



Г. Симон

# **СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ: МИРОВЫЕ ЛИДЕРЫ ИЗ РЕГИОНАЛЬНОЙ ГЛУБИНКИ**



**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

При участии Всемирного банка  
Москва, 2018

**XVIII Апрельская  
международная  
научная конференция  
по проблемам развития  
экономики и общества**

11–14 апреля 2017 г.  
Москва

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ УЧАСТИИ ВСЕМИРНОГО БАНКА

---

Г. Симон

# **СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ: МИРОВЫЕ ЛИДЕРЫ ИЗ РЕГИОНАЛЬНОЙ ГЛУБИНКИ**



---

Издательский дом  
Высшей школы экономики  
Москва, 2018

УДК 332.1  
ББК 65.049  
С37

С37 **Симон, Г.** Скрытые чемпионы: мировые лидеры из региональной глубинки [Электронный ресурс] : докл. на XVIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 11–14 апр. 2017 г. / [пер. с англ.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа эконо-мики». — Электрон. текст. дан. (529 Кб) — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. — 26 с. — Режим доступа: <https://conf.hse.ru/2017>. — ISBN 978-5-7598-1809-0.

УДК 332.1  
ББК 65.049

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<<http://id.hse.ru>>

ISBN 978-5-7598-1809-0

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2018

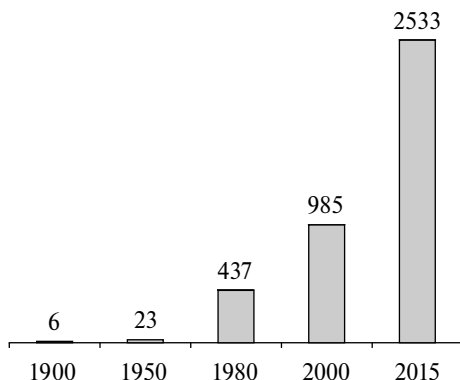
# Содержание

Введение .....	4
Результаты экспортной деятельности и размер компаний .....	7
Скрытые чемпионы .....	9
Стратегии скрытых чемпионов .....	11
1. Чрезвычайно амбициозные цели .....	11
2. Специализация и глубина создания ценности .....	11
3. Глобализация .....	12
4. Инновации .....	13
5. Близость к клиенту и конкурентные преимущества .....	14
6. Кадровая стабильность и высококвалифицированный персонал .....	15
7. Сильное лидерство .....	16
Три круга .....	16
Региональное распределение скрытых чемпионов .....	17
Мировой уровень в сельских районах .....	20
Уроки для стран с переходной экономикой .....	23

## Введение

Глобализация открывает беспрецедентные возможности для роста. Обычно мы связываем глобализацию с крупными многонациональными корпорациями, однако это лишь часть правды. При более тщательном изучении данного вопроса мы обнаружим совершенно иных лидеров мирового рынка. Я называю их скрытыми чемпионами<sup>1</sup>. Деятельность этих фирм позволяет извлечь важные уроки для компаний из развитых стран и особенно из стран с переходной экономикой. Их региональное распределение сильно отличается от концентрации крупных корпораций.

В мировом масштабе число насыщенных рынков весьма невелико. Потенциал экономического роста Глобалии, как я называю глобализованный мир, особенно велик в сфере международной торговли. На рис. 1 представлено изменение объема глобального экспорта на душу населения в период после 1900 г., когда соответствующие показатели были близки к нулю. Для увеличения этих показателей до 437 долл. США потребовалось 80 лет. В последующие 20 лет объем глобального экспорта на душу населения увеличился более чем в 2 раза, а после 2000 г. соответствующий показатель почти утроился, достигнув в 2015 г. 2 533 долл. США.

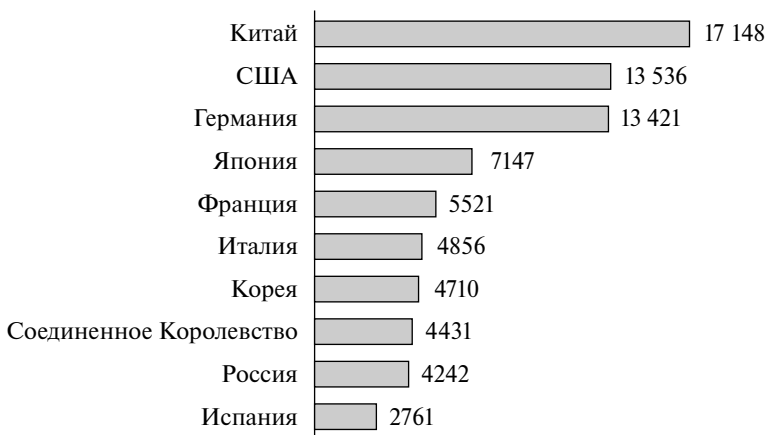


**Рис. 1.** Изменение объема глобального экспорта на душу населения в период после 1900 г. (в долл. США)

<sup>1</sup> *Simon H. Hidden Champions of the 21st Century.* N.Y.: Springer, 2009; *Simon H. Hidden Champions — Aufbruch nach Globalia.* Fr.: Campus, 2012.

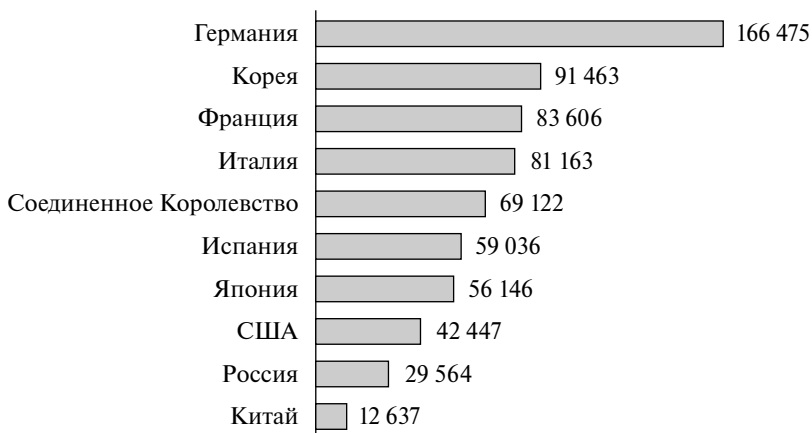
Этот «взрыв» произошел несмотря на стремительный рост мирового населения. Если в 1900 г. численность мирового населения составляла 1,6 млрд, то в настоящее время на Земле проживает 7,4 млрд человек. В абсолютном выражении сегодняшний объем глобального экспорта примерно в 2 000 раз превышает соответствующий показатель 1900 г. Мы можем предположить, что глобальная торговля будет и впредь расти более быстрыми темпами, нежели национальные показатели валового внутреннего продукта. Каждая компания и каждая страна, участвующие в процессе ускоряющейся глобализации, могут получить огромную прибыль.

