



СКОЛКОВО
Московская школа управления

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ВАША КОМПАНИЯ?

ИССЛЕДОВАНИЕ IEMS

Институт исследований развивающихся рынков
бизнес-школы СКОЛКОВО – «Эрнст энд Янг» (IEMS)

Выпуск 13-03, Февраль 2013



Автор:
Д-р Брайн Майкл, Старший научный сотрудник

Главный редактор:
Д-р Сунг Хо «Сэм» Парк, Исполнительный Директор

Содержание

I. Введение	2
II. Доступ к рынкам и условия ведения бизнеса	4
III. Агломерационные структуры и создание кластеров	8
IV. Несистематическое знание и запас неявного знания	12
V. Качество жизни и война за таланты	16
VI. Где руководителям следует размещать свои международные или региональные штаб-квартиры?	22
VIII. Рекомендации для руководителей	28
IX. Заключение	38
X. Приложение. Методология исследования	40

I. Введение

Что представляет собой ваш город? Этот вопрос десятилетиями волнует градостроителей, местные органы экономического развития и высокопоставленных политиков. С тех пор как в продаже появилась книга Ричарда Флориды «Что есть ваш город?» (Richard Florida, *Who's Your City?*), деловые люди из развитых стран пытаются разобраться, какие города предлагают наилучшие возможности для высококвалифицированных работников и компаний. Принято считать, что в развитых странах это Лондон, Нью-Йорк, Париж, Токио и ряд других мегаполисов. Очевидно, что для компании, которая хочет разрабатывать и продавать продукцию в Соединенных Штатах, основным претендентом является Нью-Йорк. Он обеспечивает воздушный, железнодорожный и автомобильный доступ к большинству основных рынков США, а также предоставляет инфраструктуру — например, надежное водоснабжение и доступ к Интернету. Университеты Нью-Йорка (Нью-Йоркский, Колумбийский и другие) готовят высококвалифицированную рабочую силу. Аналогичные преимущества для компаний, стремящихся продавать свои товары и услуги в Великобритании и Европе, предлагает Лондон. Но как быть тем, кто намерен сбывать свою продукцию в Медельине, Челябинске или Сурабае?

Компаниям, которые хотят обеспечить свое присутствие в странах с быстроразвивающимися рынками, необходимо отказать от размещения в старых дорогостоящих центрах и перенести свои офисы в новые центры коммерческого влияния в развивающемся мире. Но где же находятся эти центры? В данном обзоре мы выявляем наиболее привлекательные города развивающихся стран. Эти крупные города, подобно их старшим собратьям в Европе и Северной Америке, продолжая терять свою конкурентоспособность, предлагают работу в наукоемких отраслях, прекрасную инфраструктуру и высокое качество жизни, которое привлекает лучших и самых ярких руководителей и работников в мире. Для управляющих крупнейшими компаниями развивающихся стран, таких как Petrobras, Non Hai

Precision или Reliance Industries, местоположение может значительно влиять на общемировые доходы. Даже крупные компании развитых стран, например британский банк HSBC, продолжают искать возможности перемещения в развивающиеся страны, чтобы воспользоваться такими преимуществами, как низкие налоги, дешевая рабочая сила и благоприятные нормы регулирования. Для руководства компаний по всему миру вопрос «Что представляет собой ваш город?» равнозначен вопросу «Что представляет собой ваша компания?»

Руководители компаний должны очень внимательно рассматривать возможность размещения головных офисов своих корпораций в таких перспективных городах, как Стамбул, С.-Петербург, Буэнос-Айрес, Дубай и Йоханнесбург. Эти города предлагают то же, что предлагали бизнесу во второй половине XX века Париж, Лондон, Токио и другие действительно глобальные города развитого мира. Сотрудники компаний, расположенных в этих городах, получают возможность общаться с прогрессивно мыслящими коллегами, превосходные условия для исследований, проживание в приятной городской среде, а также доступ к рынкам в соответствии с географией новых воздушных маршрутов современной торговли. Системы ведения бизнеса в этих городах только формируются, и их развитию способствуют потребители, поставщики и даже конкуренты, что стимулирует «соконкуренцию» и в конечном итоге увеличивает потенциальный доход от деятельности в развивающихся странах.

II. Доступ к рынкам и условия ведения бизнеса

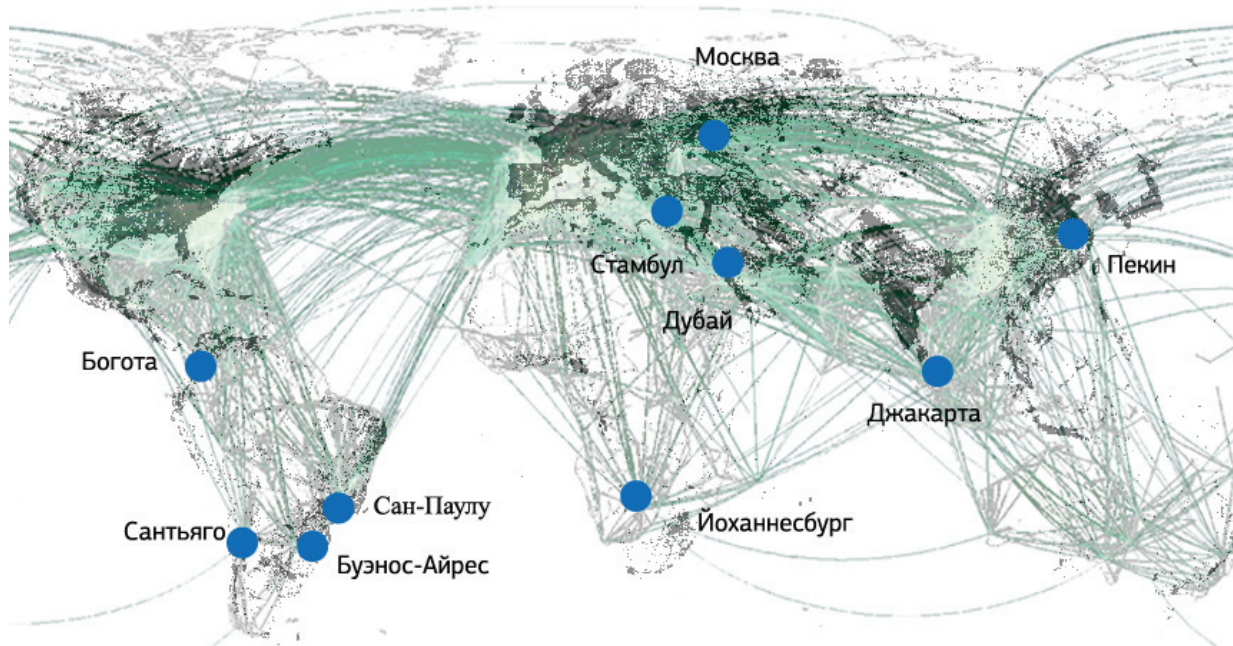


Аэропорты произвели революцию в способе ведения бизнеса для большинства компаний. Мемфис превратился в один из самых быстрорастущих городов Соединенных Штатов благодаря тому, что неподалеку от Международного аэропорта Мемфиса находится сортировочный центр FedEx. Сотни тысяч компаний в США выбрали местом своего размещения Даллас, Денвер, Нью-Йорк, Вашингтон или Лос-Анджелес из-за их непосредственной близости к международным аэропортам. Компании, расположенные в городах, через которые проходят основные воздушные трассы, могут продавать свою продукцию по всему миру. Аэропорты Гуанчжоу и Лос-Анджелеса сделали возможной прямую поставку из Китая в Калифорнию. Международный аэропорт им. Джомо Кеньятта превратил Найроби в центр европейского цветочного рынка. Аэропорт Дубай обслуживает штаб-квартиры тысяч корпораций,

которые продают свою продукцию в Индии (поставляя ее с Ближнего Востока). Близость к аэропорту — желательному связанному с новой сетью международной торговли — определяет размер потенциального рынка компании, себестоимость ее продаж и конечную прибыль. Джон Касарда и Грег Линдси (John Kasarda and Greg Lindsay) чрезвычайно хорошо описали, как это происходит в развитом мире. Кроме того, они описали угасание активности во многих современных транспортных узлах, таких как лондонский Хитроу и Международный аэропорт Лос-Анджелес (или просто LAX, как его называют по коду ИАТА). Компаниям, желающим воспользоваться преимуществами изменений торговых маршрутов и перемещений высших руководителей, придется задуматься о перемещении в развивающиеся страны.

В развивающемся мире уже начала формироваться модель внешнеэкономической

Рисунок 1. Крупные города и схема перевозок в мире



На рисунке показана экономическая активность (об уровне которой свидетельствуют видимые из космоса ночные огни). Зелеными дугами обозначены линии воздушного сообщения между различными пунктами. Фиолетовыми точками отмечены пункты за пределами развитого мира, в которых интенсивное воздушное сообщение сочетается с экономической активностью.

деятельности. На Рисунке 1 показаны некоторые центры новой международной сети торговли и коммерции, которая зарождается в развивающихся странах. Данные об объемах коммерческой деятельности в городах, особенно в крупных городах таких стран с быстроразвивающимися рынками, как Бразилии или Индия, практически отсутствуют. Тем не менее вслед за многими ведущими экономистами мы используем в качестве индикатора коммерческой активности городов видимость огней из космоса ночью (Henderson, 2011). Составленная подобным образом карта экономической активности показывает, что такие города, как Каракас, Сан-Паулу и Джакарта, являются более важными источниками экономической активности, чем можно было бы предположить, исходя из данных официальной статистики. Мы наложили на эту карту трассы международных авиамаршрутов. Маршруты воздушного движения указывают на начало формирования новых путей международной торговли, где такие города, как Дубай, связывают Азию с Европой. Пекин служит узлом для большей части внутренних перевозок Китая. Бангкок (и в меньшей степени Нью-Дели) предлагает

Для многих компаний из развивающихся стран размещение в городах, через которые проходят основные воздушные трассы, может оказаться более эффективным способом выхода на определенный рынок, чем размещение в самой стране

удобство и связанность маршрутов, чем не могут похвастаться другие более известные города (например, Бангалор). Сан-Паулу, несомненно, служит узловым центром воздушного сообщения в Южной Америке. Для встречи с зарубежными клиентами руководителям компаний, расположенных в этих городах, требуется меньше 8 часов. Благодаря такой связанности организовать коммерческие визиты из Дубая гораздо проще, чем из Вашингтона или Парижа.

На рисунке показана экономическая активность (об уровне которой свидетель-

**Рисунок 2. Хотите продавать свою продукцию в странах БРИК?
Отправляйтесь в Дубай, Эр-Рияд или Джакарту**

Города, торгующие с Китаем		Города, торгующие с Индией		Города, торгующие с Бразилией		Города, торгующие с Россией	
Сан-Паулу	\$31 млрд	Шанхай	\$40 млрд	Шанхай	\$24 млрд	Сан-Паулу	\$4 млрд
Эр-Рияд	\$30 млрд	Дубай	\$28 млрд	Буэнос-Айрес	\$14 млрд	Шанхай	\$30 млрд
Куала-Лумпур	\$25 млрд	Эр-Рияд	\$19 млрд	Сантьяго	\$4 млрд	Стамбул	\$5 млрд
Бангкок	\$22 млрд	Джакарта	\$10 млрд	Нью-Дели	\$4 млрд		
Сантьяго	\$17 млрд	Куала-Лумпур	\$7 млрд	Гвадалахара	\$4 млрд		
Нью-Дели	\$18 млрд	Йоханнесбург	\$7 млрд	С.-Петербург	\$2 млрд		
Джакарта	\$16 млрд	Доха	\$6 млрд	Эр-Рияд	\$2 млрд		
С.-Петербург	\$20 млрд	С.-Петербург	\$6 млрд				
Буэнос-Айрес	\$ 5 млрд	Сан-Паулу	\$4 млрд				
Дубай	\$ 4 млрд	Бангкок	\$4 млрд				

Данные на рисунке показывают вероятный стоимостной объем торговли, проходящей через каждый город (или, возможно, координируемой каждым из городов) на пути следования товаров до каждого из рынков, представленных на рисунке. Для оценок были использованы данные публикации МВФ Direction of Trade Statistics. Мы сами оценили объем торговых потоков из каждого города, поскольку в издании МВФ представлены только средние показатели по странам, взятые из национальных источников. Приведенные цифры могут неточно отражать ситуацию в городах из-за проблем с оценением.

ствуют видимые из космоса ночные огни). Зелеными дугами обозначены линии воздушного сообщения между различными пунктами. Фиолетовыми точками отмечены пункты за пределами развитого мира, в которых интенсивное воздушное сообщение сочетается с экономической активностью.

Для многих компаний из развивающихся стран размещение в городах, через которые проходят основные воздушные трассы, может оказаться более эффективным способом выхода на определенный рынок, чем размещение в самой стране. В 2010 году, например, товары и услуги различных компаний на общую сумму примерно в 14 млрд долларов США были отправлены в Бразилию из Буэнос-Айреса и других частей Аргентины. Латиноамериканские компании из Сантьяго поставили в Китай товары на сумму примерно 17 млрд долларов США, вместо того чтобы открывать магазины в Шанхае или Ухане. Многие предпочли отправить в Индию товары приблизительно на 10 млрд долларов США из Джакарты, а не производить их в таких местах, как Ахмадабад или Амритсар. Компании, особенно те, что реализуют свою продукцию в странах с быстроразвивающимися рынками, часто предпочитают размещать офисы или предприятия на маршруте международной торговли, вместо того чтобы выходить непосредственно на целевой рынок. На Рисунке 2 показаны города, которые в 2010 году экспортировали больше всего товаров в каждую из четырех стран БРИК. Например, товары общей стоимостью примерно 30 млрд долларов США были переправлены в Китай через Эр-Рияд. Китай открывает самые большие возможности, поскольку в этой стране продают свою продукцию компании со всего мира. С другой стороны, Россия предоставляет меньше всего возможностей для подобной коммерции, основанной на расположении вдоль

торговых маршрутов. В 2010 году компании из таких городов, как Шанхай и Пекин, поставили в Россию товары на сумму примерно 30 млрд долларов США. Вместе с тем компании лишь двух других регионов — Сан-Паулу и Стамбула — отправили товары хотя бы на часть этой суммы (приблизительно 4,5 млрд долларов США).

