عبور از آتش

زندگی و زمانه خاندان گنجی در گفت‌وگو با محمدرضا گنجی

روایت سرنوشت و سرگذشت افراد معروف در هر حوزه‌ای همیشه مخاطب خاص خود را دارد. سال‌هاست که رسم بر آن است که مدیران و چهره‌های موفق و سرشناس سرگذشتی از خود بر جای می‌گذارند. شخصی دست‌نوشته‌هایش برجا می‌ماند و برای دیگری کتابی نگارش می‌کنند. مستندها ساخته می‌شود و گزارش‌ها نوشته می‌شود. اما در نظر من مصاحبه با چنین شخصیت‌هایی مهم‌تر است چراکه پرسشگر در جایگاه منتقد قرار می‌گیرد یا در بدترین حالت تشویق‌کننده فرد مصاحبه‌شونده نیست. بر همین اساس از فرصت مصاحبه با محمدرضا گنجی که جایی از ذهن با امیرکبیر هم‌ذات‌پنداری می‌کند، توانسته از تهدید تحریم فرصتی برای خود و برادرانش مهیا کند و سفره صادرات را باز نگه دارد، استفاده کردیم تا خاطراتی را از زبان خودش برای مخاطباتی که می‌خواهند با عقاید یک مدیر سابقه‌دار آشنا شوند، منتشر کنیم. در نظرم تیتر عبور از آتش از دو سو برای این مصاحبه مناسب بود؛ از یک سو تبدیل تهدید تحریم‌های جنگی به فرصت تاسیس کارخانه بی‌شباهت به گذر از آتش نبود و از سوی دیگر در خاطراتش از روزی می‌گوید که آتش تمام دارایی مادی خود و برادرانش را از بین برد اما آنها با دارایی پشتکار و اعتبار مجددا به بازار بازگشتند.

شنیدن سرنوشت مدیران باسابقه همیشه برای سایر مدیران و کسانی که در ابتدای راه هستند جذابیت دارد. این مصاحبه فرصت خوبی برای آشنایی با ابعاد مختلف شخصیتی یکی از مدیران با سابقه صنعت ایران است. بنابراین خیلی خوب خواهد شد تا به عنوان موضوع ورودی این گفت‌وگو به صورت مختصر خود را معرفی کنید تا به بخش‌های دیگر سرگذشت شما برسیم.

من، محمدرضا گنجی، متولد سال ۱۳۳۹، در یکی از محلات جنوب شهر تهران به دنیا آمدم. متاهل و دارای سه فرزند (سه دختر) با تحصیلات دانشگاهی دکترای مهندسی صنایع و در مقام اجرا نیز در حال اداره چند شرکت و کارخانه هستم.

اکثر کارآفرینان می‌گویند از دوران کودکی یا مشغول کار شدند یا در فضای کسب‌وکاری قرار گرفته‌اند. کودکی شما چگونه گذشت؟

پدر بنده بازاری بودند. ایشان برای سال‌ها در خیابان مولوی (نزدیک بازار حضرتی) مشغول به کار بود. تا زمانی که ایشان در قید حیات بودند، ما با همدیگر زندگی می‌کردیم. من نسبت به سایر برادرانم به پدرم نزدیک‌تر بودم و بیشتر با پدرم نشست و برخواست داشتم. صبح‌ها مغازه پدری را باز می‌کردم و پدر که می‌آمدند، من به مدرسه می‌رفتم و از همان دوران کودکی نزد پدر مشغول کار شدم و تا زمان اخذ دوره دیپلم در همان محله‌ها سکونت کردم. پدرم بعد از مدتی، بیماری سرطان ریه گرفتند و فوت کردند.

تا جایی که از شما می‌دانم، به صورت خانوادگی چند برادر وارد عرصه صنعت شده‌اید. نقطه آغاز این همکاری خانوادگی کجا بود؟

ما در خانواده ۵ برادر هستیم که البته یکی از برادرانم به رحمت خدا رفته است. کار را با همکاری برادرانم در همان مغازه پدری شروع کردیم؛ در آن موقع برادر بزرگ من ۲۸ سال داشت و من ۱۸ سال داشتم. در آن دوره من دانشگاه نرفته بودم و برادرانم آقای رسول گنجی: مهندسی پلیمر از دانشگاه خواجه نصیر طوسی، مسعود گنجی: مهندسی شیمی آلی از دانشگاه شریف، مهدی گنجی: مدیریت بازرگانی و ماشاالله گنجی: مدیریت بازرگانی درس می‌خواندند. همان‌طور که گفتم بعد از فوت پدر، کار را با همکاری جمعی آغاز کردیم و توانستیم آلمان موکت و کاغذ دیواری وارد کنیم و آنها را در شهرستان‌ها توزیع کنیم. تا سال‌ها به این کار مشغول بودیم و توانستیم در این حوزه به خوبی فعالیت کنیم و شناخته شویم.

ایده آغاز این همکاری جمعی که به آن اشاره کردید از کجا و از سوی چه کسی شکل گرفت؟ چطور تصمیم‌گرفتید کار پدر را که بلور فروشی بود به موکت‌فروشی تغییر دهید و وارد حوزه جدید شوید؟

در این‌باره همه با هم تصمیم گرفتیم. کار را هم به صورت جمعی آغاز کردیم. از آنجایی که با پدرم بیشتر رفت‌وآمد داشتم، دنبال انجام کارها بودم. بقیه برادرانم در آن زمان کارمند دولت بودند. با همکاری همه برادران، توانستیم کار را با موفقیت آغاز کنیم و آن را گسترش دهیم.

تا اینجای کار شما مانند خیلی از مردم بازاری، یک کسب‌وکار خانوادگی خرد را سرپا نگه می‌داشتید. ورودتان به عرصه بزرگ‌تری از بازار مولوی چگونه و با چه سرعتی شکل گرفت؟

ما فقط فروشنده موکت نبودیم؛ از خارج از کشور مواد اولیه و کالا را وارد و در تهران و سایر شهرها توزیع می‌کردیم. تجارت خوبی بود و توانستیم از این محل، درآمد مناسبی به دست آوریم. در همان دوران، انقلاب شد و ۱۶ کشور به یکباره ما را تحریم کردند. به صورت عرف و معمول، موکت‌هایی را که می‌فروختیم خودمان به هم می‌چسباندیم. چسب مورد نیاز را از آقای صادقی در قم می‌خریدیم. با وقوع انقلاب و تحریم‌های گسترده، مواد اولیه چسب نایاب شد و دیگر به مانند قبل، نتوانستیم موکت بفروشیم. آقای صادقی هم در قم دیگر چسب نداشت که به ما بفروشد و این اتفاق روی کسب‌وکارمان تاثیر سوء گذاشت. باید راهی پیدا می‌کردیم تا از آن شرایط خارج شویم. از آنجایی که دو تن از برادرانم شیمی خوانده بودند، توانستند در آزمایشگاهی در دانشگاه شریف نوعی چسب بسازند که از لحاظ کیفیت بسیار مناسب بود.

پس ایده تولید چسب موکت برای رفع نیاز شخصی به تاسیس کارخانه چسب رازی انجامید.

بله، در همان زمان با مشورت جمعی از برادرانم، تصمیم گرفتیم کارخانه‌ای در شهرک البرز راه‌اندازی کنیم. به سرعت هم توانستیم خط تولید چسب مورد نیاز موکت را افتتاح کنیم. ما توانستیم چسب را در اختیار سایر تولیدکننده‌ها یا مردم عادی نیز قرار دهیم. به تدریج این کارخانه در شهرک البرز با نام کارخانه «چسب رازی» رونق گرفت و بزرگترین کارخانه چسب در خاورمیانه شد که روزانه ۵۵ نوع چسب تولید می‌کند.

علاوه بر «اقدام مناسب» در «زمان درست» برای «برطرف کردن یک نیاز» همراهی جمعی چند شریک که از قضا برادر نیز هستند برای کسب‌وکار شما راهگشا بوده است. آیا این تصمیم‌گیری جمعی در ادامه هم وجود داشت؟

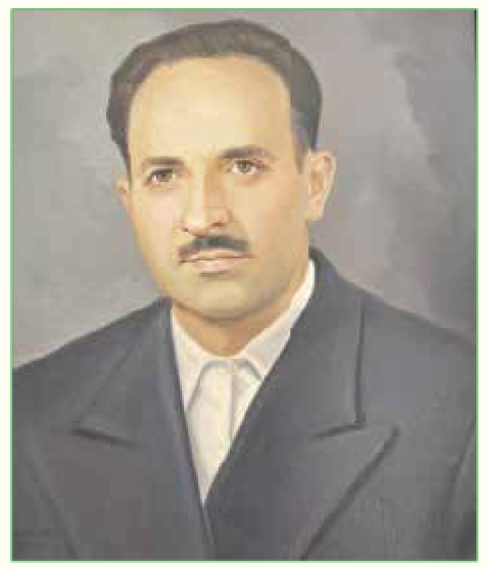
بله، من و برادرانم در انجام دادن کارها همه با هم تصمیم می‌گرفتیم. ما به واسطه کارخانه چسب رازی و مشورت‌های مداوم باهم توانستیم کارخانه‌های متعدد دیگری راه‌اندازی کنیم و با همین روش در کارخانه چسب رازی سالانه ۱۲۰ میلیون عدد محصول را روانه بازار می‌کنیم. قبل از راه‌اندازی چسب رازی، کارخانه‌ها در قالب‌های قوطی، گالن و ظرف چسب را روانه بازار می‌کردند. با راه‌اندازی چسب رازی، ما توانستیم چسب را در قالب‌های بسیار کوچک‌تر ۸ تا ۱۲۰ گرم روانه بازار و در این زمینه تحولی ایجاد کنیم.