Каких результатов добились отдельные страны в рамках Глобалии? На рис. 2 представлены данные об экспорте отобранной группы крупных стран за 10-летний период 2006–2015 гг. Даже при проведении такого анализа в долгосрочной перспективе лидером является Китай. США занимают 2-е место, лишь немного опережая Германию.



**Рис. 2.** Данные об экспорте отдельных стран за период 2006–2015 гг. (в млрд долл. США)

Различия в результатах экспортной деятельности становятся еще более очевидными, если взглянуть на показатели экспорта на душу населения. На рис. 3 представлен объем экспорта на душу населения в тех же странах за 10-летний период 2006–2015 гг. Различия в показателях экспорта на душу населения бросаются в глаза.



**Рис. 3.** Объем экспорта на душу населения в отдельных странах за период 2006–2015 гг. (в долл. США)

Показатели Германии резко выделяются на общем фоне, почти вдвое превышая объем экспорта на душу населения в других крупных странах. Возникает ряд закономерных вопросов. Почему одни страны добиваются успеха в экспортной деятельности, а другие нет? Какую роль играют региональные аспекты? Можно ли интерпретировать слабость экспорта той или иной страны, отмечаемую на данном этапе, как возможность для увеличения объема экспорта, обеспечения экономического роста и создания рабочих мест? Может ли экспорт стать областью роста для стран с переходной экономикой, где в настоящее время отмечаются низкие показатели экспорта на душу населения? Например, в Индии (не указана на рис. 3) в 2006–2015 гг. объем экспорта на душу населения составлял всего 1 984 долл. США. Это соответствует лишь 6,7% объема экспорта на душу населения в Китае. Случай Китая, который на сегодняшний день является крупнейшим экспортером в абсолютном выражении, безусловно, наводит на эту мысль. Довольно низкие показатели экспорта на душу населения, отмечаемые в России, могут свидетельствовать о наличии огромных возможностей для роста и создания рабочих мест на ее территории.

## Результаты экспортной деятельности и размер компаний

Большинство людей полагают, что результаты экспортной деятельности зависят от распространенности крупных корпораций. Штаб-квартиры таких корпораций обычно размещены в больших городах. Могут ли малые и средние компании играть какую-либо роль в экспортной деятельности? Данные компании часто находятся в небольших городах и в сельских районах. Каким образом это может повлиять на ситуацию в странах с переходной экономикой? На рис. 4 показана связь между количеством крупных корпораций и объемом экспорта отдельных стран. На горизонтальной оси отмечено количество крупнейших в мире корпораций из соответствующей страны (по рейтингу «Fortune Global 500»), а на вертикальной — объем экспорта за 2015 г.

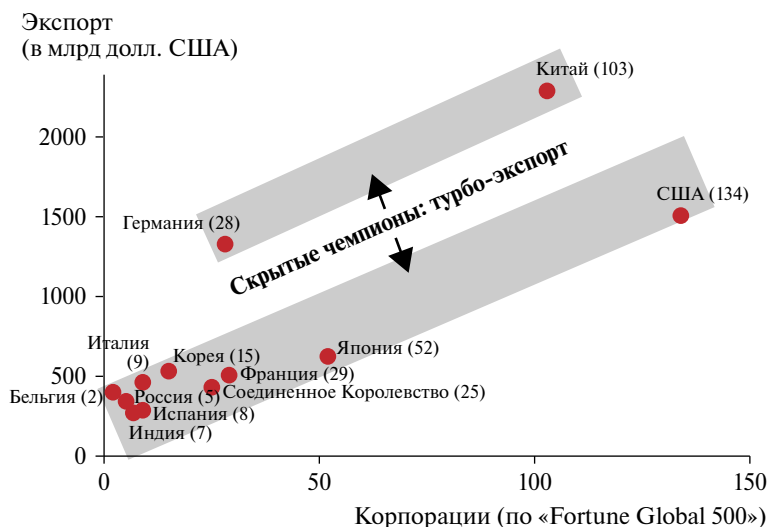


Рис. 4. Крупные корпорации и результаты экспортной деятельности за 2015 г.

В отношении большинства стран прослеживается действительно сильная корреляция между количеством крупных фирм и объемом экспорта, которая подразумевает, что экспорт обеспечивается компаниями из больших городов, однако две страны —



Китай и Германия — являются исключением. Как видно из рис. 2, именно эти две страны, резко выделяющиеся на общем фоне, являются ведущими экспортёрами в абсолютном выражении. Что же объединяет Китай и Германию и отличает их от других стран? Это доля экспорта, обеспечиваемая фирмами среднего размера. В Китае 68% экспорта приходится на долю компаний со штатом менее 2 000 человек<sup>2</sup>. В Германии сектор среднего бизнеса (Mittelstand) обеспечивает около 70% огромного объема экспорта.

Это означает, что в идеале для достижения действительно исключительных экспортных показателей стране нужны не только крупные корпорации, экспортирующие большое количество продукции, но и обширная база мелких и средних экспортёров. Это, в свою очередь, говорит о том, что важную роль в экспортной деятельности страны могут играть сельские районы.

