

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ РАТЕК PHILIPPE

А. В. Бутов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье показана роль крупнейшего часового производителя компании Patek Philippe на швейцарском часовом рынке, исследованы преимущества данного семейного бизнеса и его отличия от международных акционерных корпораций. Особое внимание уделено исследованию конкурентных преимуществ и ценностей организационной культуры и принципов управления – основ успеха компании Patek Philippe, создавшей уникальное часовое производство, которое до сих пор удивляет мир сложнейшими часовыми механизмами и превосходным дизайном. Затронуты поразительные детали деятельности Patek Philippe: вековая гарантия на продукцию компании, забота о клиентах на протяжении самого продолжительного в истории часового бизнеса срока службы часов, создание музея часового искусства (наполненного редчайшими его произведениями), самая обширная библиотека по часовому производству и накопленные за 180 лет существования компании опыт, знания и компетенции. Автором показана инновационная, творческая атмосфера, поддерживаемая руководством компании для мотивации сотрудников к созданию шедевров часового искусства, а также ценовая и сбытовая политика компании, ее нетрадиционный подход к выбору материалов для часового производства, усложнению выпускаемых моделей часов, превосходящих ожидания клиентов. В целом изложена перфекционистская бизнес-модель компании, вызывающая всеобщее восхищение и заслуженный интерес бизнес-сообщества.

Ключевые слова: стратегия, семейное предприятие, часовая индустрия, часовой пояс, вечный календарь, автоподзавод, смарт-часы.

COMPETITIVE ADVANTAGES AND MANAGEMENT PRINCIPLES AT THE PATEK PHILIPPE COMPANY

Alexander V. Butov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article shows the role of the biggest watch manufacturer, the company Patek Philippe on Swiss watch market, studies advantages of this family business and its distinguishing features in comparison with international joint stock companies. Special attention was paid to investigating competitive advantages and values of corporate culture and management principles – the foundation of the company success, which developed unique watch manufacturing startling the whole world with its complicated watch mechanisms and perfect design. Such amazing details of the company Patek Philippe were described as a century guarantee for the company products, caring for customers during the longest in history service life, setting-up a museum of watch art filled with the rarest works, the biggest library on watch manufacturing and experience, knowledge and competences accumulated during 180 years of company life. The author shows the innovation, creative atmosphere supported by the company top management in order to motivate employees to develop master pieces of watch manufacturing, to put out more complicated models of watch exceeding customers' expectations. In general, the perfectionist business-model of the company was depicted, which stirs admiration and deserves interest of business community.

Keywords: strategy, family business, watch manufacturing industry, time zone, eternal calendar, automatic winding, smart-watch.

В 2019 г. компании Patek Philippe исполнилось 180 лет. Основатель компании Антуан Патек (сторонник перфекционизма) оставил своим наследникам два основных принципа управления, которые превратили небольшую мануфактуру в величайшую часовую компанию мира:

- всегда выпускать продукцию на высочайшем уровне часового искусства, превосходящем ожидания покупателей;

- постоянно искать, находить и применять самые перспективные конструкторские и творческие идеи, использовать передовые инновации¹.

За минувшие годы многие известные люди стали поклонниками этого часового бренда. В их числе императрица Екатерина II, королева Британии Виктория, Лев Толстой, Мария Кюри, Петр Ильич Чайковский, Рихард Вагнер, Редьярд Киплинг и Альберт Эйнштейн.

С 1932 г. компанией владеет семья Стерн, которая превратила ее в образец идеального часового производства. Компанией Patek Philippe SA, которая на 100% принадлежит семье Стерн, руководит совет директоров, председателем которого является Тьерри Стерн, а почетным председателем – его отец Филипп Стерн. На их женевской фабрике в План-лез-Уат выпускаются одни из лучших в мире часов.

За годы руководства компанией Филипп Стерн осуществил целый ряд важных проектов, которые укрепили производственный потенциал и консолидировали накопленные знания и опыт компании. Филипп Стерн сделал символом Patek Philippe крест Калатравы – герб испанского рыцарского ордена XII века и запустил серию самых сложных в мире часов Calibre 89. Он также основал музей Patek Philippe, открытый в Женеве в 2001 г. Его страсть к часовому искусству позволила собрать в музее уникальную коллекцию, в которой насчитывается около 2 000 часов – от моделей XVI в.

(включая самые древние в мире часы) и коллекции часов Patek Philippe, выпущенных в период с 1839 г. до наших дней. В музее представлена наиболее полная и постоянно пополняемая библиотека по часовому производству, в которой собрано более 8 000 изданий, позволяющих в полной мере оценить богатейшее наследие мирового часового искусства, накопленное за последние пять веков.

