

به سوی جهانی شدن

در صنعت خودرو

دکتر منوچهر منطقی



انتشارات اطلاعات

تهران - ۱۳۹۰

سرشناسه: عنوان و نام پدیدآور: به سوی جهانی شدن در صنعت خودرو / منوچهر منطقی
 مشخصات نشر: تهران: اطلاعات، ۱۳۹۰
 مشخصات ظاهری: ۵۴۰ ص.: مصور، جدول، نمودار
 شابک: 978-964-423-846-8

وضعیت فهرست نویسی: فیا
 موضوع: اتومبیل ها - ایران - صنعت و تجارت
 موضوع: اتومبیل ها - ایران - صنعت و تجارت - تاریخ
 موضوع: اتومبیل ها - ایران - صنعت و تجارت - نوآوری
 موضوع: اتومبیل ها - ایران - صنعت و تجارت - آینده نگری
 موضوع: جهانی شدن - ایران
 رده بندی کنگره: ۱۳۹۰ ب ۸ م ۱۴۵ / TL
 رده بندی دیویی: ۶۹۲/۲۲۲
 شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۶۸۵۷۲



انتشارات اطلاعات

تهران: خیابان میرداماد، خیابان نفت، جنوبی، روزنامه اطلاعات، شماره پستی ۱۵۳۹۹۵۳۱۱۱
 تلفن: ۲۹۹۹۳۳۵۵-۶
 فروشگاه مرکزی: بزرگراه حقانی، روبروی ایستگاه مترو، ساختمان روزنامه اطلاعات، تلفن: ۲۹۹۹۳۳۸۶
 فروشگاه شماره (۱): خیابان انقلاب اسلامی، روبروی دانشگاه تهران، تلفن: ۶۶۴۶۰۷۲۴

به سوی جهانی شدن صنعت خودرو

نویسنده: دکتر منوچهر منطقی

گردآوری و تدوین: مهرداد جعفری

ویراستار: علی اسکندری
 حرفه نگار: مرجان گودرزی اجلائی
 چاپ و مصاحبه: مؤسسه اطلاعات

چاپ اول: ۱۳۹۰
 شماره گان: ۱۰۵۰ نسخه

قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۲۳-۸۴۶-۸
 ISBN: 978-964-423-846-8

همه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است. Printed in Iran

فهرست

۱۲	مقدمه
۱۶	فصل اول: مبانی جهانی شدن
۱۸	اشاره
۲۰	۱- تولید خودرو در جهان
۲۳	۲- تنوع محصول
۲۳	۳- نوآوری تکنولوژیکی
۲۹	۴- شراکت‌ها و ادغام‌ها
۴۲	۵- مرزهای بازار
۴۴	۶- تامین
۴۸	۷- روندهای آینده
۵۲	۸- حمایت دولت‌ها
۵۵	۹- مطالعه موردی
۵۵	۹-۱ تویوتا
۶۴	۹-۲ هیوندایی
۷۰	نتیجه
۷۳	فصل دوم: نقشه راه جهانی شدن
۷۵	۱- راه طی شده
۷۵	اشاره
۷۶	۱-۱ دوره مونتاژکاری
۷۷	۱-۱-۱ ۱ کیلومتر صفر
۸۰	۱-۱-۲ پیدایش پیکان
۸۳	۱-۱-۳ تلاش برای بقا
۸۷	۱-۱-۴ فرصت‌های از دست رفته
۸۹	۱-۲ گام اول خودروساز شدن
۱۰۵	نتیجه
۱۰۷	۲- استراتژی‌ها

