A-PDF MERGER DEMO

आभाळा भिडले हात

(कै. चंद्रन मेनन चरित्रग्रंथ)

लेखक

सविता भावे

अमेय प्रकाशन, पुणे

मिळताच उसंत जराशी
आभाळा भिडले हात
परि पाय तयाचे होते
रुतलेले या मातीत

© **लेखक**

प्रकाशक
उल्हास लाटकर
अमेय प्रकाशन
ऑफिस नं. २०७, बिझनेस गिल्ड,
लॉ कॉलेज रोड, पुणे ४
फोन नं. : ०२० २५४५७५७१

मुद्रक
जिनियस प्रिंटर्स, मुंबई

प्रथमावृत्ती
सप्टेंबर २००४

किंमत
३०० रुपये

ISBN-81-86172-90-4

करवीर नगरी, येथील देवता आणि जनता यांनी
कै. चंद्रन मेनन यांना आपले मानले
आणि तेही या सर्वांच्या उत्कर्षासाठी कणकण झिजले.
म्हणून त्या सर्वांना
हा चरित्रग्रंथ कृतज्ञतापूर्वक समर्पण.

प्रस्तावना

अभिजात उद्योजकाला आवश्यक गुण ज्यांच्या अंगी प्रकर्षाने आढळतात अशा काही अपवादात्मक व्यक्तींमध्ये कै.चंद्रन मेनन यांची गणना करावी लागेल. माझे सद्‌भाग्य की मला त्यांचा स्नेह लाभला, त्यांना जवळून पाहता आले. त्यामुळे त्यांची गुणसंपदा कोणत्या दर्जाची होती ते मला जाणता आले. म्हणून मी खात्रीपूर्वक म्हणू शकतो की या देशामध्ये जे महान उद्योजक होऊन गेले त्यापैकी चंद्रन मेनन हे एक होते. मात्र कोल्हापूरसारख्या आडबाजूला असाणाऱ्या शहरी त्यांची कारकीर्द झाल्याने त्यांचे कर्तृत्त्व यावे तसे समाजापुढे आले नाही.

केरळमधल्या छोट्याशा गावात जन्मलेला हा युवक जीवनसंघर्षाशी दोन हात करीत कोल्हापुरापर्यंत कसा येऊन पोचला याचे नाट्यमय चित्र या चरित्रग्रंथामध्ये सादर करण्यात आले आहे. सच्च्या उद्योजकाच्या ठायी निर्मितीची ओढ असते आणि ती त्याला कायम अस्वस्थ ठेवते. चंद्रन मेनन यांच्या बाबतीत तसेच घडले. तंत्रशिक्षणाची पदविका प्राप्त केल्यानंतर ते अनेक ठिकाणी संधी मिळविण्यासाठी धडपडत होते. त्यांत कै. वालचंद हिराचंद यांच्या हिंदुस्थान एरोनॉटिक्स प्रकल्पाचा समावेश होता. बहुधा तेथेच त्यांच्या मनात भव्य स्वप्ने पाहण्याची, उद्योग आणि राष्ट्रसेवा यांची सांगड घालण्याची बीजे रुजली असावीत. तेथून खडकी, जमखंडी असे करीत करीत ते कोल्हापूरच्या अद्यम नगरीत येऊन थडकले. तेथील गद्रे, कुलकर्णी, पोवार, मेस्त्री, उटकूर, हुदली अशा ज्येष्ठांच्या नजरेत ते भरले. कोणालाही काही तांत्रिक अडचण आली की ती सोडवायला मेनन एका पायावर तयार असत. त्यांचा हा गुण पाहून कै. म्हादबा मेस्त्री व कै. वाय्.पी. पोवार या महर्षींनी त्यांना उद्योगात पदार्पण करण्यास प्रोत्साहन दिले. या गुरूजनांचे व कोल्हापूरचे ऋण मेनन कधीही विसरले नाहीत.

आमच्या पिढीचे बालपण व तरुणपण स्वातंत्र्यलढ्याने भारलेल्या काळात गेले. त्याचा प्रभाव आमच्यावर त्याच काळात नव्हे तर सर्व आयुष्यभर टिकला. चंद्रन मेननही त्याला अपवाद नव्हते. आपला कारखाना काढताना तो देशाच्या विकासाला हातभार

लावणारा ठरावा अशी त्यांची तळमळ होती इतकेच नव्हे तर तो देशाचे भूषण ठरावा अशी जिद्द त्यांनी बाळगली होती. आपल्या उद्योगाचे ध्येयधोरण ठरवितांना त्यांनी १९६९ साली पन्हाळा शिबिरासाठी जो मसुदा तयार केला होता त्यांतील पुढील उल्लेख मला आजही तितकाच ताजा आणि महत्त्वाचा वाटतो. *''मुख्यत्त्वेवरून जलद गतीने वाढणारी लोकसंख्या आणि अविकसित अर्थव्यवस्था यामुळे आपला देश सध्या अडचणीच्या काळातून जात आहे. जर आपणाला देशाचे भवितव्य उज्ज्वल व्हायला हवे असेल तर या अफाट लोकसंख्यावाढीला आळा घातला पाहिजे आणि उपलब्ध असलेल्या संपत्तीचे योग्य वाटप करून आपल्या लोकांचे राहणीमान उंचावले पाहिजे.''*

श्री. मेनन हे कोल्हापूरला आले आणि इथलेच होऊन गेले. सुरूवातीस त्यांना कोल्हापूरच्या बुजुर्गांनी पाठबळ दिले. पण ते ऋण त्यांनी भरभरून फेडले. एकतर कोल्हापूरच्या उद्योगाला आधुनिक दृष्टी देण्याची अजोड कामगिरी त्यांनी पार पाडली. त्याचबरोबर येथील अनेक व्यक्ती आणि संस्था त्यांच्यामुळे उत्कर्षाप्रत कशा पोचल्या याच्या कथा या ग्रंथाच्या पानापानातून आढळतील.

'आपण बरे की एकूण उद्योग बरा' अशी वृत्ती असल्यामुळे इतर कोणत्या क्षेत्रात त्यांना फारशी दखल दिली नव्हती. उद्योगक्षेत्रातील कोणतीही जबाबदारी त्यांनी टाळली नाही. कोल्हापूरचे नांव जागतिक औद्योगिक नकाशावर नेण्याचे श्रेय त्यांच्याकडे जाते.

महान् उद्योजकाला लागणारे सारे गुण मेनन यांच्या ठायी प्रकर्षाने कसे नांदत होते याच्या खुणा या चरित्रग्रंथामध्ये पदोपदी आढळतील. भविष्यकाळाचा वेध घेणारी दूरदृष्टी, खडतर परिस्थितीत निर्णय घेण्याची क्षमता, माणसे हेरण्याची, त्यांना तयार करण्याची, घडविण्याची कुवत अशा कितीतरी बाबी या संबंधात नमूद करता येतील. उद्योगामध्ये तेजी-मंदीचे चक्र नेहेमीच चालू असते. त्यापैकी मंदीच्या काळात हताश न होता, डगमगून न जाता त्या काळाचा वापर भविष्य उज्ज्वल करण्यासाठी कसा करावा हे मेनन यांच्या चरित्रावरून शिकण्याजोगे आहे.

