

دراخل کشور برای تضمین رشد اقتصادی و اجتماعی است. توسعه زمانی که برخاسته از درون نباشد، واقعی نیست.

چگونه می‌توانیم بیسواد را از بیخ و بن ریشه کن سازیم؟ چگونه می‌توان این سیاره را از مصیبت معلولیت‌ها و بیماری‌ها رها ساخت و برای همگان غذای مکفی فراهم آورد؟ چگونه می‌توان از تهی‌دستان جهان حمایت کرد و محیط زیستی ساخت که از همگان نگهداری کند؟ چگونه می‌توان تادوده آینده برای یک میلیارد نفر اشتغال ایجاد کرد؟ و شاید مهم‌تر از همه چگونه می‌توان برای تمامی بشر در پهنه گیتی آزادی سیاسی و اقتصادی به‌ارمغان آورد؟ این پرسش‌ها برای یافتن پاسخ خود ما را به تلاشی پیگیر فرامی‌خواند.

پانوش‌ها

- * این مقاله با نام "ENERGIZING PEOPLE FOR THE 1990s TOWARD THE YEAR 2000" از کتاب "TOWARD THE YEAR 2000" که در سال ۱۹۸۸ از سوی میزگرد شمال-جنوب منتشر شده، انتخاب و برگردان شده است.
- 1- TRICKLE-DOWN & TRICKLE-UP
در نظریه نشت به پایین به توسعه تنها از بعد اقتصادی کمی اهمیت داده می‌شود و حامیان آن بر این باورند که توسعه رشد اقتصادی بیشتر و حاصل افزایش تولید ناخالص ملی است. این افزایش منافعی را برای جامعه از طریق ایجاد فرصت‌های اشتغال فراهم می‌آورد. اما بعکس در نظریه نشت به بالا عوامل کیفی و توسعه فراگیر از طریق فقرزدایی، ایجاد اشتغال و توزیع عادلانه درآمد مطرح است. تجربیات سه دهه گذشته اهمیت نظریه نشت به پایین را بسیار کم رنگ کرده است.

2 - ENERGIZER

3 - KEITH GRIFFIN

4 - JOHN KNIGHT

اشاره به همان کتاب بالا یعنی:

5 - "TOWARD THE YEAR 2000"

6 - INTERNATIONAL DRINKING WATER SUPPLY AND SANITATION DECADE

7 - DESERTIFICATION

8 - FAVELAS

9 - PROTECTIONISM

10- ENTREPRENEURIAL SPIRIT

مقدمه

(این مقدمه از گزارش اخیر مطبوعات در مورد جنرال موتورز (GM) اقتباس شده است)

به راستی چگونه این تحولات روی می‌دهد یقیناً ریشه‌های بحران را باید در دهه‌های گذشته جستجو کرد.

دور روزگارانسی نه‌چندان دور، گشایش هر کارخانه جدیدی توسط جنرال موتورز (GM) نشانی از امید و بهروزی بود اخبار مربوط به ایجاد خطوط تولید در ایالات و شهرهای دور و نزدیک صفحات اول روزنامه‌های محلی را به خود اختصاص می‌داد. در آن دوران تنها تکرانی (GM) کامیابی فزون بر حدش بود و نه چیز دیگر. از هر دو خودرو فروش رفته در آمریکا یکی از آنها مارک (GM) را با خود یکدک می‌کشید و مقامات دولتی زمزمه‌هایی دال بر جلوگیری از قدرت انحصاری شرکت را سرداده بودند.

امروز دیگر صحبت در مورد کاستن از سرعت رشد فعالیت‌های GM نیست، بلکه حرف بر سر این است که چگونه بر جراحات عمیق مالی شرکت مرهم نهاده شود.

پس از تحمل زیان نابودکننده هفت میلیارد دلاری در فعالیت‌های آمریکای شمالی خود، برای آقای رابرت استمپل^(۱) چاره‌ای جز دست زدن به اقدامات حادی نظیر تعطیل ۲۱ کارخانه و حذف ۲۴۰۰۰ شغل ظرف سه سال آینده، باقی نمانده است. این اقدامات حاد و شدید صاحب‌بنظران را بر این باور واداشته است که نه تنها GM دیگر قادر

گفتگوی تایم با مدیر «جنرال موتورز» درباره ریشه‌های بحران در این شرکت

نمی‌خواهم با من همدردی کنید

ترجمه و تلخیص: داود حقیقی

منبع: تایم ۲۷ ژانویه ۱۹۹۲

نخواهد بود به سهم بازار پنج‌ده درصدی گذشته خود دست یابد، بلکه حتی ممکن است از عهده حفظ سهم ۳۵ درصدی حاضر خود نیز بر نیاید.