۱۰۹	اشاره
۱۰۹	۲-۱ استراتژی حضور در بازارهای جهانی
۱۱۶	۲-۲ استراتژی انتقال تکنولوژی
۱۲۵	۲-۳ به سوی چشم انداز ۲۰ ساله
۱۳۴	۲-۴ سیاست‌ها
۱۳۹	نتیجه
۱۴۳	۳- به سوی تولید ناب
۱۴۳	اشاره
۱۴۴	۳-۱ حذف پیکان
۱۴۴	۳-۲ جهش در تولید
۱۵۱	۳-۳ توسعه محصولات
۱۵۵	۳-۴ ظرفیت سازی
۱۵۵	۳-۵ گسترش پایگاه‌های تولید در استان‌ها
۱۶۰	نتیجه
۱۶۳	۴- نشان محوری
۱۶۳	اشاره
۱۶۵	۴-۱ ارزش برند
۱۶۷	۴-۲ موتور ملی
۱۷۷	۴-۳ سورن پیشرفته‌ترین خودروی ایرانی
۱۸۴	۴-۳-۱ سورن ELX
۱۸۵	۴-۳-۲ سمند SE
۱۸۶	۴-۴ رانا
۲۰۴	۴-۵ غزال
۲۰۴	۴-۶ خودروهای هیبرید
۲۰۸	۴-۷ اتوبوس ملی
۲۱۰	نتیجه
۲۱۱	۵- شراکت‌ها
۲۱۱	اشاره
۲۱۱	۵-۱ ارزش آفرینی شبکه‌ای؛ لازمه جهانی شدن
۲۱۵	۵-۲ تجربه ایران خودرو در همکاری‌های شبکه‌ای جهانی
۲۱۶	۵-۳ تندر ۹۰ چرا و چگونه
۲۲۵	۵-۴ اتحاد استراتژیک با پژو و ۲۰۶ اس دی
۲۳۳	۵-۵ سوزوکی گراند ویتارا
۲۳۵	۵-۶ برند مشترک کشورهای اسلامی
۲۳۹	۵-۷ اتحاد استراتژیک با پژو در بیست سال دوم همکاری

۲۴۰	۸- ۵ چرا همکاری با چین
۲۴۳	نتیجه
۲۴۵	۶- در گستره تأمین
۲۴۵	اشاره
۲۴۵	۱- ۶ ضرورت ارتقای تکنولوژی قطعه‌سازی
۲۵۱	۲- ۶ گام‌های استراتژیک
۲۵۳	۳- ۶ پیاده‌سازی استراتژی
۲۵۵	۴- ۶ تحلیل عملکرد در زنجیره تأمین
۲۶۵	نتیجه
۲۶۷	۷- استراتژی توسعه مالی
۲۶۷	اشاره
۲۶۷	۱- ۷ استراتژی کاهش هزینه
۲۷۴	۲- ۷ تحلیل فروش و سیاست تثبیت قیمت‌ها
۲۸۰	۳- ۷ بررسی سودآوری
۲۸۱	۴- ۷ مقایسه روند تولید با جمع‌داری‌ها و سرمایه
۲۸۳	۵- ۷ تأمین منابع مالی
۲۸۵	۶- ۷ سرمایه‌گذاری‌ها
۲۹۲	۷- ۷ تحلیلی بر منشأ بدهی‌ها
۲۹۴	۸- ۷ مروری بر ارزش ایران خودرو
۲۹۵	نتیجه
۲۹۹	۸- نوآوری‌های تکنولوژیکی
۲۹۹	اشاره
۲۹۹	۱- ۸ استراتژی نوآوری تکنولوژیک
۳۰۴	۲- ۸ همکاری دولت، دانشگاه و صنعت
۳۱۰	۳- ۸ از استراتژی تا عمل؛ فلسفه تولد تام
۳۱۶	۴- ۸ تام در یک نگاه
۳۱۸	۵- ۸ تام محور کارآفرینی
۳۲۶	۶- ۸ نانو تکنولوژی در صنعت خودرو
۳۳۱	نتیجه
۳۳۳	۹- نگاه مشتری و جامعه
۳۳۳	اشاره
۳۳۴	۱- ۹ توسعه خدمات پس از فروش
۳۳۹	۲- ۹ کیفیت
۳۴۶	۳- ۹ جعبه سیاه فراخوان

