

Филип Котлер
Милтон Котлер
Как завоевывать города и страны
Серия «Top Business Awards»

- . / 0 1 2 3 1 1 1 4 1 - 5 6 ! ! " # ! " " \$ % & ' () ' * + , *
0 7 - 8 9 : ; 5
4 5) (' *
< = > ? @ A B * , @ @ A @ C ' @ B

Аннотация

65 % мирового ВВП сосредоточено всего в 600 городах. Филип Котлер, один из лучших экспертов по маркетингу в мире, и его брат Милтон, международный маркетинговый стратег, предлагают план действий, как лучше выбрать город для дальнейшего расширения бизнеса, подсказывают, на что стоит обратить внимание при открытии филиала, и рассказывают, почему выстраивание долгосрочных отношений с городскими властями принесет вам в будущем значительные преимущества.

Эту книгу должен прочесть каждый руководитель, который хочет обеспечить рост и расширение своего предприятия. Братья Котлер справедливо указывают на все более активную урбанизацию мировой экономики и на быстрый рост городов развивающихся стран как на две ключевые тенденции, которые президенты компаний должны учитывать, чтобы оставаться лидерами и процветать в новом веке.

Содержание

Отзывы о книге «Как завоевать города и страны»	5
Предисловие	10
Слова признательности	14
Филип Котлер	14
Милтон Котлер	15
Глава 1. Экономическая сила глобальных городов	16
Урбанизация	23
Экономика городов	24
Стратегия ведения бизнеса в городских хозяйствах	26
Рынки	27
Рабочие места	28
Перемещение производства	29
Технологии	31
Капитал	32
Стратегии ведения бизнеса для рынков развивающихся городов	35
Корпоративная культура	36
Сегментация	37
Определение целей	38
Заключение	40
Вопросы для обсуждения	41
Глава 2. Как городские агломерации конкурируют в масштабе мировой экономики	42
Масштаб	43
Демографические характеристики	47
Логистика	48
Поощрительные программы	50
Промышленные кластеры	52
Цепочки поставок	54
Политика центрального правительства	57
Конец ознакомительного фрагмента.	58

Филип Котлер, Милтон Котлер

Как завоевать города и страны

Philip Kotler, Milton Kotler

Winning Global Markets:

How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities

Copyright © 2014 by Philip Kotler and Milton Kotler. All rights reserved.

Published under license with the original publisher John Wiley&Sons, Inc.

! " # \$ % & \$ " ' & ! (

* * *

Отзывы о книге «Как завоевать города и страны»

«Мы заметили, что мировая экономика становится все менее разрозненной за счет глобализации, которая при этом совсем не ведет к единообразию. Именно эту идею и предложили братья Котлер. Нам очень повезло, и мы благодарны за возможность познакомиться с их блестящими рассуждениями о 600 мировых городах, создающих высокий процент всемирного благосостояния. Это открывает для предприятий Китая новый и творческий подход к пересмотру и формированию своих международных маркетинговых стратегий».

! " # \$ % ! & !

«Важный вклад для политиков и для корпораций в эпоху, когда мир переходит на новую схему географической концентрации экономической деятельности».

(") ! * " " + % & ! % , - .
2 * * 3 * " % \$ *

«Наша компания работает по всему миру. Наше будущее связано с большими мировыми городскими рыночными центрами. Наша проблема состоит в том, как поменять национальную культуру нашей компании на истинно мировую культуру. В своей важной новой книге братья Котлер показывают этот путь».

! " # % 4 5

«В экономике исследования по большей части направлены на изучение коммерческих предприятий и государств. Книга братьев Котлер показывает, почему акцент должен быть смещен на города. Это дополнительно подкрепляется формирующимся отношением к услугам как к перспективному товару, а они становятся гораздо более эффективны при интеграции ресурсов и сотворчестве. Города – самые концентрированные и сложные сети систем обслуживания, когда-либо созданные человеком, они объединяют вклады предприятий, правительств и населения. Научно-педагогический состав школ бизнеса должен занять ведущую роль в развитии этого направления».

6 * " 7 % 2 * * 7 * ") " + *
" % \$ * 8) 9 : ; < ! *) " + 9 ! = #

«Детально расписанный план для любого руководителя города или муниципалитета по обеспечению экономического роста с использованием правильного набора инструментов».

> ? " " 7) @ & * * & 7 # @ &
! * A B C

«Филип и Милтон Котлер приняли вызов и отправились в крестовый поход против маркетинговых сложностей, а они пользуются непререкаемым авторитетом в этих вопросах. Инвестирование в развивающиеся страны может быть трудной задачей, но если вы хотите расширить сферу своего влияния, то книга «Завоевание мировых рынков» – это шаг в нужном направлении».

> ? ! \$ 9 3

«Интереснейшая точка зрения на то, почему компании должны сосредотачивать свой бизнес вокруг глобальных городов вместо того, чтобы концентрироваться на странах и регионах. В каждой главе я открывал для себя какие-то новые идеи, которые заставляли меня думать по-другому».

" # \$ %
2 * * D % * " % \$ * (" + E " "
: * " F < ! * G

«Со своей свежей, основанной на фактах аналитической точкой зрения братья Котлер показывают, как многонациональная компания должна оценивать, в каких городах обеспечить свое коммерческое присутствие. Это критически важное решение в условиях непрерывно меняющейся картины мира».

"
D = * " + H I - ! A J / K / 4 / L
\$ O

«Компания AVIC International Holdings расширяет свою коммерческую деятельность по всему миру. Многие города из Африки, США, Латинской Америки и других стран предлагают нам инвестиционные возможности. Новая книга братьев Котлер «Завоевание мировых рынков» дает нам первый систематизированный подход к выбору лучших новых городских рынков, на которые мы можем выйти с нашей недвижимостью, отелями, аэропортами, универсальными магазинами и другими предприятиями».

& '(
& " A P Q R Q / - / - / S S 4 / L 0

«Эта прекрасная книга братьев Котлер открывает для городов Китая новые перспективы в вопросах получения доступа к мировым промышленным инновациям и, что более важно, вдохновляет город Ухань на то, чтобы стать интернациональным городом».

) *
< & + T * = ! = # * * " U V " T

«Эту книгу должен прочесть каждый руководитель высшего звена многонациональной корпорации, который хочет обеспечить рост и расширение своего предприятия в первой половине двадцать первого века. Братья Котлер справедливо указывают на все более активную урбанизацию мировой экономики и на быстрый рост городов развивающихся стран как на две ключевые тенденции, которые президенты мировых компаний должны учитывать, чтобы оставаться лидерами и процветать в новом веке».

W " 1 ! X / - / L - I . I Y - A L M Z ? %

«Братья Котлер представили прекрасное руководство к действию как для крупных городов (которые будут крупнейшими потребителями товаров и услуг), так и для крупных организаций (которые будут крупнейшими поставщиками товаров и услуг) в изменчивом мире завтрашнего дня».

N ! & \$ * * " ! ! * [\] J , ^ 0 C 5
_ I - -] _ / ` - -] , I M (! " ! * * a
! * O

«Все более непостоянные мировые макроэкономические факторы и быстро меняющиеся демографические и экологические аспекты постоянно бросают вызов предприятиям, странам и городам и заставляют их пересматривать и адаптировать стратегии роста, а также оптимизировать ресурсы. По мере того как корпоративные и городские руководители и менеджеры ищут выигрышные решения перед лицом таких динамических требований, они будут вынуждены заходить на неизведанную территорию и выбирать наименее проторенные пути, чего раньше делать не приходилось. Эта книга приводит многочисленные факты, мнения и дающие почву для размышлений идеи, которые подвергнут испытанию и трансформируют традиционный образ мыслей и приведут к развитию и применению инновационных решений для задач, которые еще предстоит решить. Думаю, что эта книга будет пользоваться большим спросом среди специалистов по корпоративным стратегиям, а также городских маркетологов, которые поведут свои организации и субъекты к еще большему процветанию».

: % ! ' * " + b c / S d . e / J 1
f I / g S S 0 S 4 / L 0 1 - - / [- / S K / J 1 R
S 4 / L 0 1 e / K \ h R h S /

«Города – это окна в мир развивающейся экономики, а также лучший вариант для выхода на эти процветающие рынки. Филип и Милтон Котлеры предлагают маркетологам и стратегам взглянуть в эти окна, а также дают ценные советы о том, как выбирать города, а также где и как извлекать выгоду из возможностей, предоставляемых городами».

2 * * < * " % < ! * * " + ! 1 !
. - - L h Y ^ i - 0 4 Q / j H Y - / L Y ^ R 0 - ^ P S M
! + j " T ! % % * T \$ " + * = * O

«Мировые компании должны осторожно принимать решения о том, в каких глобальных городах размещать свои ресурсы и планировать свое будущее. Эта книга является прекрасным подспорьем для компаний, чтобы они смогли понять и оценить принципы функционирования разных глобальных городов, а также то, в каких городах они должны присутствовать».

+ #
* " + С к е - 4 I #

«Я двадцать лет занимался различными стратегиями развития предприятий в Китае и знаю, насколько важно понимать экономику городов. Компании должны тщательно выбирать городские регионы, в которых следует разместить ресурсы, на которые следует сделать маркетинговый акцент и в которых следует планировать будущее. И тем не менее образовательные программы школ бизнеса еще не охватили тему влияния нашего выбора городов на рост предприятия. Эта книга является прекрасным подспорьем для компаний, чтобы они смогли понять и оценить принципы функционирования разных глобальных городов, а также то, в каких городах они должны присутствовать».

& *
) * " " + % ! = , / k / - S 4 / L R ^
9 + T 7 +

«Я впечатлен тем фактом, что 600 городских агломераций производят 67 процентов мирового ВВП. Каждая крупная мировая компания должна обосноваться в этих городах».

"
R / - / / - S (

«„6 ! ! ! % & % весьма актуальная и своевременная книга, так как большая часть мирового населения живет в городах. Большие города диктуют стиль нашей жизни и взаимодействия, а эта книга показывает, как маркетологи могут принять активное участие в этой трансформации. Это имеет особое значение для Японии, где поведение потребителей определяется высоко урбанизированным населением нескольких крупнейших городов мира. Описывая роль больших городов, Филип и Милтон Котлеры помогают нам определить взаимодействие между государственным и частным сектором, инвестировать в будущее и создавать общие долговременные ценности и для бизнеса, и для общества».

!) " "
F " ! % * " " + % [0 - S n #

«Эту книгу просто обязаны читать предприниматели и мэры. Братья Котлер очень помогли с нашим авиационным парком; полагаю, что их новая книга приобретет большое значение на рынке».

- ' %
o * ! = % " \$ % 8] / S / L ;

n *!#p a *! ! " ! a !* *! " "
g -S C / L ^ /- * 2 * ! 9 +T7 9
<&
: & * " * * #p
! " T !%& !% ! * & *
!" * * p * ! ! #!" ?
\$% " \$% ! 7 %

/ 0 .
n *!#p a ? !# ! %
\$ 7 + =! + ! * " ! #& ! ! ?
= " + %& " * !j o7 o7
G " " G\$\$ q" !)? 9)? 2 ? o

Предисловие

Эта книга о городах и компаниях. Городам нужно расти и процветать. Компании также стремятся к процветанию и росту. В действительности судьбы городов и компаний тесно взаимосвязаны.

Каким образом? Городу нужно иметь не только привлекательную социальную жизнь, но и сильную экономику, и стабильное будущее. О социальной жизни городов написано много, и гораздо меньше – об их экономической жизни. Экономическая жизнь города зависит от его способности привлечь и поддержать предприятия малого и среднего бизнеса, а также крупные отечественные корпорации и транснациональные компании (ТНК). В этой книге внимание сконцентрировано на привлечении ТНК. Эти предприятия занимаются исследованиями, инвестициями, производством, распределением и продажами, т. е. деятельностью, которая является двигателем экономической жизни городов. Города имеют валовой внутренний продукт (ВВП), как и государства. Мы можем рассчитать, какой объем ВВП производит определенный город. ВВП дает представление о рабочих местах, доходе семей и предприятий, доходе на душу населения и среднем доходе. На основании этих показателей можно оценить экономическое состояние города.

Мы также можем говорить о темпе прироста городского ВВП. Если прирост ВВП стабильный, город предоставляет новые рабочие места, и его жители процветают. Если прирост ВВП низкий, нулевой или даже отрицательный, город буквально борется за выживание. Многие крупные города отстают по темпам роста или даже терпят экономические неудачи, например Детройт и Флинт в Мичигане, Кливленд, Дейтон и Янгстаун в Огайо, а также Стоктон и Риверсайд в Калифорнии, потому что они перестали быть привлекательными для коммерческих предприятий. Это вызывает опасения у городских предпринимателей, людей, работающих и ищущих работу, а также политиков и остальных жителей.

Компании постоянно принимают решения о том, куда инвестировать, где производить свои товары и услуги и где их продавать. Растущие компании должны искать новые места расположения и выбирать их очень тщательно. Также компании должны периодически переоценивать места своей текущей экономической деятельности, потому что степень их привлекательности может измениться. Многие компании, базирующиеся в своих родных странах, сталкиваются с новыми конкурентами, которые выходят на рынок с более низкими ценами, лучшим качеством или же с сочетанием обоих факторов. Это связано со свободой торговли по всему миру и ее упрощением за счет технологических достижений. Отечественные компании не могут стоять на месте. Они должны отстаивать свои позиции и переезжать на новые многообещающие места с большим количеством возможностей.

В целях сокращения затрат многие компании переместили свое производство из развитых стран в развивающиеся. Перед перемещением эти компании должны были оценить, какие города и места самые лучшие. Если французский производитель автомобилей Peugeot хочет расширить свою деятельность на азиатском рынке, где компании стоит открыть свои новые управленческие и производственные филиалы? Peugeot уже имеет совместное производство с компанией Dongfeng, расположенное в городе Ухань. Должна ли компания усилить свое присутствие на производственном рынке крупнейших городов на востоке Китая, таких, как Шанхай, Ханчжоу или Гуанчжоу? Peugeot собирает автомобили в Бангкоке, но стоит ли им открывать там производство, как они сделали в Индонезии?

Экономическое положение городов и крупных городских агломераций является вопросом особой важности для крупных предпринимателей и менеджеров, которые должны знать, сколько они могут продать на внутреннем рынке и сколько – за его пределами, сколько и во что им стоит инвестировать, чтобы обеспечить рост своего предприятия. Экономиче-

ское положение также крайне важно для политиков, которым нужен коммерческий рост, чтобы обеспечить доход города для оплаты счетов и предоставления рабочих мест для населения.

Успешные владельцы бизнеса и менеджеры должны быть осведомлены обо всех аспектах городской жизни: стоимости земли и жилищного строительства, бытовых удобствах и отличительных чертах города, а также о направлении, в котором город будет двигаться в течение следующих 10 или 20 лет. Компаниям нужно знать, кто, какие, когда, где, почему и как приобретает товары и услуги. Они должны знать законы, а также условия открытия бизнеса, ведения торговли и экспорта товаров.

Политики должны понимать, что различным компаниям нужно от города для успешной деятельности. Не каждая компания заинтересована в каком-то определенном городе. Каждый город должен определить свои наиболее выгодные качества, а также отрасли промышленности и компании, работающие в этих отраслях, которые могут найти городские ресурсы и целевые установки подходящими для ведения дел. Политики должны обладать определенными навыками и умениями, чтобы привлечь надлежащие предприятия в свой город и таким образом получить достаточный доход, чтобы оплатить городские счета, создать рабочие места для жителей, а также обеспечить свое переизбрание или переназначение.

Горожане обычно мало знают об экономике своих городов. Они заняты работой, семьей, друзьями, соседями и личными делами. Ученые и авторитетные эксперты пренебрегали изучением экономики городов, потому что считали, что ключом к экономическому развитию является государственная политика, а не политика отдельных городов.

За последние тридцать лет ситуация изменилась. Национальные правительства взяли курс на свободу мировой торговли. Капиталовложения, потребление и торговля пересекли государственные границы. Компании в развитых странах перестали думать только о внутреннем производстве и потреблении, а начали переносить производство на восток. Это позволило им снизить расходы и доработать свои рыночные и финансовые стратегии таким образом, чтобы создать высокий спрос на свои бренды по всему миру, увеличить свою долю на рынке сбыта и таким образом добиться максимального дохода.

В это время развивающиеся страны продолжают учиться тому, как делать деньги, производя и продавая свои товары и услуги. Количество ТНК из развивающихся стран резко возросло, и новые игроки с востока представляют собой сильных конкурентов для западных ТНК, долгое время доминировавших на рынке.

Сельские жители продолжают все активнее переезжать с ферм в крупные города. Такие большие промышленные города из развивающихся стран, как Сан-Паулу и Джакарта, становятся мегаполисами. Крупные города с населением до 5 миллионов человек и мегаполисы с населением более 10 миллионов человек начали определять объем государственного ВВП. В развивающихся странах массовое промышленное производство привлекло в новые и старые города сельское население. Эти страны осваивают капиталовложения в инфраструктуру, производство, природные ресурсы и торговлю. Они быстро урбанизировали свое население и получили большое количество рабочих рук, создали местный средний класс для потребления, а также богатые высшие слои общества для инвестиций.

В то же время крупнейшие коммерческие центры в развитых странах, такие, как Нью-Йорк, Лондон, Париж, Штутгарт, Милан и Токио, сохранили свое благосостояние за счет привлечения отечественных и мировых профессиональных кадров, а также инвестиций в новые отрасли промышленности и СМИ.

Массовое изменение масштаба городского рынка спровоцировало слияние отечественных компаний и формирование крупных ТНК, которые затем заняли доминирующую позицию по производству национальных ВВП и по валовому мировому продукту (ВМП).

