

بررسی ویژگیهای همکاری های سرمایه گذاری شرکتهای چینی با طرفهای خارجی

پروفسور دومینیک جولی
(DOMINIQUE R. JOLLY)

ژورنال مدیریت آسیایی
ترجمه: بنیامین مشیری

کشور چین در مسیر توسعه سرمایه گذاریهای خارجی در داخل، و توانمندسازی شرکتهای چینی برای سرمایه گذاری و حضور در بازارهای خارجی روشهای اثربخشی را بکار بسته است. توفیق بسیاری از این شرکتهای در بازارهای تجارت جهانی مرهون همین تلاشها طی دو دهه اخیر بوده است.

پروژه های سرمایه گذاری مشترک چینی، ذاتاً ماهیت شکل گیری مشارکت مبتنی بر منابع ناهمسان طرفین را دارا هستند. یک بررسی میدانی بر

روی ۶۷ سرمایه گذاری مشترک (طرف چینی با طرف خارجی) صورت گرفته است و سه فرضیه در این مقاله در خصوص ماهیت حقیقی سرمایه گذاریهای طرفین چینی با طرفین غیر چینی مورد آزمون واقع گردیده است.

ماهیت شکلی و ماهوی این سرمایه گذاریها شباهت زیادی به سرمایه گذاریهای مشترک بین المللی کشورهای پیشرفته و توسعه یافته خارجی دارد. عموماً یک تقاضای صریح برای شریک و همکار خارجی، جهت عقد همکاری در سطحی شایسته برای احراز جایگاه مناسب هر کدام از طرفین در همکاری و سرمایه گذاری مشترک مطرح است. البته شرایط کاملاً بسته به مقررات کشورها و فضاهای کاری می تواند متفاوت باشد. در مورد کشور پهناور چین، ۵۰ سال پس از ظهور کمونیسم و اقتصاد خاص آن دوره، امروز محیطی کاملاً متفاوت و خاص در حال شکل گیری است. هدف عمده این مقاله نمایاندن ماهیت همکاری ناهمسان طرف چینی با طرف خارجی طی سرمایه گذاریها است. برون پیوندی شامل شراکت و اتحاد همکاران و شریکان غیر هموطن در قالب یک سرمایه گذاری مشترک با شرکت چینی است. با ترکیب آورده منابع طرفین مختلف در یک سرمایه گذاری مشترک، برون پیوندی با یک سری ویژگیها و



پیشگفتار:

مدلهای سرمایه گذاری مشترک بین المللی ضمن تنوع بالا، آمیخته ای از فرهنگهای بین المللی بوده و این تنوع مرهون نحوه و نوع تعامل هر یک از طرفین مشارکت و منابع آورده در یک پروژه همکاری مشترک می باشد. توفیق شرکتهای چینی در عرصه تجارت و تعاملات جهانی ناشی از بکارگیری یک سری خط مشی های تلویحی بوده است که مطالعه حاضر مجموعه این خط مشی ها را بعنوان مدل های مشارکت چینی-خارجی شناسایی و بررسی نموده است.

طی این مقاله پرداختی موشکافانه بر ویژگیهای این نوع همکاریهای سرمایه گذاری صورت گرفته و کارکردهای شناسایی شده این نوع تعاملات با یک سری آزمون فرضیه به چرایی گذاشته شده است و نتایج برای استفاده صاحب نظران استنتاج گردیده است.

منابع طبیعی، شبکه جهانی توزیع و ...) را ارزش واقعی در مورد موسسات فرض می‌کنند و در نتیجه سطح بالاتر این منابع و اطلاعات، کارایی بالاتری را برای آنها ایجاد می‌کند. بطور مشابه، تقلید و عدم وجود قابلیت سیار بودن منابع باعث ایجاد منابع مشابه برای رقبا می‌گردد؛ بعلاوه، ارزش اقتصادی انباشتگی را نباید دور از ذهن داشت.