۳۵۳	۴-۹ محیط زیست
۳۶۱	نتیجه
۳۶۳	۱۰- توسعه منابع انسانی
۳۶۳	اشاره
۳۶۵	۱-۱۰ چشم انداز و استراتژی
۳۶۵	۲-۱۰ ویژگی مدیران برای فرایندهای جهانی
۳۶۷	۳-۱۰ رویکردها و برنامه‌ها
۳۷۴	نتیجه
۳۷۵	۱۱- حمل و نقل عمومی
۳۷۵	اشاره
۳۷۶	۱-۱۱ دوراستای تبصره ۱۳
۳۷۹	۲-۱۱ توسعه فن‌آوری‌های خودروهای گازسوز
۳۸۶	۳-۱۱ صنایع ریلی
۳۹۹	نتیجه
۳۴۱	۱۲- ارتباطات کلرآمد
۳۴۱	اشاره
۴۰۲	۱-۱۲ ارتباطات جهانی
۴۰۳	۲-۱۲ ارتباطات غیر رسانه‌ای
۴۰۷	۳-۱۲ ارتباطات رسانه‌ای
۴۰۹	۴-۱۲ پژوهش
۴۱۱	۵-۱۲ ارتباط با کارکنان
۴۱۲	۶-۱۲ سایر
۴۱۴	نتیجه
۴۱۵	۱۳- دستاوردها
۴۱۵	اشاره
۴۱۶	۱-۱۳ دستاوردهای صادرات
۴۲۲	۲-۱۳ صادرات محصولات تجاری
۴۳۰	۳-۱۳ پایگاه‌های تولیدی در خارج از کشور
۴۴۳	۴-۱۳ ارتقای جایگاه ای ران‌خودرو
۴۴۷	۵-۱۳ گسترش فعالیت‌های ملی و بین‌المللی در زمینه‌های غیرخودرویی
۴۴۸	نتیجه
۴۵۵	۱۴- تحلیل چالش‌ها
۴۵۵	اشاره

۴۵۶	۱۴-۱ تحلیل چالش‌ها در سطح ملی
۴۶۲	۱۴-۲ تحلیل چالش‌ها در سطح بنگاه
۴۶۸	۱۴-۳ تحلیل چالش‌ها در سطح ایران خودرو
۴۷۰	نتیجه

۴۷۷	فصل سوم: افق پیش رو
۴۷۷	اشاره
۴۷۷	۱- افق ۸۸
۴۸۱	۲- افق ۹۰
۴۸۳	۳- افق ۹۱
۴۸۵	۴- افق ۹۵
۴۸۷	نتیجه

۴۸۹	پیوست‌ها
۴۹۱	پیوست یک- بازتاب جهانی
۵۱۱	پیوست دو- روز شمار تحولات مهم سال ۸۵ تا ۸۷
۵۱۵	پیوست سه- گواهی نامه‌ها
۵۲۱	پیوست چهار- در حاشیه القای ورشکستگی

