



浙江财经大学

2025-2026 学年第 1 学期
《企业管理专题》课程期末论文

题目：从“股东至上”到“地球至上”：基于 Patagonia “地球股东”模式的案例研究

学生姓名 王锦萱

学 号 230110890330

班 级 23 数智管理

目录

1 引言	3
2 文献综述与分析框架	5
2.1 企业产权理论	5
2.2 委托-代理理论的发展与在新情境下的挑战	5
2.3 使命驱动型企业的治理演进与本文定位	6
2.4 研究空白与本文分析框架	7
3 使命的制度化	8
3.1 变革的起源	8
3.2 核心设计	9
3.3 理论内涵	10
4 张力的管理化	10
4.1 新型委托-代理关系的生成	10
4.2 张力爆发	11
4.3 张力的调适	12
4.4 张力场的延伸	12
5 实践检验、理论启示与可持续性挑战	13
5.1 实践检验	13
5.2 理论启示	14
5.3 边界与挑战	15
6 结语	16
参考文献	17

从“股东至上”到“地球至上”： 基于 Patagonia “地球股东” 模式的案例研究

内容摘要：本文以 Patagonia 2022 年“地球股东”产权变革为案例，结合 2024 年重组裁员等后续冲突，构建“产权结构-代理关系-全球实践”三层分析框架，探讨使命驱动型企业的治理逻辑。研究发现，Patagonia 通过法律工具实现的“使命产权化”重构了企业剩余权利归属，并催生出以“张力管理”为核心的新型委托-代理关系，但其全球化运营仍面临理念耗散与代理成本等挑战。研究为产权与委托-代理理论在使命导向组织中的拓展提供了关键实证，也为超越股东至上的治理范式提供了制度参照。

关键词：产权理论；委托代理理论；使命驱动型企业；公司治理

Abstract: Taking Patagonia's 2022 "Earth as shareholder" property right reform as a case and combining it with subsequent conflicts such as the 2024 restructuring and layoffs, this paper constructs a three - level analytical framework of "property right structure - agency relationship - global practice" to explore the governance logic of mission - driven enterprises. The study finds that Patagonia's "mission property rightization" realized through legal tools reconstructs the ownership of enterprise residual rights and gives rise to a new type of principal - agent relationship centered on "tension management". However, its global operation still faces challenges such as concept dissipation and agency costs. This research provides key empirical evidence for the expansion of property right and principal - agent theories in mission - oriented organizations and also offers an institutional reference for the governance paradigm beyond shareholder primacy.

Keywords: Property Right Theory; Principal - Agent Theory; Mission - Driven Enterprise; Corporate Governance

1 引言

“地球现在我们唯一的股东。”2022 年 9 月，美国户外品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）创始人伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）在公开信中写下的这句话，在全球商业界引发了巨大回响。

这并非一句博眼球的营销口号，而是一场触及企业制度核心的产权革命：公司将估值约 30 亿美元的 98% 股权赠与环保非营利组织 Hold-fast Collective，剩余 2% 带投票权的股份转入 Patagonia Purpose Trust 信托基金。该信托的唯一使命是永续守护公司的环保价值观。自此，这家年营收超 15 亿美元、利润丰厚的企业，所有扣除必要再投资后的利润彻底脱离私人资本循环，永久性定向用于应对环境危机与生态保护。

这一变革的理论意义远超普通慈善捐赠，本质上是对现代企业制度根基的精准解剖与重构。Patagonia 长期以来便是“商业与使命共生”的悖论集合体：它以顶尖产品创新驱动增长，既是摇粒绒与排骨羽绒服的发明者，却在 2011 年刊登“不要买这件夹克”的广告，直指消费主义对环境的伤害；它是全球最具号召力的户外品牌之一，创始人乔伊纳德却始终抗拒“商人”标签，将公司上市斥为“会牺牲长期活力与社会责任的巨型灾难”；它追求商业可持续性以维持运营根基，却坚持将年营收的 1% 作为“地球税”捐赠环保组织，最终通过产权变革彻底切断利润与资本所有者的私人绑定。这些看似矛盾的选择，持续挑战着“企业必须以股东利润最大化为唯一目标”的资本主义核心逻辑。



图 1 美国户外品牌 Patagonia 的“DON'T BUY THIS JACKET”环保营销

值得注意的是，Patagonia 的使命坚守并非始于 2022 年的产权变革，而是贯穿其半个多世纪的发展历程。从早期推动有机棉在户外服饰中的应用，到 Worn Wear 项目通过衣物修复、旧物交换构建循环消费生态，再到数十年如一日践行 1% 地球税制度，这些实践早已将环保理念嵌入企业运营的毛细血管，为最终的产权革命奠定了理念与实践基础。而 2024 年的重组裁员事件，更让这一模式的“商业生存”与“使命纯粹”张力集中爆发。

因此，本研究认为 Patagonia 的案例提供了一个独特的实验视角。它迫使我们追问：当企业通过法律工具将产权终极归属从“资本股东”重置为“环保使命”时，以产权为基础的委托-代理关系、权力制衡机制将发生何种结构性变革？传统产权理论与委托-代理理论能否解释这种“使命优先”的组织形态，其理论边界是否需要突破？新型治理结构如何平衡“商业可持续”与“使命纯粹性”的固有张力，又如何应对全球化运营中的理念耗散与代理成本挑战？

本研究以 Patagonia 2022 年产权革命为核心案例，以 2024 年重组裁员为关键冲突场景，结合其全球化实践与实践检验，构建“产权结构-代理关系-全球实践”三层分析框架展开深入研究。研究旨在揭示：Patagonia 如何通过“信托+非营利组织”的双实体产权架构将环保使命制度化；在这一新型产权基础上，信托与管理层之间如何衍生出以“张力管理”为核心的委托-代理关系；当商业现实与环保理想碰撞时，其治理机制如何进行动态平衡；以及这种模式在全球化语境下面临何种实践挑战。最终，本研究试图论证 Patagonia 的实践指向一种超越传统股东资本主义的“使命导向型”企业治理范式的可能性与复杂限度，为产权与委托-代理理论在使命导向组织中的拓展提供关键实证，也为追求多元价值的企业治理创新提供制度参照。