برادران گنجی را به راه‌اندازی و مدیریت برندهای متفاوتی می‌شناسید. الان شما اشاره کردید که بعد از راه‌اندازی کارخانه چسب رازی، کارخانه‌های دیگری هم به مجموعه کسب‌وکارتان ملحق شدند، می‌شود بیشتر درباره گسترش فعالیت‌هایتان توضیح دهید؟

نخستین کارخانه ما، چسب رازی بود. بعد از آن، یکی از دوستان برادر بزرگ ما، گفتند مجوز تولید تایر را در اردبیل گرفته‌اند و بسیار تمایل دارند ما در این کار شراکت کنیم. من و برادرانم کار را مورد بررسی قرار دادیم و از آنجا که از قبل کارخانه چسب رازی وضع مالی نسبتا مناسبی داشت، تصمیم گرفتیم کار اردبیل را در دست بگیریم.

روایت‌تان از ورود به عرصه جدید کسب‌وکار و مدیریت چیست؟ فعالیت در صنعت تایر چگونه آغاز شد و چگونه ادامه پیدا کرد؟

وقتی تصمیم گرفتیم در اردبیل کارخانه‌ای را برپا کنیم خدمت آقای محمدرضا نعمت‌زاده، مسئول وقت وزارت صمت رسیدیم و ایشان هم بسیار خوشحال شدند که ما بتوانیم کار را در شهرستان اردبیل آغاز کنیم. در اولین قدم زمینی را به وسعت ۷۰ هکتار خریداری و آن را کاربری صنعتی کردیم. بدین ترتیب ما توانستیم تولید لاستیک آرتاویل تایر اردبیل را با نام تجاری «گلدستون» راه‌اندازی کنیم که بعدا به عنوان بزرگترین کارخانه لاستیک‌سازی شمال غرب کشور به مجتمع صنعتی آرتاویل مشهور شد. در آن زمان مرحوم آقای هاشمی رفسنجانی (در مقام رئیس جمهور) در زمان افتتاح کارخانه حضور داشتند و بسیار ما را تشویق کردند و از اینکه ما توانستیم در شهر محرومی این سرمایه‌گذاری را انجام بدهیم بسیار خوشحال بودند. عکسی از آن روز داریم که ما برادران جلوی در کارخانه به استقبال ایشان رفتیم و ایشان هم از ما برای کارآفرینی در آن شهر تقدیر کرد.



پدر بنده بازاری بودند. ایشان برای سال‌ها در خیابان مولوی (نزدیک بازار حضرتی) مشغول به کار بود. تا زمانی که ایشان در قید حیات بودند، ما با همدیگر زندگی می‌کردیم. من نسبت به سایر برادرانم به پدرم نزدیک‌تر بودم و بیشتر با پدرم نشست و برخواست داشتم. صبح‌ها مغازه پدری را باز می‌کردم و پدر که می‌آمدند، من به مدرسه می‌رفتم و از همان دوران کودکی نزد پدر مشغول کار شدم

از ادامه فعالیت‌هایتان در این حوزه جدید بگویید. چالش‌ها یا نقاط قوت کارتان چه بود؟ چه دلیلی برای ادامه فعالیت در این حوزه داشتید؟

ظرفیت فعلی شرکت ۳۰ هزار تن در سال تولید انواع تایرهای وسایط نقلیه سبک و سنگین شامل تایرهای سواری، وانتی، باری، اتوبوسی و کشاورزی است که نزدیک به ۱۳ درصد نیاز کشور را تامین می‌کند؛ روند رشد ما، از زمان تاسیس کارخانه تا رسیدن به چنین آماری مهم‌ترین دلیل محرکه ما بود. بعد از این اتفاق و انگیزه‌های بوجود آمده ما عاشق صنعت تایر شدیم. بعد از مدتی توانستیم کارخانه لاستیک یزد تایر (از شرکت‌های تابعه سازمان تامین اجتماعی) را که به مزایده گذاشته شده بود، برنده شویم و آن را خریداری کنیم. کارخانه لاستیک یزد تایر آن زمان ورشکسته و در تمام سال‌ها با زیان مواجه بود. این اتفاق مربوط به ۱۵ سال پیش بود که ما آن کارخانه را خریداری کردیم و توانستیم با همکاری شرکت آپولو وردشتاین (Apollo Vredestein) که تایرساز معروف هلندی است، کارخانه یزد تایر را متحول کنیم. ما با شرکت وردشتاین قرارداد منعقد کردیم و تحت لیسانس این شرکت هلندی توانستیم خط تولید تایر را با کیفیت مطلوب گسترش دهیم. اکنون به اذعان مدیران سازمان استاندارد، یزد تایر جزو نخستین‌های تایر در ایران است.

با این اوصاف تقریبا از بعد از جنگ در هر دولتی یک کارخانه تاسیس کرده‌اید. خاطرم هست در دولت قبلی نیز رئیس جمهور وقت حسن روحانی برای افتتاحیه یکی از پروژه‌های شما حاضر شد.

خب باید بگویم ما به تدریج توانستیم کارخانه دیگری در اردبیل هم راه‌اندازی کنیم و محصول‌هایش را با نام سیلان رازی که اسم تجاری «رازی» را با خود یدک می‌کشد، روانه بازار کنیم. البته کارخانه تایر سیلان رازی مختص تایرهای بزرگ کامیونی است و این کارخانه با تولید حدود ۳۰۰ هزار حلقه لاستیک در سال، در حال فعالیت است که چند سال پیش در دولت آقای حسن روحانی (رئیس‌جمهور اسبق) راه‌اندازی شد. امیدوارم این کارخانه تا پایان سال هم با ظرفیت ۱۰۰ درصد فعالیت‌هایش را گسترش دهد.

چه سخت‌گیری‌هایی برای محصولاتتان به خرج می‌دهید؟ آیا در حوزه مدیریت به فکر بین‌المللی کردن یک محصول ایرانی هستید؟

کیفیت و استاندارد موضوعات مهمی هستند که ما سال‌هاست در مسیر آن حرکت می‌کنیم و نه براساس نظر من بلکه براساس سنجه‌های بین‌المللی محصولاتمان از کیفیت و استانداردهای لازم برخوردار هستند. همین کارخانه‌ای که الان درباره‌اش صحبت کردیم محصول‌های تولیدی‌اش را برای گرفتن تاییدیه‌های معتبر به کشورهای اروپایی ارسال می‌کند. در واقع محصول‌های تولیدی‌مان را به سخت‌ترین کشور تاییدکننده اروپا یعنی آلمان ارسال می‌کنیم و با تایید مدرک تجاری معتبر، محصول‌های‌مان را روانه بازار می‌کنیم. ما همچنین کارخانه‌ای در یزد تاسیس کردیم که با نام تجاری «تدبیر تایر» در حال تولید تایرهای مخصوص دوچرخه و موتورسیکلت است. در گذشته یکی از خط تولیدهای یزد تایر، تولید ۷ هزار تن تایر دوچرخه و موتورسیکلت بود که با راه‌اندازی تدبیر تایر، این خط تولید را تعطیل کردیم و اکنون در این کارخانه با ظرفیت ۳۰ هزار تن تولید تایر مخصوص دوچرخه و موتورسیکلت را در حال انجام داریم و البته در حال صادرات هم هستیم. پس می‌توانم در پاسخ به پرسش شما بگویم محصولاتمان را با کیفیت بالا و استانداردهای جهانی هم در اختیار مردم خودمان قرار داده و هم صادر می‌کنیم.

با توجه به شرایط امروز و تحریم‌ها، بهترین بازار خارجی که توانستید به آن وارد شوید کدام است؟

این نکته را بگویم تمام کارخانه‌های ما صادرات‌محور هستند و نه فقط آن کارخانه‌ای که از آن یاد کردم. مهم‌ترین بازار صادراتی ما بازار منطقه است. به طور مثال ما اکنون به کشورهای عراق، افغانستان، یمن، ارمنستان و روسیه تایر صادر می‌کنیم. بهترین بازار ما در شرایط کنونی روسیه است که به دلیل تحریم‌های اروپا و آمریکا، بسیار بازار مطلوب و درآمدزایی برای ما شده است. ما هر روز به روسیه صادرات تایر داریم و از محل آن نیز ارزآوری مناسبی در حال انجام است.

