

HISTORIA



aden chłopiec nie marzy o tym, by zostać biznesmenem. Zazwyczaj chce być strażakiem, znanym sportowcem albo strażnikiem leśnym. Osobnicy tacy jak Lee Iacocca, Donald Trump czy Jack Welch nie wydają się bohaterami nikomu poza innymi biznesmenami podziеляjącymi te same wartości. Chciałem zostać traperem. Mój ojciec był twardym francuskim Kanadyjczykiem z Quebecu. Skończył zaledwie trzy klasy, zanim w wieku dziewięciu lat został zmuszony do pracy w rodzinnej farmie. Później był wędrownym tynkarzem, cieślą, elektrykiem i hydraulikiem. W Lisbon w stanie Maine, gdzie się urodziłem, naprawił wszystkie krosna w tkalni wełny Worumbo Woolen Mill. Pamiętam go z wczesnego dzieciństwa siedzącego w kuchni obok opalanego drewnem pieca, pijącego whiskey z butelki i zabierającego się do wrywania sobie kombinerkami zębów, z których chyba tylko niektóre były już całkiem spróchniałe. Potrzebował sztucznej szczęki, ale uważał, że miejscowy dentysta życzy sobie zbyt dużo za tę część pracy, którą równie dobrze może wykonać on sam.

Sądzę, że nauczyłem się wspinać, zanim jeszcze zacząłem chodzić. Ojciec Smird, który mieszkał na piętrze wynajmowanego przez nas domu, zachęcał mnie do wspinania się po stopniach, u których szczytu nagradzał mnie łyżką miodu. Kiedy miałem sześć lat, mój brat Gerald zabrał mnie na ryby i chyłkiem nadział mi na haczyk 25-centymetrowego szczupaka, przekonując mnie, że sam go złapałem. Tego dnia połknąłem bakcyła wędkarstwa.

Prawie wszyscy mieszkańcy Lisbon byli francuskimi Kanadyjczykami. Do ukończenia siódmego roku życia chodziłem do francuskojęzycznej szkoły katolickiej.

Moje dwie siostry, Doris i Rachel, były starsze ode mnie o dziewięć i jedenaście lat. Mój brat był w wojsku, a mój ojciec zawsze w pracy, wychowywałem się więc otoczony przez kobiety. Od tego czasu ich towarzystwo zawsze bardzo mi odpowiadało. To moja matka, Yvonne, miała w tej rodzinie skłonność do ryzyka i to jej pomysłem było przeniesienie się całej rodziny w 1946 roku do Kalifornii; miała nadzieję, że w suchym klimacie ustąpią dolegliwości związane z astmą ojca.

Sprzedaliśmy na aukcji cały nasz majątek, włącznie z wykonywanymi ręcznie przez mojego ojca meblami, i pewnego traumatycznego dnia cała nasza szóstka zapakowała się do rodzinnego chryslera i pojechała na zachód. Gdzieś przy drodze numer 66 zatrzymaliśmy się przy indiańskiej lepiance. Moja matka wyjęła konserwy z kukurydzą, które przygotowała na podróż, i wszystkie dała kobiecie z plemienia Hopi i jej głodnym dzieciom. To wydarzenie było prawdopodobnie otrzymaną przeze mnie lekcją filantropii.

Po przyjeździe do Burbank zatrzymaliśmy się u innej rodziny kanadyjskich Francuzów. Zostałem umieszczony w szkole publicznej. Byłem najmniejszym dzieckiem w klasie, nie znałem angielskiego i ciągle musiałem się bronić, bo miałem „dziewczyńskie” imię. Zrobiłem więc to, co zrobiłby na moim miejscu każdy przyszły przedsiębiorca: uciekłem.

Rodzice przenieśli mnie do prywatnej szkoły, gdzie mogłem liczyć na większą pomoc ze strony sióstr zakonnych, ale i tak pod koniec roku na świadectwie miałem same trójki. Ze względu na nieznamość języka i różnice kulturowe stałem się samotnikiem i większość czasu spędzałem we własnym towarzystwie. Kiedy innym dzieciom z sąsiedztwa nie było jeszcze wolno nawet samodzielnie przejść przez ulicę, ja jeździłem na rowerze nad jezioro na prywatnym polu

golfowym oddalone o ponad 10 kilometrów, gdzie ukrywałem się w nadbrzeżnych zaroślach przed okiem strażników i łowiłem okonie. Później odkryłem miejskie dżungle parku Griffith i nadbrzeży rzeki Los Angeles, gdzie spędzałem każdy dzień po szkole, łowiąc żaby, chwytając raki i polując z łukiem na króliki. Latem pływałem w pokrytej pianą sadzawce zasilanej ściekami z ciemni fotograficznych jednej z pobliskich wytwórni filmowych. Jeśli kiedykolwiek zachoruję na raka, źródeł należy prawdopodobnie szukać w tych właśnie czasach.

Najgorsza była szkoła średnia. Miałem pryszcze, nie umiałem tańczyć i nie interesował mnie żaden przedmiot z wyjątkiem zajęć praktyczno-technicznych. Miałem „niewłaściwy stosunek” do nauki i ustawicznie zmuszano mnie do zostawiania w szkole po lekcjach. Wybijałem się w sportach takich jak bejsbol i futbol, ale kiedy przychodził czas na wykazanie się przed publicznością, psułem piłki. Wcześniej zrozumiałem, że znacznie lepiej jest wymyślać własne gry; wtedy zawsze można być zwycięzcą. Areną moich prywatnych igrzysk stały się ocean, strumienie i zbocza otaczające Los Angeles.

Matematyka nudziła mnie do tego stopnia, że czasem po prostu gapilem się w sufit, próbując policzyć wszystkie otwory w perforowanych ekranach dźwiękochłonnym. Lekcje historii były okazją do ćwiczenia wstrzymywania oddechu, dzięki którym w weekend mogłem na wybrzeżu Malibu zanurkować głębiej, by wyłowić kilka z wielkiej obfitości homarów i słuchotek, rodzaju ślimaków morskich. Na zajęciach w warsztacie mechanicznym wsuwałem się pod samochód, nad którym pracowałem, i wyjeżdżałem tylko po to, by rzucić okiem na nogi ślicznej dziewczyny, która sprawdzała obecność.

Grupa podobnych do mnie odmieńców wraz z kilkoma dorosłymi takimi jak Robert Klimes, nauczyciel muzyki, i Tom Cade, student studiów magisterskich na Uniwersytecie Kalifornijskim, założyła Klub Sokolniczy Południowej Kalifornii, w którego ramach szkoliliśmy jastrzębie i sokoły do polowań. Wiosną w każdy weekend wyprawialiśmy się na poszukiwanie jastrzębich gniazd; czasem obrączkowaliśmy młode ptaki na zlecenie rządu lub zabieraliśmy młode jastrzębie do szkolenia. Nasz klub był odpowiedzialny za ustanowienie pierwszych praw związanych z sokolnictwem w Kalifornii.

W tym decydującym okresie życia ukształtowała się moja osobowość. Kiedy piętnastolatek musi złapać dzikiego jastrzębia gołębiarza i przesiedzieć z nim całą noc, by w końcu ptak zaufał mu i zasnął na jego pięści, a potem zdoła wyszkolić to dumne stworzenie, posługując się tylko pozytywnym wzmocnieniem... No cóż, mistrz zen zapytałby zapewne: „Kto właściwie przechodzi szkolenie?”

Jeden z dorosłych, Don Prentice, był wspinaczem i nauczył nas, jak zjeżdżać na linie do sokolich gniazd uwitych na urwiskach. Zawsze trzymaliśmy się liny i schodziliśmy po niej w dół, przekładając po kolei ręce, ale on pokazał nam, jak owinąć linę z włókien manilowych (kradzioną ze spółki telefonicznej) wokół biodra i ponad ramieniem, by kontrolować prędkość zjazdu. Uznaliśmy to za rewelacyjny sport i od tej pory ćwiczyliśmy często, doskonaląc technikę i opracowując kolejne innowacje. Zrobiliśmy sobie ubrania do zjeżdżania z naszytymi w odpowiednich miejscach skórzanymi wzmocnieniami, żebyśmy mogli zjeżdżać jeszcze szybciej.

Wskakiwaliśmy do pociągów towarowych jadących na zachodni kraniec doliny San Fernando, by ćwiczyć zjazdy na zbudowanych z piaskowca urwiskach Stoney Point. Nie mieliśmy specjalistycznego sprzętu ani butów do wspinaczki. Nosiliśmy tenisówki albo chodziliśmy boso.

Nigdy nie przyszło nam do głowy, by podjąć próbę wspięcia się na urwisko, dopóki pewnego dnia podczas zjazdu z komina Stoney Point nie natknąłem się na kolegę z Sierra Club wspinającego się w górę! Skłoniliśmy Dona Prentice’a do udzielenia nam kilku dodatkowych wskazówek dotyczących wspinaczki i tego roku w czerwcu – miałem wówczas szesnaście lat – pojechałem do Wyoming moim fordem z 1940 roku odrestaurowanym podczas zajęć w warsztacie samochodowym. Pamiętam cudowne uczucie, które towarzyszyło mi podczas samotnego przejazdu przez pustynię Nevada, gdy temperatura powietrza dochodziła do 40 stopni Celsjusza, a ja miałem stojące na poboczu oldsmobile i cadillaki z podniesioną maską, którym woda zagotowała się w chłodnicy.

Spotkałem się z Donem Prentice’em i resztą chłopaków w Pinedale w stanie Wyoming i ruszyliśmy z plecakami ku zachodniej części pasma Wind River. Chcieliśmy wspiąć się na Gannett Peak, najwyższą górę w Wyoming, ale nie było wtedy jeszcze przewodników turystycznych i trochę się pogubiliśmy. Chciałem wejść zachodnią stroną, pozostali wybrali wejście jakimś żlebami po północnej stronie. Rozdzieliliśmy się i samotnie pokonałem urwiste zbocza ściany zachodniej. Pod wieczór znalazłem się samotny na szczycie, w szalejącej burzy, ślizgając się na spłachetkach śniegu w moich roboczych butach na gładkich podszewach.

Stamtąd pojechałem w pasmo Teton, by spędzić pozostałą część lata na nauce wspinaczki. W końcu wprosiłem się na wyprawę dwóch gości z Dartmouth, którzy planowali wspinaczkę kuluarem Templeton’s Crack na szczyt Symmetry Spire. Miałem już wówczas za sobą rozmowy z wieloma innymi wspinaczami, którzy nie chcieli wziąć mnie ze sobą ze względu na mój brak doświadczenia, tym razem więc nie rozwoździłem się nad nim szczególnie. To miała być moja pierwsza prawdziwa wspinaczka z liną, ale nie mrugnawszy okiem, parłem naprzód, nawet wówczas gdy poprosili mnie, żebym poprowadził najtrudniejszy wyciąg zbocza, mokrą, śliską rysą. Podali mi haki skalne i młotek, o których wykorzystaniu nie miałem zielonego pojęcia, ale jakoś wykombinowałem, o co w tym chodzi, i zdołałem wykonać postawione przede mną zadanie. Po tej wycieczce każdego roku wracałem w pasmo Teton, by wspiąć się przez trzy letnie miesiące. Kiedy wracam dziś myślą do tych wczesnych prób wspinaczki, jestem zdumiony, że przeżyłem.

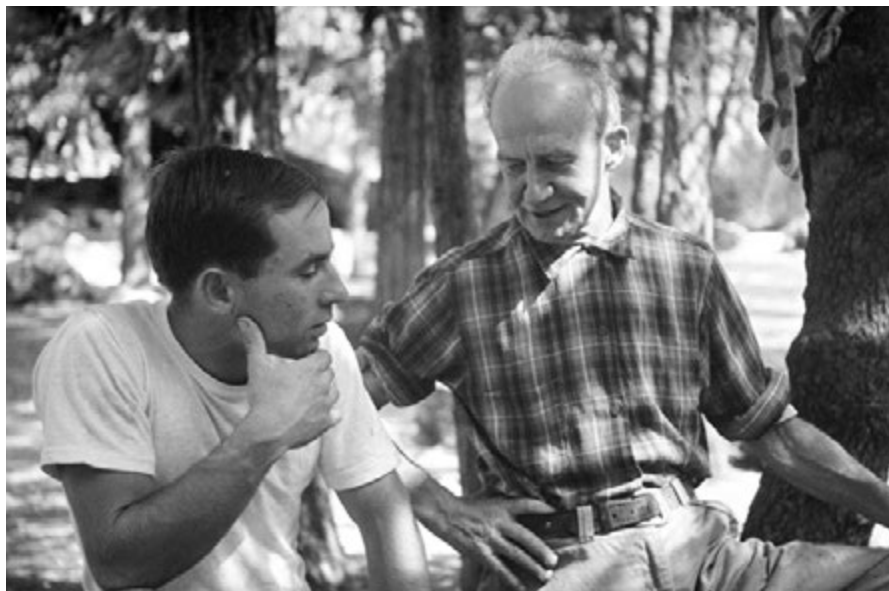
W Teton łowiłem również ryby. Kiedy miałem siedemnaście lat, zobaczyłem, jak Glenn Exum nieopodal baraku szkoły wspinaczki uczy swojego syna Eddiego techniki rzutu wędką muchową. Glenn był przewodnikiem górskim i legendą wspinaczki w tej dolinie. Miał niezwykle elegancką technikę rzutu i był znakomitym muszkarzem. Kiedy zobaczył, że go obserwuję, krzyknął: „Podejdź tu, synu!” i już po chwili instruował mnie, w jaki sposób rzucać muchówką. Odłożyłem moją wędkę spinningową i wypasione przynęty i od tej pory łowią już wyłącznie na muchę.

W Kalifornii zacząłem spędzać czas na zboczach Stoney Point w letnie weekendy i na Tahquitz Rock powyżej Palm Springs wiosną i jesienią. Tam spotkałem młodych wspinaczy z Sierra Club: T.M. Herberta, Royala Robbinsa, Toma Frosta, Boba Kampsa i innych. W końcu przenieśliśmy się z Tahquitz do doliny Yosemite, nad którą górowały ogromne, w większości niezdobyte jeszcze ściany.

Po ukończeniu szkoły średniej w 1956 roku przez dwa lata studiowałem w miejscowym college’u, pracując jednocześnie na część etatu dla mojego brata, który prowadził prywatną firmę detektywistyczną, Mike Conrad & Associates. Głównym klientem był Howard Hughes i chodziło głównie o śledzenie mnóstwa młodych „gwiazdeczek” Hughesa, chronienie jachtu przed zarazkami i utrzymywanie Hughesa w ukryciu, by uniemożliwić wezwanie go na rozprawę sądową w sprawie linii lotniczych Trans World Airlines.

W czasie ferii jeździłem z moimi przyjaciółmi na surfing na dziki Półwysep Kalifornijski i zachodnie wybrzeże Meksyku, prowadząc chevroleta z 1939 roku, którego kupiłem za 15 dolarów. Po tym, jak podczas jednej podróży dziewiętnaście razy złapałaliśmy gumę, wypchaliśmy tylne opony jakimś zielskiem i w żółwym tempie przejechaliśmy ostatnich kilkanaście kilometrów do Mazatlán. Ciągle dręczyły nas problemy żołądkowe z powodu picia brudnej wody, a nie mogliśmy sobie pozwolić na leki, mełliśmy więc na proszek węgiel drzewny z ogniska, mieszaaliśmy go z solą w szklance wody i piliśmy jako środek wymiotny.

Szybko zdałem sobie sprawę, że jeśli przez resztę życia mam pić kiepską wodę i jeść jedzenie od ulicznych sprzedawców i z bazarów Trzeciego Świata, to powinienem jak najszybciej przywyknąć. Proces uodporniania się na pierwotniaki wywołujące lambliozę i inne pasożyty przewodu pokarmowego nie jest niczym przyjemnym, ale jeśli świadomie nie bierzesz metronizadolu i antybiotyków i nie pijesz wody odkażanej jodyną lub chlorem, to stopniowo



Pionier wspinaczki na ściany Yosemite i kowal John Salathé. Produktem flagowym jego Peninsula Ironworks był tradycyjny „Diamond P”, który stał się inspiracją dla „Diamond C” firmy Chouinard Equipment.

rozwijasz swoją odporność. To działa trochę jak homeopatia. Nawet dzisiaj piję wodę z każdego strumienia, w którym łowią ryby, i naprawdę rzadko choruję.