माणूस म्हणून श्री. चंद्रन मेनन कसे होते याचेही लोभसवाणे चित्रण अनेक हकीकतींमधून घडते. मूळचा सरळ आणि रांगडा असा हा माणूस आपली ती वैशिष्ठ्ये जन्मभर जपत राहिला. पहिल्या पिढीच्या उद्योजकाजवळ आढळणारी व्यवसाय आणि त्यातील माणसे यांच्याबदद्लची पितृवत भावना त्यांच्याजवळ ओतप्रोत होती. कोणत्याच गोष्टींचा निष्कारण बाऊ त्यांनी कधी केला नाही आणि आल्या प्रसंगाला धीराने तोंड दिले.

मुळात कोल्हापूरचे नसतांना या भूमीत श्री. मेनन घट्ट पाय रोवून उभे राहिले. उण्या पुण्या चार दशकांच्या अवधीत त्यांना अनेक बिकट प्रसंगाचा आणि अडचणींचा

सामना करावा लागला, अनेक अरिष्टांवर मात करावी लागली. पण या संदर्भात सुद्धा थोडीफार फुरसत मिळाली की हनुमानाप्रमाणे सूर्यबिंबाकडे झेपावण्याची त्यांची वृत्ती होती. आधुनिक तंत्रज्ञान, औद्योगिक संघटना, नव्याची निर्मिती, प्रयोगशीलता, निर्यात अशी सारी क्षेत्रे त्यानी आपल्या कादकीर्दीत हाताळलीत आणि प्रत्येक ठिकाणी आपला ठसा उठविला.

अशा या जिगरबाज, लढाऊ उद्योजकाचे चरित्र अखिल महाराष्ट्राला अभिमान वाटण्याजोगेच आहे. त्यापासून नव्या पिढीला प्रेरणा घेण्यासारखे खूप काही आहे. म्हणून या ग्रंथाचे मराठी वाचकांनी आणि विशेषत: उद्योग क्षेत्रातील मंडळींनी, युवकांनी वाचन, मनन करावे असे मी आग्रहपूर्वक म्हणेन. माझ्या या मित्राच्या स्मृतीला माझे त्रिवार वंदन.

पुणे, १० सप्टेंबर २००४

डॉ. नीलकंठ आ. कल्याणी

लेखकाचे मनोगत

ज्या माझ्या काही चरित्रनायकांना पाहण्याचाही योग मला नाही व ज्याची मला खूप खंत वाटत राहिली अशांपैकी एक म्हणजे कै. चंद्रन मेनन. माझे वालचंद उद्योगसमूहातील स्नेही व सहकारी श्री. जे. बी. पाटील हे माझ्या लेखनाचे चाहते. त्यांनी कै. मेनन यांचे चरित्र मी लिहावे अशी सूचना केली. ते मला कोल्हापूरलाही घेऊन गेले आणि श्री. विजय मेनन व श्री. राम मेनन यांची गाठ घालून दिली. १९९९ मधली ही गोष्ट. त्या वेळी ही पंचवार्षिक योजना होईल याची कल्पना नव्हती. एकदा चरित्र लिहायचे निश्चित झाल्यावर मी झपाट्याने कामाला लागलो. कोल्हापूरच्या अनेक खेपा केल्या, संदर्भ गोळा केले, संबंधित व्यक्तींच्या मुलाखती घेतल्या. एका दहा दिवसांच्या दौऱ्यात केरळ-बंगलोर पासून दिल्ली-चंडीगडपर्यंत जाऊन बऱ्याच जणांना भेटून आलो.

जसजसा मी कै. मेनन यांच्याविषयी अधिकाधिक जाणू लागलो, तसतसा माझा त्यांच्याविषयीचा आदर वृद्धिंगत होत गेला. हा गृहस्थ कर्तृत्वाने आणि माणूस म्हणून किती अफाट उंचीचा असला पाहिजे हे उमगल्यावर त्यांच्या भेटीचा योग कधीच आला नाही याची हळहळ वाटत राहिली. त्यांच्या बद्दल निर्माण झालेल्या आस्थेमुळे व आदरामुळे नेटाने काम करीत गेलो. कै. मेनन यांच्याविषयी सर्वत्र नांदत असलेला जिव्हाळा व पूज्यभाव पाहून मीच त्या काळात झपाटल्यासारखा होऊन गेलो होतो. कोल्हापुरातील लोक त्यांच्याबद्दल भरभरून बोलत. त्यांच्यापैकीच एकाने सहज म्हटले की आमच्या मेनन साहेबांची झेप इतकी प्रचंड होती की थोडीशी उसंत मिळाल्याबरोबर ते आभाळाला भिडायला निघत. त्यांच्या उद्गारातून कै. मेनन यांच्या जीवनाचे मर्म मला उलगडल्यासारखे झाले आणि त्यातूनच चरित्रग्रंथाचे नाव सुचले.

वर्षभरात ग्रंथ सिद्ध झाला. श्री. विजय मेनन यांच्या संमतीने अमेय प्रकाशनाकडे तो प्रसिद्धीसाठी द्यायचे ठरले. मजकूर डी.टी.पी. करून झाला, प्रुफे पाहून झाली, छायाचित्रांची निवड करण्यापर्यंत मजल गेली, आणि अचानक ग्रहण लागल्यासारखे झाले. उद्योगविश्वात नित्य येणारी मंदीची लाट गेले शतक संपता संपता सुरू झाली

आणि तिने मेनन कंपनीलाही आपल्या फेऱ्यात घेतले. कंपनीत टाळेबंदी आणि संस्थापकाचे चरित्र-प्रकाशन या दोन्ही गोष्टी बरोबर जाऊ शकत नव्हत्या. त्यामुळे चरित्राचे कागद बासनात गुंडाळून ठेवावे लागले. चक्रनेमिक्रमाने स्थिती पालटायला तीन चार वर्षे जावी लागली. धंदा-उद्योगांना पुन्हा चांगले दिवस आल्यावर आमचे परत बोलणे झाले आणि त्यानुसार कै. मेनन यांचा जीवनग्रंथ आता प्रकाशित होत आहे. त्यांच्या जीवनाप्रमाणेच ग्रंथ प्रकाशनाचा प्रवासही असा खडतर ठरला. तथापि अखेर त्यांचे कर्तृत्त्व जसे झळाळून उठले त्याप्रमाणे ही कहाणीही लोकप्रिय आणि उद्‌बोधक ठरेल याची खात्री वाटते.

हे चरित्र लिहल्याने एक आगळे समाधान माझ्या वाट्याला आले आणि मी जर मला भावलेले कै. मेनन या ग्रंथाच्या पाना-पानांतून समर्थपणे उभे करू शकलो असेन तर माझ्या वाचकांनाही तो प्रत्यय आल्याखेरीज राहणार नाही. हा ग्रंथ सादर करण्यात श्री विजय मेनन, त्यांचे कुटुंबीय व सहकारी, तसेच अमेयचे श्री. उल्हास लाटकर आणि त्यांचे साथी यांचा मोलाचा वाटा आहे. ज्या सर्वांनी मला कै. मेनन यांचे दर्शन घडविण्यास मदत केली त्यांचा मी मन:पूर्वक ऋणी आहे. प्रत्यक्ष लेखनाच्या कामात वृषाली व शुभांगी बोधे, भगिनी आणि स्मिता कुलकर्णी यांचे सहकार्य लाभले. श्री. जे. बी. पाटील हे तर प्रथमपासून अखेरपर्यंत बरोबर होते. अशा अनेकांच्या सहकार्यातून सिद्ध झालेले हे चरित्र वाचकांच्या पसंतीस येईल असा विश्वास वाटतो.