سود و ارزش استراتژیهای مبتنی بر منابع، اهمیت ملاحظات تصمیم‌گیری در این حوزه را حساس‌تر ساخته است. شرکت یا موسسه‌ای که در صدد آغاز یا توسعه فعالیتهای خود در کشور دیگری با طرفین خارجی است، یکی از مهمترین دغدغه‌های او دسترسی به منابع لازم است. در نتیجه مواردی چون مجاری و کانالهای توزیع، منابع انسانی، شبکه‌های عرضه، محدودیتهای محلی و منطقه‌ای برای او مهم تلقی می‌شود. توسعه اقتصاد چین مبتنی بر توجه به اهمیت منابع، و فناوریهای مدرن و جدید است. در نتیجه در هر سوی سرمایه‌گذاری مشترک چینی با طرف خارجی یک خلأ قابل مشاهده است که براحتی قابل رفع نیست، چرا که مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در بازی رقابت میان شرکتهای و منابع آنها، شرکتهای همواره بر این تأکید دارند که باید کنترل دقیق بر منابع کمیاب و نادر بصورت خاموش، با دوام، غیر قابل کپی و تقلید، توسعه پذیر و قابل کاربرد در زمینه‌های متنوع باشد.

۱.۱. نظریه یادگیری

در خلال همکاری و مشارکت، فرصت یادگیری و کسب تجربه برای هر دوطرف همکاری مهیا می‌شود. از این منظر، پیوستگی و اتحاد بمنزله مکانیزمی برای تبادل و انتقال دانش، فناوری و قابلیت‌های رقابتی طرفین درمی‌آید. یک سرمایه‌گذاری مشترک بمثابة یک فضای اسمزی میان دو سازمان محسوب می‌شود که اجزایی چون دانش طی آن در مبادله است، که میتواند دانش فنی، فناوری یا چیزهایی از این دست باشد. در خلال همکاری، هر یک از طرفین می‌تواند منابع غیر عینی و نامحسوسی را از این اتصال و مکانیزم انتقالی بسوی خود سوق دهد. برای مثال طبیعت دانش بگونه‌ای است که براحتی نشت یا تزریق دارد و می‌توان آنرا مشابه سازی و ساخت مجدد نمود و بکارگرفت. اتحاد، یک ماشین مطمئن برای انتقال دانش طرف مقابل است که مسافری چون دانش ضمنی و مستند نشده که برای دسته بندی و فرموله کردن آن مشکلات زیادی وجود داشته و درواقع هنوز کد نشده را براحتی میتوان با آن منتقل نمود. مثال دیگر را می‌توان تقلید از شیوه‌های فروش و بازاریابی در بازارهای تجاری در نظر داشت یا حتی خبرگی و تجربه در فنون مدیریت داخلی یک سازمان که میتوان آنرا فراگرفت.

مزایای همزیگری (هم زیستی بین شرکا)، نمودار خواهد شد. بعکس گردآوری و عرضه یک سری منابع مشابه و همسان برای بوجود آوردن وضعیت درون پیوندی (بین دو طرف چینی)، مزایای شکلی و محتوایی متفاوتی را ایجاد می‌کند. این مقاله در جستجوی پاسخ سؤالات اساسی زیر است:

- هر کدام از شرکا طی همکاری خود دقیقاً چه چیزی را ارائه می‌دهند؟ سرمایه‌گذاری‌های مشترک چینی ترکیبی از منابع را احصا می‌کند که شامل فناوری، تجربیات و دانش مدیریتی طرف خارجی، دانش و فنون سرمایه‌گذاری در چین و ارتباط با شرکتهای و بازار چین می‌گردد. آیا این شناخت ما صحیح است؟ نقش فناوری در این نوع سرمایه‌گذاری مشترک چیست؟ چه فاکتورهایی در ارتباط با دانش محلی به شرکتهای چینی مربوط می‌شود؟

- موارد تعیین کننده و کلیدی در همکاریهای از این دست کدام است؟ چه نوع شرکتهایی راغب به این نوع همکاریها هستند؟ چه منافعی از درون این نوع همکاری برای شرکتهای چینی حاصل می‌گردد؟ برای شرکتهای خارجی چه چیزهایی کسب خواهد شد؟ آیا انتظارات هر بخش متفاوت است؟ آیا این انتظارات بطور صحیح و رضایت بخش پاسخ داده خواهد شد؟ یکی از ضعف‌های تحقیق و بررسی در این حوزه این بوده که اطلاعات از منابع غربی بدست آمده که خارج از چین به پایش شرایط این کشور مشغول بوده اند و در نتیجه بسیاری از اطلاعات بدست آمده تحت تأثیر عوامل مختلف مستند نیستند. شاید یکی از علل این بوده که جمع آوری اطلاعات از مدیران و عوامل آمریکایی اروپایی بسیار ساده‌تر از کار با مدیران و اطلاعات چینی هاست. بطور قطع یکی از دستاوردهای مطالعه حاضر، توفیق در امر گردآوری اطلاعات مدیران شرکتهای چینی باشد که کاری منحصر بفرد را رقم زده است.

