

فرآیند سه مرحله ای ظهور بنگاه های چند ملیتی در چین و استفاده از این تجارب برای بنگاه های ایرانی

منوچهر منطقی
علی منطقی

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۲۰
تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۱۴

در این مقاله، یک فرآیند سه مرحله ای برای ظهور بنگاه های چند ملیتی چین (CMNEs)^۱ ارائه می شود. مراحل مختلف مورد بررسی، عبارتند از:

- جهانی شدن رو به درون^۲: در این مرحله با گشایش مرزهای چین به روی بنگاه های چند ملیتی (MNEs)^۳ بین المللی، همکاری های مشترک میان این بنگاه ها و بنگاه های چینی شکل گرفت و سرمایه گذاری مستقیم خارجی درونی (IFDI)^۴ در چین افزایش یافت. بنگاه های چینی از این همکاری های مشترک و سرمایه گذاری ها، جهت کسب فناوری برای ارتقاء مزیت رقابتی بهره بردند.
- فاز انتقال: در این مرحله بنگاه های چینی جهت دستیابی به توانایی های بیشتر برای ورود به بازارهای کشورهای دیگر، اقدام کردند.
- جهانی شدن رو به بیرون^۵: در این مرحله بنگاه های چینی اقدام به گسترش فعالیت های خود در سطح جهان کرده اند. همزمان با مراحل دوم و سوم، سرمایه گذاری مستقیم خارجی بیرونی (OFDI)^۶ چین در نتیجه اکتساب^۷ شرکت های خارجی و سرمایه گذاری های مشترک بین المللی، افزایش یافت.

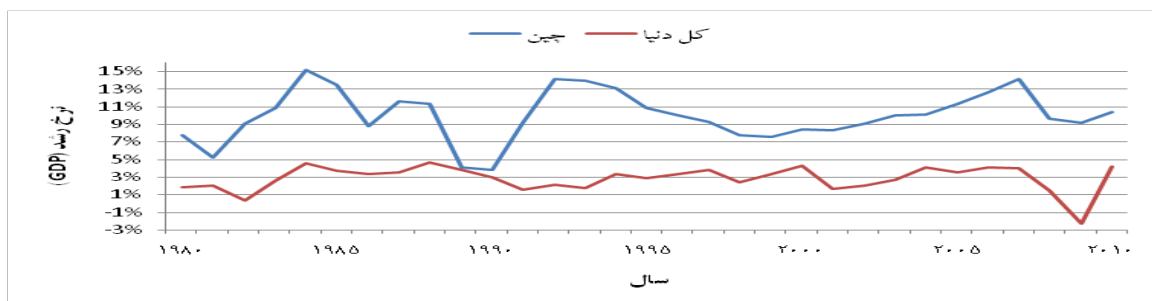
واژه های کلیدی:

سرمایه گذاری مستقیم خارجی، بنگاه های چند ملیتی، جهانی شدن، شرکت های چینی

تولید ناخالص داخلی (GDP)^۸ بالایی داشته و بر اقتصاد دنیا اثر زیادی گذاشته است.

(۱) مقدمه

کشور چین بزرگترین بازار نوظهور دنیا است و همانطور که در شکل ۱ مشاهده می شود، در سال های اخیر نرخ رشد



شکل ۱: نرخ رشد اقتصادی چین و میانگین نرخ رشد اقتصادی دنیا در سال های ۱۹۸۰-۲۰۱۰ میلادی

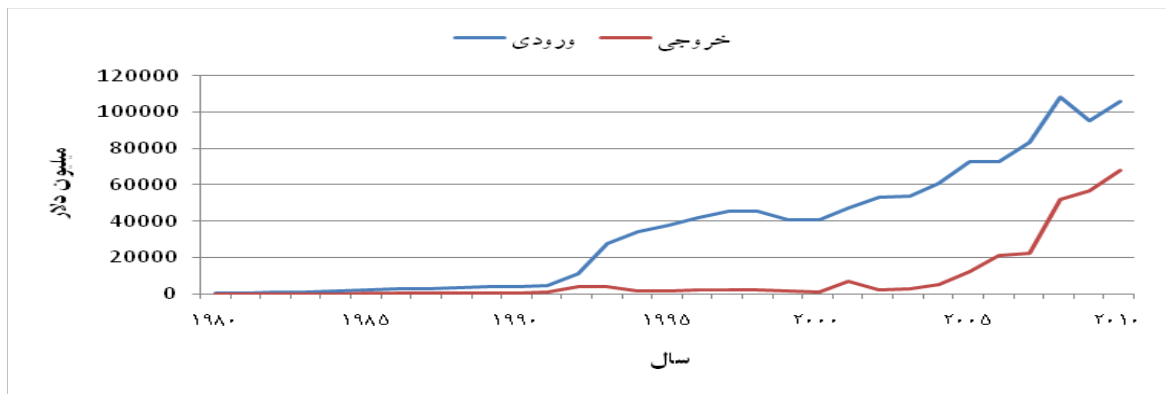
1. Chinese Multinational Enterprises (CMNEs)
2. Inward internationalization
3. Multinational Enterprises (MNEs)
4. Inward Foreign Direct Investment (IFDI)
5. Outward internationalization
6. Outward Foreign Direct Investment (OFDI)
7. Acquisition
8. Growth Domestic Product (GDP)

در زمان حکومت مائو در چین (سال‌های ۱۹۴۹-۱۹۷۶ میلادی)، کشور چین دارای اقتصادی بسته^۱ بود. پس از مائو و در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی، چند سال پس از انقلاب فرهنگی در چین، انقلاب اقتصادی نیز در این کشور رخ داد و سیاست اقتصادی چین مبتنی بر اقتصاد باز شد. واکنش ابتدایی چین در اوایل اتخاذ سیاست درهای باز، منفعل بود و متمرکز بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی^۲ ورودی بود تا خروجی [۱]. این فاز را جهانی شدن رو به درون می‌نامیم.

