

نگاهی به صنایع خودروسازی در ایران (بخش اول)

قبل از شروع بحث، باید کمی راجع به ساختار سازمانی صنعت در مقطع پس از انقلاب توضیح داده شود. در ابتدای انقلاب تعداد شرکتهای ملی شده بسیار زیاد بود، که مجموعاً شامل بند الف و ب و جیم و دال میشدند. شرکتهای بند الف به دلیل ماهیت صنعت ملی شده بودند. (صنایع بزرگ و از جمله خودروسازی توسط شورای انقلاب ملی اعلام شده بود) شرکتهای بند ب به دلیل نوع مالکیت ملی شده بودند. یعنی صاحبان آنها کسانی بوده اند که اموال آنها مصادره و ملی اعلام گردیده بود. شرکتهای بند جیم به دلیل حجم زیاد بدهی بانکی تحت کنترل دولت قرار گرفته بودند و شرکتهای بند دال، شرکتهایی بودند که به خواست مالک (عمدتاً به دلیل جو ناآرام محیط کاری و عدم توانایی مالکین آنها در اداره شرکت) در اختیار دولت قرار گرفته بود. (برای اطلاع بیشتر به متن قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران، پیوست شماره یک مراجعه شود)

گروه خودرو در ابتدا در سازمان نوپای "سازمان صنایع ملی ایران" که به منظور اداره صنایع ملی شده در وزارت صنایع و معادن ایجاد شده بود، تشکیل گردید. پس از اینکه وزارت صنایع و معادن به سه وزارتخانه صنایع، صنایع سنگین، معادن و فلزات تقسیم گردید، متعاقباً شرکتهای ملی شده با توجه به ماهیت صنعتی آنها بین این سه وزارتخانه تقسیم شد و تعدادی شرکت هم به بنیاد مستضعفان و وزارت بازرگانی واگذار شد. در این میان شرکتهای خودروسازی به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران واگذار شد که خود این سازمان زیر مجموعه وزارت سنگین بود. سازمان گسترش دارای سه گروه صنعتی بود که عبارت بودند از گروه خودرو و نیروی محرکه، گروه ماشین سازی و گروه ریخته گری و نورد. گروه خودرو حدود چهل و پنج شرکت را اداره میکرد، و میزان ارزشبری این شرکت ها در سالهای عادی حدود دو میلیارد دلار بود.

گروه خودرو در حقیقت باید نقش صاحب شرکتهای خودروسازی را ایفا میکرد. در قبل از انقلاب، کلیه شرکتهای خودروسازی به بخش خصوصی تعلق داشت، و هرشرکتی براساس نیاز بازار و دیدگاههای مالکین آن، تولیدات و برنامه هائی داشت. ولی پس از انقلاب این خلا به وجود آمد که شرکتهای را در چه جهتی و باچه هدفی باید اداره کرد. بدیهی است که اداره کننده این شرکتهای در آن مقطع زمانی دولت بود، ولی مهم این بود که در خود دولت نیز نه تنها دیدگاه مشخص و تعریف شده ای در مورد چگونگی تداوم فعالیت این شرکتهای وجود نداشت، بلکه بعضاً متناقض بود. به عنوان مثال در آنزمان سی کی دی (قطعات منفصله) بیوک و کادیلاک در شرکت جنرال موتورز (پارس خودرو) موجود بود و یکی از مسئولین در یک سخنرانی گفته بود که باید آنها را از بین برد! البته در جو پر التهاب آنزمان این سخنان خریدارانی هم داشت.

