

# РОССИЙСКИЙ И КИТАЙСКИЙ СРЕДНИЙ БИЗНЕС: СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ (ВКЛЮЧАЕТ 15 ИСТОРИЙ УСПЕХА)

Институт исследований развивающихся рынков  
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)



# Авторы

Доклад подготовлен командой Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)

**Екатерина Молчанова**, руководитель исследований глобальных стратегий

**Олег Ремыга**, руководитель лаборатории по исследованию Китая

**Мария Кристина Ди Вито**, аналитик

**Ксения Соколова**, аналитик

Мы также хотели бы поблагодарить **Алексея Калинина**, академического директора IEMS, за наставничество, энтузиазм и поддержку на протяжении всего проекта

Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)

Москва, 2017

Ни одна часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или переведена на любой язык в какой бы то ни было форме любыми способами, в том числе путем фотокопирования, записи или применения любых средств хранения и поиска информации.

Настоящая публикация содержит обобщенную информацию, поэтому может использоваться исключительно в качестве общего руководства. Работа не является подробным исследованием или профессиональной оценкой. Представленные точки зрения принадлежат авторам и необязательно отражают позицию Московской школы управления СКОЛКОВО или компании EY.

Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вам доклад, посвященный стратегиям интернационализации российских и китайских компаний среднего размера, подготовленный командой Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО. Нам особенно приятно выпускать данный доклад при содействии компании EY, которая уже в течение долгого времени является одним из основных партнеров школы и института.

Доклад является частью нашей непрерывной работы по изучению малоизвестного мировому бизнес-сообществу сегмента российского среднего бизнеса: динамичных, инновационных компаний из нересурсных секторов экономики, которые успешно конкурируют с глобальными лидерами на российском и международном рынках.

В России малое и среднее предпринимательство исторически имеет очень сложную и даже трагичную судьбу в последние 100 лет, и в общественном сознании существует довольно сильное отрицательное предубеждение к этой деятельности. Более того, мы выросли в культуре государственной монополии на внешнюю торговлю, и, хотя этого уже давно юридически нет, существуют стереотипы, в том числе среди предпринимателей, что их удел — это локальный и национальный рынки. Именно поэтому важно ломать эти стереотипы и показывать истории успеха компаний этого сегмента.

Цель данного исследования — продемонстрировать, что не только крупный бизнес, но и компании малого и среднего размера могут воспользоваться возможностями интернационализации. Как бизнес-школа, мы уделяем основное внимание стратегиям, так как именно они представляют собой выбор, который компании делают в определенных бизнес-условиях. Мы убеждены, что любая среда может стать более или менее благоприятной в зависимости от выбранной стратегии. Именно стратегический выбор — и еще капля удачи — определяет успех одной компании и провал другой.

Основное внимание в докладе уделяется компаниям из России и Китая. Средний бизнес из этих стран представляет собой сегмент, полный творческих стратегий и живого духа предпринимательства, а их международный опыт особенно примечателен. Разные по природе, российские и китайские средние компании кардинально отличаются в том, как они строят свою международную стратегию, и это особенно проявляется в рыночной, продуктовой и операционной плоскостях.

В недавнем времени Россия и Китай также объявили планы усилить торговое взаимодействие. Одна-



ко, при общем курсе на сотрудничество, структура взаимной торговли России и Китая не сбалансирована: в то время как значительная доля китайских поставщиков в Россию — это малый и средний бизнес, в российском экспорте доля этих компаний ничтожно мала. Россия существенно отстает от Китая по степени развития сектора малого и среднего бизнеса, что делает обмен опытом особенно актуальным. В этом плане, осмысление различий в подходах к разработке стратегий в компаниях из этих стран может быть одним из важных шагов к развитию их умения сотрудничать, усиливать преимущества друг друга и сообща разрабатывать взаимовыгодные решения.

Являясь бизнес-школой, мы стремимся помочь предпринимателям понять динамику международного рынка и развить способности, позволяющие успешно реализовать свой потенциал. Но это не односторонний процесс: мы тоже учимся на опыте наших выпускников. Мы особенно гордимся рядом компаний из России и других стран Евразии, чей опыт может многому нас научить — в практическом и в мотивационном плане. Надеемся, что это исследование вдохновит другие компании среднего размера из России, Китая и других стран на реализацию возможностей, существующих на мировых рынках, или подтолкнет их к объединению и совместному освоению новых, неизведанных областей.

**Андрей Шаронов, Президент Московской школы управления СКОЛКОВО**

Дорогие друзья!

Мы рады представить Вашему вниманию доклад Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО «Российский и китайский средний бизнес: стратегии интернационализации».

В последние годы мы наблюдаем значительный прогресс в развитии торгово-экономических отношений России и Китая. При этом потенциал для дальнейшего наращивания объемов сотрудничества, несомненно, есть, причем это касается как крупных предприятий и проектов, получающих государственную поддержку, так и компаний малого и среднего бизнеса из самых разных секторов экономики.

Два года назад компания EY выпустила доклад о китайских зарубежных инвестициях «Шелковый путь XXI века: мировая экспансия китайских инвесторов»: по результатам исследования, Россия заняла шестое место в ряду наиболее важных направлений для китайских инвестиций за рубежом. Кроме того, некоторое время назад мы провели опрос с целью выяснить, как представления китайского бизнеса о России влияют на инвестиционные стратегии китайских компаний в нашей стране.



Примечательно, что интерес к работе в России у китайских предпринимателей довольно высокий, однако активному развитию бизнеса в нашей стране мешает ряд барьеров, как, например, различие национальных деловых культур, практик ведения дел и принятия решений. Мы убеждены, что настоящий доклад, в котором как раз анализируются подходы российских и китайских компаний среднего бизнеса к формированию стратегий интернационализации будет полезен для предпринимателей обеих стран и поможет им лучше понять друг друга.

Московская школа управления СКОЛКОВО - наш давний партнер, с которым мы полностью разделяем ценности предпринимательства и распространения лучших практик. Мы очень рады на протяжении многих лет поддерживать работу Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО, которая помогает российским предпринимателям получать доступ к управленческим знаниям мирового класса.

**Александр Ивлев**  
**Управляющий партнер по России**  
**EY**

08

10

14

19

24

32

36

38

40

42

108

## РЕЗЮМЕ

## ВВЕДЕНИЕ: ВНЕ ЗОНЫ ВНИМАНИЯ

## КОМПАНИИ В ФОКУСЕ

- 14** Инновационные перспективы
- 16** Предприниматели-первопроходцы

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

- 19** Рынки: работа в нише или ставка на объем
- 21** Продукты: перфекционизм или обучение по ходу дела
- 21** Операции: «своими руками» или «вниз по течению»

## РАСШИРЯЯ ГОРИЗОНТЫ

- 24** Российские компании: в поисках глобальной ниши
- 28** Китайские компании: уйти, чтобы вернуться

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КРАТКИЙ ОБЗОР РОССИИ И КИТАЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. РОССИЯ И КИТАЙ В ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ИНДЕКСАХ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА УЧАСТНИКОВ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО БИЗНЕС-ФОРУМА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

## КЕЙСЫ

- 43** «Аргус-Спектр»
- 48** «Атлантис-Пак»
- 53** «Август»
- 57** «Диаконт»
- 61** «Световые Технологии»
- 66** «Нейрософт»
- 70** SPIRIT DSP
- 74** Apus
- 78** Beijing Tiertime
- 82** BGB
- 86** Han's Laser
- 90** Hytera
- 94** SDL Technology
- 98** Sinocare
- 102** Interskol Crown Group

## БИБЛИОГРАФИЯ

Компании любого размера могут получить выгоду от интернационализации. Несмотря на то что международные рынки, как правило, рассматриваются в свете возможностей для крупных корпораций, существует большое количество фирм меньшего размера, которые успешно пользуются возможностями интернационализации. Академическое и бизнес-сообщество, исследователи и журналисты зачастую недооценивают компании малого и среднего бизнеса, особенно из развивающихся стран, и уделяют им незаслуженно мало внимания. Вместе с тем именно эти компании нередко демонстрируют удивительную изобретательность и гибкость, и изучение траектории их международного развития может быть полезным для компаний как из развивающихся стран, так и с развитых рынков.

Настоящее исследование посвящено интернационализации российских и китайских компаний среднего размера. Как российская бизнес-школа, мы задались целью дополнить современные знания о бизнес-стратегировании, преимущественно основанные на опыте западных транснациональных корпораций, привнеся перспективу средних компаний из развивающихся стран. В основе работы лежат кейсы пятнадцати частных компаний среднего размера, представляющих производственный сектор и информационные технологии.

Российские и китайские средние компании по-разному подходят к интернационализации, и во многом это обусловлено тем, как строится их бизнес в стране происхождения. Самоопределение компании с точки зрения целевого масштаба выступает одним из ключевых факторов. Так,

российские фирмы зачастую считают принадлежность к среднему бизнесу своей неотъемлемой характеристикой и строят свою стратегию соответствующим образом. Китайские компании, напротив, склонны рассматривать текущий масштаб как промежуточную ступень на пути к становлению крупной корпорацией.

Особенности российского и китайского рынка также диктуют различия в конфигурации бизнеса и стратегии. Российские средние компании выигрывают конкуренцию, разрабатывая высококлассные продукты и ориентируясь на узкие рыночные сегменты. Интеграция компетенций внутри компании позволяет им контролировать качество и издержки. Китайские средние компании завоевывают рынки благодаря масштабу и скорости. Опираясь на гибкую сеть поставщиков, эти компании направляют основные усилия на развитие компетенций в производстве и дистрибуции.

Базовая предпосылка настоящего доклада состоит в том, что интернационализацию компании следует рассматривать намного шире, чем просто наличие продаж на зарубежных рынках. На наш взгляд, интернационализация — это способность компании устанавливать связи с внешним миром и использовать международные возможности в различных аспектах своей деятельности, включая производство, доступ к технологиям, иностранный капитал, кадровый потенциал, стратегические альянсы и неформальные сети контактов. Каждая из этих областей может быть потенциальным источником для усиления позиции компании как на зарубежном, так и домашнем рынках.

Российский средний бизнес подходит к интернационализации классическим способом. Двигаясь поэтапно, компании сначала иницируют продажи на иностранных рынках и по мере того, как они начинают ориентироваться на новой территории, задумываются над использованием других открывающихся возможностей, например, о локализации производства, найме местных специалистов и формировании партнерств. Фокус на глобальной нише делает российские средние компании похожими на немецкий средний бизнес, известный как Миттельштанд<sup>1</sup>.

Китайские фирмы среднего размера применяют иной подход к интернационализации. В отличие от российских компаний, для которых выход на международные рынки является отдельным проектом, для китайских компаний граница между национальной и международной стратегией размыта, и они используют международные возможности произвольно, по мере их появления. Их основная задача — вырасти и стать более сильными игроками, особенно на китайском рынке, которому характерна жесточайшая конкуренция. В погоне за лидерством китайские компании среднего размера стремятся к расширению деятельности за счет международной торговли, получения доступа к технологиям путем

поглощений, а также привлечения иностранного капитала или вступления в международные альянсы.

В целом, способность компании устанавливать связи с внешним миром — независимо от того, что лежит в ее основе — представляет собой стратегический навык, который нельзя игнорировать. Это особенно актуально сейчас, когда мир становится все более фрагментированным. Умение распознавать возможности международных рынков и пользоваться ими может стать стратегическим ответом на рост неопределенности внешней среды. В конце концов, фрагментация не значит разобщенность — это, скорее, изменение характера связей между регионами, странами и компаниями. И это не однонаправленное движение. Пока одни страны закрывают свои двери, другие охотно открывают их. Ясно то, что меняющийся международный ландшафт несет с собой новые возможности и вызовы, что в свою очередь потребует от компаний более сложных стратегий. Интернационализация может быть одним из ответных решений.

<sup>1</sup> Подробнее познакомиться с компаниями Миттельштанд можно в докладе IEMS «Немецкий Миттельштанд: опыт успеха среднего бизнеса на глобальном рынке»

# Введение: Вне зоны внимания

**В** современной стратегической теории средний бизнес зачастую недооценивается. В отличие от крупных транснациональных корпораций и динамичных стартапов, компании среднего размера, особенно из развивающихся стран, привлекают незаслуженно мало внимания. Но если явление не изучено, это не значит, что его не существует. Как представители российской бизнес-школы мы можем утверждать обратное и верим в то, что опыт компаний среднего размера чрезвычайно полезен. При подготовке бизнес-лидеров из развивающихся стран уже невозможно полагаться исключительно на существующую теорию стратегического управления, которая основана главным образом на деятельности крупных западных компаний. Сравнительно мелкие фирмы с развивающихся рынков нередко обладают более актуальным опытом, а значит, способны дать более мощный стимул тем, кто стремится к международной экспансии. В ходе этого исследования мы рассмотрели российские и китайские компании среднего размера, которые расширили свою деятельность внутри страны и за рубежом, используя потенциал интернационализации. Тема выхода на зарубежные рынки была поднята отнюдь не спонтанно. Несмотря на то что обычно глобализацию рассматривают с точки зрения возможностей для крупных компаний, мы считаем, что она открывает широкие горизонты для фирм всех размеров. Стратегия есть выбор. Независимо от того, была ли она осознанной или спонтанной, стратегия представляет собой реакцию компании на вызов или возможность. В то время как страновые факторы, такие как нормативная и институцио-

нальная среда, безусловно влияют на набор стратегических решений, в конечном счете выбор остается за компанией. В этом плане, интернационализация является одним из таких решений, хотя зачастую и неоднозначным. Многие сравнительно небольшие компании чувствуют себя увереннее, концентрируясь на внутренних рынках. Такой подход, даже если он оправдан в краткосрочной перспективе, вряд ли обеспечит долгосрочную устойчивость. В своем предыдущем докладе «15 избранных: как российские компании бросают вызов глобальным лидерам» мы ввели понятие компании, конкурентоспособной на глобальном уровне (на английском «globally-competitive company»). Чтобы сохранить свою позицию на рынке, такая компания должна уметь конкурировать с глобальными игроками, даже если она функционирует исключительно в пределах страны происхождения. И в России, и в Китае даже относительно небольшие компании сталкиваются с конкуренцией со стороны транснациональных корпораций и осознают, что в дальнейшем эта конкуренция будет усиливаться: с замедлением темпов роста экономики глобальные игроки придут в нишевые сегменты рынка, которые, как правило, обслуживаются компаниями среднего размера. Помимо этого, растет и конкуренция со стороны других локальных игроков, многие из которых стремятся повысить свою конкурентоспособность на глобальном уровне. Но интернационализация — это не просто торговля за рубежом. Международная среда предлагает компаниям всех размеров возможность оптимизировать цепочки создания стоимости и повысить общий уровень компетенций, усилив

таким образом свою конкурентоспособность в стране происхождения и за ее пределами. Именно поэтому наряду с компаниями, продающими продукцию на зарубежных рынках, мы также рассматривали фирмы, которые взаимодействуют с внешним миром другими, выгодными для бизнеса способами, включая локализацию производства, привлечение иностранного капитала и получение доступа к передовым технологиям. Именно способность компании взаимодействовать и устанавливать связи с внешним миром мы и называем интернационализацией. Она указывает на стратегическую зрелость и коммерческую проницательность компании. Собственно, исходя из этой перспективы мы и подошли к ис-

нельзя назвать результатом слепой удачи или наличия нужных связей. Как правило, за успехом стоит четкая бизнес-позиция и стратегическое обоснование, которые подкрепляются любознательностью и упорством основателей и команды. Выбор России и Китая для данного исследования не случаен. В последние годы правительства обеих стран говорят о взаимном интересе и стремлении к развитию китайско-российского сотрудничества и торговли. Однако, несмотря на возможные ожидания, у двух государств мало опыта совместной деятельности, а представители их бизнеса имеют ограниченные представления о рынке и практиках ведения бизнеса соседа. Традиционно Россия ориентировалась на Запад,

**Международная среда дает компаниям всех размеров возможность расширить клиентскую базу, оптимизировать цепочки создания стоимости и повысить общий уровень компетенций, усилив таким образом свою конкурентоспособность в стране происхождения и за ее пределами**

следованию российских и китайских компаний среднего размера. Некоторым читателям может показаться сомнительной попытка рассмотреть российский и китайский средний бизнес со стратегической точки зрения. И действительно, обе страны, особенно Россия, известны своими неблагоприятными, а порой и враждебными условиями для частного бизнеса. Естественным было бы ожидать появления очередного аналитического документа в сфере государственной политики, а не исследования вопросов стратегического управления. В то время как многие уважаемые организации уже сосредоточились на анализе государственной политики, мы же как представители бизнес-школы фокусируемся на практических знаниях и рекомендациях, которые могут помочь предпринимателям на развивающихся рынках принимать более взвешенные решения. Большинство развивающихся стран сталкивается с проблемами регуляторного и институционального характера, но **в одной и той же среде** одним компаниям удается процветать, а другим нет. Оптимальные стратегии не всегда очевидны. И что важно, наше общение с компаниями показывает, что их успех

в то время как Китай распространил свое бизнес-влияние повсюду: от стран Азии и Африки до США и Европы. И все же у двух государств есть общие черты. В недавнем прошлом у них была плановая экономика, что оставляет свой след, несмотря на разные подходы к реформам. В приложениях представлены основные факты о двух странах, а также их позиции в ключевых международных индексах. В попытке влиять на актуальную повестку, Институт исследований развивающихся рынков СКОЛКОВО взял на себя роль интеллектуального партнера Российско-китайского бизнес-форума, проводившемся в Пекине в 2015 году и в Сочи в 2016 году. Форум представляет собой одну из первых попыток укрепления деловых связей между двумя странами на уровне малых и средних предприятий. Ввиду нехватки общей информации по теме, мы провели опрос среди участников форума. Его результаты также представлены в приложении к данному докладу. В силу специфики выборки результаты не имеют статистическую точность, однако позволяют сделать ряд предположений о позициях российских и китайских компаний с точки зрения сотрудничества и

функционирования на международных рынках. Сегодня обсуждение возможности интернационализации российского и китайского среднего бизнеса приобретает особую актуальность. Как и большинство развивающихся государств, эти две страны переживают экономический спад. Согласно данным Всемирного Банка, в Китае ежегодные темпы роста снизились с 10,6% в 2010 году до ожидаемых 6,2% в 2017 году. В 2015 году рос-

свыше 23% мирового производства. Россия обеспечивает более 2,3% мирового выпуска, что на первый взгляд кажется мизерным по сравнению с объемами выпуска Китая, однако сопоставимо с показателями Франции или Великобритании. Сегодня цель, которую ставят перед собой Китай и Россия, — преобразовать свой производственный сектор и сделать его конкурентоспособным на глобальном уровне.

### На фоне мрачных экономических перспектив и усиления конкуренции за рубль и юань, российским и китайским компаниям все чаще приходится искать новые источники роста

сией экономика также пережила не лучшие времена (ежегодные темпы ее роста упали с 4,5% в 2010 году до -3,7% в 2015 году), однако ожидается, что в 2017 году спад замедлится и показатель повысится до 1,1%. На фоне мрачных экономических перспектив и усиления конкуренции за рубль и юань, российским и китайским компаниям все чаще приходится искать новые источники роста. Интернационализация стала актуальнее для их бизнеса, как с точки зрения доступа к новым рынкам, так и для оптимизации цепочки создания стоимости.

Правительства обеих стран также поддерживают курс на международную экспансию. В рамках политики «Идти вовне», запущенной в начале тысячелетия и с тех пор набравшей обороты, правительство Китая побуждает местные компании выходить на международные рынки. Российские власти также хотели бы большей интеграции в мировую экономику и поощряют развитие несырьевого экспорта — особенно теперь, когда произошедшая в 2014 году девальвация рубля открыла возможности для повышения ценовой конкурентоспособности.

В частности, весьма активно идея интернационализации продвигается среди компаний, занимающихся производством продуктов с высокой добавленной стоимостью. Очевидно, что на данный момент амбиции обеих стран превышают их реальные возможности, что нельзя сказать об их потенциале в будущем. Обе страны уже входят в десятку крупнейших мировых производителей. На Китай, занимающий первое место, приходится

Пока власти делают свое дело, компании из России и Китая уже бороздят просторы международного рынка. Руководствуясь бизнес-прагматикой, они демонстрируют удивительно высокую гибкость и новаторство в реализации новых возможностей на родине и за рубежом. В этом исследовании описываются некоторые из таких компаний и их стратегии интернационализации. Мы надеемся, что данная работа будет интересна как практикам, так и бизнес-теоретикам. С образовательной точки зрения, работа дополняет текущие знания о международном менеджменте, а бизнес-кейсы компаний позволяют обогатить образовательные программы бизнес-школ. С практической точки зрения, исследование может служить ориентиром не только для фирм из развивающихся стран, но и помочь компаниям с развитых рынков лучше понять зарождающуюся конкуренцию. И наконец, с точки зрения экономического развития, исследование дает возможность разработчикам политики и законодателям погрузиться в стратегическую логику малого и среднего бизнеса и лучше понять, как можно помочь бизнесу в процессе интернационализации. Доклад главным образом нацелен на бизнес-аудиторию и не претендует на строгую академичность. Исследование основано на подробных бизнес-кейсах и подкреплено обширными данными из существующей научной и деловой литературы. Учитывая общий дефицит информации об интернационализации российских и китайских компаний среднего размера, мы провели поисковое исследование и представили

наиболее вероятную, по нашему мнению, трактовку сделанных наблюдений. Всего было изучено пятнадцать компаний: семь российских, семь китайских и еще одно китайско-российское совместное предприятие. Их отбор производился на основе четырех критериев: **частная (негосударственная) собственность, работа в производственном секторе и секторе информационных технологий, опыт международной деятельности и средний размер.** Под компаниями среднего размера подразумеваются предприятия с ежегодным товарооборотом от 10 млн до 1 млрд долл. США. Это соответствует определению, принятому для немецких средних компаний (широко известных как Миттельштанд), а также определению средних компаний в США согласно данным Национального центра по развитию среднего рынка (National Center for the Middle Market). В рамках сбора информации мы

изучили соответствующую литературу, провели консультации с экспертами, интервью с представителями компаний и анализ вторичных источников. Доклад состоит из аналитической части, приложений, предоставленных в информационных целях, и кейсов 15 компаний.

Хотя данное исследование основано на историях отдельных компаний, их кейсы представлены в качестве примеров для наших наблюдений, нежели объективных доказательств. При выборе компаний принималось во внимание их соответствие критериям и задачам исследования. Помимо основы для аналитической части исследования, кейсы сами по себе представляют иллюстративные истории, которые могут быть одновременно информационными и мотивационными.

В рамках данного исследования было изучено намного больше чем пятнадцать компаний, однако представленные здесь фирмы занимают особое место, во многом благодаря лидерским и предпринимательским качествам их основателей и руководителей. В достижениях каждой из них скрывается ключ к разгадке их успеха и истории их развития. Несмотря на то что эти компании работают преимущественно в производственном секторе, они представляют широкий спектр отраслей; каждая с собственной динамикой. Учитывая общее внимание на российско-китайские отношения, в рамках исследования также рассматривается китайско-российское совместное предприятие между компаниями среднего размера. Список выбранных фирм и основных сведений об их деятельности представлен в таблице.

## Инновационные перспективы

Поскольку и в Китае, и в России инновации играют важную роль в программах развития, мы сосредоточились на изучении компаний с большим опытом в сфере НИОКР и сильным человеческим капиталом. В обзор включены компании из сферы телекоммуникаций, машиностроения, химической промышленности, производства медицинских и оптических приборов, а также информационных технологий. Некоторые из рассмотренных российских компаний работают в высокотехнологичных секторах. Например, компания «Диаконт» производит сложные системы инспектирования и контроля, применяемые в таких опасных условиях, как ядерные реакторы и газопроводы. Компания «Аргус-Спектр» — мировой производитель продукции для обнаружения возгорания и лидер в разработке беспроводных технологий противопожарной защиты. «Нейрософт» разрабатывает и производит диагностическое электрофизиологическое оборудование, которое используется в клинической медицине. Все три компании объединяет наличие мощной инженерно-технической базы: несмотря на производственную деятельность, их ключевые компетенции связаны с программированием и компьютерными системами. Влияние российской инженерной традиции особенно заметно в ИТ-секторе. Именно в этой отрасли было создано большинство российских инновационных компаний малого и среднего

ТАБЛИЦА: КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О 15 ИЗБРАННЫХ КОМПАНИЯХ

Компания	Отрасль / Продукция	Год основания	Город основания	Выручка, млн USD	Численность
 ARGUS SPECTRUM	Приборы охранных и пожарных сигнализаций	1993	С. Петербург	< 50	350
 ATLANTIS-PAK	Пластиковая оболочка	1993	Ростов-на-Дону	> 100	2 500
 avgust crop protection	Химические удобрения	1990	Троицк	> 100	2 200
 DIACONT	Приборостроение и робототехника	1990	С. Петербург	< 100	1 300
 Lighting Technologies	Световые приборы	1997	Рязань	> 100	1 300
 Neurosoft	Медицинское оборудование	1992	Иваново	< 50	200
 SPIRIT DSP Voice & Video Engine Experts	ИКТ	1992	Москва	< 50	120
 APUS	Мобильный интернет	2014	Пекин	—	200
 Tiertime 太尔时代	3D принтеры	2003	Пекин	< 50	150
 BGB GLOBAL GOLDENWAY BIO TECH	Переработка отходов и сельское хозяйство	2001	Пекин	> 100	400
 大族激光 HAN*S LASER	Лазерное оборудование	1996	Шэньчжэнь	> 500	6 200
 Hytera	Телекоммуникации	1993	Шэньчжэнь	> 500	3 800
 SDL 北京雪迪龙科技股份有限公司 Beijing SDL Technology Co., Ltd.	Системы экологического контроля	2001	Пекин	< 100	1 200
 Sinocare Inc.	Биотехнологии	2002	Чанша	< 100	1 200
 ICG INTERSKOL CROWN GROUP	Interskol Crown Электрооборудование и инструменты	1991 1983	Москва Юнкан	> 100 > 100	1 200 2 300

бизнеса. Превосходный пример — SPIRIT DSP. Несмотря на небольшой размер, эта компания более двух десятилетий занимается разработкой движков для голосовой и видеосвязи, удовлетворяя высоким требованиям самых известных в мире технологических лидеров и гигантов в отрасли телекоммуникаций.

В Китае также наблюдается бурный рост технологического сектора. Стремительное развитие отрасли мобильного интернета в этой стране придало импульс становлению отечественных ИТ-компаний. Arus, разработчик мобильных приложений, представляет последнее поколение китайских фирм. За два года существования компания достигла поразительного успеха на мировом уровне, сосредоточив внимание главным образом на развивающихся странах, где пользователи особенно заинтересованы в повышении производительности своих сравнительно недорогих и не очень мощных мобильных телефонов на платформе Android.

Инновации в Китае не ограничены исключительно ИТ-сектором. Долгое время Китай был страной имитаторов, но сейчас он меняется. Китайские компании, ставшие иконами инновационного развития, работают в самых разных областях; некоторые из них занимаются решением таких острых проблем в стране, как повышение уровня заболеваемости диабетом. Sinocage, китайская биотехнологическая компания, разрабатывает устройства для диагностики в режиме реального времени, включая приборы для быстрого определения уровня глюкозы в крови, созданные специально для китайских потребителей. Другая компания, SDL Technology, представляет китайские фирмы по разработке экологичных или так называемых чистых технологий, призванных решить проблемы охраны окружающей среды. Такие же цели ставит перед собой пекинская компания BGB. Работая одновременно в природоохранной и сельскохозяйственной отраслях, BGB занимается переработкой органических отходов в биологическое гуминовое удобрение и биокорм.

Большинство выбранных фирм работают на рынках B2B, что определяет характер инноваций в компаниях. Помимо высокотехнологичных секторов, в которых инновации обусловлены научными изысканиями, эти компании представляют отрасли, где появление инноваций зависит от постоянно развивающихся потребностей клиентов. Так, российская компания «Атлантис-Пак» отвечает на запросы мясной и молочной промышленности, выпуская пластиковые оболочки, которые используются при производстве

скоропортящихся продуктов, таких как сосиски, сардельки и сыры. Компания «Световые Технологии», которая, по собственному признанию, первоначально старалась закрепиться на российском рынке, копируя продукцию западных конкурентов, сегодня сама предлагает инновационные осветительные приборы для коммерческого, промышленного, аварийного и медицинского секторов. Китайская компания Han's Laser занимается разработкой, производством и дистрибуцией мощного лазерного оборудования, используемого в разных отраслях.

Некоторые из представленных компаний обслуживают не только B2B клиентов, но и потребительский рынок. Российская компания «Август» продает средства для защиты растений предприятиям агропромышленного комплекса, а также владельцам личных подсобных хозяйств и сельским жителям. Компания Beijing Tiertime производит как промышленные, так и портативные настольные 3D-принтеры. Российская компания «Интерскол» и китайская Crown занимаются производством и продажей электроинструментов: дрелей, пил и перфораторов — для бытового и профессионального применения.

## Предприниматели-первопроходцы

**Б**ольшинство российских фирм, которые рассматривались в ходе исследования, были созданы в начале 1990-х годов, после перестройки, когда в результате приватизации государственных активов появилось первое поколение бизнесменов. Ничего удивительного, что истории основателей этих компаний — их биографии и становление в качестве предпринимателей — во многом схожи. Многие из них получили инженерное образование и в советские времена работали в ведущих государственных научно-исследовательских институтах. К началу перестройки все они были сложившимися профессионалами в возрасте тридцати с небольшим лет. Когда государственная научная система стала распадаться, ее сотрудникам пришлось искать другие средства к существованию. Для многих это время стало испытанием. Потеряв статус уважаемых ученых, эти люди были вынуждены заняться предпринимательством — делом, которое прежде считали менее достойным.

Бизнес-среда в то время оставляла желать луч-

шего. Экономика страны лежала в руинах, поэтому проще всего было зарабатывать деньги на спекуляции и торговле. У Александра Ускова был диплом Московского физико-технического института и докторская степень, полученная в Институте химической физики Российской академии наук, однако прежде чем создать компанию «Август», он был вынужден попробовать свои силы в различных бизнес-областях, включая издательскую деятельность, брокерские услуги, недвижимость и торговлю.

Несмотря на подобные попытки заниматься предпринимательством, большинство основателей компаний сохранили связь со своим первоначальным образованием и специализацией.

**Несмотря на различия, у российских и китайских предпринимателей есть ряд общих фундаментальных качеств: страсть к работе, любознательность и непоколебимое упорство**

Михаил Федосовский из компании «Диаконт» получил степень кандидата технических наук в престижном Санкт-Петербургском политехническом университете и стал одним из первых, кто в 1980-х годах создал кооператив. Предприятие занималось созданием радиационно-стойких телевизионных камер для визуального контроля атомных реакторов на ледоколах. Несмотря на то что Федосовский был вовлечен и в другой бизнес, именно этот кооператив положил начало компании «Диаконт» и определил ее специализацию. Кроме него, связь с первоначальной профессией сохранили Алексей Шубин из компании «Нейрософт», Сергей Левчук из компании «Аргус-Спектр» и Сергей Назаров из компании «Интерскол».

Помимо экс-инженеров, в 1990-е годы в России появился принципиально новый тип предпринимателей. В свои двадцать с небольшим лет эти молодые специалисты, только окончившие вузы, понимали, что им придется начинать профессиональную жизнь в условиях экономической и политической нестабильности. Наиболее предприимчивые из них с головой погрузились в рыночную экономику. Их деятельность, как правило, носила хаотичный и авантюрный характер, но именно это помогло им стать закаленными бизнесменами. Так, основатели компании

«Атлантис-Пак», прежде чем остановиться на оболочке, попробовали свои силы в нескольких секторах, включая производство кабеля, тары и табачной продукции. Дмитрий Налогин и Сергей Мишкин из компании «Световые Технологии» еще в университете занялись импортом осветительных приборов из Дубая для продажи в России. Во время становления SPIRIT DSP Андрей Свириденко также был студентом — учился на факультете вычислительной математики и кибернетики. Вместе с однокурсником он разработал программный продукт для искусственного интеллекта и продал его немецкой фирме, учащей по обмену в Европе.

То, что исследуемые российские компании были

основаны в 1990-е годы, отнюдь не случайность. Современный российский промышленный сектор вырос на технологическом наследии советского времени. Несмотря на то что крупные российские корпорации достигли успехов в научно-техническом развитии, с тех пор было создано мало новых производственных фирм.

Китайские компании, описанные в исследовании, напротив, представляют несколько поколений частных предпринимателей. На их примерах можно проследить смену предпринимательских волн в стране — от реформ Дэна Сяопина до современной интернет-экономики.

Сюй Чаошэн из Crown Group был одним из первых, кто в 1983 году воспользовался преимуществами либерализации экономики. В то время в Китае как раз легализовали частные производственные компании, работавшие в сельских районах, в итоге в деревнях и поселках по всей стране стали появляться новые предприятия. Сначала Сюй открыл в своей родной деревне Шангху в провинции Чжэцзян небольшое предприятие по заточке и шлифованию инструмента. Позднее он перевел производственные мощности в соседнюю деревню Сянь и в итоге — в город Юнкан.

Основатель компании Huteru Чень Цинчжоу и Гао Юньфэн из Han's Laser представляют поко-

ление предпринимателей из 1990-х годов. В то время происходило стремительное развитие бизнеса в Китае, особенно в южных регионах, благодаря рыночным реформам, возрожденным в 1992 году в ходе южного турне Дэна Сяопина. Компании Hutea и Han's Laser из города Шэньчжэнь на юге Китая начинали скромно. В отличие от малообразованных предпринимателей 1980-х годов, Чень Цинчжоу и Гао Юньфэн были профессионалами с прекрасным образованием. Тем не менее им пришлось пройти нелегкий путь. Гао Юньфэн из компании Han's Laser родился в бедном сельском районе, в его семье было 8 детей. Он окончил Нанкинский аэрокосмический университет, став проектировщиком летательных аппаратов. Прежде чем основать Han's Laser, он работал учителем, а затем техническим специалистом.

В начале 2000-х годов в Китае начали появляться новые компании не только в сфере производства, но и в инновационных отраслях. На протяжении 2000-х годов число предпринимателей в стране увеличивалось. Многие из них обладали опытом работы в науке и проектировании. Так, до создания компании Beijing Tiertime Го Гэ получил диплом инженера и в рамках своей докторской диссертации изучал процесс быстрого прототипирования. Другие предприниматели прежде занимались менеджментом. Предпринимательство далось им легко, а бизнес-идеи стали, скорее, результатом стратегического планирования, чем просто реакцией на сиюминутные возможности на рынке. Например, Ли Шаобо из компании Sinocare и Ао Сяо Цян из SDL Technology, прежде чем открыть собственное предприятие, получили значительный опыт работы в своих отраслях. Врач по образованию, Ли Шаобо работал старшим менеджером в инвестиционно-холдинговой компании. Именно тогда он заметил, что стремительное развитие китайской экономики и связанное с этим повышение уровня жизни приводят к широкому распространению диабета.

Примером современного китайского предпринимательства служат компания Arus и ее основатель Ли Тао. К моменту создания Arus Ли Тао уже был опытным бизнесменом и серийным предпринимателем. Он начал свой карьерный путь в 1998 году с работы в отделе продаж и маркетинга в государственной компании, производящей телекоммуникационное оборудование, а спустя год перешел в сектор интернета. В то время многие предприниматели понимали, что интернет-технологии получают широкое распространение, поэтому в Китае наблюдалось бы-

строе расширение интернет-отрасли. Ли успешно завершил проекты по разработке и запуску мобильных приложений, которые привлекли несколько сотен миллионов активных пользователей. За два года существования его стартап Arus настолько быстро достиг успеха на рынке, что превратился в «единорога» — не зарегистрированную на бирже компанию с рыночной стоимостью свыше 1 млрд долл. США.

Несмотря на различия в опыте, отраслях и демографических характеристиках, у российских и китайских предпринимателей есть ряд общих фундаментальных качеств: страсть к работе, любознательность и непоколебимое упорство.

Исходная конфигурация бизнеса, представленная в большинстве бизнес-кейсов, была проста и направлена на получение быстрой прибыли. В Китае ранняя предпринимательская деятельность, как правило, начиналась с контрактного производства. Страна превращалась в мировую мастерскую, и многие новоявленные предприниматели видели перспективы для интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Компании Crown Group, Hutea и Han's Laser пошли именно по этому пути.

В России решение заняться импортом и торговлей товарами позволило многим предпринимателям быстро отреагировать на неудовлетворенный потребительский спрос на растущем рынке. Вместе с тем, столкнувшись с экономическим кризисом 1998 года, многие из них были вынуждены пересмотреть свои бизнес-модели. Их предприятия оказались в опасной зависимости от поставок из-за рубежа: существенная девальвация рубля сводила на нет получаемую прибыль. В результате такие компании, как «Август», «Интерскол» и «Световые Технологии», отказались от импорта в пользу создания собственных производственных объектов в России.

Эти первые шаги, независимо от того, насколько простой была их конфигурация, позволили российским и китайским предпринимателям получить важные навыки и знания в бизнесе. К тому времени, когда они решили взяться за более масштабные проекты, у них уже были достаточные представления о рынке и опыт управления реальными компаниями. Молодые предприниматели страстно желали реализовать открывавшиеся возможности, несмотря на препятствия. Именно такая гибкость и определила последующую траекторию развития их компаний.

**И**зучение интернационализации российского и китайского среднего бизнеса будет неполным без понимания их стратегий на внутреннем рынке. В конце концов, международная стратегия, будь она сознательной или спонтанной, представляет собой продолжение стратегического курса, которому компания следует на отечественном рынке. Это особенно касается тех фирм, которые на первых этапах своего развития работают внутри страны и начинают рассматривать возможность интернационализации позже.

По мере становления на домашнем рынке у компании появляется так называемый «рецепт успеха». Он является своего рода ответом компании на вызовы и возможности, существующие в данной среде, и формируется по мере того, как компания нащупывает свое место на рынке и определяет оптимальную конфигурацию бизнеса, которая позволяет ей наиболее эффективно конкурировать с другими игроками. Далее мы рассмотрим три области, которые, по нашему мнению, лучше всего иллюстрируют рыночные стратегии и конфигурации бизнеса российских и китайских фирм и помогают понять их логику выхода на международные рынки. Речь пойдет о трех плоскостях: рынки, продукты и операции.

## Рынки: работа в нише или ставка на объем

**Р**оссийский рынок потребительских и промышленных товаров характерен тем, что на нем доминируют в основном крупные игроки, оставляя более мелким компаниям мало возможностей для участия. Как результат, многие российские компании среднего размера нашли свое место на рынке, сконцентрировавшись на определенных нишах. Узкая специализация несет в себе несколько преимуществ. Во-первых, она позволила компаниям избежать ненужного распыления ограниченных ресурсов и направить время, деньги и силы на разработку, производство и обслуживание ключевого продукта. Во-вторых, выстраивание процессов и деятельности компании под определенный продукт или категорию продукции привело к улучшению операционных показателей. И наконец, благодаря фокусу, компании развили способность выступать в качестве надежного эксперта, что помогло выстроить долгосрочные доверительные отношения с клиентами.

**Узкая специализация позволила российским компаниям избежать ненужного распыления ограниченных ресурсов и направить время, деньги и силы на разработку, производство и обслуживание ключевого продукта**

Рассмотрим пример компании «Август», крупного российского производителя средств для защиты растений. Компания была основана ученым-химиком в 1990 году как дистрибьюторский бизнес, но вскоре она открыла собственное производство. В отличие от своих главных конкурентов — крупных иностранных концернов с большими бюджетами, полностью интегрированными цепочками создания стоимости и значительным международным влиянием — компания «Август» разыгрывает другие карты. Опираясь на мощную научно-исследовательскую базу, компания предлагает на рынок высокоспециализированные химические средства защиты растений, оказывает фермерам персонализированную техподдержку

**В отличие от России, где компании среднего размера зачастую намеренно ограничивают рост чтобы остаться в категории среднего бизнеса, в Китае средний размер, как правило, считается всего лишь промежуточной стадией в развитии фирмы**

и обучает их. Другим ярким примером служит компания «Атлантис-Пак». Это когда-то скромного размера предприятие на юге России вошло в тройку ведущих мировых производителей пластиковой оболочки, используемой в мясной и молочной промышленности. Компания достигла успеха в узком товарном сегменте, быстро реагируя на изменение потребностей клиентов, включая специфичные запросы, например, для халяльной продукции.

При этом у нишевой стратегии есть свой недостаток — ограниченность роста на местном рынке. Российский средний бизнес по-разному подходит к этому вызову. Некоторые отвечают созданием новых ниш — например, компания «Аргус-Спектр» применила свою беспроводную технологию в области носимой электроники и в рамках совместного проекта с Министерством обороны ведет разработки по применению технологии для отслеживания нахождения военного состава. Другие компании делают выбор в пользу мягкой диверсификации. Так, «Атлантис-Пак» запустила линию по производству упаковочной пленки, которая по сравнению с пластиковой оболочкой обладает более широким диапазоном применения в мясной и молочной отраслях.

В отличие от России, где компании среднего раз-

мера зачастую намеренно ограничивают рост чтобы остаться в категории среднего бизнеса, в Китае средний размер, как правило, считается всего лишь промежуточной стадией в развитии фирмы. Сталкиваясь с жесткой конкуренцией со стороны международных и многочисленных местных игроков, китайские компании среднего размера вынуждены непрерывно расширяться чтобы выжить. Стратегия со ставкой на объем реализуема благодаря преимуществу в себестоимости. Продавая продукцию приемлемого качества по сравнительно низкой цене, китайские компании завоевали популярность не только на местном рынке, но за рубежом, особенно в других развивающихся странах.

Например, китайская биотехнологическая компания Sinocare первоначально разрабатывала свои приборы для быстрого определения уровня глюкозы в крови специально для китайских потребителей, однако вскоре обнаружила, что на эту продукцию есть спрос в Африке, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Но китайский средний бизнес успешен не только в развивающихся странах. Компания Beijing Tiertime Technology значительно повлияла на мировой рынок портативных 3D-принтеров, войдя на рынок США, где продукция компании нашла своего покупателя в сегменте товаров для хобби, ручной работы и в категории «сделай сам». Ограниченная функциональность ее принтеров не смутила американских клиентов — главное, что они были недорогими.

В своем стремлении к расширению китайские компании часто идут на диверсификацию, нередко за счет поглощений. Так, за время своего существования компании Han's Laser, Crown и SDL Technology купили немало других китайских игроков, что позволило им не только увеличиться в размере, но и занять новые рыночные сегменты.

## Продукты: перфекционизм или обучение по ходу дела

Скорость — одно из отличительных свойств китайского бизнеса в целом и категории фирм среднего размера в частности. Китайской компании достаточно бета-версии, чтобы приступить к запуску продукта. Культура быстрого внедрения инноваций, где весьма терпимо относятся к пробам и ошибкам, делает китайские компании крайне гибкими, позволяя им моментально реагировать на открывающиеся возможности. Хорошим примером служит компания Han's Laser, один из крупнейших производителей промышленного лазерного оборудования в Китае. В первые годы своей деятельности компания расставила приоритеты: сначала скорость, потом качество. Доходило до того, что в ее штате работали сервисные инженеры, которые находились на местах и могли решать возникающие при эксплуатации проблемы по мере их возникнове-

**Неразвитая сеть поставщиков и отсутствие возможностей для аутсорсинга толкает российские средние компании брать на себя выполнение операций, которые в иных обстоятельствах посчитали бы вспомогательными и передали внешним исполнителям**

ния. В течение первых трех лет компания внесла более 3000 различных конструктивных улучшений своего оборудования и в результате сумела найти оптимальное соотношение цены и качества. Такая стратегия, известная как «good enough strategy» (что в переводе, стратегия «достаточно хорошо») позволила многим китайским компаниям быстро захватить долю рынка в среднем ценовом сегменте, а также переманить клиентов из премиум-класса.

