



اندیشمندان و پیشگامان مدیریت

ژوئیه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

در این بخش صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان مدیریت و بنیانگذاران شرکت‌ها ارائه خواهد شد. در هر شماره به معرفی آثار و اندیشه‌های یکی از مهمترین و با نفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین معرفی یکی از موفق‌ترین رهبران کسب و کار خواهیم پرداخت.

مقالات این بخش:

راه گل محمدی

ولی‌سام راندولف هرست

راه گل محمدی

زندگی همایون صنعتی

همایون صنعتی زاده بنیانگذار انتشارات فرانکلین در ایران است. درباره انتشارات فرانکلین حرف و حدیث‌های بسیار این طرف و آن طرف گفته شده است، اما جای روایت خود صنعتی زاده در این باره خالی است. او اینک بخشی از سال را در کرمان می‌گذراند و بخشی دیگر را در خارج از ایران. او در کرمان به کاشت گل محمدی و صدور اسانس خالص و طبیعی این گل به بازارهای معتبر عطریات و لوازم آرایشی جهان می‌پردازد. خیرنگار "میدل ایست" گزارشی از گفتگو با همایون صنعتی را منتشر کرده است که آن را می‌توان در حوزه تاریخ شفاهی بشمرد. این گفت و گورامیکل گرین انجام داده و لیلیا کافی آن را از میدل ایست ترجمه کرده است.

می‌کند؛ پیشینه هنر در خانواده اش را اینگونه به یاد می‌آورد. او می‌گوید: "در سال ۱۳۳۳ نمایشگاهی از هنرمندان اکسپرسیونیست در تهران ترتیب داده بودم. وابسته فرهنگی سفارت آمریکا به آنجا آمد و به من گفت: "مؤسسه انتشارات فرانکلین بر آن است که یک شعبه انتشاراتی در ایران تاسیس نماید." من هم به او از علاقه همیشگی ام به کتاب گفتم. چند روز بعد آنها پیشنهاد تصدی این کار را به من کردند. من هم به آنها گفتم که هیچ چیزی درباره کتاب نمی‌دانم. آنها پاسخ دادند: "به همین دلیل است که شما را انتخاب کرده ایم، چون نمی‌خواهیم چهارسال وقت صرف از بین بردن عادات بد چاپ و نشر در ایران نمائیم!"

"فرانکلین" مؤسسه ای خیریه بود که سال قبل تر از این ماجرا به صورت "سرمایه گذاری مشترک انجمن ناشران آمریکایی" و "انجمن کتابخانه های آمریکا" و با هدف کمک به کشورهای در حال توسعه، برای چاپ و نشر کتاب به زبان بومی خودشان تاسیس شده بود. مؤسسه فرانکلین برای حفظ استقلال سیاسی اش به دریافت کمک های مالی از افراد معمولی متکی



