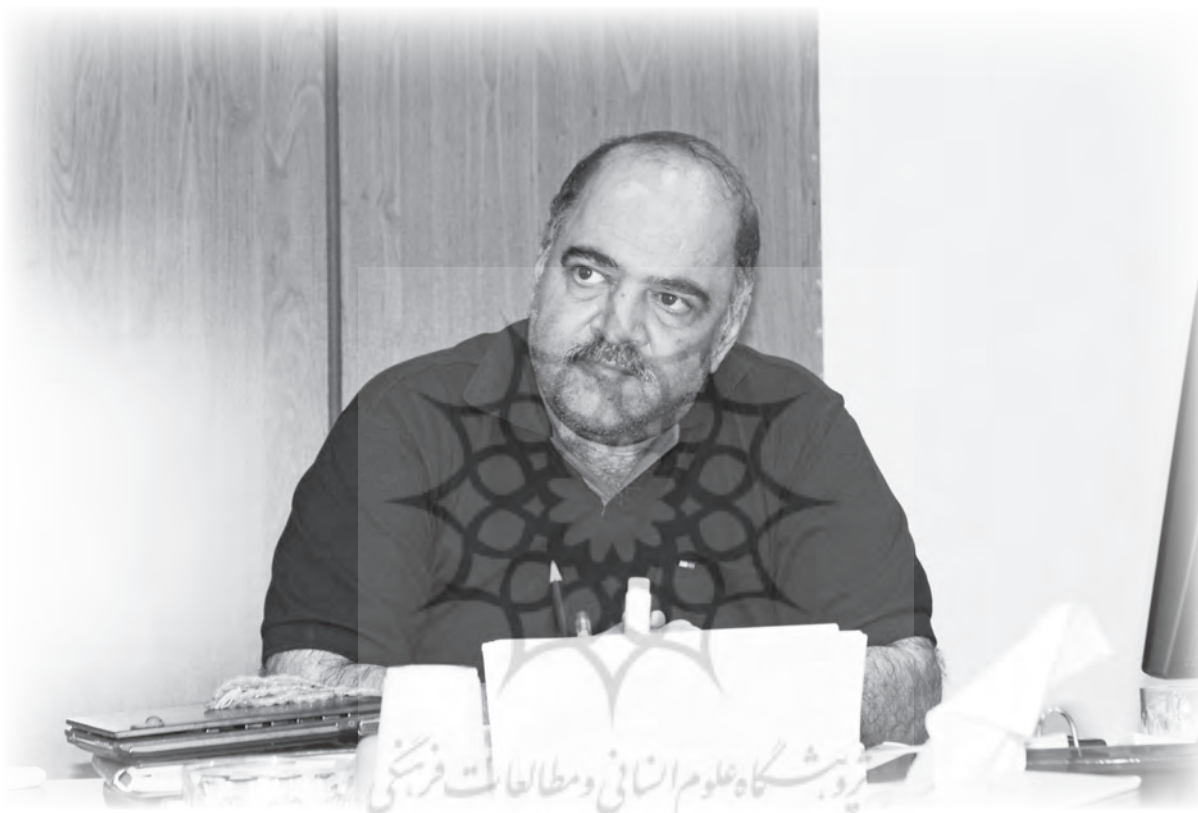


## «فرهنگ صنعتی ایران» در جستجوی خویش



رتال جامع علوم انسانی

مقدمه

شاید مدیران حرفه‌ای از جمله گران‌بهارترین سرمایه‌های انسانی جوامع باشند، افرادی که به سرپنجه تدبیر حل معما می‌کنند، شور و شوق و انرژی به همراه می‌آورند و راهبران اصلی هر جمعیتی می‌شوند، چند نوزاد باید متولد شود و چند دانشجو فارغ التحصیل که چند نفری ماه مجلس شوند و چنان که گفتیم بدرخشند؟

اهمیت وجود مدیران حرفه‌ای در کشورهای در حال توسعه بیش از سایر جوامع مطرح است، آنهم به دلیل حجم زیاد امور قابل انجام و گرده‌های راه‌نرفته است، مدیران صالح، کارا و بینا شاه‌کلیدهای مسیر توسعه هستند، مصاحبت با ایشان نیز همواره حامل انتقال دانش و بینش است، هرچند چند برگ از یک شماره نمی‌تواند هرآنچه شایسته است را گرد آورد ولی دست کم باب آشنایی بیشتر و گام‌های بعد را فراهم می‌کند.

میانه بهار امسال، خبر استعفای ناصر بیک زاده مرزبانی از شرکت پرشیا خودرو منتشر شد و چند روز بعد خبر عزیمت ایشان به صنعت هواپیماسازی! هرچند این صنعت برای ایشان تازگی نداشت، اما حضور چند ساله ایشان در گروه صنعتی ایران خودرو و تجربه مدیرعاملی شرکت‌های مختلف این گروه و همکاری با نمایندگی یکی از معتبرترین خودروسازهای جهان بی.ام.و. و هجرت از صنعت خودرو به صنعت هواپیماسازی و البته کتاب جدید ایشان به نام «در جستجوی خویش»، هر یک به تنهایی کافی بود تا گفتگوی این شماره را به ایشان اختصاص دهیم و محور اصلی این گفتگو فرهنگ صنعتی ایران است...

**عصر مدیریت:** جناب آقای مرزبانی، با توجه به انتشار کتاب جدید شما و لزوم مطالعه و اعتلای فرهنگ صنعتی ایران به‌ویژه از دیدگاه مدیران و ذی‌نفعان عملیاتی فعال در فضای کسب و کار ایران، علت اصلی ناکامی‌ها و عدم تسخیر جایگاه درخور منابع و تاریخ ایرانیان را نسبت به سایر ملل توسعه‌یافته در چه می‌دانید؟

**مرزبانی:** به‌تازگی برداشت‌های شخصی خود، از کشورهای مختلفی که حداقل یک‌بار به آنها سفر داشته‌ام را در قالب کتابی تحت عنوان "در جستجوی خویش" جمع‌آوری کرده‌ام، در بخش اول این کتاب دو ویژگی خوب و دو ویژگی بد فرهنگی مورد بررسی اجمالی سریع قرار گرفته و در بخش دوم کتاب نسبت به مقایسه فضای فرهنگ صنعتی ایران کوشش شده است و نهایتاً نه ویژگی بد یا منفی فرهنگی را که مانع از توسعه یافتگی ایران می‌شود، نام برده‌ام تا شاید کوشش فردی هر یک از مخاطبین در کاهش یا حذف این آرایه‌ها موثر باشد.