مقدمه

مضمون و محتوای کتاب حاضر در حقیقت شرحی است توصیفی - تحلیلی درباره استراتژی جهانی شدن صنعت خودرو طی سال‌های ۱۳۸۱ تا انتهای سال ۱۳۸۷.^۱ از آنجا که شناسایی روندهای مختلف در دوره‌های گذشته مفید و بلکه ضروری به نظر می‌رسید از این رو در این کتاب به طور گذرا به توصیف تاریخچه این صنعت در ایران و جهان و تحلیل ادوار گذشته پرداخته خواهد شد تا امکان ارائه تصویری مقایسه‌ای، کلی و یک‌پارچه فراهم شود. کتاب مشتمل بر سه فصل است که فصل اول به مبانی جهانی شدن اختصاص دارد و در آن مبانی و اقتضائات جهانی شدن مورد شرح و بسط قرار می‌گیرد همچنین موضوعاتی چون تولید با فن آوری بالا، تنوع تولید، نوآوری و خلاقیت، شراکت‌ها و ادغام‌ها میان خودروسازان و چالش‌های بازار و نقش دولت‌ها در توسعه صنعت خودرو به عنوان سر فصل‌های اصلی در مبانی جهانی شدن مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته و به مطالعه موردی دو شرکت خودروساز یعنی تویوتا و هیوندای نیز پرداخته شده است. در فصل دوم نقشه راه و در حقیقت چگونگی جهانی شدن، توفیقات، چالش‌ها و همچنین عدم توفیقاتی که برای صنعت خودروی ایران به وجود آمده مورد بحث و تحلیل قرار می‌گیرد. علاوه بر این‌ها موضوعاتی همچون وضعیت و موقعیت تاریخی صنعت خودرو در ایران و مقایسه آن با خودروسازان برتر در منطقه و جهان و گرایش عمومی و به ویژه اهتمام صنعتگران ایرانی به پیشرو بودن در این زمینه و مساله صادرات و گسترش شراکت‌ها با سایر خودروسازان برتر به عنوان لازمه رویکرد جهانی شدن و استراتژی‌های آن و همچنین تنوع تولید، تقویت و توسعه نشان ملی و زیر ساخت‌ها، دانش فنی و روزآمد کردن خطوط تولید، ارتقای کیفیت و سهم بازار، جذب سرمایه و توسعه منابع مالی و منابع انسانی و ارتباطات به عنوان سر فصل‌های اصلی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. فصل سوم افق پیش‌روی این صنعت در کشور براساس وضعیتی که برای صنعت خودرو در سطح جهانی قابل پیش بینی است مد نظر قرار گرفته است.

عموم جامعه و به ویژه نخبگان صنعتی و رسانه‌های تخصصی به ویژه روزنامه‌نگاران و خبرنگاران بخش خودرو به عنوان مخاطبان اصلی کتاب در نظر گرفته شده اند. آگاهی مردم نسبت به روند توسعه و مسیری طی شده یکی از بزرگ‌ترین صنایع کشور بسیار حائز اهمیت است چرا که این صنعت بر ابعاد مختلف زندگی آنان در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، اشتغال و فرهنگ تاثیر گذار است. شاید اغراق نباشد که ادعا کنیم نبض شکوفایی اقتصاد غیر نفتی و تولید

(۱) استراتژی جهانی شدن برای دوره زمانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۰ تدوین گردید که در این کتاب به دوره عملکرد براساس استراتژی فوق طی سال‌های ۱۳۸۷ - ۱۳۸۱ پرداخته شده است.

دانش محور را باید در پیکره و قلب صنعت خودرو جست و جو و رصد کرد.

از همین رو کتاب به سهم خود تلاش کرده است در لایه لای مباحث ملموس و تخصصی، شاخص های مشخصی برای تحلیل روند گذشته و حال این صنعت ارائه دهد و بدین ترتیب دین خود را به جامعه به ویژه رسانه های مسوولیت گرا ایفا کرده و زمینه ای برای نقد و مطالعه عمیق در این زمینه فراهم کند.

همان گونه که اشاره شد هدف از انتشار این کتاب در درجه اول شناساندن عملکرد دوره ای حساس از تاریخ و مسیر این صنعت در فاصله سال های ۸۱ تا انتهای ۱۳۸۷ است که در آن رویدادهای بزرگی در سطح ملی و جهانی رقم خورد و از آن جا که در کنار منتقدان عادی عده ای در پشت صحنه به تخریب و تحریف گسترده حقایق می پرداختند، ابهام زدایی و تحلیل واقعی این مقطع امری لازم و ضروری به نظر می رسید.

همچنین در این کتاب تلاش شده است با مطرح کردن مسایل تخصصی و آکادمیک به ویژه در تحلیل استراتژی های گذشته و آینده به نوعی به اشتراک گذاشتن دانش حاصل از تفسیر داده ها و اطلاعات پراکنده در حوزه های مرتبط تشویق و دنبال شود.

