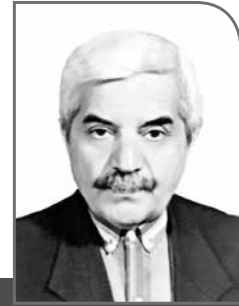


کاشان؛ قطب صنعت و تاریخ

حبیب کریمی - روزنامه نگار و کارشناس حقوقی



در سال‌های آخر دهه ۵۰ خورشیدی که نسل سوم خاندان لاجوردی، کار خود را با موفقیت ادامه می‌داد، کمتر از دو دهه به رسیدن عمر کسب و کار این خانواده به یک قرن مانده بود. خانواده لاجوردیان، فعالیت اقتصادی خود را از سال ۱۲۷۰ با فعالیت‌های حاج سیدمحمد از شهر کاشان شروع کردند. این فعالیت‌ها توسط حاج سید محمود لاجوردی از نسل دوم دنبال شد و دامنه جغرافیایی این فعالیت‌ها از کاشان به تهران کشیده شد و بعد به روسیه و آلمان هم رفت. نسل سوم خانواده شامل احمد، حبیب و قاسم بود که با دنبال کردن تجارت، واردات و توزیع در ایران را شروع کردند. خانواده لاجوردی که تا این زمان یعنی دهه ۱۳۳۰ در بخش تجاری فعال بودند، آینده توسعه اقتصادی را در بخش صنعت دیدند. خانواده کسب و کاری لاجوردی در بسیاری از زمینه‌ها جزو پایه‌گذاران بخش صنعت مدرن خصوصی در ایران بود.

ورود به صنعت برای این خانواده در سال ۱۳۳۰ در شهر بهشهر با راه‌اندازی شرکت روغن کشتی رخ داد. خانواده لاجوردی با درک فرصت‌های موجود در زمینه تولید، با واردات فناوری و راه‌اندازی روغن کشتی از دانه‌های روغنی پنبه به نام شرکت بهپاک و بعد شرکت تولید روغن نباتی لادن و بهار، فعالیت خود را ادامه دادند. ضایعات حاصل از دستگاه‌های روغن کشتی، فرصت تولید صابون را در اختیار خانواده قرار داد و با وارد کردن فناوری آن از ایتالیا، تولید محصولات بهداشتی صابون و پودر رختشویی با برندهای عروس، اراکیده، برف، سردا و کیمیا آغاز شد. البته کیمیا به دلیل مخرب بودن برای محیط زیست از چرخه تولید حذف شد و با ورود ماشین لباسشویی به بازار، پودر سپید عرضه شد.

خانواده لاجوردی به تدریج کسب و کار خود توسعه داد؛ شرکت سهامی صنایع بسته بندی ایران در سال ۱۳۴۲ برای قوطی سازی و کارتن‌سازی تأسیس شد

که باعث خودکفایی در بسته‌بندی محصولات مجموعه صنایع تولیدی لاجوردی‌ها شد. احمد لاجوردی با اخذ نمایندگی شرکت فولاد استیل در سانفرانسیسکو به واردات سوله‌ها که کاربرد زیادی در صنایع داشت، دست زد و بعدها شرکت سولیران بر مبنای آن تأسیس شد. همه این شرکت‌ها در مجموعه تأسیسات تهران جمع شده بود که ساختمان‌های فلزی پیش ساخته ارائه می‌کرد. ۱۵ درصد محصولات این شرکت صادر می‌شد و رقیب شرکت‌های آمریکایی و انگلیسی بود.

لاجوردی‌ها به تدریج متوجه ظهور رایانه در عرصه‌های کسب و کار می‌شوند و شرکت سهامی کامپیوتر و روش‌های مکانیزه را برای مکانیزه کردن حسابداری، انبارداری و سایر کارهای اداری تأسیس می‌کنند. این شرکت ابتدا به شرکت‌های مجموعه لاجوردی خدمات می‌داد اما بعدتر، مورد استفاده دیگر شرکت‌ها نیز قرار گرفت. این شرکت اولین شرکت رایانه‌ای در ایران بود که با داشتن بیش از ۲۵۰ پرسنل مرکزی، پرداخت حقوق و محاسبه دستمزد کارکنان و کارگران، حسابداری و هزینه‌های سرمایه‌گذاری را انجام می‌داد. لاجوردی‌ها بیش از ۸۰ شرکت و کارخانه در نقاط مختلف از جمله تهران، کاشان، بهشهر، کرمانشاه، قزوین، مشهد، گنبد کاوس، گرگان، نکا، اراک، خرمشهر، نوشهر و حومه محمود آباد تأسیس کردند و در اواخر دهه ۵۰، مجموعاً ۱۵ هزار نیروی انسانی در شرکت‌های تابعه خود داشتند. آنها در سال ۱۳۵۶ بانک بین‌الملل ایران و ژاپن را با مشارکت بانک توکیو و بیمه حافظ را با همکاری بیمه‌های کنتیننتال و رویال تأسیس کردند. بیمه‌شدگان این شرکت از خدمات موسسات خصوصی درمانی و بهداشتی مانند تهران کلینیک و بیمارستان شهرام استفاده می‌کردند.