در حال در چنین موقعیتی که صاحبان اصلی (اغلب) شرکتها کشور را ترک گفته بودند، شرکتها بسیاری از نیروهای کار خود را از دست داده بودند، روابط شرکتها با همکاران خارجی آنها دچار مشکل شده بود، شرکتها به شدت از ضعف نقدینگی رنج میبردند، سازمان صنایع ملی با گماردن مدیرانی سعی در فعال نمودن چرخه کاری شرکتها را داشت. ولی علیرغم انتصاب مدیران دولتی در شرکتها، هرگروه سیاسی و نیز حتی مقامات محلی به انحاء مختلف در کار شرکت ها اعمال نفوذ میکردند. در حقیقت همان تنشها و التهاباتی که در آنزمان در سطح جامعه وجود داشت، به نحوی شدیدتر در محیط های کارگری و از جمله در شرکتهای خودروسازی موجود بود. گروههای مخالف که جای خود داشت، گروههای ظاهرا موافق حاکمیت نیز در خور توان خود اظهار وجود میکردند. مثلا در مواردی کمیته های محل مدیران منصوب دولت را دستگیر میکردند. البته با تماسهایی که گرفته میشد این افراد یکی دو روز بعد آزاد میشدند، ولی این کار اثر روانی خود را گذاشته بود.

در حال، در این اوضاع و احوال، گروه خودرونها تنها میباید شرکتها را اداره میکرد، بلکه برای تداوم فعالیت آنها بایستی برنامه ریزی هم میکرد. در فضای کلی آنزمان، مونتاز مذموم تلقی میشد و خودکفائی به یکی از مبانی صنعت در پس انقلاب تبدیل شده بود. (به ویژه که شرکتهای خودروسازی ارزی نسبتا زیادی داشتند). این علاقه به خودکفائی آنچنان شدید و فراگیر بود که سایر عوامل از قبیل صرفه اقتصادی، کیفیت، نوآوری، ... را تحت الشعاع قرارداداده بود، و اولویت در آن بود که با برنامه جایگزینی واردات، محصولات موجود، ولو قدیمی در کشور ساخته شوند. این تمایل شدید به خودکفائی که با احساس عدم اعتماد به شرکتهای خارجی (مخصوصا در رده های تصمیم گیری) آمیخته شده بود، در فضای آنزمان کاملا مشهود بود. البته خودکفائی و ساخت داخل ارزش و جایگاه خاص خود را دارد. ولی در حالت افراطی آن، همه میخواستند همه چیز را خود کفا کنند، اعم از محصولات صنعتی، کشاورزی و غیره. در صورتیکه توان مالی، اجرائی و فنی کشور جوابگوی همه آنها نبود، و در حقیقت کشور نمیتوانست در زمینه هایی که دارای مزیت نسبی بود، رشد کند.

در حال برای خودکفائی هر محصولی (یا مجموعه و یا قطعه ای) این سوالات ابتدائی مطرح بود که آیا اولاً آن محصول تداوم تولید دارد و ثانيا چه تعداد مورد نیاز است؟ واقعیت اینست یکی از ملزومات اولیه هر برنامه ریزی صنعتی تعریف افق پیش رو است. ولی در آن شرائط هرکس این افق را به میل و سلیقه خود ترسیم میکرد و مهم تر اینکه آنقدر هم در مسند قدرت باقی نمی ماند که برنامه مورد نظرش را حمایت و اجرا نماید. متاسفانه افراد جایگزین هم به نظریات افراد قبلی پایبند نبودند و ترجیح میدادند که دیدگاههای خود را اجرائی کنند.

مثلا برای خودرو سواری، سه شرکت سواری سازی ایران خودرو (ایران ناسیونال)، سایپا و پارس خودرو (جنرال موتورز) وجود داشت. اولین برنامه ریزی برای برآورد نیاز خودروی سواری کشور بر این مبنا انجام گرفت که تخمین زده میشد حدود یک میلیون و ششصد هزار دستگاه سواری در کشور ایران وجود داشته باشد. با احتساب استهلاک ده ساله (که با مسئولین صحبت شده بود، و آنرا تایید کرده بودند) نیاز سواری سالانه یکصد و شصت هزار دستگاه میشد، که تقریبا با مجموع ظرفیت این سه شرکت سواری سازی سازگار بود. (البته روند افزایشی برای خودروی سواری در نظر گرفته نشده بود)