یکی از مهم‌ترین موانع تولید در تهیه مواد اولیه است. در دوران تحریم و با افزایش نرخ ارز خیلی از تولیدکنندگان از ادامه مسیر بازماندند. شما چگونه این مشکل را برطرف کردید که توانستید امروز به چنین صادراتی هم برسید؟

پاسخ این چالش را ما مانند اولین چالش موکت سازی پیگیری کردیم. یعنی نیاز را در داخل توسط خودمان برطرف کردیم. ما در زمینه تولید مواد اولیه قدم برداشتیم. در صنعت تایر به موادی نیاز داریم که بتوانیم به واسطه آن زنجیره تولید تایر را تامین کنیم. یکی از مواد اولیه تایر که حدود ۳۰ درصد تایر هم هست، دوده کربن است. در محلات توانستیم در بخش دوده‌سازی یک کارخانه با مالکیت ۸۰ درصد داشته باشیم که هم نیاز دوده خودمان را تامین و هم نیاز دیگران را نیز برطرف کنیم. البته صادرات هم داریم که ارزآوری مناسبی دارد. از دیگر مواد تشکیل‌دهنده تایر، نخ تایر است که برای استخوان‌بندی تایر به کار گرفته می‌شود. ما توانستیم در شهر تاکستان (استان قزوین) با ظرفیت ۱۵ هزار تن کارخانه نخ تایر را راه‌اندازی کنیم. الان هم نیاز خودمان را تامین می‌کنند و به کارخانه‌های دیگر نیز نخ تایر می‌فروشیم. البته با نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات (در دو تا سه ماه آینده) امیدواریم طرح را گسترش بدهیم و نیازهای خود و دیگران را در این زمینه کامل برطرف کنیم. در ۳۰ تا ۴۰ سال گذشته ما توانستیم ۷ یا ۸ کارخانه زنجیره مواد اولیه تایر را راه‌اندازی کنیم و امیدوارم بتوانیم نیاز ۱۲ کارخانه دیگر تایرسازی در ایران را هم پوشش دهیم.

تصمیم‌های جمعی را عامل ایجاد شراکت با برادران و تاسیس کارخانه‌ها دانستید. آیا در شرایط کنونی همچنان شما ۴ برادر با همدیگر کار می‌کنید؟

اول مصاحبه اشاره کردم که برادر بزرگ‌تر ما به رحمت خدا رفتند. من (محمدرضا) به همراه آقای مسعود گنجی (برادر دوم) در شرایط فعلی با هم مشارکت داریم و با همدیگر کار می‌کنیم. آقا مهدی گنجی دو سال پیش از ما جدا شد و بخشی از اموال خانوادگی را تقسیم کردیم و ایشان در حال حاضر مالک کارخانه چسب رازی و آقازاده ایشان، مدیرعامل چسب رازی هستند. آقاماشاالله گنجی (برادر پنجم) نیز پیش‌تر از ما جدا شده بود و مجموعه‌ای با عنوان گروه صنعتی ممتاز دارند که همچنان فعالیت‌شان را ادامه می‌دهند. آقای رسول گنجی (برادر بزرگ ما که به رحمت خدا رفتند) ۱۵ سال پیش از ما جدا شدند و گروه مهرام را تاسیس و راه‌اندازی کردند که بسیار هم موفق بودند.

مهم‌ترین بازار صادراتی ما بازار منطقه است. به طور مثال ما اکنون به کشورهای عراق، افغانستان، یمن، ارمنستان و روسیه تایر صادر می‌کنیم. بهترین بازار ما در شرایط کنونی روسیه است که به دلیل تحریم‌های اروپا و آمریکا، بسیار بازار مطلوب و درآمدزایی برای ما شده است. ما هر روز به روسیه صادرات تایر داریم و از محل آن نیز ارزآوری مناسبی در حال انجام است

این جدایی(البته در زمینه کسب‌وکار) برای خانواده شما که قدم‌های اولیه تا موفقیت را با هم طی کردید، سخت نبود؟

قطعا، چه برای خود ما و چه برای مردمی که ما را نزدیک نیم قرن دوشادوش همدیگر می‌دیدند، بسیار سخت بود. البته این نکته را هم باید بگویم که جدایی ما تنها جدایی فیزیکی است و اصلا جدایی قلبی نیست. من هر وقت مغازه یا بقالی می‌روم و سس مهرام ندارد، سریع به امور پخش و توزیع گروه مهرام زنگ می‌زنم که چرا سس مهرام در این مغازه یا بقالی نیست. یا اگر بخواهم چسب رازی بخرم و آن چسب در مغازه‌ای نباشد، حتما به بخش امور پخش و توزیع چسب رازی زنگ می‌زنم و دلیل آن را جویا می‌شوم. در واقع این را بگویم که همه ما به فعالیت‌های همدیگر عرق و تعصب داریم. هنوز هم آقا مهدی که بیشترین زحمت را در راه‌اندازی کارخانه لاستیک اردبیل متحمل شدند، پیگیر کارهای اردبیل هستند. ما با میل و رغبت در قالب شراکت اقتصادی از همدیگر جدا شدیم وگرنه همچنان به همدیگر بسیار محبت و تعصب داریم. در هر حال، قسمت بر این بود.

از جدایی برادران برای جانشینی فرزندانشان در کسب‌وکارهای خانوادگی صحبت به میان آمد، می‌خواهم به این موضوع اشاره کنم که در بخشی از تئوری‌های جهانی مربوط به موفقیت کسب‌وکارها تاکید شده، کسب‌وکارهای خصوصی زمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهند که همچنان تحت مالکیت و به صورت خانوادگی اداره شوند. شما چقدر با این گزاره موافق هستید؟

واقعیت هم همین است؛ من با این تئوری موافق هستم. به طور مثال خانواده آقای مهدی گنجی خودشان کارخانه چسب رازی را اداره می‌کنند و تحت مالکیت خودشان است و قطعا باید خانواده ایشان این کارخانه را اداره کنند که موفقیت‌هایشان را ادامه دهند.

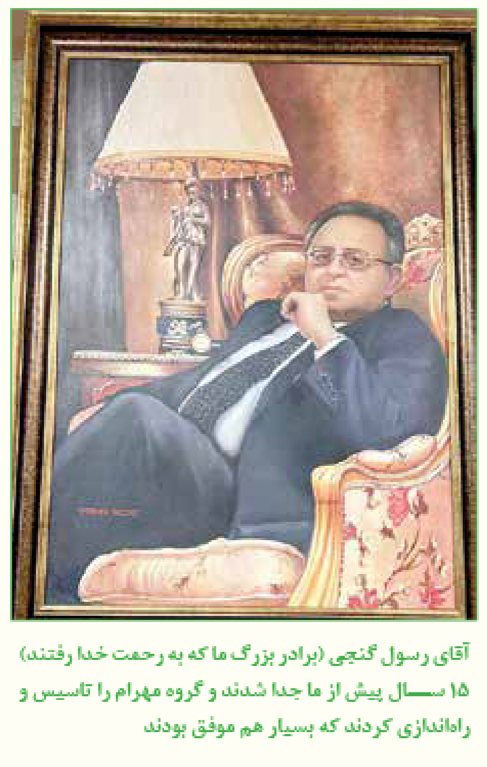
فرزندانتان در کسب‌وکارتان مسئولیتی برعهده دارند؟

خیر، دختران من خارج از کشور هستند و در حیطه تجارت فعال نیستند. دختر بزرگم در رشته تحصیلی مدیریت ریسک درس خوانده و در کانادا است. ایشان دو فرزند دارند اما تنها بعضی اوقات در حیطه مشاوره به ما کمک می‌کند. دختر دومم، دکترای مشاوره و روان‌شناسی دارد و خودش مهدکودک دارد. دختر سومم در ابتدا درس رسانه خواند، بعد به سمت مدیریت مالی رفت و سپس رشته پزشکی را انتخاب کرد. ایشان هم در بیمارستانی در کانادا در حال طبابت هستند. هیچ یک از دخترانم در تجارت فعال نیستند.

به نظرتان با توجه به دو پرسش قبل بهتر نیست که کسب‌وکارتان با حضور افراد خانواده‌تان اداره شود؟

مجموعه کسب‌وکار ما به صورت شرکت سهامی عام اداره می‌شود و ما چند میلیون سهامدار داریم. هلدینگ اعضای هیات مدیره دارد و من و برادرم نیز به عنوان سهامداران عمده و اعضای هیات مدیره در مجموعه در حال فعالیت هستیم. البته مسلما فرزندان من و فرزندان برادرم باید بخشی از کار را بر عهده بگیرند و چه بسا باید به مجموعه کمک کنند اما فرزندان فعلا تصمیم به چنین کاری نگرفتند و باید دید در آینده چه پیش می‌آید.