با افزایش قیمت نفت در اوایل دهه ۱۳۵۰ و افزایش درآمدهای ملی و وارد شدن پول به اقتصاد، جهشی

در تقاضا صورت گرفت و تقاضای دولت برای انجام طرح‌های عمرانی بالا گرفت. در این موقع بود که لاجوردی‌ها وارد پروژه‌های دولتی شدند و شرکت صنایع ساختمانی آکام تأسیس شد. تصمیم گرفته شده بود که این شرکت در انجام فعالیت‌های عمرانی خودکفا باشد و به همین منظور، در زیرمجموعه خود شرکت ساختمانی و مهندسی پاکرو، شرکت سهامی صنایع آکام فلز، شرکت سهامی قطعات پیش ساخته بتونی آکام، شرکت سهامی آکام مسکن، شرکت سهامی ماسه‌ساز کو، شرکت سهامی صنایع شنی آکام و شرکت سهامی تهران بتن را نیز راه‌اندازی کرد.

همزمان اکبر لاجوردی برادر حاج محمود به سراغ صنایع نساجی رفت و در قزوین شرکت سهامی نیتینگ ایران را تأسیس کرد و بعدتر تولید فرش ماشینی را در شهر راوند با نام شرکت سهامی صنایع کاشان شروع کرد که قالی‌های ماشینی ارزان قیمت تولید می‌کرد. همچنین با شرکت آمریکایی دوپانت قرارداد بست که ماشین‌آلات خود را به ایران بیاورند و در اصفهان پیاده کنند. بنابراین شرکت سهامی پلی‌اکریل شکل گرفت که بزرگ‌ترین شرکت بخش خصوصی با سرمایه‌گذاری ۴۴۰ میلیون دلار با مشارکت شرکت دوپانت با ۴۰ درصد سهام، گروه صنعتی بهشهر با ۴۰ درصد و سایر شرکت‌های نساجی با ۲۰ درصد سهام بود؛ البته بعدها با اعتراض شرکت‌های نساجی، سهم صنایع بهشهر به ۲۶ درصد و سهم آنها به ۳۴ درصد رسید. میانه‌روی و مقتصد بودن به ویژه در نسل اول و دوم، تنوع فعالیت‌های تجاری و صنعتی، گرایش به پس‌انداز و سرمایه‌گذاری به جای مصرف، اخلاق اقتصادی به ویژه در رابطه با شرکاء و انجام تعهدات، تلاش و سخت‌کوشی، نوآوری در تجارت و صنعت، بهره‌گیری از نیروهای پرتوان و متخصص، توجه به رفاه پرسنل و توجه به امور فرا اقتصادی مانند امور خیریه، از مهم‌ترین دلایلی بود که



خانواده لاجوردی‌ها را در کسب و کار موفق کرد.

با این حال، موفقیت لاجوردی‌ها به سرانجام مطلوبی نرسید، در نیمه تیر ۱۳۵۸ براساس بند ۴ ماده ۳ آئین‌نامه قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران مدیریت و کنترل شرکت‌ها در اختیار دولت قرار گرفت و مصادره شده که ریشه‌یابی و آسیب‌شناسی دلایل وقوع این موضوع به مجالی دیگر نیاز دارد که در این مقال نمی‌گنجد. یک‌ماه پس از آن، احمد لاجوردی مدیرعامل گروه صنعتی بهشهر که از اروپا به تهران برگشته بود، در مرداد ۱۳۵۸ به وسیله گروه فرقان ترور و به سختی مجروح شد. سیدمحمود تا مهر ۱۳۶۳ در ایران ماند و بعد، برای معالجه سرطان به آمریکا رفت و در همان‌جا درگذشت.

بعد از انقلاب، گروه صنعتی بهشهر زیر نظر دولت اداره شد و در سال ۱۳۷۰ اولین شرکتی بود که سهامش به بخش خصوصی واگذار شد.