W roku 1957 kupiłem na złomowisku używany przenośny piec kowalski opalany węglem, ważące 63 kilogramy kowadło, obcęgi i młoty i zacząłem samodzielnie się uczyć kowalstwa. Chciałem robić sobie własny sprzęt wspinaczkowy, ponieważ zaczynaliśmy się wspinać na ogromne ściany Yosemite podczas wielodniowych podejść, które wymagały wbicia setek haków. Miękkie stalowe haki importowane z Europy były przeznaczone do jedнокrotnego wbicia w skałę i pozostawienia ich w niej. Lepsze haki były kiedyś produkowane z osi starego modelu A fordą przez Johna Salathé, szwajcarskiego kowala i wspinacza, który wykorzystywał je podczas pierwszego wejścia na Lost Arrow Chimney w Yosemite, ale już ich nie wytwarzał.

Swoje pierwsze haki zrobiłem ze starego ostrza kombajnu wykonywanego ze stali chromowo-molibdenowej. T.M. Herbert i ja wykorzystaliśmy je podczas naszych pierwszych wejść na Lost Arrow Chimney i Północną Ścianę Sentinel Rock w Yosemite. Te sztywniejsze i mocniejsze haki były idealne do wbijania w często bardzo wąskie szczeliny Yosemite i nadawały się do wielokrotnego użytku. Zrobiłem te haki Lost Arrow dla siebie i kilku przyjaciół, z którymi się wspinałem. Potem o podobne haki poprosili przyjaciele przyjaciół. Byłem w stanie wykuć dwa haki ze stali chromowo-molibdenowej w ciągu godziny. Zacząłem je sprzedawać po 1,5 dolara za sztukę. Mogłeś wówczas kupić europejskie haki za 20 centów, ale musiałeś mieć mój nowy sprzęt, jeśli chciałeś się wspinać tak jak my, w najnowocześniejszym stylu.

Chciałem również wykonać mocniejszy karabinek, w 1957 roku pożyczyłem więc 825 dolarów i 35 centów od moich rodziców, by zapłacić za matrycę kuźniczą. Pojechałem do siedziby Aluminum Company of America w Los Angeles. Miałem osiemnaście lat, brodę, sandały ze skórzanej plecionki i garść gotówki odliczonej z dokładnością do 35 centów. Ludzie z ALCOA nie mieli wprawdzie pojęcia, jak uwzględnić w swoim systemie płatność gotówkową, ale zrobili moją matrycę kuźniczą.

Ojciec pomógł mi zbudować na naszym podwórku w Burbank niewielki warsztat ze starego kurnika. Większość moich narzędzi była przenośna, ładowałem je więc do samochodu i jeździłem po całym kalifornijskim wybrzeżu od Big Sur do San Diego. Surfowałem, potem wlokłem na wybrzeże moje kowadło i kułem na zimno kotwy, a potem przenosiłem się na kolejną surferską plażę. Zdobywałem pieniądze na benzynę, nurkując w kubłach na śmieci i zanosząc do skupu butelki po napojach gazowanych.

Przez kilka następnych lat w trakcie zimowych miesięcy pracowałem nad swoim sprzętem, okres od kwietnia do lipca spędzałem na ścianach Yosemite, uciekałem przed letnimi upałami w wysokie góry Wyoming, Kanady i krajów alpejskich, a jesienią wracałem do Yosemite, które opuszczałem dopiero w listopadzie, po pierwszych opadach śniegu. W tamtych czasach zarabiałem na życie, sprzedając sprzęt z bagażnika samochodu, zyski były jednak niewielkie. Przez wiele tygodni z rządu mój dzienny budżet nie przekraczał 50 centów do dolara. Pewnego lata przed wyruszeniem w Góry Skaliste kupiłem wraz z przyjacielem Kenem Weeksem kilka kartonów wgniecionych puszek kociej karmy z outletu sprzedającego zniszczone puszki w San Francisco. Uzupełnialiśmy kocią dietę owsianką, ziemniakami, wiewiórkami ziemnymi, polnym ptactwem i jeżozwierzami mordowanymi czekanem. Przesypiałem ponad dwieście

dni w roku w moim starym śpiworze z demobilu. Kupiłem namiot dopiero, gdy miałem już prawie czterdzieści lat, preferując wcześniej spanie pod głazami i zwieszającymi się nisko gałęziami alpejskich jodeł.

W Yosemite ochrzciliśmy się mianem Valley Cong*. Kiedy już przekroczyliśmy dwutygodniowy limit pobytu, ukrywaliśmy się przed strażnikami leśnymi we wszystkich możliwych zakamarkach powyżej obozu 4. Byliśmy dumni z tego, że wspinaczka skalna i lodowa nie ma żadnej wymiernej wartości ekonomicznej dla społeczeństwa. Buntowaliśmy się przeciwko kulturze konsumpcyjnej. Uważaliśmy polityków i biznesmenów za palantów, a korporacje za źródło wszelkiego zła. Naszym domem była dzika przyroda, naszymi bohaterami Muir, Thoreau, Emerson i europejscy wspinacze Gaston Rebuffat, Ricardo Cassin i Herman Buhl. Byliśmy niczym dzikie gatunki żyjące na obrzeżach ekosystemu – twardzi, wytrzymali i zdolni do adaptacji.

Jesienią 1962 roku podczas powrotu ze wspinaczki na wschodnim wybrzeżu Chuck Pratt i ja zostaliśmy aresztowani za jazdę pociągiem towarowym w Winslow w stanie Arizona i spędziliśmy osiemnaście dni w więzieniu. Oskarżono nas o „włóczęgostwo i brak widocznych środków utrzymania”. Na więziennej diecie składającej się z chleba, fasoli i owsianki każdy z nas stracił 10 kilogramów. Zostało nam 15 centów, padał śnieg, a policja dała nam pół godziny na wyniesienie się z miasta. Nie przeszła nam jednak przez głowę myśl o telefonie do rodziców czy przyjaciół po pomoc. Wspinaczka nauczyła nas polegania na sobie; w tamtych czasach nie istniało górskie pogotowie ratownicze.

Kilka tygodni później otrzymałem wezwanie na komisję wojskową. Próbowałem zawalić egzamin sprawności fizycznej, wypijając wielką butlę sosu sojowego, który miał podnieść mi ciśnienie krwi, ale dostałem takich mdłości, że nie mogłem go utrzymać w żołądku. Zostałem wcielony do wojska i wysłany do Fort Ord. Niechętny autorytetom i wściekły z powodu konieczności zamknięcia mojego niewielkiego wspinaczkowego interesu kiepsko radziłem sobie w wojsku. Ponieważ byłem „kowalem”, armia doszła do wniosku, że należy ze mnie zrobić mechanika systemu rakiet dalekiego zasięgu Nike. Po pierwszym etapie szkolenia pospiesznie poślubiłem miejscową dziewczynę w Burbank, a następnie zostałem wysłany na pokładzie statku do Korei, gdzie przyczyniałem wojsku wyłącznie kłopotów, „zapominając” o salutowaniu oficerom, wyglądając niechlujnie i flejtuchowato, uczestnicząc w strajkach głodowych i generalnie zachowując się w sposób nieobliczalny, ale zawsze wycofując się w porę, by nie stanąć przed sądem polowym. Wojsko wysłało mnie w końcu do pracy z cywilami, gdzie moje obowiązki ograniczały się do włączania i wyłączania każdego dnia generatora prądu. Miałem mnóstwo wolnego czasu, ułatwiałem się więc z kilkoma młodymi koreańskimi wspinaczami, by przeprowadzać pierwsze wejścia na gładkie, granitowe zbocza szczytów znajdujących się na północ od Seulu.

Jakimś cudem zostałem z honorami zwolniony ze służby wojskowej w 1964 roku. Wróciłem do domu, gdzie czekało na mnie nietrafione małżeństwo, i ruszyłem natychmiast do doliny Yosemite, by wykonać dziesięciodniowe pierwsze wejście na ścianę North American El Capitan z Chuckiem Pratterem, Tomem Frostem i Royalem Robbinsem. W tamtych czasach była to prawdopodobnie najtrudniejsza wielka ściana na świecie. Jesienią tego roku ponownie uruchomiłem produkcję mojego sprzętu wspinaczkowego, przenosząc ją do blaszanej szopy w pobliżu fabryki sprzętu

lotniczego Lockheeda w Burbank. Tego roku wydałem swój pierwszy katalog, jednostronicową listę produktów i ich cen odbitą na powielaczu, z bezceremonialnym ostrzeżeniem dla klientów, by w okresie od maja do listopada nie spodziewali się szybkiej wysyłki. Zatrudniłem moich pierwszych „pracowników”, znajomych wspinaczy takich jak Layton Kor, Gary Hemming, Bill Johnson, Tony Jesson i Dennis Hennek. Kucie, szlifowanie i prymitywna obróbka maszynowa obejmowały większość pracy. W roku 1966 przenieśliśmy się z Burbank do Ventury, by być bliżej surfingowych miejscówek Ventury i Santa Barbary. Uruchomiłem warsztat w wynajmowanej blaszanej kotłowni opuszczonej ubojni.

Z SIEDEMNASTEGO WYCIĄGU ŚCIANY NORTH AMERICAN, PAŹDZIERNIK 1964

Szybko zapadał zmrok (...) i jak zwykle mieliśmy w pespektywie wspinaczkę w ciemnościach. To było naprawdę rozstrajające nerwowo. Nie było nawet widać, czy prawidłowo zawiązałeś węzeł.

Pratt dobił do mnie i zawisł metr niżej, czekając, aż Frost poprowadzi przez przewieszkę w kierunku kruchego, paskudnego zacięcia. Wszyscy naprawdę się denerwowali. Tom odważył kawał fantastycznej roboty, w rekordowym tempie przehaczając ten niebezpieczny odcinek. Dotarł do Great Roof i założył stanowisko asekuracyjne.

Pokonałem odcinek po omacku, w całkowitych ciemnościach tylko czasem rozświetlanych iskrą z młotka uderzającego w hak. Moje spuchnięte palce wyglądały jak małe, grube kielbaski, a nadgarstki bolały od wybijania haków, ale nade wszystko przerażała mnie konieczność wspinania się po ciemku.

Założyłem kolejny punkt. W jakim niesamowitym byliśmy miejscu – ogromne zacięcie, które kończyło się prawie osmiometrowym dachem. Ściana poniżej tak bardzo przewiesziała się ponad podstawą zerwy, że z tego miejsca nie mieliśmy żadnej możliwości wycofania się, nie mówiąc już o wycofywaniu się z odcinka powyżej dachu, o ile kiedykolwiek miało nam się udać tam dotrzeć. o północy leżeliśmy już w hamakach zawieszonych jeden nad drugim. Hamaki Robbinsa i Pratta były rozwieszane między dwiema ścianami zacięcia. Całkiem niezły biwak, mimo wszystko. Kompletnie wyczerpani zasnęliśmy głębokim snem.

Y.C.

Popyt na mój sprzęt wzrósł do tego stopnia, że nie nadążałem z jego zaspokajaniem, pracując ręcznie, zacząłem więc używać bardziej wyrafinowanych narzędzi, matryc i urządzeń. Założyłem spółkę z Tomem i Doreen Frostami. Tom był inżynierem lotnictwa z dużym wyczuciem estetycznym. Doreen zajęła się księgowością i biznesową stroną naszego przedsięwzięcia. Podczas tych dziewięciu lat spółki z Frostami przeprojektowaliśmy i udoskonaliliśmy w zasadzie każdy przyrząd wspinaczkowy w ten sposób, by stał się mocniejszy, lżejszy, prostszy i bardziej funkcjonalny. Zawsze przykładaliśmy dużą wagę do kontroli jakości - gdyby nasz sprzęt zawiódł, ktoś mógłby zginąć, a ponieważ

* Odniesienie do Viet Cong; Valley w j. angielskim oznacza dolinę (przyj. tłum.).

sami byliśmy swoimi najlepszymi klientami, istniało duże prawdopodobieństwo, że padnie właśnie na nas! Autorem naczelnej zasady naszego wzornictwa był Antoine de Saint Exupéry, francuski lotnik:

Czy myśleliście kiedykolwiek o wszystkich ludzkich przedsięwzięciach przemysłowych, wszystkich rachubach i wyliczeniach, wszystkich nocach spędzonych nad szkicami i projektami, których uwieńczeniem jest nieodmiennie przedmiot, którego jedyną i nadrzędną zasadą jest prostota?

Tak jakby istniało naturalne prawo nakazujące osiągać ten właśnie skutek, dopieszczać krzywiznę mebla, kadłuba statku lub samolotu tak długo, aż w końcu zacznie przypominać pierwotną czystość krzywizny człowieczej piersi lub ramienia, co wymaga eksperymentów kilku pokoleń rzemieślników. Doskonałość jest osiągnięta nie wtedy, gdy nie ma już nic do dodania, lecz wówczas gdy nie ma już nic, co poddawałoby się redukcji, kiedy ciało zostaje odarte aż do swej nagości.

U podstawy skalnej ściany, gdzie rozkłada się sprzęt, by uporządkować go przed wspinaczką, łatwo było namierzyć narzędzia wyprodukowane przez Chouinard Equipment. Wyróżniały się najczystsza linia. Były również najlżejsze, najmocniejsze i miały najbardziej wszechstronne zastosowanie. Gdy inni projektanci doskonalili swój sprzęt, dodając do niego kolejne elementy, Tom Frost i ja zmiierzaliśmy do tego samego celu drogą redukcji wagi i rozmiaru, lecz nie rezygnując z wytrzymałości ani nie obniżając poziomu bezpieczeństwa.

Zatrudnialiśmy kolejnych przyjaciół, bo potrzebowaliśmy coraz więcej rąk do pracy. W połowie lat sześćdziesiątych Roger McDivitt i jego siostra Kris mieszkali kilka domów dalej na surferskiej plaży, na której za 75 dolarów miesięcznie wynajmowałem mały domek. Kris zaczęła pracować dla nas początkowo jako pomocnik pakowacza, a Roger, który wrócił z Wietnamu jako młody oficer odznaczony trzema Purpurowymi Sercami, podjął pracę w warsztacie kowalskim.

Roger skończył wydział ekonomii i miał biznesowe zacięcie. Szybko przeszedł z warsztatu do obsługi sprzedaży hurtowej i detalicznej, aż w końcu został dyrektorem zarządzającym. Jego pierwsza praca polegała na zabijaniu i wygładzaniu młotkiem nitów dużych, haków w kształcie litery V, stosowanych w szerokich szczelinach. Roger znajdował sobie na zalanym słońcem podwórku miłe miejsce niezajęte wcześniej przez psa czy innego pracownika, a potem siadał na ziemi i tłukł młotkiem w te nity przez cały dzień, przykładając wielką wagę do elegancji ruchu.



Tom Frost i ja w kuźni. Około 1970 roku.

Wspinacze wpadali od czasu do czasu do naszego warsztatu, by kupić sprzęt, i w końcu to Roger zaczął zajmować się sprzedażą detaliczną. Wkrótce zakres jego obowiązków objął również sprzedaż hurtową. Nasz pierwszy sklep detaliczny był kolejną ohydną metalową szopą i to Roger wpadł na pomysł, by zwędzić stare, drewniane ogrodzenie z pobliskiej farmy, połączyć je z drewnem pochodzącym ze skrzynek, w których przyjeżdżały importowane liny, i przyozdobić sklep starym drewnem. Roger był naszym pierwszym dyrektorem zarządzającym i sprawował tę funkcję przez cztery lata. Kiedy wziął na siebie zarządzanie produkcją, funkcję dyrektora zarządzającego przejęła jego siostra, Kris.

Roger już w młodym wieku udowodnił, że ma głowę do interesów. Pewnego dnia we wczesnych latach siedemdziesiątych wziął na podwórko za sklepem dziesięć pudeł nowiutkich haków. Były to modele Lost Arrows, Bugaboos i Angles ze stali chromowo-molibdenowej. Roger wyjął z jednego z pudeł garść haków, wpiął je wszystkie w linę i zaczął je ciągać w tę i z powrotem po betonie. Zapytałem go, co, u licha, wyprawia.

