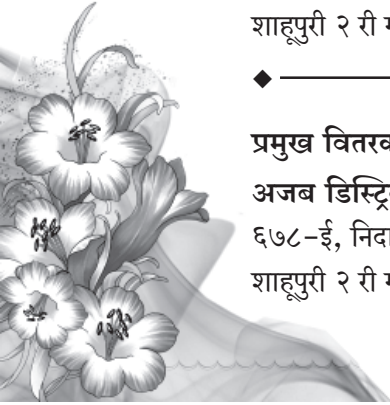


जागतिक कीर्तीचे
उद्योजक

डॉ. लीला पाटील

परि प्रकाशन



जागतिक कीर्तीचे उद्योजक

◆ _____

© सुरक्षित

◆ _____

प्रकाशक :

परी प्रकाशन

६७८-ई, निदान हॉस्पिटलसमोर,
शाहूपुरी २ री गल्ली, कोल्हापूर.

◆ _____

प्रमुख वितरक

अजब डिस्ट्रीब्युटर्स

६७८-ई, निदान हॉस्पिटलसमोर,
शाहूपुरी २ री गल्ली, कोल्हापूर.

मुखपृष्ठ :

चित्रमित्र पब्लिसिटी, कोल्हापूर.

◆ _____

मुद्रक :

जयंत प्रिंटेरी

◆ _____

आवृत्ती :

२९ ऑगस्ट, २०१३

◆ _____

किंमत :

रुपये १२०/-



अनुक्रमणिका

१.	धीरूभाई अंबानी – रिलायन्स	३
२.	आदित्य बिल्ला – उद्योगयशोगर्जना	२०
३.	राहुल बजाज – ऑटो योद्धा	३६
४.	जमशेटजी टाटा – उद्योगपर्व	५२
५.	लक्ष्मीनिवास मित्तल – स्टील किंग	६९
६.	बी. जी. शिर्के – गृहनिर्माणक	८६
७.	रे क्रोक – मॅकडोनाल्डज् साम्राज्य	१०३
८.	बिल गेटस् – संगणक सम्राट	११९
९.	रॉबर्ट वुडरफ – कोका कोला	१३६
१०.	फिल नाईट – ‘नायकी’	१५३

धीरूभाई अंबानी - रिलायन्स



धीरूभाई हे जमना व हिराचंद अंबानी यांचे चिरंजीव. त्यांचा जन्म २८ डिसेंबर १९३२ रोजी झाला. एकूण पाच भावंडं - तीन मुलगे व दोन मुली. अंबानी म्हणजे धीरूभाई हे मधले पुत्र होत. गुजरातेतील जुनागड जिल्ह्यातील छोरवाड इथं हिराचंद हे शाळामास्तर होते. पोरबंदर हे महात्मा गांधीजींचे जन्मस्थान तेथून जवळच होतं. थोरले बंधू रमणिकलाल. त्या काळात शाळामास्तरांना पगार खूपच कमी आणि सात-आठ माणसांचं कुटुंब होतं. त्यामुळे तशी परिस्थिती अगदी बेताचीच. तरीही मुलांना उच्च शिक्षण देणं परवडण्यासारखं खरं तर नव्हतंच आणि घडलेही तसेच. रमणिकलाल मॅट्रिक शिकून नोकरीला लागला. धीरूभाईपुढेही नोकरी शोधणं हाच मार्ग होता. रमणिकलाल एडनला गेलेले होते. त्यांनी इथं नोकरी मिळेल असा निरोप पाठवला व धीरूभाई पण एडनला गेले. कारण आर्थिक हातभार हा वडिलांसाठी गरजेचाच होता.

वयाच्या अवघ्या १७ व्या वर्षी धीरूभाई एडनला पोहोचले. शिक्षण तर आता थांबवावे लागलेले. पैसे कमाविण्याशिवाय पर्याय नव्हता. मुलुख नवखा तर होता. आईच्या हातचं जेवण-खाणं नव्हतंच. त्यांच्या मनात एवढा एकच विचार होता की, आपल्याला चरितार्थासाठी काही कमवायचे आहे. ताबडतोब पैसे मिळवायला सुरुवात करायची होती. चरितार्थ स्वतःचा कसा चालेल ही भ्रान्त तर होतीच शिवाय घरी वडिलांनाही पैसे पाठवून हातभार लावायचा हा निर्धारही होता; आपण जे काही करू त्यात यशस्वी व्हायचे असा निश्चयही त्यांनी मनोमन केला. सर्वाधिक महत्त्व या पैसे कमावण्याच्या निर्धार व निश्चयालाच.