سپس در سال‌های اول قرن ۲۱، این آگاهی در بخش‌هایی

از رهبران دولت و حزب کمونیست چین افزایش یافت که جهانی شدن، موقعیتی جهت افزایش قدرت چین در بیرون از مرزهای جغرافیایی‌اش ایجاد کرده است. این موضوع منجر به آغاز فاز جدیدی در اقتصاد چین برای یکپارچه شدن^۳ مؤثرتر با اقتصاد جهان شد [۱ و ۲]. این فاز را جهانی شدن رو به بیرون می‌نامیم.

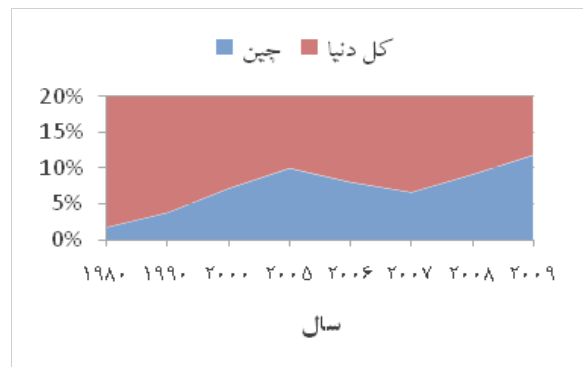
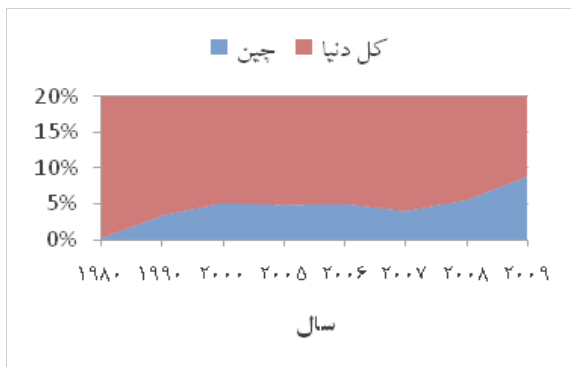
آمار IFDI و OFDI چین برای سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۰ میلادی در شکل ۲ مشاهده می‌شود.



شکل ۲: میزان سرمایه‌گذاری خارجی ورودی و خروجی چین در سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۰ میلادی

همچنین برای درک بهتر سهم چین از سرمایه‌های خارجی در این سال‌ها، سهم چین از کل IFDI و OFDI جهان،

در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳: سهم چین از (الف) IFDI؛ (ب) OFDI کل دنیا در سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۰۹ میلادی

استفاده شرکت‌های چینی از این بازار جهت رشد بیشتر و آماده‌سازی خود جهت آغاز تبدیل شدن به بنگاه‌های

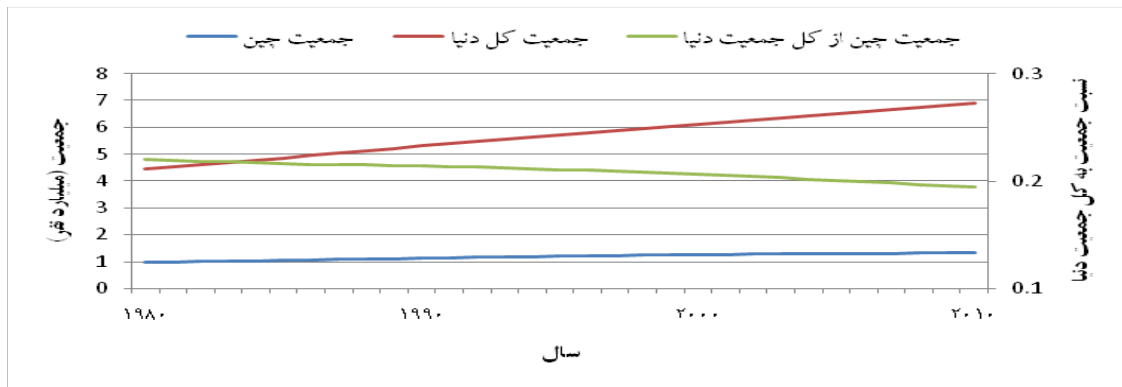
در بین این دو فاز، یک فاز میانی را نیز می‌توان شناسایی کرد که شامل شدت گرفتن رقابت در بازار میانی چین و

1. Close Economy
2. Foreign Direct Investment (FDI)
3. Integration

(۲) فاز اول: جهانی شدن رو به درون

پس از گشایش مرزهای بازار چین به روی شرکت‌های خارجی در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی، MNEs وارد کشور چین شدند. ورود به چین دارای مزایایی بود که برخی از آنها عبارتند از:

- بازار بزرگ کشور چین؛ جهت تأیید این ادعا، جمعیت کشور چین و جمعیت کل دنیا و همچنین درصد جمعیت چین از جمعیت کل دنیا، در سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۰ میلادی در شکل ۴ مشاهده می‌شود. مطابق شکل ۴، کشور چین در بازه مورد نظر حدود ۲۰ درصد کل جمعیت دنیا را تشکیل داده‌است.
- تولید ارزان‌تر در چین
- نرخ بهره پایین در چین
- مشکلات کمتر فرهنگی ناشی از خارجی بودن
- پایه‌ای برای برندسازی جهانی برای MNEs کمتر معروف [۲ و ۳]
- مشوق‌های دولت چین برای سرمایه‌گذاری‌های خارجی که فناوری پیشرفته داشتند [۴]