"هرچه در زندگی رخ می‌دهد، اتفاقی است"، این را همایون صنعتی در آپارتمان موقتش در چلسی لندن می‌گوید. "من ۸۱ بار چرخش سیاره زمین به گرد خورشید گذرانده ام و هرآنچه در این مدت رخ داده تصادف بوده است"، او که هم اکنون یک میلیونر ایرانی به شمار می‌آید، برای آزمایش های پزشکی اش به "کلینیک مایو" می‌رود و زمستان ها به بندرعباس قشلاق می‌کند. برای مشاوره حقوقی به لندن می‌آید. اما هر تابستان می‌توان او را در کرمان- شهری در جنوب شرقی ایران یافت- زمانی که برداشت محصول از "گلابگیری زهرا" در راه است. "گلابگیری زهرا" شرکتی است که او در اواخر دهه پنجاه شمسی تاسیس کرد. گلاب زهرا در خرداد ماه سال گذشته، یکصد کیلوگرم اسانس خالص گل محمدی محصول داشت که عمده آن از قرار کیلویی ۷۵۰۰ دلار به سازندگان عطریات و لوازم آرایشی در اتحادیه اروپا، به ویژه آلمان فروخته شد. همایون با کار پادویی در بازار قدیمی کرمان شروع کرد و سپس در کنار پدرش به خرید و فروش فرش و سنگ های قیمتی پرداخت. او را می‌توان در بنیانگذاری امپراطوری ادبی در دوران قبل از انقلاب فردی وسیله ساز و سودمند دانست. او بیش از انقلاب اداره یک کارخانه خرما و شرکت بازرگانی مرورایدپرورشی را به عهده داشت؛ بعد از انقلاب نیز پنج سال به زندان افتاد که البته این هم از سر تصادف و اتفاق بود. او تیز هوشی و فراستش را از پدر بزرگش حاجی علی اکبر صنعتی به ارث برده است. همایون می‌گوید: "پدر بزرگم به این نتیجه رسیده بود که ایران برای پیشرفت نیازمند دو چیز است: دانش و صنعت؛ و او خود به خود به طور ویژه به صنعت علاقه‌مند بود و شاید هم به همین دلیل است که صنعتی را نام خانوادگی خود انتخاب کرد. این نامی بود که او خود برگزید و همزمان با آن پرورشگاهی نیز تاسیس کرد."

اولین سرمایه و دارایی خانواده زمانی به دست آمد که صنعتی زاده، کلاه نظامی قابل شست و شو ابداع کرد که به صورت گسترده در جنگ جهانی اول مورد استفاده قرار گرفت و دارایی دوم هم به طور غیرمستقیم از علاقه او به تاثیر درمانی نقاشی و خطاطی بر کودکان آسیب دیده فراهم شد.

همایون صنعتی که هم اکنون دهه هشتم زندگی اش را سپری

بود و از محل همین هدیه های مالی برای ترجمه آثار کلاسیک ادبیات آمریکا و پرورش نویسندگان بومی کتب درسی و بسط و توسعه ظرفیت چاپ و حمایت از برنامه های سوادآموزی در هفده کشور در آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین هزینه می کرد. پس از آنکه همایون که در آن زمان بیست و هشت سال بیشتر نداشت این پیشنهاد را رد کرد، موسسه فرانکلین از او خواست که از آدرس پستی دفتر او برای ارسال بسته هایش استفاده نماید. چندی نگذشت که چند بسته رسید. همایون می گوید: "بعد از دو هفته کنجکاو شدم و بسته را باز کردم. بسته حاوی کتاب های ساده ای برای کودکان و نوجوانان و با چاپ رنگی بود. کتاب هایی همچون "الکتربسته چیست؟"، "هواشناسی چیست؟" و "نجوم چیست؟". آنها را پیش یک ناشر بردم و گفتم: "فرض کن من اینها را ترجمه کرده ام" کتاب ها را ورقی زد و گفت: "خوب!" گفتم: "حق تالیف را می پردازی؟" و او در پاسخ چکی نوشت و به من داد و من شدم متصدی فرانکلین در ایران".

من گزارش ماقوع را به موسسه فرانکلین اعلام کردم و گفتم کتاب ها را گرفته ام ناشر هم پیدا کرده ام و دستمزد را هم گرفته ام و می خواهم کتاب ها را بدهم، ترجمه کنند. فقط یک شرط

"هرچه در زندگی رخ می دهد، اتفاقی است"، این را همایون صنعتی در آپارتمان موقتش در چلسی لندن می گوید. من ۸۱ بار چرخش سیاره زمین به کرد خورشید گذرانده ام و هرآنچه در این مدت رخ داده تصادف بوده است. او هم اکنون یک میلیونر ایرانی به شمار می آید

تعیین کردم. به آنها گفتم: "اجازه نخواهم داد، شما کتاب ها را انتخاب کنید؛ چرا که من اهل کسب و کارم و من می دانم انتشار کدام با موفقیت همراه خواهد بود. بایستی مشتری را راضی نگه داریم و چیزی نگذاشت که تمام صنعت چاپ آن زمان در اختیار من بود."

