали в палатках и не представляют, куда ходить в туалет в лесу. Но что у всех нас есть общего, как заметил наш консультант по организационной структуре, так это увлечение чем-то помимо себя, будь то серфинг или опера, лазание или садоводство, лыжные гонки или общественная деятельность.

В нашем дружном хоре есть продавцы товаров для аутдора (таких много), защитники природы, независимые дизайнеры, мастера родео-каякинга, журналисты, мойщики машин, рыболовы, сценаристы, художники, учителя, один муниципальный судья и несколько раскаявшихся адвокатов, церковные певчие, столяры, лыжные инструкторы, горные гиды, волонтеры, пилоты гражданской авиации, лесничие, компьютерные фрики, щепотка опытных модельеров и несколько магистров делового администрирования.

Как видно из этого списка, мы ценим многообразие. Больше половины всех должностей в нашей компании занимают женщины.

Когда принимаешь на работу людей с разным опытом и биографиями, а не унылых клонов из бизнес-школ, обученных жестким правилам игры, то сохраняешь гибкость мышления и открытость к новым методам ведения дел. Чтобы бизнес, непохожий на прочие, мог процветать, нужны и люди другого типа.

Мы не спешим с приемом на работу. И мы можем себе это позволить, потому что получаем в среднем 900 заявок на каждую открытую вакансию. Кандидаты беседуют со своими потенциальными коллегами и руководством. При отборе на руководящую должность часто бывает так, что кандидат проходит несколько собеседований подряд с группами по четыре-шесть человек или приходит на интервью во второй и в третий раз в течение нескольких недель.

По возможности мы принимаем людей из своего же круга, чтобы сохранить сильную культуру компании. А потом обучаем их, основательно и неспешно, так, словно наше будущее зависит от этих людей.

Чтобы действовать таким образом, иногда требуется идти на дополнительные затраты: работать с незакрытой вакансией, пока подыскиваешь нужного человека; тратить время на обучение крутой каноистки ее новым обязанностям пиар-менеджера; вырабатывать общий язык с новыми людьми. Но в долгосрочной перспективе эти затраты окупаются — если хочешь работать в ярком, интересном месте с непредсказуемыми людьми.

Все это звучит красиво, но на практике нам, как и большинству компаний, приходится искать людей на ключевые руководящие должности, в том числе и на должность управляющего директора, за пределами компании. По каким-то причинам у нас не получается пока воспитать в своих рядах лидеров, способных справиться со все более сложными техническими задачами растущей компании. Может быть, это потому, что мы и сами еще только учимся бизнесу.

Социальный пакет и привилегии

Помните: работа должна приносить удовольствие. Мы ценим сотрудников, живущих богатой и полной жизнью. У нас гибкий график работы, и он был таким всегда, еще со времен кузнечной мастерской, когда мы могли закрыться в любое время, если приходила красивая высокая волна. Наша политика всегда позволяла сотрудникам иметь свободный график, если они при этом делали свою работу и не подводили других. Настоящий серфер никогда не планирует сходить на пляж во вторник после двух. Ловить волну нужно, когда она есть и когда это позволяют прилив и ветер. И раскатывать свежевывавший снег можно, только когда он выпадет! Чтобы не упустить их,

нужно быть всегда наготове. Так и родилась наша политика гибкого графика работы под кодовым названием «Пусть народ занимается серфингом» (Let My People Go Surfing). И народ пользуется ею, чтобы поймать хорошую волну, или сходить полазить после обеда, или продолжить обучение, или просто прийти домой пораньше, чтобы встретить детей из школы. Такая гибкость позволяет нам удерживать ценных сотрудников, которые слишком любят свободу и спорт, чтобы мириться с ограничениями рабочего режима.

Фото Чака Джорняя



Сотрудники офиса в Вентуре, пользующиеся политикой свободного графика работы «Пусть народ занимается серфингом»

У нас щедрый, но стратегически продуманный социальный пакет. Каждое пособие и компенсация полезны и в деловом смысле для всей компании. Мы предлагаем всем нашим

сотрудникам — даже тем, кто на неполной ставке, — комплексное медицинское страхование; это позволяет привлекать на работу в наши магазины серьезных спортсменов. Мы обеспечиваем пребывание детей в нашем детском центре в Вентуре, потому что знаем, что родители лучше работают, когда им не нужно волноваться за безопасность и благополучие своих детей.

Когда в 1984 году открылся наш Большой тихоокеанский центр развития детей, он был одним из 150 корпоративных детских центров на всю страну. Центр включает в себя ясли для детей в возрасте от восьми недель, группы для детей младшего дошкольного возраста. «Детский клуб» для школьников собирает детей после занятий в школах и привозит их в центр, поэтому родителям не нужно ездить за ними, они не волнуются, чем будут заниматься дети после занятий.

Количество персонала во всех детских группах у нас выше, чем этого требуют стандарты штата. Центр играет большую роль в жизни работающих в Вентуре родителей и их детей.

Он очень тесно связан и с жизнью всей компании. У нас постоянно слышны детские голоса и смех с игровой площадки, или когда дети приходят в гости к родителям, или когда они толпами слоняются по зданию на Хэллоуин. Когда на встрече видишь кормящую мать, что нередко в Вентуре, понимаешь, что столь сложный для всех нас выбор между карьерой или детьми может и не стоять так остро. Работа детского центра привлекает все больше внимания в национальном масштабе, наши воспитатели и няни часто дают консультации другим компаниям по организации у них собственных центров воспитания детей.

Что по этому поводу думают сами дети? Я однажды пришел к ним в центр и спросил у пятилеток: «Привет, дети! Как учеба?» Один мальчик сразу меня поправил: «Это не учеба, это работа. Мама работает там, а я здесь».

Огромная разница по сравнению с обычными детьми, чьи мамы и папы пропадают ежедневно на восемь и более часов. Дети растут, не понимая, что такое работа. Неудивительно, что ребенок, вырастая, мечтает, чтобы ему «платила» большая компания, Oakley или Nike, как будто бы только в этом и заключается смысл работы.

Наш центр детского развития производит один из лучших наших продуктов: совершенно замечательных детей. Малышами постоянно занимаются многочисленные воспитатели; их обучают «всем миром», вокруг них много интересного и есть чему поучиться. И когда незнакомый человек здоровается с ними, они не бегут прятаться к маме под юбку.

В нашем офисе в Вентуре около трехсот сотрудников, а в детском центре около сотни детей. Родители платят меньше, чем обычно стоят такие центры, потому что мы финансируем центр в размере 600 тысяч долларов, которые получаем в виде субсидий. На вид это финансовое бремя, а на деле центр приносит нам выгоду. 71% наших сотрудников — женщины, многие занимают высокие руководящие должности. Исследования показали, что замена сотрудника обходится компаниям в среднем в 50 тысяч долларов — это расходы на поиск, прием, обучение и потерю в производительности. Наш центр позволяет нам не терять наших высококвалифицированных мам.

Мы уяснили одно важное правило: если открываешь ясли, нужно давать сотрудникам как минимум два месяца оплаченного декретного отпуска (мы так и делаем). Иначе многие юные родители, еще не вполне разобравшиеся в том, что такое материнство и отцовство, сдают ребенка на руки няням сразу же и возвращаются на работу, чтобы платить за новую машину или еще что-нибудь. Самые первые месяцы очень важны для формирования связи между родителями и детьми, а не между детьми и нянями из центра.

Мы ценим здоровье наших сотрудников и социальное взаимодействие между ними, поэтому открыли столовую, где подают здоровую органическую, в основном вегетарианскую еду. Есть душевые кабины — они нужны тем, кто любит в обед побегать, поиграть в волейбол или заняться серфингом.

И, конечно, мы предлагаем хорошие скидки сотрудникам на наши продукты.

Эти составляющие нашего социального пакета обходятся нам не слишком дорого, за исключением постоянно растущего в цене медицинского страхования. Программа детского развития окупается за счет налоговых льгот, для столовой требуются только небольшие субсидии от компании. Однако Patagonia регулярно попадает в списки лучших компаний-работодателей и лучших компаний для работающих матерей. Нам самим ни за что не хотелось бы управлять компанией, в которой *тяжело* работать.

Философия управления

Некоторые психологи, специалисты по организационному развитию, говорили нам, что количество независимо мыслящих сотрудников у нас гораздо выше среднего. При этом наши сотрудники настолько независимы, что, как нам сказали, в обычной компании их бы сочли непригодными к работе в коллективе.

Мы не принимаем людей, которыми можно командовать, как пехотинцами, которые по крику сержанта «Вперед!» беспрекословно поднимаются из окопов. Нам нужны сотрудники, которые будут ставить под сомнение разумность плохих, на их взгляд, решений. Нам нужны люди, которые, убедившись в правильности решения, будут работать на износ, чтобы

добиться лучшего качества — неважно чего: рубашки, каталога, витрины или компьютерной программы. Собрать этих людей в одну команду и организовать их работу над общим делом — в этом заключается для Patagonia искусство управления.

Мы не можем приказывать сотрудникам, поэтому их приходится либо убеждать в правильности выданного задания, либо делать для них эту правильность очевидной. Некоторые независимые товарищи, пока не вникнут полностью или не будут разделять вашу идею, будут упрямо отказываться выполнять работу. Или, что еще хуже, вы встретите пассивный отпор, будете уверены, что работа будет выполнена, а человек в конечном счете просто ничего не сделает — это более вежливая, но дорогостоящая форма отказа.

В таких сложно устроенных компаниях, как наша, никто не знает окончательных ответов на все вопросы, но у каждого есть своя часть ключа к решению общей задачи. Лучшая форма демократии — это достижение общего согласия, когда все признают, что принятое решение верно. Компромиссы часто оставляют проблему не решенной до конца, обе стороны чувствуют себя обманутыми или обделенными, или, того хуже, получается, как в библейской притче о Соломоне, предложившем рассечь младенца пополам, чтобы разрешить спор между двумя женщинами. Главное, что нужно для достижения общего согласия, — это хорошо налаженное общение и обмен информацией. Американские индейцы выбирали вождей не за богатство или мощный политический аппарат; вождя выбирали за его красноречие, которое было необходимым условием для достижения общего согласия в племени. В наш век информационных технологий у руководителей возникает большой соблазн управлять всем не отходя от компьютера; рассылать указания, а не ходить и общаться с людьми. Лучшие же руководители никогда не сидят за столом, а подчиненные могут всегда легко найти их и обратиться со своими вопросами.

Мы в Patagonia поддерживаем этот принцип открытости. В компании ни у кого нет личных кабинетов и все работают в открытых помещениях без дверей и перегородок. То, что мы теряем из-за отсутствия «тихого уголка для размышлений», с лихвой компенсируется лучше налаженным общением и атмосферой всеобщего равенства. Животные и люди, живущие в стаях и в группах, постоянно учатся друг у друга. Еще у нас есть столовая, которая открыта в любое время и служит удобным местом для неформальных встреч.



Фото из архива Patagonia

Вид с воздуха на наши помещения, занимающие целый квартал в Вентуре, Калифорния

Когда вы подбираете руководителя, очень важно понимать разницу между лидером и менеджером. Например, от управляющего отделением банка требуется только избегать рисков (не выдавать ссуд без утверждения высшего руководства).

У менеджеров небольшой горизонт планирования, они придерживаются заданной стратегии и следят за тем, чтобы все шло как по накатанному.

Лидеры готовы идти на риск, смотрят далеко вперед, создают новые стратегии и почву для перемен.

Лучшее руководство и лидерство достигаются за счет собственного примера. Наши с Малиндой рабочие места точно такие же, как у всех остальных, и мы стараемся всегда быть рядом. У нас нет отдельных парковок ни для себя, ни для кого-либо из высшего руководства, а лучшие места зарезервированы для самых топливосберегающих автомобилей, чьими бы они ни были. Мы с Малиндой сами платим за обеды в столовой; иное поведение стало бы сигналом для всех служащих, что у компании можно брать в свою пользу.

Такие семейные компании, как наша, управляются скорее за счет доверия, а не авторитаризма.

Может быть, не столь многие в нашей компании пользуются преимуществами политики «Пусть народ занимается серфингом», но никто из наших лучших сотрудников не хотел бы работать в компании, где нет такого уровня доверия. Они понимают, что мой стиль управления — «руководство в отсутствие» — это в равной степени и проявление моего желания не сидеть в офисе, и знак моего доверия к ним.

То, что мы придерживаемся концепции естественно-го роста, помогает нам оставаться достаточно небольшой и удобной в управлении компанией. Я считаю, что для обеспечения эффективного взаимодействия и во избежание бюрократии в одном офисе в идеале должно работать не более сотни человек. Это естественное следствие того факта, что демократия лучше работает в небольших сообществах, где у людей есть чувство личной ответственности. В маленьком поселении шерпов или эскимосов нет необходимости нанимать уборщиков мусора или пожарных; каждый

заботится о решении проблем своих соплеменников. И полиция там не нужна: порокам трудно преодолевать давление общественности. Наиболее эффективны города размером от 250 до 350 тысяч жителей, достаточно большие, чтобы иметь все прелести, блага и культуру большого города, но еще поддающиеся регулированию — как Санта-Барбара, Окленд или Флоренция.

Залогом успеха Patagonia является поддержание равновесия между управлением постоянно растущей компанией и сохранением нашей философии найма независимо мыслящих людей и наделяния их доверием и ответственностью. У каждой компании есть свой идеальный размер.

Хотя мы с Малиндой сами плотно занимаемся вопросами управления и работы Patagonia, у нас всегда был и назначенный управляющий. Тот факт, что у Патагонии за тридцать лет ее существования сменилось шесть главных управляющих, можно рассматривать как провал в деле поиска и удержания нужных людей (или как нежелание двух упрямых владельцев компании выпускать власть из своих рук). Оглядываясь назад, я вижу, что каждый руководитель приносил с собой разнообразные навыки, ценные для компании, каков бы ни был их предыдущий опыт — розничной торговли, финансов, биологии, службы в подразделении «морских котиков» или работы в сфере образования.

Но трудно найти человека, который был бы хорош во всем. Например, решительный ковбой, «стреляющий от бедра», нанятый в период необходимости сокращать численность компании, может быть совсем не тем, кто нужен у руля, когда в компании снова наступит стабильность. И от человека, открывающего новый магазин, требуются совсем иные умения, чем от управляющего давно действующим магазином. Первый должен быть ловким и креативным, а второй — скорее заботливым и осмотрительным.



Встреча с главным управляющим корпорации Lost Arrow и компании Patagonia Майклом Круком в нашем «зале заседаний» — рядом с мастерской по полировке досок для серфинга. 2002 г.