К 2010 году 8000 компаний по всему миру создали 90 процентов ВМП. 50 процентов ВМП принесли шестьсот городов. Из них только 100 городов принесли 38 процентов ВМП. Прогнозы тенденций говорят о еще большей концентрации на обоих полюсах обмена между компаниями и городами.

С экономической точки зрения мы живем в мире ТНК и глобальных городов. Компании и города уже превосходили государства по экономической силе. Именно они составляют платформу для инвестиционных решений, принимаемых крупными предпринимателями и рыночными производителями, и имеют первостепенное значение для политиков, которые должны подогнать свои города под эту тенденцию.

Малые предприятия играют важную роль в создании рабочих мест и экономическом росте и меньшую роль в создании экономической ценности. Они играют важную роль в политической и социальной жизни страны, но меньшую роль в ее экономической жизни. ТНК поглощают наиболее успешные малые предприятия.

Что случилось с ролью экономического развития национального государства? Развитые государства потратили свою энергию на поднятие уровня общественного благосостояния за счет дефицитного финансирования. Они осуществляли политические программы, стремились к торговой интеграции и вовлекли себя в региональные войны. Они запустили маркетинговую и финансовую систему, нацеленную на стимулирование потребления. Как суверенные державы, они потратили больше времени на планирование своих отношений за рубежом, чем в собственной стране. Они оставили свою реальную экономику и города наедине с их проблемами.

Наследие великого богатства и власти Запада маскировало структурный сдвиг в мировой экономике в сторону Востока вплоть до финансового кризиса 2008 года. Этот кризис потряс развитые страны с их избыточными задолженностями и замедлил темп роста развивающихся стран. Правительства и их центральные банки использовали скромные экономические стимулы, например запустили самоубийственную программу строгой экономии, но в основном они тратили силы, чтобы сохранить свои крупнейшие банки за счет дешевых денег в надежде восстановить кредитные потоки для экономического стимулирования. Этого не произошло.

В то время как государства спасали банки, их города остались один на один с необходимостью восстанавливать свою экономику с использованием дорогих кредитных денег, а крупные компании сами получали дешевые деньги. Глобальные города конкурировали друг с другом за привлечение инвестиций ТНК. Компании использовали наличные для инвестиций в производство собственных брендов в развивающихся странах, которые, в отличие от Запада, были далеки от насыщения своего спроса.

Так мы подходим к цели этой книги.) & * + % & , % - ! . & ! & \$ \$! & + ! / 0 1) * % Наша цель состоит в том, чтобы помочь крупным предпринимателям выбрать правильные места для инвестиций в глобальные города с самым быстрым темпом роста, а менеджерам по маркетингу — усилить свои маркетинговые кампании для получения максимального дохода от этих инвестиций. Наша дополнительная цель — помочь политическим и гражданским лидерам глобальных городов привлечь мировые ТНК, которые выбирают между многими конкурирующими городами. Мы также уделяем внимание роли, которую правительства государств могут играть в том, чтобы поспособствовать экономическому росту их крупнейших городских агломераций за счет привлечения инвестиций от подходящих ТНК.

Глава 1 освещает тему экономической силы глобальных городов. Глава 2 исследует действия городов, направленные на максимальное укрепление позиции на рынке. Глава 3 раскрывает огромную экономическую силу ТНК. Глава 4 рассказывает, каким образом ТНК выбирают новые города для расширения рынка. Глава 5 показывает, что города могут сде-

лать, чтобы победить в борьбе за инвестиции ТНК. Глава 6 описывает, как национальные правительства могут помочь своим ведущим городам обеспечить экономический рост. Глава 7 исследует социальные и моральные обязательства ТНК и городов в жестокой игре под названием экономическая конкуренция. Наконец, глава 8 помогает специалистам по маркетингу стратегически и тактически оптимизировать значение их компаний в мире мировых городских рынков.

Для иллюстрации утверждения, что будущее маркетинга зависит от того, насколько эффективно крупные компании используют свои ресурсы для завоевания доли рынка и получения дохода во все более узкой сфере насыщенных мировых городских рынков, мы приводим большое количество данных и наглядных примеров. Мы также объясняем, как городские рыночные производители могут использовать сильные стороны своих городов в конкурентной борьбе, чтобы с успехом привлечь инвестиции мировых ТНК для обеспечения занятости населения, более высоких доходов, включая государственные, а также гражданского процветания.

В экономическом ландшафте нет ничего постоянного. Изменения происходят непрерывно. Но мы уверены, что в течение следующих двух десятилетий мировая рыночная экономика будет зависеть от взаимодействия ТНК с крупными городскими агломерациями.

Слова признательности

Филип Котлер

Как экономист, получивший образование в Чикагском университете и Массачусетском технологическом институте, я концентрирую свое внимание на том, как взаимодействуют и функционируют местная, национальная и международная экономики. Особый акцент я делаю на том, как средние и крупные транснациональные организации размещают свои предприятия и отделения – фабрики, центры распределения, розничные торговые точки, а также финансовые и маркетинговые территориальные подразделения. Более других на мои взгляды на деятельность ТНК повлияли такие теоретики менеджмента, как Питер Друкер, Майкл Портер, Гэри Хэмел, Джим Коллинз и Виджей Говиндараджан.

В течение многих лет я также исследовал то, как выбирают отрасли промышленности и компании, которые нужно привлекать. Для изучения данного вопроса я создал исследовательский проект совместно с профессорами Ирвингом Рейном и Дональдом Хайдером из Северо-Западного Университета. Мы опубликовали полученные результаты в 1993 году в работе *С J - /L H S k 0j A - - k - /L Q /d 0 - ^ / - Q /4 R - 0 . - - 0 /4 [- /0 M > * j ! " T ! * = * ! ! % * В нашей книге* приведены теоретические и практические аспекты того, как города позиционируют, дифференцируют и рекламируют себя множеству заинтересованных групп, включая компании, работников, жителей и правительственные организации. Позднее мы пригласили разных соавторов присоединиться к нам в исследовании и публикации того, как зарубежные города осуществляют деятельность за границей. Я хотел бы выразить признательность за особый вклад Кристеру Асплунду (Европа, 1999), Майклу Хэмлину (Азия, 2001) и Дэвиду Гертнеру (Латинская Америка, 2006).

По мере того как росла роль Азии в мире, я начал уделять большее внимание развитию азиатских городов и регионов. Я провел исследование совместно с Хермаваном Картаджайя из Индонезии и Ху Дэн Хуа и Сандрой Лю из Сингапура, и мы опубликовали работы *r 0 - / /L A 0 j s ^ K t t S - . Q u / t S X k ! ^ h N j ? % " + % # * T !] (2000) и , l / J A . X A [! & N) v N j (2007).*

Я хочу выразить признательность Саймону Анхольту за его вклад в открытие журнала *H S k K /4 /L M :*, который публикует эмпирические исследования того, как города по всему миру планируют свои кампании по привлечению и удержанию предприятий. Также я хотел бы поблагодарить Райнисто Сеппо из Финляндии за его отличную книгу *H S k C J - /L /4 K /4 /L j . k k 0 0 s k - 0 /4 K 0 - \$ * j 2 % * & T * (2009).* Я также многое вынес из общения с другими экспертами по маркетингу мест, такими, как Магдалена Флорек (Польша), Нина Марианна Иверсен (Норвегия), Жоао Фрейре (Португалия) и Джузеппе Марцано (США).

Я благодарен за идеи и помощь сотрудникам издательства Wiley и персонально Ричарду Наррамуру, Тиффани Колон и Сьюзан Серра.

Наконец, я хочу поблагодарить свою жену Нэнси, которая всегда меня вдохновляет и поддерживает как в работе, так и в жизни.

Милтон Котлер

Будучи маркетинговым стратегом, который 15 лет живет и работает в Китае, я обязан своими знаниями о компаниях и городской экономике Китая и Азии моим коллегам по компании, партнерам в местных деловых и правительственных кругах, а также моим хорошо информированным китайским и западным друзьям.

Так как моя компания оказывает услуги китайским предприятиям и местным правительствам, у меня есть уникальная возможность оценить ситуацию с городским ростом, внешними инвестициями и глобальными деловыми перспективами в стране. Цао Ху, президент Kotler Marketing China, внес самый существенный вклад в создание этой книги. Я благодарю его за остроту ума как в теоретических вопросах, так и в вопросах менеджмента, а также за доброту, терпение и лояльность.

Существенное влияние и помощь при написании этой книги также оказали Эстер Ван, Ау Тонг, Яо Мумин, Сэм Ван и Колин Цяои из нашей команды по урбанистическому развитию. Я также многому научился у ценного советчика, Цинь Ян Вена из компании Co-Stone Capital.

Мое видение, изложенное в данной книге, сформировалось под влиянием исполнительных директоров многих предприятий Китая: Чанга Руимина (Haier), У Гуана Цюаня (AVIC International Holdings) и доктора Чжэня Биня (Continental Hope). Они дали мне большой объем информации, необходимый для понимания процесса роста китайских международных компаний.

Я многому научился у мэров и других местных должностных лиц и представителей властных структур таких городов, как Чженьчжоу, Далянь, Ухань, Тяньцзинь и других крупных городов Китая, с которыми посчастливилось работать. Они дали мне полное понимание урбанизационной политики и процесса городского и промышленного развития в Китае.

Многие американские и европейские друзья и соратники также помогли мне сформировать понимание роли городов и транснациональных компаний в расширении мировой экономики. Филип Котлер, мой дорогой брат и наставник в сфере маркетинга, был самым лучшим соавтором, которого только можно найти. Видур Сагал был постоянным советчиком в вопросах, связанных с городами и компаниями Индии. Герман Симонс оказал помощь в вопросах, связанных с Европой. Отдельное спасибо моим американским коллегам по городскому развитию: Джефу Ли, американскому дизайнеру земельных участков, архитекторам Эду Файнеру и Стиву Мэнлову из компании Perkins+Will, американским девелоперам Алексу Грину из JStreet Companies в Вашингтоне и Стивену Гутману из Corcoran Group в Нью-Йорке и, наконец, адвокату по сделкам с недвижимостью Роберту Даймонду из Reed Smith, LLC.

Я хотел бы поблагодарить Глобальный институт McKinsey за отслеживание тенденций глобализации, урбанизации и изменения ландшафта международного бизнеса, а также за обеспечение общественной доступности данного богатого исследовательского материала.

Ни одна моя книга не может быть успешной без участия моей красивой и умной жены, Греты Котлер, профессионального менеджера по международному бизнесу.

Глава 1. Экономическая сила глобальных городов

Компании – средние и крупные транснациональные компании (ТНК) – должны понимать, где продавать свои товары и услуги. На своем внутреннем рынке они должны принять решение, где с географической точки зрения следует разместить головной офис, региональные представительства, производство, логистические центры и сбыт. Компании должны правильно выбирать города, поскольку преимущество, которое дает верный выбор города, имеет более важное значение для успешного ведения бизнеса, чем национальное преимущество.

По мере того как компании выходят на зарубежные рынки, они решают, на территории какой нации/наций производить и продавать свою продукцию, и выбирают определенные места, в которых будут осуществлять свою административную и производственную деятельность, а также распределение и сбыт. Если компания выбрала в качестве рынка сбыта Китай, где им разместить свой головной офис в этой стране? Какой город выбрать: Пекин, Шанхай, Гонконг? Или любой другой город Китая? Помимо этого, в каждом городе Китая, в котором компания планирует работать, необходимо создать территориальные подразделения. Выбор структуры расположения территориальных подразделений по всему миру – это важнейшая задача, которая может стать решающей для успеха компании.

В каждом государстве есть ряд городов, различных по степени важности, а также национальной и глобальной досягаемости. Некоторые города мира больше, чем многие государства. В 2007 году в Большом Токио, городской агломерации с общей площадью 13 500 км², проживало 35 миллионов человек. Это было приблизительно равно населению Канады и превышало население Малайзии, Нидерландов и Саудовской Аравии¹. Другие крупные городские агломерации включают в себя Шанхай, Пекин, Мумбаи, Дели, Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Лондон, Мехико, Сан-Паулу, Буэнос-Айрес, Рио-де-Жанейро, Дакку, Лагос, Москву, Каир и Стамбул, и их население также больше, чем население некоторых стран. Эти города создают огромную долю валового национального дохода государств. Каждый такой город имеет развитые экономические, политические и социальные отношения с другими городами и нациями.

Мы исходим из того, что рост благосостояния наций теснейшим образом связан с ростом благосостояния их основных городов. Уровень валового внутреннего продукта (ВВП) в крупнейших городах растет быстрее, чем ВВП стран, в которых они находятся. Крупнейшие города – источник благосостояния нации, и никак не наоборот. На рынках крупнейших городов тех или иных стран осуществляются инвестирование, торговля и потребление.

Тем не менее специалисты по экономике развития в течение 70 последних лет концентрировали внимание на формировании государственности и экономическом росте стран, а не на росте городов. После Второй мировой войны Организация Объединенных Наций, Всемирный банк, Международный валютный фонд, равно как и сверхдержавы – США и СССР – придерживались политики построения национальной экономики и рассматривали такой подход как ключ к экономическому развитию и росту. Формирование государственности связано с политикой и структурой органов центрального государственного управления, военной модернизацией, социальным планированием, широкомасштабной инфраструкту-

¹ Доклад ООН «Перспективы мировой урбанизации – пересмотр на 2007 год» (данные, полученные в режиме онлайн), и Японское бюро статистики – крупный метрополитенский ареал Кейхин, www.stat.go.jp/data/kokusei/2000/final/zuhyou/092.xls.

рой, глобальными и двусторонними торговыми соглашениями, мировой финансовой интеграцией, а также с поддержкой сельского хозяйства.

Когда центральные группы планирования в Советском Союзе, Китае, Индии и других государствах выступили за централизованную политику и взяли под контроль местную инициативу, во многих городах вышеупомянутых стран замедлился экономический рост, снизились качество окружающей среды и социальная стабильность. Экономика Советского Союза пришла в упадок, потому что пришли в упадок его города. Такое же предупреждение можно было сделать и в адрес Соединенных Штатов. Федеральное правительство не обращало особого внимания на экономический рост ключевых городов Америки. Они допустили экономический спад городов ввиду бесконтрольного роста пригородов, финансовых задолженностей, социальной инженерии, а также переселения хозяйствующих субъектов и кадров в другие регионы страны и за ее пределы. Города рассматривали как места, где можно облегчить участь неимущих, а не как места, подходящие для экономического роста. В меньшей степени то же самое можно было сказать и о Европе.

Конечным результатом стало увеличение требующего больших затрат бюрократического аппарата центрального правительства, вялый экономический рост, политический раскол, массовая коррупция, а также хроническая социальная неустойчивость. Из политических соображений национальные ресурсы распределяются по регионам страны, и едва ли представляется возможным сконцентрировать их в ведущих рыночных городах для ускоренного роста и увеличения государственных доходов. Данное распределение ресурсов по благоприятным с политической точки зрения регионам страны является одной из экономических угроз как при демократическом, так и при авторитарном режиме.

Соединенные Штаты Америки и Индия являются хорошими примерами такой ситуации. В США за счет программ по предоставлению целевых субсидий штатам и городам федеральные ресурсы распределяются в соответствии с критериями «справедливости», не имеющими никакого отношения к производственному потенциалу городов-получателей. Этого слишком мало для большого числа городов, и всегда не достаточно для того, чтобы ускорить экономический рост. Индийский национальный конгресс отошел от первоначальной политики целевых инвестиций в инфраструктуру, рассчитанной на стимулирование экономических инвестиций, в пользу политики гарантированного дохода и предоставления скидки на зерно для жителей сельской местности (10 % от рыночной цены). Результатом стало сокращение прироста ВВП с 9,3 % (2010–2011) до 5 % (2012–2013)². Поскольку центральные правительства, как правило, не могут инвестировать в города, занимающие ключевое положение для обеспечения экономического роста, местные органы городского и районного самоуправления вынуждены брать ответственность на себя и запускать программы по стимулированию инвестиций.

Хорошим примером является работа, проделанная мэром Майклом Р. Блумбергом, по улучшению экономической ситуации в Нью-Йорке. В дальнейшем мы опишем его многочисленные начинания, направленные на укрепление роли Нью-Йорка на мировой экономической арене. После 11 лет, в течение которых Майкл Р. Блумберг был мэром города, он создал влиятельную консалтинговую группу, чтобы использовать свое немалое состояние для помощи в реорганизации городов по всему миру. Он рассматривает большие города как лаборатории для проведения масштабных экспериментов по развитию экономики, здравоохранения, образования, а также экологической устойчивости³.

² «India Still Second Fastest Growing Economy» [Индия все еще на втором месте по темпам роста экономики], 1 / 4 27 июля 2013, <http://m.thehindu.com/business/Economy/india-still-second-fastest-growing-economy-chidambaram/article4959820.ece/?maneref=http%3A%2F%2Fwww.google.co.in%2Fsearch%3Fhl%3Den%26q%3Dindia%2520is%2520nd%2520fastest%2520growing%2520economy%26spell%3D1%26sa%3DX>.

³ Майкл Барбаро, «Bloomberg Focuses on Rest (as in Rest of World),» [Блумберг берет курс на свет (весь остальной свет)]

Идея подчеркнуть ключевую важность крупных городов для роста ВВП страны также близка президенту США Барак Обама. 13 декабря 2013 года Обама встретился более чем с дюжиной новых и вновь избранных мэров и сказал им, что «наши города имеют ключевое значение для экономического прогресса Соединенных Штатов Америки», а также что он хочет «работать совместно с градоначальниками, чтобы создать среду, делающую их [города] ключевыми центрами создания рабочих мест»⁴.