۱.۲. نظریه اشتراک منابع سازمانی

بر طبق نظریه Barney منابع یک شرکت شامل دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی، ویژگیهای سازمانی، اطلاعات و دانش و... است که توسط شرکت کنترل می‌شود و با استفاده از آن در راه اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) سازمان بهره‌گیری می‌شود. فرض براین است که هر موسسه یک سری فاکتورهای کلیدی موفقیت برای خود داراست و هر موسسه بدنال توسعه منابع برای توفیق بیشتر است. استراتژیهای مبتنی بر منابع باعث معکوس سازی و تفسیری وارونه از این ساختار آنالیز استراتژیها می‌گردد. از دید منابع سازمانی، تنوع سازمانی قابل ملاحظه و پایدار است، در حالی که موسسات صنعتی بر این اعتقاد هستند که تأثیرات صنعت بسیار غالب است. این نظریات جدید کمیابی منابع (مانند قابلیت‌های تحقیق و توسعه، پتنت‌ها، دسترسی به



و قابلیت اطمینان فعالیت‌های منظم در زنجیره ارزش (برای تولید یک محصول) مطرح است. در نتیجه، نگاه به منابع باید همراه با باور آنها بعنوان داراییها، ظرفیتهای بالقوه، توانایی‌ها و مهارت‌ها و تجربیات بکار گرفته شده در زنجیره ارزش تحت کنترل یک موسسه و بنگاه (یا یک واحد از کسب و کار استراتژیک SBU) باشد. هنگامی که طی یک همکاری مشترک طرفین اقدام به معرفی و عرضه منابع یکدیگر کنند، در حقیقت سهم هر کدام در این مشارکت متفاوت خواهد بود که این را از منابع آورده در مشارکت می‌توان دریافت اگر طرفین منابع یکسان یا شبیه به هم را در مشارکت بیاورند، آنها سهم یکسانی در مشارکت را نصیب خود نموده‌اند (مثلاً ترکیب کارکنان تحقیق و توسعه با سطح تجربه یکسان) و بالعکس سهم متفاوت در ازای اشتراک همین پرسنل با تجربیات غیر همسان که بنظر می‌آید الگوی دوم نسبت به اولی سود و ارزش کمتری ایجاد کند.

یک مفهوم دیگر که بدنبال اثبات آن هستیم، زمانی است که یک هم افزایی ایجاد شود و در حالتی رخ میدهد که نفع ما از مجموع منابع با هم بیش از سود و منفعت هر یک بتنهایی باشد که طرفین بدنبال آن هستند. در کنار این یک تعریف دیگر وجود دارد که به مزیت تنوع قابلیت‌های فناوری که طرفین عرضه می‌کنند مشهور است. این تعاریف کمک می‌کند دو نوع خاصیت مکملی را دسته بندی کنیم: کمی و کیفی.

طی یک مساعی همسان بحث کمی مطرح است و حال آنکه طی مساعی ناهمسان بحث کیفی و ملاحظات ظریف مطرح می‌گردد. این از آن روی است که اندازه گیری و سنجش منابع متنوع و ناهمگون طی نا مساعی همسان عملاً ناممکن است و بحث غیر کمی و کیفی است. همچنین طی مساعی همسان منابع را میتوان با منابعی دیگر جایگزین کرد، لیکن این اتفاق در مورد مساعی ناهمسان رخ نخواهد داد.

این برداشت و دسته بندی ما در ادبیات و فنون بین المللی تجارت به اتحاد و همبستگی افقی و عمودی مشهور است. در

۲. مشارکت با طرف چینی (Endogamy) در مقابل مشارکت با طرف خارجی (Exogamy)

بدلیل دینامیک بودن تبادل دانشهایی از این دست (و در واقع دارایی های فکری شرکتها) و اهمیت دسترسی به این منابع طی همکاری های فیما بین، طرفین چینی و خارجی همواره در رقابت برای دسترسی زودتر به منابع طرف مقابل هستند. در نتیجه سرمایه گذاری های مشترک چینی را باید یک رقابت بسیار شدید بر سر این منابع در تمام زمان اتحاد و مشارکت طرفین قلمداد کرد که در زمینه های مختلفی آشکار می شود.