2 文献综述与分析框架

2.1 企业产权理论

现代企业产权理论发轫于科斯（Coase, 1937）对“企业性质”的开创性思考，其核心在于探讨“剩余索取权”与“剩余控制权”的配置问题。法玛和詹森（Fama & Jensen, 1983）进一步发展了该理论，将企业视为契约联结体，但其分析仍局限于资本效率逻辑，默认“股东利益最大化”为核心前提，制度设计的终点是解决股东与管理者之间的利益冲突。

然而，传统产权理论在解释以 Patagonia 为代表的、将社会或环境使命置于资本利益之上的新型企业时，正面临挑战。近年的理论研究已在三个方向上对其进行了拓展：

首先，产权理论的内生性演进。研究开始关注产权制度并非外生给定，而是企业内生创建和演化的结果。吴宣恭（2008）对利益相关者产权观的评析已预示这一方向，即产权配置不应仅局限于资本所有者，而应考虑多元利益相关者的诉求，这为理解 Patagonia 通过法律工具主动创建“使命产权”结构提供了新的理论视角。

其次，产权配置与使命的重新绑定。最新的研究明确将产权重新定位为实现组织目的（Purpose）的核心赋能属性。Agafonow 和 Perez（2024）将 Patagonia 的产权创新定义为“非人类中心主义”产权重构，指出这种产权形态的核心是权能行使永久限定于预设社会或环境目的，排他性针对背离使命的行为（Gary, 2023）。这一理论认知将产权从单纯的剩余权利配置工具，提升为支撑组织长期价值理性与身份认同的制度基础。

最后，“使命产权”实践运动的兴起。在实践层面，一场以“重新思考所有权”为核心的运动正在兴起，其核心是通过“永久目的信托”（Perpetual Purpose Trusts）等法律工具，将公司的使命锁定为所有权的终极目标，而非利润最大化（Schlag, M., & Gary, S. N., 2024）。Patagonia 的 2022 年变革正是这一实践的典型代表，它通过“目的信托+非营利组织”的双实体架构重构所有权，创造了“使命产权”这一全新形态，标志着企业产权理论从“为资本配置权利”向“为使命设计结构”的范式转变。

2.2 委托-代理理论

委托-代理理论（Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983）作为现代公司治理的基石，系统分析了目标不一致和信息不对称条件下，委托人如何设计合约以激励和约束代理人。传统模型预设委托人是追求财务回报的资本所有者（股东），代理目标是单一的利润或股东价值最大化。

当企业的法定终极目标变为如 Patagonia 所示的非财务使命时，这一经典模型遭遇了根本性挑战。委托人的身份从具体的资本提供者，转变为抽象的“使命”本身；代理目标则复杂化为“商业可持续性”与“使命纯粹性”的双重追求。这意味着，委托-代理关系的核心矛盾，从传统的“所有者与管理者之间的利益冲突”，转变为“企业内部的商业逻辑与使命逻辑之间的战略冲突”（Al-Faryan, 2024）。

为应对这一挑战，委托-代理理论本身也在近期研究中得以拓展：

一是利益相关者代理理论（Stakeholder-Agency Theory）的深化。该理论分支尝试将更多的利益相关者（如员工、社区、环境）纳入委托-代理分析框架。Hill 和 Jones（1992）提出的利益相关者代理理论，将弗里曼（Freeman, 1984）的利益相关者理论与代理理论相融

合，探讨了多元利益相关者诉求下的代理关系协调问题，为分析管理层在双重目标下的决策行为提供了更精细的视角。

二是针对“使命漂移”代理成本的研究。在使命驱动型企业中，核心的代理成本并非传统意义上的管理层卸责或侵占，而是“使命漂移”（Mission Drift）——即管理层在商业压力下逐渐偏离核心使命的风险（苏皓 & 陶向南，2023）。如何设计治理机制（如 Patagonia 的信托监督、双重绩效评估与透明化报告）来降低此类新型代理成本，成为前沿议题。许睿谦等（2023）基于 Patagonia 目的信托的案例研究，进一步剖析了使命驱动型组织的代理风险治理机制，为该领域研究提供了实证支撑。

三是全球化与复杂供应链中的多层代理问题。当品牌的核心竞争力深植于其价值观时，确保该价值观在漫长的全球供应链和分销网络中被忠实传递，产生了远高于传统质量管控的“理念治理”成本。Shourkaei 等（2024）的面板数据分析证实，Patagonia 的环保标准虽提升了上游环境绩效，但也导致中小企业供应商退出，这一研究揭示了复杂供应链中多层代理关系的治理困境，构成了委托-代理关系在空间维度上的复杂延伸。

表 1 传统股东资本主义模式与 Patagonia “使命驱动”模式的核心维度对比

分析维度	传统股东资本主义模式	Patagonia “使命驱动”模式
企业的终极目标	股东财富最大化	实现特定的社会或环境使命，商业利润是达成使命的手段
剩余索取权归属	归属于股东，利润作为投资回报进行分配	归属于使命，利润全部用于再投资环保事业，不进行私人分配
剩余控制权行使目标	为保障和扩大股东财务利益服务	为守护和推进公司法定使命服务
核心委托-代理关系	股东（委托人）vs. 管理层（代理人），核心矛盾是管理层可能损害股东利益	“使命”（委托人）vs. 管理层（代理人），核心矛盾是商业现实与使命纯粹性之间的战略张力
关键绩效指标	财务指标为主	财务健康指标+环境社会影响指标
增长逻辑	为获取更多市场份额和利润而增长	为产生更多资源以履行使命而增长，同时需为其增长带来的环境代价负责

2.3 使命驱动型企业

近年来，“使命驱动型组织”或“共益企业”（B Corp）的兴起，已通过章程修改和第三方认证等方式，对传统股东至上范式构成初步挑战（肖红军等，2019）。然而，大多数此类企业仍保留传统股权结构，其使命主要通过道德承诺与认证体系维护，而非法律上的产权重构。