صنعتی به مدت ۱۶ سال، مدیر برنامه های موسسه فرانکلین در ایران بود و در این مدت ترجمه ۱۲۰۰ عنوان اثر را ساماندهی و مدیریت کرد که از آن جمله می توان به رمان هایی مانند "مویی دیک"، "آوای وحش" و "گتسی بزرگ" و یا به آثار مقتدر و معتبری همچون "تاریخ تمدن"، "اندیشمندان بزرگ جهان" و "گونه های تجربه دینی" اشاره کرد که به گفته صنعتی جز پرفروش ترین آثار بوده اند.

پس از گذشت دو سال نمایندگی موسسه فرانکلین در تهران به چنان مکتب مالی رسید که موسسه دیگر کمک های مالی سالیانه اش را قطع کرد. همایون نیز به فکر راهی برای به کار بستن سرمایه حاصل از این کار افتاد. وزارت آموزش و پرورش افغانستان در آن زمان به تازگی قرارداد تنظیم کتب درسی با اتحاد

جماهیر شوروی آن زمان را به دلیل وارد کردن تبلیغات کمونیستی در آنها به هم زده بود. آن زمان بود که از همایون خواسته شد تا برای نجات پروژه اقدامی کند. همایون می گوید: "ما در چاپ و نشر فرمولی داریم؛ از این قرار که قیمت خرده فروشی کتاب بایستی چهار برابر هزینه تمام شده کتاب باشد." او می گوید: "آنها در افغانستان لیستی متشکل از ۱۲۰ عنوان کتاب به من دادند. من هم دو شبانه روز تمام مشغول بررسی بودم تا قیمت تمام شده ی چاپ آنها را محاسبه کنم. بعد قیمت ها را ضرب در چهار کردم و به وزارتخانه رفتم و گفتم اینها قیمت های پیشنهادی من است. آنها به قیمت ها اعتراض کردند و گفتند بالاست و مجبور شدیم مذاکره کنیم. در طول مذاکره متوجه شدم هرچه من بیشتر بر قیمت های پیشنهادیم اصرار می کنم افغان ها خوشحال تر می شوند چون گویا متوجه شده بودند من به هیچ جا و هیچ کسی وابسته نیستم و هیچ پشتیبانی از من نمی شود. بدین سان بود که قراردادی با آنها به قیمت ۳-۲ میلیون دلار امضا کردم. بعد اتفاق عجیبی افتاد. سفارش داده بودم کاغذ لازم برای این قرارداد از فنلاند تامین شود. کاغذها را هم در کشتی بار زده بودند و دقیقاً در همان زمان در کانال سوئز جنگ در گرفته بود. البته در قراردادی که من امضا کرده بودم بندی هم برای شرایط و موارد فورس ماژور قید شده بود؛ ولی می دانستم این امر کمکی به کودکان بیچاره افغان در استان های شمالی و مزار شریف نمی کند. ناگهان به خاطر آوردم که زمانی یک هواپیمای قدیمی در فرودگاه بیروت دیدم. لذا به بیروت رفتم و یک ناوگان DC3 اجاره کردم. کشتی حاوی محموله کاغذ را از اسکندر به بیروت بازگرداندم و محموله کاغذ را با ناوگان حمل و نقل هوایی تهران رساندم. هر ریالی که قرار بود از این قرارداد عایدم شود، مجبور شدم صرف هزینه حمل هوایی کاغذها نمایم. ولی در عوض توانستم کتاب ها را به موقع تحویل دهم و اینگونه شد که تا ده سال بعد کار چاپ و نشر کتاب افغانستان با من بود." همایون صنعتی بعد از مرگ پدرش در سال ۱۳۵۲، وارث و مسوول پرورشگاه خانگی شد که دارایی هایش در آن زمان چند هزار هکتار زمین تقریباً خشک در ده لاله زار حدود ۱۹۴ کیلومتری جنوب کرمان در فلات ایران بود. این زمین ها در ارتفاع ۳۰۰۰ متری و در دره ای واقع شده بود که زمستان هایی سرد و تابستان هایی پر حرارت داشت. بسیاری از کشاورزان در آن زمان در این منطقه به کاشت تریاک برای بازارهای داخلی مشغول بودند و درآمد خوبی هم داشتند. ولی همایون به دنبال جایگزینی دیگر برای کاشت در این زمین ها بود. او می گوید: "شاید دلیل این کار باز هم پدر بزرگم بود. چون او از تریاکی ها بدش می آمد و آنها را به خانه اش راه نمی داد. من متوجه شده بودم؛ هرچه در آن منطقه می روید عطر و رایحه ای بسیار قوی دارد. مثلاً با ناهار ظهرم در آنجا نعنای می خوردم و شب در کرمان هم با شام نعنای می خوردم؛ ولی بوی این دو نعنای کاملاً متفاوت و متمایز بود. بعد این فکر به ذهنم رسید که