Есть веские причины, по которым мировые компании должны сосредотачивать инвестиции на растущих городах развивающихся стран. Население крупных городов США и Европы уменьшается, соответственно потребление, торговля и инвестиции в них снижаются. Западные ТНК не могут полагаться на них в качестве рынков, достаточных для роста бизнеса и обеспечивающих надлежащую прибыль для акционеров. Максимально быстро-растущие города находятся в развивающихся странах, преимущественно в Азии и Латинской Америке, в них также активно увеличивается количество представителей среднего и высшего классов общества. Вот где можно делать деньги, и ТНК из развитых и развивающихся стран, а также крупные местные предприятия рассматривают возможности, предоставляемые вышеописанными крупными городами. Западные ТНК должны избрать более агрессивную стратегию, чтобы их не обошли новые ТНК из развивающихся стран⁵.

Повторяем: в развивающихся странах уровень роста средних и крупных городов, как правило, превышает уровень роста самих стран⁶. Совокупная сумма по крупнейшим городам государства составляет самую большую долю ВВП страны. В развитых странах города дают до 80 % национального ВВП. В Соединенных Штатах национальный ВВП от городов достигает 79 %. В развивающихся странах наблюдается разброс в диапазоне от 40 до 60 %. В Китае города дают 60 % национального ВВП, и на их долю приходится 85 % от темпа прироста ВВП Китая. В 2013 г. всего лишь тридцать пять китайских городов добавили чуть менее 50 % к ВВП Китая⁷.

В последние десятилетия двадцатого века многие развивающиеся страны были нестабильны, что препятствовало инвестированию, но с тех пор их положение улучшилось, и они стали привлекать инвесторов. Путь к экономическому росту все еще тернист на Ближнем Востоке, а также в некоторых частях Латинской Америки и Азии, но крупнейшие города Китая, Индии, Бразилии, Южной Африки, Чили, Колумбии, Индонезии, Южной Кореи, Мексики, Сингапура, Вьетнама и других стран открыты для бизнеса.

Исходное условие формирования государственности на Западе состоит в том, что экономическое развитие берет начало в демократических учреждениях. Но в то время как в демократических государствах, таких, как Южная Корея, Тайвань, Индия, Бразилия и Мексика, дела идут хорошо, автократические страны, например Китай, Сингапур, Саудовская Аравия и Объединенные Арабские Эмираты, также неплохо себя чувствуют и без демократических политических учреждений. Даже Россия со своей сомнительной демократией восстает из пепла.

[\] J , 15 декабря 2013, стр. 1.

⁴ «President Reaches Out to Mayors» [Президент идет навстречу мэрам] S 4 , 15 декабря 2013, стр. 5A.

⁵ Нирмалья Кумар и Ян-Бенедикт Стенкамп, К / 4 К J - j \ X ^ L / L C J - K / 4 D _ % \$ S " # * \$ j 7 a p * # % T % \$ % *] (Нью-Йорк, штат Нью-Йорк: Palgrave Macmillan, 2013).

⁶ Под подразумеваются стандартные метрополитенские ареалы (СМА) муниципалитетов. F * " = выходят за пределы СМА. Население мегаполисов превышает 10 миллионов; население крупных городов варьирует от 5 до 10 миллионов человек. Средние города имеют население от 5 миллионов до 150 000 человек.

⁷ Йикин Фу, «Half of China's GDP Comes From Major Cities» [Половина ВВП Китая поступает из крупных городов] Tea Leaf Nation, <http://www.tealeafnation.com/2014/03/map-half-of-chinas-gdp-comes-from-major-cities/>, по состоянию на 31 марта 2014.

Если экономическое благосостояние не обязательно берет начало в демократических учреждениях, то где тогда? Под оболочкой формирования государственности развивающиеся страны процветают за счет ускоренного темпа роста городов и динамической взаимосвязи между быстрой урбанизацией, индустриализацией, торговлей, потреблением и образованием. Города выросли за счет внешних и внутренних инвестиций, перемещения мировых промышленных предприятий, местной промышленности, инновационного применения инвестиций центрального правительства и корпоративной политики, усовершенствованных производственных и маркетинговых навыков, а также за счет местных предпринимателей и предпринимательского духа.

Государственные учреждения периодически оказывают содействие при привлечении внешних инвестиций, развитии торговли и потребления, но чаще они играют сдерживающую роль. Руководство и предприятия мегаполисов и крупных городов в развивающихся странах являются двигателями местного экономического роста, благодаря которому создается дополнительный доход для центральных правительств. Государство не создает благосостояние, в лучшем случае оно способствует росту городов. $2, ! 3 \$$
 $\& \& \$ + + * \& , \& \$ 2 \& , \& \$ + + 3 \$ \& + 4 , . \$ + ! -$
 $\& ! * ! \& \$ + ! - \$ / * /$

По данным Глобального института McKinsey за 2011 год, в 600 крупнейших городах мира было сконцентрировано 20 % мирового населения, и они создали капитал в размере 34 триллионов долларов, другими словами, приблизительно половину от валового мирового продукта (ВМП). К 2025 году ожидается, что крупнейшие 600 городов удвоят свои ВВП до 65 триллионов долларов и добавят 67 % к ВМП⁸.

В развитых городах паритет покупательной способности (ППС), на основании которого рассчитывается ВВП, стремится к покупательной способности Запада. На сегодняшний день уровень жизни в городе Шеньчжень в Китае равен уровню жизни в Чикаго, а количество представителей среднего класса в этом городе выше, чем в Чикаго⁹. Жизнь в Шанхае и Пекине дороже, чем в Нью-Йорке. В период с 2007 по 2010 год ВВП крупных городов Китая вырос с 20 до 37 % от ВВП крупных городов США¹⁰.

К 2025 году распределение ВМП, произведенного развитыми и развивающимися странами, вполне может быть обратным. По оценкам Парижской школы экономики, к 2025 году Китай будет вторым после Соединенных Штатов по номинальному ВВП, и ВВП Китая будет равен двум третям от ВВП Европейского Союза (ЕС) и половине от ВВП США¹¹. Экономика Китая по состоянию на 2010 год была равна экономике США по состоянию на 2000 год. Также к 2025 году ожидается, что Индия будет на шестом месте по экономическому развитию и ВВП Индии будет равен ВВП Франции¹². Эпицентр мировой экономики смещается от городов развитых стран к городам развивающихся стран.

Почему это происходит? Почему экономическое развитие Азии и других развивающихся регионов начинает затмевать экономическое превосходство Запада? Запад ожидал, что будет в течение продолжительного времени доминировать на политической и экономи-

⁸ Глобальный институт McKinsey, с t / _ S4j C / L - I Xk / ^ k H \ Y R - 0 M < \$ * T *
 ! \$ " a p & ? T * (McKinsey, 2011).

⁹ Милтон Котлер, «A Tale of Two Cities: New Market Economy or Old?» [История двух городов: новая или старая рыночная экономика?], 24 февраля 2013, <http://mkotlerchinablog.blogspot.com/2013/02/a-tale-of-two-cities-new-market-economy.html>.

¹⁰ Глобальный институт McKinsey, R - 0 / 4 - I r 0 Y - I R / 0 ^ / L R S 0 0 M F
 " * * (McKinsey, 2012).

¹¹ Габриель Закман, I C 0 0 / L _ S - I Y [- / 0 M ! (\$Париж, Франция; Парижская школа экономики, 25 февраля 2013 г.)

¹² McKinsey, с t / _ [S4 \$ * T *], 2011.

ческой арене после того, как закончилась «холодная война» с Советским Союзом. То, что экономические гиганты из развивающихся стран поставят под сомнение превосходство Америки, стало неожиданностью.

Ответ прост. С момента подъема государств в девятнадцатом веке сравнительные политика и экономика основывались на федеральных данных. Государства сравнивались по показателю абсолютного номинального ВВП, а не по ППС и не по темпам прироста ВВП. Номинальный ВВП рассчитывался в долларах США, а не на основе ППС, т. е. сравнительного расчета того, сколько людям стоит жизнь в разных странах при одинаковых стилях жизни. Номинальный ВВП в развитых странах – это историческое наследие. Темп прироста ВВП по ППС – это современная движущая сила.

Данные по стране не отражают разницу между ВВП городов внутри страны или же вклад города в ВВП государства. Например, в 2011 году 15 крупнейших городов Индии дали 56 % от ВВП страны, при том что население этих городов составляло 7,5 % от населения Индии¹³. Другими словами, показатели национального ВВП отстают от показателей по городам внутри страны. Города растут быстрее, чем страны. Города являются более привлекательными рынками, чем страны в целом. Города – это экономические локомотивы стран.

По оценкам PricewaterhouseCoopers¹⁴, ежегодный темп прироста в Бразилии за период с 2010 по 2025 год составит менее 3 %, в то время как прогноз по ежегодному темпу прироста для Сан-Паулу на тот же период составляет 4,3 %, а для Рио-де-Жанейро – 4,2 %. По оценкам, ежегодный темп прироста в Индии составляет 5 %, в то время как темп прироста для Мумбаи и Нью-Дели оценивается в 6,3 и 6,4 %, соответственно. В случае с Китаем, в котором ежегодный темп прироста за этот же период, по оценкам, составит 5,5 %, темп прироста в таких крупнейших городах, как Шанхай, Пекин и Гуанчжоу, превысит темп прироста в стране на целых 10 %. В 2012 году ВВП города Тяньцзинь вырос на 16,4 %, в то время как ВВП Китая вырос на 10 %. В Соединенных Штатах Америки в 2011 году темп прироста в Сан-Хосе в Калифорнии за предыдущий год составил 7,7 %; в Хьюстоне – 3,8 %; а в Мидлленде в Техасе увеличение ВВП достигло 9,5 %¹⁵. Эти цифры значительно превышают показатель темпа прироста ВВП США, равный 1,7 %. К каким данным должны обращаться предприятия для инвестиций в расширение рынка – к данным по стране или по городу?

Экономический рост обеспечивается не формированием государственности, а национальной политикой, привлекающей мировые частные инвестиции в промышленность, торговлю и потребление крупнейших растущих городов как в развитых, так и в развивающихся странах. Такие инвестиции являются катализаторами индустриализации и коммерческого развития городов, в которые они поступают. Это способствует урбанизации за счет необходимости в новых навыках, дополнительном образовании, усовершенствовании инфраструктуры и технического потенциала, увеличении роста личных доходов населения и количества представителей среднего класса, стимулировании малых предприятий-поставщиков, а также более активном образовании капитала, стимулировании торговли, инвестиций и потребления.

Формирование городов, а не государств всегда было ключом к подъему на развивающихся рынках. Мегаполисы и крупные города мира имеют ВВП на душу населения, на 80 % превышающий ВВП на душу населения в странах, на территории которых эти города нахо-

¹³ Видур Сагал, при обсуждении с Милтоном Котлером, 2013 г.

¹⁴ PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/the-brics-and-beyond-prospects-challenges-and-opportunities.jhtml>.

¹⁵ PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity/>.

дятся¹⁶. Ожидается, что к 2025 году из 25 крупнейших городов с ежегодным средним доходом семьи свыше 20 000 долларов в ППС только 12 будут находиться в развитых регионах, а именно: Токио, Нью-Йорк, Лондон, Париж, Рейн-Рур, Осака, Лос-Анджелес, Сеул, Чикаго, Милан, Рандстад и Мадрид¹⁷. Остальные 13 городов, по прогнозам, будут находиться в развивающихся странах: Шанхай, Пекин, Москва, Мехико, Сан-Паулу, Мумбаи, Каир, Гонконг, Тайбэй, Шеньчжень, Стамбул, Дели и Буэнос-Айрес.

Хотелось бы проиллюстрировать экономическую силу городов на примере Китая. В 1980 году Дэн Сяопин, лидер Коммунистической партии Китая, учредил специальные экономические зоны (СЭЗ) в пяти китайских городах на восточном побережье, чтобы испытать рыночную экономику по прошествии десятилетий государственного планирования. Для эксперимента были выбраны следующие города: Шеньчжень, Чжухай и Шаньтоу в провинции Гуандун; Сямынь в провинции Фуцзянь, а также вся провинция Хайнань. Эти города стали свободными торговыми и экономическими зонами, особыми экспортными и промышленными регионами, свободными портами и зонами городского предпринимательства.

Первые притоки иностранного капитала в Китай, а именно в данные городские зоны, поступили не из западных стран, а из частных офшорных китайских капиталов Гонконга, Сингапура и других заграничных китайских инвесторов. За этим последовал западный корпоративный и финансовый инвестиционный капитал. Однако не все эти китайские инвесторы были из капиталистических стран. Некоторые находились в странах, которые на тот момент были социалистическими, например в Индонезии.

Когда была организована специальная экономическая зона Шеньчжень, она состояла из небольшого рыбацкого городка и торгового города в 30 000 человек, расположенного на площади не более 3 квадратных километров, застроенного разрушенными зданиями, где не было даже светофора. Новый урбанистический ландшафт экономического развития должен был заменить это унылое поселение. Из всех специальных экономических зон Шеньчжень обладал самой большой степенью свободы в отношении инноваций в рамках экономической политики. К 1982 году к СЭЗ были добавлены дополнительные районы муниципалитета Шеньчжень, и таким образом ее население составило 351 871 человек¹⁸.

К 2000 году, всего лишь через восемнадцать лет после того, как Шеньчжень стал специальной экономической зоной, его население увеличилось до 7 008 428 человек. К 2010 году население возросло на 47,8 % и достигло 10 357 938 человек¹⁹, и большая часть муниципалитета Шеньчжень была причислена к СЭЗ. К 2012 году его ВВП достиг 3581 доллара США на душу населения с ППС 23 897 долларов США²⁰. При ежегодном темпе прироста, равном 10 %, ППС Шеньчжэня практически равен ВВП Чикаго на душу населения по состоянию на 2010 год, который составлял 29 535 долларов США. Он уже обогнал ВВП Кливленда на душу населения, и ожидается, что на момент написания данной работы вскоре достигнет показателя ВВП Филадельфии на душу населения.

Вскоре экспериментальные специальные экономические зоны распространились по всем городам Китая, и крупные промышленные и коммерческие города появились в районах городов Пекин, Шанхай, Чунцин, Чэнду, Тяньцзинь, Ухань, Сиань, Гуанчжоу и других городских районах. Западные компании появились на рынках этих городов независимо

¹⁶ McKinsey, c t / _ [S-4 \$ * T *], 2011.

¹⁷ Развитые регионы включают в себя Соединенные Штаты Америки и Канаду, Западную Европу, Австралию, Японию и Южную Корею.

¹⁸ Местный государственный архив провинции Гуандун, Китай. Обнаружено Милтоном Котлером 4 августа 2011 г.

¹⁹ Юэ-Ман Юнг, Джоанна Ли и Гордон Ки, X 0 / L I h / 4 X k / ^ k 0 M F 2 # (Нью-Йорк: Taylor & Francis, 2008).

²⁰ Центральное разведывательное управление США, R Q A _ S 4 s [D * t J # 2], 2012; <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>.

или как совместные с государственными компаниями предприятия в избранных отраслях промышленности, при этом выход на рынок предоставлялся в обмен на инвестиции, научно-технические достижения или управленческие навыки. Внешние инвестиции наряду с образованием нового внутреннего частного или государственного капитала также стимулировали рост частного и государственного сектора. Имели место обширные государственные и частные инвестиции в инфраструктуру, и за 30 лет города Китая выросли и встали в один ряд с крупнейшими городскими центрами мировой экономики, что позволило экономике Китая стать второй по величине в мире.

К 2010 году частный сектор Китая дал 65 % ВВП страны и владел 40 % ее капитала. Коммунистическая партия построила процветающую рыночную экономику с характерными для Китая чертами. Подобные схемы западных и внутренних инвестиций были применены в других странах и превратили такие развивающиеся города, как Джакарта, Бангкок, Куала-Лумпур, Дубай, Мехико, Сан-Паулу и Мумбаи, в крупные глобальные города.

Сегодня Китай повторяет проверенную на собственном опыте схему западных инвестиций и вкладывает средства в африканские города. Объем инвестиций Китая в Африку превышает инвестиции Всемирного банка в этот континент. Китай создал и задействовал собственные финансовые ресурсы для иностранных инвестиций и приобретения промышленных, имущественных и коммерческих компаний, технологий и обеспечивающих активов в Африке, а также в других развивающихся регионах и развитых странах. Цель Китая – прямые иностранные инвестиции, и страна может при помощи финансовых инструментов контролировать свой капитал для их осуществления.

Урбанизация

Причина смещения центра тяжести национального богатства от развитых стран к развивающимся лежит в быстром и активном притоке рабочих слоев населения с низким уровнем заработной платы в большие города, что обеспечивает не только значительное преимущество по затратам на производство для мировых компаний и инвесторов, но и выход на новые обширные рынки. Вместе с развитием образования и технологий это смещение обусловило появление цепочек поставок с добавленной стоимостью, экспортируемых брендов, а также нового среднего класса, потребляющего товары и услуги внутри страны.

Джейн Джекобс²¹ и другие аналитики урбанизации подчеркнули такое свойство городов, как умение создавать богатство. Хотя раньше авторы, та же Джекобс, сосредотачивали внимание на урбанизации развитых стран, на сегодняшний день в городах развивающихся стран масштаб создания богатства гораздо шире. Глобальный институт McKinsey сообщает: «Экономическая трансформация Китая, обусловленная урбанизацией, протекает в 100 раз масштабнее и в 10 раз быстрее, чем такая же трансформация в Великобритании, первой стране мира, прошедшей урбанизацию»²². Вопрос, которым должен задаться каждый американец, состоит в том, способны ли Соединенные Штаты, население которых в 2013 году составляло 315 миллионов человек²³, эффективно конкурировать с урбанизированными развивающимися странами, население которых в 2010 году составляло 2,6 миллиарда человек²⁴.