Назначенный президентом Patek Philippe в 2009 г. Тьерри Стерн при создании и сборке новых часов создал атмосферу абсолютной творческой свободы, обеспечивающей гарантию высочайшего качества и поддерживающей лучшие современные технологии часового производства. В том же 2009 г. Patek Philippe запустил собственный корпоративный знак качества для механических часов – Patek Philippe Seal. С его введением все успешно прошедшие тесты часы маркируются двумя буквами PP. Этот знак свидетельствует о высоком качестве производства и точности часового механизма. Присвоение этого знака регулируется правилами и утверждается независимым контролирующим органом, а руководители компании являются только хранителями знака Patek Philippe Seal.

Сегодня в шести регулярно пополняемых коллекциях компании, названных Calatrava, Aquanaut, Nautilus, Ellipse d'Or, Gondolo и Twenty-4, а также в лимитированных линейках ювелирных, художественных и сверхсложных часов насчитывается около 200 их наименований. Благодаря выдающимся изобретениям Patek Philippe поддерживает оптимальное соотношение между классическими традициями и современными инновациями.

Традиции, качество, мастерство и эстетика – это впечатляющий перечень основополагающих ценностей Patek Philippe. Компания всегда стремилась к идеалу, создавая часы непревзойденного качества и надежности, покупатели которых уже долгие годы передают их из поколения в поколение. Чтобы достичь такого результата,

¹ URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5ae38427256d5cf5602b9bb6/patek-philippe-istoriia-legendarnogo-brenda-5b01f380ad0f222dd299ba70>

Patek Philippe зарегистрировала 70 патентов, оказавших огромное влияние на развитие часового дела, и продолжает постоянно экспериментировать с новыми материалами и передовыми технологиями. Ей принадлежит большинство сложнейших часов мира и аукционных мировых рекордов.

Согласно годовому докладу Morgan Stanley, в швейцарской часовой промышленности семь марок в 2018 г. превысили миллиардную планку оборота: прежде всего это Rolex с 5,4 млрд швейцарских франков, затем Omega с 2,34 млрд и Longines из Swatch Group с 1,65 млрд, Cartier из Richemont с 1,594 млрд и, наконец, Patek Philippe с 1,35 млрд швейцарских франков. За Patek Philippe следует Tissot из Swatch Group с 1,05 млрд и Audemars Piguet с 1,03 млрд швейцарских франков [5] (таблица).

Выручка крупнейших швейцарских часовых компаний в 2018 г.

Наименование компании	Выручка, млрд швейцарских франков
Rolex	5,40
Omega	2,34
Longines	1,65
Cartier	1,59
Patek Philippe	1,35
Tissot	1,05
Audemars Piguet	1,03

В Швейцарии семейные и родственные связи играют значительную роль в корпоративном управлении: крупнейшую швейцарскую часовую империю Swatch Group, владеющую 18 известнейшими часовыми брендами, контролирует семья Хайек. Сын ее основателя Ник Хайек (младший) является генеральным директором, а члены семьи возглавляют ряд дочерних компаний и руководят развитием ее брендов: Harry Winston, Blancpain и др. [7]. И все же среди часовых мануфактур Швейцарии осталось только три семейных предприятия: Patek Philippe, Audemars Piguet, которое принадлежит потомкам основателей этой компании семье Одемар, и Chopard, которым владеет семья Шой-

феле¹. Из данных, приведенных в таблице, видно, что Patek Philippe – самая успешная из этих компаний, входящая в пятерку лидеров швейцарской часовой индустрии с оборотом в 1,35 млрд швейцарских франков при годовом выпуске только 62 тыс. часов в 2018 г. [1. – С. 19].

Перечислим основные конкурентные преимущества семейных предприятий, которые лежат в основе успеха компании Patek Philippe, как и компаний Audemars Piguet и Chopard [3; 9; 10].

1. *Свободный выбор вида деятельности*, позволяющий заниматься только тем, что нравится. Глава компании Тьерри Стерн постоянно заявляет, что компания Patek Philippe не продается. «Часы – это наша страсть, наша гордость, мы не просто владеем каким-то там предприятием, которое работает без нас, пока мы развлекаемся и стрижем купоны, – отмечает он. – Мы все делаем сами, в этом наш интерес. В отличие от больших групп, мы на самом деле любим часы и не променяем их на нефть или цветные металлы. Деньги для нас не приоритет, мы занимаемся тем, что нам интересно» [5. – С. 11].

