

سخنرانی دکتر فیروزه خلعت بری در مرکز تحقیقات استراتژیک

درآمدی بر

تدوین استراتژی توسعه صنعتی

تشکر می‌کنم از فرصتی که در اختیار من قرار گرفت. می‌دانیم که در دهه ساله منتهی به ۱۳۵۶ - یعنی در یک دهه به طور متوسط - درآمد سرانه ما ۳۰٪ بالای متوسط دنیا بوده است، ولی هر یک از دهه‌های بعد را که در نظر بگیریم، یعنی یک دهه که بد و خوب نفت هم توی آن بیاید، درآمد سرانه ما دست کم سی درصد زیر متوسط دنیا می‌شود. این امر نشان می‌دهد که یک تحول بنیادی اتفاق افتاده است و این تحول بنیادی قابل تعمق است. برای ریشه‌یابی وضعیت

سرانه نفتمان پایین افتاده است. با وجود این، در یک دهه و یک دوره طولانی‌تر چنین گفته‌ای قابل دفاع نیست. اگر یک دهه را بگیریم هم خوب و هم بد در آن وجود خواهد داشت. در سال ۱۳۵۵ ما ۲۲ میلیارد درآمد داشتیم، ولی به عنوان مثال در سال ۱۳۵۱، درآمد نفتی ما یک میلیارد و سیصد میلیون دلار بود. وقتی دهه‌ها در نظر گرفته می‌شود، در طول دهه به طور متوسط نمی‌توانیم بگوییم درآمد نفتمان پایین آمده است.

از سوی دیگر جمعیت مان در مقایسه با دههٔ پایه، دو برابر شده است. با وجود این، درآمد سرانه حاصل از صادرات نفتمان به دلار پایین نیامده است. ممکن است قیمت واقعی پایین

برمی‌گردیم و به گذشته نگاه می‌کنیم و می‌بینیم که اقتصاد تک‌محصولی بودیم و امروز نیز هستیم. هیچ تردیدی نداریم که در دوره‌هایی دنیا به ما بد کرده و درآمدمان پایین افتاده، یعنی

آمده باشد، ولی قیمت واقعی حاصل عملکرد ماست. نگاهی دقیق‌تر هم نشان می‌دهد که منابعمان هم تلفات خاصی که ناشی از حوادث و بلایا باشد، نداشته است. بنابراین دیده می‌شود که نیروی انسانی و منابع مدیریتی ما محوری است که باید به آن فکر کنیم. در مورد این منابع می‌توانم بگویم بیش از دو دهه فکر نکرده و بدون برنامه‌ریزی کار کرده‌ایم. مدیری را سراغ ندارم که به موضوعات عجولانه برخورد نکند. واقعاً من خدمت شما می‌گویم، زمانی که شما ماه پیش به من لطف کردید زنگ زدید، گفتید یک ماه فرصت می‌دهید تا در مورد موضوع بحث امروز مطلبی تهیه کنم، من کمی با تعجب فکر کردم حتماً گوش من عوضی شنیده است. مدیری را سراغ ندارم، که بخواهد بحث استراتژی بکند، یا بحث سنگین تغییر ساختار را بخواهد و نگوید فردا می‌خواهم، دو سه روز گذشته می‌خواستم یا همین حالا هم دیر شده است! همیشه وقتی حاصل کارهای عجولانه را نگاه می‌کنیم، آنقدر با تأخیر انجام می‌شود که اصلاً هیچ کاربردی ندارد.

برنامه اول توسعه خودمان را که نگاه می‌کنیم، می‌بینیم آمارش مربوط سه سال پیش از زمان شروع برنامه بوده است و در مواردی محورهای ما حتی تا هفتاد درصد نسبت به عدد فرضی پایه برنامه، انحراف داشته است. با این اوصاف، به فرض آنکه حاصل کار چند درصد بالای برنامه باشد، چه تحولی حاصل می‌شود؟

به فرض که رشد ۵ درصدی هم حاصل شود، باز کل رشد در پنج سال به ۲۵ درصد می‌رسد. این در حالی است که انحراف اولیه هفتاد درصد بوده است. برنامه دوم دو سناریو بود و اصلاً معلوم نبود کدام به کدام است. عاقبت هم مشخص نشد الگوی برنامه کدام یک از دو الگوی پیشنهادی است. بنابراین هدفی که برنامه باید به آن می‌رسید، مشخص نشد. همچنین در مورد برنامه سوم که مجموعه‌ای بود که می‌توانم بگویم هویت برنامه نداشت. برنامه، معنا دارد: عاملی دارد، عملی دارد، نتیجه‌ای دارد، محوری دارد. برنامه سوم ما هیچ چیزی ندارد. خوب چه انتظاری داریم که به نتیجه مطلوب و درست برسیم. ما اصلاً نمی‌دانیم در این برنامه چه می‌خواهیم. بحثی شد که در این جلسه خیلی به دلم نشست. ژاپنها برای کنترل منابع ساحلی و صیادی خودشان، یعنی منابع ماهی، به ساحل‌نشینان تکیه می‌کنند. یکی از کارهای دولت انتخاب رؤسای بود که از بیرون سیستم آمده بودند. بنابراین تصمیم‌گیرهای متعددی را مشاهده می‌کنیم که در نتیجه این انتخابها صورت گرفته است و اثر جنبی و جانبی به نسبت گسترده داشته است. به عنوان مثال در زمینه حفظ ارزش پول، تصمیماتی گرفته شد که اثرهای آن بر اقتصاد باقی ماند. بسیاری از سیاستهای ضروری برای اصلاح ساخت با سالها تأخیر و بعد از آنکه در جهت غیرموجه فشارهای زیادی وارد آورده شد، به مرحله‌ای اجرا درمی‌آید. ماجرای

خودروهای فرسوده کشور و اجرای سیاستهایی مانند تعیین محدوده ترافیک و گران کردن بنزین، بدون عنایت به عوامل اصلی ایجاد آلودگی، نمونه‌ای از این برخوردهای عجولانه است.

