

## یزدباف؛ از رقابت با واردات تا فتح بازارهای صادراتی

# برندسازی در پوشاک ایرانی

یزدباف را می‌توان یکی از قدیمی‌ترین واحدهای صنعتی یزد و از اولین واحدهای نساجی مدرن در ایران دانست. این شرکت که نامی آشنا برای نسل‌های مختلف ایران است فراز و فرودهای زیادی را از سرگذرانده اما با این حال توانسته به حیات خود ادامه دهد و امروز در تلاش است تا علاوه بر موفقیت بیشتر در عرصه نساجی و تولید پوشاک، مسؤولیت‌های اجتماعی خود را نیز محقق کند. در این میان توجه به ایجاد کارآفرینی اجتماعی در قالب اشتغال آفرینی برای زنان خانه دار و همچنین اقشار تحصیل کرده در شرکت یزدباف باعث شده تا نرخ بیکاری در این استان کاهش پیدا کند. این در شرایطی است که در سال‌های اخیر نرخ بیکاری یزد در مقایسه با میانگین کشور بالاتر بوده و اقداماتی از این دست می‌تواند باعث کاهش بیکاری و بهبود شرایط اشتغال در استان یزد شود. اما نکته قابل تأمل آن است که در ابتدای فعالیت یزدباف در اواسط دهه ۳۰ شمسی، کارگر کافی برای فعالیت در این شرکت وجود نداشت و این امر باعث شده بود تا کارگرانی از کشور هند به ایران وارد شوند اما به مرور زمان و تعطیلی برخی کارخانه‌ها و واحدهای صنعتی در یزد، جمعیت بیکاران استان افزایش پیدا کرد. با وجود مشکلاتی که در اواخر دهه ۸۰ شمسی بر تولید کشور سایه انداخت و وارداتی بی رویه آخرین رمق برخی واحدهای صنعتی را نیز گرفت، اما یزدباف توانست از آن روزها نیز بگذرد حالا به دنبال فتح بازارهای صادراتی است تا بیکاری را برطرف کند. در این میان نام شخصی در موفقیت یزدباف خودنمایی می‌کند که توانسته با شجاعت این شرکت را از روزهای سخت عبور دهد. محمد ضرابیه که از سال‌های ابتدایی یزدباف در این شرکت حضور داشته از روزهایی می‌گوید که همه از ادامه تولید ناامید شده بودند اما او اجازه نداد تسلیم شرایط اقتصادی شوند. در سال‌های آخر دهه ۸۰ که دیگر آمیدی به ادامه فعالیت یزدباف مانند اکثر واحدها و کارخانه‌های یزد باقی نمانده بود، ضرابیه جمله تاریخی خود را گفت و کار اجرایی شرکت را بر عهده گرفت. در آن زمان ضرابیه معتقد بود با مشکلات من را می‌کشد و یا شرکت یزدباف را نجات می‌دهم. گذشت زمان نشان داد قدرت اراده بر مشکلات پیروز است و حالا یزدباف بعد از عبور از مشکلات، به عنوان صادرکننده برتر در بین شرکت‌های ایرانی خودنمایی می‌کند. با توجه به این سرگذشت پر فراز و نشیب، شنیدن گذشته و حال و آینده این شرکت از زبان فردی مانند محمد ضرابیه که عمر خود را در یزدباف گذرانده و به نوعی تاریخچه زنده یزدباف است، شنیدی خواهد بود. به همین بهانه به سراغ ایشان رفتیم و به گفت‌وگو با او نشستیم که در ادامه می‌خوانید.