در بلندمدت این انتظار وجود دارد که GM در نتیجه کوچک سازی و حذف پاره‌ای فعالیت‌ها به شرکت چالاکتر و با فراست‌تری بدل شود، لیکن در هفته‌های جاری و پس از اعلام این خبر که IBM یعنی دوست هم‌قواره GM نیز به اقدامات تندی در زمینه کوچک سازی فعالیت‌هایش دست خواهد زد، مشکلات فعالیت‌های بازرگانی آمریکادر مسیر اصلاح خود جهت رویارویی با رقابت جهانی و کساد دهه ۱۹۹۰ اقتصاد داخلی با تلخی بیشتری خودنمایی کرد.

به راستی این وقایع چگونه رخ داده است؟ به یقین کساد اقتصاد آمریکا در بروز شرایط فعلی در GM نقش دارد، لیکن افول آن ریشه در دهه‌های گذشته داشته است. در دهه ۱۹۷۰ واکنش GM در مقابل هجوم خودروهای ساخت ژاپن به بازار آمریکا دیرهنگام، سردرگم و عبث بود. GM که در اثر وجود دیوان سالاری خودبین، متکبر و پناه گرفته در دژهای رفیع خود دچار فلج و ناتوانی شده بود چندین دهه نیک‌نامی خود نزد مشتریان را با تولید خودروهای بنجل و بدقواره به مخاطره افکند، همچنین زمانی که ژاپنی‌ها صادرات خود به آمریکا را محدود می‌ساختند به افزایش قیمت‌های خود پرداخت و با این اندیشه که اتوماسیون چاره‌کار است، در دهه ۱۹۸۰



میلیاردها دلار برای خرید سخت افزارهای نظیر روبات (آدمک های کامپیوتری) سرمایه گذاری کرد. لیکن GM هنوز مدت زمان بیشتری در مقایسه با رقبا برای تولید یک خودرو صرف می کند. به گفته یکی از مدیران عالی رتبه قبلی شرکت کرایسلر، تفاوت ریشه ای بین دو تگرش آمریکایی و ژاپنی در اینست که آمریکایی های گویند: "اگر شکست، درستش می کنیم در حالیکه ژاپنی های گویند: "هرگز نخواهد شکست".

البته GM هیچگاه در یک آوردگاه هموار درگیر رقابت نبوده است، این شرکت زمانی با رقابت از سوی ژاپنی ها روبرو شد که با رستگینی از هزینه های بازنشستگی و همچنین کارخانجات کهنه و فرسوده را بردوش می کشید، در حالیکه ژاپنی ها از حمایت دولت و منابع مالی سهل و آسان قیمت بهره مند بودند. البته GM همانند دو سازنده عمده دیگر آمریکایی یعنی فورد و کرایسلر، در سال های اخیر کیفیت و جلوه ظاهری محصولات خود را بهبود بخشیده است، لیکن مساله ایست که ژاپنی ها هم همین کار را کرده اند، از این روی GM دریافته است که به دست آوردن دگر باره دل و عقل مشتریان کار ساده ای نیست.

GM زمانی در جابجایی و واکنش سریع در مقابل مشتریان شهرت یافته بود، تحت مدیریت اساطیری رئیس هیئت مدیره اسبق خود یعنی آقای آلفرد اسلوان^(۲)، بخش های گوناگون GM به صورت خودگردان عمل می کرد، لیکن در دهه ۱۹۶۰ به موجود عظیم الجثه ولی تنگ نظری بدل شده بود که تحت مدیریت کمیته های مختلف و سلطه مدیر عالی رتبه مالی شرکت، که در دیترویت به کسی که "نخود و لوبیا را هم می شمارد" شهرت یافته بود، قرار داشت در سال های ۱۹۷۳ و ۱۹۷۹ که صنایع خودروسازی در اثر افزایش قیمت های نفت ضربه خورده بود، GM نه تنها از آمادگی لازم برخوردار نبود، بلکه کوشش هائی راهم که برای تولید خودروهای کم مصرف تر به عمل می آمد، به سادگی ردمی کرد.