در ادبیات ملل Endogamy نوعی تشریک مساعی و شراکت طرفینی است که ملیت مشابهی دارا هستند، و Exogamy بمعنای پیوند میان زوج از دو ملیت، طایفه، فرهنگ یا فضای اقتصادی متفاوت است که آنرا میتوان به دو شرکت با این ویژگیها تعمیم داد. در اینجا می بایست ملیت را با ماهیت منابعی که شرکتها از آن بهره می گیرند جایگزین نماییم. با این فرض Endogamy یا مشارکت دو طرف با منابع یکسان یا مشابه رخ می دهد و همچنین Exogamy میان دو طرف دارای منابع متمایز و غیر یکسان رخ می دهد.

برای توسعه بحث با یک گام روبه جلو، منابع مربوط به شرکتهای همکار و وابسته و هلدینگ متصل به شرکت حضور یافته در سرمایه گذاری مشترک را در نظر می گیریم.

در دنیای استراتژیهای جدید این حوزه، دسترسی به چهار نوع منبع (ماشین آلات و کارخانه، افراد و نیروی انسانی، ساختارها و شبکه ها و مدیریت و فنون کنترل) در چهار نوع دسته بندی منابع (مالی، تحقیقات، بازار و عملیات) مطرح است. یکی از مهمترین مفاهیم مطرح شده در این بحث از سوی Porter (مایکل پورتر معروف) در قالب زنجیره ارزش برای یک واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) ارائه شده که به دویبخش (اولیه و ثانویه) عملیات ارزش افزایی تقسیم می شود. طبق یک تعریف: دسته و نوع (مثلاً درجه کیفیت منحصر بفرد) منابع قابل عرضه و

بسیاری از فناوریها و کارخانجات و صنایع، نیاز به ارتقای فناوریها کاملاً محسوس است؛ همچنین بدلیل فقدان و ضعف دانش مدیریت در شرکتهای چینی، دولت چین ۲۰ سال پیش تصمیم گرفت با تکیه بر سرمایه‌گذاری خارجی یک جریان داخلی تقویت مهارتهای مدیریتی را ایجاد کند. کسب فناوریهای نوین و تکنیکهای کسب و کار و بازاریابی و برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و مناظر با آن، تصویب یک سری قوانین همسو با استاندارد سازی برندهای تجاری و بهبود زیرساختهای تجاری و تقویت کانالهای توزیع و افزایش کیفی و علمی توان تولید در صنایع از مهمترین دستاوردهای این دوره بوده است. با مشاهده این شرایط نخستین فرضیه بصورت زیر است:

فرضیه اول: سرمایه‌گذاری مشترک چینی با غیر چینی در قالب به اشتراک گذاری منابع طرفین تحت نظارت و کنترل برابر هر دو طرف شکل گرفته است.

آ. چینی‌ها با ارائه یک سری دانش و دارایی خاص کشور چین مانند زمین، ساختمان، دسترسی به خدمات عمومی، دسترسی به نیروی کار، دسترسی به شبکه‌های توزیع و تسهیل ارتباطات با بخشهای تجاری و دولتی چین مشارکت نموده‌اند
ب. طرف خارجی با ارائه فناوریهای صنعتی و تولید، فناوریهای نوین و پیشرفته، تواناییها و دانش مدیریت، ابزار و تجهیزات تولید و سرمایه مشارکت نموده‌اند.

فرضیه دوم: در سرمایه‌گذاریهای مشترک خارجی-چینی، طرفین اجازه دسترسی به منابع یکدیگر را دارند و ارتباط متعادلی میان دسترسها وجود دارد؛ هر طرف در صدد دسترسی حداکثری به منابع طرف مقابل است.

۳.۱ انتظارات هر یک از طرفین

یکی از مهمترین و بدیهی ترین استراتژیهای ملی کشور چین، دستیابی سریع به فناوریهای پیشرفته در سطح جهان است. در نتیجه یک شرکت چینی برای عملی ساختن و بکارگیری این راهبرد در پی ایجاد یک همکاری و سرمایه‌گذاری مشترک برمی‌آید تا علاوه بر دستیابی به دانش و فناوریهای نوین، به فنون و متدهای علمی مدیریت سیستمها و استانداردهای کیفی تولید و سرمایه‌های مکفی برای انجام فعالیتهای تحقیق و توسعه دسترسی یابد. همچنین در بحث انتقال دانش و فناوری، کسب و تقاضای نسبتاً بالایی در میان شرکتهای چینی وجود دارد. تحقیقات مبین این بوده که سرمایه‌گذاری خارجی تأثیر مثبتی بر توانایی های مدیریت منابع انسانی در شرکتهای چینی داشته

حالی که تمام مساعی‌های ناهمسان عمودی هستند (و شرکتهای منابع و ملیتها متفاوتند)، مساعی همسان افقی است. باید توجه داشت که همه اتحادهای افقی همسان نیستند، بلکه الزاماً باید شروط این همسانی قابل تشخیص باشد. برای مثال این امکان وجود دارد که دو شرکت در یک بخش از صنعت (صنعت مشابه و یکسان) اتحاد ناهمسان (عمودی تشکیل دهند). مخلص کلام اینکه تمایز میان مساعی همسان (Endogamy) و مساعی ناهمسان (Exogamy) ناشی از یکی بودن/نبودن زمینه فعالیت طرفین مشارکت نبوده و نیست.