Страны не должны формировать свою международную конкурентоспособность только за счет крупных корпораций. Для большинства стран с переходной экономикой создание значительного числа фирм, входящих в список «Fortune Global 500», представляется нереальной задачей, хотя об этом мечтают многие политики. В 2015 г. лишь 33 из 206 суверенных государств мира были представлены в списке «Fortune Global 500», включая 12 стран, которые представляла единственная фирма<sup>3</sup>. Для многих стран с переходной экономикой создание компаний такого размера было и остается несбыточной надеждой. В 1980-х годах Малайзия поставила перед собой задачу занять сильную позицию на мировом авторынке и основала компанию Proton. Этот автопроизводитель начал свою деятельность с постановки весьма амбициозных целей, однако несмотря на привлечение лучших британских инженеров, Proton остался в числе региональных конкурентов, имеющих незначительный вес на мировом рынке. В то же время малайзийская компания Top Glove, которая использует имеющиеся в стране ресурсы натурального каучука, стала лидером мирового рынка резиновых перчаток.

В Бразилии существует около дюжины лидеров мирового рынка, имеющих аналогичный статус; в России их 25, а в Индии — 2. Как представляется, страны с переходной экономикой поступают весьма разумно, строя свое экономическое будущее с опорой главным образом на сильные компании среднего размера. Ставка на

---

<sup>2</sup> Small Fish in a Big Pond // Economist. 2009. September 5.

<sup>3</sup> Fortune. 2016. August 1. P. F-1–F-22.

многие из этих компаний позволит странам с переходной экономикой получить более справедливую долю в стремительно растущей глобальной экономике, создать качественные рабочие места и добиться процветания.

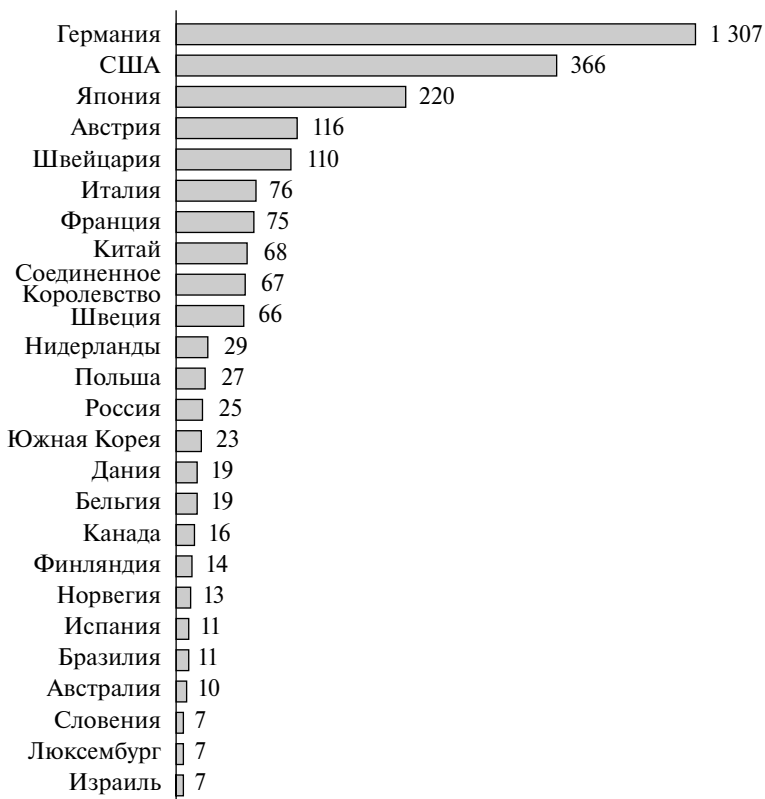
Глобалия изобилует возможностями. Сколько отдельных рынков существует во всем мире? Точное их количество никому не известно. Предположим, что их 10 000. Фирмы, входящие в список «Fortune Global 500», действуют только на 100–200 таких рынках (например, на автомобильном или телекоммуникационном), в то время как оставшиеся 98% составляют маленькие или нишевые рынки. В их число входят действительно небольшие рынки, такие как рынок балетной обуви, на котором мировым лидером является российская компания Grishko. Каждый из этих рынков предоставляет малым или средним компаниям возможность стать лидерами мирового рынка. При этом нынешняя ситуация принципиальным образом отличается от ситуации, имевшей место в прошлом. Благодаря Интернету, современным телекоммуникационным средствам, воздушному транспорту и отлаженной системе глобальной логистики малые и средние фирмы могут вести бизнес во всем мире.

## Скрытые чемпионы

Каким образом Германия добилась таких результатов в сфере экспортной деятельности? Это произошло благодаря наличию скрытых чемпионов. Скрытый чемпион — это компания, которая входит в тройку лидеров на соответствующем мировом рынке, имеет доход менее 5 млрд долл. США и не пользуется широкой известностью. Доход в 5 млрд долл. США может показаться большим, однако он составляет менее четверти дохода самой маленькой компании, включенной в список «Fortune Global 500»<sup>4</sup>. Я с 1990 г. составляю перечень таких фирм, и сегодня в него входят около 3 000 скрытых чемпионов из разных стран мира. На рис. 5 представлено число скрытых чемпионов в каждой стране по состоянию на момент написания настоящего доклада.

---

<sup>4</sup> Компания Raytheon, занимавшая 500-е место в списке «Fortune Global 500» за 2015 г., имела доход в размере 20,9 млрд долл. США (Fortune. 2016. August 1. P. F-10).



**Рис. 5.** Число скрытых чемпионов по странам

Постоянные успехи Германии в сфере экспортной деятельности объясняются наличием скрытых чемпионов. Количество таких средних компаний, являющихся лидерами мирового рынка, в Германии превышает их количество в любой другой стране. Однако из рис. 5 видно, что скрытые чемпионы есть во всем мире. Мой опыт посещения сотен таких компаний на всех континентах говорит о том, что их общие принципы и подходы к делу удивительно похожи, вне зависимости от того, в какой стране находится их штаб-квартира.

## Стратегии скрытых чемпионов

Основной вопрос звучит так: «Чему предприниматели, компании, представители научного сообщества, политики и страны с переходной экономикой могут научиться у скрытых чемпионов?» Ниже представлены семь важных уроков, которые могут оказаться полезными для крупных и мелких компаний, компаний из развитых стран и особенно для компаний из стран с переходной экономикой.

