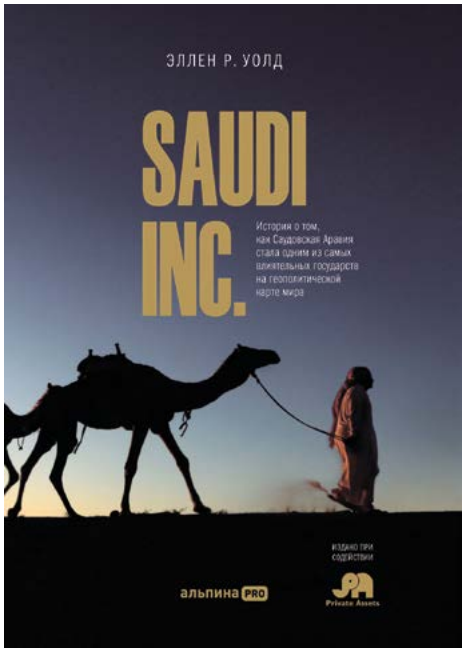
# Скрытые чемпионы мирового бизнеса

«Восток — дело тонкое!» — сказал красноармеец Сухов в фильме «Белое солнце пустыни». Каждая страна и тем более культура обладает собственным кодом. Можно совершить множество бесполезных действий, потерять время и деньги, пытаясь наобум нащупать победную комбинацию. А тот, кто действует по уму, обязательно пройдет курс по дешифровке и откроет путь к успеху. Поэтому при инвестировании в зарубежные активы важно понимать, в какой среде будут работать ваши деньги и как получить максимальную отдачу от них. В обзор вошли три книги о странах из совершенно разных культур со своим мировоззрением и подходом к бизнесу.

Пока американцы искали новые примеры финансовой безответственности саудовцев, те, в свою очередь, разрабатывали собственную стратегию развития




## SAUDI, INC. ИСТОРИЯ О ТОМ, КАК САУДОВСКАЯ АРАВИЯ СТАЛА ОДНИМ ИЗ САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВ НА ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ КАРТЕ МИРА

В начале XX века на Аравийском полуострове не существовало государства Саудовская Аравия. Эта территория была поделена между семейными кланами, которые постоянно воевали между собой. Но судьба распорядилась так, что молодой парень, глава племени аль-Сауд, на протяжении 30 лет непрерывных войн смог захватить большую часть полуострова, укрепить свою власть и в 1932 году провозгласить себя королем. Так возникло государство Саудовская Аравия.

Автор книги Эллен Р. Уолд — доктор исторических наук, преподаватель истории и политики Среднего Востока, консультант в сфере геополитики и мировой энергетики. В своей работе она смогла охватить огромный пласт истории страны, описав взаимоотношения как внутри семьи аль-Сауд, так и с племенами, религиозной общиной, иностранными партнерами.

В начале своего пути это была архаичная страна с неразвитой экономикой. Однако благодаря прозорливости ее правителя, короля Абдель-Азиза, Саудовская Аравия превратилась в значимого игрока на международной арене, с сильной национальной армией и образованным населением.

Одной из поворотных точек в ее истории стал приход американцев, которые подозревали, что в песках этой территории можно найти нефть. Король подписал концессионное соглашение с американской компанией, которая позже получила название Aramco. Он не верил, что эта затея будет успешной, но она позволяла заработать на том, чтобы дать иностранцам право проводить исследования. Через пять лет нефтяники обнаружили нефть, которая также стала приносить саудовцам доход. Прибыль была направлена на развитие инфраструктуры, строительство социальных объектов, образование населения. А спустя двадцать лет Саудовская Аравия смогла выдвинуть США новые условия и увеличить свою долю в бизнесе.