मिळेल ते काम स्वीकारायचं हे ठरवून नोकरीच्या शोधात धीरूभाई लागले. एडनमध्ये 'शेल' कंपनीने १९५३ साली तेलशुद्धीकरण कारखाना काढला होता. धीरूभाईना तेथे नोकरी मिळाली. त्यांचा पगार होता महिन्याला ३०० रुपये एवढा. मात्र तिथं तेल उद्योगाबाबत माहिती घेता आली. मुळातच तसे होतकरू, विचारी आणि काहीतरी करून दाखवायचं ही सुप्त इच्छा त्यांच्याकडे होती. त्यामुळे तेल उद्योगाबद्दल या नोकरीच्या निमित्ताने शिकता येईल तेवढे शिकून घ्यावे असे

त्यांनी ठरविले. पेट्रोल पंपावर काम केलं. त्यांची सचोटी व नम्र वर्तन पाहून नंतर विक्री व्यवस्थापन पदावर त्यांना बढती मिळाली. त्यानंतर ए बीझ अँड कंपनीमध्ये जी बर्मा शेलची उपकंपनी होती त्यांनी पाच वर्षे कारकुनी केली. त्या नोकरीचा त्यांना फायदा असा झाला की, अरबी भाषेचे त्यांचे ज्ञान वाढले. शिवाय लेखन, आकलन या क्षमता व कौशल्ये वाढीस लागली. मन लावून काम करणं हा धीरूभाईंचा पिंड होता. त्यामुळे त्या कारकुनीच्या काळात त्यांनी भरपूर व्यवहारज्ञानाचंही जणू काही होमवर्क केले. त्यांनी एडन सोडलं तेव्हा त्यांचे दरमहा वेतन अकराशे रुपये एवढेच होते.

धीरूभाईंनी त्यावेळची परिस्थिती व विचार आपल्या शब्दात व्यक्त केले की, “आमच्या घरची स्थिती फारच वेगळी होती. दहा रुपये खर्च करणं आम्हाला परवडत नसे. ही कंपनी मात्र तार पाठवायला पाच हजार रुपये सहज खर्च करीत असे ! खर्चाची त्यांना फिकीर नसे. आवश्यक ती माहिती मिळवायलाच हवी हे त्यांचं ध्येय होतं. त्या काळात टेलेक्स हा प्रकार नव्हता. तेव्हा तारा पाठविण्याशिवाय पर्याय नसायचा. कधी पाच हजार शब्दांची तर कधी वीस हजार शब्दांची तार पाठविणं म्हणजे केवढा तो खर्च ! अर्थात ती पैशांची उधळपट्टी नव्हती की पैशांचा अपव्ययही नव्हता हे मला समजत होते. योग्य वेळी योग्य गोष्ट करण्याची निकड लक्षात घेतली जात होती. त्यामुळे तशा वर्तनाची गरज व निर्णयाची आवश्यकताही जाणून घेणं घडलं. त्यातूनच मी खूप काही शिकत गेलो.”

धीरूभाईंनी एडनमध्ये आठ वर्षे काढली. ते म्हणतात, “मी तेथे खूप आनंदात होतो. माझा फ्लॉट होता. गाडी घेतली. कारण काटकसर हा माझा स्थायीभाव होता. उधळपट्टी करण्याचा स्वभाव नव्हता. आणि बर्मा शेल कंपनी तर ही शिकवण देत होतीच की निकड असेल तेथे व तेवढाच खर्च केला पाहिजे. त्यामुळे राहणं आणि येणं-जाणं यासाठी अनुक्रमे फ्लॉट आणि गाडी घेण्याचे धाडस दाखविले. तरीही मी समाधानी नव्हतो. स्वतःचा काहीतरी स्वतंत्र व्यवसाय असावा असं तीव्रतेनं वाटत होतं. एडनमध्ये मी व्यवसाय करू शकलो असतो; पण ते मनाला पटत नसे. द्विधा मनःस्थिती नव्हती याबाबत. कारण आपल्या देशात व्यवसाय करण्याची इच्छा व निर्णय निश्चित केलेला होता. तेव्हा ३१ डिसेंबर १९५८ रोजी मी मुंबईला परतलो. काही हजार रुपये माझ्याजवळ होते व त्यातून मला व्यवसाय सुरू करायचा होता.”