Было проведено исследование самых успешных главных управляющих в Америке (не знаменитых, а тех, кто, не прыгая с должности на должность каждые пару лет, делает свое дело), и оно показало, что у них есть одна общая черта: им нравится работать руками. У тех, кто постарше, это могла быть машина,



Фото Марко Пресли

Наш «посол» Стив Хаус поднимается в стиле «фаст-энд-лайт»
(быстро и налегке) на вершину Нупцзе в Непале

собранный еще в школе (когда в школах еще собирали машины для себя), или стоял верстак в гараже, на котором он делал мебель. Когда нужно было поменять прокладку в смесителе или починить плохо закрывающуюся дверь, они делали это сами. Когда возникает проблема любого рода, эти люди могут спокойно и уверенно обдумать и решить ее сами, не вызывая «ремонтников». Продолжительность карьеры директора напрямую зависит от его умения решать проблемы, приспосабливаться и расти вместе со своей должностью.

Когда возникает проблема, хороший управляющий не бежит нанимать консультанта. Люди со стороны не могут знать ваш бизнес так же хорошо, как вы; и еще я обнаружил, что очень часто в консультанты подаются те, у кого прежде не заладилось с бизнесом. Только встречаясь с проблемой лицом к лицу и решая ее самостоятельно, можно предотвратить ее возникновение в будущем и уже в другой форме. Ключ к настоящему решению любой проблемы — задать достаточно много вопросов, чтобы продраться через симптомы и найти истинную причину по методу Сократа, или, как называет это руководство Toyota, по методу «Пять почему».

В ноябре и декабре 2003 года мы столкнулись с типичной проблемой: наши продажи по всем каналам в Японии упали на 30%. Мы спросили: почему? Потому что наши товарные запасы на 20% состояли из пуховиков и теплых синтетических курток — они были в большой моде предыдущей зимой, мы ожидали того же спроса и в 2003 году, а его не случилось. Мы повинили себя за то, что не следим за японской модой, и продолжили задавать себе вопросы дальше. Случился ли спад в продажах других товаров нашей зимней линейки? Да, случился. Можно было остановиться на этом, сделать вывод, что неустойчивый японский рынок потерял интерес к Patagonia, и начать распродавать пуховики по демпинговым ценам.

Но мы продолжали спрашивать: как идут дела у других компаний и дилеров? У них тоже случился спад. Почему? Потому что в ноябре и декабре стояла не по сезону теплая погода, зимние вещи вообще плохо продавались. И мы решили подождать, не распродавать запасы. В январе, наконец, похолодало, на лыжных курортах выпал снег, и продажи резко пошли вверх. Мы смогли быстро продать наши запасы теплой одежды без скидок и распродаж. Если бы мы остановились вопросом раньше, мы не докопались бы до истинной причины: теплой погоды.

Владельцам и руководителям компаний, которые хотят оставаться в бизнесе добрую сотню лет, придется полюбить перемены. Главная задача менеджера динамичной компании — способствовать изменениям. В книге *The Beak of the Finch* («Клюв вьюрка») Джонатан Вейнер пишет о насекомом, застывшем в янтаре миллионы лет назад.

Оно выглядит точно так же, как и нынешние насекомые этого вида, — с одним серьезным отличием. У современных насекомых развилась способность отбрасывать конечности и отращивать новые после контакта с растениями, опрысканными ядохимикатами. Что удивительно, эта способность появилась у них только после Второй мировой войны, когда начали активно использовать пестициды. Урок, который нам следует извлечь, следующий: эволюция (перемены) не происходит без давления извне, и происходит она быстро.

Еще один хороший пример для бизнеса и для жизни вообще — это альпинизм. Многие не понимают, что гораздо важнее, как ты поднимаешься на вершину, чем то, достигнешь ли ты ее. Можно взойти на Эверест в одиночку без кислорода, а можно заплатить гидам и шерпам*, которые понесут твои

* Шерпы — представители одноименной народности из верховьев Гималаев. Участвуют в большинстве гималайских экспедиций в качестве нанятых носильщиков для подъема грузов. *Прим. ред.*

вещи, уложат лестницы через трещины, провезят 1800 километров перил, два шерпа будут идти впереди и позади тебя, тащить и подталкивать. Ставишь «3 километра» на кислородном баллончике, и вперед.

Те, кто пытается взойти на Эверест таким способом, — высокопоставленные люди, богатые пластические хирурги, президенты компаний — обычно так зациклены на цели, что поступаются самым процессом. Цель восхождений на высокие опасные вершины должна заключаться в том, чтобы достичь определенного духовного и личностного роста, но эта цель невыполнима, если ты отказался от трудного пути.

В опасных видах спорта постоянно возникают сложности и стрессовые ситуации, которые приводят к совершенствованию навыков. Так и бизнесу для роста необходимо постоянно создавать себе стрессовые ситуации. Наша компания всегда поразительно хорошо работала в периоды кризисов. Я никогда так не гордился своими сотрудниками, как в 1994-м, когда вся компания была мобилизована, чтобы перейти к 1996 году с обычного хлопка на органический. Именно после того кризиса мы изложили на бумаге свою философию и принципы. Когда кризиса нет, мудрый лидер или управляющий должны его придумать. И не кричать «Волки!» на ровном месте, а создавать предпосылки для перемен и ставить перед сотрудниками сложные задачи, продиктованные этими переменами.

Как пел Боб Дилан, «ты начал умирать, когда закончил рождаться». Когда в компанию с четко заданными ценностями и сильной культурой приходят новые сотрудники, они могут постесняться раскачивать лодку и ставить под сомнение заведенный порядок. Это неправильно. Хотя ценности и должны оставаться неизменными, но каждая организация, компания, правительство или религия должны быть гибкими и уметь приспосабливаться и вбирать в себя новые идеи и методы работы.

Философия охраны окружающей среды

Всякий, кто верит в то, что экспоненциальный рост может продолжаться вечно в нашем не вечном мире, — сумасшедший либо политик.

*Миклош Дора, перефразируя Кеннета Боулдинга,
Surfers Journal*

Я настроен абсолютно пессимистично относительно судьбы природного мира. Всю свою жизнь я наблюдаю постоянные ухудшения во всех процессах, необходимых для здорового функционирования живых организмов на планете Земля. Большинство знакомых мне ученых и просто думающих людей, озабоченных вопросами экологии, настроены так же пессимистично и уверены в том, что процесс вымирания биологических видов набирает сегодня все большую скорость и затронет, возможно, и большую часть человечества.

В книге Эдварда Уилсона *The Future of Life* («Будущее жизни») время, в которое мы живем, названо «последним рубежом природы». Приведенный в книге «индекс живой планеты», в котором изложены данные по современному состоянию лесных, пресноводных и морских экосистем Земли, показывает, что человечество находится в глубоком рукотворном экологическом кризисе. Уилсон настаивает на том, что XXI век должен стать «эрой борьбы за окружающую среду». Если правительства, частный сектор и ученые не начнут объединяться в решении экологических проблем, планета утратит свою способность к регенерации. Иными словами, жизнь в том виде, в каком мы ее знаем, находится при смерти.

Я настроен пессимистично, потому что не вижу в обществе ни желания, ни воли противостоять грядущему апокалипсису. Однако невелика разница между пессимистом, который

говорит — «Все кончено, не утруждайте себя попытками что-то изменить, забудьте о борьбе, она ничего не даст», и оптимистом, который успокаивает — «Расслабься, все будет хорошо». Результат один: никто ничего не делает.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

В 1992 году группа, именуемая Союзом обеспокоенных ученых, опубликовала заявление о современном состоянии планеты. Его подписали более 1700 ученых из всех стран, включая 104 нобелевских лауреатов. В частности, в этом заявлении говорится:

«Развитие человечества и природного мира идут встречным курсом, и это грозит катастрофой. Если этого не остановить, наши действия поставят под серьезную угрозу будущее, которого мы желали бы для человечества, царства растений и животных. Если мы хотим избежать этой катастрофы, необходимо срочно предпринять самые кардинальные меры.

Необходимо изменить свое отношение к планете и жизни на ней на более разумное и ответственное, чтобы не допустить огромных бедствий и нанесения непоправимых увечий нашему общему дому — планете Земля».

Все перечисленные учеными проблемы могут быть решены, но для этого нужна мудрость и твердая воля действовать разумно, предусмотрительно и быстро.

*Мод Барлоу, глава национальной
общественной организации «Совет канадцев»*

Еще я склонен верить в то, что у зла, условно говоря, бо́льшая сила воздействия, чем у добра. День за днем я вижу, как множество учреждений, правительств, корпораций и даже видов спорта ведут себя все хуже, когда они легко могли бы начать приносить пользу. Но эта уверенность держит меня в форме, позволяет не поворачиваться к злу спиной, не становиться жертвой.

Эти мрачные мысли меня не угнетают. На самом деле я очень счастливый человек. Я отношусь ко всему со спокойствием буддиста. Я принял тот факт, что у всего есть начало и всему будет конец. Может быть, человечество как вид уже исчерпало себя и нам пришло время уйти, освободить место для других, хотелось бы надеяться, более разумных и ответственных форм жизни.

Я нашел выход из своей депрессии в действии, и *действие* — это основа природоохранной философии Patagonia.

Я всегда считал, что для принятия правильных решений правительство должно исходить из той предпосылки, что общество будет существовать еще как минимум ближайшую сотню лет. Племя ирокезов заходило в планировании на семь поколений в будущее. Если бы наше правительство действовало так же, оно не стало бы вырубать реликтовые леса или строить дамбы, которые заиливаются через двадцать лет. Поскольку я действительно верю в правильность долгосрочного планирования, то и Patagonia как компания придерживается его же.

Когда я думаю о рациональном и ответственном природопользовании и об устойчивости систем, я вспоминаю свою службу в Корее. Каждое поколение крестьян там считало себя в ответе за то, чтобы оставить землю после себя в лучшем состоянии, чем она была прежде. Сравните их подход с отношением современного аграрного бизнеса на Среднем Западе, где для выращивания бушеля зерна готовы уничтожить бушель плодородной почвы, а грунтовые воды откачиваются со скоростью на 25% большей, чем скорость их пополнения.

Слово «устойчивый» (англ. *sustainable*) в отношении компаний — это одно из тех слов, наподобие слов «изысканный» или «приключение», которые используются так часто, что давно утратили свой смысл. «Устойчивое развитие» далеко от устойчивости, в «изысканных» гамбургерах нет никакой

утонченности вкуса. Любое определение слова «приключение» в словарях включает элемент риска, однако «приключенческий туризм» почти всегда абсолютно безопасен.

Я многое узнал о методах достижения устойчивости и экологической рациональности, выращивая свой сад. Земля, на которой я живу, относится к тем 90% поверхности нашей планеты, где сельское хозяйство невозможно, кроме ограниченного использования под пастбища. Почва — тяжелая, плотная глина. Чтобы как-то взрыхлить эту глину, мне пришлось дважды ее перекопать, в процессе я дважды ломал черенок у лопаты. Чтобы добиться еще большей рыхлости, пришлось натаскать песка с пляжа, гипса и лошадиного навоза с местной грибной фермы. Почва высокощелочная, пришлось добавить в нее серы. Она небогата азотом, поэтому я притащил куриный помет и коровий навоз, удобрил почву водорослями и домашним компостом и из столовой Patagonia. Поначалу пришлось засадить ее только азотфиксирующими культурами — клевером и стручковой фасолью. Теперь, спустя годы стараний, я могу, наконец, сказать, что у меня хорошая почва, в которую нужно только ежегодно добавлять правильный компост. Но если бы она была нашим единственным источником питания, мы давно бы умерли с голоду!

Со всеми внешними добавками мой маленький садик размером около 20 квадратных метров уже можно назвать органическим, но вряд ли его назовешь устойчивым и жизнеспособным. На самом деле в этой почве, может, по-прежнему нет тех пяти миллиардов бактерий, двадцати миллионов грибов и миллиона простейших, которые живут в какой-нибудь горстке нетронутой плодородной почвы. Исследование, проведенное в 1991 году Медицинским исследовательским советом Великобритании, показало, что с 1940 года в овощах стало до 75% меньше питательных веществ, в мясе — вполовину меньше минералов, а во фруктах их меньше на две трети.

Так называемая «зеленая» революция в сельском хозяйстве, полагающемся на продукцию нефтяной промышленности, абсолютно нежизнеспособна и нерациональна с экологической точки зрения.

Японский фермер Масанобу Фукуока в книге «Революция одной соломинки» (М. : Аккоринформиздат, 1993) рассказывает, что можно вырастить столько же риса на акр (около 4000 квадратных метров), как при промышленном способе выращивания, без перепахивания земли, затопления полей и применения химикатов. Джон Джиновс из калифорнийской организации «Экологическое действие» сообщает, что при помощи биоинтенсивных технологий ему удастся выращивать в 4–6 раз больше овощей на акр земли, чем на фермах, где применяют механизацию и химикаты.

В своем саду я никогда не использовал токсичные вещества или искусственные удобрения. Я чередую высаживаемые культуры и сажаю растения вперемешку, чтобы создавать биоразнообразие. Еще я разрешаю ласточкам вить гнезда под карнизом нашей крыши, и никакие летучие насекомые не могут преодолеть этот естественный «воздушный щит».

Разнообразие и способность к возобновлению жизненно необходимы для естественных экосистем, но не всегда понятно, как сочетать это с ведением успешного бизнеса. Мы в Patagonia изначально исходим из установки, что бизнесу для выживания необходимы природные ресурсы, что мы часть общей экосистемы и обязаны ее поддерживать.

Для Patagonia защита окружающей среды — не факультативное занятие после работы; это причина, по которой мы занимаемся бизнесом. И наша философия была бы ровно той же, будь у нас столярный цех, винодельческое хозяйство или строительная компания. Просто я верю, как и большинство наших сотрудников, в то, что здоровье нашей планеты — это главный итоговый показатель работы.

Изложенные ранее философии нашей компании возникли из наших же успехов и неудач, все они имеют прямое отношение к ведению бизнеса и выросли из собственного опыта Patagonia. Философия же охраны окружающей среды появилась по-другому, она пришла к нам извне: масштабы мирового экологического кризиса заставили меня начать менять компанию. Сейчас мы не только используем меньше бумаги и электричества, не только производим одежду из вторичных материалов, но и содействуем решению экологических проблем, которые ставят под угрозу будущее нашего мира.

Patagonia как успешную производительную компанию, существующую на рынке в течение многих лет, на базовом уровне вполне можно сравнить со здоровой окружающей средой. Хотя бы потому, что обе они состоят из различных элементов, которые взаимодействуют и уравнивают друг друга, позволяя всей системе нормально функционировать. Если выпускать в атмосферу повышенные объемы углекислого газа, это вызовет глобальное повышение температуры и будет иметь последствия для океанов, лесов, прерий и всего живого на планете. Точно так же, если я начну кардинально менять что-то в одном подразделении Patagonia, не учитывая последствий для всей остальной компании, в результате наступит хаос. Скажем, ни один бизнесмен в здравом уме не станет намеренно разваливать свою бухгалтерию, не подумав о последствиях для всей компании. Но именно так сейчас поступают с окружающей средой: разрушаются или видоизменяются целые экосистемы без всякой мысли о том, как это отразится на общем состоянии планеты.