ویژگی‌های مدیریتی لاجوردی‌ها

لاجوردی‌ها را می‌توان از اولین مالکان شرکت‌های ایرانی دانست که تلاش کردند پای مدیریت علمی را به صنایع ایران باز کنند. بسیاری از مدیران شرکت‌های زیرمجموعه کسب و کار لاجوردی‌ها، مدیرانی درس‌خوانده در زمینه مدیریت بودند که با وجود نداشتن تمکن مالی چندانی، مورد اعتماد لاجوردی‌ها واقع شده بودند. در زیر به مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریتی لاجوردی‌ها اشاره شده است:

۱- بهره‌گیری از مدیریت مدرن: با گذشت زمان و گسترده شدن فعالیت‌ها، لاجوردی‌ها بین مالکیت و مدیریت مرزهای روشنی مشخص کردند و به مدیریت حرفه‌ای روی آوردند. استفاده از مدیران خارج از خانواده که اصل مدیریت علمی است؛ از شیوه‌های موفق بود که لاجوردی‌ها آن را به کار گرفتند. یکی از این مدیران، «ابوالحسن معدل» بود که از تیرماه سال ۱۳۵۱ قائم مقام مدیرعامل بهپاک بود. نسل اول و دوم خانواده لاجوردی تنها تحصیلات مقدماتی داشتند اما به دنبال گسترش فعالیت‌های اقتصادی، دوره‌های عالی مدیریتی را در خارج از کشور گذراندند. آنها در توسعه فعالیت‌هایشان از مشاوران حرفه‌ای آمریکا کمک می‌گرفتند و همیشه به دنبال نوگرایی بودند. مثلاً مفهوم بازاریابی علمی را در ایران عملیاتی کردند. لاجوردی‌ها در دهه ۱۳۴۰ اولین مدیر غیرعضو خانواده یعنی «ناصر متینی» را در گروه خود منصوب کردند و تا پایان دهه ۵۰، بسیاری از مدیرانشان هم سهامدار بودند و هم با اختیارات کامل، مدیر واحدهای مختلف گروه صنعتی بهشهر.

حبیب لاجوردی در زمینه مدیریت علمی بسیار فعال بود و شرح وظایف، جدول مسئولیت‌ها و اختیارات، قوانین و اساسنامه داخلی و طبقه‌بندی مشاغل را برای اولین بار بعد از شرکت ملی نفت در ایران انجام داد. او در پاکستان اولین اقدامات را در راه توسعه بخش تحقیقات بازار و شناخت سلیقه مصرف‌کننده برداشت.

۲- آموزش مدیران: مدیریت یکی از حوزه‌های اصلی بود که لاجوردی‌ها به آن توجه خاص داشتند. گروه صنعتی بهشهر مدیران فارغ‌التحصیل دانشکده صنعت نفت، پلی‌تکنیک، دانشکده فنی و فارغ‌التحصیلان خارج از کشور را در واحدهای خود استخدام کرد. برخی مدیران ارشد به دوره‌های پیشرفته در دانشگاه‌های معتبر آمریکا مثل هاروارد اعزام شدند. خود احمد لاجوردی نیز به عضویت انستیتوی تحقیقات مدیریت در استنفورد درآمد تا مفاهیم مدیریت جدید را بیاموزد. تمام اعضای خانواده در دوره‌های مدیریتی کوتاه و بلندمدت شرکت می‌کردند. یکی از فعالیت‌های اساسی لاجوردی‌ها در سال ۱۳۴۸، تأسیس مرکز مطالعات مدیریت ایران بود. این مرکز با هدف فراهم کردن وسایل آموزشی و مطالعات در رشته مدیریت، با همکاری دانشگاه هاروارد با حضور مشاورینی چون

«دکتر فرانک آگلار» و «بروس اسکات» و با همکاری دولت و بخش خصوصی ایران آغاز به کار کرد.

۳- مدیریت منابع انسانی: توجه به منابع انسانی در سرلوحه اقدامات لاجوردی‌ها بود. آنها با اقداماتی از تربیت و جذب نیروهای خبره و متخصص گرفته تا ایجاد زمینه‌های تفریح و گردش و خدمات رفاهی برای تمامی کارکنان، بهره‌وری نیروی انسانی خود را افزایش می‌دادند. اعطای بورس به دانشجویان یکی از کارهای ابتکاری آنان در حمایت از نیروهای انسانی به خصوص نیروهای فکری بود.

لاجوردی‌ها اولین شرکت خصوصی را تأسیس کرده بودند که به کارکنان خود خدمات بیمه‌ای ارائه می‌کرد و همچنین مکانی اقامتی و باشگاهی تفریحی در نور شمال کشور ایجاد کرده بودند که کارگران و کارکنان به همراه خانواده‌هایشان تابستان‌ها به آن‌جا می‌رفتند.

