ग्रेट इंडियन बिझनेस स्टोरीज

उद्योजकांचा संघर्ष आणि त्यांच्या जमान्याविषयीच्या लक्षवेधक कथा

अनुवाद

सविता म्हसकर

रिया पब्लिकेशन्स्

६७८-ई, शामराव विठ्ठल बँकेच्याशेजारी,
शाहूपुरी दुसरी गल्ली, कोल्हापूर - ४१६००१.
riyapublications@gmail.com
www.ajabgroup.com

Great Indian Business Stories
Marathi translation by Savita Mhaskar
First published in English by Penguin Books India 2015
Copyright © Penguin Random House India 2015
First published in Marathi by Riya Publications in arrangement
with Penguin Books India.

ग्रेट इंडियन बिझनेस स्टोरीज

अनुवाद : सविता म्हसकर

प्रकाशक

रिया पब्लिकेशन्स्,
६७८-ई, शामराव विठ्ठल बँकेच्याशेजारी,
शाहूपुरी दुसरी गल्ली, कोल्हापूर - ४१६००१.
riyapublications@gmail.com
www.ajabgroup.com

अनुवाद

सौ. सविता म्हसकर
७, योगेश्वर अपार्टमेंट्स, महागणेश कॉलनी,
पौड रोड, कोथरूड, पुणे ३८.
मो.नं. ७७०९००२६९९ ई-मेल: mhaskarsavita@gmail.com

अक्षरजुळणी

अजब ग्राफिक्स

मुखपृष्ठ

चित्रमित्र पब्लिसिटी, कोल्हापूर

मुद्रक

ऋग्वेद प्रिंटर्स, पुणे

आवृत्ती

ऑगस्ट २०१६

किंमत

₹ ४००/-

अनुक्रमणिका

१. राहुल बजाज	....	५
२. विजय मल्ल्या	....	२८
३. रतन टाटा	....	५२
४. वालचंद हिराचंद	....	९७
५. सुब्रोतो बागची	....	११८
६. धीरूभाई अंबानी	....	१४२
७. जमशेटजी टाटा	....	१५२
८. एम. एस. ओबेरॉय	....	१७५
९. आदित्य विक्रम बिर्ला	....	१९३
१०. जे. आर. डी. टाटा	....	२३७
११. भाई मोहन सिंग	....	२४६
१२. झेर्झेस देसाई	....	२९७
१३. एस. रामादोराई	....	३२०
पुनर्मुद्रणाधिकाराप्रति ऋणनिर्देश	....	३३६

✦✦✦

राहुल बजाज

राहुल यांचा जन्म, सावित्री आणि कमलनयन बजाज या मात्या-पित्यांच्या पोटी, कलकत्ता येथे १० जून १९३८ रोजी झाला. व्यावसायिक असलेल्या या मारवाडी कुटुंबाची आर्थिक परिस्थिती अतिशय संपन्न होती. आणि व्यवसायाची दिशा व्यापारातून उद्योगधंद्याकडे वळत चालली होती. राहुल यांचं शालेय शिक्षण मुंबईतील प्रतिष्ठित अशा कॅथेड्रल आणि जॉन कॉनॉन या शाळांमधून झालं. त्यांनी १९६८ मध्ये, दिल्लीतील सेंट स्टीफन्स महाविद्यालयातून इकॉनॉमिक्स विषय घेऊन बी. ए. (ऑनर्स) ही पदवी मिळवली. मुंबईत परतल्यावर, दोन वर्षे सकाळी सरकारी विधी महाविद्यालयात कायद्याचा अभ्यास करता करता बजाज इलेक्ट्रिकल्समध्ये उमेदवारी केली. १९६१-६२ या काळात त्यांनी मुकंद कंपनीत ज्युनिअर पर्चेस ऑफिसर म्हणून नोकरी केली. इथला पुरेसा अनुभव गाठीशी घेऊन त्यांनी हार्वर्ड गाठलं. १९६४ साली त्यांनी हार्वर्ड विद्यापीठाची व्यवस्थापन क्षेत्रातील पदवी (एम. बी. ए.) ही पदवी प्राप्त केली. दरम्यान, १९६१ साली त्यांचा रूपा घोलप या महाराष्ट्रीयन तरुणीशी विवाह झाला. रूपा या त्या काळातील सौंदर्यवती (ब्यूटी क्वीन) आणि नवोदित मॉडेल होत्या. राहुल आणि रूपा यांना तीन मुले आहेत. राजीव (जन्म १९६६), संजीव (जन्म १९६९) आणि सुनयना केजरीवाल (जन्म १९७१).