Впервые в истории человечества мы живем в урбанистическом мире. Более 50 % мирового населения проживает в городах и создает 80 % ВМП. По состоянию на 2007 год на долю 380 городов из рейтинга McKinsey, в котором указаны 600 ведущих глобальных городов, пришлось 50 % ВМП. Ожидается, что к 2025 году 600 крупнейших городов будут генерировать 60 % ВМП²⁵. В 2025 году игроки сменятся. 136 новых городов из развивающихся стран (100 городов только из Китая), возможно, войдут в рейтинг 600 крупнейших городов. Каждый третий развитый город из рейтинга 2007 года может выпасть из списка. Ключевой элемент нового формата создания богатства проистекает из потребления, которое, по оценкам, должно увеличиться с 485 млн домохозяйств со средним доходом на душу населения, равным 20 000 долларов США по состоянию на 2007 год, до 735 млн домохозяйств со средним доходом на душу населения в 32 000 долларов США в 2025 году²⁶.

²¹ Джейн Джекобс, *Road to Nowhere: American Dreams and Automobile Dependency* (Нью-Йорк: Random House, 1984).

²² McKinsey, *City of the Future* [Урбанистический мир], 2011; и *Road to Nowhere: American Dreams and Automobile Dependency*, 2012, стр. 3.

²³ Бюро переписи населения США, «Census Bureau Projects U.S. Population of 315.1 Million on New Year's Day» [Бюро переписи населения прогнозирует, что население США составит 315,1 миллиона в день Нового года], 27 декабря 2012.

²⁴ Ричард Флорида, «The Developing World's Urban Population Could Triple by 2020» [Городское население развивающихся стран может утроиться к 2020 году], *Atlantic City*, 20 февраля 2014, <http://www.theatlanticcities.com/housing/2014/02/developing-worlds-urban-population-could-triple-2020/8431/>.

²⁵ McKinsey, *City of the Future*, стр. 4. М < \$ * Т, 2011. О

²⁶ McKinsey, *Road to Nowhere*, 2012. О

Экономика городов

Города являются весьма продуктивной средой для развития инфраструктуры и коммерческих инвестиций, индустриализации, трудовой занятости населения, миграции из сельских районов в поисках более высокой заработной платы, логистики и торговли, прогресса в области образования, финансирования строительства, потребительского маркетинга и распределения, культурной привлекательности и накопления капитала. Города и городские объединения обеспечивают взаимодействие промышленности и индустрии услуг.

Плюс больших городов и мегаполисов состоит в возможности осуществлять промышленные, технологические и коммерческие инвестиции. Они представляют собой прекрасные рынки для получения доходов за счет товаров народного потребления, а также являются отличной платформой для построения личной карьеры через образование и предпринимательскую деятельность. К минусам крупных городов и мегаполисов относятся ухудшение состояния окружающей среды и интенсивная эксплуатация природных ресурсов. Большие города бросают серьезный вызов политическому и административному управлению, а также социальной гармонии.

Потребление в городах делится между бедными слоями населения, потребителями с низким доходом, средним классом и богатым высшим классом, а также всеми их подразделениями. Ожидается, что в зарождающихся 440 городах с развивающимися рынками количество семей с ППС свыше 20 000 долларов США увеличится с 35 % по состоянию на 2010 год до 55 % в 2025 году. В развивающихся городах также будет широко представлен общественный класс с высоким уровнем заработков, семейный доход в котором превышает ежегодную ППС в 70 000 долларов США. Ожидается, что число семей с высоким уровнем дохода в крупнейших городах развивающихся стран увеличится в три раза – с 20 миллионов в 2010 году до 60 миллионов в 2025 году, что составит 60 % мирового роста городских семей с высоким уровнем дохода и превысит число богатых семей развитых городов. Вероятно, только в Китае будет сосредоточено 19 % новых семей из развивающихся городов, имеющих высокий уровень дохода²⁷.

Из ожидаемых в 2025 году 26 крупных городов с населением 5–10 миллионов человек со средним семейным доходом, превышающим 20 000 долларов (средний и высший класс), 11 городов, вероятно, будут городами развивающихся стран – Бразилии, России, Индии и Китая (страны БРИК) и других стран – в то время как оставшиеся 15 городов, вероятно, будут находиться в развитых странах²⁸. Ожидается, что только 3 из 26 крупных городов будут из Соединенных Штатов – Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Чикаго. Если мы обратимся к 23 предполагаемым мегаполисам с населением более 10 миллионов человек и самым высоким количеством семей, относящихся к среднему классу, по оценкам McKinsey, только 7 из них будут городами Запада – Нью-Йорк и Лос-Анджелес в Соединенных Штатах; Лондон, Париж и Рейн-Рур в Европе; Токио и Осака в Японии. Оставшиеся 16 мегаполисов будут, по прогнозам, городами развивающихся стран – Шанхай, Пекин и Чунцин в Китае; Мумбаи, Дели и Калькутта в Индии; Мехико, Сан-Паулу, Буэнос-Айрес и Рио-де-Жанейро в Латинской Америке; плюс Карачи, Дакка, Манила, Москва, Каир и Стамбул. Эпицентр реализации продукции на рынке для всех компаний, работающих как с корпоративными клиентами (B2B), так и с конечными потребителями (B2C), вероятно, сместится из развитых в развивающиеся регионы²⁹.

²⁷ McKinsey, cit / — [4 \$ * T *], 2011.

²⁸ McKinsey, cit / — [4 \$ * T *], 2011.

²⁹ McKinsey, cit / — [4 \$ * T *], 2011.

Различия в прочих факторах, помимо фактора дохода, таких, как средний возраст населения, количество и размер семей, уровень образованности населения, определяют проблемы и возможности для занятия бизнесом в данных крупнейших городах, а также городах из более широкого рейтинга McKinsey, включающего 600 городов. Транснациональным и местным компаниям нужно будет адаптировать их стратегии и действия к различным профилям городских ландшафтов.

Стратегия ведения бизнеса в городских хозяйствах

В своей книге, вышедшей в 1984 году, под названием *R - O / 4 - I _ S - I Y [F \$ * !]* Джекобс блестяще развенчала государственные теории создания богатства, реалистично продемонстрировав, что именно города и городские районы являются истинными генераторами национального богатства³⁰. Она утверждала, что города растут поэтапно: (1) рынки для импорта, (2) замещение импорта (рабочие места), (3) перемещение промышленных и коммерческих структур, (4) технологии и (5) образование капитала и инвестиции. Она продемонстрировала, насколько тесно западные городские агломерации объединились с другими импортирующими и экспортирующими городскими агломерациями внутри государства, чтобы создать национальное богатство. Городская агломерация – сердце государственной экономики. Как только ключевые города преуспевают в замещении импорта, они начинают экспортировать избыточные продукты производства и инновации в соседние ключевые города, а затем за рубеж. Импорт всегда преобразуется в замещение и экспорт, и таким образом растет богатство городских агломераций. Когда энергия и изобретательность центрального города иссякает, агломерация приходит в упадок.

Еще раньше, в 1961 году, Джекобс написала свою книгу *, I y - I / 4 e Y Y A ^ k / R [} 0 + 7 + \$ " + & *]* & в которой она следит за гонкой между городами и городскими агломерациями США, а также описывает различные причины, по которым одни города выигрывают, а другие остаются в проигрыше³¹. Каждый город вступает в конкуренцию за рынки, рабочие места, размещение производства, технологии и капитал. Города могут быть вечными, но их богатство и экономическая сила не постоянны.

Джекобс стала свидетелем подъема Токио и других крупных японских городов и видела рост богатства Японии. Но она не дожидаясь экономического подъема мегаполисов и крупных городов Китая, Индии и других стран Азии, Сан-Паулу, Рио-де-Жанейро и Мехико в Латинской Америке, Стамбула и Дубаи на Ближнем Востоке или же Лагоса в Африке. Также она не видела спад экономического роста Токио и других крупных городов Японии в течение десятилетий стагнации, начиная с 90-х годов и далее, или коллапс Детройта и экономический спад многих знаменитых американских и европейских городов. Тем не менее Джекобс была права с самого начала. Экономическое состояние городских агломераций зависит от изменений в сфере внутренних и мировых рынков, рабочих мест, размещения производства, технологий и капитала.

На момент написания Джекобс ее книги, в 1961 году, Советский Союз еще не распался. Мировой порядок свободной торговли, финансовой интеграции и новых мировых финансовых инструментов еще не существовал. Не было ВТО, способствующей преобразованию протекционистской торговли в более открытую. Коммунистический Китай только начал свой быстрый рыночный рост. Социалистическая Индия еще не начала рыночные реформы. Транснациональные корпорации еще не стали теми мировыми тяжеловесами, которыми являются сегодня. К моменту смерти Джекобс в 2006 году очертания нового мира уже наметились. Наша книга – это дань уважения ее новаторской работе по изучению богатства городов и того, как деловая и политическая, социальная и личная жизнь должны подстроиться под этот новый урбанистический мир.

³⁰ Джейн Джекобс, *R - O / 4 - I _ S - I Y [- / O M F . \$ * ! = O*

³¹ Джейн Джекобс, *, I y - I / 4 e Y Y - A ^ k / R - O M) + 7 + \$ " (Нью-Йорк: Random House, 1961).*

Давайте посмотрим, как пять этапов, указанных Джекобс, вписываются в сегодняшнюю и завтрашнюю мировую экономику.

Рынки

Мы уже документально зафиксировали новый ландшафт городских рынков (определив город как городскую агломерацию по аналогии с определением Джекобс). В 2008 году в развивающихся городах, входящих в рейтинг 600 ведущих городов мира, было 80 миллионов семей – представителей среднего и высшего класса, а в развитых странах их количество составляло 172 миллиона³².

Что касается самого высокого темпа прироста городского ВВП в 2025 году, ожидается, что из 25 городов с самым быстрым темпом прироста ВВП 15 будут находиться в Китае. Только один город США, Лос-Анджелес, возможно, войдет в состав 25 городов с самым быстрым темпом прироста ВВП. Что касается количества семей с ВВП по ППС более 20 000 долларов США в год, только Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Чикаго из городов США попадут в число 25 таких городов, причем те же показатели будут у Шанхая, Пекина и Шеньчжэня в Китае. Если смотреть шире, ожидается, что 12 из ведущих 25 городов с семейным доходом более 20 000 долларов США ВВП по ППС в год будут городами развивающихся стран³³.

Профиль рынков как фактор благосостояния сместился с развитых на развивающиеся страны. Это означает, что эпицентр потребления смещается за счет комбинации роста городского ВВП, числа населения, количества семей и их размеров, а также дохода на душу населения.

Но увеличивается за счет подъема местных компаний и их производственных мощностей, дизайна, рекламы и распределения через розничные сети и торговые центры.

Западные транснациональные компании, работающие с конечными потребителями (B2C) и с корпоративными клиентами (B2B), изначально экспортировали свои товары и услуги в развивающиеся города. Вскоре импортные товары данных ТНК копировались компаниями развивающихся стран и продавались другим предприятиям или конечным потребителям по более низкой цене. Чтобы подготовиться к данной рыночной угрозе и выдержать экспортную конкуренцию, ТНК разместили производство в развивающихся городах, чтобы защитить свои бренды на рынках данных стран, воспользоваться дешевой рабочей силой, а впоследствии экспортировать товары в свои родные страны и на другие рынки.

ТНК попытались взять верх над местным замещением импорта при помощи патентов и защиты авторских прав. С исторической точки зрения это была безнадежная задача. Тем не менее бренды ТНК укоренились в развивающихся экономических системах, а западные промышленные и коммерческие инвестиции добавили силы развивающимся городам, одновременно с этим ставя под угрозу производственную экономику своих родных стран.

Местные компании развивающихся городов не только заместили импорт и создали собственные бренды и заняли свою нишу в сфере торговли, но и начали инвестировать в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), а также в инновации. К 2011 году Китай стал вторым по величине экспортером после ЕС и опередил США³⁴.

³² McKinsey, с t / _ S 4 M < \$ * T , 2011. О

³³ http://en.wikipedia/wiki/List_of_countries_by_exports.

³⁴ Из того же источника.

В 2012 году китайский телекоммуникационный гигант Huawei инвестировал 13,7 % своих ежегодных доходов в НИОКР³⁵. К 2013 году Китай сместил свою структуру экспорта в сторону продуктов с добавленной стоимостью и успешно конкурировал с продукцией ТНК на внутренних рынках.

Рабочие места

В ведущих развивающихся городах больше рабочих мест, чем в крупнейших развитых городах. Вы могли бы уместить прогнозируемое население пяти развитых городов с самым высоким уровнем дохода на душу населения в мире по состоянию на 2025 год (Осло, Доха, Берген, Тронхейм и Сан-Хосе) в одном рабочем районе Шанхая³⁶. Большая часть самых успешных с точки зрения дохода на душу населения городов имеет маленькое население и ограниченные рынки труда, но они богаты природными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Откуда же взялось такое большое количество рабочих мест в развивающихся городах? Население города Шеньчжень в 1980 году составляло 30 000 человек, а к 2010 году – уже более 10 миллионов. Население Тяньцзинь увеличилось с 7,7 миллиона в 1980 году до 11 миллионов в 2012 году. Население агломерации Мумбаи выросло с 8,2 миллиона в 1981 году до 13 миллионов в 2012 году. Население агломерации Сан-Паулу увеличилось с 8,5 миллиона человек в 1980 году до 13 миллионов в 2012 году³⁷.

В целом, 70 % от общего населения составляют люди трудоспособного возраста. Из этой группы 50 % составляет стареющее население. Рассматривая трудоспособное население как население в возрастном диапазоне от 15 до 64 лет в соответствии с определением, предложенным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), города развивающихся стран с наибольшей долей ВВП и большим населением имеют значительный рост занятости³⁸.

С 1980 по 2010 год в развивающихся странах количество несельскохозяйственных рабочих мест увеличилось до 886 миллионов, т. е. на 61 %, в то время как в развитых странах за это время появилось 164 миллиона новых несельскохозяйственных рабочих мест, или 9 %³⁹. Ежегодный рост занятости в крупнейших развивающихся городах достигает 1–2 %. Для сравнения, в крупнейших развитых городах в 2012 году была зафиксирована безработица в следующих масштабах: Париж – 11,4 %, Лос-Анджелес – 9,7 %, Лондон – 9,6 %, Чикаго – 9,5 % и Нью-Йорк – 7,7 %. С 1980 года в 50 районах крупных городских агломераций США имело место чистое уменьшение занятости в диапазоне от 1 до 4,9 %. Хотя уровень чистой безработицы за тридцатилетний период бума с последующей депрессией гораздо менее критический, чем спад на рынке труда после финансового кризиса, очевидно, что восстановление и новый бум не могут компенсировать длительный спад. Ситуация с длительным спадом в Европе гораздо хуже.

Темп роста количества рабочих мест крупнейших развивающихся городов увеличивается за счет миграции из сельской местности в города в поисках большей заработной платы.

³⁵ Глобальный институт McKinsey, <http://www.mckinsey.com/industries/global-issues/our-insights/global-economic-outlook-2012>, 2012\$ О

³⁶ McKinsey, <http://www.mckinsey.com/industries/global-issues/our-insights/global-economic-outlook-2012>, 2012\$ О

³⁷ McKinsey, <http://www.mckinsey.com/industries/global-issues/our-insights/global-economic-outlook-2012>, 2011. О

³⁸ Организация экономического сотрудничества и развития, Обзор занятости ОЭСР за 2013 год, <http://www.oecd.org/employment/emp/oecdemploymentoutlook.htm>.

³⁹ McKinsey, <http://www.mckinsey.com/industries/global-issues/our-insights/global-economic-outlook-2012>, 2012\$ О

Основной фактор роста рабочих мест в городах – урбанизация. Китай и Индия должны еще многое сделать, чтобы достичь уровня урбанизации развитых стран, составляющего 80 %⁴⁰.

Дополнительный фактор роста количества рабочих мест в городах – это проницаемость рабочей силы населения. Проницаемость рабочей силы – это отношение текущей занятости и людей трудоспособного возраста. Латинская Америка достигла уровня проницаемости рабочей силы, равного 80 %⁴¹. Ее более устойчивый темп прироста ВВП по сравнению с США частично связан с более высокой долей работающих среди трудоспособного населения. В Бразилии данное отношение также выше, чем в Соединенных Штатах. В США доля работающих уменьшилась с 67 % в 2000 году до 63,2 % в 2013 году, и, по прогнозам, к 2040 году она снизится до 60 %⁴². Многие безработные американцы трудоспособного возраста перестали искать работу. Одна из причин тому – снижение экономического роста, другая причина – увеличение пособия по безработице за последние 20 лет. Ситуация в весьма благополучных странах Европы еще хуже. В 2012 году Италия и Испания имели долю работающих, равную всего лишь 44 % от числа трудоспособного населения. Во Франции доля работающих составляла 51 %⁴³.

Перемещение производства

Большая доля городского населения и рост занятости в городах развивающихся стран связаны с местной государственной и частной инфраструктурой, а также с инвестициями в промышленность или сферу услуг. Но основной источник роста занятости с 1980 года – это перемещение производства из развитых городских агломераций в развивающиеся.

Многие факторы, среди которых низкие заработные платы, лучшее образование и профессиональное обучение, инфраструктура, логистика, местное снабжение, крупные потребительские рынки городских районов, благоприятная политика двусторонней и мировой торговли, а также инвестиционные льготы, предоставляемые развивающимися странами, в совокупности способны переместить производственный центр из развитых стран в развивающиеся.