В России мыслят иначе. Большинство основателей исследованных фирм — инженеры, и стремление к совершенству у них в крови. Это что-то вроде «любви к процессу высочайшей игры», как

признался Михаил Федосовский из компании «Диаконт». С таким отношением каждый продукт собирается практически вручную. Стремление к совершенству и внимание к деталям позволяет таким компаниям, как «Диаконт», выпускать оборудование высочайшей точности и функциональности. Тем не менее перекосяк в инженерном перфекционизме может оказаться недостатком, поскольку при чрезмерном фокусе на научные изыскания компания может упустить из виду нужды клиентов и коммерческие соображения. Компания «Аргус-Спектр» усвоила этот урок, когда в 2002 году открыла производственный объект в Италии. После открытия компания поняла, что несмотря на превосходные технические характеристики, по дизайну, удобству установки и эксплуатации ее продукция не может конкурировать с товарами зарубежных конкурентов. Компания впоследствии локализовала часть своих НИОКР за рубежом. Так, итальянское подразделение занимается совершенствованием дизайна и потребительских характеристик, а центр разработок в России по-прежнему отвечает за технологическую «начинку». Такой комбинированный подход оказался успешным и привел к росту продаж как на российском, так и на европейском рынках.

## Операции: «своими руками» или «вниз по течению»

Особенность российской экономики заключается в том, что она в большей степени ориентирована на обслуживание потребностей крупных компаний. Такое положение возникло еще в советские времена, когда крупные заводы и фабрики концентрировали в себе все стадии

цепочки создания стоимости. С тех пор мало что изменилось. Крупные предприятия по-прежнему занимают доминирующее положение в российской экономике и, как правило, представляя собой самодостаточные и закрытые системы, не позволяют более мелким фирмам стать частью системы закупок и цепочек поставок. Эта проблема особенно заметна на уровне снабжения, в результате чего компании среднего размера зачастую не могут найти нужные компоненты и сырье в России и вынуждены импортировать их из-за границы. Все это, в сочетании с ограниченными возможностями для аутсорсинга и неразвитостью сферы профессиональных деловых услуг толкает компании брать на себя выполнение операций, которые в иных обстоятельствах посчитали бы вспомогательными и передали внешним исполнителям.

**Учитывая широкий доступ к компонентам и материалам, ключевым конкурентным преимуществом для китайских фирм становится способность первым вывести продукт на рынок. Скорость становится важнее качества, в связи с этим на передний план выходят компетенции в производстве и дистрибуции**

Компания «Световые Технологии», один из ведущих производителей профессиональных осветительных решений, в полной мере ощутила эти трудности. Чтобы компенсировать отсутствие надежной сети поставщиков, фирме пришлось выстроить вертикально интегрированный бизнес, наладив самостоятельное производство линз и драйверов для светодиодных светильников, а также открыть цех для литья алюминиевых и пластиковых комплектующих. По такому же пути пошла компания «Нейрософт», которая самостоятельно выпускает USB-кабели, так как европейские аналоги слишком дороги, а кабели, произведенные в странах Азии, не отвечают необходимым требованиям. По словам представителей «Нейрософт», компания, занимающаяся производством медицинского оборудования, ни в коей мере не может экономить на качестве, но в то же время должна держать в уме и коммерческую составляющую бизнеса.

Несмотря на то что выполнение различных функций «своими руками» является для многих российских компаний вынужденной мерой и предпринимается исключительно с целью компенсировать недостатки рыночной инфраструктуры, оно может стать источником выгодных преимуществ. Интеграция функций внутри компании позволяет производителям следить за качеством, использовать модульные конструкции и адаптировать продукцию под потребности отдельного клиента, что особенно важно на B2B рынках.

В Китае совершенно иная ситуация. Будучи в течение многих лет главным мировым хабом производства, страна обладает обширной многопрофильной сетью поставщиков. Развитая инфраструктура и сеть поставщиков позволяют значительно снизить себестоимость и обеспечи-

вают компаниям более высокую степень свободы в разработке продукции. В 1996 году, когда Гао Юньфэн основал компанию Han's Laser, в Китае практически не производили лазерное оборудование. Вначале компания зависела от импортных комплектующих, но вскоре перешла к использованию местных компонентов, производство которых подхватили китайские производители. Учитывая широкий доступ к компонентам и материалам, ключевым конкурентным преимуществом для китайских фирм становится способность первым вывести продукт на рынок. Скорость становится важнее качества, в связи с этим на передний план выходят компетенции в производстве и дистрибуции (в англоязычной литературе «downstream capabilities»<sup>2</sup>). Компании создают минимально необходимые мощности, позволяющие как можно скорее начать производство, и только потом совершенствуют производственные линии. В 1994 году предприятие

Crown все еще занималось производством шлифовальных дисков. Увидев рыночную возможность в сфере электроинструментов, ее руководство вскоре открыло новое производство. И хотя компании потребовалось еще 10 лет, чтобы довести качество продукции до необходимого уровня, за это время она уже успела занять устойчивые позиции на рынке.

В целом, мы видим, насколько кардинально отличаются стратегии российского и китайского среднего бизнеса. Российские компании под влиянием конкурентной среды перешли к узкой направленности и специализированным предложениям, в то время как китайские фирмы делают ставку на объем и скорость.

Основательные и ориентированные на высокотехнологичную продукцию российские производители уделяют большое внимание разработке технологий, созданию оригинального дизайна, выбору материалов и проектированию оборудования. Хотя такой подход не позволяет быстро наращивать объемы производства, он оправдывает себя, когда дело касается специфических потребностей узкого рыночного сегмента. В следующем разделе мы рассмотрим, какие преимущества получают российские компании от такой конфигурации бизнеса на международном рынке. Одним из основных стимулов для выхода на зарубежные рынки будет расширение клиентской базы, поскольку у любой ниши в рамках одной страны есть предел. Учитывая ограниченный доступ к компонентам и сырью, также можно предположить, что интернационализация позволяет российским компаниям среднего размера оптимизировать их цепочки создания стоимости.

Китайские компании также склонны рассматривать выход на иностранные рынки как возможность для расширения клиентской базы и роста продаж. Помимо рыночных соображений, существует еще одна причина, которая толкает китайский бизнес за рубеж. В погоне за созданием и наращиванием объемов производства у многих компаний накопились избыточные производственные мощности. Если несколько лет назад такой проблемы не было, то сейчас, с замедлением китайской экономики, ситуация усугубляется и охватывает все большее количество отраслей. Кроме этого, мы увидим, что интернационализация позволяет китайским компаниям компенсировать недостаток возможностей на внутреннем рынке. Предполагается, что одним из ключевых факторов будет получение доступа к технологиям: создание и развитие технологических компетенций, которыми раньше пренебрегали в погоне за скоростью, приобретает все большее значение для китайских фирм, желающих сохранить свое конкурентное преимущество. Более того, сегодня Китай меняет природу своего взаимодействия с миром и по мере того, как эта страна двигается в сторону инновационных отраслей, будут усложняться модели интернационализации китайского бизнеса.

<sup>2</sup> Термин «downstream» (дословно «вниз по течению») используется для описания стадии цепочки создания добавленной стоимости, которая включает в себя производство и дистрибуцию.

Традиционно под интернационализацией бизнеса понимается выход компании на зарубежные рынки для поиска новых клиентов и сбыта своей продукции. Действительно, наращивание прибыли за счет расширения операций на внешнем рынке по-прежнему остается главной стратегической целью для большинства компаний, задумывающихся о международной экспансии. Это особенно характерно для небольших фирм, которые в силу ограниченности ресурсов и узкой специализации оценивают зарубежные страны главным образом с позиции их рыночного потенциала.

Однако, на наш взгляд, интернационализация бизнеса означает намного больше, чем просто расширение географии продаж. Она прежде всего предполагает способность компании выстраивать успешное взаимодействие с глобальной внешней средой в различных областях. Используя возможности интернационализации, компания может хотеть стать глобально-конкурентоспособной для того, чтобы усилить свои позиции на домашнем рынке и более эффективно конкурировать с международными и национальными игроками. В конечном счете конкурентоспособность зависит не столько от того, где оперирует компания, нежели насколько она может превзойти конкуренцию, особенно если последняя представлена компаниями мирового класса.

Существует множество способов, как компания может выгодно взаимодействовать с международной внешней средой. Примерами являются локализация производства в другой стране, доступ к иностранному кадровому потенциалу и технологиям, привлечение зарубежного капитала, заключение стратегических альянсов или установление отношений с институциональ-

ми партнерами. Несмотря на их кажущийся размах, эти международные возможности доступны и для среднего бизнеса, однако для их успешного использования необходимо развить особые компетенции, в том числе в не вполне очевидных сферах, примеры которых приведены во вкладке «Неявные пути к интернационализации».

Итак, использование международных возможностей предполагает умение компании ориентироваться в глобальном контексте, и по мере того, как компания определяет для себя приоритетные зоны, она соответствующим образом выстраивает свои процессы. Далее мы рассмотрим опыт выхода на международные рынки российских и китайских компаний среднего размера.

## Российские компании: в поисках глобальной ниши

Выступая на встрече CEO-клуба Московской школы управления СКОЛКОВО в 2015 году, Нассим Талеб, знаменитый американский эссеист ливанского происхождения и автор книги *The Black Swan* («Черный лебедь»), заметил, что доля неудач в российском бизнесе невелика. Это объясняется тем, что российские компании, как правило, осторожны, недоверчивы и в высшей степени склонны к избеганию рисков. Неудивительно, что многие из них, в особенности небольшие фирмы, воспринимают интернационализацию как дорогостоящее и рискованное мероприятие, а то и вовсе как сомнительную и

невыгодную авантюру. Возможно, общая картина именно такова, но, если присмотреться, есть много исключений, которые заслуживают более пристального внимания, и именно на них мы сконцентрировались в ходе этого исследования. Компании, которые мы изучили, не соответствуют стереотипам о российском среднем бизнесе. Благодаря упорству и настойчивости, они успешно вышли на международные рынки, и их опыт особенно ценен для других компаний. Несмотря на то что большинство изученных нами фирм с самого начала вынашивали планы

российской ИТ-индустрии, включая АВВУУ, «Лабораторию Касперского» и Lixoft.

Если говорить о промышленном секторе, производители более специализированной продукции задумались о международной экспансии быстрее, чем те, кто работал на более массовые сегменты. Главным стимулом был рост продаж, чему помогал тот факт, что интернационализация позволяет масштабировать даже узкие рыночные сегменты. В 1996 году фирма «Атлантис-Пак», которой в то время исполнилось всего лишь 3 года, стала принимать активное участие

**Интернационализация бизнеса означает не только расширение географии продаж, а прежде всего предполагает способность компании выстраивать успешное взаимодействие с глобальной внешней средой в различных областях**

выхода на зарубежные рынки, их первый опыт в этом направлении был скорее спонтанным, чем стратегически выверенным. Так, для основателя компании «Диаконт» Михаила Федосовского выход на международный уровень был делом чести. Будучи представителем российской научной элиты, Федосовский считал, что высокотехнологичная продукция «Диаконта» просто обязана занять свое место на международном рынке. Фармацевтическая компания «ПОЛИСАН» начала осваивать международные горизонты с Вьетнама, после того как ее основатель познакомился с бывшим русским послом в этой стране, и через эту связь было решено выйти на местный рынок. В компании «Нейрософт» интерес к зарубежным рынкам проявился по инициативе европейского дистрибьютора, который сам обратился к компании.

Большинство российских фирм из нашего списка видели в интернационализации возможность для расширения клиентской базы. Для некоторых компаний, особенно в ИТ-секторе, это была основная мотивация. Российские технологические фирмы создавались в то время, когда рынка ИТ-продукции в России не существовало. Создав предложения, способные конкурировать на глобальном уровне, такие фирмы как SPIRIT DSP сумели быстро стать успешными за рубежом. То же самое относится ко многим другим лидерам

во всех крупных торгово-промышленных выставках Европы. В те годы Игорь Переплетчиков, сейчас занимающий пост генерального директора компании, колесил по Европе на поезде с коробками оболочки, активно предлагая товар европейским мясоперерабатывающим предприятиям. Очень скоро этот партизанский метод уступил место более профессиональным и систематизированным способам выхода на иностранные рынки.

После налаживания международной торговли, локализация производства на целевых рынках стала следующей стратегической задачей для ряда компаний. С коммерческой точки зрения это было необходимо, чтобы избежать импортных пошлин и сократить транспортные расходы. Кроме того, компании стремились быть ближе к своим клиентам, чтобы лучше адаптироваться к их потребностям и повысить качество обслуживания. Компания «Атлантис-Пак» выбрала облегченный вариант местного присутствия и открыла производственно-логистический центр в Чехии, который занимался дистрибуцией и выполнял несложные производственные операции. «Аргус-Спектр» и «Диаконт» пошли дальше, вложив средства в строительство новых предприятий за рубежом, таким образом получив доступ еще и к местной экспертизе и кадровому потенциалу.

Наряду с компаниями, для которых выход на международные рынки стал стратегической прерогативой на достаточно раннем этапе их развития, существует и другая группа компаний, которые пришли к интернационализации иным путем. Как правило, это более крупные фирмы, которые, несмотря на специализацию на определенных товарных категориях, обслуживают

ми. Несмотря на изначально небольшие размеры, эти построенные с нуля предприятия стали важным этапом в получении компаниями зарубежного опыта. В 2008 году, когда в Европе разразился экономический кризис, но российский рубль все еще сохранял устойчивость, такие компании как «Световые Технологии» и «Интерскол» поглотили своих европейских партнеров, у кото-

### В промышленном секторе российские производители более специализированной продукции задумались о международной экспансии быстрее, чем те, кто работал на более массовые сегменты

более широкую аудиторию, включая сектор B2C. В эту группу входят такие компании, как «Август», выпускающая химические средства защиты, «Световые Технологии», занимающаяся производством световых приборов, и «Интерскол», специализирующаяся на производстве электроинструментов. С момента своего основания эти фирмы ориентировались преимущественно на российский рынок. Привлекательное соотношение цены и качества в сочетании с глубоким пониманием местного клиента помогло им завоевать значительную долю российского рынка.

Воодушевленные ростом экономики и увеличением потребления в период с 2000 по 2010 годы, эти фирмы направили большую часть своих усилий на удовлетворение потребностей интенсивно развивавшегося внутреннего рынка. В связи с благоприятными макроэкономическими условиями, потребительский и промышленный секторы российской экономики в то время находились на подъеме. Но экономический рост привлек большое число конкурентов, особенно крупные международные компании. Поэтому важнейшей задачей для небольших фирм в те годы стало сохранение доли рынка и поддержание необходимого уровня прибыли. Как только последние оказались в зоне риска, руководство компаний задумалось об интернационализации.

Под влиянием усиления конкуренции и сокращения маржи компании оказались вынуждены пересмотреть свои цепочки создания стоимости. Многие стали искать новых поставщиков или даже рассматривать аутсорсинг части производства за границу, прежде всего в Китае. Например, «Август» и «Интерскол» в то время основали совместные предприятия с китайскими партнера-

рых они раньше покупали линейку премиального качества. Хотя такая тактика обеспечивала доступ к передовым технологиям и европейским рынкам, ее главной целью было укрепление позиций компаний в России за счет расширения товарных категорий и завоевания большей доли рынка.

Помимо экспансии продаж и оптимизации цепочек создания стоимости, многие из российских компаний активно смотрели на международные рынки для изучения и перенятия наиболее эффективных методов работы и передовых практик. Так, для многих компаний соответствие международным стандартам стало их стратегической задачей еще до того, как они задумывались о выходе за пределы России. При этом, такие компании как «Световые Технологии» и SPLAT, российский производитель средств ухода за полостью рта, не ограничились этим и разработали собственные стандарты качества, превосходящие по строгости международные. Безусловно, такой подход впоследствии существенно упростил для них процесс выхода на зарубежные рынки.

Очевидно, что независимо от того, где фирма начала свой путь к интернационализации, накопленные знания и опыт придают ей стратегическую гибкость и силу. На фоне новых вызовов, связанных с текущей стагнацией в экономике России, компании активно используют свой зарубежный опыт. Например, «Аргус-Спектр» привлекла своих международных партнеров в качестве инвесторов и надеется выгодным образом использовать новые ресурсы и синергии. Компания «Нейрософт» активно налаживает контакты с мировыми университетами и научно-исследовательскими институтами, поскольку видит в этом

## Неявные пути к интернационализации

Интернационализация затрагивает некоторые далеко не очевидные направления, в которых компании могут поддерживать связь с внешним миром, чтобы повысить свою глобальную конкурентоспособность. Примерами могут быть международные альянсы, сети и связи, отношения с институциональными партнерами. Работа в этих направлениях может быть особенно выгодной для компаний среднего размера, успех которых зачастую гораздо больше зависит от креативных решений, взаимоотношений и человеческого фактора, нежели от финансовых ресурсов или производственных мощностей. При правильном подходе эти зоны возможностей помогают снизить барьеры входа на рынок, найти финансирование, уменьшить стоимость разработки продуктов и ускорить продвижение товаров на новом рынке.

В отличие от слияний и поглощений, которые обычно предполагают долгосрочные финансовые обязательства, **альянсы и коалиции** отличаются гибкостью и могут создаваться временно для работы над отдельным проектом. Это открывает возможности для небольших фирм. Объединив усилия с другой организацией, будь то клиенты, поставщики или даже конкуренты, компания может обеспечить себе доступ к компетенциям и ресурсам, которые нельзя получить иным способом. В основе такого партнерства лежит взаимодополняемость. Например, в сфере НИОКР малые и средние компании из разных стран могут объединить усилия для решения сложных задач, значительно превышающих потенциал каждой из компаний в отдельности. Подобные модели сотрудничества особенно распространены в наукоемких отраслях, включая фармакологию, биотехнологии и информационно-коммуникационные технологии. В отдельных потребительских сегментах довольно часто встречаются партнерские отношения местных фирм с ведущими международными брендами.

Выстраивание временных или долгосрочных альянсов во многом зависит от **сетей контактов**, частью которых является компания. Спектр этих обычно неформальных групп может варьироваться от профессиональных, отраслевых или региональных ассоциаций до менее заметных, но не менее влиятельных национальных диаспор. Последними особенно часто пользуются компании из Китая и Индии, которые известны своими крупными и сплоченными диаспорами по всему миру. Работа с диаспорой может обеспечить доступ компаний к глобальным возможностям путем передачи информации, финансов или товаров, часто без заключения официальных договоров. Таким образом, этот канал может быть особенно актуальным для фирм небольшого размера, которые выходят на новый рынок впервые.

В дополнение к неформальным отношениям, важным представляется **выстраивание взаимоотношений с институциональными стейкхолдерами** – что особенно критично для отраслей, в которых действуют формальные стандарты, устанавливающие существенные различия между товарами, услугами и фирмами. Подобные своды правил, от технических стандартов до этических кодексов, служат для фирмы своеобразным пропуском в высший эшелон. Поддержание необходимых связей с национальными и международными институтами помогает получить доступ не только на рынок, но и к глобальным каналам поставок. Например, Лесной попечительский совет (Forest Stewardship Council) обучает малых фермеров, ведущих деятельность в сфере недревесных лесных продуктов, не только принципам устойчивого развития, но и деловым навыкам и технике ведения переговоров, что позволяет им продавать свою продукцию напрямую глобальным компаниям.

сегменте большой потенциал на глобальном уровне. Компания «Световые Технологии» переключила свое внимание на индийский рынок, где открыла производственное предприятие и ожидает дальнейшего роста.

Путь российских средних компаний на международные рынки напоминает стратегию глобальной ниши, получившую известность в контексте Миттельштанд — немецкого среднего бизнеса. Фокус на узких рыночных сегментах, ранняя ориентация на экспорт, продуктовые инновации

цию сервисной поддержки и оптимизации процессов. В то же время, мы наблюдаем, что компании потихоньку приходят к осознанию важности этих компетенций, особенно при работе с B2B рынком. Стремясь быть ближе к клиенту и руководствуясь логистическими соображениями, многие компании переводят производство за границу в надежде увеличить объем продаж за рубежом. Другие, например, «Интерскол» и «Август», предпочли открыть ультрасовременные производственные объекты в России (в особой

**Российский средний бизнес воспринимает интернационализацию как самостоятельный стратегический проект, который зачастую рассматривается отдельно от общей стратегии компании и часто реализуется параллельно**

и контроль над ключевыми компетенциями помогли немецким компаниям среднего размера добиться выдающихся результатов на международной арене и занять лидирующее положение в глобальных нишах. Хотя сходство российских фирм среднего размера с нишевой стратегией компаний Миттельштанд носит скорее случайный, чем преднамеренный характер, у него могут быть некоторые исторические корни, поскольку университетское образование в России, зародившееся в XVIII веке, было построено преимущественно по немецкой модели.

Стратегия глобальной ниши основывается на том, что в узком рыночном сегменте потребности у клиентов достаточно специфичные, и, как следствие, запросы клиентов даже из разных стран становятся однородными, и страновой фактор уменьшается в значении. Таким образом, выход на международный рынок дает нишевым игрокам возможность масштабировать продажи в глобальных размерах. Неудивительно, что главным стимулом к интернационализации для российских фирм становится поиск возможностей роста.

Тем не менее, российским компаниям еще предстоит совершенствовать такие ключевые составляющие глобальной нишевой стратегии, как клиентское обслуживание и операционная эффективность. В погоне за доступом к рынку и фокусе на продукте, компании нередко упускали из виду или не находили ресурсы на организа-

экономической зоне Алабуга), в первую очередь сконцентрировавшись на улучшении процесса производства. Они рассчитывают на то, что производственная эффективность на новых предприятиях и благоприятная макроэкономическая ситуация в сочетании со слабым рублем будут содействовать их международной деятельности. Так или иначе, российские компании среднего размера относятся к интернационализации как к последовательному процессу: в начале поэтапно выстраивают систему продаж, а затем изучают дополнительные возможности. Примечательно, что российский средний бизнес воспринимает интернационализацию как самостоятельный стратегический проект, который зачастую рассматривается отдельно от общей стратегии компании и часто реализуется параллельно.

## Китайские компании: уйти, чтобы вернуться

В отличие от российских компаний, выход китайских фирм на зарубежные рынки протекал совершенно иным путем. До начала политики «Идти вовне», объявленной китайским правительством в 2000 году и набирающей обороты в последнее время, Китай долгие годы

занимался интернационализацией внутри собственных границ. Так называемая внутренняя интернационализация (в англоязычной литературе «inward internationalization»), которая стимулировала иностранных инвесторов вкладывать средства и заниматься бизнесом в Китае, началась в период реформ Дэн Сяопина в 1978 году. Привлеченные перспективой снизить расходы

стоимости, расширяя свои технологические возможности и запуская в производство товары под собственной маркой. К тому времени они накопили достаточно знаний для полномасштабной международной экспансии.

Развитие интернета стало еще одним мощным стимулом, расширившим возможности китайских компаний, прежде всего небольших, в сфе-

**Развитие интернета стало мощным стимулом, расширившим возможности китайских компаний, прежде всего небольших, в сфере зарубежных продаж**

ре производства, одни международные компании строили в Китае свои промышленные объекты, другие сотрудничали с китайскими фабриками, которые в большом количестве открывались по всей стране. Именно в это время начала значительно улучшаться торговая инфраструктура и расти сеть поставщиков, которые в долгосрочном плане обеспечили Китаю существенные конкурентные преимущества и содействовали его интеграции в мировую экономику.

В период начального роста китайского промышленного сектора появилось множество фирм, которые мы видим на международной арене и сейчас, — от таких широко известных производителей как Haier и Lenovo до небольших компаний вроде Hytera и Crown, — которые вошли в наше исследование. Компания Hytera, которая в то время называлась НУТ, начала свою деятельность в 1993 году с выполнения заказов на производство профессиональных двусторонних радиостанций. Фирма Crown, основанная как сельское предприятие после проведения аграрной реформы в 80-х годах XX века, вскоре вышла за пределы своей деревни и к 1993 году уже занималась производством шлифовальных дисков для зарубежных партнеров. Период внутренней интернационализации имел для китайских компаний огромное значение в плане накопления опыта. Бизнес получил доступ не только к улучшенным производственным возможностям и технологическим ноу-хау, но и к таким важному навыку, как понимание глобальных цепочек создания стоимости, зарубежных рынков и западных методов управления. Со временем фирмы-подрядчики стали продвигаться выше по цепочке создания

ре зарубежных продаж. Рост онлайн-платформ для подбора поставщиков в сегменте B2B, таких как Alibaba, Global Sources и Made-in-China.com, открыл для китайских фирм доступ практически в любую страну мира. Десятки тысяч компаний, зарегистрированных на таких платформах, предлагают товары практически из любой отрасли, включая тяжелое машиностроение. Помимо крупных B2B-платформ, в стране произошел резкий рост количества специализированных сайтов для онлайн-коммерции, предназначенных для взаимодействия китайских поставщиков с клиентами во всем мире. Например, фирма Sinocare, производитель биотехнологической продукции из города Чанша, начала продажи своих глюкометров через онлайн-платформу China Medical Solution, ориентированную главным образом на страны Африки; при этом в США и Европе Sinocare активно использует Amazon и eBay.

Быстроразвивающаяся китайская экономика и благоприятный инвестиционный климат привлекли в Китай значительный объем иностранного венчурного капитала и множество частных инвестиционных компаний. Впервые иностранные инвесторы появились в стране в середине 90-х годов и занимали доминирующее положение в секторе прямого частного инвестирования до середины 2000-х, когда получили развитие местные инвестиционные фонды. Наиболее активно внешнее финансирование привлекали китайские стартапы в инновационных секторах экономики. В начале 2000-х годов компания BGB (в то время Goldenway) только пыталась занять свое место на рынке. В те годы в Китае отрасль чистых технологий еще только зарождалась и поль-

зовалась поддержкой лишь нескольких местных фондов. Благодаря продуманной бизнес-модели BGB стала одним из первых китайских стартапов в этой сфере, которым удалось привлечь венчурный капитал, в том числе от американского банка Goldman Sachs. Эти средства определили

щихся странах. Однако рассматривать эту компанию в отрыве от Китая было бы ошибкой. Arus поставила перед собой непростую цель: сделать систему Android такой же привлекательной, как iOS. И пока приложения компании скачиваются по всему миру и расширяют ее международную

**Китайские фирмы, в особенности, связанные с интернет-отраслью и чистыми технологиями, известны своими уникальными бизнес-моделями. Нередко эти модели строятся на партнерских взаимоотношениях с другими компаниями и государственными структурами**

дальнейшую судьбу компании, позволив ей развиваться и привлечь дополнительное финансирование от местной инвестиционной фирмы Tsing Capital. Сейчас, когда инвестирование в сферу чистых технологий и возобновляемой энергетики поощряется китайским правительством, все больше компаний имеют доступ к финансированию. Однако именно благодаря привлечению капитала на ранних этапах своего существования компании BGB удалось обойти конкурентов и со временем стать одним из лидеров быстрорастущей отрасли чистых технологий в Китае.

Похожая история — у фирмы Beijing Tiertime, еще одного представителя высокотехнологичной отрасли производства. В 2014 году она получила средства от американской многопрофильной корпорации Dover Corporation, занимающейся производством товаров промышленного назначения, на разработку промышленных 3D-принтеров. По словам Го Гэ, генерального директора Tiertime, стратегические инвестиции от иностранных компаний являются не только первым этапом в процессе интернационализации китайских фирм, но и важнейшим шагом, помогающим китайским фирмам развиваться в условиях жесточайшей глобальной конкуренции.

Китайские компании нередко видят в интернационализации способ уйти от напряженной конкуренции на домашнем рынке. Именно так поступила компания Arus, специализирующаяся на разработке мобильных приложений для операционной системы Android. В качестве целевой аудитории эта компания, основанная в 2014 году, выбрала пользователей в развиваю-

пользовательскую базу, свой основной проект Arus ведет в Китае. На родине компания разрабатывает технологическую экосистему, ориентированную на долгосрочные инвестиции в развитие технологий связи. Не станет удивительным, если такой маневр поможет молодому стартапу в будущем собрать вокруг себя технологическое сообщество и стать одним из лидеров в отрасли. Китайские фирмы довольно часто объединяются в альянсы — возможно, из-за культурных традиций, но в основном под влиянием стратегических планов. Китайские компании, в особенности, связанные с интернет-отраслью и чистыми технологиями, известны своими уникальными бизнес-моделями. Нередко эти модели строятся на партнерских взаимоотношениях с другими компаниями и государственными структурами. Компания BGB успешно перенесла опыт использования своей бизнес-модели, основанной на партнерстве, в Малайзию. Arus использовала партнерство с индийской рекламной платформой для мобильных устройств InMobi, чтобы облегчить вход на чрезвычайно конкурентный индийский рынок.

И все же получение доступа к технологиям остается одной из наиболее привлекательных возможностей для интернационализации китайских компаний, причем даже среднего размера. Первоначально, гонка за скоростью, обучение по ходу и ставка на объем шли в противоречие с развитием собственного технологического потенциала. Однако, по мере того, как китайские компании становятся зрелыми, они все чаще ищут способы для наращивания своей техноло-

гической экспертизы и перехода в премиальные сегменты. Хотя такие предприятия как Han's Laser, Hytera, SDL Technology и Sinocare ведут собственные НИОКР, они также скупают международные активы, чтобы обеспечить себе доступ к новейшим технологиям. Их основными целями являются американские, европейские и японские компании. Конкурентоспособность китайских фирм тесно связана с размером и широтой их деятельности. Многие фирмы прибегают к поглощениям, чтобы диверсифицировать свой бизнес, пытаясь таким образом не только преодолеть технологическое отставание в текущей продуктовой категории, но и получить доступ к новым товарным группам. Например, Sinocare, специализирующаяся на производстве глюкометров для широкого круга потребителей, надеется войти в привлекательный для нее сегмент медицинских учреждений за счет приобретения американской компании PTS Diagnostics, производителя стационарного оборудования для контроля биометрических показателей.

В целом можно отметить, что китайский средний бизнес рассматривает интернационализацию как способ усиления компании. При этом складывается впечатление, что китайцы придают понятию «сильная компания» особое значение. Возможно, это связано с тем, что им с самого начала приходится существовать в атмосфере жесточайшей конкуренции, в которой конкурентоспособность нередко означает выживание. Однако несмотря на все тяжести внутреннего рынка, он находится на первом месте в стратегической программе развития китайских компаний. Даже с учетом замедления темпов роста Китай остается крупнейшей промышленной экономикой мира с огромными рыночными возможностями. К примеру, для компании SDL Technology главная цель поглощений в Европе — перевод технологий в Китай, поскольку по мнению компании эта страна имеет наибольший потенциал для сектора чистых технологий, независимо от того, где они были изобретены.

Привлекательность китайского рынка объясняется еще и фундаментальными переменами, происходящими в результате государственной инновационной программы. Компания Tiertime, которая последние десять лет поставляла настольные 3D-принтеры на зарубежные рынки, сейчас переживает второе рождение в Китае, занявшись разработкой принтеров промышленного назначения. То же касается и фирмы Han's Laser, активно вкладывающей средства в робототехнику с расчетом на то, чтобы ее продукция

оставалась востребованной в быстро меняющейся стране.

В этом отношении, можно предположить, что для китайских фирм главная цель интернационализации заключается в росте на внутреннем рынке, нежели в завоевании зарубежных рынков как таковых. Китайский средний бизнес использует выход на международные рынки для укрепления собственных позиций в стране происхождения. Действительно, Китай как рынок достаточно фрагментарен, и в некоторых случаях фирмам проще выйти за пределы страны и вернуться более сильными, чем распространить свое присутствие в другие регионы Китая.

Приведенные примеры показывают, что китайский средний бизнес демонстрирует гораздо большую предприимчивость в использовании возможностей, представляемых интернационализацией. По сути, граница между поведением на внутреннем и международном рынках часто оказывается размытой. Китайские фирмы очень гибко комбинируют интернационализацию с собственной стратегией развития на внутреннем рынке. Очевидно, что они всегда ставят во главу угла китайский рынок и соизмеряют выгоды от международной деятельности с преимуществами, которые они получают в результате этого в Китае.

# Заключение: Перспективы развития

**П**одъем развивающихся рынков привел к возникновению новых транснациональных корпораций, чью продукцию можно найти по всему миру. Эти крупные игроки у всех на устах. Однако влияние глобализации распространяется гораздо дальше знаменитых историй успеха. Существует множество небольших фирм, которые добились хороших результатов как на внутреннем, так и на внешнем рынке за счет использования возможностей интернационализации. Своим примером они доказывают, что доступ на глобальный рынок открыт не только для крупных корпораций, и их опыт может быть особенно полезен для других компаний.

Наибольший интерес представляют истории интернационализации небольших фирм с развивающихся рынков. Они часто остаются незамеченными, выпадая из поля зрения академического и бизнес-сообщества. Их модели управления, рыночные стратегии и практики ведения бизнеса по-прежнему слабо изучены. Современные знания в области международного менеджмента по большей части ограничиваются опытом западных транснациональных корпораций. Мы не умаляем их ценность, однако эти знания не всегда отражают опыт небольших компаний из развивающихся стран и не всегда бывают им актуальны.

В настоящее время на развивающихся рынках уже присутствует ряд фирм, успешно оперирующих на глобальном уровне. Есть все основания предполагать, что со временем их станет больше. С учетом снижения международных барьеров, сближения рынков и распространения ИТ-инфраструктуры, международные рынки становятся ближе и доступнее. Вместе с тем совершенствуются и способы ведения бизнеса на развивающихся рынках. По мере того как традиционное преимущество развивающихся экономик, связанное с ценовой конкуренцией, постепенно смывается, компании в развивающихся странах все острее осознают необходимость делать ставку на более инновационные продукты и передовые технологии.

В то же время экономики развивающихся стран различаются. Разные условия ведения бизнеса и особенности конкурентной среды определяют рыночные стратегии и приоритеты компаний. Также, безусловно, готовность отдельных фирм вести бизнес за границей зависит от общей степени интеграции страны в глобальный рынок. Говоря об интернационализации в наши дни, следует учитывать ее многофакторную природу. Интернационализация отнюдь не является обязательным требованием для каждой компании среднего размера, а при непродуманной реали-

**Способность к выстраиванию и поддержанию связей на международном уровне отличает наиболее успешные компании из развивающихся стран**

зации и вовсе может навредить. При этом, интернационализацию следует воспринимать шире, чем просто продажу продукции за границей или оптимизацию цепочки создания стоимости. Она включает такие неявные возможности, как вы-

ательно выполнять производственные операции, влияющие на качество. Китайские фирмы концентрируются на объеме и высоко ценят скорость развития, в большей степени экспериментируя с категорией продукции и проявляя боль-

**Российские фирмы среднего размера подходят к интернационализации линейным путем, последовательно проходя этап за этапом**

страивание международных альянсов, сетей контактов и институциональных партнерств. Мы считаем, что именно способность к поддержанию связей на международном уровне отличает наиболее успешные компании из развивающихся стран.

Однако развитие этих возможностей — непростая и в некотором роде противоречивая задача. С одной стороны, фирма должна уметь выстраивать долгосрочные, формальные и основанные на доверии взаимоотношения с институциональными стейкхолдерами и сетями контактов, а с другой — все большую значимость приобретает создание временных, оперативных альянсов, в которых высокая скорость входа и выхода не менее важна, чем само участие. Помимо этого, компания должна сочетать гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям среды со способностью соблюдать строжайшие официальные стандарты. Все это может быть возможно, при условии, что фирма сохранит креативность, гибкость и предприимчивость — не только по духу, но и в своей организационной структуре и процессах.

В этом исследовании показаны разные подходы к интернационализации, которые используют российские и китайские фирмы среднего размера. Российские компании чаще всего ведут себя как нишевые игроки, больше всего ценят технические свойства продукции и стараются самосто-

ую гибкость в связях с другими участниками рынка, от которых они получают необходимые ресурсы.

Эти базовые различия в конфигурации бизнеса неизбежно ведут к различиям в подходах, используемых в процессе интернационализации. Российские фирмы среднего размера склонны идти линейным путем, последовательно проходя этап за этапом. Как правило, происходит какое-то важное событие, выполняющее роль спускового механизма, после чего компания начинает поэтапно менять подходы к установлению связей с внешним миром. Обычно российские фирмы начинают с продаж продукции на соседние рынки, постепенно наращивая там свою деятельность, например, путем строительства новых производственных объектов и расширения рыночного портфеля.

Китайские компании гораздо более адаптивны и находчивы во взаимоотношениях с внешним миром: они не составляют подробных планов, а просто используют возникающие возможности в сфере рынков, технологий, капитала или партнерских связей. Они могут начать интернационализацию с покупки иностранной фирмы, просто потому что она была выставлена на продажу, или организовать торговлю с африканской страной, потому что в ней существует небольшая китайская община с хорошими местными связями. В отличие от российских фирм, которые разраба-

**Китайский средний бизнес адаптивен и находчив во взаимоотношениях с внешним миром: компании не составляют подробных планов, а просто используют возможности по мере их возникновения**

тывают планы выхода на зарубежные рынки как **отдельную стратегию**, для китайских компаний интернационализация **является составным элементом стратегии**, которая прежде всего укрепляет их позицию на внутреннем рынке и позволяет расширить глобальное присутствие. Поведение китайских фирм в значительной степени отражает общее развитие китайской экономики, частью которой является политика «Идти вовне», а также провозглашенная недавно инициатива «Один пояс и один путь». Выйти на международные рынки, чтобы стать сильнее, — в этом заключается мотивация китайских компаний и всей страны. В какой-то мере термин «морская черепаха», которым обозначаются китайские репатрианты, получившие образование или опыт работы за рубежом, очень подходит многим китайским компаниям среднего размера, использующим возможности интернационализации, чтобы возвратиться «не с пустыми руками» и укрепить свое положение на родине.

кой, находящейся во власти непрерывно меняющейся Вселенной; то, что посылается Вселенной, воспринимается с благодарностью. Китайские компании пользуются теми возможностями, которые у них есть, и воспринимают жизнь как гибкий процесс. Несмотря на то что большая часть российской территории находится в Азии, сознание русского человека в большей степени определяется греческой философией. В бизнесе это проявляется подчеркнуто целенаправленным образом мышления, в соответствии с которым планы рассматриваются как проекты и воспринимаются во взаимосвязи с целью, а не с контекстом. Эти различия как нельзя лучше отражает фраза, которую мы услышали в ходе беседы с представителями китайско-российского совместного предприятия Interskol Crown Group: «Русские говорят: "Нам нужна вода вон там" — и начинают рыть канал; китайцы льют воду и смотрят, куда она потечет».

Важно отметить, что разные подходы к бизнесу

есть зарубежные конкуренты, а клиенты могут поехать за покупками за границу или сделать заказ через интернет. В конечном счете нужно говорить не о правильном или неправильном пути, но о стратегии, которая в большей степени подходит отдельно взятой компании. Наихудшей ошибкой будет упустить имеющуюся возможность и вовсе проигнорировать перспективу интернационализации.

### «Русские говорят: "Нам нужна вода вон там" — и начинают рыть канал; китайцы льют воду и смотрят, куда она потечет»

Безусловно, особенности страны происхождения сильно влияют на компании. Оставим их в стороне и рассмотрим менее очевидные, но не менее важные решения, к которым российские и китайские компании подходят по-разному. Первое и, возможно, самое важное отличие заключается в общих ожиданиях в отношении развития компании. Российские фирмы гораздо чаще устанавливают в качестве ориентира средний размер. В определенной степени такой подход к ведению бизнеса соответствует немецким компаниям Миттельштанд, которые нередко придерживаются стратегии ограниченного роста. Руководство китайских фирм рассматривает средний размер как промежуточный этап на пути к большому бизнесу.

По-видимому, противоположные стратегические доктрины уходят корнями в различия типично западной и типично восточной философии. Западное мировоззрение восходит к греческому периоду с его убеждением в то, что человек является важнейшим существом во Вселенной. На Востоке человек считается всего лишь песчин-

вовсе не означают, что компании из двух стран не могут работать вместе. Тем не менее, им требуется определенная адаптация. Примечательно, что независимо от того, где они начинают сотрудничество и каким образом оно проходит, опыт работы на международном рынке помогает им совершенствоваться и становится более гибкими. Одним из основных общих признаков в этом случае является стремление исследовать новый мир возможностей.