Почему эти компании предпочитают размещаться в Джакарте (например), а не в Мумбаи? Почему компании размещаются в Москве, а не в Екатеринбурге? Условия ведения бизнеса в этих местах сильно различаются. Согласно исследованию Всемирного банка, с точки зрения временных затрат вести предпринимательскую деятельность в Москве гораздо труднее, чем в Ульяновске. В Москве предприниматель со свежей идеей будет ждать регистрации своей новой компании примерно 30 дней. В Ульяновске (родном городе Владимира Ленина) нетерпеливому предпринимателю придется ждать 21 день. В Бенгалуру индийский предприниматель ждет примерно 40 дней, а в Мумбаи — 30 дней. Однако степень благоприятности условий ведения бизнеса — это лишь часть дела. В некоторых местах по тем или иным причинам образуются кластеры деловой активности. В этих кластерах компании работают со своими поставщиками, чтобы сократить время поставки. Они работают с финансистами, чтобы получить более дешевый кредит на более гибких условиях. Они работают даже с конкурентами, чтобы получить лицензию на совместное использование ключевых патентов или сообща развивать рынки. Для того чтобы понять, какие города стран с быстроразвивающимися рынками лучше всего подходят для размещения компаний, необходимо понять, что представляют собой эти кластеры.

III. Агломерационные структуры и создание кластеров

Почему многие компании предпочитают производить продукцию в Китае и отправлять ее через Дубай в Индию, вместо того чтобы наладить производство непосредственно в Индии? Экономисты признают тенденцию объединения компаний в группы; эти группы называются агломерационными структурами.

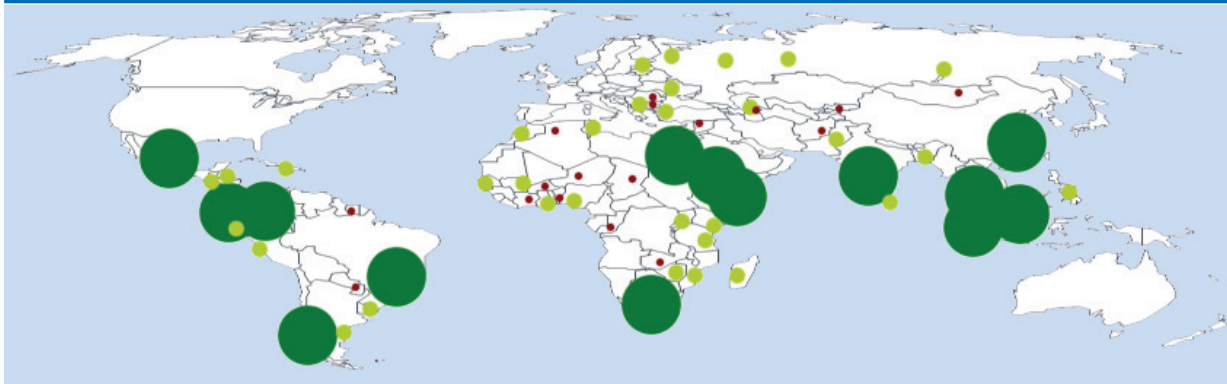
Специалисты по стратегическому управлению называют такие объединения компаний кластерами. Определенные виды отраслей группируются в конкретных районах. В Северной Италии доминирует (или обычно доминировала) обувная промышленность. Группы людей собираются вместе, учатся друг у друга и производят продукты и услуги, которые часто отправляют своим потребителям по воздуху. Такие гуру управления, как Майкл Портер (Michael Porter) и его коллеги, дают компаниям рекомендации по выбору места размещения в странах с развивающимися рынками (Delgado et al., 2011). Их исследование и сотни ему подобных показывают, где концентрируются определенные виды отраслей, причем в центре внимания находятся кластеры США. Сорин Краммер (см. Sorin Krammer, 2011) и консалтинговые компании, которые используют

Многие из сегодняшних бизнес-кластеров находятся в странах с быстроразвивающимися рынками

его исследование, составили карту креативных кластеров, заострив, однако, внимание на развитых странах. Поэтому, такое исследование мало чем поможет руководителям компаний, стремящимся выйти на быстроразвивающиеся рынки.

Многие из сегодняшних бизнес-кластеров находятся в странах с быстроразвивающимися рынками. На Рисунке 3 показаны некоторые формирующиеся кластеры XXI века, согласно данным об уровне развития кластеров публикации World Competitiveness Report. Большинство таких кластеров расположено там, где и можно было бы ожидать, — ведь многие авторы уже писали о Дохе, Тель-Авиве и Бангкоке. Некоторые из этих кластеров находятся в перспективных районах, о которых писали лишь немногие эксперты. Средства информации уделяют относительно мало внимания технологиче-

Рисунок 3. Бизнес-кластеры показывают, где должны располагаться компании в странах с быстроразвивающимися рынками



Источник: Global Competitiveness Report (2012 год). Мы усреднили оценки каждой страны по сотрудничеству университетов и отраслей в области НИОКР (по шкале от 1 до 7, где 7 — наивысший балл) и уровню развития кластеров (по той же шкале). Полученные средние оценки были разделены на три группы только в целях демонстрации.

ским городам Эр-Рияда и бахрейнскому городу Манама. К городам, которые читатель, возможно, не предполагал увидеть в нашем списке, относятся Ханой, Сан-Хосе и Никосия. Оценки даны руководителями предприятий, а значит, представляют собой скорее субъективные впечатления. Однако общая картина, по-видимому, ясна: страны с быстроразвивающимися рынками будут преобладать в качестве источников новых идей и коммерческих партнерств.

Кластеры особенно важны для компаний стран с развивающимися рынками. Эти кластеры обычно компенсируют существующие во многих таких странах проблемы с рынками капитала, правовыми институтами и рынками труда. В случае обувных рынков Италии, которые изучал Майкл Портер, местные бизнес-кластеры привели к формированию контингента взыскательных клиентов, яростной конкуренции со стороны других производителей модной обуви, барьерам для вхождения в отрасль, опирающимся на давние фамильные секреты торговли, и т. д. Если говорить об отраслевых группах, подобных связанным холдингам египетской семьи Мансур (Mansour), или о публичных холдинговых компаниях, развивающихся в самых разных направлениях, подобно турецкой Sabanci Holding, то в данных случаях такие кластеры служат иным целям. Собственный банк группы помогает решить, какие проекты финансировать (когда финансовая отчетность может содержать не самую надежную информацию). Участники таких кластеров помогают членам семьи получить образование в лучших учебных заведениях, а потом берут их на работу управляющими. Они также создают сильные стимулы к добросовестному ведению дел, если судебная система не обеспечивает достаточную защиту прав. Возможно, передачи передовых технических знаний (как в Кремниевой Долине) в этих кластерах и не происходит, но управленческие ноу-хау и западная практика ведения бизнеса в данном городе в них действительно передается (благодаря сотрудникам, которые переходят из одного подразделения организации в дру-

гое). В других случаях относительно высокоинтегрированные объединения предприятий развивающегося мира также помогают создать нечто такое, что можно считать настоящим кластером иного рода. Многие организации, находящиеся в семейной собственности, представляют собой портфели компаний, осуществляющих деятельность в разных юрисдикциях. Семьи в Объединенных Арабских Эмиратах, Саудовской Аравии и в особенности в Катаре покупают компании за рубежом, чтобы потом внедрить их методы работы на Ближнем Востоке.



IV. Несистематическое знание и запас неявного знания

Видимые признаки кластеров — такие как технологические парки — указывают на развитие новых конкурентоспособных регионов. Однако поспешное строительство научного парка не обязательно гарантирует конкурентоспособность региона. В 1990-х годах специалисты по теории управления усмотрели переливы инноваций в таких местах, как Сан-Хосе, Бостон и Даллас. Они предложили создавать особые зоны, где ученые, технические инженеры и даже консультанты по вопросам управления могли бы обмениваться идеями. Эта концепция оказалась успешной лишь отчасти. По данным программы ЮНЕСКО Научные Парки мира (Science Parks around the World), больше всего научных парков образовалось в самых инновационных регионах. В США (главной среди новаторских стран мира) примерно 150 научных парков. Во Франции существует около 60 научных парков, а в небольшой Финляндии — около 25. В Турции — одной из тех стран, которые обещают стать мировыми новаторами, — 45 технополисов. В Южно-Африканской Республике, мало известной своими техническими и коммерческими инновациями, пять научных парков. На Мадагаскаре один такой парк (Технополис Туамасины), а в Сенегале — два (один из которых — Технополис Дакара). Единственное, что нужно сделать компаниям, — это внедриться в кластер и отправлять свою продукцию регулярными авиарейсами из местного аэропорта и через интернет-связи между покупателем и продавцом.

Впрочем, эксперты путают взаимозависимость с причинно-следственной связью: дело не в том, что научные парки создают зоны инноваций, — скорее группы креативных компаний стягиваются туда из стратегических соображений. Теперь мы знаем, что кластеры инноваций создаются усилиями самих компаний, а не благодаря мерам государственной политики или субсидиям. Корпоративная стратегия диктует структуру компании, включая ее местонахождение и методы выстраивания отношений с подразделениями, расположенными вне головного офиса. Европейская кластерная обсерватория (Cluster Observatory) постоянно отслеживает появление и распад отраслевых кластеров в Евросоюзе. На первый взгляд нам может показаться, что компании не должны размещать автомобильное производство в Пьемонте (Италия) или в Северо-Восточном регионе Чешской Республики. Fiat и Škoda уже производят там достаточно автомобилей, чтобы удовлетворить региональный спрос. Однако такой образ мышления игнорирует подход, основанный на близости к транспортным маршрутам, который мы обсуждали ранее. Компании предпочитают разместиться в инновационном регионе и отправлять свои товары и услуги самолетами, вместо того чтобы располагаться на локальном рынке.

Структура многих компаний в развивающихся странах зачастую определяется их стратегией. Еще в конце 1990-х годов такие авторы, как Нория и Гошал (Nohria and Ghoshal), показали в своих работах, что организаци-

Рисунок 4. Разместите свою компанию в Словении, если вы хотите изготавливать металл, или в Литве для производства полуфабрикатов

Город	Отрасль	Оценка специализации	Численность работников
Риксансар (Бельгия)	Фармацевтика	22	9,000
Северовыход (Чехия)	Автомобилестроение	3	30,200
Бруньера (Италия)	Мебель	8	17,200
Варшава (Польша)	Телекоммуникации	2	31,800
Виго (Испания)	Судостроение	13	40,000

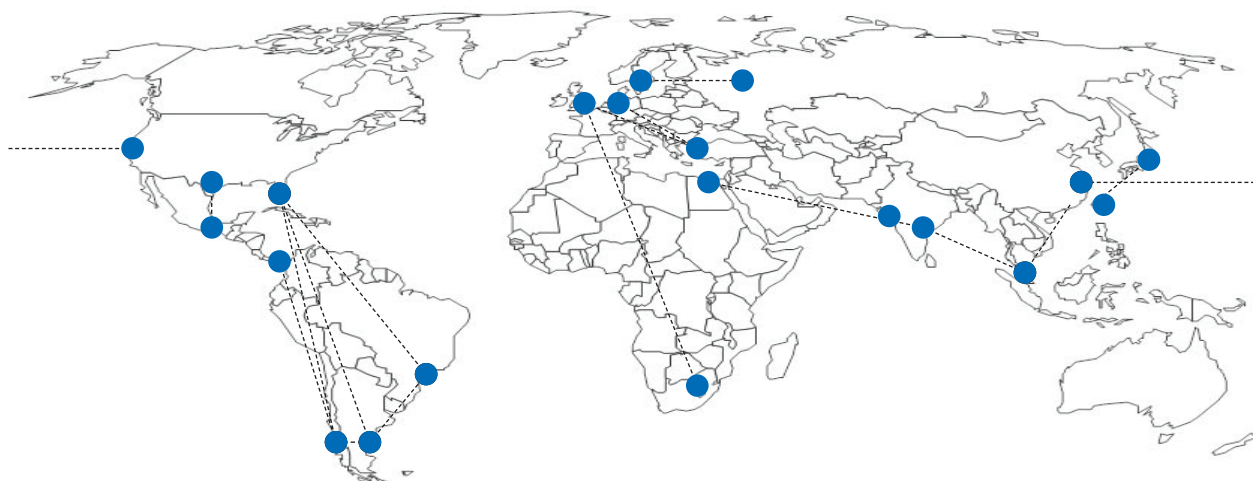
Источник: EU Cluster Observatory (2012). Доступно в режиме «онлайн». Данные об оценке специализации и численности работников округлены.

онная структура — это артерии, по которым переносятся ноу-хау в компании. В 1990-х и 2000-х годах компании, подобные Baker & McKenzie, развернули деятельность в Москве с целью понять, как вести дела на всех рынках бывшего Советского Союза (Bauman, 1999). К 2010 м годам инвестиции начали окупаться. По сумме выставленных счетов украинский офис Baker & McKenzie смог обойти офис в Москве (с учетом размера соответствующего рынка). Компании, расположенные в Москве, получили возможность набирать талантливых выпускников Высшей школы экономики, Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС и недавно созданной Московской школы управления Сколково. Новые компании в Украине смогли брать на работу выпускников Киевской школы экономики, Киево-Могилянской бизнес-школы или Межрегионального института управления (МИУ-Киев). Для таких компаний, как Baker & McKenzie, вопрос заключается не в том, где работать — в Украине или России: интернет-коммуникации и корпоративные системы отчетности связывают оба рынка. Местонахождение компании — будь то Киев, Москва или С.-Петербург — во многом зависит от того,

где хотят жить местные сотрудники, где легче вести бизнес, а также от удобства выезда к предполагаемым клиентам. Другие компании, подобно JP Morgan или McKinsey & Co. и другим фирмам, оказывающим профессиональные услуги, придерживаются такой же модели. Интернет-связи часто повторяют организационные связи.