Эпицентр потребления среднего класса и доходов на душу населения перемещается вместе с промышленными и коммерческими инвестициями.

Развивающиеся города реализуют свои инвестиционные преимущества согласованно с центральной и местной политикой правительства, а также при денежной, финансовой и торговой поддержке. Они конкурируют друг с другом за прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Города, а не центральные правительства по большей части способствуют перемещению производства. Торговые представительства, возглавляемые мэрами крупных городов Китая, направляют маркетинговые делегации в города США и Европы, чтобы предоставить свои возможности для инвестиций. Эти делегации едут в такие города США, как Сан-Франциско, Даллас, Атланта, Чикаго и Нью-Йорк, а не в резиденцию федерального правительства в Вашингтон, округ Колумбия.

Инвестиция в перенос производства и открытие филиалов – это междугородний обмен, а не обмен между странами. Американские президенты могут повсеместно говорить

⁴⁰ Глобальный институт McKinsey, H / L Y R I / 0 c t / K S S / M D 7 T
* " T , 2009. O

⁴¹ McKinsey, S 4 - J M > , 2012\$ O

⁴² Брэд Пламер, «Three Reasons the U.S. Workforce Keeps Shrink-ing» [Три причины сокращения количества рабочей силы в США] , I _ O I / L - / W o n k b l o g , 6 сентября 2013, <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/09/06/the-incredible-shrinking-labor-force-again/>.

⁴³ Всемирный банк, «Employment to Population Ratio» [Доля занятых в общей численности экономически активного населения], 2014, <http://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.TOTL.SP.ZS>.

об инвестициях и торговых достижениях. Но эти сделки заключаются между глобальными городами. Президенты стран привозят делегации мэров городов и крупнейших предпринимателей в глобальные города для привлечения туда бизнеса.

В грядущие десятилетия мы можем ожидать непрерывное истощение производства в развитых странах и перемещение его эпицентра в развивающиеся регионы⁴⁴. Эта тенденция отражена в приведенных выше ссылках на сравнение темпов прироста ВВП в городах развитых и развивающихся стран. Более высокий абсолютный ВВП и доход на душу населения на Западе – это атрибуты наследия, которые могут исчезнуть в ближайшие десятилетия.

Поскольку города США уже создали местное производство для замещения импорта из Европы, сегодня города развивающихся регионов создают привлекательные условия для размещения промышленных предприятий и развивают местное производство для замещения импорта с Запада. Широкий масштаб и быстрый темп такого замещения связаны с ускоренным ростом развивающихся городов и их потребляющих классов.

Единственная надежда на экономический рост для развитых городов с небольшим населением – это инновации для экспорта. Однако ожидается, что эти инновации также будут непрерывно замещаться импортируемыми городами развивающихся стран. Китай нацелен на снижение импорта технологий с 50 до 30 % к 2020 году. В то время как в 2011 году доля Китая в мировых НИОКР увеличилась до 12 %, доля США в мировых НИОКР уменьшилась с 36 до 35 %⁴⁵. Инновации и продуктивность – это ключи к будущему балансу экономической силы между городами развитых и развивающихся стран.

К 2013 году крупнейшие развивающиеся страны и их местные частные и государственные ТНК и крупные предприятия имели финансовую возможность поддержать местные инновации. В случае с ВВП Китая 60 % приходит из частного сектора и 40 % китайского богатства находится в частных руках⁴⁶. Частный сектор Китая растет более быстрыми темпами, чем государственные компании, и богатство Китая, государственное и частное, инвестируется в покупку предприятий в развитых городах Европы, Японии и США в целях получения передовых технологий, выхода на рынок, а также укрепления силы бренда.

Процессы перемещения производства предприятий начинают двигаться в противоположном направлении. Huawei является второй по величине компанией по производству телекоммуникационного оборудования в мире. Это частное предприятие, которое имеет материально-технические базы и оперативные подразделения по всему миру: в Европе, Латинской Америке, Южной и Юго-Восточной Азии, Африке, на Ближнем Востоке и даже в Соединенных Штатах, где его деятельность в значительной степени блокируется федеральным правительством. Lenovo – самый крупный производитель компьютеров в мире, и эта компания официально зарегистрирована в Гонконге. Китай имеет обширный частный, а также государственный капитал для глобального расширения деятельности собственных городов. Китайские предприятия приобрели множество компаний как в Европе, так и в США. За последние девять месяцев 2013 года китайские фирмы потратили рекордную сумму – 12,2 миллиарда долларов США – на 55 проектов, реализуемых на неосвоенных территориях, и приобретения в США. Скоро будет установлен новый рекорд по прямым иностранным инвестициям Китая в экономику США⁴⁷.

⁴⁴ Бюро переписи населения США, *U.S. Census Bureau*, 2014. ! " O

⁴⁵ Дитер Эрнст, «China's Innovation Policy Is a Wake-up Call for America» [Инновационная политика Китая – тревожный звонок для Америки], Центр «Восток-Запад», май 2011 г., http://www.eastwestcenter.org/sites/default/files/private/api100_0.pdf.

⁴⁶ Всекитайская федерация промышленности и коммерции, 2012.

⁴⁷ Тило Ханнеман, «Chinese FDI in the United States: Q3 2013 Update» [Китайские ПИИ в Соединенные Штаты: обновление на третий квартал 2013 года], Rhodium Group, 25 октября 2013, <http://rhg.com/notes/chinese-fdi-in-the-united-states-q3-2013-update>.

Развивающиеся города начали экспортировать больше товаров в развитые города, чем импортировать. В результате в Китае и других развивающихся странах значительно увеличились резервы иностранной валюты для инвестиций в предприятия по всему миру и расширения собственного бизнеса, что умножает богатство развивающихся городов и государств. С точки зрения экономики надежда развитых стран на компенсацию потери перемещенных промышленных предприятий и рабочих мест – это инновационные технологии. Это подводит нас к следующему фактору экономического роста городов: технологиям.

Технологии

Китай и многие другие развивающиеся страны нуждаются в совместных предприятиях для иностранных инвестиций в выбранные секторы промышленности. Частично это нужно для роста капитальных активов и доходов государственных компаний, а также для того, чтобы местные партнеры узнали технологию производства продукции с высоким уровнем добавленной стоимости и применили полученные знания при производстве своих брендовых продуктов и компонентов. Местные партнеры совместных предприятий также узнают, как эффективно контролировать широкомасштабную предпринимательскую деятельность и управленческие процессы.

ТНК принимают данное условие совместных предприятий и технологического обмена ради краткосрочной привилегии выхода на рынок, получения дохода от продаж и в конечном итоге чистой корпоративной прибыли. ТНК – постоянные жертвы краж интеллектуальной собственности, совершаемых либо партнерами, либо третьими сторонами. Несмотря на все комментарии и жалобы по данному вопросу, а также на все судебные расходы ТНК, направленные на защиту интеллектуальной собственности, с этим мало что можно сделать. Во-первых, в этом нет ничего нового, это древнейший процесс замещения импорта. Более того, в мире, в котором вся информация доступна в Интернете, корпоративный шпионаж – это не только действие, нацеленное на получение материальной выгоды, но и источник злорадного веселья. Безопасность киберпространства – это гонка между изобретателями и пиратами, в которой пираты часто становятся победителями.

Копирование – это ключевой элемент экономического роста городов. Все города растут за счет замещения импорта, а замещение импорта – изящная фраза для названия

! Ни одна судебная система или процедура не сможет помешать городской экономике копировать и расти. Города должны воспроизводить то, что импортируют, чтобы укреплять свою экономику и экспортировать по низким ценам то, что они ранее импортировали.

Многие индийские компании скопировали умение производить программное обеспечение у Запада, и теперь Infosys является мировым лидером в сфере программного обеспечения. Компания Haier скопировала бытовую технику General Electric (GE), Electrolux и Bosh и теперь является крупнейшим производителем электробытовых товаров в мире⁴⁸. Galanz скопировал американские микроволновые печи и к 2007 году стал их крупнейшим производителем в мире⁴⁹. Развивающиеся города не только замещают импорт на внутренних рынках и для экспорта, они также в конечном итоге производят оригинальные брендовые импортированные товары, которые они заместили. Западные потребительские ТНК в значительной степени стали сбытовыми организациями, которые заказывают на стороне не только

⁴⁸ «Haier and Higher: The Radical Boss of Haier Wants to Transform the World's Biggest Appliance-Maker Into a Nimble Internet-Age Firm» [Haier все выше: радикальный руководитель Haier хочет превратить крупнейшего в мире производителя бытовой техники в гибкую фирму эпохи Интернета], I X k / ^1 Октября 2013, <http://www.economist.com/news/business/21587792-radical-boss-haier-wants-transform-worlds-biggest-appliance-maker-nimble>.

⁴⁹ Стюарт Л. Харт, R - S 0 ^ - - I R 0 0 4 0 M " (Wharton School Publishing, Pearson Education, 2007).

проекты, но и производство. Западные брендовые розничные сети импортируют продукты замещения как собственные торговые марки.

По мере того как китайские компании внедряют все больше западных технологий в свою производственную базу, они также инвестируют в новые технологии. В период с 2009 по 2013 год компания ZTE, ранее Zhongxing Telecommunication Equipment, китайский производитель телекоммуникационного оборудования и смартфонов, потратила 10 % от своих доходов с продаж на НИОКР, что гораздо больше, чем обычно тратят американские компании⁵⁰. Apple тратит только 3 % от доходов с продаж на НИОКР. Помимо этого в НИОКР активно инвестирует правительство Китая. По двенадцатому пятилетнему плану, который завершается в 2015 году, Китай, вероятно, увеличит государственные расходы на НИОКР до 2,2 %, а в дальнейшем ожидается, что расходы Китая на НИОКР увеличатся до 2,5 % к 2020 году. Это поставит Китай на одну ступень с развитыми странами. В 2011 году средний показатель ОЭСР составлял 2,3 %. Активное финансирование науки в Китае достигло 36 миллиардов к 2012 году, что на 12 % выше по сравнению с 2011 годом. Из этого около 14 % приходится на фундаментальные исследования.

На сегодняшний день Китай является мировым лидером по солнечной энергии и энергии ветра. Китай обогнал США по производству и продажам электромобилей. За счет прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ) Китай с большой скоростью скупает европейские машиностроительные предприятия и технологии. Китайская компания Sany купила немецкую компанию Putzmeister и теперь играет на равных с производителями бетономешалок для нужд строительства из США и Японии. Если и идет гонка за лидерство в сфере интернета вещей (Internet of things – IoT), то Китай намеревается победить в этой гонке. Пекин сфокусировался на разработке технологий, благодаря которым устройства смогут связываться друг с другом посредством инфракрасных датчиков, идентификации с применением радиочастотных приборов и прочих межмашинных технологий. По оценкам Министерства информации и технологий Китая, рынок интернета вещей страны достигнет 80,3 миллиарда долларов США к 2015 году, и уже к 2020 году эта цифра удвоится и составит 166 миллиардов долларов. Китай также является лидером в сфере светодиодных технологий и мобильных платежных систем и приближается к лидерству в полупроводниковых технологиях, оптоэлектронике и технологиях на основе графена. По мнению сотрудников Института Баттелла, самого крупного учреждения, управляющего научными лабораториями в США, «рост НИОКР Китая значительно опередит рост НИОКР США, где возобновился умеренный рост, который, по прогнозам, останется относительно стабильным вплоть до 2020 года. (...) При текущих темпах роста и инвестиций ожидается, что суммарное финансирование Китаем своих НИОКР приблизительно к 2020 году превысит суммы, вкладываемые в данную сферу в Соединенных Штатах Америки»⁵¹.

Это значит, что такие города, как китайский Шеньчжень, родной город ZTE и Huawei, индийские Бангалор, родина Infosys, и Мумбаи, родина Reliance, догоняют западные города по технологиям, профессиональным кадрам, а также инвестициям, торговле и потреблению.

Капитал

Нью-Йорк, Лондон, Париж, Франкфурт, Токио и Сингапур все еще являются основными финансовыми центрами капитала, но Гонконг (юридически часть Китая), Шанхай, Пекин, Мумбаи, Дели, Сан-Паулу и Дубай уже догоняют их.

⁵⁰ Шен Цзинтин, «ZTE Invested \$1.4 Billion in R&D This Year» [В этом году ZTE инвестировали 1,4 миллиарда долларов в НИОКР], China Daily, 30 октября 2013, http://www.chinadaily.com.cn/china/2013-10/30/content_17069929.htm.

⁵¹ Институт Бэттелла, Глобальный прогноз финансирования НИОКР на 2014 год, декабрь 2013, www.battelle.org

Важным фактором является то, что больший объем капитала мировых инвестиций из рейтинга 600 городов McKinsey уходит в большей степени в 480 развивающихся городов, а не в 120 развитых городов из данного рейтинга⁵². Когда Запад размещает свое производство за рубежом, он одновременно отправляет туда свой инвестиционный капитал. Западные ТНК держат свои миллиардные доходы за рубежом, чтобы инвестировать в развивающиеся городские агломерации, вместо того чтобы возвращать данные заработки в родные страны для налогообложения и ограниченных возможностей внутренних инвестиций.

Суверенные фонды благосостояния развивающихся стран растут с большей скоростью, чем избыточный капитал развитых стран, которые большей частью являются странами с дефицитом платежного баланса и масштабными национальными и местными облигационными обязательствами. Будущая финансовая стабильность периферии ЕС, как и валютной зоны ЕС, все еще спорный вопрос. Суверенному долгу США нет конца, в частности, за счет того, что доллар США является первостепенной мировой резервной валютой, которой все еще рассчитываются по 80 % мировых торговых сделок.

Китайский юань все чаще используется при исполнении международных сделок. Специалисты по отслеживанию конъюнктуры рынка The Wall Street Journal и Market Watch сообщили, что, по данным Организации всемирной межбанковской финансовой связи, китайский юань обогнал евро в октябре 2013 года и стал второй в мире валютой по частоте использования в международной торговле и финансировании⁵³. Deutsche Bank предсказал, что количество сделок, исполняемых с использованием юаней, в 2014 году увеличится на 50 %⁵⁴.

За 10 лет китайские юани могут стать полностью конвертируемой валютой, что потрясет финансовые ресурсы развитых стран. К концу 2014 года исполнение сделок между Китаем и Европой по количеству обгонит исполнение сделок в Азии⁵⁵. Россия и Бразилия рассчитываются по некоторым сделкам с Китаем в юанях, и на подходе дальнейшие двусторонние соглашения о свопах с другими странами. Эти свопы, как, например, недавний между австралийским долларом и китайским юанем, обходят доллар и снижают стоимость сделки. Все гадают, когда же руководящие круги Китая будут готовы к такому большому шагу, как конвертируемость, которая все ближе.

Наиболее интересный элемент потока капитала – это прямые зарубежные инвестиции (ПЗИ) Китая. Размер китайских прямых зарубежных инвестиций вырос с 3 миллиардов долларов в 2004 году до текущего уровня 87,8 миллиарда долларов в 2012 году⁵⁶. Китай становится важным инвестиционным конкурентом Запада.

Прямые инвестиции США за границу превышали внутренние инвестиции в США в 1990 году, причем на более значительную сумму, чем в 1985 году – 184 миллиарда долларов по сравнению со 152 миллиардами. К 2011 году прямые инвестиции США за рубеж на основании фактической стоимости достигли 273 миллиардов и распределялись в следующих пропорциях: 55,6 % ушли в Европу, 13 % – в Канаду, 17 % – в Азию, 13 % – в Латинскую

⁵² McKinsey, с t / _ S 4 M < \$ * T , 2011. О

⁵³ Wall Street Journal Market Watch, www.marketwatch.com, 3 декабря 2013 г.

⁵⁴ Deutsche Bank Media, «Deutsche Bank Releases 2014 Renminbi Forecast» [Deutsche Bank выпускает свой прогноз по женьминьби в 2014 году], 13 января 2014 г., https://www.db.com/medien/en/content/3862_4234.htm.

⁵⁵ Сообщество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций SWIFT, «Will Europe Overtake Asia in RMB Trade Settlement?» [Обгонит ли Европа Азию по количеству сделок, исполняемых с использованием женьминьби?], 29 октября 2013, http://www.swift.com/about_swift/shownews?param_dcr=news.data/en/swift_com/2013/RMB_Europe_overtake_Asia_RMB_trade_settlement.xml.

⁵⁶ «2012 ODI Hits Record High» [В 2012 году объем внешних прямых инвестиций бьет рекорды] Н S `0 , Китай, сентябрь 2013.

Америку и 8 % ушли в Африку и на Ближний Восток. В общем, 30,8 %, или 84 миллиарда долларов, были направлены в развивающиеся городские агломерации⁵⁷.

По данным Статистического управления министерства труда США в 2013 году, внутренние инвестиции в течение десятилетия с 1992 по 2002 год росли на 6,2 % ежегодно. В течение следующего десятилетия с 2002 по 2012 год рост инвестиций резко сократился до 0,6 % ежегодно. Прогноз на ежегодный рост на 4,7 % в течение десятилетия с 2012 по 2022 год является гипотетическим. Реальным фактом является то, что на текущий момент имеет место спад, а не умоглядный подъем⁵⁸.

Это означает, что США значительно сократили инвестиции своего капитала в промышленность городов и, в сущности, финансируют промышленность в развивающихся городах и соответственно тормозят рост экономики собственных городов. Более того, инвестиции в богатые и развитые страны упали на 9,5 % в первой половине 2012 года по сравнению с тем же периодом 2011 года⁵⁹. Соединенные Штаты также махнули рукой на экономический рост Европы.