Как только мы нарушаем баланс, мы получаем пустыню; в какой-то момент мы можем нарушить баланс на планетарном уровне. Тогда все наши попытки что-то исправить станут подобны крылатому кейнсовскому «толканию при помощи

струны» (за струну можно только тянуть), то есть абсолютно бесполезными.

Мы последнее поколение, у которого есть шанс увидеть настоящую нетронутую природу. Мир и сейчас уже страшно сжался. Для французов «дикие края» — это Пиренеи. Для ребенка, выросшего в гетто Нью-Йорка, «дикая природа» — это Центральный парк. Путешествуя по Патагонии, забываешь, что даже эти гигантские пустынные просторы — лишь обглоданные овцами пастбища. Новая Зеландия и Шотландия когда-то были покрыты лесами. Самое удаленное от дорог и поселений место основной территории США — это верховья реки Снейк в штате Вайоминг, и то его отделяет от цивилизации всего-то 40 километров. То есть если считать, что по определению дикий район нетронутой природы должен лежать как минимум в одном дне пешего пути от цивилизации, то по-настоящему девственной природы в Северной Америке уже не осталось, кроме некоторых районов Аляски и Канады.

В недавней статье в журнале Science («Наука») экономист и эколог Роберт Костанца заявил: «Мы много лет фальсифицировали свои счета, не учитывая истинную стоимость природы». Исследователи провели сравнение экономического значения сохранения нетронутых экосистем относительно выгод, полученных при их эксплуатации. В частности, сравнивались экономические преимущества сохранения диких мангровых зарослей Таиланда и коренных тропических лесов Камеруна в их нынешнем виде и чистая выгода от превращения их в креветочные фермы и каучуковые плантации.

Ученые установили, что экономическая выгода от нетронутой природы, выражаемая в регуляции климата, почвообразовании, круговороте питательных веществ, а также топливе, продуктах питания, волокнах и лекарственных средствах,

полученных из дикорастущих видов, превосходит выгоду от промышленной эксплуатации этих же земель в сотню раз — и это по консервативным оценкам.

Работа Patagonia по охране окружающей среды началась в 1970 году с попыток предотвратить разрушение скальных стен в Йосемитском парке. Начиналось все с борьбы за чистое лазание и производства качественных товаров много-разового пользования. Потом мы стали искать способы уменьшить экологический ущерб, связанный с производством наших продуктов. Чем больше мы узнавали о масштабе кризиса, тем шире становилось поле нашей деятельности; мы включились в работу и над исправлением и устранением того огромного вреда, которое наше общество наносит нашей планете и себе самим.

Эта эволюция отражена и в концепции нашей компании, где за положением «не причинять ненужного вреда» следует «использование бизнеса как инструмента и примера в решении экологических проблем».

Это очень амбициозное заявление. Чтобы оно не осталось только на бумаге, нам нужно было создать набор установок, которые позволили бы нам не сбиться с пути. Так была сформулирована самая сложная и масштабная из наших философий — философия охраны окружающей среды.

Вкратце я изложил бы положения этой философии в следующем виде:

1. Жить осознанно.
2. Меняться к лучшему.
3. Искупать свою вину.
4. Поддерживать принципы демократического общества.
5. Влиять на другие компании.

12 июня 1994 г.

Кому: Элисон

От: Крис Макдивитт

RE: Удовольствие

Милая Элисон,

почему в кредо нашей компании нет слов ПОЛУЧАТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ? Я не знаю, наверное, это хороший вопрос.

Их вычеркнули? Почему? И когда? Давай на минуту представим, что ты права и «получать удовольствие» действительно необходимый элемент культуры Patagonia. Хотелось бы, конечно, надеяться, что наши люди если и не получают удовольствие, то хотя бы хорошо проводят время вместе. Но если особого веселья все-таки нет, скажу тебе прямо: во всем виноват Ивон.

Это он первым из нас понял, что наш мир катится к ужасному экологическому концу. Он первым осознал, что никуда нам с тонущего корабля не деться. Он начал читать книги. И собирать обрывки в единую картину — конечно, задолго до того, как мне и в голову могло прийти, что нам придется делать много большее, чем только сортировать свой мусор. Да, думаю, это Ивон виноват в том, что мы не смогли вписать «получать удовольствие» в концепцию нашей компании.

Понимаешь, трудно, по крайней мере для меня, поддерживать прежний развеселый стиль жизни, продолжать бунтовать и идти против всех, быть диссидентами от бизнеса и прочее, когда Земля и большинство на ней живущих оказались в серьезной и, возможно, непоправимой беде. Я знаю по собственному опыту, что, стоит только осознать, как близко мы подошли к той грани, за которой нас ждет ТА ИЛИ ИНАЯ природная катастрофа, как мировосприятие полностью меняется. Даже если решаешь просто делать, что можешь, и не убиваться по этому поводу, это осознание все равно невозможно стереть. Если помнишь, в нашей компании эта точка зрения пропагандируется каждый божий день, и не так-то просто постоянно нести на плечах бремя этого печального знания.

Ничто не мешает нам получать удовольствие от работы и воздавать должное веселью — мы хорошо знаем, как это делается. Но, хоть убей, это уже совсем другое удовольствие; у нашего — невеселый прищур и согбенная спина.

Жить осознанно

Если честно, я не верю в злонамеренность человеческой природы; мы просто не очень умные животные. Нет видов столь глупых и жадных, чтобы гадить в собственных гнездах или разорять их, кроме людей. Нашего ума явно не хватает на то, чтобы просчитать долговременные результаты собственных повседневных действий. Блестящий ученый или предприимчивый бизнесмен, изобретающий или развивающий новую технологию, часто не в силах разглядеть ее темные стороны. Так случилось с атомной энергией, телевидением, искусственным выращиванием лосося.

Главная проблема — нехватка воображения. В хвалебной биографии Джорджа Буша-младшего *The Right Man: The Surprise Presidency of George W. Bush* («Правильный человек: удивительные годы президентства Джорджа Буша») авторства Дэвида Фрума худшим из эпитетов, коих удостоился бывший президент, был «нелюбопытный». Нелюбопытные люди не могут жить осознанно. Им не дано проникнуть в глубоко сокрытые причины. Они живут слепой верой, а самое страшное в слепой вере — это то, что она приводит к неспособности и нежеланию принимать к сведению факты. Посмотрите, например, на результаты недавнего исследования, проведенного Университетом штата Мэриленд, где говорится, что даже после обнародования окончательного отчета ЦРУ о том, что у Ирака не было оружия массового поражения, 72% опрошенных сторонников президента Буша продолжали считать, что у Ирака такое оружие было.

Многие политики оказались у власти потому, что их поддерживали всевозрастающие легионы моих соотечественников, которые трактуют Библию буквально и считают, что Судный день неотвратим. А от тех, кто верит, что конец света не за горами, трудно ждать, как писал журналист Гленн Шерер в экологическом интернет-журнале *Grist*, что «они станут тревожиться об окружающей среде. Что толку заботиться о Земле,

если засухи, наводнения, голод и чума, вызванные экологическими катастрофами, есть лишь знаки возмещенного Библией Апокалипсиса?»



Ваш голос может стать решающим.

Природа в кризисном положении.

От того, как мы проголосуем 2 ноября, может зависеть, будут ли наши выросшие дети жить на умирающей планете. Мы можем что-то изменить. Но времени осталось мало. Регистрируйтесь. Получайте информацию. Голосуйте за природу 2 ноября.

ГОЛОСУЙТЕ за природу.

Check out: www.patagonia.com/vote

patagonia

Фото из архива Patagonia

Социальная реклама «Время решать»

Что можно сделать в этой ситуации? Единственный действенный ответ — при каждой возможности, со всей силой и убежденностью проповедовать собственную реальность, где факты имеют больший вес, чем вера. Признать, что причиненный планете вред — результат нашего собственного невежества; что мы больше не можем действовать вслепую, нанося бессмысленный ущерб — только потому, что мы слишком нелюбопытны. Чтобы выявлять проблемы — и находить их решения, нужно не только основывать свою веру на фактах, но и задавать множество вопросов, неприятных вопросов.

Ибо неведение действительно стало причиной вреда, причиняемого нашей планете.

Например, если вы решили кормить семью здоровой пищей, придется задать очень много вопросов. Если спросить только о том, свежий ли это лосось, ответ вас, вероятно, устроит. Но если продолжить задавать вопросы: «Эта рыба выросла в диких условиях или выращена искусственно? Есть ли в этой курице гормоны? Что означают все эти химические ингредиенты на пачке печенья?» — вы начнете подбираться к истине. К сожалению, продавец здесь помочь не сможет. Придется заняться самообразованием.

То же самое нам пришлось делать и в Patagonia. Мы хотели делать правильные вещи, не причинять лишнего вреда, но сначала не представляли себе, какие вопросы нужно ставить.

Одно из самых нелегких для компаний решений — это решение провести исследование по экологическому воздействию самого успешного ее продукта и, если результаты окажутся негативными, видоизменить этот продукт или вообще снять его с производства. Представьте, что вы владелец компании по производству противопехотных мин. Вы один из лучших местных работодателей, люди обеспечены работой и хорошим соцпакетом. Но вы никогда не задумывались, зачем на самом деле нужны эти мины. И однажды попадаете в Боснию (Камбоджу, Мозамбик — мест таких много) и видите искалеченных невинных людей.

После этого можно либо уйти из минного (табачного, фастфудного) бизнеса, либо продолжать им заниматься, но теперь уже зная, как на самом деле действует ваш продукт. Так и Patagonia начала искать свои «мины».

В 1991 году мы запустили программу оценки воздействия нашего производства на окружающую среду, и, как и подозревали, выяснилось, что весь наш товар ее загрязняет. Но было удивительно, насколько сильно! Экологически рациональное производство — это оксюморон.

Мы произвели анализ жизненного цикла четырех наших основных видов волокон: шерсти, полиэстера, нейлона и хлопка. Нам казалось, что синтетика — полиэстер и нейлон — это очевидное зло, потому что они производятся из нефти. Но выяснилось, что и «натуральные» продукты, то есть хлопок и шерсть, ничем не лучше (а иногда и хуже) для окружающей среды.

В Patagonia были поставлены и другие вопросы. Например, токсичны ли неоновые красители, применяемые нами для нейлона? Выяснив, что да, мы стали использовать менее токсичные краски. Компанию, привыкшую до этого просто покупать уже окрашенную ткань по каталогам продавца, вопрос о токсичности красителей вывел на новый уровень мышления. Но многие компании предпочитают не создавать себе таких «лишних» проблем.

Большинство людей, правительств и компаний не хотят идти по пути «пяти вопросов “почему”», ведь, если продолжать задавать вопросы, можно докопаться до реальной подоплеки многих проблем (очень часто связанных с экологией), которые вынудят пойти на перемены или заставят чувствовать себя виноватыми. А на бесконечной борьбе с симптомами можно заработать неплохие деньги, например вести войну за ресурсы, поддерживая расточительный образ жизни, вместо того чтобы работать над повышением эффективности использования энергии; или разрабатывать «таблетки от рака», вместо того чтобы бороться с вызывающими его экологическими причинами.

У меня была подруга, Релл Сунн, спортсменка международного класса, одна из самых изящных серферов в истории. У нее обнаружили рак груди, когда ей было всего тридцать два. Она считала, что болезнь уходила корнями еще во времена ее детства в Вайанае на Гавайях, где необычайно высок процент больных раком. Релл вспоминала, как ребенком она бегала за цистернами, которые возвращались после опыления плантаций сахарного тростника ДДТ и другими ядохимикатами. В пустые грузовики заливали воду, разбрызгивали ее на дорогу, чтобы прибить пыль, а дети бежали за грузовиком и ловили прохладные токсичные струи.

Рак молочной железы — основная причина смерти женщин в возрасте от 35 до 54 лет в Соединенных Штатах, каждый год фиксируется 200 тысяч новых случаев заболевания. В 1940-х годах риск заболеть раком груди составлял 1:22. Сегодня это заболевание грозит каждой восьмой женщине, и уровень заболеваемости продолжает расти. За этой статистикой не могут не стоять экологические причины. Однако исследования экологических предпосылок возникновения рака молочной железы имеют невысокий приоритет у крупнейших организаций, занимающихся исследованиями рака, — потому что их руководство состоит обычно из директоров химических и фармацевтических компаний, лично заинтересованных в том, чтобы исследования фокусировались на медикаментозном лечении, а не на условиях окружающей среды. Из сотен тысяч используемых сегодня химических веществ только примерно по тремстам были проведены исследования на предмет их канцерогенности.

Глубинное зондирование и большое количество заданных вопросов, показывающих истинные результаты собственной деятельности, привели нас к следующему принципу нашей природоохранной философии — причинять нашей хозяйственной деятельностью меньший вред.