یکی از محدودیتهای بین این دو نوع تشریک مساعی (همسان و ناهمسان) تشخیص نقطه آغاز این دواست. همانطور که در شکل قابل مشاهده است هر قدر شرکا ارتباطات و شباهت بیشتری دارا باشند، تأثیر اثرات قیاسی بیشتر خواهد بود (با توجه به تأثیر مکملی طرفین) و بالعکس هر قدر میزان این شباهت و ارتباط کمتر باشد، اثر سیمیوتیک (همزی‌گری) افزون خواهد بود. در ناحیه وسط نمودار تشخیص قوام و قدرت این دو اثر بسیار دشوار است و این یک ریسک جدی برای مدیران است که در این ناحیه قرار گیرند. این وضعیتی است که اولاً تفاوت معنا داری میان منابع مبادله شده وجود ندارد و در ثانی تشابه و همسانی منابع قابل تشخیص نیست و نوعی بلاتکلیفی را در پی خواهد داشت.

۳. سرمایه‌گذاریهای مشترک چینی؛ شراکت میان طرفین ناهمسان (چینی - غیر چینی)

شرکت خارجی در مشارکت با طرف چینی، تاریخ و فرهنگ و شرایط اقتصادی سیاسی متفاوتی را داراست و ارزشها و قوانین طرفین تفاوت معنا داری را در بر دارد. حتی اگر هر دو طرف در یک بخش صنعت فعالیت داشته باشند، بازهم این تفاوتها محرز و قابل تشخیص است. بدلیل انقراض و منسوخ شدن



اطلاعات فراوانی در ارتباط با مدیران و کارکنان و ماهیت شرکت‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری‌های مشترک چینی-غیر چینی در سال ۲۰۰۴ جمع آوری و پردازش شده است. در این ارتباط یک سری سوالات بسته به مورد طرح شده که مواردی چون ماهیت شرکتها، سوابق همکاری و مشارکت، منابع آورده در مشارکت، هدف از اتحاد و همکاری، اهداف و مزایای مورد انتظار طرفین و سبک و سیاق مدیریت سرمایه‌گذاری مشترک را آزمون می‌کند. یک سری از خبرگان نیز برای طرح سوالات اساسی مخاطب قرار گرفتند. این ارزیابی بنوعی متوازن صورت گرفت، یعنی از سوالات چینی و انگلیسی همزمان استفاده شد. منابعی که طی یک همکاری به اشتراک گذاشته می‌شوند، در ۲۱ آیتم شناسایی و فهرست شده است و در ۶ طبقه و دسته‌بندی شده است. آیت‌های دسته‌بندی منابع شامل مالی، دارایی‌های فیزیکی، منابع انسانی، فناوریها، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های بازاریابی و فروش بوده است. از افراد خواسته شده که نسبت و نوع منابع دخیل در مشارکت را با درصد مشخص کنند. همچنین در دسته بندی مقاصد و اهداف ایجاد مشارکت و همکاریها، ۱۵ مورد شناسایی شده است که شامل مواردی چون فشارهای قوانین و دولت، ارتباط با عرضه کنندگان چینی، دسترسی به فناوریهای تولید و... بوده است. ۶۷ سوال نقل شده است. ۸۶ درصد از شرکت‌های چینی در محدوده شانگهای مستقر بوده‌اند؛ در نتیجه معناداری در اطلاعات مشاهده می‌گردد. البته شانگهای را باید نماینده تمام عیار اقتصاد و بازارهای تجاری چین تلقی نمود. در حالی که پکن پایتخت سیاسی چین است، شانگهای را باید پایتخت اقتصادی چین تلقی کرد. اغلب شرکت‌های خارجی از آمریکای شمالی و اروپای غربی بوده‌اند، و در اروپا بطور خاص از کشورهای فرانسه، آلمان و انگلیس بوده‌اند. این درحالی است که در میان طرفین خارجی تنها سنگاپور دیده می‌شود و از کشورهایی چون تایوان و هنگ کنگ شرکتی حضور

است. در کنار ملاحظات مالی این همکاریها، توجه کمتری به دلایل این کشش بالا برای مشارکت با شرکت‌های چینی صورت گرفته است که جای تأمل دارد. شاید یکی از اولین انتظارات یک شرکت خارجی وارد شده به بازار چین، آشنایی با طبیعت و ساختار تجاری بازارهای کسب و کار چین باشد.