राहुल यांचे समकालीन कै. आदित्य बिर्ला यांच्याप्रमाणेच राहुल यांचं कुटुंब कट्टर राजकारणी होतं. त्यांचे आजोबा जमनालाल बजाज यांना तर महात्मा गांधी आपला पाचवा पुत्र मानत असत. जमनालाल बजाज हे जवाहरलाल नेहरू यांचे देखील जवळचे मित्र होते. काँग्रेस पक्षाच्या उभारणीत तसंच राष्ट्रीय चळवळीतही त्यांचं योगदान होतं. काँग्रेस पक्षाचे खजिनदार म्हणूनही त्यांनी काही काळ काम पाहिलं होतं. हाच राजकीय वारसा पुढच्या पिढीतही आला. १९३९ ते १९४७ या काळादरम्यान बजाज कुटुंबातील बहुतेक प्रौढ सदस्य, स्वातंत्र्य चळवळीच्या कारणास्तव कारावासात होते. कमलनयन कालांतराने काँग्रेस पक्षाचे खासदार झाले. १९६९ साली जेव्हा काँग्रेस पक्षाचं विभाजन

झालं, तेव्हा त्यांनी काँग्रेस (ओ) पक्षाला मिळण्यासाठी इंदिरा गांधी यांची साथ सोडली.

राहुलना व्यक्तिश: कोणतीही राजकीय महत्त्वाकांक्षा नसली तरी त्यांना अशा राजकारण्यांची संगत आवडते. बजाज आणि नेहरू या घराण्यांचे गेल्या तीन पिढ्यांचे कौटुंबिक संबंध आहेत. कमलनयन आणि इंदिरा गांधी दोघे काही काळ एकाच विद्यालयात शिकत होते. कमलनयन यांच्या पहिल्या अपत्याचं 'राहुल' हे नाव स्वत: जवाहरलाल नेहरू यांनी सुचवलेलं आहे. 'इंदिरा गांधी मात्र तेव्हा काहीशा खट्टू झाल्या, कारण हे नाव त्यांना, त्यांच्या मुलांचं ठेवायचं होतं.' अशी एक आठवण रूपा सांगतात. (योगायोग असा, की राहुल आणि रूपा यांनी त्यांच्या पहिल्या अपत्याचं नाव राजीव ठेवलं आणि राजीव आणि सोनिया गांधी यांनी त्यांच्या पहिल्या अपत्याचं नाव राहुल ठेवलं). राजीव गांधी पंतप्रधानपदी असताना ते राहुल यांचा नियमित सल्ला घेत असत. चार वेळा महाराष्ट्राच्या मुख्यमंत्रीपदी असलेल्या शरद पवारांशी असलेल्या कौटुंबिक मैत्रीमुळे, राहुल यांनी त्यांचे सल्लागार म्हणूनही काम पाहिलं.