ग्रंथ प्रकाशनासाठी तयार झाला असतानाच त्याचे इंग्रजी रूपांतरही त्याचबरोबर प्रसिद्ध व्हावे असा प्रस्ताव श्री. विजय मेनन यांनी केला. त्यानुसार भाषांतर करुन घेण्यात आले आणि आता दोन्ही आवृत्त्या सप्टेंबर महिन्यात प्रकाशित करण्याचा योग येतो आहे.

पुणे
११ सप्टेंबर २००४

सविता भावे

अनुक्रमणिका

१.	परि पाय तयाचे होते रुतलेले या मातीत	१
२.	कोडुंगलूर ते कोल्हापूर	४
३.	तपश्चर्येची १५ वर्षे	१४
४.	पायाभरणी	२३
५.	विकास पर्व	४६
६.	कसोटीचा काळ	८१
७.	आंबोली प्रकल्प	१००
८.	कोल्हापूर स्टील	११६
९.	अखेरचे दिवस	१३३
१०.	महान् उद्योजक	१६२
११.	थोर पुरुष	२०१
१२.	मेननच्या पश्चात्	२२७
	परिशिष्टे	२३४

१

परि पाय तयाचे होते, रुतलेले या मातीत

सुमारे २४-२५ वर्षांपूर्वीची गोष्ट. चंद्रन मेनन हे तेव्हा कोल्हापुरातील एक आघाडीचे उद्योजक म्हणून नावारूपास आले होते. त्यांच्या कंपन्यांची उलाढाल तर काही कोटींच्या घरात होतीच, परंतु नुकतेच त्यांनी दि कोल्हापूर स्टील लि. या कंपनीचे नेतृत्व स्वीकारले होते. मोठ्या संख्येने कोल्हापूरच्या परिसरातील शेतकरी आणि मध्यमवर्गीय भागधारक असलेली ही कंपनी कायदेशीर व आर्थिक अडचणीत आली होती आणि त्यातून तिला वर काढण्यासाठी मेनन यांनी तिचे अध्यक्षपद स्वीकारावे अशी त्यांच्या मित्रांनी व कंपनीच्या हितचिंतकांनी त्यांना गळ घातली होती. कुठलेही आव्हान टाळायचे नाही अशी जिद्द असलेल्या मेनन यांनी ती जबाबदारी तत्परतेने उचललेली होती आणि कोल्हापूर स्टील च्या संबंधातच मुंबईतील वरिष्ठ प्राप्तिकर अधिकाऱ्यांची भेट घेण्यासाठी ते कोल्हापूरहून निघाले होते. त्या कंपनीची ॲम्बॅसेडर गाडी, मणेर ड्रायव्हर आणि चीफ अकाउन्टंट एम्. बी. शेख असा जामानिमा बरोबर होता. या कंपनीच्या कामासंबंधात नेहमी जोडीला असणारे संचालक मित्र दादासाहेब शिंदे हे मात्र दुसऱ्या काही कामात गुंतल्यामुळे यावेळी येऊ शकले नव्हते.

मंडळी दुपारी दोन च्या सुमारास कोल्हापूरहून निघाली. रात्री पुण्यात मुक्काम करून दुसऱ्या दिवशी सकाळी मुंबईकडे कूच करायचे असे ठरले होते. सायंकाळी ५-५॥ च्या सुमारास गाडी जेव्हा शिरवळ एस् टी. स्टँडजवळ पोचली तेव्हा मेननंनी ड्रायव्हरला थांबावयास सांगितले. स्टँडबाहेरच्या बटाटेवड्याच्या गाडीकडे निर्देश करून ते म्हणाले, ''इथे वडे छान मिळतात. आपण खाऊन पुढे जाऊयात.'' तो गाडीवाला साहेबांना ओळखत असावा. त्याने पुढे होऊन त्यांना रामराम केला व आपल्या विशेष गिऱ्हाइकासाठी त्याने खास वडे बनवावयास घेतले.

इकडे मेनन गाडीतून उतरले आणि 'आत्ता येतो' असे सांगून ते स्टँडच्या दिशेने चालू लागले. ते दिसेनासे झाल्यावर मणेर ड्रायव्हरने खाली उतरून सिगारेट पेटवली व तो झुरके घेऊ लागला. शेख गाडीतच बसून होते. दहा एक मिनिटे झाली तरी मेनन परतले

नाहीत म्हणून शेखनी उतरून स्टँडवर एक चक्कर मारली. परंतु ते कुठे दिसले नाहीत. स्टँडच्या बाहेर ते गेलेले नाहीत अशी मणेरची खात्री होती. कारण साहेब दुरून दिसताच सिगारेट विझविण्याच्या तयारीत तो होता. अशीच आणखी १० मिनिटे गेली. वडेवाल्याने वडे तयार झाल्याचे सांगितले. आता मात्र शेखना चिंता वाटू लागली आणि त्यांनी मणेरला बरोबर घेऊन स्टँडच्या आवाराची बारकाईने पाहणी करण्यास सुरुवात केली. त्यावेळी त्यांना कोपऱ्यातील एका बाकड्यावर मेननसाहेब शांतपणे झोपी गेलेले आढळले !

शेख आणि मणेर विचारात पडले. जवळजवळ अर्धातास व्हायला आला होता. परंतु गाढ झोपलेल्या मेनन साहेबांना उठवले तरी पंचाईत, न उठवले तरीही कदाचित रागे भरतील. म्हणून चुळबूळ करीत ते तिथेच उभे राहिले. पण तेवढी चाहूल मेनन यांच्या निद्रिस्त मनाला जाग येण्यास पुरी झाली असावी. त्यांनी उठून कोपऱ्यातल्या नळापाशी जाऊन तोंडावर पाणी मारून घेतले आणि म्हणाले, ''चला, वडे तयार झाले असतील.'' वडेवाल्याने अर्थातच काही न बोलता गरमागरम वडे तळून दिले. त्यांचा स्वाद घेतल्यावर मेननसाहेब म्हणाले, ''तिकडे पलीकडे उसाचा रस उत्तम मिळतो.'' त्याप्रमाणे त्या चरकवाल्याकडून रस काढून घेतला. रसपान झाल्यावर स्वाऱ्या गाडीत येऊन बसल्या आणि गाडी पुन्हा पुण्याच्या दिशेने धावू लागली. मध्ये किती वेळ गेला याची मेननना बहुधा अजिबात जाणीव नव्हती.