असा हा बिझनेसकडे वळण्याच्या विचाराचा प्रवाह आणि त्या दृष्टीने कृतीकडे वळण्याची धडपड. धीरूभाईंनी एडन सोडले; पण त्यावेळी एक मुलगा व गरोदर पत्नीसमवेत ते देशात परतले. म्हणजे कुटुंबाची जबाबदारी घेऊन ते देशात आलेले. कोकिका आर. पटेल यांच्याशी मार्च १ १५४ मध्ये त्यांचा छोरवाड इथं विवाह झाला होता. १९५७ मध्ये मुकेशचा लंडनला जन्म झाला. अनिलचा जन्म जून १९५९ मध्ये मुंबईच्या खंबाला हिल रुग्णालयात झाला. दीप्ती दत्तराज



साळगावकरचा (मुलीचा) जन्म जानेवारी १९६१ मध्ये व त्याच्या पुढील वर्षी दुसऱ्या मुलीचा जूनमध्ये नीना श्याम कोठारीचा जन्म झाला. अर्थात ही धीरूभाईची फॅमिली होय.

धीरूभाईनी मुंबईत स्थायिक व्हायचं ठरवलं. त्यांचे वडील हिराचंद अंबानी यांचे १९५१ मध्ये निधन झाले होते तेव्हा धीरूभाई १९ वर्षांचे होते. त्यांचे लग्न झालेले नव्हते. छोरवाडला म्हणजे मूळ जन्मगावात काही तिथं राहायला जावं असं नव्हतं. म्हणून सारं कुटुंबच मुंबईला आलं व कबुतरखान्याच्या जवळ त्यांनी एक फ्लॅट घेतला. अर्थात तो एक बेहरूमचा फ्लॅट आणि कुटुंबात माणसं किती? तर धीरूभाई व त्यांच्या पत्नी, आई, काका अनिलचे म्हणजे धीरूभाईचे भाऊ व वहिनी, मुलं एवढी कुटुंबिय राहायला लागली.

धीरूभाईची स्वतःची शिल्लक फारशी नव्हती. शिवाय कुटुंबाची जबाबदारी होतीच. त्यामुळे त्यांनी कर्ज घेऊन १५ हजार रुपयांच्या भांडवलावर 'रिलायन्स कमर्शियल कॉर्पोरेशन' ही व्यापारी पेढी सुरू केली. भात बाजार येथे एका उसऱ्या घेतलेल्या जागेत तिचं कार्यालय होतं. ही कॉर्पोरेशन साधारण स्वरूपाचा व्यापार एवढ्यापुरतीच सुरुवातीस मर्यादित ठेवण्यात आली होती. त्या काळात रिलायन्स कॉर्पोरेशन वस्तूंची निर्यात करीत असे. त्यात आलं, वेलची, मिरी, हळद, काजू इत्यादींचा समावेश होता. एडनमध्ये धीरूभाईचे अनेकांशी चांगले संबंध होते व त्यामुळे अनेक वस्तूंना तेथे प्रचंड मागणी असे. त्याचा फायदा धीरूभाईनी करून घेतला. मात्र हुशारी अशी दाखविली की वैयक्तिक व्यापार असे खासगी स्वरूप न स्वीकारता रिलायन्स कमर्शियल कॉर्पोरेशन ही व्यापारी पेढी सुरू करून त्यास व्यावसायिक स्वरूप दिले.

केवळ मसालेच धीरूभाई निर्यात करीत नसत तर साखर, तूप, वाळू, माती असं काहीही ज्याला काही वाव असेल, मार्केट असेल ते सारं निर्यात करीत. तसे तर त्यांच्याकडे बाजारपेठांचा अभ्यास व मागणीची गरज लक्षात घेण्याची कुवत होती. माती पण निर्यात करायची, कारण अरब लोकांना वाळवंटात गुलाब लावायचे होते आणि त्यासाठी भारतीय माती मागवली जायची. हा खरं तर औद्योगिक सौदा होता की धीरूभाईच्या मेंदूतून निघालेली कल्पना होती? बहुधा धीरूभाईचीच कल्पकता व निरीक्षण शक्तीतून निर्णय असावा पण तो यशस्वी होत होता एवढे मात्र खरे होते. धीरूभाईच्या मते एकदाचा हा व्यवहार झाला. त्यांचे टेंडर त्या अरब शेखनं मंजूर केलं आणि धीरूभाईना पैसे मिळाले. आता ती माती शेख अरबी समुद्रात फेकून देतात की खातात याच्याशी आम्हाला काय करायचं असे ते मानत. संधी दिसली की ती सोडायची नाही एवढाच धीरूभाईचा हेतू होता.