شکل ۴: جمعیت چین و جمعیت کل دنیا، و نسبت جمعیت چین از کل جمعیت دنیا در سال‌های ۱۹۸۰-۲۰۱۰ میلادی

- تولید مستقیم برای MNEs بین‌المللی (به شکل OEM)^۱
- همکاری مشترک^۲ با MNEs بین‌المللی [۳]
- در این همکاری‌ها، شرکت‌های چینی مزایایی کسب کردند، از جمله:
- کسب منابع استراتژیک:

چندملیتی بود. این فاز را نیز فاز انتقال می‌نامیم. بر همین مبنا و با مطالعه مقاله‌های مختلف، ایده یک رویکرد سه مرحله‌ای در ظهور CMNEs بررسی می‌شود. همانطور که بیان شد، مراحل مختلف رویکرد مورد بررسی، عبارتند از:

۱. جهانی شدن رو به درون
 ۲. فاز انتقال
 ۳. جهانی شدن رو به بیرون
- البته باید توجه داشت که تعیین دقیق بازه‌های زمانی این مراحل:
۱. ممکن نیست،
 ۲. برای هر شرکتی در هر صنعتی (با توجه به زمان ورود به کار، سرعت رشد و ...) متفاوت است،
 ۳. از طرفی کاربردی به نظر نمی‌رسد.
- ولی درک وجود این مراحل مختلف در درک رخدادها مفید خواهد بود و یک چارچوب^۱ برای تفکر ایجاد خواهد کرد. در ادامه سعی می‌شود این رویکرد از نظر مفهومی تبیین شود.

- عیب بزرگ این همکاری، خطر غلبه شریک چینی در صورت کسب دانش و توان مورد نیاز و تبدیل شدن او به رقیب در بازار بود (اتفاقی که در بسیاری از زمینه‌ها در حال رخدادن است).
- در فاز جهانی شدن رو به درون، شرکت‌های چینی به دوشکل با MNEs بین‌المللی همکاری کردند:

1. Framework
2. Original Equipment Manufacturer (OEM)
3. Joint Venture (JV)

4. on the job training

- دارایی مالی

- دارایی عملیاتی: چینی‌ها از کار با شرکای بین‌المللی خود به عنوان آموزش حین کار^۱ استفاده کردند و دانش و مهارت‌های فنی و مدیریتی کسب کردند.

- تجربه و ظرفیت یادگیری یکتا [۵].

• غلبه بر محدودیت‌های سازمانی و بازار در کشور چین با استفاده از دارایی‌های بین‌المللی شرکا [۵].

• استفاده از منابع شرکای داخلی MNEs بین‌المللی: به عنوان مثالی در این زمینه، زمانیکه چری^۲ و جیلی^۳ (دو خودروساز خصوصی چین) اولین تلاش خود را برای ورود به بازار خودروهای سواری با تولید اولین نسل محصولات خود انجام دادند، وابسته به تأمین‌کنندگان قطعاتی بودند که شرکت‌های تابعه^۴ قراردادهای تولید مشترک دیگر خودروسازان چینی محسوب می‌شدند. برای مثال، جیلی برای تولید خودروی هاوکین^۴ تا ۵۹ درصد به تأمین‌کنندگان شرکت تیانجین زیالی^۵، که در مشارکت با شرکت دایهاتسو^۶ ژاپن فعالیت می‌کرد، وابستگی داشت. چری نیز قطعات مورد نیاز اولین نسل خودروی سدان خود را، که وینکلود^۷ نام داشت، از تأمین‌کننده^۸ وابسته^۹ شرکت فولکس-واگن شانگهای تهیه کرد [۶].

شرکت‌های چینی از این مزایا جهت کاهش معایب (کمبود دارایی‌های مشهود، فقدان دارایی‌های نامشهود مانند برند و دانش، فقدان دانش بازارهای جهانی، تازه وارد بودن در رقابت و ...) و افزایش توانایی‌های خود در دنیای رقابتی، استفاده کردند تا بتوانند رقابت مؤثرتری با شرکت‌های قدیمی‌تر و مجهز به دانش و تکنولوژی روز داشته باشند [۳].

همچنین در این دوره، تعدادی از شرکت‌های چینی به استخدام منابع انسانی MNEs بین‌المللی جهت کسب دانش و مهارت اقدام کردند. برای نمونه: چری بیش از ۳۰ خبره^۸ با سابقه^۹ کار زیاد از شرکت‌هایی مانند جنرال موتورز، فورد، ویستون، دایملر کرایسلر، دو پونت، تی آر دلیو و موتورولا را دعوت به همکاری کرد. این خبرگان،

تکنولوژی‌های پیشرفته و دانش را به چری بردند و سپس دانش خود را از طریق ابزار آموزش حین کار، به کل شرکت تسری دادند. این کار به خصوص در مورد مهندسان جوان که می‌توانستند دانش مفید را سریع و مستقیم جذب کنند، مؤثر بود [۶].

به شکل خلاصه می‌توان گفت که CMNEs در این مرحله، از IFDI به عنوان یک تخته^{۱۰} شبرجه^{۱۱} جهت کسب دارایی‌های (مالی، عملیاتی، تجربی، مدیریتی و دانشی) موردنیاز برای رقابت مؤثرتر با رقبای جهانی استفاده کردند.

۳) فاز دوم: فاز انتقال

طی فاز جهانی شدن روبه درون، شرکت‌های چینی به سطحی از توانایی رسیدند که خود به شکل مستقل طرح‌هایی با کیفیت قابل قبول به بازار ارائه کنند. ولی این شرکت‌ها همچنان در بازارهای کشورهای توسعه یافته، ضعف‌های استراتژیکی (مانند برند و دانش طراحی و تولید محصولات با کیفیت‌تر و به روزتر) داشتند. در این زمان، فازی آغاز شد که فاز انتقال نامیده شده است.