البته هر نه مورد را که یک جا نمی‌توان حل کرد، اما می‌توان از مهم‌ترین آنها شروع کرد، همانطور که در آخرین جمله کتاب اینگونه تمام می‌شود: "بیاید از همین امروز دروغ نگوئیم!" به نظرم بزرگ‌ترین آسیب اجتماعی ما، از ریا و دروغ بر جامعه حاکم شده است، باید در جستجوی خویش بگردیم تا دوباره خودمان را پیدا کنیم و کشورمان را از نو بسازیم.

**عصر مدیریت:** به تازگی اطلاعاتی در مورد شاخص‌های مالی و صنعتی دو شرکت ایران خودرو و هیوندای منتشر شد، تقریباً در همه موارد نسبتاً یک به شش و یک به هشت اختلاف داشتند! در شاخص‌هایی از قبیل تیراژ تولید، حجم فروش، تنوع مدل، سودآوری و...

از طرفی در مسیر این جاده مخصوص تهران-کرج شاهد نام‌هایی هستیم که در روزگارهای دور، سرآمد بازار بودند و شاید تبدیل آنها به برندهایی معتبر در منطقه حتی بین‌الملل چندان دور از ذهن نبود، اما حقیقت امروز چیز دیگری است! یا از صحنه رقابت حتی در بازار داخلی هم حذف شده‌اند یا روزگار جانکاه و طاقت‌فرسایی را طی می‌کنند! به عبارتی به نظر می‌رسد که زمانی ما در ایران به سرعت و صحت مسیر صنعتی شدن یا دست‌کم تجاری سازی محصولاتمان را آغاز کردیم، همان روزهایی که هنوز خیلی از برندهای معتبر امروز متولد نشده بودند! برای مثال وقتی که "ارج" و "آزمایش" را درست کردیم؛ ال‌جی، سامسونگ، دوو و نظایر آن هنوز وجود نداشتند، بیش از ۵۰ سال قبل "کفش ملی" و "کفش

"بلا" داشتیم حتی به ارتش سرخ شوروی، پوتین صادر می‌کردیم، در زمانی که بسیاری از برندهای رنگارنگی که امروز با منت فروشگاه‌های خود را برای فروش کفش‌های جفتی چند صد هزار تومانی در ایران راه‌اندازی می‌کنند، اصلاً وجود خارجی نداشتند و امروز شاهد فاصله‌ای زیاد هستیم که نمی‌شود آن را با حوادثی مثل دفاع مقدس و انقلاب پوشش داد، این مساله در بسیاری از وجوه مصداق دارد، از بانک ملی، سپه و کشاورزی با قدمت ۷۰-۸۰ سال در ایران که هیچ یک حتی قابل قیاس با دوپچه بانک و ای‌اس‌بی‌سی نیستند! تا قیاس هواپیمایی ملی ایران (هما) با خط هواپیمایی امارات! سوال اینجاست که علت و علل اصلی این عدم توفیق‌های تجاری در کجاست؟ عدم توفیقی که محدود به ایران خودرو و صایران نیست! بلکه حتی برای نمونه یک سفیر صنعتی و تجاری ایران را نمایندگی نمی‌کند! حتی دور زمین بازی‌های جام جهانی!

**مرزبانی:** خوشبختانه شما در فرمایشات خود، به علت اصلی از دیدگاه من اشاره کردید، منتها اجازه بدهید اول به شما تبریک بگویم، بابت چیزی که من بعد از دو دهه و در چند سال قبل در چارچوب ذهنی خودم به صورت یقین و اعتقاد یافته‌ام را شما خیلی زودتر یافته‌اید و مبنای فعالیت عملی زندگی خود قرار داده‌اید، دوم اینکه خیلی‌ها هستند که علت مریضی را پیدا می‌کنند، ولی چون معالجه سخت است، پا در این راه نمی‌گذارند و لباس عافیت به تن می‌کنند! اگر نصف جوانان ما مثل شما به مشکلات نگاه کنند و برای فعالیت اجرایی خود تصمیم‌گیری کنند-یعنی انتخاب راه سخت‌تر اما منطقی‌تر- و صرفاً راه آسان‌تر و پردرآمدتر را انتخاب نکنند که نتیجه‌اش همین واردات همه جانبه از تمام دنیا شده است و به همین دلیل آرام آرام شاهد جایگزینی انواع فرهنگ‌های بیگانه به فرهنگ خودمان هستیم و در نتیجه دارای یک فرهنگ کاملاً بهم ریخته و درهمی می‌شویم، درحقیقت می‌خواهم بگویم که علت اصلی این ناکامی‌ها ریشه فرهنگی دارد و در اثبات این حرف از مثالی که خودتان به کار بردید بهره می‌گیریم.

موقعی که ما طراحی پروژه سمند را شروع کردیم تقریباً هیوندای هم کار خودروی بومی ساخت داخل خودش را آغاز کرد و یک سال و نیم زودتر از سمند، هیوندای اولین خودرو ملی خود را تولید کرد و از آن پس مرتباً به مدل‌ها و دانش فنی خود افزود، اما سمند چند سالی در باد غرور و افتخار تولید خودرو ملی کاملاً خوابید، بعد هم در سال‌های اخیر تغییرات خیلی کوچکی در آن دادیم

که حتی فیس لیفت هم محسوب نمی‌شود و سمند ما همان سمند مانده است، اما هیوندای صاحب انواع تولیدات در پلت‌فرم‌های مختلف و اتاق‌های بسیار متنوع شده و به رقیب جدی و خطرناک حتی برای بازار کشورهای پیشرفته مثل آمریکا تبدیل شده است و در آمریکا به خاطر ارزان‌تر بودنش با آپشن‌های تقریباً برابر با ماشین‌های خوب، بازار بسیار خوبی پیدا کرده است. اما ما هنوز در همان پله اولیه‌اش مانده‌ایم! چرا؟