### 1. Чрезвычайно амбициозные цели

Скрытые чемпионы ставят перед собой чрезвычайно амбициозные цели, связанные с рыночным лидерством и ростом. Цель компании Chemetall — «всемирное лидерство в сфере технологий и маркетинга». Chemetall является мировым лидером по производству особых металлов, таких как цезий и литий. 3B Scientific, небольшая компания и мировой лидер в сфере производства учебных пособий по анатомии, определяет свою цель следующим образом: «Мы хотим стать номером Один в мире и сохранить этот статус». Однако лидерство этим не ограничивается, о чем свидетельствует следующее заявление Sick, мирового лидера в области сенсорных технологий: «Мы лидируем, предугадывая ожидания наших клиентов. Быть лидером — значит служить ориентиром для других. Мы устанавливаем стандарты на мировом рынке». Rosen Group, мировой лидер в производстве систем контроля трубопроводов, заявляет: «Мы хотим обеспечить максимальную пользу для наших клиентов, являясь ведущим мировым поставщиком, статус которого не вызывает сомнений. Наша задача — стать самым конкурентоспособным поставщиком в мире. Мы выходим далеко за рамки текущих требований рынка, предвидя его будущие потребности».

Урок 1: Успех всегда начинается с амбициозных целей. Скрытые чемпионы ориентированы на рост и лидерство на рынке. Эти цели служат топливом, обеспечивающим их движение вперед.

### 2. Специализация и глубина создания ценности

«У нас всегда был и будет лишь один клиент: фармацевтическая промышленность. Мы делаем только одну вещь, но делаем ее

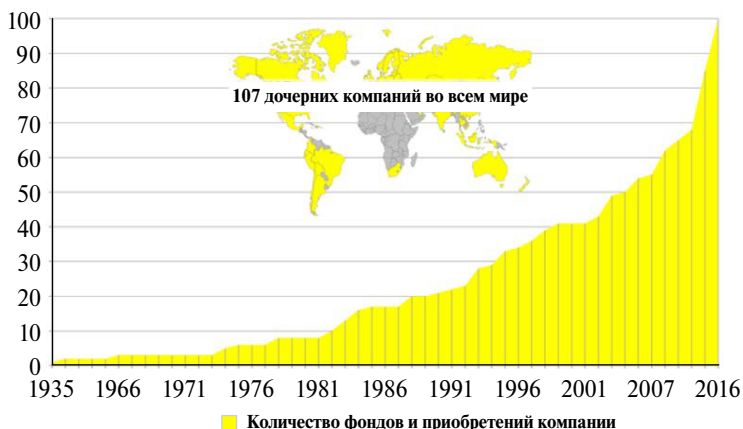
правильно», — говорит Uhlmann, мировой лидер в производстве упаковочных систем для фармацевтической промышленности. А компания Flexi заявляет: «Мы будем делать только одну вещь, но делать ее лучше, чем кто-либо другой». Эта компания производит поводки-рулетки для собак и занимает 70% мирового рынка.

Со специализацией тесно связана глубина цепочки создания ценности. Примером может служить Wanzl, мировой лидер в производстве тележек для покупок и для перевозки багажа в аэропортах: «Мы самостоятельно производим все детали, опираясь на собственные стандарты качества». Тот факт, что тележки в аэропортах всего мира сделаны Wanzl, свидетельствует о том, что операторы аэропорта готовы платить высокую цену за самое высокое качество. Даже японцы в токийском аэропорту «Нарита» и корейцы в аэропорту «Сеул Инчхон» пользуются тележками Wanzl. Самостоятельно осуществляя все операции, Wanzl полностью контролирует качество производимой продукции, что является основой ее великолепного качества.

Урок 2: Только специализация и глубинный подход позволяют производить продукцию мирового класса. Скрытые чемпионы сосредоточивают внимание на узких рынках, а для формируемой ими цепочки создания ценности характерна скорее глубина, нежели ширина. Они обычно производят свою продукцию самостоятельно, не прибегая к услугам внешних специалистов по ключевым вопросам.

### 3. Глобализация

Специализация приводит к уменьшению рынка. Каким образом скрытым чемпионам удастся сделать рынок большим? Посредством глобализации! Они сочетают свою специализацию в производстве определенной продукции и теоретические наработки с глобальными продажами и маркетингом. Как уже отмечалось в начале данной статьи, у тех компаний, которые попадают в Глобалию, ограничения для роста практически отсутствуют. Вы должны туда попасть! Клиенты не приходят к вам сами. Kärcher — мировой лидер в производстве устройств для гидроструйной очистки — предпринял первые серьезные шаги в направлении глобализации в 1970-х годах и с тех пор не прекращал свои усилия в этой области, о чем свидетельствуют данные на рис. 6.



**Рис. 6.** Процесс глобализации Kärcher

Урок 3: Скрытые чемпионы сочетают продуктовую специализацию и ноу-хау с глобальными продажами и маркетингом. Глобализация является для них ускорителем роста. Скрытые чемпионы обслуживают целевые рынки через свои филиалы, вкладывая крупные суммы в рынки будущего.

#### 4. Инновации

Стать лидером мирового рынка, имитируя действия других компаний, невозможно; для этого необходимо внедрять инновационные идеи. Инновационная деятельность начинается с расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР). Расходы скрытых чемпионов на НИОКР вдвое превышают аналогичные расходы средней промышленной компании. Еще более важную роль играют результаты соответствующей деятельности. Скрытые чемпионы имеют в 5 раз больше патентов на тысячу сотрудников, чем получающие значительное количество патентов крупные корпорации (31 против 6 патентов). Ежегодная статистика Федерального ведомства по патентам Германии (Bundespatentamt) свидетельствует о том, что в Германии треть из 50 ведущих заявителей патентов постоянно составляют скрытые чемпионы. Германия и ее скрытые чемпионы занимают лидирующие позиции даже в сфере перехода на цифровые технологии. Из

2 828 патентов на технологии беспилотно управляемых автомобилей, зарегистрированных во всем мире с 2010 г., 1 646 (или 58%) разработаны в Германии<sup>5</sup>. При этом себестоимость одного патента скрытых чемпионов составляет пятую часть от себестоимости патента крупной корпорации.