در این فاز، دو اتفاق مهم رخ داد که عبارتند از:

۱. رقابت در بازار میانی چین

۲. کسب دانش روز با استفاده از دارایی مالی کسب شده در فاز اول

همچنین در این بین، مزیت رقابتی تولید ارزان شرکت‌های چینی‌ها نیز نقش بسیار مهمی داشته است.

در ادامه به بررسی سه موضوع مهم و اثرگذار در فاز انتقال پرداخته می‌شود.

۴) رقابت در بازار میانی چین

به شکل تاریخی، بازار چین یک ساختار ساده سه بخشی داشته است (این ساختار را می‌توانیم ساختار غالب در فاز اول بدانیم):

• بخش با کیفیت: بخش کوچکی از بازار که مختص کالاهای باکیفیت‌تر^{۱۰} و مختص محصولات شرکت‌های خارجی

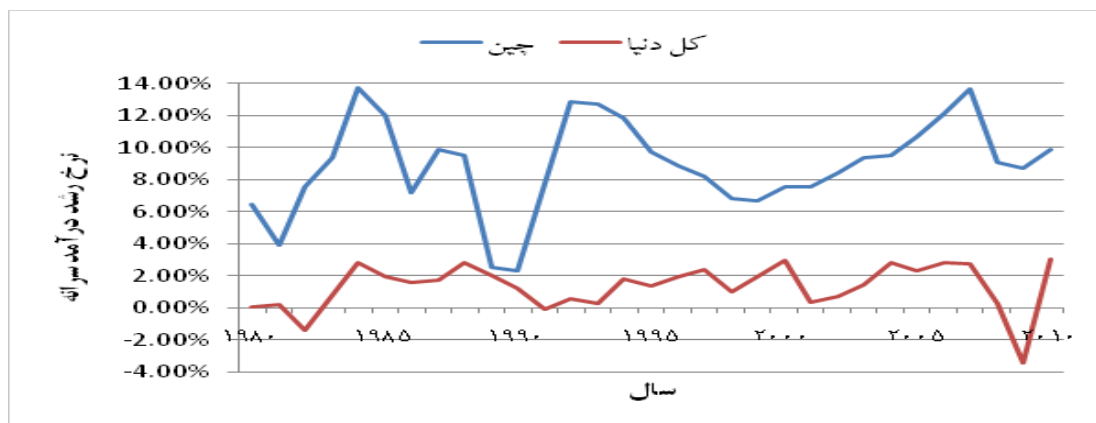
1. on the job training
2. Chery
3. Geely
4. Haoqin
5. Tianjin Xiali

6. Daihatsu
7. WindCloud
8. Expert
9. Springboard
10. Premium quality

- بخش میانی: بخش کالاهای با قیمت و کیفیت متوسط.
 - بخش کم کیفیت و ارزان: بخش بسیار بزرگی از بازار مختص محصولات شرکت های محلی با کالاهای کم کیفیت و با تنوع پایین [۷].
- در این مرحله، دو اتفاق رخ داد که منجر به تغییر در ساختار این بازار شد:
۱. افزایش کیفیت محصولات شرکت های چینی با توجه به دارایی های استراتژیکی که در فاز اول کسب کرده بودند. این اتفاق منجر به ظهور بخش کالاهای "بقدر کافی خوب" در بازار چین که خود منجر به گسترش بیشتر بازار

میانمی شد. بخش کالاهای بقدر کافی خوب، شامل کالاهای قابل اطمینان با قیمت مناسب است که با سرعتی بسیار زیاد در حال رشد می باشد.

۲. پولدارتر شدن جامعه چین که نتیجه آن، تغییر جهت بخشی از تقاضا از بازار کم کیفیت و ارزان به بازار میانی بوده است. به عنوان شاهدهی برای ادعای پولدارتر شدن جامعه چین، می توان نرخ رشد درآمد سرانه کشور چین و کل دنیا (شکل ۵) را با یکدیگر مقایسه کرد.



شکل ۵: نرخ رشد درآمد سرانه چین و کل دنیا برای سال های ۱۹۸۰-۲۰۱۰ میلادی

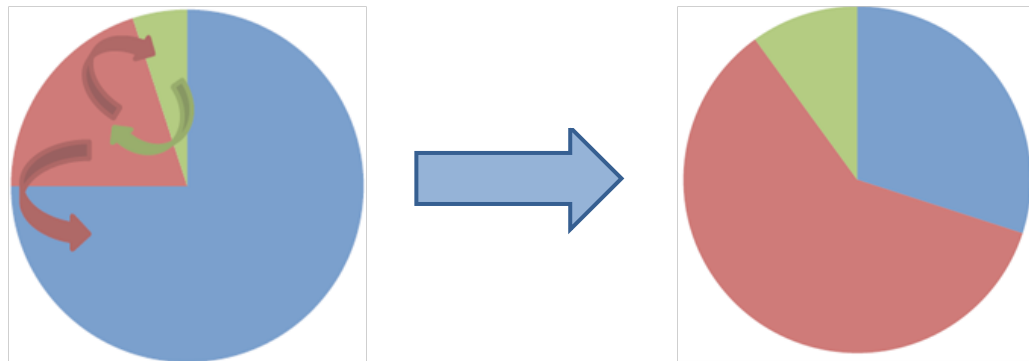
سرانه پایین تری نسبت به میانگین کل دنیا دارند ولی این تفاوت با نرخ رشد بالایی در حال جبران شدن است و مدام از قشر فقیر در چین کاسته می شود و طبقه متوسط و مرفه گسترش می یابند. این تغییر در بازار چین، از فاز اول به دوم، را می توان به صورت شکل ۶ نمایش داد. که منجر به رشد بسیار سریعی در بازار میانی چین شد.