Patagonia 实践的激进之处在于，它通过法律工具（信托+非营利控股）将使命“产权化”，使使命成为公司不可更改的法定归属，而非仅停留在承诺层面。这使其超越了“承诺”或“认证”阶段，进入了“使命宪法化”的治理深水区。作为共益企业先驱，Patagonia 的所有权变革是从共益企业“平衡逻辑”向“目的优先逻辑”的跃迁，将外部认证软约束转化为产权法律硬约束，回应了使命漂移担忧（刘志阳等，2019），为理解使命驱动型企业的终极形态及其内部张力提供了独一无二的样本。

相关研究表明，混合组织内部始终存在“制度复杂性”与“逻辑冲突”，即商业逻辑与社会/环保逻辑的博弈，治理核心在于管理而非消除这些张力（罗文恩 & 张雪华，2023）。Patagonia 的治理结构正是为管理“商业生存”与“环保至上”的根本性张力而设计的制度化方案，其采用的永续目的信托被视为保障使命长期存续的关键法律工具（Schlag, M., & Gary, S. N., 2024）。

2.4 研究空白与本文分析框架

综上所述，既有理论在解释 Patagonia 这类通过法律手段彻底重构产权基础、将社会使命“宪法化”的企业案例时，存在明显空白：既有产权理论缺乏对“使命产权”结构运作机理的深入剖析，尚未形成“使命产权制度长期演化”的理论框架（Hand, Schlag, & Vargas, 2024）；委托-代理理论也尚未系统解答“使命-商业”双重目标下的张力管理问题，尤其缺乏对多层次使命代理关系的系统性研究。

为系统剖析这一独特的管理学样本，本文构建一个包含三个递进层次的分析框架（如图 1 所示），旨在揭示：一家企业如何从最根本的产权结构入手锁定其使命；这一结构性变革又如何在其内部委托-代理关系中催生出全新的管理张力；以及这种张力如何在其全球化运营的复杂网络中被进一步放大和调适。

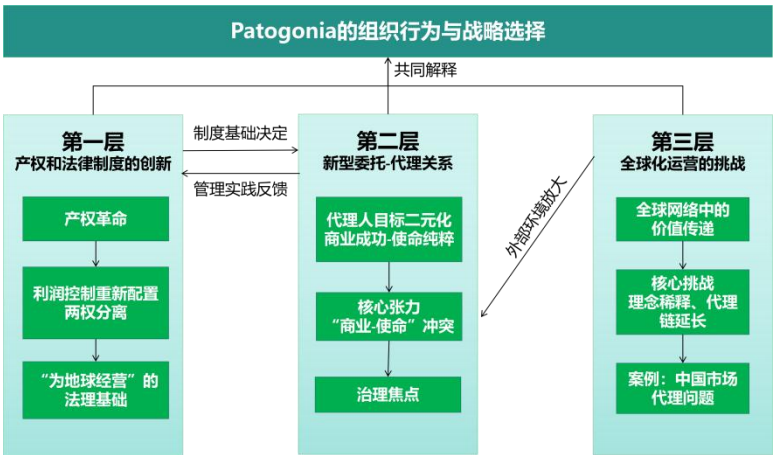


图 2 本文分析框架

第一层次：使命的制度化——产权与法律结构创新。这是分析的基础。本层次将运用产权理论，考察 Patagonia 如何通过“永久目的信托”等创新法律工具，将抽象的环保使命转化为具象、稳固的法律结构，永久性地改变剩余索取权与剩余控制权的归属与行使目标。对 Patagonia 而言，2022 年将所有权转让给信托和非营利组织（Holdfast 集体）的行动，为整个公司奠定了“为地球而经营”的法定基石（Schlag, M., & Gary, S. N., 2024）。

第二层次：张力的管理化——新型委托-代理关系。这是分析的焦点。本层次将运用发展的委托-代理理论，分析在“使命-商业”双重目标下，公司内部“使命守护者”（信托）与“使命经营者”（管理层）之间新型代理矛盾的具体表现，以及公司如何通过治理机制识别、审议并动态管理这种张力。重点探讨“必要再投资”界定难题等核心张力的治理方案（McKinsey, 2022）。

第三层次：实践的复杂化——全球化运营中的挑战。这是分析的必要扩展。Patagonia 的崇高理念并非在真空中运行。当其商业模式通过全球供应链、跨国分销网络和各地文化市场落地时，其统一的使命必然会遭遇本地化的挑战。本层次将探讨上述基于总部设计的产权与治理模式，在应对全球化带来的复杂代理问题和价值传递损耗时，面临哪些额外的“理念治理”挑战，结合 Shourkaei 等（2024）关于其供应链影响的研究成果展开分析。

本文将严格遵循此三层框架展开。第三章对应第一层次，剖析其产权法律创新；第四章对应第二层次，分析内部张力的爆发与管理；第五章则结合其最新发布的《给地球的报告》（Patagonia, 2023）及全球实践，评估该模式在第三层次复杂环境中的成效与可持续性。

3 使命的制度化

3.1 变革的起源

Patagonia 的产权变革，直接源于其创始人伊冯·乔伊纳德对公司未来命运的深刻忧虑。作为一名将环保置于商业之上的企业家，乔伊纳德深信，一旦公司脱离其家族的控制，其核心使命将面临被侵蚀甚至被抛弃的风险。在他看来，两种主流的传承路径都不可接受。

一方面，将公司整体出售。在公开信中，乔伊纳德坦言这样做虽然能一次性获得巨额财富并用于环保，但无法确保新的所有者会继续坚守 Patagonia 的价值观、善待其员工，也无法保证公司能继续作为推动环保的平台而存在。简言之，出售意味着将使命的未来寄托于他人的善意，这无疑是一场巨大的冒险。

另一方面，推动公司公开上市。这条道路被乔伊纳德更为坚决地否定。他认为，上市后公司将成为“上市公司”，必须承受来自资本市场的、追求短期财务回报的巨大压力。届时，任何出于环保理念但可能影响季度利润的长期投资都可能遭到股东反对，无论是使用更昂贵的有机材料，还是资助周期漫长的环保运动。乔伊纳德犀利地指出，上市将是“一场巨型灾难”，因为它会系统地迫使公司“以牺牲长期活力和社会责任为代价，来换取短期收益”。