परंतु शेखना मात्र काही केल्या राहवेना. मेननशी मोकळेपणाने बोलण्याइतके त्यांचे जिव्हाळ्याचे संबंधही जडलेले होते. तेव्हा त्यांनी मेननना विचारले, ''साहेब, तुम्ही एस्. टी. स्टँडवरच्या बाकावर जाऊन निजलात कसे आणि जवळ जवळ अर्धा तास तुम्हाला तेथे गाढ झोप लागली तरी कशी ?'' त्यावर मेनन हसून म्हणाले, ''शेख, तुला ते सहज कळणार नाही. त्यासाठी आपल्याला २५-२६ वर्षे मागे गेले पाहिजे. त्यावेळी मी कोल्हापुरात येऊन जेमतेम २-३ वर्षे झाली असतील. पडेल ते काम करत होतो आणि जगण्यासाठी धडपड चालू होती. असेच एकदा काही काम मिळविण्यासाठी मला पुण्याला जायचे होते. खिशात अजिबात पैसे नव्हते. तेव्हा एका ट्रकवाल्याच्या मेहेरबानीने मी शिरवळपर्यंत आलो. तोवर मध्यरात्र उलटून गेली होती. तो ट्रक पुण्याकडे जाणारा नव्हता. दुसरेही काही वाहन मिळण्याची शक्यता नव्हती. तेव्हा मी स्टँडवरील कोपऱ्यातल्या बाकाचा आसरा घेतला आणि उरलेली रात्र तिथेच निजून राहिलो. सकाळी तोंड वगैरे धुतले आणि पाणी पीत होतो त्यावेळी तिथल्या वडेवाल्याला काय वाटले कोण जाणे, त्याने मला फुकट वडा खाऊ घातला. आणि नंतर मी दुसरा ट्रक पकडून पुढे पुण्याला रवाना झालो. शिरवळला आलो की या साऱ्या आठवणी माझ्या मनात काहूर माजवितात. ते दिवस आठवले की, अजून अंगावर काटा येतो. त्या नादातच टॉयलेटमधून

येताना मी तेथील बाकावर बसलो, लवंडलो आणि गाढ झोपी गेलो. आता कसे मोकळे-मोकळे वाटते आहे.''

मेननसाहेबांची हकिकत ऐकून शेख तर अवाक् झाले. त्यांच्या डोळ्यांपुढे मेननसाहेबांच्या जीवनाचे सारे चित्र आणि त्यांचे चारित्र्य उभे राहिले. एवढ्या मोठ्या उद्योगपतीने आयुष्यात उभे राहाण्यासाठी खूप धडपड केली आहे हे त्यांना माहीत होते. कधीकाळी मेननसाहेबांच्या तोंडी त्याचा उल्लेखही येत असे. पण त्यांचा संघर्ष इतक्या पराकोटीचा असेल याची शेख यांना कल्पना नव्हती. त्यांनी मेननसाहेबांचे अनेक गुण जवळून पाहिले होते. पण त्यांची ही स्थितप्रज्ञता स्तिमित करून टाकणारी होती.

शेख यांनाच काय पण अन्य कुणालाही चंद्रन मेनन हे कोणकोणत्या दिव्यातून गेले होते आणि ते पार पाडताना त्यांच्या ठायीचे कोणते गुण प्रकर्षाने प्रकट झाले याची सहजासहजी कल्पना येणेच शक्य नाही; इतके त्यांचे जीवन अद्‌भुत घटनांनी भरलेले आहे. केरळमधून येऊन कोल्हापुरात स्थायिक झालेल्या या माणसाचे इथल्या मातीशी कट्टर इमान होते. नियतीने त्यांना कोल्हापुरात पाठविले, तेथे त्यांनी अफाट कर्तृत्व गाजविले. पण त्याचबरोबर तेथील क्षितिजाच्या मर्यादाही पडल्या. अधिक मोठ्या रंगमंचावर त्यांची कर्तबगारी अशी झळाळून उठली असती की, देशातील अग्रगण्य उद्योजकांमध्ये त्यांचे नाव सहज गणले गेले असते. असे चंद्रन मेनन हे नेमके कोण होते हे समजण्यासाठी त्यांच्या संपूर्ण जीवनाचा मागोवा घेण्याची गरज आहे. त्यात एक गोष्ट अशी निश्चित दिसून येते की, या माणसाला सबंध आयुष्यात उसंत अशी फारशी लाभलीच नाही. पण जेव्हा कधी ती त्यांच्या वाट्याला आली तेव्हा तेव्हा त्यांचे हात सदोदित आभाळालाच भिडायला निघत. तथापि त्यांचे पाय मात्र कोल्हापूरच्या मातीत पक्के रुतलेले होते.

●

२

कोडुंगलूर ते कोल्हापूर

भारताच्या पश्चिम बाजूस अगदी दक्षिणेकडे केरळ राज्य आहे. स्वातंत्र्यपूर्व काळात केरळचा उत्तरभाग ब्रिटिश मलबार म्हणून ओळखला जाई आणि खाली दक्षिण टोकापर्यंत त्रावणकोर-कोचीन संस्थान होते. ही संपूर्ण चिंचोळी किनारपट्टी आहे. वरील दोन विभागांच्या सीमेवर श्रीनारायणपूरम आणि कोडुंगलूर अशी दोन गावे आहेत. त्यामधील अंतर केवळ ८-९ किलोमीटर्सचे. परंतु श्रीनारायणपूरम् मलबारमध्ये तर कोडुंगलूर त्रावणकोर संस्थानात मोडत असे. या दोन गावांत आपल्या चरित्र नायकाचे बालपण गेले. पैकी कोडुंगलूर हे मोठे, तालुक्याचे गाव. तेथे इंग्रजी शिक्षणाची सोय होती. श्रीनारायणपूरम् लहान, पण वस्त्या-वस्त्यांनी बनलेले, कोकणातल्या आगरांसारखे. ते चंद्रन मेनन यांचे जन्मगाव. त्यांची जन्मतारीख १० मे १९२५.

केरळमधील ब्राह्मण समाज नंबुद्री म्हणून ओळखला जातो तर तेथील क्षत्रिय नायर समाजाचे गणले जातात. या दोन समाजात बेटीव्यवहार रूढ आहे. मात्र केरळमध्ये मातृसत्ताक पद्धत प्रचलित असल्याने जात आईकडून निश्चित होत असते. चंद्रन मेनन यांचे वडील नंबुद्री ब्राह्मण होते तर आई नायर समाजातील होती. तिचे घराणे टोटापल्ली. सुमारे दहा-पंधरा पिढ्यांपूर्वी हे टोटापल्ली घराणे केरळच्या दक्षिण भागातून स्थलांतरित होऊन त्रिचुर पनंगड गावी (श्रीनारायणपूरमचे पोस्टल नाव) आले व तेथून त्यांचा शाखाविस्तार झाला. श्रीनारायणपूरमला स्थायिक झालेले टोटापल्ली घराणे चांगले सधन होते. सात तलाव असलेली अफाट मिळकत त्यांच्याकडे होती.