طبیعتاً برنامه توسط گروه خودرو تهیه و برای اظهار نظر مسئولین بالاتر، بترتیب سلسله مراتب فرستاده میشود. متأسفانه در طول زمان افراد تغییر میکردند و در نتیجه دیدگاهها عوض میشد و وقتی برنامه برای تصویب نهائی برده شد، افراد دیگری در جلسه بودند و نظریات دیگری داشتند و باید برنامه تغییر میکرد. البته این مقامات در چندین رده بودند، چه بسا که برنامه ای در یکی دو سطح هم تایید میشد ولی از سطح عالی تری بازگشت میشد. به عنوان مثال در مورد تعداد سواری مورد نیاز کشور پس از تغییراتی که در چندین مرحله در سطح مسئولین به وجود آمد در چندین مرتبه تعداد سواری کاهش داده شد و حتی برنامه ای برای تولید تعداد فقط بیست و پنج هزار دستگاه سواری در سال نیز مطرح گردید. به عنوان یک واقعیت نباید فراموش کرد که علاوه بر اختلاف سلیقه و نظر شخصی، این مسائل ناشی از جو سیاسی / اجتماعی مملکت نیز بود و مسئولین نیز کم و بیش همگی از آن متأثر بودند. در آن فضا که خودروی سواری لوکس تلقی میشد، معمولاً کسی تمایل نداشت که خلاف جریان و جو غالب اقدام نماید.

در چنین اوضاع و احوالی که مرتباً به برنامه ها ایراد گرفته میشد و برگشت داده میشد، گروه خودرو به این نتیجه رسید که بهتر است گروه تلاش و کوشش خود را عمدتاً صرف خودروهائی کند که حساسیت عمومی و از جمله مسئولین روی آنها کمتر است و تولید آنها برای همگان توجیه بیشتری دارد. در گروه خودرو، خودروها به چندین دسته عمده به شرح زیر تقسیم شده بودند.

- گروه خودروهای سواری. (شامل پیکان، رنو 5، بیوک و کادیلاک)
- گروه خودروهای دیزلی. (اتوبوس، مینی بوس، کامیونت، کمپرسی، کامیون و کشنده)
- گروه خودروهای کار. (وانت مزدا، وانت نیسان جونیور، لندروور و جیب)
- گروه ماشین الات راهسازی. (غلتک، گریدر، بولدوزر، لودر و بیل مکانیکی)
- گروه ماشین آلات کشاورزی. (تراکتور، کمباین و تریلی کشاورزی)

به جز گروه اول (سواری) که چالش زیادی داشت، در مورد لزوم تولید سایر گروهها اکثراً اتفاق نظر وجود، اگرچه در مورد مارک و مدل باز هم اختلاف عقیده و آراء وجود داشت. تمرکز گروه خودرو روی خودروهای دیزلی و خودروهای کار بود که با توجه به شرایط جنگی کشور، خوشبختانه امکان تصویب تعداد مورد نیاز در شورای عالی برنامه ریزی وزارت صنایع سنگین فراهم گشت. با این دو مصوبه زمینه برای اجرای طرحهای خود کفائی فراهم گشت و در این چارچوب طرحهای زیر اجرا شدند.

- طرح تولید جعبه دنده خودروهای دیزلی تحت لیسانس شرکت زد-اف آلمان در شرکت چرخشگر.
- طرح تولید میل لنگ خودروهای دیزلی در شرکت ایدم.
- طرح ایجاد صنایع ریخته گری برای ریخته گری بلوک سیلندر موتورهای دیزلی.
- طرح ریخته گری کاسه چرخ خودروهای دیزلی. (ماشینکاری آن توسط بخش خصوصی انجام گرفت)