图 3 2022 年 Patagonia 的创始人伊冯·乔伊纳德公开信

正是基于对这两种传统路径缺陷的清醒认知，乔伊纳德才决心开辟“第三条道路”，“所以，我们创造了自己的游戏规则”（So, we created our own.）：不是出售所有权，也不是分散所有权，而是重新定义所有权，寻找一种能让 Patagonia 在创始人退出后，依然能永久性服务于其环保初衷的法律方案。

3.2 核心设计

2022 年 9 月宣布的这个方案，是一个极具创新性的双实体法律架构。它没有将公司交给个人或股市，而是交给了两个为特定目的而创设的非营利实体，从而实现了“利润”与“控制权”的分离与锁定。

第一个实体是“Patagonia 信托基金”。

该信托获得了公司 2% 有投票权的股份。这 2% 的股份虽然比例很小，但却承载了公司最关键的决策权。信托的董事会成员由乔伊纳德家族成员和亲密顾问组成，其唯一法定使命，就是确保 Patagonia 公司在其存续期间，永不偏离其环保价值观与经营理念。换言之，信托不参与日常运营，但它是公司的“使命守护者”和“最终裁决者”，拥有任命和罢免公司董事的权力。这就在法律上，将公司的剩余控制权，即对重大方向的决定权，从追求资本回报的股东手中，移交给了以守护使命为唯一目标的受托人。

第二个实体是“Hold-fast Collective”非营利组织。

该组织获得了公司 98% 无投票权的股份。作为一家符合美国税法 501(c)(4) 条款的非营利组织，Hold-fast Collective 可以无限期地进行环保倡导与政治游说。Patagonia 公司在正常经营、缴纳税款并预留未来发展所需的资金后，所产生的所有利润，都将作为“股息”分配给该组织，并全部用于应对气候变化、保护自然生态系统等环保事业。这意味着公司的剩余索取权，即对经营利润的最终索取资格，被彻底改变了性质：利润不再作为投资回报支付给个人股东，而是成为了资助环保行动的“专项经费”。

表 2 Patagonia（2022 年后）所有权与治理结构解析

法律实体	持有股份与性质	核心法定职责	对应的理论权利	利益/权力流向
Patagonia Purpose Trust (巴塔哥尼亚宗旨信托)	持有公司 2% 有投票权的股份	负责确保公司永不偏离其环保价值观，拥有公司董事会的任免权	剩余控制权（决策权）	权力流向：确保公司战略方向服务于使命
The Hold-fast Collective (霍尔德法斯特集体)	持有公司 98% 无投票权的股份	是一家 501(c)(4) 非营利组织，接收公司利润并全部用于环保项目与倡导	剩余索取权（利润受益权）	利益流向：公司利润→环保事业，不与任何私人资本挂钩
Patagonia 公司运营主体	由上述两实体共同拥有	负责日常商业运营，必须在双重目标（商业成功与环保）下做出决策	经营权与管理权	在信托划定的“使命轨道”内，行使具体经营自主权

这一设计的精妙之处在于，它通过法律手段，清晰而永久地界定了公司的终极目标。信托确保了公司“始终为正确的目的而经营”，而非营利组织确保了公司“经营所获的资源全部用于该目的”。两者相辅相成，共同构成了一道坚固的法律防火墙，使 Patagonia 的环保使命得以抵御未来可能出现的商业短视或所有权变更带来的冲击。

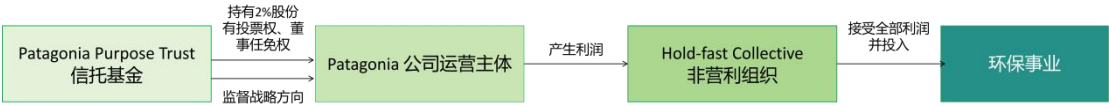


图 4 Patagonia 治理结构与利润流向图

3.3 理论内涵

从企业管理理论，特别是产权理论的视角来看，Patagonia 的这次法律设计，完成了一次对传统企业产权结构的根本性重构，实现了从“股东至上”到“地球至上”的产权重构。在经典理论中，企业的产权归属于股东，股东享有剩余索取权（利润）和剩余控制权（决策），企业的核心目标因此是股东财富最大化。然而，Patagonia 的新架构打破了这一范式。

首先，它重新定义了剩余索取权的归属和目的。利润的最终接收方 Hold-fast Collective 不是一个以资产增值为目的的投资主体，而是一个纯粹的资金分配管道。法律上，这些利润已与任何个人或家族的财富积累脱钩。因此，企业的经济剩余不再服务于资本所有者，而是被制度化地、不可逆地指定用于实现一个社会与环境使命。这实质上是将“股东”置换为“地球”，将“股东价值”重塑为“地球价值”。

其次，它重新设定了剩余控制权的行使目标。掌握关键控制权的信托，其权力行使的合法性基础不再是保护某一群体的财产性收益，而是监督公司对既定社会使命的忠诚度。董事会决策的准绳，从“是否有利于增加股东财富”，转变为“是否有利于实践公司的环保承诺”。这使公司的最高权力机构，从资本的代理人，转变为使命的监护人。

综上所述，2022 年的所有权变革，是 Patagonia 将其使命“写入公司章程”乃至“写入公司基因”的关键一步。它并非一次性的公关事件，而是构建了一个长期稳定的、自我永续的制度基础。

4 张力的管理化

4.1 新型委托-代理关系的生成

传统公司的委托-代理关系，建立在股东（委托人）追求财务回报与管理层（代理人）追求个人利益之间的潜在冲突上，治理的核心是通过激励与监督实现“利益一致”。而 Patagonia 的产权重构，彻底改变了这一关系的性质。

首先，委托人的身份和目标发生了根本性改变。公司的最终委托人不再是资本提供者，而是由“Patagonia 信托基金”所代表的、制度化的“环保使命”。其诉求并非财务增值，而是环境效益的最大化。