2. *Отсутствие давления со стороны акционеров*. Глава компании принимает все решения самостоятельно, обсуждая только самые важные стратегические решения с членами семьи и советом директоров, но при этом не всегда прислушиваясь к их советам. Так, вопреки мнению почетного председателя совета директоров отца главы компании Филиппа Стерна, Тьерри Стерн принял решение о выпуске новых часов Pilot для авиаторов, которые кардинально отличаются по дизайну и опциям от традиционных часов Patek Philippe. Они показывают разные часовые пояса, снабжены автоподзаводом, календарем и будильником. Однако это решение стало настолько успешным, что у компании сегодня даже не хватает производственных

¹ URL: <https://watchinvest.ru/brand/audemars-piguet>; URL: <https://www.chopard.ru/chopard-history>

мощностей для удовлетворения спроса на них в полном объеме.

3. *Предприятие находится под полным контролем его владельца.* Большого контроля, который обеспечивает 100%-ное управление компанией, просто не бывает.

4. *Владение бизнесом, которым можно гордиться и который можно оставить детям.* Тьерри Стерн считает, что рекламный слоган «Вы никогда по-настоящему не владеете Patek Philippe. Вы просто храните их для следующего поколения» относится не только к часам Patek Philippe, но и к самой компании. Его придумали не маркетологи, а сами владельцы – члены семьи Стерн. «Марка существовала до меня и, надеюсь, – отмечает Тьерри Стерн, – будет существовать и дальше» [5. – С. 11].

5. *Выбор стратегии определяется только владельцем компании.* Компания Patek Philippe в 2018 г. выпустила 62 тыс. часов, заработав на их продаже 1,35 млрд швейцарских франков. Терри Стерн указывает: «В 2019-м компания выпустит примерно столько же часов, так как предприятие переезжает в новый корпус в План-лез-Уат. Patek Philippe не собирается в обозримом будущем совершать прорыв по количеству часов. Количество не наш приоритет, моя забота – качество. Наши часы стоят дорого и не теряют свою цену» [5. – С. 11]. Стоимость часов Patek Philippe полностью соответствует навыкам и репутации компании, накопленным за 180 лет ее существования. Выручка компании Rolex в четыре раза превышает выручку компании Patek Philippe за счет огромных объемов производства. Но после покупки часы Rolex также быстро обесцениваются, как и автомобили Cadillac CTS или BMW X5¹.

Можно выделить ряд современных принципов управления Patek Philippe, сформулированных ее главой Тьерри Стерном:

1. *Часы Patek Philippe не дешевеют после покупки.* Гарантия производителя на любые часы Patek Philippe составляет 100 лет

при условии проведения их технического обслуживания каждые 10 лет. Новый производственный корпус в фабричном районе Женевы План-лез-Уат, который обошелся в 450 млн франков, понадобился компании не для увеличения объемов производства, а по другим причинам. Во-первых, для проведения технического обслуживания часов. Каждому покупателю часов Patek Philippe приходится возвращаться в компанию для проведения их профессионального технического обслуживания. Patek Philippe – единственная часовая марка, готовая ремонтировать все часы, независимо от года их выпуска. Во-вторых, для того чтобы собрать в одном комплексе все те службы, которые сегодня располагаются в других местах. В настоящее время в состав компании Patek Philippe помимо производства в План-лез-Уат входят также шесть предприятий за пределами Женевы: Calame (производство часовых корпусов), Poli-Art (полировка) и SHG (инкрустация) в Ла Шо-де-Фоне, Cadrans Fluckiger (циферблаты) в Сент-Имье, Allaine (установка часовых механизмов в корпуса) в Алле и Betakron (финальная отделка, декорирование и изготовление стальных деталей) в Юре. Все эти подразделения в 2019 г. собраны в одном здании, что улучшило логистику и решило проблему обеспечения безопасности при перевозках.

2. *Не привлекать к рекламе часов известных людей* (актеров, спортсменов, супермоделей и т. д.). После аукционных рекордов Patek Philippe появилась легенда, что все часы компании с каждым годом только дорожают. Тьерри Стерн заявляет, что это неверное утверждение: «Дорожают, и часто значительно, особые модели часов, редкие, необычные, имеющие какую-нибудь захватывающую историю или принадлежавшие знаменитым людям. Такие часы уходят за миллионы, иногда их цена достигает десятков миллионов. Но рядовые модели не способны так подорожать. Стоит радоваться тому, что они не дешевеют, как многие другие часы на рынке, купив которые вы тут же теряете

¹ URL: <http://www.1gai.ru/publ/514252-avtomobili-kotorye-obescenivayutsya-bystree-vsego.html>