به عنوان یک ضایعه فرهنگی اجازه دهید این را بگویم که در کشور ما معمولاً با هر موفقیتی، یک پانزده یا بیست سالی در سایه آن موفقیت می‌خوابیم و استراحت می‌کنیم و مدام خودمان به تحسین خودمان می‌پردازیم و از یکدیگر تشکر و قدردانی می‌کنیم، در حالی که دنیا توقف نمی‌کند و موفقیت اول از نظر دنیا یعنی پله اول و این پله تا ثریا اعتبار و ادامه دارد، هیچ وقت توقف ندارند، و خود را محکوم می‌کنند که پله بعدی

### به نظرم بزرگ‌ترین آسیب اجتماعی ما، از ریا و دروغ بر جامعه حاکم شده است، باید در جستجوی خویش بگردیم تا دوباره خودمان را پیدا کنیم و کشورمان را از نو بسازیم

را طی کنند ولی ما روی پله اول دراز می‌کشیم و شروع می‌کنیم به استراحت! این موضوع جز در معدود مواردی در تمام عرصه‌ها قابل تعقیب است، برای مثال در ورزش قهرمانی در هر دوره‌ای که به جام جهانی صعود می‌کنیم چند دوره متوقف می‌شویم و به دلیل حجم غرور و تشکر و جشن و... وقت نداریم تا به قدر کافی تمرین کنیم و دوباره پله بعدی را فتح کنیم! به قول آقای ترکان: پیکان‌مان مثل یخچال‌مان، یخچال‌مان مثل ورزش‌مان، ورزش‌مان مثل هنرمان و همه چیزمان به یکدیگر رفته! اصل مشکل ما در بحث فرهنگ است، اصولاً در فرهنگ کشورهای توسعه یافته، هر کجا که باشد از کشور استکباری آمریکا گرفته تا کشورهای اروپایی و مالزی، در همه این کشورهای توسعه یافته سنت‌ها بر رسومات حاکم هستند، به عبارتی سنت‌ها را که همان اصول ارزشی مثبت هستند، حفظ کردند و رسومات

**در کشور ما معمولا با هر موفقیتی، یک پانزده یا بیست سالی در سایه آن موفقیت می‌خواهیم و استراحت می‌کنیم و مدام خودمان به تحسین خودمان می‌پردازیم و از یکدیگر تشکر و قدردانی می‌کنیم، در حالی که دنیا توقف نمی‌کند**



را که اصول ارزشی منفی هستند، از بین برده‌اند و به تدریج روی فرهنگشان کار کرده‌اند و آموزش را برای مردم جدی گرفته‌اند، اما در ایران گاهی اوقات این موضوع عکس می‌شود و رسومات بر سنت‌ها می‌چربند! برای مثال ازدواج یک سنت است، اما جهیزیه، مهریه، عروسی در هتل، نامزدی، خانبدان و... اینها همه رسم هستند، اما این رسومات را به حدی پرتنگ کرده‌ایم که سنت ازدواج در کشورمان به شدت تضعیف و بسیار دشوار شده است، در بقیه جلوه‌های زندگی نیز همین‌طور است.

اگر بهره‌وری را در صنعت، خدمات، بخش دولتی یا خصوصی اندازه‌گیری کنیم؛ خواهیم دید که ما اصلا کار نمی‌کنیم، بلکه بازی می‌کنیم و حین تفریح ممکن است نیم ساعتی نیز کار کنیم، اینها آفت‌های فرهنگ صنعتی ایران است، یک وقت هست که آدم یک ضعف دارد یا یک بیماری دارد، و به محض آگاهی

نسبت به معالجه اقدام می‌کند، لذا کمی امید به بهبود وجود دارد، اما یک وقت است که یک بیماری داریم و از همه بدتر نمی‌دانیم که این بیماری را داریم و از آن بدتر اینکه بدانیم و برای معالجه‌اش اقدامی نکنیم و از همه بدتر که بدانیم و اقدامی هم نکنیم و تظاهر به سلامتی نیز بکنیم! این مساله در حقیقت حکم پوسیده شدن بنا توسط موربانه‌ها از درون را دارد، ما هر چه زودتر باید در کشورمان به رفع این مشکلات بپردازیم، یا به عبارتی باید یک احیا فرهنگی داشته باشیم، باید ببینیم که اول از همه فاصله ما با دنیای پیشرفته چقدر است؟ دوم مطالعه کنیم که این فاصله در چه زمینه‌هایی است و جایگاه مطلوب ما کجاست؟ سوم فرآیند گام به گام رسیدن به جایگاه مطلوب چیست؟ و در نهایت به غنی‌سازی فرهنگ خود بر مبنای آرایه‌های ایرانی و اسلامی غنی بپردازیم و بازسازی کنیم، عیوبش را رفع کنیم، خصلت‌ها، سنت‌ها، رویه‌های جدید و درست را جایگزین کنیم، آموزش بدهیم، اصول درست را بر ذهن مردمان حاکم کنیم و نهایتا طی یک یا دو نسل فاصله خود را با دنیای متمدن به حداقل برسانیم و انشالله یک روزی از آنها جلو بیافتیم، چرا که نه؟!

ما در سابقه تاریخی خود روزی ابرقدرت دنیا بودیم، پس می‌توانیم بازهم باشیم، اما تا خودمان نخواهیم و عملا اقدام نکنیم، توفیقی نخواهیم داشت، البته راه بسیار سختی در پیش داریم و شاید یکی از دلایل اصلی عدم توجه، ترس از سختی راه باشد و کسانی که در این راه قدم می‌گذارند، شایسته تبریک هستند که راهی اصولی را انتخاب کرده‌اند، هرچند که ممکن است بارها و بارها تنهایی و غربت را حس کنند! اما حس انتخاب کار درست مقدار زیادی انرژی و روحیه به انسان می‌دهد.