بالا بودن جدی تورم ما نسبت به جهان نشان می‌دهد که در تنظیم منابعمان درست عمل نکرده‌ایم و سیاستهای کنترلی را بدون توجه به امکان جایگزینی به کار گرفته‌ایم. وقتی هم که موضوع باز شدن درهای کشور مطرح می‌شود، همیشه واردات را برای طبقه بالای کشور می‌خواهیم در حالی که مردم همه حق دارند خواهان کالاهای بهتر باشند. این مجموعه، وضعیتی است که امروز در کشور وجود دارد. در این ساخت است که ما از استراتژی صنعتی حرف می‌زنیم ولی نگاه نمی‌کنیم که استراتژی صنعتی، استراتژی ملی و استراتژی توسعه مملکت، الزامات و ارتباطاتی با هم دارند. من فکرمی‌کنم شاید بدنباشد برگردیم و آن الزامات را بررسی کنیم تا این الزامات و نحوه تواتر آنها را ببینیم. اگر این مرتبه‌بندی مشخص نشود، نمی‌توان انتظار داشت که در تدوین استراتژی صنعتی توفیق داشته باشیم.

به نظر می‌رسد که برای تدوین استراتژی ملی، و استراتژی صنعتی در مقیاسی که ما می‌خواهیم یک مملکت به آن فکر کند، نخستین الزام این است که یک رویکرد نظری عقلایی را برای خودمان داشته باشیم. باید فکرمی‌کنیم چه جهت‌گیری و حرکتهایی را ما می‌خواهیم داشته

باشیم که بر مبنای آن، در واقع استراتژی مان را پایه‌گذاری کنیم. انتخاب این رویکرد بسیار مهم است. مسأله این است که هم در برنامه‌های توسعه‌ای و هم در برنامه‌های بخشی، رویکرد باید مشخص باشد. همیشه این موضوع پرسیده می‌شود که نگرش ما به عوامل چیست؟ اگر رویکرد سنتی داریم، عواملی که در نظر می‌گیریم، یکی نیروی انسانی، یعنی سرمایه انسانی است؛ یکی هم سرمایه مادی است. در این نگرش می‌پرسیم که چگونه این عوامل را به همدیگر می‌آمیزیم؛ یا آنکه چگونه می‌توانیم رابطه علت و معلولی را در اینها پیدا کنیم؟ اگر من بخواهم برنامه استراتژیک داشته باشم و نگرش نظری آن را مشخص کنم، برمی‌گردم به توسعه پایدار. ما متأسفانه از توسعه پایدار هم خیلی کم فهمیده‌ایم و بیشتر نظریه بانک جهانی را در مورد توسعه پایدار می‌دانیم. به نظر من، بانک جهانی در مورد مفهوم توسعه پایدار، دیدگاه محدودی را مطرح می‌کند. اقتصاددانانی که به توسعه پایدار فکر می‌کنند و به آن اعتقاد دارند، به نگرش بانک جهانی به عنوان عامل اختلال نگاه می‌کنند.

توسعه پایدار در مفهوم گسترده‌اش به معنای به رسمیت شناختن سه سرمایه مادی، انسانی و طبیعی است. سرمایه‌های طبیعی، فقط محیط زیست نیست، منابع ما هم در این مجموعه قرار می‌گیرد. بنابراین ما از تقابل سه سرمایه حرف می‌زنیم که این سه سرمایه عبارت‌اند از:

سرمایه انسانی، سرمایه مادی و سرمایه طبیعی. توسعه پایدار این موضوع را مطرح می کند که روش مستهلک کردن این سرمایه ها چگونه باید باشد و دستاورد حاصل از این استهلاک، چگونه باید سنجیده شود. این پرسش، رفتاری به وجود می آورد که در مورد آن بحث خواهیم کرد. اما اجازه بدهید در اینجا بپذیریم که اولین چیزی که برای یک برنامه ریزی استراتژی صنعتی باید داشته باشیم، نگرش است، یعنی آنکه چگونه می خواهیم به سیستم نگاه کنیم.

مسئله دوم داشتن هدف خاص است. شما نگرش را دارید، ولی در این نگرش هدف را باید بگذارید. یکی می گوید من بازسازی صنایع سنگین را می خواهم، یکی دیگر می گوید، (مثل

در برنامه اول) از ظرفیتها استفاده کنیم، به نظر می رسد در زمان حاضر، احیای فعالیت صنعتی به عنوان مهم ترین هدف باشد. احیاء را من در برابر کلمه Revitalization می گذارم. این کلمه ای است که ما به آن به درستی نگاه نمی کنیم: یعنی حیات بخشی دوباره. موضوع این نیست که ظرفیت موجودمان را استفاده کنیم. در وضع حاضر لازم است که صنایعمان دوباره زنده شوند. واحدهای ما دارند کار و تولید می کنند. در این مورد تردیدی نداریم. امر واقع این است که خوراک ما از محصولات همین صنایع تأمین می شود، صندلی که ما روی آن می نشینیم و چیزهایی که مصرف می کنیم، همه توسط همین صنایع ساخته می شود. با وجود این، صنایع ما

مانند مرده هایی هستند که حرکت می کنند. اگر به استانداردهای امروز جهانی بنگریم، آن چیزی که الان داریم، بقایای هویتی است که در زمانی در گذشته به عنوان صنعت کشور در حال توسعه، می شد از آن اسم برد. بنابراین به نظر من هدف خاصی که استراتژی صنعتی ما باید داشته باشد، حیات بخشی دوباره به بخش صنعت است. این حیات بخشی الزاماتی دارد. نقطه شروع این است که ببینیم یک صنعت زنده چگونه است؟ آیا یک صنعت زنده این است که تولید بکند یا آنکه یک صنعت زنده این است که هفتاد درصد بازار را داشته باشد؟ ما به چه وضعیتی صنعت زنده می گوئیم؟ باید بپذیریم که باید الزامات آن را ببینیم.