بایستی در این زمین ها عطر و بو پرورش دهم و به بو به عنوان یک محصول بازرگانی بنگرم. می خواستم این فکر را محک بزنم و تنها چیزی که به ذهنم رسید گلاب بود که در ایران مصرف همگانی داشت.

اینگونه بود که صنعتی به کاشان (مرکز پرورش گل محمدی) در ایران رفت و یکصد نهال گل خریداری کرد. هجده ماه بعد وقتی در آزمایشگاهی در کرمان اعلام کرد، متوسط اسانس گلبرگ های او پنجاه درصد بهتر از کاشان است. بر آن شد، به پرورش گل محمدی به عنوان یک کسب و کار بنگرد. کشاورزان منطقه فکر می کردند دیوانه است که نمی خواهد خشخاش بکارد. او می گوید: 'کشاورزان اخلاق عجیبی دارند. اگر کسی کاری کند که دیگران انجام نمی دهند و حتی برای بعضی هایشان توهین آمیز است. ولی من پافشاری کردم و با دست خالی و بی هیچ کمکی بوته های گل را کاشتم.'

سه سال بعد از سقوط شاه، صنعتی به دلایل نامعلومی که می توانست همکاری با موسسه فرانکلین یا فعالیت های سیاسی اش باشد، به مدت ۵ سال به زندان افتاد. ولی مزرعه اش، زهرا، اگر چه اندک ولی به خوبی پیش رفت و گلاب بازارهای محلی را تامین کرد. ولی چیزی که مسلم بود؛ این مال، صاحبش را می طلبید. صنعتی می گوید: "حق آب در ایران خیلی اهمیت دارد. من به زندان افتاده بودم و کشاورزان منطقه هم اجازه نمی دادند مزرعه گل من آبیاری شود. اگر در زندان نبودم نمی گذاشتم چنین اتفاقی بیفتد؛ حتی اگر به قیمت کشتن فردی تمام می شد. آن بوته های گل را من با دستان خودم کاشته بودم و مثل فرزندانم بودند. نمی گذاشتم از تشنگی خشک شوند و بمیرند. در همان زمان بود که چیز غریبی اتفاق افتاد. علیرغم نبود آب، بوته های گل خشک نشدند و همین امر تاثیر شگرفی بر کشاورزان گذاشت. وقتی من از زندان آزاد شدم، تقریباً دهها مزرعه گل دیگر در آن منطقه به وجود آمده بود."