یکی از تحلیل گران سرشناس آمریکایی می گویند: "به خوبی به خاطر می آورم که زمانی نه چندان دور تر از یک دهه قبل، مدیران GM بیان می داشتند که آمریکایی های حقیقی محصولات خارجی را نخواهند خرید". در واقع مدیریت شرکت با دست یازیدن به یک اتکار همه جانبه نمی پذیرفت که اصولاً خطری آنها را تهدید می کند.

با کاهش ظرفیت تا سال ۱۹۹۳، شرکت قادر خواهد بود که در ظرفیت کامل فعالیت کند در این صورت شرکت تنها ۳۰ درصد از سهم بازار را در اختیار خواهد داشت، هر چند که فعالیت هایش نیز از سود آوری برخوردار خواهد بود، اتحادیه کارگری خودروسازان با تعطیلی کارخانه ها به مخالفت پرداخته است، هر چند که طبق قراردادهای موجود، کارگران بیکار شده تا پایان سال ۹۳ نیز بخش عمده دستمزد خود را دریافت خواهند داشت.

تحلیل گران مالی عمدتاً اقدامات GM را به عنوان گام های نخستین تقدیر می کنند، لیکن معتقدند که شرکت برای حفظ خود به اقدامات بیشتری نیازمند است، به نظر این گروه شرکت بایستی از تعداد کارکنان یقه سفید (کارکنان سطوح مدیریت و ستاد) شامل مدیران عالی رتبه خود به تعداد بیش از ۹۰۰۰ شغلی که قرار است حذف شوند، بکاهد. صاحب نظران اعتقاد دارند که GM علاوه بر این اقدامات بایستی شیوه تولید کهنه و عقب مانده خود را نوسازی کرده و در واقع طرحی نو شیوه جدیدی برای تولید در اندازد.

به هر تقدیر انتظار نمی رود که با وجود کسادی اقتصاد GM قادر باشد به سرعت روند اوضاع را دگرگون سازد. گروهی نیز بر این عقیده اند که دولت ناچار خواهد شد با اعمال سهمیه بندی شدید تر فروش محصولات ژاپنی به حمایت از سه شرکت بزرگ برخیزد، البته مدیریت شرکت چنین درخواستی ندارد، بلکه تنها وعده می دهد که GM به شرکت کاملاً دگرگونی ای بدل خواهد شد، اگر هنوز چنین باشد که هر چه برای GM خوب باشد برای اقتصاد آمریکانیز خوبست، پس این

در همین حال ژاپنی ها که برای بازار داخلی خود خودروهای کوچک تولید می کردند، جسورانه به بازار آمریکا گام نهادند. GM هم از طریق کوچک تر ساختن خودروهای خود و واکنش نشان داد لیکن مدل های اولیه این نوع خودروها از نظر قوای محرکه با نارسائی های فراوان روبرو بودند، از دیدگاه کارشناسانی که میزان وفاداری مشتریان به مارک محصولات را مورد پژوهش قرار داده اند، از مصرف کنندگان بیش از یک دهه کلاه برداری شده است.

در سال های میانی دهه ۸۰ اقتصاد ملی بهبود یافته و بر سود GM نیز افزوده گشت. مدیریت وقت شرکت به تنوع بخشی فعالیت های خود روی آورد و هر چند فعالیت های جدید کمکان سودده بود، لیکن بهتر بود منابع شرکت صرف بهبود تولیدات می شد.

به هر تقدیر کسادی پایدار و زور ف اقتصاد آمریکا GM را متقاعد ساخته است که دیگر نمی تواند چون گذشته فعالیت داشته باشد، البته تعطیل کارخانجات از مدت ها پیش در درون شرکت مطرح بوده است، لیکن فشار موسسات مالی و اعتباری وال استریت^(۳) و تهدید آنها مبنی بر تنزل رده بندی و جایگاه اعتباری GM، آقای استمپل را وادار ساخت تا این مطلب را علنی سازد. تعطیل ۲۱ کارخانه توسط GM نشاکر مشکل عاجل همه خودروسازهاست، یعنی وجود ظرفیت مازاد، سه تولید کننده عمده آمریکای شمالی توان آن را دارند که سالیانه ۱/۵ میلیون دستگاه سواری و کامیون به بازار عرضه دارند، لیکن در سال جاری تنها از ۶۵ درصد ظرفیت خود بهره برداری خواهند کرد. مدیریت شرکت GM اعتقاد دارد که

خبر برای گردانندگان اقتصاد آمریکا نویدبخش خواهد بود.