Wyjaśnił mi, że to partia eksportowa, która idzie do Grahama Tiso w Edynburgu, naszego ówczesnego dystrybutora na Wielką Brytanię. Roger powiedział, że po przeszlifowaniu haków na betonie będzie je moczył przez kilka dni w wodzie z octem, a potem wysuszy je na powietrzu, by pokryły się rdzą. Następnie wyeksportuje je do Wielkiej Brytanii jako złom, dzięki czemu nie będzie musiał płacić cła. Po otrzymaniu haków Tiso wypoleruje je i nasmaruje tak, że znów będą wyglądać jak nowe, a potem sprzeda je w cenie do przełknięcia nawet dla nieśmierdzących groszem brytyjskich wspinaczy. Moje ulubione wspomnienie dotyczące Rogera pochodzi z okresu, kiedy prowadziliśmy nędzną egzystencję i nie myśleliśmy o jutrze, a nasi typowi odbiorcy notorycznie spóźniali się ze spłatą należności. Pewnego dnia jeden z najważniejszych odbiorców wysłał kolejne zamówienie, chociaż zalegał z płatnościami na pokaźną kwotę. Roger pozbierał różne stalowe odpadki i ołowiane rurki z podłogi warsztatu kowalskiego i zniknął z nimi w pomieszczeniu, w którym pakowaliśmy towar do wysyłki. Zapakował cały ten złom do wielkiego pudła i wysłał za pobraniem na kwotę stanowiącą równowartość zaległych należności. Kiedy kilka dni później rozsierdzony odbiorca zadzwonił z pretensjami, Roger spokojnie wyjaśnił mu, że nasze rachunki zostały wyrównane i ponownie zyskał status odbiorcy nieobciążonego żadnymi zobowiązaniami, choć jesteśmy gotowi wysłać mu kolejne zamówienia jedynie za pobraniem.

W roku 1968 Tom i Doreen przejęli moje obowiązki, a ja wyruszyłem w sześciomiesięczną podróż z Ventury na kraniec Ameryki Południowej, surfując na zachodnim wybrzeżu obu Ameryk aż do Limy, zjeżdżając na nartach ze zboczy chilijskich wulkanów i wspinając się na Mount Fitzroy w argentyńskiej części Patagonii. Następnego roku Tom wyprawił się na siedem miesięcy w Himalaje, by wspiąć się południową ścianą Annapurny w Nepalu. Podczas jego nieobecności Doreen i ja pilnowaliśmy interesów.

Ponieważ pod koniec roku nie mogliśmy liczyć na znaczące zyski, płaciliśmy sobie za przepracowane godziny. Przedsiębiorstwo było dla nas wszystkich jedynie środkiem do celu, sposobem na zapłacenie rachunków umożliwiającym wyjazdy na wyprawy wspinaczkowe.

W tym czasie spotkałem Malindę Pennoyer studiującą wówczas na wydziale artystycznym Fresno State College i sprząającą podczas weekendów pokoje w Yosemite Lodge. Wspinała się po skałach akurat na tyle, by wzbudzić zain-

teresowanie wędrownego kowala i wspinacza. Kiedy pobieraliśmy się w 1970 roku, Malinda uczyła plastyki w szkole średniej, ale szybko wciągnęła się w nasze interesy. Od maja do października, kiedy właściciele przejmowali wynajmowany przez nas domek na plaży, ja i Malinda mieszkaliśmy w starej ciężarówce zaparkowanej na podwórku (o ile akurat nie podróżowaliśmy), aż w końcu Malinda urządziła nam mieszkanie w piwnicy pod naszym sklepem. Przez jakiś czas była jedną z osób prowadzących sklep, a towarzyszył jej nieodmiennie nasz maleńki syn, Fletcher, którego nosiła w nosidelku na plecach.

Przez cały ten czas każdego roku podwajaliśmy sprzedaż i w końcu nie byliśmy już w stanie nadążyć z produkcją, zatrudniając jedynie naszych znajomych zajmujących się wspinaczką, którzy byli zainteresowani pracą tylko do momentu, w którym udawało im się uezierać wystarczająco dużo pieniędzy, by wybrać się na kolejną wspinaczkową wyprawę. Zatrudniliśmy więc solidniejszych koreańskich wspinaczy, z którymi wspinałem się w wojsku, robotników z Meksyku i argentyńskiego mechanika, Julio Varela, który ukrywał się przed urzędem imigracyjnym.

Mimo sporej sprzedaży Chouinard Equipment wykazywał na koniec roku zysk na poziomie zaledwie jednego procenta. Ponieważ nieustannie wprowadzaliśmy na rynek nowe wzory, złomowaliśmy po roku narzędzia i matryce, które powinny się amortyzować trzy albo pięć lat. Przynajmniej nie narzekaliśmy na nadmiar konkurencji; nikt inny nie był na tyle głupi, by wchodzić na ten rynek. W 1970 roku Chouinard Equipment był już największym dostawcą sprzętu wspinaczkowego w Stanach Zjednoczonych.

Firma weszła również na drogę ekologicznego buntownictwa. Popularność wspinaczki systematycznie rosła, ale większość wspinaczy interesowała głównie te same sprawdzone drogi w najbardziej znanych rejonach takich jak kanion El Dorado w pobliżu Boulder, góry Shawangunk w stanie Nowy Jork i dolina Yosemite. Wielokrotne wbijanie i usuwanie twardych stalowych haków w tych samych kruchych szczelinach drastycznie zmieniało kształt skalnych ścian. Po wejściu drogą The Nose na El Capitan, która kilka lat wcześniej była dziewicza, wróciłem do domu zde gustowany rozmiarami jej degradacji. Postanowiliśmy wraz z Tomem stopniowo wycofać się z hakowego interesu. Była to pierwsza z serii poważnych decyzji wynikających z pobudek ekologicznych, które mieliśmy podjąć w ciągu kolejnych lat. Haki były filarem naszego przedsiębiorstwa, ale niszczyły ukochane przez nas skalne ściany.

Na szczęście istniała alternatywa dla haków: aluminiowe kostki, które można było włożyć ręcznie w rysę i tak samo z niej wyjąć, nie posługując się młotkiem. Korzystali z nich brytyjscy wspinacze, ale ponieważ były bardzo prymitywne, nie cieszyły się popularnością i nie budziły zaufania w pozostałej części Europy i w Stanach Zjednoczonych. Zaprojektowaliśmy nasze wersje o nazwie Stoppers i Hexentrics i sprzedawaliśmy je w niewielkich partiach aż do publikacji pierwszego katalogu firmy Chouinard Equipment w 1972 roku.

Katalog zaczynał się napisaną przez właścicieli przedmową dotyczącą wpływu haków na środowisko naturalne. Esej 14-stronicowy na temat czystej wspinaczki autorstwa wspinacza z pasma Sierra, Douga Robinsona, będący instrukcją wykorzystywania kości, zaczynał się od mocnego akapitu: „Istnieje na to odpowiednie słowo i brzmi ono: czysty. Wspinaczka, w której wykorzystuje się tylko stopery inne kostki, jest czystą wspinaczką. Czystą, gdyż pozostawiającą skałę w niezmiennym stanie po przejściu wspinacza. Czystą, ponieważ niczego w skałę się nie wbija ani niczego się z niej nie wybija, nie znaczy się skały bliznami i nie odziera się doświadczenia następnego wspinacza z na-

turalności. Czystą, ponieważ asekuracja wspinacza pozostawia niewielkie ślady jego wejścia. Czyste jest wspinanie się w skałę bez pozostawiania na niej śladów. To jeden krok bliżej ekologicznego wspinania się naturalnego człowieka”.

Spotkaliśmy się z oporem starszych wspinaczy przyzwyczajonych do wbijania do upadłego haków 10-kilogramowymi młotami oraz protestami młodych wspinaczy zarzucających nam, że korzystaliśmy z haków podczas wszystkich naszych wejść na wielkie ściany, a teraz domagamy się od nich wchodzenia jedynie za pomocą niewielkich, wyrabianych maszynowo z aluminium stoperów. By dowieść słuszności naszych postulatów, wszedłem razem z młodym wspinaczem Bruce'em Carsonem drogą The Nose na El Capitan bez żadnych haków i młotów, korzystając wyłącznie z klinów i kilku stałych punktów asekuracyjnych na stałe umieszczonych w ścianie.

W ciągu kilku miesięcy od wysyłki katalogu sprzedaż haków nagle spadła, a my przestaliśmy nadązać z produkcją klinów. W blaszanym budynku Chouinard Equipment nieprzerwany stukot młotków ustąpił wysokim, nieprzyjemnym dźwiękom przyrządów wiertarskich.

Wtedy właśnie wpadłem na pierwszy pomysł związany z odzieżą. Pod koniec lat sześćdziesiątych po wspinacze w angielskim Peak District zatrzymałem się w Lancashire przy starym zakładzie włókienniczym, w którym znajdowała się ostatnia działająca na świecie maszyna do wytwarzania mocnego, bardzo grubego i odpornego sztruksu. Zakład pochodził z czasów rewolucji przemysłowej, maszyny były napędzane energią spadającej wody. W tamtych czasach, zanim wynaleziono drelich, spodnie robotników wykonywano ze sztruksu, ponieważ jego prążki chroniły tylny spłot tkaniny przed ścieraniem i przecięciami. Uważałem, że ta trwała tkanina jest idealna do wspinaczek. Zamówiłem partię tkaniny i usługę uszycia z niej pludrów i krótkich spodenek ze wzmocnionym siedzeniem. Natychmiast zostały wykupione przez naszych wspinających się znajomych, zamówiłem więc więcej.

Kiedy zamawialiśmy kolejną partię sztruksu, siedmiu starszych panów porzucało na chwilę swoje emeryckie życie i uruchamiało całą maszynię. Ostrzegli nas, że kiedy stępią się setki ostrzy wycinających prążki w sztruksie, ich naostrzenie okaże się nieopłacalnie drogie i tym sposobem życie maszyny dobiegnie końca. Jak się okazało, sprzedawaliśmy nasze pludry i krótkie spodenki w niewielkich, ale stałych partiach przez dziesięć lat, zanim ostrza w końcu się stępiły, a maszyna została odesłana na zasłużoną emeryturę.

Mój następny pomysł na ubranie okazał się strzałem w dziesiątkę. W późnych latach sześćdziesiątych nie noszono jaskrawych, kolorowych ubrań. Ubiór sportowy składał się z najprostszej, szarej, bawełnianej bluzy i spodni. Standardowym ubiorem wspinaczy w Yosemite były luźne, beżowe, obcięte bawełniane spodnie i białe koszule kupione w sklepie z najtańszą odzieżą. I wówczas, podczas zimowej wyprawy wspinaczkowej do Szkocji w 1970 roku, kupiłem sobie przepisową bluzę do rugby przekonany, że świetnie się sprawdzi jako strój wspinaczkowy. Nadmiernie obszerna, by sprostać trudom rugby, z kołnierzykiem; dominującym kolorem był niebieski, przez środek klatki piersiowej biegnęły dwa czerwone i jeden żółty pasek. Obnosiłem ją na wszystkich wspinaczkach w Stanach Zjednoczonych i przyjaciele szybko zaczęli się dopytywać, gdzie mogą sobie sprawić podobne.

W Umbro w Anglii zamówiliśmy kilka koszulek, które od razu się sprzedawały. Nie byliśmy w stanie zgromadzić żadnych zapasów magazynowych. Wkrótce zaczęliśmy zamawiać bluzy również z Nowej Zelandii i Argentyny, a ja dostrzegłem w branży odzieżowej szansę na wsparcie produkcji sprzętu cechującej się znikomą rentownością. W tam-

tych czasach kontrolowaliśmy 75 procent rynku sprzętu wspinaczkowego, ale nadal z trudem osiągaliliśmy choćby zyski minimalne.

To była moja druga wyprawa do Hongkongu. Siedziałem w małym barze hotelu August Moon, walcząc z upałem za pomocą piwa San Miguel, kiedy przyszedł teleks. Moon był niemrawym miejscem, który lata świetności miał już za sobą. Zostawiali cię samemu sobie i to mi odpowiadało.

Bar był jedynym klimatyzowanym помещeniem, więc choć serwowane przez obsługę hotelową piwo było cieplejsze od herbaty, spędzałem tam sporo czasu na obserwacjach akwarium ze stadkiem ozdobnych złocistych karpi koi.

Zaczęliśmy robić ubrania, bo Yvon miał dobre pomysły na ciuchy i, spójrzmy prawdzie w oczy, produkcja sprzętu wiodła nas ku plażcie. Pracowałem w małej, zawilgoconej fabryczce przy spodenkach Stand Up, bluzach do rugby i spodniach do wspinaczki. Uznawałem to za sprzęt dla alpinistów.

Dziewczyna położyła teleks na barze. Natychmiast zaczął rozmiękać w kałuży, która utworzyła się wokół zwilgotniałej szklanki. Jeśli o mnie chodzi, mógł się kompletnie wtopić w twardy mahoń. Na produkcji wszystkie wiadomości są złe. Z podobnym entuzjazmem jak teleksu wyczekiwałem, bo ja wiem, kurzajki. Łyknąłem jeszcze zdrowo dla kurażu, podniosłem rozmiękłą kartkę i uniosłem ją w stronę akwarium.

Nadawcą był Vincent, nasz główny dystrybutor. Pisał, że odbiorca odzieży sportowej dla kobiet zobaczył nasze ubrania i chce wiedzieć, czy jesteśmy w stanie wyprodukować spodenki Stand Up w damskich rozmiarach i „nieodrażających” kolorach. Poczułem się tak, jakbym dostał od jednego z karpi koi płetwą w twarz. Czym, do piórna, jest odzież sportowa i co jest nie tak z kolorem khaki? Poprosiłem o szklanek toniku, uznając, że jeśli pomaga na malarię, pomoże i na odzież sportową.

Tylko ja, ryby i barman. Mojemu światu „sprzętu dla alpinistów” groziło pastelowe szaleństwo. Czy miałem w perspektywie noszenie skarpetek w romby i dziwacznych butów?

Wszystko wskazywało na to, że nadchodzą potężne zmiany, ale zobaczyłem światło w tunelu. Mieliśmy przed sobą produkcję ubrań, które niektórzy mieli określać mianem odzieży sportowej. Wszystko jedno, dla nas był to sprzęt. Tylko na tym się znaleźliśmy.

Kiedy już uporałem się z tą semantyczną zagwozdką, życie odzyskało barwy. Robiłem sprzęt z tkanin i nici. Bawełna, stal, nit czy nić – nie widziałem różnicy.

Roger McDivitt
Katalog Patagonii, 1981

Pewnego dnia postanowiłem uszyć sobie parę wzmacnianych krótkich spodenek z podwójnym siedzeniem, które tworzyło ogromne tylne kieszenie. Narysowałem wykrój i przycięłem odpowiednio tkaninę. Moja brygadystka, narzeczona Choong ok Sun Woo, Young Sun, zszyla je z cienkiego płótna żaglowego numer 10, tkaniny stosowanej do produkcji mebli ogrodowych. Aby przeciągnąć nić, musiała użyć takiej samej maszyny do szycia, z jakiej korzystaliśmy do przyszywania skórzanych plakietek na dodatkowe wyposażenie na naszych plecakach. Kiedy skończyła, postawiła je na stole i roześmiała się na widok tego, jak „stoją” same z siebie. Jednak po okresie intensywnego użytkowania i dziesięciu czy dwudziestu praniach spodnie zrobiły się całkiem wygodne. Wkrótce stały się naszym drugim bestsellerem. Cały czas robimy Stand Up Shorts, choć teraz już z bardziej miękkiego materiału.

Kiedy ja opracowywałem kolejne projekty ubrań, Tom Frost i jeden z naszych wspinających się przyjaciół, Pete Carman, trzaskali kolejne pomysły na plecaki, włącznie z naszym pierwszym, zachodzącym na boki ciała plecakiem dla narciarzy i wspinaczy z wewnętrznym stelażem, Ultima Thule, i kilkoma bardzo wytrzymałymi plecakami do wspinaczki skałkowej (jeden z nich był wykonany z wytrzymałego materiału, który pachniał tak dziwnie, że nazwalismy go Fish Pack). Nasza linia plecaków wkrótce doczekała się zjadliwej krytyki na łamach magazynu „Backpacker”, gdzie uznano je za zbyt radykalne odejście od popularnych w tamtych czasach plecaków ze stelażem. Recenzja kończyła się zdaniem: „Czy spodziewaliście się jednak od kowali umiejętności szycia?”* Może nie mieliśmy zbyt wielkiego pojęcia o szyciu, ale znaleźliśmy się na tworzeniu rzeczy prostych, funkcjonalnych i wytrzymałych – niczym dobrzy kowale. I chociaż plecaki nigdy nie sprzedawały się specjalnie dobrze, klienci przychylnie odnieśli się do naszych prostych, „ręcznie kutych” ubrań.

Robiliśmy coraz więcej ubrań (rozpinanych pod szyją wełnianych swetrów, klasycznych śródziemnomorskich bluz żeglarskich, płóciennych spodni i koszulek oraz zaawansowanej technologicznie odzieży wodoodpornej – poprzedników goreteksu – o nazwie Foamback) i w końcu uznaliśmy konieczność wymyślenia nazwy dla naszego asortymentu odzieży. Początkowo myśleliśmy o Chouinard. Wypracowaliśmy dobrą markę, więc po co zaczynać od zera? Mieliśmy jednak dwa argumenty przeciw. Po pierwsze, nie chcieliśmy rozwadniać wizerunku Chouinard Equipment jako firmy produkującej sprzęt wspinaczkowy. Po drugie, nie chcieliśmy, by nasze ubrania były kojarzone wyłącznie ze wspinaczką górską. Mieliśmy śmiało plany na przyszłość.