به زندان افتادن او باعث شده بود که در لاله زار، راز شگرف و پنهانش را آشکار نماید. ارتفاع زیاد این دره و بارش کم سالانه آن (چیزی در حدود ۱۲-۷ cm) بهترین شرایط را برای رشد بوته های گل محمدی فراهم آورده بود، چرا که این بوته ها در طول رشد، نیازمند حرارت و زمان برداشت، نیازمند دمای کمتر و خشکی هوا بودند. هرچه بوته های گل در معرض تشنگی بیشتر قرار می گرفتند، عطر و بوی گل هایی که می دادند نفیس تر و عالی تر می شد. البته، جوش آمدن آب در درجه ۸۵ در ارتفاع ۳۰۰۰ متری کار تقطیر و عرق گیری را نیز کارآمدتر می کرد؛ چرا که بخارها و مواد فرار کمتر از دست می رفتند و لذا بو و رایحه کمتری ایجاد می شد.

حال بعد از گذشت بیست سال "گلاب زهرا" بازاری فراوری و بازاریابی یک شرکت شبکه تعاونی متشکل از بیش از ۵۰۰ پرورش دهنده گل در مزارعی در حدود ۲ هکتار می باشد. این شرکت همچنین از سال ۲۰۰۰ موفق به دریافت تاییدیه "انجمن

خاک شناسی بریتانیا" شده است. یکی از خریداران عمده اسانس های این شرکت، شرکا "والا" در آلمان است که از روغن گل تولیدی این شرکت برای تولید محصولات "دکتر هوشکا" که مارک محصولات مراقبت پوست این کارخانه است، استفاده می نماید. البته این بازار روز به روز و به صورت فزاینده ای در حال رشد و افزایش است؛ چرا که بانوان غربی از محصولات شیمیایی روی گردان شده و به دنبال محصولاتی با فرمولاسیون طبیعی و سالم تر هستند.

برای به دست آوردن یک کیلو روغن گل، چهارتن گلبرگ لازم است. این گلبرگ از قرار کیلویی ۸۰ سنت از کشاورزان خریداری می شود. کشاورزان همچنین در یک سوم سود نهایی هر سال نیز شریک هستند. باقیمانده ششصد تن گل مزرعه زهرا نیز به گلاب تبدیل می شود که در ایران، عراق، خاورمیانه و خلیج فارس به فروش می رسد. ایران مطابق گزارش وزارت کشاورزی در سال ۲۰۰۴-۵ محصولات گل به ارزش ۱۲ میلیون دلار صادر کرده است که این صادرات اغلب از استان های کرمان، فارس و اصفهان بوده است.

صنعتی در حال حاضر مشاور یک سازمان غیردولتی (NGO)

او تیز هوشی و فراستش را از پدر بزرگش حاجی علی اکبر صنعتی به ارث برده است. او پدر بزرگش را فردی ساده و بی هیچ تحصیلاتی می داند که معتقد بود، می توان به جهان نگریست و فهمید چه چیزی در حال رخ دادن است.

آلمانی به نام Agro Action است که در یک پروژه آزمایشی در زمینی به مساحت ۳۲ هکتار در لنگرهای افغانستان به پرورش گل محمدی مبادرت نموده است. این پروژه بخشی از اقدامات انجام شده در سال ۲۰۰۴ برای جایگزین نمودن کاشت گل محمدی به جای خشخاش در افغانستان می باشد. ایران، خود یکی از تولیدکنندگان عمده خشخاش تا قبل از انقلاب اسلامی بود که بعد از انقلاب کاشت این محصول در ایران به کل ممنوع شد. با این وجود هنوز هم بالاترین آمار استفاده از مواد مخدر در دنیا طبق این گزارش چهارمیلیون معتاد و مصرف کننده دائمی مواد مخدر در ایران وجود دارد که بیشتر مصرف خود را از قاچاق وارد شده از افغانستان تامین می نمایند.

او در جای یک تاجر این بحث را پیش می کشد که می توان گل را جایگزین خشخاش نمود. او می گوید: "وقتی در اروپا حرف از کشاورزی می شود، اقتصاد آن بر مبنای درآمد حاصل از هر یک هکتار زمین سنجیده می شود؛ در حالی که در ایران، افغانستان یا دیگر کشورهای خاورمیانه زمین ها تعیین و محدود کننده نیست؛ بلکه این آب است که نقش حیاتی دارد."