Основные виды пестицидов,
применяемых для обработки хлопка в США

Химическое название (торговое название)	Назначение в сельском хозяйстве	Непосредственная токсичность	Долгосрочные последствия токсичности	Токсичность для окружающей среды
Алдикарб (Темик) Aldicarb (Temik)	Насекомые и нематоды	Высокая	Рак, подозрение на кан- церогенные мутации	Рыбы
Хлорпирифос (Пор- сбан) Chlorpyrifos (Lorsban)	Насекомые	От средней до высокой	Повреждения мозга и плода, импотенция и бесплодие	Земноводные, водяные насеко- мые, пчелы, птицы, ракообразные
Цианазин (Бладекс) Cyazazine (Bladex)	Сорняки	От средней до высокой	Врожденные пороки, рак	Пчелы, птицы, ра- кообразные, рыбы
Дикофол (Келтан) Dicofol (Kelthane)	Клещи, ряд инсектицидных свойств	От средней до высокой	Рак, поражение репро- дуктивной системы, опухоли	Водяные насеко- мые, птицы, рыбы
Этефон (Этрел)	Регулятор роста растений	Умеренная	Мутации	Птицы, пчелы, ра- кообразные, рыбы
Флуометурон (Гигалкотон) Fluometuron (Higalcoton)	Гербицид	Неизвестно	Кровь, селезенка	Пчелы, рыбы

Основные виды пестицидов, применяемых для обработки хлопка в США (продолжение)

Химическое название (торговое название)	Назначение в сельском хозяйстве	Непосредственная токсичность	Долгосрочные последствия токсичности	Токсичность для окружающей среды
Метам-натрий (Валам) Metam sodium (Varam)	Насекомые, нематоды, грибы, сорняки	От средней до высокой	Врожденные пороки, повреждения плода и мутации	Пчелы, рыбы
Метил-паратион (Паратион, Метафос) Methyl Parathion (Parathion, Metaphos)	Насекомые	Очень высокая	Врожденные пороки, повреждения плода, иммунной и репродуктивной систем, мутации	Птицы, пчелы, ракообразные, рыбы
МСМА (Месамат) MSMA (Mesamate)	Гербицид	От средней до высокой	Опухоли	Пчелы, рыбы
Налед (Дибром) Naled (Dibrom)	Насекомые; имеет акарицидные свойства	Очень высокая	Рак, поражение репродуктивной системы; подозрение на канцерогенные мутации и опухоли	Земноводные, водные насекомые, птицы, пчелы, ракообразные, рыбы
Профенофос (Куракрон) Profenofos (Curacron)	Насекомые и клещи	Высокая	Поражение глаз, раздражение кожи	Птицы, пчелы, рыба

Основные виды пестицидов,
применяемых для обработки хлопка в США (окончание)

Химическое название (торговое название)	Назначение в сельском хозяйстве	Непосредственная токсичность	Долгосрочные последствия токсичности	Токсичность для окружающей среды
Прометрин (Приматол-Q) Prometryn (Primatol Q)	Гербицид	От средней до высокой	Поражение костного мозга, почек, печени и яичек	Птицы, пчелы, ра- кообразные, рыбы, моллюски
Пропаргит (Омит) Propargite (Omite)	Акарицид	От средней до высокой	Рак, поражение плода и глаз, мутации и опу- холи	Птицы, пчелы, ра- кообразные, рыбы
Хлорат натрия (Фолл) Sodium chlorate (Fall)	Преждевремен- ное опадание листьев, сорняки	Низкая	Поражение почек, меттемоглобинемия	Пчелы, рыбы
Трибуфос (DEF, Фолекс) Tribufos (DEF, Folex)	Преждевремен- ное опадание листьев	От средней до высокой	Рак и опухоли	Пчелы, рыбы
Трифлуралин (Трефлан) Trifluralin (Treflan)	Гербицид	От низкой до средней	Рак, поражение плода; подозрение на мута- генное и тератогенное действие	Земноводные, водяные насеко- мые, птицы, пчелы, ракообразные, рыбы

Меняться к лучшему

Мы и есть те люди, которых мы ждали.

Знахарь из племени навахо

На момент проведения нами исследований по разным видам волокон мы делали много флисовых курток из первичного полиэстера — другого тогда и не было. Получив результаты исследований, мы совместно с компанией Wellman начали искать альтернативные пути. Они создали технологию, по которой пластиковые бутылки из-под газировки, сделанные тоже из полиэстера, можно было перерабатывать в сырье для курток. И с 1993 по 2003 год мы не дали попасть на свалку 86 миллионам бутылок. На каждых 150 куртках из переработанного, а не первичного полиэстера мы сэкономили 42 галлона нефти и не выбросили в атмосферу полтонны токсичных веществ.

Хлопок — совсем другая история, но эта история отлично иллюстрирует нашу готовность пойти на многое ради хорошего дела и масштаб мирового экологического кризиса. Большую часть своей долгой истории хлопок выращивался без всяких химикатов. А сегодня 25% всех используемых в мире инсектицидов и 10% пестицидов распыляются над полями промышленного хлопка, хотя они занимают менее 3% мировых сельскохозяйственных угодий. Многие из этих ядохимикатов разрабатывались изначально как оружие нервно-паралитического действия.

Зная, что этому есть разумная альтернатива, мы решили переключиться на органический хлопок. Мы не могли поступить иначе, это нарушило бы наш основной принцип: производство качественного товара с наименьшим ущербом для окружающей среды.

Но нельзя просто позвонить производителю и попросить его вырастить хлопок органическим способом. Сначала мы

выяснили, что в мире производится очень мало сертифицированного органического хлопка. Органическое земледелие требует гораздо больших затрат труда, фермерам постоянно нужно работать в полях и проверять, не угрожает ли что-нибудь здоровью растений. Много сил требуется для борьбы с сорняками. Обезлиствление производится вручную, и только потом на поле запускаются хлопкоуборочные комбайны.

Ограниченный спрос, повышенная себестоимость хлопка-сырца, дороговизна нетоксичных дефолиантов, сложность работы с менее очищенным хлопковым волокном повышают цену органического хлопка на 50–100% относительно обычного. И все же летом 1994 года наш совет директоров общим голосованием решил, что к весне 1996 года среди наших продуктов не должно остаться вещей из промышленного хлопка.

ИЛЛЮЗИЯ ВОДЫ

В сердце Центральной долины Калифорнии есть пруд, заросший камышом и осокой. И пусть он неестественной, прямоугольной формы, все равно это мирный, тихий прудик, радующий глаз среди бескрайних, промышленного размаха полей хлопка. Его застаивающаяся вода — это вода огромной долины, некогда причудливо расчерченной озерцами и речушками, пока дамбы и каналы не начали откачивать воду из семи крупнейших рек, утоляя ненасытную жажду полей и угодий.

У пруда стоит человек, в руках у него ружье. Но это не охотник и не разбойник. Он на госслужбе, и его наняли стрелять в воздух при появлении у пруда водоплавающих птиц. Почему? Потому, что этот мерцающий невинной голубизной водоем так густо начинен солями, примесями и пестицидами из сельскохозяйственных стоков, что он скорее уже яма с ядовитым супом, чем пруд. Если птицы оказываются в этой воде, они умирают или производят на свет слепое потомство с несколькими клювами.

Ирригация, удобрение почвы и борьба с вредителями загрязняют воду — и если бы только такую, стоячую. В Центральной долине десятки квадратных километров рек и ручьев несут в себе повышенное содержание пестицидов. Грунтовые воды ничуть не лучше. А ведь они — единственный источник питьевой воды для большей части населения района. Среди пестицидов есть такие, которые существенно повышают риск раковых заболеваний и поражают репродуктивную функцию, некоторые могут оставаться в экосистеме десятки лет.

Если земля — это кости, то вода — это костный мозг нашей планеты. Сердцевина дерева, мякоть плода. Вода есть великое благо, пусть она и бывает обманчивой. Принимает форму льда, тумана, снега и осенней слякоти. Мерещится там, где ее вовсе нет. Но в этот раз мы обманули воду. Это мы создали видимость пруда там, где его нет. Пестициды отравляют не воду, а нашу сущность.

Джоанн Дорман

На тот момент хлопчатобумажная одежда занимала 20% от общего объема нашего производства, и переход на органический хлопок дорого обошелся компании и в эмоциональном, и в финансовом планах. Было абсолютно непонятно, сколько прибыли мы можем потерять на высокой себестоимости органики. Многие старые поставщики тканей отказались участвовать в затее с органическим хлопком в основном потому, что его мало кто выращивал, и потому, что не верили в потенциал рынка органической одежды. Patagonia пришлось налаживать всю цепочку поставок с нуля. В 1996 году хлопчатобумажная ткань обошлась нам в три раза дороже, чем в 1995 году, а ее видов стало меньше. Пришлось урезать линейку хлопчатобумажной одежды с 91 модели до 66.

Мы приняли два решения, которые существенно облегчили переход на органические продукты. Во-первых, решили временно использовать наравне с сертифицированным органическим «переходный» хлопок. Переходный хлопок тоже выращивается при помощи органических технологий, но обычно новых, не прошедших официальную сертификацию. Во-вторых,



Фото Рика Риджуэя

Из двадцати пяти таких пластиковых бутылок получается одна флисовая куртка — хорошая альтернатива свалке или обочине вдоль трассы

мы решили продавать не «органическую одежду», а «одежду из хлопка, выращенного органическим путем». Разница может показаться незначительной, но мы не хотели вводить покупателей в заблуждение: мы по-прежнему использовали синтетические красители и нитки из обычного хлопка. Мы выяснили, что натуральные красители не только не дотягивали до наших стандартов качества, но имели собственные серьезные проблемы с экологией. Хлопчатобумажные нитки же производились серийно, а спецзаказ предполагал огромные минимальные партии, к тому же никому не известного качества. Экспериментируя с тканями, мы попробовали в 1996 году добавить для двух наших моделей смолу с низким содержанием формальдегида, чтобы ткань меньше мялась и садилась.

И тут мы снова оказались перед дилеммой: экологические стандарты или наши стандарты качества. Нелепо поворачивать на полпути и добавлять токсичные реагенты теперь уже в готовую ткань ради того, чтобы она не мялась и не садилась — это главная причина, по которой в материалы столько лет добавляется разного рода химия. На самом деле в обычной продукции, состав которой указан как стопроцентный хлопок, хлопка в среднем только 73%. Остальное — смолы, пластификаторы и прочие химикаты, добавленные при обработке.

В конце концов мы решили эту проблему повышением качества на этапе разработки и проектирования, а не добавкой синтетических веществ. Было решено использовать в некоторых случаях длинноволокнистый хлопок высокого качества и производить предварительную усадку пряжи и ткани. Теперь нам пришлось вникать во все этапы производства и отслеживать их, начиная с тюков хлопка-сырца и заканчивая готовым товаром.

Тем временем команда маркетинга и продаж поставила на весну 1996 года три цели для линейки из органического хлопка. Это были успешная продажа моделей, влияние на других

производителей одежды в пользу перехода на органический хлопок и поддержка производителей органического хлопка. Две последние цели явно зависели от первой, нужно было добиться хороших продаж. Мы отступили от своих привычных правил и наняли внешнего консультанта. Он подтвердил, что единственной значимой причиной для потребителя покупать нашу одежду могло быть только ее качество. Бренд и цена стояли для него на втором месте, а экологические соображения — на десятом. Консультант определил, что небольшое повышение розничных цен не должно сильно сказаться, и мы уменьшили маржу так, чтобы розничная цена большинства наших товаров была выше цены обычного хлопка всего на 2–10 долларов. Все, что не укладывалось в эту разницу, мы оставили для собственных магазинов и почтовой рассылки — так можно было сохранить более низкие цены.

Программа перехода на органический хлопок прошла успешно. И не только потому, что наши покупатели сделали тот же выбор, что и мы: платить больше за органику, а не закладывать скрытые экологические расходы на будущее, — но и потому, что наши дизайнеры и отдел производства занимались теперь хлопком на всех этапах, от и до. Им пришлось научиться делать одежду. Вложенные усилия привели к созданию продуманных продуктов, которые хорошо продаются. Для большинства людей натуральность этих продуктов — не главная причина их покупать, это лишь важная «добавленная стоимость».

Каждый раз, когда мы решали поступать правильно с этической точки зрения, даже если это стоило в два раза дороже, мы оказывались в выигрыше. Это укрепляет мою веру в то, что мы движемся в нужном направлении. Программа оценки воздействия на окружающую среду многому нас научила, эти знания открывают перед нами несколько путей. Каждый раз, когда мы решаем проблему, а не пытаемся найти обходные

лазейки, мы продвигаемся еще на один шаг в сторону экологической рациональности и устойчивости. Плюс к этому мы постоянно изыскиваем возможности для новых шагов.

Переход с хлопка, выращенного и обработанного промышленным способом, на органический — большой шаг вперед, но он не решает проблемы полностью. Даже если хлопок выращивается без применения токсичных веществ, ему все равно нужно огромное количество воды, а ежегодные посадки на одних и тех же полях истощают почву. При этом, когда одежда из хлопка изнашивается, ее обычно выбрасывают. Значит, нужно переходить на продукты замкнутого цикла: одежду, которую можно будет бесконечно перерабатывать и производить вновь. Нужно взять на себя ответственность за то, что происходит с продуктом после окончания срока его службы. Так же и производитель компьютеров должен отвечать за свой устаревший продукт, которым уже нельзя пользоваться, а для того, чтобы его просто отправить на свалку, он слишком токсичен.

Если мы отвечаем за свой продукт, нужно думать не только об основных тканях. Приведу три примера, как нам удалось найти более экологичные варианты в отношении разных компонентов наших продуктов.

В Португалии, где производят фланелевые рубашки, фабрики по покраске одежды расположены вдоль реки неподалеку от Порто. Каждый красильный завод берет воду из реки и сливает ее обратно после использования. Когда вода доходит до последних красильщиков, она уже такая грязная, что последнему заводу пришлось поставить дорогое оборудование, чтобы очищать поступающую воду. Но они приняли решение пропускать через очистные сооружения и свои стоки. Именно этот завод мы выбрали себе в партнеры.

Поливинилхлорид (ПВХ) — токсичный канцерогенный пластик, который применяется в нашем мире повсеместно. Он добавляет прочности виниловым чемаданами и гибкости

рисункам на футболках. Мы долгие годы пытались избавиться от него в своем производстве и нашли для этого способы. Единственным исключением пока остаются вспененный ПВХ для спасательных жилетов и принты на некоторых футболках. Но мы продолжаем активно работать и над этим.

Сурьма, токсичный тяжелый металл, применяется в производстве полиэфирных смол. Да, в пластиковых бутылках, из которых мы делаем нашу флисовую синчиллу, тоже присутствует сурьма. Но мы работаем над тем, чтобы наш полиэстер производился без сурьмы, однако изменить целую индустрию пластмасс — дело небыстрое.

Попытки добиться большей экологичности нашей внутренней деятельности начались в 1980-е годы, когда кто-то из обслуживающего персонала спросил, известно ли мне, сколько мы тратим на сменные полиэтиленовые мешки в корзинах для мусора — 1200 долларов в год за мешки, которые каждый день отправлялись прямым ходом на помойку. Я сказал, чтобы больше мешки не покупали. На следующий день человек пришел и сообщил, что уборщики отказываются чистить наши общие корзинки без мешков, потому что туда выбрасывают остатки еды и кофейную гущу. Тогда мы выдали каждому сотруднику личную корзинку для бумаг, а мокрый мусор порекомендовали выбрасывать в специальные контейнеры, расставленные в офисе. Вскоре мы стали отправлять всю бумагу на переработку, каждый начал сам отвечать за свой бумажный мусор. В результате переработка бумаги сейчас у нас ведется на уровне всей компании и мы экономим на этом деньги.

Другой сотрудник посоветовал отказаться от пластиковых и бумажных стаканчиков в столовой и на питьевых фонтанчиках. Сотрудники стали пить из своих чашек; посетителям мы предлагаем фарфор. На этом мы экономим еще 800 долларов в год. Не то чтобы это были большие суммы; здесь важно, что каждый раз, когда мы решали делать что-то правильное

с экологической точки зрения, сколько бы это нам ни стоило, в итоге мы еще и сэкономили. Мешки и стаканчики — только верхушка айсберга. Повторное использование картонных коробок в доставке экономит нам 1000 долларов в год, переработанная бумага на столиках для смены подгузников в детском центре дает еще 1200 долларов экономии, и этот список можно продолжать долго.