۴- مسئولیت اجتماعی خانواده لاجوردی: خانواده لاجوردی به وظیفه اجتماعی نیز توجه داشتند. این خانواده از آغاز سال ۱۳۴۱ با تأسیس بنیاد خیریه لاجوردی به کارهای خیریه سازمان یافته همچون ساخت و گسترش مدارس، کمک به تأسیس درمانگاه و موسسات آموزشی دیگر اقدام کرد. ۵۰ درصد از درآمد سالیانه شرکت‌های تابعه به بنیاد لاجوردی پرداخت می‌شد.

لاجوردی‌ها که بودند؟

یک پدر و سه پسر، نسل دوم و سوم خاندان لاجوردی را تشکیل می‌دادند که با همکاری هم توانستند شرکت‌ها و هلدینگ‌های موثری را در تاریخ معاصر اقتصاد ایران تأسیس کنند. در زیر، شرح مختصری را از هر یک از چهار عضو این خانواده می‌خوانید:

محمود لاجوردی: محمود، پدر خانواده بود و مدیریت کلی اقتصادی خانواده را برعهده داشت. با این‌که لاجوردی‌ها به مدیریت مدرن و جدا بودن مدیریت از مالکیت اعتقاد داشتند، این از وظیفه آقای محمود لاجوردی چیزی نمی‌کاست و او به‌عنوان پدر خانواده، وظیفه انتقال ارزش‌ها و فلسفه کاری خانوادگی و تربیت نسل بعدی را به عهده داشت. محمود نقش کسی را بازی می‌کرد که به فعالیت واحدها همبستگی می‌داد اما در مدیریت دخالت نمی‌کرد.

اکبر لاجوردی: وی برادر محمود بود که البته از دو فرزند



سید محمود لاجوردی / بالا از راست: قاسم، حبیب و احمد لاجوردی

بزرگ‌تر محمود، کوچک‌تر بود. او به صنایع نساجی علاقه داشت و تعدادی از موفق‌ترین شرکت‌های نساجی در دوران معاصر ایران را مدیریت کرده است. **احمد لاجوردی:** پسر بزرگ خانواده و پدر خانواده، برادران را قانع کرده بود که احمد، بهترین گزینه برای مدیریت هلدینگ‌هاست. برادر بزرگ‌تر می‌توانست احترام برادران کوچک‌تر را برانگیزد و حرفش نفوذ بیشتری داشته باشد. احترام به حرف بزرگ‌تر، البته بر پایه استدلال و عقلانیتی که پدر ارائه می‌کرد و اعتماد بین طرفین ضرورت اداره یک کسب و کار خانوادگی بود.

قاسم لاجوردی: در کنار کار اقتصادی، سیاسی‌ترین عضو خانواده لاجوردی‌ها بود. البته خانواده لاجوردی رابطه چندانی با دولت نداشت. نسل اول و دوم خانواده لاجوردی، گرایش‌های مشروطه‌خواهانه داشتند اما با ظهور سلسله پهلوی به تدریج در زمره مدافعان غیرفعال آنها درآمدند زیرا برقراری امنیت نیاز اصلی سرمایه‌گذاری بود و از طرفی، دولت نیز بر صنعتی شدن بسیار تأکید داشته است. در سال‌های پایانی رژیم پهلوی، قاسم به نمایندگی تهران در مجلس سنار رسید. **حبیب لاجوردی:** حبیب، آئین‌نامه‌های اداری و استخدامی شرکت‌ها را تهیه و تدوین کرد. او در خرداد ۱۳۴۵ طرح ساعات کار کارکنان دفتر مرکزی را از کار دوسره به ساعات کار یک‌سره تبدیل کرد و این تحولی در افزایش کارایی و رفاه بیشتر پرسنل گروه صنعتی بهشهر بود. ورود حبیب به گروه صنعتی بهشهر با نگاه نوین مدیریتی همراه بود و تجربه‌ای را که از اقتصاد مدرن جهان و آمریکا کسب کرده بود، به خانواده انتقال داد.