مسئله بعد این است که در واقع این صنعت بتواند در استراتژی خود، بینشی فراگیر داشته باشد. در حال حاضر اکثر کسانی که صحبت می کنند، اولین چیزی که در مورد یک صنعت خوب یا بد می گویند، مقدار ارزش افزوده ای آن است. می بینیم که نسبت ارزش افزوده یک صنعت به اقتصاد ملی سنجیده می شود. من نمی فهمم این مؤلفه یعنی چه؟ بنا به فرض، ارزش افزوده صنعتی نسبت به اقتصاد ملی ۴۲ درصد است. آیا این خوب است یا بد؟ معیار فراگیری که ما در مورد آن صحبت می کنیم، این است که در بازسازی و تجدید حیات صنعت، ما باید به صورت هم نهاد دیده شود: یعنی از مصرف کننده تا پایان خط تولید.

نمی‌شود در مورد بخش صنعت حرف زد، لکن مواد اولیه یا چیزهای دیگر، فراموش شود ولی دست آخر گفته شود که ارزش افزوده صنعت، فلان رقم است، این رقم در دنیای امروز معنایی ندارد. سیستمهای صنعتی، سیستمهایی که امروز می‌آیند استراتژی تعیین می‌کنند، رشته فعالیتها را هم نهاد می‌بینند: یعنی یک خط از تولید تا مصرف را مشخص می‌کنند. نقطه‌ی شروع این خط، تولید و نقطه‌ی پایان، مصرف است. همه اینها مهم است. اگر هر نقطه از این مجموعه متوقف شود، برنامه حرکت نمی‌کند و استراتژی ناموفق می‌ماند.

ما در کشورمان دیدیم نهادرانداریم، بنابراین وقتی نگاه می‌کنیم می‌پرسیم که آیا صنایع سنگین را داشته باشیم یا صنایع سبک؟ در حالی که وقتی هم نهاد نگاه می‌کنیم، می‌گوییم، هم نهاد متکی به فناوری اطلاعات، هم نهاد متکی به منابع طبیعی و... البته این نگرش را ما در اقتصاد خودمان معرفی نکرده‌ایم، بنابراین استراتژی که ما داریم، استراتژی است که یک هویت را می‌بیند بدون اینکه تمام زنجیره‌های به هم پیوسته‌اش را ببیند. اگر در دهه هفتاد صحبت می‌کردیم، (۱۹۷۰ یا ۱۹۵۰)، بیشتر می‌گفتند زنجیره‌های تولید باید به هم پیوندند یا آنکه جدول داده-ستانده پر شود. اما امروز این را نمی‌گویند. امروز از ماتریس حسابداری اجتماعی صحبت می‌کنند. در درون این، انسان هم هست، کار هم هست، همه چیز هست، توزیع

درآمد هم هست. در چنین مجموعه‌ای وقتی شروع می‌کنند به نگرش، هم نهاد را نگاه می‌کنند، نه یک خط را و نه یک قلم را. بنابراین از نظر انتخاب آن نگرش کلان، باید فکر کنیم که چه را ببینیم که بتوانیم این ترکیب را درست داشته باشیم.

مورد دیگر اینکه یک استراتژی صنعتی باید یک هدف خاص را دنبال کند. یک نشان خاص را داشته باشد، یعنی همان طور که عرض کردم ما می‌گوییم، هم نهاد متکی به منابع و آن چیزی است که محور حرکت ما می‌شود. ما باید روی موضوع فکر کنیم و برای آن برنامه ریزی کنیم. وقتی آن محور خاص یعنی آن نشان خاص روی برنامه ما نباشد، به یقین ما با سردرگمی پیش می‌رویم. باید فکر کنیم که محصول صنعتی کجا می‌رود. این نشان در واقع یک بعدی نیست، اقدامهایی هم در کنار آن قرار می‌گیرد. آیا دولت می‌خواهد خودش رشد کند؟ آیا می‌خواهد خودش سرمایه‌گذاری کند، یا می‌خواهد مردم به عنوان صنعت‌گر سرمایه‌گذاری بکنند.

یعنی برنامه روی هر سه سرمایه، نشان‌گذاری می‌کند اما نمی‌آید همه موارد را یک طیف ببیند. هدفم روی سرمایه انسانی کدامیک از این طیف گسترده است، کدامیک از این کارگزاران است؟ روی سرمایه مادی کدام بخش است؟ روی سرمایه طبیعی کدام بخش است؟ بین این سه سرمایه، کدام محور پیش‌رو است و کدام محور دنباله روی می‌کند؟ این مباحث باید قبل

از تدوین استراتژی حل شود: یعنی اینکه اقدامات ما در این خصوص باید به ترتیب مدون شود. چهارمین موضوع این است که ماهیت نشانهایی که برگزیده ایم، شاخص شود و بدانیم تواترین نشانه چیست: یعنی کدام به دنبال کدام می آیند. این شناسایی بسیار مهم است. اگر از من بپرسید، من می گویم محور ما، یعنی نشان اول ما در واقع منبع طبیعی ماست. این انتخاب اجباری است زیرا در حال حاضر با این منبع داریم زندگی می کنیم. ده سال هم بیشتر وقت نداریم. با وضعیت حرکت دنیای امروز در همه چیز تقریباً نیاز به نفت را حل کرده اند. در دهه آینده هم به یقین نیاز به مشتقات نفت برای بخش حمل و نقل و خودرو حل می شود، یعنی روی حمل و نقل هم که آخرین حلقه است، موضوع نیاز به نفت حل می شود. بنابراین ضروری است که اکنون در جریان توسعه، از این منبع بیشترین استفاده را برای برنامه ریزی داشته باشیم. بعد از این گزینش باید به سراغ سرمایه انسانی و سرمایه طبیعی برویم. در آنجا محوری که من انتخاب می کنم، تأکید بر نیروی انسانی دانا و با تجربه است: یعنی اینجا باید سنگینی محور، روی نیروی متخصص باشد. در مورد سرمایه مادی هم، سرمایه های مادی بخش مدرن دنیا را باید انتخاب کنیم: یعنی ما مجبوریم که روی فناوری اطلاعات، بسیار تکیه بکنیم. می دانم که در این مورد نمی توانیم راهبر باشیم. ولی باید استفاده کننده ی خوب

این فناوری باشیم. بنابراین اینجا ماسه مورد نشان می گذاریم، و ترتیب برگزیده ها چنین است: اول سرمایه طبیعی، دوم سرمایه انسانی و سوم سرمایه مادی. اشاره و تأکید کنم که این انتخاب در واقع نگرش اینجانب را نشان می دهد. به عنوان یک اقتصاددان، من محورهای خود را انتخاب کرده ام ولی محورهای دیگری هم وجود دارد و عقیده من تنها نظر موجود نیست. این فقط یک طرز نگرش است. البته به نظر من این ترتیب بسیار اصولی است.