其次，代理人的核心任务变得二元且复杂。以 CEO 为核心的管理层，其职责从单一的“实现股东财富最大化”，转变为必须同时保障“商业的可持续性”与“使命的纯粹性”。

这二者在理想状态下相辅相成，但在具体的资源分配、战略决策和短期压力下，往往产生直接冲突。因此，一种新型的委托-代理矛盾应运而生：**它不再是基于私利的背离，而是源于两种均具合法性的公司目标之间的内在张力**。管理层（代理人）的任何重大决策，都可能面临来自“使命守护者”（委托人）的审视：这究竟是为使命服务的必要商业调整，还是为商业利益而对使命的妥协？

4.2 张力爆发

2024 年 10 月，Patagonia 宣布进行一次内部重组，全球范围内裁减约 90 个职位。这次常规商业调整之所以成为观察其内部张力的焦点，在于其结构性细节：裁员并非平均分布，而是主要集中在环境倡议、企业传播及部分营销部门。与此同时，公司声明此次调整的原因是“整体业务表现不及预期”，目的是“加强产品开发，改善客户体验”。

这一事件瞬间引发了内外部争议，完美诠释了前述的新型代理矛盾。

从外部视角和部分内部员工看来，这构成了一次明显的“使命妥协”。在商业业绩压力下，管理层似乎选择了削弱直接承载环保价值观的部门，并将资源向更能直接刺激销售的产品开发端倾斜。这符合传统代理理论的预测：代理人在压力下会优先保障那些更易衡量、更关乎自身绩效的“商业健康”指标。

然而，管理层的官方解释则揭示了另一套逻辑。他们强调是“加强产品开发，改善客户体验”，并非托词，而是指向一个更根本的信条：**卓越的产品和深厚的客户信任是公司一切事业的基石**，包括环保使命。如果因产品竞争力下降、客户流失而导致公司财务根基动摇，那么任何宏大的环保倡议都将成为无源之水。公司产品负责人曾明确表示：“如果产品质量不过关，其他一切都没有意义。”因此，这次重组可以被解读为管理层在双重目标约束下，为保障公司长期生存能力，而做出的一次痛苦的战略资源再分配。

表 3 2024 年重组裁员事件的多维度张力分析

分析视角	对该行动的核心解读	体现的代理矛盾/张力	对应的治理挑战
外部批评与质疑视角	在商业压力下对核心环保使命的战术性妥协。为保增长，削减了象征使命的部门	代理人为追求可衡量的商业绩效，可能牺牲抽象的使命目标	如何防止管理层将商业便利性永久性地置于使命纯粹性之上？
管理层官方解释视角	为保障公司长期生存能力而进行的战略性资源再分配。卓越产品与客户信任是履行一切使命的基石	没有健康的商业实体，任何使命都无从谈起。张力在于资源分配的优先序	委托人（信托）如何判断此为“必要的阵痛”而非“原则的背叛”？需要基于信任和专业判断
“张力管理”理论视角	新型委托-代理框架下一次动态调适。是在制度底线内，为平衡双重目标所做出的痛苦但必要的选择	“商业成功”与“使命纯粹”在短期资源竞争中的必然冲突	治理机制的成功与否，在于能否容许可解释的、服务于长期使命的短期矛盾行为

4.3 张力的调适

此次重组的推行揭示了 Patagonia 新型治理机制的运作逻辑。关键点在作为使命守护者的“Patagonia 信托基金”董事会，并未否决这一看似削弱环保部门的决策。这表明，其并非机械地禁止任何涉及使命部门的变动，而在于评估代理人决策的最终意图与长期影响。

这标志着 Patagonia 的治理核心从追求“无冲突”的静态完美，转向了“管理张力”的动态平衡。公司内部并不讳言这一点，其高管曾表示：“‘张力’（Tension）是我们内部最常用的词。”这种承认本身就是一种管理策略。公司通过以下机制使这种张力变得可控：

1.制度性底线保障：所有权结构和利润分配机制，如所有利润投入环保，是不可逾越的底线，确保了任何商业调整的最终产出仍服务于使命。

2.基于信任的授权与问责：信托董事会需要对管理层的专业判断给予一定信任，相信此次重组是“为保全使命核心能力而断腕”，而非“为商业而抛弃使命”。同时，管理层需在后续用实际成果，如产品创新是否成功、客户关系是否巩固、公司是否恢复健康增长，来向委托人证明其决策的正确性。

3.透明化与解释责任：公司需要通过内部沟通和外部披露，向员工、消费者和公众解释其决策背后的复杂权衡，以维护其基于价值观的声誉资本。

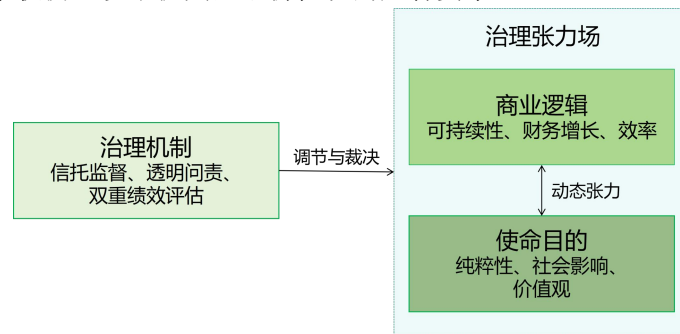


图 5 张力管理动态平衡图

4.4 张力场的延伸

Patagonia 的全球化张力不仅存在于总部与区域市场之间，更贯穿其全球价值链，形成了一个多层次的“理念-代理”治理难题，中国市场的案例尤为典型。

首先是总部与区域市场之间的理念传递与身份模糊。Patagonia 在中国没有代理商，而是通过零售商（上海巴塔户外用品有限公司）运营，其核心经理人曾维刚对外自称“Patagonia 中国大陆区负责人”。然而，Patagonia 亚太区总监却明确表示“Patagonia 在中国没有雇员”，仅维持“小规模业务”。这种官方身份的模糊性，直接导致了消费者对“直营店”真伪的质疑，并引发了关于代理商“冒充品牌总部”的争议。