### ■ به عنوان مقدمه، بیوگرافی‌ای از خودتان و مجموعه یزدباف بفرمایید.

محمد ضرابیه ۷۷ ساله و اصالتاً یزدی هستم. از طرف پدر، پدر بزرگم زرتشتی و از طرف مادر پدر بزرگم آیت‌الله بوده است. از دهه چهل فعالیت اقتصادی خود را رسماً آغاز کردم به این صورت که بعد از گرفتن دیپلم در خرداد سال ۱۳۴۰، اول تیر همان سال در یزدباف فعال شدم. همیشه وگنم را خیلی دوست می‌داشتم و دارم و دلم می‌خواهد تا کارهایمان در جامعه اثرگذار باشد. اما در مورد یزدباف، این مجموعه بزرگترین واحد نساجی در ایران و شاید در زمان خود بزرگترین واحد در منطقه بوده و باشیم، مهم‌ترین کارخانه نساجی فعال در ایران است که از سال ۱۳۳۵ فعال شده و همچنان نیز به تولید می‌پردازد.

این در حالی است که تمام کارخانه‌های مشابه یزدباف تعطیل شده‌اند اما یزدباف با اینکه فراز و فرود زیادی داشته اما برای بقای خود و کارکنانش، بسیاری از مسائل اقتصادی را فدای مسائل اجتماعی کرد و همچنان نیز فعال است.

### ■ در این ۷۷ سال شما را در پگاه صنعتی کشور به عنوان یک چهره صنعتی و کارآفرین می‌شناسند. در مورد روزه کار آفرینی و فعالیت‌های اقتصادی خود توضیحاتی بفرمایید.

من از سال ۴۰ در مجموعه یزدباف مشغول به کار شدم و از اواخر سال ۴۰ تا سال ۴۷ هم در مجموعه یزدباف و هم یک شرکت تجارت اقتصادی که چاه‌های عمیق را در یزد حفر می‌کرد، کاری کردم. همچنین در بانک سپه نیز مشغول بودم و در آن سال‌ها به تحصیل علوم بانکی می‌پرداختم.

اما در سال ۱۳۴۷ به دلیل آنکه بانک می‌خواست مرا منتقل کند، از بانک بیرون آمدم. همزمان با این اتفاق، به دلیل اینکه مجموعه یزدباف صاحب یک گروه شده بود، به تهران آمدم و مسؤول یکی از کارخانه‌هایی که قرار بود تأسیس شود، شدم.

آن سال، مجموعه یزدباف در صنعت لوازم خانگی، پلاستیک، رنگ و نساجی فعالیت می‌کرد و تا زمان انقلاب همراهی و مسؤولیت‌های مختلفی در این شرکت بر عهده گرفتم. بعد از انقلاب نیز همین‌طور این شرکت‌ها حفظ شد و از آنجا که از قبل نیز با خانواده شهید صدوقی (که یزد خیلی به وی مدیون است) هم‌فکری داشتم، کمک کردند تا این مجموعه‌ها سالم بماند و من نیز تلاش کردم تا آبروی آن را حفظ کنم و این مجموعه‌ها موفق باشند. به نظر من تنها مجموعه‌ای که قدیمی‌ترین کارخانه نساجی هنوز هم زنده است و به سمت درخشش حرکت می‌کند، یزدباف است. همچنین کارخانه لوازم خانگی آن (فیلکو) نیز فعال شده و زنده مانده است. پلاست ایران نیز فعال است و رنگین هم فعالیت خودش را در زمینه تولید رنگ انجام می‌دهد.

### ■ شما از چه زمانی به فکر ورود به فعالیت‌های مالی و بانکداری افتادید؟

در دوره دوم ریاست جمهوری آیت الله هاشمی رفسنجانی نفت خیلی ارزان بود و کشور مشکل داشت و از همین رو فکر تأسیس بانک‌های خصوصی شکل گرفت. مرحوم نوربخش دهه ۷۰ علاقه داشت تا مجموعه اعتباری و بانک‌های خصوصی تأسیس کند و به اعتقاد وی مجموعه یزدباف شایستگی آن را داشت که در این عرصه وارد شود. در آن زمان این موضوع را دنبال کردیم و آن مؤسسه اعتباری، به بانک سامان تبدیل شده است. سرانجام این مجموعه در کشور فعال و اکنون نیز بسیار مفید است.

