

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 [1].

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 чемпионы», мы получим 1,75 млн результатов [2].

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 занимаются 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» [3]. 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 написать диссертацию по этой теме в 1989 году [4]. 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 основовязательных 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 противоречию 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) [5] и вскоре после этого в статье *Harvard Business Review* [6]. 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 немецкие 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» [7]. Двенадцать лет спустя вышло второе, полностью переработанное, издание под названием «Скрытые чемпионы XXI века» [8]. Третье издание 2012 года – «Скрытые чемпионы – прорыв в Глобалию» – было посвящено скрытым чемпионам не только Германии, но и Австрии, и Швейцарии [9]. За это время мои книги по скрытым чемпионам вышли 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.