其次品牌理念与商业策略的本地化冲突。Patagonia “反消费主义”和“地球税”的崇高理念，在具体的市场环境中遭遇现实碰撞。一方面，中国市场的定价显著高于美国（部分商品价差约 22.3%），代理商解释为关税与增值税，但消费者更质疑其“割韭菜”动机。另一方面，品牌倡导的“不要买”与修复文化，与国内电商大促环境和消费者对折扣的期待形成反差。尽管代理商也努力落地品牌理念，如设立维修工坊、举办旧物交换活动，但这些举措在庞大的市场与激烈的价格争议面前，显得势单力薄。

价值链延伸中的责任治理高成本：理念的治理还需向供应链延伸。Patagonia 需确保其环保与劳工标准在复杂的全球供应链中被遵守，同时还需应对授权市场中的渠道混乱与假货泛滥问题。例如，中国代理商在 2025 年累计反馈售假店铺超 2000 家，关闭率仅约 54%。打击假货、维护渠道纯洁性，需要极高的监督与执行成本，这构成了“使命驱动”模式在全球化中特有的、远高于传统财务管控的治理挑战。

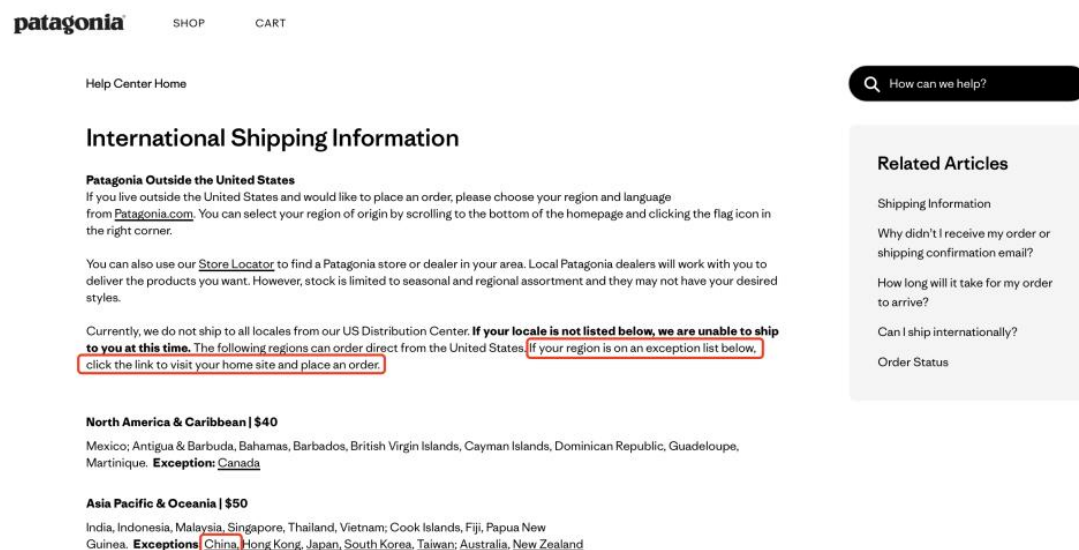


图 6 Patagonia 官网的国际运输政策页面上，显示了上海巴塔户外 Patagonia 天猫旗舰店网站链接

综上所述，2024 年的重组事件并非 Patagonia 模式失败的信号，而是其新型委托-代理关系在现实商业压力下的一次关键“压力测试”。它生动地表明，基于“使命产权”的企业，其治理成功与否不再取决于能否避免矛盾，而取决于其是否具备一套成熟的机制来识别、审议、决策并解释“商业生存”与“使命纯粹”之间的永恒张力。这种张力无法消除，只能管理。而管理的有效性，则取决于制度底线是否牢固、委托人与代理人之间是否存在基于共同终极目标的信任，以及整个过程的透明度。这为所有试图超越单一利润目标的企业，提供了关于复杂性治理的核心启示。

5 实践检验、理论启示与可持续性挑战

5.1 实践检验

2025 年 11 月份，Patagonia 发布了公司成立以来第一份影响力报告 Work in Progress Report 2025（《给地球的报告》）。

报告显示，截至 2025 年 4 月 1 日的 2025 财年，Patagonia 的全球销售额达到了 14.7 亿美元，其中 61% 的销售额来自美国，39% 来自国际市场。并且，自 2022 年产权变革以来，公司已累计向 Hold-fast Collective 捐赠 1.8 亿美元用于环保事业。这雄辩地证明了其产权结构在“将利润转化为使命燃料”这一核心功能上的有效性，利润作为手段的逻辑得到了财务数据的支撑。

然而报告更深刻的部分在于对环境代价的坦诚：首次统一披露公司温室气体排放总量增长 2%，直接印证了公司内部长期存在的认识：“我们无法在业务增长的同时，实现绝对碳足迹的下降。”同时也坦承合成面料再生率仅为 6%，距离目标 50%有非常大的差距，这也是接下去 Patagonia 的发展方向。

表 4 报告关键绩效与张力披露（笔者根据 Patagonia,2025 报告整理）

披露维度	关键指标/事实	数据/现状	所揭示的内涵
财务与捐赠	年度销售额	14.7 亿美元	证明公司具有强大的自身造血能力，是履行使命的前提
	累计环保捐赠 (2022-2025)	1.8 亿美元	直接验证了“利润作为手段”的产权模型在有效运行
环境足迹	温室气体排放总量 变化	增长 2%	量化证明了绝对经济增长与绝对减排在现行模式下的根本矛盾
	优选材料使用占比	84%	展示了其在材料和工艺层面持续减少环境伤害的渐进路径
目标与差距	合成材料再生率	6%(目标为 50%)	坦诚披露了在技术、供应链上面临的巨大挑战，体现了透明度
	关键气候目标达成 情况	部分未达成	公开失败而非掩饰，是将压力转化为问责与创新动力的治理行为
透明度与治理	报告性质	首份整合环境与社会影响的年度报告	主动建立对“地球股东”的制度化汇报机制，是降低“使命漂移”代理成本的核心设计