Wkrótce w dyskusjach zaczęła pojawiać się nazwa Patagonia. W uszach większości ludzi, zwłaszcza wówczas, Patagonia brzmiała podobnie jak Timbaktu czy Shangri-la – odległa, interesująca, w zasadzie niemieszcząca się na mapach. Patagonia przywołuje na myśl, jak napisaliśmy kiedyś we wstępie do katalogu, „romantyczną wizję lodowców spływających ku fiordom, wyszczerbionych, wysmaganych wiatrem szczytów, *gauchos* i kondorów”. Naszym celem było opracowanie ubrań, które sprawdzą się w surowym klimacie przylądka Horn i południowych Andów. Podobną nam się ta nazwa, dobrze brzmiąca w każdym języku.

Aby podkreślić związki z prawdziwą Patagonią, w 1973 roku przygotowaliśmy metkę, na której znalazły się ciężkie burzowe chmury, błękitny ocean i poszarpane górskie szczyty odzwierciedlające zarys Mount Fitzroy.

* *Evaluations*, „Backpacker Magazine”, vol. 5, 1974, str. 57.

Jeden z pierwszych produktów opatrzonych tą metką doprowadził nas niemal do bankructwa. W środowisku wspinaczy koszulki do rugby stały się modne i sprzedawały się doskonale. Nie byliśmy w stanie zaspokoić rosnącego popytu. W 1974 roku zdecydowaliśmy się na poważny krok i złożyliśmy bezpośrednio w fabryce ubrań w Hongkongu zamówienie na trzy tysiące koszulek miesięcznie w ośmiu wariantach kolorystycznych.

Skończyło się to katastrofą. Dostawy nadchodziły z opóźnieniem, a ponieważ fabryka specjalizowała się w szyciu ubrań, które miały być przede wszystkim modne, jakość była fatalna. Używali zbyt cienkich nici, koszulki zbiegały się w praniu i do tego zdarzały się partie koszulek z rękawami trzy czwarte. Uplyniliśmy poniżej kosztów tyle koszulek, ile byliśmy w stanie, nieomal doprowadzając firmę do bankructwa. Sprzedaż rosła bardzo szybko, a zyski były minimalne, więc notorycznie mieliśmy ogromne problemy z płynnością.

Wiedzieliśmy, jak zarządzać zapasami magazynowymi naszego sprzętu. Stalowe sztabki i aluminiowe pręty były rozłożone na podłodze albo poddawane obróbce, wystarczyło więc rzucić okiem do pudeł z ukończonymi elementami, by zorientować się, jakie są nasze zapasy. Sprzęt, którego nie wykonywaliśmy samodzielnie, importowaliśmy z zaufanych źródeł, przy czym ja i Frost osobiście sprawdzaliśmy każdy karabinek i każdy klin pod kątem usterek. Ubrania były czymś innym. Materiał trzeba było zamawiać z wielomiesięcznym wyprzedzeniem od dostawców rozrzuconych po całym świecie; mogliśmy wychwycić poważniejsze defekty, ale nie byliśmy w stanie ocenić trwałości kolorów ani tendencji do kurczenia się w praniu. Odebraliśmy bolesną lekcję różnic dzielących warsztat kowalski od firmy zajmującej się sprzedażą ciuchów.

Podczas gdy kiepskiej jakości koszulki do rugby drenowały nasze konto, ja i Malinda musieliśmy chodzić na niekończące się, nudne lunchy z bankowcami, których próbowaliśmy przekonać o tym, że w gruncie rzeczy nie potrzebujemy żadnych pieniędzy, co było podstawowym kryterium udzielenia nam jakiegokolwiek pożyczki. Miejscowy bank gospodarki rolnej nie chciał nam pożyczyć pieniędzy, bo nasze zapasy magazynowe były rozrzucone po całym świecie; bank chciał, żeby wszystko było w jednym miejscu (jak w silosie!). W pewnym momencie nasz księgowy nawiązał nawet kontakty z mafiosami z Los Angeles, którzy byli skłonni objąć 28 procent udziałów w firmie. Ani Malinda, ani ja nigdy nie kupiliśmy niczego na kredyt, podobnie jak Frostowie. Zawsze płaciliśmy na czas swoje rachunki i dobijała nas myśl, że zalegamy z płatnościami naszym dostawcom. W tamtym czasie i Frostów, i Chouinardów dręczyły bezsenność i nerwowy rozstrój żołądka. Nasza spółka została wystawiona na poważną próbę i w końcu, ostatniego dnia 1975 roku, zdecydowaliśmy się rozstać. Frostowie przenieśli się do Boulder w stanie Kolorado, gdzie otworzyli firmę zajmującą się sprzedażą sprzętu fotograficznego, a ja i Malinda pozostaliśmy na miejscu w charakterze jedynych właścicieli walczącej o przetrwanie firmy zajmującej się sprzedażą ubrań i sprzętu wspinaczkowego.

Po rozstaniu z Frostami zastąpiliśmy ich dyrektora generalnego własnym i w 1979 roku sprawy wzięła w swoje ręce Kris McDivitt. Przejmując funkcję dyrektora zarządzającego w jednym z wielu trudnych okresów, szybko zdobyła ostrogi. Firma miała w końcu dyrektora generalnego zdolnego zrozumieć nieprzewidywalną kreatywność jej twórców. Kris zapewniła nam finansowanie, zmotywowała sprzedawców, nakłoniła dostawców do zawarcia z nami kontraktów na wyłączność, uspokoiła wzburzonych pracowników i wykorzystała łatwość nawiązywania głębokich więzi z ludźmi oraz komunikowania nośnej wizji, by stworzyć pewną spójną całość. Stworzyła markę Patagonia, któ-

rej później wściekle broniła, ściśle nadzorując działy projektowania. Świetnie nam się współpracowało w tym sensie, że niezależnie od tego, z jak szalonym pomysłem do niej przyszedłem, ona nigdy nie uważała go za zwariowany, o ile nie zostało udowodnione, że nie da się go zrealizować. Miała niesłychany talent do współpracy z innymi i zawsze była w stanie przekonać pozostałych, dlaczego powinni serio traktować moje radykalne koncepcje albo chociaż starać się zaspokoić moje zachcianki do chwili, w której o nich zapomnę.

KRIS McDIVITT

Młodsza siostra Rogera McDivitta, Kris, zbuntowana nastolatka w szkole średniej, doprowadzała swoich nauczycieli do rozpacz. Jako dziewczyna z plaży często przychodziła do szkoły boso tylko po to, by dowiedzieć się, że ma nie wracać dopóty, dopóki nie włoży butów. Nieustannie próbowała ominąć nakazy i zakazy i pewnego dnia owinęła stopy skórzanymi podeszwami, określając je mianem sandałów. Na ceremonii zakończenia szkoły wychowawca Kris powiedział jej rodzicom: „Wiem, że planujecie wysłanie Kristine do college’u. Nie zadawajcie sobie trudu”. W college’u zainteresowała się narciarstwem zjazdowym do tego stopnia, że nie była pewna, jaki kierunek właściwie ukończyła, zanim wiele lat później nie powróciła z wykładami dla studentów.

Przez trzynaście lat była naszym dyrektorem zarządzającym. Zrezygnowała z pracy w firmie w 1994 roku i posłubiła mojego przyjaciela Douga Tompkinsa. Przenieśli się do Ameryki Południowej, gdzie są odpowiedzialni za utworzenie obejmującego ponad 800 000 hektarów parku krajobrazowego w Chile i Argentynie.

Y.C.

W wywiadzie udzielonym kilka lat temu Kris przypomniała stan, w jakim znajdowała się firma w tamtych czasach, i udowodniła jeszcze raz, że mieliśmy rację, oddając jej stery:

„W 1972 roku firma zatrudniała tylko pięć osób. W 1977 roku pracowników było 16, a mój brat był dyrektorem generalnym. Dwa lata mój brat zrezygnował z pełnienia tej funkcji, a Yvon nie chciał prowadzić firmy, bo zamierzał się wspiąć, surfować i tak dalej. Oddał mi zatem stery, mówiąc: Słuchaj, to jest Patagonia, to jest Chouinard Equipment. Zrób z nimi, co chcesz. Ja jadę się wspiąć.

Nie miałam żadnego doświadczenia biznesowego, więc zaczęłam pytać ludzi o radę. Dzwoniłam do szefów banków i mówiłam: Mam poprowadzić te firmy i nie mam pojęcia, jak to zrobić. Sądzę, że potrzebna mi pomoc.

I pomogli mi. Jeśli poprosisz ludzi o pomoc, jeśli zwyczajnie przyznasz, że czegoś nie potrafisz, staną na głowie, żeby cię wesprzeć. W ten sposób zaczęłam budować te firmy. Przekładałam wizje i cele Yvona na konkretne działania biznesowe”.

Nigdy nie myślałam o sobie jako o biznesmenie. Byłam wspinaczem, surferem, kajakarzem, narciarzem i kowalem. Sprawiało mi przyjemność wytwarzanie dobrych narzędzi i funkcjonalnych ubrań, które zaspokajały potrzeby naszych znajomych i nasze. Osobisty majątek mój i Malindy ograniczał się do zdezelowanego forda w wersji półciężarowej i potężnie obciążonego hipoteką domku na plaży, któremu nie był pisany długi żywot. A teraz mieliśmy mocno lewarowaną firmę zatrudniającą pracowników, którzy mieli na utrzymaniu własne rodziny, a ich los zależał od tego, czy uda nam się odnieść sukces.

Po tym, jak rozważyliśmy naszą odpowiedzialność i finansowe zobowiązania, dotarło do mnie pewnego dnia, że jestem biznesmen i prawdopodobnie będę nim przed dłuższy czas. Stało się również jasne, że po to by przetrwać w tej grze, musimy podejść do niej poważnie. Wiedziałem również, że nigdy nie będę szczęśliwy, dostosowując się do zasad rządzących światem biznesu. Chciałem się zdystansować tak bardzo, jak było to możliwe, od ubranych w garnitury zombie prezentowanych w reklamach zamieszczanych w czasopiśmie linii lotniczych. Jeśli już miałem zostać biznesmenem, chciałem grać na własnych zasadach.

Jedno z moich ulubionych powiedzonek dotyczących przedsiębiorczości brzmi następująco: Jeśli chcesz zrozumieć przedsiębiorców, przyjrzyj się młodocianym przestępcom. Młodociany przestępca poprzez swoje czyny mówi: „Świat jest do dupy, a ja mam zamiar robić swoje”. Ponieważ nigdy nie chciałem być biznesmenem, potrzebowałem kilku niezłych argumentów, by się nim stać. Była jedna rzecz, której nie chciałem zmieniać, nawet jeśli mieliśmy zacząć traktować całe to przedsięwzięcie bardziej serio. Praca miała nam sprawiać przyjemność każdego dnia. Wszyscy mieliśmy lecieć do pracy jak na skrzydłach, pokonując w drodze na piętro po dwa stopnie. Chciałem, żebyśmy byli otoczeni przyjaciółmi, którzy ubierają się tak, jak im się żywnie podoba, nawet jeśli miałyby to oznaczać chodzenie boso. Wszystkim nam był potrzebny elastyczny czas pracy, żebyśmy mogli surfować wtedy, gdy są wysokie fale, albo zjeżdżać na nartach w puchu po obfitych opadach, albo zostać w domu, żeby zatroszczyć się o chore dziecko. Potrzebowaliśmy zatarcia granicy między pracą, zabawą i życiem rodzinnym.

Łamanie reguł i dopracowywanie mojego systemu są kreatywną częścią zarządzania, która przynosi mi szczególny rodzaj satysfakcji. Nie biorę się jednak do roboty, zanim się solidnie nie przygotuję.

Przykładowo, w 1978 roku ukończyłem książkę na temat technik wspinaczki lodowej, której napisanie zabrało mi dwanaście lat, ponieważ jeździłem wspinąć się i badać tajniki wspinaczki w każdym większym kraju, w którym uprawia się wspinaczkę alpejską, próbując opracować spójną technikę na potrzeby mojej książki *Climbing Ice*. We wstępie napisałem:

Aż do lat siedemdziesiątych kraje, w których uprawiano wspinaczkę w śniegu i lodzie, dzieliły się na te, w których posługiwano się jedynie techniką francuską (stawanie na całym stopach), i te, w których wspina-

no się techniką frontálną. Przedstawiciele obu szkół byli biegli w swej sztuce, ale żadna ze stron nie chciała uznać wartości techniki reprezentowanej przez drugą. Można całe życie wspinąć się w lodzie tylko jedną wybraną techniką – jak czyni to wiele osób – nie jest to jednak ani najbardziej efektywna, ani najbardziej interesująca metoda wspinaczki. To tak, jakby znać kroki tylko jednego tańca. Kiedy muzyka się zmienia, ty nadal tańczysz, choć już nie w rytmie. A więc, jak to zazwyczaj w takich sprawach bywa, prawda leży pośrodku. Wszyscy najlepsi współcześni wspinacze stosują obie techniki, uzależniając ich użycie od okoliczności.

Poszukując wiedzy biznesowej, poszedłem tą samą drogą. W ciągu kilku kolejnych lat przeczytałem wszystkie książki o biznesie, szukając odpowiedniej dla nas filozofii. Zainteresowały mnie zwłaszcza książki na temat japońskiego i skandynawskiego stylu zarządzania, ponieważ wiedziałem, że amerykański styl zarządzania jest tylko jedną z wielu możliwych dróg.

Nie znalazłem żadnej amerykańskiej firmy, która mogłaby nam posłużyć za wzór do naśladowania. Albo była zbyt duża i zachowawcza, byśmy mogli się jakoś do niej odnieść, albo nie podzielała tych samych wartości, co my. Była jednak jedna firma, Esprit, będąca własnością moich przyjaciół, Douga i Susie Tompkins, która płynęła pod prąd i podzielała nasze wartości. Doug, z którym wspinalem się i surfowałem, we wczesnych latach sześćdziesiątych założył sklep The North Face w San Francisco. Poznaliśmy się bliżej, kiedy prowadził dystrybucję hurtową mojego sprzętu w latach 1964-1965. To dzięki niemu – po tym, jak sprzedał The North Face – poznałem w 1968 roku odległe rejony Chile i Argentyny znane jako Patagonia i to podczas tej podróży Susie i jej znajomy założyli firmę Plain Jane, która przekształciła się w firmę Esprit. Doug podzielał moją intuicyjną niechęć do autorytetów i nieodmiennie zachwycała go perspektywa łamania reguł. Esprit była firmą znacznie większą od naszej i uporała się już z wieloma problemami fazy wzrostu, więc w pierwszych latach była dla nas nieocenioną pomocą.

Doug Tompkins, Royal Robbins, Reg Lake i inni wprowadzili mnie w świat kajakarstwa górskiego. Ochrzciliśmy się mianem Do Boys, co było parodią dziwnego japońskiego tłumaczenia *active sports* na *do sports*. Ledwo przeżyłem pierwszą wyprawę z nimi w południową część pasma Sierra. Pierwszego dnia przepłynęliśmy odcinek klasy 3 rzeki Stanislaus, drugiego dnia odcinek klasy 4 w dolnym biegu rzeki Merced, trzeciego dnia odcinek klasy 5 rzeki Tuolomme. I tak to szło przez dwanaście dni. Kiedy już cała ta zabawa dobiegła końca, miałem na twarzy piętnaście szwów, a plecy bolały mnie tak potwornie, że musiałem wziąć autostopowicza, żeby zawiózł mnie do domu. W tamtych czasach był to typowy sposób poznawania nowych ryzykownych sportów; nie można było liczyć na przewodników, szkółki ani książki zawierające odpowiedni instruktaż.

Zawsze uważałem się za „80-procentowca”. Lubię zanurzyć się z pasją w nowy sport czy inny rodzaj działalności do momentu, w którym osiągnę 80 procent biegłości. Przekroczenie tego progu wymaga obsesyjnego zaangażowania i poziomu specjalizacji, który mnie nie interesuje. Kiedy już osiągnę 80 procent, odpuszczam i zabieram się do czegoś zupełnie innego. Prawdopodobnie wyjaśnia to różnorodność wachlarza produktów Patagonii, a jednocześnie tłumaczy, dlaczego największym powodzeniem cieszą się nasze najbardziej wszechstronne ubrania.