Глядя на возникающую звездообразную сеть интернет-коммуникаций в развивающихся странах, можно многое узнать о том, где предпочитают размещаться компании. Сотрудники компаний любого размера используют Интернет для поиска клиентов, взаимодействия с деловыми партнерами и участия в общении креативного класса — например, для загрузки газет и чтения отраслевых журналов в режиме «онлайн». На Рисунке 5 показан объем трафика между сайтами в выборочных частях карты глобальной сети Интернет. Интернет-связи показывают, каким путем происходит переток коммерческих и иных знаний между городскими регионами. Относительно активно обмениваются информацией через Интернет Стамбул и ЕС. Москва (по каким-то причинам) кажется тесно связанной со Стокгольмом. Буэнос-Айрес

Рисунок 5. Интернет-соединения показывают, какими путями сайты развивающихся стран связывают быстроразвивающиеся рынки



На карте представлены упрощенные данные Карты мирового Интернета (World Internet Map (2012)). Мы исключили связи в рамках и между развитыми странами, а также связи с незначительным трафиком, чтобы привлечь внимание к конкретным потокам данных между развивающимися рынками.

и Сан-Паулу чаще связываются между собой через Майами, чем напрямую. Такие информационные потоки убедительно подтверждают звездообразный характер стратегии международной торговли.

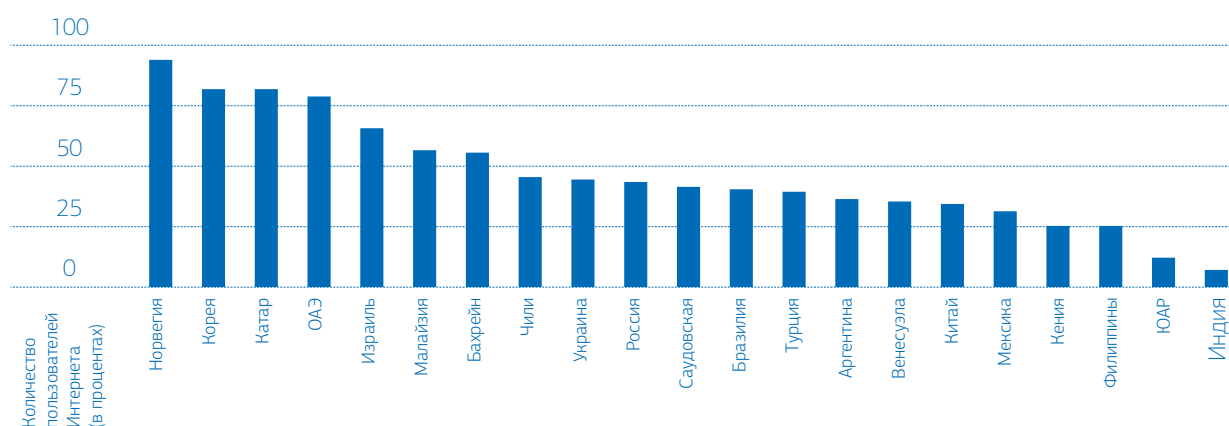
Данные показывают, что многие крупные города в развивающихся странах служат серединными пунктами между «сверхразвитыми» городами развитого мира и рынками развивающегося мира. Стамбул имеет сильные связи с несколькими странами ЕС и множество (хотя и более слабых) интернет-связей с рядом стран Ближнего Востока. Большинство столиц латиноамериканских стран обращено к США, хотя между ними тоже начали развиваться слабые связи. У Японии много связей с Гонконгом и США.

Использование Интернета будет определять, кто получит доступ к самым свежим идеям и самым щедрым клиентам. В 2011 году компании осуществили онлайн-продажи на общую сумму 500 млрд долларов США — но они могли продавать только тем, кто имел доступ в Интернет. На Рисунке 6 показан процент потенциальных потребителей и деловых партнеров, имеющих соединение с Интернетом, на различных рынках. Катар, Дубай, Абу-Даби и Куала-Лумпур стоят в ряду городов с самой большой долей пользователей Интернета среди населения.

Вероятно, в предстоящие годы эти регионы станут лидерами по объемам продаж через Интернет и числу интернет-партнерств. В России, Турции и Китае Интернетом пользуется меньше половины жителей. Отсутствие выхода в Интернет означает более ограниченный доступ к новым коммерческим идеям, практике и партнерам.

Представленные данные указывают на то, что Индия стоит особняком среди проанализированных нами развивающихся стран. Доля населения, пользующегося Интернетом, в Индии самая незначительная. Число воздушных сообщений между индийскими городами и зарубежными рынками также гораздо меньше, чем можно было бы ожидать от страны такого размера. Несмотря на весь ее потенциал, Индия остается страной с недостаточно развитыми экономическими условиями, поскольку ни один из ее городских центров не предоставляет инфраструктуру, необходимую для привлечения мирового бизнеса. Индийские граждане могут работать в гораздо более привлекательных местах (в США, Гонконге и Сингапуре), вместо того чтобы жить и работать в самой Индии. Вышеприведенные данные свидетельствуют и о том, что Интернет обеспечивает не только производительность, но и нечто большее — качество жизни.

Рисунок 6. Привлекательность вашего города зависит от того, подключены ли вы к Интернету



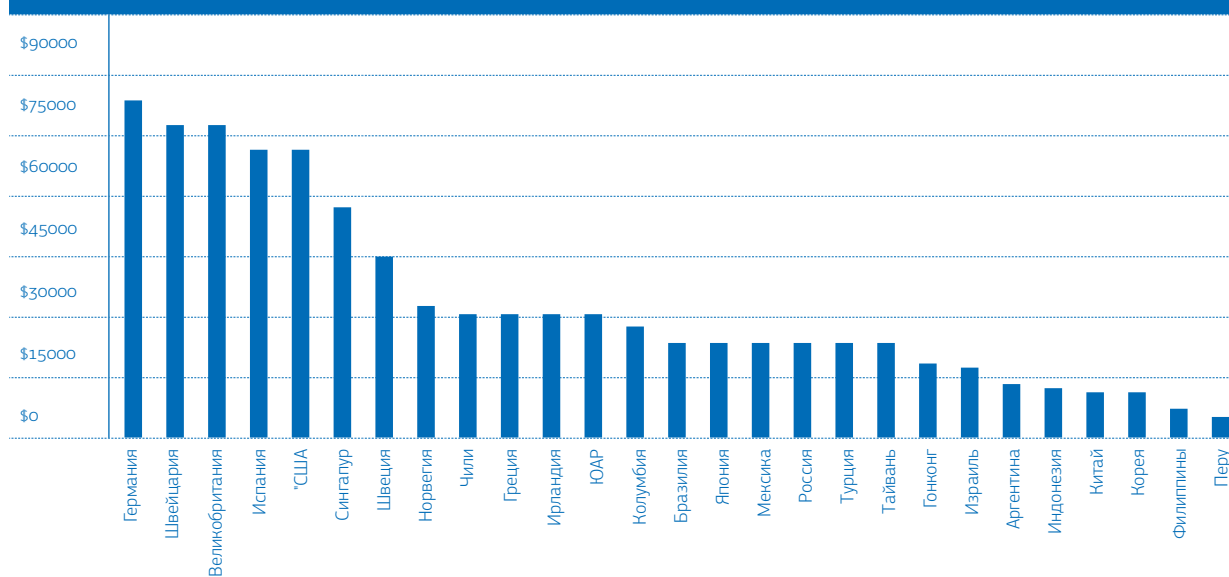
Источник: World Bank Development Indicators (2012 год) с данными за 2010 год или последний год, за который имеются данные.

V. Качество жизни и война за таланты

Лондон, Нью-Йорк и Париж больше не обладают монополией на самых талантливых управляющих. Многим быстрорастущим городам в развивающемся мире удастся привлекать и удерживать лучших и самых ярких руководителей. В 1990-х годах мы слышали истории о глобальной войне за таланты (Michaels et al., 2001). В этой войне для того, чтобы переманить к себе наиболее способных менеджеров Америки и Европы, компаниям пришлось бы платить им заработную плату, определяемую международными нормами. И все же фактические данные свидетельствуют совсем об ином. На Рисунке 7 показаны различия в оплате труда высших руководителей в отдельных странах с развитыми и развивающимися рынками. Управляющий в США будет получать примерно в два раза больше своего британского коллеги. Однако жалование его шанхайского коллеги будет составлять примерно 10% от этой суммы. Конечно, не все управляющие стремятся жить и работать в Нью-Йорке, Лондоне и Токио. Другие города могут предложить компаниям столь же талантливых сотрудников, как и мегаполисы Запада.

С войной за таланты связаны и отношения с университетами. Университеты обеспечивают доступ к новым исследованиям и коммерческим идеям. Университеты также создают резонансную среду для искусства и стимулирующие условия для жизни и воспитания детей. Действительно, многие перспективные города в странах с быстроразвивающимися рынками тоже имеют связи с авторитетными университетами. Рисунок 8 показывает взаимосвязь между местонахождением многих крупнейших компаний региона и университетами соответствующего города. Города, подобные Сан-Паулу, способствуют развитию университетов, которые повышают квалификацию или привлекают многих талантливых сотрудников, работающих примерно в половине крупнейших компаний Латинской Америки (согласно журналу Latin Trade). Один из самых высоких рейтингов среди вузов, перечисленных на рисунке, имеет Пекинский университет. Неудивительно, что эти города «поставляют» менеджеров во многие крупнейшие корпорации мира. Новые таланты больше не

Рисунок 7. Битва за равное вознаграждение управляющих так и не была выиграна



Источник: Towers Perrin (2006).

тратят обязательные четыре–восемь лет на получение иностранной степени и работы в США или ЕС.

Данные по компаниям взяты из списка крупнейших компаний Латинской Америки LT500 и составленного Forbes списка 50 крупнейших компаний Азии Asia's 50 Fab. Мы не включили крупные компании, головные офисы которых находятся в городах, не указанных в таблице.

Согласно последним представлениям, создание динамичных кластеров по географическому принципу зависит от формирования креативного класса. Пока данные не подтверждают, действительно ли такой креативный класс объединяет и создает новые коммерческие, научные и художественные идеи. Однако нам доподлинно известно, что в 2000-х годах «циркуляция умов», т. е. переезд высококвалифициро-

Рисунок 8. Таблица крупнейших компаний и лучших университетов Латинской Америки и Азии

Латинская Америка	
Сан-Паулу	Ultrapar (топливо) с объемом продаж 12 млрд долларов США. Ambev (напитки) с объемом продаж 5,3 млрд долларов или Eletropaulo (электроэнергия) с оборотом 3 млрд долларов. Университет Сан-Паулу занимает первое место в рейтингах US News and World Report с высшей оценкой 100 баллов. Государственный университет Кампинаса стоит на третьем месте в списке US News and World Report с 95 баллами из 100.
Буэнос-Айрес	Techint (филиал итальянского конгломерата) с оборотом более 19 млрд долларов США и Telecom Argentina (оборот 3 млрд долларов). В списке US News and World Report по региону Университет Буэнос-Айреса имеет оценку 82 балла (из 100).
Сантьяго	AntarChile, крупная холдинговая компания с выручкой примерно 12 млрд долларов США, и сеть крупных розничных гипермаркетов Cencosud с выручкой 8 млрд долларов. Согласно списку US News and World Report, Епископальный католический университет Чили имеет оценку 99 баллов из 100, а Чилийский университет — 40 баллов из 100.
Мехико	América Móvil (телекоммуникации) с оборотом 25 млрд долларов США и Grupo Carso (еще одна крупная холдинговая компания) с оборотом 5,4 млрд долларов — два крупнейших местных предприятия. В списке US News and World Report Национальный независимый университет Мехико имеет оценку 92 балла из 100.
Богота	Выручка Escopetrol составляет 15 млрд долларов США, а у Bancolombia — примерно 2,5 млрд долларов. В списке US News and World Report Андский университет имеет оценку 85 баллов из 100.
Азия	
Пекин	Выручка Sinoprec Group составляет примерно 273 млрд долларов США, а State Grid — примерно 226 млрд долларов. В городе работают буквально тысячи других компаний, что делает Пекин центром мировой коммерции. В списке US News and World Report Пекинский университет имеет оценку 93 балла из 100, а Университет Цинхуа — 90 баллов из 100.
Москва	Выручка «Газпрома» составляет 158 млрд долларов США, а «Норильского никеля» — 13 млрд долларов. Московский государственный университет им. Ломоносова имеет оценку 61 балл из 100.
С.-Петербург	Выручка Ленинградского металлического завода составляет 1,5 млрд долларов США; С.-Петербургский государственный университет имеет оценку 41 балл из 100.
Мумбаи	Выручка Reliance Industries составляет 76 млрд долларов США, а Tata Motors — 34 млрд долларов США. В Мумбаи находится Индийский технологический институт.

Источник: US News and World Report. Данные по компаниям взяты из списка крупнейших компаний Латинской Америки LT500 и составленного Forbes списка 50 крупнейших компаний Азии Asia's 50 Fab. Мы не включили крупные компании, головные офисы которых находятся в городах, не указанных в таблице.

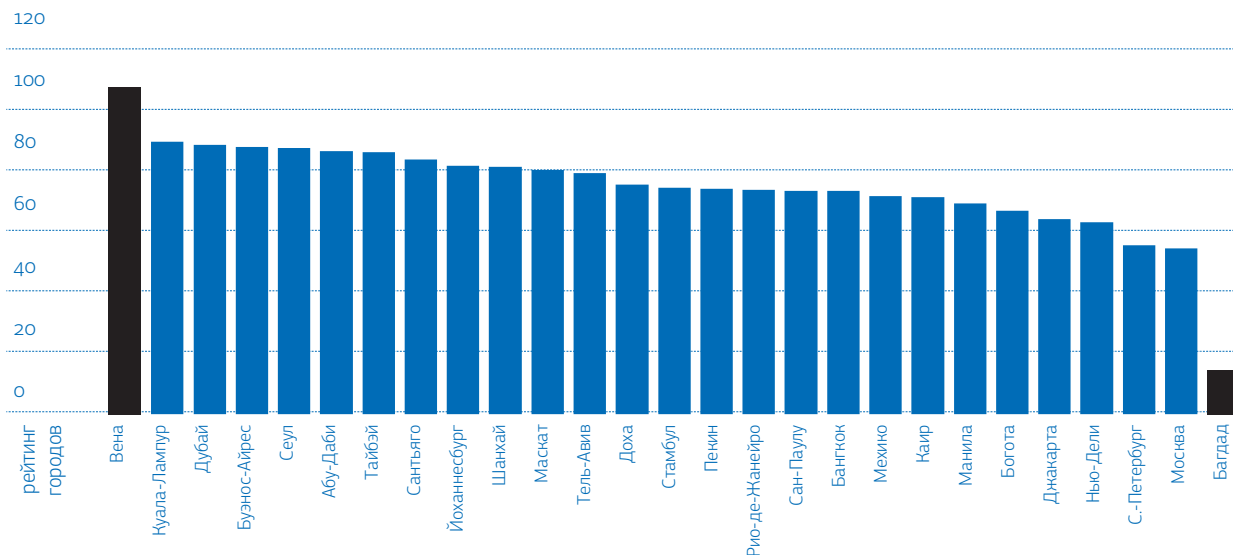
ванных работников из ОЭСР в развивающиеся страны, активизировалась. Мы знаем, что основной движущей силой миграции (после соображений, касающихся оплаты труда) является качество жизни.