محور بعدی برای استراتژی این است که باید متکی به ابزارهای مشخص و دانسته و قابل لمس باشد. نگاهی به برنامه ها و استراتژیهای ما نشان می دهد که اگر ابزاری را هم معرفی کرده ایم، یا ابزاری است که ما اصلاً اندازه گیری اش نمی کنیم، یا آن را نمی شناسیم یا خوب یا بدش را نمی دانیم. وقتی هم حتی در سطح پایین تر، یک قانون هم می خواهیم بنویسیم، شروع جمله ما با عبارت «به منظور» است و بعد دهها مورد ناسازگار با یکدیگر می نویسیم که هرگز به همدیگر نمی رسند، بعد می گوئیم با استفاده از یک عامل دیگر - که به موارد ذکر شده هیچ ربطی ندارد و اثرش روی موارد هم قابل اندازه گیری نیست - موضوع را حل خواهیم کرد. این رفتار ناسازگاری و ناکامی به دنبال دارد. بنابراین یک استراتژی موفق باید ابزار قابل کنترل، قابل تشخیص و قابل اندازه گیری داشته باشد. آن ابزاری که نه رفتار

گذشته‌اش را می‌دانیم و نه رفتار آینده‌اش را می‌توانیم بدانیم و نه خیالِ اندازه‌گیری آن را داریم، هیچ نمی‌تواند مفید باشد. مثالی ذکر کنم. یکی از چیزهایی که در هر سه برنامه توسعه بر آن تأکید داشته‌ایم این بود که تمام پیشرفتهای برنامه‌ای متکی به بالا رفتن بهره‌وری نیروی انسانی است. جالب است که بعد از ۱۰ الی ۱۲ سال به طور رسمی بهره‌وری را اندازه‌گیری نمی‌کنیم. بنابراین بهره‌وری ابزاری است که می‌خواهد اثری داشته باشد و برنامه ریز می‌گوید اقدامی خاص روی این بهره‌وری اثر می‌گذارد ولی ما بهره‌وری را اندازه نمی‌گیریم که بدانیم اثر گذاشته یا نه. بنابراین نمی‌توانیم ابزارهایمان را بدون دقت انتخاب کنیم.

استراتژی با ابزارهای اندازه‌گیری نشده نمی‌تواند کار بکند. ماجرای دیگری داریم که آن هم در سطح میانی استراتژی مطرح می‌شود و آن این است که متغیرها و ارتباطات آنها با هم، علت و معلولها، براساس رویکرد و بینشی که ما داریم باید کاملاً مشخص شود. در سیستمی که رویکرد کینزی را می‌گیرد، نمی‌توانیم بگوییم که پول، می‌تواند اثر بگذارد. این مکانیسم، سیستم نمی‌پذیرد. در سیستم پولی نمی‌توان گفت که می‌توان بیکاری را با بیشتر کردن درآمد نیروی کار، رفع کرد. سیستم، این علت و معلولی را نمی‌پذیرد؛ بنابراین علت و معلولها باید متکی به بینش برگزیده باشد و در تمام موارد، قابل توجیه و قابل شناسایی باشد.

اگر سلسله مراتب را ببینیم، وقتی ما از استراتژی صنعتی یاد می‌کنیم، عوامل پیرامونی را هم باید در نظر بگیریم. مهم‌ترین عامل محیطی و پیرامونی که در نظر می‌گیریم، استراتژی توسعه است. در واقع استراتژی توسعه درصافی بالاتر از استراتژی صنعتی قرار می‌گیرد، ولی همیشه این سؤال برای کسی که استراتژی صنعتی را مطرح می‌کند وجود دارد که نگرش از پایین به بالاست یا از بالا به پایین. این جهت‌گیری باید مشخص باشد. شما استراتژیهای صنعتی می‌نویسید تا بر مبنای آن استراتژیهای بخشی و ملی تعیین کنید، یا استراتژی بخشی شما از استراتژی ملی اطاعت می‌کند؟ این یک انتخاب است و شما می‌توانید هر کدام را انتخاب کنید، ولی نمی‌توانید این سؤال را بی‌جواب بگذارید. دلیل این الزام این است که زمانی که شما از بخش به اقتصاد ملی می‌روید، تمام عوامل و معیارهای شما از بخش باید با هم تلفیق شود، و آن وقت مسئله‌ای که مطرح می‌شود این است که حد فدا کردن یک بخش برای یک بخش دیگر با چه معیاری اندازه‌گیری می‌شود. وقتی از اقتصاد ملی به بخش برمی‌گردید، یعنی از استراتژی ملی به استراتژی بخشی برمی‌گردید، برای هر کدام از هویت‌های بخشی یک حد شناخته شده در نظر می‌گیرید. به عبارت دیگر در این حرکت نمی‌توانیم بگوییم که بخشها خودشان می‌توانند حرکت کنند. در این حرکت شما تراز را گذاشته‌اید. بنابراین در استراتژی

صنعتی مهم است، که شما ببینید این استراتژی پیش رو است یا دنباله‌رو. اگر دنباله‌رو اقتصاد ملی هستید، یک سیستم را باید فکر کنید برای اینکه حد و حدود و قالبها و ارتباطات باید مشخص باشد. اگر پیش‌رو هستید، معیار این است که سهم هر سیستم چگونه تحول می‌یابد. آنجا شما در رقابت با بخشهای دیگر تراز دیگری را پیدا می‌کنید.