В основном компании делятся на два лагеря: тех, кто считает интернационализацию ответом на потребности бизнеса; и тех, с чьей точки зрения в современном мире любая компания, по сути, является глобальной, даже если она функционирует только в пределах одной страны. В первом случае ограничение роста на внутреннем рынке или сокращение прибыли может подтолкнуть фирму к поиску более дешевых материалов, компонентов или рабочей силы и привести к мысли о необходимости диверсификации рисков. Во втором случае интернационализация воспринимается как норма, поскольку у фирмы всегда

# РОССИЯ

## ЭКОНОМИКА

**6**я  
ПО ВЕЛИЧИНЕ  
ЭКОНОМИКА  
В МИРЕ  
(оценка ВВП по ППС)

За период 1996-2016 годы  
**СРЕДНИЙ РОСТ  
ЭКОНОМИКИ**  
**3.17%**  
В 2016 году продолжится  
спад на -0,8%, в 2017  
году прогноз роста 1,1%

Россия входит в  
**ТОП-10**  
крупнейших мировых  
производителей,  
обеспечивая **2,3%**  
мирового выпуска

**2**ое ВЕДУЩЕЕ  
НАПРАВЛЕНИЕ  
для ПИИ в Европе,  
по данным FDI  
Intelligence, 2016

### ТОП-ЭКСПОРТЕРЫ В РОССИЮ

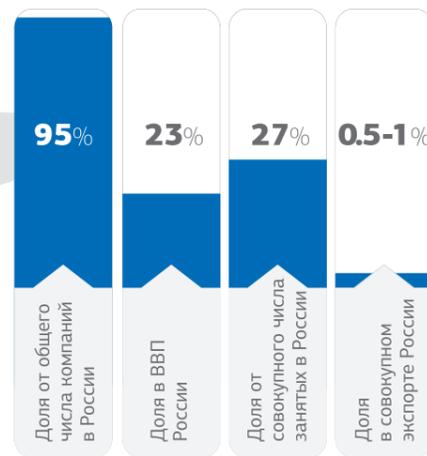
Китай **19.2%**  
Германия **11.2%** | США **6.4%**  
Беларусь **4.8%** | Италия **4.6%**

### ТОП-ИМПОРТЕРЫ ИЗ РОССИИ

Нидерланды **11.6%**  
Китай **8.2%** | Германия **7.4%**  
Италия **6.5%** | Турция **5.7%**

### МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Число МСП ~ 5,6 млн



### СТРАНОВЫЕ ФАКТЫ

Столица — **Москва**  
**12 млн** жителей

Численность населения —  
**143** млн человек

Самая большая страна  
в мире по площади и с **самой  
низкой плотностью** населения

**11** часовых поясов  
**15 городов** с населением  
более чем 1 млн человек

Городское население 74%. **Россия является единственной страной  
в мире, где число городских жителей сокращается:** ежегодное  
изменение этого показателя в течение 2010-2015 годов — 0,13%

# КИТАЙ

## ЭКОНОМИКА

**Самая  
большая**  
ПО ВЕЛИЧИНЕ  
ЭКОНОМИКА  
В МИРЕ  
(оценка ВВП по ППС)

За период 1989-2016 годы  
**СРЕДНИЙ РОСТ  
ЭКОНОМИКИ**  
**9.82%**  
Ожидаемый рост в 2016  
году 6,6% и в 2017 году  
6,2%

**КРУПНЕЙШИЙ**  
в мире  
производитель,  
обеспечивающий  
**23,3%**  
мирового выпуска

КИТАЙ ВХОДИТ В  
**ТОП-3**  
крупнейших в мире  
**МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ИНВЕСТОРОВ**

### ТОП-ЭКСПОРТЕРЫ В КИТАЙ

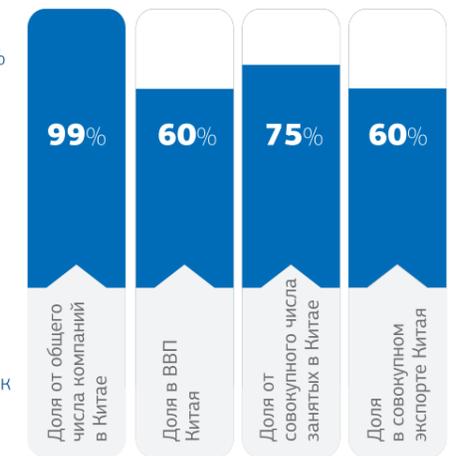
Южная Корея **10.9%**  
США **9%** | Япония **8.9%**  
Германия **5.5%** | Австралия **4.1%**

### ТОП-ИМПОРТЕРЫ ИЗ КИТАЯ

США **18%** | Япония **6%**  
Южная Корея **4.4%**  
Германия **3%** | Вьетнам **2.9%**

### МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Число МСП ~ 56 млн



### СТРАНОВЫЕ ФАКТЫ

Численность населения —  
**1.3** млрд человек

Столица — **Пекин**  
**19 млн** жителей

На долю Китая приходится **6%**  
**поверхности земли**  
и **20% населения мира**

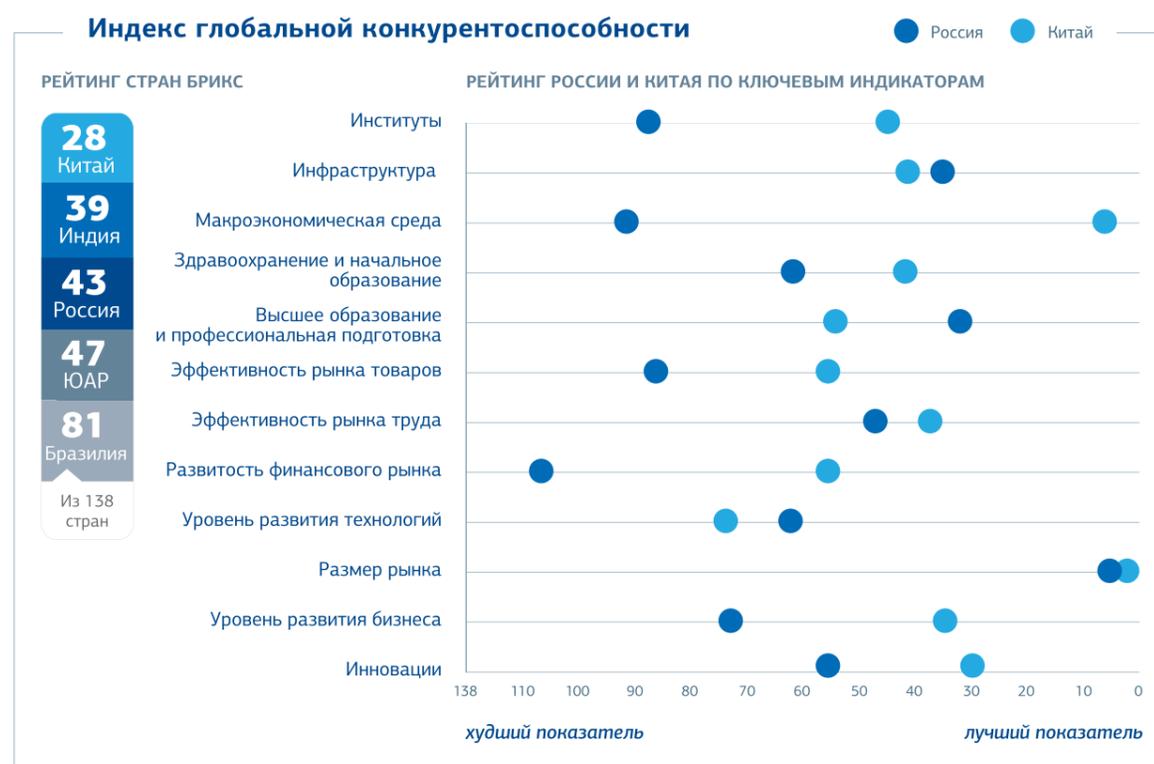
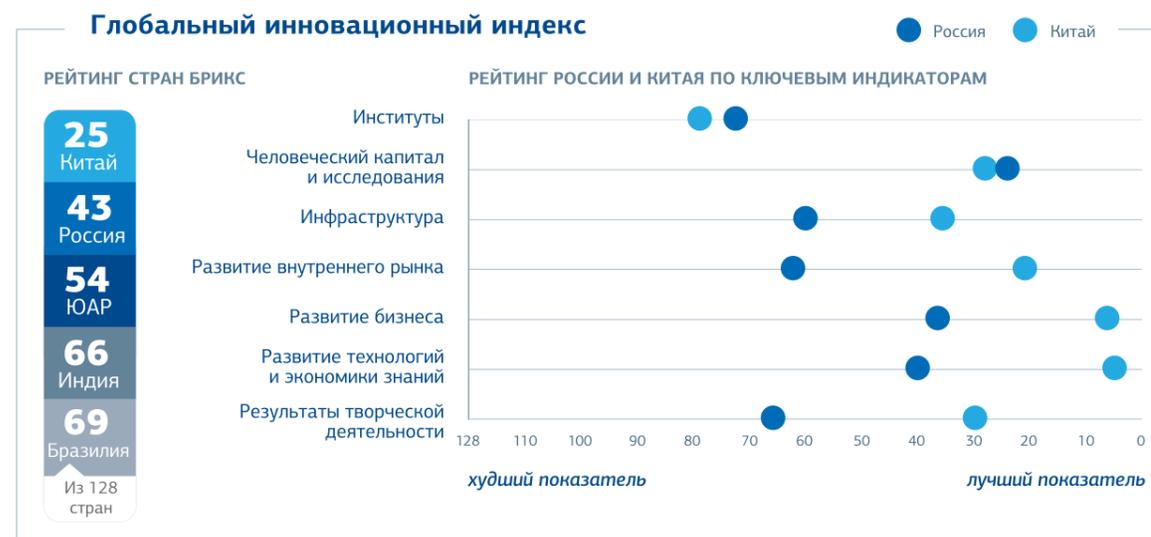
**5 мега-городов**  
с 10 миллионами жителей  
**160 городов**  
с населением свыше 1 млн человек

Население **Китая стареет  
более быстрыми темпами**  
по сравнению с практически всеми другими странами



Примечание: определения МСП соответствуют официальной классификации в соответствующих странах. В России категория МСП в значительной степени соответствует определению ЕС и включает в себя компании с годовым оборотом до 30 млн долларов США. В Китае определение малого и среднего бизнеса, среди прочего, зависит от категории отрасли; для производственных компаний под МСП понимаются предприятия с годовым оборотом до 50 млн долларов США

Источник: подготовлено по материалам, опубликованным Всемирным банком, Международным валютным фондом (МВФ), Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Центральным разведывательным управлением (ЦРУ), Всемирной торговой организацией (ВТО), изданиями The Economist, Forbes.ru, Expert.ru, МСП Банком, Министерством торговли Народной Республики Китай, Федеральным порталом малого и среднего предпринимательства Министерства экономического развития Российской Федерации, Российским ресурсным центром малого предпринимательства



Источник: подготовлено по материалам отчетов Doing Business 2017, Всемирный банк; The Global Innovation Index 2016, Cornell University, INSEAD, Всемирная организация интеллектуальной собственности; The Global Competitiveness Report 2016–2017, Всемирный экономический форум; The Enabling Trade Index 2014, Всемирный экономический форум; The Logistics Performance Index 2016, Всемирный банк

### Планируемые источники роста для реализации планов на следующие 5 лет



### Степень интернационализации компании по ключевым характеристикам



### Причины, заставляющие компанию не рассматривать выход в другие страны или ограничить свои планы по международной экспансии



### Текущее взаимодействие



### Факторы привлекательности



### Основные сложности





**ARGUS SPECTRUM**



**Сектор:** приборостроение

**Год основания:** 1993

**Место основания:** Санкт-Петербург, Россия

**Генеральный директор:** Сергей Левчук

**Веб-сайт:** [www.argus-spectr.ru](http://www.argus-spectr.ru)

[www.argussecurity.it](http://www.argussecurity.it)



Компания «Аргус-Спектр» проектирует, разрабатывает и производит приборы и системы охранных и пожарных сигнализаций

**Н**ЕСМОТЯ НА ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ СЛОЖНОСТИ КОМПАНИИ «АРГУС-СПЕКТР» С ВЫХОДОМ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК, ПРЕКРАСНАЯ ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСНАЩЕННОСТЬ, ПОСТОЯННОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, А ТАКЖЕ ИТАЛЬЯНСКИЙ ДИЗАЙН ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ СОЗДАТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ РОССИЙСКОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКОВ. УСПЕХ КОМПАНИИ «АРГУС-СПЕКТР» ВО МНОГОМ ЗАВИСЕЛ ОТ ЕЕ СПОСОБНОСТИ ВЫЯВИТЬ НЕДОСТАТКИ ПРОДУКТА И УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ЕГО. В 2002 ГОДУ «АРГУС-СПЕКТР» ОТКРЫЛА СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ИТАЛИИ. ИЗНАЧАЛЬНО РЕШЕНИЕ БЫЛО ОБУСЛОВЛЕНО ПОПЫТКОЙ СОКРАТИТЬ РАСХОДЫ НА СБЫТ ПРОДУКЦИИ В ЕВРОПЕ, НО СО ВРЕМЕНЕМ КОМПАНИЯ ТАКЖЕ ЛОКАЛИЗОВАЛА В ИТАЛИИ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКУ. ЭТО РЕШЕНИЕ СЫГРАЛО КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ И ПОМОГЛО КОМПАНИИ ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ ЕВРОПЕЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ И СОЗДАТЬ МЕЖДУНАРОДНУЮ БАЗУ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ И ПРОХОЖДЕНИЯ СЕРТИФИКАЦИИ ПРОДУКЦИИ.

## На плечах Атланта

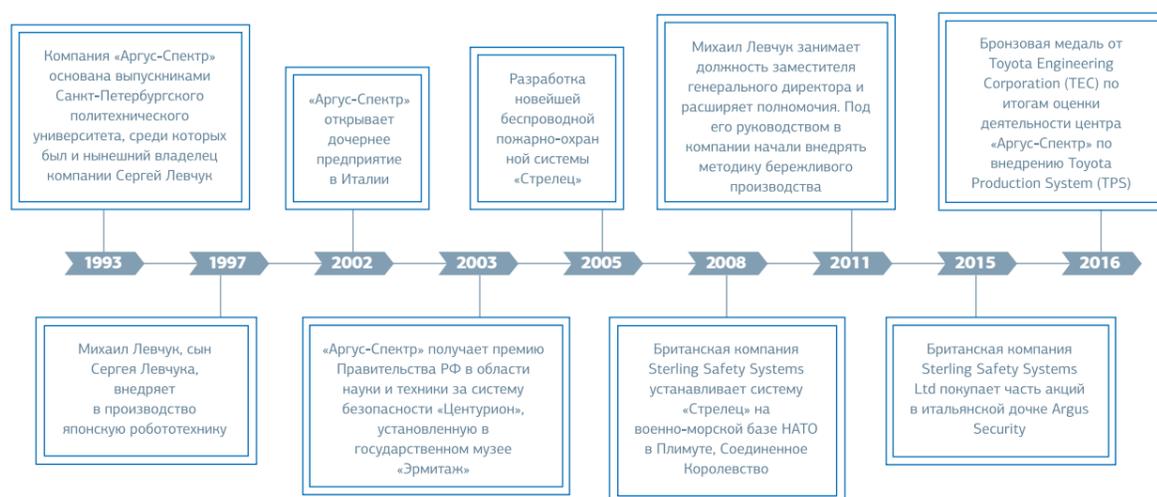
**К**омпания «Аргус-Спектр» была основана в 1993 году пятью радиофизиками, выпускниками Санкт-Петербургского политехнического университета. Среди них был и ее владелец Сергей Левчук, со временем выкупивший все акции предприятия. При Советском Союзе радиофизики работали в советском военно-промышленном комплексе, где занимались разработкой высокочастотных систем радиообнаружения.

На закате советской эпохи, в условиях кризиса и неопределенности, производственный сектор, находящийся в государственной собственности, был не в состоянии удовлетворить растущий спрос на системы безопасности, возникавший тогда у частных лиц и зарождавшихся частных предприятий. В ответ Министерство внутренних дел (МВД) оказало поддержку в создании нескольких компаний, специализирующихся на разработке и производстве систем безопасности. Именно участие МВД определило будущее

молодого предприятия. Сотрудничая с МВД, «Аргус-Спектр» получила возможность познакомиться с работой ведущих мировых компаний в области безопасности и приобрести лучшее оборудование для производственных нужд. На первых этапах работы «Аргус-Спектр» МВД поддерживало компанию в различных вопросах, например, помогало получить финансирование или добиться аренды бункера на военном заводе для проведения испытаний.

Со временем «Аргус-Спектр» превратилась в семейное предприятие, на котором работают уже несколько членов семьи Левчук. Хотя Сергей Левчук по-прежнему остается генеральным директором, значительную часть полномочий он передал своему сыну Михаилу. Как и отец, специализируясь на радиофизике, Михаил в 2002 году окончил Санкт-Петербургский политехнический университет, а затем обучался в магистратуре в университете г. Уппсала, Швеция. С 1995 года Михаил занимал различные должности в «Аргус-Спектр», а в 2011 году был назначен заместителем генерального директора. Сегодня

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



Михаил Левчук также является лидером отрасли и принимает активное участие в совершенствовании законодательной базы по вопросам малого и среднего бизнеса.

начала поставлять на российский рынок системы «под ключ», а не просто их отдельные компоненты. Это стало поворотным моментом в ее истории. В этот период также стремительно развива-

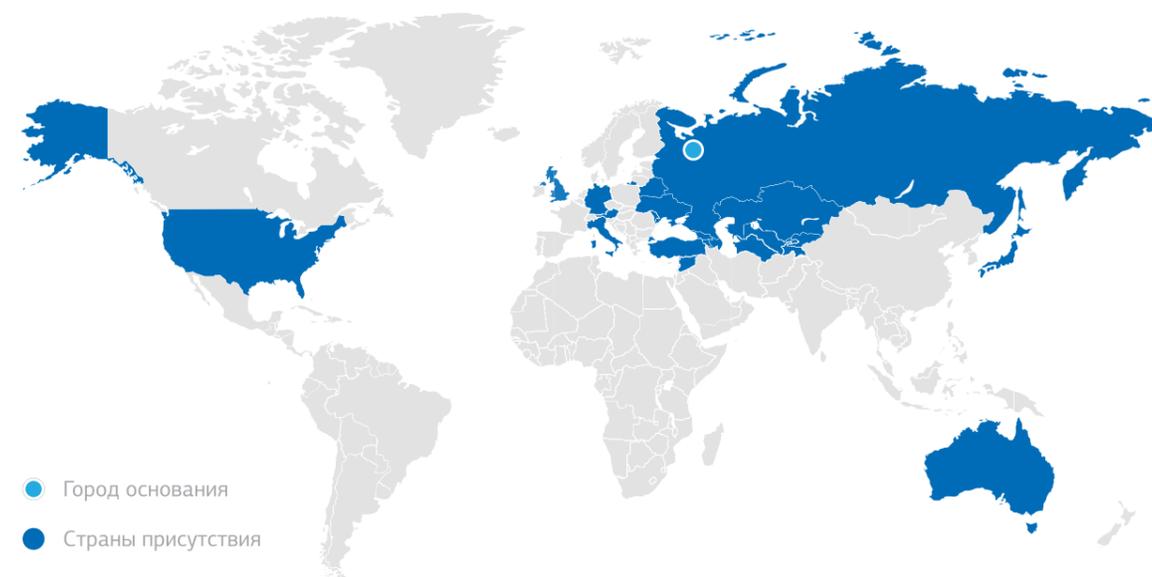
«Мы не «гаражный» бизнес. Наше появление и развитие является результатом планомерной работы различных государственных структур» — Михаил Левчук, исполнительный директор компании «Аргус-Спектр»

## Борьба с умными ворами

В 1990-х годах в российской отрасли производства охранного оборудования доминировали иностранные компании, однако они быстро уступили местным производителям, которые смогли лучше адаптировать свои продукты к российским реалиям. После распада Советского Союза многие граждане страны не смогли найти себя в новых условиях и нарушителями безопасности все чаще становились высокообразованные люди. В связи с этим вырос спрос на охранные системы более сложные, чем те, которые в то время предлагали иностранные компании. В начале 2000-х годов, когда начался рост российской экономики, компания «Аргус-Спектр» решила диверсифицировать свою деятельность и, помимо производства систем безопасности, запустила линейку систем противопожарной сигнализации. Примерно в это же время компания

лишь мобильная связь и Интернет, что позволило «Аргус-Спектр» совершить настоящий прорыв в разработке беспроводных технологий безопасности. Поскольку на тот момент европейские и американские производители продолжали работать с традиционными проводными системами, компания получила серьезное конкурентное преимущество, начав одной из первых использовать беспроводные и гибридные платформы для пожарных сигнализаций. Такие системы оказались более надежными: они позволяли пожарным отслеживать динамику возгорания и использовать информацию при эвакуации людей. Вывод на рынок интегрированных систем и применение беспроводных технологий позволило компании предлагать продукты более высокой добавленной стоимости, что положительно отразилось на общей рентабельности компании. Следующей важной вехой в развитии технологической и продуктовой компетенции компании являлся 2002 год, когда «Аргус-Спектр» открыла производство в Италии. Тогда стало очевидно, что, несмотря на превосходную техническую на-

## ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ



чинку продукта, его размер, дизайн и удобство использования значительно отстают от импортных аналогов. Это послужило стимулом развития в сфере НИОКР в области усовершенствования эстетических и потребительских характеристик продукта. В результате итальянское представительство компании сейчас занимается проектированием и внешним дизайном, а деятельность российского центра разработки сфокусирована на технических характеристиках. Благодаря такому комбинированному подходу компания выпустила на рынок продукты, которые представляют интерес как для российского, так и европейского рынков.

чалу «Аргус-Спектр» пыталась работать в Европе через дистрибьюторов и представительства, однако такое начинание не увенчалось успехом. На тот момент компания поняла, что для того, чтобы продавать на европейском рынке, она должна привлечь местный персонал, который лучше осведомлен о привычках и предпочтениях целевых потребителей. Так, в 2002 году компания открыла в Италии производственный объект — дочернее предприятие Argus Security, которое со временем начало заниматься всеми производственными операциями, в том числе НИОКР. Argus Security стала первой сертифицированной компанией в ЕС, выпускающей беспроводные системы пожарной сигнализации, что послужило толчком для продвижения

«Заниматься прямыми продажами за рубеж из России было ошибкой, так как это не давало компании понимания, что необходимо местному рынку» — Михаил Левчук, исполнительный директор компании «Аргус-Спектр»

## L'Argus 'Italiano'

В начале 2000-х годов руководство компании понимало, что для успеха на российском рынке необходимо добиться конкурентоспособности в мире. Компании понадобилось 10 лет, чтобы преодолеть юридические и технические сложности и выйти на европейский рынок. Пона-

продуктов «Аргус» не только в Европе, но и на других регулируемых рынках с жесткими правилами сертификации. Сегодня на зарубежных рынках компания активно сотрудничает с крупными мультисервисными компаниями, такими как Honeywell и Тусо, которые выступают в роли интеграторов, продавая продукцию «Аргус» под их собственным брендом. Сейчас численность персонала в итальянском

филиале компании насчитывает 100 человек, включая инженеров-технологов. В начале предприятия Argus Security опиралось на поддержку итальянского партнера, который помог найти площадку для производства в городе Триесте и обеспечить финансирование строительства завода с процентной ставкой 3% годовых (по сравнению с 17% в России). И хотя завод начал приносить прибыль лишь через 7 лет, локализация производства и НИОКР в Европе помогли «Аргус» значительно диверсифицировать клиентскую базу. В 2015 году часть акций в итальянском филиале компании выкупил ее британский партнер Sterling Safety Systems Ltd, с которым «Аргус-Спектр» сотрудничает с 2002 года. Партнёры ожидают, что новое сотрудничество поможет обеим компаниям выйти на новый уровень.

## Бережливое производство стимулирует рост

Приход нового поколения менеджеров во главе с Михаилом Левчуком внедрило японскую методику бережливого производства. В 1997 году компания приобрела японскую роботехнику и установила автоматическую линию сборки для уменьшения числа ошибок на производстве. В тот период стоимость рабочей силы была довольно низкой, и такая модернизация казалась неэффективной. Кроме того, молодая команда менеджеров столкнулась с серьезным сопротивлением со стороны сотрудников, которым было сложно адаптироваться к новым условиям труда. В итоге количество персонала было сокращено с 500 до 350 человек, а объемы производства выросли. Это стало серьезным достижением, поскольку изначально для увеличения объемов производства компания планировала расширить производственные площади, а теперь

стало возможным производить больше продукции на тех же площадях. В 2011 году под руководством Михаила Левчука в компании начали внедрять принципы кайдзен и методику бережливого производства. Сейчас консультанты из Исследовательского института Toyota регулярно посещают заводы «Аргус» для оценки операционной эффективности.

По мнению компании, главным преимуществом системы бережливого производства является ее гибкость, позволяющая адаптировать производственные процессы под потребности рынка. В частности, своевременное внедрение методики позволило компании остаться эффективной при замедлении динамики рынка. Михаил Левчук продолжает изучать передовые методы и теории управления, в том числе, научную организацию работы, гуманистическую эволюцию раннего тейлоризма, которые уже доказали свою эффективность, особенно в условиях работы на постсоветском пространстве.

## Взгляд в будущее

Россия остается ключевым рынком для «Аргус-Спектр», особенно теперь, когда помимо систем безопасности растет спрос на системы пожарной сигнализации. Использование товаров отечественного производства позволяет российским компаниям уменьшить риски, связанные с колебанием курса валют, что создает для «Аргус-Спектр» дополнительные конкурентные преимущества.

На российском рынке также существует много неосвоенных ниш. Например, беспроводные технологии в охранных и пожарных системах по-прежнему обладают большим потенциалом роста. Кроме того, «Аргус» разрабатывает новые категории переносных электронных устройств, которые могут использоваться в оборонной промышленности; эти продукты помогут отслеживать местонахождение личного состава.

Также были заявлены планы по выходу на рынки Латинской Америки, где «Аргус-Спектр» планирует открыть собственные производственные объекты. Однако предполагается, что разработка продукции будет проводиться в России. Руководство компании выбрало данную стратегию, поскольку такой подход позволит уменьшить расходы на логистику и сэкономить на торговых

пошлинах. Непосредственная близость к целевому рынку также поможет лучше понять особенности и потребности местного спроса. После успеха в Соединенном Королевстве компания оценивает возможности выхода на рынки стран Британского содружества в Азии и на Ближнем Востоке.

«Когда я пришел в компанию, я собирался заниматься продажами и маркетингом и очень расстроился, когда на меня повесили производство. Потом я прочитал книгу о бережливом производстве, и очень вдохновился» — Михаил Левчук, исполнительный директор компании «Аргус-Спектр»

«Партнерство позволит объединить высокий уровень компетенции Аргуса в дизайне и производстве с маркетингом и сервисной экспертизой Стерлинга. Кооперация поможет компаниям предложить клиентам новый и улучшенный продукт и сервис, а также будет способствовать выходу на новые рынки» — Глен Джонс, управляющий директор компании Sterling Safety Systems Ltd<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Аргус-Спектр, корпоративный сайт [www.argussecurity.it](http://www.argussecurity.it) (проверено 05 июня 2016г.).



**Сектор:** производство пластиковых товаров  
**Год основания:** 1993  
**Место основания:** Ростов-на-Дону, Россия  
**Генеральный директор:** Игорь Переплетчиков  
**Веб-сайт:** www.atlantis-pak.net



Компания «Атлантис-Пак» производит пластиковые оболочки для мясных и молочных скоропортящихся продуктов, в т.ч. для сосисок, сарделек и сыров, а также термоусадочные пакеты, барьерную пленку и самоклеящиеся этикетки

**КОМПАНИЯ «АТЛАНТИС-ПАК», С САМОГО НАЧАЛА СТАВЯЩАЯ СВОЕЙ ЦЕЛЬЮ УСПЕХ НА МИРОВОМ РЫНКЕ, ВСЕГДА ЧУТКО РЕАГИРУЕТ НА МЕНЯЮЩИЕСЯ ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, РАЗРАБАТЫВАЯ ИННОВАЦИОННЫЕ И АДАПТИРОВАННЫЕ ПОД ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРОДУКТЫ. КОМПАНИЯ СОЗДАЛА СОБСТВЕННЫЕ ЛИНИИ ПРОИЗВОДСТВА, ПРОВЕДЯ РЕКОНФИГУРАЦИЮ ИМПОРТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ, ЧТО ДАЛО ЕЙ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДСТРАИВАТЬ ПРОДУКТОВЫЙ АССОРТИМЕНТ ПОД ЗАПРОСЫ КЛИЕНТОВ И ОДНОВРЕМЕННО СУЩЕСТВЕННО ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ. НЕСМОТРИ НА ТО, ЧТО КОМПАНИЯ «АТЛАНТИС-ПАК» ЗАНИМАЛАСЬ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕЙ С МОМЕНТА СВОЕГО ОСНОВАНИЯ, ПОЛНОМАСШТАБНЫЙ ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ ПРОИЗОШЕЛ ТОЛЬКО В 2011 ГОДУ. ТОГДА «АТЛАНТИС-ПАК» СТАЛА ПРЕДПРИНИМАТЬ ШАГИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ РОСТА ЗА РУБЕЖОМ: ПОЛУЧИЛА МЕЖДУНАРОДНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ (В ТОМ ЧИСЛЕ «ХАЛЯЛЬ», BRC GLOBAL), ОТКРЫЛА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА В ЦЕЛЕВЫХ СТРАНАХ И АКТИВНО РАСШИРИЛА СВОЮ ГЛОБАЛЬНУЮ ДИСТРИБЬЮТОРСКУЮ СЕТЬ.**

## Грамотный расчет

Компания «Атлантис-Пак» была основана в 1993 году на юге России, в Ростове-на-Дону. Основателями и первыми акционерами компании были Игорь Руденко, Владимир Руденко, Сергей Рызенко, Александр Давиденко, Олег Давиденко и Сергей Бородаев. Эти шесть партнеров, каждый из которых привнес в команду свои навыки и таланты, приступили к работе в тяжелых социальных и политических условиях после распада СССР. Группа формировалась постепенно — первыми были братья Игорь и Владимир Руденко, позже пригласившие остальных. Прежде чем остановиться на производстве оболочки, основатели попробовали себя в других бизнесах, включая производство кабеля, тары и табачной продукции.

Идея пластиковой оболочки возникла после того, как один из основателей посетил завод по изготовлению натуральной оболочки в пригороде Санкт-Петербурга и выяснил, что в России спрос

на данную категорию продукции существенно превышал предложение. Являясь новичками в отрасли, партнеры организовали встречу с учеными из Всероссийского научно-исследовательского института мясной промышленности, чтобы лучше разобраться в типах оболочек, которые уже предлагались на рынке. В итоге предприниматели сделали ставку на пластиковую оболочку — в то время не слишком распространенную, но, по их мнению, самую перспективную. Первую линию производства команда выкупила у закрывающегося завода в Восточной Германии. Оборудование существенно превосходило по качественным характеристикам имеющиеся в России аналоги, что мгновенно дало компании конкурентное преимущество.

Первый генеральный директор компании Олег Давиденко оставался в этой должности до своей смерти в 2005 году. В 2011 году компанию приобрела «Группа Агроком»<sup>4</sup> и генеральным директором был назначен Игорь Переплетчиков. Переплетчиков, ранее руководивший отделом продаж и маркетинга, работал в компании с 1995 года и

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



приложил много усилий, чтобы обеспечить рост бизнеса. Изначально при приходе в компанию его задачей было построить небольшой мясоперерабатывающий завод для внутреннего тестирования продуктов, однако позже компания пересмотрела этот амбициозный план и вместо него решила сконцентрироваться на укреплении отношений с клиентами, а тестирование проводить на базе уже существующих мясокомбинатов, с которыми Переплетчикову еще предстояло договориться. В итоге «Атлантис-Пак» стала незаменимым партнером для своих клиентов, предложив им новые продукты с улучшенными характеристиками, и коренным образом повлияла на характер предложения в отрасли.

дуктов были довольно хаотичными. В Европе на тот момент пластиковая оболочка уже была частью рынка, но в России технологии ее производства не существовало. Разработку новых продуктов возглавил Сергей Бородаев — химик по образованию, который до этого занимался кабельным производством. Команда методом проб и ошибок изготовила первую партию пластиковой оболочки и отправила ее для тестирования на мясокомбинат в Армавире. После доставки заказа команда получила звонок от разъяренного клиента, сообщившего, что оболочка полопалась в момент наполнения ее сырьем; а позже выяснилось, что оболочка на самом деле истерлась по краям из-за неправильных условий

«С самого начала в компании было заложено два принципа: во-первых, мы создаем что-то новое, будь то продукт или технология производства, а во-вторых — ориентируемся на экспансию вовне» — Игорь Переплетчиков, генеральный директор компании «Атлантис-Пак»

## «Индивидуальный пошив»

Несмотря на то, что инновации сыграли значительную роль в успехе компании, первые шаги «Атлантис-Пак» в области разработки про-

транспортировки. «Атлантис-Пак» старательно извлекала уроки из этой и аналогичных ситуаций и почти с самого начала создала платформу для инноваций — собственную лабораторию. Инновации в области изготовления оболочки — это сочетание продвинутой химии, позволяющей создавать новые продукты из полиамидов, и прогрессивных технологий производства. Компания

<sup>4</sup> «Группа Агроком» — это одна из крупнейших российских частных компаний, владеющая активами в табачной и пищевой промышленности, сельскохозяйственном секторе, в сфере производства упаковки и в сфере розничной торговли. Компания была создана Иваном Саввиди в Ростове-на-Дону в 2004 году. Большинство предприятий компании расположены в Южном федеральном округе России, а их подразделения и филиалы функционируют по всей России и за рубежом.



долгие годы работала над созданием инновационных продуктов, стараясь извлечь максимум пользы из своих навыков и ресурсов. Несмотря на наличие у полиамидных оболочек таких ценных свойств, как механическая стойкость и способность выдерживать высокие температуры и влажность, у них были и недостатки, влияющие на товарные качества: их можно было использовать только для колбас крупного диаметра, они выглядели неестественно, и в них нельзя было коптить продукты. Первый крупный успех произошел в 1997 году, когда «Атлантис-Пак» выпустила первую в мире пластиковую оболочку для сосисок и сарделек и всего за год завоевала 22% этого массового рыночного сегмента в России. В последующие годы у компании было много других достижений, самым заметным из которых стало внедрение проницаемой оболочки. К настоящему моменту компания успела зарегистрировать множество патентов и выиграла ряд государственных и международных премий, включая «серебряную» премию DuPont в категории «Инновационный продукт». Конкурентная стратегия компании основана на качестве продукции, а не ее цене.

**«Мы самое большое ателье по индивидуальному пошиву. Стандарты производства сильно отличаются в зависимости от страны: требования к размеру, цвету и температуре везде очень разные. Мы всегда в точности исполняем индивидуальные заказы, и в этом мы уникальны» — Игорь Переплетчиков, генеральный директор компании «Атлантис-Пак»**

Однако для отрасли упаковок инновации — это далеко не единственное слагаемое успеха. Основное конкурентное преимущество «Атлантис-Пак» заключается в способности быстро удовлетворять потребности самых разных клиентов по всему миру. Это не так просто, как может показаться: культурные предпочтения, климатические условия, особенности транспортировки и отраслевые стандарты существенно различаются в зависимости от страны. Компания не смогла бы добиться столь впечатляющей оперативности и гибкости без оригинальных линий производства. В отличие от конкурентов, закупающих готовые интегрированные линии производства, «Атлантис-Пак» создала собственные, закупая за рубежом только компоненты. В результате производительность одной линии может вдвое превышать отраслевой стандарт. Столь значительная производственная инновация произошла благодаря опыту команды инженеров, которые в Советское время работали в оборонно-промышленном комплексе в Ростове-на-Дону.

## Джин из чемодана

Уже в 1994 году компания начала обслуживать страны СНГ, в частности Украину и Белоруссию. Первые попытки выйти на международные рынки не были системными. В те ранние годы Игорь Переплетчиков с чемоданом, набитым образцами товаров, на поезде путешествовал через Восточную Европу, иногда посещая до девяти стран за раз и предлагая фирменную оболочку мясоперерабатывающим предприятиям.

**«Мы в России о своих продуктах думаем хуже, чем есть на самом деле. За рубежом считают, что если мы летаем в космос, то и достойный продукт можем произвести» — Игорь Переплетчиков, генеральный директор компании «Атлантис-Пак»**

В 1996 году на международной торговой ярмарке в Германии продукты компании впервые привлекли внимание крупного зарубежного игрока — поставщика оболочек из Югославии. Добившись успеха в Югославии, «Атлантис-Пак» наняла команду молодых англо- и немецкоговорящих специалистов, чтобы те помогли компании обосноваться на многообещающем немецком рынке и в других странах Европы. Германия, где сосиски считают неотъемлемой частью национальной культуры и производят в огромных количествах, стала ключевой страной при формировании положительной репутации «Атлантис-Пак» в Европе. Европейские партнеры по достоинству оценили оперативность сервиса и гибкость «Атлантис-Пак». К 2000 году компания успешно вышла на различные европейские рынки, проложив себе путь для дальнейшей международной экспансии.

К 2010 году российский рынок пищевых оболочек охватил кризис, что побудило компанию еще активнее искать новые возможности за рубежом. Стремясь облегчить выход на новые рынки, в 2013 году «Атлантис-Пак» получила сертификат Британского консорциума предприятий розничной торговли BRC. И хотя подготовка к сертификации заняла два года, в итоге она позволила компании выйти не только на рынок Великобритании, но и на многие другие мировые рынки. В 2014 году компания получила международный сертификат «Халяль», решив освоить и крупные исламские рынки, включая Индонезию и Ближний Восток. К тому времени у нее уже было пре-

имущество в виде сертификата локального уровня, позволяющего работать в «Халяль» сегменте в России, где по разным оценкам живет около 20 млн мусульман.

Международные усилия принесли «Атлантис-Пак» желанные плоды. Сегодня компания продает товары в более чем 80 странах мира, а доля экспорта в ее товарообороте приближается к 60%. Экономический кризис в России также помог компании. Пока рубль падает, компания бросает все силы на удовлетворение растущего международного спроса.

## Мировые связи

Изначально компания выходила на международные рынки через местных дистрибьюторов. Мясоперерабатывающие заводы не хотели иметь дело со сложностями, связанными с импортом и прохождением таможенных формальностей, поэтому «Атлантис-Пак» прибегала к услугам посредников. Однако не совсем удачный опыт с одним из немецких дилеров и общее стремление компании к более тесному сотрудничеству с клиентами побудило «Атлантис-Пак» перейти на комбинированную систему дистрибуции. Компания стала создавать представительства на своих ключевых рынках, чаще всего выбирая лучшего дистрибьютора и включая его в свою структуру. Новый подход позволил «Атлантис-Пак» улучшить качество обслуживания и сохранить тесные взаимоотношения с дилерами и клиентами в рамках локальных точек сбыта. Тесное сотрудничество с мясоперерабатывающими компаниями всегда было и остается необходимым условием для успешной разработки продуктов в России. Этому способствует и увеличение объема прямых продаж, благодаря которому компания получает напрямую от клиентов отзывы и ценную информацию.

Единственное на данный момент производственное предприятие «Атлантис-Пак» находится в Ростовской области. В 2015 году был запущен производственно-логистический центр в

Чехии, где компания также открыла отдел по продажам и маркетингу для европейских рынков. Высокие таможенные пошлины на импорт в страны Евросоюза и некоторые другие страны (напр., Бразилию) подтолкнули компанию к изучению возможностей локализации производства в Бразилии и Северной Африке, чтобы снизить затраты и усовершенствовать международную дистрибуцию. Чешское производственное предприятие станет первым зарубежным заводом компании и одновременно послужит образцом, по которому будут создаваться заводы в других странах.

## Взгляд в будущее

Компания продолжает работать над расширением своего ассортимента, стремясь и далее опережать отраслевые стандарты. Летом 2016

года состоялся запуск нового производства девятислойных барьерных пленок и пакетов, которые по сравнению с оболочкой имеют более широкие возможности применения в мясной и молочной промышленности. По словам Игоря Переплетчикова, «к рынку плёнок команда давно присматривалась и пришла к выводу, что компания будет развивать это направление, чтобы стать одним из ведущих игроков сначала отечественного, а затем и мирового рынков».

Компания также продолжает искать возможности для роста за рубежом, в частности, в Африке, Северной и Южной Америке, на Ближнем Востоке и в Юго-Восточной Азии. Инновационные оболочки для мясных изделий с долгим сроком хранения дают «Атлантис-Пак» конкурентное преимущество для выхода на рынки в странах с жарким климатом. Компания также планирует вывести производство и разработку продуктов на международный уровень и увеличить процент иностранных сотрудников в своей команде.

«Продавать «Атлантис-Пак» я не собираюсь, иначе бы не купил его так дорого. А превратить его в транснационального игрока — интересно. Почему бы не попробовать?» — Иван Саввиди, президент компании «Группа Агроком»<sup>5</sup>

avgust crop protection



**Сектор:** химическая промышленность  
**Год основания:** 1990  
**Место основания:** Троицк, Московская область, Россия  
**Генеральный директор:** Александр Усков  
**Веб-сайт:** www.avgust.com



Компания «Август» производит химические средства защиты растений в сельском хозяйстве и личных подсобных хозяйствах, а также оказывает аналитическую и техническую поддержку клиентам

**ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ «АВГУСТ» БЫЛО ПО БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ СФОРМИРОВАНО В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ ИГРОКАМИ НА РЫНКАХ РОССИИ И СТРАН СНГ. В ОТЛИЧИЕ ОТ СВОИХ КОНКУРЕНТОВ — ГЛОБАЛЬНЫХ ХИМИЧЕСКИХ КОНГЛОМЕРАТОВ, КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ НИШЕВЫЕ ПРОДУКТЫ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ. «АВГУСТ» СТАВИТ СВОЕЙ ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ ВЫСТРАИВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ, БЛАГОДАря ЧЕМу КОМПАНИЯ СТАЛА КЛЮЧЕВЫМ ПАРТНЕРОМ ДЛЯ СВОИХ КЛИЕНТОВ. В 2010 ГОДУ КОМПАНИЯ РЕШИЛА РАСШИРИТЬ СВОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРИСУТСТВИЕ И ВЫЙТИ НА РЫНОК ЮЖНОЙ АМЕРИКИ — ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ И БЫСТРОРАСТУЩИХ РЫНКОВ ПЕСТИЦИДОВ В МИРЕ. СУЩЕСТВЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КОМПАНИИ «АВГУСТ» БЫЛО ПРОДЕМОНСТРИРОВАНО ЕЕ УМЕНИЕМ БЫСТРО АДАПТИРОВАТЬ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ И УСЛУГИ К КОНКРЕТНЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ ЛАТИНОАМЕРИКАНСКИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ. КОМПАНИЯ НАХОДИТСЯ ЛИШЬ В НАЧАЛЕ ПУТИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ И, НЕСМОТря НА СЛОЖНОСТИ ПРОЦЕССА, НАСТРОЕНА НА УСПЕХ.**

## Плодородный «Август»

Основатель и генеральный директор компании «Август» — Александр Усков, выпускник Московского физико-технического института (МФТИ), закончил аспирантуру при Институте химической физики Академии наук. Распад Советского Союза нанес тяжелый удар по науке, ученые были вынуждены искать иные средства к существованию. В начале 1990-х годов Усков пробовал свои силы в различных областях, в том числе в издательской деятельности, сфере брокерских услуг, недвижимости, торговле и снабжении. В этот период Усков начал поставлять химические средства защиты растений от крупных

международных компаний и увидел большой потенциал данного бизнеса. Являясь дистрибьютором, компания «Август» изучила основных игроков на рынке пестицидов и сумела создать разветвленную логистическую сеть по всей России, а затем и в странах СНГ.

Александр Усков принимает активное участие в деятельности компании, разработке идей и их реализации в рамках целевой стратегии. Он лично участвует в научно-исследовательских разработках и запуске новых проектов в различных сегментах цепочки создания стоимости — в производстве, продажах и поддержке клиентов. Александр Усков является также Президентом Российского союза производителей химических средств защиты растений.

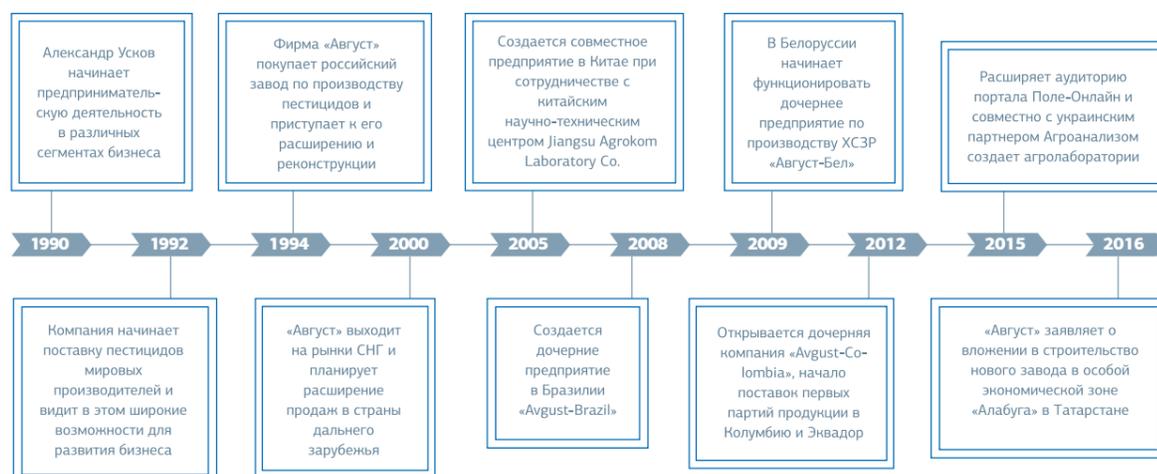
Компания активно наращивает свои производственные мощности. До недавнего времени ос-

«Главный принцип, которого компания «Август» придерживается с момента основания, — ответственное и честное отношение к партнерам» — Александр Усков, основатель и генеральный директор компании «Август»<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Петрова, Ю. (2012). Колбасный глянец. Журнал «Коммерсантъ Секрет Фирмы» №9. (<http://www.kommersant.ru/doc/2000667>, проверено 30 мая 2016г.).