Проведя энергетический аудит всех наших зданий, мы перешли на энергосберегающее освещение, покрасили часть деревянных потолков в белый цвет, чтобы они лучше отражали свет, сделали окна в крыше и начали применять новейшие технологии в отоплении и кондиционировании. В результате наши расходы на электричество снизились на 25%. Все наши здания в Калифорнии обеспечивают ветряными электростанциями, сертифицированными по программе Green-e. В 2005 году мы установили фотоэлектрические солнечные панели, чтобы частично обеспечивать энергией наши помещения в Вентуре. На это потребовался миллион долларов, но с учетом налоговых льгот и сокращения счетов за электроэнергию мы отобьем эти деньги за несколько лет.

Докопаться до причин всех проблем трудно даже в рамках не самой крупной компании. Когда же речь заходит о целом мире, задача становится еще сложнее. Мы знаем, например, что традиционная лесозаготовительная промышленность уничтожает леса, ускоряет исчезновение биологических видов и вызывает эрозию и затопление критически важных водоразделов. Треть лесов на Земле уже вырублена на древесину или превращена в сельхозугодья, лесные массивы продолжают ежегодно сокращаться на площадь, равную площади Португалии. Влажные тропические леса исчезают со скоростью одного гектара в секунду, на сегодняшний день они уменьшились уже наполовину. Можно пытаться остановить вырубку,

особенно реликтовых и девственных лесов, силами экологических активистов, прибегнув к законодательным мерам или выбирая правильных политиков, но коренные причины этой проблемы не исчезнут. Покуда существует спрос, леса будут вырубать; если спрос на нефть и китовое мясо сохранится, мы в итоге будем бурить скважины в заповедниках и истребим всех китов.

Наша компания работает над снижением своей зависимости от невозобновляемых ресурсов, а пока мы стараемся хотя бы использовать наименее вредные материалы. Покупаем только переработанную бумагу и древесину и применяем альтернативные строительные материалы во всех наших офисах и розничных точках.

Сейчас рассматриваются различные варианты строительства трехэтажного офисного здания в Вентуре. Меня очень заинтересовал один метод, при котором используется радикально новая технология. Здания, построенные таким образом, получают огнестойкими, устойчивыми к землетрясениям, плесени и термитам, у них низкое энергопотребление, и стоят они на 25% меньше, чем обычные. Технология не требует использования древесины, только для отделки и оконных рам. Здания строятся из соломенных блоков, то есть из отходов производства. И тот факт, что этот метод более экологически устойчив, — это дополнительное преимущество, добавленная стоимость. Было подсчитано, что из ежегодно сжигаемой в США рисовой соломы можно было бы построить пять миллионов домов площадью в 185 квадратных метров.

В рамках своей природоохранной философии компании должны поощрять личное участие сотрудников в экологической работе. У Patagonia есть программа отчисления процента от доходов в пользу активистов-экологов, но мы ведем и другие подобные программы, где уже сами сотрудники могут жерт-

вывать свои средства на поддержание разных экологических и социальных групп. В целях экономии топлива и поддержки развития альтернативных видов транспорта компания выплачивает 2000 долларов сотрудникам, приобретающим гибридные автомобили с газовым двигателем и электроприводом. Наши сотрудники могут сдавать нам на переработку и свой домашний мусор. В 1989 году сотрудники филиала в Солт-Лейк-Сити пошли еще дальше и открыли на своей парковке первую во всем штате Юта станцию по приему перерабатываемого мусора.

Сотрудники могут участвовать в экологической деятельности компании на всех уровнях, лично, группами, целыми отделами. Они имеют право использовать свое рабочее время на участие в экологических программах Patagonia и на выдвижение новых инициатив, если при этом не страдает их основная работа.

Например, недавно нам удалось добиться статуса природного заповедника для большого участка земли в Неваде, и это произошло при администрации Джорджа Буша, противника экологических инициатив. Началось все, когда мы переводили свой склад из Вентуры в Неваду, в город Рено. Многие наши сотрудники решили тоже туда переехать. Четверо из них обратились к нам с предложением: «Послушайте, если у нас тут будут рабочие места и вы продолжите платить нам зарплату, через пару лет мы сможем организовать заповедник». Они объединились с «Коалицией дикой природы Невады», добились поддержки сенаторов от штата, пролоббировали проект в Вашингтоне. В результате мы получили охраняемую территорию размером около 4800 квадратных километров, и стоило это нам в совокупности около 120 тысяч долларов. В 2004 году коалиция добилась статуса охраняемой территории еще для 3100 квадратных километров земель.

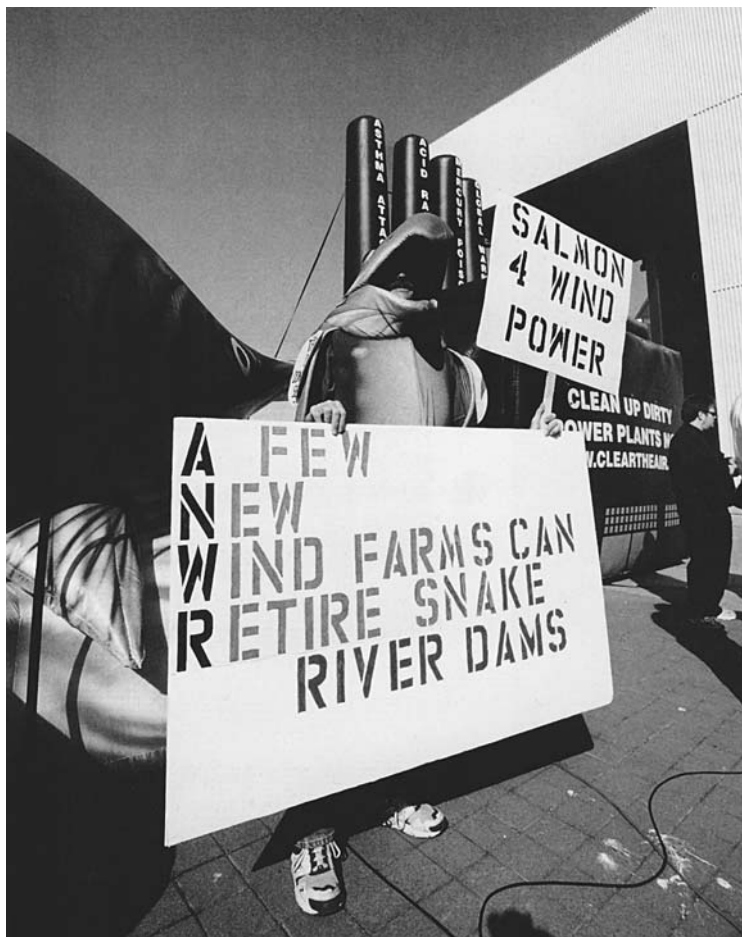


Фото Колина Мигера

Акция протеста в Сиэтле против дамбы на реке Снейк. 2002 г.

В середине 1990-х годов в ходе акции в защиту лесов в Хед-уотерсе были арестованы четверо активистов. Там растут рощи великолепных реликтовых секвой, которым грозила вырубка. Ребята участвовали в специальной программе

стажировки от Patagonia, которая позволяет сотрудникам на два месяца покинуть свои рабочие места, чтобы участвовать в работе природоохранных групп, и продолжать получать зарплату и полный социальный пакет от компании. В некоторых обстоятельствах компания готова также вносить залог за тех, кто участвовал в акциях мирного гражданского неповиновения по вопросам экологии и был арестован. Если правительство нарушает или отказывается исполнять собственные законы, я считаю, что гражданское неповиновение — это правильный способ действий.

Если спросить у людей сегодня, чего они хотят для своих детей, все скажут, что хотели бы, чтобы мир стал лучше, чтобы у их детей было все, чего им самим не хватало в детстве. Но при этом отказываются делать нужный для наступления этого светлого будущего выбор.

Когда я был молод, мое поколение понятия не имело о том, что планета в опасности, и уж точно никто не мог и представить себе, что однажды компаниям будет необходима не только финансовая, но и природоохранная политика. Только в 1962 году, после выхода книги Рэйчел Карсон *Silent Spring* («Безмолвная весна»), некоторые из нас вышли из ступора. Сегодня большинство американцев знает о том, что мы стоим перед угрозой экологического кризиса. Исследования показывают, что 75% людей считают себя сторонниками защиты окружающей среды. Но, как известно, человека определяют его действия, а не его слова.

Мы обвиняем других: китайцев в том, что они жгут высоко-сернистый уголь, правительство за то, что оно хочет добывать нефть в Национальном Арктическом заповеднике, но продолжаем кататься на своих джипах, покупать и потреблять как «правильные» американцы — чтобы экономика продолжала процветать. В общем, действуем по принципу «не я создаю проблему, не мне ее и решать». А правительство только

уводит нас в сторону, поддерживая вырубку лесов субсидиями, освоение недр и неоправданно большие автомобили — налоговыми льготами, субсидирует хлопковую промышленность, иные экологически нерациональные способы ведения сельского хозяйства, а консюмеризм пропагандируется как фундаментальная основа всей нашей экономики.

Конечно, наши правительственные организации сами не ведут добычу нефти и не оставляют вредные отходы производства. Но большинство корпораций выполняет только тот минимум требований, который позволяет им продолжить вести свою деятельность. Беда в том, что они хотят делать еще меньше. На первом месте стоят доходы и заказы, а производство экологически вредных продуктов оправдывается «потребительским спросом».

Этот продукт так и будет производиться, пока сами потребители не потребуют изменить ситуацию. Лесоруб, валящий реликтовые деревья, или оператор у станка, штампующий боевые винтовки для гражданских лиц, не освобождаются от ответственности только потому, что «это их работа» или «они делают то, что им сказали». Мы считаем, что компания должна нести ответственность не только за то, чтобы ее производство причиняло минимум вреда обществу и окружающей среде, но и за сам продукт.

Вот вам пример: автопромышленники утверждают, что перестанут выпускать неэкономичные «паркетные» джипы, как только на них пропадет потребительский спрос. Но сами они не ведут никакой просветительской работы в отношении истинной экологической и социальной стоимости обладания такими автомобилями.

О том, как трудно убедить людей действовать правильно, можно судить по парковкам и офисам у самой Patagonia. Они заставлены джипами, люди носят джинсы и рубашки из неэкологических волокон, выращенных с помощью токсичных

веществ. То есть даже у нас, где все прекрасно знают о вреде всех этих вещей, пропагандировать экологические ценности не так-то просто. Остается надеяться, что дети из наших яслей справятся с этим лучше нас.

Искупать свою вину

Как бы Patagonia ни старалась причинять своей деятельностью меньше вреда окружающей среде, все, что мы делаем, оставляет отходы. Поэтому следующая часть нашей ответственности — это искупать свои грехи, пока мы не можем быть безгрешными.

Сразу после нефтяного кризиса начала 1970-х годов Япония и промышленно развитые страны Европы установили высокие налоги на углеводородное сырье, что привело к экологическим решениям национального масштаба. Соединенные Штаты тогда остались в стороне, и сегодня мы платим за это.

Если бы Соединенные Штаты начали сегодня повышать налоги для неэкологичных производств, прекратили субсидировать такие опустошительные отрасли промышленности, как нефтедобыча, лесозаготовка и агропромышленное производство, обложили налогами все невозобновляемые ресурсы и снизили подоходный налог, это могло бы стать гигантским шагом на пути построения устойчивого общества.

РОЖДЕННЫЕ БЫТЬ ПЛОХИМИ

Общества с ограниченной ответственностью появились в XVIII–XIX веках. Они были созданы для того, чтобы преодолеть огромное число ограничений, из которых социальная и экономическая системы западного мира уже выросли.

Железнодорожные и другие возникшие тогда компании и корпорации были слишком крупными и технически сложными, чтобы их можно было построить или застраховать в одиночку, за счет средств

одного основателя. Когда корпорация прогорала, что случалось довольно часто, ни у кого из основателей не хватало денег, чтобы покрыть ущерб. Поэтому начали устанавливать ограничение ответственности инвестора и определять размер ущерба, по которому он ее нес.

Ограниченная ответственность позволяет уже нескольким поколениям владельцев компаний игнорировать ограничения и лить на токсичные вещества, истощение рыбных ресурсов и т. д.

Ожидать от корпораций другого можно только в фантазиях. С тем же успехом можно думать, что часы начнут готовить нам еду, автомобили — рожать детей, а ружья — выращивать цветы. Искключительная задача коммерческих компаний — накопление богатства. В их задачи не входит ни обеспечение здоровой окружающей среды для наших детей, ни уважение к независимости или самому существованию коренных народностей, ни защита профессиональной или личной целостности сотрудников, ни проектирование безопасных видов транспорта, ни поддержание жизни на этой планете. Они не созданы служить обществу. Никогда этого не делали и никогда не будут делать.

Ожидать от корпораций чего-то иного, кроме стремления к обогащению, — значит не принимать в расчет всю историю нашей цивилизации, принятые практики, структуру власти и систему вознаграждений. Игнорировать все, что мы знаем об изменении поведения: пока мы платим тем, кто управляет корпорациями или вкладывает в них деньги за то, что они делают, можно не сомневаться, что они будут продолжать это делать. Ожидать от тех, кто укрывается за щитами корпораций, чего-то иного — полный бред.

Общества с ограниченной ответственностью были созданы ровно для того, чтобы ограждать людей от последствий их действий — то есть, по определению, сделать их бесчеловечными. Если мы хотим жить в гуманном и человеческом мире, а на самом деле если мы даже просто хотим выжить, необходимо ликвидировать компании и корпорации с ограниченной ответственностью.

*Деррик Джensen
(Статья была впервые напечатана в марте 2003 года
в журнале Ecology, www.theecologist.org)*

Я рассказал об этом вот для чего: если мы поддерживаем эти идеи, то Patagonia, которая потребляет ресурсы и загрязняет среду, не может ждать, пока правительство изменится.

Мы должны обложить налогом сами себя и использовать эти деньги на благие дела.

В начале 1980-х годов мы начали отчислять 2% от своих доходов до вычета налога в пользу некоммерческих экологических групп и повышали размер этих отчислений по ходу того, как требовалось больше помощи для решения проблем. В конце концов мы пришли к уровню отчислений в 10% от прибыли компании — максимальному уровню налогового удержания на 1985 год. Это была значительная сумма, поскольку компания приносила доход и мы реинвестировали его обратно в компанию, а не выплачивали в виде дивидендов и премий. Мы частная компания, поэтому нам проще делать, что мы хотим, не ожидая одобрения от акционеров. Когда практика по отчислению 10% была формализована в виде политики компании, Patagonia изменилась навсегда.

В конце 1980-х годов другие компании также создали собственные программы грантов, некоторые из них тоже взяли на себя обязательства по отчислению 10% от прибыли. Но иногда доход искусственно занижался. После того как высшее руководство получало свои премии и поощрения, «доход» на бумаге значительно сокращался, и многие крупные компании, заявившие о десятипроцентных отчислениях, на самом деле передавали активистам очень небольшие суммы. Такая практика идет вразрез с самой идеей и духом благотворительности.