процентов тридцать стоимости, а Patek Philippe может сохранить свою цену»¹. Покупателю-коллекционеру для превращения часов Patek Philippe в заманчивый инвестиционный продукт необходимо выбирать самые сложные, редкие и дорогие часы, постоянно следить за новинками в области усложнений, охотиться за репетирами, вечными календарями, мемориальными изданиями. «Но это не так-то просто, – вспоминает Тьерри Стерн. – В моей практике не было случая, чтобы сверхсложных моделей хватило бы на всех. Всегда есть недовольные, которым не досталось. Это гонка без конца. Но если вы ищете часы, которые вы не будете прятать в сейфе, а станете носить на руке, покупайте рядовые модели, в них много вкуса и настоящей, простой, благородной красоты. Вам не будут их продавать актеры или манекенщицы. Мы не обращаемся к услугам наемных «посланников». Единственные звезды Patek Philippe – это сами часы» [5. – С. 11].

3. *Постоянное расширение и обновление ассортимента.* Срок разработки новой модели часов в среднем по рынку составляет два-три года. У компании Patek Philippe этот срок превышает пять лет, потому что компания их тщательно оценивает по долговечности, ремонтпригодности и т. д. В отличие от большинства часовых компаний, которые привозят на ярмарки и выставки три или четыре новые модели часов, Patek Philippe каждый год привозит не менее 20 новых моделей для сохранения «спортивной» формы и творческого духа компании [6].

4. *Завоевание женской аудитории.* Сейчас часовые марки стараются завоевать женскую аудиторию. Patek Philippe – более мужская, чем женская марка, так как женские часы занимают только 30% их общего объема производства. Тьерри Стерн ставит задачу до 40% увеличить долю женских часов: «Ради этого мы вводим новые модели, вроде автоматических Calatrava или

круглых механических Twenty-4. Они потеснят наши кварцевые Twenty-4. Кварц вообще сокращается в нашем производстве до 12%, это не только Twenty-4, но и часы серий Aquanaut и Nautilus» [6. – С. 19].

5. *Жесткие ограничения в выборе материалов.* Компания Patek Philippe работает только с золотом, платиной, реже со сталью, отказываясь от керамики, углепластика или пластмассы. «Мне кажется, – рассуждает Тьерри Стерн, – что наша техника достойна большего. Новые материалы мы можем использовать только для того, чтобы повысить точность хода часов, как это делается с кремниевым спуском. У нас мало стальных корпусов. Многие марки сейчас увлекаются сталью просто потому, что сталь дешевле золота. Но это опасный ход. Если вы приучаете клиентов к стали, вы с большим трудом сможете им предложить золото, а это важнейший, естественный материал часового искусства» [5. – С. 11].

6. *Компания не использует стратегию лидерства по издержкам.* Стальные часы более дешевы и доступны, но их производство не является приоритетом Patek Philippe. Ценовая политика компании взвешена и обоснована, но в ней не ставится цель снижения цен на выпускаемую продукцию. Тьерри Стерн отмечает, что «во-первых, мы очень стараемся, чтобы наши цены были оправданы, а не взяты с потолка. За это я вам отвечаю. Во-вторых, есть много хороших, достойных марок, которые делают более дешевые часы, и даже еще более дешевые, не превращаясь при этом в ширпотреб. Лучше тогда сразу обращаться к ним. И в-третьих, сталь – всего лишь очередной исторический тренд. Она сейчас в моде, и под это можно подложить любую теорию, что-де сталь – это скромность, это естественность, это природный материал часовщиков и так далее, – все, что подскажут рекламные отделы. Но для меня это просто эффект моды, каким было красное золото, желтое золото, голубое, белое. Каким сейчас становится бронза. Каким был титан. И это пройдет, и сталь займет свое место в ряду материалов высо-

¹ URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5ae38427256d5cf5602b9bb6/patek-philippe-istoriia-legendarnogo-brenda-5b01f380ad0f222dd299ba70>

кого часового искусства. Свое скромное место, которое ей в этом секторе цен и принадлежит» [5. – С. 11].

7. Часы Patek Philippe не продаются в Интернете, и компания не производит смарт-часы. В Интернете можно покупать стандартные вещи, еду, даже одежду, но невозможно покупать вещи уникальные [8]. Интернет может о них рассказать, но перед покупкой придется прийти за ними в магазин, потрогать их руками и сделать окончательный выбор. «Точно так же, – указывает Тьерри Стерн, – я не уверен, что мы когда-нибудь затронем тему смарт-часов. Я не хочу конкурировать с электронными гигантами, я доволен тем, что компьютерные модели приучают молодежь носить на руке часы. Но механиче-

ские часы как произведение искусства ничто не заменит» [5. – С. 11].