نقل است که ملاصدرا بارها به سفر حج مشرف شد و برای اینکه بیشتر با دنیا و مردمان آن آشنا شود، مسیرهای گوناگونی را انتخاب می‌کرد و در هر سفر با چند کشور جدید آشنا می‌شد، پس از آخرین سفر حج، همسرش پرسید: دنیا رو چگونه دیدی ملا؟ ملا جواب داد: ویرانه‌ای است این جهان که عمر کفاف نمی‌دهد آبادش کنم و غیرت رخصت نمی‌دهد که ره‌ایش کنم.

بانو گفت: پس چه می‌کنی؟

ملا گفت: آخرین نتیجه‌گیری من این است، که آبادسازی یک گوشه گم جهان به‌دست من، آبادسازی کل جهان است به دست همه!

حالا شما اینجا، من آنجا و آدم‌های مثل ما در جاهای دیگر، یک گوشه گم جهان را دست گرفته‌ایم و سعی

می‌کنیم آبادش کنیم، به این امید که دیگران هم گوشه‌های گم دیگری از این مملکت را بگیرند و یک روزی انشالله همه‌جای سرزمین ما آباد شود، اما اگر هم نشد غمی نیست حداقل ما به وظیفه‌مان، به رسالت‌مان عمل کرده‌ایم، باقی‌اش با خداست و قطعاً آنهایی ضرر می‌کنند که در این راه هیچ قدمی برنداشته‌اند، ما حداقل یک رضایت خاطر می‌خواهیم داشت، اما آنها آن را هم نخواهند داشت، به نظر من این موضوع کاملاً بعد فرهنگی دارد و باید توسط صالحین کشور و پیشروهای ذهنی کشور، فارغ از هرگونه جناح‌بندی سیاسی مدلی برای اصلاح ساختار فرهنگی کشور اندیشیده شود، سپس از طریق آموزش به اشکال مختلف اعم از رسانه‌های عمومی، روزنامه‌ها، رادیو، تلویزیون، کتاب، نشریات، وزارت ارشاد، سیستم‌های آموزشی کشور و به‌ویژه کتاب‌های درسی بچه‌ها در ذهن جامعه نهادینه شود و امید داشته باشیم که مثل همه کشورهایی که این راه را رفته‌اند، ما هم می‌توانیم به اصلاحات فرهنگی و اعتلای هدفمند آن اقدام نماییم، مثل کشور مالزی به عنوان بهترین و آخرین نمونه‌اش، یک کشور مسلمان که الان در دنیا برای خودش حرف‌های زیادی برای گفتن دارد.

طی یکی دو نسل قطعاً می‌توانیم به نتایج بسیار مطلوبی دست‌یابیم، در عرض بیست تا سی سال می‌توانیم به سرعت عقب‌ماندگی‌های خودمان را جبران کنیم، منتهی اولاً باید بخواهیم، ثانیاً باید راه درست را انتخاب کنیم و از همه مهم‌تر راه درست را با سرسختی و لجاجت اجرائش کنیم تا به نتیجه برسیم، البته در این راه قطعاً مقاومت‌های زیادی را از جوانب مختلف شاهد خواهیم بود! مقاومت دوستان نادان و دشمنان دانا بخش حقیقی ماجرا خواهد بود، اما "گر مرید راه عشقی، فکر بدنامی مکن"

**عصر مدیریت:** بین این صحبت‌ها نکته‌ای به ذهن می‌رسید و آن اینکه نسل شما، البته از نسلی صحبت می‌کنیم که مستقل از انتقادات درون نسلی، سمت و سوی مشابهی داشتند و در یک جرگه قابل دسته‌بندی هستند مثل آقایان میرخان‌رشتی، ویسه، غروی و منطقی از یک سو و برادران خیامی، خلیلی عراقی، علاقه‌بند و ده‌ها و صدها نفر پیش و پس از انقلاب در بخش خصوصی و دولتی ایران که فهرست نامشان در این مجال نمی‌گنجد، حتی با وجود تمام اختلاف نظرهایی که وجود داشته و دارد، افرادی بودند که می‌خواستند کار نوئی بکنند، نمی‌خواستند وضع موجود را حفظ کنند یا صرفاً بهبودهایی از طریق افزایش بهره‌وری ایجاد کنند، بلکه تغییرات بنیادین ایجاد

کردند و منشا تحول بودند، البته به دلایل سیاسی خیلی از این افراد زودتر از آنکه لازم باشد، دچار بازنشستگی می‌شوند یا در بهترین حالت به طور طبیعی و به دلیل کهولت سن و... و جامعه خیلی زود این افراد را همراه با خدمات و اندیشه‌ها و یادگارهایشان از یاد می‌برد، شاید لازم است که سازمان یا نهادی وظیفه شناسایی، به‌روزرسانی، یادآوری، قدردانی و ترویج این افراد را در جامعه داشته باشد، سازمانی که انواع آرایه‌های سیاسی و مالی آن را آلوده نسازد و شانی ملی و غیرانتفاعی داشته باشد، تا این غیرت و فرهنگ و اندیشه را همواره به‌روز و زنده نگاه دارد، تا این سایه‌سار اندیشه و تلاش به عنوان یک دینامیزم موثر و لوکوموتیو اجتماعی و درون‌زا همواره فعال باشد و شاهد آمدن‌ها و رفتن‌های تصادفی نباشیم. بالاخره این سرمایه‌ها پیر خواهند شد یا در گردگرد مسایل سیاسی گوشه‌نشین می‌شوند، لذا باید جانشین‌هایی برای آنها و توسط آنها پرورش پیدا کنند، باید جایی در این مملکت متولی شود تا این آدم‌های قوی و خاص را به عنوان موتورهای محرک جامعه - دست کم در بخش کسب و کار - رویش دهد و مدام از طریق ساز و کارهایی خاص به باز تولید آنها بیندیشد تا وقتی که بازیگران عرصه فعلی از صحنه بیرون می‌روند، در انتظار لطف طبیعت در زمانی تصادفی نباشیم، دقیقا مشابه کاری که در فوتبال دیگران انجام می‌دهند و البته ما انجام نمی‌دهیم! مدام استعدادیابی می‌کنند و پرورش می‌دهند و در انتظار ظهور تصادفی قهرمانان از دل میلیون‌ها شهروند نمی‌شوند.