Что же служит движущей силой инноваций? Рынок, технологии или оба указанных фактора? Из скрытых чемпионов 65% утверждают, что эти две силы тесно взаимосвязаны, в то время как среди крупных компаний такого мнения придерживаются лишь 19%.

Урок 4: Скрытые чемпионы находятся на этапе массовых инноваций. Эффективность их деятельности в области НИОКР в 5 раз превышает соответствующие показатели для крупных корпораций. Они применяют принципиально иные инновационные процессы. Их инновационные разработки ориентированы на рынок и технологии.

## 5. Близость к клиенту и конкурентные преимущества

Тем не менее важнейшей сильной стороной всех скрытых чемпионов являются не технологии, а близость к клиенту. В этом состоит естественное преимущество малых и средних компаний. Доля их сотрудников, имеющих регулярные контакты с клиентами, достигает в среднем 38%, тогда как в крупных корпорациях она составляет всего 8%.

Стратегии скрытых чемпионов определяются ценностью, а не ценой. В среднем они продают продукцию с надбавкой в размере 10–15% по сравнению со средней рыночной ценой, что также говорит о повышенной значимости качества в сравнении с ценой. Ценность остается наиболее важным фактором для большинства рынков. Цена вступает в игру только в том случае, если вы не предлагаете товар, выделяющийся своей ценностью<sup>6</sup>.

Еще одним заметным конкурентным преимуществом скрытых чемпионов является качество продукции. Два относительно новых преимущества, значимость которых в наибольшей степени возросла, заключаются в проведении консультаций и системной интеграции. С точки зрения конкуренции они отличаются от пре-

---

<sup>5</sup> Handelsblatt. 2016. November 9. P. 29.

<sup>6</sup> *Simon H.* Confessions of the Pricing Man. N.Y.: Springer, 2015.

имущества, интегрированных в соответствующий продукт. Такие преимущества нелегко воспроизвести, поскольку они связаны с идеями сотрудников и имеющимся у организации потенциалом для решения сложных задач. Как следствие, сегодня барьеры входа на рынок, по всей видимости, выше, чем 10 лет назад.

Урок 5: Близость к клиенту является наиболее серьезным преимуществом скрытых чемпионов, опережающим по значимости даже применение технологий. Их стратегии ориентированы на ценность, а не на цену. Скрытые чемпионы занимают сильные конкурентные позиции. Проведение консультаций и системная интеграция являются новыми преимуществами, создающими более высокие барьеры входа.

### **6. Кадровая стабильность и высококвалифицированный персонал**

Скрытые чемпионы имеют больше работы, чем работников, высококвалифицированный персонал и низкую текучесть кадров. Они вкладывают в профессиональное обучение на 50% больше средств, нежели средняя немецкая компания. Доля выпускников университетов увеличилась более чем в 2 раза — с 8,5% рабочей силы 10 лет назад до примерно 20% по состоянию на сегодняшний день. В условиях Глобалии конкурентоспособность все чаще определяется квалификацией. Если вы нанимаете и обеспечиваете обучение и подготовку квалифицированных сотрудников и ценных специалистов, очень важно их сохранить. Для скрытых чемпионов характерны чрезвычайно низкие показатели текучести кадров, составляющие лишь 2,7% в год по сравнению со средним показателем для Германии, равным 7,3%, или показателем для Америки, где свои компании ежегодно покидают около 20% сотрудников. Разумеется, увольняющиеся сотрудники уносят с собой свои оригинальные методики, опыт и связи с клиентами. Низкие показатели текучести кадров важнее низких коэффициентов заболеваемости.

Урок 6: Скрытые чемпионы имеют «больше работы, чем работников» и настроены на высокую эффективность. Квалификация сотрудников играет первоочередную роль. Показатели текучести кадров и заболеваемости являются крайне низкими.



## 7. Сильное лидерство

Последнее объяснение необычайного успеха скрытых чемпионов связано с их руководителями. Они в первую очередь являются очень сильными личностями, четко понимающими свою задачу, т.е. полностью идентифицируют себя с тем, что они делают. Их стиль руководства предполагает амбивалентный подход. Руководство является авторитарным, если речь идет о принципах и ценностях компании, однако сотрудникам предоставляется значительная свобода действий в том, что касается деталей выполнения работы. Для скрытых чемпионов характерны более высокие показатели численности женщин на ключевых должностях и очень большая продолжительность пребывания в должности генерального директора. Средний срок выполнения соответствующих функций равен 20 годам. В крупных компаниях он составляет лишь 6,2 года<sup>7</sup>.

Урок 7: Секрет успеха скрытых чемпионов заключается в их руководителях. Для них характерно полное отождествление с их задачей. Их стиль руководства предполагает авторитарность в принципиальных вопросах и гибкость в отношении деталей. Показатели преемственности поведения являются очень высокими. Молодые генеральные директора и женщины играют более важную роль, нежели в крупных компаниях.

### Три круга

Краткие сведения об основных уроках представлены в трех кругах на рис. 7.

Основным элементом является сильное лидерство, предполагающее постановку амбициозных целей. Внутренние сильные стороны — это глубинный подход, высокоэффективные сотрудники и постоянные инновации. Внешний круг включает сосредоточенность на узком рынке, близость к клиенту, явные конкурентные преимущества и глобальную ориентацию в рамках каждого из указанных компонентов. Скрытые чемпионы идут своим путем в направлении Глобалии, действуя более решительно и успешно, чем когда-либо. Они поступают преимущественно вопреки наставлениям авторитетов управления, современным управленческим

<sup>7</sup> Booz & Company // Frankfurter Allgemeine Zeitung. 2013. April 16. S. 16.



Рис. 7. Три круга скрытых чемпионов

концепциям и практике больших корпораций и являются подлинными ролевыми моделями в вопросах разработки стратегий и лидерства в Глобалии.