तथापि, बिर्ला यांच्यापेक्षा बजाज यांच्या घरातील परिस्थिती वेगळी होती. अतिशय शिस्तीच्या वातावरणात बजाज लहानाचे मोठे झाले. व्यावसायिक कुटुंबासाठी हे असं वातावरण जरा निराळं होतं. कमलनयन गांधीजींच्या वर्ध्यातल्या संन्यासी आश्रमात वाढले. त्यांची मुले (राहुल, सुमन आणि शिशिर) यांना त्या मानाने सुखासीन वातावरण मिळालं. मुंबईतील आलिशान, उच्चभ्रू अशा हिरवाईने नटलेल्या, कारमायकेल रोडवर तेव्हा ते राहात असत. राहुल यांच्यावर झालेल्या संस्कारात आणि रुजलेल्या मूल्यांत जवाहरलाल नेहरू यांच्यापेक्षा महात्मा गांधींचा अधिक प्रभाव आहे. कारण त्यांचा, खानदानीपणापेक्षा मध्यमवर्गीय राहणीमानाकडे असणारा कल. सुट्ट्यांमध्ये बहुतेक वेळा ते कारखान्यातील कामगारांच्या मुलांबरोबर खेळत असत. या पार्श्वभूमीवर, कारखान्याच्याच आवारात राहणं यात त्यांना काहीच कमीपणा वाटत नसे. त्यांच्या तोलामोलाच्या इतर मारवाडी खानदानी कुटुंबांना मात्र हे हास्यास्पद वाटत असे. 'शब्दांपेक्षा कृती श्रेष्ठ असते. कामाच्या जागी मालकाने गैरहजर असणं यावर माझा विश्वास नव्हता आणि नाही.' बजाज हे अतिशय अभिमानाने सांगतात.

बजाज यांचं पहिलं ऑफिस अतिशय साधं होतं. एक गोदरेजचं टेबल, एक गोदरेजची खुर्ची बस्स, बाकी काही नाही. 'मी जरी हॉर्वर्डचा एम. बी. ए.

असलो, तरी माझ्या कल्पनेत, हाताखाली भरपूर माणसं, एखादी सेक्रेटरी असं काहीच नव्हतं.' असं ते अतिशय नम्रपणे सांगतात. त्यांच्यातील अतिशय व्यवहारी, धूर्त आणि थेट दृष्टिकोनामुळेच, त्यांची 'भारतातील रस्त्यांचा राजा' अशी वेगळी छबी निर्माण झाली. लोकमानसातील ही प्रतिमा त्यांना अतिशय सुखावते.

मात्र, स्वत:ची 'मध्यमवर्गीय' प्रतिमा निर्माण करण्याचा प्रयत्न कधी कधी हास्यास्पदही ठरत असे. उदा. अनावश्यक असा स्वत:च्या ओळखपत्राचा बिल्ला अर्ध्या बाह्यांच्या सफारी सूटच्या खिशातून बाहेर लटकत असे. जेव्हा इतर अधिकाऱ्यांच्या कॉफीमगवर रुपेरी पट्टी असे, तर बजाज यांच्याच मगवर सोनेरी पट्टी का? कोणत्यातरी सुरक्षा रक्षकात, आपले साहेब कुठे जात आहेत हे तपासायची हिम्मत होती का?

यावर रूपा फक्त मंदस्मित करतात. जवळजवळ तीस वर्षे ते कारखान्याच्याच आवारात राहात होते. मुंबईहून पुण्याला आल्यावर त्यांना राहण्यासाठी, बजाज गेस्ट हाऊसमध्ये, १० बाय १२ ची एक खोली मिळाली होती. बाकीच्या खोल्या बजाज इलेक्ट्रिकल्स कंपनीमधील महाव्यवस्थापकांसाठी राखीव होत्या. आता ही कंपनी शेखर बजाज यांच्या मालकीची आहे. अखेरीस, १९६५ मध्ये, त्यांना स्वत:चं घर मिळालं. रूपा यांना त्याबद्दल अजिबात तक्रार नाही. त्यांच्या पतीप्रमाणेच त्यांनाही कारखान्याच्या आवारात राहायला आवडत होतं. मात्र काही वेळा तणावाचे प्रसंगही आले, जसे की १९७९ साली झालेला पोलीस गोळीबार.