Но мы были уверены в том, что наши отчисления — благородная миссия, и, когда поняли, что другие компании хотят последовать за нами, решили поднять ставки. В 1996 году мы обязались отчислять 1% от объема продаж: это означает, что отчисления будут проходить независимо от прибыли или убытков компании. Это превратилось для нас не столько в «благотворительность», сколько в добровольно взятый на себя «планетарный налог» за жизнь на Земле, использование ее ресурсами и за то, что мы среди прочих причиняем ей вред.

Поддерживать принципы демократического общества

Демократия лучше всего работает в маленьких однородных обществах, где каждому приходится отвечать за свои действия. Давление общественности делает ненужными полицию, адвокатов, судей и тюрьмы. Ты сам отвечаешь за свою «социальную безопасность» и за безопасность своих родных. Решения принимаются по общему согласию, а не в виде компромисса.

Со времен появления нашей страны и вплоть до конца XIX века у нас было три влиятельные социальные силы: федеральное, местное правительства и демократическое общество. И я убежден, что самая влиятельная из них — демократическое общество. Во-первых, именно гражданские активисты способствовали тому, что мы отделились от Великобритании. Демократия, питаемая частной благотворительностью, породила два великих общественных движения: за отмену рабства и за права женщин.

Если взять газету за любой день, можно легко убедиться, что большинство достигаемых нами как обществом успехов по-прежнему создаются силами гражданских активистских организаций. Активисты сажают политиков и президентов компаний на скамью подсудимых за злоупотребление властью. Они заставляют корпорации улучшать каторжные условия труда, продавать только рационально срубленную древесину, перерабатывать компьютеры и сокращать объемы токсичных отходов.

Каякеры и рыбаки, обычные граждане своей страны, сражаются за снос устаревших дамб и освобождение рек. Адепты соколиной охоты возродили популяцию почти вымерших сапсанов. Охотники на уток сделали очень многое для защиты водоплавающих птиц Северной Америки.

Иногда людей пугает слово «активист», потому что оно часто ассоциируется с акциями диверсий и силовыми протестами,

но я говорю об обычных гражданах, которые хотят только, чтобы правительства выполняли свои обещания по защите воздуха, воды и других природных ресурсов. У активистов есть замечательное свойство — заразительная увлеченность тем, за что они выступают: будь то матери, которые борются за очистку токсичных свалок, убивающих их детей, или фермеры, теряющие свою поколениями возделывавшуюся землю в боях с наступающими на них городами. Эти люди сражаются на передовой и заставляют правительство выполнять собственные законы или признавать необходимость новых.

Вот почему мы передаем наш «планетарный налог», 1% чистой выручки от продаж, в первую очередь таким людям. За долгие годы, проведенные на природе, я понял, что она — в разнообразии. Она не приемлет монокультур и централизации. Когда тысяча активистов с таким увлечением работают над тысячей конкретных проблем, они достигают гораздо большего, чем любая раздутая организация или правительство.

Кому вы доверите защиту оставшихся 5% реликтовых лесов и нескольких последних в Северной Америке нерестовых рек? Единственные, кому я доверяю, — это гражданские организации, состоящие из самых обычных людей, готовых месяцами сидеть на деревьях или вставать грудью перед бульдозерами. Нам нужны хранители рек и заливов, стражи леса.

Более сотни тысяч неправительственных организация по всему миру работают над тем, чтобы мир стал экологически и социально устойчивым. Только в Соединенных Штатах более тридцати тысяч неправительственных организаций занимаются проблемами сохранения биоразнообразия и водных ресурсов, здоровья женщин, вопросами возобновляемой энергии, изменения климата, сохранения водных ресурсов,

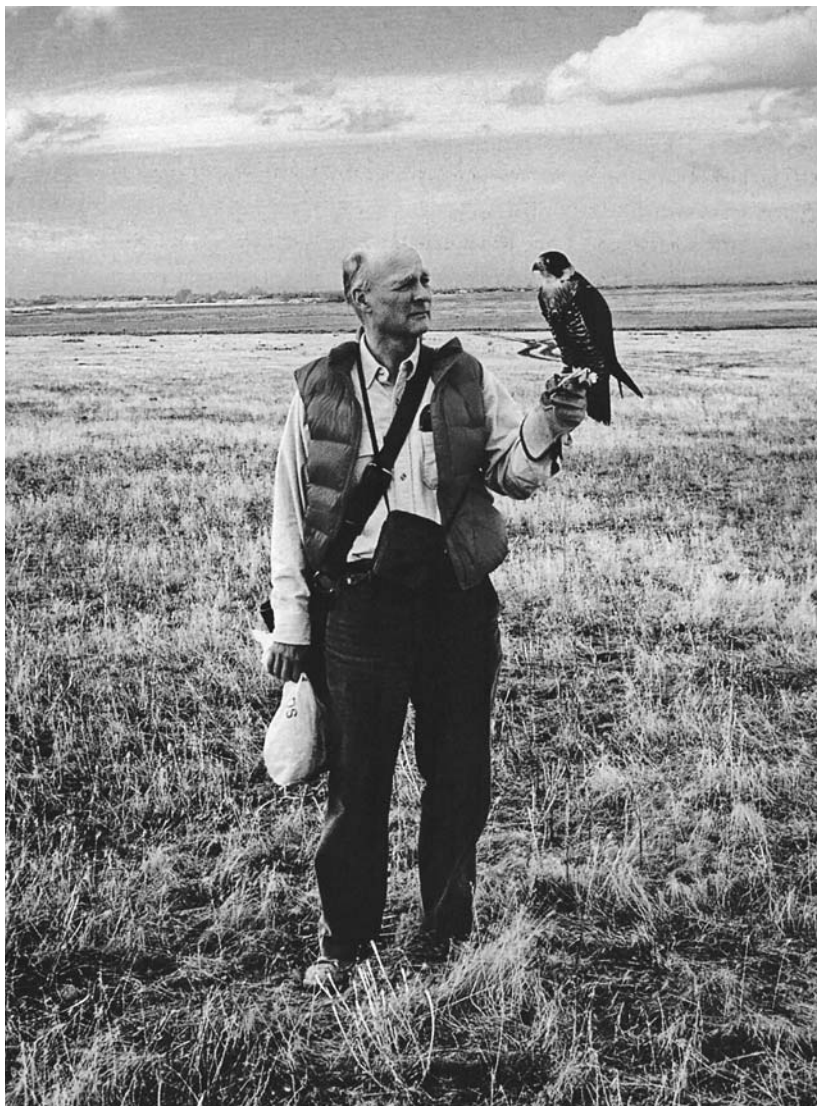


Фото из архива Patagonia

Том Кейд с соколом-сапсаном, 1989 год. Том прошел путь от основателя нашего клуба соколиной охоты в 1954 году до преподавателя орнитологии в Корнелльском университете, а затем основал некоммерческий Фонд защиты сапсанов, заслугой которого стало спасение популяции сапсанов в США, бывших на грани исчезновения.

защиты девственных территорий. То, что все они появились независимо друг от друга, без единой организационной структуры — живое свидетельство огромных масштабов экологического кризиса. Многие из этих небольших организаций умеют решать проблемы гораздо лучше, чем пекущиеся о собственных интересах транснациональные корпорации или ведомства. Они много работают при минимальном финансировании, едва сводят концы с концами и зависят от небольших пожертвований, благотворительных аукционов и ярмарок домашней выпечки.

Основная часть пожертвований направляется людям и организациям, которые занимаются спасением находящихся под угрозой рек и лесов, океанов и пустынь. Однако помочь мы можем только одной из каждой четырех обратившихся к нам за помощью групп, остальным приходится отказывать. Мы считаем, что существование столь многих нуждающихся в поддержке природоохранных проектов говорит о том, насколько серьезны наши проблемы.

Мы оказываем серьезную финансовую поддержку экологическим активистам (с 1985 по 2005 год мы передали им 22 миллиона долларов пожертвований наличными и в неденежной форме), но я всегда считал, что от нас им нужны не только доллары. Каждые полтора года Patagonia проводит конференцию Tools for Grassroots Activists — «Средства и методы для народных активистов», где мы учим активистов навыкам организационной и деловой работы и маркетинга. Часто эти люди действуют в одиночку, они напуганы, но отчаянно верят в свое дело; при этом большинство из них совершенно не готовы противостоять крупным компаниям или правительствам с их стаями адвокатов и «приглашенных экспертов». Мы даем им методы эффективного отстаивания своей позиции, и эта поддержка важна не менее, чем финансовая.

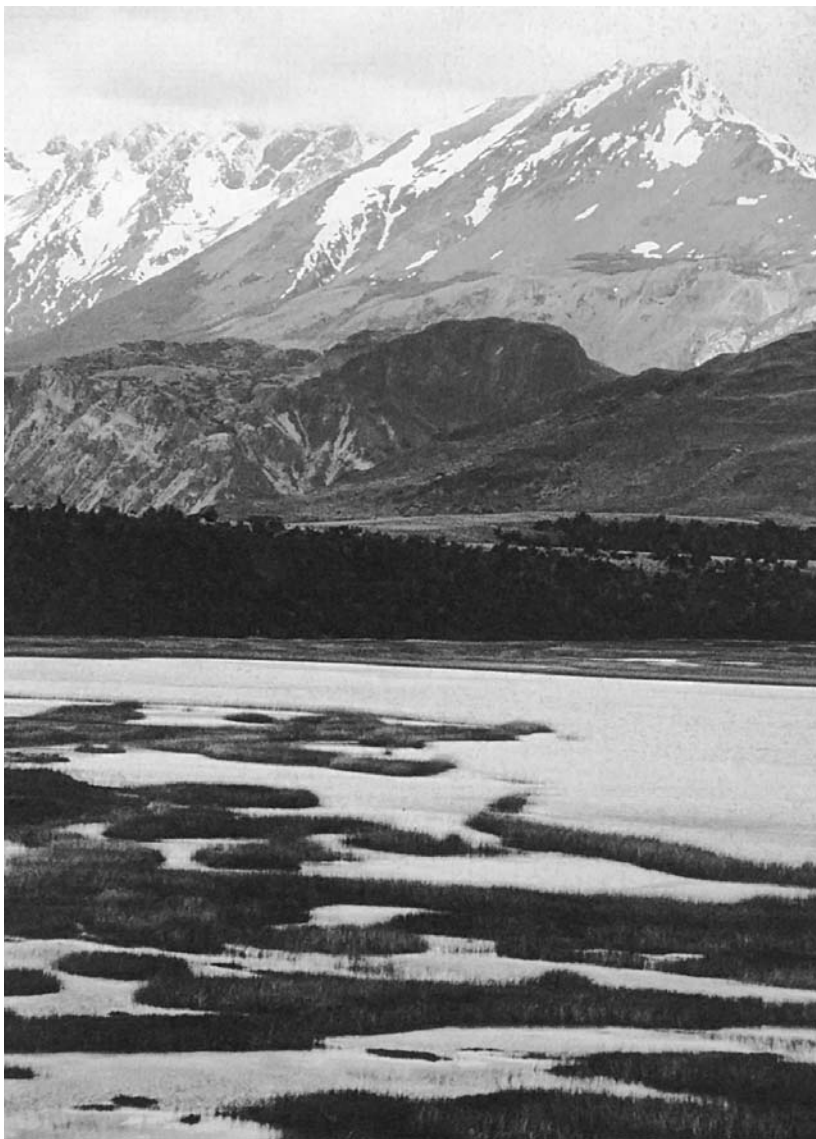


Фото из архива Patagonia

Последнее приобретение траста — долина Чакабуко, 700 квадратных километров в Патагонии на юге Чили. В этом районе живет одна из последних сохранившихся популяций южноандских оленей. Долина Чакабуко соединяет два уже существующих природных заповедника, и ее приобретение позволяет создать 2600 квадратных километров охраняемых территорий. www.conservacionpatagonica.org

ПОБЕДА

Весной 1990 года мы отправились к побережью Британской Колумбии на моей маленькой парусной лодке «Регги Найт». Мы с Майроном Козаком и Дэйвом Эвансом перед этим долго разглядывали карты, и нас заинтриговала большая река Китлоп, выходящая широким устьем в длинный восьмидесятикилометровый фьорд. Долина этой реки казалась самым удаленным от людей местом на всем побережье Британской Колумбии. Мы шли туда в поисках лососевых ручьев, свежих крабов и приключений. А оказались в раю.

Поразило встретившее нас величие: горы, взмывающие из воды на семь тысяч футов, нависающие ледники, гладкие гранитные стены и бесчисленные водопады. Когда мы пришли туда, в устье уже было пришвартовано судно. На берегу бригада рабочих вырубала просеки и оборудовала площадки для бревен. Я двадцать пять лет проработал в лесной промышленности, но вырубка, которая и так уже разрушила слишком много прекрасных прибрежных районов, казалась чем-то немыслимым и непотребным в этой дикой и полной чудес долине. Именно тогда мы решили, что сделаем все, что в наших силах, чтобы сохранить долину реки Китлоп.

Все мы очень любим природу, но только у Майрона был опыт природоохранной деятельности. Мы начали писать письма влиятельным людям и сразу пришли в отчаяние, оттого что не в силах были передать красоту Китлопа людям, не видевшим его. Осенью мне позвонил Майрон и сказал, что какой-то Ивон Шуинар из компании Patagonia ловит рыбку на реке Балкти. Майрон, один из лучших фотографов дикой природы в Британской Колумбии, сказал, что лучше всего красоту Китлопа и всю нашу идею смогут передать аэрофотоснимки долины. И что, может быть, этого Шуинара удалось бы уговорить арендовать вертолет и слетать на Китлоп. Задачу поручили мне, и через несколько минут я мчался на своем пикапе за 240 километров в Смитерс выпрашивать крупную сумму денег у совершенно незнакомого мне человека.

Ивон вспоминал потом, как он выходил тем вечером на берег: «Тут ко мне подходит бородатый мужик в куртке лесоруба и говорит: “Это ты Ивон Шуинар? Слышал, ты жертвуешь деньги на охрану природы”. — “О боже, — думаю я, — настоящий лесоруб, а я и убежать-то от него, если что, не смогу в своих сапожищах”».



Фото Майрона Козака

Китлоп

Я стал с жаром живописать ему Китлоп, сравнивая его с Йосемитской долиной. Успокоив меня немного, Шуинар спросил, чем может быть полезен. Я сказал, что нужны фотографии, и хорошие, а место такое дикое и далекое, что только с вертолета и снимешь. Он спросил, сколько это будет стоить. Я предположил, что не меньше 4000 долларов. Шуинар невозмутимо спросил, принимает ли вертолетная компания кредитные карты.

Через два дня погожим осенним деньком Майрон с Ивоном и его сыном уже летели на Китлоп. Майрон был во всеоружии и снял великолепную, серию аэрофотоснимков реки и долины; эти фотографии потом обошли весь мир.