## Региональное распределение скрытых чемпионов

В большинстве стран ведущие экспортеры сконцентрированы в одном большом городе, которым обычно является столица<sup>8</sup>. Распределение 1 307 скрытых чемпионов Германии является принципиально иным, о чем свидетельствует рис. 8. Скрытых чемпионов можно найти во всех регионах страны. Германия, несомненно,

<sup>8</sup> Практически все французские компании, входящие в список «Fortune Global 500», находятся в Париже или его окрестностях; единственным исключением является Michelin. То же самое, по сути, верно для корейских транснациональных корпораций, базирующихся в Сеуле, и большинства японских корпораций со штаб-квартирой в Токио.

является самой децентрализованной из крупных стран, что в значительной степени обусловлено наличием скрытых чемпионов. Малый и средний бизнес (Mittelstand) является важнейшим элементом децентрализации страны.

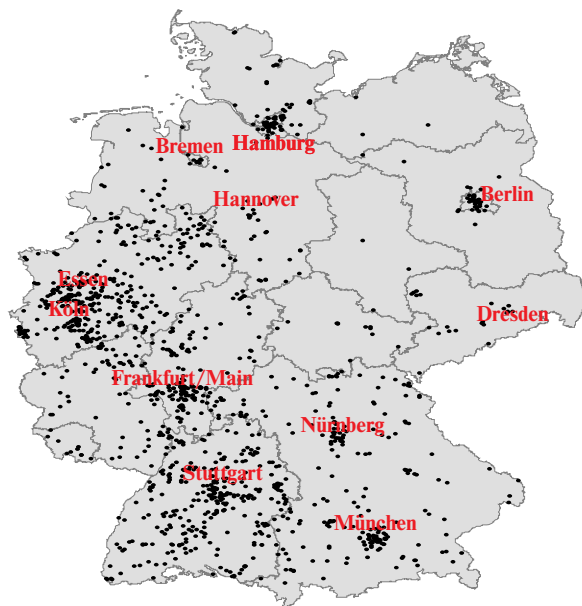


Рис. 8. Региональное распределение скрытых чемпионов Германии

Фактически около 70% скрытых чемпионов Германии находится не в крупных, а в небольших городах и, зачастую, в сельских населенных пунктах.

С этим связано наличие большого количества промышленных кластеров регионального уровня. В табл. 1 представлена выборка региональных промышленных кластеров.

Многие примеры концентрации конкретных навыков в указанных кластерах уходят корнями в давние традиции, которые служат основой для современных промышленных отраслей. На протяжении сотен лет немецкий Шварцвальд был местом производства часов. Создание часов требует сложных навыков в области точной механики. Сегодня в этом регионе находится более 450 компаний, специализирующихся в медицинских технологиях и прежде всего в производстве хирургических инструментов, ко-

**Таблица 1.** Региональные промышленные кластеры скрытых чемпионов Германии

<b>Промышленный кластер</b>	<b>Регион</b>	<b>Компании/Скрытые чемпионы</b>
<b>Традиционные кластеры</b>	Нюрнберг	Faber-Castell, Schwan-Stabilo, Staedtler-Mars, Lyra
Карандаши	Фельберт, Хайлингенхаус	Kiekert, Wirtte, Huf Hülsbeck & Fürst, BKS, Witte
Замковые системы	Золинген	Automotive, Jul. Niederdruck
Режущие инструменты	Швайнфурт/Франкония	Zwilling Henckels, Pfeilring, Boeker
Подшипники	Мюльхайм/Эссен	SKF, FAG, INA-Schaeffler
Розничная торговля	Фехта, Нижняя Саксония	Aldi, Tengelmann, Arcantor, Deichmann, Medion
Разведение кур	Зиген/Хайгер	PHW, Big Dutchman, Deutsche Frühstücksei
Либка листов	Тутлинген	Schäfer-Werke, Rittal, Siegenia Aubi, Nailo
Хирургические инструменты	Рейн-Зиг	Aescular, Karl Storz, 450 компаний
Пластмассы	Люллинген/Тельдерн	Lemo, Reifenhäuser, Kühne, Sithoplast
Вереск (лекарственные растения)	Швебиш-Халль	около 1500 компаний
Упаковка	Готенлоэ	Optima, Schubert, Bausch & Ströbel, Groninger, Weiss, Bosch
Вентиляторы	Рейн-Майн	EBM-Papst, Ziehl-Abegg, Gebhardt
Материалы	Геттинген	Heraeus, Schott, Merck, Umicore, Netzsch-Conduct
Измерительные приборы	Северная Германия	39 компаний
Энергия ветра	Германия	Enercon, Repower, Nordex, Siemens Wind Power
Нанотехнологии	Германия	Omicron, Nanogate, Nano-X, ItN Nanovation, Iontof
Промышленные видеосистемы	Германия	Basler, Vitronic, Wolf, Geutebrück
Геотермальная отрасль	Германия	Herrenknecht, Ochsner
Лазеры	Германия	Trumpf, Rofin-Sinar, Jenoptik, EOS, Foba
Водные технологии	Германия/Австрия	Siemens, BWT, Brita, Grünbeck, Güting, Lonox, Wedeco
Углеродное волокно	Бавария	Audi, BMW, Voith, SGL Carbon, TU München (в общей сложности около 100 компаний/организаций)
<b>Стая зрелости</b>		
<b>Ранняя стадия</b>		

торое в значительной степени опирается на навыки в области точной механики. Еще одним примером может служить Гёттинген в Северной Германии. Почему в этом старинном университетском городке создано 39 компаний по производству измерительной техники, многие из которых являются лидерами мирового рынка? Это объясняется существованием Гёттингенского университета, математическая школа которого на протяжении столетий находилась в авангарде мировой науки. Некоторые из этих компаний создавались в соответствии с принципами, открытыми математиком-первопроходцем Карлом Фридрихом Гауссом, который более 40 лет преподавал в этом университете. Бывший директор Siemens Эдвард Крубасик говорит: «Германия использует свою технологическую базу, которая создавалась со времен Средневековья, чтобы добиться успеха в XXI в.» А Питер Реннер, председатель Dolphin Technology — компании по производству измерительных приборов, отмечает: «Германия до сих пор представляет собой огромное конструкторское бюро». Некоторые вещи не меняются.