یک بررسی جامع روی ۲۰۰ شرکت انگلیسی نشان داد که دسترسی به بازار چین در قبال انتقال دانش و فناوری یکی از رایجترین دستاوردهای طرف خارجی بوده است. سه مفهوم کلیدی در این همکاریها از این قرار است: اثربخشی، رقابت و یادگیری. اثربخشی در ارتباط با استفاده از منابع طرف چینی، مرتفع ساختن محدودیتهای دولتی در چین و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در چین است. یادگیری در ارتباط با دانش و فرهنگ بازار و تجارت در چین است. و رقابت در ارتباط با ارتقای نفوذ و فروش در بازارهای چین است. یکی از مهمترین چالشهای طرف خارجی برای مشارکت و سرمایه‌گذاری در بازارهای چینی، مدیریت نیروها و منابع انسانی محلی و چینی است (شامل کارگر و مدیر یا سرپرست). تکنیکهای مدیریت منابع انسانی در دنیا شناخته شده و مشخص اند (استخدام، پاداش و دستمزد، ترفیع و ارتقا، آموزش و ...).

لیکن این ادبیات در فرهنگ کاری چین تفاوت‌های زیادی دارد. قانون کار چین که در سال ۱۹۹۴ اصلاح شده و به تصویب رسیده است، هنوز خدشه‌های فراوانی دارد و در ارتباط با مدیران و متخصصان و صاحبان مشاغل تخصصی بسیار اجحاف گونه قضاوت و عمل شده است.

۳.۲. اهداف یادگیریهای طرفین

طبق تعریف اتحاد میان دو شرکت و شریک میبایست بمانند یک مجرای ورود و صدور میان طرفین مشارکت و همکاری باشد. البته این انتقال در قالب یک مجرای معتبر و تعریف شده، با مکانیزمهای اصولی و محترم برای هر دوطرف صورت خواهد پذیرفت. طبیعتاً این انتقال در قالب رفت و آمد و جلسات کارکنان صف و ستاد طرفین رخ خواهد نمود. سرمایه‌گذاری‌های مشترک مشارکت خصوصی اغلب منتهی به انتقال فناوریهای رقابتی می‌گردد- در حالی که سرمایه‌گذاری‌های مشترک دیگر قابلیت اندکی در ارتباط با انتقال فناوری را دارند. در هر سرمایه‌گذاری مشترکی شرایط یادگیری و انتقال دانش فراهم نمی‌گردد، تنها در نوع مساعی ناهمسان است که این فرصت برای هر دو طرف مهیا می‌گردد. این در حالی است که در مساعی همسان، طرفین چیز زیادی برای یاد گرفتن از طرف مقابل را مشاهده و احساس نمی‌کنند.

فرضیه سوم: در سرمایه‌گذاری‌های مشترک جوانتر و جدید منابع کمتری برای طرفین به ارمغان می‌آید.



و ناشناخته است. در نتیجه احتمال نارضایتی هر یک از طرفین طی دوره مشارکت در هر زمانی وجود دارد. با یادگیری و اخذ دانش توسط یک طرف مشارکت توسط طرف دیگر، وابستگی یک طرف به طرف دیگر تقلیل می‌یابد و از دیگر سو، توانایی طرف مقابل برای چانه زنی در مشارکتهای بعدی افزایش می‌یابد. زیربنای مشارکت دو طرف، وابستگی آنها به یکدیگر است و با افزایش میزان انتقال دانش، این اتصال و وابستگی متزلزل می‌شود.