Высококвалифицированным работникам больше не нужно перебираться в Нью-Йорк или Париж, чтобы наслаждаться высоким качеством жизни. Дубай, Буэнос-Айрес и Стамбул предлагает качество жизни, ненамного отстающее от того, что обеспечивают Будапешт, Прага или Гонконг. На Рисунке 8а представлены оценки качества жизни из всестороннего исследования консалтинговой компании Mercer. По самым последним данным, больше всего сотрудники, вероятно, будут довольны, если офис откроется в Вене. Компании, стремящиеся обеспечить сотрудникам относительно высокое качество жизни без дорогостоящего проживания в Вене, возможно, захотят рассмотреть альтернативные варианты размещения в Куала-Лумпуре, Дубае, Буэнос-Айресе и Абу-Даби. Кроме того, нам известно, что более довольные сотрудники в среднем

более предприимчивы. Рисунок 8b показывает то, о чем многие менеджеры уже догадываются: более довольные жизнью работники создают новые продукты и услуги, пользующиеся спросом. На данном рисунке представлена межстрановая связь между процентной долей населения, очень или вполне довольного жизнью, и числом регистраций новых предприятий на 1000 жителей. Работники могут быть довольны по нескольким причинам: более высокая оплата труда, лучшая инфраструктура или даже национальная культура. Регистрация новых предприятий действительно может сделать людей счастливее, поскольку те, кто контролирует собственную судьбу и ведет собственное дело, могут испытывать большее удовлетворение. Мы не стремимся объяснить эти данные и используем их лишь для того, чтобы указать какие предпочтения работников следует учесть при выборе места расположения компании.

Приведенные данные также указывают на то, что интуитивно знает большинство руководителей: чем больше возможности свя-

Рисунок 8а. Работа в перспективных городах больше не означает работу в трудных условиях



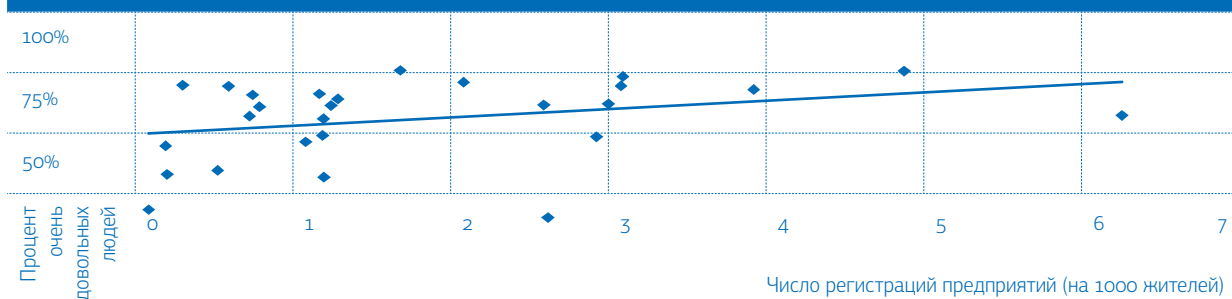
Источник: Mercer (2010).

зи (и чем больше довольство жизнью), тем больше инноваций. В XXI веке места с более высоким качеством жизни и большими возможностями воздушного сообщения и соединения с Интернетом играют роль узловых центров бизнеса. Рисунки 9а и 9б показывают, что большое число таких центров расположено в развивающихся странах. Из Рисунка 9а видно, что большие возможности связи, представленные в виде числа прибывших международными авиарейсами за год, коррелируют с научными публикациями. Деловые партнеры и новаторы совершают поездки в центры коммерции и предпринимательской деятельности. Как было показано, местом подобных встреч являются многие из рассмотренных нами центров развивающихся стран, такие как Сан-Паулу, Шанхай и С.-Петербург. Международные поездки в узловые города стран с быстроразвивающимися рынками, научные публикации и высокотехнологичный экспорт неразрывно связаны. На рисунке 9б показана взаимосвязь между числом прибывших международными рейсами и высокотехнологичным экспортом с разных рынков. Такие быстроразвивающиеся центры, как Буэнос-Айрес и Йоханнесбург, где

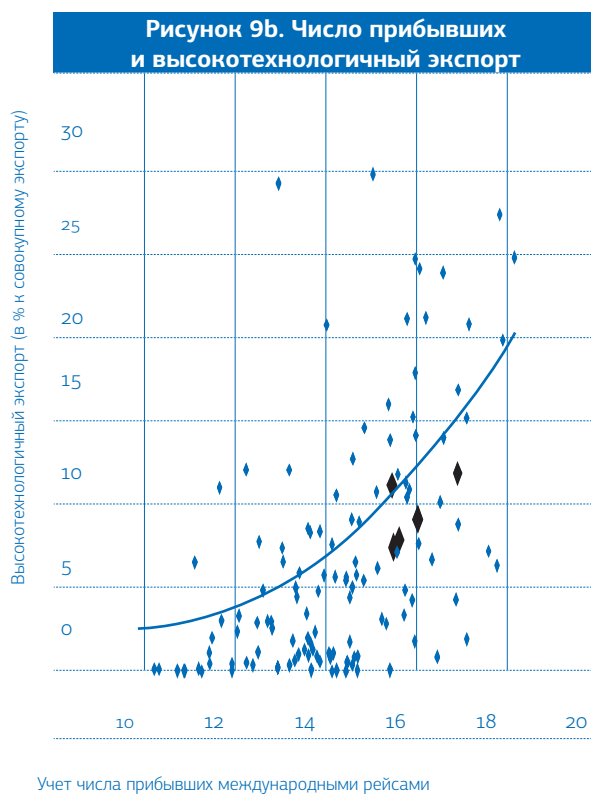
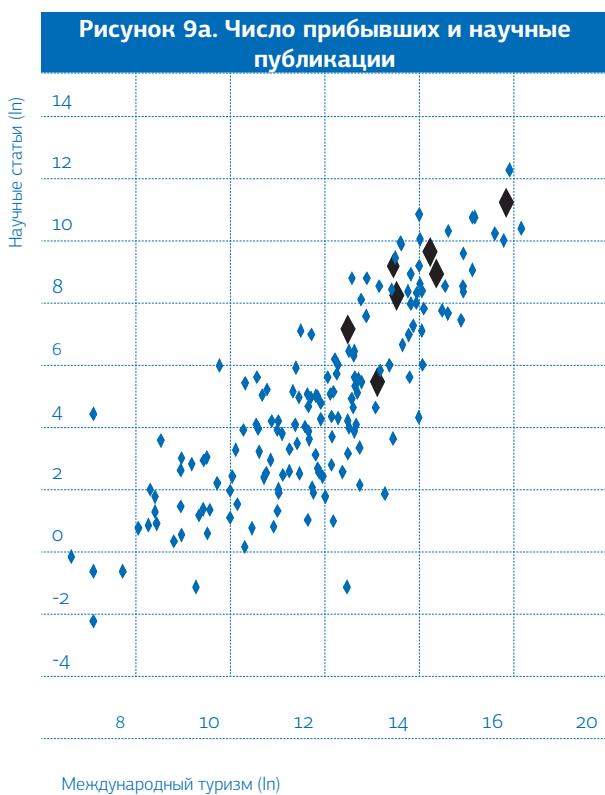
Чем больше возможности связи (и чем больше довольство жизнью), тем больше инноваций

меньше прибывающих пассажиров и ниже уровень производства высокотехнологичной продукции, соответствуют общей тенденции. Более широкие возможности воздушного сообщения обеспечивают доступ к новым рынкам и технологиям. Резюме: возможность перемещений, качество жизни и экономически выгодное производство неразрывно связаны.

Рисунок 8б. Предпринимательство и удовлетворенность жизнью неразрывно связаны



Данные на рисунке показывают процент населения, очень или вполне довольного жизнью, согласно последнему исследованию World Values Survey. Данные о числе регистраций новых предприятий на 1000 жителей взяты из исследования Всемирного банка. Мы исключили Мали и Ирак как страны с резко выделяющимися показателями (число новых предприятий на душу населения с этих странах гораздо больше, чем ожидалось).



VI.

Где руководителям
следует размещать
свои международные
или региональные
штаб-квартиры?

Чтобы конкурировать в условиях новой социально ориентированной экономики, которая строится вокруг аэропортов и главным фактором успеха в которой являются компетенции, компании необходимы четыре вещи: близость к аэропорту и благоприятные условия ведения бизнеса, доступ к инновационным идеям бизнес-кластера, доступ к профессиональным знаниям (пусть даже через связи, установленные в киберпространстве) и достойное место, которое можно (хотя бы временно) назвать домом. Для оценки по каждому из этих четырех требований мы использовали индикаторы, описанные в Приложении I. В каждом географическом регионе есть города, обещающие (если будущие тенденции отразят развитие в прошлом) стать гостеприимным домом для компаний XXI века. На Рисунке 10 показаны наиболее привлекательные места для строительства офисных зданий для потенциальных региональных или международных штаб-квартир. С.-Петербург дает очарование Северной Европы и легкий доступ в ЕС по суше и воздуху. Дубай предлагает стартовую площадку для доступа в остальные страны Ближнего Востока. Буэнос-Айрес обеспечивает удобство ведения предпринимательской деятельности и выход на общий рынок стран Южной Америки. Йоханнесбург предлагает доступ в остальные страны Африки к югу от Сахары.

Нашу первую десятку лучших мест для размещения головных офисов корпораций в 2010-х и 2020-х годах составляют относительно большие города в крупнейших странах с быстроразвивающимися рынками (за исключением Индии). На Рисунке 11 перечислены другие выбранные нами города и некоторые преимущества, предлагаемые каждым из этих метропольных регионов.

Дубай достоин отдельного упоминания с учетом его роли в торговом посредничестве между быстроразвивающимися

Чтобы конкурировать в условиях новой социально ориентированной экономики, которая строится вокруг аэропортов и главным фактором успеха в которой являются компетенции, компании необходимы четыре вещи

рынками. Расположенный на выставочном маршруте, который связывает Стамбул и Пекин, Дубай служит одним из чрезвычайно привлекательных пунктов назначения торговых и инвестиционных потоков для компаний, ведущих торговлю между Китаем, Ближним Востоком, Африкой и Европой. Международный аэропорт Дубай (DXB) представляет собой второй из числа крупнейших центров сортировки грузов в развивающемся мире, получая 2,3 млн тонн грузов в год. DXB обслуживает больше всего пассажиров в развивающемся мире — примерно 50 миллионов человек в год. Многие из пассажиров — это бизнесмены, ученые и инвесторы, направляющиеся на различные выставки и конференции, которые ежегодно проводятся в названном городе. Если Турция обеспечивает выход на Ирак (стоимость проходящих через нее товаров составляет примерно 6 млрд долларов США), то Дубай выполняет функции узла для торговли с Ираном. В 2011 году общая стоимость товаров, поступивших из Эмиратов в Иран, составила примерно 20 млрд долларов США.

Несмотря на коммерческую значимость Индии, ни один из ее городов не попал в наш список. Инфраструктура страны, качество жизни и нормы регулирования предпринимательской деятельности отбрасывают Индию в конец списка, не позволяя назвать сколько-нибудь жизнеспособных претендентов на роль бизнес-узла для неиндийских компаний, которые ищут место базирования за рубежом. Если рассматривать только

индикаторы исследования Doing Business, то Индию можно отнести к последним 25% стран с самыми низкими рейтингами. По оценкам качества жизни большинство крупных индийских городов стоит выше, чем С.-Петербург и не вошедшая в список Москва, однако благодаря индийской диаспоре и транспортным узлам, ведущим к основным индийским рынкам, доставлять товары и людей в страну и за ее пределы проще, чем размещать их в самой стране.

Таиланд, в особенности Бангкок, — еще один регион, не попавший в наш список. Показатели пассажиро- и грузооборота аэропорта Суварнабхуми стоят в ряду самых высоких для стран с быстроразвивающимися рынками. У Таиланда высокие индикаторы иннова-

ций; эта страна экспортирует значительный объем товаров и услуг по всему миру. Например, компания, желающая участвовать в торговле Таиланда с Южно-Африканской Республикой (оборот 1,7 млрд долларов США), может расположиться неподалеку от Бангкока. Международная клиника Бамрунград представляет собой один из новых центров медицинского туризма в развивающемся мире. Однако масштабы других метрополитенских регионов затмили город, вытеснив его из первой десятки. И все же Бангкок, а также находящиеся в похожей ситуации Мумбаи, Джакарта и Куала-Лумпур, безусловно, относятся ко второму эшелону сильных претендентов на статус городов, стремящихся принять глобальные корпорации.

Рисунок 10. Лучшие места для размещения компаний в 2010-х годах по версии SIEMS



Отмеченные на рисунке города являются агломерациями, наиболее привлекательными для размещения бизнеса за пределами развитого мира. Эти города были выбраны по результатам анализа следующих факторов: возможности воздушного сообщения, условия ведения бизнеса, возможности соединения с Интернетом, коммерческая активность на основе квалифицированного труда и качество жизни. Мы разделили выделенные регионы на четыре категории (обозначенные разным цветом), исходя из нашей оценки привлекательности соответствующего региона. Описание методологии см. в приложении.