Do Boys

Wśród „członków” Do Boys znajdowali się między innymi „kapitalistyczny” inwestor w przedsięwzięcia wysokiego ryzyka Rick Ridgeway, obecnie wiceprezes firmy Patagonia do spraw marketingu i środowiska naturalnego, oraz spiker telewizji NBC Tom Brokaw. W wywiadzie dla magazynu „Life” Tom opisał swoją pierwszą lekcję wspinaczki lodowej:

Którą wspinaczkę uznałby Pan za najtrudniejszą w swoim życiu?

Prawdopodobnie tę, podczas której wraz z moimi przyjaciółmi, włączając w to założyciela Patagonii Yvona Chouinarda, wspinaliśmy się po lodowcu Kautz na Mount Rainier. Nigdy wcześniej tak naprawdę nie wspinalem się po lodzie, a oni udzielili mi 30-sekundowej lekcji z zakresu posługiwania się czekaniem i rakami. W pewnym momencie pokonywaliśmy bardzo stromy, całkowicie oblodzony odcinek. Gdybym się poślizgnął, spadłbym pewnie jakieś 300 metrów. Zasugerowałem Yvonowi, że powinniśmy związać się liną, a on odpowiedział: „Nie ma mowy. Jak ty zlecisz, to ja zlecę razem z tobą, a wcale nie mam na to ochoty. To jak łapanie taksówki w Nowym Jorku: każdy działa na własną rękę”. Przyjaźń z Yvonem często była dla mnie dużą pomocą; pomagała mi ujrzeć wiele spraw w nowym świetle.

„Life”

26 grudnia 2004

Kiedy już wyszliśmy z naszego pierwszego kryzysu płynności gotówkowej (zapewniając sobie w końcu w banku kredyt rewolwingowy), skoncentrowaliśmy się na wielofunkcyjnej odzieży zaawansowanej technologicznie. Naszym pierwszym produktem z tej linii stała się kurtka Foamback, bardziej zaawansowana niż poliuretanowa odzież przeciwdeszczowa z tamtych czasów, na której wewnętrznej stronie momentalnie kondensowała się para wodna. Zastosowaliśmy cienką warstwę pianki i płótna po wewnętrznej stronie nylonowej wiatrówki, dzięki czemu stała się cieplejsza, a problem kondensacji był mniej dotkliwy. Nasi projektanci stanęli przed koniecznością udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak ubierać się w wysokich górach, gdzie nieobliczalna pogoda może być zagrożeniem życia.

W tamtych czasach w zasadzie wszyscy wspinacze ubierali się na górskie wyprawy w kolejne warstwy wchłaniającej pot bawełny, wełny i puchu. Natchnienia i ochrony zaczęliśmy szukać gdzie indziej. Uznaliśmy, że materiał wykorzystywany przez rybaków prowadzących połowy na północnym Atlantyku do wyrobu syntetycznych, mechatych swetrów będzie idealny na swetry górskie, ponieważ doskonale izoluje, nie wchłaniając wilgoci.

Musieliśmy znaleźć materiał do przetestowania naszej koncepcji, a wcale nie było go łatwo znaleźć. W końcu w 1976 roku Malinda i ja pojechaliśmy na czuja na Kalifornijski Rynek Towarowy w Los Angeles. Malinda znalazła to, czego szukała, na stoisku Malden Mills, które dosłownie chwilę wcześniej oddaliło groźbę bankructwa po zapaści rynku sztucznych futer, a teraz wyprzedawało swoje zapasy materiałów. Uszyliśmy kilka swetrów i przetestowaliśmy je w warunkach alpejskich. Poliesterowa tkanina była zdumiewająco ciepła, szczególnie wtedy, gdy włożyło się na nią wiatrówkę. Utrzymywała ciepło również wówczas, gdy była mokra, wysychała w ciągu kilku minut i umożliwiała ograniczenie liczby warstw, które wspinacz musiał na siebie włożyć. Nasze pierwsze puchate ubrania zostały zrobione z materiału przeznaczonego na pokrycia desek klozetowych.

Nie mogliśmy się zdobyć na złożenie na tyle dużego zamówienia, by materiał mógł zostać dostosowany do naszych potrzeb, musieliśmy więc korzystać z dostępnych zapasów Malden w kolorze obrzydliwego beżu i równie koszmarne-go wyblakłego błękitu. Kiedy pokazaliśmy nasze kurtki na targach w Chicago, jedna z kupujących, wskazując palcem na kurtkę, zapytała naszego sprzedawcę, Teksa Bossiera, z jakiego rodzaju futra została zrobiona. „To futro rzadkiej odmiany pudła syberyjskiego, proszę pani” – odpowiedział Tex z kamienną twarzą. Chociaż były okropnie brzydkie i z czasem zaczynały się koszmarnie mechacić, puchate kurtki wkrótce rozpowszechniły się wśród miłośników sportów ekstremalnych.

Wkładanie szybko schnącej warstwy ocieplającej na bawełnianą bieliznę, która wchłania pot, a potem sztywnieje z zimna, nie ma sensu. Tak więc w 1980 roku wprowadziliśmy na rynek utrzymujące ciepło podkoszulki z długimi rękawami, zrobione z polipropylenu, syntetycznego włókna, które ma bardzo niski ciężar właściwy i nie wchłania wody. Do tej pory wykorzystywano je do produkcji artykułów przemysłowych takich jak unoszące się na wodzie liny marynarskie. Jego pierwszym zastosowaniem w przemyśle odzieżowym była wyściółka pieluszek jednorazowych. Niewchłaniające wody włókno pozostawiało ciało dziecka suche, odprowadzając wilgoć ze skóry w kierunku wchłaniającego wilgoć materiału, z którego była wykonana środkowa warstwa pieluszki.

Norweska firma opracowała już cienką, obcisłą, polipropylenową bieliznę, która odprowadzała wilgoć ze skóry, ale miała jedną poważną wadę: była tak cienka i porowata, że nie zapewniała izolacji cieplnej. Nasza dzianina była czterokrotnie grubsza, ponieważ była czesana od wewnątrz w celu osiągnięcia dodatkowej miękkości i przestrzenności splotu.

Wykorzystaliśmy właściwości nowych podkoszulek jako bazę całego systemu i staliśmy się pierwszą firmą, która poprzez eseje zamieszczane w katalogach instruowała środowisko ludzi aktywnie spędzających czas na świeżym powietrzu, w jaki sposób ubierać się warstwowo. Zgodnie z naszą koncepcją wewnętrzna warstwa odzieży odprowadza pot ze skóry, środkowa warstwa zapewnia izolację cieplną, natomiast zewnętrzna warstwa chroni przed wiatrem i deszczem.

Nasza akcja edukacyjna przyniosła owoce. W niedługim czasie bawełna i wełna straciły w górach na popularność, zyskały na niej bładoniebieskie i beżowe mechate bluzy noszone na pasiaste polipropylenowe podkoszulki.

Ale polipropylen, podobnie jak poliester, miał swoje ograniczenia. Topił się już w bardzo niskiej temperaturze i klientom zdarzało się stapiać swoje podkoszulki w publicznie dostępnych suszarkach, które często suszą w znacznie

wyższej temperaturze niż suszarki używane w domach. Polipropylen nie wchłania wody, więc trudno go idealnie wyczyścić i może się w nim utrzymywać nieprzyjemny zapach. Okazało się również, że zdolność odprowadzania wody nie jest nieodłączną cechą tkaniny, lecz konsekwencją jej olejowania w procesie tkania i dziania. Po mniej więcej dwudziestu praniach tkanina traciła tę własność.

Chociaż zarówno ubrania poliestrowe, jak i polipropylenowe odniosły natychmiastowy sukces i cały czas nie mieliśmy znaczącej konkurencji, ciężko pracowaliśmy od samego początku, by poprawić ich jakość i zniwelować wady obu materiałów.

Udoskonalenie poliestru było procesem stopniowym. Współpracowaliśmy ściśle z Malden, by przygotować miękką, przytulną tkaninę imitującą wełnę, która by się mniej mechaciła, i w końcu doszliśmy do polaru o nazwie Synchronilla, który był jeszcze bardziej miękki po obu stronach i nie mechacił się w ogóle. Dzięki tej tkaninie odebraliśmy ważną lekcję biznesu. Firma Malden Mills miała łatwiejszy niż my dostęp do kapitału, dzięki czemu zyskaliśmy możliwość opracowania wielu innowacji, ale nigdy nie przygotowalibyśmy nowej tkaniny, gdybyśmy nie mieli przemysłowego procesu badań i rozwoju. Od tego momentu zaczęliśmy inwestować znaczne kwoty we własny dział rozwojowy i wkrótce nasze działy technologii materiałowych stały się przedmiotem zazdrości całej branży. Zakłady przemysłu włókienniczego zabiegały o prowadzenie z nami wspólnych badań, ponieważ wiedziały, że jeśli Patagonia im pomoże, tkanina będąca efektem współpracy będzie prawdopodobnie lepsza od innych.

Nasz zamiennik polipropylenu, opracowany w tym samym czasie co Synchronilla, nie był owocem współpracy z zakładem przemysłu włókienniczego. Pojawił się znikąd. Czasem dobre pomysły wyrastają z intuicji, przeczucia celu, do którego chce się dojść, wizji nowej generacji produktów. W 1984 roku podczas zwiedzania targów artykułów sportowych w Chicago zobaczyłem pokaz usuwania plam z trawy z poliestrowych bluz dla futbolistów. Syntetyczne włókna jak polipropylen i poliester, są wytwarzane z syntetycznych żywic, które są wytłaczane przez wytłaczarkę, w efekcie powstaje cienka nić o okrągłym przekroju. Plastikowe włókna są bardzo gładkie i zrobione z nich ubranie bardzo trudno uprać, ponieważ śliskie włókna nie chłoną mydła ani wody w normalnym praniu.

Firma produkująca futbolowe bluzy, Milliken, opracowała proces trwałego wytrawiania powierzchni włókna w ten sposób, by włókno stało się hydrofobiczne. Z łatwością można zrozumieć różnicę między tymi dwoma rodzajami włókien poliestrowych, upuszczając kroplę wody na szklaną powierzchnię. Na gładkim szkle woda pozostaje w formie kropli, jeśli jednak zostanie upuszczona na wytrawione szkło, rozleje się.

Zapomnijcie o bluzach dla futbolistów, pomyślałem. To idealne włókno na podkoszulki! Poliester ma znacznie wyższą temperaturę topnienia, będzie więc bezpieczny w suszarkach do ubrań, a dzięki wytrawianiu włókien tkanina odprowadzała wilgoć jak szalona, nie nasiąkając przy tym, toteż nadal szybko schła.

Bardziej zachowawczy pracownicy chcieli, żebyśmy powoli wprowadzali nowy materiał, zwłaszcza że właśnie wchodziliśmy na rynek z Synchronillą. Ubrania z polipropylenu i polaru stanowiły 70 procent naszej sprzedaży. Nie można jednak czekać z działaniem, aż znajdzie się odpowiedź na wszystkie pytania. Jeśli czekasz zbyt długo z wprowadzeniem produktu do sprzedaży, ryzykujesz utratę przewagi wynikającej z bycia pionierem w danej dziedzinie.

Wierzyłem, że produkt jest dobry, i znałem rynek, dlatego niezwłocznie przystąpiliśmy do zastąpienia całego asortymentu bielizny z polipropylenu nową linią poliestrowej bielizny Capilene. Lojalni klienci szybko poznali zalety Capilene i Synchronilla i sprzedaż dynamicznie wzrosła. Inne firmy wprowadzające właśnie podróbki ubrań z polipropylenu musiały pospiesznie zmieniać plany, by za nami nadążyć.

Konkurencja zawsze deptała nam po piętach, ale mimo to udawało nam się systematycznie udoskonalać nasze produkty i regularnie opracowywać nowe. We wczesnych latach osiemdziesiątych dokonaliśmy kolejnej wolty. W czasach, gdy cała odzież dla ludzi aktywnie spędzających czas na wolnym powietrzu była oferowana w kolorach beżowym, zgniłozielonym lub co najwyżej rudym, nasyciliśmy linię produktów Patagonii żywymi kolorami. Wprowadziliśmy kobaltowy błękit, morski, francuską czerwień, mango, seledynowy i rozbielony brąz. Odzież Patagonii, chociaż nadal surowa i wytrzymała, przestała być mdła i nijaka i zyskała charakter niemal obrazoburczy. Pomysł się sprawdził i konkurencyjne firmy przez kilka kolejnych lat próbowały do nas doszłusować.

Spektakularna popularność bezkompromisowej kolorystyki i rosnące zainteresowanie zaawansowanymi technologicznie materiałami w rodzaju Synchronilla przyniosło odmianę naszego losu. Metka Patagonii stała się równie modna jak koszulki rugby, a nasze ubrania zyskały popularność nie tylko w środowisku amatorów wspinaczki górskiej, lecz również wśród amatorów szykownych ubrań. Chociaż koncentrowaliśmy wysiłki związane ze sprzedażą na segmencie najbardziej wymagających klientów i większą część miejsca w katalogu poświęciliśmy na wyjaśnienie zasad warstwowego ubierania się, najlepiej sprzedawała się odzież najmniej specjalistyczna: spodenki na plażę Baggies i kurtki Synchronilla przypominające kurtki pilotów bombowców.

Od połowy lat osiemdziesiątych do 1990 roku sprzedaż wzrosła z dwudziestu do stu milionów dolarów. Ja i Malinda nie staliśmy się z tego powodu ani na jotę bogatsi, całość zysków reinwestowaliśmy w przedsiębiorstwo. Pod wieloma względami wzrost był ekscytujący. Z pewnością nigdy się nie nudziliśmy. Nowi pracownicy, włącznie z tymi zajmującymi najniższe stanowiska w sklepach detalicznych i magazynach hurtowych, mogli szybko awansować na lepiej płatne posady. Na kilka stanowisk prowadziliśmy oficjalną rekrutację i mogliśmy wybierać do woli spośród osób znających się zarówno na branży odzieżowej, jak i na branży sportów ekstremalnych. Jednak większość nowo zatrudnianych pracowników dowiadywała się o stanowisku do obsadzenia pocztą pantoflową. Kiedy szukaliśmy kogoś na wakujące stanowisko, nasi pracownicy dawali znać swoim znajomym, a ci informowali swoich znajomych i rodzinę.

Mimo szybkiego wzrostu firmy udawało się nam zachować w jej kulturze wartości, z których wyrosła. Nadal przychodziliśmy do pracy jak na skrzydłach. Byliśmy otoczeni przyjaciółmi, którzy mogli się dowolnie ubierać. W czasie lunchu ludzie biegali, surfowali albo grali w siatkówkę na piaszczystym boisku na tyłach firmy. Firma sponsorowała część wypraw narciarskich i wspinaczkowych, a pozostałe były organizowane nieformalnie przez grupy znajomych, którzy w piątkowy wieczór jechali w pasmo Sierra, a wracali do domu – ślaniając się na nogach, ale szczęśliwi – w poniedziałkowy poranek tuż przed wyjściem do pracy.

POGLĄDY MALINDY NA OPIEKĘ NAD DZIEĆMI

Początkiem tego wszystkiego z pewnością nie był staranny projekt. Choć ukończyłem pomocniczy kierunek studiów z zakresu budżetu gospodarstwa domowego, byłem jednym z tych nielicznych studentów, którym udało się uzyskać dyplom bez zaliczenia jakichkolwiek zajęć związanych z nauczaniem przedszkolnym. Nasze przedszkole powstało głównie dlatego, że Frostowie przychodzili do pracy ze swoimi dziećmi, my zaczęliśmy przynosić swoje dziecko, a nowo zatrudniani pracownicy przejęli nasze obyczaje. Dziecięce łóżeczka ustawiano za monitorami komputerów ku przerażeniu tych, którzy wiedzieli co nieco o sprzęcie elektronicznym, ale dopiero wówczas, gdy jedna z pracownic zabierała do pracy dziecko, które wrzeszczało niemiłosiernie, zorientowaliśmy się, jaki zamęt wywołują wszystkie te maluchy w miejscu pracy. Matka krzykacza cierpiącego na kolkę zaczęła przesiadywać z nim w samochodzie zaparkowanym przed biurem, a nas zżerało poczucie winy.

Pomysł przeznaczenia na dzieci gotówki albo przestrzeni – obu tych rzeczy nieustannie nam brakowało – był przedmiotem dyskusji przez kolejne dwa lata. Nie mieliśmy bladego pojęcia, jak powinno wyglądać przedszkole przykładowe, ale kilkoro rodziców niezmordowanie parło do wcielenia pomysłu w życie. Długi czas po otwarciu zorientowaliśmy się, że było to dość radykalne rozwiązanie, któremu zagrażały prawne kruczki i histeryczni rodzice. Dopiero gdy nawiązaliśmy kontakt z Anitą Garaway Furtaw, autorytetem w dziedzinie rozwoju dziecka, trochę się odprężyliśmy. Anita uczestniczyła w opracowywaniu stanowych i federalnych przepisów i standardów, które dziś przyjmujemy za oczywiste w miejscach pracy przyjaznych rodzinie.