नायर समाजात सरंजामी पद्धत प्रचलित होती. एकेकाळी त्यांच्यात बहुपत्नीत्वाची चालही रूढ होती. सर्वत्र एकत्र कुटुंबपद्धती नांदत असे, त्यामुळे मोठीमोठी घरे असत. आपले मेनन कुटुंब स्थायिक झालेल्या भागात पुष्कळ मंदिरे आहेत. त्यातील प्रसिद्ध मंदिर भगवती मंदीर हे कोंडुगलूरमध्ये आहे. जवळच इरिंजालकुडा येथे भरत मंदीर आहे. तसेच पंचक्रोशीमध्ये राम, लक्ष्मण, शत्रुघ्न या तीनही भावांची स्वतंत्र मंदिरे आहेत. या चारींची यात्रा करण्याची एकेकाळी पद्धत होती. त्यावेळी प्रवासाची जलद साधने नसल्याने या

यात्रेला दोन दिवस लागत. आता मोटारीने चार तासात चारी देवळे पाहून होतात. मेननच्या नात्यांतील एका कुटुंबाचे गाव 'नंदीकुरा' असे आहे. हा नंदीग्रामचा अपभ्रंश असावा. तेथील आख्यायिकेप्रमाणे या नंदीग्राममध्ये राहूनच भरताने रामाचे राज्य सांभाळले होते, म्हणून भोवताली भरतमंदिरे बरीच आहेत. नंदीकुराच्या घराण्याचे पूर्वज भरताबरोबर अंगरक्षक म्हणून इकडे आले आणि त्यांचेही गाव नंदीकुरा म्हणजे नंदीग्राम झाले. गावाच्या किंवा घराण्याच्या नावावरून पहिले आद्याक्षर लावण्याची पद्धत केरळमध्ये रूढ आहे.

श्रीनारायणपूरम् येथे टोटापल्ली कुटुंबाचा प्रचंड मोठा वाडा होता. त्यातील मुख्य दिवाणखाना उंच आणि भव्य असा होता. त्याच्या चारीबाजूने दुमजली खोल्या बांधलेल्या होत्या. या दिवाणखान्याला 'नलीगट' असे म्हणत. तेथे सर्व कुटुंबाने जमून प्रार्थना करण्याची पद्धत होती. अशा एकत्र कुटुंबाला 'तरवाड' म्हणत असत. या 'तरवाड'चा प्रमुख एखाद्या छोट्या संस्थानिकासारखाच असे. मेनन यांच्या मावसभगिनी श्रीमती कल्लू परमेश्वरन् यांना आठवते की, त्यांच्या लहानपणी तेथील कुटुंबप्रमुख ज्या थाळीमध्ये जेवत असे ती सोन्याची असणार असा त्यांचा समज होता. मोठे झाल्यानंतर समजले की, ते चकचकीत पितळ होते. अशा तरवाडमध्ये आईच्या बाजूचे अनेक नातेवाईक एकत्र राहात असत. जमीन भरपूर असल्याने खायची, प्यायची, खेळायची, पोहायची चंगळ असे. नारळाचे उत्पन्न मोठे असायचे. भात, भोपळे वगैरे सारे घरचेच असे. बाकी गरजा फारशा नसत. सायंकाळी सातलाच अंधार पडे व प्रत्येकजण आपल्या घरी परतत असे. गावामध्ये असणारा वैद्य सर्वांच्या प्रकृतीची काळजी घेई.

चंद्रन मेनन यांचे वडील रामनेडुत्तकृष्ण मेनन हे होते. ते अर्थातच घरच्या शेतीकडे पहात. थोडेसे श्रॉफचेही काम करीत. आयुर्वेदिक औषधे बनविण्याचे ज्ञान त्यांना होते. घरातल्या मुलांना शिकविण्याचे कामही ते करीत. आपल्या वडिलांचे ते एकुलते एक होते. इतके असून त्यांचा कल काहीसा उद्योजकतेकडे होता. सुमारे १०० वर्षापूर्वी खोल विहिरीतून पाणी काढण्याची काही नवी पद्धत त्यांनी शोधून काढली होती असे सांगतात. चंद्रन मेनन यांनी कालांतराने पाण्याचा पंप बनविला, त्यावेळी जुन्या मंडळीना त्यांच्या वडिलांच्या या कर्तृत्त्वाची आठवण झाली.

चंद्रन मेनन यांची आजी, आईची आई, विशेष देखणी असल्याने तिला 'सुंदरीमुती' (देखणी आजी) असे म्हणत असत. त्यांना चार मुली आणि दोन मुलगे होते. त्यापैकी चंद्रन मेननच्या आई या तिसऱ्या असे मेनन यांच्या आणखी एक मावसबहीण सरलाम्मा यांनी सांगितले. मेननयांच्या आईना 'कुंजुकुट्टी' असे म्हणत. त्या वृत्तीने धार्मिक आणि अतिशय गंभीर होत्या. समाजात त्या आदरणीय मानल्या जात. सुमारे २५ मैलांच्या पट्ट्यातील सर्व लोक कुठलाही तंटा किंवा भांडणे इ. सोडविण्यासाठी कुंजुकुट्टींकडे

धाव घेत असत. त्यांना हृदयविकार होता आणि घरात मुले लहान म्हणून त्यांच्या एका बहिणीने अविवाहित राहून साऱ्या कुटुंबाची देखभाल केली. तिला 'चित्तम्मा' म्हणजे धाकटी आई असे म्हणत असत. कुंजुकुट्टी १९४८ पर्यंत हयात होत्या. मेनन यांचे वडील मात्र १९३७ मध्ये वयाची पन्नाशी ओलांडल्यानंतर निधन पावले. टोटापल्ली कुटुंबाची सर्व जबाबदारी मेनन यांचे मामा करुणाकरन मेनन यांनी सांभाळली. ते कोडुंगलूरला असत आणि चंद्रन व त्यांचे बंधू राम हे शिक्षणासाठी काही काळ त्यांच्याकडे राहिले होते. कोडुंगलूरला इंग्रजांनी दिलेले नाव 'कँगनूर' असे होते.

मेनन यांच्या शाळेतील दिवसांबद्दलच्या हकीकती त्यांचे तेव्हाचे सहाध्यायी आणि पुढे कुचीपुडी नृत्याचे महान् गुरु म्हणून प्रसिद्ध झालेले पद्मश्री गोपाल कृष्णन् यांनी सांगितल्या. ते एकाच वर्गात शिकत असत आणि कोडुंगलूरमध्ये रहायलाही पुष्पलिक भागात जवळजवळ होते. कोडुंगलूर बॉइज हायस्कूल मध्ये ते जोडीने जात. मेनन सकाळी लवकर उठून गोपालकृष्णनना हाक मारायला येत. नंतर दोघे भगवती अंबा मंदिरात जाऊन दर्शन घेत. त्यानंतर मग चहा, इडली वगैरे नाश्ता होत असे. गोपालकृष्णन यांच्या आईची चंद्रनवर खूप माया असल्याने पुष्कळदा त्यांच्याचकडे दोघांचा नाश्ता होई. मेननचेही वागणे सर्वांशी प्रेमळपणाचे होते. कोडुंगलूर ऐतिहासिक दृष्ट्या महत्त्वाचे ठाणे असले तरी तेव्हा छोटे गावच होते. त्यामुळे तेथील रस्ते ओबडधोबड असत. तरीही सर्वांची अनवाणी चालायचीच पद्धत होती. शाळा सुटल्यानंतर मित्र-मित्र रोज देवळाजवळच्या तळ्यावर जात. तेथील राजवाडा बाजूलाच होता. असेच एकदा शाळेच्या मैदानावर उशीरपर्यंत खेळल्यावर तळ्याऐवजी जवळच्या विहिरीवर ते हातपाय धुवायला गेले. आणि चुकून चंद्रनची छत्री पाण्यात पडली. ते अतिशय कष्टी झाले, घाबरलेही. ते पाहून गोपालकृष्णन्नी एकदम पाण्यात उडी घेतली आणि थेट खाली जाऊन छत्री पकडून ते वर आले. मित्राच्या या वेड्या साहसाबद्दल चंद्रननी त्याची चांगली हजेरी घेतली. दोघांचे वय तेव्हा साधारण १३-१४ वर्षांचे असेल.

