

# ФИЛОСОФИЯ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**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 удается 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».

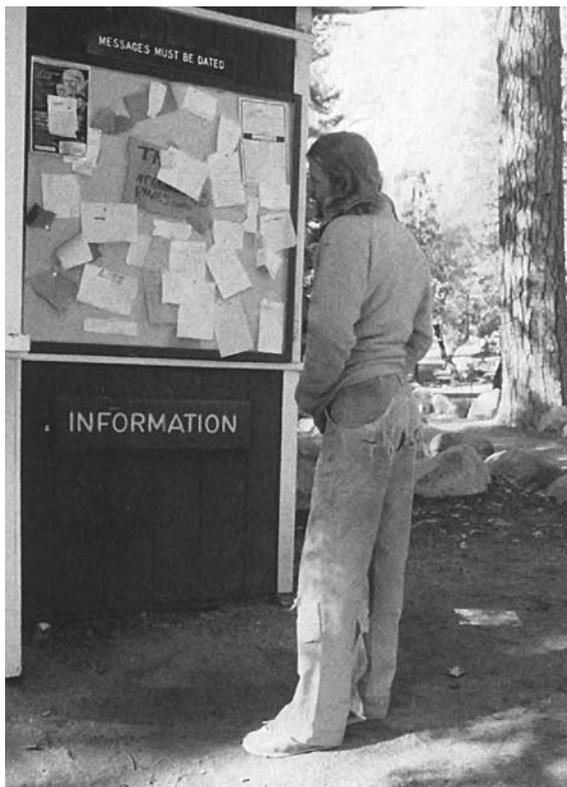


Фото Кэти Меткалф

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 микроотверстия.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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 Filá 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, синчиллы 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 дизайнера 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 Ratagonia 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, лишённое 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.

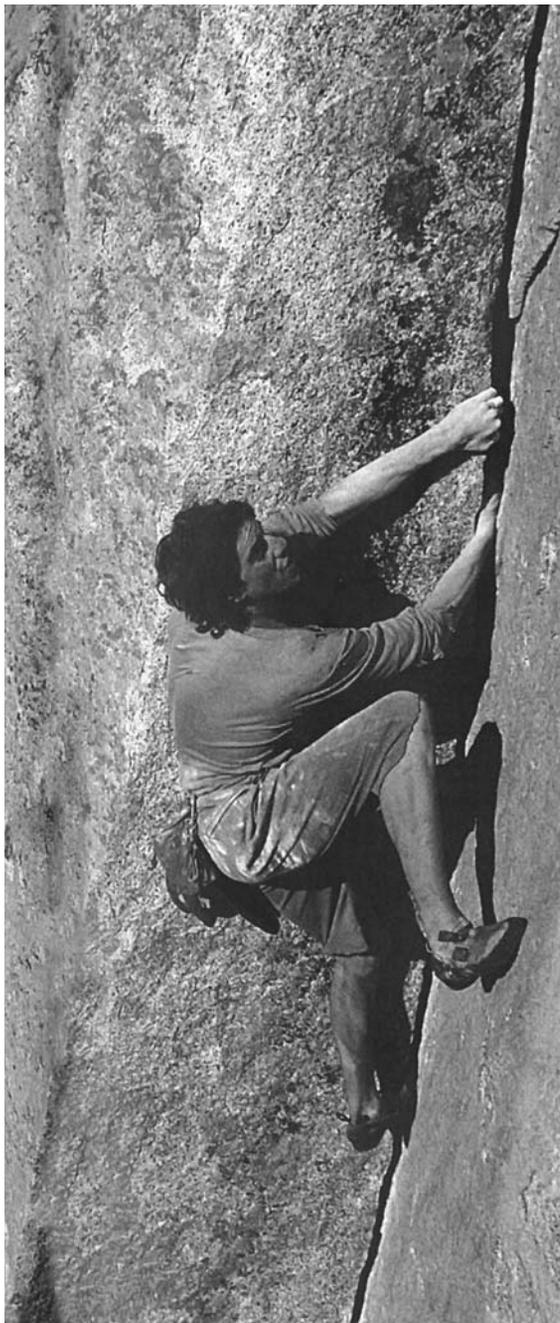


Фото Эрика Перлмана

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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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. Ближится 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 отступить. 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 нем 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 возьмешь.

«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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