همانطور که در شکل ۵ مشاهده می شود، نرخ رشد درآمد سرانه در کشور چین طی ۳۰ سال اخیر به میزان قابل توجهی از میانگین نرخ رشد درآمد سرانه در کل دنیا بیشتر بوده است. مطابق اطلاعات بانک جهانی، طی این سال ها، میانگین نرخ رشد درآمد سرانه کشور چین برابر ۸/۹ درصد و میانگین نرخ رشد درآمد سرانه در کل دنیا، ۱/۳ درصد بوده است. در زمان مشابه، میزان درآمد سرانه مردم چین از ۱۹۳ دلار در سال، به ۴۴۲۸ دلار در سال رسیده است. این در حالی است که در این زمان، درآمد سرانه در کل دنیا از ۳۱۱۸ دلار در سال به ۱۰۳۱۸ دلار در سال افزایش یافته است.

این آمار نشان می دهند، هرچند مردم چین هنوز درآمد

1. Good enough
2. Shift
3. GDP per capita growth rate

بخش با کیفیت ■ بازار میانی ■ بخش کم کیفیت و ارزان



شکل ۶: تغییر در ساختار بازار چین

با توجه به:

۱. رشد سریع بازار میانی چین در این مرحله،
 ۲. تبدیل رقبای محلی چینی به بزرگترین چالش MNES با معرفی کالاهای بقدر کافی خوب برای مصرف محلی و کسب سهم بازار MNES
 ۳. آغاز نمایش محصولات بسیاری از شرکت‌های چینی در نمایشگاه‌های اروپا و آمریکا و صادرات محصولات چینی به دیگر بازارهای نوظهور
- توجه و منابع مدیران MNES نیز به این بازار جلب شد. برای MNES، رهبری در بازار چین، لازمه رهبری در جهان قلمداد می‌شد [۷] که خود منجر به افزایش اهمیت حضور آنها در این بازار شد. در نتیجه در این دوره، رقابت (خصوصاً رقابت قیمتی) در بازار میانی چین شدت گرفت. از سوی دیگر، شرکت‌های چینی از این بازار در حال رشد، جهت تقویت استراتژی‌های خود پیش از جهانی شدن استفاده کردند. آنها در حال ایجاد ظرفیت‌های تولید، خبرگی و ظرفیت‌های تجاری‌ای هستند که برای انجام صادرات به دیگر بازارهای نوظهور و بازارهای توسعه یافته به آنها احتیاج دارند [۷].

مثالی از این تغییرات: در اواخر دهه ۱۹۹۰، بازار خودروهای با قیمت کمتر از ۱۰۰ هزار یوان (بخش انتهایی بازار)، مورد توجه خودروسازان تولید مشترک نبود و پتانسیل تقاضای خانواده‌هایی با رشد درآمدی مشابه رشد GDP چین، به خودروسازان محلی فرصتی برای ورود به این بازار داد. از

سوی دیگر، ورود خودروسازان چینی به بخش انتهایی بازار و تمایل آنها به تولید خودروی ارزان، منجر به رقابت قیمتی بین تولیدکنندگان شد. علاوه بر استراتژی قیمت پایین، رقابت در کل بازار نیز شدیدتر شد و منجر به پدیده کاهش قیمت و رشد سریع بازار گردید [۶].

۵) کسب دانش روز با استفاده از دارایی مالی کسب شده در فاز اول

در این مرحله، شرکت‌های چینی اولین گام‌ها را در راستای OFDI انجام دادند. این شرکت‌ها با استفاده از منابع مالی که در فاز اول بدست آورده بودند، اقدام به خرید دارایی‌های مشهود و نامشهود موردنیازشان از MNES بالغ یا خرید شرکت‌های دارای دارایی‌های موردنیازشان جهت جبران عیوب رقابتی خود، کردند. این رخداد منجر به ظهور CMNES شد.

این سرمایه‌گذاری شرکت‌های چینی در خارج مرزهایشان، می‌تواند ناشی از فشارهای زیادی مانند موقعیت تازه واردی^۱، حضور قوی رقبای جهانی، تغییرات سریع فناوری و توسعه محصول، باشد. به شکل هم‌زمان، این رویکرد شرکت‌های چینی از طرف دولت محلی، تمایل بازیگران جهانی در کشورهای پیشرفته به فروش یا تشریک منابع استراتژیک، و یکپارچگی فزاینده اقتصاد و تولید جهانی، تشویق شد. البته این فعالیت‌ها در عین بهره‌بردن CMNES از مزایا، می‌توانند دارای ریسک‌ها و چالش‌هایی نیز باشند که ناشی

1. Late comer

از نیاز غلبه CMNES بر گلوگاه‌های بحرانی آنها (مانند حسابداری و نظارت ضعیف، کمبود تجربه جهانی و غیره) است [۵].

۶) مزیت رقابتی تولیداران شرکت‌های چینی

در این بین، مزیت رقابتی بزرگ شرکت‌های چینی در تولید ارزان کالاها، نقش مهمی داشته است.

شرکت‌های چینی برای آنکه بتوانند در بازارهای بین‌المللی حرفی برای گفتن داشته باشند، نیازمند یک مزیت رقابتی پایدار بودند که نه تنها آنها را از سایر رقبا در سطح این بازارها متمایز کند، بلکه فقدان‌های آنها را نیز به نحو مؤثری پوشش دهد.