धीरूभाईची रिलायन्स कमर्शियल कॉर्पोरेशन फायद्यात चालू होती. पैसे मिळू लागले. त्यामुळे आता ते शहरी पद्धतीने खर्च करू लागले. त्यांनी खेडवळ मनोवृत्ती सोडली - बहुधा त्यांची तशी मनोवृत्ती कधीच नव्हती. ते पैसे मिळू लागल्यावर खर्च करून राहणीमान उंचावू



लागले. तशी ती तर उधळपट्टी नव्हती तर मन मोठं करणं होतं. बदल व सुधारणा करण्याची त्यांची वृत्ती होती. हा धडा त्यांनी बर्मा शेलमध्ये शिकला होता.

खरे तर धीरूभाईंचे लहानपण काहीसे कष्टप्रद गेले. शिवाय पित्याचे छत्र त्या मानाने लवकर हरवले. शिवाय कामाच्या त्यांच्या व्यस्त वेळापत्रकात मुलांसाठी वडील फारसा वेळ देऊ शकले नव्हते. त्याची कुठेतरी खंत धीरूभाईंच्या मनात होती. शाळेत असतानाच आपल्या मालकीची जीप असली पाहिजे, ही सर्वात मोठी महत्त्वाकांक्षा त्यांना होती. पुढे ते 'सिव्हिल गार्ड्स'चे सदस्य झाले. आजच्या एन.सी.सी.सारखे ते दल होते. जीपमधून चाललेल्या अधिकाऱ्यांना त्यांना सलाम ठोकावा लागे. तो प्रसंग त्यांच्या मनावर ठसलेला. आपणही एके दिवशी जीपमध्ये आरूढ व्हावं आणि इतरांनी आपल्याला सलाम ठोकावा असे त्यांना त्यावेळी वाटे. म्हणूनच १९६० या दशकाच्या मध्याला सरकारनं एक योजना सुरू केली. त्याचा लाभ करून घेण्यात धीरूभाईं मागे राहणारे नव्हतेच.

त्या योजनेनुसार रेयॉन कापडाच्या निर्यातीत मिळणाऱ्या उत्पन्नाचा वापर नायलॉन धाग्याच्या आयातीसाठी करण्याची सोय होती. तेव्हा मसाल्याच्या व्यापारावरून कापडाच्या व्यापाराकडे धीरूभाईं वळले आणि त्यांनी जीप नव्हे तर मर्सिडीस गाडी खरेदी केली. ती गाडी म्हणजे धीरूभाईंना अभिमानाने मिरवायची वस्तू वाटे. त्या गाडीवर त्यांची श्रद्धा. पुढे तीस वर्षांनंतरही ती गाडी ते वापरत. मुंबईतील ती प्रख्यात गाडी जणू धीरूभाईंचा ट्रेड मार्क ! आणि धीरूभाईं अंबानी या प्रसिद्ध उद्योगपतीला सलाम करायची इच्छा असलेल्या लोकांची काही आता टंचाई नव्हती.

सूत, कापडाच्या व्यापारात धीरूभाईं खऱ्या अर्थाने रमले. अर्थात या सुरुवातीच्या काळात अंबानी व इतर व्यापाऱ्यांमध्ये फारसा फरक नव्हता. सूत बाजार गजबजलेला. धीरूभाईं हे इतर व्यापाऱ्यांप्रमाणेच बाजारात फिरत नि घामेघूम होत. नाक्यावरील स्टॉलवर चहा पीत. सतत पान चघळत ते भटकत. ती त्यावेळची गरज होती. तेवढे परिश्रम व ती जीवनशैली स्वीकारण्यात धीरूभाईंनी कधीच कमीपणा मानला नाही.

त्यानंतर त्यांच्या आयुष्याला कलाटणी मिळाली. झालं काय की फेब्रुवारी १९६६ मध्ये कै. आदित्य बिल्ला जेव्हा इंडियन रेयॉन कंपनी खरेदी करण्याची बोलणी करीत होते त्याच सुमारास अंबानींना अहमदाबादपासून २० किलोमीटर अंतरावर नरोदा इथं नवी गिरणी उभारण्याच्या प्रेरणेने झपाटलेले होते. दोन्ही सूत गिरण्याच होत्या आणि त्यांचे उत्पादन सारखेच होते. बिल्लांनी इंडियन रेयॉन खरेदी करण्यासाठी ३० लक्ष रुपये मोजले तर अंबानींचा भांडवली खर्चच त्याच्या एक दशांश होता. उसने घेतलेल्या पैशातून २ लाख ८० हजार रुपयाला त्यांनी गिरणी उभारली. बिल्ला २३ वर्षांचे तर अंबानी ३३ आणि दोघांच्या आर्थिक परिस्थितीतही जवळजवळ