**عصر مدیریت:** برگردیم به سابقه شما در پرشیا خودرو، به‌ترتیب شما بیش از یک‌سال تجربه هدایت نمایندگی یکی از شرکت‌های تراز اول دنیا را در ایران داشتید، اولاً شالوده این تجربه چیست؟ ثانياً علاقه‌مندم نظر شما را در خصوص علت عدم توفیق گروه‌های بزرگ مالی-صنعتی مانند ایران‌خودرو و سایپا را در رقابت با نمایندگان ایرانی این شرکت‌ها بدانم؟ شرکت‌هایی که دارایی‌های انسانی، مالی، سیاسی، صنعتی و حتی تاریخی به مراتب کمتری از ابرقدرت‌های داخلی مثل ایران‌خودرو و سایپا دارند و در همین زمین بازی کاملاً مدیریت شده توسط حریف بازم پیروز میدان می‌شوند! خودروسازان داخلی حتی در بازی واردات - نه تولید و صادرات- نتوانسته‌اند نتایج مطلوب و قابل قبولی کسب کنند! شاهد این ادعا سرانجام خودروهایی مثل پژو ۴۰۷، سیتروئن C5، نیسان شقایق و تیانس، فاصله زیاد انتخاب تا واردات حقیقی، عدم رقابتی بودن قیمت‌ها، تبلیغات، فروش، خدمات پس از فروش و...

**مرزبانی:** بازم تکرار می‌کنم که براساس یافته‌های ذهنی خودم، همه چیز را فرهنگی می‌دانم. یعنی کلید باز کردن این قفل‌ها را علت اصلی فرهنگی می‌دانم و راهکار اصلی را اصلاحات فرهنگی می‌دانم.

ورود من به پرشیاخودرو، براساس توافقی در جمعی خاص صورت گرفت، برای این که با توجه به سابقه کاری من در خدمات پس از فروش و شرکت ایساکو، طی همکاری با شرکت بی.ام.و دانش خدمات پس از فروش این شرکت را بومی کنم و به صورت یک سند پیشنهادی با هدف اصلاح خدمات پس از فروش شرکت‌های سایپا و ایران‌خودرو ارایه نمایم. تقریباً با این مأموریت از ایران‌خودرو به پرشیاخودرو آمدم، البته این موضوع را اولین بار است که مطرح می‌کنم و در آن زمان کسی از این مطلب آگاهی نداشت.

چکیده مطالعات من یک سند بسیار مفصل شده، یکی از دستاوردها نیز همین بحث فرهنگی است! تا بسیاری از جلوه‌ها، ابعاد و شخصیت فرهنگی و اجتماعی‌مان را اصلاح نکنیم، حتی خدمات پس از فروش آنچنانی هم نخواهیم داشت، البته اگر علاقه‌مند بودید می‌توانم طی یک جلسه موضوعی جزئیات این ادعا را مطرح کنم و فکر می‌کنم نکات خیلی مفیدی در برداشته باشد، اما آنچه که به قول شما باعث می‌شود ما حتی در فروش محصول کامل شرکت‌های موفق خارجی توسط شرکت‌های خودروساز داخلی ناموفق باشیم در مقایسه با شرکت‌های خصوصی واردکننده داخلی، بازم همان بعد فرهنگی و به‌طور خاص بحث "دقت" است.

ببینید وقتی که بی.ام.و، بنز، تویوتا، هیوندای یا کیا به جایی نمایندگی می‌دهند، در متن قراردادها به صراحت قید می‌کند که همه چیز باید براساس استاندارد ما باشد! و ما به عنوان شرکت مادر، این امر را دقیقاً کنترل می‌کنیم و قرارداد را براساس نتایج عملکردی شما، سال به سال تمدید می‌کنیم و اگر ببینیم در رعایت استانداردهای ما ضعف دارید، قرارداد جدید با شما تمدید نمی‌کنیم و این حق را برای خودمان محفوظ می‌داریم و این را به صورت نکات دقیق قراردادی درج می‌کنند و به شدت نظارت می‌کنند، مثلاً بی.ام.و یک ماموری داشت که همیشه متغیر بود و هیچ‌کس نمیدانست این نماینده بی.ام.و است، خودشان می‌گفتند "مستر شاپینگ"، یک آقای به عنوان مشتری می‌آمد داخل فروشگاه و البته محدود به ایران نبود و در تمام شعب بی.ام.و در سراسر دنیا این سناریو وجود داشت، خیلی عادی برای خرید یک خودرو اقدام می‌کرد و تمام فرآیندی را که روی درخواست ایشان و خودش اعمال می‌شد، ثبت می‌کرد، سپس با استانداردهایی که ابلاغ کرده بودند، مقایسه می‌کرد و بعد گزارش می‌دادند که

"مستر شاپینگ" ما به فلان نمایندگی مراجعه کرد و شما این ضعف‌ها را داشتید! این یکی از روش‌های نظارتی بی.ام.و در فرآیند فروش بود، از سویی در فرآیند خدمات پس از فروش کاری مشابه انجام می‌دادند، عیب‌هایی را به طور عمدی در یک ماشین مهندسی می‌کردند، ماشینی که صاحبش یک ایرانی بود! با او مذاکره می‌کردند و رضایتش را جلب می‌کردند، این ماشین وارد سیستم خدمات پس از فروش می‌شد، آنها نظارت دقیقی داشتند که آیا تمام ایرادها شناسایی می‌شود؟ و آیا پس از شناسایی نسبت به رفع صحیح آنها اقدام لازم انجام می‌شود؟ آیا ایراد جدید در حین حضور خودرو در تعمیرگاه ایجاد می‌شود؟ تمام این موارد را دقیقاً بررسی می‌کردند، بدون ذره‌ای گذشت! دقتشان فوق‌العاده است و این دقت در همه زمینه‌های زندگی‌شان وجود داشت، من از خود شما می‌پرسم که

**طی یکی دو نسل قطعا می‌توانیم به نتایج بسیار مطلوبی دست یابیم، در عرض بیست تا سی سال می‌توانیم به سرعت عقب ماندگی‌های خودمان را جبران کنیم، منتھی اولاً باید بخواهیم، ثانياً باید راه درست را انتخاب کنیم و از همه مهم‌تر راه درست را با سرسختی و لجاجت اجرایش کنیم تا به نتیجه برسیم**