Anita popchnęła nas do jeszcze bardziej rewolucyjnego kroku: udzielania urlopów macierzyńskich. Kiedy kolejne matki zaczęły przynosić z sali porodowej swoje mokre jeszcze noworodki, Anita zadeklarowała, że jej personel ogłasza bunt. Kiedy naiwnie ogłosiłem, że rodzice nie mogą przynosić swoich dzieci do ukończenia przez nie ośmiu tygodni, rodzice zapytali bez ogródek: „A za co mamy kupić jedzenie i z czego mamy spłacać kredyty hipoteczne?”, po czym zagrozili odejściem.



Wszystkim dyskusjom dotyczącym opieki nad dziećmi towarzyszą silne emocje. Zgodziliśmy się płacić rodzicom za pozostanie w domach i opiekowanie się własnymi dziećmi, na osłodę dodając możliwość brania urlopu również przez ojców. W miarę upływu lat, gdy część dzieci wychowanych w naszych przedszkolach doczekała się własnego potomstwa i stanowiska w Patagonii, przyjęte przez nas zasady zyskały status prawa federalnego – w dużej mierze dzięki lobbingowi Anity.

Y.C.

Nasz rozwój wymusił pewne zmiany. W 1984 roku zmieniliśmy nazwę Great Pacific Iron Works na Lost Arrow Corporation. Spółka ta stała się spółką dominującą w holdingu pozostałych. Patagonia Inc. zajmowała się projektowaniem, produkowaniem i dystrybuowaniem odzieży, a Chouinard Equipment produkcją sprzętu. Utworzyliśmy nową spółkę Great Pacific Iron Works do prowadzenia sklepów detalicznych, a Patagonia Mail Order Inc. zyskała formalną odrębność. Wtedy też zbudowaliśmy nowy budynek biurowy spółki Lost Arrow, w którym nie było gabinetów nawet dla członków zarządu. Ten układ architektoniczny stawał się czasem źródłem niedogodności, ale jednocześnie wspierał nieskrępowaną komunikację między pracownikami. Zarząd pracował wspólnie na dużej, otwartej przestrzeni, którą pracownicy szybko ochrzczili mianem zagrody. Uruchomiliśmy kantinę, która serwowała zdrowe, głównie wegetariańskie posiłki, przy którym pracownicy mogli spotkać się w ciągu dnia. Dzięki nieustępliwości Malindy uruchomiliśmy przedszkole przykładowe, Great Pacific Child Development Center Inc. Wówczas było to jedno z zaledwie 150 firmowych przedszkoli działających w kraju; dziś jest ich ponad trzy tysiące. Obecność dzieci bawiących się na podwórku albo uczestniczących w lunchu ze swoimi rodzicami w kantine sprawiała, że w firmie panowała rodzinna atmosfera. Oferowaliśmy, głównie z korzyścią dla świeżo upieczonych rodziców, ale też innych pracowników, elastyczne godziny pracy i możliwość współdzielenia stanowiska pracy przez kilka osób.

Nigdy nie musieliśmy wyzwalać się z oków tradycyjnej kultury korporacyjnej ograniczającej rozwój przedsiębiorstw i blokującej kreatywność. W dużej mierze staraliśmy się trzymać tradycji, z której wyrosliśmy. W pewnym momencie ta tradycja wydawała się dziwaczna, ale mamy to już za sobą. Wiele amerykańskich branż przyjęło swobodniejszy styl zachowania w miejscu pracy i możemy sobie przypisać pewne zasługi w zainicjowaniu tego trendu.

Powiększając naszą firmę, odwoływaliśmy się do klasycznych technik z podręczników – zwiększaliśmy liczbę produktów, zawieraliśmy umowy z nowymi dystrybutorami i rozszerzaliśmy sieć własnych sklepów, wchodziliśmy na kolejne rynki zagraniczne – i wkrótce poczuliśmy się jak młody człowiek w nagle za ciasnym ubraniu. Wyrosliśmy nieomal z naszej naturalnej niszy, rynku specjalistycznych produktów dla ludzi uprawiających ryzykowne sporty. Pod koniec lat osiemdziesiątych firma rosła w takim tempie, że gdybyśmy zdołali je utrzymać, w ciągu dziesięciu lat stalibyśmy się firmą o sprzedaży przekraczającej miliard dolarów. Aby osiągnąć ten teoretyczny poziom miliarda dolarów, musieliśmy zacząć sprzedawać nasze produkty w sieciach handlowych. To z kolei podważało przyjętą przez nas zasadę tworzenia najlepszych produktów. Czy firma, która chce produkować najlepszej na świecie jakości odzież do uprawiania sportów we wszystkich warunkach pogodowych, może być jednocześnie firmą wielkości Nike? Czy francuska, trzygwiazdkowa restauracja na dziesięć stolików może zachować trzecią gwiazdkę, jeśli dostawi kolejnych pięćdziesiąt stolików? Czy można mieć ciastko i zjeść ciastko? Pytania te przesładowały mnie przez całe lata osiemdziesiąte i towarzyszyły ewolucji Patagonii. o bezsenność przyprowadzało mnie jednak inne zagadnienie: degradacja środowiska naturalnego. Widziałem ją na własne oczy, kiedy wracałem wspinać się, surfować lub łowić ryby w miejscach, które znałem, w Nepalu, Afryce i Polinezji. Widziałem zmiany, które zaszły w ciągu kilku lat, które minęły od mojego ostatniego pobytu.

Nadal zarządzałem moją firmą przez nieobecność, a jednocześnie testowałem nasze ubrania i sprzęt w najbardziej wymagających warunkach Himalajów i Ameryki Południowej. Byłem gościem z zewnątrz, odpowiedzialnym za za-

silanie firmy nowymi pomysłami. Przedsiębiorstwo potrzebuje kogoś, kto wyprawi się w świat i sprawdzi, co unosi się aktualnie w atmosferze, więc przez wiele lat wracałem do domu, kipiąc pomysłami na nowe produkty, nowe rynki i nowe materiały. A potem zacząłem dostrzegać dynamiczne zmiany zachodzące na świecie i coraz częściej wracałem do domu z informacjami na temat postępującej degradacji środowiska naturalnego i społecznego.

W Afryce lasy i sawanny znikają w miarę wzrostu populacji. W wyniku globalnego ocieplenia topniały lodowce stanowiące część historii wspinaczki na tym kontynencie. Wybuch epidemii AIDS i gorączki krwotocznej zbiegł się z wycinaniem lasów i zakrojonymi na szeroką skalę polowaniami na zamieszkujące je zwierzęta, takie jak zarażone szympansy.

Podczas wyprawy kajakowej na wschodni kraniec Rosji, jeszcze przed rozpadem Związku Radzieckiego, odkryłem, że Rosjanie zniszczyli ogromne połacie swojego kraju, próbując w wyścigu zbrojeń dotrzymać kroku Stanom Zjednoczonym. Wydobywanie ropy naftowej, rud metali i wyrąb lasów przyczyniły się do dewastacji krajobrazu, a nieudana akcja uprzemysłowienia doprowadziła do zatrucia miast i gruntów rolnych.

Na własnym podwórku widziałem, jak niezmordowanie pozostała część wybrzeża i górskie zbocza południowej Kalifornii są pokrywane siecią dróg. W stanie Wyoming, gdzie spędzałem sezon letni przez trzydzieści lat, z każdym rokiem spotykałem coraz mniej dzikich zwierząt, łapałem coraz mniejsze ryby i znosiłem tygodnie oszalałymi rekordowych upałów, podczas których temperatura przekraczała 30 stopni Celsjusza. Większość szkód wyrządzanych środowisku naturalnemu jest niewidoczna gołym okiem. Dowiadywałem się coraz więcej, czytając o postępującej erozji górnych warstw gleby i wysychaniu wód gruntowych, o wycinaniu lasów tropikalnych i powiększającej się liście zagrożonych gatunków roślin i zwierząt, i o ludziach zamieszkujących dziewiczą niegdyś Arktykę, których dziś przestrzega się przed spożywaniem miejscowych ssaków i ryb ze względu na zanieczyszczenia pochodzące z państw uprzemysłowionych.

W tym samym czasie powoli zaczynaliśmy sobie uświadamiać, że żmudne wysiłki podejmowane przez niewielkie grupy ludzi oddanych sprawie ochrony naturalnych ekosystemów mogą przynosić znaczące wyniki. Pierwszą lekcję odebraliśmy na własnym podwórku na początku lat siedemdziesiątych. Znajomi poszli do miejscowego kina na film o surfing. Po projekcji młody surfer poprosił publiczność o wzięcie udziału w sesji rady miasta i zaprotestowanie przeciwko planom uregulowania ujścia rzeki Ventura, jednego z lepszych miejsc do uprawiania surfing w tych okolicach, znajdującego się zaledwie 500 metrów od biur Patagonii.

Kilkoro z nas poszło na sesję rady miejskiej, by zaprotestować przeciwko zniszczeniu naszej surfingowej miejscówki. Mieliśmy mglistą świadomość, że rzeka Ventura była kiedyś naturalnym środowiskiem pstrąga tęczowego. I rzeczywiście, w latach czterdziestych rzeką przepływało każdego roku cztery do pięciu tysięcy spływających do morza tęczaków. Potem zbudowano dwie tamy i zawrócono nurt rzeki. Poza okresem zimowych deszczy w ujściu rzeki znajdowała się tylko woda z oczyszczalni ścieków. Na spotkaniu rady miasta kilku specjalistów zaświadczyło, że rzeka jest martwa i jej uregulowanie nie będzie miało żadnego wpływu na pozostałe ptaki i inne dzikie stworzenia.

I wtedy Mark Capelli, młody absolwent wyższej uczelni, pokazał zdjęcia zrobione wzdłuż rzeki: zdjęcia ptaków mieszkających w nadbrzeżnych zaroślach, piżmaków, zaskrońców i węgorzy rozmnażających się w ujściu rzeki. Kiedy

pokazał zdjęcie młodego pstrąga tęczowego po raz pierwszy schodzącego do morza, wszyscy wstali i zaczęli wiwatować. Tak, kilkadziesiąt tęczaków nadal wpływało do naszej „martwej” rzeki, by się w niej mnożyć.

Plan zagospodarowania został utracony. Daliśmy Markowi miejsce w naszym biurze, skrzynkę pocztową i niewielkie dofinansowanie, by mógł toczyć swoją batalię o rzekę. Kiedy wypłynęły kwestie kolejnych planów zagospodarowania, Przyjaciele Rzeki Ventura pracowali nad tym, by nie dopuścić do ich realizacji, oczyścić wody rzeki i zwiększyć jej przepływ. W rzece i na jej brzegach zaczęła się rozwijać fauna i flora, napłynęły kolejne tęczaki, by się rozmnożyć. Mark nauczył nas dwóch ważnych rzeczy: oddolne inicjatywy mogą mieć duże znaczenie, a zniszczone środowisko naturalne można dzięki ukierunkowanym wysiłkom zrekonstruować. Zainspirowani jego przykładem zaczęliśmy regularnie przekazywać pieniądze niewielkim grupom działającym na rzecz ochrony lub przywrócenia pierwotnego kształtu środowisku naturalnemu, zamiast przekazywać je wielkim organizacjom pozarządowym zatrudniającym liczny personel, mającym znaczące koszty stałe i kontakty z wielkimi korporacjami. W roku 1986 podjęliśmy decyzję o przekazywaniu każdego roku 10 procent naszych zysków tym grupom. Później podwyższyliśmy stawkę do 1 procenta sprzedaży lub 10 procent zysków przed opodatkowaniem, zależnie od tego, która z tych kwot była wyższa. Wypełnialiśmy to zobowiązanie każdego roku, w czasach prosperity i zapaści.

W 1988 roku zainicjowaliśmy naszą pierwszą ogólnonarodową kampanię ekologiczną, wspierając plan deurbanizacji doliny Yosemite. Poprosiliśmy autorów o napisanie kilku tekstów na ten temat, a następnie wydrukowaliśmy je w naszym katalogu i wyeksponowaliśmy w przestrzeni naszych sklepów. W miarę wzrostu naszego zaangażowania przeprowadziliśmy kampanię na rzecz łososia i rewitalizacji rzek, przeciwko GATT i porozumieniom o „wolnym handlu”, przeciwko organizmom modyfikowanym genetycznie, na rzecz projektu ochrony zagrożonych gatunków Wildlands Project, a w Europie przeciwko ciężkiemu transportowi kołowemu w Alpach.

Zdaliśmy sobie również sprawę, że poza rozwiązywaniem tych leżących poza nami kwestii powinniśmy przyjrzeć się naszej firmie i postarać się w mniejszym stopniu przyczynić do zanieczyszczenia środowiska. W 1984 roku zaczęliśmy odzyskiwać makulaturę i przeprowadziliśmy intensywne poszukiwania papieru korzystającej w możliwie największym stopniu z odzysku. Nasz katalog był pierwszym opublikowanym w Stanach Zjednoczonych na papierze z odzysku, więc w pierwszym sezonie zaliczyliśmy totalną wpadkę. Tusz nie trzymał się dobrze papieru, który dopiero co wyszedł z fazy eksperymentów, zdjęcia były rozmazane, a kolory szarobure. Ale tylko w tym pierwszym roku przejścia na papier z odzysku zaoszczędziliśmy 3,5 miliona kilowatogodzin energii elektrycznej i 23 miliony litrów wody; nie zatruliśmy powietrza 24 000 kilogramów zanieczyszczeń, a ziemi 1500 metrów sześciennych śmieci; ocaliliśmy 14 500 drzew. Następnego roku jakość papieru znacznie się poprawiła. Byliśmy pionierami wykorzystania w naszych obiektach pochodzących z odzysku lub znacznie mniej zanieczyszczających środowisko materiałów budowlanych i wykończeniowych. Wspólnie z firmami Wellman i Malden Mills opracowaliśmy poliester z odzysku, który wykorzystywaliśmy w produkcji polarów Synchronilla.

Przez cały czas systematycznie rośliśmy. Pod koniec lat osiemdziesiątych odnieśliśmy tak ogromny sukces w tylu dziedzinach, że zyskaliśmy przekonanie, iż nic nie jest w stanie powstrzymać naszej dalszej ekspansji. Zamierzaliśmy robić dalej to, co do tej pory.

Co firma produkująca odzież na każdą pogodę wie o genetycznie modyfikowanej żywności?

Zbyt mało, podobnie jak inni.

Nawet naukowcy zajmujący się modyfikacjami genetycznymi przyznają, że nie wiedzą wszystkiego. Choć wiadomo tak niewiele o potencjalnych skutkach, wyhodowano tosośia, który rośnie dwukrotnie szybciej niż normalny tosoś, odmianę zboża, w którego każdej komórce znajduje się środek przeciwko szkodnikom, oraz drzewo, które zawiera mniej drzewnika, przez co produkcja pulpy drzewnej jest łatwiejsza. Jak wpłynie to na kondycję ekosystemu i nasze zdrowie, kiedy te nowe gatunki zdziżają lub staną się elementem naszego łańcucha pokarmowego? Nie wiadomo.

Nie powtarzamy błędów, które popełniliśmy w przeszłości z tak niewystarczająco przetestowanymi technologiami jak DDT czy energia jądrowa. Nie znamy zagrożeń płynących z modyfikacji genetycznych. Poznajmy ryzyko, zanim zaczniemy genetycznie modyfikowane organizmy wprowadzać na ogólnosiwiatowy rynek lub zjadać w naszych posiłkach.

Dowiedz się więcej na
www.patagonia.com/enviroaction

patagonia

Zdjęcie: Jim Arneson © 2001 Patagonia Inc.

Nie było to wcale łatwe. Z trudem nadążaliśmy za własnym wzrostem. Ustawicznie brakowało nam przestrzeni biurowej, a możliwości naszych dostawców, banków, wewnętrznych systemów informatycznych i menedżerów okazywały się wciąż niewystarczające. Wyglądało na to, że co kilka lat jesteśmy zmuszeni kupować nowe, potężniejsze serwery. Nawet teraz nie korzystam z komputerów i nie interesują mnie elektroniczne zabawki, ale pewnego dnia pomyślałem, że powinienem przynajmniej przejść się do serwerowni i zobaczyć nasz nowy IBM System 38, nazywany przez wszystkich Roscoe. Popatrzyłem na tę wielką, metalową rzecz i wykrzyknąłem: „Zapłaciłem za to ćwierć miliona dolarów!”.