عواملی مانند جمعیت زیاد این کشور و نیروی کار ارزان مواردی بودند که می‌توانستند برای چینی‌ها به عنوان منبعی تلقی شوند تا آنها را در سطح ملی به سرمایه‌های بنگاه تبدیل کنند.

نکته حائز اهمیت در این بین، این بود که هرچند عواملی مانند نیروی کار ارزان و جمعیت بالا می‌توانست به عنوان مزیت به شمار آید، اما این موارد به تنهایی نمی‌توانست مزیت رقابتی پایداری برای چینی‌ها پدید آورد، لذا آنها در گام اول می‌بایست با استفاده از این ظرفیت‌های موجود، به راه‌هایی دست پیدا می‌کردند که بتوانند این مزایای بالقوه را به مزایای بالفعل قابل رقابت و پوشش‌دهنده کمبودهای خود، تبدیل نمایند.

نوآوری در هزینه، استراتژی کلی بود که شرکت‌های چینی که سودای جهانی شدن را در سر می‌پروراندند به عنوان یک راه میانبر برای رسیدن به این مهم اتخاذ نمودند. به همین منظور این شرکت‌ها سه بعد مختلف را به صورت نوآورانه‌ای ترکیب نمودند تا بتوانند از این ترکیب، نوآوری در هزینه را به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بالفعل مورد استفاده قرار دهند. این ابعاد عبارت بودند از:

- در گام اول آنها استراتژی و سازماندهی پدید آوردند که به آنها این امکان را می‌داد که محصولاتی با سطح تکنولوژی بالا و قیمت پایین به مشتریان عرضه نمایند.

- چینی‌ها به فرآیندهایی روی آوردند که به آنها این امکان را می‌داد که به تولید طیف متنوعی از محصولات در عین شخصی‌سازی برای مشتریان خود بپردازند.

- در ادامه شرکت‌های چینی از استراتژی قیمت پایین به منظور کاهش نقطه سر به سر برای محصولات خاص استفاده نمودند.

شرکت‌های چینی از استراتژی‌های متنوعی برای کارایی هرچه بیشتر مزیت رقابتی ناشی از نوآوری در هزینه استفاده نمودند که این استراتژی‌ها بر مبنای ابعاد مختلف ذکر شده در بالا و نوع و زمینه فعالیت شرکت‌ها، متفاوت بودند. اما می‌توان به موارد زیر به عنوان موارد عمومی اشاره کرد:

۱. بهینه سازی محلی^۱: مبتنی بر تمرکز بر توانایی‌ها برای ارائه محصولات و فرآیندهای خاص برای کشورهای در حال توسعه است.

۲. شریک کم‌هزینه^۲: مبتنی بر کاهش هزینه از طریق کنترل متغیرهای هزینه‌ساز است، که با ارتقاء فرآیندها^۳ نیز ادغام می‌شود.

۳. ادغام‌های جهانی^۴: ویژگی اصلی این استراتژی، ارتقاء عملیات و تغییر ساختار (عمدتاً ناشی از ادغام) است.

۴. حرکت‌کننده اول جهانی^۵: بر مبنای ارائه نوآوری‌های در سطح جهانی و تولیدات داخلی به پشتوانه تقاضای بالای داخلی [۲].

۷) فاز سوم: جهانی شدن رو به بیرون

در سال‌های اخیر، شرکت‌های چینی اقدام به گسترش فعالیت‌های خود در سطح جهان کرده‌اند. از جمله عوامل گسترش شرکت‌های چینی در سطح جهان عبارتند از:

- سرعت زیاد توسعه اقتصادی چین
- موقعیت‌های موجود در بازارهای هدف
- فشار رقابتی فزاینده از طرف رقبای جهانی
- تغییرات سریع در دورنمای تکنولوژی و بازار و حرکت اقتصاد جهان در راستای بی‌مرز شدن
- کارآفرینی سازمانی شرکت‌های چینی و انگیزه‌های قوی برای ورود به بازارهای خارجی هدف

1. Local optimizer
2. Low cost partner
3. Process excellence
4. Global consolidator
5. Global first mover

• نیت استراتژیک شرکت‌های چینی جهت بهره‌برداری از مزیت رقابتی در تولید انبوه ارزان

• اقدامات مساعد دولت چین که جهانی شدن بنگاه‌های چینی را تشویق می‌کند (با ایجاد مشوق‌هایی جهت جبران معایب رقابتی بنگاه‌های چینی در راستای جهانی شدن تا این بنگاه‌ها بتوانند بهتر با رقبای با تجربه‌شان از بازارهای پیشرفته رقابت کنند) [۱ و ۵].

اقدامات شرکت‌های چینی جهت گسترش در سطح جهان، عبارتند از:

۱. صادرات

۲. قراردادهای تولیدی با شرکت‌های خارجی به شکل OEM

۳. OFDI به دو شکل:

- خرید دارایی‌ها در خارج از چین

- توسعه شرکت‌های داخلی در خارج از چین [۳].

لازم به توجه است که موارد اول و دوم تنها شکل صادراتی دارند و منجر به تولید برون مرزی نمی‌شوند، در نتیجه در این بخش، با توجه به رویکرد این مقاله به ظهور CMNEs، که با تولید برون مرزی معنی می‌یابد، مورد بحث قرار نمی‌گیرند.

خرید دارایی‌ها در خارج از چین نیز بیشتر با رویکرد CMNEs در کسب دارایی‌های استراتژیک مورد نیاز همخوان است که در فاز انتقال می‌گنجد.

پس با توجه به رویکرد این مقاله، تنها OFDI به شکل توسعه شرکت‌های چینی در خارج از کشور، در بحث جهانی شدن رو به بیرون شرکت‌های چینی و ظهور CMNEs دارای اهمیت است.