तेवढेच अंतर. दोघांची पार्श्वभूमी वेगळी व निर्णयप्रक्रिया भिन्न होती. मात्र सिंथेटिक वस्त्र हे भावी काळाचे मान्यता व प्रियता पावणारे वस्त्र आहे हा निर्णय धीरूभाईंचा व निष्कर्षही त्यांचाच जो नंतरच्या काळात खरा ठरला.

धीरूभाईंनी भांडवल वाढवत नेले व पंधरा लाखपर्यंत गुंतवणूक असलेल्या 'रिलायन्स टेक्स्टाईल इंडस्ट्रीज'ची नोंद केली. ती संयुक्त गिरणी म्हणून नव्हे तर यंत्रमाग गिरणी म्हणून ! त्यामागे कारणही होते. परवानाप्राप्त यंत्रमाग सोडून शंभर टक्के सिंथेटिक फिलॅमेन्टचे उत्पादन करता येणार नाही असा नियम असल्यानं त्यांनी यंत्रमाग गिरणीचा परवाना घेतला. खरे तर त्याकाळी संयुक्त गिरणी असणे सर्वात चांगले, यंत्रमाग गिरणी दुय्यम दर्जाची असते असे लोकांना वाटत होते. हा समज धीरूभाईंना दूर करायचा होता.

संयुक्त गिरणी याचा अर्थ सर्व प्रक्रिया एकाच ठिकाणी केली जाते अशी गिरणी होय. कापून पिंजण्यापासून सूत काढणे, धागे विणून कापड तयार करणे, त्यावर छपाई व प्रक्रिया एकाच ठिकाणी करणारी अशी संयुक्त गिरणी होय. मात्र सूत गिरणी यंत्रमागाची. एक तर आकाराने हे कारखाने छोटे असतात. ते बाहेरून सूत खरेदी करून 'ग्रे' किंवा फिनिशिंग नसलेले कापड बनवितात. त्यावर प्रक्रिया करण्यासाठी अन्य कारखान्यांना विकतात. छपाई व अन्य प्रक्रियांनंतर हे कापड घाऊक व्यापाऱ्यांना विकले जाते. घाऊक व्यापारीच या सर्व गोष्टींना अर्थपुरवठा करीत असतात. म्हणून अर्थपुरवठा त्यांचीही सोय लक्षात घेऊन धीरूभाईंनी त्याकाळी असा निर्णय घेतला होता. दूरदृष्टी आणि फायनान्सची सोय साधण्याचा इरादा असेच गुण या निर्णयातून धीरूभाईंच्याकडे असल्याचे जाणवते.

धीरूभाई अंबानी हे अल्पसंतुष्ट नव्हतेच आणि वेगळा विचार मनात घोळत ठेवून वागणारे होते. काही काळ तरी उद्योजक व्हायची स्वप्नं पाहिलेली. आता ते स्वप्न साकारत होते. उद्योजक म्हणून ओळखले जाऊ लागले होते. त्यांनी निर्यातीसाठी दर्जेदार उत्पादन करावे, आत्ताचे उत्पादन आपण निर्यातीच्या दृष्टीने दर्जेदार नाही यावर चिंतन केले. भांडवलासाठीच सारे अडून राहिलेले. आपल्या कारखान्यातच सर्व प्रक्रिया करून निर्यात डायरेक्ट करायची असा विचार पक्का झाला होता. मार्ग काढायलाच हवा अशा निर्धाराने काहीसा निर्णय घेतला. या उद्योगातील अन्य कारखान्यांवर अवलंबून राहावं लागणार नाही अशीच कंपनीमध्ये फेरफार रचना व पुनर्बांधणी करायची असे त्यांनी ठरविले.