„Nie – powiedział jeden z menedżerów – to tylko klimatyzacja. Roscoe jest tam”.

Malinda i ja często kłóciliśmy się z naszymi menedżerami o bardziej ograniczony, „naturalny” wzrost, zwłaszcza w hurcie. Naciskaliśmy jednak na tych samych menedżerów, by rozwijali sprzedaż detaliczną i wysyłkową, by zbudować bardziej bezpośrednie więzi z klientami i rozwijać rynki międzynarodowe, dzięki czemu firma zachowa równowagę w okresie zapaści na rynku krajowym. Naciskaliśmy również na tworzenie nowych, dedykowanych wybranym sportom kolekcji odzieży i w 1989 roku oferowaliśmy zaawansowane technologicznie kurtki dla wspinaczy, narciarzy, kajakarzy, wędkarzy i żeglarzy, a także ciepłe bluzy i bieliznę dla osób uprawiających wszystkie rodzaje sportów na świeżym powietrzu. Mimo to źródłem wzrostu była przede wszystkim mniej specjalistyczna odzież, którą sprzedawaliśmy w większości kanałami hurtowymi. Nowe linie produktów przeznaczonych do uprawiania konkretnych sportów przesładowały problemy z jakością, terminowością dostaw i sprzedażą. Generalnie okres „wylęgania się” nowego produktu wydłużył się z roku do dwóch lat.

Przyczyną pierwszego dużego kryzysu firmy nie była słabnąca sprzedaż, ale kłopoty prawne. Pod koniec lat osiemdziesiątych Chouinard Equipment, którego nadal byliśmy właścicielami, został kilkakrotnie pozwany. Nie chodziło o wadliwy sprzęt ani o wspinaczy. Pozwała nas osoba myjąca okna, hydraulik, pracownik obsługi planu i ktoś, kto złamał nogę w kostce podczas zawodów w przeciąganiu liny, w których użyto naszej liny. Podstawą każdego pozwu było nieprawidłowe ostrzeżenie. Innymi słowy, oskarżono nas o to, że nie ostrzeżliśmy właściwie naszych klientów o niebezpieczeństwach związanych z wykorzystaniem naszego sprzętu w sposób, którego nie byliśmy w stanie przewidzieć. Potem pojawił się znacznie poważniejszy pozew złożony przez rodzinę prawnika, który zginął w wyniku niewłaściwego wpięcia się w jedną z naszych uprząży w szkółce wspinaczki.

Pozywające nas osoby były przekonane, że Chouinard Equipment i Patagonia to jedna i ta sama firma, a ponieważ Patagonia jest w tak świetnej formie, mogą ją bez problemu wydoić. Nasza firma ubezpieczeniowa odmówiła toczenia walki w sądzie i poszła na ugodę pozasądową. W ciągu roku nasze składki ubezpieczeniowe wzrosły o 2000 procent. W końcu Chouinard Equipment ogłosił upadłość i zwrócił się o ochronę przed wierzycielami, dzięki czemu pracownicy zyskali czas na zgromadzenie kapitału pozwalającego wykupić spółkę. Wykupili wszystkie aktywa, przenieśli firmę do Salt Lake City i zbudowali własną firmę Black Diamond Ltd., która do dziś produkuje najlepszy sprzęt wspinaczkowy i narciarski do jazdy poza trasami.

Kiedy nie angażowały nas akurat spory sądowe, bezsenne noce zapewniały nam oddziały zagraniczne. W początkach niepewnej działalności w Europie nękały nas ciągłe straty. Nie udawało się nawiązać dobrych relacji z li-

cencjobiorcami i dystrybutorami, nie sprawdzili się pierwsi menedżerowie europejskich i japońskich oddziałów. Kris McDivitt uznała, że działalność firmy wymaga fachowych umiejętności biznesowych, do czego potrzebny jest dyrektor zarządzający z prawdziwego zdarzenia, więc go zatrudniliśmy, a Kris skoncentrowała się na zarządzaniu marką i wizerunkiem firmy.

Uznaliśmy, że sklepy detaliczne w najważniejszych miastach i rejonach wypoczynkowych są kluczowe dla zapewnienia naszej obecności w świadomości klientów zarówno w kraju, jak i za granicą. W roku 1987 otworzyliśmy nasz pierwszy europejski sklep w Chamonix we Francji będący mekką alpinistów. Dwa lata później uruchomiliśmy sklep w Tokio. Systematycznie otwieraliśmy kolejne sklepy w Stanach Zjednoczonych – dwa sklepy rocznie po 1986 roku, kiedy to po raz pierwszy wyprawiliśmy się poza Venture, by otworzyć sklep w San Francisco. Większość naszych sklepów od początku odnosiła sukcesy.

Więcej problemów przeżywał dział sprzedaży wysyłkowej, głównie dlatego że nie posługiwaliśmy się uznaną w tej branży strategią kupowania list adresów i wysyłania ludziom „nowych” katalogów, w których zmieniała się jedynie okładka. Działaliśmy w ramach tych ograniczeń przez większą część dekady, nie będąc w stanie wymyślić skutecznej alternatywy. Problemów przysparzał nam brak umiejętności efektywnego zarządzania zapasami magazynowymi. Gromadziliśmy zapasy aż do końca sezonu, potem kierowaliśmy nadwyżki z powrotem do działu sprzedaży hurtowej, który musiał upłynnić towar na coraz większych z każdym rokiem wyprzedach.

Sprzedaży hurtowej udawało się unikać części nadwyżek typowych dla tego kanału. Odmawialiśmy sprzedaży w sieciach handlowych, które pukały do naszych drzwi. Zmniejszyliśmy liczbę dystrybutorów o połowę, angażując się mocniej w relacje z tymi najbardziej oddanymi i lojalnymi. Sprzedaż hurtowa cały czas polegała jednak w dużej mierze na wzroście generowanym przez ograniczoną, głównie niespecjalistyczną część naszej oferty. Trudno było sprzedawać naszą odzież dla wędkarzy, kajakarzy i żeglarzy, konkurując ze specjalistycznymi firmami cieszącymi się renomą wśród klientów. Obawialiśmy się, że zdążamy w stronę rozmiękczonego wizerunku dostawcy odzieży sportowej.

Aby wskrzesić atmosferę przedsiębiorczości, która panowała w Chouinard Equipment, podzieliliśmy nasz asortyment na osiem kategorii i wynajęliśmy do zarządzania nimi ośmiu przywódców. Każdy z nich był odpowiedzialny za rozwój własnej linii, jej marketing, gospodarkę magazynową, kontrolę jakości i koordynację z trzema kanałami sprzedaży: hurtowym, wysyłkowym i detalicznym. W 1990 roku dostosowaliśmy plany finansowe i produkcyjne do przewidywanego 40-procentowego wzrostu. Zatrudniliśmy na poczet planowanego wzrostu kolejnych sto osób, by uniknąć spiętrzenia zadań w późniejszym terminie. Aby zrobić im miejsce, rozbudowaliśmy część starej rzeźni.

Z perspektywy czasu widzę, że popełniliśmy wszystkie błędy rozwijającej się firmy. Nie przeszkoliliśmy właściwie nowych liderów, a zarządzanie firmą z ośmioma autonomicznymi działami produktowymi i trzema kanałami dystrybucji przekroczyło umiejętności zarządu. Nigdy nie stworzyliśmy mechanizmu zachęcania ich do współpracy w sposób, który pozwoliłby utrzymać w polu widzenia cele całego przedsiębiorstwa.

Musielismy porzucić część naszych planów. Nikt nie potrafił ułożyć kostki Rubika, na której ścianki składały się linie produktowe dedykowane konkretnym rynkom i złożona sieć dystrybucji. Schematy organizacyjne wyglądały jak

krzyżówka z weekendowej gazety i były publikowane z podobną częstotliwością. W ciągu pięciu lat firma była pięciokrotnie restrukturyzowana. Każdy plan był gorszy od poprzedniego.

W pewnym momencie uznaliśmy, że potrzebna jest zmiana perspektywy. Ja, Malinda, nasz dyrektor zarządzający i dyrektor finansowy udaliśmy się po poradę do uznanego konsultanta. Skontaktowaliśmy się z doktorem Michaelem Kamim, który planował strategię IBM i przeprowadził całkowitą reorganizację Harleya-Davidsona. Aby się z nim zobaczyć, wszyscy poleciliśmy na Florydę. Doktor Kami był drobnym, brodatym siedemdziesięcioletkiem o piskliwym głosie, w którym pobrzmiwał mocny akcent, kipiącym ogromną ilością niespożytej energii. Mieszkał na ogromnym jachcie i nosił kapitańską czapkę i rozpiętą koszulę z pagonami.

Oznajmił, że zanim zgodzi się nam pomóc, chciałby od nas usłyszeć, co właściwie robimy w biznesie. Opowiedziałem mu historię firmy i wyjaśniłem, że uważam się za rzemieślnika, któremu przypadkiem udało się rozwinąć dużą, odnoszącą sukcesy firmę. Powiedziałem mu, że moim marzeniem zawsze było zarobienie takiej sumy, bym mógł pożeglować na morza południowe w poszukiwaniu idealnej fali i perfekcyjnego łowiska. Wyjaśniliśmy mu, że powodem, dla którego nie sprzedaliśmy naszej firmy i nie przeszliśmy na emeryturę, był nasz pesymistyczny ogląd świata, który wydawał się zmierzać w niewłaściwym kierunku i za który czuliśmy się odpowiedzialni, mając przekonanie, że posiadamy zasoby umożliwiające zainicjowanie pozytywnych zmian. Opowiedzieliśmy mu o naszym programie dotacji do grup ekologicznych aktywistów, przekazaniu miliona dolarów tylko w zeszłym roku na rzecz ponad dwustu organizacji i o tym, że naszą kluczową motywacją do dalszego prowadzenia działalności komercyjnej było zarabianie pieniędzy, które będziemy mogli rozdać.

Doktor Kami zamyślił się i po chwili powiedział: „Myślę, że to stek bzdur. Gdybyś mówił poważnie o rozdawaniu pieniędzy, sprzedałbyś firmę za jakieś sto milionów dolarów, zostawił sobie kilka milionów, a za resztę założył fundację. Mógłbyś zainwestować całość kwoty i każdego roku rozdawać sześć do ośmiu milionów dolarów. A gdybyś sprzedał swoją firmę właściwemu kupcowi, ten prawdopodobnie kontynuowałby twój program dotacji, bo to dobra reklama”.

Moi menedżerowie zaprotestowali z oburzeniem.

„A czym się martwicie? – spytał doktor Kami, zwracając się w ich stronę. – Jesteście młodzi. Znajdźcie inną pracę!” Powiedziałem, że boję się, co stałoby się z firmą, gdybym ją sprzedał.

„Więc może oszukujesz sam siebie – odparł – co do powodów, dla których prowadzisz działalność gospodarczą?”

Czuliśmy się tak, jakby jakiś mistrz zen przywalił nam kijem po głowie, ale nie wyszliśmy z tego spotkania oświeceni, lecz raczej jeszcze bardziej zdezorientowani.

Nadal zastanawiałem się, dlaczego tak naprawdę prowadzę firmę, kiedy w 1991 roku, po latach wzrostu na poziomie 30–50 procent rocznie i próbach zjedzenia całego tortu, Patagonia doszła do ściany. Kraj pogrzyżył się w recesji i wzrost, na który liczyliśmy i pod kątem którego zwiększaliśmy stany magazynowe, zatrzymał się. Kryzys sprzedaży polegał nie na jej spadku w stosunku do poprzedniego roku, lecz wzroście, który wynosił „zaledwie” 20 procent! Niedobór 20 procent prawie nas dobił. Dystrybutorzy odwoływali zamówienia, a nasze stany magazynowe zaczęły niepokojąco rosnać. Dział wysyłkowy i oddziały zagraniczne obniżały prognozy sprzedaży i odsyłały towary. W takim stopniu, w jakim było

to możliwe, ograniczyliśmy produkcję wiosną i jesienią. Zamroziliśmy rekrutację i ograniczyliśmy delegacje. Zawiesiliśmy opracowywanie nowych produktów i porzuciliśmy linie produktowe, które słabo się sprzedawały.

Kryzys szybko się pogłębiał. Nasz główny pożyczkodawca, Security Pacific Bank, sam był w kłopotach finansowych i drastycznie zmniejszył naszą linię kredytową – dwukrotnie w ciągu kilku miesięcy. Aby zmieścić się w nowych limitach, musieliśmy radykalnie ograniczyć wydatki. Planowaliśmy zamknięcie naszych biur i salonów sprzedaży w Londynie, Vancouver i Monachium. Zwolniliśmy naszego dyrektora zarządzającego i dyrektora finansowego i przywróciliśmy Kris McDivitt na stanowisko dyrektora zarządzającego. Ściągnęliśmy odpowiedzialnego za Europę Alaina Devoldere’a, by tymczasowo pełnił funkcję dyrektora operacyjnego.

Nigdy nie zwalnialiśmy ludzi wyłącznie dla obniżenia kosztów stałych. W gruncie rzeczy nigdy nikogo nie zwolniliśmy z jakichkolwiek powodów. Firma nie tylko przypominała wielopokoleniową rodzinę, ale dla wielu osób była rodziną, ponieważ zawsze zatrudnialiśmy przyjaciół, ich krewnych i rozmaitych dalszych znajomych. Mężowie i żony, matki i synowie, siostry i bracia, kuzyni i powinowaci pracowali wspólnie lub w innych działach. Perspektywa zwolnień nie jest przyjemna w żadnej firmie, ale nam po prostu nie mieściła się w głowie i w miarę, jak stawała się coraz bardziej realna, napięcie stawało się nie do zniesienia.

Rozważaliśmy takie alternatywy jak obniżenie płac i wymiaru etatów, ale w końcu uznaliśmy, że tylko zwolnienia pozwolą rozwiązać problem, do którego powstania sami się przyczyniliśmy; szykując się do kolejnego skoku, zatrudniliśmy zbyt wielu ludzi, którzy teraz mieli zbyt mało pracy do wykonania. W Czarną Środę, 31 lipca 1991 roku, zwolniliśmy 120 pracowników, czyli 20 procent załogi. Był to z pewnością najczarniejszy dzień w historii firmy.

Zdałem sobie sprawę, że nasz kryzys był odbiciem sytuacji panującej na całym świecie. W raporcie o stanie świata opublikowanym przez World Watch Institute w 1991 roku można było przeczytać: „Z produktem rocznym na poziomie 20 bilionów dolarów światowa gospodarka wytwarza w ciągu 17 dni tyle, ile wytwarzano w ciągu całego roku na przełomie XIX i XX wieku. Działalność gospodarcza przekroczyła wiele lokalnych, regionalnych i globalnych ograniczeń, powodując rozprzestrzenianie się obszarów pustynnych, zakwaszanie lasów i jezior i wzrost emisji gazów cieplarnianych. Jeśli wzrost będzie nadal postępował w tempie poprzednich dekad, załamanie systemu gospodarki globalnej jest tylko kwestią czasu”.

Nasza firma przekroczyła swoje zasoby i ograniczenia. Staliśmy się zależni, niczym globalna gospodarka, od wzrostu, którego tempa nie byliśmy w stanie utrzymać. Lecz jako mała firma nie mogliśmy zlekceważyć tego problemu, udając, że go nie ma. Zostaliśmy zmuszeni do ponownego przemyślenia naszych priorytetów i wprowadzenia nowych zwyczajów. Musieliśmy zacząć łamać zasady.

Zabrałem kilkunastu najlepszych menedżerów do Argentyny, na wyprawę na smagane wiatrem zbocza prawdziwej Patagonii. Wędrując po dzikich pustkowiach, zadawaliśmy sobie pytanie, dlaczego jesteśmy w biznesie i jaką firmą ma być Patagonia. Firmą, której sprzedaż przekroczy miliard dolarów? W porządku, ale nie jeśli miałoby to oznaczać produkowanie rzeczy, z których nie bylibyśmy dumni. Zastanawialiśmy się również nad tym, co możemy zrobić, by ograniczyć degradację środowiska naturalnego, której źródłem jesteśmy jako firma. Rozmawialiśmy o wspólnych nam wartościach i kulturze organizacyjnej, która przyciągnęła nas wszystkich do Patagonii, a nie do innej firmy.

Po powrocie powołaaliśmy naszą pierwszą radę nadzorczą złożoną z zaufanych przyjaciół i doradców. Jednym z nich był pisarz i zaangażowany ekolog Jerry Mander. Na jednej z naszych rad nadzorczych, kiedy próbowaliśmy ująć w słowa misję i wartości, Jerry samotnie oddalił się w porze lunchu. Wrócił ze znakomicie napisanym artykułem.