Крупнейшие города развивающихся стран на сегодняшний день получают более половины мировых прямых иностранных инвестиций (ПИИ)⁶⁰. В первой половине 2012 года Китай превзошел США и стал самым крупным получателем прямых иностранных инвестиций в мире. Данная категория относится к международным инвестициям, при которых у инвестора появляется постоянное право на предприятие в другой стране. Более конкретно, она может принять форму покупки или открытия фабрики в другой стране или усовершенствования такого объекта в виде собственности, техники или оборудования⁶¹. Одним словом, мировой капитал делает ставку на экономический рост развивающихся, а не развитых городских агломераций.

⁵⁷ Справочная служба Конгресса, с . у к - Q / d 0 - ^ / - A t 4 M # % ! * €2012), 9 N

⁵⁸ Министерство труда США, Бюро статистики труда, «Table 4.5. Gross Private Domestic Investment: 1992, 2002, 2012, and projected 2022» [Таблица 4.5. Валовые частные капиталовложения внутри страны: 1992, 2002, 2012 гг. и прогноз на 2022 год], 2 января 2014, http://www.bls.gov/emp/ep_table_405.htm.

⁵⁹ Конференция ООН о торговле и развитии, Орган отслеживания тенденций мировых инвестиционных потоков, «Global FDI Rose 11 %; Developing Economies Are Trapped in a Historically Low Share» [Объем мировых ПИИ вырос на 11 %, развивающаяся экономика попала в ловушку исторически низкой доли], январь 2014.

⁶⁰ «Foreign Direct Investment» [Прямые иностранные инвестиции], , l X k / ^ o n б р ь 2012.

⁶¹ «Capital Inflows» [Приток капитала], Globalization 101, <http://www.globalization101.org/capital-inflows>

Стратегии ведения бизнеса для рынков развивающихся городов

По данным McKinsey, в 2012 году «только 19 % опрошенных руководящих работников сообщили, что высшее руководство их компаний принимает решения о размещении бизнеса на уровне городов, а не стран и что они ожидают, что эта доля останется неизменной в течение следующих пяти лет»⁶². Более того, 36 % принимают стратегические решения о расширении бизнеса на основании региональных инвестиций и оставляют задачу распределения инвестиций по городам рабочим группам. Удивительно, но 61 % представителей высшего руководства не занимается планированием на уровне городов, «потому что они рассматриваются как несообразные единицы стратегического планирования»⁶³. Среди высшего руководства 52 % не используют информацию о городах в процессе ежедневной рабочей деятельности. Если данные топ-менеджеры ищут заказчиков, они упускают самый существенный факт, а именно то, где эти заказчики находятся. Они не в мировых странах и регионах, а в городах и городских агломерациях.

Когда ТНК ищут места для более благоприятного выхода на рынок, а также местных профессионалов, только 30 % говорят о том, что данные решения принимаются на городском уровне⁶⁴. Профессионалы живут в городах, а не в странах. Общегосударственная статистика, учитывающая количество профессионалов и управленческих кадров, не говоря о размерах местного рынка, не может определить Силиконовую долину, Бангалор, Шеньжень, Тяньцзинь, Ухань, Джакарту или Ченнаи. Возможно, что по старой традиции можно вычленил Миннеаполис, Чикаго, Манчестер, Мюнхен, Франкфурт, Лион или Стокгольм, но ни один из этих городов не вошел в рейтинг 23 городских агломераций с самым большим количеством семей с высоким или средним доходом по состоянию на 2007 год, и не ожидается, что какой-либо из этих городов войдет в данную группу в 2025 году⁶⁵.

⁶² McKinsey, cit. / — [S. 4 \$ * T *], 2011; и R - 0 / 4 - I r 0 Y - I R / 0 ^ / L R S 0 0 M \$ " + * ", 2012, стр. 49.

⁶³ McKinsey, cit. / — S 4 M < \$ * T , 2011. O

⁶⁴ McKinsey, cit. / — S 4 M < \$ * T , 2011. O

⁶⁵ McKinsey, cit. / — S 4 M < \$ * T , 2011. O

Корпоративная культура

Топ-менеджеры западных ТНК занимали руководящие посты десятилетиями. Очень трудно отказаться от образа мыслей, сформировавшегося в течение 30–40 лет, особенно если этот образ мыслей долгое время был успешным. Большинство ТНК США, ориентированных на потребителей и услуги, все еще ведут значительную часть своего бизнеса в Соединенных Штатах, но эта картина быстро меняется. По состоянию на 2011 год компания Walmart все еще осуществляла 76 % своей коммерческой деятельности в США. 50 % бизнеса Nike находится в Северной Америке. Marriott также все еще является американским бизнесом – 84 % коммерческой деятельности компании сосредоточено в Соединенных Штатах. McKesson, крупнейший распространитель медикаментов США, имеет там 91 % бизнеса⁶⁶.

И все же здесь есть некое смещение. McDonald's получают 66 % своих доходов из-за рубежа. Apple получают 65 % своих доходов с продаж за счет зарубежной торговли. Даже в случае с Amazon 45 % продаж осуществляется за границей. Обращаясь к промышленному сектору, мы видим Intel с 88 % доходов, полученных за рубежом, Dow Chemical с 67 % зарубежных доходов, IBM с 67 %, GE с 54 % и Ford с 51 % зарубежных доходов⁶⁷.

Если мы возьмем 50 % зарубежных продаж за переломную точку для истинно мировых ТНК США, вероятно, мы увидим, что к концу десятилетия большинство компаний США из списков Fortune 500 и Fortune 1000 будут продавать более 50 % товаров/услуг за границей. За исключением Intel, Ford и IBM, которые продают за границу небольшую долю товаров, причем напрямую центральным правительствам и органам государственной власти, большинство продаж осуществляются муниципалитетам и компаниям. Компании, осуществляющие снабжение, и потребители находятся в городах. Ведущие города, на которые ориентированы зарубежные продажи США, расположены в западных развитых странах Европы, в Японии, Корее и Австралии. Хотя мы не имеем данных о доле продаж в развивающихся странах, но можно с уверенностью сказать, что при экономической стагнации Европы и Японии и при быстром росте развивающихся городов уже в срок до 2025 года больший процент международных зарубежных продаж США сместится от развитых городов в сторону развивающихся.

Компаний достаточно возможностей для исследований, помогающих увидеть городской след в структуре изменения их коммерческой деятельности в течение грядущего десятилетия, при условии, что они примут за данность предпосылки экономики городских рынков. Им нужна конкурентная разведка, чтобы понять, откуда грозит опасность. Им необходимо отслеживать подъем и конкурентные стратегии новых ТНК, а также глобальных городов, в которых они планируют осуществлять свою деятельность.

Компаниям необходимо поменять культуру своих головных офисов и акционеров, чтобы осознать два основных изменения. Во-первых, не размещайте слишком большое количество ресурсов на рынках развитых городов. В них происходит спад потребления и снижение роста бизнеса, в то время как рынки развивающихся городов растут. Во-вторых, забудьте мировые регионы и страны и обратите внимание управленческих кадров на городские рынки как в развивающихся, так и в развитых регионах. Неспособность Запада реализовать это изменение культуры бизнеса только поспособствует подъему новых ТНК в развивающихся городах и в конечном итоге их вторжению в мир развитых городов.

⁶⁶ Составлено по отчетам компании U.S. Fortune 500 за 2013 год.

⁶⁷ Составлено по отчетам компании U.S. Fortune 500 за 2013 год.

Сегментация

Городские рынки в развивающихся странах растут различными темпами благодаря таким факторам, как население, количество и размер семей, семейный доход и доход на душу населения, уровень образования и подготовка кадров, возрастной состав, а также комбинация источников поставок, удовлетворяющая спрос. Развивающиеся города с растущим количеством семей нуждаются в жилищной и коммерческой собственности, а также во всех элементах, обязательных для образа жизни среднего класса. Городам с высоким коэффициентом рождаемости необходимы продукты для маленьких детей. В городах со стареющим населением необходимо усовершенствованное здравоохранение.

Каждая средняя и крупная ТНК должна составить карту своей продуктовой линейки и наложить ее на демографическую структуру городских агломераций развивающихся стран. Крупные компании должны быть хорошими географами и знать основные городские агломерации в развивающихся странах, предоставляющие наилучшие возможности для реализации линеек их продукции.

Развивающиеся города с культурой, ориентированной на накопления, тратят деньги неохотно. В городах, где развита культура потребления, люди готовы делать покупки. Города с большим количеством вузов и исследовательских учреждений имеют хороший кадровый потенциал для НИОКР и инноваций. Более молодые развивающиеся города, которые еще не заместили импорт, имеют меньшее количество местных конкурентов, чем более старые. Города с политическим руководством, имеющим гибкий подход к предпринимательству, более благоприятны для входа на рынок и роста западных ТНК, чем бюрократические города, которые покровительствуют собственным местным компаниям. В некоторых городах есть партнеры, ориентированные на внешние связи, весьма подходящие для создания совместных предприятий и стратегических альянсов; другие города слишком осторожные, недоверчивые и не имеют желания сотрудничать с западными партнерами. Каждой компании нужно сегментировать свои возможности и сформулировать критерии для оценки привлекательности того или иного города.

Определение целей

Рейтинг McKinsey 600 крупнейших городов, 430 из которых являются развивающимися, – это слишком широкий масштаб для стратегического инвестирования. В какие города должно инвестировать ваше предприятие и по каким критериям? Какой временной промежуток и масштаб инвестиций вы зададите для вашей компании, исходя из возможностей, предоставляемых развивающимися городами?

Какие демографические сегменты вы должны рассматривать как целевые? Каждая ТНК имеет разнообразные линейки продуктов для различного уровня дохода, возраста, пола, образования, рода деятельности и стиля жизни. Какие бренды более важны для изменчивых демографических групп в данных быстро растущих развивающихся городских агломерациях? Какие продукты будут наиболее привлекательны и наименее подвержены конкурентному давлению в данных растущих городах? Какие продукты из вашего портфеля подходят для местной культуры, насколько эффективно эти продукты могут быть локализованы с сохранением максимальной привлекательности для потребителя? Как вы внедрите вашу линейку продукции с учетом установленных цен, дизайна, а также особенностей, связанных с традициями потребления в различных городах?

Какое сочетание каналов сбыта вы задействуете? Самое большое количество пользователей Интернета живет в китайских городах, и в Китае быстро растут продажи через Интернет. В индийских городах подобная торговля развивается медленнее. Города Объединенных Арабских Эмиратов – центры с высоким уровнем благосостояния, подходящие для предметов роскоши и путешествий. Им нужны элегантные каналы розничных продаж. Перспективные города Африки нуждаются в более стандартных бытовых товарах и услугах и благосклонны к сетям гипермаркетов. В крупнейших городах Китая живут миллионы потребителей предметов роскоши и представителей среднего класса, при этом множество таких же потребителей проживают в небольших городах и сельской местности. Каналы должны быть очень разнообразны.

Каковы будут ваши рекламные кампании в развивающихся городах с различными культурами? Культурные особенности и вкусы коренным образом разнятся от города к городу даже внутри одной страны. Люди с Ближнего Востока весьма чувствительны, и им чуждо западное видение мира. Каким образом западный продукт вызовет доверие в крупной городской агломерации Каира?

Программы реализации также должны быть разными. Потребители развивающихся городов привыкли торговаться. В этом случае стабильно низкие цены на рынке не работают. Не сработала и стратегия JCPenney, состоявшая в том, что данная компания безуспешно попыталась отказаться от традиции регулярных маркетинговых акций, сделала акцент на индивидуализации товаров за счет знаменитостей и повысила цены.

Как вы будете устанавливать выгодные для вас цены в крупных развивающихся городах с наследием гибкого ценообразования и фрагментарного распространения? Какие системы вам нужны, чтобы контролировать гибкость цен в реализационной цепочке, а также в цепочке поставок? Структура реализации имеет гораздо больше ступеней.

Если нам придется отойти от организации мировой региональной компании или компании в масштабах страны, каким образом мы структурируем компанию с учетом городских агломераций? Если богатство компаний приходит из развивающихся городов, то необходимо назначить высшее руководство на уровне городской агломерации. Компании не могут преуспеть только с тактическими рабочими группами. Наиболее многообещающий подход состоит в том, чтобы наметить городские агломерации, которые развиваются быстрее остальных, и назначить высшее руководство на уровне этих агломераций.

Мы на пороге нового поколения маркетинга, которое отличается от предыдущего и имеет неопределенное будущее. Но мы знаем наверняка, и это подтверждают данные, что мировые городские агломерации развивающихся стран будут, по прогнозам, доминировать в сфере рыночной экономики и станут фундаментальным источником роста и процветания компании. Развитые городские районы все еще будут играть значительную роль из-за их высоких ВВП на душу населения и резервов капитала, а также интеллектуальных и управленческих активов. Новая мировая организация бизнеса должна будет объединить эти разные миры. Наша книга детально рассматривает эти вопросы и дает стратегический анализ.

Заключение

Ниже приведены некоторые важные аспекты этой главы, которые необходимо запомнить:

- Крупные городские агломерации, а не государства являются реальными источниками благосостояния нации.
- В основном транснациональные корпорации (ТНК) инвестируют средства в рост городских агломераций.
- Урбанизация в развивающихся странах происходит очень быстро и меняет мировой бизнесландшафт.
- Городские агломерации развивающихся стран растут быстрее в объеме ВВП, числе населения и потребителей среднего класса, чем города в развитых странах.
- Развивающиеся страны создают собственные ТНК, чтобы конкурировать с западными ТНК на внутреннем и мировом рынке.
- Западные ТНК должны признать наличие крепнущих конкурентных технологий развивающихся стран и их городов с высоким уровнем подготовки кадров.
- Культура и принципы лидерства западных ТНК должны отражать растущий процент доходов, получаемых в развивающихся странах.
- ТНК должны наметить для инвестиций наиболее активно растущие крупные городские агломерации, чтобы увеличить свои доходы.
- Предприятия должны изменить структуру своего администрирования, производства и маркетинга и учесть силу городских, а не государственных рынков.

Вопросы для обсуждения

Какие крупные городские агломерации предлагают наиболее многообещающие условия для обеспечения доходов и роста в будущем? В каких регионах вам стоит планировать дальнейшее расширение коммерческой деятельности?

В каких крупных городских агломерациях наблюдается спад? Где вам стоит сократить инвестиции?

9 Кто из ваших конкурентов может стать наиболее сильным соперником в будущем? Почему?

Глава 2. Как городские агломерации конкурируют в масштабе мировой экономики

Хотя многие города стремятся к более активному росту, их шансы на успешное привлечение транснациональных компаний (ТНК) зависят от их индивидуальных внешних и внутренних характеристик. Мы определили 11 характеристик, имеющих значение: масштаб города или городской агломерации, природа демографии города, логистика, потенциал для предоставления поощрительных программ, наличие или отсутствие промышленных кластеров, хорошая цепочка поставок, благоприятная политика центрального правительства, социальная стабильность, политическое и гражданское руководство, стабильные организационная и коммерческая структуры. Города – счастливые обладатели многих из данных характеристик – находятся в лучшем положении, чем города, у которых их нет. Далее мы анализируем и иллюстрируем каждую из характеристик по очереди.

Масштаб

Маловероятно, что маленькие города могут предложить возможности, которые необходимы крупному бизнесу. Мы видим, как большая часть урбанистических центров мира расширяет масштаб и возможности своих рынков через организационную структуру мегаполисов и согласование инфраструктур городских агломераций. Таким образом, они создают спрос и цепочку поставок, подходящие для деятельности и процветания перспективных предприятий.

В новаторской работе Брюса Каца и программе по развитию городов Брукингского института⁶⁸ Денвер упоминается как яркий пример трансформации. В 1960–1970-х Денвер был проблемным городом, но спустя три десятилетия, предприняв ряд продуманных шагов, стал 21-м по размеру городской агломерацией США и 18-м по объему валового продукта метрополией по состоянию на 2012 год⁶⁹.

В 1960-е и 1970-е годы переезд белых граждан из города создал кольцо процветающих сообществ и юрисдикций, окружающих слабеющую экономику Денвера, населенного по большей части национальными меньшинствами. Город попытался присоединить окружающие его сообщества, не получившие статуса города, чтобы увеличить свой школьный округ и сохранить многонациональное население, но тщетно. В 1974 году поправка Паундстоун к конституции штата Колорадо запретила любой юрисдикции присоединять не получившие статус города сообщества к окружающим территориям, если данное присоединение не будет поддержано большинством голосов от предполагаемого присоединяемого округа. Это не дало Денверу возможности найти решение своих экономических и социальных проблем за счет муниципального роста.

Руководство Денвера было вынуждено искать другие пути. В 1987 году Торговая палата муниципалитета Денвера создала новое учреждение, стимулирующее экономический рост, под названием Большая корпорация Денвера, которая позднее была переименована в Корпорацию экономического развития муниципалитета Денвера. Создание данной организации преследовало три цели: (1) построить международный аэропорт, (2) указать Денвер на мировой карте в качестве места, экономическая ситуация в котором способствует предоставлению рабочих мест, и (3) разработать программу экономического развития для крупных городских агломераций.

Так как Денвер не мог присоединять территории, ему пришлось заключать юрисдикционные сделки. Мэр Федерико Пенья и крупнейшие предприниматели Денвера обратились к широким массам с предложением присоединиться к округу Адамс. Они разработали корпоративный план распределения расходов и прибыли для постройки международного аэропорта силами Денвера и округа Адамс. Денвер согласился оплатить инфраструктуру аэропорта, если округ Адамс уступит участок своей территории Денверу для его строительства. Решение было принято в 1988 году большинством голосов электората Денвера и округа Адамс. Денвер получил контроль над участком земли округа Адамс, а округ получил коммерческое преимущество за счет близости к аэропорту. Данные успешные меры развития крупного города подвели к следующему этапу роста городской агломерации.