یک پژو مونتاژ فرانسه داریم و یک پژو مونتاژ ایران، کدام را می‌خرید؟ قطعا می‌گویید پژو مونتاژ فرانسه را، به خاطر اینکه دقت آنها در مونتاژ بیشتر بوده و طبعاً کیفیت و امنیت محصول نیز بیشتر خواهد بود، در تمام عرصه‌ها چنین دقتی را می‌توان در زندگی اینها تعقیب کرد، زمانی که با آلمانی‌ها کار می‌کردم، ساعت ۹ تا ۹:۱۵ وقت چای بود، خدا میداند می‌شد ساعت را با رفت و آمد آنها تنظیم کرد، یک دقیقه انحراف نداشتند، این یک سرمایه فرهنگی است، وقتی انسان دقیقی باشیم در تمام حوزه‌ها دقت خواهیم داشت، کار، خدمت حتی تفریح و سرگرمی، اما وقتی دقیق نباشیم همه چیز را سطحی نگاه می‌کنیم و به بازی می‌گیریم و نتیجه‌اش همان مثالی است که شما در زمینه واردات مطرح کردید، در حقیقت در خیلی از مسایل دیگر هم این عارضه قابل تعقیب است. مشکل ما فرهنگی است،

**وقتی که بی.ام.و، بنز، توپوتا، هیوندای یا کیا به جایی نمایندگی می دهند، در متن قراردادها به صراحت قید می کند که همه چیز باید بر اساس استاندارد ما باشد! و ما به عنوان شرکت مادر، این را دقیقاً کنترل می کنیم و قرارداد را بر اساس نتایج عملکردی شما، سال به سال تمدید می کنیم و اگر ببینیم در رعایت استانداردهای ما ضعف دارید، قرارداد جدید با شما تمدید نمی کنیم و این حق را برای خودمان محفوظ می داریم و این را به صورت نکات دقیق قراردادی درج می کنند و به شدت نظارت می کنند**

نه ما بلکه همه جا این دارایی های فرهنگی هستند که توانمندی ها و نتایج گوناگون را ایجاد می کنند، باید از زاویه فرهنگ مشکلات را ارزیابی و حل نماییم.

**عصر مدیریت:** حالا این تجربیات شما هنوز خریدارش پابرجا است؟ یا در دعوای سیاسی فراموش شده است؟

**مرزبانی:** به هر حال من گزارش خود را تقدیم کردم و ماموریتم را انجام دادم، این که استفاده کنند یا نکنند را نمی دانم، پیش بینی من این است که اگر کسی من را قبول دارد، استفاده می کند و اگر قبول نداشته باشد، کل گزارش را می گذارد یک گوشه خلاص! البته این دعوا هم در همه ابعاد زندگی مان وجود دارد، همین الان مدیران و دانشمندان و متخصصین زیادی داریم که به علت عدم هم فکری با ما، حاضر به شنیدن حرف هایمان نیستیم و برعکس!

**عصر مدیریت:** به پرونده سمند و استراحت پس از آن باز می گردم، حتی بدون توجه به اطلاعات خاص، به نظر می رسد پس از ورود سمند به بازار و همزمان با تغییر مدیریت ایران خودرو از آقای غروی به آقای دکتر منطقی، بخشی از استراتژی ها در پروژه خودرو ملی دچار تغییرات اساسی شد و پس از واگذاری سکان هدایت ایران خودرو از آقای دکتر منطقی به آقای مهندس نجم الدین بخش دیگری از استراتژی های پایه دچار تغییرات جدی شدند! به عبارتی اگر مدیریت ایران خودرو را به عنوان یک نمونه از بنگاه های غیر خصوصی ایران بررسی کنیم، به نظر می رسد مدیران

بیشتر پیرو استراتژی های فردی هستند نه استراتژی های بنگاهی! لذا بابت تغییر مدیریت، شاهد تغییرات شگرفی در مسیرهای پیموده شده هستیم، لذا لزوماً به اهداف از پیش تعیین شده نمی رسیم! شاید هم تسلط حاشیه بر متن موجب این گونه استنباطها می شود! البته این مساله محدود به صنعت نیست و موضوع جدیدی نیز نیست، سال هاست که با تغییر روسای جمهور، نه تنها وزرا که حق سیاسی و فکری ریس جمهور است بلکه تا پایین ترین رده های مدیریتی و مسئولیتی به تدریج با افراد جدید جایگزین می شوند، آن هم نه با محوریت شایسته سالاری، شاید برای بررسی این پرسش بهتر باشد میزگردی با حضور افراد موثر هر دوره ترتیب دهیم، حداقل در موضوع ایران خودرو.

**مرزبانی:** نه صنعت، بلکه هنر، ورزش و همه ابعاد اجتماعی ما در نهایت تاسف به شدت به نمک سیاست آلوده شده است، آنقدر در این نمک آلوده شده که شورش داد همه را در آورده و البته هنوز هم دست بردار نیستیم! وقتی یک جناح خاص سیاسی می رود و جناح سیاسی دیگری می آید، اصل و فرع کارهای گذشتگان ناگهان غلط می شود و افراد جدیدی برای اعمال کارهای درست می آیند و جالب اینکه این تیم وقتی عوض می شود، اعمال اینها کاملاً غلط می شود و آن آیندگان می آیند تا درستش کنند! و مدام این چرخه معیوب تکرار می شود.