- طرح تولید شاسی خودروهای دیزلی در شرکت شاسی ساز.
- طرح تولید موتور زد-24 برای وانت زامیاد با همکاری شرکت نسیان ژاپن. (نیسان جونپور)
- طرح تولید جعبه دنده و اکسل وانت زامیاد با همکاری شرکت نسیان ژاپن در شرکت مگا موتور.
- طرح تولید خودروی دو دیفرانسیل پاترول در شرکت پارس خودرو با همکاری شرکت نسیان ژاپن.
- طرح تولید رینگ دو تکه در شرکت رینگ سازی مشهد.
- پروژه افزایش ظرفیت شرکت خاور. (این طرح پروژه ال نام داشت)
- پروژه افزایش ظرفیت اتوبوس در شرکت ایران خودرو.
- طرح ایجاد شرکت قالبهای بزرگ صنعتی ایران با همکاری شرکت فوجی ژاپن.
- طرح ایجاد مرکز تحقیقات خودرو، در قرارداد با شرکت نسیان ژاپن، همکاری برای ایجاد یک مرکز تحقیقات خودرو دیده شده بود و متعاقبا این شرکت ایجاد گردید.
- چندین سال بعد که مسائل آلاینده‌گی خودروها کم کم در ایران اهمیت پیدا کرد، طرح دیگری برای تولید موتور دیزلی پر قدرت (حدود 350 اسب بخار) با استاندارد آلاینده‌گی آنزمان، که یورو- سه بود، مطرح گردید. توضیح اینکه موتور OM355 با قدرت 240 اسب بخار با همکاری شرکت بنز در شرکت ایدم در تبریز تولید میشد، ولی میزان آلاینده‌گی آن زیاد (یورو- صفر) بود. ضمناً دوره لیسانس آن نیز سپری گردیده بود. گفتنی است که برای اینگونه پروژه ها معمولاً دو راه کلی وجود دارد. یکی اینکه لیسانس یک محصول جدیدتر خریداری و از آن استفاده شود و پس از سپری شدن عمر مفید آن، لیسانس محصول به روز تری مجدداً خریداری و این سیکل تکرار میگردد. راه دوم اینست، پس از سپری شدن عمر مفید محصول (و طبیعتاً دوره لیسانس آن) به کمک یک شرکت تحقیقاتی/ تخصصی آن محصول را به روز کرده و سیکل عمر آنرا از نو شروع میکنند. در اینصورت لیسانس (حقوق معنوی) این محصول جدید متعلق به شرکتی است که مخارج این تحقیقات را پرداخته است. اگرچه در روش دوم هزینه اولیه بیشتر است، ولی انتقال دانش فنی بیشتری صورت میگیرد و نیز هزینه ای بابت حق لیسانس (رویالتی) پرداخت نخواهد شد. البته این دو روش هر کدام مزایا و معایبی دارد که ذکر آنها در این مختصر نمی گنجد. در این پروژه هر دو روش دنبال گردید. نتیجه روش اول، خرید لیسانس موتور OM 457 از شرکت بنز بود. این موتور، موتور جدید دیزلی بنز بود که تازه به مرحله تولید رسیده بود و در آنزمان میتوانست استاندارد یورو 4 را جواب دهد. (اگرچه درخواست ما در آنموقع یورو 3 بود).
- پیشنهاد بعدی متعلق به شرکت تحقیقاتی ا.وی.ال (اتریش) بود که میخواست موتور موجود، یعنی OM 355 را ارتقا داده و ضمن افزایش قدرت، میزان آلاینده‌گی آنرا به یورو 3 برساند. حسن اینکار این بود که حقوق معنوی این موتور متعلق به ایران میشد.
- با توجه به اینکه زمان اجرای روش دوم طولانی تر بود و یکی از عوامل موفقیت روش دوم، ثبات مدیریتی در شرکتهای مربوطه بود، ولی با توجه به اینکه سرعت تغییرات مدیریتی در ایران زیاد بود، لذا روش اول مناسبتر تشخیص داده شد.