شما در مجموعه کسب‌وکارتان چه تعداد نیروی انسانی تربیت کردید که بدانید علاوه بر آنکه به مجموعه شما در کسب‌وکارتان کمک می‌کند، می‌توانند جانشین شما هم باشند؟



آقای رسول گنجی (برادر بزرگ ما که به رحمت خدا رفتند) ۱۵ سال پیش از ما جدا شدند و گروه مهرام را تاسیس و راه‌اندازی کردند که بسیار هم موفق بودند

کارکنان ما نزدیک ۶ هزار نفر هستند. تعداد افراد زیادی بوده‌اند که به مجموعه ما آمده‌اند و اکنون در واحدها یا مجموعه‌های دیگر توانستند فردی توانمند شوند. البته این نحوه بده‌بستان نیروها متقابل بوده است. به همان میزان که نیروهای انسانی مستعدی از مجموعه ما به جاهای دیگر رفتند، ما توانستیم نیروهای مستعد دیگری از جاهای دیگر جذب و به کار بگیریم. در هلدینگ مجموعه ما بخشی به اسم فن‌آوری و نوآوری داریم که تمام طرح‌های فناورانه و نوآور در آنجا ارائه می‌شود و بعد از تصویب در هیات مدیره، کار به مرحله اجرا می‌رسد. تازه‌ترین طرح تصویبی مربوط به راه‌اندازی نیروگاه خورشیدی ۳۵ مگاواتی در یزد است که قرار است این پروژه با هدف تامین برق مجموعه به بهره‌برداری برسد. بدین ترتیب در این طرح ما می‌توانیم برق تولید کنیم و به شرکت توزیع نیروی برق آن را بفروشیم و مابه‌ازای آن، میزان مورد نیاز برق ما در جاهای دیگر تامین می‌شود و در پایان سال هر چقدر کم‌وکسر آمد، به صورت تهاتر یا پرداخت بدهی یا طلب با شرکت توزیع نیروی برق تسویه می‌شود. با این کار، تمام کارخانه‌های ما در داخل از برق خودشان استفاده می‌کنند. زمان راه‌اندازی و بهره‌برداری این طرح ممکن است یک‌سال طول بکشد.

بسیاری از کسب‌وکارها وارد مرحله دیجیتالی شده‌اند و بخشی از تصمیم‌گیری‌ها به بیرون از مجموعه اختصاص دارد و بخشی از آن‌ها به تحولات درونی ارتباط دارد. تحولات در مجموعه کسب‌وکار شما به چه نحوی است؟

تحولات دیجیتالی ضرورت روز دنیاست. ما با اختیار و همسو با تحولات دیجیتالی گام‌های اصلی را برداشتیم. اکنون هم پروژه‌هایی در دست اقدام است که امیدواریم با نیاز روز به پیش برویم.

با توجه به ضرورت تحولات دیجیتالی در کسب‌وکارها که شما هم روی آن تاکید کردید، به طور مشخص در زمینه هوش مصنوعی چه تصمیم‌هایی گرفته و چه اقدام‌هایی انجام داده‌اید؟

در این زمینه برنامه‌های متنوعی در دست اقدام است. در بخش فناوری و نوآوری پروژه‌هایی همچون تغییر و به‌روزرسانی بخش اتوماسیون در دست اقدام است که تا آخر سال قرار است به سرانجام برسد.

تکنولوژی روز به روز متحول می‌شود اما متاسفانه تحریم‌ها و سیستم‌های مدیریتی نادرست ایران را از عرصه بین‌المللی به دور نگه داشته است. مهم‌ترین نکته پیش از تولید داشتن نیروی کار متخصص است و برای داشتن نیروی کار متخصص و کاربلد به آموزش نیاز است. آیا در این زمینه وارد مقوله آموزش هم شده‌اید؟

بله این تغییرات در بخش آموزش هم بوده است. همانند دیگر بخش‌ها، تحولات در زمینه سیستم آموزشی مجموعه به دلیل پایه‌ای بودن آن، همیشه و همواره جزو اولویت‌های ما بوده است.

در بخشی از صحبت‌هایتان به جدایی شراکت اقتصادی با برادرانتان و تغییر مسیر آنان اشاره کردید. یکی از ماجراهای کسب‌وکارها در ایران به ماجرای خرید گروه مهرام از سوی یکی از برادرانتان بر می‌گردد. این خرید و تغییر روش حاشیه‌های زیادی به همراه داشت. عده‌ای می‌گفتند روند واگذاری مهرام درست صورت نگرفته است. آیا در اینباره اطلاع دارید و می‌شود در این‌باره بیشتر توضیح دهید؟

مالکیت گروه غذایی مهرام متعلق به مرحوم آقای شاهرخ ظهیری از فعالان به‌نام کسب‌وکار در ایران بود. برادر بنده با ایشان در یکی از مسافرت‌های خارج از کشور همسفر بودند که در هواپیما با همدیگر هم‌صحبت می‌شوند و مرحوم ظهیری تاکید می‌کند به دلیل خستگی می‌خواهد گروه مهرام را واگذار کند. برادر بنده نیز نسبت به خرید این مجموعه ابراز تمایل و علاقه می‌کند و بعد از اینکه به ایران بر می‌گردند به طور رسمی و قانونی سهام ایشان را می‌خرد و مالکیت مجموعه را در اختیار می‌گیرد. اکنون مجموعه فعالیت‌های گروه مهرام بیش از ۱۰ برابر گسترش یافته است و آقازاده آقای گنجی (برادر من) مدیریت گروه مهرام را در اختیار دارد. برخلاف برخی تصورها، حاشیه خاصی درباره خرید سهام گروه مهرام نبود و با رضایت دو طرف، واگذاری مهرام صورت گرفت.

حتما در مدت ۳۰ تا ۴۰ سالی که به کسب‌وکارهای مختلف مشغول بودید، هم لحظات غم‌انگیزی داشته‌اید و هم لحظات شاد. می‌شود غم‌انگیزترین خاطره از این دوران را برای مخاطبان روایت کنید؟

سراسر زندگی آمیخته با خاطرات خوب و بد است. بدترین خاطره زندگی‌ام، آتش سوزی کارخانه شیمیایی رازی بود که در قزوین فعالیت می‌کرد. بعدازظهر یکی از روزهای زمستانی از کارخانه با من تماس گرفتند و گفتند کارخانه آتش گرفته است. من پشت گوشی تلفن یخ زدم. به برادرانم که در راه بازگشت از قزوین به تهران بودند، زنگ زدم و گفتم که به کارخانه برگردید، کارخانه آتش گرفته است. آن‌ها هم به قزوین برگشتند و به من گفتند شما تهران بمان که اگر کاری بود بتوانید آنجا انجام دهید. شعله‌های آتش به حدی بوده که سوختن کارخانه از اتوبان قزوین به سمت تهران معلوم بود. این آتش‌سوزی تا صبح ادامه داشت، در شب وضع بدتر بود. فردای آن روز، کارخانه با خاک یکسان شد. تنها چیزی که از کارخانه باقی ماند، تانکرهای حلال بود که در فاصله بیست کیلومتری در چال محافظت شده بود. ماموران آتش نشانی با هوشیاری، لوله‌ها را بریده بودند وگرنه اگر حلال‌ها آتش می‌گرفتند، ممکن بود کل شهرک صنعتی البرز دچار آتش سوزی شود. در آن روز، چسب رازی به کلی از بین رفت. من و برادرانم دیگر هیچی نداشتیم. برادرانم به تهران برگشتند و برای تصمیم‌گیری در این مورد دور هم جمع شدیم. یک اتفاق جالب در همان روز اُفتاد. آقایی پیش حسابدار ما آمده و گفته بود طبق وعده‌ای که من به او داده بودم، قرار بود ۵۰ هزار تومان به ایشان وام ازدواج بدهیم. با زحمت و جمع‌کردن پول از همه برادرانم مبلغ ۵۰ هزار تومان را جمع کردم و به ایشان دادم. حالا ما چند نفر که آس و پاس شده بودیم، دیگر هیچی نداشتیم. اما برایم بسیار حیرت‌انگیز بود، به ظهر همان روز نکشید که معتمدین و رفقای بازار، چک‌های متعدد ۱۰۰ میلیون تومان، ۵۰ میلیون تومان، ۲۰ میلیون تومان (حتی برخی سند ملک) برایمان آوردند و مبلغ جالب توجهی جمع‌آوری شد. نزدیک ظهر بود که مرحوم آقای قندی نصرالهی، مدیر بانک ملی (شعبه فردوسی) پیش ما آمدند و گفتند می‌خواهند به ما وام بدهند. ایشان همان موقع تاکید کردند در این شرایط من باید به شما کمک کنم و تسهیلات در اختیارتان قرار دهم. بعد از بررسی، ایشان گفتند با توجه به کارکرد شعبه، می‌توانند تا سقف ۱۰۰ میلیون تومان به ما وام بدهند. به سرعت، کارهای اعطای وام انجام شد و به ما گفتند برای پرداخت تسهیلات باید سفته بخریم. من به ایشان گفتم، ما متاسفانه الان پول سفته هم که ۳ هزار تومان بود، را نداریم. ایشان گفتند ایرادی ندارد و از آن مبلغ وام اعطایی، هزینه سفته را بر می‌دارند. ما ظرف ۲۰ روز بعد از حادثه (۱۴ اسفند ۱۳۶۳) در فروردین سال بعد توانستیم در مکان دیگری در تاکستان قزوین چسب رازی را دوباره راه بیندازیم. میکسرها و پُرکن‌های اتوماتیک مورد نیاز که در گمرک بود، را تامین و کارخانه را دوباره راه‌اندازی کردیم. طوری شد که رقبای ما متوجه این اتفاق نشده بودند. برای خرید ماشین آلات به مدیر بانک ملی (شعبه فردوسی) زنگ زدم و گفتم بسیار نیاز داریم که برای خرید ماشین‌آلات به ما تسهیلات بدهید. همان موقع، مدیر شعبه فردوسی بانک ملی مستقیما به مدیرعامل بانک ملی زنگ زد و گفتند برادران گنجی می‌خواهند برای خط تولید، ماشین‌آلات وارد کنند و نیازمند تسهیلات هستند، آیا بانک می‌تواند با اعطای تسهیلات به ایشان موافق کند. مدیرعامل بانک ملی اختیار تصمیم‌گیری را به مدیر شعبه بانک واگذار کردند و گفتند به نظر شما این تسهیلات می‌تواند مفید و کارآمد باشد. ایشان هم گفتند، برادران گنجی تولیدکننده هستند و بیشتر از هر کسی مستحق اعطای این تسهیلات هستند. خلاصه تسهیلات با بازپرداخت ۵ ساله به ما اعطا شد و چسب‌سازی رازی توانست به واسطه همان تسهیلات جان بگیرد و به بزرگترین کارخانه چسب‌سازی در خاورمیانه تبدیل شود. در شرایط کنونی هم شرایط صادرات آن بسیار خوب است. مشتریان وقتی مغازه می‌روند، می‌گویند چسب رازی می‌خواهم، چون آن را به دلیل کیفیت انتخاب کرده‌اند.