تجربه GM به عنوان یکی از عظیم ترین تشکیلات ساخته دست بشر و سرشناس ترین تولیدکننده خوروپس از جنگ جهانی دوم، برای بسیاری از دست اندرکاران و مدیران صنایع جالب توجه و عبرت آموز می باشد، به همین جهت متن مصاحبه آقای رابرت استمپل رئیس هیات مدیره و مدیرعامل شرکت جنرال موتورز آمریکا با نشریه تایم (مورخ ۲۷ ژانویه ۹۲) از نظر تان می گذرد.

● ۱۸ ماه قبل زمانی که شما پست مدیر عاملی در شرکت جنرال موتورز را عهده دار شدید، شما را عضوی از تیمی می شناختیم که در مورد حیات بخشی مجدد به شرکت نگرشی صلح جویانه داشت، آیا در شرایط تغییری روی داده است؟

چیزی که اتفاق افتاد این بود که من در برنامه های خودم پیش بینی نکرده بودم که در روز دوم ورود من کویت به اشغال در خواهد آمد. هر چند از برنامه های رئیس جمهور حمایت کردم، لیکن به همکارانم گفتم که این رویداد بر فروش خودرو تاثیر نامطلوب خواهد داشت و برای کشور هم خوب نخواهد بود.

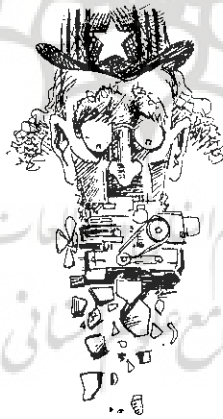
و اما در مورد برنامه کاری، آن را نیز سرعت بخشیده ام، من پیش بینی نمی کنم که در این کشور اتفاقی بیفتد که ما دیگر بار قادر باشیم چون گذشته خروشان به پیش تازیم، لذا اقدامات را سرعت خواهیم بخشید.

چیزی که من در این مدت شاهد بوده ام چالشی است که از سوی ژاپنی ها سرچشمه گرفته و نشانگر این است که آنها قصد ندارند متوقف شوند، ژاپنی ها تنها به سهمی از این بازار، خرسند نیستند بلکه ظاهراً "به کل بازار چشم دوخته اند، به نظر می رسد درست شبیه مورد تلویزیون، دوربین های ویدئو، رادیو و دوربین عکاسی، این بار ما مورد هدف قرار گرفته ایم. به این اعتراضی ندارم که بازار را با ژاپنی ها شریک شویم ولی خوش ندارم که به من بگویند ما را می خواهند از بازار بیرون اندازند. لذا از کسی نمی خواهم که با ما اظهار همدردی کند بلکه خواهان یک رقابت عادلانه و از روی صداقت هستم.

● انگار مدیریت کرایسلر آقای لی یا کوکا (۴) به تمام معنای اعلام جنگ کرده است. آیا با ایشان هم عقیده اید؟

وی هدف را درست دیده بود. چیزی که موجب تمرکز توجهات مادر این دوران رکود شد این حقیقت است که همه تولیدکنندگان، میزان تولیدشان را با سطح تقاضا هماهنگ ساختند، تنها یک گروه یعنی ژاپنی ها دیگران را همراهی نکردند، بلکه تنها یک گروه مستمرا بر موجودی خودروهای ساخته شده خود افزوده انسد. اطمینان دارم که این خودروها را نمی خواهند به دریا بریزند، بلکه آنها را خواهند فروخت چون در مورد این هدفشان تردیدی وجود ندارد، لذا به نظر می رسد به میزان نفوذشان در بازار آمریکا خواهند افزود، در ماه مارس گذشته به رئیس جمهور و همکارانش اظهار داشتیم که این روند را در حال توسعه می بینیم، به نظر من این رفتار ناپستی ادامه یابد.

● در جریان مسافرت هیئت تجاری (به سرپرستی رئیس جمهور) به ژاپن چه گذشت؟
آیا واقعا در پشت درهای بسته چیزی اتفاق افتاده است که شمارا در مورد لزوم انجام اقدامی اضطراری متقاعد ساخته باشد؟



● کسادی اقتصادی آمریکا در افول شرکت جنرال موتورز نقش دارد.