Рисунок 11. Выбранные нами десять лучших мест для размещения головных офисов в развивающихся странах

Дубай (Ближний Восток)

Центр постмодернистского Шелкового пути, Дубай в одну только Индию отправил товары примерно на 28 млрд долларов США. Прозападная политика Дубая, высокая оценка условий ведения бизнеса согласно исследованию Doing Business и высокое качество жизни делают город прекрасным местом для жизни и работы.

Стамбул (Ближний Восток / ЕС)

В Стамбуле базируется одна из самых перспективных в мире авиакомпаний с обширнейшей географией полетов. Город, который торгует с Ираном (оборот 6 млрд долларов США) и Россией (4,6 млрд долларов США) и является ориентированным на Европу рынком с хорошо образованной рабочей силой, представляет собой метрополию XXI века.

Шанхай (Азия)

Шанхай привлекает внимание как финансовый и коммерческий центр Китая. Шанхайский аэропорт Пудун, управляемый лучше пекинского, перевозит больше товаров, чем любой другой аэропорт в развивающемся мире.

Йоханнесбург (Африка)

Город выполняет функции исключительного транспортного и торгового узла для большей части Африки. Здесь сосредоточена практически вся финансовая активности региона, и город выглядит как европейская столица.

Пекин (Азия)

Крупная компания просто обязана присутствовать в политическом центре крупнейшего торгового партнера в развивающемся мире. Инфраструктура и качество жизни в городе резко улучшились.

Буэнос-Айрес (Латинская Америка)

Буэнос-Айрес вышел из рецессии 1997–2002 годов: темпы роста национального ВВП с тех пор составляют 10% в год. Город предоставляет богатые возможности благодаря торговле с Бразилией (оборот 14 млрд долларов США) и преференциальному режиму торговли через общий рынок стран Южной Америки.

С.-Петербург (бывший Советский Союз/ЕС)

Мы отдали предпочтение С.-Петербургу, а не Москве, из-за печально известной московской инфраструктуры. Город находится в часе пути по воздуху от рынков ЕС и имеет современный вид.

Сан-Паулу (Латинская Америка)

Город, ВПМ* которого составляет примерно 390 млрд долларов США, выполняет функции транспортного узла региона.

Сантьяго (Латинская Америка)

Хотите продать в Китай товары на сумму 17 млрд долларов США? Переезжайте в Сантьяго. Благодаря многочисленным соглашениям о свободной торговле Чили имеет связи со всеми странами Американского континента и может похвастаться превосходными результатами реализации инноваций в регионе.

Москва

В столице России в последние годы значительно улучшилась инфраструктура. Будучи торговым и финансовым центром большей части бывшего Советского Союза, город по-прежнему привлекает лучших и самых образованных жителей регионов.

* ВПМ означает валовой продукт метрополии (показатель ВВП для крупных городов).

Выбранные нами метропольные регионы не только представляют собой превосходные стартовые площадки для конкуренции на крупных рынках, но и открывают доступ к малообслуживаемым рынкам, который не могут обеспечить Нью-Йорк, Лондон и Токио. На Рисунке 12 представлены некоторые крупнейшие рынки развивающегося мира с недостаточным обслуживанием. Мы показываем города, которые, по всей видимости, станут каналами торговли с этими рынками в 2011 году. Например, Бангладеш импортировала из Индонезии товары стоимостью примерно 1 млрд долларов США, причем большая часть этого импорта, по-видимому, поступила из Джакарты — столицы и крупнейшего экономического субъекта страны.

Украина получила из Турции товары примерно на 1,2 млрд долларов США, и большинство их почти наверняка было отправлено из Стамбула или через него, поскольку это самый короткий путь поставки в Украину по Черному морю.

Некоторые из предлагаемых нами городов, особенно те, что относятся к так называемому второму эшелону, обеспечивают превосходный охват вышеупомянутых рынков. Компания, базирующаяся в С.-Петербурге, может заняться торговлей между Россией и Вьетнамом (оборот примерно 1,1 млрд долларов США). Присоединение к компаниям, уже имеющим контакты и партнеров на местах и знающим иностранный рынок, может значительно облегчить выход на него.

Рисунок 12. Лучшие места для крупномасштабной интеграции в иностранные рынки

Рынок	Предпочтительный город для размещения головного офиса
Евразия	
Бангладеш	Шанхай (6,8 млрд долл. США), Джакарта (1 млрд долл. США), Куала-Лумпур (1,3 млрд долл. США)
Вьетнам	Пекин (23 млрд долл. США), Куала-Лумпур (3,5 млрд долл. США), Бангкок (5,8 млрд долл. США), С.-Петербург (1,1 млрд долл. США)
Казахстан	Шанхай (9,3 млрд долл. США), С.-Петербург (5 млрд долл. США), Стамбул (819 млн долл. США)
Украина	С.-Петербург (13,6 млрд долл. США), Шанхай (5,5 млрд долл. США), Стамбул (1,2 млрд долл. США)
БВСА/ Африка	
Нигерия	Шанхай (6,7 млрд долл.), Дели (1,9 млрд долл.), Бангкок (930 млрд долл.)
Пакистан	Эр-Рияд (4,1 млрд долл.), Дубай (4,1 млрд долл.), Мумбаи (2,2 млрд долл.), Куала-Лумпур (2,2 млрд долл.)
Алжир	Пекин (4 млрд долл.), Стамбул (1,5 млрд долл.), С.-Петербург (1,2 млрд долл.)
Латинская Америка	
Колумбия	Гвадалахара (3,8 млрд долл.), Сан-Паулу (2,2 млрд долл.), Буэнос-Айрес (1,3 млрд долл.)
Эквадор	Богота (1,8 млрд долл.), Шанхай (1,5 млрд долл.), Сан-Паулу (980 млн долл.), Мехико (700 млн долл.)
Венесуэла	Бразилия (3,9 млрд долл.), Китай (3,6 млрд долл.)
Уругвай	Буэнос-Айрес (1,6 млрд долл.), Сан-Паулу (1,5 млрд долл.), Шанхай (1,5 млрд долл.)
Перу	Шанхай (3,5 млрд долл.), Сан-Паулу (2 млрд долл.), Буэнос-Айрес (1,2 млрд долл.)

Данные показывают объем экспортной торговли в соответствии с изданием МВФ Direction of Trade Statistics за 2010 год. Рынки были выбраны по абсолютному объему ВВП (в качестве приближенного показателя из привлекательности).

Компаниям, интересующимся торговлей с Пакистаном, Дубай предлагает канал для перевозки товаров на сумму 4,1 млрд долларов США. Размещение в Стамбуле заведомо обеспечивает стартовую площадку для реализации крупномасштабного маркетингового плана проникновения в Алжир, однако примерно такие же линии связи предлагают С.-Петербург и Москва. В Латинской Америке сильная интеграция общего рынка стран Южной Америки означает, что у компаний, расположенных в любом из столичных городов Южного конуса, будут отличные возможности для сбыта своих товаров и услуг во всех странах Латинской Америки.

VIII. Рекомендации для руководителей

Что могут сделать руководители по прибытии в Сан-Паулу, С.-Петербург или даже в один из выбранных нами городов второго эшелона — например, Боготу, Лагос или Бангалор? История показывает, что в наиболее успешных метропольных регионах были компании, которые работали с местными органами управления над привлечением бизнеса и созданием более благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности. Местные бизнес-магнаты помогли властям Далласа превратить город в международный центр, содействуя инвестированию в железные дороги, а позднее — в аэропорты. Крупнейшие бизнесмены Гонконга совместно с местными органами управления работали над преобразованием деревни в международный торговый центр. Боссы эпохи Таммани-холла в Нью-Йорке работали с трастами, стремясь превратить Манхэттен в мировой финансовый центр. Аналогичным образом дальновидное планирование, осуществляемое советами заинтересованных представителей государственного и частного секторов, в таких городах, как Стамбул, обещает трансформацию города.

Размещение вблизи аэропорта

Компании — особенно в развитом мире — концентрируются вокруг крупных аэропортов. Метроплекс Даллас/Форт-Уэрт, судя по всему, обязан своим существованием местному аэропорту. Нашвилл возродился благодаря аэропортам, которые перевозят большую часть экспресс-почты США с доставкой на следующее утро. Однако в большинстве развивающихся стран размещение около аэропорта скорее является неудобством, чем способствует бизнесу. До недавнего времени дорога из Москвы до международного аэропорта «Шереметьево» или

История показывает, что в наиболее успешных метропольных регионах были компании, которые работали с местными органами управления над привлечением бизнеса и созданием более благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности

обратно иногда занимала шесть часов — и это на то, чтобы преодолеть всего лишь 30 километров. Напротив, из центра Стамбула в Международный аэропорт им. Ататюрка путешественник обычно мог добраться менее чем за час и спустя час или два быть уже в пути. Новый пекинский Международный аэропорт Шоуду в прошлом году принял примерно 79 миллионов пассажиров (почти на 20 миллионов больше, чем аэропорт мирового класса в Гонконге). Этот аэропорт значительно поможет Пекину в обслуживании международных воздушных торговых путей по всему миру.

И все же простое расположение вблизи аэропорта не помогает бизнесу, если аэропорт не может взимать плату за пользование и собирать арендную плату с близлежащих территорий для своего роста. Аэропортам необходимо расширять свои масштабы по мере активизации коммерческой деятельности в метропольных регионах. Попытки добиться хоть небольшого повышения производительности аэропорта (вместо того чтобы дополнительно увеличивать пропускную способность) — одна из самых известных проблем, связанных с общественными благами, которая волнует бизнесменов и экономистов. Компании должны быть готовы платить за привилегированный доступ к этим аэропортам. Более

высокие налоги на землю вокруг аэропорта могут принести денежные средства, необходимые для улучшения инфраструктуры. Бизнес также должен вносить справедливую долю средств на создание инфраструктуры, связывающей аэропорт с городом. Перегруженность аэропорта Париж — Шарль де Голль десятилетия препятствовала развитию Города на Сене. Если деловые круги Бразилии будут бездействовать, подобная участь может постигнуть и Сан-Паулу. По этой причине посетители международного аэропорта Сан-Паулу/Гуарульос в прошлом году назвали его в числе самых нелюбимых аэропортов мира.

Работа с местными властями над упрощением условий ведения бизнеса

Многие названные нами регионы остаются привлекательными пунктами для размещения международных штаб-квартир, невзирая на политику властей (а не благодаря ей). Политический климат в Джакарте — один из самых негостеприимных в мире (город занимает 129-е место по индексу благоприятности условий ведения бизнеса, составляемому Всемирным банком). Из-за политического климата (и в особенности из-за инфраструктуры) в наш список не попал ни один город Индии. Не смотря на все это, расположение этих метропольных регионов и формирующаяся в них инновационная практика ведения бизнеса делают их привлекательными кандидатами для

Рисунок 13. Влияние бизнеса на облегчение условий для частного сектора может оказать значительный эффект

	Рейтинг до	Рейтинг после	Разница в рейтингах	Новый эквивалентный рейтинг
Саудовская Аравия	12	8	4	Корея
Таиланд	17	17	-	Таиланд
Малайзия	18	17	1	Таиланд
ОАЭ	33	29	4	Франция
ЮАР	35	28	7	Бельгия
Чили	39	28	11	Бельгия
Колумбия	42	35	7	ЮАР
Мексика	53	45	8	Руанда
Турция	71	61	10	Панама
Китай	91	81	10	Молдова
Россия	120	117	3	Косово
Бразилия	126	117	9	Косово
Индонезия	129	120	9	Россия
Индия	132	128	4	Гондурас
Филиппины	136	131	5	Западный берег реки Иордан

Имитационные расчеты показывают, как влияет на рейтинг страны, рассчитываемый по методологии исследования Doing Business, сокращение государственных формальностей — устранение одной процедуры и уменьшение временных затрат на один день — применительно к различным требованиям, оцениваемым Всемирным банком. Источник: World Bank Doing Business Simulator (2012 год).

компаний, стремящихся работать на развивающихся рынках. Когда-то, десятилетия назад, условия жизни и работы в Лондоне, Париже и Нью-Йорке тоже были далеко не самыми благоприятными. И все же по сравнению с удобными для бизнеса

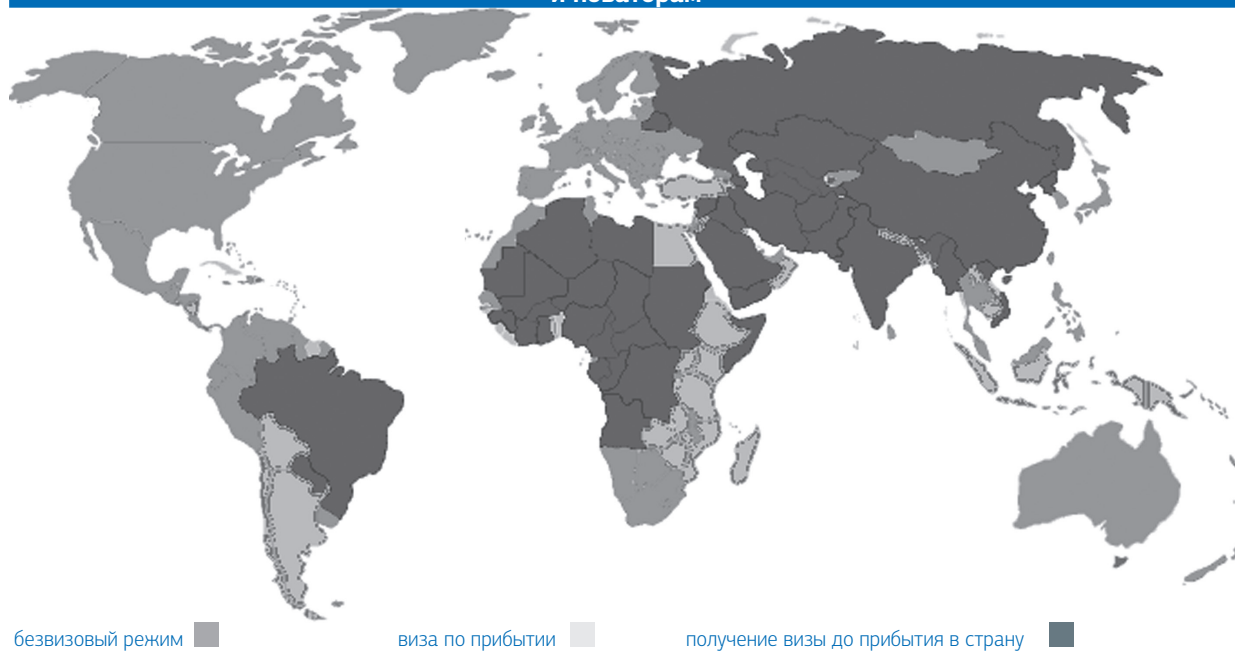
Бангкоком, Куала-Лумпуром и Дубаем некоторым из метрополий, попавших в нижнюю часть нашего списка, будет нелегко наверстать отставание.