بررسی ریشه‌های تاریخی شکل‌گیری شرکت هلدینگ توسعه صنایع بهشهر

فریدون شیرین‌کام نویسنده مشترک کتاب «موقعیت تجار و صاحبان صنایع در دوره پهلوی: سرمایه‌داری خانوادگی خاندان لاجوردی»: پدیده تأسیس شرکت در ایران امری جدید به شمار می‌رود و از اواخر دوره ناصری بود که تأسیس شرکت‌های مدرن اقتصادی در ایران شکل گرفت. منطق این شرکت‌ها عمدتاً مقاومت در برابر شرکت‌های خارجی و تضعیف شدن بخشی از فعالیت‌های هیئت‌های پیشه‌وری داخلی بود که به دلیل رقابت شدید و فقدان ظرفیت‌های فنی و علمی در برابر شرکت‌های خارجی از صحنه خارج می‌شدند. در این اوضاع موجی از حرکت‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی شکل گرفت که سعی داشت از تولیدات داخلی در برابر بنگاه‌های خارجی دفاع کند. کنش جمعی این شرکت‌ها را در دوره مظفری می‌توان دید. به‌عنوان مثال شرکت‌های زیادی تحت عنوان اسلامیة در این دوره تأسیس می‌شوند تا مردم را به تولید و مصرف محصولات داخلی تشویق کنند. شرکت‌هایی در اصفهان، شیراز، تهران، مشهد و جاهای مختلف دیگر شکل می‌گیرند که ترکیبی از اقتصادی و خانوادگی هستند.

خانواده لاجوردی تقریباً از دوره مظفری فعالیت خودش را مثل تمام بازرگانان به صورت حجره‌داری شروع می‌کند. این خانواده تا اوایل دوره پهلوی اول، عمدتاً در برخی از شرکت‌های دولتی مثل شرکت پنبه دولتی شراکت دارند. یکی دو شرکت هم خودشان دارند که زیاد دوام نمی‌آورند. این فعالیت‌ها همچنان تا بعد از زمان رضاشاه ادامه پیدا کرد و نسل دوم یعنی سیدمحمود لاجوردی اولین شرکت را به عنوان آراین در سال ۱۳۲۳ تأسیس می‌کند. در این زمان، آقای محمود لاجوردی در سن ۵۰ سالگی است و فرزندان او احمد و محمود در سن ۲۳ و ۲۴ سالگی تحصیل کرده دبیرستان و دانشجو هستند.

فاصله ۱۳۲۳ تا تأسیس اولین هلدینگ شرکت توسعه صنایع بهشهر، حدود ۳۰ سال فاصله زمانی است. در این مدت، سازمان بورس، بانک مرکزی و بانک‌های تخصصی و سازمان‌هایی مانند سازمان استاندارد تأسیس شده‌اند. از فعالیت اولین شرکت خانواده

لاجوردی تا تأسیس هلدینگ، فرایندی طولانی شکل گرفت که نشان می‌دهد یک کار توسعه پیدا کرده و بعد به صورت یک شرکت هلدینگ درآمد است. در حدود سال ۱۳۳۰ با تأسیس شرکت بهشهر که در ابتدا به صورت پنبه پاک‌کنی بود، خانواده لاجوردی وارد صنعت شد. شرکت بهشهر بعداً فعالیت خودش را به شرکت روغن‌کشی منتقل کرد و بعدها همین روغن‌کشی به صورت جامد و مایع ادامه پیدا کرد و تبدیل به شرکت توسعه صنایع بهشهر شد. پس این فرایندها به تدریج شکل گرفت. یعنی بعدها متوجه شدند قسمتی از موادی که تصفیه می‌شوند را باید به صابون فروشی‌ها بفروشند در صورتی که خودشان می‌توانند آن را تبدیل به مواد شوینده کنند؛ پس شرکت پاکسان را تأسیس کردند.

در کسب و کار آنها، انگار مرحله به مرحله مشکلات شناسایی می‌شوند و مدیران به ضرورت‌های تازه‌ای می‌رسند. وقتی که پاکسان تأسیس شد، برای بسته‌بندی تولیدات به شرکت صنایع بسته‌بندی رسیدند. این طور نبود که همه ضرورت‌ها از ابتدا در دسترسشان باشد. هم‌زمان خانواده لاجوردی به صنایع نساجی رسیدند و شرکت ریسندگی در مخمل کاشان و بعد بافندگی و تولید مخمل شکل می‌گیرد و بعد فقط به پارچه‌های پنبه‌ای منحصر نشد.

حتی بعدتر، برای تولید کارخانه‌ها هم شرکت آکام فلز تأسیس شد. تأسیس بانک ایران و ژاپن و بیمه حافظ هم از حلقه‌های بعدی کسب و کار است. بنابراین می‌توان دید که توسعه هلدینگ بهشهر طی یک فرایند تاریخی از سال ۱۲۷۷ شروع شده بود و در ۱۳۲۳ تجاری شد و در ۱۳۳۰ صنعتی شد و از ۱۳۳۰ تا ۱۳۵۲ توسعه پیدا کرد تا به حدی کسب و کار پیچیده شد تا نیاز به یک هلدینگ پیدا شد.