⁶⁸ Брюс Кац и Дженнифер Брэдли, *История США: от Колумба до наших дней* (Вашингтон, округ Колумбия: Брукингский институт, 2013), 41.

⁶⁹ Global Cities Initiative, «I... / ... -0 Y S t SSh sS /- C - A O M {I = ! " o * # + T * & " = ! (Вашингтон, округ Колумбия: Брукингский институт, 2013).

Все муниципалитеты и округа региона осознали, что большой город должен представлять собой место с интересной культурной жизнью. В Денвере был зоопарк, музей искусств, ботанический сад, музей природы, концертно-развлекательный центр, а также другие культурные и научные учреждения, которые город едва ли мог поддерживать. Значение данных учреждений для привлечения в регион предпринимателей и квалифицированных кадров было достаточно очевидно как для правительства, так и для крупнейших предпринимателей и электората во всем регионе. В связи с этим был создан новый городской научно-культурный налоговый округ. В 1988 году был установлен постоянный налог в размере 0,10 % и таким образом собрана сумма в 40 миллионов долларов, которая пошла на поддержку культурных и научных учреждений региона⁷⁰. На сегодняшний день Денверский зоопарк является самым посещаемым в США, а Музей природы и науки имеет самое большое количество платных членов среди всех музеев Америки. Денверский концертно-развлекательный центр второй по величине в стране. В 1989 году регион согласился на еще один постоянный налог – налог с продаж в размере 0,10 % для финансирования строительства бейсбольного стадиона в деловом центре Денвера. Налог был отменен в 1991 году после финального аннулирования всех неоплаченных долгов.

Городской консолидации Денвера осталось сделать последний шаг. В 2004 году мэры, крупнейшие предприниматели и электорат региона одобрили повышение налога с продаж для создания скоростной системы городского транспорта, которая бы соединила между собой жителей городской агломерации. Сообщество планировало получить и потратить 7,8 миллиарда долларов к 2013 году. Данная сумма была получена, но понадобятся дополнительные средства для завершения проекта скоростного транспорта.

Сегодня Денвер – это динамично развивающийся центр авиации, авиакосмической промышленности, биологических наук, эфирного вещания и телекоммуникаций, изучения возобновляемых источников энергии, оказания финансовых услуг, здравоохранения и информационных технологий. С населением в 2,5 миллиона человек это 21#я по величине городская агломерация в Соединенных Штатах. Денвер занимает пятое место в США по прямым иностранным инвестициям (ПИИ), а в Брукингском рейтинге экономических показателей город занимает 102#е место среди городских агломераций всего мира. По величине среднего семейного дохода Денвер занимает 11#е место в Соединенных Штатах и обгоняет такие городские агломерации, как Чикаго, Нью-Йорк, Сиэтл, Филадельфия, Остин, Даллас и Лос-Анджелес, – неплохо для города, который в 1960#х – 1970#х годах был в числе экономически отстающих. По данным журнала Forbes, Денвер занимает пятое место в рейтинге лучших городских агломераций США с точки зрения ведения коммерческой деятельности и построения карьеры. Крупнейшие работодатели Денвера – это Lockheed Martin, Health One, Frontier Airlines, CenturyLink, Kaiser Permanente, Wells Fargo Bank, Centura Health, DirecTV и Comcast⁷¹.

Самое интересное в случае с прогрессом Денвера то, что эта городская агломерация применила совместный подход к районированию крупных городов. Ранее поправка Паундстоун запретила применять стратегию агрессивных политических присоединений, которую в девятнадцатом и двадцатом веках активно практиковали Нью-Йорк, Чикаго, Филадельфия, Питсбург, Бостон и многие другие крупные города США. Эти города подавили независимые экономические системы и инициативы присоединенных малых и крупных городов и перенаправили их энергию в центральные города⁷². Денвер, напротив, стал процветать за счет

⁷⁰ Кац и Брэдли, J. L. C. - S. - / r d S. - / M u ! " a 52# " * ! O

⁷¹ Denver Relocation Guide, «Top 25 Employers in Denver» [Руководство по переезду в Денвер, «25 ведущих работодателей Денвера»], <http://www.denverrelocationguide.net/2013/Largest-Employers-in-Denver-Colorado/>.

⁷² Современные авторы, пишущие о городах, например, Бенджамин Барбер (Q Y C h 0 r S 4 - I _ S 4 M v * " ! " , Yale University Press, 2013), положительно относятся к независимости городов. Они упускают из виду

сотрудничества с окружающими муниципалитетами и округами и создания региона, который приносит выгоду всем.

Ни один большой город мира не является отдельным муниципальным образованием. Как и Денвер, все большие города имеют свои районы, которые контролируются силами правительственных организаций агломераций. Большой Токио – самый густонаселенный городской район в мире, в котором на площади 13 500 квадратных километров проживает 35 миллионов человек, причем количество все растет⁷³. Населением городской агломерации Токио управляют руководящие органы из 23 специальных районов, являющихся отдельными городами с местными правительствами. Районный муниципалитет также руководит 39 муниципалитетами западной части районной префектуры и двух удаленных цепей островов. Большой Токио – это самая большая в мире урбанистическая агломерационная экономика с ежегодным ВВП 1,9 триллиона долларов США⁷⁴, больше, чем ежегодный ВВП агломерации Нью-Йорка, равный 1,2 триллиона долларов США, по состоянию на 2012 год⁷⁵. В городе размещаются головные офисы 51 компании из рейтинга крупнейших компаний мира Fortune Global 500, больше, чем в каком-либо другом городе⁷⁶.

12 миллионов населения Мумбаи в Индии, проживающие на территории площадью 4355 квадратных километров, находятся под руководством Управления по развитию городской агломерации Мумбаи, состоящего из семи муниципальных корпораций и 15 меньших муниципальных советов⁷⁷. В Бразилии городская агломерация Сан-Паулу с населением 20 миллионов человек на площади 8000 квадратных километров находится под руководством регионального органа власти, включающего в себя 39 муниципалитетов, среди которых муниципалитет Сан-Паулу⁷⁸.

Возвращаясь к истории Денвера, мы видим некое затруднение, связанное с недостатком масштаба ареала Денвер-Аврора, состоящего из 12 округов, по сравнению с иностранными городскими агломерациями, составляющими конкуренцию в аспектах привлечения инвестиций крупных компаний в рынки, производство, заработные платы и прочие привилегии компании. Как стандартная городская агломерация Денвера с всего лишь одной десятой площади (401,2 квадратного километра) и менее чем с четвертью населения Мумбаи конкурирует с крупнейшими городами мира по привлечению инвестиций компаний?

Самая трудная проблема, с которой сталкиваются руководители, планировщики и специалисты по стимулированию инвестиций в американских и европейских городах, – это ошеломительная разница в масштабах рынка по сравнению с крупными городскими агломе-

агрессивную историю захватнической деятельности влиятельных городов, поглощающих более слабые соседние города через войны (Европа) и политические ходы (Соединенные Штаты). Для ознакомления с темой городского империализма смотрите книгу Милтона Котлера [*Lit 14 d / ^ k i , -нбяр*] (Bobb Merrill, 1969; нынешнее название Lexington Press).

⁷³ Доклад ООН «Перспективы мировой урбанизации – пересмотр на 2007 год» (данные, полученные в режиме онлайн) и Японское бюро статистики – крупный метрополитенский ареал Кейхин, www.stat.go.jp/data/kokusei/2000/final/zuhyou/092.xls.

⁷⁴ PriceWaterhouseCoopers, «Table: Top 30 Urban Agglomerations by Projected Average Real GDP Growth, 2008–2025» [Таблица: 30 ведущих городских агломераций по прогнозируемым объемам среднего реального темпа прироста ВВП в период с 2008 по 2025 год], с g X k / ^ k i , -нбяр 2009, http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/ukeo_largest_city_economies_in_the_world_sectioniii.pdf.

⁷⁵ Брукингский институт, «Global City GDP 2011–2012» [ВВП глобальных городов в 2011–2012 годах], по состоянию на 26 декабря 2012 г.

⁷⁶ CNNMoney, «Global 500» [рейтинг 500 крупнейших компаний мира], <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/cities/>.

⁷⁷ План Мумбаи, Служба помощи и реабилитации, Правительство Махараштры, <http://mdmu.maharashtra.gov.in/pages/Mumbai/mumbaiplanShow.php>, по состоянию на 29 апреля 2009 г.

⁷⁸ Дебора Л. Ветцель, Институт земельной политики Линкольна, «Metropolitan Governance and Finance in São Paulo» [Районное управление и финансы Сан-Паулу], доклад конференции, 2013, http://www.lincolnst.edu/pubs/2316_Metropolitan-Governance-and-Finance-in-S%3c3%a3o-Paulo.

рациями развивающихся стран. С точки зрения масштаба американские города имеют тенденцию конкурировать за капиталовложения предприятий скорее с другими американскими городами с приблизительно идентичным масштабом, чем со средними и крупными городскими агломерациями развивающихся стран.

Последствие данного несовпадения масштабов на Западе очевидно. Крупнейшие города США растут еще интенсивнее, когда они поглощают капиталовложения предприятий из меньших городов Америки. Восток процветает за счет новых городов, в то время как Запад со своими старыми городами превращается в пустырь. Позднее мы поговорим о корректирующих решениях для таких ситуаций.

Демографические характеристики

Каждая городская агломерация имеет свою отличительную комбинацию демографических характеристик, ключевыми из которых являются население, доход, возраст, образование, этническая принадлежность и язык. Для компаний из различных отраслей промышленности требуются уникальные демографические условия для эффективного функционирования. Необходимо учесть следующее:

- Городские агломерации с большим количеством семей с высоким уровнем доходов привлекают элитных розничных торговцев.
- Городские агломерации, в которых большой процент стареющего населения и достаточное количество платежных систем, привлекательны для медицинских учреждений.
- Городские агломерации, которые объединили свои университеты и исследовательские институты в сильную группу научно-технических учреждений и квалифицированных кадров, имеют самые высокие шансы на привлечение компаний, ориентированных на инвестиции в научные исследования и разработки.

Иногда агломерация решает, что существующие отрасли промышленности замедляют рост, и тогда ей необходимо внедрить одну или несколько новых отраслей промышленности. Например, на сегодняшний день одна из привлекательных для развития отраслей промышленности – это информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Нью-Йорк, помимо лидерства в финансовой, медийной и модной индустрии, также является первым в США городом по рабочим местам в сфере высоких технологий⁷⁹. Город планирует расширить свое высокотехнологичное преимущество. Одним из ключевых решений Нью-Йорка было создать климат, который бы привлек компании именно в сектор ИКТ. Недавно Нью-Йорк установил научно-технологическое сотрудничество с Корнелльским университетом и Израильским технологическим институтом. Учреждения образования планируют разместить кампус и комплекс административных зданий Корнелльского университета стоимостью 2 миллиарда долларов на острове Рузвельта в Нью-Йорке⁸⁰.

Данное сотрудничество позволит Нью-Йорку оставаться впереди 22 городов мира, которые пытаются нагнать и даже обогнать его в вопросе доминирования на рынке ИКТ, причем 6 основных конкурирующих городов – Стокгольм, Лондон, Сингапур, Сеул, Париж и Токио – уже довольно близко. За ними по цепочке следуют остальные наиболее искусные в вопросе ИКТ города мира – Лос-Анджелес, Сидней, Пекин, Шанхай, Москва, Сан-Паулу, Стамбул, Мехико, Дели, Каир, Буэнос-Айрес, Мумбаи, Йоханнесбург, Джакарта, Манила, Дакка, Лагос и Карачи. Бывший мэр Нью-Йорка Майкл Р. Блумберг и другие руководители этого города видели в технологическом сотрудничестве на острове Рузвельта не просто оригинальную инициативу, но и необходимый шаг для поддержания лидирующей позиции города.

⁷⁹ Дайан Дэниэл, «Geek America: The Top 10 U.S. Cities for Technology Jobs» [Одержимая Америка: 10 ведущих городов США по количеству рабочих мест в сфере высоких технологий], R Q http://www.cio.com/special/slideshows/top_10_cities_for_tech_jobs/slide10#slideshow_viewer.

⁸⁰ Ричард Перес-Пенья, «Alliance Formed Secretly to Win Deal for Campus» [Сформирован тайный союз с целью заключить сделку на кампус], [\] J , ^DDecember 25 декабря 2011 г., http://www.nytimes.com/2011/12/26/education/in-cornell-deal-for-roosevelt-island-campus-an-unlikely-partnership.html?_r=0.

Логистика

Города заняты формированием административных органов, чтобы улучшить свои логистические мощности. Многие компании нуждаются в тесно взаимосвязанных урбанистических центрах для эффективного осуществления производства и торговли. Городам нужны удобные железнодорожные пути, дороги, телекоммуникации, морские порты и аэропорты для продвижения разнообразных отраслей промышленности, включая экспорт промышленных товаров, ИКТ, туризм, цепочку поставок для импорта машинного оборудования, пищевую промышленность и сборку автомобилей.

После 100 лет споров по поводу дорог, железнодорожных путей и портов, соединяющих Нью-Йорк и Нью-Джерси, в 1921 году оба штата сформировали районное управление порта. Данное межштатное учреждение под названием Портовое управление Нью-Йорка и Нью-Джерси при участии многих округов и муниципалитетов контролирует большую часть районной транспортной инфраструктуры, включая мосты, туннели, железнодорожные пути, автобусы, аэропорты и морские порты. Управление контролирует мосты, соединяющие Нью-Йорк и Нью-Джерси, включая тоннель Холланда, тоннель Линкольна и мост Джорджа Вашингтона. Также под его руководством морской терминал Ньюарк-Элизабет, крупнейший порт на восточном побережье и третий по величине в Соединенных Штатах⁸¹. Портовое управление Нью-Йорка и Нью-Джерси также контролирует национальные аэропорты Ла Гуардия, им. Джона Ф. Кеннеди и Ньюарк-Либерти. Этот показательный пример сотрудничества городских агломераций сыграл неоценимую роль в достижении Нью-Йорком своей экономической силы.

Многие юрисдикции внутри и между штатами планируют создать крупные логистические центры и автострады. Например, Лос-Анджелес и Лас-Вегас работают как с органами государственной власти на уровне штатов, так и с муниципальными властями с целью создать систему высокоскоростного железнодорожного сообщения. Эти города хотят получить большую взаимную выгоду от их игровой, информационной и гостиничной индустрии. Это железнодорожное сообщение стало бы новым глобальным коридором индустрии услуг.

Логистические разработки также оказывают огромное воздействие на порты США. К концу 2014 года по графику должно быть завершено расширение Панамского канала, которое удваивает его проходимость и позволяет самым крупным кораблям мира проходить по нему. Город Панама является источником приблизительно 55 % ВВП страны в размере 35 миллиардов долларов США с темпом прироста выше, чем темп прироста в стране в 2012 году, на тот момент равный 10,7 %. По данным *SS* - *f* «ожидается, что экономика Панама продолжит процветать в 2013 году после установления двухзначного роста в течение двух лет подряд благодаря буму в строительстве и транспортировке, связанному с расширением Панамского канала, который продолжит стимулировать экономический рост»⁸².

Портам США приходится бороться, чтобы угнаться за расширением Панамского канала. Правительства государств и их управления портов вдоль Мексиканского залива и восточного побережья планируют тратить миллиарды долларов на срочную постройку более крупных портов для более крупных судов, которые начнут ходить по каналу. Это крупная инвестиция, и в некотором смысле они все конкурируют друг с другом. Порты, которые

⁸¹ Портовое управление Нью-Йорка и Нью-Джерси, www.panynj.com

⁸² Дарси Кроу, «Panama's Economy to Extend Strong Growth in 2013» [Экономика Панама продолжит неуклонно расти в 2013 году], *SS* - *f* 16 / марта 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324532004578364710313021902>.

становятся первыми пунктами назначения для крупных судов, будут иметь огромное конкурентное преимущество перед другими портами⁸³.

На другом краю мира развитие портовой инфраструктуры вносит раздор в отношения между странами. Порт Гвадар в Пакистане – это основной объект финансовых и строительных инвестиций Китая для получения выхода в Индийский океан. Гвадар – это порт свободной торговли на юге Пакистана. Он жизненно важен для перевозки нефти, так как через него проходит около трети мирового объема. Он является транзитным маршрутом для нефти из Персидского залива в Китай. Китай и Пакистан в 2013 году заключили соглашение об устройстве железнодорожного сообщения между портом Гвадар и Китаем⁸⁴. Это соглашение вызвало ужас у Индии и опасения у Соединенных Штатов в связи с возможным использованием порта в качестве военно-морской базы Китая. Китай уже эксплуатирует порт Гвадар. Он очень важен для экономики Пакистана и значительно увеличит свое население в размере 85 000 человек по состоянию на 2012 год благодаря увеличению объема китайских инвестиций в город⁸⁵. Гвадар – важнейший город в Пакистане для привлечения инвестиций и развития логистики.

⁸³ Райан Холиуэлл, «Panama Canal Expansion Has U.S. Ports Rushing» [Расширение Панамского канала вызвало оживление в портах США], *Государственное управление* / *July* 2012, <http://www.governing.com/panama-canal-expansion-has-ports-rushing.html>.

⁸⁴ Кашвар Аббас, «Pakistan's Gwadar Port May Get Special China Status» [Пакистанский порт Гвадар может получить особый статус от Китая], *Синьхуа* / *Sunday*, 30 августа 2013, <http://www.dailymail.co.uk/indiahome/indianews/article-2408121/Pakistans-Gwadar-port-special-China-status.html>.