गोपालकृष्णन यांचे वडील पंडित आणि संन्यस्त वृत्तीचे होते, पदवीधर असून थिऑसॉफीस्ट होते. ते चंद्रनशी बऱ्याच गप्पा मारीत. पण चंद्रनवर अधिक प्रभाव पडला तो गोपालकृष्णन यांच्या वडिलांच्या मामांचा. नायर समाजातील मातृसत्ताक कुटुंबपद्धतीमुळे घरात वडिलांना नव्हे तर मामांना अधिक महत्त्व असे. ते रुढीप्रिय असल्याने त्यांनी गोपालकृष्णन यांच्या वडिलांना आय. सी. एस्. साठी इंग्लंडला जाण्याची परवानगी नाकारली. त्याऐवजी त्यांच्या हातावर दोनशे मोहरा ठेवून, 'भारतदर्शन करून ये' म्हणून सांगितले. त्याप्रमाणे ते हिमालयात आणि कलकत्त्यास रामकृष्ण मठात जाऊन आले. त्यानंतर मामांनी त्यांना लग्न करण्यास भाग पाडले तरी संसारात ते बरेचसे विरक्त

असत. या मामांचे नाव नंदीयलत्त माधव मेनन असे होते. चंद्रनना त्यांच्याबद्दल विशेष आदर वाटे आणि एखाद्या शिष्याप्रमाणे ते त्यांच्याजवळ बसून त्यांचे बोलणे ऐकत असत.

चंद्रन मेनन बालपणापासूनच थोडे गंभीर वृत्तीचे. आपली लहान मावसबहीण कल्लू हिने आपल्याला 'चेटन्' म्हणजे मोठा भाऊ, दादा म्हणून हाक मारावी अशी त्यांची इच्छा असे. पण ती त्यांना चिडविण्यासाठी कायम चंद्रन असेच म्हणायची. या उलट चंद्रनचे धाकटे बंधू राम हे वृत्तीने खट्याळ होते व त्यांच्या लहानपणाच्या खोड्या या सर्व घराच्या कौतुकाचा विषय असे. दिसायलाही राम अधिक रेखीव आणि गोरे होते. मात्र त्या दोघांच्यात ५ वर्षांचे अंतर असल्याने ते शाळेत एकत्र असे जवळजवळ कधीच नव्हते. शाळेसाठी रोज कोडुंगलूरला ५-६ मैल चालत जावे लागे. नंतर ते मामांकडे राहू लागले. शाळेमध्ये तेव्हा गणवेश नसायचा. अर्धी चड्डी आणि सदरा हाच सर्रास पोशाख. वरच्या वर्गातील मुले लुंगी नेसत असत. केरळमध्ये त्या काळी डाव्या आणि विशेषत: कम्युनिस्ट विचारसरणीचे प्राबल्य होते. त्यामुळे सर्वच युवक तिकडे झुकलेले असायचे. चंद्रनही त्याला अपवाद नव्हते. राम मेनन हे तर प्रथम ऑल इंडिया स्टूडंट्स् फेडरेशनमध्ये आणि नंतर प्रत्यक्ष कम्युनिस्ट चळवळीत सक्रीय भाग घेत असत. चंद्रन मेनन मॅट्रिक झाल्यावर कालिकत येथे त्यांचे एक दूरचे मामा कुंजुन्नी मेनन यांच्याकडे तांत्रिक शिक्षण घेण्यासाठी २ वर्षे राहिले. त्या काळात त्यांचा चळवळीकडील ओढा थोडासा कमी झाला.

कालिकतला चंद्रन मेनन यांनी तंत्र शिक्षणातील पदविका मिळविली. त्या सुमारास बंगलोर येथील विमान बांधणीचा कारखाना हिंदुस्थान एॅरोनॉटीक्स हा जोरात चालू होता. मेनन यांनी तेथे नशिब आजमावून पाहिले आणि त्यांना नोकरीही चटकन् मिळाली. नोकरीचा आणि घर सोडून रहाण्याचा हा त्यांचा पहिलाच अनुभव होता. त्या कारखान्यात मेननंनी दीड-दोन वर्षे तंत्रज्ञ म्हणून नोकरी केली आणि या काळातच त्यांचा तंत्रविद्येचा पाया घातला गेला. हिंदुस्थान एअर क्राफ्ट कंपनी ही मुळात महान उद्योजक शेठ वालचंद हिराचंद यांनी परकीय सरकारला युद्धकालीन परिस्थितीच्या अडचणीत पकडून परवानगी मिळवून सुरू केली होती. १९४० मध्ये ब्रिटनवर जर्मन विमानांचे बॉंबहल्ले सुरू झाले तेव्हा वसाहतींनी स्वत:च आपले संरक्षण करावे असे ब्रिटिश सरकारने ठरविले आणि वालचंद यांनी विमानाचा कारखाना बांधण्याची परवानगी मिळविली. केवळ वर्षभराच्या अवधीत गर्द जंगल असलेली जागा साफ करून तेथे रस्ते, कारखान्याच्या इमारती आणि विमानांच्या धावपट्ट्या बांधण्याचे काम वालचंद यांचे बंधू लालचंद यांनी करून दाखविले आणि तेथे १९४१ मध्ये पहिले भारतीय विमान चाचणीसाठी सिद्ध झाले. तथापि त्याच वर्षाअखेर जपानने पर्ल हार्बरवर हल्ला करून युद्धात उडी घेतली आणि वेळ आल्यास शत्रूच्या हाती पडण्यापेक्षा स्वत:ला कारखाना उडवून देता यावा

म्हणून सरकारने तो ताब्यात घेतला. पुढे युद्धाची तीव्रता कमी झाल्याने तेथील विमान उत्पादन चालू राहिले. हा सर्व रोमहर्षक इतिहास ताजाच असल्याने नाभिराज, रंगास्वामी वगैरे जुने कर्मचारी त्या आठवणी नेहमी सांगत, आणि तरुण वयाच्या चंद्रन मेनन यांच्या मनात उद्योजकतेची व देशभक्तीची बीजे रुजण्यास त्यांचा बराच उपयोग झाला. मात्र युद्धकाळामध्ये तेथे अनेक गोष्टींची टंचाई जाणवत असे. चांगला तांदूळ मिळत नसे. बाकीचाही सर्व सरकारी खाक्या. त्यामानाने खडकीच्या जुन्या दारूगोळा कारखान्यातील परिस्थिती अधिक बरी आहे व तेथेही संधी चांगलीआहे असे समजल्यावरुन चंद्रन मेनन यांनी त्या दृष्टीने खटपट केली. ते पुण्यात येऊन थडकले आणि प्रथम त्यांनी एका गॅरेजमध्ये मेकॅनिक म्हणून काम केले. बंगलोरच्या कारखान्यातील अनुभव गाठीला होताच. त्याच्याच बळावर त्यांना 'टूल रूम इनचार्ज' म्हणून ऑर्डनन्स फॅक्टरीमध्ये नोकरी मिळाली व ब्रिटिश इंजिनियर्स कडून तांत्रिक कौशल्याबद्दल प्रशंसाही मिळविता आली.