<sup>6</sup> Корпоративный сайт компании «Август» [www.avgust.com](http://www.avgust.com) (проверено 05 июня 2016г.).

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



новной производственной площадкой компании являлся Вурнарский завод, который расположен в Чувашской Республике. Компания «Август» приобрела его в 1990-х годах и превратила в современный завод по производству пестицидов. В 2009 году компания построила новый завод в Белоруссии, который обслуживает преимущественно местный рынок, а в 2016 году заявила о вложении 3 млрд рублей в строительство нового завода в особой экономической зоне «Алабуга» в Татарстане.

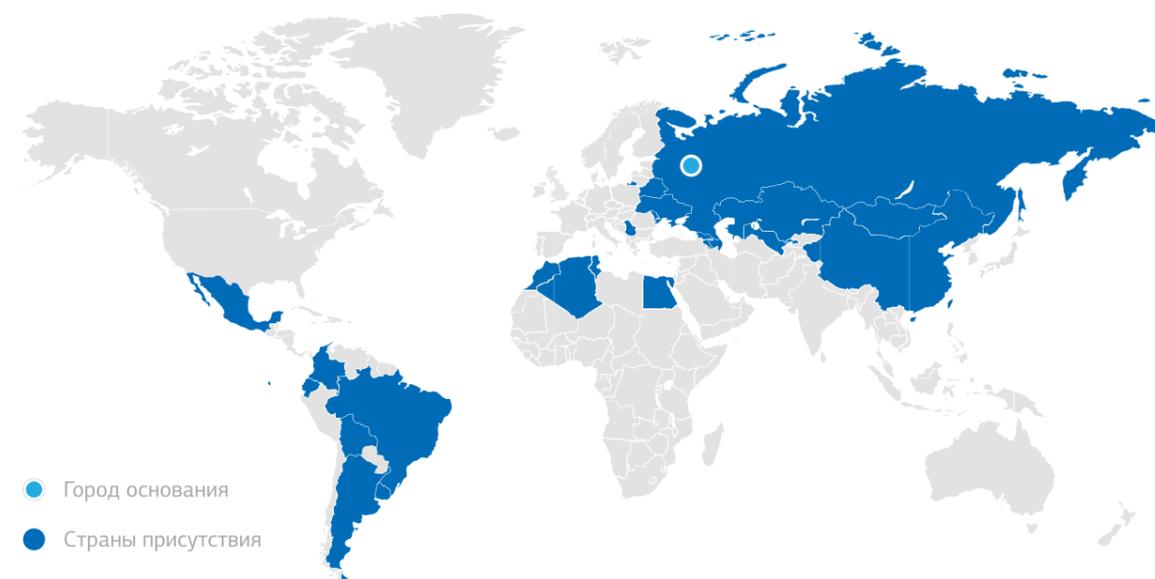
## «С нами расти легче»

Компания «Август» всегда вела бизнес в условиях жесткой конкуренции. В отличие от своих главных соперников, которые имеют крупный бюджет на НИОКР, полностью интегрированную цепочку создания стоимости и международный статус, компания «Август» была вынуждена искать другие преимущества. Руководство наладило производство узкоспециализированных товаров, отвечающих индивидуальным требованиям клиентов, и уделяло повышенное внимание формированию доверительных взаимоотношений. «С нами расти легче» — это корпоративный девиз компании, и именно в этом она всегда видела свою основную задачу. От конкурентов компания «Август» отличает ее готовность предоставлять клиентам передовые химические средства защиты и индивидуальную поддержку, помогая им достигать их цели. Для этого компания сосредоточилась на одной категории продукции и усовершенствовала сферу НИОКР.

В химической отрасли только непрерывные инновации помогают игрокам сохранить свои позиции на рынке. В долгосрочном плане фирме необходимо постоянно совершенствовать свою продукцию в соответствии с последними отраслевыми тенденциями и стандартами. Однако компания «Август» пошла еще дальше. Тщательно изучив различные российские климатические зоны и сельскохозяйственные культуры, она создала узкоспециализированные решения, чтобы избежать прямой конкуренции с товарами широкого спроса. Сегодня лаборатория компании разработала более 90 оригинальных рецептов и получила 30 патентов в различных странах. Ценность компании «Август» заключается в комплексном подходе к клиенту. Ее услуги и готовые решения направлены на удовлетворение широкого спектра потребностей клиента в течение всего жизненного цикла растения и включают различные товары — пестициды, гербициды, фунгициды, инсектициды и регуляторы роста растений.

В 2010 году клиенты компании «Август» в очередной раз смогли оценить ее высочайший клиентский сервис, приняв участие в новом проекте — портале «Поле-онлайн», который сегодня работает в России, Белоруссии, Украине и Казахстане. Через портал участники проекта получают доступ к информации по их виду деятельности в виде текстовых сообщений, фотографий, графиков, таблиц, результатов лабораторных исследований и т. д. Участники также могут обмениваться этой информацией друг с другом. Кроме того, «Август» совместно с украинской компанией «Агроанализ» разработали комплексный агрономический сервис и создали обширную сеть агро-

## ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ



- Город основания
- Страны присутствия

лабораторий по всей России с целью информационной поддержки фермеров. Участники портала также могут воспользоваться профессиональными консультациями, облегчающими определение путей получения максимально возможной урожайности.

## «Закладка зерен» международной экспансии

Компания «Август» начала интернационализацию производства с поиска путей снижения затрат на сырье. С этой целью, а также для уменьшения зависимости от крупных мировых поставщиков, в 2005 году «Август» и китайский химический завод создали совместное предприятие по производству активных веществ, используемых в изготовлении готовой продукции. И хотя это предприятие остается небольшим, со временем оно также начало производство самих препаратов.

2010 год стал для компании «Август» переломным — фирма исчерпала свой потенциал роста на рынках России и СНГ. Доля компании стабильно составляла 20%, остальной рынок был прочно поделен крупными игроками. Несмотря на то, что темпы роста рынка пестицидов в Рос-

сии и странах СНГ намного опережают мировые и рынок все еще далек от насыщения, он подвержен значительной волатильности. Кроме того, в силу сезонности количество урожаев в год ограничено, что тоже негативно отражается на спросе на продукцию компании. Сегодня рынки пестицидов в РФ и СНГ занимают соответственно около 2% и 1,5% мирового рынка, демонстрируя ежегодный рост в 10–15%.

В свете вышеупомянутых факторов, «Август» видит свое дальнейшее развитие в международной экспансии и предпринимает последовательные шаги в этом направлении. В результате комплексного анализа мирового рынка компания пришла к выводу, что страны Латинской Америки являются наиболее привлекательными для сбыта продукции благодаря высокому уровню потребления и значительному потенциалу роста. Кроме того, в Латинской Америке нет проблемы сезонности. Руководство компании также оценивало легкость проникновения на тот или иной рынок, прежде чем остановиться на нем свой выбор. К примеру, несмотря на всю привлекательность рынка США, компании было бы слишком сложно занять на нем свою нишу из-за сильной конкуренции, а также необходимости нести для этого немалые финансовые затраты. В Китае, который является крупнейшим производителем активных веществ для защиты растений, на рынке также царит жесткая конкуренция, потому компания обошла стороной и эту страну, несмотря на наличие там совместного предприятия.

Первые партии товара в страны Южной Америки — Колумбию и Эквадор — были отгружены в 2012 году. Однако вскоре стало очевидно, что в этих государствах существует барьер для входа новых игроков на рынок — сертификация. Так, регистрация новой продукции в Бразилии заняла более пяти лет. Поскольку процесс сертификации все еще продолжается, компания учредила специальные подразделения для регистрации химических средств защиты растений в Бразилии, Эквадоре, Колумбии, Аргентине, Венесуэле, а также в Марокко, Тунисе, Алжире и Сербии. Решение создать представительства фирмы на начальной стадии освоения новых зарубежных

технологии выращивания сельскохозяйственных культур из года в год без предварительного вспахивания почвы. Годы чрезмерной механизации и интенсификации полевых работ привели к эрозии почвы и ее деградации. Особенно остро эта проблема актуальна в России, где почти 60% сельхозугодий оцениваются как истощенные. Разработка и внедрение системы беспашотного земледелия способствует более активному использованию земель с большей эффективностью без нанесения вреда почве. Более того, беспашотное земледелие способно даже улучшить состояние почвы.

Последние десять лет «Август» активно продви-

«Если мы ухитряемся обыгрывать наших конкурентов — мировых лидеров пестицидного бизнеса в России по этим показателям, то не вижу оснований не сделать того же на других рынках — с учетом местной специфики, естественно» — Александр Усков, основатель и генеральный директор компании «Август»<sup>7</sup>

рынков подчеркивает долгосрочную приверженность компании «Август» рынкам Южной Америки и нацеленность на формирование доверительных отношений с местными клиентами. Несмотря на то, что «Август» сотрудничает с дистрибьюторами для продажи своей продукции, компании пришлось приложить немало усилий для изучения специфики местного рынка и потребностей клиентов. «Август» уже разработала 15 новых составов для стран Латинской Америки и активно работает с местными клиентами для подтверждения эффективности этих средств. Сайт компании доступен на английском, португальском и испанском языках.

## Беспашотное земледелие в России

Будучи небольшой компанией, «Август» тем не менее смогла стать первопроходцем в своей отрасли и успешно внедрять передовые технологии в сельском хозяйстве. Компания активно продвигает внедрение технологии нулевого земледелия в России. Беспашотное земледелие, или нулевая обработка почвы, представляет собой

гует эту технологию. Компания работает на разных фронтах: она активно сотрудничает с фермерами и организует выезды в другие страны, особенно в Латинскую Америку, где беспашотное хозяйство получило широкое распространение. «Август» сотрудничает с ведущими российскими сельскохозяйственными университетами и научно-исследовательскими институтами и распространяет информацию о преимуществах беспашотного земледелия на многочисленных конференциях и семинарах.

## Взгляд в будущее

Август стремится войти в 10-ку крупнейших мировых компаний по производству химических средств защиты растений. Компания уделяет основное внимание развитию бизнеса на растущих рынках и планирует расширить свое присутствие в Латинской Америке, а также выйти на новые развивающиеся рынки в Юго-Восточной Азии, на Ближнем Востоке и в Африке. «Август» уже прошла сертификацию продукции в Марокко и Сербии и находится в процессе регистрации продукции в Алжире, Тунисе и Мексике.



**Сектор:** инженерия и робототехника

**Год основания:** 1990

**Место основания:** Санкт-Петербург, Россия

**Генеральный директор:** Михаил Федосовский

**Веб-сайт:** www.diakont.com

www.diakont.ru



Компания «Диаконт» занимается разработкой и производством высокотехнологичного оборудования для обеспечения безопасности и повышения эффективности в наукоемких отраслях промышленности

**КОМПАНИЯ «ДИАКОНТ» СТАЛА ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК НА ДОСТАТОЧНО РАННЕМ ЭТАПЕ СВОЕГО РАЗВИТИЯ: ЕЕ ПЕРВЫЕ ПРОДУКТЫ ДЛЯ АТОМНЫХ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ БЫСТРО НАШЛИ ПОКУПАТЕЛЕЙ В СТРАНАХ С АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКОЙ, ВКЛЮЧАЯ ШВЕЦИЮ И ДРУГИЕ СТРАНЫ ЕВРОПЫ. КЛЮЧЕВЫМ ДЛЯ КОМПАНИИ СТАЛ РЫНОК США, ГДЕ «ДИАКОНТ» СЕЙЧАС КОНТРОЛИРУЕТ 60% РЫНКА РАДИАЦИОННО-СТОЙКИХ ВИДЕОКАМЕР. СО ВРЕМЕНЕМ «ДИАКОНТ» УСПЕШНО ДИФФЕРЕНЦИРОВАЛА СВОЙ БИЗНЕС И СЕГОДНЯ ПРЕДЛАГАЕТ ПОЛНЫЙ КОМПЛЕКС ПРОДУКТОВ И УСЛУГ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ. КРОМЕ ТОГО, ИСПОЛЬЗУЯ НАРАБОТАННЫЕ ОПЫТ И МЕТОДОЛОГИЮ, «ДИАКОНТ» ВЫПУСТИЛА НА РЫНОК ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЕ ПРИВОДЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ НАЙТИ ШИРОКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ, В ТОМ ЧИСЛЕ В АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИИ, АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СУДОСТРОЕНИИ. НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ У «ДИАКОНТА» ЕСТЬ ЗАВОДЫ В РОССИИ И В США; В ИТАЛИИ СТРОИТСЯ НОВЫЙ ЗАВОД ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СОВРЕМЕННЫХ ПРИВОДОВ.**

## Игра по-крупному

Михаил Федосовский — основатель и генеральный директор компании «Диаконт», именно он отвечает за выбор направления стратегического развития корпорации. Федосовский закончил Ленинградский технологический институт в 1983 году, а позднее получил степень кандидата технических наук в престижном Санкт-Петербургском политехническом университете. Он опубликовал ряд научных статей и является обладателем нескольких международных патентов. До момента основания собственной компании, Федосовский успешно работал технологом на заводе по производству электронных ламп и микроэлектроники и научным сотрудником в Центральном научно-исследовательском институте «Электрон», крупнейшем в СССР центре по разработке и производству фотоэлектронных приборов.

В советскую эпоху большинство исследовательских проектов были направлены на усиление военно-промышленного комплекса; однако после

распада СССР Федосовский начал искать возможности для применения своих знаний в гражданском секторе. Свой первый контракт он заключил с Мурманским морским пароходством, государственным предприятием, эксплуатирующим атомные ледоколы в советской Арктике. Федосовский отвечал за поставку радиационно-стойких телевизионных камер для визуального контроля атомных реакторов на ледоколах. В конце 1980-х годов Федосовский организовал кооператив (на тот момент это была единственная разрешенная форма частной собственности), ставший предшественником компании «Диаконт», и начал искать возможности для работы с атомными электростанциями.

В 1990 году Федосовский зарегистрировал компанию «Диаконт» как закрытое акционерное общество, и определил ее миссию как повышение безопасности на атомных объектах за счет передовых технологий. В 1994 году «Диаконт» разработала радиационно-стойкие видеокамеры для удаленного визуального контроля перегрузки ядерного топлива, которые были проданы на АЭС в России, Украине и Китае. В исследовательском отделе компании работали лучшие

<sup>7</sup> Expert. (2015). Зачем вам экспорт? Специальный доклад / Экспортный потенциал среднего бизнеса. Журнал «Эксперт» №9 (935) (<http://expert.ru/expert/2015/09/zachem-vam-eksport/>), проверено 03 июня 2016г.).

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



ученые страны, многие из них — по контракту, поскольку не хотели покидать престижные НИИ и отказываться от звания ученого ради работы в недавно открывшемся частном предприятии. Подбирая руководство компании, Федосовский старался избегать кандидатов, которые занимали руководящие должности в советское время и зачастую имели склонность к бюрократии и волоките, предпочитая «выращивать» талантливых молодых сотрудников и управленцев. В 1990-х годах компания оставалась убыточной и существовала за счет доходов от других предприятий Федосовского, в том числе от торговли сахаром. Федосовский является инициатором открытия и заведующим кафедрой систем и технологий техногенной безопасности на факультете систем управления и робототехники Университета ИТМО. В 2009 году Федосовский стал лауреатом Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники.

«Человек должен любить процесс высочайшей игры, просто деньги — это не мотив» — Михаил Федосовский, основатель и генеральный директор компании «Диаконт»

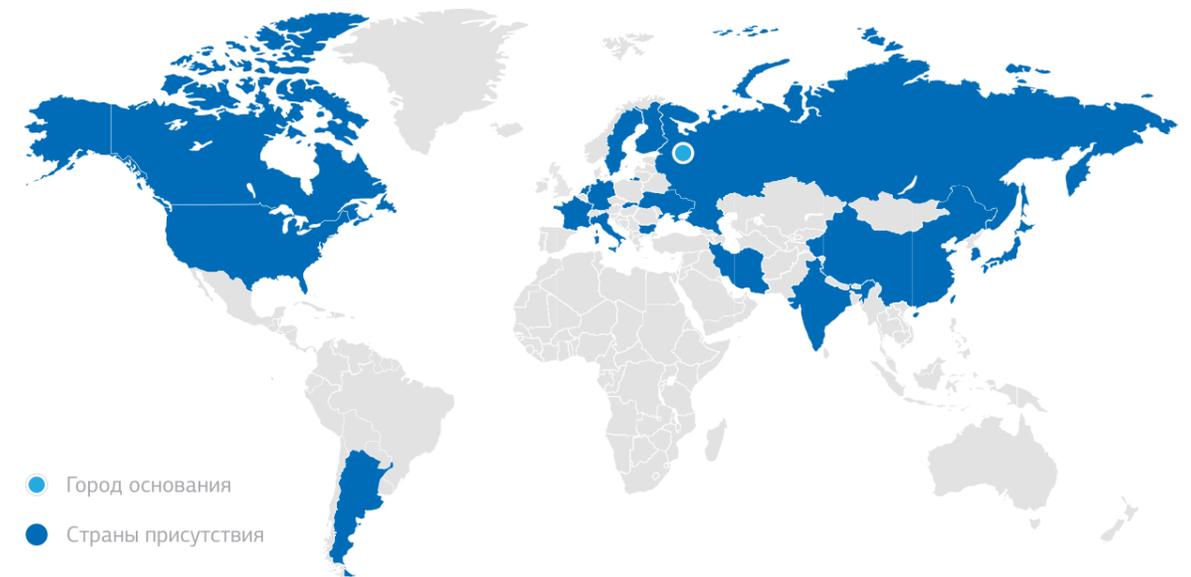
## Заглядывая в ядерный реактор

В активной зоне ядерного реактора содержится ядерное топливо, проходят ядерные реакции и вырабатывается тепловая энергия. К активной

зоне невозможно получить прямой доступ, при этом последствия ее выхода из строя связаны с огромными рисками, что делает диагностику рабочего состояния активной зоны и контроль за ее функционированием очень сложной и критически важной задачей. Компания «Диаконт» создала свой революционный радиационно-стойкий корпус для камер в 1991 году. Инновационность продукта заключалась в самом материале корпуса, разработкой которого Федосовский занимался еще в НИИ «Электрон». Видеокамера «Диаконта», «упакованная» в устойчивый к радиации материал, стала важным технологическим прорывом на тот момент времени. Позднее «Диаконт» смогла модернизировать данную систему, начав разработку ремонтно-сервисных роботов, в том числе роботов, способных контролировать процесс замены урановых стержней в реакторах. Сегодня компания производит все более комплексные системы контроля и диагностики, и

основной сложностью является тестирование новых продуктов. В данной отрасли нет права на ошибку, а значит тестирование в условиях реальной эксплуатации невозможно. Поэтому инновационным является не продукт, а собственно алгоритм тестирования технологии для обеспечения ее безопасного применения на реальном объекте. Компания «Диаконт» запатентовала свои уникальные методы тестирования, которые

## ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ



- Город основания
- Страны присутствия

являются ее главным конкурентным преимуществом.

Впоследствии «Диаконт» смогла дифференцировать свой ассортимент услуг, начав производство устройств для удаленной диагностики в газовой отрасли. Сегодня «Диаконт» предлагает полный комплекс продуктов и услуг для нефтегазовой отрасли, включая проведение внутритрубной диагностики технологических трубопроводов компрессорных станций и трубопроводов, составление технологических карт трубопроводов, сервис по очистке трубопроводов для повышения пропускной способности и прочее.

Во многом благодаря поддержке генерального директора — приверженца высоких технологий, «Диаконт», активно развивает технологическое партнерство с университетами (как например, с российским Университетом ИТМО) и государственными организациями. Так за рубежом «Диаконт» получила грант в размере 1 млн долл. США от Энергетической комиссии штата Калифорния на разработку коммерческой системы точного выявления, определения местоположения и измерения дефектов в сети трубопроводов. Соглашение также предполагало софинансирование от получателя средств («Диаконта») в размере 1,6 млн долл. США.

«В атомной отрасли инновационным является не сам продукт, а метод его тестирования» — Михаил Федосовский, основатель и генеральный директор компании «Диаконт»

## Расширяя горизонты

Международные амбиции присутствовали у «Диаконта» с самого основания компании. В 1997 году Михаил Федосовский познакомился со шведом по имени Петер Шауб, правнуком известного российского архитектора Вильгельма Шауба, работавшим в компании ABB. Шауб помог компании «Диаконт» заключить ее первый крупный международный контракт (в шведских кронах), который позволил компании выжить во время экономического кризиса 1998 года. За этим первым контрактом с ABB последовала целая серия заказов на инженерные работы в Западной и Северной Европе, а в 2001 году «Диаконт» начала официально экспортировать свою продукцию в Европу.

Наладив серийное производство радиационно-стойких видеокамер, компания сразу же обратила внимание на США, которые на порядок превосходили любую другую страну мира по количеству атомных реакторов. И в 2002 году компания начала экспортировать радиационно-стойкие видеокамеры на американский рынок. Поначалу «Диаконт» сотрудничала с дистрибьюторской компанией Remote Ocean Systems



**Сектор:** электрическое оборудование  
**Год основания:** 1997  
**Место основания:** Рязань, Россия  
**Генеральный директор:** Дмитрий Налогин  
**Веб-сайт:** www.ltcompany.com



*Компания «Световые Технологии» разрабатывает и производит инновационные световые приборы для внутреннего и наружного освещения офисно-административных зданий, промышленных объектов, спортивных комплексов и торговых центров, улиц, дорог, железнодорожных платформ и т.д.*

**КОМПАНИЯ «СВЕТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ДОБИЛАСЬ УСПЕХА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БЛАГОДАРЯ КАЧЕСТВЕННЫМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ СВЕТОВЫМ РЕШЕНИЯМ. ПЕРВОНАЧАЛЬНО ФИРМА СТРЕМИЛАСЬ ЗАКРЕПИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ В РОССИИ. КОГДА В КОНЦЕ 1990-Х ГОДОВ В СТРАНЕ НАЧАЛСЯ СТРОИТЕЛЬНЫЙ БУМ, КОМПАНИЯ БЫСТРО ОТРЕАГИРОВАЛА НА ЗАРОЖДАЮЩИЙСЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СПРОС. В 2011 ГОДУ «СВЕТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ПРИОБРЕЛА ИСПАНСКУЮ КОМПАНИЮ, ПРОИЗВОДЯЩУЮ ПРИБОРЫ АВАРИЙНОГО ОСВЕЩЕНИЯ, ЧТОБЫ РАСШИРИТЬ СВОЙ ПРОДУКТОВЫЙ АССОРТИМЕНТ И СТАТЬ КЛЮЧЕВЫМ ПОСТАВЩИКОМ В ЭТОЙ НИШЕ В РОССИИ. ЧУТЬ ПОЗЖЕ, СТРЕМЯСЬ УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ДИСТРИБУЦИЮ И СНИЗИТЬ ИМПОРТНЫЕ ПОШЛИНЫ ПРИ ПОСТАВКАХ В ЕВРОПУ, КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА ЛОГИСТИЧЕСКИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС НА УКРАИНЕ. ОДНАКО ИЗМЕНЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НАШЛИ ОТРАЖЕНИЕ ИМЕННО В РЕШЕНИИ О ВЫХОДЕ НА ИНДИЙСКИЙ РЫНОК. С НАЧАЛОМ НЕДАВНЕЙ СТАГНАЦИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА КОМПАНИЯ «СВЕТОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» СТАЛА ИСКАТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА НА ВОСТОКЕ И В ИТОГЕ ВЫШЛА НА РЫНОК ИНДИИ, ПОСТРОИВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОБЪЕКТ И ЦЕНТР НИОКР В БАНГАЛОРЕ, ИНДИЯ. НОВЫЙ ЗАВОД ПРИЗВАН ОБСЛУЖИВАТЬ МЕСТНЫЙ РЫНОК, ОБЛАДАЮЩИЙ ОГРОМНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ.**

## На заре

Компания «Световые Технологии» была основана в 1997 году Дмитрием Налогиним и Сергеем Мишкиным. Началось все с того, что еще студентами Московского государственного университета коммерции, Налогин и Мишкин занялись импортом и сбытом осветительных приборов. Позднее стало понятно, что гораздо выгоднее будет производить осветительные приборы в России и было принято решение инвестировать в строительство нового завода.

Вскоре друзья поняли, что у них нет необходимых знаний для строительства завода, и потому обратились за помощью к своим давним и более опытным индийским партнерам, которые работали в ОАЭ. Налогин и Мишкин нашли в Рязани подходящее помещение, в котором ранее располагалась ремонтная мастерская для грузовиков КамАЗ, и открыли в 1998 году завод. В соответствии с контрактом индийские партнеры, Сатиш Нинкилери и Гопакумар Пазхедатх, получили по 5% акций компании. Своим дальнейшим успехом «Световые Технологии» была во многом обязана сбалансированным отношениям между

(ROS), являвшейся одним из поставщиков GE. Позднее технологиями «Диаконт» заинтересовалась компания Westinghouse, крупная американская электротехническая и ядерная компания. Это побудило Федосовского открыть торговое представительство в США. В целях расширения своего присутствия на американском рынке и обслуживания уже существующих клиентов, в 2011 году «Диаконт» открыла завод в Сан-Диего. На данный момент компания контролирует 60% американского рынка радиационно-стойких видеокамер. Клиентами «Диаконт» являются крупнейшие в мире компании, к 2014 году экспортные доходы составили 25% от совокупной выручки компании.

В 2016 году «Диаконт» объявила о планах по строительству нового завода в Тоскане (Италия). Планируется, что проект обойдется в 35 млн евро и создаст около 300 новых рабочих мест. Хотя сам Федосовский признался, что выбрал Италию из любви к стране и ее архитектуре, проект тем не менее должен облегчить компании доступ к американскому и европейскому рынкам. Завод будет построен в небольшом городке, с жителями которого Федосовский уже сумел наладить хорошие отношения. Строгое итальянское природоохранное законодательство заставило компанию разработать инновационный и экологичный проект завода. Производственный комплекс будет введен в эксплуатацию в конце 2018 года. В него также войдет центр НИОКР, в котором будут проводиться исследования в таких областях, как оптика, механика и точное машиностроение. Ожидается, что Санкт-Петербургский Университет ИТМО, альма-матер Федосовского, будет тесно сотрудничать с итальянским заводом и даже откроет на нем собственное представительство.

## От науки к массовому производству

Для многих российских инженерных компаний переход к серийному производству — очень серьезное испытание, так как эти компа-

нии прежде всего движимы разработкой новых технологий и буквально вручную производят свои продукты. Тем не менее, по мере роста компании автоматизация и расширение производства становятся непереносимым условием для выживания.

В компании «Диаконт» мысли об организации серийного производства были продиктованы международным рынком. В 2001 году представители французской компании ECA Hytech отметили, что, несмотря на всю конкурентоспособность решений «Диаконт», им требуется более стандартизированный продукт. Рост спроса на рынке США также заставлял задуматься о начале серийного производства.

Развитие массового производства было не простым. Во-первых, требовалось изменить менталитет в компании, которой теперь предстояло учитывать не только научную перспективу, но и коммерческие соображения. Во-вторых, компании предстояло решить проблему с поставками комплектующих, так как в России по-прежнему практически не было поставщиков, способных производить стабильно качественный продукт. Помимо активного взаимодействия с поставщиками «Диаконт» начала и самостоятельно производить некоторые комплектующие. В результате, со временем «Диаконт» удалось преодолеть трудности и развернуть серийное производство радиационно-стойких видеокамер.

## Взгляд в будущее

Сегодня Федосовский планирует вывести компанию за пределы узкоспециализированных атомного и газового секторов на более массовые рынки. «Диаконт» начинает массовое производство электромеханических приводов, которые должны открыть перед компанией совершенно новые рыночные сегменты. Электромеханические приводы точнее, мощнее и компактнее, чем их гидравлические и пневматические предшественники. Это очень перспективная технология, которая находит применение в автомобильной, аэрокосмической, судостроительной и упаковочной промышленности.

**«Выход на международный рынок через ощущение необходимости уважения к себе» — Михаил Федосовский, основатель и генеральный директор компании «Диаконт»**

**«Я думал, что еду в Россию всего на один год, но в результате остался здесь надолго» — Сатиш Нинкилери, вице-президент по техническим вопросам компании «Световые Технологии»**

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



партнерами, которые отлично сработались в команде и удачно дополняли друг друга. Сначала казалось, что у российского рынка, где наблюдался растущий спрос на предметы интерьера в европейском стиле, был огромный потенциал. Однако первый год компании оказался крайне непростым: как раз в 1998 году разразился экономический кризис. К счастью, они успели выполнить первый заказ и получить за него деньги еще до начала кризиса, и отсутствие дебиторской задолженности позволило компании продолжить деятельность.

## Качество превыше всего

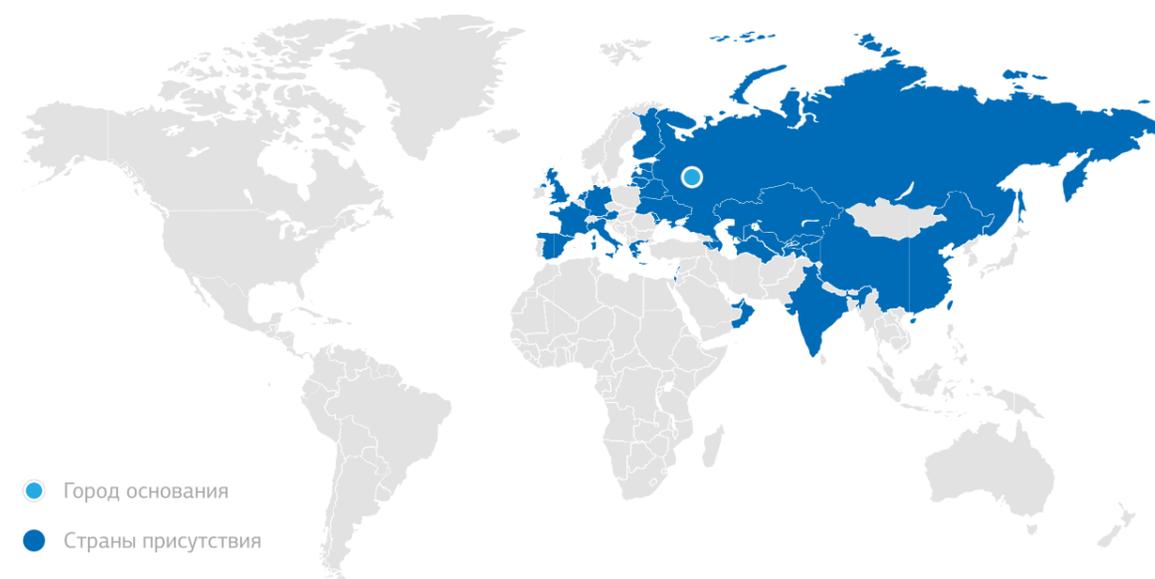
Компания «Световые Технологии» гордится тем, что разрабатывает и производит качественные, энергоэффективные и конкурентоспособные по цене осветительные решения. Ценностное предложение компании совпало с потребностями развивающегося строительного рынка: спрос на осветительные приборы рос с появлением новых торговых комплексов, бизнес-центров и промышленных парков по всей стране. Высоко-конкурентный рынок привлек

множество игроков — местных и зарубежных. Однако цена на импортные осветительные приборы была слишком высока, а российские производители не могли обеспечить необходимого качества. Компания «Световые Технологии» решила стать для потребителя золотой серединой. Оказалось, что сделать это не так просто. В компании признаются, что поначалу они просто копировали европейские модели и производили их с более низкой стоимостью, используя отечественные материалы и собственные производственные мощности.

Но со временем «Световые Технологии» стала лидером на местном рынке, внедряя в России передовые тенденции отрасли. Сегодня компания быстро расширяет использование светодиодов — с 3,4% в 2012 году до 46% в 2015 году. Кроме того, компания привержена инновационному подходу и создала отдел НИОКР для исследований новых направлений в отрасли. В последнее время компания занимается разработкой технологии биологически и эмоционально эффективного освещения Human Centric Lighting, которое будет способно улучшать здоровье и повышать эффективность работающих в помещениях людей. Компания активно распространяет информацию о преимуществах этой технологии. В рамках своей инновационной стратегии «Световые Технологии» поддерживает стартап в области беспро-

«Широкий ассортимент, высокая степень гибкости и скорость выполнения заказа клиента являются нашими факторами успеха; крупные международные производители, не имея производства в России, не могут также эффективно удовлетворить потребности клиентов» — Павел Сошников, вице-президент по продажам и маркетингу компании «Световые Технологии»

## ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ



- Город основания
- Страны присутствия

дных технологий — компанию Deus LLC, которая стала резидентом Фонда Сколково. Deus первой в России (и одной из первых в мире) разработала и внедряет облачные решения для светодиодных осветительных приборов. Ею руководит команда молодых инженеров, работающих над созданием продвинутого комплекса беспроводного управления освещением. Стремясь не отставать от последних рыночных тенденций, «Световые Технологии» сотрудничает с ведущими европейскими и российскими дизайнерами и разработчиками. В частности, совместно с российским дизайнером Артемием Лебедевым компания разработала проект инновационного пешеходного перехода — воздушную «зебру» с встроенной подсветкой, позволяющей водителям лучше видеть пешеходов.

Качество всегда было приоритетно для компании «Световые Технологии». Она получила различные международные сертификаты и разработала собственный стандарт качества продукции SUN (Sustainable Usability Norms — нормы устойчивого использования), превосходящий все прочие стандарты на российском рынке. Не найдя достаточного количества поставщиков, которые могли бы обеспечить высокое качество по доступной цене, «Световые Технологии» начала производить некоторые комплектующие самостоятельно. Компания производит драйверы (блоки питания) и оптические линзы, а также имеет собственное оборудование для литья пластмасс под давлением и цех алюминиевого

литья. Собственное производство компонентов обеспечивает большую гибкость и позволяет создавать индивидуальные решения, что особенно актуально для крупных проектов.

## Ставки на Индию

Компания «Световые Технологии» долгие годы ориентировалась преимущественно на российский рынок, хотя и пыталась продавать свою продукцию за рубежом с самого начала своего развития. Только после замедления роста на российском рынке в последние годы «Световые Технологии» переключила свое внимание на международный рынок: продажи за рубежом выросли за два года с 5% до 18%, в первую очередь за счет Индии.

Первый значительный шаг компании в международном масштабе состоялся в 2008 году, когда компания приобрела испанский завод TRQ, специализирующийся на аварийном освещении. Главной целью поглощения было укрепление позиции компании на российском рынке. Компания TRQ ранее была одним из поставщиков «Световых Технологий», и после поглощения ее руководство практически не изменилось. Сейчас 30% продукции в сегменте аварийного освещения в России приходится на долю «Световых Технологий». Но даже несмотря на приобретенные активы в Испании, продвижение «Световых

Технологий» на европейский рынок проходило не без трудностей. Главной проблемой было позиционирование как компании из России. Чтобы исправить положение, «Световым Технологией» пришлось активнее позиционировать себя в качестве международного бизнеса. Поскольку западноевропейские дистрибьюторы не горели желанием работать с компанией «Световые Технологии», она решила сотрудничать с конечными клиентами напрямую и сконцентрироваться в Европе только на крупномасштабных проектах. Производитель открыл представительство компании в Мюнхене. Помогает также то, что продукция для европейского рынка, в том числе производится на Украине, где в 2004 году компания открыла производство.

Переломным моментом в международной стратегии «Световых Технологий» стал выход на индийский рынок. Если раньше компания стремилась укреплять позиции в России, то начало стагнации подтолкнуло компанию к поиску возможностей для развития бизнеса в Индии. Налогин и Мишкин начали изучать потенциал индийского рынка и в 2014 году с помощью индийских партнеров открыли в этой стране офис. Уже на следующий год «Световые Технологии» основала большой завод с НИОКР центром в окрестностях Бангалора. Продукция производства предназначена для обслуживания местного рынка, на котором ожидается быстрый рост на фоне строительного бума в Индии. Спрос на осветительные решения в стране растет, и компания готовится обойти относительно слабых местных конкурентов за счет тех же преимуществ, которые она использовала в России: широкий ассортимент продукции, гибкость и скорость доставки.

Расширяя присутствие на индийском рынке, компания «Световые Технологии» столкнулась с проблемами дистрибуции. Индия отличается высоким уровнем фрагментации, в стране нет общенациональных дистрибьюторов, а каждый штат по-своему уникален. В отличие от России, где компания взаимодействует с клиентами через сеть надежных дистрибьюторов, в Индии ей пришлось создать широкую сеть сбыта, нацеленную на конечного потребителя.

## Поставщик готовых решений

В России «Световые Технологии» начинала как дистрибьютор, но со временем превратилась в поставщика решений для освещения. Первоначально работа с дистрибьюторами оказалась особенно эффективной в развивающемся сегменте новостроек. Благодаря широкой сети дистрибуции компания получила всероссийский охват и приблизилась к потребителю, что позволило компании занять лидирующие позиции на рынке. В последние годы компания «Световые Технологии» решила перейти в более прибыльный сегмент крупных проектных продаж, что предполагает непосредственный контакт с конечными потребителями. В 2013 году на долю крупных проектов приходилось 36% доходов компании, а в 2015 году — уже 55%. Компания расширила свои сервисные услуги, планируя стать поставщиком комплексных решений, и параллельно развивала технические знания для оказания поддержки клиентам. В 2014 году «Световые Технологии» реализовала проект освещения для гипермаркета «Ашан» в московском ТЦ «Авиапарк». В результате заказчик включил компанию в свой список подрядчиков для будущих проектов. Кроме этого, «Световые Технологии» реализует проект по освещению офисных помещений и магазинов российского ритейлера «Спортмастер». Благодаря усилению вертикальной интеграции компания может предлагать клиентам более конкурентоспособные решения и разрабатывать индивидуальные предложения. Эта тенденция приобретает все большую актуальность, совпадая с ростом спроса на выполненные на заказ осветительные решения в коммерческом (54%), промышленном (29%) и медицинском сегментах, а также в сегменте наружного освещения.

«Китай большой, но мы на него опоздали. Индия сейчас — как Россия в начале нулевых: бум строительства коммерческой и промышленной недвижимости» — Павел Сошников, вице-президент по продажам и маркетингу компании «Световые Технологии»

## Взгляд в будущее

Компания планирует повысить долю зарубежных продаж до 60%, войти в топ-20 ведущих поставщиков на мировом рынке и в топ-5 — на индийском. Она также планирует использовать Индию как трамплин для выхода на рынок Ближнего Востока. «Световые технологии» изначально ориентировалась на европейский рынок, однако,

несмотря на то, что компания верит в конкурентоспособность своих продуктов на этом рынке, у нее до сих пор нет окончательно оформленной европейской стратегии.

Компания «Световые технологии» продолжает поиск новых возможностей для своей продукции, в частности в растущем медицинском сегменте и сегменте уличного освещения и возлагает большие надежды на новые взрывоустойчивые осветительные решения.

**Сектор:** медицинское оборудование

**Год основания:** 1992

**Место основания:** Иваново, Россия

**Генеральный директор:** Алексей Шубин

**Веб-сайт:** www.neurosoft.ru

 Компания «Нейрософт» занимается разработкой и производством диагностического электрофизиологического оборудования для клинической нейрофизиологии, функциональной диагностики и спортивной медицины

**КОМПАНИЯ «НЕЙРОСОФТ» — МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИГРОК В УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОМ СЕКТОРЕ. РАБОТАЯ В ОТНОСИТЕЛЬНО СТАБИЛЬНОМ СЕКТОРЕ МЕДИЦИНСКИХ УСТРОЙСТВ, КОМПАНИЯ С САМОГО НАЧАЛА СВОЕГО РАЗВИТИЯ ЗАСЛУЖИЛА РЕПУТАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ, НЕПРЕРЫВНО ВНЕДРЯЮЩЕГО ИННОВАЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ИНТЕГРИРУЮЩЕГО НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ. С МОМЕНТА ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК В 2004 ГОДУ КОМПАНИЯ «НЕЙРОСОФТ» ПОЛУЧИЛА СЕРТИФИКАТЫ ДЛЯ РАБОТЫ НА КРУПНЕЙШИХ РЫНКАХ МИРА, ВКЛЮЧАЯ США, КОТОРЫЙ ВСЕГДА СЧИТАЛСЯ ОЧЕНЬ СЛОЖНЫМ. «НЕЙРОСОФТ» ИЗВЕСТНА СВОИМ ПРЕВОСХОДНЫМ КОНТРОЛЕМ КАЧЕСТВА: МНОГИЕ КОМПЛЕКТУЮЩИЕ КОМПАНИЯ НЕ ЗАКУПАЕТ У ПОСТАВЩИКОВ, А ПРОИЗВОДИТ САМОСТОЯТЕЛЬНО. СЕЙЧАС В КОМПАНИИ РАССЧИТЫВАЮТ НА ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РОСТ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ В США, КИТАЕ, ТУРЦИИ И БРАЗИЛИИ. ПОМИМО ОСВОЕНИЯ НОВЫХ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ РЕГИОНОВ, «НЕЙРОСОФТ» АКТИВНО ЗАНИМАЕТСЯ ПОИСКОМ НОВЫХ СПОСОБОВ ПРИМЕНЕНИЯ СВОИХ ТЕХНОЛОГИЙ И НОВЫХ РЫНОЧНЫХ СЕКТОРОВ. ЕЕ НЕДАВНИЕ УСПЕХИ С ТРАНСКРАНИАЛЬНЫМИ МАГНИТНЫМИ СИМУЛЯТОРАМИ НА РЫНКЕ США И ОСВОЕНИЕ ЗАРОЖДАЮЩЕГОСЯ СЕКТОРА ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТОВ И НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ИНСТИТУТОВ ВЫГЛЯДЯТ ВЕСЬМА МНОГООБЕЩАЮЩИМИ.**

## Случайная инновация

Компания «Нейрософт» была основана в 1992 году преподавателями и научными сотрудниками Ивановского государственного энергетического университета (ИГЭУ) и Ивановской государственной медицинской академии. А началось все по чистой случайности. У врачей из местной больницы сломался электроэнцефалограф (медицинский прибор для регистрации электрической активности мозга) и они обратились к инженерам из ИГЭУ за помощью. В то время электроэнцефалограф представлял собой отдельный довольно громоздкий прибор со встроенным принтером. Именно принтер вышел из строя, и его замена стоила больших денег. Инженеры решили сделать устройство, которое бы оцифровывало сигнал, вводило его в компьютер. При этом появилась возможность печатать на обычном компьютерном принтере. Сами того

не зная, они тем самым создали один из первых компьютерных электроэнцефалографов. Новость об изобретении быстро распространилась по отрасли, и тогда разработчики открыли свою компанию. Ее главой стал один из основателей — Алексей Шубин.