البته پیش از آنکه مؤسسه اعتباری داشته باشیم، شرکت شیشه همدان، گروه پمپ‌سازی ایران و چند کارخانه دیگر را خریداری کردیم و فعال نگه داشتیم و اکنون نیز این مجموعه‌ها وضعیت خوبی دارند.

### ■ تاریخچه‌ای از شرکت یزدباف از نظر ابعاد وسعت، تولیدات و ظرفیت تولید آن در زمان تأسیس بفرمایید.

فکر تأسیس یزدباف در سال ۳۲ تا ۳۳ آغاز و در سال ۳۵ این شرکت فعال شد. البته در همان زمان نیز قصد این بود کارخانه بزرگی در یزد تأسیس شود.

گروه مرحوم رسولیان این کار را انجام داد و اکنون نیز تنها بازمانده آن مهدی غفوری، پسر مرحوم سید غفور است که یکی از پایه‌گذاران یزدباف بوده و اکنون مسؤول هیأت‌مدیره است.

در سال ۱۳۳۵ که یزدباف تأسیس و انگلیسی‌ها ماشین‌آلات یافتگی و ریسندگی را تحویل دادند، مشخص شد که در یزد کارگر به تعداد کافی وجود ندارد برای حل این مشکل، آقای کاظمی نامی که تحصیل کرده هند بود، تصمیم گرفت تا کارگرانی از هند بیاورد.

بلافاصله در نزدیکی کارخانه چند بلوک ساختمانی تأسیس شد و او از هند ۳۲۰ کارگر آورد که تا اواخر دهه ۵۰ و قبل از انقلاب این کارگران هنوز آنجا بودند و کاری می‌کردند.

تکنولوژی دیگر نیز مال خودمان بود و لایسنس هیچ کشور دیگری را نداشت. تنها یک متخصص اتریشی آوردند که آن زمان در یزدباف زندگی می‌کرد و کارخانه را اداره می‌کرد. این موضوع باعث شد تا بسیاری از کارگران و مهندسان ایرانی کار را از وی یاد گرفتند و اکنون بسیاری از مدیران نساجی کشور بچه‌هایی هستند که کارآموزی خود را در یزدباف یزد گذرانده‌اند. ظرفیت تولید نیز آن زمان در مقایسه با سایر کارخانجات از همه بزرگتر و حدود ۳۰ هزار متر سالن ساخته شده بود. در حال حاضر نیز زمین یزدباف ۲۳۰ هزار متر است که ۱۰۰ هزار متر سالن در آن بنا شده است.

### ■ اشتغال‌زایی یزدباف چقدر است؟

یزدباف تاکنون ۲۵۰۰ پرسنل داشته است. با این حال، حتی یک کارگر اخراجی نیز نداشته و این افراد با تمام حقوق و مزایای بازنشستگی، بازنشسته شدند. اکنون نیز هزار کارگر مستقیم با یزدباف و مجموعه‌های یزدباف کاری‌کنند. یزدباف به دلیل سرویس‌هایی که می‌دهد و

### ■ مشکل نساجی در دهه ۸۰ چه بود که کارخانه‌ها یکی پس از دیگری تعطیل می‌شدند؟

در آن سال‌ها، مشکل برای کل تولید کشور بود اما صنعت نساجی ضعیف‌تر بود زودتر از بقیه تعطیل شد.

در آن سال‌ها با توجه به اینکه کشور هنوز توجه چندانی به مد و فصل نداشت تاجران رسمی و قاچاق، انبار فصل گذشته چین را با قیمت پایین می‌خریدند و ما نمی‌توانستیم با قیمت‌های وارداتی رقابت کنیم و نساجی‌ها همه نابود شدند. افزایش واردات از آن جهت اتفاق افتاد که نفت ۱۰۰ دلاری شده بود و ارز ارزان در اختیار واردکنندگان قرار می‌گرفت.