اینجا هم تکرار می کنم که من این را ضعف فرهنگی می دانم، البته این را توضیح دهم که آقای غروی، ویسه و منطقی مردان یا نسلی هستند که اولاً دو رژیم را به خودشان دیده اند، آن هم با دو دسته ارزش های کاملاً متفاوت و متضاد با هم و ثانیاً اینها دوران محرومیت های دفاع مقدس و زنده بودن در شرایط بسیار سخت را به خوبی تجربه کرده اند، من به این دو دلیل که عرض کردم هر سه بزرگوار را سرمایه هایی گرانقدر برای این مملکت می دانم و متعقدم کشوری که درست فکر کند، چنین افرادی را علی رغم ایده های مختلف ذهنی شان و سلاقی مختلف اجتماعی شان باید به مثابه عناصر سرمایه ای روی هم بگذارد و سعی کند تا هم افزایی قدرتمندی نسبت به حضور و فعالیت فردی ایشان ایجاد کند، که البته ما این کار را انجام نداده ایم، بلکه به دلایل مختلفی آنها را مقابل یکدیگر نیز قرار دادیم و نیروها را صرف مقابله با یکدیگر می کنیم و این رفتار چیزی جز استهلاک برای کشورمان به ارمغان نمی آورد، در حالی که برای هر کدام از این آقایان این کشور چقدر هزینه مستقیم و غیرمستقیم کرده تا به این میزان از مهارت، دانایی و قابلیت مدیریت برسند؟ در عوض به راحتی ایشان را کنار می گذاریم و دنبال ایجاد

سرمایه های جدید هستیم! و البته با این سرمایه های جدید احتمالی هم مجدداً همین کار را می کنیم! اما در مورد سوال خاص شما باید اشاره کنم که این سه بزرگوار از دید من تفکرهای مدیریتی مختلفی داشتند، آقای غروی متعلق به زمانی هستند که اصطلاحاً دوران سازندگی بعد از جنگ بوده است، ما باید در حقیقت بنگاه های مختلف اقتصادی مان را مجدداً به راه می انداختیم و رونق می دادیم، به نظر من برای آن دوران آقای غروی انتخاب بسیار مناسبی بود و به نظر من به خوبی از پس این ماموریت برآمد، اما دوره بعدی دوره ای پس از سازندگی و در حقیقت تمرکز سرمایه گذاری ها به منظور به دست آوردن بیشترین سود و راندمان بود، به عبارتی جمع کردن قابلیت ها و باز هم می گویم که آقای ویسه در سازمان گسترش و نوسازی به نظرم کار خیلی خوبی کرد و بحث خودروی تندر ۹۰ را با استفاده از امکانات دو خودرو ساز اصلی ایران برای تولید خودرویی با کیفیت خوب و قیمت نسبتاً ارزان، البته نقاط ضعف احتمالی در قرارداد بحث جداگانه ای می طلبد، اما نفس تفکر به دلیل بهره گیری بیشتر از امکانات جهت تولید خودرویی با کیفیت و ارزان قیمت بسیار ارزشمند بود، که اگر درست عمل می کردیم خیلی زودتر و ارزان تر دست مردم می رسید.

اما در مورد آقای منطقی که باز هم در زمان آقای ویسه به عنوان مدیرعامل خودرو سازی تشریف آوردند، ایشان شاخه اصلی مدیریتش تفکر توسعه فنی است، یعنی همان نقطه ضعفی که هیوندای ندارد و دهها مدل دارد، آقای منطقی هر جاکه می رفت به دنبال شاخه های مختلف در تکنولوژی بود و نتایج حاصل از آن، پژو ۲۰۶ صندوقدار، خودرو رانا و طرح های دیگری در بخش خودروهای ارزان ۵-۶ میلیون تومانی از نتایج مدیریت ایشان بود. مشخصه تفکر مدیریت آقای منطقی توسعه گرایی تکنولوژیکی است و مشخصه تفکر مدیریت آقای غروی توسعه گرایی اقتصادی بود و آقای ویسه مشخصه اش تمرکز در سود و سرمایه بود، این تفکرات مختلف مدیریت مثل اجزای یک جعبه ابزار است برای تعمیر یک دستگاه، که به چندین ابزار نیاز داریم، اعتراض من اولاً، روی نحوه برخورد با این عزیزان در زمان کنار گذاشتن آنهاست و ثانیاً استفاده نکردن از این کوه تجربه و اعتباری که خدا می داند میلیون ها دلار ارزش دارد و نادیده گرفتن این سرمایه ها در حالی که هر سه بزرگوار افراد بزرگی در جامعه ما بودند و حق زیادی به گردن ما دارند.

**عصر مدیریت:** مدت هاست که پرونده خصوصی سازی



**وقتی یک جناح خاص سیاسی می‌رود و جناح سیاسی دیگری می‌آید، اصل و فرع کارهای گذشتگان به ناگه غلط می‌شود و افراد جدیدی برای اعمال کارهای درست می‌آیند و جالب اینکه این تیم وقتی عوض می‌شود، اعمال اینها نیز کاملا غلط می‌شود و آن آیندگان می‌آیند تا درستش کنند! و مدام این چرخه معیوب تکرار می‌شود**

برسیم، بازهم فکر می‌کنم دستاوردهای بسیاری ایجاد شده است، البته در این برنامه از تجربیات خودروسازی خیلی خوب استفاده خواهیم کرد، ما یک شرکت تامین قطعات هواپیمایی تاسیس می‌کنیم و از شرکت‌های درجه یک قطعه‌سازی دعوت خواهیم کرد و تمام تلاشمان را برای ارتقای تکنولوژیکی ایشان انجام خواهیم داد، هرچه که خدا بخواهد خیره به قول حضرت امام مکتف به ادای تکلیفیم نتیجه با خداست...

**عصر مدیریت:** انشا... موفق باشید و از وقتی که در اختیارمان قرار دادید، بسیار متشکریم.

**مرزبانی:** البته این بحث‌ها که واقعا نیاز به ساعت‌ها محاوره دارد، آن هم نه با یک نفر، خوب است که افراد با دیدگاه‌های مختلف بنشینند و فقط با حسن نیت و به راحتی با هم حرف بزنند و از دلشان چیزهای خوبی قابل شنیدن و نوشتن خواهد بود، امیدوارم دفعه بعد که با شما ملاقات کردم، بتوانم یک گزارش از هواپیمای ملی بدهم، طوری که جامعه کمی امیدوار شود. ■

خصوصی سپرده شده که در حقیقت ظاهرا بخش خصوصی است، بازهم می‌گویم تا نگاه‌ها اصلاح نشود، این مسایل وجود دارد، بازهم مساله فرهنگی است، بخش خصوصی ما مثل ماشینی است که بنزین سوز باشد و در آن گازوئیل بریزید! طبیعی است که کار نکند یا برعکس!