● آمریکایی های گویند اگر شکست درستش می کنیم "حال آنکه ژاپنی های گویند" هرگز نخواهد شکست "و این تفاوت ریشه ای دو نگرش را نشان می دهد.

همانطور که می دانید من در بین آنانی که در ابتدا سفر را پذیرفتند نبودم، عدم تحرک من به ویژه به خاطر این نگرانی و دلواپسی بود که به جای تمرکز بر بحث تجارت توجهات تنها بر موضوع خودرو معطوف شود. به همین دلیل به هیئت مدیره خودمان رجوع کردم، به کاخ سفید رفتم و در نهایت این طور استنباط شد که این سفر ما موریتی سازنده و مثبت خواهد بود و لذا تصمیم گرفتیم برویم، البته اینکه آدم به همراه مقامات دولتی و بازرگانی آمریکا به ژاپن برود، مسرت بخش است و من از این موضوع واقعا "شادمان بودم، تصور می کنم مساعی صادقانه ای را از سوی رئیس جمهور در جهت گشودن بازارهای آنها شاهد بودم.

● در ملاقات خود با همتایان ژاپنی نوعی ناسازگاری توأم با عدم احساس و عاطفه را شاهد بودید یا اینکه آنان را تا حدی معتدل یافتید؟

ملاقات های سختی بود، ژاپنی ها مردان خوبی در زمینه کسب و کارند و خیلی هم سرسخت. همه آنها یک موضع دارند و از آن نیز به خوبی آگاهند. از این رو مذاکرات سهل و ساده نبود ولی در مجموع صحبت های پر معنایی داشتیم. اعداد و شماری که آنها در موردشان صحبت می کنند ناچیز است و قطره ایست در دریا. نکته اینجاست که آنان به این می اندیشند که اگر توسط نمایندگان فروش خود، خودروهای ما را به فروش رسانند و از این طریق هزینه هایشان را کاهش دهند چه خواهد شد، بقیه قضایا به عهده ما است ما هستیم که بایستی محصولاتمان را به نمایش گذاشته، به فروش رسانیم و تا حدی که نیاز است سخت کوش باشیم.

● یک نظریه مقبول همگان این است که سه دیترویت در گذشته کوشی کرده تا خودروهایش را مناسب بازار ژاپن بسازد، فی المثل اینکه فرمان اتومبیل ها را سمت راست قرار دهد تا سمت چپ.

آیا به فکر شما رسیده است که این حرف های یک مشت اراجیف ساخته دست رسانه های گروهیست؟ موضوع فرمان راست بودن خودروها یک نکته انحرافیست، یک سوم اتومبیل های ساخت فولکس واگن در ژاپن با فرمان سمت چپ به فروش می روند و اتومبیل های گران قیمت هم اکثراً "به این وضع فروخته می شوند.

زمانی که هنوز نتوانسته اید هیچ فروشی داشته باشید مسلماً به دنبال عرضه اتومبیل فرمان راست هم نخواهید بود، البته من به این دلگرم شده‌ام که تعداد بیشتری خودرو را به بازارشان راه بدهند، به همین دلیل زمانی که ما مدل ساترن (۵) را وارد بازار کنیم، حتماً فرمان راست خواهد بود.

● در صورتی که ژاپنی‌ها طبق توافق عمل کرده و بازارهایشان را گشایند، چه نوع اقداماتی را توصیه می‌کنید؟ نظرتان در مورد نوعی جواز مالیاتی در مورد خودروهای به اصطلاح آمریکایی چیست؟

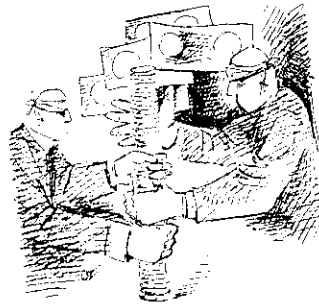
به نظر من زمانی که می‌خواهیم اقدامات گزیده شده‌ای را انجام دهیم بایستی بیشتر مراقب باشیم. ما خودمان را با چیزهایی مانند مالیات بر کالای لوکس آلوده ساخته‌ایم، به خاطر دارید که این مطلب چه بر سر فعالیت قایق سازان آورد، در واقع آنها را نابود ساخت. چرا من نگران آنها هستم؟ چون بیشتر آن قایق‌ها از موتورهای ساخت ما استفاده می‌کنند، در مقابل من انتظار دارم فعالیت‌های مالیاتی مربوط به اوام‌های اتومبیل مجدداً برقرار شود.