صنایع لوازم خانگی هم همین شرایط را داشت و این در حالی بود که اگر این اتفاق‌ها نیفتاده بود و ارز ارزان برای واردات تأمین نمی‌کردند ما می‌توانستیم لیدر لوازم خانگی باشیم. به دلیل وفور ارزهای نفتی، در آن سال‌ها به هر شخصی اجازه دادند هر وارداتی داشته باشد در

### یزدباف بزرگترین برند پوشاک برای ایران خواهد شد.

این شرکت بزرگترین مجموعه ورزشی را در یزد می‌سازد که بخشی از آن تا پایان امسال راه‌اندازی می‌شود. کارگاه پوشاک توسعه داده شده و ۸ فروشگاه موجود در یزد به ۴۰ فروشگاه افزایش پیدا خواهد کرد

صورتی که همیشه در دنیا و در دوران قبل نیز به‌طور مثال کارخانه تولیدکننده یخچال ایرانی، یخچال خارجی وارد می‌کرد تا هم تکنولوژی را وارد کند و سوسه می‌شد خودش با کیفیت تولید کند. اما در اواخر دهه ۸۰ به هر فردی که خواستند اجازه واردات داده شد و واردکنندگان رقیب کارخانه‌های ایرانی شدند. به نظر من اگر واردات را به تولیدکنندگان فعال دران رسته می‌دادند، کارخانه فعال و تولید موفق می‌شد زیرا کارخانه و مجموعه اقتصادی زمانی که سود کنند، تولید خود را گسترش می‌دهند، تکنولوژی می‌آورند و هر روز نوآوری می‌کنند به شرط آنکه سود داشته باشند.

با توجه به این رقابت نابرابر، آن زمان جان به لبمان می‌رسید که حتی چطور حقوق‌ها را پرداخت کنیم و از سوی دیگر، بدهی‌ها به بانک‌ها معوق شده بود اما آن روزها گذشت. اکنون همه ماشین آلات نو شده و بانک‌ها توجه شدند و از اینکه تحمل و صبر کردند نیز راضی هستند زیرا این صنعت نمرده است و حتی بهترین برندهای ترکی اکنون مشتری ما شده‌اند.

### ■ شرایط اقتصادی فعلی، کشور را به کدام سمت و سوی می‌برد؟ به نظر شما قیمت فعلی ارز برای تولید قابل قبول است؟

از نظر روند اقتصادی و محاسبات بین‌المللی، دلار باید در همین قیمت‌ها تثبیت شود زیرا در سال‌های کشور تولید و ارزش افزوده نداشته است اما اکنون کارخانه‌ها فعال شده‌اند. فعال شدن تولید در کشور و همچنین بالا بوده قیمت ارز برای واردات باعث شده تا دیگر احتیاج به جلوگیری از واردات و قاچاق نباشد زیرا هر جنسی که وارد می‌شود، تولید داخلی، قابلیت رقابت با آن را دارد.

همچنین حالا که تولید داخل سوده شده، تکنولوژی نیز وارد کشور خواهد شد و به سرعت می‌توانیم بارش اقتصادی، در رشته‌های مختلف بهترین‌های دنیا شویم و با برندهای مطرح دنیا رقابت کنیم اما این موضوع نیازمند بستر است زیرا تا زمانی که منابع زیرزمینی مانند نفت را خرج می‌کنیم، کاری از پیش نخواهیم برد اما زمانی که آن منابع را برای ارتقای دانش و حفظ آیندگان در نظر بگیریم، آن زمان کار و بستر

رقابت با سایر کشورها فراهم می‌شود و با همه می‌توانیم رقابت کنیم و سود ببریم. اکنون نیز بسیاری از صنایع می‌توانند با مشابه خارجی رقابت کنند و سود ببرند زیرا توازن برقرار شده و دیگر دلار مفت برای واردات تأمین نمی‌شود.