برای طرف خارجی با کسب سهم منطقی در بازار، دریافت شناخت لازم و کافی از شرایط و محیط بازارهای چین، برقراری ارتباط فعال با عرضه کنندگان و تولید کنندگان چینی و سازگار شدن با فرهنگ کسب و کار در چین بمعنای کاهش وابستگی به طرف چینی و کسب استقلال در یک کشور مثل چین است. در نتیجه آرام آرام انگیزه و تمایل طرف خارجی در ارتباط با برقراری همکاری و تعامل با طرف چینی بمیزان قابل مشاهده‌ای کاهش می‌یابد. چنین وضعیتهایی باعث روی دادن رشد در سرمایه گذاریهای مشترک می‌گردد. همچنین برای طرف چینی نیز انگیزه های مشترک همکاری و فعالیت مستقل در بیرون مرزها تقویت می‌شود. این موضوع انگیزه‌ای خواهد شد تا هر یک از طرفین در رشد و بلوغ مدیریت دانش بصورت اثر بخش تلاش کنند. در واقع این یک سطح و مرحله جدید بلوغ مربوط به نیروی انسانی، توسعه فناوری، پایگاههای دانش، تجهیزات، زیرساختها و سرمایه است.

وجود تفاوتها و تمایزات در ظرفیت و کشش مشارکت در هر یک از طرفین، باعث نواخته شدن ریتمهای متفاوتی از یادگیری و کسب دانش می‌گردد. این تفاوتها تا حد زیادی حاکی از تعامل میان سطح مشارکت و خط مشی هر یک از طرفین در مشارکت و اتحاد فیما بین است. (با ثبات، بی ثبات، یک طرفه، دوسویه،

نداشته است. همچنین از ژاپن و استرالیا تعداد معدودی به این همکاریها اقبال نشان داده‌اند. میزان مشارکت کمتر ۵۰/۵۰ بوده است و اغلب طرف خارجی سهم بیشتری در حدود ۵۷ درصد از مشارکت را به خود اختصاص داده‌است. در نمونه های جمع آوری شده شرکتهای معدودی بیش از ۱۰۰۰ نفر کارمند و پرسنل داشته‌اند. اغلب شرکتهای کوچک (۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر) یا متوسط (۵۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر) بوده‌اند و متوسط پرسنل این شرکتهای ۹۰۷ نفر بوده است.

در حالت مشارکت طرفین همسان (همسان مساعی) معمولاً سهم شرکت به صورت ۵۰-۵۰ بوده است. این در حالی است که اگر این عدد به سمتی مانند ۲۰-۸۰ رفته باشد، مبین تفاوت در میزان و نوع منابع اشتراک گذاشته شده بوده است. با دقت در اطلاعات و مشاهدات میتوان دریافت مدیر یک شرکت خارجی در چین، برای دسترسی به اطلاعات مناسب از بازارهای چینی نیازمند اتکا به طرف چینی بوده است. از سوی دیگر، هشت مقصود و هدف مهم از سوی شرکتهای طرفین چینی در دستور کار بوده است که شامل مواردی چون دسترسی به فناوریهای نوین، تولید محصولات فناورانه، مدل‌های کسب و کار تولید پیشرفته و سایر مواردی بوده که شرکتهای چینی در آن حوزه‌ها ضعف عمده و قابل مشاهده‌ای دارند. شرکتهای چینی همچنین در جستجوی فنون روز مدیریت منابع انسانی بوده‌اند، همچنین تلاش برای دسترسی به بازارهای طرف خارجی یکی از اهداف شرکتهای چینی بوده و هست.

در مورد دو آیتام، انگیزه مشترکی برای به اشتراک گذاری و استفاده هم زمان وجود داشته است: درک بهتر و شناخت صحیح بازار طرف مقابل و شناخت راههای فائق آمدن بر محدودیتهای و قوانین سخت دولتی. در نتیجه میتوان چنین استدلال کرد که همزمان قوانین سخت دولتی و عدم شناخت بازار، از مهمترین دغدغه های مدیران شرکتهای برای ایجاد

همکاری و توسعه بازارهای تجاری بوده و هست. میتوان عنوان کرد هر قدر مشارکت و همکاری جواناتر باشد، طرف خارجی سهم کمتری را دارا بوده است. به دیگر معنا، هر قدر سرمایه‌گذاری مشترک جواناتر بوده، منابع آورده طرف چینی بیشتر بوده است. در ارتباط با آزمون فرض دوم، از آنجا که موضوعاتی که طرفین در پی یادگیری آن هستند از مواضع مختلفی بوده و غیر همسان است، معیارهای آنها در حصول و یادگیری آنها نیز متفاوت بوده و تا حدی تعریف نشده