● در آمریکا، آیا مشکل صرفاً به عرضه زیر قیمت واقعی (۶) خودروهای ژاپنی برمی‌گردد یا اینکه واقعا کیفیت خودروهای ما با ژاپنی‌ها متفاوتند؟

خریداران آمریکایی در زمان پول خرج کردن خیلی باهوش و زیرکند، به نظر من تلقی آنها اینست که محصولات ژاپنی بهترین هستند و ما با این تفکر در چالشیم.

خودروهای مسامحولاً "ارزان‌تر از خودروهای ژاپنی‌اند و بعد اینکه صرفه جویی در سوخت هم مطرح است. وسایل ارتباط جمعی در مورد "بترین خوار بودن" خود، وهای ما و کم مصرف بودن خودروهای ژاپنی فراوان سخن پراکنی کرده‌اند، لیکن محصولات ما از نقطه نظر صرفه جویی در سوخت بهتر از ژاپنی‌ها هستند.

● پس چرا این مطلب درک نمی‌شود. در تلویزیون، نشریات و تقریباً همه جامی‌بینیم که می‌نویسند هر چه در آمریکا تولید می‌شود خوب است، به یقین خودروسازان در مورد کیفیت، مصرف بنزین و نرمی خودروهایشان در هنگام حرکت از تبلیغات خوبی برخوردار نبوده‌اند. خیلی خرسندم که واکنش‌هایی را در مورد مدل جدید کادیلاک سویل (۷) دیدم، بالاخره



● کسادی ژرف اقتصادی آمریکا شرکت جنرال موتورز را متقاعد ساخته که دیگر نمی‌تواند چون گذشته فعالیت داشته باشد.

ججشی را شاهد بودیم.

● ولی مطالعات بازاریابان می‌دهد که هنوز نسبت بین شکایات مشتریان ۲ به ۱ است؟!

نکته این است که تفاوت آنقدر ناچیز است که مشتریان عادی از تشخیص آن عاجزند البته چون ماهمگی به سوی تولید بدون عیب پیش می‌رویم به این تفاوت‌ها بطور جدی توجه می‌کنیم. امروزه مشاهده یک محصول کامل و بی‌عیب در انتهای خط تولید امری غیر عادی نیست، در زمانی نه چندان دور مردم این رویداد را غیر ممکن می‌دانستند.

● و با این وجود هنوز تعداد خودروهای مرجوعی برای رفع نقص زیادند، از آن جمله ۲/۵ میلیون خودروی ۶ سیلندر با موتور V شکل که اخیراً مراجعه داشته‌اند؟!

شب گذشته پس از رسیدن به منزل و قبل از اینکه همسرم تلویزیون را خاموش کند، این مطلب را دیدم این مطلب واقعا بد به تصویر کشیده شده بود.

البته آنچه انجام شده بود تنها یک سری اقداماتی بود برای رضایت مندی مشتریان و نمی‌توان آن را با زبانی خودرو از نظر ایمنی دانست، ما در مورد درصد رجوع مشتریان واقعا

به خود می‌بالیم، نتیجه این که در جاده‌ها خودروی معیوب نمی‌بینید.

● ولی شما به این دلیل که احضار خودروها را برای بازمینی افشاگر بوده‌اید به این دلیل که این اقدام تنها زمانی انجام شد که حدود ۳۰۰ مورد

حادثه و یک مورد فوت روی داده بود، مورد انتقاد واقع شدید.

سیصد مورد از ۱/۵ میلیون خودروی شما چند مجله منتشر می‌کنید؟ آیا تمام صفحات بی‌عیب‌اند.

● در مورد عدم مزیت شما از نظر قیمت تمام شده تولید چه می‌گویند؟ ظاهراً تفاوت برای هر دستگاه با ژاپنی‌ها حدود ۱۵۰۰ دلار است.