Применение глобальных знаний в условиях сельской местности кажется противоречащим современным тенденциям. Тем не менее данная тема требует более тщательного обдумывания. Расположение в сельской местности могло стать одним из элементов, способствовавших лидерству скрытых чемпионов на мировом рынке.

## **Мировой уровень в сельских районах**

Где работают ведущие мировые специалисты? Возможно, вы скажете, что с ними можно встретиться в Массачусетском технологическом институте, Токийском университете, Политехнической школе близ Парижа, Имперском колледже Лондона или Московском физико-техническом институте. Действительно, именно в этих учреждениях работают многие из ведущих ученых и мыслителей, занимающихся соответствующими вопросами.

А как насчет специалистов в области практического применения тех или иных разработок? Они работают в местах, о которых мало кто слышал. Ройтте — рыночный городок с 6 054 жителями. Каждые четыре года здесь проводится семинар «Plansee». Эта конференция регулярно привлекает более 500 делегатов. Ее участниками становятся практически все мировые специалисты в области твердосплавной металлургии, начиная с преподавателей вузов, ис-

следователей и заканчивая предпринимателями, руководителями и журналистами отраслевых изданий. В ходе пятидневной конференции представители более 30 стран делают около 250 докладов. Организатором этого глобального совещания является компания Plansee — мировой лидер в производстве твердых сплавов.

Вайерхаммер — городок еще меньше Ройтте — находится на востоке Баварии и является местом проживания 3 870 человек. Здесь регулярно проводятся встречи мировых специалистов по производству гофрокартона. Эти специалисты каждые четыре года приезжают из Японии, Китая, США и Южной Америки с целью посещения компании BHS Corrugated, лидера мирового рынка оборудования для гофрирования бумаги. Аналогичная картина имеет место во Флото — поселке городского типа в земле Северный Рейн-Вестфалия. Тысячи специалистов по технологиям работы прачечных приезжают сюда раз в два года по приглашению Kannegiesser, мирового лидера на рынке прачечных систем.

Специалисты по производству протезов работают в Дудерштадте, Нижняя Саксония. Ведущие инженеры в области ветроэнергетики совершенствуют свои инновационные разработки в городке Аурих, находящемся в Восточной Фризии. Что касается алюминиевых прокатных станков, то никто не знает о них больше, чем группа людей в поселке Бушхюттен региона Зигерланд. Самые мощные в мире комбайны создаются в городке Харзевинкель в сельской Вестфалии. Тот, у кого возникнет желание прорыть туннель под рекой Янцзы или построить линию метро в Лос-Анджелесе, должен позвонить в Шванау на границе Германии и Франции. Здесь находится штаб-квартира компании Herrenknecht, на долю которой приходится 70% мирового рынка оборудования для туннельного бурения. Если же речь идет о дорожных фреззах, то следует посетить Вингхаген в Вестервальде, где Wirtgen — скрытый чемпион в этой области — создает доход в размере 2,5 млрд евро.

Феномен глобального опыта в сельских районах во всей его широте и разнообразии является уникальной особенностью скрытых чемпионов и прежде всего Германии. И существует ли более убедительное доказательство столь удивительного распределения знаний, нежели факт приезда в эту местность специалистов из всех регионов мира? Однако истина лежит глубже и является еще более важной: ни одна другая страна не распределяет свои силы столь же равномерно, как Германия. Такая децентрализация производственного опыта представляет собой одну из главных основ ее

экономической и технологической мощи. В большинстве других стран ведущие мыслители и исследователи сконцентрированы в одном месте. Если вы француз, но живете и работаете не в Париже, вас не считают одним из лучших. Так же обстоят дела в Лондоне, Токио, Сеуле и многих других крупных городах мира. По степени децентрализации к Германии наиболее близки Китай и США, однако их специалисты распределены по нескольким крупным городам, а не по сельским районам.

Я твердо уверен в том, что распределение специалистов по всей стране представляет собой более рациональную стратегию, нежели сохранение высокой концентрации профессионалов в одном месте. Ценные специалисты, работающие в крупных бюрократических организациях Парижа и других больших городов, по всей видимости, добиваются гораздо меньших успехов в поиске практического применения своих знаний, нежели многие специализированные компании в небольших городах и поселках Германии. В этих мирных уголках специалисты могут посвятить себя своей миссии, уделяя ей максимальное количество времени и энергии.

Сельская местность формирует находящиеся в ней компании, и наоборот. Эта взаимозависимость оказывает серьезное влияние на корпоративную культуру и мотивацию сотрудников. «Я родом из Дюссельдорфа, и головной офис моей первой компании находился именно там», — говорит Клаус Громан, основатель и генеральный директор Grohmann Engineering. «Мы успешно вели глобальный инженерный бизнес, оставаясь в этом городе. Однако в какой-то момент я решил переместить компанию из Дюссельдорфа в небольшой городок Прюм в 140 км к югу. Мне хотелось наладить прочные связи между компанией и ее сотрудниками; именно это и произошло. На сегодняшний день коэффициент текучести кадров в нашей компании составляет менее 1%. Мы живем в непосредственной близости от лесов и полей. Найти сотрудников из больших городов не всегда легко, но это не такая уж серьезная проблема». Может показаться, что Громан идеализирует ситуацию, однако его успех свидетельствует о том, что он сделал правильный выбор.

Компания Grohmann является одним из мировых лидеров в производстве сборочных систем; в ноябре она перешла под управление компании Tesla. Tesla приобрела Grohmann по причине убежденности основателя Tesla Илона Маска в том, что Grohmann предлагает лучшие в мире технологии для новых заводов Tesla по

производству батарей и автомобилей. С 2017 г. название компании изменено на Tesla Grohmann Automation<sup>9</sup>.