Мы и не знали, что одновременно с нами другие люди работали над защитой Китлопа. У индейцев хаисла, традиционно обитавших на берегах этой реки, были свои обязательства перед Китлопом,

уходящие корнями в седую древность. То, что казалось нам нехоженой глушью, было их родиной, местом, где многие из них родились. Для них спасение Китлопа было делом отчаянной важности, и они тоже пытались придумать, что можно сделать.

Тогда при поддержке общества Conservation International (Международное общество сохранения природы) как раз создавалась новая природоохранная группа «Экотраст». Она признала долину Китлопа крупнейшим в мире водосборным бассейном с переменнно-влажными лесами. Основатель «Экотраста» и Conservation International Спенсер Биб связался с вождем хаисла Джеральдом Эймсом и предложил ему свою помощь. Волшебство началось.

Фотографии Майрона мы разослали во все крупнейшие международные экологические организации, один комплект был передан людям хаисла, которые сразу же отправились на переговоры с правообладателями на лесозаготовки в этом районе и показали им, куда те вторгаются. Фотографии Майрона стали мелькать в газетах и журналах. Сотрудничество людей хаисла по делу защиты Китлопа и «Экотраста» дало потрясающие результаты.

Поддержанные Patagonia инициативы имели огромное значение для Китамаат-Виллидж. Трудно найти на Земле место, где существовала бы настолько открытая взаимосвязь между социальными вопросами и вопросами экологии, как на побережье Британской Колумбии. Коренные народы Канады десятилетиями должны были проживать в крохотных резервациях. Результатами были невысокая продолжительность жизни, болезни, нищета и шокирующий уровень подростковых суицидов.

Rediscovery — международная программа, которая помогает местным коренным общинам организовывать детские лагеря на природе. Она была запущена двадцать лет назад на Хайда-Гуаи, архипелаге у побережья Британской Колумбии, и заключается в том, что старейшины знакомят детей с их традиционной культурой. Программу в общине хаисла запустила Долорес Поллард в ответ на всплеск детских суицидов в Китамаат-Виллидж. Долина Китлопа стала базой для проведения детских лагерей, и при существенной поддержке «Экотраста» и финансовой помощи Patagonia на Китлопе вновь зазвучали детские голоса. Связь между людьми хаисла и рекой Китлоп, всегда остававшаяся крепкой, стала нерушимой.

На конференции, проводившейся при финансовой поддержке «Экотраста» и возглавленной представителями хаисла, Eurocap попыталась предложить одну из самых удивительных взяток в истории. Она предложила индейцам все подряды на лесозаготовки в долине Китлоп на ближайшие 50 лет. Предложение весьма серьезное, ведь оно означало 125 миллионов долларов для общины из 750 человек с уровнем безработицы в 50%. Eurocap поразило, что хаисла не клюнули на эту наживку. Они категорически отказались принять предложение — это было истинным проявлением чувства ответственности перед своей землей. Через год новые владельцы лицензии на лесозаготовки на Китлопе отказались от всех прав на вырубку в долине без всякой компенсации. Полный успех — тысячи квадратных километров вдоль дикой неиспорченной реки были спасены навсегда.

Китлоп стал хрестоматийным примером того, как нужно организовывать движения на местах и как развитие может основываться на защите окружающей среды. Без помощи Patagonia и других организаций, финансирующих природоохранную деятельность, проведение таких программ оказалось бы невозможным. Эти программы не только сохраняют дикую природу, но и значительно меняют жизнь людей и благосостояние общин. В данном случае движение в защиту окружающей среды стало еще и замечательным примером общественной деятельности.

Брюс Хилл

Влиять на другие компании

Когда мы с Малиндой приняли решение остаться в бизнесе, перед нами встали трудные вопросы. Сможем ли мы управлять компанией так, чтобы она приносила много пользы и очень мало вреда? Сможем ли мы превратить компанию в пример для подражания, способный изменить то, что не под силу было бы изменить нам лично? Получится ли у нас действительно изменить отношение других людей к природе? Ведь экологический кризис слишком масштабен, чтобы справиться с ним силами одной, десяти или даже сотни компаний.

Если Patagonia сможет оставаться успешной при всех ограничениях, которые ставит наша природоохранная философия, то нам, возможно, удастся убедить другие компании в том, что «зеленый» бизнес — это хорошо. Если нам повезет, это может привести другие компании к серьезным шагам в решении мировых проблем.

Есть очень радостные для нас знаки. Как и в индустрии органических продуктов питания, которая растет со скоростью более 20% в год, мировой спрос на органический хлопок резко пошел вверх: он вырос втрое с 1996 года, когда мы первыми переключились на него. Фермеры, сборщики, прядильщики, ткачи и производители тканей, которые последовали нашему примеру, получили новый источник доходов. Себестоимость органического хлопка упала, и теперь она в среднем в два раза выше, чем у промышленного хлопка. Все больше компаний, поверивших в наш успех, переключаются на органику. Некоторые крупные компании, среди них Nike, Levi's и Gap, покупают органический хлопок и смешивают его с хлопком, выращенным промышленным путем, что позволяет, поддерживая движение за органические продукты, удерживать конкурентные цены.

Некоторые производители волокон, с которыми мы сотрудничаем, активно работают над переходом к менее токсичным материалам и технологиям, например над исключением сурьмы и метилброма при производстве полиэстера и организацией производства нейлоновых полимеров замкнутого цикла. Они уверены в том, что общими стараниями нам удастся создать более устойчивую бизнес-модель для них и для общества. Они понимают, что, по словам Дэвида Броуэра, «на мертвой планете бизнеса уже не будет».

Альянс «1% для планеты»

Если хочешь умереть самым богатым
человеком на Земле, будь все время начеку.
Продолжай вкладывать деньги. Не трать их.
Не ешь свой капитал. Не развлекайся.
Не познавай себя. Не отдавай ничего.
Держи все у себя. Умри на пике богатства.
Но, знаешь, есть такая хорошая поговорка:
на саване нет карманов.

Сюзии Томпкинс Бьюэлл

Однажды осенью 1999 года я рыбачил на реке Хенрис-Форк, притоке Снейка, с Крэгом Мэтьюсом, владельцем магазина Blue Ribbon Flies. Мы говорили с ним о том, что оба зависим от существования в мире диких мест. У нас с ним было и общее убеждение в том, что выживание человечества напрямую зависит от хорошего состояния мира природы. Обе эти причины заставляли нас поддерживать местные экологические инициативы.

Мы задались вопросом: откуда покупатели могут знать, что компании поддерживают экологические инициативы? Большинство компаний вряд ли смогли бы размещать такую информацию в своих каталогах, да и не у всех есть каталоги. Реклама этой поддержки стоила бы для них больше, чем они могли жертвовать на сами инициативы. Но что если бы существовал простой способ узнавать такие компании — может быть, графический знак вроде знака качества? Тогда люди понимали бы, на какой стороне баррикад находится этот человек или компания в отношении экологического кризиса.

В 2001 году мы с Крэгом Мэтьюсом основали организацию, которую назвали «1% для планеты» — альянс компаний, взявших на себя обязательства передавать не менее 1% от суммы их продаж в пользу активных действий по защите

и восстановлению нашей естественной среды. Деятельность организации «1% для планеты» направлена исключительно на финансирование и повышение эффективности небольших экологических инициатив местного уровня. Задача «1% для планеты» заключается в том, чтобы помогать деньгами защитникам природы, чтобы все вместе они могли стать более влиятельной силой.

Альянс работает таким образом: каждая участвующая в нем компания вносит 1% от суммы продаж за год в виде вычитаемых из налога благотворительных пожертвований в пользу некоммерческих экологических организаций. Участники выбирают из списка утвержденных и зарегистрированных в альянсе групп активистов — их в списке несколько тысяч. Каждый участник распределяет свои отчисления напрямую, что позволяет упростить процесс принятия решений, сводит к минимуму бюрократию и благоприятствует налаживанию независимых отношений между компаниями-участниками и поддерживаемыми ими группами.

Взамен компании-участники могут использовать логотип альянса «1% для планеты», чтобы сообщать клиентам о своих обязательствах в области защиты природы.



Эти компании жертвуют 1% от суммы своих продаж в пользу окружающей среды

ФОНДЫ

Срочность в деле борьбы с экологическим кризисом поднимает вопрос фондов и их роли в этой борьбе. По закону фонды обязаны ежегодно отдавать не менее 5% своих активов. В 2001 году

в Соединенных Штатах они передали на разные нужды около 30 миллиардов долларов. Это значительная сумма, но, учитывая неотложный характер большинства проблем, возможно, целесообразнее было бы отдавать больше именно сейчас, когда мы теряем природу с такой огромной скоростью.

Большинство фондов учреждаются, чтобы засвидетельствовать богатство и личные качества их создателей, поэтому обычно основатели распоряжаются, чтобы фонды действовали бессрочно. Но сейчас имеются веские причины для того, чтобы отдавать больше. Как для любой растущей с течением времени инвестиции, реализованные годы от немедленного вложения могут оказаться гораздо большими, чем от более крупных вложений, сделанных позже. Это справедливо для всех стремительно разрастающихся экологических проблем.

Фонды, особенно крупные, со временем становятся все более консервативными. Но если у них есть деньги и обязательства, то на первом плане должен стоять вопрос о том, как принести максимальную пользу. Если перед фондом стоит задача по обращению денег в решения социальных проблем, имеет смысл увеличить размер выдаваемых средств настолько, чтобы проблемы действительно были решены.

И основатели еще при жизни смогут увидеть положительные результаты своей щедрости.

И. Ш.

Мы остановились на сумме 1% от продаж, потому что это «твердая» цифра. Она не привязана к переменчивости рынка, и это отличает нас от компаний, которые пользуются «зеленой» идеологией только для продвижения своих товаров. Неопределенные заявления о том, что компания жертвует «часть своих прибылей или сумм от продаж», совершенно бессмысленны: это может быть и доллар, и миллион долларов. Участие в «1% для планеты» означает, что вы отдаете не менее 1%. Можно давать больше: компания Blue Ribbon Trout Flies, наш сооснователь, несмотря на свой скромный размер, жертвует 2%.

Представьте себе, если бы президент предложил, что в следующей форме налоговой декларации будет отведено специальное место, где вы сможете написать: «Я хочу, чтобы 15%

от моего налога пошли на это, а 10% — на то». Люди с радостью воспользовались бы возможностью сказать, куда нужно направить их налоговые отчисления. В настоящее время у вас нет права голоса в этом вопросе. Но если вы сначала облагаете себя налогом самостоятельно, в форме пожертвований активистам, вы сами диктуете, куда пойдут ваши деньги.

Мало кто из нас верит, что политики или магнаты хотят увести нас от края экологической пропасти. Революции не начинаются в верхах. «1% для планеты» — это ваш добровольный налог на пользование ресурсами, но это и страховка вашей компании на будущее.

По мне, так рецепт решения мировых проблем очень прост: нужно действовать, а если не можешь что-то сделать сам, доставай кошелек. Страшнее всего подписывать самый первый чек. Но знаете, что я вам скажу: на следующий день жизнь продолжается. Звонит телефон, на столе есть еда, а мир стал чуточку лучше.

Как сказал Махатма Ганди, «если хочешь, чтобы мир изменился, изменись сам».

Выводы

Данте сказал однажды, что самые жаркие места в аду предназначены для тех, кто во времена величайших нравственных кризисов сохранял нейтралитет.

Джон Кеннеди

Мастер дзен сказал бы, что если вы хотите изменить правительство, цельтесь в корпорации, а если хотите изменить корпорации, цельтесь в потребителей. Стоп, минуточку! Потребители? Это же мы сами. То есть, вы говорите, это я должен измениться?

Первоначально определение слова «потребитель» в английском языке было таким: «Тот, кто уничтожает или расходует в пользовании; истребляет, тратит без пользы». Если бы потребление в остальном мире происходило на том же уровне, что у американцев, нам понадобилось бы семь таких планет, чтобы обеспечить всех. 90% купленных нами в магазинах товаров оказываются на помойке через 60–90 дней. Неудивительно, что нас теперь называют не гражданами, а потребителями. Потребитель — подходящее для нас название, и наши политики и крупные бизнесмены — это лишь отражение того, кем мы стали.

Притом что все ветви федеральной власти и ключевые средства массовой информации находятся под консервативным, антиэкологическим контролем, многие наши граждане, по сути, лишены своих гражданских прав. Сейчас больше чем когда бы то ни было нужно укреплять демократическую инициативу, открыто высказываясь, вступая в группы активистов или поддерживая их финансово, чтобы у нас по-прежнему оставалось право голоса.

Когда я смотрю на свою компанию, я понимаю, что одна из самых сложных задач для меня сейчас — бороться с самоуспокоенностью. Я всегда говорил, что мы управляем Patagonia так, будто она продолжит существовать еще сотню лет — но это не значит, что у нас есть сотня лет на то, чтобы что-то сделать! Наш успех и долголетие зависят от возможности быстро меняться. Чтобы постоянно находиться в процессе изменений и улучшений, нужно поддерживать в компании атмосферу срочности, понимание необходимости действовать — сложная задача, особенно для такой внешне спокойной и непринужденной культуры труда, какая свойственна Patagonia. На самом деле одно из самых серьезных моих требований к менеджерам компании — это требование не стоять на месте, создавать почву для перемен. Только так мы сможем выжить в долгосрочной перспективе.

Вокруг сейчас слишком много самодовольства и успокоенности, что в деловом мире, что на экологическом фронте. И только на периферии нашей экосистемы, на внешних ее кругах, с бешеной скоростью происходят эволюция и адаптация. Пустившие глубокие корни, виды в центре системы вымрут: они обрекают себя на это, поддерживая текущее положение вещей. Все компании проходят через одни и те же круги. Традиционные компании оказываются в центре и в конце концов вымрут в результате собственных ошибок или катастроф, таких как обрушение экономики или непредвиденная конкуренция. Только те компании, которые поддерживают у себя атмосферу срочности, танцуют на самом краю, постоянно развиваются, смогут продолжить работать и через сотню лет.

Фото Рубена Пины



Флетчер Пеннойер Шуинар тестирует доску на стойкость к износу.
Пуэрто-Эскондидо, Мексика. 2003 г.

Пользуясь теми же метафорами и для нашего общества, можно сказать, что активисты работают где-то на внешних кругах и кусают за пятки консервативных, самодовольных товарищей, расположившихся в центре. Эти активисты знают, что, если мы не будем действовать быстро, мы потеряем планету.

Принято считать, что кочевники переезжают на новое место со сменой сезона или когда исчерпают ресурсы. Но еще они отправляются в путь, когда вожди видят, что все идет слишком гладко, что люди стали ленивыми и спокойными. Мудрые вожди знают, что если люди не начнут двигаться, пока полны сил, то у них не достанет силы духа тронуться с места, когда грянет кризис. Робинсон Джефферс писал: «В добром мире и спокойствии душа человека быстро начинает умирать».