بازسازی بود (مانند ماشین آلات و تجهیزات بسیار پیشرفته)، اتحاد و همبستگی میان طرفین دوام بسیار بالاتری می‌داشت. پس میتوان نتیجه گرفت رشد و توسعه مشارکت طرفین چینی-خارجی بصورت مساعی همسان و نه مساعی ناهمسان قابل ملاحظه خواهد بود و سیمای شرکتهای چینی آرام آرام بسیار شبیه شرکتهای غربی با منابعی مشابه خواهد شد. در دهه ۸۰ هر شرکت خارجی که مایل به کار و سرمایه گذاری و تجارت در بازارهای چینی بود، مجبور می‌شد در قالب سرمایه‌گذاری مشترک فعالیت خویش را آغاز کند. در دهه های اخیر تغییر و تحولات نسبتاً عمیقی در چین حادث گردید. کارآفرینان بخش خصوصی در پی توسعه فعالیتهای تولیدی و خدماتی خویش هستند. منظره نسبتاً روشنی از آفاق سرمایه‌گذاری و کارکرد بازارهای چینی نزد شرکتهای قدر غربی شکل گرفته و بسیاری از موانع دیروز مرتفع گردیده است. امروز براحتهای همکاریهایی را با ویژگی سرمایه چینی و ابزارها و روشهای غربی می‌توان در چین صورت داد. مدیرانی جوان و متخصص در بازارها حضور یافته‌اند. مسایل مهمی چون قوانین (IPR) یا حقوق مالکیت فکری شناخته شده و محترم است. از سویی بدلیل ازدیاد میزان رقابت میان شرکتهای چینی برای برقراری سرمایه‌گذاری مشترک و اتحادهای همکاری، شرکتهای چینی میبایست در جستجوی منابع جدید و کارا برای شرکت دادن در این همکاریها باشند تا هم رغبت لازم در طرف خارجی ایجاد شود، و هم برتری و فاصله خود را از شرکتهای چینی رقیب حفظ کنند.



منابع:

۱. Barney, J.B. (۱۹۹۱) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, ۱۷, ۱, ۹۹-۱۲۰

۲. Sino-Foreign Joint Ventures: From Exogamy to Endogamy, Paper prepared for the IAMOT ۲۰۰۶ Conference in Beijing.

۳. Jolly, D. (۲۰۰۲a) Alliance strategy: linking motives with benefits. European Business Forum ۰۰-۴۷, ۹.

۴. Jolly, D. (۲۰۰۵) The Exogamic Nature of Sino-Foreign Joint Ventures. Asia Pacific Journal of Management, ۲۰۰۶-۲۸۵, ۳, ۲۲.

چالشی و غیر چالشی). در جمع بندی این بخش، یک رقابت غیر قابل انکار در یادگیری بین طرفین از یکدیگر قابل تشخیص و درک است.

با بلوغ اقتصاد چین، شرکتهای چینی خبرگی بیشتری پیدا کرده‌اند و بسیاری از خلأهای اساسی خود را پوشش داده‌اند. با مقایسه این دو موج جدید و قدیم در شرکتهای چینی، دریافت ما حاکی از همگرایی و نزدیک شدن ساختار و سازوکار سرمایه‌گذاری شرکتهای چینی به شرکتهای غربی است. در نتیجه تمایل به درک و جذب دانش و یادگیری در طرفین بسیار فزونی یافته که این روند باعث کم شدن فاصله بین توانایی و منابع آورده طرفین در مشارکت و همکاریهای بین المللی گردیده است. پر واضح است که طبیعت سرمایه‌گذاریهای مشترک خارجی-چینی نسبت به دهه های پیشین تغییرات مهمی را در بر داشته است.

۷. نتیجه گیری

در مطالعه و بررسی صورت گرفته، نتایج نشانگر واقعیتهای مهمی در همکاریهای بین طرفین چینی با خارجی بوده است. در واقع طی این اتحاد و اتصال طرفین، به محض دسترسی هر یک از طرفین به دانش مورد نظر، فراگرد یادگیری آغاز می‌گردد. به محض کامل شدن این پروسه (یادگیری دانش و فنون) در هر یک از طرفین، امکان بازسازی و تقلید و اجرای دوباره این دانش و فن در هر نقطه ای بیرون از سرمایه‌گذاری مشترک برای طرف فراگیرنده دانش وجود خواهد داشت و در نتیجه شانس و احتمال خاتمه سرمایه‌گذاری مشترک افزایش خواهد یافت. این حقایق بازگو کننده زوایای بسیار پنهان و ناشناخته ای است که تا پیش از این بصورت مسایل حل نشده و درک نشده تلقی می‌شد. چرا که سرمایه‌گذاریهای مشترک چینی-خارجی همواره بی ثبات، و با طول عمر متوسط به پایین شکل گرفته بود. در مقابل اگر دانش غیر قابل انتقال و یادگیری و

