

ИСТОРИЯ

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 историей 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 дюльфером 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 разделиться. В тот же день я в одиночку, постоянно поскальзываясь 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.*

Мексике, 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 прямиком 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 ди-карями, 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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 самостраховки 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 квартирку 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 негодьями». 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 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 где 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 Ивона были хорошие идеи насчет тряпок и, будем честными, потому что мы под звон 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 «ежиком» 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, пытаясь 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 Малиндой 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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. Особо 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 унитазов.

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 немыслимого 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 Бигзма

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 вяжешься 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, бесчисленное количество поездок предпринимались самостоятельно нашими коллегами, выезжавшими в пятницу в горы Сьерра-Невады и возвращавшимися в понедельник утром, к началу рабочего дня, уставшими 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, подсластив 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 приносить 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, оказывается, была когда-то основным местом обитания радужной форели.

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 экскантри**.

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 Ratagonia 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.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

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 неугасившей 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, порочиваясь 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, — насчет 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 Йо-семи-парке 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 осмотрительным 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 перевалили 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 трехэтажное 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».