२ लाख ८० हजार एवढी रक्कम उभी करणार कशी ? अंबानींना फार कठीण गेलं. त्यांच्या योजनेबद्दल अनेकांना शंका होती. त्यात वीरेन शहा हे उद्योगपती होते; पण शहा हे अंबानींसारखे मूळचे छोरवाडचेच. शहा कुटुंब तेथील मोठे जमीनदार होते. अंबानींनी ४ लाख रुपये कर्ज मागितले तेव्हा नकार देताना शहा म्हणाले, "हा प्रकल्प काही चालणार नाही." परंतु त्यांचं भाकीत साफ



चुकलं. ७० कामगार असलेल्या अंबानींच्या छोट्या कारखान्यानं पहिल्याच वर्षी ९ कोटीची विक्री केली आणि १३ लाख रुपये फायदा झाला. मालाचा दर्जा हाच त्यांच्या उत्पादनाबाबतचा सर्वाधिक महत्त्वाचा भाग ठरला. तो टिकवून ठेवण्यात धीरूभाई यशस्वी झाले. आजतागायत रिलायन्सच्या सर्व कंपन्यांच्या धोरणांचा एकच मोटो म्हणजे 'उत्कृष्ट दर्जा' आणि तशीच उत्पादने करण्यात पुढे अनिल व मुकेश अंबानीसुद्धा अगदी काटेकोर राहात आहेत. 'मालाचा उत्कृष्ट दर्जा' ही धीरूभाईंचीच शिकवण.

१९७७ साली रिलायन्स कंपनी शेअरबाजारात उतरली तेव्हा कंपनीचे उत्पादन ७० कोटींवर व नफा ४ कोटी ३३ लाखांवर पोहोचला होता. दरवर्षी कंपनीत नवीन यंत्रं आणली जात.

रिलायन्सचा दबदबा वाढला. नरोदा प्रकल्प वाढू लागला होता. विक्रीत वाढ होत होती. १९६६ मध्ये २ लाख ८० हजाराची मालमत्ता वाढून १९७७ मध्ये १४ कोटी ५० लाख झाली होती. १९७९ मध्ये तर दुपटीने वाढून ३७ कोटींवर हा आकडा पोहोचला. ही वाढ सतत होतच राहिली. धीरूभाई अंबानी हे नाव केवळ उद्योग व्यवसाय क्षेत्राशी मर्यादित राहिले नाही तर पाश्चात्य देशात निर्यातीद्वारा पोहोचले; पण तसे संबंधही प्रस्थापित झाले होते. अगदी सरकारचे सचिव, मंत्री एवढेच काय मुख्यमंत्री, प्रधानमंत्री यांच्याही ते संपर्कात राहिले. देशाचे औद्योगिक धोरण ठरविण्याच्या कामात त्यांचे मत आग्रहपूर्वक लक्षात घेतले जात असे. १९८३ मध्ये रिलायन्स ही देशातील सर्वात मोठी संयुक्त गिरणी बनली. २ लाख ८० हजार चौरस मीटर क्षेत्रफळ व्यापणाऱ्या या गिरणीत दरमहा ३० लक्ष चौरस मीटर कापडाचे उत्पादन होऊ लागले व कामगारांची संख्या १० हजारावर पोहोचली ! धीरूभाई अंबानी वस्त्रोद्योग ख्यातनाम नव्हे तर प्रथम क्रमांकावर आरूढ झाले होते. निर्यातीतही उच्चांकी यश त्यांनी गाठले होते. वस्त्रोद्योग म्हणजे धीरूभाई, या उद्योगातील गुरू म्हणजे अंबानी धीरूभाई असेच समीकरण ! शासनदरबारी तर त्यांची मान्यता व आदर वाढलाच होता. शिवाय रोजगार निर्मिती, महाराष्ट्र व भारत भूमीच्या उत्पन्नात वाढ आणि निर्यातीमुळे परदेशी चलन देशात आणणारा भव्य उद्योग आणि त्याचे सर्वेसर्वा धीरूभाई अंबानी !

व्यवसाय वाढू लागला. आता कुटुंबिय, नातेवाईक, निकटचे मित्र यांची मदत आवश्यक ठरू लागली. रमणिकलालनाही त्यांनी एडनहून अहमदाबादला बोलवून घेतले. नरोदा येथील प्रशासन व उत्पादन त्यांच्याकडे सोपविण्यात आले. आपले मेहुणे रसिक मेसवाणी व नटवरलाल मुंबईतील कंपनीचे अर्थ खाते सांभाळू लागले. एडनमधील जुने सहकारी इंदूशेट हेही अर्थखात्यात काम करू लागले. ते धीरूभाईंच्या कारकुनीच्या वेळी तेथेच कारकून म्हणून काम करीत असत. त्यामुळे त्यांच्या दोघांचे घनिष्ट संबंध त्याकाळी होते. इंदूशेट यांचे बंधू एम.एफ. शेट हे रिलायन्सचे निर्यात धोरण आखू लागले. रिलायन्सचा व्याप मोठा. विस्तार वाढला. त्यामुळे विश्वासातील आणि



कुवत असणाऱ्या लोकांना कंपनीतील जबाबदाऱ्यांची विभागणी करण्यातून धीरूभाई अंबानींनी पदभार सोपवण्यासाठी योग्य व्यक्तींची निवड केली.

