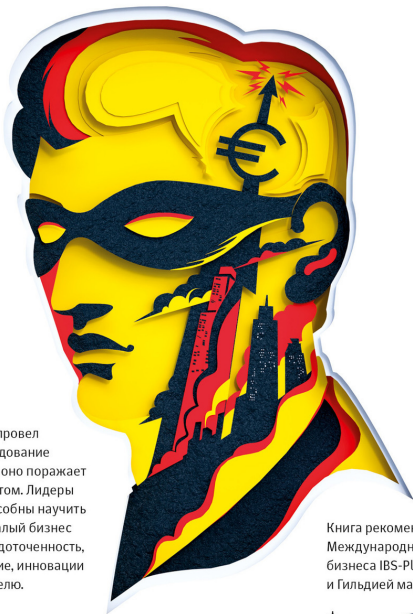


Герман Симон

Скрытые чемпионы — прорыв в Глобалию

Почему немецкие компании доминируют в мире



Филип Котлер: Автор провел феноменальное исследование «скрытых чемпионов», оно поражает своей глубиной и охватом. Лидеры этих предприятий способны научить крупный, средний и малый бизнес тому, как важны сосредоточенность, качество, обслуживание, инновации и близость к потребителю.

Книга рекомендована
Международной школой
бизнеса IBS-Plekhanov
и Гильдией маркетологов


BYBLOS


IBS



Герман Симон

Скрытые чемпионы – прорыв в Глобалию. Почему немецкие компании доминируют в мире

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=31969880

*Скрытые чемпионы – прорыв в Глобалию. Почему немецкие компании доминируют в мире: Библос; Москва; 2018
ISBN 978-5-905641-47-3*

Аннотация

Что объединяет производителей аквариумов и сопутствующих товаров Tetra, систем контроля трубопроводов Rosen, пластмассовых подшипников Igus и поводков-рулеток Flexi? Все они – типичные «скрытые чемпионы», неизвестные средние компании, незаметно ставшие лидерами мирового рынка в своих отраслях. Герман Симон, изучающий истории «скрытых чемпионов» более 30 лет, в новой книге рассказывает об их невероятном международном успехе и колоссальном воздействии на глобализацию. Подробно анализируя деятельность более тысячи «скрытых чемпионов» по всему миру, Симон раскрывает общие тенденции, типы поведения и подходы, которые обеспечивают успех компаниям и нередко способствуют сохранению их лидерства на мировом рынке из поколения

в поколение, несмотря на жесткую конкуренцию, финансовые трудности и изменчивую рыночную ситуацию. Он рассказывает о методах ведения бизнеса и обслуживания клиентов, маркетинге, инновациях, кадровом менеджменте, организационных моделях, особенностях управления и стратегиях, которые выгодно отличают эти выдающиеся предприятия и от общей массы компаний, и от современных крупных корпораций. Кроме того, автор дает читателям возможность заглянуть за кулисы многих успешных, но непубличных компаний, которые пренебрегают современными концепциями менеджмента. «Скрытые чемпионы» доказывают, что хорошее управление – это умение делать вещи лучше конкурентов – спокойно, целеустремленно и сохраняя приверженность своему делу. В условиях кризисной экономики подход «скрытых чемпионов» – противоядие от недальновидных и ненужных практик, жертвами которых пали многие корпоративные гиганты. Книга предназначена для специалистов в области менеджмента и маркетинга.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	8
Об авторе	14
Основные постулаты «скрытых чемпионов»	17
Глава 1	22
Глобализация как драйвер роста	24
Где в Глобалии «играет музыка»?	27
Рост в Глобалии	30
Динамика численности населения в Глобалии	35
Успех в Глобалии	40
О чем говорят экспортные показатели?	45
«Скрытые чемпионы»	48
Чем объясняется большое количество	53
«скрытых чемпионов» в Германии?	
Историческая раздробленность немецких	54
государств	
Традиционный профессионализм	55
Огромный инновационный потенциал	57
Мощная производственная база	60
Беспоощадная конкуренция	65
«Сделано в Германии» («Made in Germany»)	66
Производственные кластеры	67
Коммерческие кластеры	68
Распределение по регионам	70

Дуальное обучение	71
Центральное геостратегическое положение	72
Духовная интернационализация	73
Риск деглобализации	74
Мир не «плоский»	81
Выводы	84
Глава 2	88
Конец ознакомительного фрагмента.	92

Герман Симон

Скрытые чемпионы – прорыв в Глобалию.

Почему немецкие компании доминируют в мире

Издательство выражает благодарность за помощь в подготовке книги к изданию ассистенту Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы РЭУ им. Г.В. Плеханова Максиму Карбушеву.

Скрытые чемпионы – прорыв в Глобалию. Почему немецкие компании доминируют в мире

Научный редактор и автор предисловия к русскому изданию – Валерий Никишкин, профессор кафедры маркетинга и директор УНЦ по переподготовке и повышению квалификации РВШ РЭУ им. Г. В. Плеханова, д-р экон. наук, почетный член Гильдии маркетологов

© Hermann Simon, 2017.

© Студия Артемия Лебедева, дизайн обложки, 2018.

* * *

«Герман Симон провел феноменальное исследование “скрытых чемпионов”, оно поражает своей глубиной и охватом. Лидеры этих предприятий способны научить крупный, средний и малый бизнес тому, как важны сосредоточенность, качество, обслуживание, инновации и близость к потребителю».

Филипп Котлер

Предисловие к русскому изданию

До последнего времени опыт достижения успеха предприятиями среднего бизнеса не очень интересовал аналитиков. Основное внимание традиционно уделялось крупным и известным компаниям. Истории их удачных решений, успехов, провалов и т. п. изучают в бизнес-школах и часто упоминают в аналитических статьях периодических бизнес-изданий. Исследования Германа Симона показывают, что в условиях глобализации рост национальной экономики все больше предопределяется не достижениями крупных корпораций, а развитием предприятий малого и среднего бизнеса. Малоизвестные предприятия среднего бизнеса, лидирующие на мировом рынке, автор называет «скрытыми чемпионами». Причем в современном быстро меняющемся мире у них открываются новые возможности, поэтому «скрытые чемпионы» нередко становятся локомотивами отдельных сегментов национальной экономики.

Эти предприятия отличает то, что они в основном ориентируются на формирование и удовлетворение потребностей будущего, а также часто предопределяют направления развития рынка. Для них характерно стремление к достижению лидерства на рынке.

Автор отмечает, что в некоторых странах эти предприятия добиваются особенно больших успехов в реализации

своей продукции на экспорт. Например, в Германии (которая по показателю экспорта на душу населения занимает 1-е место в мире) и Китае их доля в экспорте составляет 60–70 %.

В книге объясняется, как «скрытые чемпионы» добиваются устойчивых успехов на протяжении всего времени своего существования и преодолевают последствия кризисов. Это, безусловно, важно для повышения эффективности управления малым и средним бизнесом.

Автор убедительно доказывает, что развитие «скрытых чемпионов» обеспечивается их активным участием в глобализации благодаря высокой конкурентоспособности, базирующейся на внедрении инноваций. Опыт этих предприятий показывает, что лидерство на рынке может достигаться прежде всего за счет внедрения инноваций, а не имитации чужих достижений. Именно поэтому относительный уровень затрат на исследования и разработки у «скрытых чемпионов» гораздо выше, чем у других компаний. Патентная активность и доля внедренных патентов у них так же в несколько раз больше. Эффективная интеграция разработок и производства основывается на тесном сотрудничестве и с поставщиками, и с клиентами, которые рассматриваются как важнейшие источники инновационных идей, причем, как правило, они максимально вовлечены в НИОКР.

«Скрытые чемпионы» обычно используют сочетание сфокусированности на удовлетворении конкретной рыночной

потребности в одном виде продукта с глобальной международной ориентацией. Они, как правило, специализируются на очень узких рыночных нишах, в которых иногда обладают 100 %-ной долей обслуживаемого рынка. Например, фирма TENTE – мировой лидер по производству роликов для больничных кроватей. Компания HEIN выпускает детские наборы для мыльных пузырей PUSTEFIX. Эта ниша неинтересна для конкурентов, кроме того, само производство защищено несколькими патентами.

«Скрытые чемпионы» предпочитают опираться на внутренние ресурсы, которые позволяют им обеспечить уникальность их продукции. Ведь все то, что продается на рынке, доступно и другим. Для них характерно собственное производство на собственном оборудовании с применением собственного ноу-хау, что и обеспечивает неповторимость превосходства их продукции. Именно поэтому они отказываются от сотрудничества в области НИОКР и редко заключают стратегические альянсы. Компания Miele максимальное количество комплектующих изделий производит собственными силами, предпочитая организовывать производство в провинции и опираясь на местных специалистов. Подобные компании ориентируются на самостоятельную реализацию всех технологических и бизнес-процессов, стремясь поддерживать прямой контакт со своими клиентами даже на зарубежных рынках. Это позволяет им работать со своими потребителями интенсивнее и эффективнее, чем крупным компани-

ям. Причем нередко с клиентами контактируют и сами руководители этих компаний. «Скрытые чемпионы» обычно обходятся без отделов маркетинга, потому что они достигли такого уровня клиентоориентированности, что маркетинг «пронизывает» деятельность всех подразделений фирмы.

«Скрытые чемпионы» стараются «максимально все делать самим», что кардинально отличает их от фирм, предпочитающих «оставлять за собой ключевую компетенцию, а остальные операции отдавать на аутсорсинг». Характерно, что и для обеспечения финансовой устойчивости эти компании прежде всего используют собственные ресурсы. Это связано с необходимостью стабильно поддерживать высокое «заявленное качество».

Достижение лидерства на рынке у «скрытых чемпионов» основывается на обеспечении повышения ценности выпускаемой продукции, а не на количестве реализуемой продукции. Часто фирмы сознательно ограничивают выпуск товаров, считая, что рост объемов снижает их исключительность, а значит и ценность. Например, немецкая часовая фирма A. Lange & Söhne уже много лет выпускает только 5000 экземпляров в год. Некоторые фирмы в целях обеспечения безусловной эксклюзивности часов, выпускаемых ограниченными партиями, уничтожают все специальные инструменты, разработанные для их производства. При этом конкурентное преимущество обеспечивается не только высочайшим качеством их продукции, но и целым комплексом дополни-

тельных услуг и выгод, получаемых потребителем. Это консультационные услуги и сервисное обслуживание, к которым привлекаются сотрудники высочайшей квалификации.

«Скрытых чемпионов» отличает стремление максимально использовать потенциал своего непрерывного роста. Это один из абсолютных их приоритетов. При этом устанавливаемые ими цели очень амбициозны. Для этих фирм характерен сквозной контроль качества, начиная от качества сырья. Например, фирма Faber Castell, мировой лидер по производству карандашей, имеет собственные плантации в Бразилии, на которых выращиваются специальные деревья для их производства.

Автор отмечает, что в современных условиях следование традиционным курсам ставит перед «скрытыми чемпионами» определенные проблемы. Например, возникает коллизия, известная как «парадокс корабля Тесея»: древние философы пытались определить, когда после замены отдельных досок обшивки корабля он перестает считаться прежним. Так и перевод все большей части основных аспектов бизнеса (производства, сбыта, управления) в зарубежные страны, когда существенная часть персонала работает за границей и происходит стремительная интернационализация руководства и управленцев центрального офиса, приводит к проблеме сохранения традиционных преимуществ.

Все более притягательной для «скрытых чемпионов» становится такая новая для них область, как ультранизкие це-

новые сегменты рынка, поэтому им предстоит решить очень сложную задачу – обеспечить эффективный выход на них с одновременным удержанием позиций в сегменте с высокими ценами.

Мировой опыт показывает, что российские фирмы при огромном потенциале отечественного рынка не должны ограничиваться только его освоением. Без ориентации на зарубежные рынки они не смогут достичь действительно высокого уровня и занять признанные в мире лидирующие позиции, поэтому государству необходимо активно формировать институциональную среду, способствующую успешному функционированию и развитию среднего бизнеса за счет специальных мер поддержки и программ эффективного стимулирования.

Книга, несомненно, будет интересна владельцам малого и среднего бизнеса, полезна желающим запустить свой стартап, а также преподавателям и студентам экономических специальностей.

*Директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей школы, профессор кафедры маркетинга, доктор экон. наук, проф.,
Валерий Никишкин*

Об авторе



Герман Симон – председатель консалтинговой фирмы Simon-Kucher&Partners Strategy&Marketing Consultants, имеющей 34 представительства в 23 странах. Он широко известный в мире ведущий специалист по ценообразованию.

Симон работал профессором кафедры бизнес-управления и маркетинга в университетах Майнца (1989–1995) и Билефельда (1979–1989). Он был также приглашенным профессором в Гарвардской школе бизнеса, Стэнфорде, Лондонской школе бизнеса, бизнес-школе INSEAD, Токийском университете Кэйо и Массачусетском технологическом институте. Изучал экономику и бизнес-управление в университетах Бонна и Кельна. Получил диплом (1973) и докторскую степень (1976) в Боннском университете. Обладает многочисленными международными наградами и почетными докторскими степенями. Признан самым влиятельным экспертом в области менеджмента в немецкоговорящих странах после Питера Друкера.

Симон основал Simon-Kucher&Partners в 1985 г. в Германии вместе с двумя своими аспирантами. В течение 10 лет Герман консультировал свою компанию, а в 1995 г. оставил научную деятельность и стал генеральным директором Simon-Kucher&Partners и вывел компанию на международный уровень. Когда он покинул свой пост в 2009 г., Simon-Kucher&Partners была крупнейшей в мире консалтинговой компанией в области ценообразования по всем основным отраслям. Компания консультировала более 200 членов Global

Fortune 500, с некоторыми из них у нее сложилось многолетнее сотрудничество.

Симон выпустил более 30 книг на 26 языках, включая мировые бестселлеры *Power Pricing* (Free Press, 1997), *Manage for Profit, Not for Market Share* (Harvard Business School Press, 2006), *Hidden Champions* (Harvard Business School Press, 1996) и *Hidden Champions of the 21st Century* (Springer New York, 2009).

Он был членом редакционной коллегии многих деловых изданий, включая *International Journal of Research in Marketing*, *Management Science*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Décisions Marketing*, *European Management Journal*, а также нескольких немецких журналов. С 1988 г. публикуется в ежемесячном журнале *Manager Magazin*. Также входит в совет директоров многих фондов и корпораций.

Основные постулаты «скрытых чемпионов»

1. Глобалия – глобализированный мир будущего – будет способствовать рос – ту тех компаний, которые, не довольствуясь своими национальными рынками, активно действуют по всему миру.

2. К 2030 г. мировая экономика сосредоточится на трех основных полюсах: США, Европейском Союзе и Китае, которые образуют первую лигу в мире. По сравнению с этими гигантами, роль остальных регионов и стран будет незначительной.

3. К 2050 г. население Африки удвоится, благодаря чему она приобретет большую значимость в мировой экономике, но неявно.

4. К мировой конкуренции будущего лучше всех подготовлены компании Германии и немецкоговорящих регионов. Так называемые «скрытые чемпионы», коих здесь больше всего в мире, представляют собой передовой отряд для прорыва в Глобалию.

5. Хотя «скрытые чемпионы» едва известны, они занимают самые лучшие позиции на мировом рынке, что позволило им достичь выдающихся результатов. Помимо уже признанных компаний, среди них много молодых фирм, возникших

в последние годы.

6. Чрезвычайно амбициозные цели этих компаний ориентированы на рост и лидерство на рынке.

7. Их отличают в основном непрерывный процесс и достаточно стабильный рост, а не отдельные впечатляющие прорывы.

8. «Лидерство на рынке» для «скрытых чемпионов» – это нечто большее, чем просто «максимальные доли на рынке». Они претендуют на лидирующую роль в структуре клиентов, конкурентов и своего рынка, устанавливая определенные стандарты и ориентиры.

9. Достижение мирового уровня возможно только при концентрации на главном и его глубоком осмыслении. «Скрытые чемпионы» сосредотачиваются на конкретных рынках и посредством их углубленного развития создают свои уникальные продукты, полагая, что уникальность возникает только внутри компании, а не приобретается на рынке с помощью аутсорсинга.

10. Однако такая сосредоточенность на чем-то конкретном сужает рынок, тогда как глобализация расширяет его, обеспечивая существенную экономию за счет расширения производства. Поэтому сосредоточенность на конкретном, с одной стороны, и глобализация, с другой, представляют собой два непреложных закона стратегии компаний, называемых «скрытыми чемпионами».

11. В условиях глобализации «скрытые чемпионы» оста-

ются верными своему принципу «сделай сам». Они реализуют свои продукты не через посредников, а через собственные дочерние компании, поддерживая тем самым даже на зарубежных рынках прямой контакт со своими клиентами.

12. «Скрытые чемпионы» тесно связаны со своими клиентами. Они ориентируются на потребителя значительно больше, чем крупные компании. Даже высшие руководители сохраняют непосредственную связь с бизнесом и клиентами.

13. По сравнению с обычными промышленными предприятиями, «скрытые чемпионы» инвестируют вдвое больше в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Количество патентов на одного сотрудника пятикратно превышает это число в крупных компаниях. Стоимость одного патента, таким образом, оказывается в пять раз ниже. Вопросы технологии и потребности клиентов – как сбалансированные движущие силы – способствуют введению инноваций.

14. «Скрытые чемпионы» последовательно используют свои конкурентные преимущества на рынке. Их успех объясняется многообразием этих конкурентных преимуществ, притом что качеству продукта отводится первостепенная роль. В последние годы в области консалтинга и системной интеграции им удалось добиться новых конкурентных преимуществ, которые не так просто превзойти и которые существенно затрудняют конкурентам выход на этот же рынок.

15. «Скрытые чемпионы» имеют высокую прибыль. Их

многолетний доход с оборота более чем вдвое превышает средний оборот немецких компаний. Благодаря высокой доле собственного капитала, они проводят консервативную финансовую политику, делая упор на самофинансирование.

16. Классическими «скрытыми чемпионами» являются компании, производящие один продукт для одного рынка, обходясь при этом гибкой функциональной структурой. По мере усложнения области деятельности и обслуживаемых рынков, эти компании заранее переходят к дивизиональным децентрализованным организационным системам, чтобы сохранять непосредственную связь со своими клиентами, несмотря на растущую комплексность задач.

17. «Скрытые чемпионы» имеют высокоэффективную организацию. Они полагают, что объем работы должен превышать количество сотрудников, поэтому инвестируют в их обучение, добиваясь высокой квалификации своего персонала. Текучесть кадров и заболеваемость здесь низкие, поскольку претендентам на вакансии предъявляются чрезвычайно высокие требования.

18. Лидеры «скрытых чемпионов» – неординарные личности, которых отличает особое отношение к своей миссии, концентрация на целевых задачах, смелость, упорство и способность воодушевлять других. Обычно они управляют компанией около 20 лет, в отличие от крупных компаний, где руководство меняется в три раза чаще. Они довольно рано начинают занимать главенствующие позиции в своих компа-

ниях. Значительную роль в управлении такими компаниями играют женщины. Интернационализация руководства – одна из важных и сложных задач в глобализированном мире – пока только зарождается.

19. Во всем мире «скрытые чемпионы» становятся примерами стратегии для средних предприятий, особенно в развивающихся странах. Таким компаниям следует уделять больше внимания опыту развития «скрытых чемпионов», чем изучению роста крупных предприятий.

20. «Скрытые чемпионы» не экспериментируют с новомодными методами управления, следуя по проторенному пути. Их превосходство неоднократно доказывалось как в прошлом, так и в настоящем. Приверженность своим принципам позволит им процветать и в Глобалии. Секрет их продолжительной успешной деятельности заключается лишь в том, что они, в отличие от других, наиболее последовательно используют на практике здравый смысл. А это так просто и тем не менее иногда очень сложно!

Глава 1

Глобалия – глобализированный мир будущего

«Глобалия» означает для меня «глобализированный мир будущего». Мнение о том, что глобализация уже охватила всю планету, ошибочно. Глобализация только начинает развиваться, и ее значение в будущем трудно переоценить. Если задуматься над тем, что в наибольшей степени изменило нашу жизнь за последние 50 лет, то это скорее всего будут информационные технологии. А через несколько десятилетий, очень возможно, что такая роль перейдет к глобализации. Лоренс С. Смит в своей книге «Мир в 2050 году» («Die Welt im Jahre 2050») пишет: «Мир находится на ранней фазе экономического преобразования и более мощной интеграции по сравнению с тем, что мы до сих пор могли наблюдать. Глобализация имеет более широкие масштабы и комплексное содержание, чем любой вид межрегиональных объединений в истории человечества»¹.

Крупный выигрыш от глобализации получили Германия и Китай. Продолжительный успех в экспорте Германии обеспечивают не столько крупные предприятия, сколько преиму-

¹ Laurence C. Smith, Die Welt im Jahr 2050 – Die Zukunft unserer Zivilisation, München: DVA, 2014, s. 39.

щества и сила среднего бизнеса. Среди предприятий среднего бизнеса более тысячи малоизвестных лидеров на мировом рынке играют огромную роль. Такие компании я называю «скрытыми чемпионами», которых в Германии больше, чем в какой-либо другой стране мира. В рамках глобальной конкуренции в мире они представляют собой «секретное оружие» Германии. Оставаясь незамеченными, эти компании гигантскими шагами решительно продвигаются к глобализации, образуя ее авангард. Глобалия привлекает их огромными возможностями, но процесс продвижения затрудняется тем, что им на пятки наступают конкуренты, в том числе новые игроки на рынке из таких развивающихся стран, как Китай, Индия и Бразилия.

В данной главе мы обсудим важные для последующих десятилетий направления глобализации, уделяя особое внимание развитию внутреннего валового продукта и росту населения. Затем мы проанализируем показатели экспорта отдельных стран, освещая в этом контексте особую роль Германии и немецких лидеров мирового рынка – представителей среднего бизнеса, которых я называю «скрытыми чемпионами». Их уникальный опыт поможет средним предприятиям из развивающихся стран разработать стратегии на будущее.

Глобализация как драйвер роста

Можно сказать, что процесс глобализации начался только несколько лет назад и ускоренно набирал обороты. Особенно убедительными показателями глобализации являются данные мирового экспорта на душу населения. Если рассматривать этот параметр с 1900 г., то обнаруживается значительный рост в последние десятилетия (рис. 1). Эту динамику «скрытым чемпионам» удалось своевременно осознать и использовать.

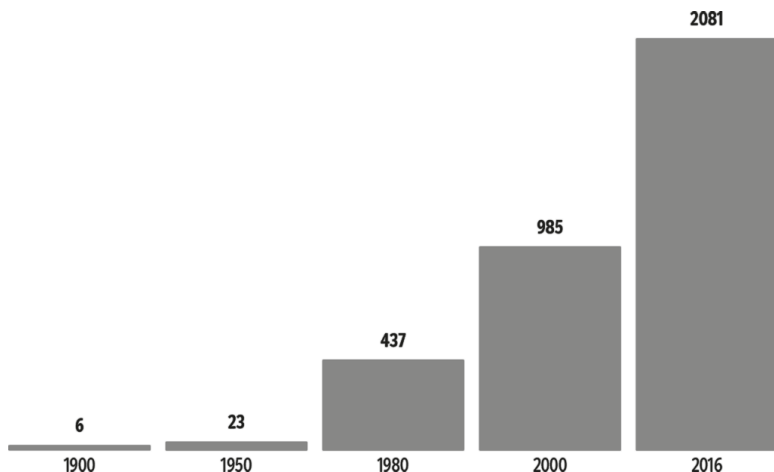


Рис. 1. Мировой экспорт на душу населения в мире за период 1900–2016 гг., \$

Из рис. 1 видно, что понадобилось всего 50 лет, чтобы поднять уровень 1900 г. почти в четыре раза. Обе мировые войны разрушили международные торговые структуры и отбросили развитие экспорта на целые десятилетия. В последующие 30 лет, до 1980 г., происходил чрезвычайно быстрый рост, а еще через 20 лет показатель этого года вырос более чем вдвое – почти до \$1000 – и за последние 16 лет он также увеличился более чем вдвое.

В абсолютных цифрах такое развитие означает подъем международного товарообмена от \$9,9 млрд в 1900 г. (тогда население мира насчитывало 1,65 млрд человек) до \$15500 млрд в 2016 г. (при населении мира 7,47 млрд человек). Таким образом, международный товарообмен к 2016 г. вырос в 1566 раз по сравнению с 1900 г. Это при том, что здесь не учитываются прямые капиталовложения и экспорт услуг (например, финансовые услуги, разработка программного обеспечения или находящиеся за рубежом телефонные сервисные центры). Вероятно, при их учете рост еще бы удвоился. Другие показатели – свидетельства глобализации – выросли за последние 30 лет еще больше, чем в сфере экспорта, например, зарубежные финансовые операции, которые только с 1980 г. возросли более чем в девять раз, число иностранных туристов к 2013 г. увеличилось в шесть раз².

² Cp. Mauro F. Guillén, *Where is globalization taking us?* Philadelphia: Wharton School, 2010.

Что будет дальше? Мы можем рассчитывать на такой же устойчивый и непрерывный рост мировой торговли. Во многих странах, особенно в развивающихся, уровень экспорта на душу населения остается пока очень низким, что и обеспечивает большой потенциал роста. В одном из исследований Ernst&Young утверждается: «Кризис глобализацию не останавливает»³. «Скрытые чемпионы», которые активно движутся по направлению к Глобалии, воспринимают такое ускорение глобализации как вызов собственному росту. Для них глобализация – это поистине драйвер роста на многие годы.

³ Ср. Die Krise hält die Globalisierung nicht auf, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Januar, 2012, s. 18. Однако по этому вопросу некоторые высказываются скептически – см. Rolf Langhammer, Sind die goldenen Jahre der Globalisierung vorbei? Orientierungen zur Wirtschafts und Gesellschaftspolitik, Ludwig-Erhard-Stiftung Bonn, Juni, 2010, s. 41–44.

Где в Глобалии «играет музыка»?

Со времен сенсационного взлета Китая и других развивающихся стран считается, что в условиях глобализации будущего «музыка» будет прежде всего «играть» в Азии. Однако это верно лишь отчасти, что показывает дифференцированный анализ. На рис. 2 представлена диаграмма вероятного развития внутреннего валового продукта в некоторых странах на период до 2030 г. Для Индии принят вероятный коэффициент годового роста 5 %, для Китая и Бразилии – 4,5 % и для России – 4 %. Эти коэффициенты для такого длительного периода явно высоки. Для Южной Кореи – предположительно 3 %, для США – 2 % и для Евросоюза и европейских стран – 1,5 %⁴. В Японии, вероятно, коэффициент годового роста – 1 %. Наши прогнозы основываются как на данных „Global Economic Outlook 2012“ организации Conference Boards, так и на отчете „World Order in 2050“ и оценках американской Федеральной резервной системы (Federal Reserve). Следует при этом заметить, что долгосрочные прогнозы развития внутреннего валового продукта являются довольно смелыми, но мы хотим показать в этой книге прежде всего некоторые возможности развития в кон-

⁴ Kathleen Madigan, Fast Growth for Sun-Belt Cities, The Wall Street Journal, Jun, 24, 2014, s. 7, “The federal reserve projects the US economy’s long-run growth at 2.1 to 2.3 percent.”

тексте глобальной экономики, не претендуя на точность прогнозов.

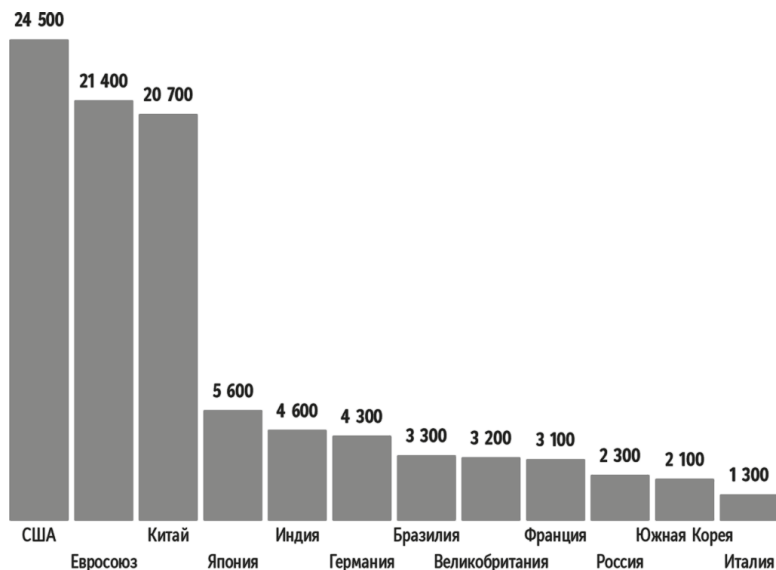


Рис 2. Внутренний валовой продукт в отдельных странах и регионах в 2030 г., млрд \$.

Из рис. 2 видно следующее.

- Даже в 2030 г. США будут занимать главенствующее первое место.
- Европейский Союз с Великобританией будет занимать второе место, без нее – третье.

- Китай приблизится к США и Евросоюзу и займет на глобальном рынке второе или третье место.
- Остальные страны будут отставать от них с большим отрывом.
- Японии останется четвертое место, Германии – пятое.
- Индия и Бразилия перегонят европейские страны, хотя и останутся далеко позади трех лидирующих регионов.
- Россия перегонит Южную Корею.
- Разрыв между Китаем и Индией в абсолютных цифрах увеличится от 8,9 до \$16,1 трлн. Если даже предположить, что коэффициент роста в Индии составит 8 %, это не позволит ей приблизиться к уровню Китая.

Рост в Глобалии

При отборе и рассмотрении рынков важны не только размеры рынка, которые мы измеряем внутренним валовым продуктом, но и параметры роста. Как известно, доли на рынке легче приобрести в условиях его роста, а не застоя, поэтому следует обращать внимание не только на размеры, но и на рост того или иного рынка (рис. 3).

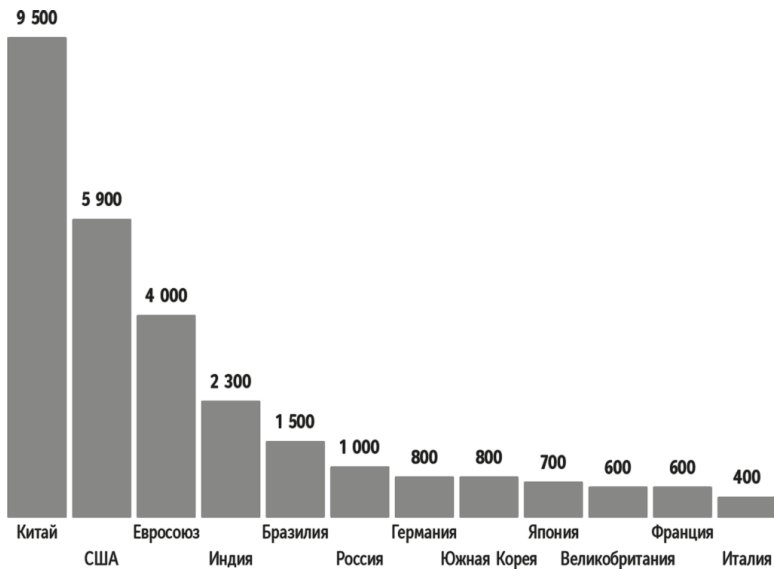


Рис 3. Рост внутреннего валового продукта в период 2016–2030 гг., млрд \$.

Эта диаграмма показывает следующее.

- Уровень роста в Китае кардинально отличается от его показателя в других странах.
- Прирост ВВП в США, занимающих второе место, при этом значительно выше, чем в Индии и Бразилии. Также важен и исходный уровень роста, поэтому анализ, ограничивающийся рассмотрением его коэффициентов, может вводить в заблуждение.
- В России прирост составит около \$1 трлн.
- В Евросоюзе наблюдается абсолютный прирост, которому также уступают Индия и Бразилия.
- В других странах показатель прироста ВВП по сравнению с этими данными в абсолютных значениях существенно ниже.

На рис. 4 представлены размеры внутреннего валового продукта к 2030 г. и его рост.

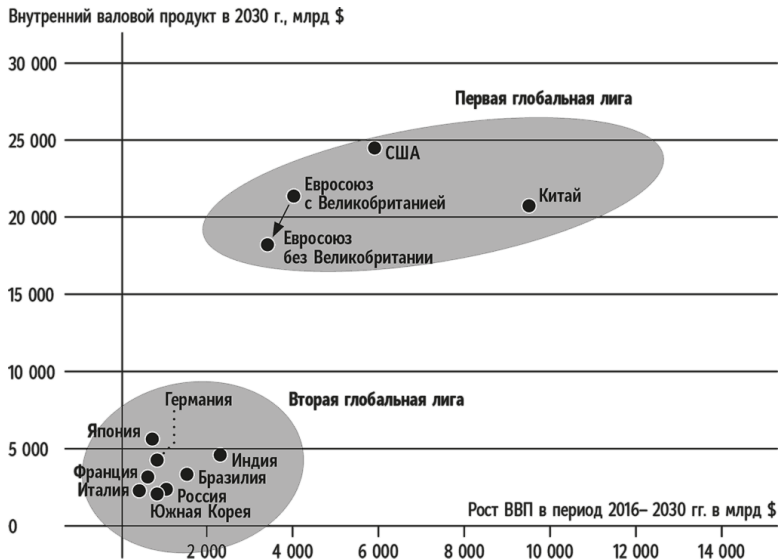


Рис. 4. Размеры и рост внутреннего валового продукта к 2030 г.

Этот график наглядно показывает, где будет «играть музыка» к 2030 г. в Глобалии, а именно в США, Евросоюзе и Китае. Даже если Великобритания покинет Евросоюз, общая картина не изменится. США, Евросоюз и Китай образуют первую глобальную лигу. Это касается как абсолютного уровня ВВП, так и его роста. Предприятиям, которые хотят добиться успеха в будущем, следует придерживаться двух приоритетных линий. Они должны стремиться, во-первых, к завоеванию прочных позиций на высокоразвитых рынках

Европы и США, а во-вторых, к созданию сильных рыночных позиций сначала в Китае и затем уже в Индии и Бразилии. Кроме того, нельзя забывать и о таких регионах роста, как страны Юго-Восточной Азии и Африки, а также о России, где тоже наблюдается рост ВВП, обещающий интересные рыночные возможности.

Анализируя конкурентоспособность США, Майкл Портер и Ян Ривкин в своем исследовании приходят к такому выводу: «Соединенные Штаты остаются страной с самой продуктивной крупной экономикой и с самым обширным рынком сложных товаров и услуг, что стимулирует инновации и служит магнитом для инвестиций»⁵.

Однако Китай также представляет собой очень важного третьего игрока. Двухполярная экономическая сцена «США – Европа» обретет третий полюс – Китай. Однако это никак не связано с «Триадой», которую пропагандировал в 1980-е годы японский специалист Кэнъити Омаэ. В своей нашедшей в то время книге «Мощь Триады» („Triad Power“) он рассматривает Японию как третий полюс рядом с США и Европой⁶. Подобного мнения придерживался Вальтер Рассел Мид, рассуждая о «Трилатеральной эре» („Trilateral

⁵ Michael E. Porter, Jan W. Rivkin. The Looming Challenge to U.S. Competitiveness, Harvard Business Review, March, 2012, p. 54–62.

⁶ Ken-Ichi Ohmae, Macht der Triade – Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden: Gabler-Verlag 1985.

Ера“)⁷. Однако в связи с застоем в последние десятилетия вес Японии упал. Такая тенденция, возможно, будет продолжаться в основном из-за неблагоприятной демографической ситуации в стране. Если Европейский Союз сохранит свою мощь или усилится, то Европа останется видным игроком и в Глобалии. В принципе к 2030 г. можно будет уже говорить о мультиполярном мире, но все же такие новые полюсы, как Бразилия и Индия, будут значительно слабее США, Евросоюза и Китая⁸. В то время как абсолютное значение внутреннего валового продукта в разных странах основательно меняется, занимаемые ими в данной категории места в последующие годы сохраняются.

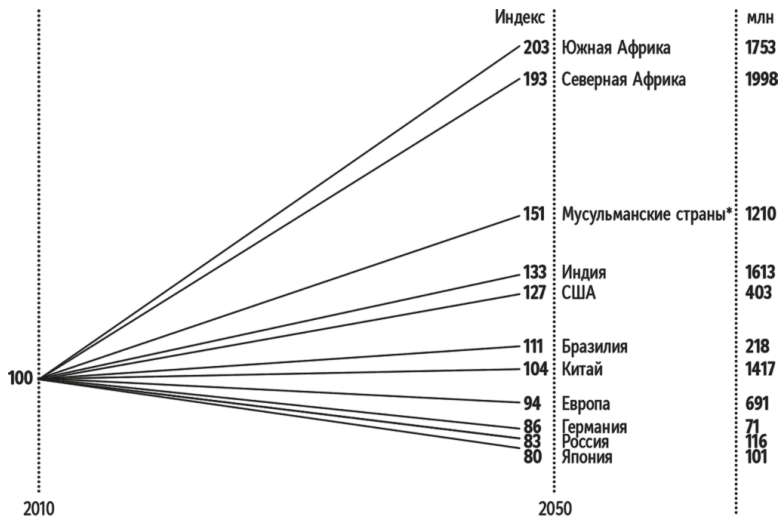
⁷ Walter Russell Mead, The Myth of America's Decline, The Wall Street Journal Europe, 10. April, 2012, p. 18. «Трилатеральной эрой» считается период с начала 70-х годов примерно до 2005 г.

⁸ По мнению Вальтера Рассела Мида, в мире доминируют семь держав, которые он называет «септархами» – помимо США, Японии и Евросоюза, он к ним относит Китай, Индию, Бразилию и Турцию. Вопрос о принадлежности к ним России пока остается открытым.

Динамика численности населения в Глобалии

Внутренний валовой продукт и его прирост представляют собой важные индикаторы привлекательности рынка как в ближайшем будущем, так и в среднесрочной перспективе. Однако, чем длительнее период наблюдения, тем большее значение приобретает изменение численности населения. Страны с высоким уровнем доходов, в которых численность населения падает, не могут рассчитывать на благоприятный прогноз на отдаленное будущее. И наоборот, если численность населения растет и при этом повышается уровень дохода на душу населения, то это свидетельствует о двух факторах роста.

На рис. 5 показана динамика изменения численности населения в отдельных регионах и странах на период 2010–2050 гг. Этот процесс мы рассматриваем в более широких временных рамках, чем внутренний валовой продукт, основываясь на официальном прогнозе ООН. Для простоты сравнения данных уровень численности населения на 2010 г. был принят за 100.



*Пакистан, Индонезия, Бангладеш, Египет, Иран, Ирак, Афганистан

Источник: прогноз ООН, 2010 г.

Рис. 5. Динамика численности населения за период 2010–2050 гг. в отдельных регионах

Здесь также нас ожидают сюрпризы. Самый большой прирост населения в ближайшие десятилетия произойдет не в Азии, а в Африке. Согласно прогнозу ООН, население Африки возрастет с 1,03 млрд человек в 2010 г. до 1,99 млрд в 2050 г. Увеличение численности населения на 960 млн человек практически такое же, как рост населения в значительно большей по площади Азии, в которой он составит 1,07 млрд. Доля Азии в мировом населении сократится в ближайшие 40 лет с 60 до 57 %, а население Африки возрастет с 15 до 22 %.

Как и в Африке, будет расти, хотя и не столь интенсивно, численность населения больших мусульманских стран, таких, как Пакистан, Индонезия, Бангладеш, Египет, Иран, Ирак и Афганистан. Население этих стран, составлявшее в 2010 г. 799 млн, к 2050 г. увеличится на 51 % и достигнет 1,21 млрд человек.

Как ни странно, в Индии численность населения будет расти намного медленнее, чем в Африке и мусульманских странах. В абсолютном выражении, однако, она составит около 400 млн человек. Интересно, что в процентном отношении рост населения в США будет примерно таким же, как в Индии, а в Бразилии в последующие 40 лет он составит всего 11 %. Самой низкой в период до 2050 г. будет динамика роста численности населения в Китае.

Интересную интерпретацию процесса глобализации в плане динамики роста населения представил бывший премьер-министр Австралии (1991–1996 гг.) Поль Китинг. В течение последних двух веков производительность на Западе показала, что традиционной связи между численностью населения и внутренним валовым продуктом больше не существует. Считалось, что в условиях глобализации производительность распределяется более равномерно, обеспечивая определенные преимущества странам с высокой численностью населения. В результате мир вернулся бы к принципам честности и справедливости⁹.

⁹ Cp. Jochen Buchsteiner, Australiens Helmut Schmidt, Frankfurter Allgemeine

Помимо абсолютного роста численности населения, большую роль в последующие десятилетия будет играть миграция. Количество международных беженцев возросло с 1980 г. в пять раз¹⁰. Опрос Gallup показал, что 1,1 млрд человек, примерно четверть взрослого населения планеты, хотели бы по крайней мере временно переехать в другую страну в надежде найти там работу и улучшить свои условия жизни, а 630 млн человек переехали бы в другую страну на постоянное место жительства¹¹. Миграционные потоки устремляются, в первую очередь, в Европу, в особенности из стран Африки. В настоящее время каждый день тысячи беженцев, переплывая Средиземное море, прибывают в Италию и Испанию, откуда направляются дальше в Северную Европу. Поэтому я не думаю, что прогнозы ООН сбудутся к 2050 г. Я не верю в сокращение численности населения в Европе и тем более в Германии, где, думаю, оно увеличится. Однако делать какой-либо точный количественный прогноз было бы слишком рискованно.

Подводя итоги глобальной динамики численности населения всего мира, можно сделать вывод, что оно не только увеличится с сегодняшнего уровня, который составляет 7,47 млрд человек, до более 9 млрд к 2050 г., но и что такой

Zeitung, 9. März, 2012, s. 7.

¹⁰ Cp. Mauro F. Guillen, Where is globalization taking us? Philadelphia: Wharton School, 2010.

¹¹ Cp. Susan J. Matt. The Homesick Citizens of the World, International Herald Tribune, 23. March, 2012, p. 15.

рост в региональном плане будет чрезвычайно неравномерным в связи с ожидаемыми массивными перемещениями населения. На долю предприятий среднего бизнеса, особенно «скрытых чемпионов», выпадут в период таких изменений задачи решающего значения. «Скрытые чемпионы» в высокоразвитых регионах играют ключевую роль в создании рабочих мест в новых индустриальных странах. Они готовят молодые кадры для развивающихся стран, передают им ноу-хау и перемещают туда производственные цепочки, включающие научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки. Делают они это, естественно, не из альтруизма, а с намерением использовать открывающиеся там возможности в бизнесе. В то же время в самих развивающихся странах появляются новые предприятия среднего бизнеса, которые, мы надеемся, когда-то сами станут «скрытыми чемпионами». В новых индустриальных странах все больше осознают, что нельзя опираться только на крупный бизнес и отказываться от развития среднего бизнеса, который зачастую оказывается для них предпочтительнее.

Успех в Глобалии

Какие страны добьются успехов в Глобалии? И почему? На эти вопросы мы ответим в следующей главе. Международную конкурентоспособность отражают прежде всего данные экспорта. На рис. 6 приведены показатели экспорта крупных стран за десятилетие (2007–2016 гг.). Обычно достижения экспорта не рассматриваются в рамках такого длительного периода, однако, это позволяет проследить определенные тенденции, которые невозможно увидеть при анализе годовых цифр, существенно зависящих от различных колебаний.

Из рис. 6 видно, что даже в течение столь длительного периода Китай занимает первое место. Впервые Китай лидировал на мировом рынке экспорта в 2009 г., потеснив Германию. Второе место занимают США, к которым приближается Германия. Уровень экспорта остальных стран значительно отличается от этой тройки мировых лидеров по экспорту.

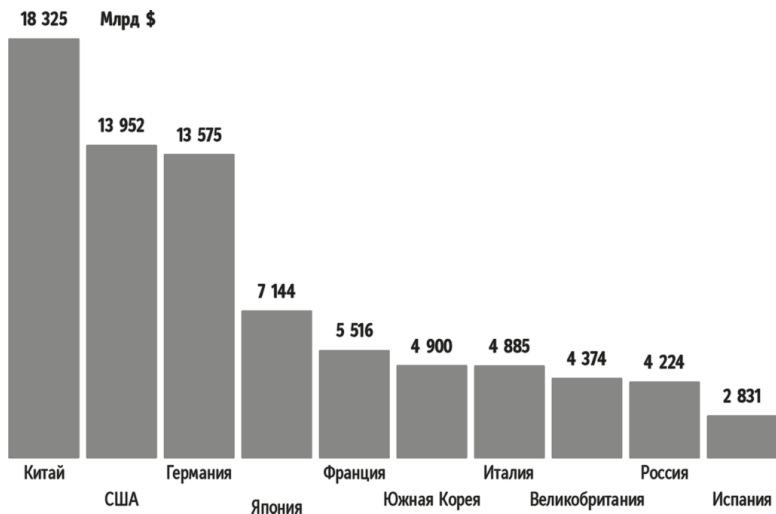


Рис. 6. Экспорт отдельных крупных стран за период 2007–2016 гг.

Анализ экспортной мощи и международной конкурентоспособности будет неполным без сравнения показателей экспорта на душу населения (рис. 7).

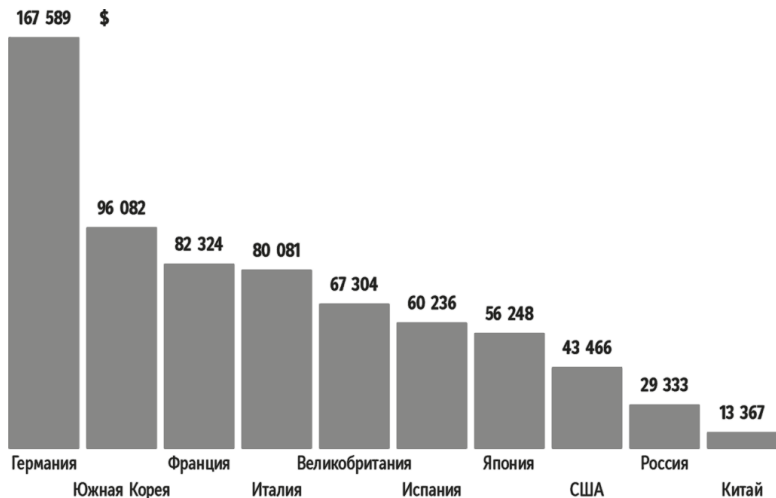


Рис. 7. Экспорт на душу населения в отдельных крупных странах за период 2007–2016 гг.

Это поразительно, насколько Германии уступают остальные страны и насколько исключительным является ее место в мире по количеству экспорта на душу населения.

Среди других стран по этому показателю лидирует Южная Корея, опережая Францию и Италию; США значительно отстают, а Китай со своим многочисленным населением оказывается на последнем месте, несмотря на лидерство по абсолютным объемам экспорта.

Такое сравнение, однако, не совсем корректно, так как в крупных странах в целом показатели экспорта на душу насе-

ления довольно низкие. Предположим, что в какой-то стране живет только один человек, который продает всю свою продукцию. Экспорт на душу населения в такой (очень маленькой) стране будет равняться внутреннему валовому продукту, или, другими словами, и квота импорта и квота экспорта будут равны 100 %. Если же, наоборот, на нашей планете существовала бы только одна страна, то объем экспорта на душу населения равнялся бы нулю. Таким образом, можно вывести следующее правило: чем меньше страна, тем выше в целом показатель экспорта¹². На рис. 7 представлены только крупные страны с населением около 50 млн человек и более и со значительными объемами экспорта. Индию мы сюда не включили, так как экспорт на душу населения в ней уже в течение 10 лет составляет всего \$1,62. Различия в численности населения можно нейтрализовать, прибегая к методу регрессионного анализа¹³, однако это не приведет к каким-либо противоположным выводам, поэтому мы решили к нему не прибегать.

Следует подчеркнуть, что уровень экспорта в рассмотрен-

¹² Объемы экспорта многих мелких стран превышают показатели внутреннего валового продукта, поскольку эти страны экспортируют большое количество продукции, которую они сначала импортировали. Это касается, например, Китая и Сингапура.

¹³ Методом регрессионного анализа было получено следующее равенство: экспорт на душу населения в долларах = $7379 - 5,1 \times$ численность населения в миллионах. Это равенство объясняет около 24 % различий в показателях экспорта на душу населения, зависящих от численности населения. Коэффициент корреляции между числом жителей и экспортом на душу населения составляет 0,49.

ных нами странах существенно разнятся. В абсолютных числах Китай занимает лидирующее положение. По показателям экспорта на душу населения первое место с большим отрывом от других стран занимает Германия.

О чем говорят экспортные показатели?

Почему показатели экспорта повсюду разные? Предположим, что решающую роль в объемах экспорта страны играет количество крупных предприятий. В глобальном масштабе большие мультинациональные компании ассоциируют с прочным положением на рынке и соответствующими успехами. На рис. 8 проводится параллель между количеством компаний из списка Fortune Global 500 (500 крупнейших компаний мира¹⁴) в каждой стране и объемом экспорта в них.

¹⁴ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/index.html>

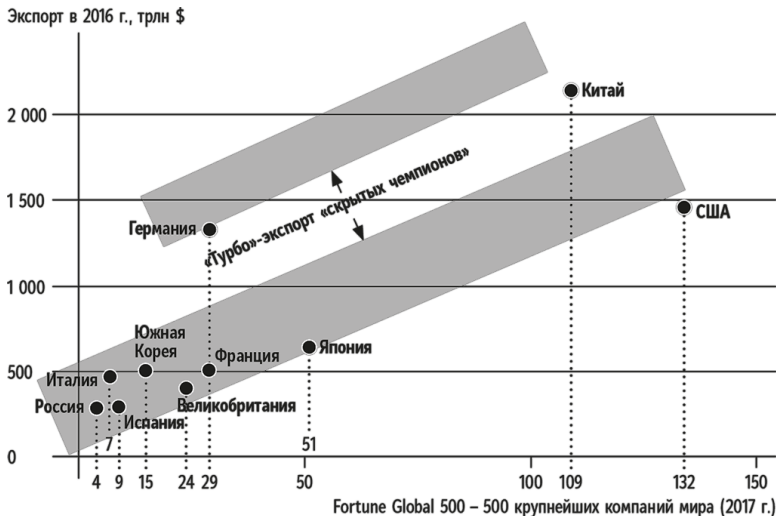


Рис. 8. Крупные компании и их экспорт в отдельных странах

Из рис. 8 видно, что в большинстве стран можно проследить прочную связь между количеством крупных компаний Fortune Global 500 и объемом экспорта. Однако нельзя не обратить внимание на два исключения – Китай и Германию, которые являются лидерами по экспорту. Что общего у этих стран? Две трети экспорта Китая (68 %) приходится на долю предприятий со штатом менее 2000 сотрудников¹⁵. Так же

¹⁵ Ср. Economist, 5. September, 2009. Хотя 68 % были выявлены в 2009 г., в структурном плане вклад среднего бизнеса в экспорт Китая с тех пор практически не изменился. Однако, возможно, что число сотрудников на этих предпри-

и в Германии доля экспорта предприятий среднего бизнеса составляет 60–70 %. Крупные компании, которые много экспортируют и активны во всем мире, есть во всех высокоразвитых индустриальных странах. И тем не менее показатели экспорта в них самые высокие.

Таким образом, рис. 8 показывает, что большое количество крупных компаний в стране не гарантирует высоких показателей экспорта. Для достижения выдающихся результатов в экспорте стране необходимы предприятия среднего бизнеса.

ятиях с того времени увеличилось и соответствующая граница на сегодняшний день определялась бы количеством от 3000 до 4000 сотрудников.

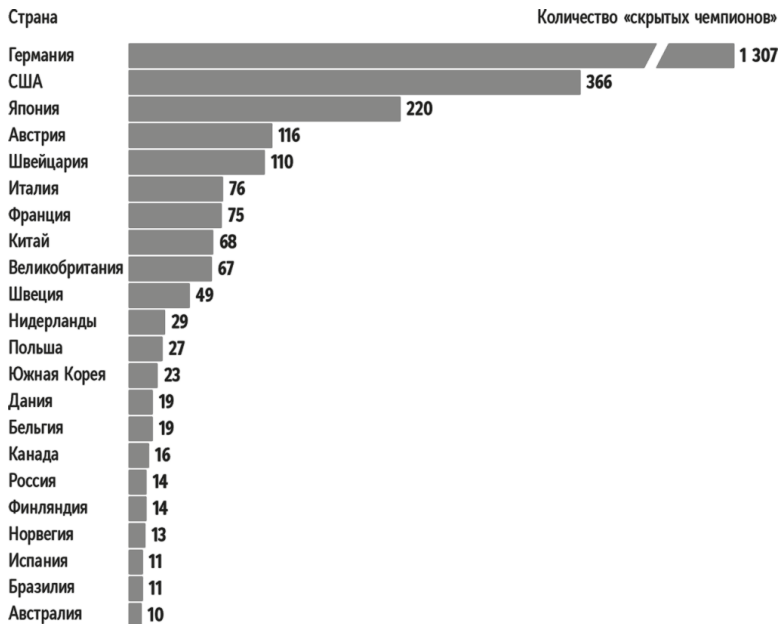
«Скрытые чемпионы»

Весь накопленный мною опыт и результаты многолетних исследований вновь и вновь подтверждают, что источник непреходящих успехов немецкого экспорта следует искать в среднем и малом бизнесе. Не каждое предприятие малого бизнеса, конечно, может похвастаться высокими показателями экспорта. Но именно в сфере среднего бизнеса в Германии есть компании, занимающие лидирующие места на своих участках рынка в Европе и во всем мире. Нет сомнений в том, что такие лидеры рынка вносят огромный вклад в дальнейшее укрепление и устойчивое развитие экспорта, образуя международный форпост немецкой экономики. В последние 25 лет их роль в процессе глобализации и международной конкуренции стала еще более значительной.

Мои многолетние исследования показали, что и в Австрии, и в Швейцарии также есть много предприятий среднего бизнеса, доминирующих в своих секторах рынка. Даже в такой крошечной стране, как Люксембург, довольно много «скрытых чемпионов». Хотя в данной книге речь идет о Германии, основные ее положения применимы и к другим немецкоговорящим странам в целом, поскольку там тоже есть структуры наподобие «скрытых чемпионов». В остальных странах мира ситуация иная. Нигде в мире нет такого количества «скрытых чемпионов», как в Германии и немец-

коговорящих странах. В течение 25 лет я «коллекционирую» названия компаний-«скрытых чемпионов» во всем мире. На рис. 9 представлено количество «скрытых чемпионов» в различных странах (где их не менее 10) – в абсолютном выражении и на миллион жителей.

Немецкоговорящие регионы насчитывают всего 1499 «скрытых чемпионов». Это почти 55 % всех «скрытых чемпионов», которых удалось идентифицировать по всему миру. Хотя в немецкоговорящих странах проживают менее 100 млн человек, что составляет всего 1,3 % населения Земли, лидеров мирового рынка в среднем бизнесе, насколько нам известно, здесь больше, чем во всех остальных вместе взятых странах мира. Интересно, что количество «скрытых чемпионов» на миллион жителей во всех немецкоговорящих странах отличается незначительно. На втором месте, хотя и с большим отрывом от них, количество «скрытых чемпионов» на миллион жителей в скандинавских странах.



Общее число в мире: 2660

(a)



Рис. 9. Количество «скрытых чемпионов» в различных странах – в абсолютном выражении (а) и на миллион жителей (б)

В остальных же крупных странах Европы, таких, как Италия, Франция, Великобритания и Испания, оказалось намного меньше «скрытых чемпионов», да и на душу населения объемы экспорта здесь намного ниже (см. рис. 7). Те же выводы распространяются на США и Японию. В развивающихся странах количество «скрытых чемпионов» совсем незначительное. Зарождение и процесс развития «скрытых чемпионов» продолжается десятилетиями, и я думаю, что их количество в развивающихся странах значительно возрастет

в последующие 10–20 лет.

Интерпретация цифр на рис. 8 требует осторожности. Нет сомнения в том, что мои данные о «скрытых чемпионах» Германии и немецкоговорящих стран более полные, чем по другим странам. Однако следует заметить, что там тоже проводились более или менее систематические исследования в этой области¹⁶. Поэтому мы полагаем, что наша классификация в известной степени достоверна, а углубленное изучение этого вопроса принципиально не повлияет на оценку ситуации. Приведенные данные подтверждают предположение о том, что многолетние выдающиеся достижения Германии в экспорте в большой степени обязаны деятельности «скрытых чемпионов».

¹⁶ В последние годы появился целый ряд проектов по идентификации «скрытых чемпионов» в отдельных странах. В Японии этой темой систематически занимается Штефан Липперт. В 2011 г. под руководством Даники Пург разными странами был осуществлен совместный проект, в который были включены «скрытые чемпионы» из 19 стран Центральной и Восточной Европы. Марек Дитль и Мелита Рант представили результаты в ноябре 2011 г. в Вене и список 165 «скрытых чемпионов» в этих странах. Кроме того, Онно Олдеман выявил «скрытых чемпионов» в Нидерландах, Данило Затта – в Италии, Стефан Гиншар – во Франции и Фатех уд Дин – в Швеции. Ср. Peter McKiernan и Danica Purg (изд.), *Hidden Champions in CEE and Turkey – Carving Out a Global Niche*, New York: Springer, 2013.

Чем объясняется большое количество «скрытых чемпионов» в Германии?

Почему же в Германии оказалось так много «скрытых чемпионов»? Это объясняется совокупностью факторов, частично обусловленных историческим прошлым, что в конечном итоге представляется основополагающей причиной успехов немецкого экспорта. Это относится и к другим немецкоговорящим странам.

Историческая раздробленность немецких государств

В отличие, например, от Франции, Японии и США, Германия, не считая последние 100 лет, всегда представляла собой совокупность малых государств. До 1918 г. в Германии уживались 23 монархии и три республики, которые объединились во Вторую Германскую империю. До 1871 г. все они были независимыми государствами, поэтому каждый заинтересованный в росте предприниматель старался обрести международный статус. Этим и объясняется стремление немецких компаний выйти на международную арену – это у них в крови, что заметно и сегодня. Они начинают экспортную деятельность намного раньше своих зарубежных коллег и при значительно меньших размерах бизнеса. Это и обуславливает достижения немецкого экспорта и процветание «скрытых чемпионов».

Традиционный профессионализм

Многие регионы Германии веками славились своими профессиональными навыками и знаниями. Это характерно для них и сегодня. Так, с незапамятных времен район Шварцвальд знаменит своими часами, производство которых требует особых навыков в области точной механики. Именно часовая промышленность считается ключевой для развития современной индустриальной эпохи¹⁷. Сегодня Шварцвальд насчитывает более 400 производителей медицинской техники, компаний, родившихся в результате развития традиционных навыков в области точной механики, некоторые из них возникли из часового производства. Или возьмем старый немецкий университетский город Гёттинген. Почему здесь обосновались 39 производителей измерительной техники, многие из которых лидируют на рынке? Причина в том, что математический факультет университета в Гёттингене веками был ведущим в своей области. Некоторые из этих компаний все еще следуют принципам знаменитого математика Карла Фридриха Гаусса¹⁸. Президент Немецкого Физического общества и бывший председатель совета директоров компании Siemens Эдвард Крубасик сказал по это-

¹⁷ Lewis Mumford, *Technics and Civilization*, London: Routledge&Kegan, 1934.

¹⁸ Ср. бестселлер Daniel Kehlmann, *Die Vermessung der Welt*, Reinbeck: Rowohlt-Verlag, 2005.

му поводу следующее: «Германия использует научно-техническую базу, которая была заложена еще в Средние века, для того чтобы приносить успехи в XXI веке». Предприниматель Петер Реннер, председатель наблюдательного совета компании Dolphin Technology, также работающей в области измерительной техники, выразил это такими словами: «Германия и сегодня представляет собой большое инженерно-техническое бюро». Некоторые вещи не меняются и по сей день.

Огромный инновационный потенциал

Считается, что Германия обычно гонится за инновациями. Однако это далеко не так, хотя немецкие компании редко лидируют на рынке в таких областях, как информационные технологии, интернет и геномная инженерия. Ведущее место здесь занимают американские, иногда японские и корейские и все больше китайские предприятия.

Огромный инновационный потенциал Германии можно показать на примерах патентов, зарегистрированных Европейским патентным ведомством (ЕПА) за 10 лет (2007–2016 гг.). Заявки на получение патента в этом ведомстве можно рассматривать как самое репрезентативное отражение международной патентной деятельности. Патенты представляют собой, конечно, только часть инновационного потенциала страны, но результаты поразительны. В табл. 1 приведено количество патентов, выданных ЕПА различным странам в течение десятилетия.

Таблица 1. Количество патентов, выданных Европейским патентным ведомством некоторым странам за десятилетие (2007–2016 гг.)

Страна	Количество европейских патентов	
	всего	на миллион жителей
Германия	135568	1674
Япония	115318	908
Франция	49051	732
США	143341	447
Италия	23330	382
Южная Корея	16836	330
Великобритания	20491	315
Испания	4399	94
Китай	8539	6
Россия	621	4

По абсолютному числу патентов США занимают первое место, за ними следует Германия. На третьем месте находится Япония. По количеству же патентов на миллион жителей Германия занимает первое место с большим отрывом от других стран.

При этом мы замечаем колоссальные различия между разными странами. Если сравнить крупные европейские страны, то количество патентов на душу населения в Германии более чем вдвое превышает этот показатель во Франции, более чем в четыре раза – в Италии и более чем в пять раз – в Великобритании. Статистика отражает довольно низкий инновационный потенциал таких южноевропейских стран, как

Испания, что также в большой степени касается России. При столь слабом развитии новых технологий трудно соперничать в глобальной конкуренции. Таким выдающимся количеством патентов Германия обязана своим «скрытым чемпионам». Многие из этих компаний – самые плодотворные заявители патентов. Они имеют колоссальный инновационный потенциал в международном масштабе. Сама тема инноваций не ограничивается, конечно, рассмотрением количества патентов, она подразумевает более широкое и глубокое изучение, которому посвящена глава 10 этой книги.

Мощная производственная база

В предкризисные годы Германию неоднократно критиковали, над ней даже посмеивались. Говорили, что страна слишком зависит от производственного сектора, что мешает переходу к постиндустриальному обществу – обществу услуг. Доля промышленного производства во внутреннем валовом продукте в Германии действительно выше, чем в других высокоразвитых странах. Со времен кризиса эта дискуссия повернулась в другую сторону. Такие страны, как Великобритания, Франция и США, сожалеют, что уделяли слишком большое внимание сектору услуг в ущерб промышленному производству. Бывший президент Соединенных Штатов Барак Обама и бывший премьер-министр Великобритании Дэвид Кэмерон неоднократно подчеркивали необходимость укрепления производственной базы в своих странах. Спад экспорта в Японии в значительной степени объясняется ослаблением производственной базы в этой стране. Издание *Wall Street Journal* писало о «болезненном состоянии экспортных поставок отечественных товаров в Японии»¹⁹.

Мощное промышленное производство действительно является фундаментом для достижения успешных результа-

¹⁹ End of Era for Japan's Exports, *Wall Street Journal Europe*, 25. Januar, 2012, p. 14

тов в экспорте. На рис. 10 приведена зависимость так называемого внешнеторгового баланса от доли промышленного производства во внутреннем валовом продукте в отдельных странах (ВВП)²⁰. Внешнеторговый баланс показывает, насколько объем экспорта в стране превышает объем импорта.

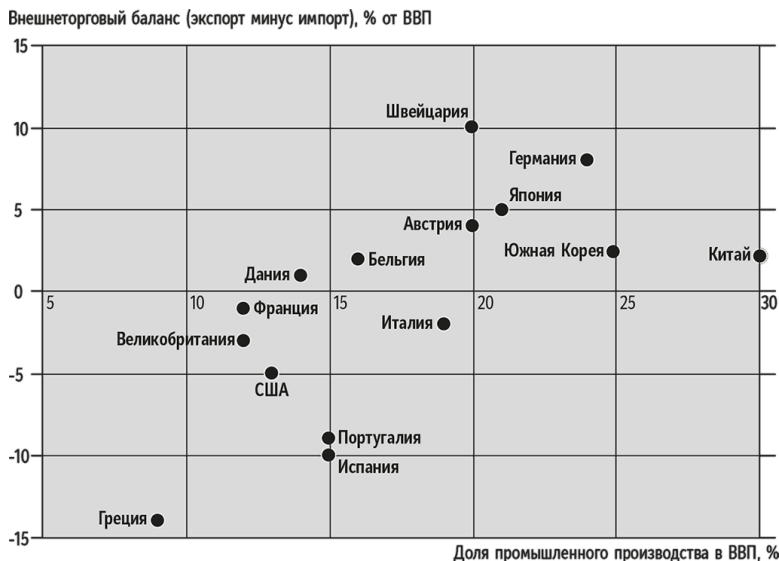


Рис. 10. Зависимость внешнеторгового баланса от доли промышленного производства во внутреннем валовом продукте в отдельных странах

²⁰ IW-Dienst Köln, Institut der Deutschen Wirtschaft, 12. Januar, 2012.

Среди высокоразвитых индустриальных стран только Южная Корея и Китай имеют более мощную производственную базу, чем Германия. Ее самые крупные соседи по Европе и США обладают значительно меньшей долей промышленного производства во внутреннем валовом продукте. Связь между долей промышленного производства в ВВП и внешнеторговым балансом выражается корреляционным коэффициентом 0,79. Возможно, Германия в этом смысле несколько старомодна, но ее успехи нельзя переоценить. Они объясняются также намного более высокими инвестициями, чем в других странах, и именно инвестициями в средний бизнес. Так, проведенные компанией GE Capital международные исследования в области среднего бизнеса показали, что в немецкие предприятия среднего бизнеса инвестируют вдвое больше, чем в подобные компании в Великобритании и Франции²¹. Неизбежно напрашиваются соответствующие выводы на будущее – немецкую производственную базу следует защищать и сохранять. Это сделать будет нелегко, так как глобализация потребует перемещения более крупных участков производства и производственных цепочек в развивающиеся страны. «Скрытым чемпионам», как нам кажется, это удастся лучше, чем крупным предприятиям. В последнее десятилетие предприятия среднего бизнеса увеличили количество рабочих мест и внутри страны, и за ру-

²¹ Cp. Deutsche Unternehmen investieren mehr als andere, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. März, 2012, s. 14.

бежом, тогда как большинство крупных предприятий, наоборот, внутри страны снизили его, а за рубежом – повысили. Что касается достижений экспорта и числа рабочих мест, легко заметить, что на эти показатели промышленное производство и сфера услуг оказывают принципиально разное влияние. Этим аспектом можно в том числе объяснить различия в объемах экспорта Франции и США, с одной стороны, и Германии, с другой. Многие французские и американские крупные компании занимаются предоставлением тех или иных услуг, которые приносят им основную прибыль не в собственной стране, а в той, где они фактически работают, то есть там, где создаются рабочие места. К этой категории, например, относятся французские предприятия розничной торговли Carrefour и Auchan, группы гостиниц Accor, предприятия коммунально-бытового обслуживания Veolia, строительные компании Bouygues и Vinci и компания, занятая в индустрии развлечений, Vivendi. Подобная ситуация наблюдается и в США. Такие крупные представители в сфере быстрого питания, как McDonald's, Burger King, Starbucks, такие многочисленные гостиничные сети, как Hilton, Sheraton, Marriott и многие поставщики финансовых услуг, получают основную часть прибыли за счет создания рабочих мест за пределами США. В отличие от услуг, изделия могут производиться и на местных предприятиях, а потом экспортироваться в другие страны мира. Конкурентоспособное промышленное производство позволяет, с од-

ной стороны, сохранить рабочие места на внутреннем рынке, а с другой, использовать рост экономики развивающихся стран. Это также обеспечивает сохранность рабочих мест в собственной стране.

Беспощадная конкуренция

Майкл Портер указывает на тесную связь между острой внутренней конкуренцией и стабильной международной конкурентоспособностью²². Многие «скрытые чемпионы» считают, что самые опасные для них конкуренты находятся в Германии или нередко где-то поблизости. Решающую роль в развитии экспортной силы и конкурентоспособности немецких предприятий играет жесткая внутренняя конкуренция.

²² Ср. Michael Porter. The Competitive Advantage of Nations, London: Macmillan, 1990.

«Сделано в Германии» («Made in Germany»)

Задуманный в 1887 г. англичанами знак низкого качества «Made in Germany» превратился сегодня в свою полную противоположность – знак высшего качества. Нет сомнения в том, что марка «Made in Germany» и гарантированное ею качество значительно способствовали успеху немецкого экспорта.

Производственные кластеры

К ним относятся традиционные кластеры, например, производство режущих изделий в Золингене, шарикоподшипников – в Швайнфурте, производство замков в Фельберте, карандашей – в Нюрнберге. Более молодые кластеры – это производство вентиляторов в Хоэнлоэ, интерфейсов – в Оствестфалии, термосов – в Вертхейме и ветровой энергии в северной Германии. В таких кластерах сосредоточена обычно в одном регионе самая передовая в мире профессиональная компетенция, что обуславливает максимальные производственные результаты. В Германии существуют десятки таких кластеров.

Коммерческие кластеры

Наряду с отраслевыми производственными кластерами существуют кластеры другого типа, представляющие совокупность нескольких предприятий, – мы называем их коммерческими кластерами. Часто «скрытые чемпионы», имеющие разную отраслевую специализацию и не относящиеся к одному производственному кластеру, расположены в непосредственной близости друг от друга.

В небольшом поселке Виндхаген в Вестервальде с населением 4200 человек работают три предприятия среднего бизнеса, лидирующие на мировом рынке: Wirtgen, производитель дорожных фрез, JK, выпускающее средства и оборудование для загара, и Geutebrück, создающее системы наблюдения. Аналогичная ситуация наблюдается по всей стране: Нойтраублинг в Нижней Баварии, Кюнцельзау, Хайгер в Гессене, Оберкохен в Остальбе или Ферден на Аллере – это лишь несколько примеров из списка небольших городков, где работают «скрытые чемпионы». Чем можно это объяснить? Своеобразной социальной цепной реакцией. В отличие от индустриальных кластеров, в данном случае объединяющим звеном оказывается не отрасль, а социальная сеть как источник вдохновения, побуждающий равняться и подражать тому, кто добивается успехов. Нечто подобное я наблюдал в своей родной деревне на примере семи семей, за-

нимавшихся сельским хозяйством. Пятеро членов этих семей стали успешными предпринимателями. Население Германии намного предприимчивее, чем принято считать.

Распределение по регионам

В большинстве крупных стран мира «умы» сосредоточены обычно в одном месте – как правило, в столице или некоторых больших городах. Лишь немногие страны имеют такую децентрализованную структуру, как Германия, где и в провинции можно найти значительное количество предприятий мирового класса. Я считаю такое распределение по регионам огромным преимуществом. Даже на востоке Германии после падения Берлинской стены возникло уже 45 «скрытых чемпионов».

Дуальное обучение

Это единственная система профессионального образования в мире, объединяющая практическое обучение на рабочем месте с теоретическим в образовательной организации. Считается, что дуальное обучение в немалой степени обуславливает немецкую конкурентоспособность, – и не без основания. В исследовании Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по вопросам профессионального образования отмечается: «Ситуация в Германии черзвычайно благоприятная»²³. Заметим, что стран, которые стараются эту систему перенять, становится все больше.

²³ Kathrin Hoeckel и Robert Schwartz, Lernen für die Arbeitswelt – OECD Studien zur Berufsbildung / Deutschland, OECD September, 2010.

Центральное геостратегическое положение

Даже в Глобалии, глобализированном мире будущего, останутся большие расстояния и часовые пояса. Уникальное географическое положение Германии позволяет в течение обычного рабочего дня связываться по телефону со всеми странами от Восточной Азии до западного побережья США, что не доступно странам Америки и Азии из-за существенной разницы во времени (10–12 часов). Продолжительность перелетов из Германии в важнейшие мировые столицы бизнеса значительно меньше, чем из Азии в Америку. Расположение Германии в центре Европы дает ей еще одно преимущество, которое приобретает все больший вес с ростом глобализации.

Духовная интернационализация

Международный уровень ведения бизнеса всегда требовал расширения культурного горизонта. «Самый лучший язык – это язык заказчика», – говорил Антон Фуггер, который еще в конце Средневековья торговал по всему миру. Германия намного опережает другие крупные государства в области духовной интернационализации. Хотя некоторые более мелкие страны, такие, как Швейцария, Нидерланды, Швеция и Сингапур, в этом плане продвинулись еще дальше.

Безусловно, можно найти и другие объяснения возникновению столь большого числа немецких «скрытых чемпионов», например, традиционные немецкие добродетели – обстоятельность и пунктуальность. Наш анализ подтверждает, что не стоит искать какой-то один фактор глобальных успехов немецких предприятий и возникновения многочисленных «скрытых чемпионов», а нужно рассматривать всю совокупность причин, иногда взаимовлияющих друг на друга. Одни из них приемлемы только для немецкоговорящих стран, поскольку имеют исторические корни, а другие могут послужить определенными стимулами для прочих иностранных компаний в совершенствовании их бизнеса.

Риск деглобализации

Наши предыдущие рассуждения и прогнозы основывались на предположении, что дальнейшее развитие мирового сообщества приведет к расширению рынков, более интенсивному международному обмену и, соответственно, стабильному росту. Таким образом, мы нарисовали оптимистическую картину глобализации и ее перспектив. Для дальнейшего роста международной торговли и глобализации необходимо обеспечить свободное течение торговых процессов. Большим достижением в этой области было создание зон свободной торговли, таких, как ЕС, НАФТА, АСЕАН и МЕРКОСУР, находящихся, однако, на различных стадиях становления. Но в глобальном масштабе развитие свободной торговли происходит довольно медленно. Для достижения этой задачи Всемирная торговая организация (ВТО) начала проводить раунды торговых переговоров, которые стартовали в Дохе в 2001 г. и были направлены на заключение соглашений к 2005 г. Однако эти переговоры не дали желаемых результатов. Более успешными оказались переговоры о двусторонней свободной торговле – в конце 90-х годов их было менее 50, а сегодня уже 300. Такие региональные соглашения, однако, противоречат принципам ВТО, так как партнеры, предоставляя друг другу преимущества, автоматически дискриминируют другие страны. Страны, где немало со-

глашений о свободной торговле (например, Южная Африка, Мексика), становятся более привлекательными для размещения в них производства, поскольку экспорт их продукции в страны-партнеры не облагается таможенной пошлиной²⁴.

Несмотря на то что общее развитие внушает оптимизм, процессы глобализации, в особенности в послекризисный период, тормозят так называемые неправительственные организации, например, АТТАК (Ассоциация помощи гражданам в области налогообложения финансовых операций), которая довольно резко критикует процессы и принципы глобализации. «Деглобализация», то есть попытка повернуть процесс развития глобализации вспять, представляет собой реальную опасность, обусловленную кризисом. Профессор Гарвардского университета Найалл Фергусон, специалист по истории экономики, пишет о «катастрофическом сценарии», которым может стать «полное повторение истории и крушение глобализации»²⁵.

В последние годы критики и противники глобализации получают все большую поддержку. Укрепление позиций националистических партий во многих странах (Польше, Турции, Нидерландах, Франции), конечно же, не способствует интернационализации. Референдум в Великобритании ле-

²⁴ Я понял это благодаря Норберту Райтхоферу, председателю правления BMW AG (разговор происходил во время ужина в Гамбурге 26 апреля 2012 г.).

²⁵ Cp. Niall Ferguson, Wir erleben die finanziellen Symptome eines Weltkrieges, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24. Februar, 2009.

том 2016 г., в результате которого страна должна выйти из Евросоюза, нанесет серьезный урон Европе. Президентство Дональда Трампа поставит под удар открытый характер американского рынка, важнейшего по своей значимости. Находящиеся в стадии обсуждения соглашения о свободной торговле с Европой и Азией были заморожены. Экономические санкции, вызванные политическими причинами, также вредят международной торговле. К сожалению, глобализация не превращается в непрерывный процесс, время от времени она терпит неудачи.

Мы можем только желать и надеяться, что история не повторится, поскольку уже не раз переживали результаты массовой деглобализации. В 30-е годы прошлого столетия протекционизм, спровоцированный США, привел к глубокой и длительной депрессии. В этой стране 17 июня 1930 г. был введен так называемый «Тариф Смута-Хоули». Более чем 20000 изделий облагались 60 %-ной таможенной пошлиной. Несмотря на протест 1028 известных экономистов, выступивших против принятия этого закона, его удалось «проташить» в парламенте. В ответ на это все мировые державы ввели столь же высокие таможенные пошлины на американские товары. Объемы мировой торговли в течение нескольких месяцев уменьшились более чем вдвое. Одним махом были уничтожены колоссальные преимущества международной специализации труда.

Протекционизм опасен прежде всего своим популистским

потенциалом, поскольку политики во все времена пытались на этом заработать голоса избирателей. В самый разгар кризиса Палата представителей США утвердила комплекс экономических мер, который предусматривал использование исключительно отечественного металла в производстве с целью повышения капиталовложений в инфраструктуру, что представляло собой опасность для глобализации. Президент США Обама был противником лозунга «Покупайте все американское» («Buy American»). Во многих странах протекционистские акции проходят в более скрытой форме. Бывший министр промышленности Испании Мигель Себастьян так сформулировал свою приверженность протекционизму: «Что граждане могут сделать для своей страны – это всегда отдавать предпочтение Испании и ее продукции». Бывший президент Франции Николя Саркози предоставил кредит французским автопроизводителям с условием, что они не будут создавать рабочие места за границей. Дональд Трамп и популисты других стран занимают намного более радикальную позицию, чтобы обеспечить себе высокий рейтинг у своих сторонников.

К счастью, сложилось и другое, благоразумное отношение к вопросу глобализации. Так, например, канцлер Германии Ангела Меркель сказала: «Мы нуждаемся в открытой мировой экономике. Протекционизм – это самый верный способ перейти от экономического спада к дефолту». Даже российский президент Владимир Путин высказывал-

ся против протекционизма: «Мы не имеем права допустить возврат к изоляционизму и безграничному экономическому эгоизму». Иногда это – всего лишь пустые слова, которые ни в коей мере не означают, что протекционизм активно не поощряется за кулисами. К тому же и некоторые лоббисты из отечественных отраслей не упустят своего шанса. Поэтому неудивительно, что Всемирная торговая организация (ВТО) опасается развития протекционистских тенденций: «На встрече в верхах в Лондоне страны В20 (Большой двадцатки) обязались отказаться от создания новых торговых барьеров. Теперь ВТО подводит довольно печальный итог. Новые таможенные пошлины, бюрократия, наложение запретов сократили объемы мировой торговли на 10 %»²⁶. Протекционизм процветает по всему миру. Производителей автомобилей принуждают строить заводы в России. В Китае разрешено создавать совместные предприятия только на базе местных компаний. И немецкие производители при экспорте в Аргентину каждого нового автомобиля должны взамен обязательно что-то импортировать – запчасти для автомобилей, кожу или рис для заводской столовой²⁷.

Какое значение имеет для предприятий рост протекционизма? Многие крупные компании, а также «скрытые чемпионы» в рамках среднего бизнеса занимают сегодня выгодную позицию в глобальном масштабе. Многие из них име-

²⁶ Cp. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4. Juli, 2009, s. 13.

²⁷ Cp. Wirtschaftswoche, 16. April, 2012, Agenda.

ют в странах, где находится их целевой рынок, не только базу сбыта, но и производственные мощности. Они существенно вовлечены в процессы международного разделения труда, которое при ужесточении таможенных границ и прочих торговых барьеров будет сильно ограничено. Однако в тех странах, где предприятия имеют свои производственные мощности, они уже являются «резидентами». Усиление протекционизма может привести к тому, что ответственные предприятия сосредоточатся на повышении прибыли в своей стране в ущерб обмену товарами между предприятиями из различных стран. Таким образом, следовало бы пересмотреть политику размещения производительных сил. В ключевых странах нужно создавать производственные объекты, поскольку даже при усилении протекционизма основополагающая стратегия глобализации никогда не будет поставлена под сомнение. Крупные предприятия и «скрытые чемпионы» в этом отношении находятся в более выгодном положении в силу широкого присутствия на многих рынках, в отличие от компаний, не имеющих такого количества международных производственных мощностей. Следовательно, деглобализация означала бы катастрофу для мировой экономики и благосостояния миллиардов людей. Путь в Глобалию не имеет альтернативы. Глобалия – это наше будущее.

Я считаю, что популистские настроения не в состоянии помешать развитию глобализации. Они будут его тормозить, но никогда не смогут повернуть этот процесс вспять, на мой

взгляд, по двум причинам: во-первых, из-за его огромных преимуществ и, во-вторых, из-за ситуации в новых индустриальных странах. Хотя колоссальные преимущества глобализации неоспоримы, они распространяются не на все компании, а некоторые даже проигрывают в ее условиях. Поэтому следовало бы более справедливо распределять все преимущества. В развивающихся и многих новых индустриальных странах показатели экспорта и импорта на душу населения остаются до сих пор очень низкими. Например, в 2016 г. объемы немецкого экспорта в Швецию, страну с десятиллионным населением, были выше, чем во все страны Африки вместе взятые, где живут около миллиарда человек, то есть в 100 раз больше, чем в Швеции. Но если африканские страны не смогут больше покупать немецкую продукцию, как они станут развивать инфраструктуру, строить заводы и повышать свое благосостояние? Но для приобретения немецкой продукции им нужно получать достаточную прибыль от своего экспорта, то есть увеличить его объемы. Таким образом, если бедные страны хотят достичь даже весьма скромного уровня жизни, им следует поддерживать развитие мировой торговли и глобализацию. Китай – лучшее подтверждение этого тезиса.

Мир не «плоский»

В процессе глобализации, начавшемся десятилетия назад, были ликвидированы многие торговые ограничения. Международный товарообмен и завоевывание рынка с точки зрения институциональных барьеров сегодня не представляют собой таких проблем, как 50 лет назад. В определенной степени мир был «выровнен». Томас Фридман, корреспондент *New York Times*, сформулировал результат такого развития в провокационном названии своей книги: «Плоский мир»²⁸. Те факторы, которые сгладили различия в мире, Фридман называет «выравнивателями». К ним относятся падение «железного занавеса», интернет, соглашения о свободной торговле, стандартизация (например, в области интернета и мобильной связи) и подобные им факторы. Эти явления, безусловно, существенно повлияли на сглаживание различий во всем мире. Книга Фридмана вызвала острую дискуссию²⁹. Противоположные точки зрения не заставили себя долго ждать. Панкадж Гемават, профессор глобальной стратегии Школы бизнеса IESE в Барселоне, основываясь на многочисленных данных, показывает в своей книге «Мир 3.0», что мир пока несколько не становится «плоским». Он говорит о «полуглобализации», границах, культурных раз-

²⁸ Thomas Friedman. *The World is Flat*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

²⁹ На Amazon.com 14 мая 2012 г. было 1082 рецензии на эту книгу.

личиях, столкновениях мировоззрений и «Законе расстояния»³⁰. В своей книге «Весь бизнес имеет локальный характер: почему именно в глобальном виртуальном мире местонахождение объекта играет решающую роль» профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Квелч и Кэтрин Йоч занимают аналогичную позицию³¹. Они объясняют ее тем, что недостаточно только быть лучшим в глобальном масштабе, важно превзойти своих отечественных конкурентов. Однако, по мнению этих авторов, компании должны при этом приспособливаться к соответствующим условиям внутри той или иной страны.

Такой взгляд имеет более дифференцированный характер, чем мнение Фридмана, корреспондента из Нью-Йорка. Возможно, американцу мир представляется более «плоским», чем он есть на самом деле, потому что он всюду сталкивается с McDonald's и Starbucks, останавливается в сетевых американских отелях, смотрит американские сериалы по телевизору, а в интернете пользуется поисковой системой

³⁰ Pankaj Ghemawat, *World 3.0*, Boston: Harvard Business School Publishing, 2011. «Закон расстояния», который основывается на многочисленных эмпирических исследованиях, говорит о том, что с увеличением расстояния между двумя странами на 1 % объем торговли снизится на 1 %, то есть другими словами, коэффициент изменения объемов международной торговли по отношению к расстоянию между странами равен примерно -1 .

³¹ John Quelch и Katherine Jocz, *All Business is Local: Why Place Matters More than Ever in a Global, Virtual World*, London: Portfolio, 2012. Квелч также является деканом Школы бизнеса CEIBS в Шанхае. Катерина Йоч – научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса.

Google и Facebook. Кроме того, во всем мире для общения ему хватает родного английского. Вполне понятно, что с такой позиции мир может казаться «плоским». И возможно, именно поэтому у таких авторов, как Гемават и Квелч, иные взгляды на мир, поскольку американцами они не являются.

Многие годы ученые спорили о том, должна ли стратегия, применяющаяся в интернационализации, базироваться на принципах стандартизации или дифференциации. Однако эта дискуссия оказалась чисто теоретической и на практику особого влияния не оказала. В реальной жизни каждая стратегия в глобализации имеет смешанный характер. При этом у «скрытых чемпионов», по всей вероятности, больше преимуществ, чем у крупных компаний, потому что они не так привязаны к жестким системам, предусматривающим планирование самых мелких деталей и присутствующим во всем мире. Многие неудачные попытки интернационализации крупных предприятий можно объяснить чрезмерной стандартизацией (типичный пример – неудавшееся создание торгового центра WalMart в Германии и Корее). Мир не «плоский». Даже Глобалия не будет представлять собой абсолютно «плоский» мир. И пока это остается в силе, к успеху в глобализации сможет привести только стратегия соразмерного баланса стандартизации или дифференциации, которой как раз и пользуются «скрытые чемпионы».

Выводы

Мир и в дальнейшем будет быстро меняться. В Глобалии, мире будущего, для предприятий крупного и среднего бизнеса откроются неожиданные возможности:

- Объемы мирового экспорта разных стран выросли гораздо больше, чем их внутренние валовые продукты. Глобализация была и останется в будущем важнейшим стимулом для роста и развития.

- В плане экономики «музыка» будет «играть» в будущем прежде всего в США, Европейском Союзе и Китае. Это касается не только показателей внутреннего валового продукта, но и абсолютных величин роста. Роль остальных регионов возрастет, но к 2030 г. они все же будут заметно отставать от первой мировой лиги. В более долгосрочной перспективе новые привлекательные возможности роста появятся в Африке благодаря демографическому взрыву.

- Международная конкуренция играет большую роль прежде всего в экспорте. Анализ десятилетнего периода показал, что первое место по абсолютным объемам экспорта занимает Китай, второе и третье – Германия и США. По показателю экспорта на душу населения Германия опережает остальные страны с большим отрывом.

- Успех немецкого экспорта зиждется не столько на достижениях крупных компаний, сколько на развитии средне-

го бизнеса, где лидируют «скрытые чемпионы». В Германии их больше, чем в какой-либо другой стране мира.

- Большое количество «скрытых чемпионов» в Германии объясняется многими причинами, в том числе исторической раздробленностью страны в прошлые века, традиционным профессионализмом и децентрализацией, обеспечившей относительно равномерное распределение производства по всей стране.

- Стабильность немецкого успешного экспорта обусловлена также огромным инновационным потенциалом и по-прежнему мощной производственной базой. Этим преимуществам страна обязана в большой мере деятельности «скрытых чемпионов».

- Высокие достижения немецким компаниям обеспечили их репутация и качество продукции («Made in Germany»), а также система дуального образования в стране.

- Центральное геостратегическое положение позволяет управлять бизнесом в глобальном масштабе из немецких офисов, что дает большое преимущество немецким компаниям по сравнению с конкурентами из Америки и Азии.

- В плане духовной интернационализации – важнейшей основы ведения мирового бизнеса – Германия представляется более продвинутой по сравнению с другими крупными странами (хотя и не в такой степени, как многие мелкие страны!).

- Несмотря на оптимистичную оценку в целом, в разви-

тии глобализации невозможно избежать неудач – как раз в эпоху кризиса и популистских настроений. Протекционизм, противник глобализации, как и предпочтение отечественных «чемпионов», препятствуют свободной торговле, но не могут остановить ее развитие. Развивающиеся страны нуждаются в увеличении международного товарообмена, чтобы поднять свою экономику.

- Мир стал более «плоским», чем 20 лет назад, но сегодня назвать его «плоским» в полном смысле слова еще нельзя. Региональные, национальные и местные различия никогда не исчезнут, поэтому и в будущем баланс между стандартизацией и дифференциацией будет играть огромную роль. В этом плане предприятия среднего бизнеса с их гибкой политикой окажутся в более выгодном положении, чем крупные компании, и смогут быстрее приспособиться к новым условиям.

Мир Глобалии – это рынок, который быстро растет и оказывается доступным как мелким, так и крупным компаниям. Фирм, стремящихся воспользоваться такими возможностями, становится все больше и больше. Прорыв в Глобалию требует выдержки и выносливости, а также нацеленности на долгосрочные результаты. Вовлеченные в этот процесс предприниматели, устраняя барьеры национальных рынков, сами становятся гражданами Глобалии.

Итак, Глобалия, с одной стороны, предоставляет предпри-

ятиям огромные возможности, но с другой, ставит перед ними сложные задачи. Видную роль в развитии Глобалии играют не только крупные компании, но и предприятия среднего бизнеса, в особенности «скрытые чемпионы». Эти малоизвестные небольшие компании, лидирующие на мировом рынке, могут стать примером для мелких и средних компаний из многих стран мира.

Глава 2

«Скрытые чемпионы» – кто они?

В главе 1 мы проанализировали возможности, открывающиеся перед «скрытыми чемпионами», а также сложные задачи, встающие перед ними. Немецкие «скрытые чемпионы» используют эти возможности с непреходящим успехом, образуя передовой отряд прорыва в Глобалию. Базируясь в Германии, они, с одной стороны, пользуются преимуществом центрального геостратегического положения³² страны и, с другой стороны, отслеживают огромные возможности роста развивающихся мировых рынков. Кто же они такие – эти «скрытые чемпионы»?

Для определения «скрытого чемпиона» я использую три критерия:

- 1) вхождение в тройку лидеров на мировом рынке или первенство на континенте;
- 2) оборот не менее €5 млрд;
- 3) малоизвестен широкой общественности.

Рассмотрим эти критерии подробнее.

³² Здесь также важно заметить: говоря о Германии, я подразумеваю все немецкоговорящее пространство.

1. Вхождение в тройку лидеров на мировом рынке или первенство на континенте. Положение на рынке определяется, как правило, долей на рынке. При отсутствии у какой-либо компании точной информации об этом мы пользуемся показателем «относительной доли на рынке» (собственная доля на рынке / доля на рынке самого сильного конкурента). Обычно мы полагаемся на информацию, полученную от самих компаний, поскольку проверить все рынки невозможно. В вопросах разграничения рынков, связанных с некоторыми субъективными факторами, мы также полагаемся на мнение компаний.

2. Оборот не менее €5 млрд. Учет роста этих компаний мы ведем с 2005 г., когда этот показатель составлял лишь €3 млрд. Многие предприятия, удовлетворяющие критериям «скрытых чемпионов», за это время перешли в этот новый количественный разряд.

3. Малоизвестен широкой общественности. Эту характеристику трудно выразить в числах. Однако более 90 % компаний удовлетворяют этому требованию в плане качественном.

Следует обратить внимание на то, что нижнюю границу оборота мы не определяем, поскольку современные средства коммуникации и транспорта позволяют даже самым мелким предприятиям вести бизнес в глобальном масштабе. Такая

возможность является главной отличительной чертой сегодняшнего дня от былых времен, когда это удавалось только в редких случаях. Так, например, компания *Lingua-Video*, которая продает средства обучения и в которой работают шесть сотрудников, имеет покупателей во всех частях света. Их обслуживание при наличии интернета, Фейсбука и компаний *Express-Logistik* не представляет никаких проблем. Верхний предел оборота в €5 млрд достигают те «скрытые чемпионы», которые, согласно обычным критериям, уже не относятся к группе малого и среднего бизнеса³³. Среди «скрытых чемпионов» достаточно много больших или значительных предприятий среднего бизнеса. Но самое важное, что в процессе интенсивного роста эти компании сохранили свои характерные качества, стратегии и стиль управления. Большинство руководителей этих выросших компаний стараются поддерживать те сильные стороны, которые отличают предприятия среднего бизнеса. Несомненно, компании с оборотом €2, 3 или 4 млрд и многотысячным персоналом – это в обычном понимании компании крупные. Однако размер предприятия следует рассматривать с учетом относительности глобального мира. Например, в 2016 г. оборот самой крупной компании в мире – предприятия розничной

³³ Однозначного и общепринятого определения СМБ не существует, часто говорят об оборотах \$50–100 млн или численности персонала 250–500 человек (Европейская комиссия, Управление по делам малого бизнеса США). Деятельность наших «скрытых чемпионов» осуществляется в более широких рамках, свидетельствуя о значительном росте масштабов мирового рынка.

торговли Walmart – достиг \$485,87 млрд³⁴. В 1995 г. компания Mitsubishi с оборотом в \$184 млрд занимала первое место в мире. Даже самая мелкая компания в списке Fortune Global 500 достигла в 2016 г. оборота \$21,61 млрд. В Германии в 2016 г. Volkswagen с оборотом €217,27 млрд был самым крупным предприятием. В рамках таких масштабов «скрытые чемпионы» даже с оборотом в несколько млрд долларов остаются предприятиями среднего размера.

³⁴ Cp. Fortune Global 500 The World's Largest Corporations, Fortune, August, 17, 2017.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.