这份报告表明，Patagonia 的治理并非致力于呈现一个无矛盾的完美结果，而是致力于建立一个能诚实暴露矛盾、并在矛盾中驱动决策和进步的系统。其透明度本身，就是管理张力的最高级形式之一。

5.2 理论启示

Patagonia 的完整实践，从产权革命到透明报告，对经典企业管理理论构成了三个层次的启示：

第一，在产权层面，它展示了“目的性产权”的法定可行性。

它证明，通过公益信托和非营利控股等法律工具，企业可以将其存在的法定宗旨从“股东财富最大化”永久性地改写为“特定社会与环境价值最大化”。这为“共益企业”（BCorp）等概念提供了迄今为止最坚实、最彻底的法律实现范本，挑战了公司仅为资本所有者而存在的根本预设。

第二，在治理层面，它演示了以“张力管理”为核心的新型委托-代理框架。

其治理的关键不再是防范以权谋私，而是建立一套能够合法化、流程化地审议与平衡多重目标的决策机制。董事会的作用从确保“利益一致”转向裁决“优先序权衡”，管理层的绩效则需在商业健康与使命进展两个维度上接受综合评估。

第三，在组织层面，它要求构建动态的“整合性能力”。

企业必须具备一种独特的管理能力：既能深刻理解并坚守核心使命，又能灵活务实地在市场约束下运营；既能设定激进的长期环保目标，又能坦诚公开短期内的失败与差距。这种在价值理性与工具理性之间保持平衡的能力，成为一种新的、难以复制的核心竞争力。

为更清晰定位 Patagonia 模式的独特性，下表将其与其它主流使命驱动型治理模式进行对比。此对比表明，Patagonia 通过产权法律工具，实现了使命绑定强度的最大化，使其模式在目的驱动型企业谱系中位于最彻底、最制度化的末端。

表 5 使命驱动型企业治理模式对比表

对比维度	传统 CSR/ESG 企业	共益企业（B Corp）	社会企业（Social Enterprise）	Patagonia “地球股东”模式
法律结构	传统公司制，股权可交易	传统公司制，但需修改章程纳入目的条款	多种形式（如低利润有限责任公司）	股权不可交易，由信托+非营利组织持有
利润分配	股东分红为主，部分投入社会责任项目	股东可分红，但需平衡社会绩效	利润主要再投资于社会目的，限制分红	全部利润投入环保事业，无私人分红
治理核心	董事会代表股东利益	董事会需考虑多元利益相关者	董事会以社会使命为首要目标	信托为使命守护者，董事会为使命经营者
使命绑定强度	弱，依赖自愿承诺	中，依赖认证与章程承诺	强，但法律保障因地区而异	极强，通过产权结构法律锁定
典型案例	多数上市公司	Danone North America, Kickstarter	Grameen Bank, 法国 ESS 企业	Patagonia（2022 年后）

5.3 边界与挑战

尽管 Patagonia 的实践极具启发性，但其模式的普适性与长期可持续性仍面临严峻的、或许是无法消除的挑战。

一是创始人的条件，这几乎是难以复制的初始条件。该模式高度依赖于一个几乎无法复制的完美情景：一位对公司拥有完全控制权的创始人，同时其个人愿意并能够放弃数十亿美元的财富，且其家族成员同意担任使命的长期守护者。对于绝大多数股权分散或面临传承压力的企业，这一路径缺乏可操作性。

二是增长与拯救的根本矛盾。Patagonia 的实践并未，也无力解决资本主义生产与消费体系的内在矛盾。报告中的排放增长数据表明，只要公司仍致力于规模扩张，其经济活动就难以实现地球生态的绝对净正面影响。其“增长修复”的循环，在哲学上仍是一种“先破坏后补丁”模式。

三是规模化的治理成本与代理难题。在全球运营中，确保其复杂的价值观在每一级供应链、每一个区域市场被准确理解和执行，成本极高。中国市场的案例充分揭示了“使命驱动”在全球化和本地化过程中面临的、远高于传统质量与财务管控的“理念治理”难题。从代理商身份模糊引发的信任危机，到定价策略与品牌反消费理念的冲突，再到打击假货和维护渠道的艰巨任务，都表明其统一的使命在落地时必然遭遇损耗、变形与额外的代理成本、

6 结语

我们居住的这颗美丽星球是广袤的，但它的资源并不是无限的。显而易见，人类已经超过了她的极限。但她也是坚韧的，仍在承受着一切。如果我们每一个人承诺起保护地球的责任，我们就能拯救地球母亲。如果我们对一个生机勃勃的星球仍抱有任何希望，那就更要算上在商业上的改变。这需要我们所有人用尽所有资源去努力实现。这是我们能做的。来自地球，归于地球，是极限运动者对自然的敬畏，也是环保主义者对地球的虔诚。

Yvon Chouinard

本文通过“产权结构-代理关系-全球实践”三层分析框架，系统剖析了 Patagonia 2022 年产权革命的治理逻辑与实践成效。研究表明，**Patagonia 以公益信托与非营利控股的双实体架构完成的“使命产权”重构**，不仅从法律层面打破了传统股东资本主义的范式桎梏，更构建了以**“张力管理”为核心的新型委托-代理治理体系**。这种变革并非抽象的制度实验，而是通过一系列具象化的实践举措落地生根，最终形成了“使命法定化-运营具象化-治理透明化”的完整闭环。

从实践层面看，Patagonia 的使命坚守始终贯穿于商业运营的细节之中。其早年推出的“Don't Buy This Jacket”反消费主义广告，并非简单的营销噱头，而是对“利润作为使命手段”逻辑的前置宣言，与产权革命后“地球至上”的法定宗旨形成呼应；持续推进的 Worn Wear 项目，通过衣物修复、旧物交换等服务延长产品生命周期，将“减少环境伤害”的使命从生产端延伸至消费端，破解了时尚产业“增长即消耗”的固有困局；而坚持数十年的 1% 地球税制度，以及产权变革后将全部利润注入环保事业的实践，则为“使命产权”的运作提供了最直接的价值输出证明。这些细节共同印证，**Patagonia 的产权革命并非孤立的制度设计，而是与长期形成的价值理念、运营模式深度耦合，最终实现了“制度约束”与“实践自觉”的双向强化。**