१९८३ च्या दरम्यान रिलायन्सने पेट्रोकेमिकल्स क्षेत्रात पदार्पण केले. रिलायन्सचे पहिले मार्केटिंग व्यवस्थापक नटवरलाल संघवी यांची नेमणूक करण्यात आली. पूर्वी ते पेट्रोलियम उत्पादनांचे विक्रेते होते. तो अनुभव धीरूभाईंनी हेरला आणि त्यांच्यावर रिलायन्समध्ये मार्केटिंगची जबाबदारी सोपविली. कंपनीतील नीटिंग मॅनेजर हे पूर्वी मोटरच्या सुट्या भागांचे विक्रेते होते. थोडक्यात पूर्वानुभव हा महत्त्वाचा मानून धीरूभाई अशा व्यक्तींना नेमणुकीत प्राधान्य देत असत.

तांत्रिक बाबतीत मात्र धीरूभाईंचे धोरण हे उलट होते. आपल्या प्रतिस्पर्ध्यांकडील उत्तमोत्तम तंत्रज्ञाना धीरूभाईंनी आपल्या कंपनीत आणले. शिवाय यंत्रसामग्री घेताना ती सर्वोत्तम व अत्याधुनिक असली पाहिजे असे धीरूभाईंचे मत होते. 'तंत्रज्ञानाच्या बाबतीत सतत आघाडीवर, उद्याच्याही पुढे रहा' असे ते नेहमी आपल्या अधिकाऱ्यांना सांगत. 'केवळ मॅट्रिक झालेल्या धीरूभाईंची मालाच्या दर्जाशी अतूट बांधिलकी आहे आणि तंत्रज्ञानाबद्दल तर ते अक्षरशः अधाशी आहेत. जगातील काही सर्वोत्कृष्ट असेल ते मिळवायचा ध्यास त्यांना सतत लागलेला असतो.' हे उद्गार आहेत ते 'जंटलमन' व 'बिझनेस बॅरन' या मासिकांचे संस्थापक मिनाझ मर्चंट यांचे. त्या काळी अशा गौरवोद्गारास पात्र ठरलेले धीरूभाई अंबानी !

धीरूभाई अंबानी यांचे एक मोठे योगदान म्हणजे लहान गुंतवणूकदारांना त्यांची गरज ओळखून तशी संधी देणे. अशा गरजा ओळखणारे धीरूभाई हे पहिले भारतीय उद्योगपती होत. 'तुमच्या यशाचं रहस्य काय ?' असे विचारले असता ते म्हणाले होते, "प्रत्येकाला महत्त्वाकांक्षा असली पाहिजे व त्यांना माणसांची मनं ओळखलीच पाहिजेत." वैयक्तिक अनुभवातून त्यांच्या मनात छोट्या भागधारकांविषयी आत्मियता निर्माण झाली होती. एक तर दारिद्र्य काय असतं हे त्यांना ठाऊक होतं आणि दुसरं म्हणजे कारखान्यांच्या उभारणीसाठी पैशाची अत्यंत निकड असताना बँकांनी त्यांना नकार दिला होता. तेव्हा पाठिंब्यासाठी उपलब्ध असलेल्या दुसऱ्या एकमेव पर्यायाकडं म्हणजे सार्वजनिक जनतेकडे ते वळले आणि थेट छोट्या गुंतवणूकदारांकडून निधी उभारण्याच्या मार्गाकडे ते वळले. त्यावेळी अशी प्रथा नव्हती. बहुतेक उद्योगपती हे भांडवली गुंतवणुकीसाठी सरकारी मालकीच्या आयडीबीआय किंवा आयसीआयसीआय कडून पैसे उभारीत.