'त्या रात्री तर आम्हाला झोप लागलीच नाही. आम्हाला दोनदा धमक्यांचे फोन देखील आले. फोनवर त्यांनी, 'मला आणि मुलांना मुंबईला पाठवण्यातच आमचं भलं आहे' वगैरे अशा धमक्या दिल्या. मी आणि राहुलनी तसा विचार केला खरा, पण मी मात्र असं करण्यास नकार दिला. मला राहुलची साथ सोडायची नव्हती. तसंच, कारखान्यातील आणीबाणीच्या आणि संकटाच्या परिस्थितीत राहुलने त्यांच्या पत्नी आणि मुलांना मुंबईला हलवलं असा कॉलनीतील लोकांचा ग्रह झाला असता, तो मला नको होता. मी असाही विचार केला, की आज जर मी इथून गेले तर कधी परत येईन कुणास ठाऊक ? अशा परिस्थितीतून एकदा बाहेर पडलं की मग सारखंच असुरक्षित वाटत राहून परतीचा प्रवास जड होतो. गोळीबार झाला असल्यामुळे सगळ्या चौकशांमधून वगैरे बाहेर पडेपर्यंत

खूपच वेळ गेला असता. काहीही झालं तरी, कितीही वेळ लागला तरी, कामगारांचा, व्यवस्थापनाविरुद्ध लढा द्यायचा निर्धार पक्का होता. मला राहुल यांच्याबरोबरच राहायचं होतं.' रूपा त्या वेळच्या आठवणी सांगताना म्हणाल्या.

पण काळ बदलला. पुढच्या पिढीला स्वत:ची अशी मतं आहेत. 'प्रत्येकाने अगदी काटेकोरपणेच वागलं पाहिजे असं मला वाटत नाही. अशी अनेक कुटुंबे आहेत जी त्यांच्या कारखान्यांपासून लांब, मोठ्या शहरात राहतात. माझं असं म्हणणं आहे की कंपनीचं कामकाज कसं चालतं आणि व्यवस्थापन प्रणाली समजून घेणं हे जास्त महत्त्वाचं आहे' असं संजीव म्हणतात. जर संजीव, २६ नोव्हेंबर १९६४ रोजी जेव्हा सव्वीस वर्षीय राहुल बजाज टेम्पोमध्ये सामील झाले, त्या वेळच्या परिस्थितीत असते, तर कदाचित त्यांचा विचार वेगळा झाला असता.

टेम्पोतील त्रागा

राहुल यांनी उपमहाव्यवस्थापक या पदापासून कामाला सुरुवात केली. 'मला व्यावसायिक, आर्थिक बाजू सांभाळायची होती, ज्यामध्ये खरेदी, विपणन, विक्री, जमा-खर्च, अर्थकारण, लेखापरीक्षण अशा सर्व बाबींचा समावेश होता, फक्त उत्पादन विभाग नव्हता.' त्यांच्यावरचे अधिकारी होते, बजाज टेम्पोहोचे तत्कालीन कार्यकारी अधिकारी आणि व्यवस्थापकीय संचालक, नवल के. फिरोदिया (जन्म १९१०).

किरकोळ शरीरयष्टीचे आणि तपस्वी चेहऱ्याचे फिरोदिया, कडक स्टार्च केलेली खादीची नेहरू टोपी घालत. त्यातून त्यांची गांधींवरील श्रद्धा दिसून येत असे. फिरोदिया यांनी अहमदनगर इथून कायद्याची पदवी प्राप्त केली होती. १९४२ च्या 'चले जाव' चळवळीत येरवडा येथे कारावासही भोगला होता. त्या वेळी विशीत असलेल्या फिरोदियांचा बजाज कुटुंबाशी परिचय झाला तो काँग्रेस पक्षामुळे. स्वातंत्र्यप्राप्तीनंतर, फिरोदिया बजाज समूहात सामील झाले आणि त्यांनी बजाज यांच्या जोडीने संयुक्तपणे भारतात ऑटो रिक्षा आणि स्कूटरचं उत्पादन सुरू करण्यात आलं. ऑगस्ट १९५७ मध्ये, बजाज टेम्पोनं, जर्मन तंत्रज्ञानाच्या साहाय्याने तीन चाकी गाड्यांचं उत्पादन सुरू केलं. बजाज ऑटो कंपनीची पहिली वेस्पा ही गाडी मुंबई उपनगरातील गोरेगावमधल्या एका गॅरेजमध्ये बनवण्यात आली होती. बजाज ऑटोचं मुख्य उत्पादन केंद्र कुर्ला इथं होतं.