परंतु खडकीच्या कारखान्यात दीर्घकाळ रहाण्याचा मेननना योग नव्हता. कारण १९४६ मध्ये दुसरे महायुद्ध संपले आणि मग संरक्षण खात्यात नोकरकपातीला सुरुवात झाली. तेव्हा मेननीही दुसरीकडे कामासाठी शोध घेण्यास प्रारंभ केला. त्यांचे एक जवळचे नातेवाईक जमखिंडी येथील सिद्धराम सावकार यांच्या ट्रान्सपोर्ट कंपनीमध्ये व्यवस्थापक म्हणून काम करीत असत. सिद्धराम हे वड्डुर जमातीचे होते आणि त्यांचे जमखंडीमध्ये एक वर्कशॉपही होते. तेथील तांत्रिक बाजू सांभाळण्यासाठी त्यांना कुणीतरी अनुभवी माणूस पाहिजे होता. त्याकरिता मेननचे नातेवाईक कोच्चप्पन् मेनन यांनी त्यांची शिफारस केली आणि चंद्रन मेनन सिद्धरामप्पा सावकारांकडे कामावर रुजू झाले. ही तात्पुरती व्यवस्था होती याची दोन्ही बाजूंना कल्पना होती. त्यामुळे १९४६-४७ मध्ये एक वर्ष झाल्यानंतर मेननी जमखिंडी सोडण्याचे ठरविले. तेथून कोल्हापूर जवळच होते आणि ती उद्यम नगरी म्हणून चांगल्यापैकी नावारूपाला आली होती. तेथे जाऊन धडपड केल्यास अधिक वाव मिळू शकेल असे मेननना वाटल्याने त्यांनी जमखिंडी सोडून कोल्हापूरसाठी प्रस्थान ठेवले. या ठिकाणी २० व्या शतकाच्या मध्यापर्यंत कोल्हापूरची आर्थिक व औद्योगिक परिस्थिती काय होती याचा धावता आढावा घेणे इष्ट ठरेल.

कोल्हापूर जिल्ह्याची माती सुपीक आणि एकूण १४ नद्यांनी या भागावर कृपा केलेली आहे. त्यामुळे २० व्या शतकाच्या दुसऱ्या तिसऱ्या दशकात जेव्हा आपल्याकडील शेतकरी उसाचे पीक घेऊ लागले तेव्हा कोल्हापूरने त्याबाबतीत आघाडी गाठली. या पिकामुळे हातात रोख पैसा मोठ्या प्रमाणावर येतो हे अधिकाधिक लोकांच्या ध्यानात येऊ लागल्यामुळे ऊस उत्पादकांची संख्या वाढू लागली. त्यापाठोपाठ गुऱ्हाळे घालून गूळ तयार करणे ओघानेच आले. या सर्व कामासाठी जुनी पध्दती व अवजारे वापरण्यापेक्षा

सुधारित पध्दती व यंत्रसामग्री वापरणे सोईचे ठरले. मोटेने पाणी उचलण्यापेक्षा ऑइल इंजिनच्या मदतीने ते काम सुकर होऊ लागले. उसाचा रस काढण्यासाठी लाकडी लाट्यांपेक्षा विलायती लोखंडी चरक जास्त फायद्याचा ठरतो, असे अनुभवाला आले. साहजिक अशा नवीन अवजारांची मागणी वाढू लागली. मात्र त्याकाळी ही साधी साधी उपकरणेसुद्धा आपल्याकडे बनत नसत. विलायतेतून आयात करावी लागत. त्यांचा वापर सुरू केल्यावर कालांतराने त्यात मोडतोड अथवा झीज होणे अपरिहार्य असे. अशा प्रकारे ऑइल इंजिन किंवा लोखंडी चरक बिघडले म्हणजे खेड्यापाड्यातील शेतकरी चांगल्या मेस्त्रीचा शोध घेत कोल्हापुराकडे यायचे. अशी इंजिने विकणाऱ्या व्यापाऱ्याकडे त्यांच्या दुरुस्तीची माहिती असणारे काही कारागीर असत. त्यांचे ज्ञान अर्थातच प्रात्यक्षिकावर आधारलेले असे. किरकोळ दुरुस्तीसाठी एखादा साधा भाग लागत असेल तर ही मेस्त्री मंडळी तो तयारही करीत आणि वेळ निभावून नेत.

१९३९ मध्ये दुसरे महायुद्ध सुरू झाल्याने परिस्थिती आणखीच खडतर झाली. लढाईमुळे सागरी मार्गाने होणारी वाहतूक बंद पडली. त्यामुळे शेतीसाठी लागणारी अवजारे व त्यांचे भाग देशात येणे थांबले. दुसऱ्या बाजूने उसाच्या लागवडीने जोर धरल्याने चरक, ऑइल इंजिन्स आणि इतर अनेक उपकरणे यांची मागणी वाढत होती. तेव्हा आपल्या मेस्त्री मंडळींनी प्रथम सुटे भाग व नंतर सोप्या आणि सुटसुटीत अशा अवजारांची निर्मिती करण्यास प्रारंभ केला. इतर अनेक क्षेत्रांप्रमाणे या क्षेत्रामध्येही कोल्हापूरचे राजर्षी शाहूमहाराज यांचे फार मोठे योगदान होते. आपल्या मातोश्री राधाबाई यांच्या स्मरणार्थ महाराजांनी राधानगरी वसवून तेथे धरण बांधले त्यामुळे शेतीसाठी उन्हाळ्यातही पाण्याचा भरपूर पुरवठा होऊ लागला. बारमाही पाण्याची सोय झाल्याने ऊस, भाजीपाला आणि इतर पिकांखालचे क्षेत्र वाढू लागले व त्याप्रमाणात ऑइल इंजिन्सच्या मागणीनेही जोर धरला. परिणामी ऑइल इंजिने हा तत्कालीन उद्योगाचा कणा बनला. राधानगरी धरणाच्या पाण्याच्या सांडव्यावर शाहूमहाराजांनी विद्युतनिर्मितीही सुरू केली. त्यामुळे आधुनिक मशिनरी वापरून उत्पादनात विविधता आणणे उद्योजकांना शक्य झाले. महाराजांनी सर्व थरातील मुलांच्या शिक्षणाची कोल्हापुरात व्यवस्था केली व त्यामुळे उद्योगासाठी सुशिक्षित युवक मिळणे शक्य झाले. डॉ. जे. पी. नाईक हे कोल्हापूर संस्थानच्या सेवेत असताना त्यांच्या दूरदृष्टीने कोल्हापुरातील उद्योगाच्या वाढीचा वेध घेतला आणि महाराजांच्या आशीर्वादाने त्यांनी शिवाजी उद्यमनगरची स्थापना केली. त्यासाठी लागणारी जमीन केवळ तीन लक्ष रुपयात उपलब्ध करून देण्यात आली. पण ती रक्कमही त्याकाळी फार मोठी वाटल्याने उद्यमनगरचे एक पदाधिकारी श्री. एस. ए. पाटील यांनी आपल्या घरातले दागदागिने विकून ती

उभी केली. आपल्या वाट्याला आलेला प्लॉटही पाटील यांनी कोल्हापुर इंजिनिअरिंग असोसिएशनला दिला व अशा प्रकारे कोल्हापुरच्या औद्योगीकरणाची सुरुवात सहकाराच्या पायावर झाली.