خاطره خوشی هم که داشتم به زمان راه‌اندازی کارخانه لاستیک اردبیل بر می‌گردد. این کارخانه در شرایط سخت جنگ تحمیلی، نداشتن پول و نداشتن مواد و زیرساخت‌های اصلی همچون سیمان و تیرآهن ۷ تا ۸ سال طول کشید. در آن زمان حواله می‌دادند؛ به طور مثال ما برای کفسازی سالن کارخانه نیاز به ۵ هزار تن سیمان داشتیم اما به ما حواله ۵ تن سیمان می‌دادند، با آن شرایط بالاخره توانستیم کارخانه را راه بیندازیم. در زمان راه‌اندازی کارخانه تایرسازی اردبیل، من و برادرانم به استقبال مرحوم آقای هاشمی رفسنجانی که آن موقع رئیس جمهور بودند، رفتیم. ایشان جلوی برادر بزرگم مرحوم رسول آقا آمدند و گفتند شما پسر مرحوم حاج محمد آقا هستید. مرحوم پدرم جزء هفت نفر موسس هیات موتلفه بود و ایشان هم از آنجا برادرم را شناخته بودند که کارهای مربوط به پذیرایی و رحل قرآن را در هیات انجام می‌داد. مرحوم آقای هاشمی از ما بسیار تشکر کردند و گفتند دست تک تک شما را می‌بوسم که توانستید در شهرستانی دورافتاده و محروم سرمایه‌گذاری کنید. آن روزها بهترین روزهای زندگی من بود.

در ده سال گذشته بویژه بعد از تحریم‌های همه‌جانبه ترامپ علیه اقتصاد ایران و بسته شدن بازارهای جهانی به روی تولید کنندگان، خیلی از سرمایه‌داران به‌نام و حتی صاحبان سرمایه‌های خرد از ایران رفتند و سرمایه‌هایشان را هم خارج کردند. آیا شما تا به حال، فکر کرده‌اید که سرمایه‌تان را از ایران خارج و کار را آنجا دنبال کنید؟

هیچ‌وقت. در بهترین و بدترین شرایط، تنها مکان برای سرمایه‌گذاری از دید من ایران است. اگر قرار است کاری کنیم و فناوری را به جایی انتقال دهیم یا تولیدی را از سر بگیریم، باید در ایران باشد. من می‌توانم خارج از کشور بروم و آنجا سرمایه‌گذاری کنم و چه بسا در آنجا با شرایط مناسب‌تر و راحت‌تری کار تولیدی انجام می‌شود، اما هیچ‌گاه به این فکر نیفتاده‌ام. فرزندانم هم بارها گفته‌اند، پدر در خارج از کشور کار راحت‌تر است و می‌توانیم دور همدیگر کار خانوادگی انجام دهیم. اما همیشه به فرزندانم می‌گویم، آن وقت فرجام فعالیت تولیدی‌ام در ایران چه می‌شود و کارگران ایرانی چه سرنوشتی پیدا خواهند کرد. در آنجا کار بسیار راحت‌تر انجام می‌شود اما من عاشق ایرانم. این سرزمین من است و به نظرم هر کاری که می‌خواهیم انجام بدهیم باید در سرزمین خودمان انجام بدهیم. درست است که اینجا گرفتاری و سختی بسیار زیاد هست و کارها در بسیاری اوقات خوب پیش نمی‌رود اما اینجا مملکت خودمان است و وظیفه داریم آن را بسازیم. من هیچ‌وقت به این فکر نیفتاده‌ام که از اینجا بروم، چون اینجا را بسیار دوست دارم.

زمانه نسبت به دورانی که کسب و کار را آموختید بسیار متفاوت، سخت و پیچیده شده است. شما در زمان راه‌اندازی کسب‌وکارتان (بعد از فوت پدر)، ۱۸ سال سن داشتید. اکنون با این شرایط اگر به گذشته بازگردید، آیا دوباره امکان رشد و فرصت خواهد بود و شما به این سمت کشیده می‌شوید؟

اگر بارها به گذشته برگردم و در همان سن قرار بگیرم، دقیقا همان کاری را خواهم کرد که در ۱۸ سالگی‌ام انجام دادم. فردی می‌گوید اگر به طور مثال خودکاری را از چین ۵۰ تومان وارد کند، می‌تواند آن را ۱۰۰ تومان بفروشد و این می‌تواند تجارت منصفانه و یا حاشیه سود خیلی خوب باشد. اما من چنین باوری ندارم، من می‌گویم که باید بروم ماشین آلات مربوط به خودکار را بخرم و خودکار را در کشورم بسازم. من و امثال من، بیماری کسب‌وکار و تولید داریم. من و امثال من هر چه می‌بینیم، می‌خواهیم آن را بسازیم. اینکه جنسی یا کالایی از خارج وارد کنیم، هنر نیست. به باورم چیزی که شما می‌سازید، هنر واقعی است. به طور مثال ما در ایران تایر تولید می‌کنیم اما با ضرر می‌فروشیم، برای اینکه دولت با قیمت‌گذاری دستوری می‌گوید شما باید با قیمت مصوب ۸۵ هزار تومان بفروشید اما قیمت تمام شده برای ما ۱۲۰ هزار تومان است. همان موقع آقای نعمت‌زاده سخن درستی گفتند که تولیدکنندگان یا عاشق‌اند یا دیوانه. در شرایط فعلی تولیدکنندگان عاشق دیوانه‌اند. آن هم به امید روزها و موقعیت‌های بهتر. به امید آن روزی که گرفتاری‌های دولت رفع شود و بعد دوباره رونق به سمت تولید برگردد. من بسیار مسرور و خرسندم که ۳۰ درصد از کل تولید ۱۲ تایرساز کشور؛ معادل ۳۰۰ هزار تن تایر را تامین می‌کنیم. نیاز داخلی مصرف تایر در کشور ما ۳۳۰ هزار تن است و به نظرم می‌شود با تلاش بیشتر این ۳۰ هزار تن را هم جبران کنیم که واردات تایر صفر شود و این برای تولیدکنندگان خیلی ارزشمند است. به امید آن روزهای بهتر و رفع نیاز داخل با قطع واردات. ما با وجود زیانی که الان می‌دهیم، با صلابت و پشتکار کار می‌کنیم.

اقتصاد دولتی ایران همیشه مورد بحث و انتقاد بوده است. مخصوصا تولیدکنندگان بیش از همه از دخالت دولت در قیمت‌گذاری و تنظیم رابطه خریدار و فروشنده ناراضی هستند. به نظرتان بزرگترین سنگ‌اندازی و مانع‌تراشی که دولت پیش‌روی تولیدکنندگان صنعت تایر قرار داده است و می‌دهد، چیست؟

چالش‌های متعددی پیش‌روی تولیدکنندگان است. اگرچه دولت نمی‌خواهد سنگ بیندازد یا مانع ایجاد کند اما ناخودآگاه با رفتارها و سیاست‌هایش، چالش‌های جدی برای تولیدکنندگان بوجود می‌آورد. به طور مثال ما در زمینه تامین ارز بسیار مشکل داریم. از آن زمان که آقای اسحاق جهانگیری (معاون اول وقت رئیس جمهور) اعلام کردند با دلار ۴۲۰۰ تومان همه نیازهای ارزی را تامین می‌کنند، ۵ سال می‌گذرد. ما با همان دلار ۴۲۰۰ تومان فعالیت‌های تولیدی را از سر گرفتیم اما اکنون دلار را با قیمت ۲۸/۵ هزار تومان می‌خریم. این یعنی، ارز نزدیک ۷ برابر شده است. این بدان معناست که کارخانه‌ها سرمایه در گردش بیشتری می‌خواهند، چون تولیدکننده که پول چاپ نمی‌کند. در این شرایط تولیدکننده یا باید از حاشیه سود درآمد کسب کند یا اینکه از بانک‌ها تسهیلات و وام بگیرد. بانک‌ها که تسهیلات نمی‌دهند و متقابلا ارزی هم تخصیص نمی‌دهند. به طور مثال برای ما نزدیک ۷ ماه است تسهیلاتی تصویب شده اما موفق نشده‌ایم آن را دریافت کنیم. دلیل می‌آورند که باید مانده میانگین ما ۱۷۰ میلیارد تومان باشد. من به دوستان بانک بارها گفته‌ام که اگر کارخانه ۱۷۰ میلیارد تومان نقد داشت که وام نمی‌گرفت. تخصیص ارز هم که ماجرای هفت خوان رستم را دارد و زمانی آن را می‌دهند که مواد اولیه ما تمام شده و ما مجبوریم از بازار آزاد ارز بخریم، چون آن ارز به موقع به دست ما نمی‌رسد. در این شرایط سخت و پُرچالش ما مجبوریم تحمل کنیم.