कालांतराने दोन्ही उद्योग पुण्याजवळील आकुर्डी इथं स्थलांतरित करण्यात आले. त्या वेळी फक्त एक गवताची हिरवी पट्टी हे दोन्ही उद्योग वेगळे आहेत असं दाखवत असे. आज या पट्टीवर भिंत उभी आहे.

ही भिंत, फिरोदिया आणि बजाज यांच्यातील बेबनावाचं जणू स्मारकच आहे. पूर्वी, कोणत्याही कुटुंबातील सदस्य, कंपनीच्या कामास्तव किंवा एखाद्या सल्ल्यास्तव एकमेकांकडे जायचे असल्यास, फक्त ती पट्टी ओलांडून जा-ये करत असत. आज परिस्थिती अशी आहे की, जरी ती भिंत काढून टाकली, तरी एकमेकांच्या आवारात, अगदी सहज फिरायला जाण्याचा विचार देखील कोणी स्वप्नात सुद्धा करणार नाही. दोन्ही कुटुंबातील पूर्वीच्या मैत्रीचं रूपांतर पुढे शीतयुद्धात झालं आणि १९६८ सालच्या सप्टेंबरपर्यंत तर ही बावीस वर्षं जुनी मैत्री पूर्णपणे फाटली. राहुल बजाज यांनी बजाज टेम्पोहोचा राजीनामा दिला आणि एन. के. फिरोदिया, बजाज ऑटोमधून राजीनामा देऊन बाहेर पडले. फिरोदिया, बजाज टेम्पोहोचा तर बजाज, बजाज ऑटोचा कारभार सांभाळू लागले.

दोन्ही कुटुंबांत असं वितुष्ट का आलं याबाबत दोन्ही कुटुंबांपैकी कोणालाही बोलण्याची इच्छा नाही, मात्र प्रत्येकालाच आपल्यावर अन्याय झाल्याचं वाटतं. 'त्यांनी आमची कंपनी हिसकावून घेतली असं मला वाटत होतं. अर्थात, या बाबतीत त्यांचीही बाजू असणारच.' मितभाषी बजाज यांचं यावर एवढंच भाष्य आहे. फिरोदियादेखील तितकेच नाराज होते. आज जरी त्यांच्याकडे बजाज टेम्पोहोची मालकी असली तरी, बजाज ऑटोच त्यांच्याकडे हवी होती असं त्यांना वाटतं. त्यांच्या म्हणण्यानुसार 'बजाज ऑटोच्या बांधणीत त्यांचा मोठा वाटा आहे, कंपनीची बाजारात मक्तेदारी होती आणि कंपनीचा भविष्यकाळही उज्ज्वल होता. त्या मानाने बजाज टेम्पोहोची स्थिती फारशी आशादायक नव्हती.'

दोन्ही कुटुंबांचे जवळचे स्नेही असलेल्या व्यक्तीच्या म्हणण्यानुसार, राहुल बजाज बजाज टेम्पो कंपनीत सामील झाल्यानंतर फिरोदिया आणि बजाज कुटुंबांतील संबंधांना तडे जायला सुरुवात झाली. 'या तंट्याकडे, भांडणाकडे योग्य दृष्टिकोनातून पाहायला हवं.' असं त्यांचे स्नेही म्हणतात. 'बजाज टेम्पो आणि बजाज ऑटोच्या उभारणीत एन. के. फिरोदिया यांची भूमिका अतिशय महत्त्वाची होती हे बजाज यांनाही मनापासून मान्य आहे. तसंच एन. के. आणि