در این مورد، با توجه به اینکه همچنان فاصله قابل توجهی میان دارایی‌های استراتژیک CMNEs در صنایع پیشرفته با MNEs کشورهای توسعه یافته وجود دارد، می‌توان ادعا کرد که این فاز هنوز در مراحل ابتدایی قرار دارد. همچنین این فاز عمدتاً با OFDI به شکل توسعه شرکت‌های چینی در خارج از چین، در دو بعد آغاز شده است:

۱. در صنایع پیشرفته در کشورهایی که از دارایی‌های

استراتژیک کمتری نسبت به CMNEs برخوردارند: به عنوان نمونه می‌توان به سرمایه‌گذاری خودروسازان چینی در ایران جهت احداث قطب سوم خودروسازی و همچنین گسترش مونتاژ خودروهای چینی در ایران، اشاره کرد؛ در عین اینکه این شرکت‌ها همچنان به تولید مشترک با خودروسازان بین‌المللی (مانند تویوتا، فولکس واگن و ...) در چین و خرید شرکت‌هایی از کشورهای صاحب تکنولوژی جهت کسب مزایای استراتژیک بیشتر، اقدام می‌کنند.

۲. در مورد صناعی که تکنولوژی پایین‌تری دارند: مانند حضور مستقل شرکت هایر^۱ (یک شرکت تولیدکننده لوازم خانگی) در بازار آمریکا. این شرکت برای دسترسی به بازار آمریکا، با توجه به ناشناس بودن برندش در آمریکا، ابتدا یک کارخانه و یک مرکز R&D در آمریکا ایجاد کرد و شروع به عرضه کالاهایی که سهم بازار کمی در آمریکا توسط شرکت‌های آمریکایی داشتند (مانند فریزرهای کوچک) کرد تا سهم بازارش را افزایش دهد و پس از شناخته شدن برندش در آن بازارها، دیگر محصولات خود را نیز به بازار آمریکا عرضه کرد [۳].

باید توجه داشت که همچنان در OFDI، MNEs کشورهای پیشرفته غالبند ولی خروجی MNEs اقتصادهای نوظهور (مانند چین)، با حضور فعال در ادغام‌ها و خریدهای بین‌المللی، به شدت افزایش یافته است [۵]. این واقعیت شاهدهی دیگر بر این ادعاست که شرکت‌های چینی، همزمان با تولید خارج از چین، در حال طی کردن فازهای اول و دوم نیز هستند تا بتوانند با کسب دارایی‌های استراتژیک لازم، اقدام به OFDI در صنایع پیشرفته در کشورهای توسعه یافته بکنند.

۸) استفاده از این تجارب برای ایران

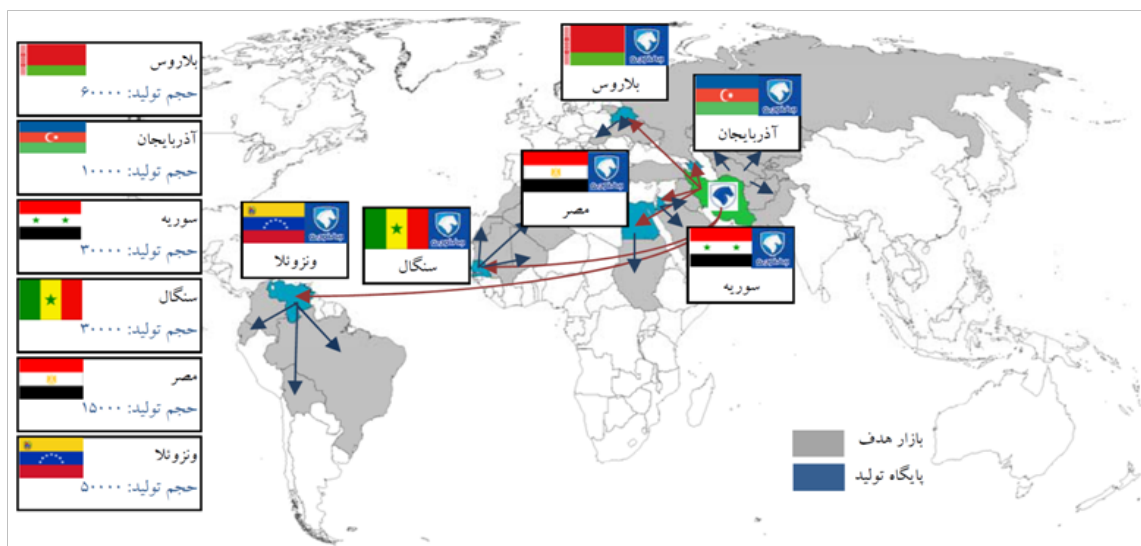
تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله و تبدیل شدن به قدرت برتر منطقه، مستلزم توسعه صادرات به بازارهای جهانی است. از سوی دیگر، توسعه صادرات صرفاً از طریق افزایش صادرات محصول نهایی، محقق نمی‌گردد بلکه صادرات پایدار از مسیر سرمایه‌گذاری خارجی تحقق می‌یابد. مدل

سه مرحله‌ای مورد بحث در این مقاله، می‌تواند رویکردی مناسب جهت تحقق این امر باشد.

به عنوان نمونه، تجارب کسب شده در شرکت ایران خودرو و توسعه صادرات (البته پیش از تغییر رویکرد مدیریتی در شرکت ایران خودرو، متعاقب تغییر مدیرعامل، در سال ۱۳۸۸)، مبتنی بر این سه فاز بوده است و تجارب آن، می‌تواند مورد استفاده دیگر بنگاه‌های ایرانی قرار گیرد.