البته برای کاهش آلاینده‌گی باید از گازوئیل کم گوگرد نیز استفاده میشد. ولی این مورد در حیطه مسئولیت شرکت نفت بود. (در آنزمان، اروپا گازوئیل با گوگرد کمتر از 50 پی پی ام عرضه میکرد، در حالیکه متوسط گوگرد گازوئیل کشور 8000 پی پی ام بود)

ذکر این نکته ضروری است که برخی ازین طرحها از قبل از انقلاب شروع شده بود، ولی تداوم آن نیازمند انجام این پروسه و تایید لزوم اجرای آنها بود. مثلا در مورد پروژه افزایش ظرفیت کامیون در شرکت خاور، سالن ساخته شده بود، ولی برای خرید و تکمیل ماشین آلات باید تعداد کامیونهای مورد نیاز مصوب میشد.

در مورد پروژه اتوبوس هم در قبل از انقلاب سالن بزرگی در شرکت ایران ناسیونال برای پروژه سواری ساخته شده بود، ولی به دلیل اینکه خودروی سواری در اولویت نبود، پروژه متوقف و این سالن بلااستفاده مانده بود. (در قبل از انقلاب شرکت ایران ناسیونال با شرکت پژو برای ساخت خودروی سواری پژو 305 در ایران به توافق رسیده بود) پس از گرفتن مصوبه برای خودروهای دیزلی، این سالن به تولید اتوبوس اختصاص داده شد. البته اتوبوس از قبل در شرکت ایران خودرو ساخته میشد ولی با ظرفیت کمتر. چون تعداد اتوبوس مورد نیاز افزایش یافته بود لازم بود که خط اتوبوس سازی به محل بزرگ تری انتقال یابد.

در شرکت لیلاند دیزل تبریز نیز سالن تجهیزی برای تولید موتورهای لیلاند ایجاد شده بود، ولی چون تولیدات لیلاند جزو آندسته محصولات بود که تداوم تولید نداشت، این سالن بلا استفاده مانده بود و پس از تایید شدن برنامه خودروهای دیزلی، به تولید جعبه دنده خودروهای سنگین (دیزلی) اختصاص داده شد.

متعاقبا برنامه ماشین آلات راهسازی نیز تصویب شد. شایان تذکر است که مصرف ماشین آلات راهسازی در دوران جنگ بسیار زیاد بود و عمدتا ماشین آلات راهسازی ساخت شرکت کوماتسو (ژاپن) توسط شرکت هاماراگ (وابسته به وزارت بازرگانی) به طور کامل وارد میگردید. این در حالی بود که روابط شرکت هپکو (سازنده ماشین آلات راهسازی در ایران) با طرفهای خود (شرکت آی اچ International Harvester (آمریکائی) و پوکلین (فرانسوی) دستخوش اختلال شده بود. نهایتا پس از چالش های بسیار زیاد بر سر انتخاب مارک و مدل بین ارگانهای مختلف، با شرکتهای لیبر آلمان (برای گریدر و بولدوزر) و ولو سوئد (برای لودر) قرارداد بسته شد.

در مورد ماشین آلات کشاورزی، دو شرکت تراکتور سازی تبریز و کمباین سازی اراک فعالیت داشتند. اگرچه فعالیت شرکت تراکتور سازی با مونتاژ تراکتورهای یونیورسال (ساخت رومانی) شروع شده بود، ولی از قبل از انقلاب قراردادی با شرکت ام اف (Messy Ferguson) انگلیس برای ساخت کامل تراکتور در ایران منعقد شده بود. شرکت یونیورسال بر مبنای یک سبد ارزی برای قیمت تراکتور به طور بلند با ایران توافق کرده بود، و چون در آن زمان قیمت تراکتور به ضرر آنها بود، از تداوم قرارداد اکراه داشت. لذا قرارداد ساخت تراکتور با شرکت ام اف پیش رفت و این تراکتور به کامل ساخت ایران گردید. شرکت کمباین سازی به مونتاژ کمباین های ساخت شرکت جان دیر (John Deer) اشتغال داشت و به ساخت قطعات و افزایش عمق ساخت ادامه داد.