त्यांचे बंधू एच. के. दोघेही कुशल व्यवस्थापक होते आणि दोन्ही कंपन्यांसाठी त्यांनी खूप काही केलं. परंतु एक बाब अशी आहे ज्याकडे दुर्लक्ष करून चालणार नाही. बरीच वर्षे फिरोदिया बछराज ट्रेडिंग कंपनीमध्ये महिना ५०० रुपये पगारावर नोकरी करत होते. बजाज टेम्पो आणि बजाज ऑटो या कंपन्या सुरू झाल्या तेव्हा अर्थसाहाय्य बजाज समूहाने केलं होतं आणि फिरोदियांचा व्यवस्थापन समितीत फक्त पाव हिस्सा होता. परंतु राहुल यांनी कंपनी व्यवसायात पाऊल टाकल्यानंतर फिरोदिया यांनी, बहुधा १९६७ च्या मध्यात, बाजारातून समभाग (शेअर्स) खरेदी करायला सुरुवात केली. आणि अशा तऱ्हेने चूपचापपणे बजाज ऑटोमधील आपलं स्थान मजबूत करण्यास सुरुवात केली. जेव्हा फिरोदियांचा हा कारभार उघडकीला आला, तेव्हा साहजिकच बजाज अतिशय संतापले, विशेषत: तरुण राहुलला तर याचा खूप राग आला. त्यातील उपहास असा होता की राहुल तेव्हा कंपनीची आर्थिक, व्यावसायिक बाजू सांभाळत असत. त्यामुळे जेव्हा फिरोदियांनी विकत घेतलेले समभाग त्यांच्याकडे हस्तांतरणासाठी आल्यानंतर, साहजिकच त्यांनी संमती नाकारली. मला वाटतं इथूनच लढाईला सुरुवात झाली.'

मार्ग वेगळे होण्याअगोदर, बजाज ऑटोबाबतच्या लढाईची सुरुवात बोर्डरूमपासून झाली. आणि मग, समभाग हस्तगत करण्यासाठी फिरोदिया विरुद्ध दोन्ही बजाज बंधू असं शेअरमार्केटमध्ये तुंबळ युद्ध झालं. प्रारंभी, बजाज ऑटोच्या, १०४२५० खुल्या समभाग भांडवलापैकी फिरोदियांकडे १३ टक्के वाटा होता. परंतु, फेब्रुवारी १९६८ संपेपर्यंत त्यांनी तो हिस्सा २३ टक्क्यांपर्यंत नेण्यात यश मिळवलं होतं. बजाज यांच्याकडे सुरुवातीला २८ टक्के वाटा होता हळूहळू त्यांनी तो ५१ टक्क्यांपर्यंत वाढवत नेला. या लढाईतील गाजलेली चकमक म्हणजे, आयुर्विमा महामंडळ (एल आय सी) तसंच यू टी आय अशा वित्तीय संस्थांकडे असलेले ४ टक्के समभाग हस्तगत करणं. शेअर बाजारातील समभागाचा दर २६० रुपये असेल या आधारावर गणित मांडत त्यांनी प्रत्येक समभागाची बोली २६२ रुपये ५० पैसे इतकी लावली. दुसरीकडे, राहुल बजाज यांनी अतिशय आक्रमक होत धाडसीपणे ४११ रुपये इतकी बोली लावली. अशा तऱ्हेन कोंडीत सापडले गेलेले फिरोदिया, 'आमच्याकडे उधळायला पैसे नव्हते' असं म्हणत अतिशय तिरस्काराने लिलावातून बाहेर पडले.

बोर्डरूमपासून आणि शेअर बाजारातून सुरू झालेलं युद्ध आता न्यायालयात गेलं. पहिल्या फेरीत, शेअर बाजारातून विकत घेतलेल्या समभागांच्या