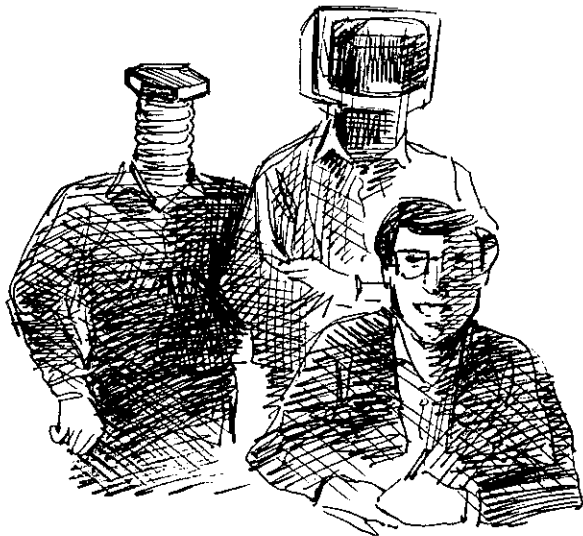
به یقین از این نظریه که عدم مزیت برای محصولات آمریکایی وجود دارد. موضوع خیلی ساده است ما سازندگان قدیمی و جا افتاده‌ای هستیم که دارای تعداد بیشتری نیروی انسانی فعال و بازنشسته می‌باشیم، در حالیکه در کارخانه‌های جدید و خارج از خاک ژاپن، میانگین نسبی کارکنان بسیار پائین‌تر، هزینه بازنشستگی نزدیک به صفر و نیروی کاری جوان و سلامت است.

حتی اگر، از نقطه نظر تولید و هزینه مواد اولیه بهتر عمل کنیم باز بایستی با هزینه سنگین حقوق بازنشستگی و درمان کارکنان بسازیم، این مقولاتی است که ما به عنوان یک ملت باید به آنها پردازیم، چرا که اگر از عهده کنترل این هزینه‌ها بر نیائیم قدرت رقابت‌پذیری ما ظمه خواهد خورد.

● با توجه به قد و قواره GM هرکاری که شما انجام دهید می‌تواند پیامدهایی برای اقتصاد کشور به دنبال داشته باشد، خودتان هم اعتراف داشتید که قبل از اعلام برنامه‌هایتان برای بیکار کردن ۷۴۰۰۰ نفر و تعطیل ۲۱ کارخانه دیگر با کساح سفید مشورت کرده و زمان اجرای برنامه‌ها را نیز ۱۰ ماه به تاخیر انداخته‌اید.

این موضوع برای ما بسیار پراهمیت بود، ما با پاره‌ای از اعضای هیئت دولت و همچنین رئیس فدرال رزرو (بانک مرکزی آمریکا) ملاقات کردیم، از نظر یا نشان با اطلاع شدیم، تمام اطلاعات ما یک چیز را می‌گفت و دانسته‌های آنان چیز دیگری. حتماً شما هم از این موضوع منزعجید که تصمیمی را بگیرد پس، خدای من، دریابید که آنها درستی می‌دانند، اقتصاد واقعا در شرف خروج از کساد و ورود به دوره احیاست. من تصور می‌کنم ما تا جایی که می‌شد تا مل کردیم، این اقدام به هر تقدیر بایست انجام شود.

● زمانی که بیکار کردن پرسنل را اعلام کردید مشخص ساختید که کدام کارخانجات را



آمریکائی‌ها بسیار تعیین کننده خواهد بود.
 ● زمانی که به عنوان مدیرعامل GM برگزیده شدید تا یکید شما بر این بود که چهره‌سرشناسی نباشید آیا اخیراً برای مطرح شدن خود کوشیده‌اید؟

پرواضح است که وقتی شما بارئیس جمهور هستید توجهات بیشتری را به خود جلب می‌کنید ولی بدانید که این مدیرعامل در نظر ندارد در روزنامه‌ها مطرح باشد، از نظر من محصولات خود سخن می‌گویند. وقتی شما به کادیلاک مدل سویل نگاه می‌کنید، همان چیزی را می‌بینید که من علاقمندم از من به خاطر آورید. این خودرودر باره من سخن می‌گوید.

عالی رتبه‌زایی هم تاسف نمی‌خورم، زیرا آنها از سطح و شیوه زندگی بسیار عالی برخوردارند من خرسند خواهم بود اگر بتوانم حقوق خودم را با زاپنی‌ها تعویض کنم.