Компания Aramco начала свою работу как американская корпорация, занимавшаяся

бурением скважин в поисках сырой нефти. Но всего за одно поколение превратилась в глобальный энергетический конгломерат. Она сыграла важную роль в развитии страны. По словам одного американского дипломата, «сильная Aramco означает сильную Саудовскую Аравию». Денежный поток шел не только на нужды королевской семьи. В стране было много кочевых и оседлых племен, лояльность которых нужно было поддерживать. Их преданность напрямую зависела от того, насколько аравийский король сможет удовлетворить их финансовые потребности.

Казной распоряжался министр финансов Абдалла Сулейман, который происходил из бедной купеческой семьи. Он заправлял всей казной королевства, и у него была собственная система учета, в которой никто не разбирался. Поговаривали, что вся казна в виде сундуков с драгоценностями, золотом и деньгами хранилась у него дома. Благодаря его ви́дению в тяжелые для государства годы он смог удержать расходы в русле, добился приемлемых условий при обсуждении в 30-е годы первых концессий с американскими нефтяниками. А в 1950 году он добился того, что не удавалось ранее другим ближневосточным странам, — возможности получать половину прибыли от нефтяного бизнеса.

Успеху Саудовской Аравии в отношениях с американцами способствовали в том числе неправильные представления о саудовцах. Они воспринимались как глупые, алчные и немотивированные люди. Пока американцы искали новые примеры финансовой безответственности саудовцев, те, в свою очередь, разрабатывали собственную стратегию развития. Каково же было удивление западных партнеров, когда им продемонстрировали глубокие знания о положении дел Aramco на Ближнем Востоке и ситуации в нефтяной отрасли, а после выдвинули новые условия.

Книга позволит получить представление о структуре власти в Саудовской Аравии, особенностях менталитета саудовцев, развитии одной из крупнейших нефтяных компаний мира Aramco. Множество историй раскроют интересные детали и позволят погрузиться в мир восточного колорита.

## СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ — ПРОРЫВ В ГЛОБАЛИЮ. ПОЧЕМУ НЕМЕЦКИЕ КОМПАНИИ ДОМИНИРУЮТ В МИРЕ

Какой инвестор не мечтает купить акции будущего Apple и сказочно разбогатеть? Все с восхищением и завистью смотрят на успехи выдающегося Уоррена Баффетта. Можно ли стать столь же прозорливым, как «Оракул из Омахи»? Пока внимание большинства приковано к деятельности крупных известных компаний, а некоторые набивают шишки на инвестировании

в акции второго или третьего эшелона, есть те, кто вкладывает в «скрытых чемпионов» и увеличивает свой капитал.

Кто же эти «скрытые чемпионы»? Это неизвестные средние компании, которые совершенно незаметно стали международными лидерами в своих отраслях. Они фокусируются на одном виде продукта для удовлетворения конкретной рыночной потребности и ориентируются на глобальный рынок. По словам автора, в некоторых странах подобные компании особенно преуспели в экспорте своей продукции. Например, Германия по показателю экспорта на душу населения занимает первое место, а в Китае доля в экспорте составляет 60–70 %.

Автор книги — Герман Симон. Он известный в мире ведущий специалист по ценообразованию, его консалтинговая компания имеет представительства в 23 странах. Среди его клиентов более 200 членов Global Fortune 500. На протяжении более 30 лет он изучил деятельность более тысячи «скрытых чемпионов» по всему миру и поделился своими выводами в новой книге.

Симон приводит ряд немецких компаний, которые являются «скрытыми чемпионами». Среди них:

- Gartner — мировой лидер в области фасадов зданий,
- Invers — лидер мирового рынка в области систем каршеринга,
- Trodat — лидер в производстве печатей и штампов,
- Smiths Heimann — лидер в области рентгеновских аппаратов для досмотра багажа и грузов,
- IREKS — лидер по производству добавок для выпечки с филиалами в 90 странах мира
- и многие другие.