به گمان من شهادت می‌خواهد که در اقتصاد در حال توسعه، استراتژی بخشی بر اقتصاد ملی مقدم شود زیرا این تقدم می‌تواند یکی از بخشها را به کلی نابود کند، ولی یک واقعیت هم پشت این انتخاب وجود دارد و آن واقعیت این است که رقابتی که در این ماجرا به وجود می‌آید، می‌تواند جهش توسعه‌ای به وجود بیاورد. بنابراین می‌شود گفت که این انتخاب یک مبادله است. سیستم‌گذار باید به دقت ببیند که کدام بحث باید مطرح شود. وقتی یک محور مسیر توسعه را شروع می‌کند، این توسعه می‌تواند باقی محورها را عقب افتاده نگاه دارد. ما در سیستم منابع طبیعی این وضعیت را خوب می‌شناسیم. حالتی وجود دارد به نام عارضه هلندی. کشورهای نفت‌خیزی که درآمد نفتی دارند، در واقع همه سیستم آنها دور نفت می‌چرخد. در این حالت، نفت محور اصلی و پر قدرت می‌شود و در این وضعیت صنعت می‌تواند زیرپا گذاشته شود. نتیجه این عارضه می‌تواند بد یا خوب باشد. حاصل انتخاب

استراتژی بخشی می‌تواند یک عارضه هلندی دیگر باشد، ولی این یک انتخاب است. باید ما بپذیریم کدام را انتخاب می‌کنیم.

من خودم به دلیل اعتقاد به فقدان مکانیسمهای تصمیم‌گیری ملی در کشور، ترجیح می‌دهم که استراتژی بخشی ما پیش‌رو باشد. این انتخاب است، بد و خوب آن را باید ببینیم، ولی من خودم ترجیح می‌دهم این استراتژی پیش‌رو باشد، برای اینکه ما با یک هدف ناشناخته که بارها گفته شده و همه می‌گویند «می‌خواهیم قیمتها واقعی شود»، زندگی کرده‌ایم. اینقدر ما به دنبال واقعی شدن قیمتها (که من اصلاً واقعی شدن را نمی‌فهمم)، رفته‌ایم که مسیر حرکت ملی را مخدوش کرده‌ایم. از نظر من معیار، قدرت خرید است که به کلی زایل شده است: یعنی وضعی پیش آمده که شخص هیچ نمی‌داند چه بخرد و چه نخرد. آیا نان ۱۰۰ تومان واقعی است یا غیر واقعی؟ خوب به فرض شخص ۵۰۰۰ تومان در روز دریافت داشته باشد - که البته دریافتی کارمند کمتر از این است - آیا نان ۱۰۰ تومانی در سبد واقعی است یا غیر واقعی؟ به گمان من، ما خط اصلی را گم کرده‌ایم. در واقع آن قدر تحریک بخشها بدون پایه انجام شده که من ترجیح می‌دهم، مبارزه و معارضه‌ای ایجاد شود تا شاید بخشها خودشان بتوانند مسیر اقتصاد را تعیین بکنند. در هر صورت این یک انتخاب است و باید بحث شود.

یکی دیگر از مهم‌ترین الزامات این است که

محیط پیرامونی و بیرونی استراتژی باید شناخت شده باشد. این یک الزام است. شناخت باید بر اطلاعات متکی و مبتنی باشد. ما نمی‌توانیم با وهم، تصور و خیال برنامه‌ریزی کنیم. اطلاعات هم فقط عدد و رقم نیست. مهم‌ترین چیزی که در اطلاعات مهم است تفاوتهاست: یعنی آنکه بدانیم ما کجا ایستادیم، سطح متوسط دنیا کجاست، و کل دنیا کجا دارد می‌رود؟ من نمی‌توانم بگویم به این دلیل که تادو سال پیش رنو داشتم و امروز پژو دارم، از زندگی‌ام بسیار رضایت دارم. امکان دارد به رغم این تحول بسیار هم ناشاد باشم، برای اینکه در جامعه‌ای که زندگی می‌کنم که تادو سال پیش که من رنو داشتم، انتخاب مردم بین رنو و پیکان بوده است ولی امسال می‌بینم، زانتیا و ماکسیما هم ساخته شده‌اند و اینها از خودروی من بسیار بالاترند. ما همیشه نسبی نگاه می‌کنیم. یکی از نکته‌هایی که از نظر متخصصهای اقتصادی به عنوان دلیل شکست اقتصادی رژیم شاه مطرح شد وجود همین شکافها بود، وگرنه به‌طور متوسط سطح زندگی مردم نزولی نبود. چرا، همه ناراضی بودند؟

نارضایتی از شکاف طبقاتی برمی‌خیزد. برنامه باید متکی به اطلاعات باشد و اطلاعات باید بیان‌کننده شکاف باشد، نه بیان‌کننده عدد مطلق. من نسبت به مادرم یا پدرم، زندگی‌م چقدر بهتر می‌شود؟ فرزند من نسبت به من چقدر بهتر می‌شود؟ فرزند من نسبت به باقی بچه‌های

مدرسه‌اش چگونه بهتر می‌شود؟ همیشه این نسبتهاست که اعداد و ارقام را ملموس می‌کند. یعنی اگر امروز من با طلا و جواهر بیایم اینجا بنشینم و همه شما بلوزهای پاره داشته باشید، شکاف بین ما خیلی ملموس است، ولی اگر همه شما ساعت طلا دستتان باشد من هم یک انگشتر طلا دستم باشد، شکاف بین ما به آن صورت دیده نمی‌شود. بنابراین برنامه استراتژی و داده‌های ساختاری باید متکی به اطلاعات و اطلاعات بر مبنای مقایسه‌ای باشد. مبنای مقایسه چه باشد خودش حرف است، ولی اطلاعات مطلق به درد کسی نمی‌خورد. هیچ استراتژیستی نمی‌تواند از اطلاعات مطلق استفاده کند. مثالی که اول این بحث خدمت سروران گفتم دقیقاً همین بود. ما نسبت به دنیا کجا بودیم و کجا رفتیم؟ این نشان می‌دهد ما استراتژی حرکت نداشتیم و سردرگم رفتیم. بنابراین حضور اطلاعات در محیطی که استراتژی را می‌نویسد، و متکی کردن این اطلاعات بر شکافها و فاصله‌ها بسیار مهم است. مقایسه، پیوسته و در هر لحظه باید صورت بگیرد.