当然，Patagonia 的模式并非完美的“商业乌托邦”。其全球化运营中面临的理念传递损耗、中国市场的渠道治理难题，以及 Work in Progress Report 中坦诚的减排目标差距，均揭示了使命驱动型企业在现实商业环境中的固有张力。但正是这种“不回避矛盾、以透明化方式管理矛盾”的治理逻辑，使其模式具备了重要的理论与实践价值。在理论层面，它拓展了产权理论与委托-代理理论的应用边界，为“目的性产权”的构建提供了可借鉴的分析框架；在实践层面，它为追求超越利润目标的企业提供了“制度设计-运营落地-治理调适”的完整参照，证明了“商业成功”与“社会价值”并非不可调和的对立关系。

未来，随着全球可持续发展需求的提升，Patagonia 模式的探索仍将持续。其 Worn Wear 项目的规模化推广、合成材料再生技术的突破，以及全球化语境下理念治理成本的优化，都将成为检验“使命产权”长期可持续性的关键。而对于更多企业而言，Patagonia 的启示不在于复制其具体制度，而在于理解其**“将核心价值嵌入产权根基、以细节实践支撑使命落地”**的核心逻辑。

这或许正是超越股东资本主义范式、构建更具包容性的商业文明的可行路径之一。

参考文献

- [01] Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- [02] Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- [03] Agafonow, M., & Perez, L. (2024). Non-anthropocentric property rights: Reimagining corporate ownership for ecological sustainability. *Journal of Environmental Law*, 36(1), 45-72.
- [04] 吴宣恭. (2008). “利益相关者”理论的企业产权和社会责任观评析. *当代经济研究*, (02), 18-23+73.
- [05] Gary, S. N. (2023). How and why purpose trusts matter. *Journal of Corporation Law*, 48(3), 521-545.
- [06] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- [07] Al-Faryan, M. A. S. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption. *Journal of Financial Crime*, 31(2), 589-605.
- [08] 苏皓, & 陶向南. (2023). “使命漂移”的过程、动因与结果：一个整合的理论模型. *首都经济贸易大学学报*, 25(04), 99-112.
- [09] 许睿谦, 阳镇, & 杨东宁. (2023). 使命驱动型组织的代理风险治理机制——基于 Patagonia 目的信托的案例研究. *中国工业经济*, (11), 175-192.
- [10] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- [11] Hill, C. W., & Jones, G. R. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- [12] Stoelhorst, J. W. (2024). Beyond primacy: A stakeholder theory of corporate governance. *Academy of Management Review*, 49(2), 287-305.
- [13] Klettner, A., et al. (2023). Stakeholder governance and corporate purpose in certified B corporations. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 123-145.
- [14] Schlag, M., & Gary, S. N. (2024). How purpose trusts enable mission-driven ownership: Lessons from Patagonia. *Journal of Corporate Law*, 49(1), 89-116.
- [15] 肖红军, 阳镇, & 焦豪. (2019). 共益企业：研究述评与未来展望. *外国经济与管理*, 41(04), 3-17+30.
- [16] 刘志阳, 庄欣荷, & 李斌. (2019). 地理范围、注意力分配与社会企业使命偏离. *经济管理*, 41(08), 73-90.
- [17] 罗文恩, & 张雪华. (2023). 使命稳健：社会企业双重目标融合发展机制研究. *研究与发展管理*, 35(04), 139-151.

- [18] Chouinard, Y. (2022). Earth is now our only shareholder. Patagonia Works.
- [19] Gelles, D. (2022, September 14). Billionaire no more: Patagonia founder gives away the company. The New York Times.
- [20] Bandini, F. (2023). Mission, governance, and accountability of benefit corporations. *Journal of Business Ethics*, 182(3), 567-585.
- [21] McKinsey & Company. (2022). Patagonia shows how turning a profit doesn't have to cost the Earth.
- [22] Patagonia. (2023). Annual benefit corporation report.
- [23] Yale School of Management. (2017). How Patagonia learned to act on its values. Yale Insights.
- [24] Hand, M., Schlag, M., & Vargas, A. (2024). Adaptive corporate governance theory: A dynamic framework. *Academy of Management Review*, 49(2), 287-305.
- [25] 肖红军, & 阳镇. (2024). 共益式企业社会责任: 企业社会责任范式的新探索. *学术月刊*, 56(05), 58-69.
- [26] Bansal, T. (2022, September 20). Chouinard's donation of Patagonia is big and bold, but not new. *Forbes*.
- [27] Bloomberg. (2022, September 15). Patagonia billionaire who gave up company skirts \$700 million tax hit.
- [28] Shourkaei, M. M., Taylor, K. M., & Dyck, B. (2024). Examining sustainable supply chain management via a social-symbolic work lens: Lessons from Patagonia. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1477-1496. <https://doi.org/10.1002/bse.3552>
- [29] 肖红军, & 阳镇. (2019). 多重制度逻辑下共益企业的成长: 制度融合与响应战略. *当代经济科学*, 41(03), 1-12.
- [30] 金仁旻, & 刘志阳. (2016). 使命漂移: 双重目标压力下的社会企业治理研究. *福建论坛 (人文社会科学版)*, (09), 15-21.
- [31] 薛俭, & 陈西. (2023). 环境影响核心绩效评估体系构建研究. *生态经济*, (06), 45-52.
- [32] 陈芳, & 张蓓蓓. (2024). ESG 责任履行对企业风险的影响研究. *南京审计大学学报*, 21(02), 58-67.
- [33] Wang, W. (2023). Legal reform for social enterprises in China: Lessons from international experience. *Chinese Journal of Comparative Law*, 11(1), 78-95.
- [34] Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- [35] 肖红军, & 阳镇. (2018). 共益企业: 社会责任实践的合意性组织范式. *中国工业经济*, (07), 174-192.