Поначалу у «Нейрософт» не было собственной производственной базы: на изготовление приборов был заключен контракт с другой компанией в Иваново. «Нейрософт» занималась разработкой программ и приборов, отдавая производство последним на аутсорсинг. В 1996 году «Нейрософт» наконец переехала из своего первого тесного помещения в новый просторный офис, где были развернуты первые производственные мощности молодой компании. Все работали с большим энтузиазмом — удалось быстро наладить производство и привлечь новых специалистов.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



## Сертификация для выхода на зарубежные рынки

Компания «Нейрософт» стала одним из немногочисленных исключений из правил на российском рынке медицинского оборудования. Этот рынок в основном поделен между собой международными игроками, вытеснившими российских производителей в менее наукоемкие сегменты. Однако «Нейрософт» выделяется на общем фоне: будучи основанной учеными, компания с самых первых дней была нацелена на инновации. Хотя в сегменте электродиагностики едва ли возможны серьезные прорывы, «Нейрософт» постоянно внедряет множество небольших инноваций, которые в итоге и определяют успешность ее продукции на рынке.

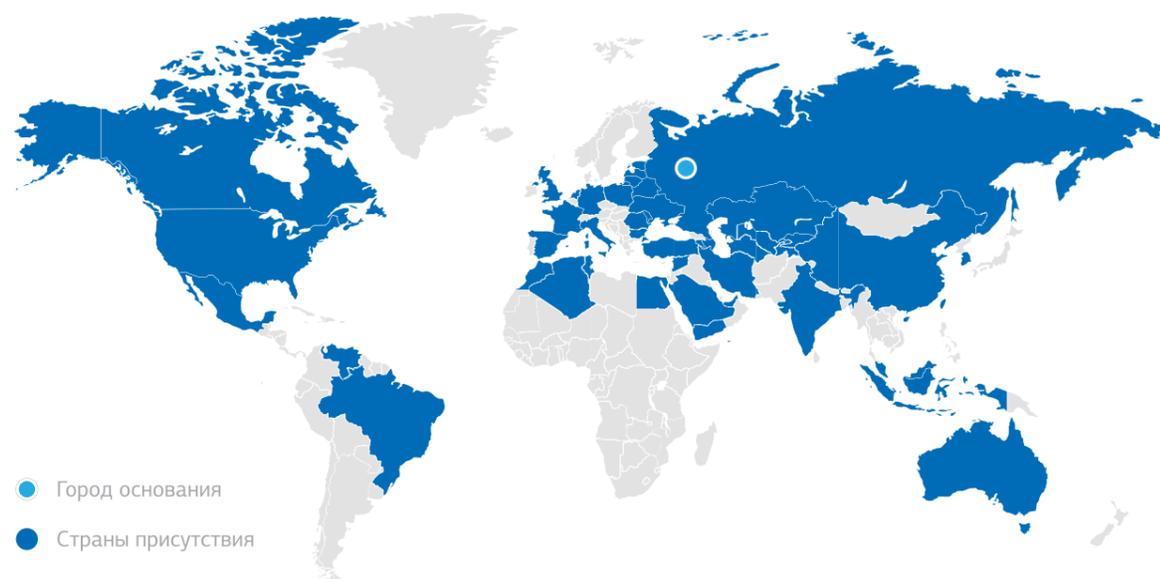
Более половины сотрудников «Нейрософт» составляют программисты. Программное обеспечение — ядро диагностического электрофизиологического оборудования. Чем более совершенным будет программное обеспечение, тем большую роль в анализе данных сможет играть обычный компьютер вместо специализированного железа, а значит сам прибор будет компактнее и де-

шевле. Общие тенденции на рынке наукоемких технологий заставляют «Нейрософт» идти в ногу с последними достижениями. Компания одной из первых в мире перешла с DOS на Windows, а позднее представила мобильные устройства на платформе Android.

Решение о выходе на международный рынок значительно повысило долгосрочную конкурентоспособность компании. Поскольку зарубежные рынки отличаются более высокой конкуренцией и требованиями к качеству, некоторые продукты и функции сначала разрабатывались специально для нужд иностранных клиентов и лишь позднее их внедряли в России. Для выхода на зарубежные рынки «Нейрософт» также требовалось пройти местную сертификацию, что в данном случае предполагало одобрение не только отдельных продуктов, но и всего производственного процесса и методов контроля качества. Поначалу процесс сертификации проходил с определенными трудностями, но в долгосрочной перспективе все усилия окупились.

Важной вехой в развитии компании стало получение первого сертификата FDA для работы на американском рынке в 2011 году. «Нейрософт» потратила на это 3 года, но в итоге стала одной из немногих российских компаний, удовлетворяющих строгим американским требованиям. Готовясь к выходу на международный рынок, «Нейро-

**«Сейчас мы с улыбкой вспоминаем нашу первую разработку — устройство, позволяющее оцифровывать данные с аналогового электроэнцефалографа. Фактически это был не самостоятельный прибор, а приставка к электроэнцефалографам других производителей. Но именно так все и начиналось» — Алексей Шубин, президент компании «Нейрософт»<sup>8</sup>**



софт» улучшила свои операционные процессы и разработала эффективный механизм получения необходимых сертификатов. В компании подчеркивают, что потраченное время и усилия были не напрасны. Тем не менее, работа в данном направлении не останавливается. Хотя, например, в Индии признаются европейские и американские сертификаты, во многих других странах необходимо пройти проверку на соответствие местным требованиям. А поскольку «Нейрософт» работает в более чем 70 различных странах и непрерывно выпускает новые продукты, получение сертификатов превратилось в рутинную, но очень важную часть ее бизнеса.

## «Наши дилеры являются сотрудниками компании»

В начале нового тысячелетия руководство компании «Нейрософт», опираясь на десятилетний опыт работы на рынке медицинского оборудования в России, начало задумываться о глобальном расширении. На тот момент компания уже имела высокую долю охвата рынка в России и искала новых клиентов. Планы менеджмента совпали с важными процессами, проис-

ходящими на международном рынке медицинского оборудования, о которых в «Нейрософт» тогда еще не знали.

До 2000 года производители медицинского оборудования предпочитали концентрироваться на отечественных рынках. Однако в первые годы нового тысячелетия началась волна крупных слияний и поглощений. Объединившиеся компании оптимизировали свои каналы дистрибуции, и на рынке высвободилось множество свободных дилеров, ищущих новых поставщиков. В 2002 году один из таких дистрибьюторов во Франции, Пьер Шолль, вышел на контакт с «Нейрософт». «Нейрософт» незамедлительно выслала ему образцы своего оборудования. Пьер Шолль ответил, что «приборы хорошие, но их никто не купит» из-за слабого дизайна и интерфейса, но все-таки согласился попробовать. Пьер стал официальным представителем «Нейрософт» в Европе и помог ей в получении сначала сертификата ISO, а позднее сертификата CE. Известие об успешном прохождении сертификации компания получила во время выставки MEDICA 2004 в Дюссельдорфе (Германия). «Нейрософт» воспользовалась этим мероприятием для официального выхода на глобальный рынок и заключения первых зарубежных контрактов. Пьер Шолль и по сей день отвечает за деятельность «Нейрософт» в Западной Европе и Северной Африке.

Продолжая расширять свою международную сеть дистрибуции, компания уделяла особое внимание налаживанию личных взаимоотно-

шений с партнерами. Коммерческий директор «Нейрософт» Николай Смирнов признает, что в большинстве случаев их дилеры так или иначе связаны с Россией: кто-то учился в России, кто-то любит русскую культуру.

В настоящий момент компания экспортирует более половины своего оборудования в 73 страны мира. Приоритетными рынками за пределами России являются США, Китай, Турция и Бразилия. В США компания сотрудничает с одним из известных неврологов. Бразильским партнером компании является бывший врач, ставший бизнесменом — он активно помогает «Нейрософт» проникнуть на местный рынок. Компания отмечает «непростую ситуацию» с дистрибьюторами в Китае, но полна решимости построить бизнес и на этом многообещающем рынке. Недавно было подписано соглашение с новым китайским партнером, создавшим отдельный филиал для продвижения продуктов «Нейрософт». В последние годы отмечался рост продаж продукции «Нейрософт» на быстроразвивающихся рынках Индии и Индонезии.

## Мелочей не бывает

Медицинская отрасль предъявляет очень высокие требования к продукции «Нейрософт», поскольку даже самая небольшая неисправность может повлиять на результаты диагностики. «Нейрософт» придает огромное значение поддержанию своей репутации, особенно в свете того, сколько сил ушло у нее на завоевание международного признания и доверия клиентов. Хотя основной деятельностью компании являются программирование и разработка программного обеспечения, «Нейрософт» также внедрило в свой операционный процесс целый ряд вспомогательных операций с целью улучшения контроля качества и сокращения издержек. С одной стороны, в «Нейрософт» признают, что в России до сих пор трудно найти надежных поставщиков или подрядчиков. В результате в 2001 году компания освоила технологию вакуумной формовки, используемую для массового производства пластмассовых изделий, а в 2006 году — технологию литья в силиконовые формы. С другой

стороны, в силу небольших размеров компании, покупательная способность «Нейрософт» не позволяет ей импортировать из-за рубежа необходимые комплектующие по предлагаемым ценам. В качестве примера можно привести USB-кабели. «Нейрософт» производит их сама, поскольку имеющиеся на рынке альтернативы либо не соответствуют требованиям, либо слишком дороги. Стремясь найти оптимальный баланс, компания постоянно изучает новые возможности организации бизнеса. В настоящий момент «Нейрософт» планирует вывести часть своего производства в Западную Европу, чтобы избавиться от необходимости платить импортные пошлины и закрепить свое позиционирование в качестве международной компании.

## Взгляд в будущее

В ближайшие несколько лет компания планирует расти в основном за счет международных рынков. Помимо освоения новых географических регионов, «Нейрософт» активно занимается поиском новых способов применения своих технологий и новых рыночных сегментов. Например, недавно «Нейрософт» добилась коммерческого успеха с транскраниальными магнитными стимуляторами (ТМС). Хотя этот прибор существует уже давно, последние исследования в США показали, что он может эффективно лечить депрессию. Эта превосходная рыночная возможность позволила в разы увеличить объем продаж данного прибора. Также компания изучает потенциал нового рыночного сегмента оборудования для университетов и научно-исследовательских институтов. Уже установлены контакты с университетами Гонконга, Утрехта, Роттердама и Лос-Анджелеса. Участие в этом сегменте предоставляет возможность получить рекомендации и отзывы на специализированное и передовое оборудование, которые могут стать залогом успеха компании на ее основном рынке. Кроме того, сегмент университетского оборудования может послужить хорошим трамплином для выхода на новые географические рынки.

«Обычно все неосновные виды деятельности отдаются на аутсорсинг, но в «Нейрософт» мы все производим сами. Мы просто не можем доверять другим так, как себе» — Николай Смирнов, коммерческий директор «Нейрософт»

68

69



**Сектор:** информационные и телекоммуникационные технологии

**Год основания:** 1992

**Место основания:** Москва, Россия

**Председатель Правления:** Андрей Свириденко

**Веб-сайт:** www.spiritdsp.com

www.videomost.com



*SPIRIT DSP занимается разработкой программных продуктов для видеоконференций, искусственного интеллекта и навигации. SPIRIT DSP одной из первых начала разрабатывать системы indoor навигации для мобильных устройств и продала все права на продукт публичной технологической компании с головным офисом в Калифорнии (США)*

**РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ SPIRIT DSP НАЧИНАЛА СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК «ГАРАЖНЫЙ СТАРТАП», НО СУМЕЛА ДОБИТЬСЯ УСПЕХА НА МИРОВОМ РЫНКЕ БЛАГОДАРЯ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПРОГРАММИСТОВ И УМЕНИЮ ОПЕРАТИВНО РЕАГИРОВАТЬ НА ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ. МИРОВОЙ УСПЕХ ПРИШЕЛ К КОМПАНИИ, КОГДА ОНА ЗАНЯЛАСЬ РАЗРАБОТКОЙ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ ДВИЖКОВ ДЛЯ ГОЛОСОВОЙ И ВИДЕОСВЯЗИ И ИХ КОМПОНЕНТОВ, А ТАКЖЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ И НАВИГАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ С ОРИЕНТАЦИЕЙ НА ГЛОБАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ. SPIRIT DSP НАШЛА НИШУ, КОТОРАЯ НЕ БЫЛА ЗАНЯТА КРУПНЫМИ ГЛОБАЛЬНЫМИ ИТ-КОМПАНИЯМИ. У SPIRIT DSP СЛОЖИЛИСЬ ХОРОШИЕ ОТНОШЕНИЯ С ГЛОБАЛЬНЫМИ ИГРОКАМИ В ИТ-ОТРАСЛИ, КОТОРЫЕ ПОДДЕРЖИВАЛИ ЕЕ В ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ В ТАНДЕМЕ. В ДАННЫЙ МОМЕНТ ИТ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ВЕДУЩУЮ НЕСЫРЬЕВУЮ ЭКСПОРТНУЮ ОТРАСЛЬ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ, А SPIRIT DSP — ОДНА ИЗ ЯРКИХ КОМПАНИЙ В ЭТОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ.**

## Решительный студент

Андрей Свириденко — основатель и председатель правления компании SPIRIT DSP, с отличием закончил факультет ВМК МГУ и впоследствии вывел компанию SPIRIT DSP на ведущие позиции на мировом рынке программных «движков» для голосовой и видеосвязи. В 1990 году Свириденко, будучи еще студентом факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ, совместно с однокурсником разработал программный продукт для искусственного интеллекта. Обучаясь по обмену в Германии в 1991 году, Андрей Свириденко смог продать десять копий программного продукта, заработав 10 000 долл. США. Это были огромные деньги, как для студентов, так и в целом для находящейся в экономическом кризисе России. Свириденко

вложил денежные средства в развитие бизнеса SPIRIT, закупив компьютеры и наняв команду из 10 программистов, каждый из которых получал зарплату 30 долл. США в месяц.

В 1994 году однокурсник Андрея отправился на стажировку в Японию. Свириденко предложил ему организовать подразделение SPIRIT DSP в Токио. Первый офис представлял собой стол с компьютером в здании Общества российско-японской дружбы. Свириденко активно выстраивал контакты с потенциальными клиентами и вскоре понял, что программное обеспечение для искусственного интеллекта японцев мало интересует. И тогда NEC Corporation (на тот момент крупнейший мировой производитель полупроводников и персональных компьютеров) предложила SPIRIT DSP заняться разработкой телекоммуникационных и навигационных продуктов. Свириденко взялся за этот заказ общей стоимостью в 500 000 долл. США.

**«В те времена (1991 год) чтобы заработать деньги нужно было мебелью или водкой торговать, либо в Калифорнию уезжать, но мне ни того, ни другого не хотелось» — Андрей Свириденко, основатель и председатель правления SPIRIT DSP**

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



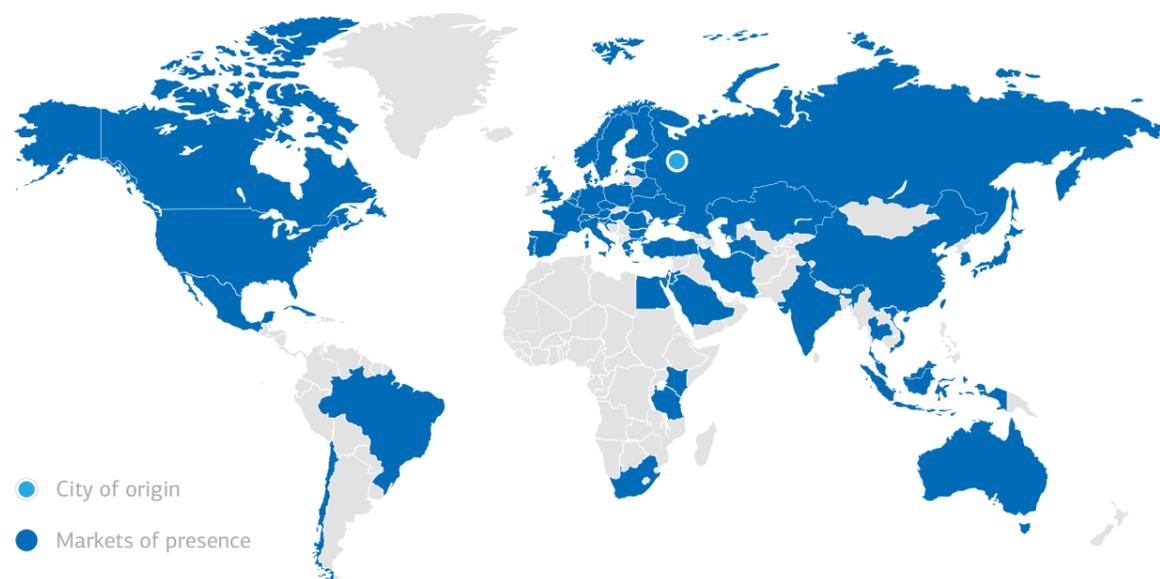
Неожиданно на середине проекта технический руководитель проекта сообщил, что собирается переехать жить в Германию, чтобы работать в Siemens, а вместе с ним компанию покинули и еще несколько ведущих программистов. При этом договор с NEC был подписан, а срок выполнения заказа приближался. Андрей начал поиск новых программистов, которые могли помочь ему выполнить проект, но в итоге обратился за помощью к своему отцу Владимиру Свириденко, эксперту в области DSP и телекома, который в то время преподавал в университете. Он уволился с работы и стал техническим директором в компании сына. Проект был успешно реализован, а отец Андрея до сих пор работает в компании в должности СТО.

## Мал, да удал

Компания SPIRIT DSP — нишевой игрок. Своим успехом на мировом рынке она обязана в первую очередь способности разрабатывать эффективные программные движки относительно узкого назначения. Компания придерживается этой стратегии с момента своего основания и до сих пор подходит к расширению с осторожностью. Хотя SPIRIT DSP работала с самыми разными категориями программных продуктов, от телеком-систем до искусственного интеллекта и навигации, она всегда была ориентирована на

предложение специализированной технологии на основе продвинутых программных решений. Основным направлением компании являются телекоммуникации. На сегодняшний день компания — мировой лидер в сегменте «движков» для передачи мультимедиа-данных по IP-сетям — Voice, Video over IP (VVoIP); ее продукты используют больше пользователей, чем ПО Skype; более того, Skype тоже является лицензиатом видеотехнологий SPIRIT DSP. Инновационные платформы SPIRIT DSP для голосовой и видеосвязи позволяют операторам, производителям оборудования и разработчикам ПО предлагать своим клиентам высокое качество обслуживания и интегрированные услуги VVoIP. Программные продукты SPIRIT DSP лицензированы и/или включены в состав популярных потребительских продуктов Apple, Adobe, Avaya, AT&T, BT, China Mobile, Huawei, HP, Korea Telecom, LG, Microsoft, Oracle, Texas Instruments, Polycom, Reliance, Toshiba, Skype, Samsung, Viber, ZTE и более 200 других мировых технологических лидеров. Прямые лицензиаты SPIRIT DSP контролируют в совокупности более 60% мирового рынка смартфонов; таким образом, число пользователей программных продуктов SPIRIT DSP превышает 1 миллиард человек в более чем 100 странах мира. Начав с разработки приложений искусственного интеллекта, SPIRIT DSP быстро адаптировалась к нуждам рынка, перейдя в 1994 году в сегмент DSP<sup>9</sup>, телекоммуникационных и навигационных систем. SPIRIT DSP уже многие годы остается

<sup>9</sup> DSP (Digital signal processing) – цифровая обработка сигналов.



ведущим поставщиком движков для аудио- и видеосвязи для технологических компаний. После того, как Microsoft и Google начали разработку собственных продуктов для услуг VVoIP, SPIRIT DSP переключила свое внимание на новых технологических гигантов из стран Азии. SPIRIT DSP активно использует каналы распространения технологий своих важнейших клиентов для проникновения на новые рынки. Например, партнерство с крупными американскими разработчиками программного обеспечения позволило SPIRIT DSP выйти на рынок мобильных операторов в Индии и Индонезии.

SPIRIT DSP произвела переворот и на рынке систем навигации внутри помещений, создав надежное, не требующее дополнительной инфраструктуры, программное приложение indoor-навигации для мобильных устройств. С середины 1990-х годов SPIRIT DSP активно разрабатывала GPS-GLONASS приемники для outdoor-навигации, но в 2010 году переключилась на интегрированные навигационные решения (outdoor+indoor). Вскоре после этого было создано дочернее предприятие SPIRIT Navigation, специализирующееся на разработке программных движков для indoor-позиционирования для ведущих международных компаний розничной торговли и поставщиков услуг с привязкой к месторасположению подвижного объекта внутри помещений. В то время у этого сегмента открылись большие перспективы. Навигация внутри помещений дополняет outdoor-навигацию, поскольку GPS-GLONASS сигналы не проникают

внутри здания. Поэтому помимо спутниковой технологии для навигации внутри помещений необходимы радиоволны, геомагнитные поля и встроенный счетчик шагов. Разработки SPIRIT в области навигации внутри помещений заняли призовые места на нескольких крупных мировых конкурсах, включая конкурс Microsoft в 2015, и в начале 2016 года SPIRIT Navigation продала все права на программные продукты для навигации внутри помещений публичной технологической компании с головным офисом в Калифорнии, которая входит в тройку мировых лидеров в своем рыночном сегмент. (Название компании не подлежит разглашению по условиям контракта).

## Рожденная глобальной

продукция компании с самого начала была ориентирована на глобальный рынок. Первый большой проект в Японии в сотрудничестве с NEC Corporation позволил компании SPIRIT DSP выйти на международный уровень. Компания стремилась проникнуть в США — страну с огромным спросом на программное обеспечение и инновации. Первый договор в Северной Америке был заключен в 1997 году с компанией Nortel. В то время Свириденко советовали перевести головной офис SPIRIT DSP в США для привлечения венчурного капитала, однако он предпочел

«В начале у нас не было ничего. Когда представители NEC захотели встретиться с нашей командой, мы на день попросили использовать офис у друзей, сделав вид, что он принадлежит нам. Придя на встречу, японцы поговорили с командой разработчиков, и сказали: „Мы в вас верим“» — Андрей Свириденко, основатель и председатель правления SPIRIT DSP

остаться единственным собственником компании. SPIRIT DSP — это семейная компания, которая была создана с нуля собственными силами и до сих пор ни разу не прибегала к внешнему финансированию.

В 1999 году SPIRIT DSP подписала договор с Texas Instruments, что позволило ей занять прочные позиции не только на американском, но и на европейском рынке. Например, компания приняла участие в Конференции TI Европейских Разработчиков, что способствовало росту узнаваемости и повышению оборота на европейском рынке в 2001–2003 годах. С начала 2000-х годов компания начала активно участвовать в международных ИТ-выставках и конференциях, которые помогли SPIRIT DSP заработать репутацию экспертов и начать работу с клиентами в Израиле, Германии, Франции, Великобритании и Китае. По мере того как SPIRIT DSP превращалась в ведущего поставщика движков для VVoIP, укреплялись ее связи с ведущими мировыми ИТ-компаниями.

## Мягкая диверсификация

В поиске новых возможностей на рынке, в 2011 году SPIRIT DSP разработала VideoMost — программное решение для видеоконференций в формате HD для проведения рабочих встреч, онлайн-совещаний и удаленного обучения. В отличие от дорогостоящих аппаратных решений, VideoMost не требует специальных терминалов или дополнительных инвестиций в инфраструктуру, и при этом ничуть не уступает им по качеству видеосвязи на мобильных устройствах.

Этот программный продукт заслуживает внимания по двум причинам. Прежде всего, это первый в истории SPIRIT продукт для конечного

потребителя. В отличие от программных движков, встраиваемых в чужие решения, VideoMost является самостоятельным и готовым к использованию продуктом. Во-вторых, VideoMost нацелен также и на российский рынок, который раньше компания обходила вниманием. Свириденко признается, что продвижение инновационных технологий в России было сопряжено с трудностями, так как клиенты предпочитают интегрированные решения от крупных международных компаний. Свириденко верит в то, что VideoMost преуспеет на российском рынке благодаря высокому качеству и приемлемой цене.

## Взгляд в будущее

В будущем SPIRIT DSP планирует использовать свой инженерный потенциал, чтобы найти новое применение ее телекоммуникационным продуктам, расширить круг клиентов. В 2010 году компания eBay (Skype) выдвигала предложение поглотить SPIRIT DSP, но та предпочла остаться независимой, чтобы развиваться естественно и завоевывать новые рынки. Сегодня компания активно ищет новых партнеров по всему миру, прежде всего в Азии: в Китае, Индии, Вьетнаме, Южной Корее и других странах.

В России компания продолжает продвигать свой продукт для видеоконференций. В результате новой правительственной политики импортозамещения ситуация на внутреннем рынке России изменилась к лучшему. Ранее тендеры на государственные заказы выигрывали преимущественно крупные американские разработчики и поставщики программного обеспечения; но сегодня предпочтение отдают местным компаниям, как альтернативе международным монополиям. Свириденко надеется извлечь максимум из сложившейся ситуации.

«Мы инженерная компания и привыкли делать красивые большие истории во встраиваемых движках» — Андрей Свириденко, основатель и председатель правления SPIRIT DSP



**Сектор:** мобильный интернет

**Год основания:** 2014

**Место основания:** Пекин, Китай

**Генеральный директор:** Ли Тао

**Веб-сайт:** www.apusapps.com



Apus Group создает приложения, которые повышают производительность и пользовательские характеристики телефонов на базе Android

**КОМПАНИЯ APUS — ЯРКИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ПОСЛЕДНЕГО ПОКОЛЕНИЯ КИТАЙСКИХ ФИРМ В СРЕДИЩЕ СТРЕМИТЕЛЬНО РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ОТРАСЛИ МОБИЛЬНОГО ИНТЕРНЕТА. ОНА ВСЕГО ЗА ДВА ГОДА ДОСТИГЛА НЕВЕРОЯТНОГО УСПЕХА НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ, ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ ТОМУ, ЧТО СУМЕЛА ОЧЕНЬ РАНО ПРИВЛЕЧЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ. ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ЖИТЕЛЕЙ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН, ПОЛЬЗУЮЩИХСЯ СМАРТФОНАМИ НА ANDROID, КОМПАНИЯ APUS АДАПТИРОВАЛА СВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТАК, ЧТОБЫ ПОТРЕБИТЕЛИ МОГЛИ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ИЗ СВОИХ НЕДОРОГИХ И НЕ ОЧЕНЬ МОЩНЫХ УСТРОЙСТВ. БУДУЧИ ЛИДЕРОМ В ЭТОМ СЕКМЕНТЕ, КОМПАНИЯ ПОДДЕРЖИВАЕТ НАУКОЕМКИЕ СТАРТАПЫ, ОКАЗЫВАЯ ФИНАНСОВУЮ ПОМОЩЬ И ПРЕДОСТАВЛЯЯ КОНСУЛЬТАЦИИ НАЧИНАЮЩИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ В КИТАЕ И ЗА ЕГО ПРЕДЕЛАМИ. ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ ЛИ ТАО НАМЕРЕН СОЗДАТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ЭКОСИСТЕМУ, ПРИЗВАННУЮ УДОВЛЕТВОРЯТЬ НУЖДЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ANDROID ПО ВСЕМУ МИРУ.**

## Капитан

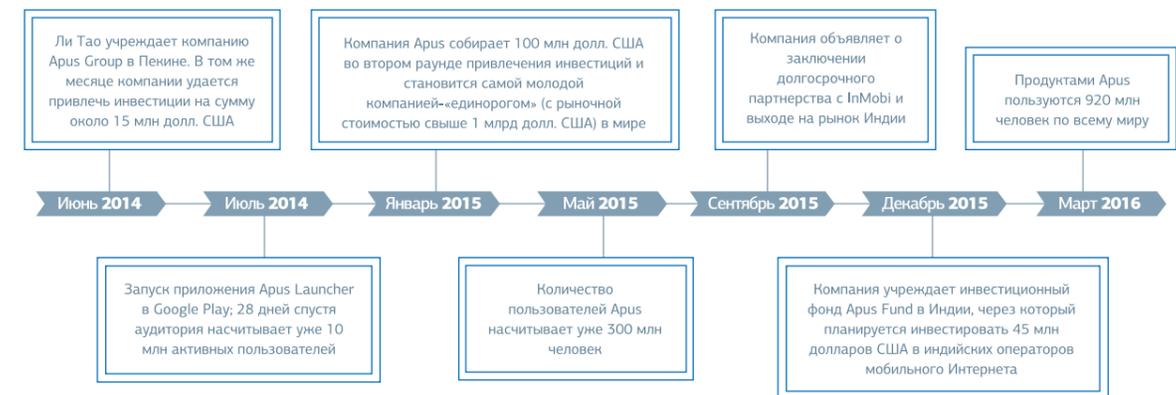
Технологическая компания Apus Group, основанная Ли Тао в июне 2014 года, специализируется на разработке приложений и информационных сервисов под Android. APUS является аббревиатурой от «A Perfect User System» («идеальная пользовательская система»), а также относится к латинскому названию стрижей, одних из самых быстрых птиц в мире. Основным продуктом компании является Пользовательская Система APUS (Apus User System, также известный как Apus Launcher). Apus Launcher был выпущен в Google Play в июле 2014 года, а уже через неделю им пользовалось более 1 млн человек. В конце сентября 2015 года Apus объявила, что число пользователей Apus Launcher и других продуктов Apus превысило 510 млн человек в более чем 200 странах на шести континентах. По словам Ли Тао, 90% пользователей проживают за пределами Китая.

К моменту основания Apus Ли Тао уже был опытным бизнесменом и серийным предпринимателем. Ли начинал в 1998 году с работы в отделе продаж и маркетинга в государственной

компании, производящей телекоммуникационное оборудование, а всего год спустя перешел в сектор Интернета. Сначала он работал на сайте 3721.com, предлагавшем плагин для браузеров, который позволял использовать китайские иероглифы для поиска информации в Интернете. Ли занимался маркетингом и развитием каналов сбыта на 3721.com, пока Yahoo не выкупила этот сервис в 2003 году. Затем он работал над несколькими стартапами, в том числе участвовал в разработке навигационного приложения Mapbar.com. В 2009 году он присоединился к своим бывшим коллегам из 3721.com, основавшим в 2005 году компанию Qihoo. Ли вошел в высшее руководство компании и принял участие в разработке и запуске некоторых наиболее успешных мобильных продуктов Qihoo, включая приложение по обеспечению безопасности мобильного доступа и магазин приложений с несколькими сотнями миллионов активных пользователей.

Ли покинул Qihoo, когда понял, что готов основать свою собственную компанию. В Apus его называют «капитаном» (и даже в его профиле в LinkedIn указано «APUS Captain»), потому что он возглавляет команду молодых программистов, «исследующих воды зарубежных рынков». Ли несколько раз в год посещает Силиконовую долину

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



в Калифорнии и утверждает, что Китай не уступает ей в отношении инноваций. В марте 2015 года Apus Group стала пятым по величине разработчиком приложений, а Apus Launcher — седьмым по популярности приложением в мире. С момента своего основания компания сформировала стратегические партнерства с Google, Facebook, Yahoo, Amazon, InMobi и другими гигантами на рынке мобильного Интернета. В августе 2015 года Apus вошла в клуб стартапов стоимостью миллиард долларов «Billion Dollar Startup Club» по версии Wall Street Journal.

## Локализация: понимание местных потребностей

Быстрая разработка и широкое распространение приложений Apus — это ответ на потребности пользователей Android. Хотя разработка устройств и программ под Android обычно проходит быстрее, чем под iPhone, пользовательский опыт от работы с операционной системой Android обычно более неудовлетворительный. Как правило, китайские компании, работающие

в условиях жесткой конкуренции, гораздо лучше справляются с разработкой инновационных бизнес-моделей и быстрее обучаются. Они склонны уделять больше внимания пользовательскому опыту и стремятся адаптировать свои услуги к требованиям и запросам пользователей.

Ли отмечает, что система Android отличается чрезвычайно запутанным интерфейсом и работает очень медленно и с постоянными сбоями. Большинство китайских компаний выпускают патчи, устраняющие проблемы совместимости, в то время как Apus предлагает комплексное решение, перестраивая всю операционную систему. Исходя из нужд пользователей, компания выпустила несколько функциональных решений, включая лаунчер, ускоритель (бустер) и оптимизатор с функцией очистки. Apus пытается делать максимально простые и быстрые приложения для различных смартфонов с Android. Многие приложения для Android слишком тяжелые для моделей с ОЗУ 256 МБ, которые пользуются большой популярностью (особенно в развивающихся странах) из-за своей низкой цены. Приложения Apus не занимают большого объема памяти и помогают оптимизировать работу недорогих телефонов, что открывает перед компанией огромные рыночные возможности.

Сегодня китайские поставщики Интернет-сер-

«У APUS три миллиона поклонников на Facebook и еще несколько миллионов в Google Plus. Ежедневно десятки миллионов наших поклонников оставляют отзывы о наших продуктах и предлагают, как их можно улучшить» — Ли Тао, основатель и генеральный директор Apus Group<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Koh, J. (2015). Chinese Internet sector has changed, says former-executive of Qihoo 360. The Straits Times (<http://www.straitstimes.com/business/economy/chinese-internet-sector-has-changed-says-former-executive-of-qihoo-360>, проверено 20 июля 2016г.).



висов уделяют особое внимание упрощению ежедневных задач, например, покупок и заказа еды через Интернет. Основная цель компании — обеспечить хороший пользовательский опыт и удовлетворить потребности клиентов. Arus планирует постоянно совершенствовать это направление, адаптируя свои сервисы к региональной специфике, исходя из отзывов пользователей на местах.

## Глобальные амбиции

В отличие от крупнейших китайских Интернет-компаний, ориентирующихся прежде всего на отечественный рынок, Arus с самого начала стремилась стать международной компанией. Интенсивная конкуренция на китайском

рынке вынудила Arus и другие компании искать возможности за рубежом. Китайские производители телекоммуникационного оборудования и смартфонов уже давно подготовили зарубежные рынки для китайских продуктов. Сегодня развивающиеся рынки наводнены дешевыми китайскими смартфонами, а Arus одновременно располагает продуктами, адаптированными к таким телефонам, и доступом к китайским производителям.

Arus нацелена на то, чтобы предоставлять лучший пользовательский интерфейс потребителям по всему миру. Миссия компании самым тесным образом связана с глобальным рынком, ее цель — «изменить мир с помощью инноваций». Иностранные работники составляют почти четверть всех сотрудников компании. Arus Launcher поддерживает 25 языков, свыше 90% пользователей данного приложения проживают за пределами Китая. В Китае продукцией компании пользу-

«Существует два миллиарда потенциальных пользователей смартфонов на Android. Это громадная возможность. Американская бизнес-культура основана на производстве стандартных продуктов вместо их адаптации к зарубежным пользователям. И мы можем удовлетворить требования потребителей из другой культуры, другой языковой среды и с другим образом мышления» — Ли Тао, основатель и генеральный директор Arus Group<sup>11</sup>

ется менее 500 000 человек. Что касается зарубежных пользователей, 35% из них проживают в Юго-Восточной Азии, 20% на Ближнем Востоке, 17% в России и Европе, 15% в Южной Америке и 8,7% в Северной Америке.

Важным рынком является Индия, что подтверждают последние действия компании. В 2015 году Arus заключила партнерское соглашение со специализирующейся на мобильной рекламе индийской компанией InMobi. Эта сделка должна помочь Arus Group значительно расширить свое присутствие на индийском рынке, на котором к 2018 году ожидается уже почти 400 млн смартфонов.

## Создание технологической экосистемы

Китайские инновации в сфере Интернет-сервисов связаны в основном с бизнес-моделями и локализацией, что можно считать важным дополнением к инновациям Кремниевой долины. Arus заинтересована не только в разработке продуктов, но и, что более важно, в разработке технологической экосистемы для Android. Ли с командой участвуют в нескольких проектах, поддерживающих развитие мобильного интернета и создание более широкого технологического сообщества.

Arus Group основала пекинский бизнес-инкубатор Global Mobile Internet Incubator, призванный оказывать комплексную поддержку китайским компаниям, планирующим выйти на международный рынок, а также иностранным компаниям, планирующим выйти на рынок Китая. Он нацелен на создание технологической экосистемы, ориентированной на долгосрочные инвестиции в будущее. Кроме того, Ли работает над «Проектом 42», программой по поддержке технологических стартапов, в рамках которой размещает рекламу

«iOS считается самой простой в использовании мобильной операционной системой, а мы хотим стать iPhone для Android. Наша цель — сделать систему Android такой же крутой, как iOS» — Пенни Пэн, директор по маркетингу Arus Group<sup>12</sup>

перспективных компаний в приложениях Arus. В 2015 году Arus создала инвестиционное подразделение, призванное финансировать технологические стартапы в Индии. Компания рассматривает Индию как один из своих ключевых рынков в будущем, и потому хочет органично влиться в местное предпринимательское сообщество. Хотя Arus уже инвестировала в компанию iamwire и заключила долгосрочное стратегическое партнерство с InMobi, инвесторы Arus подталкивают ее к дальнейшим инвестициям и формированию технологических партнерств с другими многообещающими стартапами. Совместные с индийцами проекты будут включать стратегическое сотрудничество в области маркетинга и контента, в рамках которого обе стороны смогут обмениваться ресурсами для достижения взаимовыгодных результатов. Компания планирует не только финансировать развитие индийских стартапов, но и помочь им технологиями и идеями.

## Взгляд в будущее

До сих пор родиной большинства технологических инноваций были США и Европа, но в будущем инновационными лидерами будут США и Китай. США, скорее всего, по-прежнему будут занимать ведущие позиции в области технологических инноваций, в то время как Китай превратится в инкубатор новых бизнес-моделей.

Хотя Apple внесла серьезные изменения в iOS 8, сделав возможной установку сторонних приложений, Arus не планирует расширяться на платформу Apple. Компания Arus планирует сосредоточиться на локализации, привлечении пользователей в новых странах и регионах и оказании местной поддержки, включая создание центров НИОКР и центров технической поддержки в Кремниевой долине, Индии и Бразилии.

<sup>11</sup> Li, T. (2015). Changing faces: Li Tao aims bigger with Apus Group following Qihoo success. Interviewed by Wu Nan. South China Morning Post. International Edition (<http://www.scmp.com/news/china/article/1841155/changing-faces-li-tao-aims-bigger-apus-group-following-qihoo-success>, проверено 20 июля 2016г.).

<sup>12</sup> Efrati, A. (2015). Q&A. The Hottest Mobile App Startup in the World? The Information (<https://www.theinformation.com/The-Hottest-Mobile-App-Startup-in-the-World>, проверено 20 июля 2016г.).



**Сектор:** приборостроение (3D-принтеры)  
**Год основания:** 2003  
**Место основания:** Пекин, Китай  
**Генеральный директор:** Го Гэ (Аллен Го)  
**Веб-сайт:** www.tiertime.com  
 www.up3d.com

 Компания Beijing Tiertime Technology разрабатывает, производит и продает промышленные и настольные 3D-принтеры для промышленных предприятий, малого бизнеса и частных лиц

**КОМПАНИЯ BEIJING TIERTIME НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННЫХ 3D-ПРИНТЕРОВ ДЛЯ КИТАЙСКОГО РЫНКА; ПЕРВАЯ ПОСТАВКА 3D-ПРИНТЕРА ЗА РУБЕЖ СОСТОЯЛАСЬ В 2006 ГОДУ. ПОЗДНЕЕ ОСНОВАТЕЛИ КОМПАНИИ ЗАНЯЛИСЬ РАЗРАБОТКОЙ ПОРТАТИВНЫХ НАСТОЛЬНЫХ 3D-ПРИНТЕРОВ И ВСКОРЕ ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО КИТАЙСКИЙ РЫНОК ДЛЯ ПОДОБНЫХ ПРОДУКТОВ СЛИШКОМ МАЛ. ПОЭТОМУ РУКОВОДСТВО ПРИНЯЛО РЕШЕНИЕ ПОСТАВЛЯТЬ НАСТОЛЬНЫЕ ПРИНТЕРЫ ЗА РУБЕЖ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО НА МНОГООБЕЩАЮЩИЙ РЫНОК США. TIERTIME ПРИДЕРЖИВАЛАСЬ АГРЕССИВНОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЦЕЛЯХ ОХВАТИТЬ ДАЖЕ ТЕХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НИКОГДА РАНЬШЕ НЕ ПОЛЬЗОВАЛИСЬ НАСТОЛЬНЫМИ 3D-ПРИНТЕРАМИ. ПЕРВЫЙ НАСТОЛЬНЫЙ ПРИНТЕР КОМПАНИИ ПОД НАЗВАНИЕМ UP! ОБЛАДАЛ МИНИМАЛЬНЫМ НАБОРОМ ФУНКЦИЙ, НО СТОИЛ НЕДОРОГО И БЫЛ ПРОСТ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ, ЧТО ПРИНЕСЛО ЕМУ МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ УСПЕХ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОДАЖИ И СОТРУДНИЧЕСТВО С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ TIERTIME ЗНАЧИТЕЛЬНО РАСШИРИТЬ СВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК В СЕГМЕНТЕ НАСТОЛЬНЫХ, ТАК И В СЕГМЕНТЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ 3D-ПРИНТЕРОВ. НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ КОМПАНИЯ РАСПОЛАГАЕТ ШИРОКОЙ И РАСТУЩЕЙ ГЛОБАЛЬНОЙ СЕТЬЮ ДИСТРИБЬЮТОРОВ, ВКЛЮЧАЯ AMAZON, И ПРОДАЕТ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ В БОЛЕЕ ЧЕМ 40 СТРАНАХ. КРОМЕ ТОГО, ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРИНТЕРЫ КОМПАНИИ ТАКЖЕ ПРИОБРЕТАЮТ ВСЕ БОЛЬШОЙ УСПЕХ НА КИТАЙСКОМ И ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКАХ.**

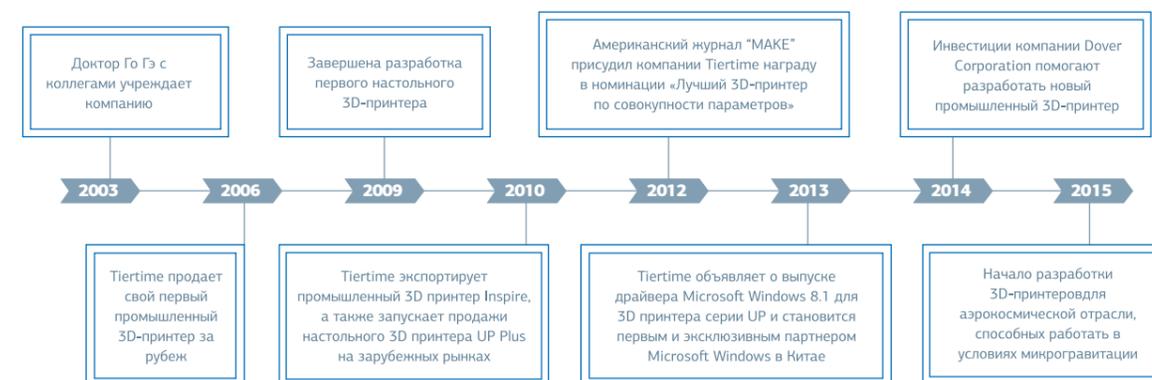
## Ставка на массовый рынок

Предшественницей Beijing Tiertime была компания Beijing Yinhua Laser Rapid Prototyping and Mould Technology, основанная в 1993 году (почти за 17 лет до революции на рынке настольной 3D-печати). Компания Tiertime была основана в 2003 году доктором Го Гэ и несколькими другими студентами профессора Янь Юннана из Университета Цинхуа, специализировавшегося на аддитивном производстве и быстром прототипировании. Профессор Янь был одним из «пионеров» китайской 3D-печати и первым, кто привез прототип из США. Доктор Го получил степень бакалавра инженерии в 1997 году в Университете Цинхуа, а в 2002 году докторскую степень. Докторская диссертация Го была посвящена систе-

мам контроля и планированию процесса быстрого прототипирования.