### ■ امسال سال رونق تولید است و شما نیز به آن اشاره کردید. با توجه به اینکه سیاست‌های اقتصادی دولت در بخش تولید سیاست‌های کارآمدی است، نظر شما چیست؟

دولت باید قانون را محکم و کامل اجرا کند اما به‌طور مثال، اکنون مالیات بر ارزش افزوده مطرح است اما تنها کارخانه‌های بزرگ حساب و کتاب دارند و مالیات بر ارزش افزوده را پرداخت نمی‌کنند اما کارخانه‌های کوچک آن را

اکنون دولت به دنبال دریافت عادلانه مالیات و عدم فشار به تولید است زیرا هر شخصی که کار

کرده‌ایم به این صورت که کارگاهی ۱۵۰ متری احداث شده که در ابتدا روزی ۲۰ شلوار جین تولید می‌کرد و این عدد اکنون به ۲۰۰ شلوار رسیده و امیدواریم تا سال آینده به ۲۵۰ هزار شلوار برسد.

### ■ برای تولید سایر پوشاک نیز برنامه‌ای دارید؟

اکنون ۷۱ خانه در یزد برای ما کار می‌کنند. روند کار به این صورت است که پارچه را تحویل این خانه‌ها می‌دهیم و کمک کردیم چرخ خیاطی بخرید‌اند. زنان خانه‌دار در این خانه‌ها برای یزدباف کار می‌کنند و دستمزد دریافت می‌کنند. تولیدات این خانه‌ها شامل کوله‌پشتی بچه‌ها، کالای آشپزخانه، کالای خواب و لباس است.

### ■ به افزایش قیمت دلار اشاره کردید. این موضوع چگونه بر روند تولید داخل اثر گذاشته است؟

هیچ کس نمی‌تواند بفهمد تحریم و دلار گران



چه اثری بر تولید داشته و تا چه حد فعالیت و جنب و جوش در واحدهای تولیدی کشور ایجاد کرده است تا آنجا که اگر در سال گذشته بابت واردات پنبه ۱۰۰ میلیون دلار ارز از کشور خارج شده این رقم امسال به ۲۰ میلیون دلار کاهش پیدا کرده و در مقابل ۳۰ میلیارد دلار پوشاک و پارچه صادر شده است. گلخانه‌های یزد از سال گذشته رشد کرده‌اند. همچنین واردات ۴۰ تا ۵۰ میلیارد دلاری پوشاک تمام شده حتی جهت قاچاق معکوس شده تا آنجا که اکنون قاچاق پوشاک در صادرات داریم.

از سوی دیگر کشاورز، صنعتگر و تولیدکننده پول صادرات را باز می‌گرداند و شاید تنها ۵ درصد بازگردد که این مقدار نیز هم با اجرای کامل قوانین قابل پیگیری است. در واقع اگر فرآیند تولید و صادرات با توجه به قوانین به درستی انجام شود دیگر احتیاجی به درآمد نفت نخواهیم داشت.

### ■ پیش‌بینی شما برای آینده یزدباف چیست؟ یزدباف بزرگترین برند پوشاک برای ایران خواهد شد. این شرکت بزرگترین مجموعه ورزشی را در یزد می‌سازد که بخشی از آن تا پایان امسال راه‌اندازی می‌شود. کارگاه پوشاک توسعه داده شده و ۸ فروشگاه موجود در یزد به ۴۰ فروشگاه افزایش پیدا خواهد کرد.

همچنین برنامه این است که در همه استان‌ها نمایندگی تأسیس کنیم البته برای سرمایه‌گذاری و تأمین فروشگاه مشکلاتی وجود دارد اما با این اقدامات یک برند اساسی در پوشاک، با کیفیت بالا و قیمت مناسب خواهیم داشت.

### ■ شما ۶۰ سال در تولید بودید، برای تولیدکنندگان جوانی که می‌خواهند وارد این عرصه شوند چه توصیه‌ای دارید؟

بزرگترین مشکل این است که برخی می‌خواهند راه صد ساله را یک شبه طی کنند. امکانی وجود دارد که آدم‌ها زرنگ و بدون تعهدات دینی پول‌دار شوند اما حضرت علی (ع) معتقد است کار آدم را صیقل می‌دهد. بسیاری از توانمندان ما به دلیل رعایت نکردن برنامه‌ریزی کردیم که وارد عرصه تولید پوشاک شدند و رفته‌اند. باید تلاش کنیم تا این اتفاقات دیگر پیش نیاید.