آیا صنعت تایر در بازارهای جهانی موقعیت رقابت کردن با سایر تولیدکنندگان در این عرصه را دارد؟

بله، ما رقابت‌پذیر هستیم. به دلیل اینکه ما کشور نفت‌خیزی هستیم بخشی از مواد اولیه ما در ایران تولید می‌شود و همین باعث می‌شود قیمت تمام شده محصول برای ما کمتر باشد. نرخ انرژی برای ما در داخل بسیار ارزان است. هزینه نیروی کار هم در ایران نسبت به بسیاری از کشورها بسیار پایین است. هزینه نیروی کار در ایران در ماه ۲۰۰ تا ۲۵۰ دلار است، در حالی که این نرخ برای کارگر اروپایی قیمت تنها چند ساعت است. در چین هم این نرخ برای دو تا سه روز کارگر است. با توجه به قیمت تمام شده محصول، صنعت تایر با بازارهای رقیب در خارج از کشور بسیار رقابت‌پذیر است. ما حتی به کشورهای همسایه‌مان یا کشورهایی همچون روسیه، ارمنستان یا آفریقا تایر صادر می‌کنیم. به طور مثال، روسیه به دلیل تحریم‌های غرب و اروپا به شدت به تایر نیاز دارد. ما از این فرصت استفاده کرده‌ایم و روزانه دو تا سه کانتینر صادرات به روسیه داریم. البته ما پولمان را هم نقد می‌گیریم. هر چند که ما چالش تامین ارز داریم و باید ارز لازم را از بازار آزاد بخریم.

در این مصاحبه بارها به اثر تحریم‌ها بر شرایط تولید اشاره شد. از روزی که به دلیل تحریم‌ها مجبور شدید در داخل ایران چسب تولید کنید تا امروز. سوال من از شما این است که در نظر محمدرضا گنجی تحریم‌ها و محدودیت‌های بیرونی چه اثری روی صنعت تایر و مجموعه هلدینگی شما توانسته بگذارد؟ می‌شود در این باره بیشتر توضیح دهید.

تحریم‌ها برای ما دو رهاورد داشته است؛ رهاورد بد و خوب. در بعد رهاورد بد تحریم‌ها باید بگویم، تحریم‌ها اثرات منفی گذاشته است. به طوریکه ما مجبوریم به جای کالای باکیفیت اروپایی به سراغ کالای بی‌کیفیت چین یا مالزی برویم. هر چند که آنان (چینی‌ها و مالزی‌ها) هم اکنون به واسطه ما، سطح کیفیت‌شان را هم بالا برده‌اند. رهاورد خوب ما در بخش تحریم‌ها نیز این بود که ما خودمان در تکنولوژی سازنده شدیم. بعد از تحریم‌ها ما توانستیم تایر ماشین‌های شاسی بلند را هم تولید کنیم. به طور مثال کارخانه کویر تایر در این زمینه پیشتاز و پیش‌رو است که ۲۰ نوع تایر شاسی بلند تولید کرد و به کارخانه‌های داخلی هم آن را فروخت. ما هم در مجموعه خودمان اقدام‌هایی را در این خصوص انجام دادیم. تحریم‌ها باعث شدند ما در تعدادی از کسب‌وکارها به خوداندیشی و خودباوری برسیم.

یکی از تولیدکنندگان در مصاحبه‌ای در واکنش به قوانین دست‌وپاگیر تولید و فروش می‌گفت می‌خواهد نماینده مجلس شود تا از طریق قانون‌گذاری بتواند شرایط را برای تولیدکنندگان فراهم کند. آیا تاکنون فکر کرده‌اید که نماینده مجلس شوید و تولید را رها کنید؟

بله، بارها فکر کرده‌ام. بارها گفته‌ام اگر نماینده مجلس شوم، خیلی می‌توانم برای جامعه مفید و موثر باشم. چون سازوکارها و چم و خم تولید را می‌دانم و شاید اگر نماینده مجلس شوم، چه بسا طرح‌های بهتری ارائه بدهم که می‌تواند برای کارخانه‌ها مفید باشد. من نمی‌گویم که خدای ناکرده طرح‌های فعلی مجلس کارایی ندارد و این دوستان نماینده نمی‌توانند کاری از پیش ببرند اما بحث بر سر این است که این دوستان صنعتگر نیستند و شاید تنها صنعتگران بدانند درد صنعت چیست. شاید به دلیل مشغله‌کاری نتوانستم خودم را نامزد مجلس کنم.

به نظرتان حتی با ورود افرادی همچون شما به مجلس، روندهای آزاردهنده و ناکارای فعلی تغییر می‌کند؟ شاید حضور شما و امثال شما به مثابه ضرب‌المثل معروف «یکدست صدا ندارد» عمل کند.

من عقیده دارم تاجران خوب می‌توانند از تجار دفاع کنند و می‌توانند طرح‌های کارشناسی شده در مجلس ارائه بدهند. به نظرم این طرح‌ها می‌توانند بسیار ارزشمند باشند، چرا که با همفکری ۲۹۰ نماینده مجلس به تصویب می‌رسد.

چه پیش از انتخابات و چه پس از استقرار دولت، ادعا می‌شود که طرح‌ها و برنامه‌ها براساس مشورت با کارشناسان نوشته می‌شود. در حوزه اقتصادی هم همواره می‌گویند کارآفرینان و کارشناسان بخش خصوصی طرف مشورت دولت بودند. شما به کدام یک از دولت‌ها بیشترین مشاوره و مشورت را داده‌اید؟

بیشترین زمانی که توانستم به دولت‌ها مشاوره بدهم، دوره آقای خاتمی بود که دولت ایشان از مشورت‌های بخش خصوصی بسیار استفاده می‌کردند. البته در دولت فعلی ما هم چند روز پیش خدمت وزیر صنعت، معدن و تجارت بودیم و چون ایشان با توجه به سابقه حضورشان در مپنا صنعتگر بوده‌اند، به نظر می‌رسد وزارت صمت تا حدودی می‌داند مشکلات تولید چیست. خود ایشان می‌گفتند ما در مپنا بودیم توربین می‌ساختیم و در خارج می‌فروختیم، اکنون که در وزارت صمت هستیم، در همان سال گذشته ۴ میلیارد دلار واردات توربین داشته‌ایم! به نظرم ایشان با توجه به سابقه‌ای که دارند، شاید بهتر بتوانند درد صنعت را معالجه کنند.

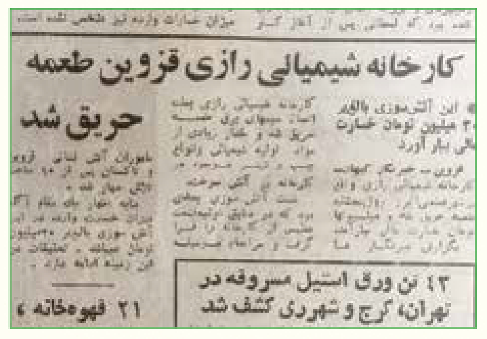
کمی سوالات را متفاوت‌تر کنیم. از جنس آن دسته موضوعاتی که در کتاب‌های رفتار مدیریتی می‌آید. با توجه به سبک زندگی‌تان، به نظرتان چه عادت‌ها و خصیصه‌هایی می‌تواند باعث شود مدیری موفق شود؟