В первые годы своего существования компания Beijing Tiertime контролировала небольшую долю рынка промышленных 3D-принтеров. Начиная с 2010 года технологию 3D-печати стали активно использовать на дому и в малом бизнесе, что привело к перевороту на рынке. После нескольких лет исследований и разработок компания Tiertime выпустила настольный 3D-принтер UP!. И тогда Го с коллегами пришлось решать, стоит ли и дальше концентрироваться на промышленных 3D-принтерах и обслуживать преимущественно корпоративных клиентов или лучше переключиться на менее функциональную, но более доступную для широкой публики продукцию. В итоге руководство решило сосредоточиться на портативных и легких в использовании продуктах для массового рынка.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



На сегодняшний день китайский рынок портативных 3D-принтеров быстро растет, но все еще остается небольшим. В 2014 году Beijing Tiertime была крупнейшим производителем портативных 3D-принтеров в Китае, самым большим игроком на азиатском рынке и третьей в мире компанией по числу проданных устройств.

## Верная ценовая политика

До 2010 года компания Tiertime производила только промышленные 3D-принтеры и продавала их корпоративным клиентам с высокой нормой прибыли. На первых порах компания не пыталась оптимизировать свои промышленные принтеры, поскольку ограниченный потенциал рынка не оправдывал высокие расходы на НИОКР. В то время они стремились выжить, максимально сократив издержки. В 2010 году компания сделала судьбоносный шаг, разработав свой первый настольный 3D-принтер. Она решила пожертвовать функциональностью промышленных принтеров, сконцентрировавшись на доступных для большей аудитории портативных принтерах. Ее флагманской линейкой стали настольные 3D-принтеры UP!, способные послойно печатать разные объекты, от игрушек и коллекционных фигурок до чехлов для мобильных телефонов и предметов домашнего декора.

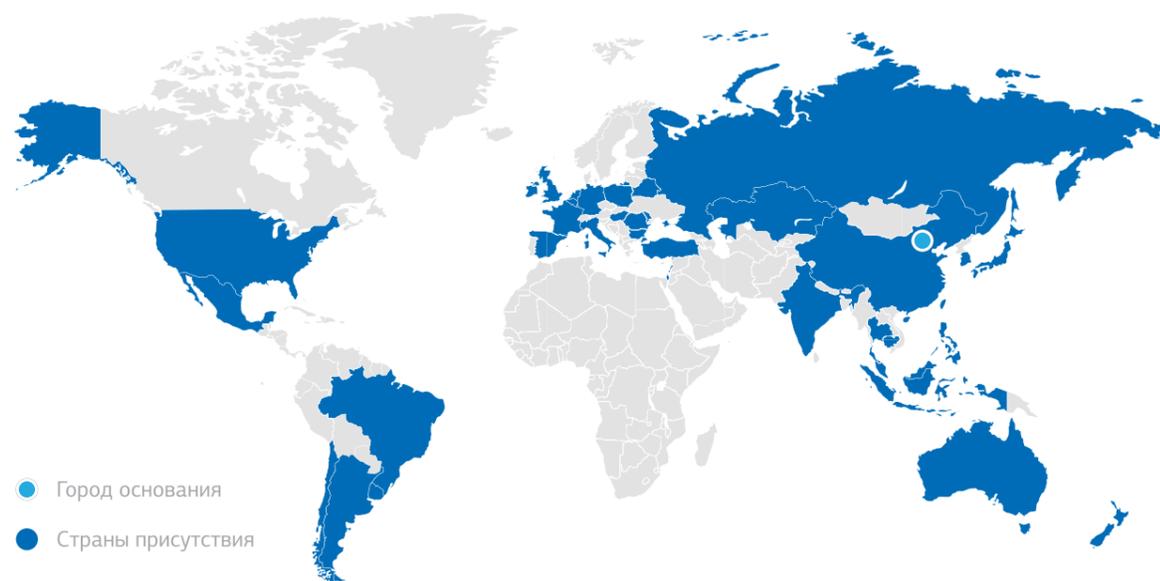
В 2011 году, после полутора лет продаж на внутреннем рынке, Го Гэ решил снизить цену настольного принтера на китайском рынке примерно до 1500 долл. США. В то время у Tiertime не было конкурентов, поэтому этот шаг был обу-

словлен исключительно сдвигом в стратегии продаж, которая теперь заключалась в увеличении числа потенциальных клиентов на китайском рынке. Торговые представители компании контактировали напрямую с любителями 3D-печати, учебными заведениями и предприятиями, уделяя особое внимание обучению потенциальных пользователей и созданию платформы для обмена опытом и распространения нового хобби. В 2013 году средняя цена аналогичных продуктов в Европе и США составляла около 2300 долл. США. У Tiertime появилась возможность выйти на глобальный рынок, предлагая высококачественные 3D-принтеры по гораздо меньшей цене.

Линейка настольных принтеров Tiertime включает UP BOX, UP Plus 2, UP mini и недавно выпущенный UP mini 2. Новейший портативный продукт компании, UP mini 2, весит всего 8 кг; это их первый принтер с Wi-Fi подключением и сенсорным экраном. Портативные 3D-принтеры можно использовать для самых разных целей, в первую очередь в дизайне и образовании. Например, с помощью UP Plus 2 создавались прототипы декоративного освещения, а также модели мамонта для Национального научно-технического музея на Тайване.

## Глобальная история успеха

Компания Tiertime экспортировала первый промышленный 3D-принтер в 2006 году, через три года после своего основания. Поначалу принтеры UP! были гораздо менее узнаваемы, чем конкурирующие устройства, например,



принтер Makerbot (компания Stratasys). Однако Го не сомневался, что сочетание качества и доступной цены в итоге сыграет решающую роль в коммерческом успехе за рубежом, и был прав. Компания Beijing Tiertime сотрудничает с дистрибьюторами по всему миру. Она предлагает послепродажное обслуживание своих принтеров в Европе, Азии и Океании. Постоянно расширяя свою сеть сертифицированных дистрибьюторов, Tiertime предлагает локальную поддержку по всему миру. США являются крупнейшим рынком сбыта для 3D-принтеров UP!; компания действует на нем через различных дистрибьюторов, включая Amazon.

В 2012 году компания организовала в США новый канал дистрибуции, начав продавать свою продукцию без указания бренда компании Afinia, дочерней фирме Microboards Technology. Afinia купила лицензию на аппаратуру для своих принтеров серии H у Delta Micro Factory Corporation, занимающейся производством принтеров UP! и принадлежащей компании Tiertime. В 2015 году возросшая конкуренция привела к череде судебных разбирательств о нарушении патентов между компанией Stratasys, американским лидером на рынке 3D-печати, с одной стороны, и компанией Afinia и ее китайскими поставщиками с другой.

Благодаря текущему росту рынка аддитивного

производства доходы Tiertime увеличиваются на 40–50% в год. В то же время многие китайские компании начали производить аналогичные товары, что привело к значительному усилению конкуренции. В 2012–2014 годах производство 3D-принтеров в Китае росло столь быстро, что к 2016 году может достичь отметки в 1,5 млрд долл. США (согласно Ло Цзюню, секретарю World 3D Printing Technology Industry Alliance)<sup>13</sup>.

В январе 2014 года Dover (China) Investment Co., дочернее предприятие международной компании Dover Corporation, инвестировало 1,6 млн долл. США в расширение производства промышленных 3D-принтеров Tiertime. Эта стратегическая инвестиция направлена на расширение бизнеса Tiertime в Китае и за его пределами.

## Инженерные инновации на будущее

Компания Tiertime располагается в созданной в 1992 году зоне экономического развития Яньци в Пекине. На сегодняшний день в этой зоне располагается более 300 промышленных

13 China.org.cn. (2015). China taps 3D printing consumer market. Xinhua, September 9, 2015 ([http://www.china.org.cn/business/2015-09/09/content\\_36540839.htm](http://www.china.org.cn/business/2015-09/09/content_36540839.htm), проверено 11 июня 2016г.).

«Привлечение стратегических инвестиций зарубежных компаний — не только первый шаг в процессе интернационализации китайских компаний, но также необходимое условие их выживания на глобальном рынке с его жесточайшей конкуренцией» — Аллен Го, основатель и генеральный директор Beijing Tiertime<sup>14</sup>

предприятий, свыше 70 из которых принадлежат зарубежным компаниям из 17 стран мира.

Первоначально научные исследования компании концентрировались на разработке настольных принтеров, которые открывали доступ к более широкой аудитории по всему миру и позволяли конкурировать по цене. Однако успехи в данном сегменте позволили компании снова вернуться к подающему надежды сегменту промышленных принтеров, производство которых она не останавливала. Фактически, инвестиции Dover Corporation должны послужить стимулом к расширению и развитию сектора промышленных принтеров.

Китайские технологии 3D-печати отстают от западных аналогов, прежде всего в отношении материалов, используемых для печати моделей и комплектующих. Ожидается, что будущее промышленной 3D-печати будет связано с печатью объектов из металла. Китайское Министерство промышленности и информационных технологий работает над национальной стратегией развития (отрасли) технологий 3D-печати. Это направление включает создание среднесрочной и долгосрочной стратегии развития аддитивного производства, распространение кодов и стандар-

тов, а также поддержку развития и коммерциализации технологий 3D-печати посредством различных бюджетных и налоговых льгот.

3D-принтеры компании Beijing Tiertime основаны на технологии прототипирования путем плавления и экструзии (MEM), которая пользуется огромным успехом и была удостоена китайской национальной премии в 1999–2000 годах в номинации «Научно-технический прогресс».

## Взгляд в будущее

Хотя на сегодняшний день Tiertime продает свою продукцию в более чем 40 странах мира, компания намерена расширять свое присутствие за рубежом и закрепить позиции на глобальном рынке.

Tiertime надеется сделать настольные 3D-принтеры предметом быта и изменить потребительское поведение в будущем. Кроме этого, компания планирует разработать технологию, которая повысит конкурентоспособность ее промышленных принтеров.

«Когда материалы, моделирование и Интернет-технологии сделают 3D печать такой же простой в использовании, как компьютеры, будущее отрасли будет „невообразимым“» — Го Цяо, директор по маркетингу Beijing Tiertime<sup>15</sup>

14 Beijing Tiertime Technology Co., Ltd. (2014). Introduction of Strategic Investment from Dover. Beijing, Blog by up3d on January 08, 2014. (<https://www.up3d.com/?r=news&id=2>, проверено 11 июня 2016г.).

15 China.org.cn. (2015). China taps 3D printing consumer market. Xinhua, September 9, 2015. Available at: [http://www.china.org.cn/business/2015-09/09/content\\_36540839.htm](http://www.china.org.cn/business/2015-09/09/content_36540839.htm) [Accessed: 11 June 2016].



**Сектор:** переработка отходов, сельское хозяйство  
**Год основания:** 2001  
**Место основания:** Пекин, Китай  
**Генеральный директор:** Юй Цзяи  
**Веб-сайт:** www.globalbgb.com  
 www.jiabowen.com



*Компания Beijing Goldenway Biotech (BGB) занимается переработкой органических отходов в биологическое гуминовое удобрение и биокорм. Goldenway работает одновременно в природоохранной и сельскохозяйственной отраслях, собирая, перерабатывая и продавая фермерам производные от пищевых отходов*

**ВСЕГО ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПОСЛЕ ОСНОВАНИЯ КОМПАНИИ BGB УДАЛОСЬ ЗАРУЧИТЬСЯ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКОЙ ТАКИХ СОЛИДНЫХ ФИНАНСОВЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ, КАК, НАПРИМЕР, GOLDMAN SACHS. ДЕНЬГИ, ПОЛУЧЕННЫЕ В 2007 ГОДУ В ПЕРВОМ РАУНДЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ПОЗВОЛИЛИ GOLDENWAY ЗНАЧИТЕЛЬНО УСКОРИТЬ СВОЙ РОСТ И ПРЕВРАТИТЬСЯ В ЛИДЕРА НА РЫНКЕ ЭКОЛОГИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ — НЕ ТОЛЬКО В КИТАЕ, НО И ЗА ЕГО ПРЕДЕЛАМИ. В 2009 ГОДУ КОМПАНИЯ BGB СМОГЛА ПРИВЛЕЧЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ОТ КОМПАНИИ TSING CAPITAL. ЭТИ ДЕНЬГИ ПОШЛИ НА РАСШИРЕНИЕ ЗАВОДОВ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ПИЩЕВЫХ ОТХОДОВ В РЯДЕ ГОРОДОВ КИТАЯ. ЕСЛИ ПРЕЖДЕ КОМПАНИЯ BEIJING GOLDENWAY BIOTECH ОРИЕНТИРОВАЛАСЬ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО НА КИТАЙСКИЙ РЫНОК, ТО ТЕПЕРЬ ОНА ВСЕРЬЕЗ ЗАДУМЫВАЕТСЯ О РАСШИРЕНИИ ЗА РУБЕЖ И РАЗРАБАТЫВАЕТ СИСТЕМЫ ДЛЯ ПЕРЕРАБОТКИ ОТХОДОВ С ПЛАНТАЦИЙ МАСЛИЧНЫХ ПАЛЬМ В СТРАНАХ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ. ПОМИМО ЭТОГО, BGB ПОЛУЧИЛА РАЗЛИЧНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ И ПАТЕНТЫ, КОТОРЫЕ В БУДУЩЕМ ПОЗВОЛЯТ ЕЙ ПРОНИКНУТЬ НА ЕВРОПЕЙСКИЙ И ДРУГИЕ МИРОВЫЕ РЫНКИ.**

## Goldenway спешит на помощь

В Китае производится около 15 млн тонн пищевых отходов в год, и отсутствие их должной переработки переросло в серьезную проблему загрязнения окружающей среды, требующую вмешательства китайских властей. В ответ на этот вызов Юй Цзяи, одна из немногих женщин-руководителей в Китае, основала в 2001 году компанию Beijing Goldenway Bio-tech (BGB). Сегодня компания специализируется на переработке органических отходов (кухонных отходов, пищевых продуктов с истекшим сроком годности и проч.) путем высокотемпературной аэробной ферментации с последующим производством биокорма и биоудобрений.

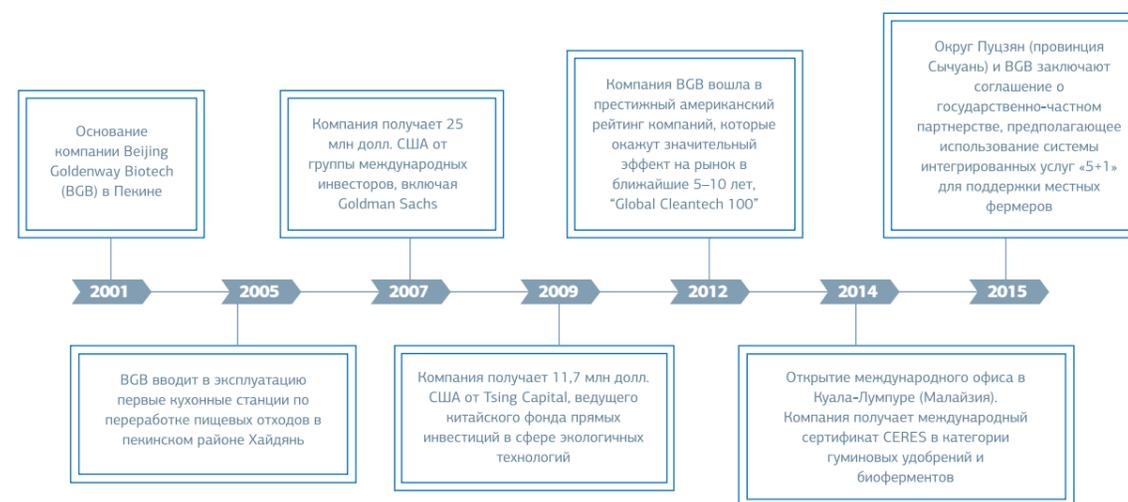
При поддержке китайского правительства компания BGB установила новый национальный стандарт в сфере технологий по переработке пи-

щевых отходов. Ферментационные системы BGB сегодня используются во многих городах Китая, включая Пекин, Шанхай, Тяньцзинь, Чэнду, Нанкин и Уси. Компания тесно сотрудничает с крупными сельскохозяйственными компаниями, в том числе с Continental Grain, Bright Food Group и Huadu Group, стремясь улучшить свои производственные технологии и повысить качество продукции.

## Успех полного цикла

С самого начала Beijing Goldenway Biotech занималась переработкой кухонных отходов в органические гуминовые удобрения. В последние годы гуминовые удобрения набирают популярность по всему миру, поскольку большинство компаний стремится снизить зависимость от химических удобрений. Естественный процесс синтеза гуминовой кислоты требует наличия угля

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



и торфа и занимает 10 000 лет, в то время как у компании Goldenway на это уходит всего 11 часов. Goldenway также производит биокорм — органический продукт, призванный частично заменить популярный рыбий протеин и кукурузу. Доказано, что биокорм ускоряет набор веса и укрепляет иммунитет скота, а также позволяет сократить потребление антибиотиков и стероидов и повысить качество мяса.

Основной бизнес BGB сосредоточен в трех сегментах: сбор сельскохозяйственных и пищевых отходов, переработка отходов в удобрения и биокорм, а также продажа и дистрибуция этой продукции фермерам. BGB добилась лидерства на рынке чистых технологий благодаря сочетанию коммерческого успеха и устойчивого развития путем интеграции различных видов деятельности. Beijing Goldenway обслуживает одновременно и сферу охраны окружающей среды, и сельскохозяйственную отрасль, занимаясь сбором и переработкой биологических отходов в средства сельскохозяйственного производства — удобрения и биокорм.

Переработка отходов производится на сложном запатентованном оборудовании, позволяющем создавать качественный органический продукт. На сегодняшний день BGB располагает 14 крупными станциями по переработке пищевых отходов. Рабочие заливают в оборудование смесь отходов с катализатором, а на выходе получают напоминающие опилки удобрения — при этом нет ни загрязнения, ни резких неприятных запахов. После фильтрации в удобрения добавляют микроэлементы, необходимые для тех или иных

сельскохозяйственных культур. Оборудование BGB работает на электричестве, газе или топливе, а модель BGB-SCZ-7500 еще и на метане, выделяемом при сжигании мусора, что позволяет компании максимально снизить объем выбрасываемого в атмосферу углекислого газа. Это яркий пример экологичного бизнеса, использующего возобновляемую энергию для переработки отходов в средства сельскохозяйственного производства.

В 2014 году BGB получила международный сертификат CERES для своего гуминового удобрения (структурообразователь, улучшающий свойства почвы), что свидетельствует о соответствии данного продукта стандартам ЕС, США и Японии. На данный момент BGB поставляет свои удобрения в основном китайским производителям фруктов. Например, в районе Чанпин технология компании позволила производителям яблок и клубники повысить урожайность и качество фруктов, несмотря на неблагоприятные географические условия.

В Малайзии компания занимается переработкой побочных продуктов производства пальмового масла в удобрения, которые впоследствии используются в том числе на пальмовых плантациях. Такое удобрение гораздо лучше подходит для борьбы с заболеваниями растений и повышения урожайности, чем традиционные удобрения. По прогнозам, применение данной технологии может вдвое снизить потребление неорганических удобрений, сократить общие издержки, а также повысить разнообразие микроорганизмов и плодородность почв на плантациях.



● Город основания  
● Страны присутствия

## Польза отходов

Производство BGB напрямую зависит от постоянного доступа к кухонным отходам и, соответственно, сотрудничества с местными властями и организациями. На сегодняшний день компания сотрудничает преимущественно с муниципальными властями и крупными организациями, поскольку сбор отходов отдельных домохозяйств в Китае пока еще недостаточно отлажен. BGB заключила множество контрактов с муниципальными властями на сбор пищевых отходов. Когда стало ясно, что эти контракты необходимы для успешного развития компании, крупнейший инвестор BGB компания Tsing Capital вызвалась стать посредником в переговорах с муниципалитетами. После заключения контрактов, для логистической оптимизации сбора и транспортировки отходов компания старается размещать свое оборудование как можно ближе к месту сбора.

Например, станция по переработке отходов возле Олимпийской деревни на играх 2008 года переработала на месте 1070 тонн пищевых отходов, используя технологию микробной высокотемпературной ферментации. Совсем недавно компания BGB начала сотрудничать с малазийскими производителями пальмового масла для переработки биоферментации побочных продуктов их деятельности в биоудобрения.

Сельскохозяйственное производство в Китае вызывает ряд экологических проблем, в связи с чем разработка систем улучшения качества почвы и пищевых продуктов очень актуальна. Примером пилотного проекта по продвижению таких стандартов является государственно-частное партнерство «5+1» между компанией и округом Пуцзян в регионе Чжэцзян. Основой данного партнерства является реализация 5 ключевых принципов для поддержки местных фермеров: 1) сокращение количества химических удобрений; 2) использование больших данных для понимания особенностей почвы; 3) более активное ис-

«Если сравнить с большинством других органических удобрений, наши биологические гуминовые удобрения в три раза эффективнее и содержат всего 1% тяжелых металлов» — Юй Цзяи, основатель и генеральный директор компании GoldenwayGoldenway<sup>16</sup>

16 Hao, Nan. (2013). Sweet smell of strawberries and success for Goldenway Bio-Tech. China Daily. ([http://www.chinadaily.com.cn/beijing/2013-11/13/content\\_17101229.htm](http://www.chinadaily.com.cn/beijing/2013-11/13/content_17101229.htm), проверено 04 августа 2016г.).

«Благодаря образцовым технологиям и уникальной бизнес-модели компания BGB является идеальным объектом для инвестиций. Как инвесторы в сфере экологических технологий, мы постоянно ищем молодые компании, которые могут добиться успеха на социальном, экологическом и экономическом поприще за счет своих технологий и потенциала. BGB как раз из таких компаний» — Дон Е, управляющий партнер Tsing Capital<sup>17</sup>

пользование органических удобрений; 4) улучшение биоконтроля; 5) использование современных сельскохозяйственных машин, и в дополнение к этому — создание торговой интернет-платформы для привлечения различных заинтересованных сторон, например, фермеров и поставщиков средств производства для сельского хозяйства.

## Концепция развития экологических технологий

Компания BGB добилась больших успехов в привлечении местных и зарубежных инвесторов. Хотя BGB не может похвастаться самыми инновационными технологиями в мире, организация переработки биологических отходов полного цикла уже сама по себе является прорывом для Китая, что не может не привлекать внимание зарубежных инвесторов.

В 2007 году компания BGB получила 25 млн долл. США от группы инвесторов, в которую входили инвестиционная группа Goldman Sachs, тайваньская венчурная компания EastSun и Shanghai Bright Food, специализирующаяся на крупномасштабном сельском хозяйстве и пищевой промышленности. Благодаря этим инвестициям BGB смогла расширить операции и заключить несколько крупных контрактов, в том числе с организаторами Олимпийских игр в Пекине и различными муниципалитетами. В 2009 году

Goldenway получила еще 11,7 млн долл. США от Tsing Capital, первого китайского венчурного фонда, специализирующегося на экологических технологиях. Это позволило ей расширить свой охват с 1 до 12 городов.

Долгие годы компания ориентировалась на китайский рынок, обладающий достаточным количеством пищевых отходов для дальнейшего развития. Тем не менее BGB запатентовала все свое оборудование и процессы в Великобритании, а также внедрила европейские стандарты обеспечения качества продукции. В 2014 году компания получила сертификат CERES, который значительно повысил ее шансы успешно выйти на западные рынки. В том же году BGB открыла международный офис в Куала-Лумпуре (Малайзия).

## Взгляд в будущее

BGB планирует построить в Паханге (Малайзия) завод стоимостью 145 млн долл. США, на котором будет производиться гуминовая кислота — тип биостимулятора для улучшения структуры почвы.

Компания также планирует значительно расширить партнерские отношения с местными потребителями продукции. Ожидается, что расширение компетенций в разработке органических сельскохозяйственных ресурсов поможет китайским фермерам переключиться с химических удобрений на более устойчивые органические решения.

«В Китае слишком много людей и небольшое количество земли, что не позволяет сельскохозяйственным угодьям восстановиться. Почве не хватает углерода, и она становится бесплодной вследствие непрерывного культивирования. Словом, наши удобрения могут вернуть почву к жизни, и наш потенциальный вклад в улучшение окружающей среды Китая неизмерим» — Юй Цзяи, основатель и генеральный директор компании Goldenway<sup>18</sup>

17 Continental Grain, корпоративный сайт <http://www.continentalgrain.com> (проверено 04 августа 2016г.).

18 Hao, Nan. (2013). Sweet smell of strawberries and success for Goldenway Bio-Tech. China Daily. ([http://www.chinadaily.com.cn/beijing/2013-11/13/content\\_17101229.htm](http://www.chinadaily.com.cn/beijing/2013-11/13/content_17101229.htm), проверено 04 августа 2016г.).



**Сектор:** машиностроение  
**Год основания:** 1996  
**Место основания:** Шэньчжэнь, Китай  
**Генеральный директор:** Гао Юньфэн  
**Веб-сайт:** www.hanslaser.net  
www.us.hanslaser.net



*Han's Laser занимается разработкой, производством и дистрибуцией лазерного оборудования, широко используемого в микроэлектронике и приборостроении, солнечной энергетике, а также в изготовлении комплектующих для автомобилей, светодиодов, продуктов питания, лекарств и других отраслях*

**О**СНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ HAN'S LASER ГАО ЮНЬФЭН БЫЛ ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В КИТАЕ. ГАО НАЧИНАЛ С РАЗВИТИЯ И ОСВОЕНИЯ РЫНКА ЛАЗЕРНЫХ МАРКЕРОВ В МАТЕРИКОВОМ КИТАЕ. ПРИКЛАДНЫЕ РАЗРАБОТКИ И УПОРСТВО ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ СРЕМИТЕЛЬНО ЗАВОЕВАТЬ ДАННЫЙ РЫНОК. ПО МЕРЕ СВОЕГО РАЗВИТИЯ HAN'S LASER БЫСТРО УСВАИВАЛА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОУ-ХАУ, А ГАО ГРАМОТНО УПРАВЛЯЛ ФИНАНСАМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ, ЧТО СИЛЬНО ОБЛЕГЧАЛО РАСШИРЕНИЕ В КИТАЕ И ЗА ЕГО ПРЕДЕЛАМИ. СТРЕМЯСЬ К ГЛОБАЛЬНОМУ РОСТУ, HAN'S СТАРАЛАСЬ ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП К ЗАРУБЕЖНЫМ КОМПАНИЯМ С ПОМОЩЬЮ КИТАЙСКИХ ПОСТАВЩИКОВ, А НАЧИНАЯ С 2007 ГОДА В ПОИСКАХ ДОСТУПА К ПЕРЕДОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ И НОВЫМ СЕТЯМ ДИСТРИБУЦИИ HAN'S LASER НАЧАЛА ПОКУПАТЬ АКЦИИ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ.

## Скромное начало

**К**омпания Han's Laser Technology Industry Group была основана Гао Юньфэном в 1996 году. Гао родился в бедной крестьянской семье, но тем не менее закончил Нанкинский аэрокосмический университет по специальности «Проектирование летательных аппаратов». На сегодняшний день Гао является уважаемым бизнесменом и считается одним из основателей частного бизнеса в Китае. В 2011 году он был признан самым уважаемым руководителем китайской публичной компании.

В начале 1990-х годов Гао уехал в Гонконг, где устроился техническим специалистом по лазерным маркерам в компании Hong Kong Far East Electronics. В то время рынок лазерного оборудования в Китае практически отсутствовал, и потому международные производители не стремились открыть в стране пункты обслуживания. Поэтому в случае поломки китайским потребителям приходилось ждать по несколько месяцев, когда сервисный инженер из-за рубежа приедет, чтобы отремонтировать оборудование.

В 1996 году Гао Юньфэн решил вернуться в материковый Китай, поскольку был убежден, что там скоро возникнет спрос на промышленные лазерные маркеры. Вскоре ему подвернулась возможность разработать маркерное оборудование для клиента в Гонконге — так он получил свой первый заказ.

Вернувшись в материковый Китай, Гао обратил внимание на многообещающий рынок производителей пуговиц, обуви и электрических деталей в Вэньчжоу. В первое время Гао участвовал не только в разработке оборудования и программного обеспечения, но и лично отвечал за все второстепенные задачи. Кроме того, он потратил много времени и сил, обучая местные предприятия тому, как пользоваться его лазерными маркерами — он проводил демонстрации для потенциальных клиентов и даже составлял рекламные материалы на английском языке для их зарубежных покупателей. Гао хотел, чтобы производители поняли все преимущества лазерных маркеров. В конце концов китайские клиенты Han's начали получать заказы из-за границы, а первый клиент компании в Вэньчжоу вернул затраченные средства всего за два месяца. Слух

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



об этом быстро разнесся по всему Китаю и ранее невостребованные лазерные устройства приобрели огромную популярность.

## Финансирование: бедным выбирать не приходится

**К**огда Гао Юньфэн начал свое дело, частное предпринимательство в Китае практически не существовало. Кроме того, негосударственной компании было очень трудно привлечь финансирование. Только благодаря упорству Гао в поисках внешних источников финансирования компании удалось выжить и достичь ее нынешнего уровня. И хотя со временем компания Han's Laser стала казаться непотопляемой, ее путь к успеху был тернист.

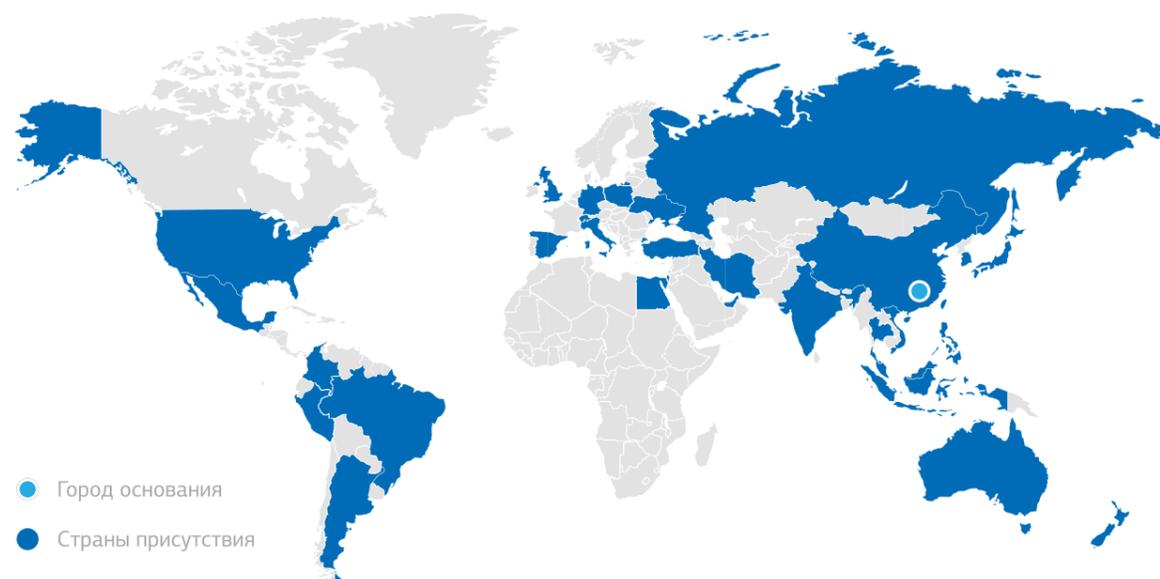
С течением времени компания Han's развивалась как благодаря органическому росту, так и за счет сделок по слиянию и поглощениям. В конце 1990-х годов конкуренция на китайском рынке

заметно усилилась и стало очевидно, что для дальнейшего роста компании необходим приток капитала со стороны. В итоге Гао нашел инвестора в лице государственной корпорации Shenzhen Corporation, продав ей 51% акций компании. После многочисленных судов и перипетий, Гао все же удалось восстановить контроль над компанией в 2004 году. В том же году Гао наконец разместил акции Han's Laser на фондовой бирже Шэньчжэня. Компания стала одним из первых в стране средних предприятий, сумевших выйти на фондовый рынок, что ознаменовало собой новую эру в развитии китайского бизнеса.

Большая часть средств от первичного размещения акций была потрачена на развитие профильных активов компании, а именно на строительство нового современного завода. Оставшуюся сумму выделили на разработку новых лазерных технологий. В 2006 году компания Han's Laser впервые привлекла частные инвестиции в публичный акционерный капитал (PIPE-инвестиции), которые пошли на покупку нового оборудования и модернизацию производственной базы. В 2007 году состоялся второй раунд PIPE-инвестирования. В 2015 году компания Han's Laser

**«Технологически мы были впереди наших конкурентов на полгода или год. Огромный спрос на нашу продукцию, разумеется, мотивировал их как можно быстрее развивать свои технологии. Если бы они нас догнали, мы лишились бы единственного преимущества» — Гао Юньфэн, основатель и генеральный директор Han's Laser<sup>19</sup>**

19 Echo, Zhou. Han's Laser's Gao Yunfeng: Beating the "3 No's" -- No Market, No Technology, No Funds. Gao Yunfeng is CEIBS Alumni. ([http://www.ceibs.edu/link/home/12/100678\\_2.shtml](http://www.ceibs.edu/link/home/12/100678_2.shtml), проверено 15 июня 2016г.).



объявила о планах по привлечению 842 млн долл. США на поддержание своего основного бизнеса и строительство центра НИОКР для разработки промышленного робота.

В период бурного роста Han's Laser активно поглощала другие китайские компании, что позволило развить вертикальную интеграцию и расширить сеть дистрибуции. Подобная стратегия дала возможность компании выйти в новые сегменты, например на пищевой, фармацевтический и табачный рынок. В 2006 году компания приобрела акции китайского производителя типографского оборудования Hants-Gronhi, который, в свою очередь, в 2012 году поглотил переживающую кризис японскую компанию Shinohara, производящую печатные прессы.

## Глобальный успех в китайском стиле

Сегодня Han's Laser является глобальной компанией, владеющей филиалами в 9 странах, более чем 20 сервисными центрами по всему миру, а также акциями различных зарубежных компаний. По мере роста предприятия и насыщения китайского рынка Гао начал задумываться об экспорте своей продукции. На тот момент производимое компанией оборудование стало надежнее и было дешевле зарубежных аналогов.

Первый заказ от международной компании поступил, когда производитель клавиатур для телефонов Motorola решил открыть производство в Китае и закупить станки для лазерной маркировки в США. Пока американцы выполняли заказ (на что ушло несколько месяцев), Гао предложил производителю воспользоваться маркерами Han's Laser. Гао выделил команду специалистов для обслуживания своего оборудования и в итоге заручился поддержкой Motorola, которая стала рекомендовать оборудование Han's Laser для всех своих китайских поставщиков. Сегодня помимо прочих, клиентами Han's Laser являются такие компании, как Samsung, Sony, Phillips и Panasonic.

Когда Han's Laser впервые задумалась о поглощении зарубежных компаний, ею двигали те же соображения, что и на китайском рынке. Целью было получение доступа к новым технологиям, достижение синергии в дистрибуции и выход в новые сегменты. В 2007 году Han's Laser приобрела 10% итальянской компании Prima Industrie (через свою дочернюю компанию Sharp Focus International Ltd.). В 2008 году Han's Laser купила контрольный пакет акций американского производителя фотоэлектрических лазеров Apollo Instruments. В 2013 году Han's Laser поглотила израильскую компанию Nextec Technologies, увеличив свою долю на рынке лазерных измерительных приборов для автомобильной и авиационной промышленности. Наконец, в 2016 году Han's Laser объявила о намерении приобрести

30% акций испанской компании Aritex Cading, которая также производит автоматическое оборудование для автомобильной и авиационной промышленности.

Основным рынком сбыта продукции Han's Laser является Азия, где у компании имеется мощная производственная и сервисная база. Фактически, Han's Laser использует свою сеть торговых представительств не только для сбыта собственной продукции, но и для дистрибуции оборудования других производителей, например американской компании IPG Photonics (специализируется на оптоволоконных лазерах). В 2015 году на долю компании Han's Laser пришлось 13% от общего объема продаж IPG, что делает ее крупнейшим покупателем продукции IPG.

## НИОКР и обслуживание: обучение на ходу

Успех Han's Laser's стал возможным благодаря быстрой реализации идей Гао и выбранной им стратегии обслуживания клиентов. Как правило, в отрасли выпуск нового продукта занимал 18 месяцев после разработки; однако в компании Han's решили выпускать продукты на рынок как можно быстрее, а затем решать возникающие при эксплуатации проблемы по мере их возникновения. В самом начале сервисные инженеры компании прибывали в любую точку Вэньчжоу всего через несколько минут после вызова. Это позволяло не только оперативно устранять проблемы и оптимизировать работу оборудования, но и использовать собранную информацию для последующей доработки и модернизации маркеров.

С 1996 по 1999 годы компания Han's Laser внесла более 3000 различных конструктивных улучше-

ний своего оборудования. За тот же период она смогла оптимизировать свою продукцию, сведя к минимуму число компонентов; кроме того, компания организовала локальное производство всех необходимых деталей, поскольку поставки из разных мест вели к проблемам несовместимости. В итоге компании Han's Laser удалось снизить цену своих лазерных гравировщиков до 40 000 долл. США за штуку — по сравнению со 100 000 долл. США за зарубежные аналоги.

Один из фундаментальных принципов Гао при создании бизнеса заключался в том, что продукт должен быть адаптирован к требованиям заказчика. А это означает высочайший уровень кастомизации под нужды клиента, который стал возможным при наличии созданной Гао сервисной структуры. Кроме того, компания разработала собственное программное обеспечение, что было необычным для данной отрасли и позволило еще больше адаптировать оборудование к нуждам клиентов и, самое важное, улучшить имеющуюся технологию.

Как только компания добилась некоторой стабильности, началось создание формальных структур НИОКР, а в 2000 и 2003 годах Гао пригласил двух известных китайских специалистов по лазерным технологиям возглавить научно-исследовательский отдел компании. Эти ученые дали толчок новой волне инноваций и привлекли множество способных специалистов.

## Взгляд в будущее

Han's Laser планирует продолжать свое глобальное расширение, приобретая акции зарубежных компаний и разрабатывая новые технологии. Более того, Гао с оптимизмом смотрит на новые рыночные сегменты и в будущем планирует сконцентрироваться на робототехнике. Han's Laser уже запланировала инвестировать в разработки в этой области около 1,2 млрд долл. США.

«Иногда проблема не в отсутствии рынка, а в том, как открыть этот рынок и помочь нашим клиентам делать деньги. На рынке самое главное — упорство» — Гао Юньфэн, основатель и генеральный директор Han's Laser<sup>20</sup>

20 Echo, Zhou. Han's Laser's Gao Yunfeng: Beating the "3 No's" -- No Market, No Technology, No Funds. Gao Yunfeng is CEIBS Alumni. ([http://www.ceibs.edu/link/home/12/100678\\_2.shtml](http://www.ceibs.edu/link/home/12/100678_2.shtml), проверено 15 июня 2016г.).



**Сектор:** телекоммуникации, электроника  
**Год основания:** 1993  
**Место основания:** Шэньчжэнь, Китай  
**Генеральный директор:** Чэнь Цинчжоу  
**Веб-сайт:** www.hytera.com



Компания Hytera предоставляет решения для профессиональной мобильной радиосвязи (ПМР) для правительственных учреждений, газовых и энергетических компаний, транспортных фирм и частных предприятий, желающих повысить свою организационную эффективность

**КОМПАНИЯ HYTERA ДОБИЛАСЬ МЕЖДУНАРОДНОГО УСПЕХА, ПРОИЗВОДЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ ПРОДУКЦИЮ ДЛЯ БЫСТРО РАСТУЩЕЙ ОТРАСЛИ. РУКОВОДСТВО HYTERA ВСЕРЬЕЗ ЗАДУМАЛОСЬ О ГЛОБАЛЬНОМ РАСШИРЕНИИ В 2001 ГОДУ, КОГДА СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ УГРОЗЫ БЕЗОПАСНОСТИ СТАЛИ ОСОБЕННО АКТУАЛЬНЫ. ХОТЯ КОМПАНИЯ СОТРУДНИЧАЛА С РАЗЛИЧНЫМИ ДИСТРИБЬЮТОРАМИ ПО ВСЕМУ МИРУ, В ЧАСТНОСТИ ПО ВОПРОСАМ СБЫТА РАЦИЙ HYT, ДО 2005 ГОДА У НЕЕ НЕ БЫЛО ФИЛИАЛОВ ЗА РУБЕЖОМ. ВСКОРЕ ПОСЛЕ ЭТОГО КОМПАНИЯ ДОБИЛАСЬ ПРИЗНАНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ И ЗАКЛЮЧИЛА КРУПНЫЕ КОНТРАКТЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ С ЕВРОПЕЙСКИМ АЭРОКОСМИЧЕСКИМ И ОБОРОННЫМ КОНЦЕРНОМ (СЕГОДНЯ AIRBUS GROUP). В 2011 ГОДУ HYTERA ПРОИЗВЕЛА ПЕРВИЧНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ НА ШЭНЬЧЖЭНЬСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ, СОБРАВ ВНУШИТЕЛЬНЫЕ 214 МЛН ДОЛЛ. США.**

## Настройка на правильную волну

В 1984 году Чэнь Цинчжоу устроился на работу менеджером по продажам в компанию Fujian Quanzhou Redstar, занимающуюся мобильной радиосвязью. В 1990 году он получил должность заместителя генерального директора Fujian Quanzhou Weixun Eletron, а в 1993 году основал собственную компанию Hytera. Первоначально Hytera производила радиации HYT, которые существуют и по сей день как суббренд Hytera. Со временем Hytera превратилась в ключевого игрока на рынке профессиональной мобильной радиосвязи (ПМР) с огромной клиентской базой в более чем 80 странах мира. Компания активно участвует в разработке глобальных стандартов ПМР и является одним из немногих поставщиков решений для радиосвязи, работающих во всех трех основных цифровых стандартах: TETRA (наземная транкинговая система радиосвязи), DMR (цифровая мобильная радиосвязь) и PDT (профессиональная магистральная цифровая связь).

Сегодня Hytera занимает ведущие позиции на китайском рынке. Она считается крупнейшим китайским производителем в отрасли и входит в пятерку ведущих глобальных производителей оборудования для профессиональной беспроводной связи. Hytera уделяет основное внимание технологическим достижениям и стабильному качеству, что позволяет ей успешно конкурировать на международном уровне. Более 10% доходов компания расходует на НИОКР.