ناگفته نماند که نیاز خودروی سواری نیز بالاخره در آخر و پس از خودروهای دیگر به تصویب رسید. (سالانه 45000 دستگاه) پیامد اینکار خرید خطوط تولیدی تالبوت و متعاقب آن قرارداد با شرکت پژو برای تولید سواری 405 در ایران بود. البته این نکته شایان ذکر است که قبل از آن و در طول چندین سال استراتژی های متفاوتی برای تولید سواری در طول آن سالیان مختلف مطرح شده بود. مثلا پیکان بدون تالبوت، پیکان با دو منبع سی کی دی. (Dual source)، جایگزینی پیکان با یک سواری روز. این مطلب بحثهای بیشتری را طلب میکند که باید جداگانه به آن پرداخته شود.

شایان تذکر است که اغلب این فعالیت ها مربوط به نخستین دهه پس از انقلاب و برخی به سالهای اولیه دهه دوم میباشد. زمانیکه که سیاست صنعتی کشور بر مبنای جایگزینی واردات استوار بود و ضمناً سیاست صنعتی کشور سانترالیزه بود، به طوری که حتی برنامه تولید سالیانه شرکتها در وزارتخانه تصمیم گیری و سپس به شرکتها ابلاغ میگردد. در مراحل بعدی برنامه آزاد سازی صنایع خودرو سازی بتدریج آغاز شد، اگرچه به دلایلی که بحث جداگانه ای می طلبد، هیچگاه بخش خصوصی قدرتمندی در زمینه خودرو به وجود نیامد.

مساله آخر اینکه بیش از یکصد و ده سال از اختراع خودرو با موتورهای احتراق داخلی میگذرد، اگر چه در این طول این مدت صنعت خودروسازی دچار نوآوری ها و تحولات شگرفی بوده و خودروهای امروزی شباهت چندانی با خودروهای اولیه ندارد، ولی مبانی احتراقی در همه آنها یکسان است. (سیکل کارنو و سیکل دیزل) ظاهراً اکنون زمانی فرارسیده که یک تحول اساسی در شرف انجام است، و آنهم پیدایش خودروهای برقی است، که مبانی آن با موتورهای احتراق داخلی کاملاً متفاوت است.

بدیهی است که بهترین فرصت ورود به بازار در موقع تغییر فناوری است. زیرا در این برهه از زمان فاصله جدیدالورودها با شرکتهای پیشرو چندان زیاد نیست. مضافاً که مشکل آلودگی هوا از معضلات جدی جامعه شهری در ایران است، و روز به روز اهمیت آن بیشتر آشکار میشود.

در پایان شایان تذکر است که انجام این فعالیت ها و اجرای این پروژه ها حاصل فعالیت دسته جمعی مجموعه گروه خودرو و مسئولین وقت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و وزارت صنایع سنگین و البته همکاری صمیمانه شرکتهای مربوطه بوده است. میتوان ادعا کرد صنایع خودرو سازی اولاً در آن مقطع زمانی (دهه اول پس از انقلاب) هدفمند گردید و ثانیاً توان مهندسی و اجرایی برای پروژه های بعدی به وجود آمد. شاید بتوان یکی از علل موفقیت را چنین بیان کرد که در آن دوران، افراد گروه خودرو به عنوان هسته فکری این برنامه ها، به کاری که میکردند اعتقاد داشتند و در حد توان خود سعی میکردند، در جهت جلب حمایت مسئولین برای اجرای برنامه ها، این اعتقاد را به آنها نیز منتقل سازند. با توجه به حسن نیتی که در اغلب آنها وجود داشت، اگرچه در برخی موارد، به دلیل تفاوت دیدگاهها، اختلافاتی پیش میآید، ولی بالاخره آن برنامه ها در مجموع با پیگیری فراوان به نتیجه رسید.

نگارنده این مقاله، (عبدالرسول هادیزاده – فارغ التحصیل مکانیک 1353) حدود دو دهه در شرکتهای خودروسازی و مدتی نیز به عنوان قائم مقام گروه خودرو به خدمت اشتغال داشته است.