Люди создали весь этот бардак походя, но от нас зависит, сможем ли мы его исправить. Если мир не хочет слушать меня как частное лицо, может быть, он прислушается к голосу компании с тысячей сотрудников. Я не смогу реформировать всю традиционную индустрию выращивания хлопка, но я могу сделать так, чтобы Patagonia покупала только органический хлопок, и убедить другие компании покупать его. Мы можем работать над тем, чтобы в нашей столовой подавали только органическую еду. Если спрос на продукты, выращенные устойчивым путем, станет достаточно большим, рынки изменятся, компаниям придется на это отреагировать, а за ними последуют и правительства.

У меня не хватает мужества, чтобы идти самому на передовую вместе с другими активистами. От меня зависит поддержка слишком многих важных вещей, а на передовой я чересчур легко выхожу из себя. Но я достаточно сильно верю в само движение активистов, чтобы доставать деньги из карманов и поддерживать этих людей, которым хватает смелости сидеть в окопах.

Большинство людей понимают зло по-разному. Зло не обязательно выражается в конкретных действиях; иногда отсутствие добра — уже зло. Если у тебя есть возможность, ресурсы и силы творить добро, но ты ничего не делаешь, ты уже на стороне зла.



Фото Эми Кумлер

Думаете, с чего бы начать? Посадите дерево.
Вот дело для настоящего оптимиста

Американская мечта выглядит так: ты владеешь собственной компанией, быстро растишь ее, продаешь пакет акций и отправляешься на пенсию в элитный пенсионерский поселок с гольф-клубом. Компания — это продукт, и неважно, продаешь ли ты шампунь или противопехотные мины. Долгосрочные инвестиции в обучение сотрудников, собственные

ясли, регуляцию выбросов, переработку отходов и удобные для работы помещения плохо отражаются на бухгалтерских отчетах за краткие периоды. Когда компания превращается в упитанного тельца, ее продают ради прибыли, а ее ресурсы и имущество часто разграбляются и растаскиваются, что приводит к разрушению семейных связей и долгосрочного благосостояния местной экономики. Отношение к компаниям как чему-то одноразовому переносится и на все прочие элементы общества.

Если перестать воспринимать компанию как продукт, который нужно побыстрее продать тому, кто предложит лучшую цену, все решения в ней будут приниматься по-другому. Владельцы и служащие понимают в этом случае, что на них лежит ответственность гораздо большая, чем только за итоговую строчку в годовом отчете. Может быть, они даже начнут считать себя защитниками культуры, активов и, конечно, сотрудников этой компании.

Сегодня, когда многие нужные установки и институты, которые направляли нашу жизнь и объединяли нас, — общественные клубы, религия, спортивные команды, добрососедские отношения, полные семьи — пришли в упадок, образовалась некоторая пустота. Они давали нам чувство принадлежности к группе, работы на общую цель. Людям по-прежнему необходимо моральное ядро, ощущение их роли в обществе. Компания может помочь своим сотрудникам и клиентам заполнить этот вакуум, если она понимает свои моральные обязательства, а значит, может помочь и другим разобраться с их ответственностью.

Patagonia никогда не станет полностью социально ответственной компанией. Она никогда не будет производить полностью экологически рациональные и безвредные продукты. Но она полна решимости продолжать стремиться к этому.

БЛАГОДАРНОСТИ

Спасибо моему племяннику Винсенту Стэнли, который управлял оптовыми продажами, писал тексты для каталогов и был официальным историком компании Patagonia. Чарли Крэгхеду, моему редактору и другу, которому удалось волшебным образом выстроить мои путаные мысли. Дугу Томпкинсу и Сюзи Томпкинс Бьюэлл, которые проторили нам путь. Крис Макдивитт-Томпкинс, которая столько лет делала всю грязную работу, и всем замечательным сотрудникам Patagonia, бывшим и настоящим, которые помогли выразить в словах то, во что мы верим.

Приношу искреннюю благодарность за разрешение на перепечатку следующих работ, охраняемых авторским правом:

- «Семнадцатая веревка на Североамериканской стене» Ивона Шуинара и «Последний лосось» Расселла Чатема из книги «Patagonia: записки с полей» под редакцией Норы Галлахер. Использовано с разрешения Chronicle Books LLC.
- Отрывок из книги «Ветер, песок и звезды» («Планета людей») Антуана де Сент-Экзюпери. Авторское право, Антуан де Сент-Экзюпери, 1939 г., обработка Льюиса Галантьера, 1967 г. Перепечатано с разрешения Harcourt.
- «Природное искусство страховки» Дуга Робинсона, Каталог компании Chouinard Equipment, 1972. С разрешения Дуга Робинсона.
- Статья Тома Брокау в журнале Life, 26 ноября 2004 г. С разрешения Time.

- «Ответственность за общее целое» из брошюры The Axe Book. © Gransfors Bruks AB 2001. Использовано с разрешения Gransfors Bruks.
- «Дзен» Дина С. Поттера из каталога компании Patagonia за 2000 г. С разрешения Дина С. Поттера.
- Отрывок из It's All Right Ma (I'm Only Bleeding) Боба Дилана. Copyright © 1965, Warner Bros. Авторские права обновлены в 1993 г., Special Rider Music. С сохранением всех прав. Международные авторские права соблюдены. Перепечатано с разрешения.
- Отрывок из «Состояние мира — 1992: Отчет института World Watch по оценке динамики движения к построению устойчивого общества», авторы Лестер Браун и другие редакторы. Copyright © 1992 Worldwatch Institute. Использовано с разрешения W. W. Norton & Company, Inc.
- Отрывки из «Исповеди эковоиона» Дэйва Формана. Copyright © 1991, Дэйв Форман. Использовано с разрешения Harmony Books, подразделения Random House, Inc.
- «Рожденные быть плохими» Деррика Дженсена. Впервые опубликовано на сайте «The Ecologist», выпуск за май 2003 г. С разрешения публикатора www.theecologist.org.
- «Победа» Брюса Хилла. С разрешения Брюса Хилла.
- Отрывок из стихотворения «Жестокий ястреб», Полное собрание поэтических сочинений Робинсона Джефферса под ред. Тима Ханта, том 2, 1928–1938. Copyright © 1938, возобновление 1966 г., Гарт Джефферс и Доннан Джефферс. © Jeffers Literary Properties. Все права сохраняются. Использовано с разрешения Stanford University Press, www.sup.org

ОБ АВТОРЕ

Ивон Шуинар — основатель и владелец американской компании Patagonia, крупнейшего производителя одежды для спорта и активного отдыха. Его бизнес начинался в конце 1950-х годов с производства скалолазного снаряжения. Своими



руками Шуинар создал усовершенствованную модель ледоруба, ставшую прообразом конструкции современных ледорубов. В 1964 году Шуинар выпустил первый каталог своих товаров для заказа по почте — размноженный на копире листок, в котором честно советовал покупателям не рассчитывать на быструю доставку в сезон активных восхождений — все это время Шуинар проводил в горах. В 2001 году Ивон стал сооснователем движения «1% для планеты» — союза компаний и предпринимателей, готовых ежегодно передавать 1% от чистой выручки в пользу природоохранных организаций. Сегодня Шуинар оказывает значительную финансовую помощь экологическим активистам, входит в состав правления многочисленных природоохранных организаций.

**Максимально полезные
книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**

ОБ ИЗДАТЕЛЬСТВЕ

Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,
*Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер*

ПРЕДЛОЖИТЕ НАМ КНИГУ!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем в самой книге и на ее странице на нашем сайте, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам три экземпляра этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

Мы внимательно читаем все письма. Если предложенная вами книга заинтересует нас, мы обязательно свяжемся с вами.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru

Мы ждем!

Игорь Манн

ГДЕ КУПИТЬ НАШИ КНИГИ

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04, server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3;
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20, 275-30-02, reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки, д. 243а; +7 (863) 220-19 34, 218-48 21, 218-48 22, info@rnd.eksmo.ru

Самара

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»; +7 (846) 269-66-70 (71...79), RDC@samara.eksmo.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская, д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск, ул. Линейная,
д. 114; +7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал РДЦ Новосибирск в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99), RDC-Almaty@mail.ru

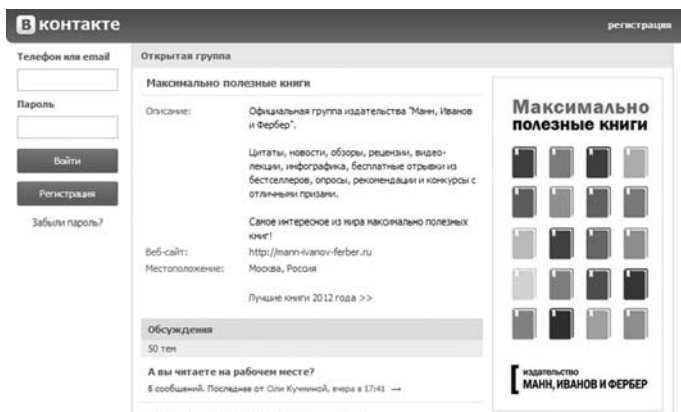
МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ!

Присоединяйтесь к нам в Facebook и ВКонтакте! Все самое интересное из первых рук:

facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



ПОМОГИ ИЗДАТЕЛЬСТВУ!

Нам как издателям обязательно нужно знать, нравится ли вам эта книга. Поэтому мы просим помощи в ее оценке. Более того, ваших комментариев ждут тысячи тех, кто хотел бы узнать, стоит ли она прочтения.



Если книга вам понравилась, не пожалейте пары минут — оставьте отзыв на [Ozon.ru](https://www.ozon.ru). Расскажите, что интересного и полезного в ней нашли именно вы.



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ВАШ КНИЖНЫЙ КЛУБ

В любой компании есть необходимость учить сотрудников, мотивировать их, общаться друг с другом на интеллектуальные темы, генерировать новые идеи для улучшения и развития бизнеса, а также тренировать их ораторские навыки.

Все эти задачи прекрасно решает книжный клуб. Причем практически бесплатно (цена равна всего лишь стоимости книг). Организовать его очень просто, не нужно никакой специальной подготовки, а времени его заседания будут занимать всего лишь час или два в месяц.

Вот как может работать ваш книжный клуб (схема успешно опробована Игорем Манном в агентстве недвижимости МИАН и некоторыми другими компаниями, например хабаровской «Авантикой»).

1. Подсчитайте, сколько сотрудников примут в нем участие (оптимальное количество — 7–12). Предположим, их десять вместе с вами.
2. Купите десять самых интересных новинок деловой литературы либо предоставьте участникам выбрать их самим. (Важно: книги должны быть на достаточно широкие темы: маркетинг, мотивация, управление, биографии, личностное развитие.)
3. Раздайте каждому по книге (одну оставьте себе). Сообщите, что через месяц каждый должен не более чем за пять минут рассказать, о чем прочитанная книга и какие полезные идеи из нее можно внедрить в вашей компании. Лучше, если для этого будет использоваться презентация в PowerPoint. Вот примерный расклад слайдов.

Первый. Картинка обложки, где ясно видны название и автор, комментарий, кто и когда читал книгу.

Второй. О чем эта книга? Сколько в ней страниц? Какова оценка по пятибалльной шкале? Кому в компании ее стоит прочитать — обязательно и желательно?

Третий. Основная идея книги (лучше выразить ее на одном слайде).

Четвертый (самый важный). Идеи для внедрения и фамилии сотрудников, которым предлагаете реализовать эти идеи.

Пять минут презентации на каждую книгу, и за час каждый из десяти участников получает:

- обзор девяти книг (прекрасное общее развитие);
- неформальное общение с коллегами;
- идеи для своего направления и развития компании;
- фан (надеюсь, докладчики будут стараться рассказывать интересно и весело);
- еще одну книгу, уже для следующего заседания книжного клуба (их лучше купить и распределить между участниками заранее).

Чтобы отдача от книжного клуба была максимальной, учтите два важных момента.

1. Ведущий. Он следит за тем, чтобы докладчики не превышали пятиминутный лимит, регулирует порядок выступления, модерирует вопросы и ответы, фиксирует идеи.
2. Применение идей. Чтобы идеи быстро реализовывались, нужно создать специальный файл, желательно с общим доступом, и просматривать его как минимум ежемесячно. Особо ценные идеи (а такие будут обязательно) сразу записывайте в «горячие» задачи.

Попробуйте и вы. Спустя некоторое время вы обнаружите, что ваши сотрудники стали еще более начитанными, идеи больше не пропадают бесследно, показатели компании улучшаются, а корпоративная культура меняется к лучшему.



Выбрать книги вы можете прямо сейчас
на mann-ivanov-ferber.ru.

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАШЕЙ КОМАНДЕ!

Наши успехи — это заслуга замечательных людей, работающих в нашей команде. У нас всегда есть вакансии для сильных кандидатов.

Вне зависимости от позиции будущие коллеги должны обладать следующими качествами:

- умение добиваться результата: процесс важен, но еще важнее результат, так как мы лично отвечаем за каждое свое дело;
- самостоятельность: мы хотим работать с теми, кто умеет управлять собой — организовывать себя, определять свои задачи, способы и пути их решения;
- пунктуальность: мы не любим тех, кто нарушает сроки;
- инициативность: «на земле» всегда виднее, что и как можно сделать лучше.

Мы ожидаем от своих коллег активной позиции в жизни издательства. Для нас важно соответствие сотрудников корпоративной культуре компании. Мы помним, что «нанимают за профессиональные навыки, а увольняют из-за несоответствия культуре».

Со своей стороны мы предлагаем:

- творческую работу в команде талантливых людей;
- возможность довольно быстро увидеть плоды своих трудов — книги — и получить за них благодарности от читателей;
- возможность работать дома или в уютном офисе в центре Москвы (в зависимости от вакансии);
- возможность учиться у коллег и на тренингах лучших специалистов отрасли.



Подробное описание актуальных вакансий (в том числе внештатных) приведено на нашем сайте на странице mann-ivanov-ferber.ru/about/job/

Ждем вас!

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

для новых идей

Ивон Шуинар

Patagonia — бизнес в стиле серфинг

Как альпинист создал крупнейшую компанию
спортивной одежды и снаряжения

Руководитель направления *Михаил Иванов*

Ответственный редактор *Ольга Копыт*

Редактор *Сергей Шаров*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Макет и верстка *Надежда Кудрякова*

Корректор *Лев Зелексон*

Подписано в печать 15.11.2013.

Формат 70×90 1/16. Гарнитура Miniature.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 18,7.

Тираж 3000. Заказ

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

Отпечатано с готовых файлов заказчика

в ОАО «Первая Образцовая типография», филиал «Ульяновский дом печати».

432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, д. 14.