⁸⁵ Информационный центр Gwadar Private Scheme, Chinese Interest and Investment [Заинтересованность и инвестиции Китая], <http://gwadarprivatescheme.wordpress.com/chinese-investment/>, по состоянию на 20 ноября 2013 г.

Поощрительные программы

Города и городские агломерации конкурируют за внимание предприятий, предлагая компаниям поощрительные программы. Они включают в себя облигации промышленного развития, частичное финансирование инфраструктуры за счет налогов, прямые или субсидированные кредиты промышленным предприятиям, преимущества при размещении, налоговые льготы, скидки на оплату коммунальных услуг (вода, электричество и т. д.), а также городские проекты и улучшение инфраструктуры.

Городские агломерации также предлагают обучение для новых сотрудников через сеть их образовательных учреждений. Они планируют новые районы для работы, проживания и отдыха, привлекательные для молодых специалистов. Также они предоставляют ряд социальных услуг, которые помогают иностранным работникам адаптироваться среди местного населения.

Лас-Вегас предоставляет множество стимулирующих программ для привлечения новых предприятий в целях развития местной экономики и расширения деятельности местных предприятий. Программа Быстрого старта предлагает до 50 000 долларов США на восстановление существующих сооружений для обеспечения их соответствия строительным нормам и правилам пожарной безопасности. Еще одна программа под названием Программа визуального улучшения дает скидки предприятиям, которые улучшают внешний вид своих зданий. Ускоренная программа позволяет городским служащим работать непосредственно с владельцами для быстрого получения прав, разрешений и лицензий. Агентство реконструкции Лас-Вегаса предлагает финансовую поддержку проектов, связанных со строительством высотных жилых домов, торговой недвижимости, отелей и многоцелевых зданий. Программа Лас-Вегаса по торговой недвижимости в центре города помогает девелоперам и брокерам найти подходящих арендаторов⁸⁶.

На другом конце Соединенных Штатов город Арлингтон, штат Вирджиния, отделенный от Вашингтона, округ Колумбия, рекой Потомак, успешно привлекает предприятия и ассоциации, которые хотят разместиться в районе Вашингтона. В Арлингтоне базируются региональный головной офис Boeing, а также переехавший из Вашингтона, округ Колумбия, Совет управляющих корпораций, компания Kusters Engineering с головным офисом в Нидерландах, Государственная ассоциация по консультированию при поступлении в колледж, Государственная ассоциация специалистов вещания, Государственная ассоциация по предотвращению преступлений, Центр анализа деятельности ВМС, Агентство военного департамента США по разработке перспективных проектов, а также множество других предприятий, государственных служб и ассоциаций. Вашингтону, округ Колумбия, довольно трудно удержать службы, предприятия и ассоциации в своем районе.

Каждый город конкурирует за компании, предлагая различные программы, выгодные для предприятий. По данным Forbes, в 2013 году пятью ведущими городами, благоприятными для бизнеса, были Солт-Лейк-Сити (дом для Adobe Systems, Twitter и eBay), Прово, Юта, Роли, Северная Каролина, Сан-Антонио и Остин, Техас⁸⁷.

Города других стран не хотят оставаться в стороне. В рамках программы «Творчество, производство, инновации и технологии» город Торонто предложил компании Соса-

⁸⁶ Дженни И. Шайд, «Incentives Attract New Downtown Businesses» [Стимулы привлекают новые предприятия в деловой центр], *e O P L O r d* \ 16 сентября 2013 г., <http://www.reviewjournal.com/business/economic-development/incentives-attract-new-downtown-businesses>.

⁸⁷ Курт Баденхаузен, «The Best Places for Business and Careers» [Лучшие места для бизнеса и карьеры], *S t* , 0 августа 2013 г., <http://www.forbes.com/best-places-for-business/>.

Cola такие выгодные условия, что она укрепилась в своем решении взять в аренду 100 000 квадратных футов недвижимости и перенесла канадский головной офис в самый центр Торонто⁸⁸.

Сингапур также предлагает масштабную программу поощрения для привлечения предприятий. Данный город-государство успешен во многих секторах бизнеса, но его умение привлекать финансовые учреждения вне конкуренции. По результатам проведенного в 2013 году в Великобритании опроса 300 банкиров, трое из десяти (27 %) выбрали Сингапур как предпочтительное место работы, в то время как Лондон выбрали 22 %. Еще 20 % выбрали Гонконг и 19 – Нью-Йорк. В пользу Дубая высказались 13 %. Возможно, такие цифры не шокируют Уолл-стрит, но они ставят в тупик многих американских граждан и политиков, которые считают, что финансовые услуги США являются доминирующими на рынке⁸⁹.

⁸⁸ Мадхави Ачарья-Том Ю, «Coca-Cola Canada Unveils New King Street Headquarters» [Coca-Cola представляет новый головной офис на Кинг-стрит в Канаде], *И*, 4 апреля 2013 г., http://www.thestar.com/business/2013/04/04/cocacola_canada_unveils_new_king_street_east_headquarters.html.

⁸⁹ Луиза Пикок, «Singapore Number One Destination for Investment Bankers» [Сингапур – место номер один для инвестиционных банкиров], *И*, *S L*, 17 февраля 2011, <http://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/8329383/Singapore-number-one-destination-for-investment-bankers.html>.

Промышленные кластеры

Городским агломерациям необходимо хорошо продумать, какие отрасли промышленности они хотели бы привлечь. Просто попытаться привлечь зарубежного производителя автомобилей недостаточно. Такой производитель может отказаться рассматривать городскую агломерацию, если там не осуществляют деятельность другие поставщики, дистрибьюторы и финансисты. Мы называем такие скопления промышленными кластерами. Профессор Майкл Портер в своей книге *Конкуренция за пределами страны* приводит множество мыслей о критической важности промышленных кластеров⁹⁰.

Они также получают выгоду за счет близости поставщиков, а также сотрудничества с местными университетами и их специалистами в сфере науки и технологий, а также привлечения к работе молодых специалистов. Предприятия ценят присутствие частного акционерного капитала и других финансовых инвестиционных учреждений, которые специализируются на новом венчурном инвестировании и коммерческом финансировании определенных секторов.

Промышленный парк Сучжоу, Китай, – это отличный пример притягательной силы промышленных кластеров. Его биотехнологическая зона привлекла множество крупных мировых фармацевтических и биотехнологических компаний. Там есть также дополнительные промышленные зоны, специализирующиеся на ИКТ, новых материалах, химических веществах, СМИ и машинном оборудовании. В Соединенных Штатах городская агломерация Бостона использовала ресурсы Гарвардского университета и Массачусетского технологического института (МТИ), чтобы создать один из крупнейших мировых инновационных центров «Шоссе 128» («Route 128»), или «Бостонский маршрут», находящийся в районе Кембриджа, штат Массачусетс, вдоль огибающего Бостон Шоссе 128 – главного конкурента Силиконовой долины в Калифорнии.

Возможно, самым известным промышленным кластером в Соединенных Штатах является Хьюстон, штат Техас. Локомотивом коммерческой деятельности Хьюстона является энергетический сектор. Нефтяные и газовые компании разместились к югу от центрального делового района и в Вудлендсе, развившемся в результате комплексного освоения территорий на расстоянии 27 миль к северу от делового центра. Энергетический сектор обеспечивает 3,4 % занятости населения города, что более чем в пять раз превышает средний показатель по стране, равный 0,6 %⁹¹. Перерабатывающие предприятия и распределительные центры находятся рядом с портом, в то время как энергетические компании и другие крупные работодатели имеют тенденцию размещать офисы либо в деловом центре, или на прилегающих территориях, таких, как Вудлендс.

«Хьюстон – это очевидный лидер в плане роста», – сообщил газете *Уолл-стрит Дженерал* директор отдела анализа рынка офисной недвижимости бостонской компании Property and Portfolio Research. «Это была первая крупная экономика США, которая в годы рецессии зарегистрировала больше рабочих мест, чем потеряла. Процент занятости здесь увеличился на 3,7 % с августа 2008 года, когда достиг пика перед снижением в годы рецес-

⁹⁰ Майкл Портер, *Конкуренция за пределами страны* (Нью-Йорк: Free Press, 1985).

⁹¹ Мэтт Хьюстон, «A Boom in Houston Is Led by the Energy Industry» [Бум предпринимательской активности в Хьюстоне проходит под эгидой энергетической промышленности], *Уолл-стрит Дженерал*, 4 декабря 2012 г., <http://www.nytimes.com/2012/12/05/realestate/commercial/houstons-boom-is-led-by-the-energy-industry.html?pagewanted=all>.

сии. Для сравнения, увеличение данного показателя в Нью-Йорке составило всего лишь 0,7 % с момента достижения пика в апреле 2008 года перед снижением», – говорит Пэйдж⁹².

⁹² Мэтт Хьюстон, «A Boom in Houston Is Led by the Energy Industry» [Бум предпринимательской активности в Хьюстоне проходит под эгидой энергетической промышленности], *Нью-Йорк Таймс*, 4 декабря 2012 г., <http://www.nytimes.com/2012/12/05/realestate/commercial/houstons-boom-is-led-by-the-energy-industry.html?pagewanted=all>.

Цепочки поставок

Каждый продукт и услуга имеют обширную цепочку поставок для производства, продажи, послепродажного и технического обслуживания. Эти цепочки уникальны для каждой отрасли промышленности и для каждой компании внутри отрасли. Для компаний цепочки поставок производства и продаж – это вопрос стоимости и качества. Послепродажная система снабжения – это вопрос удовлетворенности и лояльности потребителя, а также дополнительного дохода.

Цепочки поставки для производства довольно сложные и включают в себя множество независимых предприятий, которые поставляют детали, компоненты и системы для сборки конечного брендового продукта, поступающего на рынок. Классической американской цепочкой поставок для автомобильной промышленности был Детройт. Все три крупнейших производителя автомобилей США находились в агломерации Детройта вместе с многочисленными крупными поставщиками деталей и компонентов. Появление зарубежных производителей автомобилей в южных регионах Соединенных Штатов с их рынком труда, в котором рабочие не организованы в профсоюзы, а также с более низкозатратной структурой поколебало господство Детройта на автомобильном рынке. Американские потребители с удовольствием покупали японские и европейские автомобили из-за их высокого качества и более низкой цены по сравнению с подобными моделями от американских производителей. Объединенная цепочка поставок стала конкурентным недостатком, потому что заграничные производители привлекли поставщиков в южные производственные точки – в Кентукки, Теннесси и Алабаме.

Даже до финансового коллапса 2008 года, который обанкротил General Motors (GM), американские производители автомобилей снизили объединенные расценки и открыли фабрики в Техасе, Кентукки и благоприятной для ведения бизнеса Индиане. GM и Ford Motor активно продолжали свое международное расширение, чтобы компенсировать уменьшение доли рынка в США. GM процветает в Китае совместно с государственным партнером SAIC Motor. В 2013 году GM продали больше автомобилей и грузовиков в Китае, чем в Соединенных Штатах, и продажи на зарубежном рынке обогнали внутренние продажи впервые за 102-летнюю историю существования данного производителя автомобилей⁹³. Дела у GM идут довольно неплохо, гораздо больше потерял Детройт.

Цепочки поставок для продаж также сложны и включают в себя множество независимых посредников для продвижения, распределения, торговли и продажи продукции потребителям. Продажа в Америке изготовленных за рубежом американских брендов одежды проходит через систему производства и распределения, которая может начаться с производства ткани в Бангладеш, продолжиться созданием дизайна в Гонконге и кройкой и пошивом в Китае; затем одежда направляется импортерам на рынок США и уже оттуда отправляется на склады, к оптовикам, дистрибьюторам и, наконец, розничным торговцам. Компании такого размера, как Walmart, поставляют товары напрямую из заграничных производственных центров в собственные приемные логистические терминалы, а затем в собственные распределительные центры в США, а потом в собственные магазины. Владея своей сетью распределения и продаж, Walmart существенно экономит, что позволяет компании продавать американским потребителям товары по самой низкой цене.

Существует также послепродажная цепочка поставок, которая требует привлечения множества независимых предприятий для проведения техобслуживания, ремонта и сервис-

⁹³ Джозеф Щесны, «Milestone: China Now General Motors' Biggest Market» [Контрольная точка: Китай стал самым большим рынком для General Motors] CNBC.com, 8 июля 2013 г., <http://www.cnbc.com/id/100870316>.

ного обслуживания купленных брендовых продуктов. Это жизненно важно для обеспечения высокого уровня удовлетворенности потребителя и поддержания бренда. Соединение всех сегментов снабжения называется производственно-сбытовой цепочкой и является чрезвычайно важным для производителей брендов в вопросах качества, инноваций, расходов и удовлетворенности потребителя.

Городская агломерация должна предоставить преимущество конкурентоспособной цепочки поставок любой компании, которую пытается привлечь. Города объединяют региональные организации, чтобы собрать поставщиков в цепочки поставок, соответствующие нуждам ключевых отраслей промышленности, которые города пытаются построить. 10 крупнейших центров распределения в Соединенных Штатах – это Мемфис, Чикаго, Хьюстон, Лос-Анджелес, Новый Орлеан, Портовое управление Нью-Йорка и Нью-Джерси, Филадельфия, Мобил, Чарлстон и Саванна⁹⁴. Центры распределения играют все большую роль в подготовке готового продукта к передаче розничному торговцу, включая переупаковку, этикетирование, отгрузку и информационный контроль.

Одна из существенных трудностей, с которой города сталкиваются при расширении возможностей своих цепочек поставок, состоит в том, что каждая городская агломерация имеет свой исторически сложившийся деловой комплекс, который может как подходить, так и не подходить для новых ключевых отраслей промышленности и компаний. Например, Нью-Йорк должен поддерживать цепочки поставок для трех основных отраслей промышленности – одежда и мода, финансы и СМИ. Как уже упоминалось ранее, Нью-Йорк также лидирует по количеству рабочих мест в индустрии высоких технологий. Это создает трудности для коллективного согласия внутри городской агломерации в вопросе распределения ресурсов цепочки поставок. По мере того как определенные ключевые отрасли промышленности претерпевают спад, возникает огромная необходимость поднять их при помощи более узкоспециализированных ресурсов цепочки поставок. Тенденция иметь долгосрочные отношения с поставщиками говорит о намерении политически поддержать ключевые традиционные отрасли промышленности, а не о том, чтобы дать дорогу новым поставщикам.

Традиционные поставщики автомобилей из Мичигана и с севера Огайо пытаются адаптироваться к новым поколениям производства автомобилей, но в данном случае они также пытаются обновить возможности использования их технологий. В Детройте есть новые компании в сфере информационных технологий и СМИ, находящиеся на стадии становления, но нет уверенности, найдет ли Детройт новую ключевую отрасль промышленности, которая смогла бы его поддерживать, поскольку автомобильная промышленность претерпевает спад.

Самая большая слабость, связанная с планированием развития экономики крупных городских агломераций и привлечением предприятий, – это отсутствие знаний о требованиях к цепочке поставок компаний, которые агломерация пытается привлечь. Некоторые агентства по планированию городских агломераций увеличивают свой штат и нанимают специалистов по производству и маркетингу, чтобы лучше организовать подходящие цепочки поставок для привлечения предприятий.

Городские агломерации развивающихся стран имеют особое преимущество по организации цепочек поставок и кластеров, потому что они не обременены традиционными отраслями промышленности и поставщиками. Китай имеет сеть специальных экономических зон (СЭЗ), которые намеренно объединяют внутренние и внешние цепочки поставок для поддержки мировых и внутренних ТНК и крупных компаний. Специальная экономическая зона Шеньчжень имеет сеть поставщиков для своей ключевой индустрии ИКТ. Телеком-

⁹⁴ «Six of the Top Ten Logistics/Distribution/Shipping Hubs Are Located in the South» [Шесть из десяти ведущих логистических/распределительных/отгрузочных центров расположены на юге], МНН, 24 августа 2011 г., <http://www.mhi.org/media/news/10898>.

муникационные гиганты Huawei и ZTE, бывший Zhongxing Telecommunication Equipment, достигли статуса мировых ТНК, потому что руководящие органы СЭЗ Шеньчжэня привлекли правильные малые или средние предприятия (МСП) для снабжения своей промышленности. Подобным образом, сила немецкой автомобильной промышленности поддерживается тысячами специализированных МСП, которые поставляют детали, компоненты и системы для крупнейших немецких автомобильных брендов. Эти малые и средние предприятия производят 50 % ВВП Германии и обеспечивают рабочие места для 70 % трудящихся⁹⁵.

Задачи любого городского района мирового масштаба состоят в том, чтобы понять качество и стоимость такого преимущества, как цепочка поставок, а затем решить, какие отрасли промышленности и компании более других заинтересуются данным преимуществом.

⁹⁵ Джон Студзински, «Germany Is Right: There Is No Right to Profit, but the Right to Work Is Essential» [Германия права: нет права на прибыль, но право на труд является обязательным], , I 4 , 5/февраля 2013 г., <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/feb/06/germany-success-humanity-medium-firms>.

Политика центрального правительства

Меры и методы, применяемые центральными правительствами, играют важную роль в привлечении мировых предприятий. Не важно, насколько привлекательными могут быть города страны в аспектах размера рынка, семейных доходов и наличия квалифицированных кадров, финансовая нестабильность является существенным сдерживающим фактором для инвестиций. Так как мировые компании используют местные валюты при исполнении сделок, быстрое обесценивание валюты поднимает затраты на импорт деталей и компонентов сборных изделий. Например, быстрое снижение курса индийских рупий в 2013 году затруднило деятельность как заграничных, так и местных производителей товаров длительного пользования в Нью-Дели, Ченнаи, Калькутте и Мумбаи, зависящих от импортных составляющих.

Примечания