شرکت ایران خودرو در فاز اول، با همکاری شرکت‌های خودروساز معتبر بین‌المللی، موفق به جذب فناوری‌های پیشرفته در طراحی خودرو گردید و توانست یک نشان^۱ داخلی ایجاد نماید.

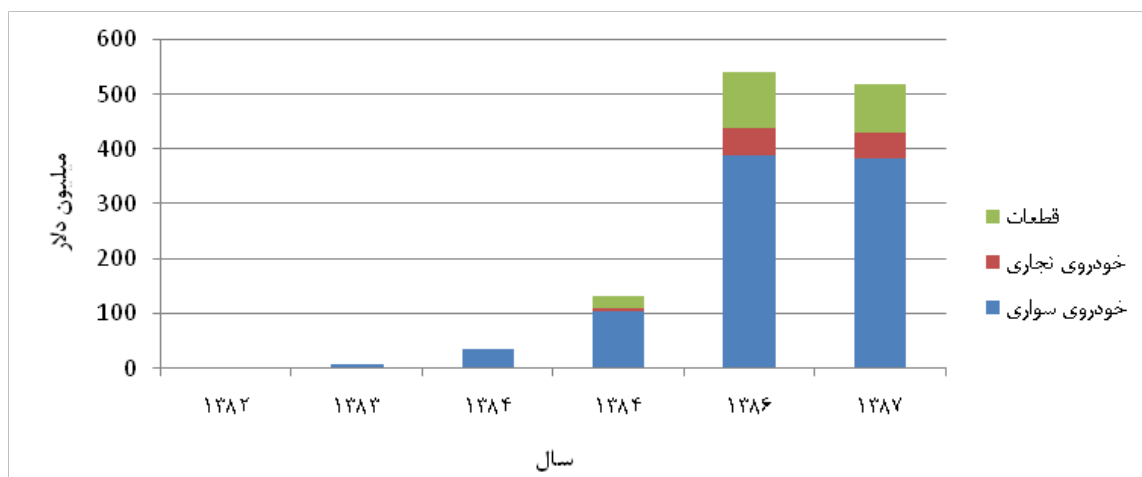
در ادامه و با افزایش جذب فناوری، تنوع محصولات افزایش یافت و ایران خودرو برای صادرات به کشورهای مختلف آماده شد. ولیکن جهت توسعه پایدار، ایجاد پایگاه‌های مونتاژ در خارج از کشور مورد توجه این شرکت قرار گرفت. با توجه به محدودیت بودجه حمایت‌های دولتی که از این حرکت به عمل آمد، سرمایه‌گذاری در حداقل میزان ممکن صورت پذیرفت و طی مدت کمتر از سه سال، ایران خودرو موفق گردید با سرمایه‌گذاری کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار، در شش کشور جهان (شکل ۷)، پایگاه تولید ایجاد کند که در مجموع دارای ظرفیت تولید حدود ۲۰۰ هزار دستگاه خودرو در سال بودند [۸].



شکل ۷: شمای توسعه برون مرزی سایت‌های تولیدی شرکت ایران خودرو [۸]

جهت تکمیل مثال شرکت ایران خودرو، آمار صادرات ارزی این شرکت در سال‌های ۱۳۸۲-۱۳۸۷ در شکل ۸، ارائه شده‌است.

همچنین طبق چشم‌انداز ۱۰ ساله (۱۳۸۰-۱۳۹۰)، ایران خودرو با این روند می‌توانست به میزان صادراتی تا ۲,۲ میلیارد دلار دست پیدا کند که در این صورت، تأمین منابع ارزی برای این شرکت در شرایط تحریم بسیار آسان‌تر از وضعیت موجود بود.



شکل ۸: وضعیت صادرات ارزی شرکت ایران خودرو در سال‌های ۱۳۸۲-۱۳۸۷ [۸]

شماره ۸۱۱، چهارشنبه، ۳۰ مرداد، ۱۳۸۷.

5. Luo, Y. and Tung, R.L. (2007) 'International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective', *Journal of International Business Studies* 38: 481-498.

6. Li, Z. (2009), "The Role of International Technology Transfer in the Chinese Automotive Industry", Discussion Paper; Manufacturing Management Research Center (MMRC), Faculty of Economics, The University of Tokyo.

7. Gadiesh, O., Leung, Ph. and Vestring, T. (2007) 'The battle for China's Good-enough market', *Harvard Business Review* Sep: 80-90.

۸. منطقی، منوچهر، به سوی جهانی شدن در صنعت خودرو، انتشارات اطلاعات، تهران، ۱۳۹۰.

در حال حاضر نیز این استراتژی سه مرحله‌ای در سازمان صنایع هوایی ایران در حال پیاده‌سازی است. هم اکنون در سازمان صنایع هوایی، فاز دوم این استراتژی در جریان است و مقدمات اجرای فاز سوم نیز در حال فراهم شدن است.

پیش‌بینی می‌گردد طی پنج سال آتی، میزان صادرات صنایع هوایی ایران، با توجه به ایجاد پایگاه‌های جهانی، به سالانه ۱,۵ تا ۲ میلیارد دلار افزایش یابد.

۹) منابع

1. Luo, Y., Xue, Q. and Han, B. (2010) 'How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China', *Journal of World Business* 45: 68-79.

2. Williamson, P. J., Zeng, M. (?) 'Chinese multinationals: Emerging through new global gateways'.

3. Child, J. and Rodrigues, S.B. (2005) 'The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension?', *management and Organization Review* 1(3): 381-410.

۴. روزنامه سرمایه، انتقال تکنولوژی در خودروسازی چین،