Wiedzieliśmy, że niekontrolowany wzrost naraził na ryzyko wartości leżące u podstaw dotychczasowego sukcesu firmy. Te wartości nie mieściły się w podręcznikach oferujących łatwe rozwiązania. Potrzebowaliśmy inspirujących, filozoficznych wskazówek, dzięki którym mielibyśmy pewność, że zawsze stawiamy sobie właściwe pytania i znajdujemy właściwe odpowiedzi. Określiliśmy je mianem filozofii, opracowując taką filozofię dla każdego z naszych najważniejszych działów i obszarów działania.

Oto, co przedstawił Jerry Mander radzie nadzorczej tego dnia:

NASZE WARTOŚCI

Wychodzimy z założenia, że życie na Ziemi znalazło się w punkcie zwrotnym, a przetrwanie gatunków coraz częściej będzie przedmiotem poważnej publicznej debaty. Tam, gdzie przetrwanie gatunków nie stanie się przedmiotem troski, będzie nią jakość ludzkiego życia i pogarszająca się kondycja świata naturalnego znajdująca odzwierciedlenie w spadku różnorodności biologicznej, kulturowej i zdolności naszej planety do podtrzymywania życia.

Przyczyny tej sytuacji tkwią w podstawowych wartościach gospodarki globalnej, włączając w to wartości wielkich korporacji. Wśród problematycznych wartości korporacji należy wymienić przede wszystkim dążenie do ekspansji i krótkoterminowych zysków, które zyskują prymat nad jakością, kondycją planety i zamieszkujących ją ludzi oraz pomyślnością wspólnot lokalnych.

Podstawowe cele naszego przedsiębiorstwa to działanie w pełnej świadomości powyższych uwarunkowań i próba przeorganizowania wartości korporacyjnych oraz wytwarzanie produktów poprawiających jakość ludzkiego życia i stan naszej planety.

Aby uzyskać pożądane zmiany, będziemy podejmować decyzje operacyjne na podstawie poniższego katalogu wartości. Ich kolejność nie ma znaczenia; wszystkie są równie ważne. Reprezentują „ekologię” wartości, które muszą być akcentowane w działalności gospodarczej, a które mogą ograniczyć kryzys społeczny i ekologiczny naszych czasów.

- Wszystkie decyzje są podejmowane przez firmę w kontekście załamania równowagi środowiska naturalnego. Musimy dołożyć wszelkich starań, by nasza działalność nie przyczyniała się do dalszego zanieczyszczenia środowiska. Kiedy tylko to możliwe, nasze działania muszą służyć zmniejszeniu rozmiarów problemu. Nasze działania w tej sferze będą przedmiotem nieustannej oceny i sednem procesu dążenia do doskonałości.
- Największą uwagę zwracamy na jakość produktów określaną w kategoriach trwałości, minimalnego zużycia zasobów naturalnych (włączając w to materiały, energię i transport), wielofunkcyjności i urody wpływającej z funkcjonalności idealnie zaspokajającej potrzeby użytkowników. Jedną z podzielanych przez nas wartości nie jest w szczególności przykładanie wagi do przemijającej mody.
- Rada nadzorcza i zarząd uznają, że częścią pozostającego w równowadze środowiska są prężnie działające społeczności. Uważamy się za niezbywalną część społeczności obejmującej naszych pracowników, społeczności, w których żyjemy, naszych dostawców i klientów. Uznajemy naszą odpowiedzialność za wszystkie te relacje i podejmujemy decyzje, mając na względzie ich dobro. Zgodnie z naszą polityką zatrudniamy ludzi, którzy dzielą wartości tej firmy i jednocześnie przyczyniają się do współtworzenia środowiska pracy zróżnicowanego etnicznie i kulturowo.
- Nie uznajemy tego za priorytet, ale dążymy do osiągnięcia zysku z naszej działalności. Wzrost i ekspansja nie są jednak wartościami, które w tej korporacji uznajemy za kluczowe.
- Aby ograniczyć negatywny wpływ naszej działalności na środowisko naturalne, nakładamy na siebie roczny podatek w wysokości jednego procenta sprzedaży brutto lub dziesięciu procent zysku, zależnie od tego, która z tych kwot okaże się wyższa. Cała suma tego podatku będzie przekazywana społecznościom lokalnym i grupom aktywistów zajmujących się ochroną środowiska.
- Na wszystkich poziomach hierarchii – od rady nadzorczej przez zarząd do pracowników firmy – Patagonia zachęca do aktywnego działania na rzecz urzeczywistnienia naszych wartości. Obejmuje to działania mające wpływ na szerszą społeczność dużych korporacji, które mają doprowadzić do zmiany ich wartości i postaw; oraz finansowe i osobiste wsparcie oddolnych inicjatyw i ogólnokrajowych kampanii, których celem jest rozwiązanie problemów leżących u podłoża społecznej i ekologicznej zapaści.
- W naszych wewnętrznych działaniach zarząd i wysocy rangą menedżerowie będą pracować jako grupa, dbając o zachowanie maksymalnej transparentności. Obejmuje to politykę „otwartej książki”, która ułatwia pracownikom udział w procesie decyzyjnym, przy zachowaniu prywatności i „tajemnicy handlowej”. Na wszystkich poziomach działalności korporacyjnej zachęcamy do otwartej komunikacji, atmosfery współpracy i maksymalnej prostoty, dążąc jednocześnie do zachowania dynamizmu i innowacyjności.

Y.C.

Kiedy menedżerowie zastanawiali się, jakie kroki przedsięwziąć, by rozwiązać kryzys sprzedaży i płynności gotówkowej, ja zacząłem prowadzić tygodniowe seminaria dla pracowników z zakresu tej świeżo spisanej filozofii. Zabieraliśmy autobus wypełniony pracownikami w miejsca takie jak Yosemite czy Marin Headlands powyżej San Francisco, rozstawialiśmy obóz i gromadziliśmy się pod drzewami, żeby porozmawiać. Celem było przekazanie każdemu pracownikowi firmy naszych wartości i zasad etycznych związanych z ochroną środowiska i prowadzeniem działalności gospodarczej. Kiedy zasoby gotówki stopniały w końcu tak bardzo, że nie mogliśmy sobie pozwolić już nawet na wynajem autokaru, rozbiliśmy obóz w miejscowym lesie Los Padres National Forest i tam kontynuowaliśmy szkolenia.

Rozumiem teraz, że próbowałem przekazać mojej firmie w okresie kryzysu wiedzę, którą zdobyłem jako człowiek, wspinacz, surfer, kajakarz i wędkarz. Zawsze starałem się żyć prosto i w 1991 roku, wiedząc to, co wiedziałem, na temat stanu środowiska naturalnego, zacząłem zjadać więcej produktów znajdujących się niżej w łańcuchu pokarmowym oraz ograniczać zakupy i zużycie dóbr materialnych. Uprawiając ryzykowne sporty, odebrałem kolejną cenną lekcję: nigdy nie przekraczaj granic swoich możliwości. Starasz się przesunąć granice i żyjesz dla tych chwil na krawędzi, ale nie przeholowujesz. Nie możesz się oszukiwać; musisz znać swoje silne i słabe strony i żyć na miarę swoich możliwości. Ta sama prawda ma zastosowanie w biznesie. Im wcześniej firma próbuje być czymś, czym nie jest, im wcześniej próbuje zagarnąć wszystkie możliwe rynki, tym szybciej ginie.

Przez wiele lat studiowałem filozofię zen. W łucznictwie zen usuwasz z pola widzenia cel – trafienie w środek tarczy – i zamiast tego koncentrujesz się na wszystkich ruchach składających się na wypuszczenie strzały z łuku. Ćwiczysz ustawienie, sięganie w tył i płynne wyciągnięcie strzały z kołczanu, zakładanie jej na cięciwę, kontrolę oddechu i wreszcie wysyłasz strzałę w powietrze. Jeśli doprowadziłeś wszystkie elementy do perfekcji, strzała nieuchronnie trafi do celu. Ta sama filozofia obowiązuje w przypadku wspinaczki górskiej. Jeśli skoncentrujesz się na procesie wspinaczki, dotrzesz na szczyt. Jak się okazało, idealnym miejscem do wprowadzenia w życie filozofii zen jest świat biznesu.

Kiedy prowadziłem dla naszych pracowników szkolenia z filozofii Patagonii, nie miałem jeszcze pojęcia, w jaki sposób wydobędziemy firmę z kryzysu, w którym była pogrążona. Wiedziałem jednak, że utraciliśmy równowagę i musimy wziąć przykład nie z amerykańskich korporacji, lecz z Irokezów planujących w perspektywie siedmiu pokoleń. Częścią procesu podejmowania decyzji w plemieniu Irokezów jest osoba, która reprezentuje siedem pokoleń przyszłości. Jeśli Patagonia miała wyjść z kryzysu, musieliśmy zacząć podejmować wszystkie decyzje tak, jakbyśmy mieli prowadzić działalność gospodarczą przez następnych 100 lat. Musieliśmy rosnąć w tempie dającym się utrzymać w tym okresie.

Podczas prowadzenia zajęć znalazłem prawdziwą odpowiedź na pytanie doktora Kami. Po trzydziestu pięciu latach zrozumiałem, co robię w biznesie. To prawda, chciałem przekazywać pieniądze na ochronę środowiska. Bardziej jednak chciałem zbudować w Patagonii model działania, który mógłby posłużyć za wzór innym firmom poszukującym możliwości długofalowego działania z poszanowaniem środowiska naturalnego, podobnie jak nasze haki i czekanymy stały się wzorcem dla innych producentów sprzętu wspinaczkowego. Prowadząc zajęcia, przypomniałem sobie,

jak doszło do tego, że rozpocząłem działalność gospodarczą, że wracałem z gór, kipiąc pomysłami na udoskonalenie sprzętu i ubrań, których używałem. Zdałem sobie sprawę, w jakim stopniu Patagonię jako firmę napędzało dążenie do osiągnięcia najwyższej jakości w zgodzie z klasycznym wzornictwem. Wytwarzaliśmy produkty, w których niezbędny był każdy szew i każdy element każdej bluzy, kurtki czy pary spodni.

W roku 1991 dokonaliśmy energicznej zmiany kursu. Z dnia na dzień staliśmy się firmą znacznie bardziej skoncentrowaną na celu i trzeźwo myślącą, która świadomie ograniczyła swój wzrost, oszczędnie wydawała pieniądze i z rozmysłem podejmowała kolejne decyzje. W ciągu trzech lat wyeliminowaliśmy kilka szczebli zarządzania, zgromadziliśmy zapasy magazynowe w jednym systemie i objęliśmy kanały sprzedaży systemem centralnej kontroli. Ujęcie naszej filozofii w słowa i wspólne doświadczenie uczestnictwa w zajęciach odegrało ogromną rolę w procesie zmian. Słyszałem, że mądrzy inwestorzy i bankierzy nie ufają firmom, które nie dowiodą własnej siły, przechodząc swój pierwszy, duży kryzys. Jeśli to prawda, przeżyliśmy to.

Cieszę się, że nie poszedłem za radą doktora Kami. Gdybym sprzedał firmę i zainwestował pieniądze w akcje, być może nie zostałyby mi dziś wiele do rozdania ekologicznym aktywistom. Gdybym nie został w biznesie, nigdy nie zrozumiałbym – a była to bolesna lekcja – podobieństwa łączącego niedający się utrzymać w dłuższej perspektywie wzrost Patagonii i dążenie do ekspansji całej naszej gospodarki.

W roku 1992 magazyn „Inc.” opublikował negatywny tekst na temat Patagonii. Artykuł zamykał ustęp kwestionujący nasze szanse przetrwania kolejnych lat: „Yvon Chouinard zachwala swoją firmę jako wzór do naśladowania w przyszłości, lecz być może jej czas już minął”.

No cóż, przetrwaliśmy przełom wieków i można powiedzieć, że radziliśmy sobie całkiem nieźle. Przy kontrolowanym wzroście na poziomie 5 procent rocznie nie tylko czerpaliśmy zyski z naszej pracy, ale również otrzymaliśmy wiele nagród za nasze biznesowe priorytety. Magazyn „Working Mothers” umieścił nas na liście „100 firm najbardziej przyjaznych pracującym matkom”, a „Fortune” – na liście „100 najlepszych pracodawców”. Nasz katalog i strona internetowa otrzymały dwadzieścia złotych i srebrnych nagród magazynu „Catalog Age”. W 2004 roku Patagonia uplasowała się na czternastym miejscu w rankingu „25 najlepszych przedsiębiorstw średniej wielkości” prowadzonym przez instytut Great Place to Work oraz Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

W 1994 roku opracowaliśmy nasz pierwszy wewnętrzny raport ekologiczny i z zamówionej analizy cyklu życia czterech najczęściej wykorzystywanych przez nas włókien – bawełny, wełny, poliestru i nylonu – dowiedzieliśmy się, że najbardziej szkodliwa dla środowiska jest uprawiana na skalę przemysłową bawełna. Wiosną 1996 roku wszystkie bawełniane ubrania Patagonii były produkowane z bawełny uprawianej ekologicznie. Rok później wprowadziliśmy na rynek gładkie T-shirty z ekologicznej bawełny o nazwie Beneficial T. W 1993 roku jako pierwsi zaczęliśmy produkować kurtki Synchronilla z włókien będących produktem odzysku poliestru pochodzącego z butelek po napojach gazowanych.

Również w 1997 roku założyliśmy firmę Water Girl Inc., która zajęła się produkcją damskiej odzieży do uprawiania surfingu i sportów wodnych. Wypuściliśmy na rynek kolekcję ubrań do wspinaczki skałkowej o nazwie Rhythm. Te dwie marki razem z Capilene stanowią najszybciej rosnące obszary biznesu.

W roku 2004 rozpoczęliśmy pracę nad czymś, co nazwaliśmy Ocean Initiative. Uznaliśmy, że przyszłością Patagonii jest równowaga między odzieżą do wspinaczki a produktami przeznaczonymi dla miłośników sportów wodnych. Wtedy też mieliśmy około dwudziestu sklepów firmowych w Stanach Zjednoczonych i kolejnych piętnaście w Europie i Japonii. Większość sklepów mieściła się w starych, wolnostojących budynkach ocalonych w ten sposób przed rozbiórką. Zbudowaliśmy magazyn w Reno w stanie Nevada, który jest majstersztykiem, jeśli chodzi o oszczędność energetyczną, i trzypiętrowy budynek biurowy w Venturze zbudowany z materiałów w 95 procentach pochodzących z odzysku.

Bardziej jednak niż ze sprzedaży czy jakiegokolwiek kolekcji produktów jesteśmy dumni z tego, że od 1985 roku przekazaliśmy 22 miliony dolarów gotówką i w naturze organizatorom oddolnych inicjatyw z zakresu ochrony środowiska. Mierzymy nasz sukces liczbą zagrożeń, które udało się oddalić: niewyciętych starodrzewów, kopalni, które nie powstały na obszarach dzikiej przyrody, nierozpylonych toksycznych pestycydów. Oczekujemy namacalnych rezultatów naszego wsparcia: rozebrania siejących spustoszenie zapór wodnych, rewitalizacji rzek i wciągnięcia ich na listę obszarów chronionych, tworzenia parków narodowych i krajobrazowych. Nie przypisujemy sobie zasług; finansowaliśmy jedynie aktywistów walczących na pierwszej linii. Patagonia dostarczyła funduszy załączkowych lub sfinansowała w większości wiele z tych inicjatyw i zwycięstw.

Na szczęście historia Patagonii od czasu kryzysu w latach 1991–1992 do dzisiaj nie dostarcza wielu ciekawych momentów. Pisząc „ciekawych”, myślę o chińskiej klątwie: „Obyś żył w ciekawych czasach”. Najpoważniejsze problemy w dużej mierze zostały rozwiązane i nie przechodziliśmy już kryzysów z wyjątkiem tych, które zostały wymyślone przez zarząd, by utrzymać firmę w stanie czujnej gotowości. W sokołnictwie używa się terminu „jarak” na określenie kondycji ptaka przegłodzonego, ale nie osłabionego, niezwykle czujnego i gotowego do łowów; w takim stanie chcieliśmy utrzymać nasze firmy. Przez wszystkie te lata próbowaliśmy prowadzić działalność na miarę deklaracji naszej misji: „Wytwarzaj najlepsze produkty, nie niszcząc niepotrzebnie środowiska naturalnego, i wykorzystuj biznes do tego, by inspirować i wdrażać rozwiązania będące odpowiedzią na kryzys ekologiczny”.