قبل از هر چیز ما باید بدانیم که موفقیت را چگونه تعریف می‌کنیم. البته من فکر می‌کنم در کارهایم بسیار موفق بوده‌ام. سبک زندگی من اینطور است که ساعت ۴:۳۰ بیدار می‌شوم، نمازم را می‌خوانم و سر ساعت ۶ راننده‌ام من را به دفتر کارم می‌برد (من به دلایلی نمی‌توانم رانندگی کنم) و من ساعت ۶:۱۵ در محل کار هستم. منشی من ساعت ۶:۳۰ می‌آید. صبحانه مختصری (خیار، گوجه و پنیر) می‌خورم و تا ساعت ۱۲ ظهر جلساتم برگزار می‌شود. جلسات من هم ۱۵ دقیقه‌ای است. در موعد ناهار که زمان آرامش هم هست، ناهار ساده‌ای می‌خورم و اگر جلسه‌ای در بیرون از شرکت باشد، به آنجا می‌روم، وگرنه تا ساعت ۵ یا ۶ عصر جلسه‌های متعددی برگزار می‌کنیم. در منزل هم استراحتی می‌کنم و شام بسیار مختصری می‌خورم. من و همسرم و خانواده‌ام زندگی عادی و معمولی داریم. خیلی‌ها از بیرون نگاه می‌کنند که آدم‌های پولدار احتمالا زندگی تجملاتی دارند اما باور کنید من و همسرم زندگی بسیار ساده‌ای داریم. گاهی اوقات حتی نان هم نداریم و از نگهبان نان قرض می‌کنیم. البته همه این سادگی‌ها و موفقیت‌ها را من مدیون همسرم می‌دانم. واقعا اگر هر روز من از ایشان تشکر کنم و در خدمت‌گذاری باشم، باز هم اندک است. همسر بسیار خوبی دارم و ایشان بسیار مهربان و اخلاق خوبی دارند. تمام زحمت‌های زندگی در این ۳۹ سال (ازدواج ما سال ۱۳۶۳ بود) که صاحب سه فرزند شدیم، بر گردن ایشان بود. از همان دوران کودکی فرزندانم در ایران، بسیاری از کارها را ایشان به تنهایی انجام می‌داد. از صبح تا شب تعلیم و تربیت فرزندانم را به بهترین نحو انجام داد. حتی زمان تولد فرزندانم من در کنار ایشان در بیمارستان نبودم و در خارج از کشور در آن مملکت غریبه بسیاری از کارها را ایشان شخصا انجام می‌داد. به نظرم فرزندان بسیار خوبی هم تربیت کردند که هر سه نفرشان بسیار باسواد، با فرهنگ اصیل ایرانی و مسلط به زبان مادری فارسی هستند. فرزندانم هم به تاثیر از تربیت مادرشان بسیار به پدر و مادرشان احترام می‌گذارند و زندگی ساده‌ای هم دارند. برعکس خیلی از همقطارانشان که فیس و افاده‌ای هستند، آنان ساده زندگی می‌کنند و حتی در جامعه کانادا هم توانسته‌اند به خوبی انطباق‌پذیر شوند. وقتی هم به ایران می‌آیند، بسیار راحت هستند و تابع بسیاری از هنجارهای داخل کشورمان هستند. هیچ وقت نگفته‌اند که ما چون پولدار هستیم، پس با دیگران فرق داریم و باید به سبک دیگری زندگی کنیم.

با مشورت جمعی از برادرانم، تصمیم گرفتیم کارخانه‌ای در شهرک البرز راه‌اندازی کنیم. به سرعت هم توانستیم خط تولید چسب مورد نیاز موکت را افتتاح کنیم. ما توانستیم چسب را در اختیار سایر تولیدکننده‌ها یا مردم عادی نیز قرار دهیم. به تدریج این کارخانه در شهرک البرز با نام کارخانه «چسب رازی» رونق گرفت و بزرگترین کارخانه چسب در خاورمیانه شد که روزانه ۵۵ نوع چسب تولید می‌کند

اندرز دادن یک سنت دیرینه است: همواره بزرگ‌ترهای هر جمعی پند و اندرز و گوشزدی برای جوانان دارند. به عنوان یک مدیر موفق تجربه‌دیده در کسب‌وکارتان، برای مدیران جوان در شرایط امروز چه توصیه‌ای دارید؟

هر کسی بخواهد کسب‌وکاری را آغاز کند، در ابتدا از نظر مالی ضعیف است و باید حتما به این نکته توجه داشته باشد. اما برای موفق شدن دو مسیر وجود دارد: مسیر نخست طولانی‌تر و محکم‌تر است. مسیر دوم برخلاف مسیر نخست، کوتاه و ساده است و به طور مصداقی اختلاس است. به طور مثال فردی می‌تواند در پروژه‌ای مشارکت کند، اختلاس کند، ۱۰ میلیارد دلار پول به جیب بزند و به کانادا فرار کند. متاسفانه در این زمانه آدم‌ها گاهی وقت‌ها به این فکر می‌کنند که اختلاس جُرم نیست و بیشتر شبیه روش پول درآوردن است. مسیر طولانی‌تر، روش متفاوتی دارد. براساس این روش هر کسی باید در همان آغاز کسب‌وکارش صداقت و امانت داشته باشد. به طور مثال من هر وقت کسی را در مجموعه‌ام استخدام می‌کنم، در مرحله پایانی که نزد من می‌آید به او تاکید می‌کنم، صادق باش و امانتدار، در عوض هر وقت چیزی خواست، من آن را بدون چشمداشت به او می‌دهم. اگر فردی در طول تجربه‌های زیسته‌اش این خصیصه‌ها مَلکه ذهنش شود، در ۴۰ سالگی مدیری پخته و قابل خواهد بود.



کارخانه شیمیائی رازی قزوین طعمه حریق شد

۱۲ تن ورق استیل مسروقه در تهران، کرج و شهرری کشف شد

۲۱ قهوه‌خانه

بدترین خاطره زندگی‌ام، آتش سوزی کارخانه شیمیایی رازی بود که در قزوین فعالیت می‌کرد. بعدازظهر یکی از روزهای زمستان از کارخانه با من تماس گرفتند و گفتند کارخانه آتش گرفته است. من پشت گوشی تلفن یخ زدم. به برادرانم که در راه بازگشت از قزوین به تهران بودند، زنگ زدم و گفتم که به کارخانه برگردید، کارخانه آتش گرفته است. آن‌ها هم به قزوین برگشتند و به من گفتند شما تهران بمان که اگر کاری بود بتوانید آنجا انجام دهید. شعله‌های آتش به حدی بوده که سوختن کارخانه از اتوبان قزوین به سمت تهران معلوم بود

دختران من خارج از کشور هستند و در حیطه تجارت فعال نیستند. دختر بزرگم در رشته تحصیلی مدیریت ریسک درس خوانده و در کانادا است. ایشان دو فرزند دارند اما تنها بعضی اوقات در حیطه مشاوره به ما کمک می‌کند. دختر دومم، دکترای مشاوره و روان‌شناسی دارد و خودش مهدکودک دارد. دختر سومم در ابتدا درس رسانه خواند، بعد به سمت مدیریت مالی رفت و سپس رشته پزشکی را انتخاب کرد

به همین دلیل است که در سیستم‌های حرفه‌ای، مدیران با سن بالای ۵۰ سال انتخاب می‌شوند، چون هر کاری باید انجام دهد، قبلا انجام داده است و در این سن تن به هر کاری نخواهد داد، چون تجربه‌های متعددی را پشت سر گذاشته است. در قدیم در بازار سنتی، سیستم استاد – شاگردی محور بود. شاگرد در کنار استاد به تدریج کار را یاد می‌گرفت و دست راست استاد می‌شد. همان می‌شد که شاگرد در بسیاری اوقات داماد استاد می‌شد. مرحوم برادر بزرگم عبارتی دارند که همیشه می‌گفتند «بهترین شیوه‌ای که فرد می‌تواند سر طرف مقابل کلاه بگذارد، صداقت است.»

با توجه به دورنمای بازارها و استمرار چالش‌های جدی در اقتصاد همچون قیمت‌گذاری دستوری و مشکلاتی که تحریم‌ها در اقتصاد ایران به وجود آورده است، به نظرتان باید همچنان به آینده امیدوار بود؟