این روش به ویژه برای مخاطبان خاص همچون تصمیم سازان و اهالی رسانه ها امکان مناسبی را برای توجه بیشتر و عمیق تر به مسایل اصلی این صنعت فراهم می کند تا به عنوان چشم و گوش جامعه بهتر و بیش تر از گذشته به تعهدات و مسوولیت های حرفه ای خود عمل کنند. لذا کمک به رشد روزنامه نگاری حرفه ای در حوزه خودرو یکی از اهداف جنبی این کتاب است که امیدواریم این گام کوچک نیز مورد توجه قرار گیرد.

کتاب حاضر نقطه آغاز برای انتشار تجربیات، دانش و اطلاعات افزون تر درباره صنعت خودرو است. طبعاً تولید هر چه فراوان تر این گونه مطالب به عنای فرهنگ و ادبیات تخصصی در این بخش کمک خواهد کرد و به مدد تلاشی که می کنیم انشاء الله مجلد های بیش تری در دسترس خوانندگان قرار خواهد گرفت.

کتاب با پرهیز از رویکرد تبلیغاتی تلاش می کند با ارائه آمار و اطلاعات مستند و تحلیل های کارشناسی و تخصصی به شرح و بسط استراتژی جهانی شدن بپردازد بی آن که در صدد نفی یا تخریب کسی باشد. طبعاً آن چه به عنوان اعداد و ارقام در این کتاب ذکر شده مستند به مآخذ بوده و به دلیل محدودیت دسترسی به منابع ممکن است نیاز به تکمیل و ایضاح داشته باشد که پس از بررسی بازتاب های آن در چاپ های بعدی اصلاح، تکمیل و ارائه خواهد شد.

در خصوص دستاوردهای کلی در دوره جهانی شدن به این نکته بسنده می کنم که عنصر بلوغ چنان بارور شد که خودروسازان جهانی برای همکاری مشترک با ایران خودرو (به جای فروش صرف قطعات منفصله خودرو) اشتیاق زیادی نشان می دادند.

رسیدن به تثبیت ظرفیت تولید به میزان بیش از یک میلیون خودرو در سال، توسعه کمی و کیفی خانواده موتور ملی و موتورهای کم مصرف، تمرکز زدایی و توسعه اشتغال و بالاخره توسعه صادرات به عنوان بن مایه استراتژی جهانی شدن، توسعه سیستم های زیربنایی و

فرایندها را ضروری می‌ساخت.

طراحی و تولید دو محصول با برسد ملی تحول بزرگی در صنعت کشور را رقم زد و با وجود اعمال تحریم‌ها، قدرت تفکر و ابتکار و نوآوری کارکنان راهی به سوی آینده گشود و سرمایه‌های انسانی آن قطع نظر از عنوان و سطح مشاغل سازمانی احساس می‌کردند اهمیت برجسته‌ای در تحقق اهداف دارند و این حاصل نشد جز با ایجاد محیط کاری اخلاق‌گرا، حرفه‌ای و با نگرش دانش‌محور.

ایران خودرو در طول عمر بیش از چهل سال خود همواره به خوبی آموخت آن‌چه اهمیت دارد؛ با هم بودن، با هم کارکردن و یک‌پارچگی در مسیر تعالی است و این‌که اعداد و ارقام فقط نتیجه کارند. ایجاد محیط اخلاق‌گرا پیش نیاز دستیابی به فناوری‌های پیشرفته است. چرا که بدون اتکاء و توجه به عنصر معنوی در محیط کار که موجب شکوفایی استعدادها و اعتماد به نفس نیروها می‌شود، امکان دستیابی به اهداف بزرگ در عرصه‌های داخلی و خارجی میسر نخواهد بود.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از کلیه شخصیت‌های علمی و مسوولان اجرایی که با یاری و مساعدت و همکاری موجب رشد و باروری و شکوفایی صنعت خودرو در سطح ملی و جهانی شدند صمیمانه تشکر نموده و این کتاب را به کلیه کارکنان، کارگران و مهندسان و مدیران ساعی و کوشای ایران خودرو پیشکش می‌نمایم.

منوچهر منطقی
تابستان ۱۳۹۰