Региональное распределение скрытых чемпионов связано с историей небольших государств, существовавших на территории Германии: до 1918 г. Германия состояла из 23 монархий и 3 республик. В отличие от Франции или Японии она не являлась подлинным национальным государством. До 1871 г. Германия фактически представляла собой конгломерат малых государств, городов-государств, королевств и княжеств. У компаний в этой «Германии», желавших расти, не было иного выбора, кроме как получить международный статус. Сегодня для немецких предпринимателей характерно то же стремление — как можно скорее выйти на международный уровень. Скрытые чемпионы начинают экспортировать свою продукцию гораздо раньше своих зарубежных конкурентов, создавая тем самым благодатную почву для дальнейшего роста и успеха экспортной деятельности.

## **Уроки для стран с переходной экономикой**

Странам с переходной экономикой было бы целесообразно связать свои надежды с многочисленными средними компаниями, конкурентоспособными на международных рынках, а не с несколькими гигантскими корпорациями. Скрытые чемпионы могут служить образцом для подражания в вопросах стратегии и руководства для начинающих компаний из стран с переходной экономикой.

В каких видах предпринимательской деятельности и в каких промышленных отраслях скрытые чемпионы из стран с переходной экономикой имеют наиболее высокие шансы добиться успеха? Ответ очевиден: в тех отраслях, где у страны есть конкурентные преимущества. Зачастую преимуществами являются природные ресурсы, такие как плоды цитрусовых культур в Бразилии, натуральный каучук в Малайзии, джут в Бангладеш или титан в России. Преимущества также могут быть связаны с наличием определенных традиций и навыков. Страны с переходной экономикой и их компании не должны ограничиваться производством и экспортом сырья и сырьевых товаров. Вместо этого им следует перерабатывать такие товары и продавать полуфабрикаты или готовые

---

<sup>9</sup> Finanzen.net. 2017. January 18.



изделия по более высоким ценам. Примером такого подхода является компания Top Glove в Малайзии. В Бразилии скрытые чемпионы, такие как Fischer Group (мировой лидер в производстве фруктовых концентратов), Cutrale (мировой лидер в производстве цитрусовых) или Sadia (мировой лидер в производстве замороженного мяса), доказывают, что этот путь ведет к успеху. Желая достичь той же цели, страны Ближнего Востока приобретают нефтехимические предприятия, с тем чтобы контролировать большую часть цепочки получения добавленной стоимости. Способны ли российские скрытые чемпионы, такие как Уралкалий (мировой лидер в производстве поташа) или Норильский никель, аналогичным образом продлить свои цепочки добавленной стоимости?

В конечном счете следует стремиться к более масштабным целям в интересах создания производственных компаний мирового класса. В этом контексте необходимо вновь упомянуть Бразилию, где в ходе ситуационных исследований были получены поразительные результаты. Наличие скрытых чемпионов, таких как Embraer, мировой лидер в области строительства ближнемагистральных самолетов, и Embraco, лидер по производству компрессоров, показывает, что страна с переходной экономикой может добиться развития профессионализма, позволяющего участвовать в деятельности сложных мировых рынков с высоким уровнем конкуренции. Такие страны, как Тайвань или Корея, прошли через этот процесс и достигли впечатляющих успехов. Они начали предпринимать соответствующие шаги совсем недавно, находясь в очень тяжелых экономических условиях, и сегодня вышли на мировой уровень, заняв ведущие позиции на многих мировых рынках. Индия показала, что она может создавать крупных мировых лидеров в сфере услуг и программного обеспечения.

Во всем мире отмечается тенденция к урбанизации. Крупные мегаполисы и городские агломерации продолжают расти<sup>10</sup>. Более предпочтительным вариантом действий в условиях той или иной страны может быть борьба за децентрализацию. Для этого необходимо создавать привлекательные рабочие места в небольших городах и сельских районах. Данной цели можно достичь только с помощью малых и средних компаний, которые стремятся к совершенству. Концепция скрытых чемпионов является моделью не только для предприятий, но и для стран в целом. Еще один урок

---

<sup>10</sup> Kotler Ph., Kotler M. *Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities*. Hoboken, NJ: Wiley, 2014.

состоит в том, что при достижении высокой концентрации бизнеса повернуть назад очень сложно. Примеры Франции и Кореи, каждая из которых прилагает значительные, но, по сути, безрезультатные усилия по децентрализации экономики, являются в этом смысле серьезным уроком.

Индивидуальные предприниматели в странах с переходной экономикой могут многому научиться у скрытых чемпионов. Особенно важным аспектом является специализация и сфокусированность. Зачастую успешные предприниматели в странах с переходной экономикой испытывают соблазн пойти по пути диверсификации, поскольку на их внутренних рынках есть так много возможностей для роста. Эта модель представляется верной для крупных предприятий, благодаря чему типичными структурами являются чрезвычайно крупные конгломераты (например, Koç и Sabancı в Турции, Samsung и Hyundai в Корее или Reliance и Tata в Индии).

Напротив, МСП следует сохранять свою специализацию, сосредоточив усилия на завоевании лидирующего положения на рынке своей страны и региона. Помните: только специализация позволяет производить продукцию мирового класса. Кроме того, эти предприятия должны стремиться к обеспечению своего присутствия в Глобалии. Большинство малых и средних компаний предпочитают продавать свою продукцию через дистрибьюторов и, как следствие, не занимают сильных позиций на своих целевых рынках. Скрытые чемпионы создают сбытовые филиалы, которые позволяют им приблизиться к клиентам, помогают добиться постоянства клиентуры и обеспечивают обратную связь для разработки инновационных идей. Наконец, что не менее важно, решающее значение для обеспечения долговременного успеха в Глобалии имеет интеллектуальная и культурная интернационализация руководителей и работников.

*Электронное научное издание*

Герман Симон

**Скрытые чемпионы:  
мировые лидеры из региональной глубинки**

*Доклад  
на XVIII Апрельской международной  
научной конференции  
по проблемам развития экономики и общества*

Формат 60×88 1/16. Гарнитура Newton. 529 Кб  
Уч.-изд. л. 1,1. Изд. № 2171

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20  
Тел.: (495) 772-95-90 доб. 15285