**عصر مدیریت:** آخرین سوال اینکه از خانه جدید چه خبر؟ واقعا می‌توانیم هواپیمای ملی داشته باشیم؟ تکلیف پیش‌رانه و سامانه ناوبری چه می‌شود؟ تجربه سایت اصفهان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

**مرزبانی:** سایت اصفهان نتیجه بخش نبود، البته در مقایسه با هزینه صرف شده، تجربه بسیار با ارزشی بود، شما هیچ جای دنیا نمی‌توانید جایی را پیدا کنید که پتنت و دانش فنی طراحی یک هواپیما را به اضافه تولید چندین هواپیما به قیمت ۱۸۰ میلیون دلار ارایه کند، در صنعت هواپیمایی این یعنی رایگان، یعنی پول خرد در این صنعت، این‌ها در شرایط ورشکستگی بودند و آنچه در انبار بود را اگر کسی نمی‌خرید باید بیرون می‌ریختند، به نظر من دانشی که کسب شده بسیار بسیار بیشتر از ۱۸۰ میلیون دلار است، اما سوالی که در زمینه موتور طرح کردید، در کشور ما و صنایع هوایی ما تجربیات و دانش بسیار خوبی نهفته است، نیاز دارد یک نقشه‌ای از وسط آن رد شود تا این دانش‌ها را به‌طور سیستماتیک به یکدیگر مرتبط کند، اما این به این معنی نیست که ما می‌توانیم هواپیما تولید کنیم، این کار بسیار سختی است، وقتی این پیشنهاد به من داده شد، با آقای مهندس ترکان که بسیار قبول‌شان دارم، مشورت کردم، در حقیقت ایشان را مرجع فکری برای خودم می‌دانم. از ایشان سوال کردم آقای مهندس در این مملکت هواپیما در می‌آید؟ من جواب ایشان را که به خوبی پذیرفتم می‌گویم: آقای ترکان گفت: قبول داری که اگر این کار را انجام دهید سطح تکنولوژی مملکت یکی دو درجه بالاتر می‌رود؟ گفتم بله، گفت: قبول داری بسیاری از دانشجویان دانشگاه‌های خوب ما، مثل دانشگاه شریف در صورت اجرای این پروژه نمی‌روند خارج از کشور و در کشور خودمان کار می‌کنند؟ گفتم بله، گفت: قبول داری اگر این چند میلیون دلار را نگیرید و صرف این کار نکنید، خرج واردات غذا و میوه می‌شود و هم‌ماش از بین می‌رود؟ گفتم بله، گفت: پس فکر کردن ندارد! جوابش این است که باید بروی. حقیقت این است که نگاه من به قضیه این‌طوری است، امیدوارم روزی زنده باشم و ببینم که هواپیمای جت ایرانی به آسمان می‌پرد، اما اگر به اون چیزهایی که ایشان گفتند هم

و واگذاری سهام دو شرکت ایران خودرو و سایپا با تمام حاشیه‌های مطرح است، آیا واقعا امکان دارد تا این دو خودروساز ایرانی یک روزی به عنوان بنگاهی خصوصی مثل هر بنگاه خصوصی دیگری اداره شود؟ یا فقط عنوان مالکیت تغییر می‌کند و...

**مرزبانی:** امکان ندارد! دوتا شرط دارد، یک شرط این که باید تیم مدیریتی با تفکر مدیریت خصوصی آنجا حاکم کنیم، دوم این که پس‌لرزه‌های اعمال این تفکر و این مدیریت را بپذیریم و در جامعه بهایش را بدهیم، به نظر من آمادگی هیچ کدام از این دو شرط نداریم، پس ایجاد بنگاه خصوصی واقعی در کشور ما به‌ویژه در خصوص ایران خودرو و سایپا حتما وجود ندارد، شاید بهتر باشد که خودروساز جدیدی با مدیریت جدید و با کارکنان جدیدی با نوع تفکر خصوصی شروع به کار کنند، به نظر من احتمالش خیلی بیشتر است!

**عصر مدیریت:** البته تجربه خوبی در خصوص کرمان خودرو- باوجود تمام زحماتی که کشیده‌اند و به دلیل عدم حمایت‌های لازم و رقابت‌های خاص- ایجاد نشده! هرچند در دوره‌ای بسیار خوش درخشیدند اما به دلایل مختلف پایدار نبود، شاید بازهم مشکلات فرهنگی وجود دارد، فقط هم کرمان خودرو نیست، سنابادخودرو، ایران خودرو تبریز، تاپکو، بهمن و...

**مرزبانی:** به نظر من نه کرمان خودرو خصوصی است نه گروه بهمن نه هیچ کدام دیگر، البته به‌جز سنابادخودرو، به این مساله هم توجه کنیم که خاصیت شرکت خصوصی کسب بیشترین سود است، برایش فرقی هم ندارد که آنجا داخل کشور باشد یا خارج از کشور، حقیقت و طبیعت امر این است که بخش خصوصی، خصلت‌های وطن‌پرستی‌اش و توجه‌اش به ملیت ضعیف‌تر از خصلت‌های اقتصادی‌اش است و آنها به دنبال بیشترین بازدهی سرمایه‌شان هستند، اگر قوانین تجاری و اجرایی ما در این سمت تدوین شوند و به درستی اجرا شوند نه تنها سرمایه‌گذار خودمان با سر به این میدان می‌آیند، بلکه خارجی‌ها هم دوان دوان به ایران می‌آیند، ایران تا سال‌ها بازاری بکر و صدمیلیون نفری است برای محصولات مختلف، به شرطی که سودشان تضمین شده باشد، انتقالش راحت باشد، امنیت خاطر حقیقی و روانی داشته باشند و اگر نه بخش خصوصی واقعی در کشور ما پا نخواهد گرفت، نمی‌دانم این را می‌توانید در نشریه چاپ کنید یا خیر، من می‌گویم و اگر تشخیص دادید بنویسید و آن تجربه فروش سهام بانک پارسیان، فروش سهام مخابرات، حتی همین ایران خودرو و سایپاست، این فرصت و تجربه خوبی برای کشور ما و بخش خصوصی‌اش می‌توانست باشد، اما نهایتا به بخش