Отмеченные конкурентные преимущества, вдохновляющие ценности и принципы управления заметно увеличили капитализацию компании: эксперты в настоящее время оценивают Patek Philippe в 9 млрд евро (9,9 млрд швейцарских франков), в то время как ее годовой оборот не превышает 1,35 млрд швейцарских франков. Это поразительное соотношение между выручкой и стоимостью компании, недостижимое для большинства не только российских, но и зарубежных компаний, вызывает у любого исследователя интерес и желание заняться более глубоким изучением потрясающей компании Patek Philippe.

Список литературы

1. Бутов А. В. Достижения и последствия четвертой промышленной революции // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 4 (106). – С. 17–22.
2. Бутов А. В. Особенности разработки стратегии развития компании на начальной стадии ее жизненного цикла // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 4 (100). – С. 135–141.
3. Гарзузи Н. Все границы условны // Русские Эмираты. – 2016. – № 71/1. – URL: <https://russianemirates.com/content/re/2858/4919/>
4. Поцхверия Н. Календарный ход // Коммерсантъ. – Приложение № 54. – 2019. – 27 ноября. – С. 14.
5. Стерн Т. В отличие от больших групп, мы на самом деле любим часы // Коммерсантъ. – 2019. – № 63. – 10 апреля. – С. 11.
6. Стерн Т. Швейцария маленькая, а часовой мир еще меньше // Коммерсантъ. – Приложение № 45. – 2019. – 15 октября. – С. 19.
7. Тарханов А. Время, вперед! 72 часа в Швейцарии // Коммерсантъ. – Приложение № 45. – 2019. – 15 октября. – С. 25.
8. Тарханов А. Метки и стрелки // Коммерсантъ. – Приложение № 58. – 2019. – 5 декабря. – С. 21.
9. Шойфеле К.-Ф. Орел – красивый символ // Коммерсантъ. – Приложение № 58. – 2019. – 5 декабря. – С. 14.
10. Эпифанова Л. Феномен Audemars Piguet // Русские Эмираты. – 2016. – № 71/1. – URL: <https://russianemirates.com/content/re/2858/4918/>

References

1. Butov A. V. Dostizheniya i posledstviya chetvertoy promyshlennoy revolyutsii [Achievement and Effects of the 4th Industrial Revolution]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, № 4 (106), pp. 17–22. (In Russ.).

2. Butov A. V. Osobennosti razrabotki strategii razvitiya kompanii na nachalnoy stadii ee zhiznennogo tsikla [Specific Features of Strategy Development at Initial Stages of Company Life Cycle]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 4 (100), pp. 135–141. (In Russ.).
3. Garzuzi N. Vse granitsy uslovny [All Borders are Conventional]. *Russkie Emiraty* [Russian Emirates], 2016, No. 71/1. (In Russ.). Available at: <https://russianemirates.com/content/re/2858/4919/>
4. Potskhveriya N. Kalendarnyy khod [Calendar Run]. *Kommersant* [Commerzant], Application No. 54, 2019, November 27, p. 14. (In Russ.).
5. Stern T. V otliche ot bolshikh grupp, my na samom dele lyubim chasy [In Contrast to Large Groups we are Fond of Watches]. *Kommersant* [Commerzant], 2019, No. 63, April 10, p. 11. (In Russ.).
6. Stern T. Shveytsariya malenkaya, a chasovoy mir eshche menshe [Switzerland is Small and Watch World is Even Smaller]. *Kommersant* [Commerzant], Application No. 45, 2019, October 15, p. 19. (In Russ.).
7. Tarkhanov A. Vremya, vpered! 72 chasa v SHveytsarii [Forward! 72 Hours in Switzerland]. *Kommersant* [Commerzant], Application No. 45, 2019, October 15, p. 25. (In Russ.).
8. Tarkhanov A. Metki i strelki [Marks and Hand]. *Kommersant* [Commerzant], Application No. 58, 2019, December 5, p. 21. (In Russ.).
9. Shoyfele K.-F. Orel – krasivyy simvol [Eagle is a Nice Symbol]. *Kommersant* [Commerzant], Application No. 58, 2019, December 5, p. 14. (In Russ.).
10. Epifanova L. Fenomen Audemars Piguet [Audemars Piguet Phenomenon]. *Russkie Emiraty* [Russian Emirates], 2016, No. 71/1. (In Russ.). Available at: <https://russianemirates.com/content/re/2858/4918/>

Сведения об авторе

Александр Владимирович Бутов

кандидат экономических наук, доцент
кафедры организационно-управленческих
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru

Information about the author

Alexander V. Butov

PhD, Assistant Professor of the Department
for Organization-Management Innovations
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru