

Герман Симон

# Скрытые чемпионы — новые правила игры в век Китая



  
BYBLOS

Книга рекомендована Плехановской  
школой бизнеса «Integral» и Гильдией  
маркетологов

# Герман Симон

## Скрытые чемпионы – новые правила игры в век Китая

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67254462](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67254462)  
Скрытые чемпионы – новые правила игры в век Китая:  
ISBN 978-5-905641-95-4*

### Аннотация

Почему экспорт Германии в расчете на душу населения в 2 раза больше, чем во Франции, в 4 раза больше, чем в США, и в 6 раз больше, чем в России? Дело не в мощи крупных, известных компаний. Успех немецкого экспорта связан с деятельностью скрытых чемпионов – малоизвестных средних компаний. Скрытые чемпионы стремятся быть лучшими в своем деле, они сочетают узкую специализацию с глобализацией и удерживают лидирующее положение на мировом рынке. Однако скрытые чемпионы столкнулись с новыми вызовами времени. Жесткая конкуренция со стороны Китая привела к тому, что многие сферы деятельности пришлось перенести именно в Китай, занимающий лидирующее положение на разнообразных рынках. Немецкие скрытые чемпионы уже открыли более 2000 фабрик в Китае, но этого оказалось недостаточно. Другие этапы цепочки создания стоимости, такие как исследования и разработки, следует также перенести в Китай. Скрытые чемпионы –

высокоинновационные компании. Однако дигитализация создает для них новые трудности. Кроме того, скрытым чемпионам предстоит привлечь и удержать квалифицированных, лояльных сотрудников из разных стран. Для российского среднего бизнеса скрытые чемпионы – идеальный пример для подражания в том, что касается оптимальной стратегии и стабильного успеха в век доминирования Китая.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Концепция и ее признание	7
Глава 1	7
Mittelstand	8
Открытие	9
Глобальное измерение	11
Публикации	12
Глава 2	14
Крупные компании или МСБ?	17
Скрытые чемпионы и репутация Германии	20
Глава 3	23
Рыночное положение	23
Доход	24
Узнаваемость	25
Общепринятое определение	26
Глава 4	27
Разделение труда	28
Рост рынка	29
Стандартизация рынков	30
Углубление цепочки создания стоимости	31
Диверсификация продукции	32
Мелочи	33
Коммуникации и логистика	36
Глава 5	38

Политика	38
Бизнес	40
Пресса и литература	41
Образование	45
Научные исследования	46
Подъем скрытых чемпионов	48
Глава 6	48
Скрытые чемпионы по странам	49
Структура	52
Развивающиеся страны	53
Вопрос глобальной актуальности	57
Глава 7	59
Рыночное положение	60
Доход	61
Конец ознакомительного фрагмента.	63

**Герман Симон**  
**Скрытые чемпионы**  
**– новые правила**  
**игры в век Китая**

© 2021 by Hermann Simon

© Студия Артемия Лебедева, оформление обложки, 2022

© ООО «Библос», 2022

# Концепция и ее признание

## Глава 1

### Краткая история скрытых чемпионов

«Почему немецкие компании добились таких потрясающих успехов в экспорте?»

Гарвардский профессор Теодор Левитт задал мне этот вопрос на встрече в Дюссельдорфе в 1987 году. За год до этого Германия впервые стала мировым лидером по экспорту, и он никак не мог понять причины столь удивительного успеха. Особый интерес у него вызывала конкурентоспособность стран и компаний, и незадолго до этого он популяризовал термин «глобализация» в статье *Harvard Business Review*, получившей широкое признание<sup>1</sup>.

Поиск ответа на его вопрос растянулся на десятилетия; я занялся исследованиями, которые привели к еще одному популярному менеджерскому термину – скрытые чемпионы. Если набрать в поисковой строке Google «скрытые чемпио-

---

<sup>1</sup> Levitt, T. (1983). “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May/June 1983, pp. 92–102. The term “globalization” first appeared in 1917, but did not become common until 1983.

ны», мы получим 1,75 млн результатов<sup>2</sup>.

Этого термина еще не существовало в 1987 году, когда Левитт спросил меня о причинах успешного экспорта Германии. В то время экспорт Германии был связан, прежде всего, с такими крупными компаниями, как Bayer, Siemens, Daimler, Volkswagen, Bosch и E. Merck. Эти гиганты были успешными экспортерами еще в XX веке. Как и многие другие крупные немецкие компании, они выстраивали каналы международного сбыта с XIX века. Компания Bayer вышла на рынок США в начале 1864 года, а Bosch более половины своих товаров продавала за границу еще до Первой мировой войны. Компания Siemens была активным игроком на китайском рынке с 1872 года. По сравнению с ними малый и средний бизнес (МСБ) стал выходить на международный уровень только в 1980-е годы.

## Mittelstand

Любопытно взглянуть на то, как профессор Левитт оценивал перспективы *Mittelstand* (так на немецком языке называют малый и средний бизнес). На конференции в 1987 году журналист Петер Хансер из журнала *Absatzwirtschaft* взял интервью у нас с Левиттом и спросил: «Одна из особенностей немецкой промышленности заключается в большом количестве средних предприятий, которые активно занимают-

---

<sup>2</sup> Accessed on April 5, 2021.

ся экспортом. Можно ли утверждать, что в качестве своей стратегии они выбрали глобальный маркетинг?»

Левитт ответил: «Все компании начинали с малого. Но выжили в основном только крупные. Малый семейный бизнес, напротив, с трудом сводит концы с концами»<sup>3</sup>. Он скептически относился к возможности глобализации МСБ и считал крупные компании бесспорными победителями в обостряющейся международной конкуренции. Около 80 % всех немецких компаний относятся к *Mittelstand*, включая местные мастерские и булочные. Большинство из них не занимаются экспортом. В то время никто и не думал о феномене скрытых чемпионов.

## Открытие

Обдумывая ответ Левитта, я заметил, что значительное число *Mittelstand* – это стремительно растущие лидеры мирового рынка, чей вклад в экспорт Германии стабильно повышается. Возможно, эти лидеры рынка и стали причиной удивительного экспортного успеха Германии? Сколько этих лидеров рынка насчитывается в Германии? Насколько значима их роль в экспортном успехе страны? И какова их стратегия?

Опираясь на эти вопросы, я предложил Даниелу Клапперу

---

<sup>3</sup> Hanser, P. (1987). “asw discussion with Theodore Levitt and Hermann Simon”, *Absatzwirtschaft*, 8, pp. 20–22.

написать диссертацию по этой теме в 1989 году<sup>4</sup>. В то время он был студентом Билефельдского университета, а теперь является профессором Берлинского университета имени Гумбольдта. Я поручил ему найти лидеров мирового рынка среди предприятий среднего бизнеса и собрать по ним основные данные.

Клаппер нашел 39 таких лидеров мирового рынка. Результаты удивили меня и вдохновили продолжить исследования. Эти средние предприятия укрепляли свои позиции, они открывали многочисленные международные филиалы и добились успеха даже на таком непростом рынке, как Япония. Компания Trumpf, на данный момент мировой лидер по производству лазерных станков, вышла на японский рынок в 1964 году. Karl Mayer, мировой лидер по производству основязательных машин, чья доля мирового рынка составляет 75 %, продавала больше продукции в Японии, чем в Германии. Lenze, производитель редукторов, тесно сотрудничала с крупной японской компанией в течение многих лет. Такие компании можно назвать настоящими чемпионами, но, за исключением нескольких специалистов, никто и не знал об их существовании.

Как назвать этих мировых лидеров среди предприятий среднего бизнеса? Термин «скрытые чемпионы» родился совершенно неожиданно благодаря внутреннему противоре-

---

<sup>4</sup> Cf. Klapper, D. (1989). "Internationale Erfolgsstrategien mittlerer Unternehmen", dissertation, University of Bielefeld.

чению этих двух слов, тем не менее точно отражающему смысл явления. Как правило, о чемпионах знают все. Их никто никогда не скрывает. Этот термин вызвал любопытство и интерес, после того как я впервые использовал его в статье под названием «Скрытые чемпионы во главе немецкой экономики» (сентябрь, 1990)<sup>5</sup> и вскоре после этого в статье *Harvard Business Review*<sup>6</sup>. Тогда было еще неясно, какой вклад эти компании вносят в экспорт Германии и сколько скрытых чемпионов насчитывается в стране.

Прошло 30 лет. В 2021 году список скрытых чемпионов Германии насчитывает 1573 компании. Это 46,2 % всех скрытых чемпионов, найденных в мире. Поищите в Google лидеров мирового рынка по конкретным городам США, и вы наверняка получите больше результатов по немецким компаниям, чем американским. Это говорит о впечатляющем глобальном присутствии немецких скрытых чемпионов. У всех этих средних немецких предприятий есть офис, отделение или производство в американских городах.

## Глобальное измерение

Концепция скрытых чемпионов переросла свои немец-

---

<sup>5</sup> Simon, H. (1990). "Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60 (9), pp. 875–890.

<sup>6</sup> Simon, H. (1992). "Lessons from Germany's Midsize Giants", *Harvard Business Review*, 70 (March – April), pp. 115–123.

кие корни и превратилась в признанную на международном уровне стратегию и принцип менеджмента. Я нашел тысячи скрытых чемпионов в мире и лично встретился с сотнями предпринимателей, ответственных за их успех. Для меня самым невероятным открытием стало то, что эти скрытые чемпионы демонстрируют удивительно схожие характеристики, независимо от национальных и культурных различий. Речь идет об их амбициях, стратегиях, лидерах и корпоративной культуре.

## Публикации

В 1996 году издательство Harvard Business School Press выпустило мою первую книгу по данной теме под названием «Скрытые чемпионы: уроки 500 лучших в мире неизвестных компаний»<sup>7</sup>. Двенадцать лет спустя вышло второе, полностью переработанное, издание под названием «Скрытые чемпионы XXI века»<sup>8</sup>. Третье издание 2012 года – «Скрытые чемпионы – прорыв в Глобалию» – было посвящено скрытым чемпионам не только Германии, но и Австрии, и Швейцарии<sup>9</sup>. За это время мои книги по скрытым чемпионам вы-

---

<sup>7</sup> Cf. Simon, H. (1996). *Hidden Champions – Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Cambridge: Harvard Business School Press.

<sup>8</sup> Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century*, New York: Springer; German edition: Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt: Campus 2007.

<sup>9</sup> Simon, H. (2012). *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia*, Frankfurt:

шли в 26 странах. Более миллиона экземпляров было продано в одном только Китае.

Это один из многих признаков того, что мы живем в век Китая – эпоху экономического доминирования этой страны. Помимо стабильного стремительного роста компаний на протяжении не одного поколения, Китай решительно и с успехом борется со своими слабыми местами в таких сферах, как качество, брендинг, маркетинг и революционные инновации. Я приведу множество примеров того, как китайские компании целенаправленно работают над внедрением концепции скрытых чемпионов. Некоторые уже достигли впечатляющих успехов благодаря новой стратегии, органическому росту, слияниям и поглощениям.

## Глава 2

# Скрытые чемпионы и успехи в экспорте

Нелегко было ответить на вопрос Теда Левитта о причинах удивительного успеха Германии в экспорте. Одно мы знаем наверняка: Германия демонстрирует исключительные результаты по экспорту вот уже более 30 лет. Рисунок 2.1 показывает общий экспорт десяти крупнейших стран-экспортеров за 2010–2019 годы<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Я намеренно выбрал 10 лет до 2019 года, поскольку данные на 2020 год сильно искажены под влиянием Covid-19.



**Рис. 2.1.** Общий экспорт крупнейших стран-экспортеров, 2010–2019 гг.

Китай обошел Германию в качестве мирового лидера по экспорту в 2009 году и с тех пор занимает первое место. США тоже обогнали Германию по общим продажам. Однако экономика этих двух стран во много раз крупнее экономики Германии. Выдающиеся результаты по экспорту немецких компаний четко видны, если сравнивать данные на душу населения (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Экспорт на душу населения крупнейших стран-экспортеров, 2010–2019 гг.

По экспорту на душу населения Германия – бесспорный лидер среди крупных стран, особенно если сравнивать с европейскими соседями. Можно было бы ожидать, что Франция, Италия, Великобритания и Испания покажут более высокий результат по экспорту на душу населения, чем Германия, поскольку в странах с небольшим населением, как правило, этот показатель более высокий, чем в крупных странах. Однако в случае с Германией верно обратное. Экспорт на душу населения в Германии минимум в 2 раза больше,

чем в крупных соседних странах Европы, хотя все они расположены примерно на одинаковом расстоянии от таких важных рынков, как США и Китай. Как объяснить столь значительные расхождения? Простого объяснения нет, но количество скрытых чемпионов в стране, безусловно, играет важную роль.

## **Крупные компании или МСБ?**

Гарвардский профессор Марк Мелиц подчеркнул один вполне очевидный факт: национальная экспортная статистика дает искаженное представление о реальном положении дел<sup>11</sup>. Именно компании, а не страны – настоящие экспортеры, и, согласно Мелицу, «только лучшие из лучших могут вести бизнес за границей»<sup>12</sup>. Только лучшие из лучших способны производить продукцию, конкурентоспособную на международных рынках, и продавать ее по прибыльным ценам. Как сказал Левитт в интервью 1987 года, крупные, глобальные корпорации, такие как компании, входящие в список Fortune Global 500, имеют больше шансов, чем средние предприятия, поскольку обладают необходимыми ресурсами. Значит ли это, что количество крупных компа-

---

<sup>11</sup> Cf. Melitz, M., Mayer, T., & Ottaviano, G. (2014). “Market Size, Competition, and the Product Mix of Exporters”, *American Economic Review* 104 (2), pp. 495–536.

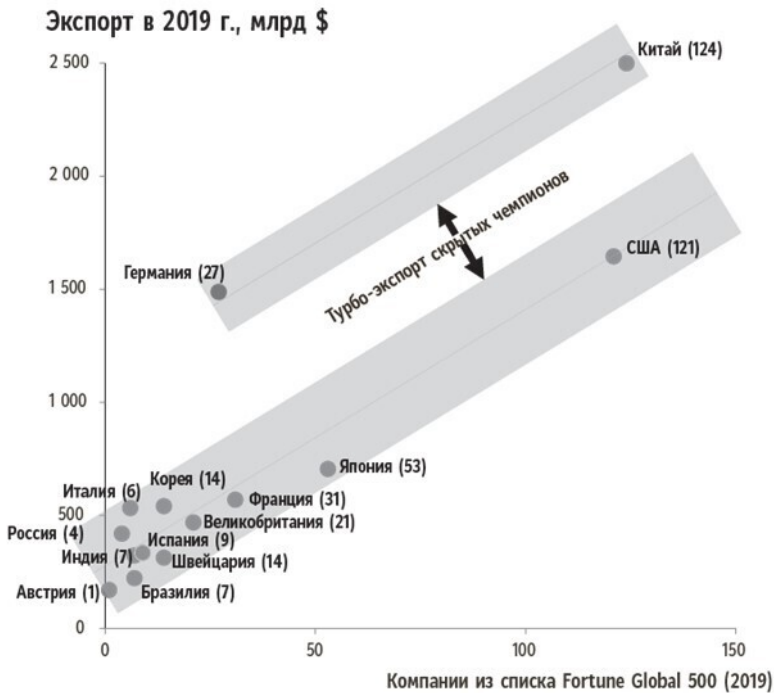
<sup>12</sup> N.A. (2104). “Nur die stärksten Unternehmen exportieren”, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, May 5, p. 18.

ний в стране влияет на экспорт этой страны?

Рисунок 2.3 дает ответ на этот вопрос. Горизонтальная ось показывает количество компаний из списка Fortune Global 500 в каждой стране<sup>13</sup>. Это 500 крупнейших компаний мира. Вертикальная ось показывает экспорт соответствующих стран.

---

<sup>13</sup> Cf. Fortune, August-September 2020, S. F1-F22. Number of companies and export figures for 2019.



**Рис. 2.3.** Количество компаний из списка Fortune Global 500 и экспорт по странам

Гипотеза о том, что крупные компании определяют результаты экспорта страны, верна для большинства стран. Можно выделить практически линейное соотношение между количеством крупных корпораций и результатами экспорта в США, Японии, Франции, Корее, Великобритании, Ита-

лии и Испании. Только Китай и Германия отходят от этого правила – именно те две страны, которые занимают лидирующие позиции по общему экспорту и экспорту на душу населения соответственно. Китай и Германия отличаются как небо и земля, что же у них может быть общего? В Китае около двух третей всего экспорта приходится на средние предприятия, и в Германии примерно такая же доля экспорта МСБ<sup>14</sup>. Не каждое малое и среднее предприятие занимается экспортом, а значит, существует высокая вероятность того, что скрытые чемпионы – основная движущая сила впечатляющих результатов Германии. Фонд скрытых чемпионов в Сингапуре подтверждает этот вывод: «Скрытые чемпионы представляют собой стержень немецкой несокрушимой экономики, ориентированной на экспорт. Их корни следует искать в командном духе немецкого Mittelstand»<sup>15</sup>.

## **Скрытые чемпионы и репутация Германии**

Хотя скрытые чемпионы не пользуются широкой известностью по отдельности, все вместе они играют важную роль

---

<sup>14</sup> Economist сообщил еще в 2009 году, что 68 % китайского экспорта приходится на компании, где работают менее 2000 человек (cf 2009 "Small Fish in a Big Pond", The Economist, September 10). По нашим расчетам, если смотреть по компаниям, где работают меньше 4000 человек, цифра будет та же.

<sup>15</sup> <https://hiddenchampionsfund.com/>, viewed May 1, 2020.

в репутации Германии на мировом рынке. В международных деловых и экономических рейтингах Германия, как правило, входит в лучшую десятку. В своем исследовании журнал *U.S. News and World Report* ставит Германию на четвертое место<sup>16</sup>. Уортонская школа бизнеса даже называет Германию «лучшей страной в мире». Но еще удивительнее то, что автор исследования, профессор Дэвид Рейбштейн, ставит Германию на первое место по такому критерию, как условия для бизнеса: «Лучшая страна для предпринимателей не Соединенные Штаты, а Германия»<sup>17</sup>.

В современных книгах иностранных авторов Германия все чаще представляется в позитивном свете. Они особо подчеркивают важную роль *Mittelstand*, в частности скрытых чемпионов. Британский автор Джон Кампфер пишет: «Прежде всего, Германия отличается малым бизнесом. Герман Симон ввел термин "скрытые чемпионы". Это компании, добившиеся успеха в условиях глобализации и свободной торговли. Половина этих компаний – из Германии. За ними, с большим отрывом, следуют США, Япония и Китай. Другие европейские страны даже не принимаются в расчет»<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> <https://www.usnews.com/media/best-countries/overall-rankings-2020.pdf>.

<sup>17</sup> <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/entrepreneurial-country-world/>, June 15, 2016.

<sup>18</sup> Kampfner, J. (2020). *Why the Germans Do it Better: Notes from a Grown-Up Country*, London: Atlantic Books, p. 84. See also Neiman, S. (2019). *Learning from the Germans*, New York: MacMillan.

Однако сами немцы относятся к достижениям своей страны несколько более скептически, но даже очень придирчивые авторы подчеркивают позитивную роль малых и средних предприятий, а также скрытых чемпионов. Габор Штайнгарт, известный журналист, пишет: «С удивительной изобретательностью и упорством, отвагой и скромностью скрытые чемпионы завоевывают глобальные рынки»<sup>19</sup>. Скрытые чемпионы вносят значительный вклад в имидж и репутацию Германии. Именно они «тайная сила Германии».

---

<sup>19</sup> Steingart, G. (2020), Die unbequeme Wahrheit – Rede zur Lage unserer Nation, Munich: Penguin Verlag, p. 84.

## Глава 3

# Скрытые чемпионы: определение

Чтобы попасть в категорию скрытых чемпионов, компания должна отвечать трем критериям:

1. Быть в тройке лидеров мирового рынка или бесспорным лидером на своем континенте.
2. Ее доход не должен превышать €5 млрд.
3. Низкая узнаваемость бренда среди широкой общественности.

За исключением потолка по доходу я применял именно эти критерии в своих поисках с 1990-х годов.

## Рыночное положение

Рыночное положение скрытых чемпионов, как правило, зависит от доли рынка, которая в большинстве случаев определяется по подсчетам самой компании. Невозможно проверить данные по рыночному положению тысяч компаний. Более того, рыночное положение и доля рынка зависят от определения рынка, всегда субъективного и спорного. На фрагментированных рынках далеко не всегда возможно рассчитать точную долю рынка. Зачастую проще рассчитать относительное рыночное положение, то есть какое место занимает компания – первое, второе или третье. Некоторые скры-

тые чемпионы называют себя «одним из лидеров рынка», не указывая доли рынка или рыночного положения в точных цифрах. Я лично проверил данные всех немецких скрытых чемпионов, которым посвящены мои исследования. Тем не менее некоторые субъективные оценки неизбежны.

## Доход

Критерий дохода – единственный, который изменился в ходе моих исследований. В моей первой книге о скрытых чемпионах лимит дохода составлял \$1 млрд (евро еще не было в 1996 году). В 2007 году я поднял верхний предел до €3 млрд и, наконец, до €5 млрд в 2012 году. Эти ограничения отражают стремительный рост скрытых чемпионов за последние несколько десятков лет. В этой книге я намеревался поднять верхний предел до €10 млрд, но не стал этого делать, поскольку лишь немногие компании из моего изначального списка превышали лимит в €5 млрд. Конечно, €5 млрд может показаться чересчур высокой границей для среднего бизнеса. Этот критерий следует рассматривать в глобальном контексте, особенно в сравнении с крупными корпорациями. В 2019 году средний доход компаний из списка Fortune Global 500 составил \$66,6 млрд, и даже самая маленькая из этих компаний заработала \$25,4 млрд<sup>20</sup>. Следовательно, максимальный доход скрытых чемпионов состав-

---

<sup>20</sup> Fortune, August/September 2020.

ляет менее одной десятой от среднего дохода компаний из списка Fortune Global 500 или одной пятой от дохода самой маленькой компании из этого списка. По международным стандартам компания с объемом продаж в €2–3 млрд считается средней, а не крупной. Средний доход немецких скрытых чемпионов составляет €467 млн. Я не ввожу нижний предел дохода, поскольку в век современных коммуникаций и логистики даже небольшие предприятия могут обслуживать клиентов по всему миру и занимать лидирующее положение на глобальном рынке. Это принципиальное отличие от тех времен, когда международный маркетинг был редким явлением, почти недостижимым для малого бизнеса. Однако компании с продажами менее €10 млн составляют всего 2 % скрытых чемпионов Германии.

## **Узнаваемость**

Третий критерий – низкая узнаваемость бренда среди широкой общественности. Я воздержался от точного расчета этого критерия. Я исключил некоторые компании, соответствующие первым двум критериям, но обладающие высокой узнаваемостью бренда. Например, Haribo (мармеладные мишки), Jägermeister (ликер) и Melitta (фильтры для кофе-варок). Уверен, что почти все скрытые чемпионы из моего списка неизвестны широкой общественности на глобальном уровне.

## Общепринятое определение

В литературе принято определение, основанное на лидирующем положении компании на мировом или континентальном рынке, верхнем пределе дохода в €5 млрд и низкой узнаваемости бренда. Анализ 94 научных статей по скрытым чемпионам (на данный момент это самый масштабный анализ по теме) показывает: «Определение Симона прочно утвердилось в научной среде. 88 из 94 публикаций используют именно его определение скрытых чемпионов»<sup>21</sup>. Если более 90 % специалистов в данной области соглашаются с определением, можно с полной уверенностью назвать это определение общепринятым.

---

<sup>21</sup> Julian Schenkenhofer, J. (2020). “Hidden Champions: A Review of the Literature and Future Research Avenues”, Working Paper Series 06–20, Chair of Management and Organization, University of Augsburg, p. 9.

# Глава 4

## Почему появляются скрытые чемпионы

В свете того факта, что мы нашли несколько тысяч скрытых чемпионов в мире, странно задаваться вопросом, почему они вообще существуют. Если вернуться на 200 лет назад, то мы не найдем ни одного среднего предприятия, ставшего лидером мирового рынка. Типичная средняя компания того времени ограничивалась рынком родной страны или, в лучшем случае, соседних небольших государств.

Редкими исключениями стали торговые компании, такие как династия Фуггеров, которая вела бизнес во всей Европе еще с XV века и была первым поставщиком меди в Европе. Фуггеров можно расценивать как скрытых чемпионов согласно нашему определению. Позже такие компании, как Estado da India (Португалия), Dutch East India Company (Голландия) и East India Company (Великобритания), вышли на азиатский рынок. На долю английской East India Company приходилась половина мировых продаж, что делало ее мировым лидером. Конечно, эти компании были не только экономическими, но и политическими авторитетами, и ни о какой «скрытости» речь не шла. В одно время East India Company держала 260 000 солдат-контрактников, а это в 2 раза боль-

ше, чем в британской армии.

Почему сегодня все так сильно изменилось? Что послужило причиной для появления большого количества средних малоизвестных лидеров мирового рынка? Как вы понимаете, у такого явления не одна причина, а сразу несколько.

## Разделение труда

Адам Смит впервые отметил и популяризовал преимущества разделения труда в своем знаменитом трактате «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1776 году<sup>22</sup>. Повсеместное разделение труда привело к тому, что производители широкого профиля, предлагающие товар в готовом виде, уступили место специалистам, производившим только отдельные компоненты товара, которые затем собирались конечным производителем. Это так называемые производители первичного оборудования (ППО, или, как их еще называют, производители оригинального оборудования). Специализация на производстве отдельных компонентов приносит колоссальный рост продуктивности. Однако разделение труда и узкая специализация эффективны, только если рынок достаточно велик. Согласно Адаму Смиту, «разделение труда ограничено размерами рынка»<sup>23</sup>. Это

---

<sup>22</sup> Smith, A. (1993). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Indianapolis: Hackett Publishing 1993.

<sup>23</sup> Smith, A. (2012). *Untersuchung über Wesen und Ursachen des Reichtums der*

объясняет, почему в небольших городках можно найти только продуктовые лавки общего профиля с ограниченным ассортиментом, а в крупных городах всегда представлены специализированные магазины.

## Рост рынка

Чтобы использовать возможности, которые предлагает разделение труда, нужно расширить области рынка, обслуживаемые специализированными компаниями. Это расширение происходит разными способами. Например, отдельные рынки могут объединиться и снять ограничения по продажам. Среди примеров можно привести создание Немецкой империи из множества разрозненных земель в XIX веке, создание Европейского союза, отмену пошлин и договоренность о свободной торговле. Расширение рынка наблюдается также после заключения перемирия: например, когда «потомственная вражда» между Францией и Германией сменилась дружескими отношениями, или когда пал Железный занавес, освободив Австрийскую экономику от ее невыгодного положения. На крупных рынках специализированная компания, обслуживающая только небольшую нишу, может вырасти до значительных размеров. Именно эту стратегию используют скрытые чемпионы, когда расширяют ограниченный рыночный потенциал местной или национальной

ниши через интернационализацию, ведущую к глобализации.

## Стандартизация рынков

Стандартизация и гомогенизация рынков отличаются от их расширения. Разница между США и Евросоюзом демонстрирует это. Оба рынка похожи по размеру, но США представляют собой единый, по большей части однородный рынок, а Евросоюз состоит из 27 отдельных рынков. Несоответствие между странами Евросоюза вызвано различными факторами, такими как язык, валюта (только в 15 странах действует евро), стандарты, торговая модель и привычки потребителей. Это заметно усложняет расширение рынков.

Несколько лет компания Uber тестировала свою модель в Сан-Франциско, затем сумела реализовать ее в Нью-Йорке и других крупных городах Америки практически без изменений. В Европе подобное расширение требует преодоления языкового, культурного и бюрократического барьеров. Это повышает расходы и увеличивает время. Современные, так называемые «рожденные глобальными» рынки, такие как рынок смартфонов, софтвера и Интернета, изначально стандартизированы, поэтому интернационализация обходится дешевле, проходит быстрее и, таким образом, способствует появлению скрытых чемпионов. Один из важнейших факторов – стандартизация языка. Английский язык позво-

ляет теперь вести бизнес буквально в любой точке мира, хотя владение английским языком значительно варьируется в зависимости от региона. На многих рынках все равно необходимо подстраиваться под привычки потребителей.

## **Углубление цепочки создания стоимости**

Современные цепочки создания стоимости отличаются удивительной глубиной, что тесно связано с узкой специализацией и разделением труда. Многочисленные поставщики участвуют в создании такого простого товара, как, например, футболка: швейный цех в Бангладеше, производители химикатов, производители хлопка, разработчики оборудования, логистические компании, розничные торговцы и провайдеры других услуг. Для производителей автомобилей цепочка поставок выглядит намного сложнее, поскольку они напрямую или опосредованно пользуются компонентами и услугами нескольких тысяч поставщиков, которые, в свою очередь, закупают компоненты у субподрядчиков. В электронной отрасли цепочка поставок тоже непростая.

Компания Apple пользуется услугами 767 поставщиков в одной только Германии<sup>24</sup>. Отдельные части автомобилей,

---

<sup>24</sup> <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/zulieferfirmen-so-viel-deutschland-steckt-imiphone/24057266.html#:~:text=Bosch,f%C3%BCr%20das%20iPhone%20%20herstellt.https://de.statista.com/infografik/7849/bei-amazon-deutschland-gelisteteprodukte/#:~:text=Rund%20229%20Millionen%20Produkte%20bietet,gegen%C3%BCber%202014%20mehr%20als%20verdoppelt>.

компьютеров и смартфонов поставляются из многих стран. Глобальные цепочки создания стоимости, как правило, состоят из множества звеньев. Сомневаюсь, что так называемый Закон о поставщиках, призванный штрафовать поставщиков за противоправные действия, учитывает всю масштабность и сложность этого явления. Михаэль Штейц, руководитель отдела закупок Körber Group, куда входят несколько скрытых чемпионов, говорит: «Если нас обяжут нести ответственность за всю цепочку поставок, включая поставщиков наших поставщиков, то мы получим шестизначное число, то есть более 100 000 различных компаний, разбросанных по всему миру, по которым нам придется собирать и оценивать данные»<sup>25</sup>. Как вы понимаете, задача невыполнимая, особенно для средних компаний, ведущих активную торговлю на глобальном уровне.

## **Диверсификация продукции**

Если спросить людей на улице, что такое «экономика», они, скорее всего, назовут крупные отрасли и компании, чьей продукцией и услугами они пользуются, такие как автомобильная отрасль, телекоммуникации, ритейлеры, банки и Интернет-компании (Google и Facebook). Эти известные отрасли и компании у всех на виду, но они лишь часть

---

<sup>25</sup> Giersberg, G. (2020). Interview with Michael Stietz, Frankfurter Allgemeine Zeitung, August 12, p. 22.

экономики. Никто не знает точное число отдельных рынков в мире, но наверняка их очень много. На одном только Amazon представлено 229 млн товаров<sup>26</sup>. Можно предположить, что всего 2 % всех рынков – крупные рынки, а оставшиеся 98 % – средние, малые и нишевые. Многие из этих рынков всегда были местными, и многие таковыми останутся, но число глобализованных рынков постоянно растет. Такие отрасли, как фастфуд, кафе, аптеки, кейтеринг, уже достигли значительных успехов в этом направлении. Отрасли, которые до сих пор строго регулируются государством (например, транспорт и фармацевтика), скорее всего, пойдут тем же путем в будущем.

## Мелочи

Существует огромное количество мелочей, которые люди принимают как должное, не задумываясь о том, что кто-то их изготовил и доставил. Каждый из этих «рынков мелочей» предлагает блестящие возможности для тех, кто хочет стать скрытым чемпионом. Такой рыночный потенциал привлекателен и актуален для средних компаний, поскольку позволяет вести торговлю на международном уровне. Большинство компаний, перечисленных в табл. 4.1, – лидеры глобального

---

26

<https://de.statista.com/infografik/7849/bei-amazon-deutschland-gelisteteprodukte/#:~:text=Rund%20229%20Millionen%20Produkte%20bietet,gegen%C3%BCber%202014%20mehr%20als%20verdoppelt.>

рынка.

**Таблица 4.1.** Скрытые чемпионы на рынках мелкой продукции с большим объемом продаж

Скрытый чемпион	Продукт или услуга	Объем продаж
Kalle	Оболочки для сосисок	850 млн в год
Heitkamp & Thumann	Корпуса для батареек и аккумуляторов	10 млрд в год
Anton Häring	Прецизионные детали	2,5 млн в день
Spies Kunststoffe	Упаковка	1,2 млрд в год
Schott	Фармацевтическая упаковка	11 млрд в год
OKE Group	Экструзионные профилированные изделия	80 000 км в год
Sanner	Осушители для упаковки	2 млрд в год
Reline Europe	Ремонт канализационных труб	700 000 м в год
Gottschalk	Скобы для степлеров	12 млн в день

Скрытый чемпион	Продукт или услуга	Объем продаж
Lübke & Vogt	Изделия из резины	1,5 млрд в год
Rohi	Ткань для обивки кресел в самолете	700 000 м в год
Alupak	Капсулы Nespresso	9 млрд в год
Bericap	Крышки для бутылированных напитков	86 млрд в год
Ludo Fact	Настольные игры	70 000 в день
Utsch	Автомобильные номерные знаки	Сотни миллионов в год
BHS Tabletop	Посуда для гостиниц	40 млн в год
Job	Термолампы/триггеры для системы пожаротушения	1,2 млрд в год
LTS Lohmann	Препараты для трансдермальной терапии	770 млн в год
Rhenoflex	Колодки и формодержатели для обуви	1 млрд в год
Aenova	Таблетки и капсулы	28 млрд в год
M+C Schiffer	Зубные щетки	1,3 млн в день
Hello Fresh	Поставка еды и продуктовых коробок	280 млн в год
Prym	Товары для рукоделия	15 млн в день

Хотя стоимость каждой отдельной единицы товара низкая, объемы производства огромны. Компания M+C Schiffer производит 1,3 млн зубных щеток в день. Если выло-

жить их в ряд, общегодовой объем производства составит 760 000 км, то есть можно 19 раз обогнуть Землю. В Schott стоимость единицы продукции (фармацевтическая упаковка из стекла) составляет 3–10 центов, а средняя стоимость 5 центов. Однако 11 млрд единиц в год (и это только по данной категории продукта) приносят €550 млн дохода<sup>27</sup>. Мир полон возможностей для бизнеса, даже «мелочного». Скрытые чемпионы – это зачастую пионеры своей отрасли, достигшие лидирующего положения на мировом рынке.

## **Коммуникации и логистика**

Чтобы использовать возможность расширения рынка, необходимо наладить коммуникации с бизнес-партнерами во всем мире и доставлять им свою продукцию легко и с минимальными затратами. Современные информационные технологии и глобальная система логистики – достижения, играющие важную роль в появлении скрытых чемпионов. Около 22 % скрытых чемпионов в Германии имеют годовые продажи менее €50 млн. Раньше с таким доходом вряд ли получилось бы играть активную роль на мировом рынке, но сегодня эти небольшие скрытые чемпионы продают свою продукцию и услуги по всему миру. «Глобальная деревня», которую предсказывал канадский специалист по коммуни-

---

<sup>27</sup> Freytag, B. (2020). “Impfstoffampullen für die Welt”, Frankfurter Allgemeine Zeitung, June 30, p. 22.

кациям Маршалл Маклюэн, стала реальностью<sup>28</sup>.

В данном контексте логистика охватывает не только транспортирование продукции, но и людей, которые регулярно ездят по всему миру, чтобы обеспечить работу своего глобального бизнеса. Среди них торговые представители, инженеры-проектировщики, технические специалисты и сборщики. Такая небольшая компания, как Klais (Бонн, Германия), насчитывает всего 65 сотрудников, но производит высококачественные трубные органы в Новой Зеландии, Японии, Китае, США, Аргентине, Израиле и других странах. Это возможно только благодаря безупречным современным коммуникациям и эффективной логистической системе для продукции и персонала.

---

<sup>28</sup> McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, Toronto: University of Toronto Press.

# Глава 5

## Признание концепции скрытых чемпионов

С самого начала концепция скрытых чемпионов привлекла широкий и неослабевающий интерес политики, бизнеса, прессы, образования и научных исследований. Google выдаст огромное количество ответов на запрос «скрытые чемпионы» – 1,75 млн, и это говорит о том, что данная концепция признана во всем мире, а не только в немецкоговорящих странах<sup>29</sup>.

### Политика

В 2017 году концепция скрытых чемпионов была упомянута в коалиционном соглашении правительства Германии: «Многие малые и средние предприятия стали инновационными лидерами мирового рынка. Мы видим это на примере немецких скрытых чемпионов с их лидирующим положением в тех или иных технологических отраслях»<sup>30</sup>. Ин-

---

<sup>29</sup> Accessed on February 16, 2021. This number varies from day to day.

<sup>30</sup> N.A. (2018), Ein neuer Aufbruch für Europa – Eine neue Dynamik für Deutschland – Ein neuer Zusammenhalt für unser Land, coalition contract between the three parties in the German parliament that formed the government, Berlin, February 7, lines 2804–06.

тернет-портал Северного Рейна – Вестфалии, крупнейшего региона Германии, говорит: «Скрытые чемпионы добились грандиозного успеха и вносят важный вклад в репутацию нашего региона за границей. Каждый четвертый немецкий лидер рынка базируется в Северном Рейне – Вестфалии!»<sup>31</sup>.

Многочисленные региональные агентства бизнес-инициатив и торгово-промышленные палаты издают брошюры с фотографиями скрытых чемпионов из своего региона<sup>32</sup>. Немецкий регион Гессен ввел премию скрытых чемпионов для лидирующих предприятий МСБ. В 2019 году была создана Ассоциация скрытых чемпионов Германии<sup>33</sup>. Несколько масштабных соревнований среди скрытых чемпионов прошли в Тайване<sup>34</sup>.

Концепция скрытых чемпионов вызывает наибольший интерес в Китае. В начале 2021 года китайское правительство запустило амбициозную программу по созданию 1000 скрытых чемпионов и признала, что эта концепция была впервые выдвинута «немецким экспертом по ме-

---

<sup>31</sup> <https://www.land.nrw/ru/node/10564>.

<sup>32</sup> IHK Schleswig-Holstein (2019). Made in Schleswig-Holstein, Weltmarkt- und Technologieführer im Portrait, Flensburg-Kiel-Lübeck: IHK Schleswig-Holstein; IHK Südwestfalen (2018). Directory of industrial global market leaders from Southern Westphalia, 5th edition, Arnsberg-Hagen-Siegen: IHK Südwestfalen.

<sup>33</sup> Initiators of the “Verband Deutscher Hidden Champions e.V.” (VDHC), as the association is called in German, are Dieter Boening, Dieter Beste and Georg Türk.

<sup>34</sup> <https://english.ey.gov.tw/Page/61BF2%C3E89B856/9543ee48-8e64-4d61-a413-b6c214efa32d>.

неджменту Германом Симоном»<sup>35</sup>. Правительство выделило \$1,3 млрд на эту программу и разработало подробный план реализации<sup>36</sup>. Всего через три недели после официального запуска программы мой знакомый из провинции Шаньдун сообщил мне, что подробные инструкции уже поступили на местном уровне. Китайское агентство по привлечению иностранных инвестиций организовало десятки конференций по скрытым чемпионам в Китае.

## Бизнес

Берлинская компания Avesco Financial Services управляет Фондом скрытых чемпионов<sup>37</sup>. В Сингапуре также действует Фонд скрытых чемпионов, инвестирующий в средних лидеров рынка в Азиатско-Тихоокеанском регионе<sup>38</sup>.

В Цюрихе Джеймс Брединг открыл Фонд скрытых чемпионов для восьми маленьких стран. Он назвал эти страны «S8» и издал книгу по их выдающимся результатам<sup>39</sup>. Част-

---

<sup>35</sup> N.A. (2021). China Market Insider, February 16; and Ministry of Finance and the Ministry of Industry and Information Technology (2021): “Notice on Supporting the High-quality Development of ‘Specialized, New SMEs’”, Beijing, January 23.

<sup>36</sup> The Ministry of Finance and the Ministry of Industry and Information Technology (2021). “Notice on Supporting the High-quality Development of ‘Specialized, new SME,’” Beijing, January 23. #####“#####”#####.

<sup>37</sup> <http://sustainable-hidden-champions.de/>.

<sup>38</sup> <https://hiddenchampionsfund.com/>.

<sup>39</sup> Breiding, J. (2019). Too Small to Fail: Why Some Small Nations Outperform

ный банк Цюриха Vontobel предлагает корзину акций, где представлена широкая выборка из 36 европейских скрытых чемпионов, включая 12 из Германии.

Во всем мире множество компаний применяют стратегию скрытых чемпионов. Пример одного производителя текстильного оборудования, пожелавшего остаться неизвестным, типичен: «Благодаря стратегии скрытых чемпионов мы стали лидерами мирового рынка. Сегодня наша доля мирового рынка составляет 70 %, 10 лет назад она составляла 40 %».

Китайский предприниматель Янг Шурен узнал о концепции скрытых чемпионов в 2002 году и стал активно применять ее, радикально скорректировав свой слишком широкий ассортимент продукции и глобализовав свою деятельность. Его компания Shandong Moris Technologies, Ltd. стала лидером мирового рынка по трем химическим продуктам тонкого органического синтеза.

## Пресса и литература

Концепция скрытых чемпионов пользуется неослабевающим вниманием мировых медиа. Количество статей в газетах и журналах достигает многих тысяч.

В январе 2004 года американский журнал *Business Week*

---

Larger Ones and How They Are Reshaping the World, New York: Harper Business. The eight countries are Switzerland, Israel, Singapore, Netherlands, Denmark, Finland, Ireland, Sweden.

посвятил обложку скрытым чемпионам. На рис. 5.1 представлен Нерио Алессандри, генеральный директор итальянского скрытого чемпиона Tehnogum<sup>40</sup>.

Затем, в 2019 году, *Forbes* опубликовал статью под названием «Секреты лидеров скрытых чемпионов»<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Business Week, January 26, 2004.

<sup>41</sup> <https://www.forbes.com/sites/rainerzitelmann/2019/07/15/the-leadership-secrets-of-the-hiddenchampions/#7e5f03a26952>.

**INSIDE PARMALAT  
MANY KNEW, NO ONE  
TALKED. WHY? (P.16)**

**DAVOS A CHANGE IN  
ATTITUDE TOWARD  
AMERICA? (P.20)**

**THE EURO MORE  
THAN THE DOLLAR  
SCARES EUROPE (P.57)**

The McGraw-Hill Companies

# BusinessWeek

EUROPEAN EDITION / JANUARY 26, 2004

www.businessweek.com



## HIDDEN CHAMPIONS

Little-known  
European  
companies that  
are conquering  
the world

SPECIAL REPORT (P.42)

ALGERIA	4430	CANADA	4430
ARGENTINA	4430	CHINA	4430
AUSTRALIA	4430	FRANCE	4430
BRAZIL	4430	GERMANY	4430
CANADA	4430	INDIA	4430
CHINA	4430	ITALY	4430
FRANCE	4430	JAPAN	4430
GERMANY	4430	RUSSIA	4430
INDIA	4430	UK	4430
ITALY	4430	USA	4430
JAPAN	4430		
RUSSIA	4430		
UK	4430		
USA	4430		



Nerio Alessandri,  
Founder and CEO of  
Technogym, Milan

Рис. 5.1. Скрытые чемпионы на обложке *Business Week*

Немецкая телевизионная станция n-tv ежегодно раздает премии скрытым чемпионам. Лекция по скрытым чемпионам, которую транслировали по различным каналам Центральное китайское телевидение и стриминговый сервис Tencent, привлекла 20 млн зрителей<sup>42</sup>. Amazon предлагает более 20 книг (помимо моих) из разных стран с термином «скрытые чемпионы» в названии<sup>43</sup>. Современные книги, посвященные Германии, всегда называют скрытых чемпионов столпами не только немецкой экономики, но и общества в целом. Это касается книг и зарубежных, и немецких авторов<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> <https://v.qq.com/x/page/b31199dk8bo.html>.

<sup>43</sup> Cf. e.g. Büchler, J.-P., Fallstudienkompendium Hidden Champions: Innovationen für den Weltmarkt, Wiesbaden: Springer Gabler 2017; Greeven, M. J., Yip, G. S., & Wei, W., *Pioneers, Hidden Champions, Changemakers, and Underdogs: Lessons from China's Innovators*, Cambridge: MIT; Braček, A. & Purg, D., (ed.) (2020). *Hidden Champions in Dynamically Changing Societies*, Basel: Springer Nature 2020.

<sup>44</sup> Büchler, J.-P., Fallstudienkompendium Hidden Champions: Innovationen für den Weltmarkt, Wiesbaden: Springer Gabler 2017; Greeven, M. J., Yip, G. S. & Wei, W., *Pioneers, Hidden Champions, Changemakers, and Underdogs: Lessons from China's Innovators*, Cambridge: MIT; Braček, A. & Purg, D., (ed.) (2021). *Hidden Champions in Dynamically Changing Societies*, Basel: Springer Nature; Kampfner, J. (2020). *Why the Germans Do it Better: Notes from a Grown-Up Country*, London: Atlantic Books; Steingart, G. (2020). *Die unbequeme Wahrheit – Rede zur Lage unserer Nation*, München: Penguin Verlag, S. 84.

# Образование

Европейская школа менеджмента и технологий в Берлине открыла первый в мире Институт скрытых чемпионов<sup>45</sup>. Южная Корея тем временем гордится своим Институтом управления скрытых чемпионов<sup>46</sup>. В 2021 году Чжэцзянский университет в Ханчжоу открыл Международный исследовательский центр по скрытым чемпионам и пригласил меня на должность почетного директора<sup>47</sup>. Новая школа бизнеса в Шоугуане (провинция Шаньдун) обучает студентов принципам скрытых чемпионов. На рис. 5.2 показано здание этой новой школы бизнеса, названной в мою честь.

---

<sup>45</sup> <https://execed.esmt.berlin/de/hci>.

<sup>46</sup> Cf. [www.hcmi.kr](http://www.hcmi.kr), homepage in Korean.

<sup>47</sup> Invitation by the Dean, Faculty of Social Sciences, Zhejiang University, February 27, 2021.



**Рис. 5.2.** Школа бизнеса имени Германа Симона в Шоугуане, Китай

## Научные исследования

За последние годы я получил огромное количество запросов от студентов и аспирантов, которые работают над темами, связанными со скрытыми чемпионами. Юлиан Шенкенхофер из Аугсбургского университета пишет: «Я изучаю скрытых чемпионов четыре года, и через меня прошли уже сотни материалов для семинаров, курсовых и диссертаций по данной теме. Студенты обожают эту тему!»<sup>48</sup>.

За последние годы исследования в области скрытых чем-

---

<sup>48</sup> Personal E-Mail from Julian Schenkenhofer, July 30, 2020.

пионов набирают обороты, и я считаю, что эта тенденция будет только нарастать. Шенкенхофер прислал мне масштабный и глубокий обзор научных статей по скрытым чемпионам<sup>49</sup>. Он проанализировал 94 научные публикации и разделил их на четыре направления: интернационализация, исследования и разработки/инновации, глобальная дистрибуция скрытых чемпионов и прочее. Более 80 % этих исследовательских статей написано после 2010 года. Научные исследования в целом подтвердили мои собственные выводы, сделанные, в частности, на основе моего личного опыта. Приведу один пример из аналитического обзора Шенкенхофера: «Скрытые чемпионы создают организационный климат, благоприятный для инноваций, их сотрудники активнее занимаются инновационными процессами по сравнению с сотрудниками других компаний»<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Cf. Julian Schenkenhofer, J. (2020). “Hidden Champions: A Review of the Literature and Future Research Avenues”, Working Paper Series 06–20, Chair of Management und Organization, University of Augsburg.

<sup>50</sup> Julian Schenkenhofer, J. (2020). “Hidden Champions: A Review of the Literature and Future Research Avenues”, Working Paper Series 06–20, Chair of Management und Organization, University of Augsburg, p. 15.

# Подъем скрытых чемпионов

## Глава 6

### Скрытые чемпионы в мире

Я собираю имена скрытых чемпионов по всему миру с 1989 года. В некоторых странах местные исследователи систематически отмечают и анализируют этих лидеров рынка<sup>51</sup>.

Есть также межнациональные обзоры, в которых участвовало большое количество исследователей<sup>52</sup>. Однако в некоторых странах данные по скрытым чемпионам никак не назовешь исчерпывающими, поскольку никто не занимался систематическим сбором информации.

---

<sup>51</sup> In Japan Stefan Lippert, in China Deng Di and Jan Yang, in Korea Pil H. Yoo, in Poland Marek Dietl, in Italy Danilo Zatta, in France Stephan Guinchard, in the Netherlands Onno Oldeman.

<sup>52</sup> McKiernan, P. & Purg, D. (eds.) (2019). *Hidden Champions in CEE and Turkey: Carving Out a Global Niche*, Heidelberg: Springer; Braček Lalić, A. & Purg, D., (ed.) (2021). *Hidden Champions in Dynamically Changing Societies*, Basel: Springer Nature.

# Скрытые чемпионы по странам

На данный момент известно 3406 скрытых чемпионов, отвечающих трем критериям, обозначенным в главе 3. Эти фирмы базируются в 59 странах.

В табл. 6.1 показано количество скрытых чемпионов (общее количество и доля на миллион жителей страны) по странам, где есть минимум 20 скрытых чемпионов.

**Таблица 6.1.** Скрытые чемпионы по странам – общее количество и доля на миллион жителей

Страна	Количество скрытых чемпионов	Население	Скрытые чемпионы на миллион жителей
Германия	1573	83 166 711	18,91
США	350	330 104 197	1,06
Япония	283	125 960 000	2,25
Австрия	171	8 910 696	19,19
Швейцария	171	8 619 259	19,84
Франция	111	67 098 000	1,65
Италия	102	60 244 639	1,69
Китай	97	1 403 917 760	0,07
Великобритания	74	66 796 807	1,11
Нидерланды	38	17 496 531	2,17
Польша	37	38 356 000	0,96
Россия	29	146 748 590	0,20
Финляндия	28	5 498 827	5,09
Швеция	24	10 348 730	2,32
Канада	23	38 131 154	0,60
Южная Корея	22	51 780 579	0,42
Бельгия	20	11 528 375	1,73
Дания	20	5 824 857	3,43
Испания	20	47 329 981	0,42

Как вы видите, скрытые чемпионы – в первую очередь феномен немецкоговорящих стран. Германия, Австрия и Швейцария – единственные страны, где эти средние предприятия – лидеры мирового рынка представлены в большом количестве на душу населения, в каждой стране около 18 скрытых чемпионов на миллион жителей. За ними следуют скандинавские страны, Нидерланды и Япония. Во всех остальных странах скрытые чемпионы – довольно редкое явление, если учитывать численность населения. Это касается крупных европейских стран, а в еще большей степени США и Китая.

Причин несколько. В Америке только 20 % всех компаний занимаются экспортом. Среди них 10 % крупнейших компаний обеспечивают более 90 % американского экспорта<sup>53</sup>. Американский МСБ ограничивается в основном огромным внутренним рынком. Некоторые авторы критикуют США за то, что «страна не поддерживает средний бизнес»<sup>54</sup>. Во Франции доминируют крупные компании, а малые и средние предприятия играют лишь незначительную роль. В главе 2 мы отметили, что около двух третей всего китайского экспорта приходится на средний бизнес. Количество сред-

---

<sup>53</sup> Cf. Armbruster, A. (2014). “Nur die stärksten Unternehmen exportieren”, Frankfurter Allgemeine Zeitung, May 5.

<sup>54</sup> Govindarajan, V., Srivastava, A., & Enache, L. (2021). “The U.S. Economy is Leaving Midsize Companies Behind”, Harvard Business Review Online, February 18.

них китайских фирм-экспортеров высоко, но лишь немногие из них стали скрытыми чемпионами. Хотя их общее число невелико, за последнее время количество скрытых чемпионов в Китае значительно выросло. Я считаю, что эта тенденция продолжится, и через 10–20 лет их число вырастет в разы. Тем не менее доля скрытых чемпионов на душу населения в Китае, скорее всего, останется скромной из-за большой численности населения.

Девятнадцать стран, где есть минимум 20 скрытых чемпионов, представляют 93,7 % всех скрытых чемпионов, какие я нашел. На немецкоговорящий регион приходится основная доля – 56,2 %. Если считать Люксембург и Лихтенштейн, то 56,9 % всех скрытых чемпионов происходят из немецкоговорящих стран.

## Структура

Структура скрытых чемпионов зависит от страны. Американские скрытые чемпионы представлены в самых разных секторах, хотя за последние годы доля Интернет-компаний стремительно растет. Это еще одна тенденция, которая будет набирать обороты. Скрытые чемпионы Японии зачастую не обнаруживают собственного глобального присутствия, но занимают лидирующее положение на мировом рынке опосредованно, в качестве поставщиков крупных корпораций. Они поставщики в основном крупных японских компаний в

секторе электроники, которые сами являются лидерами мирового рынка.

Почти все итальянские скрытые чемпионы базируются на севере страны и по отраслевой структуре похожи на своих немецкоговорящих коллег. Такие сектора, как производство оборудования, инжиниринг, инфраструктура и строительные технологии, играют ведущую роль. Италия, как и Франция, насчитывает большое количество поставщиков для фэшн-индустрии и производителей товаров класса «люкс».

Некоторые французские скрытые чемпионы относятся к сектору высоких технологий, такие как Dassault Systèmes, лидер мирового рынка систем автоматизированного проектирования.

Великобритания насчитывает немало технологических и исследовательских скрытых чемпионов, таких как ARM, лидер мирового рынка RISC-процессоров, которые используются в большинстве смартфонов и планшетов.

В Нидерландах важную роль играют провайдеры услуг, растениеводы и их поставщики.

## **Развивающиеся страны**

Интересно посмотреть, есть ли скрытые чемпионы в развивающихся странах, и если да, в каких отраслях. Как вы понимаете, их общее число в этих странах невелико. Большин-

ство скрытых чемпионов развивающихся стран представлено в секторах, по которым у этих стран есть конкурентное преимущество или особые ресурсы. Например, цитрусовые фрукты в Бразилии, натуральный каучук в Малайзии, джут в Бангладеше и манго в Египте.

Два типичных примера скрытых чемпионов из сырьевого сектора – египетская компания Nakhla, лидер мирового рынка табака шиша, и российская компания ВСМ-ПО-АВИСМА, лидер на мировом рынке производства титана.

Развивающимся странам и их компаниям можно посоветовать не ограничиваться производством и экспортом сырьевых материалов и товаров.

Целесообразнее углубить свою цепочку создания стоимости, перерабатывать сырье и продавать его в виде полуобработанной или обработанной продукции по более высокой цене. Малайзия – пример такого расширения цепочки создания стоимости. Эта страна является третьим в мире производителем природного каучука, но стала основным поставщиком одноразовых перчаток<sup>55</sup>. Около 70 % всех резиновых перчаток поставляется из Малайзии<sup>56</sup>.

Компания Top Glove – мировой лидер, ее доля глобально-

---

<sup>55</sup> Cf. <https://www.everprogloves.com/glove-manufacturers-malaysia/>, November 2, 2020.

<sup>56</sup> Cf. <https://www.everprogloves.com/glove-manufacturers-malaysia/>, November 2, 2020; and N.A. (2020). “Corona bremsst Top Glove aus”, Frankfurter Allgemeine Zeitung, November 17, p. 18.

го рынка 25 %, несколько других производителей ведут активный бизнес по всему миру и основали глобальные бренды. На рис. 6.1 вы видите трех сотрудников Top Glove на промышленной ярмарке в Китае.



**Рис. 6.1.** Интернационализация скрытого чемпиона из развивающейся страны: сотрудники малазийского мирового лидера Top Glove на промышленной ярмарке в Китае

В Бразилии такие скрытые чемпионы, как Fischer Group (мировой лидер на рынке фруктовых концентратов), Cutrale (мировой лидер на рынке цитрусовых фруктов) и Sadia (ми-

ровой лидер на рынке замороженного мяса), доказывают, что углубление цепочки создания стоимости – оптимальный путь к лидерству на мировом рынке. Точно так же страны Среднего Востока поглощают фирмы, занимающиеся химической переработкой нефти, чтобы увеличить свою долю в цепочке создания стоимости в нефтяной отрасли.

В целом компаниям из этих стран я советую быть более смелыми и амбициозными, чтобы стать производителями мирового уровня. Такие страны, как Тайвань и Южная Корея, прошли через этот процесс и достигли удивительных результатов. Бразилия демонстрирует убедительные примеры этой стратегии в работе таких скрытых чемпионов, как Embraer, ведущего в мире производителя региональных самолетов, и Embraco, ведущего производителя холодильных компрессоров. То же самое относится к Индии и ее скрытым чемпионам, таким как Essel Propack, мировому лидеру на рынке тюбиков для зубной пасты, и Serum Institute of India, крупнейшему в мире производителю вакцин. Эти примеры показывают, что предприятия МСБ из развивающихся стран могут добиться глобальной конкурентоспособности не только на upstream-рынках (поиск и добыча) товаров широкого потребления, но и на downstream-рынках (переработка) с более высокой добавленной стоимостью.

## Вопрос глобальной актуальности

Тот факт, что больше половины (56 %) выявленных скрытых чемпионов базируются в немецкоговорящих странах, поднимает несколько важных вопросов. Во-первых, можно ли говорить о признании данной концепции на глобальном уровне, или она ограничена только конкретным регионом, предоставляющим особо выгодные условия? Во-вторых, могут ли компании из других регионов научиться чему-либо на уроках немецкоговорящих скрытых чемпионов? Наконец, актуальны ли выводы, которые мы делаем по работе немецких компаний, для МСБ из других стран?

На мой взгляд, ответ на все три вопроса – безусловное «да».

Я лично встречался с сотнями скрытых чемпионов на всех континентах и всегда удивлялся их явным сходствам с немецкими пионерами. Скрытые чемпионы могут появиться в любой стране, и их действительно можно найти почти во всех странах. Все мои исследования говорят о том, что ключевые факторы успеха немецкоговорящих скрытых чемпионов так или иначе существуют в других странах и на других континентах.

В этой книге я намерен дать уроки амбициозным компаниям МСБ со всего мира. Хотя эти уроки опираются в основном на успех стратегий немецкоговорящих скрытых чем-

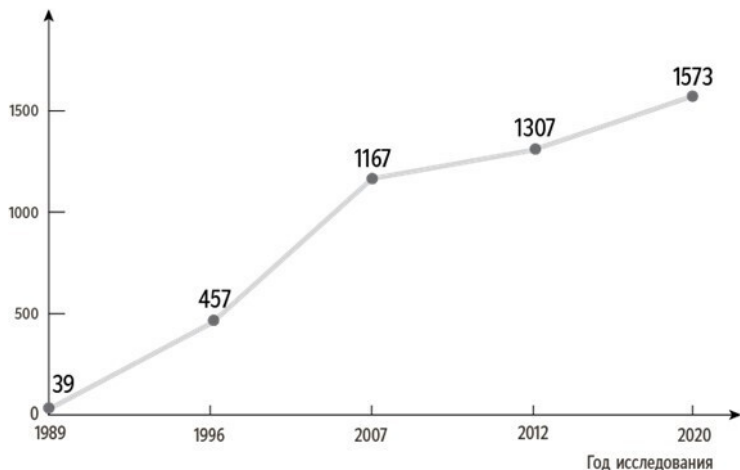
пионов, я убежден, что концепция скрытых чемпионов актуальна и на глобальном уровне.

# Глава 7

## Немецкие скрытые чемпионы

На сегодняшний день список немецких скрытых чемпионов состоит из 1573 компаний, отвечающих критериям, указанным в главе 3. На рис. 7.1 вы видите количество немецких скрытых чемпионов, отмеченных в ходе различных обзоров с начала моего исследования в 1989 году.

Количество скрытых чемпионов в Германии



**Рис. 7.1.** Количество выявленных скрытых чемпионов в Германии, 1989–2020 гг.

Следует отметить, что рис. 7.1 не отражает рост реального количества скрытых чемпионов; он показывает лишь те компании, которые удалось выявить в ходе моего исследования. Рост их количества можно объяснить проведением более широкого и систематического анализа, а также появлением новых или ранее не выявленных скрытых чемпионов. Напротив, некоторые компании лишились своего статуса скрытых чемпионов из-за сокращения доли рынка, банкротства, слияний и поглощений. Из 1307 скрытых чемпионов в 2012 году около 70 % больше не соответствуют критериям и были исключены из списка. По моим расчетам, если брать длительный период, около 1 % скрытых чемпионов лишаются своего статуса ежегодно.

## **Рыночное положение**

Больше трети скрытых чемпионов Германии (35,2 %) считают себя бесспорными глобальными лидерами своего рынка, в то время как 41,7 % называют себя одними из лидеров мирового рынка, а 23,1 % – лидерами европейского рынка. Точная доля рынка известна лишь по немногим скрытым чемпионам Германии. В среднем медианная доля рынка по соответствующим рынкам (мировым и европейским) составляет 40 %, однако это число следует считать ориентировоч-

ным, а не репрезентативным<sup>57</sup>. Тем не менее оно соответствует результату масштабного исследования, которое показало, что средняя доля рынка скрытых чемпионов составляет 34 %<sup>58</sup>.

## Доход

Средний доход (среднее арифметическое) 1573 скрытых чемпионов Германии составляет €467 млн<sup>59</sup>. Самый маленький

---

<sup>57</sup> С одной стороны, некоторые компании не указывают свою долю рынка, а с другой стороны, компании с «впечатляющей» долей рынка чаще говорят о ней, чем компании, с менее прочным положением.

<sup>58</sup> Rammer C. & Spielkamp, A. (2015). Hidden Champions – Driven by Innovation, Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels, Mannheim: ZEW.

<sup>59</sup> Данные по прибыли доступны по 90,8 % немецких скрытых чемпионов, в основном на 2018/19 годы, в некоторых случаях и по другим годам. Небольшие компании и партнерства не обязаны публиковать данные о своих доходах.



**Рис. 7.2.** Распределение доходов скрытых чемпионов Германии

скрытый чемпион зарабатывает €1 млн в год, а самый крупный – €4966 млрд. Рисунок 7.2 показывает распределение дохода скрытых чемпионов Германии.

Медиана, не учитывающая крайние показатели, важнее, чем среднее арифметическое, если мы хотим определить типичный размер скрытых чемпионов. Медианный доход составляет €150 млн, а значит, половина из них зарабатывает больше этого уровня, а половина меньше.

# 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.