به موازات توسعه کسب و کار، برخی تغییرات مدیریتی نیز در شرکت‌های خانواده لاجوردی به وجود آمدند. این تغییرات می‌توانند یک بنگاه را به فروپاشی برسانند یا این که آن را وارد فاز تازه و ماندگاری کند. این تحول برای خیلی از کسب و کارهای خانوادگی رخ نداد. بسیاری از فعالان اقتصادی به دلیل این که نتوانستند در مواجهه با اختلالاتی در کسب و کارشان تاب بیاورند اما خانواده لاجوردی چند بخت داشت که موفقیت آنها را تضمین می‌کرد. یکی از این مولفه‌ها، پدرسالاری بود که چون نسل دوم و سوم و چهارم خانواده هم‌زمان

با هم کار می‌کنند، اقتدار معنوی و داشتن صلاحیت اخلاقی لازم را به محمود لاجوردی می‌دهد که بتوانند با هم کار کنند. این بار هم کار کردن در بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی رخ نداده و برادران یا پسران و پدران بعد از مدتی، از هم جدا شده‌اند. وقتی خانواده‌ها از هم جدا می‌شوند، ضرورت‌های وجود یک شرکت هلدینگ هم موضوعیت و کارکرد خود را از دست می‌دهد. با بزرگ شدن کسب و کار خانواده لاجوردی، ضرورت مدیریت علمی به وجود آمد و خانواده دید که مدیریت خانوادگی برای آن همه شرکت پاسخگو نیست. در اداره یک شرکت کوچک که عمدتاً حجره‌ای است مدیر، مالک است اما تا وقتی شرکت بزرگ می‌شود، پیچیدگی کار خیلی زیاد می‌شود و اینجاست که دانش مبنای اساسی اداره بنگاه قرار می‌گیرد. بنابراین باید تا حدی استقلال مدیر و مشروعیت آن را در تصمیم‌گیری پذیرفت. در اینجاست که مالک به تنهایی کفایت لازم را برای مدیریت ندارد. در خانواده لاجوردی در شرکت توسعه صنایع بهشهر بسیاری از مسائل مدیریت نوین اجرا شد. البته از سال ۱۳۴۰ به بعد، توجه به مدیریت علمی و نوین ملموس‌تر شد و همزمان مرکز مطالعات مدیریت با همکاری دانشگاه هاروارد هم تأسیس شد. البته باید گفت تحولات مدیریتی در شرکت توسعه صنایع بهشهر ده سه سال پیش از تأسیس مرکز مطالعات مدیریت بوده است.

هنوز نمونه‌ای برای لاجوردی‌ها وجود ندارد

مدیر نگهداری ماشین‌آلات کارخانجات گروه صنعتی بهشهر و مدیر کارخانه تولید فرش ماشینی کاشان می‌گوید: خانواده لاجوردی دارای ویژگی‌های مثبت مدیریتی بسیاری بود که همچنان برای مدیران ایران، درس آموز است. تفکیک مرز میان مدیریت و مالکیت یکی از عمده‌ترین دلایل اصلی موفقیت لاجوردی‌ها در عرصه تولید و صنعت بود تا جایی که پس از این خانواده، در هیچ واحد تولیدی و صنعتی چنین شیوه مدیریتی مشاهده نشده است. همین امر باعث شد تا این خانواده بتوانند گروه صنعتی بهشهر را تأسیس و با ۳۵ هزار نفر نیروی کار مستقیم آن را مدیریت کنند. لاجوردی‌ها در بخش مدیریت دخالت بسیار بسیار ناچیزی داشتند و کاری می‌کردند که در مدیران، اعتماد به نفس ایجاد شود

تا مدیران واحدهای تولیدی و صنعتی بهترین شیوه‌ها را اتخاذ کنند و بهترین نوع تصمیم‌گیری را داشته باشند؛ در حالی که اکنون ما در واحدهای تولیدی خود با این مشکل مواجه هستیم که نمی‌توان میان مدیریت و مالکیت حد و مرزی قائل شد و به همین دلیل، مدیران ما نمی‌توانند تصمیم‌گیری‌های بهینه داشته باشند زیرا همواره نگران برداشت‌ها و واکنش‌های اطرافیان نسبت به رفتار خود هستند البته اتخاذ این شیوه‌ها یکی از بسترهای تأسیس مرکز مطالعات مدیریت ایران وابسته به دانشکده مدیریت هاروارد در محل فعلی دانشگاه امام صادق (ع) شد که یکی از موسسات بسیار بسیار پیشرفته ایران بود و در آن‌جا به آموزش مدیران توانمند توجه بسیار ویژه و جدی می‌شد.