**Кто же эти «скрытые чемпионы»? Это неизвестные средние компании, которые совершенно незаметно стали международными лидерами в своих отраслях**

Обычные потребители не знают продукцию «скрытых чемпионов». Причина в том, что они являются промежуточным звеном в создании конечного продукта или услуги. А многие из них вовсе не разглашают информацию о себе, опасаясь конкурентов.

В книге рассматриваются разные аспекты ведения бизнеса «скрытыми чемпионами»: целеполагание, специализация, взаимоотношения с клиентами, инновационная деятельность, организация бизнес-процессов, управление, выведение товара на глобальный рынок и т. д.

А как самому найти «скрытого чемпиона»? Автор приводит три критерия, которыми он руководствуется:

1) вхождение в топ-3 на мировом рынке или первое место на континенте;
2) оборот более €5 млрд;
3) низкая медийность.

На протяжении всей книги приводится множество примеров компаний из разных стран, сравнительные таблицы, диаграммы и графики. А в конце каждой главы есть выводы, которые помогут повторить пройденный материал и запомнить главные мысли автора.

## НОВАТОРЫ ПОДНЕБЕСНОЙ. КАК КИТАЙСКИЙ БИЗНЕС ПОКОРЯЕТ МИР

Имея всего 60 000 юаней в качестве стартового капитала, четыре соучредителя в 1989 году основали завод сварочных материалов. В 2016 году годовой доход компании составил 70 млрд юаней, а штат — 90 000 сотрудников. Речь о Sany — группе машиностроительных предприятий, которая входит в десятку крупнейших в мире. Она стала первой китайской компанией своей отрасли, которая вошла в список Top-500 Financial Times по рыночной капитализации.

В рейтинге Forbes она несколько лет подряд входила в топ-100 самых инновационных компаний, а в Китае она входит в тройку лидеров. Как ей это удалось?

В этой книге рассказывается о китайских новаторах и их стремительном восхождении. Она отвечает на вопросы «почему», «кто», «что», «как», «что дальше». Цель книги — типологизировать предпринимателей-новаторов, и при этом неважно, какого они размера и уровня медийности.

Авторами этого десятилетнего исследования являются Марк Гривен — профессор инноваций и стратегии бизнес-школы IMD в Лозанне, Джордж Йип — почетный профессор маркетинга и стратегии бизнес-школы Имперского колледжа в Лондоне, Вэй Вэй — основатель и генеральный директор шанхайской консалтинговой фирмы GSL Innovation.

Но способны ли китайские компании к инновациям? Долгое время они считались подражателями. Но с ростом экспорта продукции и экономики Поднебесной, повышением доходов потребителей возникла потребность в инновациях. При этом жесткая конкуренция на рынке заставляет китайских новаторов ускоряться. Процесс превращения из подражателя в новатора у Китая занял менее 40 лет.

Новаторы Китая авторами разделяются на четыре типа:

1. Первопроходец — главный новатор отрасли с доходом более $10 млрд, входит в тройку лидеров страны и при этом известен за рубежом.

2. «Скрытый чемпион» — компания среднего размера с доходом менее $5 млрд (здесь прослеживается разночтение с Германом Симаном), которая при этом также является ведущим новатором отрасли, по доле национального рынка входит в топ-3, но менее известная на международной арене, чем первопроходец.

3. Аутсайдер — небольшое, но технологичное предприятие со значительной интеллектуальной собственностью, которое не известно широкой публике.

4. Творец перемен — технологическое предприятие, которое характеризуется межотраслевыми инновациями и цифровым прорывом. Часто творцы перемен достаточно быстро превращаются в «единорогов».

В книге представлено более 40 реальных бизнес-кейсов и множество наглядных примеров как известных китайских компаний, так и тех, о которых российский читатель едва ли слышал.

**С ростом экспорта продукции и экономики Поднебесной, повышением доходов потребителей возникла потребность в инновациях**

**Автор подборки:** Антон ГОРНОСТАЕВ, главный специалист Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, спичрайтер, литературный агент