Компании, располагающиеся на рынках с менее благоприятными условиями для ведения бизнеса, могут сыграть важную роль, помогая улучшить политический климат в городе и штате. Компании, начинающие дело в развивающемся мире, могут вступить в местные торговые палаты и представлять местным политическим кандидатам и действующим государственным чиновникам идеи по реформированию. Они могут поддерживать политических

Санкции против свободного передвижения людей действуют аналогично санкциям против свободного перемещения товаров

кандидатов, выступающих за интересы деловых кругов (в той мере, в какой это разрешено законом и традициями). Они могут помочь просвещению населения, организовав выступления ученых в местных школах бизнеса. Иными словами, они могут стать хорошими корпоративными гражданами. Рисунок 13 показывает, что даже небольшие изменения способны значительно повлиять на возможности ведения бизнеса на каждом из рынков. Согласно нашим имитационным расчетам, упрощение условий ведения предпринимательской деятельности за счет устранения хотя бы одной процедуры и сокращения временных затрат хотя бы на один

Рисунок 14. Многие развивающиеся страны ограничивают доступ потенциальным инвесторам и новаторам



Источник: Henley & Partners (2012).

день на различных этапах открытия и функционирования компании позволяет Чили подняться на 11 мест по индексу исследования Doing Business. Рейтинг Турции и Китая повышается на 11 позиций, а Бразилии и Индонезии — на 9 (если предположить, что остальные страны не проводят других реформ). Влияние деловых кругов, приводящее даже к столь небольшим изменениям, может значительно повысить международную конкурентоспособность этих компаний.

Создание безвизового режима и режима оплаты виз по прибытии в аэропорт

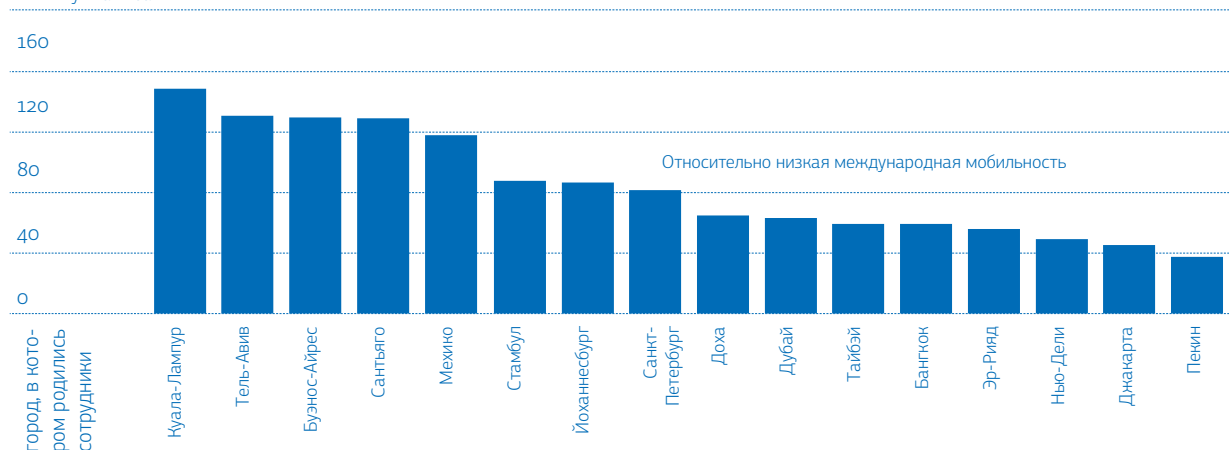
Компании должны побуждать власти к ослаблению визовых ограничений. Односторонняя либерализация визового режима часто скорее помогает бизнесу, чем повышает какой-либо потенциальный риск для безопасности. Наглядным является пример Украины. Экономика данной страны — одна из самых зависимых от государства экономик в развивающемся мире, но относительно мягкий визовый режим позволяет деловым людям приезжать в страну и вести бизнес. Гражданам Украины по-прежнему необхо-

димо получать визу для поездок в большинство стран. Украина не придерживается принципа взаимности и не устанавливает для иностранных граждан визовые требования наподобие тех, что вводят для украинских граждан иностранные правительства. Такая политика идет только на пользу Украине. На Рисунке 14 перечислены страны, перед посещением которых граждане США должны получать визу. Как видно из рисунка, это страны из числа крупнейших рынков мира. Все страны БРИК требуют, чтобы граждане США получали визы. И хотя эти визовые ограничения не затрагивают сотрудников крупнейших компаний США (визы для которых оформляют их компании-работодатели), они отбивают желание искать возможности для бизнеса в таких странах у интернет-предпринимателей из Кремниевой долины и инновационного центра «Шоссе 128» или у ученых-фрилансеров.

Санкции против свободного передвижения людей действуют аналогично санкциям против свободного перемещения товаров. Часто они бьют по стране, вводящей санкции, сильнее, чем по объекту таких санкций. Просто принцип взаимности приносит больше вреда, чем пользы. Однако страны,

Рисунок 15. У сотрудников из многих выбранных нами городов могут возникнуть проблемы с получением виз

число стран, для въезда в которые им НЕ нужна виза



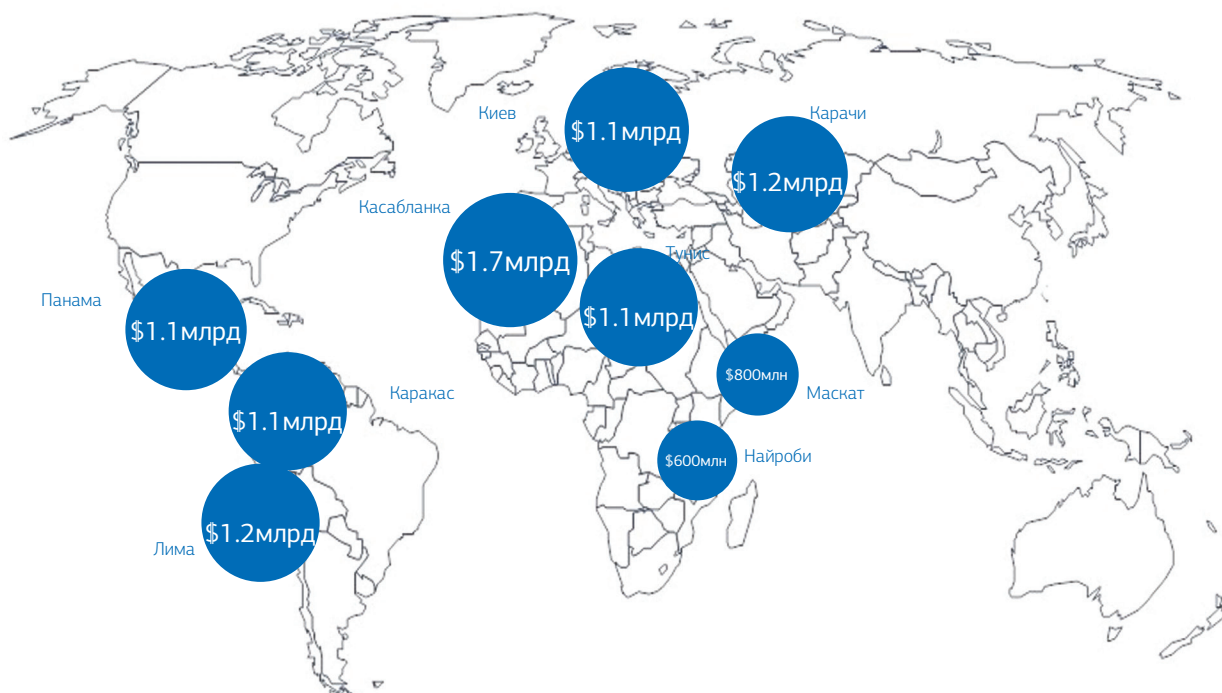
Источник: Индекс визовых ограничений Henley & Partners, общемировой рейтинг 2010 года

в которых находятся многие из выбранных нами метрополий, по-прежнему опираются скорее на принцип взаимности, чем на собственную выгоду. Подобные визовые требования удерживают многих мобильных профессионалов из креативного класса от распространения своих идей и поиска партнеров в развивающихся странах. Они также удерживают компании от размещения своих офисов в этих странах. Деловые люди в странах с быстроразвивающимися рынками должны разъяснить политикам пагубность принципа взаимности для коммерческой деятельности (точно так же, как они разъясняли своим политическим деятелям вред меркантилизма и торговых ограничений). Только у крупного бизнеса есть ресурсы, необходимые для лоббирования политических партий и государственных

чиновников в странах с быстроразвивающимися рынками.

Для стран с развитой экономикой либерализация может быть так же выгодна, как и для развивающихся стран. Стамбул торгует с некоторыми из самых труднодоступных рынков, включая Таджикистан и Балканские страны. Однако для посещения своих партнеров в США или Европе турецким гражданам нужна виза. С другой стороны, их партнерам из США не требуется виза для поездки в Турцию. Рисунок 15 показывает, в какое число стран местным гражданам из многих выбранных нами городов потребуется получать визы, чтобы вести предпринимательскую деятельность в этих странах. Несмотря на визовые и социо-культурные барьеры, китайцам удалось преуспеть в международном бизнесе, при-

Рисунок 16. Самое незначительное расширение инфраструктуры аэропортов может принести развивающимся рынкам миллионы дополнительного дохода



Данные на рисунке показывают увеличение расходов иностранных посетителей в каждом из метрополических регионов при допущении, что объем пассажирских авиаперевозок возрастет на 10%. Мы проранжировали аэропорты по объему авиаперевозок и предположили, что каждый дополнительный приезд за время одной поездки тратит скудную сумму в 2 000 долларов США на человека.

Рисунок 17. Университеты формируют бизнес

Рейтинг	Страна	Балл GCR	Место среди 200	5 лучших университетов (рейтинг, балл)
1	Швейцария	5,8	7	Швейцарская высшая техническая школа Цюриха (15, 85), Федеральная политехническая школа Лозанны (46, 66), Цюрихский университет (61, 62), Базельский университет (111, 52), Бернский университет (112, 52).
2	Великобритания	5,8	32	Оксфордский университет (4, 94), Кембриджский университет (6, 92), Имперский колледж Лондона (8, 91), Университетский колледж Лондона (17, 83), Эдинбургский университет (36, 72), Лондонская школа экономики и политических наук (47, 66), Манчестерский университет (48, 66)
3	США	5,7	74	Калифорнийский технологический институт (1, 95), Гарвардский университет (2, 94), Стэнфордский университет (2,94), Принстонский университет (5, 93), Массачусетский технологический институт (7, 92)
4	Финляндия	5,6	1	Хельсинкский университет (91, 55)
5	Швеция	5,5	5	Каролинский институт (32, 73), Лундский университет (80, 57), Уппсальский университет (87, 55), Стокгольмский университет (131, 50), Королевский технологический институт (187, 43)
6	Сингапур	5,5	2	Национальный университет Сингапура (40, 71), Технологический университет Наньян (169, 45)
7	Израиль	5,4	2	Еврейский университет в Иерусалиме (121, 50), Университет Тель-Авива (166, 45)
8	Нидерланды	5,3	11	Утрехтский университет (68, 60), Вагенингенский университет и научно-исследовательский центр (75, 57), Лейденский университет (79, 57), Амстердамский университет (92, 55), Дельфтский технологический университет (104, 53)
9	Бельгия	5,3	3	Лёвенский католический университет (67, 61), Гентский университет (106, 53), Лувенский католический университет (169, 45)
11	Канада	5,2	9	Университет Торонто (19, 82), Университет Британской Колумбии (22, 77), Университет Макгилла (28, 76), Университет Макмастера (65, 61), Альбертский университет (100, 54)
12	Германия	5,2	12	Мюнхенский университет Людвига-Максимилиана (45, 68), Гёттингенский университет (69, 60), Гейдельбергский университет (73, 59), Мюнхенский технический университет (88, 55), Берлинский университет имени Гумбольдта (109, 53)
13	Австралия	5,2	7	Мельбурнский университет (37, 72), Австралийский национальный университет (38, 71), Сиднейский университет (58, 62), Квинслендский университет (74, 59), Университет Монаша (117, 51),
14	Дания	5,2	3	Университет Орхус (125, 50), Копенгагенский университет (135, 49), Датский технический университет (178, 44)

Источник: World Competitiveness Report (2012) и Times Higher Education (2012). На рисунке указано место университета среди 200 лучших в соответствии с рейтингом Times Higher Education. Приводятся названия пяти лучших, их рейтинг и баллы по 100-балльной шкале. Например, запись «Швейцарская высшая техническая школа Цюриха (15, 85)» означает, что университет занимает 15-е место в списке с оценкой 85 баллов из 100. Исключен Катар, занимающий 10-е место.

чем это касается как развитого, так и развивающегося мира. Вместе с тем сотрудники из Джакарты без визы могут поехать лишь в 40 стран. Даже имеющим связи в правительстве бизнесменам из Стамбула все еще нужно обращаться за визами для посещения примерно 120 стран и территорий (или примерно 200 стран мира за вычетом 80, куда они могут поехать без визы).