از همان اوایل انقلاب در ۲۲ بهمن ۱۳۵۷ تاکنون امیدوار هستیم. جوانان مثل ما نیستند، اما امیدوار هستیم. پیشرفت‌ها بسیار بسیار آرام است اما باید بدانیم که در حال انجام است. ما با تصمیم‌گیری‌های غیراقتصادی در زمینه اقتصاد مخالفیم و اگرچه بیشتر شاخص‌ها نشان می‌دهد که ما عقب‌رفت و پس‌رفت داشته‌ایم اما ما در همه شاخص‌ها پس‌رفت و عقب‌گرد نداشته‌ایم. ما در زمان جنگ تحمیلی هشت ساله سلاح نداشتیم و توانستیم آن دوران سخت را پشت سر بگذاریم. در زمانی که همه جهان به رژیم بعث عراق (صدام حسین) در جنگ با ایران کمک می‌کرد، ما تنها جوانانی داشتیم که با ایمان، شوق و علاقه برای این ملت به میدان‌های جنگ می‌رفتند و چه بسیار جوان‌هایی که برنگشتند. برخلاف این زمان که برخی از آقایان مسئول ۲ تا ۳ هزار میلیارد تومان بر می‌دارند و از ایران فرار می‌کنند و دیگر هرگز برنمی‌گردند، جوانانی در زمان جنگ معبر بازکن بودند. جوانانی بودند که وقتی می‌خواستند روی بمب بروند و معبر را باز کنند، پوتین‌هایشان را در می‌آورند و می‌گفتند آن پوتین‌ها نو هستند و آن را به کسی بدهید که نیازمند است. جوانانی که از جانشان برای وطن گذشتند و بعد در مقابل ما چه کردیم، این گریه‌آور است. آن جوانان با چنگ و دندان جنگیدند و از جان خود گذشتند تا اینکه ما بتوانیم بسازیم اما ما غفلت کردیم. ما می‌توانیم در مقابل غرب و آمریکا در شرایط مساوی به تفاهم برسیم، ما می‌توانیم مذاکره کنیم و به مثابه همه کشورهای دنیا به اندازه توانایی دو طرف می‌توانیم با آن‌ها گفت‌وگو کنیم. اینکه هم آن‌ها بیایند در پارس جنوبی سرمایه‌گذاری کنند و هم ما بتوانیم قابلیت‌هایمان را در بازارهای جهانی به رُخ آنان بکشیم. در زمان انقلاب جوانان وقتی به دانشگاه‌های آمریکا می‌رفتند، بعد از فارغ‌التحصیلی به ایران بر می‌گشتند، چون اینجا بسیار بهتر از آمریکا بود. اینکه ما بتوانیم از همه تکنولوژی‌های دنیا بهره ببریم و آن‌ها از توانمندی‌های ما بهره ببرند، می‌تواند اوج موفقیت و پیشرفت ما باشد. من برای درمان بیماری قلبی‌ام نزد یکی از متخصصان باسواد و منصف ایرانی (در داخل) رفتم و ایشان با هزینه متوسطی در یکی از بهترین بیمارستان‌های تهران، بنده را درمان کردند. برخلاف این پزشکان زحمت‌کش، منصف و متخصص در همین شهر متخصصانی هستند که با رقم‌های نجومی و غیرمنصفانه بسیاری از بیماران را در بیمارستان‌ها و کلینیک‌های خصوصی درمان می‌کنند. قلب جوانان فعلی این مرزوبوم با قلب جوانان زمان جنگ چه فرقی می‌کند، این‌ها همه عزیزان و سرمایه‌های این مرز و بوم‌اند. با واقعیت‌های موجود باید زندگی کنیم و اگرچه تسهیل امور بسیار سخت به نظر می‌رسد اما باید همیشه امیدوار باشیم و با امید زندگی کنیم. اگر به دولت هم ناامیدیم، حداقل باید به خودمان امیدوار باشیم. من همیشه در کارخانه‌ام بسیار سعی می‌کنم که با توسعه فضای سبز هم به زیبایی محیط کارخانه کمک کنم و هم اینکه در بحث رعایت استانداردهای زیست محیطی جدی باشم. این را فراموش نکنیم، نخستین گام این است که از خودمان شروع کنیم. اگر از خودمان آغاز کنیم، پیشرفت با خواسته و اراده و همراه ما خواهد بود.

دیکته نانوشته غلط ندارد. امروز شما پس از چند دهه فعالیت در اقتصاد و دیدن بالا و پایین‌های فراوان می‌توانید یکی از بهترین منتقدان خودتان باشید. بزرگترین اشتباه استراتژیک شما در طول مدیریت کسب‌وکارهایتان چه بوده است که بعدا ابراز پشیمانی کرده باشید؟

نمی‌دانم. همه ما از صبح تا شب در مدیریت کارهای شخصی و تجارتی‌مان هزاران تصمیم می‌گیریم اما شاید تنها تعدادی از آن‌ها درست بود و مابقی آن‌ها اشتباه. یا برعکس آن، شاید تنها تعدادی از آن‌ها اشتباه بود و بسیاری از آن‌ها درست. هر پیامدی متاثر از تصمیم‌گیری‌مان ممکن است پیش بیاید اما یادمان نرود هر اشتباه، تجربه است و بدون اشتباه، شما نخواهید توانست به موفقیت دست یابید.

به نظر جالب می‌آید که بدانیم رابطه صنعتگران با موسیقی، سینما و ادبیات چطور است؟ شما مخاطب چه حوزه‌ای هستید؟ موسیقی را بیشتر می‌پسندید یا کتاب‌خوان هستید؟

صنعتگران مسلما به مثابه بسیاری از مردم با موسیقی، سینما و ادبیات دم‌خور هستند. من با کتاب رابطه‌ام بسیار خوب است. من حتما جدیدترین کتاب‌ها در زمینه تاریخ معاصر ایران (از دوره قاجار تاکنون) را می‌خوانم و بسیار به این موضوع‌ها علاقه‌مندم. داستان، شعر و دل‌نوشته‌ها را نیز دوست دارم. بعضی اوقات ۲۰ تا ۳۰ جلد از کتاب‌های مورد علاقه‌ام را خریداری می‌کنم و به دوستانم هدیه می‌دهم. بیشترین هدیه من کتاب است. سعی می‌کنم هر کتاب را تا پایان هفته حتما بخوانم و به پایان برسانم. الان در کتابخانه شخصی‌ام نزدیک ۴ تا ۵ هزار جلد کتاب دارم که تقریبا همه آن‌ها را خوانده‌ام.

چنین کتابخانه‌ای حتما خیال را به پرواز در آورده و همذات پنداری‌هایی ایجاد کرده است. با کدام یک از شخصیت‌های معروف تاریخ معاصر ایران همذات پنداری می‌کنید؟

روایت است زمانی امیرکبیر (آن زمان امیرنظام نام داشت) همراه ناصرالدین شاه از تبریز روانه شهر تهران شدند. در یکی از منزلگاه‌ها در نزدیکی تهران، ناصرالدین شاه بر بالای شهر ایستاده بود و به امیرکبیر می‌گوید، به نظر تو ایران به چه کسی نیاز دارد؟ امیرکبیر پاسخ می‌دهد، به من نیاز دارد. ناصرالدین شاه همان جا حکم امیرکبیر را به عنوان نخست وزیر امضا می‌کند. همه ما مدیون امیرکبیر هستیم. من گاهی اوقات با خودم فکر می‌کنم که چرا در انتخابات ریاست جمهوری شرکت نکردم و رئیس جمهور نشدم. من اگر رئیس جمهور شوم، در همان وهله نخست، اشتباه‌ها را مجازات و کارهای درست را تشویق می‌کنم. چگونه ممکن است فردی ۳ میلیارد دلار از ایران اختلاس کند و به کانادا فرار کند و کسی نتواند پاسخ دهد، چگونه به بهترین منطقه در کانادا رفته و در حال تجارت و سرمایه‌گذاری است! چگونه ممکن است فردی با این پول‌های بادآورده در جایی در کانادا زندگی می‌کند اما جوانان این مرزو بوم بیکار باشند. ما باید ارزش اجتماعی و انسانی مردم را بالا ببریم و نباید به همین محدوده فعلی قانع باشیم. در این شرایط کنونی فردی با حقوق و دستمزد ۳۰ میلیون تومان هم به سختی می‌تواند تمام نیازمندی‌های زندگی‌اش را تامین کند. بسیاری از ما در شرایط کنونی نمی‌توانیم به راحتی گوشت بخریم. همه ما باید موضوع مسئولیت اجتماعی را جدی بگیریم. وظیفه مسئولیت اجتماعی می‌تواند از کوچکترین مورد هم شروع شود. اگر هر یک از بنگاه‌ها در ایران امر مسئولیت اجتماعی را جدی بگیرند، چه بسا بسیاری از مشکلات در سطح خُرد می‌تواند حل شود. ما روایت‌های متعدد در دین‌مان داریم که اگر ما به همدیگر رحم کنیم، آن وقت خدا هم به ما رحم می‌کند.

اگر از نقطه صفر به امروز رسیدید حتما دریچه اهدافی داشته و ماموریت‌هایی را در نظر داشته‌اید. به عنوان پرسش پایانی، مهمترین ماموریتی که با مواجه خواهید بود، چه می‌تواند باشد؟

بزرگترین ماموریت ما این است که با صداقت و امانتداری سازوکار تولید را فعال نگه داریم و افرادی تربیت کنیم که از ما بهتر باشند. هدف همه این کارها این است که زندگی مردم بهتر شود. پول درآوردن ضرورت حیات امروز ماست اما باید بدانیم که پول را چگونه باید خرج کنیم و پول برای ما چقدر و تا چه حد ارزش دارد. به طور مثال بنده زمانی که فلان پروژه را در دست می‌گیرم و می‌خواهم انجام بدهم نه برای میزان درآمد یا پولی که کسب می‌کنم، بلکه برای اهداف و نیات اجتماعی می‌خواهم این کار را انجام دهم. من و امثال من دیگر به پول نیاز ندارند، چون نیازها برطرف شده است. هدف من از فعالیت‌ها این است که سال آینده بتوانم تعداد کارگران بیشتری را به استخدام در بیاورم. من به دنبال این هستم که زنجیره ارزش صنعت تایر را کامل کنم و این موفقیت برای ما ارزش بسیار بالایی دارد. برای من سودی که من را وابسته به خارج نکند، چه بسا بسیار شیرین‌تر از سودی باشد که وابسته به خارج از کشور باشد. من دنبال رضایت خاطر هستم. امیدوارم جوانان بیشتری به کار بگیریم و آرزوی بسیاری از جوانان را برآورده کنیم.