

Ивон Шуинар

# PATAGONIA

БИЗНЕС В СТИЛЕ СЕРФИНГ

**КАК АЛЬПИНИСТ СОЗДАЛ**

**КРУПНЕЙШУЮ КОМПАНИЮ СПОРТИВНОЙ**

**ОДЕЖДЫ И СНАРЯЖЕНИЯ**

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

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

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Доставляя счастье**

Тони Шей

**Оставь свой след**

Блейк Майкоски

**Бизнес в стиле Virgin**

Ричард Брэнсон

Yvon Choinard

# Let My People Go Surfing

**The Education of a Reluctant  
Businessman**

Ивон Шуинар

# Patagonia – бизнес в стиле серфинг

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

Перевод с английского Натальи Беловой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

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

УДК 658.5  
ББК 60.561.2  
Ш95

*Книга рекомендована к изданию Михаилом Казаковым*

**Шуинар, И.**

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

ISBN 978-5-91657-931-4

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

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

УДК 658.5  
ББК 60.561.2

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

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

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

ISBN 978-5-91657-931-4

## ОГЛАВЛЕНИЕ

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### **БИЗНЕС В ЭПОХУ ПОСЛЕ НЕФТИ**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## ВСТУПЛЕНИЕ

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

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

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

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

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