Такие страны, как Индонезия и Аргентина, которые стремятся к тому, чтобы на их территории сформировались полные энергии и жизни метрополии будущего, могут выдавать визы за плату в аэропортах по прибытии в страну. Эта плата не позволит проникнуть в страну потенциально нежелательным экономическим беженцам и мелким преступникам, которых больше всего боятся иммиграционные ведомства. Эта плата также покрывает затраты на обработку данных приезжих. Такие страны, как Турция, с успехом используют подобную систему уже десятки лет. Большинство приезжих может купить туристическую визу в Стамбульском аэропорту им. Ататюрка. Благодаря такому визовому режиму Стамбул превратился в один из самых оживленных городов Европы. Чтобы получить разрешение на поездку в Эр-Рияд, С.-Петербург, Сан-Паулу или Мумбаи, приезжающий на короткий срок внештатный сотрудник из ЕС или США должен выстаивать очереди в посольствах за рубежом. Для работы в Стамбуле он может оплатить визу в аэропорту и сразу выйти в город.

Приблизить аэропорт к себе за счет инфраструктуры

Если вы не можете переместиться ближе к аэропорту, почему бы не приблизить аэропорт к себе? Компании могут лоббировать инфраструктурные решения властей. Строительство нового аэропорта обходится примерно в 200 млн долларов США (плюс-минус 100 млн долларов США в зависимости от размеров обслуживаемого рынка и предусмотренных удобств). В большинстве стран с быстроразвивающимися рынками компа-

ниям не нужно тратить такие суммы. Многие развивающиеся страны уже вложили в новые аэропорты изрядные деньги. Однако инфраструктура этих аэропортов — например, средства сообщения с городом — плохо развита. Аэропорт Касабланки является собой превосходный пример этой общей для быстроразвивающихся рынков проблемы. Посетитель, прибывающий в Международный аэропорт им. Мохаммеда V, чувствует себя так, как если бы он прилетел в Гонконг или Москву. Впрочем, после прохождения таможни начинается привычный хаос. Добраться из аэропорта до Касабланки или Рабата можно, воспользовавшись чрезмерно дорогим такси или переполненным (хотя и дешевым) поездом. Вместо того чтобы посылать за гостями собственных личных водителей, компании, работающие в Марокко, могли бы поучаствовать в инвестициях в развитие инфраструктуры. Ценой незначительного улучшения железнодорожного сообщения и (или) всеобщего субсидированного проезда на автобусе компании могли бы существенно увеличить масштабы туризма и коммерции.

Небольшое расширение инфраструктуры может значительно повысить привлекательность определенных городов в развивающемся мире. Рисунок 16 показывает, как повлияет 10%-ное увеличение количества авиапассажиров на ключевых рынках. Если предположить, что каждый пассажир берет с собой только 2 000 долларов США, то общее увеличение потребительских расходов (исключая эффекты мультипликатора) может существенно обогатить местную экономику. Касабланка возглавляет список потенциальных бенефициаров от расширения инфраструктуры: если местная инфраструктура сможет обслуживать на 10% больше пассажиров, город дополнительно получит 1,7 млрд долларов США в год. Благодаря увеличению пропускной способности аэропортов (при наших простых допущениях) компании Киева, Туниса, Карачи, Лимы, Панамы и Каракаса могли бы рассчитывать на дополнительные доходы от потребителей в размере примерно 1,1 млрд долларов США. Столь небольшое расширение могло бы значительно способ-

ствовать укреплению роли таких новых пунктов, как Маскат и Найроби, лежащих на новом воздушном Шелковом пути.

Работа с местным университетом над исследовательским проектом

Бизнес играет активную роль в работе с местными университетами. Шоссе 128 вряд ли существовало бы без Гарварда и МТИ. Значительная часть работников высшего уровня в лондонском Сити — выпускники Оксфорда, Кембриджа и Лондонской школы экономики. В городах, которые мы выбрали для своего перечня, действует ряд лучших университетов соответствующей страны и региона. Однако бизнесу и университетам в таких городах, как Сантьяго и Куала-Лумпур, потребуется наращивать сотрудничество, если они надеются добиться такого же уровня инноваций, рабочих мест и возможностей для бизнеса, которые можно встретить в развитых странах мира. На Рисунке 17 перечислены страны, где университеты и отрасли активнее всего сотрудничают в области НИОКР (по данным World Competitiveness Report). На рисунке также показаны ведущие университеты той или иной страны в соответствии с рейтингом Times Higher Education. Великобритания и США входят в первую пятерку Global Competitive Report. По данным индекса Times Higher Education, на их долю приходится 16% и 37% ведущих университетов мира соответственно. Даже в такой небольшой стране, как Швейцария (на первом месте), насчитывается семь подобных вузов, а в крошечной Финляндии расположен один из 200 ведущих университетов. Тенденция кажется очевидной: университеты с высоким рейтингом дают эффективные прикладные исследования. Активный бизнес поощряет полезные исследования в научных учреждениях.

Развивающийся мир быстро догоняет развитые страны в плане стимулирования совместной работы академических учреждений и бизнеса. Израиль занимает 7-е место по уровню сотрудничества университетов

и отраслей в области НИОКР. Технион (Израильский технологический институт) и Институт Вейцмана поддерживали исследования, которые в 2000-х годах обеспечили создание множества инноваций. Катар занимает 10-е место; в стране действует ряд иностранных университетов высокого рейтинга, таких как Карнеги-Меллон и Северо-западный университет. Почетные места в индексе Global Competitive Report занимают Малайзия (на 21-м месте), Южно-Африканская Республика (на 26-м месте), Саудовская Аравия (на 28-м месте) и Китай (на 29-м месте). При этом, несмотря на размеры Китая, всего три его университета вошли в список 200 ведущих.

Стимулирование сотрудничества бизнеса и университетов потребует коренных изменений менталитета в большинстве развивающихся стран мира. Администрации университетов зачастую считают, что исходящее от бизнеса финансирование носит коррупционный характер. Исследовательские гранты от бизнеса якобы отвлекают от преподавания и научных исследований. Бизнес склонен рассматривать гранты, выделяемые местным университетам, как благотворительность; академические исследовательские проекты, с точки зрения деловых людей, по большей части не имеют никакого отношения к текущим потребностям предпринимательства. Следуя старым бюрократическим моделям своих родителей, вышеназванные стороны подписывают официальные письма о сотрудничестве между университетами и бизнесом. Ученым и руководителям среднего звена письма не нужны. Им нужна свобода реализации исследовательских проектов без многочисленных бюрократических проволочек.



IX. Заключение

Для многих компаний, в особенности на быстроразвивающихся рынках, город их местоположения существенно влияет на их международную конкурентоспособность. Метропольный район определяет доступ к поставщикам, новым коммерческим идеям, талантливым сотрудникам и воздушно-му сообщению с наиболее важными рынками. Какой город выбрать? Для многих руководителей на развивающихся рынках ответом могут быть Дубай, Сан-Паулу, Сантьяго, Буэнос-Айрес, Стамбул, Йоханнесбург, Шанхай, Пекин, С.-Петербург и Москва. Однако новые центры мировой торговли в будущем обещают отодвинуть на задний план названные города (или дополнить их перечень). Это такие центры, как Тель-Авив, Каир, Рио-де-Жанейро, Нью-Дели, Мумбаи, Бангкок, Куала-Лумпур и Манила.

Компаниям, стремящимся расширить свою деятельность в развивающихся странах мира, придется сделать нечто большее, чем просто выбрать новое место для корпорации. Они должны будут работать с муниципальными, местными и национальными властями над улучшением делового климата в регионах, где им предстоит вести операции. Им придется дорого платить за приоритетный доступ к аэропортам и инфраструктуре мирового класса. Они должны будут проводить конференции и совещания с государственными должностными лицами на всех уровнях, побуждая их либерализовать условия ведения бизнеса. В ходе таких совещаний они могут разъяснить преимущества свободного перемещения людей и товаров. Кроме того, они могут обеспечить стимулы для вовлечения сотрудников в прибыльные исследовательские проекты с местными университетами и исследовательскими центрами.

Х. Приложение. Методология исследования

Для определения городов, перечисленных в нашем исследовании, использовался четырехступенчатый процесс. Вначале мы обратились к исследованиям прошлых лет, проведенных такими организациями, как Брукингский институт, консалтинговые компании AT Kearney и McKinsey и институт INSEAD, чтобы определить набор переменных для анализа. Мы сопоставили их методы с тем, что нам известно о росте городов из научной литературы. Были определены переменные, которые использовались в нашем исследовании; исходя из различных графиков разброса, мы оценили их значимость. Затем проводился анализ факторов (для того чтобы исключить любые субъективные эффекты, которые могут возникать при группировании городов на основе наших субъективных оценок). После этого результаты нашего анализа сопоставлялись с другими исследованиями; мы также обсуждали их с представителями деловых кругов, чтобы убедиться в том, что наш количественный анализ соответствует действительности.

На первом этапе мы проанализировали ранее проведенную работу по выявлению наилучших городов для размещения бизнеса (в особенности в развивающихся странах мира). При оценках качества на нас повлияли описания направлений роста городов в развивающихся странах, которые подготовили Ричард Флорида (Richard Florida) и Касарда и Линдсей (Kasarda and Lindsay). При оценках количества для нашей работы были важны рейтинги городов, составленные Флоридой (Florida) и компанией AT Kearney. Мы сверялись с целым рядом рейтингов (как видно из Рисунка 18), чтобы получить начальные представления о городах, которые нам предстоит изучать в последующие полгода. Оказалось, что рейтинг городов на основе одних только темпов роста (например, рейтинги Брукингского института и McKinsey) не позволяет глубоко понять, каким образом эти города с наибольшей вероятностью обеспечат конкурентные преимущества компаниям, базирующимся в них. Соединив вышеупомянутые данные

с результатами исследований этих и других учреждений в сфере инноваций, мы установили, что полученная информация позволяет точнее судить о том, какой город может выбрать руководитель для размещения своей корпоративной штаб-квартиры в развивающихся странах мира.

В нашем исследовании оценивались города (и страны, в которых они находятся, в качестве показателей) по 14 переменным. Мы бегло обсудили в нашем обзоре большинство таких переменных, чтобы читатель понял, на чем был основан наш выбор. В первом разделе обзора мы говорили о важности доступа к рынку. Для количественной оценки этого доступа мы использовали данные, связанные с международным туризмом, численностью приезжающих, воздушным транспортом, численностью перевезенных пассажиров и стоимостью продаваемых товаров. Во втором разделе мы рассматривали роль условий ведения бизнеса. Для оценки этих условий использовались индекс легкости ведения бизнеса и показатели развития кластеров (поскольку индекс Doing Business Всемирного банка содержит рейтинги и данные, как правило, непригодные для анализа кластеров). Третий раздел данной работы посвящен роли передачи знаний, которая была представлена численностью пользователей Интернета (поскольку данные о трафике получить не так просто). В четвертом разделе мы анализируем качество жизни и роль «креативного класса» в целом. Мы использовали такие показатели, как экспорт высокотехнологичной продукции, численность новых компаний на 1000 жителей, количество патентных заявок, исследователей сферы НИОКР, статей в журналах, охват школьным образованием, сотрудничество университетов и отраслей в области НИОКР, а также индекс качества жизни как показатели численности и «качества» такого креативного класса.

Переменные, которые мы используем, в основном подразделяются на три группы: показатели текущих или будущих инноваций (например, высокие технологии, научные публикации и высшее образование,

Рисунок 18. Другие исследования метропольных районов будущего

Название	Описание и отличия	Источник
Global Metro Monitor	Формирует рейтинг крупнейших городов главным образом на основе объемов производства и темпов роста валового продукта метрополии. Составляется Брукингским институтом и Лондонской школой экономики и политических наук.	The Brookings Institution (December 2010). Global Metro Monitor: The Path to Economic Recovery.
Global Cities of the Future	Пояснение некоторых факторов, определяющих рост городов в развивающихся странах мира. Списки городов готовят сотрудники McKinsey Global Institute.	McKinsey Global Institute (June 2012). Urban world: Cities and the rise of the consuming class.
Global Cities and Emerging Market Outlook	Определяет позиции городов в соответствии с индикаторами, которые служат показателями деловой активности, человеческого капитала, обмена информацией, культурной оценки и политической вовлеченности. Это исследование наиболее близко к нашему. Подготовлено компанией AT Kearney и Чикагским советом по глобальным проблемам (Chicago Council on Global Affairs).	AT Kearney (2012). 2012 Global Cities Index and Emerging Cities Outlook.
Global Creativity Index	Международный индекс, использующий схему Ричарда Флориды «3Т» для оценки стран на основе показателей их технологии, талантов и терпимости. Содержит только данные по государствам. Составляется Martin Prosperity Institute.	Martin Prosperity Institute (January 2011). Creativity and Prosperity: The Global Creativity Index.
Global Innovation Index	Включает большинство переменных из Global Competitive Report — в том числе переменные, оценивающие институты, человеческий капитал, инфраструктуру, развитость рынка, развитость бизнеса, уровень знаний, а также технологические и креативные результаты деятельности по каждой стране. Ориентирован на уровень государства, а не метрополии. Составляется институтом INSEAD и Всемирной организацией интеллектуальной собственности (WIPO).	INSEAD (2012). The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth.
City Size Index	PricewaterhouseCoopers (PWC) представляет оценки валовых продуктов метрополий для различных городов.	PricewaterhouseCoopers (November 2009). UK Economic Outlook
Innovation Cities Emerging Index	Индекс составляется агентством 2thinknow. Это платный перечень городов, составленный на основе показателей здоровья, благосостояния, населения и географии для каждого города.	Innovation Cities (2011). Innovation Cities Index 2011.
Urban Mobility Rankings	Масштабы общественной инфраструктуры и удобство городского транспорта по оценкам консалтинговой компании Arthur D. Little. Индекс не обеспечивает достаточно широкого охвата, чтобы служить в качестве переменной в нашем анализе.	Arthur D. Little (2011). Future of Urban Mobility.

а также развитие кластеров), показатели возможностей взаимодействия (использование Интернета и воздушное сообщение), торговля (экспорт) и легкость ведения бизнеса. Эти переменные перечислены на Рисунке 19. Мы намеренно уходим от использования показателей роста ВВП. Рост объемов производства — даже по городам — может существенно меняться со временем (как показывает исследование Брукингского института). Даже сегодняшние показатели роста часто мало говорят об устойчивых конкурентных преимуществах центров будущего.