به صراحت می‌توان گفت که شیوه‌های مدیریت بر واحدهای اقتصادی کشور نظیر آن‌چه که ما با لاجوردی تجربه کردیم، تاکنون تکرار نشده است. یکی از شیوه‌های مدیریت در شرکت‌های گروه صنعتی بهشهر این بود که مدیران از آن‌جایی که حقوق ثابت دریافت می‌کردند، رفتارهایشان به‌عنوان شیوه‌ای برای کسب سود بیشتر نمود پیدا نمی‌کرد، چون آنها توانسته بودند بین مدیریت و مالکیت خود حد و مرزی تعیین کنند، سخت‌گیری‌های آنها برای جلوگیری از اسراف یک برگ کاغذ، خساست یا کسب سود بیشتر تعبیر نمی‌شد بلکه همه کارکنان به خوبی درک می‌کردند که این یک تصمیم مدیریتی است و باید اجرا شود و هدف نهایی آن رسیدن به رشد و توسعه گروه صنعتی بهشهر است. حاج محمود لاجوردی - پایه‌گذار گروه صنعتی بهشهر - آدم ویژه و خاصی بود. بسیار در استفاده صحیح از امکانات دقیق بود. یادم می‌آید همیشه آخرین نفری بود که از ساختمان خارج می‌شد. اگر از بیرون متوجه می‌شد چراغ اتاقی روشن است، حتماً باز می‌گشت و تذکر می‌داد تا تکرار نشود.

یکی از اقدامات مهم لاجوردی‌ها، تأکید آنها بر آموزش کارکنان و مدیران بود تا جایی که ما ناگزیر از حضور در دوره‌های آموزشی سازمان مدیریت صنعتی بهشهر ایران بودیم و دوره‌های آموزشی برنامه‌ریز خطی و برنامه‌ریزی تولید را در این سازمان گذراندیم اما مهم‌ترین دوره‌های ما در سازمان مدیریت صنعتی، دوره‌های سرپرستی بود. کلاس‌های سرپرستی جزو

نخستین دوره آموزشی ما محسوب می‌شد که حضور در این کلاس‌ها به ما نکات بسیار مهمی را در مدیریت واحدهای تولیدی و حتی برخورد با کارکنان زیر دست آموزش می‌داد؛ چیزی که متأسفانه امروز کمتر مدیران ما نسبت به آن آگاهی دارند. ویژگی دیگر مدیریت آنها این بود که فعالیت‌های نیکوکارانه و خیرخواهانه جزو ویژگی‌های ذاتی‌شان بود. آنان برای امور خیر، بنیادی را با عنوان «بنیاد لاجوردی‌ها» راه‌اندازی کرده بودند که این بنیاد مدرسی را برای دانش‌آموزان بی‌بضاعتشان ایجاد کرد.

نقش پسران نیز در پیشرفت کسب و کار لاجوردی‌ها بسیار مشهود است و خیلی از ایده‌های گروه صنعتی بهشهر به وسیله پسران پیاده شد. احمد لاجوردی در مسائل تولیدی و صنعتی واحدها نقش موثری داشت تا جایی که توانست واحدهای صنعتی آکام و حتی شهرکی به همین نام را در شمال کشور تأسیس کند. قاسم لاجوردی، سناتور و نایب رئیس اتاق بازرگانی ایران در سال‌های دهه ۵۰ بود و بیشتر مسائل مالی و ارتباطات سیاسی گروه بهشهر را برعهده داشت. حبیب لاجوردی نیز موسس مرکز مطالعات مدیریت ایران بود و مسئولیت کارهای تبلیغاتی، رسانه‌ای و امور فرهنگی و آموزش در واحدهای تولیدی و صنعتی بهشهر را برعهده گرفته بود. در زمان آغاز درگیری‌های پیش از انقلاب، حبیب لاجوردی براساس درکی که از مسائل سیاسی و اقتصادی کشور داشت به آمریکا رفت و اکنون سال‌هاست که در دانشگاه هاروارد، پروژه تاریخ شفاهی ایران را پیگیری می‌کند و همین مسأله موجب شد تا او و برادرش قاسم لاجوردی نیز از کشور خارج شوند اما مرحوم حاج محمود لاجوردی پدر، بعد از انقلاب در ایران ماند. تا جایی که در خاطر هست، برخی از دوستان، ایشان را حوالی سال ۶۳ در ایام جنگ در صف روغن دیده بودند. این جای تأمل زیادی داشت فردی که روزانه ۳۰۰ تن روغن تولید می‌کرد، اکنون برای گرفتن روغن کوپنی در صف بایستد. او معتقد بود که ایران سه دوره از شورش‌ها و ناآرامی‌ها را پشت سر گذاشته و این ناآرامی‌ها هم سپری می‌شود و می‌تواند حقوق خود را مطالبه کند اما چند سال بعد از انقلاب، دچار بیماری شد و برای معالجه به آمریکا نزد فرزندان خود رفت و در همان‌جا درگذشت.