आपल्या योजनेत पैसे गुंतवण्यासाठी जर जनतेला आकृष्ट करायचं असेल तर त्यांना एरव्ही मिळतं त्यापेक्षा अधिक काहीतरी द्यायला पाहिजे, हे अंबानी जाणून होते. सामान्य भागदारांना ते अधिक महत्त्व देऊ लागले. तेव्हा म्हणजे अंबानींचा प्रवेश होण्यापूर्वी कंपनी आपल्या



शेअर्सच्या किमतीची फारशी पर्वा करीत नसत. नफा कमावणे व लाभांश (डिव्हिडंट) जाहीर करणे ही कंपनीची कामे एवढ्याच मर्यादेपुरते कंपनी शेअर बाजाराचा विचार करीत. परंतु भागधारकांबद्दल कंपनीची काही कर्तव्ये असून त्यांच्या हिताकडे लक्ष पुरवायला हवे यावर अंबानींचा विश्वास होता.

लोकांचा पाठिंबा टिकून राहावा म्हणून रिलायन्सच्या शेअर्सची किंमत महिन्यामागून महिने, वर्षांमागून वर्षे चढत जाईल याची काळजी धीरूभाईंना घ्यावी लागली. ते जोवर चक्रे फिरवत राहिले तोवर पैसा येत राहिला. भांडवल बाजारातून आपण मोठमोठ्या रकमा उभ्या करू शकतो हे त्यांच्या लक्षात आले. त्यांची लोकप्रियता एवढी वाढली की लोक आपली बचत त्यांच्याकडे सोपविण्यासाठी धाव घेऊ लागले. अन्य उद्योगपतींचे शेअर्सचे इश्यू कोसळू शकत पण धीरूभाईंचे नाही. 'द मेगा इश्यू' (महाविक्री) हा शब्द अंबानींनी तयार केला. दरवर्षी त्यांनी स्वतःचाच विक्रम मोडला. १९७७ चा अपवाद म्हणजे जेव्हा रिलायन्स प्रथम सार्वजनिक क्षेत्रात उतरली तेव्हाचाच फक्त. वर्षातील सर्वात मोठा इश्यू विक्रीला काढण्याचं श्रेय रिलायन्सला व पर्यायाने धीरूभाईंना जाते. १९९५ पर्यंत अंबानींनी जनतेकडून ६४२३ कोटी रुपयांचे भांडवल उभारले. या प्रक्रियेत अंबानींनी रिलायन्सला देशातील एक सर्वात लोकप्रिय कंपनी बनवले. मात्र ३० एप्रिल १९८२ ला रिलायन्स शेअर्सची कोंडी करून धीरूभाईंना मत्सरापोटी धक्का देण्याचे काम प्रतिस्पर्धींनी केले; पण स्वतः त्यांनी धीराने मार्ग काढला. रिलायन्सचे दलाल सक्रिय केले व प्रत्येक शेअर त्यांनी खरेदी करण्याचा सपाटा लावला. सिंडिकेटला धडा शिकविण्यासाठी 'फ्रेंडस् ऑफ रिलायन्स असोसिएशन' अशी नवी संघटना स्थापन करण्यात आली. तिने ११ लाख शेअर्सपैकी ८ लाख ५७ हजारांचे शेअर्स खरेदी केले. तीन दिवस शेअर बाजार बंद ठेवावा लागला कारण शेअर्सची मागणी व वितरण करण्याचा धीरूभाईंनी आग्रह धरला होता. शेअर खरेदी करणाऱ्यांची झुंबड उडाली. अखेर १० मेपर्यंत शेअर्सची विक्री व उपलब्धता यातील दरी जवळजवळ पुरी झाली व पेचप्रसंग मिटला. अंबानी हे जणू त्या प्रसंगामुळे दंतकथाच बनून गेले. त्यांचे हे धाडस, कर्तृत्व दिपवून टाकणारं होतं हे निःसंशय!

१९७५ मध्ये जागतिक बँकेच्या एका पथकाने देशातील २४ प्रसिद्ध कापड गिरण्यांना भेट दिली. विकसित देशांच्या निकषांनुसार केवळ रिलायन्स ही एकमेव गिरणी उत्कृष्ट आहे असे म्हणता येईल, असा अहवाल या पथकाने दिला. अन्य गिरण्या म्हणजे झोपडपट्ट्या आहेत असं त्यांचं मत होतं.

सरकारने १९७१ साली 'हाय युनिट व्हॅल्यू योजना' सुरू केली व त्यामुळे भरपूर नफा होऊ लागला. या योजनेनुसार नायलॉनचे कापड निर्यात करून त्या आधारे पॉलिस्टर फिल्लेमेंट धागा आयात करण्याची सवलत होती. हा खेळ कसा खेळावा याचे धीरूभाईंना आधीच ज्ञान होते. या