مورد دیگری که در استراتژی، لازم داریم، سلسله مراتب یا نظم بخشی سازمانی است. این استراتژی از کجا شروع می‌شود؟ خواسته‌اش را چگونه گام به گام متبلور می‌کند؟ یک خواسته خوب کفایت نمی‌کند. برنامه ریز باید مثل کودکی که تازه متولد می‌شود، قدم به قدم، دنبال استراتژی برود و بگوید، به عنوان مثال،

مدرسه‌اش این است، دبیرستانش این است، دانشگاه این است و رشته‌اش این است. همینطور این باید با مجموعه بزرگ شود، هر جا منحرف می‌شود و در هر گام چگونه باید به مسیر خودش برگردد؟ بنابراین استراتژی باید گام به گام باشد. ما نمی‌توانیم در دنیای امروز یک استراتژی بنویسیم، چشم خود را ببندیم و بگوییم، سر سال دیگر می‌آیم و می‌بینیم که همه چیز شکوفا شده است. استراتژی باید روش پیاده کردنش را داشته باشد. روش باید گام به گام و اندازه‌گیری شده باشد. هر جا داریم انحراف پیدا می‌کنیم اگر شکافمان از آن چیزی که بینش مان بوده فراتر رفته، باید بدانیم چگونه می‌توانیم این را هماهنگ کنیم و برگردانیم.

مسئله دیگری هم داریم و آن اینکه یعنی یک استراتژی خوب باید بتواند در زمان اجرا معیارهای اندازه‌گیری معرفی کند. معیار اندازه‌گیری برای این است که قد و قواره وضعیت دیده شود. این درست مثل نمره امتحان است. اگر یک جا دارد رد می‌شود، چرا دارد رد می‌شود؟ چه تحولی دارد ایجاد می‌شود؟ چقدرش متکی بر این است که ما آن عوامل و

تلفیق را ندیده‌ایم؟ اگر برنامه پیش رو است، چقدرش متکی بر این است که باید موقعیت استراتژی صنعتی مان را در تقابل با استراتژی کشاورزی مان ببینیم؟ آیا به عنوان مثال در

بخش دیگری از اقتصاد، عملی انجام داده‌اند که تأثیری پایا بر بخش صنعت گذاشته است یا به عنوان مثال یک استراتژی جدید معرفی شده است؟ باید پرسیده شود که تضادی که پیدا می‌شود چگونه باید حل شود؟ همه این تحولات باید همه اندازه‌گیری شود. اگر استراتژی دنباله‌رو برنامه توسعه است، به اصطلاح تبلورهایی که صورت می‌گیرد، یا دولت تشویق می‌کند، یا سرکوب می‌کند تا حرکت یک بخش را در هماهنگی نگاه دارد، همه این رفتارها روی سیستم اثر می‌گذارد. بنابراین باید معیارهای اندازه‌گیری داشت تا برنامه ریز بتواند به دقت اندازه‌گیری کند و همه وضعیتها باید به دقت تعریف شده باشد. عمل هماهنگی، درست مثل تعیین نمره عینک است. اگر نمره عینک قوی تر باشد، با اینکه خیلی قوی تر است باز هم شخص نمی‌بیند و بود و نبود آن عینک در بینایی شخص، اثر مثبت ندارد. پس مراجعه به عینک‌ساز عملی بیهوده بوده است. این مثال کوچک نشان می‌دهد که عمل ارزیابی، باید دقیق باشد و معیارها به دقت تعریف شده باشد. در همین راستا، متغیرها باید در راستای استراتژی باشند.

مسئله بعدی، در واقع آخرین محوری است که یک استراتژی باید داشته باشد. این محور، زمان‌بندی برای پیاده کردن برنامه‌ها و نظم زمانی اقدامات است: یعنی هر چیز جا و مکانی

دارد. این زمان بندی خیلی ظریف است. دلیل اهمیت زمان بندی این است که هر کار را در یک چارچوب می توان به ثمر رسانید. تحولاتی که امروز در جهان اتفاق افتاده است، چیزی است که هیچ استراتژیستی نمی تواند بگوید همه را دیده است، ولی این تحولات روی همه استراتژیها اثر گذاشته است. بنابراین شما برای هر حادثه ای بیرونی یک زمان هم باید بگذارید. چقدر وقت می دهید تا بتوانید وضعیت خودتان را تعدیل کنید؟ اینجا، این زمان بندی به معنای زمان واکنش نشان دادن است. شما در یک استراتژی، باید زمان واکنش نشان دادن خودتان را قانونمند بکنید، که براننده حرکت محیطی شما باشد. مثال خدمتان می زنم، اگر ما ۱۵ سال پیش می خواستیم یک استراتژی برای صنعتان بنویسیم عوامل محیطی ما نه اینترنت داشت، نه کامپیوتر داشت. می توانستید خیلی آرام تر فکر کنید، اما امروز این کار را نمی توانید بکنید. چرا؟ برای اینکه اینترنت مثل شبکه آب در درون سیستم بین المللی حرکت می کند. هیچ چیز از آن پنهان نمی ماند. شما واکنش نشان دادنهایتان خیلی سریع می شود.