Второй этап включал сбор данных и анализ взаимосвязей между ними с целью понять, о чем они свидетельствуют. Некоторые взаимосвязи нас удивили — например, то, насколько быстро Оман превращается в базу торговли Востока и Запада. Мы также стремились статистически подтвердить некоторые трюизмы из литературы по городам (например, то, что большее число иностранных визитеров и открытость коррелируют с большим объемом научных и коммерческих инноваций). Кроме того, нашей целью было получить более глубокое представление о странах с несколькими крупными коммерческими центрами. Очевидно, что если приписывать весь экономический рост Индии одному Мумбаи это приведет к оши-

бочным результатам. С другой стороны, такие страны, как Кувейт и Катар, обеспечивают значительную часть собственного ВВП за счет операций в своих столицах. В некоторых случаях мы могли воспользоваться законом Ципфа для многих городов. Этот закон гласит, что можно построить рейтинг городов в геометрической шкале в зависимости от их вклада в национальный объем производства. Во многих странах крупные метрополии обеспечивают львиную долю ВВП. Поскольку нам не хотелось упускать ни одной восходящей звезды из ряда неизвестных городов, мы не исключали из рассмотрения даже маловероятные варианты — например, Луанду или Викторию. Нам просто не хотелось копировать результаты AT Kearney или определять великие города прошлого. Однако если показатели всей страны были слишком низкими, это означало, что нет необходимости принимать решение о том, какой из городов нес ответственность за тот или иной конкретный результат.

На третьем этапе проводился анализ кластеров. Он определял наш рейтинг городов, использованный на Рисунке 10 (и наши основные результаты). Проще говоря, мы ввели описанные 14 переменных в нашу программу Statistica. Программа должна была использовать сходства в отклонении

Рисунок 19. Описание переменных нашего исследования

Источник	Переменные
Development Indicators (Всемирный банк)	Индекс легкости ведения бизнеса, высокотехнологичный экспорт (% от произведенного экспорта), международный туризм, численность приезжающих, воздушный транспорт, численность перевезенных пассажиров, плотность создания новых компаний (количество новых зарегистрированных компаний на 1000 человек в возрасте 15–64 лет), патентные заявки, нерезиденты, исследователи НИОКР (на миллион человек), статьи в научно-технических журналах и охват школьным образованием, высшим образованием (% общего), пользователи Интернета (на 100 человек)
Global Competitiveness Report	Сотрудничество университетов и отраслей в области НИОКР и состояние развития кластеров.
World Values Survey	Процент полностью или частично довольного жизнью населения.
Исследования Mercer	Индекс качества жизни
Исследования МВФ	Объем торговли с ведущими торговыми партнерами, база данных платежных балансов.

Доступны данные за последний год.

ях и наших переменных для определения групп. Используя статистическое программное обеспечение для группирования стран и городов на основе объективных факторов, мы исключили значительную часть субъективных оценок, которые могут поставить эти рейтинги под сомнение. Разумеется, при группировании только на основе взаимосвязей данных возникают и свои проблемы.

На четвертом этапе мы провели «проверку реальностью». Полученные группировки были сопоставлены с нашими личными представлениями об этих городах. Мы также консультировались с экспертами из различных стран, если у нас возникали сомнения в отношении базовых данных (например, рейтингов Global Competitive Report). Нам хотелось убедиться в том, что представители деловых кругов, работающие в городах из нашего списка, также рекомендовали бы свои города иностранным бизнесменам. Мы не желали рекомендовать кому-либо город, против которого возражало бы большинство живущих в нем читателей.

Литература

Alcacer, Juan and Minyuan Zhao. (2011). Local R&D Strategies and Multi-location Firms: The Role of Internal Linkages. HBS Working Paper 10-064.

AT Kearney. Global Cities Index.

Audretsch, David and Maryann Feldman. (2004). Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. Handbook of Urban and Regional Economics 4.

Bauman, Jon. (1999). Pioneering a Global Vision: The Story of Baker & McKenzie. London: Harcourt.

Blonigeny, Bruce and Anca Cristeaz. (2012). Airports and Urban Growth: Evidence from a Quasi-Natural Policy Experiment. NBER Working Paper 18278.

Delgado, Mercedes, Michael Porter and Scott Stern. (2011). Clusters, Convergence, and Economic Performance . US Census Bureau Center for Economic Studies Paper No. CES-WP- 10-34.

Florida, Richard. (2005). The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. New York: Harper Business.

Henderson, Vernon, Adam Storeygard and David Weil. (2011). Measuring Economic Growth From Outer Space. NBER Working Paper 15199.

Kasarda, John and Greg Lindsay. (2011). Aerotropolis: How We Will Live Next.

Krammer, Sorin. (2009). Drivers of national innovation in transition: Evidence from a panel of Eastern European Countries. *Research Policy* 38: 845–860

Michaels, Ed., Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

Nohria, N., S. Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. Jossey Bass, San Francisco, CA.

World Bank. (2012). *Doing Business Database*.

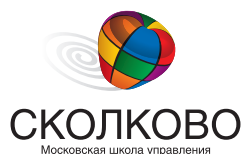
ОБЗОРЫ IEMS

- | | |
|-------------|--|
| Номер 09-01 | «Мировой финансовый кризис: его влияние и ответные действия в России и Китае» (февраль 2009). |
| Номер 09-02 | «Управление в условиях экономического спада. Возможности и стратегическое реагирование в России и Китае» (март 2009). |
| Номер 09-03 | «Глобальная экспансия транснациональных корпораций России и Китая: адаптация в условиях кризиса» (май 2009). |
| Номер 09-04 | «Российские и китайские транснациональные компании: операционные трудности и вызовы кризиса» (июнь 2009). |
| Номер 09-05 | «Деятельность транснациональных компаний на развивающихся рынках: посткризисная коррекция притока прямых иностранных инвестиций (FDI) в Китай и Россию» (август 2009). |
| Номер 09-06 | «Демография – это судьба? Как демографические изменения повлияют на экономическое будущее БРИК» (сентябрь 2009). |
| Номер 09-07 | «Структура управления публичных компаний: в России и Китае» (декабрь 2009). |
| Номер 10-01 | «Размер имеет значение: насколько велик масштаб БРИК?» (январь 2010). |
| Номер 10-02 | «К вопросу о «разъединении»: действительно ли страны БРИК могут пойти своим собственным путем?» (февраль 2010). |
| Номер 10-03 | «Новая география» международной торговли «Как страны с формирующимся рынком быстро меняют мировую торговлю» (март 2010). |
| Номер 10-04 | «Частая смена кадров на высших руководящих позициях в России и Китае с точки зрения корпоративного управления и стратегического менеджмента» (апрель 2010). |
| Номер 10-05 | «Суверенные фонды благосостояния и новая эра богатства БРИК» (июль 2010). |
| Номер 10-06 | «Корпоративные гиганты и экономический рост: случай Китая и России» (август 2010). |
| Номер 10-07 | «Исчезает ли дешевое обрабатывающее производство в Китае? — Кто станет следующей мировой фабрикой?» (ноябрь 2010). |
| Номер 11-01 | «Новая нефтяная парадигма: может ли развивающийся мир жить при цене на нефть выше 100 долларов?» (январь 2011). |
| Номер 11-02 | «За рамками бизнеса, в рамках государства: как лидеры корпоративной социальной ответственности Китая и России занимаются благотворительностью» (февраль 2011). |
| Номер 11-03 | «Все дороги ведут в Рим: высокорезультативные фирмы в Китае и России» (июнь 2011). |
| Номер 11-04 | «Развитие и результаты функционирования фондовых рынков в странах с быстроразвивающимися рынками» (июль 2011). |

- Номер 11-05 «Политическое измерение добрых дел: управление отношениями с государством посредством КСО в России и Китае» (август 2011).
- Номер 11-06 «Цены на продовольствие: движущие факторы и воздействие на благосостояние в странах с быстроразвивающимися рынками» (сентябрь 2011).
- Номер 11-07 «Стремительный рост влияния финансовых рынков быстроразвивающихся стран» (сентябрь 2011).
- Номер 11-08 «Мировой финансовый кризис и результативность банков стран с быстроразвивающимися рынками: исследование эффективности банков» (сентябрь 2011).
- Номер 11-09 «Рост затрат на ведение бизнеса в странах с быстроразвивающимися рынками: оценка вероятного воздействия на предпринимателей в тяжелые экономические времена» (октябрь 2011).
- Номер 11-10 «Мучитель, жертва или кто-то еще: объяснение публичных кризисов с транснациональными корпорациями в Китае и России» (ноябрь 2011).
- Номер 11-11 «Становление африканских львов» (декабрь 2011).
- Номер 12-01 «Индекс «мягкой силы» IEMS для стран с быстроразвивающимися рынками» (февраль 2012).
- Номер 12-02 «Рискованность банков стран БРИК в рискованном мире» (май 2012).
- Номер 12-03 «Скрывать или бороться: представление недостоверной информации о прибыли в странах с быстроразвивающимися рынками — Китае и России» (июнь 2012).
- Номер 12-04 «Дивный новый мир. Индекс быстроразвивающихся рынков 2011-2012 гг.» (август 2012).
- Номер 12-05 «Навстречу Евразийскому Союзу: Возможности и Угрозы в Регионе СНГ» (октябрь 2012).
- Номер 12-06 «Сырьевые товары и быстрорастущие рынки: неразрывная связь?» (ноябрь 2012).
- Номер 12-07 «Потоки капитала и быстрорастущие рынки: 1995–2010 годы» (декабрь 2012).
- Номер 13-01 «Потоки Прямых Иностранных Инвестиций в регионе Ближнего Востока и Северной Африки: особенности и влияние» (январь 2013).
- Номер 13-02 «Прибыльный рост: как избежать «фетиша роста» в странах с быстроразвивающимися рынками» (февраль 2013).
- Номер 13-03 «Что представляет собой ваша компания? Как выбрать местоположение, чтобы конкурировать на быстроразвивающихся рынках» (февраль 2013).

ТЕМАТИЧЕСКИЕ ДОКЛАДЫ IEMS

- Номер 10-01 «Крупнейшие автомобильные рынки мира в 2030 году: Страны с формирующимся рынком преобразуют мировую автомобильную промышленность» (май 2010).
- Номер 10-02 «Приз за производительность. Учет факторов экономического роста стран БРИК в последние годы: чудо или мираж?» (июнь 2010).
- Номер 10-03 «Великий уравниватель. Рост глобального среднего класса в странах с формирующимся рынком» (сентябрь 2010).
- Номер 10-04 «Независимость центральных банков и глобальный финансовый обвал: Взгляд из стран с формирующимся рынком» (ноябрь 2010).
- Номер 11-01 «Дивный новый мир. Классификация стран с быстроразвивающимися рынками — новая методология, Индекс быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО» (февраль 2011).
- Номер 11-02 «Новая география потоков капитала» (март 2011).
- Номер 11-03 «Все новое — это хорошо забытое старое. Меры контроля за операциями с капиталом и макроэкономические детерминанты предпринимательской деятельности в странах с быстроразвивающимися рынками» (апрель 2011).



Московская школа управления СКОЛКОВО — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делая упор на практические знания, Московская школа управления призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения. Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Премьер-министр Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев. С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена — программы в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний интегрированные модули. В январе 2009 года началась первая программа Executive MBA, в сентябре 2009 года — первая международная программа FuHH-time MBA.

Московская школа управления СКОЛКОВО
143025, Россия, Московская область
Одинцовский район
дер. Сколково, ул. Новая, 100
тел.: +7 495 580 30 03
факс: +7 495 994 46 68
E-mail: info@skolkovo.ru
Website: www.skolkovo.ru



«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 144 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

С открытием нашего московского офиса в 1989 году мы стали первой международной фирмой по оказанию профессиональных услуг в России и Содружестве Независимых Государств. Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 16 офисах нашей фирмы (в Москве, С.-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Тольятти, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3400 специалистов.

Специалисты «Эрнст энд Янг» являются признанными лидерами в своих профессиональных областях, они применяют передовые ноу-хау во всех отраслевых направлениях нашей деятельности. Мы оказываем содействие клиентам в области управления бизнес-рисками, а также в поиске действенных решений и новых возможностей для развития их компаний. Накопленный нами более чем 20-летний опыт работы в странах СНГ позволяет нам предоставлять клиентам наиболее ценную информацию и, опираясь на проверенные ресурсы нашей организации, создавать основу для улучшения показателей деятельности и повышения прибыльности компаний.

Ernst & Young
Россия, 115035, Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1
Тел: +7 (495) 755 9700
Факс: +7 (495) 755 9701
E-mail: moscow@ru.ey.com
Website: www.ey.com



Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО – «Эрнст энд Янг» (IEMS) — совместный проект Московской школы управления СКОЛКОВО и компании «Эрнст энд Янг». IEMS — международный исследовательский центр, основное направление научной деятельности которого — анализ вопросов управления и экономики в развивающихся странах. Наша миссия — проведение исследовательской работы, которая обладает практическим эффектом и направлена на анализ ключевых проблем роста стран с развивающейся экономикой. Научные сотрудники Института, во взаимодействии с международной сетью высших учебных заведений, проводят комплексные, практические и сравнительные исследования. Результаты научной работы распространяются среди политических деятелей, предпринимателей, представителей деловых кругов и научного сообщества по всему миру. Ключевые направления и виды нашей исследовательской деятельности:

- Оценка экономических, социальных и корпоративного управления
- Прикладные и проектные исследования
- Всесторонние и междисциплинарные исследования
- Сравнительный анализ стран с формирующейся рыночной экономикой
- Научные исследования, обладающие практической ценностью и обширной областью применения

В настоящее время у нас открыты офисы в Москве и Пекине, в будущем, мы планируем открыть региональные отделения во всех крупных развивающихся странах, включая Индию, Ближний Восток, Южную Африку и Бразилию.

Институт исследований развивающихся рынков (IEMS)
Китай, 100101, Пекин
Unit 1608 North Star Times Tower
No. 8 Beichendong Rd., Chaoyang
тел. +86 10 6498 1634, факс +86 10 6498 1634 (#208)

Институт исследований развивающихся рынков (IEMS)
143025, Россия, Московская область
Одинцовский район, дер. Сколково, ул. Новая, 100
тел. +7 495 580 30 03, факс +7 495 994 46 68

E-mail: iems@skolkovo.ru
Website: www.iems.skolkovo.ru