● در پیام سال نومیسی‌خی خطاب به کارکنان شرکت، شما از یک GM کاملاً دگرگون و نوین یاد کرده‌اید. این شرکت چگونه خواهد بود؟

با خاتمه یافتن برنامه‌های دو سال آینده، تعداد کل نیروی کاری در آمریکای شمالی به نصف تعداد سال ۱۹۸۵ خواهد رسید. ما به طور مداوم در حال کاستن از سطوح سازمانی بین مدیرعامل و کارگران کارگاه‌ها هستیم، دیدگاه آرمانی ما این است که برای قرن ۲۱ خود را مهیا ساخته و شرکتی پیشگام و قدرتمند باشیم.

● همه این اقدامات چه تأثیری بر چگونگی تولید خودرودر GM خواهد داشت.

منظور من این نیست که کارگران سخت‌تر کار خواهند کرد بلکه این است که قطعات کمتری برای مونتاژ خواهیم داشت، از مراحل تولید کاسته شده و بطور کلی آچارها گردش کمتری خواهند کرد. لذا با کار بیشتر در مرحله طراحی کار کمتری در مرحله مونتاژ خواهیم داشت.

● اطلاعات و آمار شما در مورد احیای شرایط اقتصادی در دهه ۱۹۹۰ چه می‌گویند؟

این مطلب برای من بسیار پراهمیت است و در انتظار شنیدن پیام رئیس جمهوری در مورد اتحادیه‌های کارگری هستم، به نظر من چند ماه آینده از نظر روحی و روانی برای

تعطیل خواهید کرد، به این ترتیب افراد بسیاری را در مورد اینکه آخرالامر اشتغال خواهند داشت یا نه سرگردان گذاشتید. دلیل این کار چه بود؟

به شرایطی رسیده بودیم که رسانه‌های خبری احساس کردند به زودی این مطلب اعلام خواهد شد، شایعات هم به یکباره بالا گرفت، کمیسیون بورس سهام و اوراق بهادار طبعاً نمی‌گذارد که این اتفاقات روی دهد، بنابراین تصمیم گرفتیم که ابتدا اطلاعیه مختصری داده و سپس در ماه دسامبر جزئیات بیشتری را انتشار دهیم پرواضح است که زمان بندی این موضوع برای روزهای قبل از کریسمس مناسب نداشت، ما از این موضوع که در فصل بسیاری از نظر بازاری فروش شب عید قرار داشتیم، مطلع بوده و لذانمی خواستیم اوضاع را خرابتر کنیم.

ما هنوز باید روی تکمیل تصمیمات خود کار کنیم، خیلی غیر منصفانه بود اگر من سر خود نام کارخانجات را هم اعلام می‌کردم، زیرا همه آن افرادی که در این ماجرا درگیر هستند ماه‌هاست که روی چاره‌جویی برای بهبود بهره‌وری خود کوشش می‌کنند ما قبل از تصمیم نهائی شرایط آنها را مورد بررسی کردیم.

● از برنامه‌های شما اینگونه استنباط شده است که می‌خواهید (برای کمک گرفتن) کارخانه‌ها را در مقابل شهرهای محل استقرار آنها قرار دهید، آیا این صحیح است؟

من از شهرها و ایالات چیزی نمی‌خواهم، روز گذشته در تگزاس هم گفتم، "اگر کاری می‌خواهید انجام دهید به خاطر ایالت خودتان انجام دهید نه برای جنرال موتورز" مساله ما در درون شرکت است و از خود سؤال می‌کنیم، "آیا این کارخانه می‌تواند رقابت پذیر باشد یا نه؟" آنها بایستی در جهان بهترین باشند.

● زمانی که اینها ضرورت می‌یابد، آیا نباید مدیران عالی رتبه صنایع خودرودر سازی هم قدری از خودشان مایه بگذارند؟ تصور این است که دریافتی مدیران زاپنی از همتایان آمریکائی آنها کمتر باشد!

مدیران ما در GM ظرف دو سال گذشته در مورد حقوق و مزایا کاهش قابل ملاحظه‌ای را تحمل کرده‌اند، سال گذشته هیچ پاداشی پرداخت نشده و آنطور هم که وضعیت درآمدهای سال جاری را می‌بینیم امسال هم از پاداش خبری نخواهد بود. البته در مورد مدیران

پانوشته‌ها:

۱ - رابرت استمپل (R.STEMPEL) رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت جنرال موتورز آمریکا است.

- 2-ALFRED SLOAN
- 3-WALL STREET
- 4-LEE LACocca
- 5-SATURN
- 6-DUMPINY
- 7-SEVILLE