استراتژی نمی تواند متکی به وضعیت گذشته باشد که زمان واکنش، بسیار کندتر بوده است. استراتژی یک هویت زنده است که به وجود می آید. بنابراین استراتژی یک نهاد به اصطلاح هماهنگ کننده لازم دارد که این با

زمان مناسب سیستم بتواند حرکت کند. خوب با این نگرش، برمی گردیم و بدون قضاوت محتوایی براساس منطقی که ما در سیستم تا حالا پیاده کردیم، برنامه هایمان را نگاه می کنیم. وقتی وزارت صنایع ما، خودش را متولی رفتارها می داند: یعنی وظیفه خودش می داند که مدیر کارخانه باشد، وزارتخانه هرگز متولی برای استراتژی خودش نمی گذارد. بهترین استراتژی هم که نوشته شود، به همین دلیل عقب می ماند. یا وقتی اقتصاد ما حاضر نیست مجموعه اطلاع رسانی و آماری مستقل را به وجود بیاورد و به قاعده عرف چه در شبکه اینترنتان، چه در شبکه آمار و اطلاعات مان، اصلاً اجازه نمی دهیم سیستم اطلاعاتی و شناخت وضعیت مستقل به وجود بیاید، بنابراین اینجا باز هم سیستم نمی تواند درست رفتار کند. استراتژی ما متکی به کدام کارگزار است؟ آیا این استراتژی متکی به کارگزار خصوصی است؟ نگاهی به بانکهای خصوصی که نمونه بارز مراجعه به بخش خصوصی است نشان می دهد که مدیران این بانکها همان اشخاص برگزیده سیستم انتخابی بانک مرکزی هستند و کس دیگری نمی تواند باشد. شروطی که گذاشته می شود وضعی را به بار می آورد که همان مدیران سابق بر مصدر کارها قرار می گیرند. بنابراین نگرش دولتی پابرجا می ماند. ما در این کشور بخش خصوصی واقعی را تقویت نمی کنیم. سهامدار خصوصی

درست کرده‌ایم ولی این سهامداران از حق سهامداری‌شان محروم شده‌اند. اگر می‌خواهیم بخش خصوصی را به شیوه فعلی، فعال کنیم، اقتصاد ما همان قاعده اقتصاد دولتی را دنبال خواهد کرد. استراتژی باید روی کارگزاری که هویت متکی به خود داشته باشد به وجود بیاید.

ما در این بیست و چند سال بخش خصوصی را نابود کردیم، چرا؟ برای اینکه اصل اول را قبول نداریم. بخش خصوصی باید مال خودش باشد که دلش بسوزد. حاکمیت سهامی معنی‌اش این نیست کنترل همه منابع با یک مدیر باشد بلکه هویتی است که سرمایه را با مدیریت می‌آمیزد و مسئولیت مشترک، را می‌پذیرد. به گمان من، ما تا این اصل را به رسمیت نمی‌شناسیم و به کارگزار خصوصی کاری نداریم، نمی‌توانیم استراتژی صنعتی متکی به بزرگ کردن این نوع بخش خصوصی را به وجود بیاوریم و انتظار موفقیت داشته باشیم. بنابراین مقدم بر استراتژی صنعتی در واقع ما باید قطعنامه‌ای داشته باشیم که محیط اطرافمان را هویت‌یابی کنیم.

این هویت‌هایی که در محیط ما هستند، اسمشان چیست؟ دسته‌بندی‌شان چیست؟ دسته‌بندی آن می‌شود خصوصی یا دولتی، باید تکلیف همه را روشن کنیم. ایشان می‌شود چی؟ این بنگاه می‌شود چی؟ از چه موضعی داریم با این مجموعه برخورد می‌کنیم؟ مادام که این را

نداشته باشیم، هر استراتژی که بخواهیم بنویسیم، در محیطی شناور می‌شود که نمی‌داند با چه کسی چه باید بکند. یا چه کسی به چه کسانی چه دستوری می‌دهد؟ این حالت موفق نمی‌شود. و بدیهی است که شکست را هم نباید به گردن استراتژیستمان بیندازیم.

اگر بخواهیم جمع‌بندی کنیم باید بگوییم که: مقدم بر استراتژی نویسی بیایم، ساخت سازمانی مملکت و هویتی خودمان را مشخص کنیم. بینیم وضعیت ما همان است که ما می‌خواهیم باشد؟ آیا شعارهای ما با اعمالمان سازگاری دارد؟ اگر ندارد باید رها کنیم و به واقعیتها نگاه کنیم. اگر قبول داریم همان چیزی را که می‌بینیم می‌خواهیم حفظ کنیم، برنامه‌مان را هم بر مبنای همانها بنویسیم. نمی‌توانیم یک استراتژی بدون پایه را - بدون ابزار روی سیستمی که نمی‌دانیم هویتش چیست - پیاده کنیم. نباید انتظار داشته باشیم که این استراتژی موفق شود. اگر به اقبال خوش، موفقیتی هم حاصل شود، نمی‌توان آن را به استراتژی نسبت داد. اگر بپرسیم چرا برنامه‌های ما موفق نمی‌شود، به دقت می‌گوییم به دلایل پیش گفته. چرا استراتژی ما نمی‌تواند شکل بگیرد: زیرا ما هویت‌هایی را که روی آن می‌خواهیم قاعده‌مندی درازمدت قرار دهیم، نه تعریف کردیم و نه می‌شناسیم. با این شکل رفتاری، سیستم راه نمی‌افتد. باید نگرشمان را بنیادی تر کنیم و سپس به استراتژی

نوشتن بپردازیم. اول باید بنیان ما مشخص شود. خیلی‌ها وقتی حرف می‌زنند می‌گویند قانون اساسی ما ایراد دارد یا فلان، قانون ما ایراد دارد. شاید درست هم بگویند. من جسارت نمی‌کنم. ولی چه جور می‌خواهند آن را درست کنند؟ هر کسی از جانب خودش می‌خواهد قوانین را درست کند. آن کس که می‌گوید قوانین غلط است، چه چیزی را می‌خواهد جایگزین قوانین نادرست بکند؟ ما در تاریکی، بدون دانستن و تنها با تصور خودمان جلو می‌رویم.

اقتصاد مجموعه‌ای از انسانهاست و همه آنها در مقابل رفتارها واکنش نشان می‌دهند. من انسانم، من یک کارمندم، ولی انسانم. اگر رئیسم سه بار به من کج خلقی کند، فردا کارهایم را انجام نمی‌دهم، چون می‌دانم رئیس خوب و بد را نمی‌داند.