## Инновации ради безопасного будущего

Современный мир все чаще сталкивается с серьезными угрозами безопасности, вызванными изменением климата и террористической деятельностью. В связи с этим правительство уделяет повышенное внимание развитию систем и протоколов общественной безопасности, ко-

### ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



торые в настоящий момент зависят от частных производителей средств связи. Стремительный рост данной отрасли открывает уникальные бизнес-возможности, и компания Hytera старается постоянно совершенствовать свою продукцию, чтобы удовлетворить растущие потребности клиентов.

Hytera, среди клиентов которой немало полицейских служб и органов местной власти, в 2014–2015 годах увеличила свою операционную прибыль на 27,09% до 375 млн долл. США. В 2015 году более 12% доходов было потрачено на НИОКР, а число специалистов, занятых в этой области, превысило 1600 человек. Головной офис Hytera в Шэньчжэне может похвастаться крупнейшим в Китае заводом и центром НИОКР по производству и разработке профессиональных двухсторонних радиаций и беспроводных систем с автоматическим переключением каналов. Кроме того, Hytera располагает центрами НИОКР в США и Германии, которые специализируются на исследованиях цифровых технологий, проектировании продуктов и прикладных исследованиях. Производя продукцию, совместимую со всеми ведущими протоколами (TETRA, DMR, PDT) и частной сетью LTE, Hytera предлагает персонализированные решения различным клиентам по всему миру.

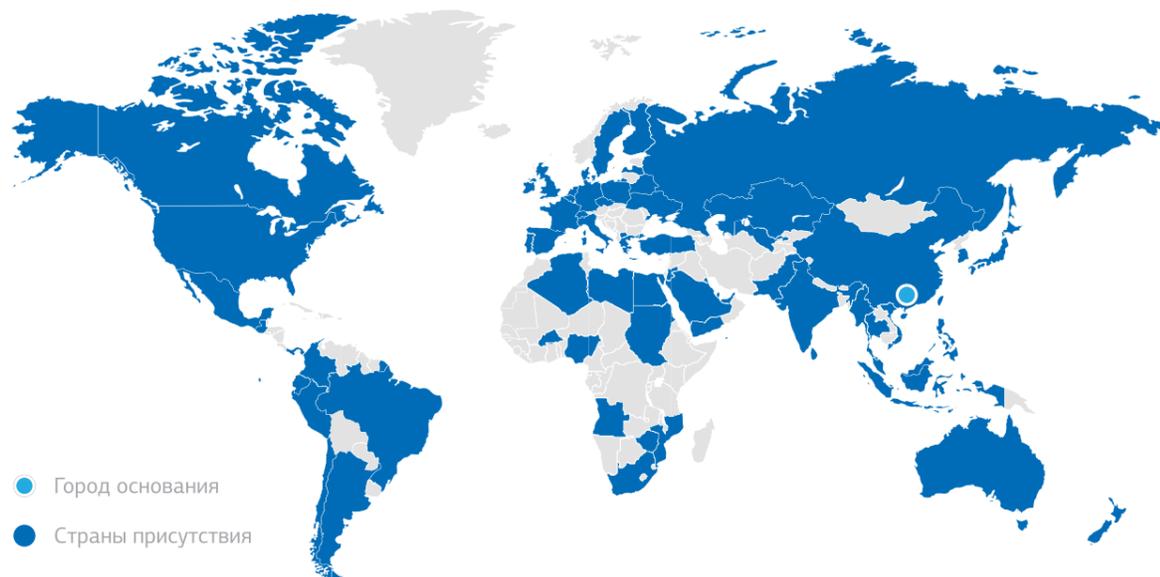
Компания умеет совмещать проверенные базовые технологии с инновациями, добиваясь таким образом конкурентного преимущества в своей отрасли. Hytera зарегистрировала около 600 патентов и получила множество престижных китайских наград за инновации. Частные коммуникационные сети должны быть не только продуманными и высокоэффективными, но и надежными и безопасными. Ассортимент компании состоит из зарекомендовавших себя популярных линеек продукции, которая устойчива к пыли, воде и, в некоторых случаях, к взрывам и отличается высоким качеством и потребительскими характеристиками.

## Выход на глобальный уровень

Зарубежная экспансия компании Hytera идет по типичному для частных китайских компаний сценарию: компания выходит на глобальный рынок, поскольку Китай переходит из фазы быстрого роста за счет дешевого экспорта в фазу

«В последние годы Hytera многого добилась. Она продолжит фокусировать свою деятельность на индустрии профессиональных коммуникационных сетей и двигать вперед развитие технологии профессиональной мобильной связи. Миссия Hytera состоит в том, чтобы обеспечивать клиентам во всем мире безграничные возможности связи» — Чэнь Цинчжоу, основатель и генеральный директор Hytera<sup>21</sup>

21 Business Wire. (2014). China's No. 1 Two-way Radio Provider Hytera Shipped 1 Million Units in 2013 (<http://www.businesswire.com/news/home/20140212006039/en>, проверено 08 августа 2016г.).



устойчивого развития за счет передовых технологий. Hytera перешла к глобальному расширению в 2001 году, начав изучать возможности на международном рынке. В 2005 году компания открыла свой первый филиал в Лондоне. С тех пор филиалы Hytera появились в Америке, Индонезии, Индии и Гонконге, а не прямое присутствие компании распространилось и на другие регионы. Все больше зарубежных клиентов отдают предпочтение Hytera, известной своими индивидуальными решениями, быстрой доставкой и высоким качеством.

В 2008 году глобальные продажи раций НУТ выросли на 30%. В 2012 году Hytera поглотила германскую компанию Rohde & Schwarz PMR (R&S). Это поглощение должно было дать R&S конкурентное преимущество в проектах с большим или постоянным спросом на терминалы радиосвязи, а также поспособствовать в развитии технологии TETRA.

В 2016 году компания Hytera открыла офис в Куала-Лумпуре (Малайзия), в котором имеются демонстрационный зал, учебный и сервисный центры. Малайзия — один из стратегических

азиатских рынков для Hytera. Компания вместе со своим стратегическим партнером Mal-Tel Technology поставляет надежные решения для мобильной радиосвязи более чем 10 000 клиентам в Малайзии.

Кроме того, решениями и услугами Hytera пользуются многие крупные клиенты — центры С4 при мексиканской полиции, турецкая полиция, вооруженные силы Казахстана, Abu Dhabi Company for Onshore Oil Operations, Bahrain City Center и международные соревнования за Кубок Америки America's Cup (Новая Зеландия). Бренд Hytera хорошо известен в Британии — компания поставляла телекоммуникационные решения для футбольного турнира на Олимпиаде в Лондоне, а также для британских исправительных учреждений.

«Мы лидировали на внутреннем китайском рынке уже в 2005 году и понимали, что быстрый рост в будущем невозможен без международной экспансии» — Эндрю Юань, управляющий директор Hytera Communications UK Ltd<sup>22</sup>

22 Cecily, Liu. (2012). Private companies fly the flag on distant shores. China Daily. ([http://europe.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/02/content\\_15868723.htm](http://europe.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/02/content_15868723.htm), проверено 08 августа 2016г.).

## Глобальные партнерства

В Китае ожидается мощный рост рынка профессиональных беспроводных коммуникаций, и многие китайские компании понимают, что локализация продукции не просто выгодна, а необходима. Hytera стремится повысить уровень удовлетворенности клиентов и тесно сотрудничает с дистрибьюторами, дилерами и интеграторами, чтобы знать больше о нуждах пользователей и оперативно адаптировать свои решения. Компания организовала глобальную сеть продаж и обслуживания, позволяющую быстро и эффективно поставлять инновационные решения и продукты на локальные рынки.

В Китае Hytera создала общенациональную сеть продаж и маркетинга с филиалами и офисами во всех крупных городах. Hytera также располагает глобальной сетью сбыта из почти 1000 дистрибьюторов по всему миру, которая позволяет обслуживать клиентов более чем в 80 странах. Компания уверена, что местные руководители гораздо более эффективно справляются с управлением зарубежными филиалами. По мнению компании, ее быстрое расширение во многом зависит от долгосрочных отношений с дилерами, которые она постоянно старается укреплять.

Бренды Hytera и НУТ знают и ценят во всем мире. Ориентация на потребителя обеспечила Hytera репутацию не только производителя ка-

чественной продукции, но и компании, которая заботится о потребительском опыте своих клиентов. В 2010 году Hytera стала первой китайской компанией в отрасли частных коммуникационных сетей, создавшей CRM-центр по работе с клиентами в рамках своей маркетинговой стратегии. В 2013 году компания запустила сразу несколько инициатив по работе с клиентами, включая горячую линию и обслуживание клиентов онлайн в рамках инициативы «Глобальный сетевой маркетинговый центр». Этот интегрированный маркетинговый подход позволил быстро установить прямой контакт с потребителями и увеличить объем продаж.

## Взгляд в будущее

Компания планирует продолжать расширяться на глобальном рынке самостоятельно и путем поглощения зарубежных компаний. Hytera намеревается продавать передовые беспроводные системы в развитых странах, а более простые рации НУТ — на развивающихся рынках. Она также собирается расширять ассортимент продукции и диверсифицировать свои предложения, чтобы сохранить конкурентоспособность, в частности компания постоянно работает над получением новых патентов и сертификатов, чтобы идти в ногу с последними отраслевыми тенденциями.

«Мы считаем Hytera оптимальным новым владельцем с сильными позициями на китайском и азиатском рынках, а также дополняющим ассортиментом продукции» — Д-р Георг Хаубс, генеральный директор Hytera Mobilfunk GmbH<sup>23</sup>

23 TETRA web portal. (2012). New European member of the Hytera family (<http://www.tetra-applications.com/19901/>, проверено 08 августа 2016г.).



**Сектор:** чистые технологии  
**Год основания:** 2001  
**Место основания:** Пекин, Китай  
**Генеральный директор:** Ао Сяо Цян  
**Веб-сайт:** www.chsdl.com  
www.sdl-industry.com

 Компания Beijing SDL Technology занимается исследованиями, разработкой, производством, сбытом и техобслуживанием аналитических инструментов, систем экологического контроля и систем анализа промышленных процессов

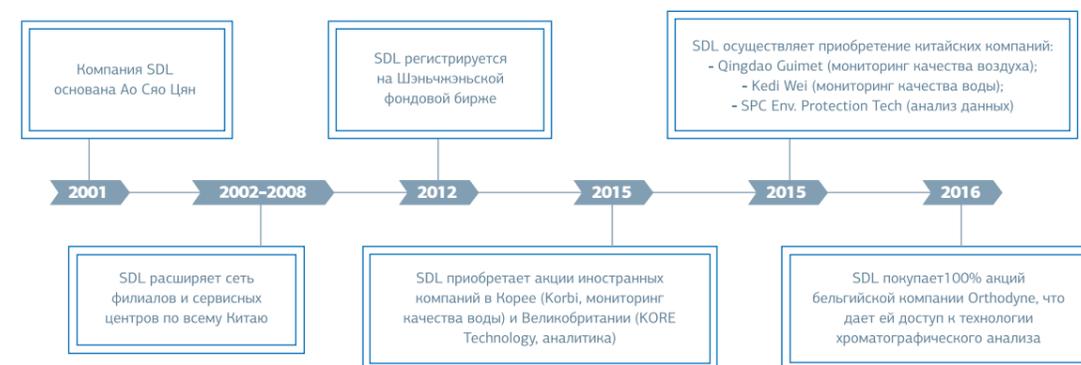
**Г**ЛАВНЫМИ ФАКТОРАМИ БЫСТРОГО РОСТА КОМПАНИИ SDL, ПОЗВОЛИВШИМИ ЕЙ ВОЙТИ В ЧИСЛО «ГИГАНТОВ В СФЕРЕ ЭКОЛОГИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ», СТАЛИ КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ С ЗАГРЯЗНЕНИЯМИ В КИТАЕ И ВЫЗВАННЫЙ ЕЮ БУМ В РАЗВИТИИ ЭКОИНДУСТРИИ. В КИТАЕ КОМПАНИЯ СУМЕЛА ЗА КОРОТКИЙ СРОК РАЗРАБОТАТЬ НОВУЮ ТЕХНОЛОГИЮ, АДАПТИРОВАТЬСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ В МЕСТНОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ И СОЗДАТЬ ПРОДУКТ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИЙ НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ. BEIJING SDL ПОЗИЦИОНИРУЕТ СЕБЯ КАК КОМПАНИЯ ПОЛНОГО СПЕКТРА УСЛУГ — ОТ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ ДО ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТЕХПОДДЕРЖКИ. ПО МЕРЕ РАСШИРЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КИТАЕ КОМПАНИЯ ВСКОРЕ ДОСТИГЛА ДОСТАТОЧНОГО МАСШТАБА, ЧТОБЫ ПОДГОТОВИТЬСЯ К МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ ПУТЕМ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ. НАЧИНАЯ С 2015 ГОДА SDL НАЧАЛА АКТИВНО СКУПАТЬ КОМПАНИИ В ЕВРОПЕ И АЗИИ, СТРЕМЯСЬ РАСШИРИТЬ СВОЙ ПУЛ ТЕХНОЛОГИЙ И ВЫЙТИ НА НОВЫЕ РЫНКИ. В БУДУЩЕМ SDL ПЛАНИРУЕТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА И АФРИКИ.

## Нет худа без добра

**К**омпания Beijing SDL Technology была основана в 2001 году в районе Чанпин в Пекине на территории специальной экономической зоны Beijing International Information Industry Base. Основатель и генеральный директор компании Ао Сяо Цян в 1985 году окончил Южно-Китайский Технологический Университет по специальности «Автоматизация». Затем Ао работал старшим инженером в компании Beijing Beifen-Ruili Analytical Instrument Group, пока не ушел оттуда в 1998 году, чтобы открыть собственное дело. Когда ситуация с загрязнением окружающей среды в Китае начала ухудшаться, Ао занялся поставками оборудования для экологического контроля для энергетической, сталелитейной и химической промышленности, а также для предприятий, занимающихся сжиганием отходов. Сегодня компания SDL специализируется на системах экологического контроля и мониторинга окружающей среды, системах анализа промыш-

ленных процессов, аналитическом оборудовании, а также на эксплуатации и техническом обслуживании подобных систем для национальных высокотехнологичных предприятий. В марте 2012 года SDL разместила свои акции на Шэньчжэньской фондовой бирже, став лидером на рынке экологического контроля. В рейтинге лучших руководителей публичных компаний в материковом Китае, опубликованном журналом Forbes в 2015 году, Ао занял второе место в категории наиболее эффективных предпринимателей. Ао стал миллиардером в результате принятия в Китае новых законов о контроле вредных выбросов, что стало стимулом бурного роста стоимости акций его компании. По данным рейтинга миллиардеров Bloomberg состояние Ао Сяо Цяна составляло 1,2 млрд долл. США.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



## Двигатель прогресса

**П**риродоохранная отрасль во многом зависит от текущей политической ситуации, прежде всего от законодательных норм и государственных инвестиций, но контроль загрязнений со стороны государства невозможен без должного мониторинга. Чтобы справиться с резким ростом загрязнений, наблюдающимся в Китае в результате индустриальной революции, китайским компаниям пришлось модернизировать технологии, полученные от зарубежных партнеров. Как следствие, важной частью стратегии развития Beijing SDL стали инновации и НИОКР. Сейчас компания наращивает собственные ресурсы и штат сотрудников в сфере НИОКР, а также расширяет свой технический потенциал посредством слияний и поглощений.

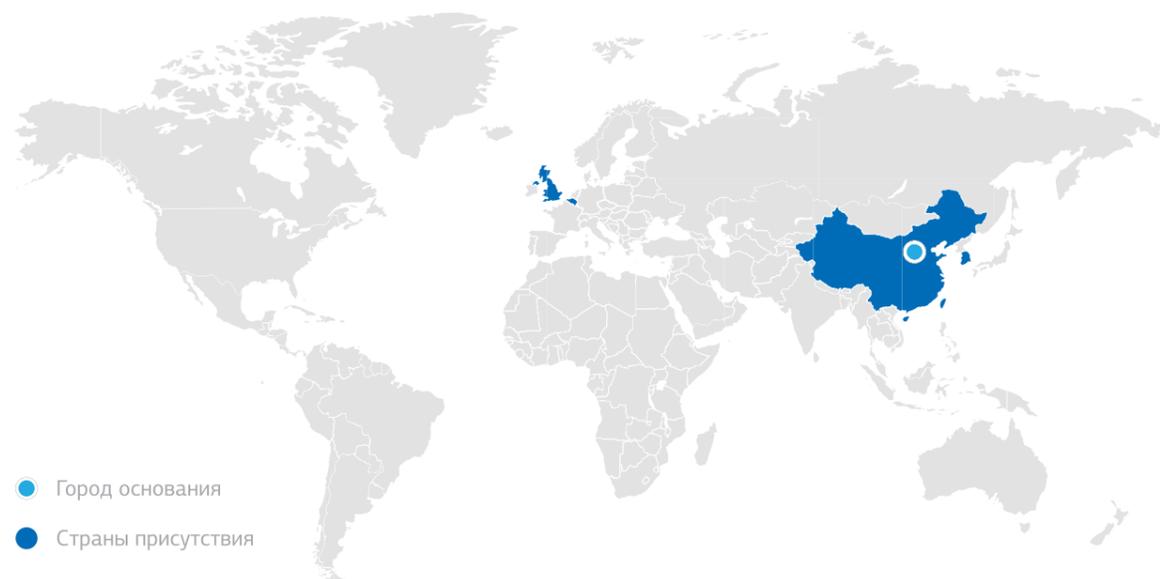
Компания Beijing SDL Technology не только занимается масштабными поставками систем мониторинга загрязнений окружающей среды и промышленных процессов для предприятий энергетической, нефтехимической, строительной, металлургической и химической отраслей, но и сотрудничает с природоохранными ведомствами и исследовательскими институтами по вопросам улучшения стандартов измерения загрязнения окружающей среды. SDL располагает 7 подразделениями и 53 офисами, а также штатом из более чем 800 сотрудников, 138 из которых заняты в сфере НИОКР. В 2015 году 12% сотрудников компании занимались исследованиями и разработками, а инвестиции в НИОКР выросли на 85,79% по сравнению с 2014 годом<sup>24</sup>.

В своей инновационной деятельности компания SDL не только стремится повысить эффективность, но и внедрить новые концепции, позволяющие ей оставаться актуальной и конкурентоспособной. Как и многие другие успешные китайские компании, SDL решила пойти по пути слияний и поглощений. В июле 2015 года SDL приобрела 44% компании Qingdao Guimet, занимающейся контролем качества воздуха. В августе 2015 года компания выкупила оставшиеся 60% акций компании Kedi Wei, занимающейся контролем качества воды. В сентябре 2015 года Beijing SDL и CPI Yuanda Environmental Protection Group организовали совместное предприятие Beijing SPC Environment Protection Tech в Чунцине, которое занимается консультированием по вопросам охраны окружающей среды, анализом, обменом и торговлей данными. Последняя сделка особенно важна, учитывая потенциальные возможности аналитического направления, в том числе на внешних рынках, где оно пока не развито.

## Постепенный захват мирового рынка

**Х**отя в сфере экологического контроля по-прежнему доминируют международные компании, многие из них испытывают серьезные трудности на китайском рынке. Экологический кризис в Китае позволяет SDL и другим компаниям развивать основные компетенции и технологии, которые в будущем обеспечат го-

<sup>24</sup> Morningstar, Inc. (2015). XSH:002658 Beijing SDL Technology Co Ltd. Annual Report. (<http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2015/12/31/t.aspx?t=XSH:002658&ft=&d=26e2eb2cdad2242bf013e0a72a5aa51d>, проверено 27 июля 2016г.).



сподство китайских фирм в сфере охраны окружающей среды.

Пока SDL работает преимущественно на китайском рынке, экспортируя небольшую часть своей продукции (менее 1% от общего дохода компании в 2015 году) в Европу, Америку, Юго-Восточную Азию, на Ближний Восток и в Африку. Будучи системным интегратором, SDL сотрудничает с международными компаниями в Китае, устанавливая связи, полезные для будущего развития за рубежом. Например, выступая в роли интегратора комплектующих Siemens, SDL закупает половину всех необходимых комплектующих непосредственно у Siemens, являясь важным торговым партнером корпорации в Китае.

До сих пор амбиции SDL ограничивались огромным и перспективным китайским рынком, но сейчас компания активно скупает акции зарубежных компаний, стремясь ускорить свой рост за рубежом и получить доступ к новым технологиям. Beijing SDL приобрела 60% акций корейской компании Korbi, производящей оборудование для контроля качества воды, а также 51% акций

британской Kore Technology. Kore специализируется на НИОКР, производстве и маркетинге высокоэффективного аналитического оборудования и сопутствующих товаров. В 2016 году Beijing SDL Technology учредила в Великобритании дочернюю инвестиционную компанию SDL Technology Investment Ltd, которую планирует использовать для полного поглощения бельгийской компании Orthodyne, обладающей новейшей технологией хроматографического анализа. Orthodyne — ведущий бельгийский поставщик датчиков, средств хроматографического анализа и комплексных аналитических инженерных решений.

Beijing SDL Technology также активно участвует в обсуждении экологических проблем на международном уровне. Например, в январе 2016 года генеральный директор компании Ао Сяо Цян принял участие в круглом столе Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ), посвященном налаживанию сотрудничества между Китаем и Германией в вопросах охраны окружающей среды.

«Технология является ключевой для нас (в приобретениях) и не имеет значения, получим ли мы контрольный пакет акций или нет. Если существуют технологические компетенции, которые могут усилить и дополнить наши, тогда для нас это хороший партнер» — Вэй Пэнна, директор департамента инвестиций Beijing SDL<sup>25</sup>

## Больше чем интегратор

Beijing SDL Technology умеет адаптировать свои продукты к конкретным требованиям и применять собственные технологии в самых различных сферах. Бизнес-модель компании основана преимущественно на прямых продажах. В последние годы доля прямых продаж выросла относительно доли закупок по госконтрактам, что указывает на выросший спрос на экологические услуги в связи с ужесточением природоохранного законодательства. Продукция SDL используется в энергетической, природоохранной, металлургической, цементной, пневмосепарационной, нефтехимической и многих других отраслях.

На территории Китая открыто 50 сервисных станций SDL. К концу 2012 года компания SDL обслуживала 900 комплектов оборудования, включая 150 систем, интегрированных другими компаниями. SDL располагает превосходной командой из 210 инженеров по эксплуатации и технических специалистов. Сотрудники компании прошли сертификации, необходимые для выполнения работ по техобслуживанию. Каждая сервисная станция снабжена запасными деталями и анализаторами, а также удобными средствами транспортировки и коммуникации. SDL осуществляет непрерывное обслуживание своих клиентов в строгом соответствии с их системами управления качеством.

Работая под контролем природоохранных ве-

домств и представителей загрязняющих предприятий, компания отвечает за проведение своевременных и безопасных ежедневных инспекций, калибровок и проверок. Сотрудники компании отчитываются обо всех внештатных ситуациях, чтобы повысить эффективность данных и скорость их распространения. Beijing SDL планирует постепенно улучшать свою систему онлайн мониторинга, чтобы расширить возможности по удаленному обслуживанию и унифицированному управлению данными, поступающими со станций мониторинга источников загрязнения.

## Взгляд в будущее

Компания нацелена на создание ведущего глобального бренда в сфере устройств для экологического мониторинга. Ожидается, что под давлением потребительского спроса и, возможно, акционеров SDL выпустит продукты для контроля выбросов автомобилей и анализа состояния почвы. Она уже расширила ассортимент своей продукции, включив в него средства мониторинга качества воды после поглощения Korbi. Ожидается, что диверсификация компании продолжится и в будущем.

Кроме того, SDL стремится расширить свою технологическую базу и, как следствие, присутствие на глобальном рынке. В будущем компания планирует выйти на развивающиеся рынки Африки и Ближнего Востока, а также вести конкурентную борьбу в Европе и Америке.

«Бизнес-формула SDL (продукт + применение + сервис) является нашим ответом на требования клиентов. Именно мы знаем нашу продукцию лучше всех, и клиенты ожидают от нас всего спектра услуг, так для них и проще, и дешевле» — Ао Сяо Цян, основатель и генеральный директор Beijing SDL<sup>26</sup>

25 Talents magazine. (2015). SDL (002658 SZ) rely double? (<http://xueqiu.com/4321743070/51899002>, проверено 27 июля 2016г.).

26 Talents magazine. (2015). SDL (002658 SZ) rely double? (<http://xueqiu.com/4321743070/51899002>, проверено 27 июля 2016г.).



**Сектор:** биотехнологии  
**Год основания:** 2002  
**Место основания:** Чанша, провинция Хунань, Китай  
**Генеральный директор:** Ли Шаобо  
**Веб-сайт:** www.sinocare.com



Компания Sinocare занимается разработкой, производством и сбытом биосенсорных устройств для диагностики в реальном времени. Продукция компании включает приборы и тест-полоски для быстрого определения уровня глюкозы в крови

**КОМПАНИЯ SINOCARE — ПРИМЕР ТОГО, КАК МОЖНО ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В ОТРАСЛИ ДАЖЕ В УСЛОВИЯХ ЖЕСТОЧАЙШЕЙ КОНКУРЕНЦИИ. НА КИТАЙСКОМ РЫНКЕ ГЛЮКОМЕТРОВ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ ГОСПОДСТВОВАЛИ ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ И ПО СЕЙ ДЕНЬ КОНТРОЛИРУЮТ 50% РЫНКА. С ПОВЫШЕНИЕМ ДОХОДОВ И УЛУЧШЕНИЕМ УРОВНЯ ЖИЗНИ КИТАЙСКОГО НАСЕЛЕНИЯ УЧАСТИЛИСЬ СЛУЧАИ ЗАБОЛЕВАНИЯ САХАРНЫМ ДИАБЕТОМ, И ТОГДА ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ SINOCARE ЛИ ШАОБО УВИДЕЛ В ЭТОМ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. КОМПАНИЯ SINOCARE НАЧИНАЛА С РАЗРАБОТКИ БОЛЕЕ ТОЧНЫХ И УДОБНЫХ ПРИБОРОВ, В ЧАСТНОСТИ ДЛЯ КИТАЙСКИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ГЛЮКОМЕТРОВ ЗА СЧЕТ ПЕРЕВОДА ИНФОРМАЦИИ, ВЫДАЮЩЕЙСЯ НА ДИСПЛЕЙ, НА УПРОЩЕННЫЙ КИТАЙСКИЙ ЯЗЫК. В 2007 ГОДУ SINOCARE ЗАДУМАЛАСЬ О СБЫТЕ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ ЗА РУБЕЖОМ И ПОЛУЧИЛА ЭКСПОРТНУЮ ЛИЦЕНЗИЮ ОТ КИТАЙСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ ТОВАРА ЗА ГРАНИЦЕЙ. КОМПАНИЯ УСПЕШНО ПРОДАЕТ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ В ОНЛАЙН-МАГАЗИНАХ, В РОЗНИЧНЫХ СЕТЯХ И ЧЕРЕЗ СЕТЬ ДИСТРИБЬЮТОРОВ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ. В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ SINOCARE СТАЛА АКТИВНО ИСКАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ, ЧТО ПОЗВОЛИТ ЕЙ РАСШИРИТЬ СВОЙ БИЗНЕС И ДАСТ ДОСТУП К НОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ И СЕТЯМ ДИСТРИБУЦИИ. В 2016 ГОДУ СОСТОЯЛИСЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОГЛОЩЕНИЯ ДВУХ АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЙ NIPRO DIAGNOSTICS И PTS DIAGNOSTICS.**

## Благосостояние и здоровье

Ли Шаобо, генеральный директор и председатель совета директоров компании Sinocare, окончил Медицинский университет провинции Хунань со степенью магистра в области профилактической медицины. До 1996 года Ли работал врачом в муниципальном центре по контролю заболеваний в Хуайхуа, а позднее старшим менеджером, специализирующимся на биофармацевтической отрасли, в компании China Investment Holdings Limited.

В конце 1990-х годов Ли заметил, что вследствие стремительного развития китайской экономики

и повышения уровня жизни многих китайцев, в стране значительно выросло число больных сахарным диабетом.

В 2002 году он основал компанию Sinocare, став ее генеральным директором. В настоящий момент Ли активно участвует в жизни местного бизнес-сообщества и занимает пост вице-президента Ассоциации производителей медицинского оборудования провинции Хунань. В 2009 году он был удостоен почетного титула «Выдающийся предприниматель» от Народного правительства провинции Хунань.

Завод компании расположен в Научно-техническом парке Лу Вэлли в Национальной зоне развития высокотехнологичной промышленности в городе Чанша.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



## Захват сельского рынка в Китае

Вскоре после основания компании Ли Шаобо назначил Ван Ли на пост технологического директора, поручив ему разработку глюкометров, адаптированных для китайского рынка. Например, в зарубежных глюкометрах использовались миниатюрные «часовые» батарейки, которые было довольно трудно достать в Китае, поэтому компания модифицировала эти глюкометры под стандартные батарейки. Кроме того, компания расширила функционал дисплеев глюкометров и локализовала интерфейс на упрощенный китайский язык. Sinocare также усовершенствовала само устройство, повысив точность и чувствительность бумажных тест-полосок. Благодаря таким небольшим инновациям Sinocare смогла постепенно освоить китайский рынок и стать крупнейшим отечественным продавцом глюкометров в стране.

На момент основания Sinocare, китайский рынок глюкометров контролировался зарубежными брендами. Компании Johnson & Johnson, Roche и Abbott до сих пор контролируют 50% рынка. С самого начала Sinocare избегала прямой конкуренции с зарубежными брендами и вместо этого искала незанятые рыночные ниши и сегменты. Так, компания ориентировалась на аптеки и поликлиники в деревнях вокруг крупных китайских городов, в то время как зарубежные компании ориентировались на крупные больницы. Локализованная и адаптированная продукция компании отлично подходила для этого сегмента.

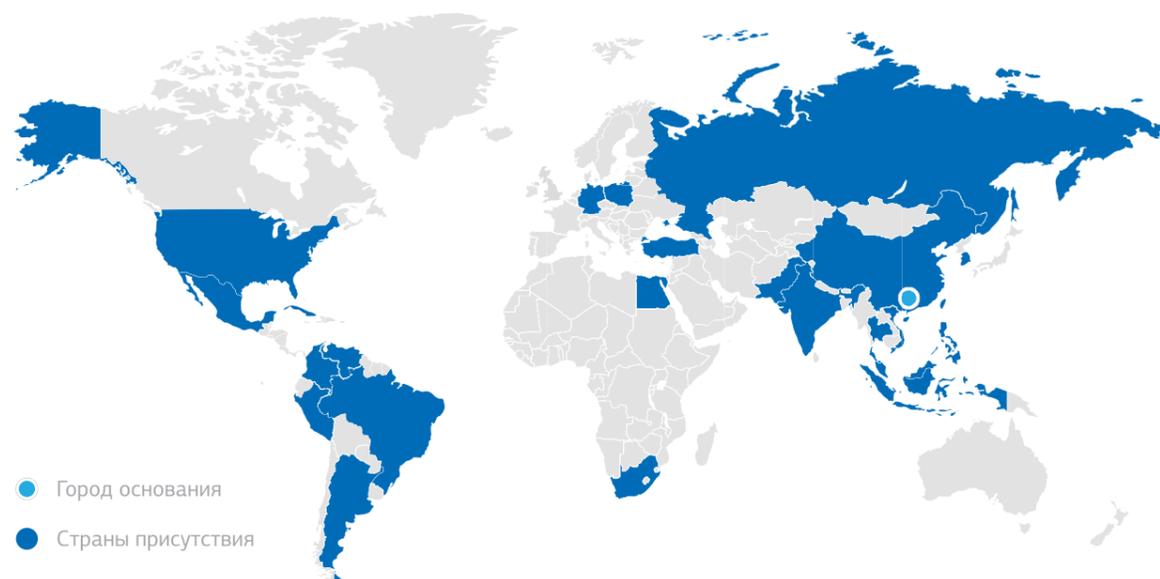
## Выход на глобальный уровень

Главной причиной интернационализации Sinocare стало желание получить доступ к новым технологиям и сетям дистрибуции. Sinocare выбрала стратегию поглощений зарубежных компаний, хотя некоторую часть продукции она по-прежнему сбывает с помощью дистрибьюторов и онлайн-магазинов.

В 2007 году компания получила европейский сертификат CE и германский сертификат TUV. В том же году компания подала на экспортную лицензию от китайского правительства. Международные каналы сбыта компании Sinocare включают местных дистрибьюторов и платформы электронной торговли (China Medical Solution в Африке, Amazon и Ebay в Европе и США). В 2014 году Sinocare заключила контракты на поставку глюкометров с компанией TecnoSuma Internacional, кубинским разработчиком оборудования для ранней диагностики заболеваний, обслуживающим главным образом рынки Кубы и Венесуэлы. Торговые представительства TecnoSuma работают в Мексике, Колумбии, Венесуэле, Бразилии, Аргентине, Перу и Китае.

Компания начала расширение своего бизнеса с приобретения акций зарубежных фирм. По имеющейся информации, в 2015 году Sinocare попыталась приобрести специализирующееся на устройствах для диагностики диабета подразделение Bayer. Однако конкурирующая компания Panasonic Healthcare Holdings намного раньше начала переговоры о сделке и в итоге обошла Sinocare. Несмотря на эту неудачу, Ли продолжал искать другие возможности, и в январе 2016 года

## ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ



Sinocare поглотила Nipro Diagnostics, американскую дочернюю компанию японской Nipro Corporation. После поглощения она была переименована в Trividia Health.

Совсем недавно в мае 2016 года Sinocare приобрела компанию PTS Diagnostics за 200 млн долл. США, включая 90 млн долл. США условной компенсации за достижение определенных показателей. PTS Diagnostics — американский производитель портативных биометрических устройств. Основные производственные объекты компании располагаются в Индианаполисе (штат Индиана) и Саннивейле (штат Калифорния). Оба поглощения указывают на то, что компания нацелена на американский рынок с его передовыми производственными технологиями и развитой сетью дистрибуции.

## Освоение новых сегментов рынка

Sinocare гордится своими разработками в области биосенсорных технологий и считает инновации залогом будущего прогресса в здравоохранении. Заместитель генерального директора и ведущий исследователь Sinocare Цай Сяохуа, уроженец Китая и гражданин США, получил степень бакалавра, магистра и докторскую степень по аналитической химии Уханьского университета. Позднее он работал исследователем в университете Граца (Австрия) и в университете штата Нью-Мексико. Вернувшись в Китай, он какое-то время преподавал в университете провинции Хунань, а в 2013 году был приглашен на работу в Sinocare.

«Мы продолжим расширять свой бизнес, используя для этого возможности по всему миру, а также будем разрабатывать все более инновационные и системные решения для лечения хронических заболеваний, которые облегчат жизнь диабетиков и других хронических больных» — Ли Шаобо, основатель и генеральный директор Sinocare<sup>27</sup>

Под руководством Цая Sinocare разработала Gold Series — первоклассную систему измерения уровня глюкозы в крови. Ожидается, что этот продукт откроет компании доступ к крупнейшим

тивнее регистрировать и обрабатывать данные и предоставлять врачам более точную и полную информацию.

«Разработка наших медицинских приборов — очень тщательный процесс, в котором нет места ошибкам» — Цай Сяохуа, заместитель генерального директора и ведущий исследователь Sinocare<sup>28</sup>

китайским госпиталям и позволит успешно конкурировать на европейском рынке. Разработка Gold Series стала результатом напряженного и систематического процесса. Эти устройства перерабатывали и улучшали тысячи раз по результатам повторных клинических испытаний.

Помимо глюкометров, команда Цая также занимается разработкой портативных приборов для проведения различных связанных с диабетом анализов (Point of Care Testing, ПОСТ): анализа гликогемоглобина, креатинина в моче и в сыворотке крови, кетона в крови, а также микроскопического анализа мочи. Эти разработки облегчат диагностику, лечение и раннее обнаружение диабетической нефропатии.

Sinocare также изучает возможности использования мобильных технологий и Интернета для мониторинга уровня глюкозы. Совместно с компанией Dnurse был разработан первый в Китае глюкометр для смартфонов. Этот глюкометр появился на рынке в марте 2014 года, за шесть месяцев до аналогичного приложения от компании Apple. Эти приложения позволяют людям эффек-

## Взгляд в будущее

После того как Китай превратился в страну с наибольшим числом больных сахарным диабетом в мире, местный рынок глюкометров и сопутствующих товаров стал самым привлекательным на планете. По прогнозам общее число больных сахарным диабетом по всему миру вырастет со 171 млн человек в 2000 году до 366 млн человек в 2030 году<sup>29</sup>.

Стратегия Sinocare — совершенствование цепочки создания стоимости для создания продуктов, определяющих уровень глюкозы в крови, среднего и премиум-класса. Sinocare работает над различными новыми продуктами. В первую очередь выделяется линейка Gold, ориентированная на европейский рынок и верхний ценовой сегмент рынков медицинского оборудования в развивающихся странах. Компания планирует и дальше расширять свой бизнес путем стратегических инвестиций в зарубежные компании.

«Мы разделяем общее видение и единый фокус на обеспечение инновационных и доступных по цене решений, так чтобы пациенты могли жить более здоровой жизнью. Вместе мы предлагаем полный портфель решений для наших клиентов по всему миру» — Ли Шаобо, основатель и генеральный директор Sinocare о соглашении с Nipro Corporation<sup>30</sup>

28 Han, Y. (2014). Sinocare: Micro Innovation Power (in Chinese). China Business (<http://finance.sina.com.cn/roll/20140712/020519682898.shtml>, проверено 18 июня 2016г.).

29 Wild, S., Roglic, G., Green, A., Sicree, R. & King, H. (2004). Global Prevalence of Diabetes. Diabetes Care 2004 May; 27(5): 1047-1053 (<http://care.diabetesjournals.org/content/27/5/1047>, проверено 18 июня 2016г.).

30 Sinocare Inc., корпоративный сайт. Пресс-релиз (<http://www.sinocare.com>, проверено 18 июня 2016г.).

27 Sinocare Inc., корпоративный сайт. Пресс-релиз (<http://www.sinocare.com>, проверено 18 июня 2016г.).

**Сектор:** Электрическое оборудование и инструменты

**Год основания:** 2008

**Руководство:** Стивен Сюй, генеральный директор China Crown Investment Group; Сергей Назаров, председатель совета директоров «Интерскол»

**Веб-сайт:** www.china-crown.com

www.interskol.ru



Компания Interskol Crown Group (ICG) занимается производством и продажей бытового и профессионального электроинструмента (дрели, шуруповёрты, шлифовальные машины, дисковые пилы, перфораторы и др.)

ICG — КИТАЙСКО-РОССИЙСКОЕ СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ. КИТАЙСКАЯ CHINA CROWN INVESTMENT GROUP И РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ «ИНТЕРСКОЛ» ЗА ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО УКРЕПИЛИ СВОИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ, ЧТО В ИТОГЕ ПОМОГЛО ИМ ДОСТИЧЬ УСПЕХА НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ. ПЕРВОНАЧАЛЬНО CROWN БЫЛА ПОСТАВЩИКОМ «ИНТЕРСКОЛ», НО В ДАЛЬНЕЙШЕМ КОМПАНИИ УСТАНОВИЛИ ТЕСНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ, РЕЗУЛЬТАТОМ КОТОРЫХ СТАЛО СОЗДАНИЕ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ — ПЕРВОГО В СВОЕМ РОДЕ АЛЬЯНСА МЕЖДУ КОМПАНИЕЙ РОССИЙСКОГО СРЕДНЕГО БИЗНЕСА И КИТАЙСКОЙ ФИРМОЙ. И ХОТЯ КОМПАНИИ ПРИДЕРЖИВАЛИСЬ РАЗНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ, СЕЙЧАС ОНИ СТРЕМЯТСЯ К СИНЕРГИИ В ПРОИЗВОДСТВЕ, МАРКЕТИНГЕ, ПРОДАЖАХ И НИОКР. НАЧАТ СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ ПО ИНТЕГРИРОВАННОЙ ЛОГИСТИКЕ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ЗАПАСОВ КОМПЛЕКТУЮЩИХ ДЛЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗАВОДА «ИНТЕРСКОЛ» В АЛАБУГЕ И ПРОЕКТ ПО ПОСТАВКЕ ПРОДУКЦИИ ИНТЕРСКОЛ НА РЫНКИ ТРЕТЬИХ СТРАН, ЧЕРЕЗ ТОРГОВЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ КРАУН. ЭТО СОЗДАЕТ ПОЧВУ ДЛЯ НОВОЙ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ДВУМЯ КОМПАНИЯМИ И, ВПОЛНЕ ВЕРОЯТНО, ИЗМЕНИТ ФОРМАТ ИХ СОТРУДНИЧЕСТВА. «ИНТЕРСКОЛ» И CROWN ЯВЛЯЮТСЯ ПЕРВОПРОХОДЦАМИ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКО-КИТАЙСКИХ ОТНОШЕНИЙ В СЕГМЕНТЕ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.