بازتاب

| ردیف | شرکت | محصول تولیدی |
|------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱ | شرکت سهامی عام توسعه صنایع بهشهر | شرکت مادر (هلدینگ) |
| | شرکت سهامی صنعتی بهشهر | تولید روغن نباتی، لادن، بهار و نسترن |
| | شرکت سهامی پاکسان | تولید پودر رختشویی برف، مایع ظرفشویی گلی، رخشا، ارکید، پوش |
| | شرکت سهامی صنایع بسته‌بندی ایران | تولید کارتن و قوطی‌های فلزی |
| | شرکت سهامی کامپیوتر و روش‌های مکانیزه | سرویس‌های کامپیوتری |
| | شرکت سهامی بهپاک | تولید روغن خام نباتی، کنجاله و پنبه |
| | شرکت سهامی بهپخش | پخش محصولات مصرفی گروه صنعتی بهشهر |
| | شرکت سهامی ساختمان گروه صنعتی بهشهر | ساخت و مدیریت ساختمان دفتر مرکزی و تأسیسات اردوگاه گروه بهشهر |
| | شرکت سهامی خاص تهران کمیکال | تولید سولفات دوسود |
| | شرکت سهامی عام سولیران | تولید ساختمان‌های فولادی پیش ساخته معروف به «سوله» |
| ۲ | شرکت سهامی مخمل و ابریشم کاشان | تولید مخمل و پارچه مبلی و پرده‌ای ابریشم |
| ۳ | شرکت سهامی صنایع کاشان | تولید فرش‌های ماشینی |
| ۴ | شرکت سهامی پلی‌اکریل در اصفهان | تولید الیاف و نخ‌های مصنوعی |
| ۵ | شرکت سهامی صنایع اراک | تولید نخ برای سایر صنایع |
| ۶ | شرکت سهامی سیمان غرب | تولید سیمان |
| ۷ | بانک بین‌المللی ایران و ژاپن (بانک تجارت) | امور بانکی |
| ۸ | شرکت سهامی نیتینگ ایران | تولید پارچه‌های کشیاف |
| ۹ | شرکت سهامی بازرگانی ایران | واردات و توزیع |
| ۱۰ | شرکت سهامی آرین کار | واردات لوازم خانگی و دفتری |
| ۱۱ | شرکت سهامی دانه پنبه گرگان | حق‌العمل کاری خرید وش، پنبه و پنبه دانه |
| ۱۲ | شرکت سهامی جاوید | معاملات وش پنبه در داخل کشور |
| ۱۳ | شرکت سهامی زمینه | مدیریت و انجام طرح‌های ساختمانی و نصب واحدهای صنعتی |
| ۱۴ | شرکت سهامی صنایع ساختمانی آکام | شرکت مادر (هلدینگ) |
| | شرکت ساختمانی و مهندسی پاکرو | امور ساختمانی و نصب کارخانجات |
| | شرکت سهامی صنایع آکام فلز | تولید قطعات فلزی سنگین پیش ساخته |
| | شرکت سهامی قطعات پیش ساخته بتونی آکام | تولید قطعات بتونی پیش ساخته |
| | شرکت سهامی آکام مسکن | برج سازی برای مسکن ارزان قیمت |
| | شرکت سهامی ماسه‌ساز کو | تهیه شن و ماسه استاندارد شده و آسفالت |
| | شرکت سهامی تهران بتون | تهیه بتون آماده |
| | شرکت سهامی بیمه حافظ (بیمه دانا) | ----- |
| ۱۵ | شرکت سهامی تایر | امور ساختمانی و مستغلات خانواده احمد لاجوردی |
| ۱۶ | بنیاد خبریه لاجوردی | ساخت مدارس، موسسات ورزشی، خانه‌های فرهنگی، خوابگاه دانشجویان، درمانگاه، کتابخانه و بورس تحصیلی دانشجویان دانشگاه تهران |

پی‌نوشت:

برگرفته از مجله اتاق بازرگانی ایران در هشتاد و پنجمین سال انتشار آن (شهریور ۱۳۹۲) درباره خاندان لاجوردی‌های کاشان که با رخصت از مدیر جوانسال و اندیشمند مجله نساجی امروز، منتشر می‌شود.