اینجا سوآلی مطرح شد در مورد نظام تصمیم‌گیری که من لازم می‌دانم در این مورد نیز نظراتم را عرض کنم. به عنوان مثال ما شاهدیم در پاره‌ای از مراکز تصمیم‌گیری، حاضران به اصطلاح حتی مشق شبشان را انجام نداده‌اند. در این صورت معلوم است که حرفی که می‌گویند معلوم نیست از کجا آمده

است. مادام که ما متکی به قوه تخصصی پشت مقام سازمانی نباشیم، (یعنی اینکه مسئولان بدون همراهی گزارشهای کارشناسی در جلسات حاضر می‌شوند)، کارها نمی‌تواند نتایج مغلوب

داشته باشد. در هیچ یک از سازمانهای ما قوه کارشناسی (که اتفاقاً باید خبره‌ترین افراد باشند)، نه پذیرش سازمانی دارند و نه آن قدر دریافت دارند که بتوانند درست زندگی کنند. بنابراین هر شخص حقوقی به معنای سازمانی و هر مقام دولتی فراموش می‌کند که مقام وی یک هویت جمعی است نه یک هویت فردی. در نظام برنامه‌ریزی ما نه آن کسی که مسئول برنامه‌ریزی است خودش را هویت جمعی می‌داند، نه کسی که بعداً دخالت می‌کند در جای خودش دخالت می‌کند، لذا نتیجه‌اش آن می‌شود که یکی حرفی را می‌گوید، بعد هم خودش می‌گوید که من آن حرف قبول ندارم! پاسخ این است که خوب اگر قبول نداشتی چرا استعفا نکردی؟ شما نمی‌توانید در پستتان بنشینید، پولش را هم بگیرید و امتیازاتش را هم داشته باشید بعد بگویید که تصمیمهایی را که گرفته‌اید قبول ندارید. این دوگانگی است ما هنوز این را به رسمیت نشناخته‌ایم که هر کدام از ما یک هویت جمعی هستیم و یک هویت فردی. حاکم کردن هویت فردی بر هویت جمعی در مقام جمعی، غلط است و نتیجه‌اش هم، همین می‌شود که هست.

بعضی از ابزارهایی که الان متعارف است (و حتی آمده‌های سطح پایین آن طرف عالم استفاده می‌کنند)، برای ما شناخته شده نیست! این وضع سبب می‌شود که احساس پیشرفت

هویت‌های فردی با دولت به عنوان بزرگ‌ترین هویت جمعی، یکی از مهم‌ترین مسائلی است که در استراتژیها مطرح می‌شود. شما نمی‌توانید ضد محیط بروید و یقه همه را بگیرید و از همه استفاده بکنید که حالا من می‌خواهم که دولت بزرگ بشود. این را نمی‌شود فهمید، زیرا کسی که بچه‌اش مریض می‌شود، دوا می‌خواهد. وقتی کسی نگاه می‌کند، می‌بیند که حاصل کار او، هیچ می‌شود، نارضایتی ایجاد می‌شود. چرا من می‌گویم اقتصاد زیرزمینی بد است؟ دقیقاً همین است که من از شغل اولم ناراضیم شغل دوم را جای دیگر می‌روم، شغل سوم جای دیگر. درست است که آخر ماه مثلاً پانصد هزار تومان یا سه میلیون تومان درمی‌آورم، ولی وقتی روی صندلی می‌نشینم می‌بینم که اینقدر خسته‌ام که اصلاً لذت این پول را نمی‌برم و من نراضی می‌شوم. من دیگر نمی‌فهمم که این مجموعه درست دارد می‌رود و به نفع من جلو می‌رود و زندگی من بهتر شده، چرا چون من خسته شده‌ام. به عنوان حرف آخر، من خدمتتان می‌گویم مردم باید با حقوق یک شغل و بدون داشتن اندوخته قبلی و با حفظ سلامت آن شغل، آبرومند زندگی کنند و زندگی محترمانه‌ای داشته باشند. وقتی این قاعده رعایت نشود مردم یا باید منحرف شوند یا بر تعداد کارهایشان بیفزایند. هر دو حالت بد است؛ آنقدر بد که ابداً نباید یک دولت مرتکب آن بشود.

وجود نداشته باشد بنابراین شخص از جایگاه خود احساس نارضایتی می‌کند و این طبیعی است. مادام که این مقایسه‌ها همین‌طور که عرض کردم نسبی نشود و ما نمی‌توانیم از این بگریزیم. مادام که نسبی نشود شما هر چقدر بفرمایید که من ده سال پیش کوپن می‌گرفتم و امروز کوپن نمی‌گیرم پس وضعم بهتر است، من احساس نارضایتی می‌کنم. افراد وضع خود را بر مبنای پیشرفتهای دنیا انجام می‌دهند. من یک نکته هم روی عزم ملی دارم و آن هم اینکه عزم ملی را نباید تضعیف کرد. عزم ملی یعنی باید باور ایجاد شود. این باور باید به وجود بیاید که دولت و ملت همسو هستند. این همسویی بخش خصوصی با اقتصاد ملی با چماق و زور، نمی‌شود. من باید بدانم اگر که خوب کار کرده‌ام حاصل زندگی من هم به خودم و هم به همسایه‌ام می‌رسد اینجا بخیل نیستم، ولی اگر بناست که حاصل زندگی من به همسایه‌ام برسد و یک چوب هم به من بزنند، پس من کار نمی‌کنم. عزم ملی تزریقی نیست. عزم ملی رسیدن به این توافق و به این درک که این به درستی هم به من و هم به دیگران داده می‌شود. این نفس بشر است. چیزی که حاصلش به من نرسد به زور من کاری برایش نمی‌کنم. بنابراین برای آنکه آن عزم ملی به وجود بیاید باید آن شناخت به وجود بیاید و این باور به وجود بیاید که ما همسوشده‌ایم. همسویی اشخاص به عنوان