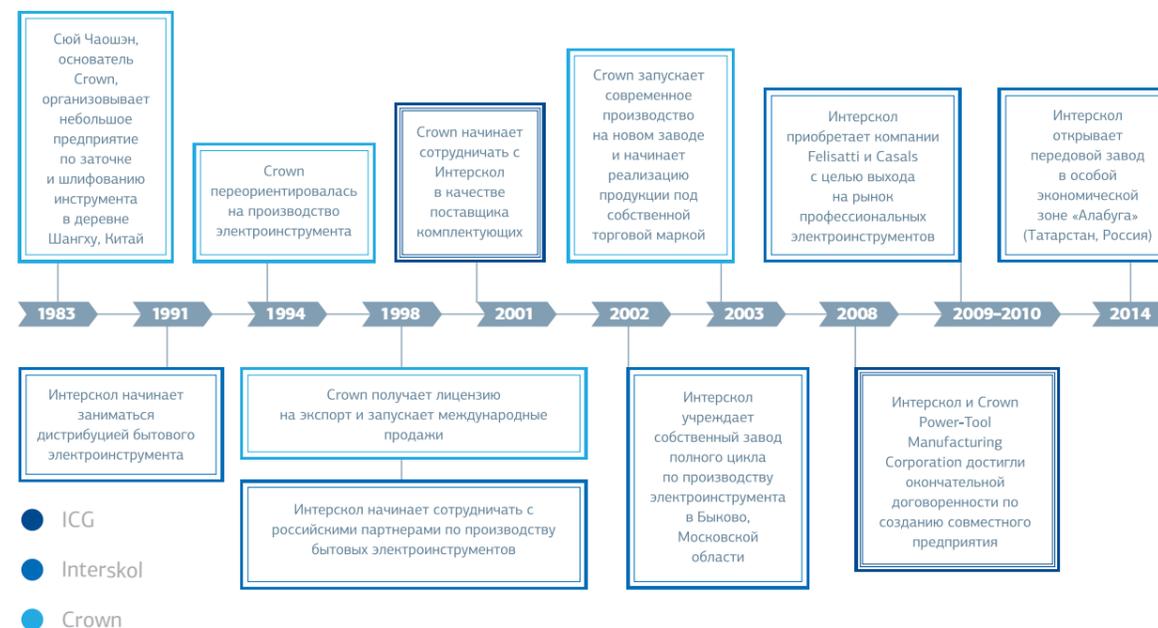
## Interskol Crown Group: объединение в целях роста

В середине 1990-х годов «Интерскол» решила сосредоточиться на производстве электроинструментов для подающего надежды российского рынка, а Crown соответственно сформировала свою стратегию вокруг динамично развивающе-

гося китайского рынка. К 2001 году Crown уже поставляла свои комплектующие ряду крупных компаний, а «Интерскол» как раз искала поставщика деталей, чтобы снизить производственные затраты. Crown была небольшой семейной фирмой с ограниченным технологическим опытом и возможностями, которая была нацелена на обслуживание своего рынка. «Интерскол» же обладала по сути всем конструкторским и технологическим опытом электроинструментальной отрасли СССР, но быстрорастущий рынок требовал

«Главное в ICG — это совместные усилия российской и китайской компании для победы глобальной конкуренции» — представители ICG на выставке ИННОПРОМ-2015<sup>31</sup>

### ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

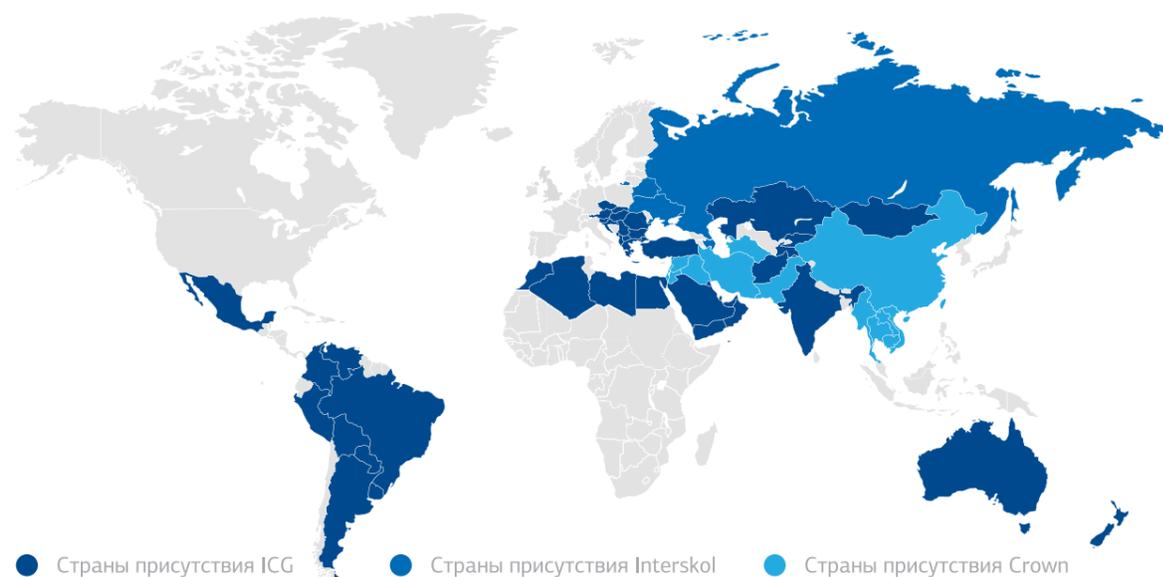


кратного прироста производства, который компания не могла осуществить на собственных производственных мощностях. Именно в этот период и состоялась первая встреча представителей компаний, в результате которой стороны заключили соглашение на поставку комплектующих от Crown. В скором времени общая стоимость контракта достигла 200 000 долл. США в год. Соглашение с компанией Crown, которая обладала производством полного цикла от комплектующих до готовой продукции, позволило российской компании сократить расходы на 15–20%. Постепенно, несмотря на культурные различия, Стивен Сюй и Сергей Назаров наладили тесные взаимоотношения и нашли новые пути сотрудничества. В 2008 году они создали совместное предприятие Interskol Crown Group, или ICG, которое заняло шестое место в мире по объему выпускаемой продукции среди производителей электроинструментов. Сотрудники «Интерскол» получили возможность работать на совместном

китайском заводе, приобретая уникальный производственный опыт и знания, которые впоследствии использовались в России. Crown, в свою очередь, получила доступ к технологическим знаниям «Интерскол». Спустя некоторое время компании создали совместный корпоративный центр НИОКР, начали координировать усилия по управлению качеством, планированию, производству и логистике и стали вместе работать над разработкой и совершенствованием продукции. Таким образом, партнерство вышло на качественно новый уровень. К 2014 году совместный бизнес достиг отметки в 60 млн долл. США в год. У каждого партнера были собственные мотивы в создании альянса. Для «Интерскол» передача производства комплектующих на аутсорсинг в Китай имела ключевое значение для развития бизнеса. Китайская производственная база с возможностью производить большие партии товара по низкой стоимости и близость к быстро развивающимся китайским конкурентам позволили

«Русские говорят „нам нужна вода вон там“ и начинают рыть канал; китайцы льют воду и смотрят, куда она потечет» — ICG партнеры о китайском и российском подходах к бизнесу

<sup>31</sup> Интерскол, корпоративный сайт (пресс-релиз) (<http://www.interskol.ru>, проверено 07 июня 2016г.).



«Интерскол» расширить масштаб своей деятельности, снизить затраты и в итоге стать более конкурентоспособными на российском рынке и за рубежом. Для китайской стороны сотрудничество с «Интерскол» также имело высокое значение, так как ее развитию препятствовала проблема массового заводского брака в производстве. Crown нуждалась в скорейшем наращивании технологического потенциала и совершенствовании НИОКР.

Сегодня это сотрудничество вышло за рамки совместного производства и все больше приобретает черты стратегического альянса, основанного на доверии между Сюем и Назаровым. Компании отлично дополняют друг друга, и каждая сторона вносит свой вклад в деятельность совместного предприятия. Партнеры ставят перед собой общие долгосрочные цели, вместе разрабатывают продукты и оценивают новые рынки. Таким образом, их сотрудничество приобретает все больше характеристик, свойственных единой компании с общей концепцией развития.

## Взгляд в будущее

В дальнейшем Сюй и Назаров намерены расширять сотрудничество в освоении мирового рынка. По мнению партнеров, в этом будет заключаться кардинальное отличие стратегического альянса от совместного предприятия. До сих пор компании вместе работали в основном в сфере производства и НИОКР.

Сейчас они планируют совместно выводить бренд ICG на мировой рынок для завоевания позиций в сегменте электроинструментов низшего и среднего классов, где сейчас доминируют малоизвестные марки.

Партнеры также видят возможности синергии в объединении своих существующих каналов дистрибуции для усиления позиций в домашнем регионе, а также для выхода на новые рынки, в числе которых Ближний Восток и Южная Америка. Компании все больше интегрируют продажи и дистрибуцию. ICG планирует открыть собственные магазины в России и Китае, а чуть позднее — на Ближнем Востоке и в Азии.

«Интерскол» была создана в 1991 году бывшими сотрудниками ведущего Всесоюзного научно-исследовательского института строительного монтажного инструмента (ВНИИСМИ) Сергеем Назаровым и Степаном Орловым, к которым позднее присоединились Валерий Лотин и Сергей Окунев. Изначально компания занималась преимущественно дистрибуцией электроинструмента. Во время экономического кризиса в России в 1998 году основатели поняли, что сбыт импортной продукции — слишком рискованное направление, которое сильно подвержено риску валютных колебаний. Вместо этого партнеры решили начать производство собственных инструментов в России. Сначала они участвовали в совместном производстве с другими российскими компаниями, например, Ижевским механическим заводом (ИМЗ), а уже в 2002 году построили свой собственный завод полного цикла по производству электроинструмента в городе Быково, Московская область.

К 2003 году компания «Интерскол» стала лидером российского рынка по количеству проданных электроинструментов. Глубокое понимание рыночных тенденций и потребностей клиентов помогло компании определить свою рыночную нишу и сконцентрироваться на высококачественном профессиональном оборудовании среднего ценового уровня.

Позже, во время глобального экономического кризиса 2008–2009 годов «Интерскол» получила возможность укрепить свои позиции в России за счет поглощения европейских компаний. В 2009 году «Интерскол» приобрела итальянскую компанию Felisatti — ведущего мирового производителя профессионального оборудования для деревообработки, которое пользуется уважением у профессионалов и занимает значимую долю рынка в Европе, Израиле и Северной Африке. Завод Felisatti, который местная администрация решила закрыть в рамках девелоперского проекта, был выставлен на продажу по цене ниже рыночной. «Интерскол» использовала эту возможность и вывезла все

производственное оборудование грузовыми машинами на свой завод в Быково для оптимизации производственных ресурсов.

Позже в 2009 году «Интерскол» приобрела испанское предприятие Talleres Casals Herramientas (Casals) — лидера в своей нише. Эта компания производит профессиональный электроинструмент для деревообработки, который продается по всему миру под брендом Freud, а занятая им доля рынка доходит до 30% в некоторых товарных категориях. С приобретением Casals «Интерскол» получила доступ к самым современным производственным технологиям, а также возможность усилить свое присутствие на европейском рынке.

Международные поглощения позволили компании существенно расширить ассортимент своей продукции и переориентировать производство с инструментов формата «сделай сам» (DIY) на профессиональные инструменты. И хотя последние являются более дорогими в производстве, «Интерскол» удалось добиться значительной экономии в издержках, сохранив конкурентоспособный уровень качества.

В 2014 году «Интерскол» запустила новый завод в особой экономической зоне «Алабуга» (Татарстан, Россия), на котором планируется производить высококачественные инструменты под брендом Felisatti на экспорт. Этот суперсовременный автоматизированный завод является одним из крупнейших отраслевых предприятий в Европе. Производственные мощности завода позволяют импортозаместить до 15% объема российского рынка электроинструмента, а в некоторых товарных категориях до 40%. «Интерскол» надеется на рост международной конкурентоспособности компании в силу недавней девальвации российского рубля и дополнительных возможностей для выхода на зарубежные рынки через союз с Crown.

«Падение рубля сделало сверхконкурентной продукцию завода „Интерскол-Алабуга“. Произошло существенное увеличение экспортных поставок. Заключены новые договоры с покупателями из Европы, стран Ближнего Востока и Северной Африки» — Сергей Назаров, председатель совета директоров компании «Интерскол»<sup>32</sup>

32 Краснова, В. (2015). С ресурсом доверия. Специальный доклад / Сделано в России. Журнал «Эксперт» № 13 (939). (<http://expert.ru/expert/2015/13/s-resursom-doveriya/>, проверено 10 августа 2016г.).

«Глобализация — это не только сбыт по всему миру, но и оптимальное использование глобальных ресурсов» — Стивен Сюй, генеральный директор Crown Power-Tool Manufacturing<sup>33</sup>

## CHINA CROWN INVESTMENT GROUP

В 1983 году Сюй Чаошэн организовывал небольшое предприятие по заточке и шлифованию инструмента в деревне Шанху, Китай. В то время его возможности были ограничены, а сбыт продукции был затруднен, так как заказы доставлялись по почте, до которой надо было добираться три часа на велорикше. Предприятие постепенно росло и в конце концов перевело свои производственные мощности в деревню Сянь. Несмотря на скромный масштаб производства, Сюй вскоре получил несколько контрактов с ведущими мировыми корпорациями в качестве производителя оригинального оборудования (ОЕМ). Как и для многих других китайских предприятий, это открыло для бизнеса Сюя путь к экспорту и выходу на международные рынки.

В 1994 году Сюй и его команда, наконец, решили сосредоточиться исключительно на производстве электроинструмента. Вскоре после этого Crown получила экспортную лицензию и к компании присоединился закончивший университет сын основателя Стивен Сюй. В это время Crown начала экспортировать свою продукцию в США, Южную Америку, Юго-Восточную Азию и на Ближний Восток. Однако, в 1996 году компания понесла большие потери от экспортной деятельности из-за нарушения клиентом кредитных условий и неопытности руководства.

Как только Crown вышла из периода жесткой экономики, Сюй решил сосредоточиться на модернизации продукта и расширении ассортимента. В это время компания также начала задумываться о выходе на мировые рынки и создании альянсов с другими компаниями, чтобы получить доступ к капиталу, технологиям, дистрибьюторским сетям и управленческим знаниям. На тот момент у Crown было немало трудностей, связанных с качеством продукции, и она даже была вынуждена отозвать всю партию электрических отбойных молотков из-за серьезных заводских

дефектов. Именно в этот период Crown начала сотрудничество с «Интерскол» в качестве поставщика.

В 2000-е годы компания расширялась. Ее годовая выручка демонстрировала экспоненциальный рост: с 10 млн долл. США в 2002 году до более 60 млн долл. США в 2005 году. Crown постепенно двигалась вперед, открывая новые заводы и дочерние компании, и вскоре предприятие превратилось в крупную группу компаний. В 2006 году Crown организовала программу обучения для повышения квалификации относительно малоопытной команды руководителей. В следующем году в рамках реорганизации с целью улучшения координации между штаб-квартирой и дочерними компаниями была основана компания Crown Investment Group.

В 2004 году Crown начала распространять продукцию под собственной торговой маркой — преимущественно на развивающихся рынках Юго-Восточной Азии, на которых в то время господствовали малоизвестные бренды. Компания также стала уделять повышенное внимание развитию продаж и логистики, в частности, она создала ряд дочерних компаний, занимающихся исключительно дистрибуцией.

В последнее время в числе приоритетных направлений развития для Crown также стоят инновации и технологии. Сегодня компания стремится полностью исключить заводские дефекты и использует в производстве передовые технологии и новейшее оборудование. Компания Crown создала Институт электротехнического оборудования для осуществления научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности, в котором работают высококвалифицированные инженеры. Этот институт должен внести большой вклад в развитие новых технологий и адаптацию технологий в соответствии с потребностями заказчиков.

<sup>33</sup> Саонов, А. (2011). Как правильно использовать мощь Китая. Forbes. (<http://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/75824-kak-pravilno-ispolzovat-moshch-kitaya/>, проверено 10 августа 2016г.).

Apus Group, корпоративный сайт [www.apusapps.com](http://www.apusapps.com) (проверено 20 июля 2016г.).

Beijing Goldenway Bio-tech Co., Ltd., корпоративные сайты [www.globalbgb.com](http://www.globalbgb.com); [www.jiabowen.com](http://www.jiabowen.com) (проверено 04 августа 2016г.).

Beijing SDL Technology Co., корпоративные сайты [www.chsdl.com](http://www.chsdl.com); [www.sdl-industry.com](http://www.sdl-industry.com) (проверено 27 июля 2016г.).

Beijing Tiertime Technology Co., Ltd., корпоративные сайты [www.tiertime.com](http://www.tiertime.com), [www.up3d.com](http://www.up3d.com) (проверено 11 июня 2016г.).

Blasingame, J. (2005). The Laws of Aggregation. Small Business Network, Inc. (<https://www.smallbusinessadvocate.com/small-business-article/the-laws-of-aggregation-1274>, проверено 11 ноября 2016г.).

Bloomberg. (2013). Han's Laser Buys Israel's Nextec in Overseas Expansion. By Bloomberg News (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-12-12/han-s-laser-buys-israel-s-nextec-in-overseas-expansionhan>, проверено 15 июня 2016г.).

Bloomberg. (2015). Mao, J. and Wong, S. China's 'Inconvenient Truth' Yields Environment Billionaires (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-03/-under-the-dome-spawns-pollution-fighting-billionaires-in-china?hootPostID=34cfa29aaf75d6d9c022f350fbff2c30>, проверено 27 июля 2016г.).

Bucee. (2015). Han's Laser capital maneuvers surgery – high-tech enterprises cliff survival method. When a new venture will position itself in the high-tech enterprises, it changes from standing on top of the cliff (in Chinese) (<http://xiamag.com/26951.html>, проверено 14 июня 2016г.).

Business Wire. (2014). China's No. 1 Two-way Radio Provider Hytera Shipped 1 Million Units in 2013 (<http://www.businesswire.com/news/home/20140212006039/en>, проверено 08 августа 2016г.).

Central Intelligence Agency (CIA). (2016). The World Factbook: China. The World Factbook: Russia (<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>, проверено 27 октября 2016г.).

China Crown Investment Group Co. (Crown Power-Tool Manufacturing), корпоративный сайт <http://www.china-crown.com> (проверено 10 августа 2016г.).

China Daily. (2012). Cecily, Liu. Private companies fly the flag on distant shores ([http://europe.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/02/content\\_15868723.htm](http://europe.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/02/content_15868723.htm), проверено 08 августа 2016г.).

China Daily. (2012). Diao, Ying. Converting food waste is not a rubbish idea ([http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2012-01/30/content\\_14505889.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2012-01/30/content_14505889.htm), проверено 04 августа 2016г.).

China Daily. (2013). Hao, Nan. Sweet smell of strawberries and success for Goldenway Bio-Tech ([http://www.chinadaily.com.cn/beijing/2013-11/13/content\\_17101229.htm](http://www.chinadaily.com.cn/beijing/2013-11/13/content_17101229.htm), проверено 04 августа 2016г.).

China.org.cn. (2015). China taps 3D printing consumer market. Xinhua, September 9, 2015 ([http://www.china.org.cn/business/2015-09/09/content\\_36540839.htm](http://www.china.org.cn/business/2015-09/09/content_36540839.htm), проверено 11 июня 2016г.).

ChinaGoAbroad. (2016). Beijing SDL Technology to acquire 100% of Orthodyne S.A. ([http://www.chinagoabroad.com/en/recent\\_transaction/beijing-sdl-technology-to-acquire-100-of-orthodyne-s-a](http://www.chinagoabroad.com/en/recent_transaction/beijing-sdl-technology-to-acquire-100-of-orthodyne-s-a), проверено 27 июля 2016г.).

Cleantech Group LLC. (2012). Global Cleantech 2012 Report. A Barometer of the Changing Face of Global Cleantech Innovation ([http://www.cleantech.com/wp-content/uploads/2014/10/2014Global100Report\\_final.pdf](http://www.cleantech.com/wp-content/uploads/2014/10/2014Global100Report_final.pdf), проверено 04 августа 2016г.).

Continental Grain, корпоративный сайт <http://www.continentalgrain.com> (проверено 04 августа 2016г.).

Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO). (2016). The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva (<https://www.globalinnovationindex.org/>, проверено 27 октября 2016г.).

Echo, Zhou. Han's Laser's Gao Yunfeng: Beating the "3 No's" -- No Market, No Technology, No Funds. Gao Yunfeng is CEIBS Alumni. ([http://www.ceibs.edu/link/home/12/100678\\_2.shtml](http://www.ceibs.edu/link/home/12/100678_2.shtml), проверено 15 июня 2016г.).

Efrati, A. (2015). Q&A. The Hottest Mobile App Startup in the World? The Information (<https://www.theinformation.com/The-Hottest-Mobile-App-Startup-in-the-World>, проверено 20 июля 2016г.).

European Investment Bank. (2013). Small and Medium Entrepreneurship in Russia. Luxembourg ([http://www.eib.org/attachments/efs/econ\\_study\\_small\\_and\\_medium\\_entrepreneurship\\_in\\_russia\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/efs/econ_study_small_and_medium_entrepreneurship_in_russia_en.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

Expert Online. (2015). Южные экспортеры ловят момент: кто и что экспортирует на юге России. «Атлантис-Пак»: внедрение в Европу (<http://expert.ru/2015/06/19/yuzhnyie-eksporteryi-lovyat-moment-cto-i-cto-eksportiruet-na-yuge-rossii/>, проверено 30 мая 2016г.).

Express Computer. (2015). InMobi and APUS join hands for global expansion (<http://computer.financialexpress.com/news/inmobi-and-apus-join-hands-for-global-expansion/13712/>, проверено 20 июля 2016г.).

EY. (2013). Ho, T. & Qi, M. The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013. Country profile. China ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-G20-country-report-2013-China/\\$FILE/EY-G20-country-report-2013-China.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-G20-country-report-2013-China/$FILE/EY-G20-country-report-2013-China.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

EY. (2013). Ivlev, A. & Neverko, D. The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013. Country profile. Russia ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-G20-country-report-2013-Russia/\\$FILE/EY-G20-country-report-2013-Russia\\_new.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-G20-country-report-2013-Russia/$FILE/EY-G20-country-report-2013-Russia_new.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

fDi Intelligence. (2016). The fDi Report 2016. Global greenfield investment trends. By the Financial Times ([http://forms.fdiintelligence.com/report2016/files/The\\_fDi\\_Report\\_2016.pdf](http://forms.fdiintelligence.com/report2016/files/The_fDi_Report_2016.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

Financial Times. (2011). Jacob, R. & Rabinovitch, S. China SMEs rely on shadow financing for growth. (<https://www.ft.com/content/31180230-f97b-11e0-bf8f-00144feab49a>, проверено 27 октября 2016г.).

Forbes. (2005). Сазонов, А. Химическая атака. Журнал Forbes №20 (<http://www.forbes.ru/forbes-issue/2005-11/18776-himicheskaya-ataka>, проверено 03 июня 2016г.).

Forbes. (2010). Кузьмичев, А. Кооперативы (<http://www.forbes.ru/svoi-biznes/58499-kooperativy>, проверено 27 октября 2016г.).

Forbes. (2011). Blasingame, J. Build Strategic Alliances to Find 21st Century Success. Entrepreneurs (<http://www.forbes.com/sites/jimblasingame/2011/04/21/build-strategic-alliances-to-find-21st-century-success/#37278fb6631c>, проверено 11 ноября 2016г.).

Forbes. (2011). Сазонов, А. Как правильно использовать мощь Китая (<http://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/75824-kak-pravilno-ispolzovat-moshch-kitaya/>, проверено 10 августа 2016г.).

Forbes. (2015). Asia's 200 Best Under A Billion. Rating (<http://www.forbes.com/asia200/list/>; <http://www.forbes.com/companies/changsha-sinocare/>, проверено 18 июня 2016г.).

Forbes. (2015). Flannery, R. with Maggie Chen. Mobile Radio Maker Hytera's Chen Qingzhou Is China's Latest Electronics Billionaire (<http://www.forbes.com/sites/russellflannery/2015/03/13/mobile-radio-maker-hytera-as-chen-qingzhou-is-chinas-latest-electronics-billionaire/#8bd01bc5275e>, проверено 08 августа 2016г.).

Forbes. (2015). Forbes China's Top 100 Privately Held Small Businesses for 2015 (List) (<http://www.forbes.com/sites/russellflannery/2015/01/21/forbes-chinas-top-100-privately-held-small-businesses-for-2015-list/6/#73d97d9bd7d4>, проверено 11 июня 2016г.).

Ghemawat, P. (2007). Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Country Profiles & Key Indicators. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School (<http://www.gemconsortium.org/country-profiles>; <http://www.gemconsortium.org/data/key-indicators>, проверено 27 октября 2016г.).

Graham, L. (2013). Lonely Ideas – Can Russia Compete?, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Han, Y. (2014). Sinocare: Micro Innovation Power (in Chinese). China Business (<http://finance.sina.com.cn/roll/20140712/020519682898.shtml>, проверено 18 июня 2016г.).

Han's Laser Technology Industry Group Co., Ltd., корпоративные сайты [www.hanslaser.net](http://www.hanslaser.net); [us.hanslaser.net](http://us.hanslaser.net) (проверено 14 июня 2016г.).

Hoover's Inc. (2016). Beijing Goldenway Bio-Tech Co., Ltd. Company Profile ([http://www.hoovers.com/company-information/cs/sales-preparation.beijing\\_goldenway\\_bio-tech\\_co\\_ltd.e0029d2802a51bd4.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/sales-preparation.beijing_goldenway_bio-tech_co_ltd.e0029d2802a51bd4.html), проверено 04 августа 2016г.).

Hoover's Inc. (2016). Han's Laser Technology Industry Group Co., Ltd. Revenue and Financial Data ([http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.Hans\\_Laser\\_Technology\\_Industry\\_Group\\_CoLtd.0cf5eb42bf4aba74.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.Hans_Laser_Technology_Industry_Group_CoLtd.0cf5eb42bf4aba74.html), проверено 14 июня 2016г.).

Hout, T. M., Michael, D. (2014). A Chinese Approach to Management. Harvard Business Review magazine. (<https://hbr.org/product/a-chinese-approach-to-management/R1409J-PDF-ENG>, проверено 21 ноября 2016г.).

Hytera Communications Corporation Ltd., корпоративный сайт <http://www.hytera.com> (проверено 08 августа 2016г.).

International Monetary Fund (IMF). Country Information (<https://www.imf.org/external/country/index.htm>, проверено 27 октября 2016г.).

Jansson, H. & Söderman, S. (2012). Initial Internationalization of Chinese Privately-Owned Enterprises – The Take-off Process, Thunderbird International Business Review.

Khanna, T., Palepu, K.G. (2006). Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries. Harvard Business Review magazine. (<https://hbr.org/2006/10/emerging-giants-building-world-class-companies-in-developing-countries>, проверено 21 ноября 2016г.).

Koh, J. (2015). Chinese Internet sector has changed, says former-executive of Qihoo 360. The Straits Times (<http://www.straitstimes.com/business/economy/chinese-internet-sector-has-changed-says-former-executive-of-qihoo-360>, проверено 20 июля 2016г.).

Li, T. (2015). Changing faces: Li Tao aims bigger with Apus Group following Qihoo success. Interviewed by Wu Nan. South China Morning Post. International Edition (<http://www.scmp.com/news/china/article/1841155/changing-faces-li-tao-aims-bigger-apus-group-following-qihoo-success>, проверено 20 июля 2016г.).

McKinsey & Company. (2015). Woetzel, J., Chen, Y., Manyika, J., Roth, E., Seong, J. & Lee, J. The China effect on global innovation. October 2015. Report of McKinsey Global Institute (MGI) (<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/gauging-the-strength-of-chinese-innovation>, проверено 11 ноября 2016г.).

Meduza. (2016). Российский бизнес с точки зрения науки. Проект «Медузы» и бизнес-школы СКОЛКОВО (<https://meduza.io/specials/skolovo>, проверено 27 октября 2016г.).

Ministry of Commerce People's Republic of China. (2012). China country Profile. Small and medium-size enterprises (<http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/zm/201205/20120508136044.html>, проверено 27 октября 2016г.).

Mission Critical Communications. (2015). Hytera's Wong Discusses Company's Growth, New Technology (<http://mccmag.com/Features/FeaturesDetails/FID/526>, проверено 08 августа 2016г.).

Morningstar, Inc. (2015). XSH:002658 Beijing SDL Technology Co Ltd. Annual Report. (<http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2015/12/31/t.aspx?t=XSH:002658&ft=&d=26e2eb2cdad2242bf013e0a72a5aa51d>, проверено 27 июля 2016г.).

Nie, W. & Dowell, W. with Lu, A. (2012). In the Shadow of the Dragon: The Global Expansion of Chinese Companies — and How It Will Change Business Forever. Han's Lazer: creating new markets. AMACOM (American Management Associations), PP. 207-227.

OECD. (2013). Russia. Modernizing the Economy. "Better Policies" Series (<https://www.oecd.org/russia/Russia-Modernising-the-Economy-EN.pdf>, проверено 27 октября 2016г.).

OECD. (2016). FDI flows (<https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm>, проверено 27 октября 2016г.).

Panibratov, A. (2010). Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations. Electronic Publications of Pan-European Institute ([https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopakettit/Documents/Panibratov\\_netti\\_final.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopakettit/Documents/Panibratov_netti_final.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

Pieraccini, S. (2016). Russia's Diakont to invest €35 mln to build first mass-production plant near Arezzo. ItalyEurope24 (<http://www.italy24.ilsole24ore.com/art/business-and-economy/2016-01-24/russia-s-diakont-to-invest-35-mn-to-build-first-mass-production-plant-near-arezzo-182929.php?uid=ACZYRUGC>, проверено 01 июля 2016г.).

Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)

PR Newswire. (2007). Han's Laser Opens New U.S. Services and Manufacturing Center (<http://www.prnewswire.com/news-releases/hans-laser-opens-new-us-services-and-manufacturing-center-58959497.html>, проверено 15 июня 2016г.).

PR Newswire. (2015). APUS Group Exclusive Interview: The Way to Success for The Chinese Internet Industry. ET from APUS Group (<http://www.prnewswire.com/news-releases/apus-group-exclusive-interview-the-way-to-success-for-the-chinese-internet-industry-300188161.html>, проверено 20 июля 2016г.).

Proactive Investors. (2009). China 'at the Epicentre' of the Private Equity World. Beijing Goldenway Bio-Tech Raises \$11.7 Million. Source: Zero2IPO (<http://www.proactiveinvestors.co.uk/companies/news/8219/china-at-the-epicentre-of-the-private-equity-world-10410.html>, проверено 04 августа 2016г.).

ResearchInChina. 2014. Global and China Power Tool Industry Report, 2013-2014. Presentation (<http://www.researchinchina.com/Uploads/ArticleFreePartPath/20140627112427.pdf>, проверено 10 августа 2016г.).

Reuters. (2015). BRIEF-Sinocare to sell blood glucose monitoring products to Tecnosuma, sees 2014 profit up (<http://www.reuters.com/article/sinocare-brief-idUSL4NOV23KO20150123>, проверено 18 июня 2016г.).

Reuters. (2016). BRIEF-Sinocare updates acquisition of Polymer Technology Systems (<http://www.reuters.com/article/idUSL4N19C2LV>, проверено 18 июня 2016г.).

Simon, H. (2009). Hidden Champions of the Twenty-First Century. The Success Strategies of Unknown World Market Leaders, New York: Springer.

Sinocare Inc., корпоративные сайты <http://www.sinocare.com>; <http://www.sannuo-glu.com> (проверено 18 июня 2016г.).

SPIRIT DSP, корпоративные сайты <http://spiritdsp.com>; <http://www.videomost.com> (проверено 03 июня 2016г.).

Talents magazine. (2015). SDL (002658 SZ) rely double? (in Chinese) (<http://xueqiu.com/4321743070/51899002>, проверено 27 июля 2016г.).

TETRA web portal. (2012). New European member of the Hytera family. Available at: <http://www.tetra-applications.com/19901/>, проверено 08 августа 2016г.).

The Economist. (2015). Back to business. Special report. Business in China ([http://www.economist.com/sites/default/files/20150912\\_china.pdf](http://www.economist.com/sites/default/files/20150912_china.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

The Economist. (2016). Out of the Master's shadow. China, long a land of copycats, is making gains as an innovator. Innovation in China. From the print edition (<http://www.economist.com/news/books-and-arts/21701743-china-long-land-copycats-making-gains-innovator-out-masters-shadow>, проверено 27 октября 2016г.).

The Wall Street Journal. (2015). Daisuke Wakabayashi. China's Latest Offering: Innovative Business Models (<http://www.wsj.com/articles/chinas-latest-offering-innovative-business-models-1445454609>, проверено 27 октября 2016г.).

Trading Economics. (2016). China and Russia GDP Annual Growth Rate. Available at: <http://www.tradingeconomics.com/> [Accessed: 27 October 2016].

Tsang, R., Chong, K. (2014). How to Win on China's "Good Enough" Battlefield. Bain Brief. Bain & Company. (<http://www.bain.com/publications/articles/how-to-win-on-chinas-good-enough-battlefield.aspx>, проверено 21 ноября 2016г.).

Tse, E., Jullens, J. & Russo, B. (2012). China's Mid-Market Innovators. A new category of competitor — low-price, medium-quality Chinese B2B upstarts — is shaking up the global competitive landscape. Strategy+Business. Published: May 29, 2012 / Summer 2012 / Issue 67 (originally published by Booz & Company) (<http://www.strategy-business.com/article/12204>, проверено 27 октября 2016г.).

University of Cambridge Institute for Manufacturing. (2008). Understanding China's manufacturing value chain (<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CIM/china09.pdf>, проверено 27 октября 2016г.).

Wild, S., Roglic, G., Green, A., Sicree, R. & King, H. (2004). Global Prevalence of Diabetes. Diabetes Care 2004 May; 27(5): 1047-1053 (<http://care.diabetesjournals.org/content/27/5/1047>, проверено 18 июня 2016г.).

Workman, D. (2016). China's Top Import Partners. Russia's Top Import Partners. World's Top Exports (<http://www.worldstopexports.com>, проверено 27 октября 2016г.).

World Bank Group. (2016). Doing Business 2017: Equal Opportunity for All, Washington, DC: The World Bank (<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>, проверено 27 октября 2016г.).

World Bank Group. (2016). GDP, PPP (current international \$). World Bank, International Comparison Program database ([http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?year\\_high\\_desc=true](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?year_high_desc=true), проверено 27 октября 2016г.).

World Bank Group. (2016). International LPI Global Ranking 2016 (<http://lpi.worldbank.org/international/global>, проверено 31 октября 2016г.).

World Bank Group. (2016). World Bank Open Data by Countries and Economies (<http://data.worldbank.org/country>, проверено 27 октября 2016г.).

World Bank Group. The MSME Country Indicators Database 2014. SME Finance Forum managed by International Finance Corporation (IFC) (<https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-country-indicators>, проверено 27 октября 2016г.).

World Economic Forum. (2014). Hanouz, M. D., Geiger, T. & Doherty, S. The Global Enabling Trade Report 2014. Geneva. ([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalEnablingTrade\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnablingTrade_Report_2014.pdf), проверено 31 октября 2016г.).

World Economic Forum. (2016). Schwab, K and Sala-i-Martin, X. The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum, Geneva (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1/>, проверено 27 октября 2016г.).

World Trade Organization (WTO). (2015). Trade profiles: China. Trade profiles: Russian Federation. (<http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFReporter.aspx?Language=E>, проверено 27 октября 2016г.).

Worldatlas.com. (2016). Global High Tech Exports By Country (<http://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-most-high-tech-exports.html>, проверено 27 октября 2016г.).

Yu, Dawei. (2013). China's 3D Printing: Not a Revolution – Yet. Caixin Online (<http://english.caixin.com/2013-02-18/100491820.html>, проверено 11 июня 2016г.).

Zhongguancun Science Park. (2012). Yu Jiayi, CEO of Beijing Goldenway Bio-Tech. From China Daily. ([http://en.zhongguancun.gov.cn/2012-10/10/content\\_15806457.htm](http://en.zhongguancun.gov.cn/2012-10/10/content_15806457.htm), проверено 04 августа 2016г.).

Zhou Hengxing. (2013). The three rising stars in China. Emerging markets (EM) Insight Magazine Q4, 2013 by Mirae Asset Financial Group. Special report, PP. 18-20. ([http://www.miraeasset.com/export/sites/com.miraeasset.www/\\_galleries/download/em-insights-magazine/2013Q4/story04.pdf](http://www.miraeasset.com/export/sites/com.miraeasset.www/_galleries/download/em-insights-magazine/2013Q4/story04.pdf), проверено 11 июня 2016г.).

«Август», корпоративный сайт <http://www.avgust.com> (проверено 03 июня 2016г.).

«Аргус-Спектр», корпоративные сайты [www.argus-spectr.ru](http://www.argus-spectr.ru); [www.argussecurity.it](http://www.argussecurity.it) (проверено 03 июня 2016г.).

«Атлантик-Пак», корпоративный сайт <http://www.atlantis-pak.net> (проверено 30 мая 2016г.).

«Диаконт», корпоративный сайт [www.diakont.com](http://www.diakont.com) (проверено 07 июня 2016г.).

Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО. (2015). 15 Избранных: Как российские компании бросают вызов глобальным лидерам (включая истории успеха). Подготовлено в рамках доклада «Неизвестная Россия: энергия предпринимателей», представленного Международным экспертным советом по России Всемирного экономического форума, Москва.

«Интерскол», корпоративный сайт <http://www.interskol.ru> (проверено 07 июня 2016г.).

Коммерсантъ. (2011). Петрова, Ю. Пила мирового масштаба. Журнал "Коммерсантъ Секрет Фирмы" № 1-2 (305) ([http://secretmag.ru/archive/sec-firm\\_01\\_010211.pdf](http://secretmag.ru/archive/sec-firm_01_010211.pdf), проверено 10 августа 2016г.).

Коммерсантъ. (2012). Петрова, Ю. Колбасный глянec. Журнал «Коммерсантъ Секрет Фирмы» №9 (<http://www.kommersant.ru/doc/2000667>, проверено 30 мая 2016г.).

Коммерсантъ. (2013). Хомич, М. История успеха компании "Интерскол". Бизнес-кейс. "Коммерсантъ FM" от 20.12.2013. (<http://www.kommersant.ru/doc/2372643>, проверено 10 августа 2016г.).

Коммерсантъ. (2014). ВЭД: вчера, сегодня, завтра. Интервью с Еленой Морозовой, финансовым директором ООО «Нейрософт» (<http://www.kommersant.ru/doc/2618172>, проверено 08 июня 2016г.).

Коммерсантъ. (2014). Сигал, Е. Джентльмен у датчиков. Как предприниматель из Санкт-Петербурга стал экспортером охранных систем. Журнал "Коммерсантъ Деньги" №36 (<http://www.kommersant.ru/doc/2559140>, проверено 03 июня 2016г.).

Коммерсантъ. (2015). Костырев, А. «Атлантик-Пак» растянет бизнес. Производитель пищевой оболочки наладит выпуск многофункциональной пленки. Коммерсантъ (Ростов) №47 (<http://www.kommersant.ru/doc/2689289>, проверено 30 мая 2016г.).

Кротова, М. (2015). Да будет свет. Будущее производителей светильников зависит от планов строителей. Журнал "Компания" №1 (1) (<http://ko.ru/kstati/item/129723-da-budet-svet>, проверено 30 мая 2016г.).

МСП Банк. Группа Внешэкономбанка. (2013). Малый и средний бизнес в России: системные проблемы развития и их решение. ([https://www.mspbank.ru/userfiles/files/researches/2013\\_03\\_15\\_macrorepresentacija.pdf](https://www.mspbank.ru/userfiles/files/researches/2013_03_15_macrorepresentacija.pdf), проверено 27 октября 2016г.).

«Нейрософт», корпоративный сайт <http://neurosoft.com> (проверено 08 июня 2016г.).

Ресурсный центр малого предпринимательства. (2016). Статистика МСП (<http://rcsme.ru/ru/statistics>, проверено 17 ноября 2016г.).

Российская венчурная корпорация (РВК). (2014). Потенциал российских инноваций на рынке систем автоматизации и робототехники. Экспертно-аналитический отчет ([https://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/Otchet\\_robot-FINAL%20291014.pdf](https://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/Otchet_robot-FINAL%20291014.pdf), проверено 07 июня 2016г.).

«Световые Технологии», корпоративный сайт <http://ltcompany.com> (проверено 30 мая 2016г.).

Свириденко, А. (13 сентября 2014). Дух-невидимка. Интервью. Проект «Свой Бизнес», специализированный журнал и сайт о предпринимательстве (<http://www.mybiz.ru/articles/leaders/dux-nevidimka/>, проверено 06 июня 2016г.).

Ульянова, Н. (2014). На светлой стороне. Бизнес-журнал №1 (2015) (<http://b-mag.ru/2014/antikrizisnye-strategii/na-svetloy-storone/>, проверено 30 мая 2016г.).

Федеральный портал малого и среднего предпринимательства, Министерство экономического развития Российской Федерации. (2015). О развитии экспортного потенциала малого бизнеса. Мнение экспертов – Леонид Лозбенко – Руководитель Комиссии «ОПОРЫ РОССИИ» по внешнеэкономической деятельности (<http://smb.gov.ru/mediacenter/expertopinions/4392/17697.html>, проверено 27 октября 2016г.).

Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. Министерство экономического развития Российской Федерации. Статистика и аналитика / Официальная статистика (<http://smb.gov.ru/statistics/officialdata/>, проверено 27 октября 2016г.).

Эксперт. (2012). Рубан, О. Деньги из света. №15 (798) (<http://expert.ru/expert/2012/15/dengi-iz-sveta/>, проверено 30 мая 2016г.).

Эксперт. (2014). Имамудинов, И. Попробуй укради! Наука и технологии / Системы безопасности. №38 (915) (<http://expert.ru/expert/2014/38/poprobuj-ukradi/>, проверено 03 июня 2016г.).

Эксперт. (2015). Зачем вам экспорт? Специальный доклад / Экспортный потенциал среднего бизнеса. №9 (935) (<http://expert.ru/expert/2015/09/zachem-vam-eksport/>, проверено 03 июня 2016г.).

Эксперт. (2015). Имамудинов, И. Телеглаз для атомного реактора. Специальный доклад / Сделано в России. №13 (939) (<http://expert.ru/expert/2015/13/teleglaz-dlya-atomnogo-reaktora/>, проверено 07 июня 2016г.).

Эксперт. (2015). Краснова, В. С ресурсом доверия. Специальный доклад / Сделано в России. № 13 (939) (<http://expert.ru/expert/2015/13/s-resursom-doveriya/>, проверено 10 августа 2016г.).

Эксперт. (2015). Краснова, В. Свет как проявление чувств. Специальный доклад / Сделано в России. № 13 (939) (<http://expert.ru/expert/2015/13/svet-kak-proyavlenie-chuvstv/>, проверено 30 мая 2016г.).

Эксперт. (2015). Обухова, Е., Огородников, Е., Ремизов, М. Преодолеть барьеры. Специальный доклад / Экспортный потенциал среднего бизнеса. №9 (935) (<http://expert.ru/expert/2015/09/preodolet-bareryi/>, проверено 03 июня 2016г.).

Эксперт. (2016). Инженеры российского экспорта. Специальный доклад / Сделано в России. Журнал «Эксперт» №11 (979) ([http://expert.ru/expert/2016/11/inzheneriyi-rossijskogo-eksporta\\_1/#tri](http://expert.ru/expert/2016/11/inzheneriyi-rossijskogo-eksporta_1/#tri), проверено 06 июня 2016г.).

Эксперт Урал. (2016). Коваленко, А. Свободу малому и среднему. №21 (688) (<http://expert.ru/ural/2016/21/svobodu-malomu-i-srednemu/>, проверено 27 октября 2016г.).

# THERE IS ALWAYS AN EMERGING MARKET

**Московская школа управления СКОЛКОВО** — крупнейшая частная бизнес-школа в России, основанная в 2006 году. СКОЛКОВО учит бизнес-лидеров применять профессиональные навыки в условиях динамично развивающихся рынков и ведет подготовку руководителей, которые создадут собственные компании и будут способствовать развитию российской экономики. Московская школа управления СКОЛКОВО предлагает целый спектр образовательных программ, включая программы международного формата MBA и Executive MBA, СКОЛКОВО Практикум для директоров малого и среднего бизнеса, образовательные программы для руководителей корпораций, а также Стартап Академию СКОЛКОВО для молодых предпринимателей. Сообщество бизнес-школы СКОЛКОВО объединяет тех, кто верит, что предпринимательский подход и активная жизненная позиция обеспечат успешное развитие экономики в России и в мире. В это сообщество входят представители крупнейших российских и зарубежных компаний, малого и среднего бизнеса, а также органов государственной власти.

**Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)** является членом глобальной сети IEMS, которая поддерживается компанией EY и включает исследовательские центры в Москве, Шанхае, Гонконге и Хайдарабаде. Институт работает в таких областях как стратегии и инновации, глобальные рынки и организации, устойчивое развитие, изучение стран Азии и цифровые технологии. Миссия института заключается в том, чтобы способствовать комплексной интеграции России в мировую экономику. Институт помогает международному деловому сообществу сформировать более полное представление о России как о перспективном рынке и игроке мирового масштаба, а также поддержать развитие деловой активности России, направленной на привлечение инвесторов и получение доступа к международным рынкам.

143025, Россия, Московская область, Одинцовский район,  
деревня Сколково, улица Новая, дом 100

Телефон: +7 (495) 539 3003

Факс: +7 (495) 994 4668

Email: [iems@skolkovo.ru](mailto:iems@skolkovo.ru)

Website: [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)