या उद्यमनगरीतील 'पितामह' असे ज्यांना म्हणता येईल ते कै. सखाराम यशवंत उर्फ एस. वाय. कुलकर्णी यांनी विक्रेता म्हणून या क्षेत्रात पाऊल टाकले. १९१८ मध्ये मेकॅनिकल इंजिनिअरिंगची पदविका मिळून मुंबईत काही कंपन्यांमधून त्यांनी काम केले. परंतु नंतर कोल्हापुरास परत येऊन १९२५ पासून आपल्या एस्. यशवंत आणि कंपनी या फर्मद्वारे ऑइल इंजिनांचा प्रचार व विक्री त्यांनी खेड्यापाड्यात पायी फिरून केली. शेतकऱ्यांना इंजिनांचे महत्त्व पटावे म्हणून शाहूमहाराजांच्या प्रेरणेने १९२७ व १९२९ मध्ये कोल्हापूरात भरलेल्या शेतीअवजारांच्या प्रदर्शनात त्यांनी सुवर्णपदके पटकाविली. नंतर त्यांनी शेती अवजारांच्या छोट्या भागांची निर्मिती हाती घेतली आणि १९३७ पासून लोखंडी नांगर, पंप आणि उसाचा आडवा चरक बनविण्यास सुरुवात केली. कोल्हापुरातील १० / ११ हॉर्स पॉवरचे आडवे कोल्ड स्टार्ट इंजिन त्यांनीच प्रथम निर्माण केले. त्याला शेतकरी वर्गातून भरघोस प्रतिसाद मिळाल्याने १९४१ मध्ये कुलकर्णी यांनी बिडाच्या ओतकामाची फाऊंड्री सुरू केली. आपल्या एस्. यशवंत आणि कंपनीचे १९४७ मध्ये त्यांनी यशवंत आयर्न अँड स्टील वर्क्स. लि. या नावाने पब्लिक लिमिटेड कंपनीत रुपांतर केले. २५ एकर जागा मंजूर करून घेतली. परंतु १९४८ च्या गांधी वधानंतर झालेल्या दंगलीत कुलकर्णींच्या कारखान्याची जाळपोळ झाली व त्यांना तो नाइलाजाने विक्रीस काढावा लागला. हा कारखाना १९४९ मध्ये श्री. रामभाई सामाणी यांनी विकत घेतला. १९४० साली स्थापन झालेली दि कोल्हापूर मेकॅनिकल इंजिनिअरिंग वर्कशॉप ओनर्स युनियन आणि पुढे स्थापन झालेले शिवाजी उद्यमनगर या दोन्ही प्रकल्पांमध्ये श्री. कुलकर्णी यांचा महत्त्वाचा सहभाग होता.

श्री. कुलकर्णी यांच्या प्रमाणेच कोल्हापूरची उद्यमनगरी निर्माण होण्यामध्ये ज्यांचे फार मोठे कर्तृत्व होते असे दुसरे आदरणीय व्यक्तिमत्त्व म्हणजे श्री. वाय्. पी. उर्फ यशवंतराव पांडुरंगराव पोवार. एका गरीब शेतकरी कुटुंबात जन्म झालेल्या वाय्. पीं. ना त्यांच्या वडिलांनी रत्नागिरी येथील उद्योगशाळेत घातले. तेथे त्यांनी तांत्रिक गोष्टींचे प्राथमिक ज्ञान मिळविले. पण वडिलांच्या आकस्मिक निधनामुळे त्यांना शाहू मिलमध्ये तीन रुपयांवर अॅप्रेंटिस म्हणून नोकरी पत्करावी लागली. कुलकर्णींच्या एस्. यशवंत कंपनीमध्ये इंजिने जोडायचे व दुरुस्त करायचे काम नंतर त्यांनी पत्करले. या कामातच विशाळी, शिंगणापूर या गावच्या पंचगंगा नदीवरील ५० एच्. पी. इंजिनांमध्ये आवश्यक ते फेरबदल करून शेतीला पाणी मिळू लागण्याची व्यवस्था पोवारांनी केली. त्यांच्या या

कामगिरीची वार्ता थेट छत्रपती राजाराम महाराज यांच्या कानावर गेली व त्यांनी पोवारांना आपल्याकडे नोकरीस ठेवून घेतले. सात वर्षे महाराजांकडे काम केल्यावर पोवारांनी स्वत:चा वेल्डिंग व्यवसाय सुरू केला आणि त्यामध्ये फ्रंट ॲक्सल न तापविता सरळ करण्याची युक्ति शोधून काढली. त्यामुळे त्यांचे मोठे नाव झाले आणि दुसरे दोन नवउद्योजक यशवंतराव अतिग्रे आणि शंकरराव यशवंतराव कोठावळे या दोघांच्या साथीने व तिघांच्या नावाची आद्याक्षरे वापरून त्यांनी 'पॅको इंजिनिअरिंग प्रा. लि.' या नावाने मोठा कारखाना सुरू केला. कालांतराने पोवार यांनी स्वत:च्या मालकीचा युनायटेड कास्टिंग हा कारखानाही विक्रमनगरमध्ये स्थापन केला. पोवारांच्या प्रयत्नातून 'पॅको' ऑइल इंजिनांना भरपूर मागणी येऊ लागली. १९५२ मध्ये त्यांनी १० एच्. पी. चे इंजिन तयार केले. आणि १९५३ पासून ५-६ एच्. पी. ची उभी इंजिने बनविण्यास सुरुवात केली. ती इतकी यशस्वी झाली की, देशभर त्यांच्या विक्रीसाठी वितरक नेमावे लागले. श्री. एस्. वाय्. कुलकर्णी यांच्या बरोबरीने कोल्हापुरांत उद्योजकांच्या संस्था स्थापन करण्यातही पोवार यांनी पुढाकार घेतला. १९५० मध्ये खासबाग मैदानावर 'दख्खनची दौलत' हे औद्योगिक प्रदर्शन कै. शंकरराव किर्लोस्कर यांच्या प्रेरणेने भरविण्यात श्री. पोवारांचा मोठा वाटा होता. निस्वार्थी वृत्तीच्या वाय्. पीं. नी अनेक होतकरू उद्योजकांना प्रोत्साहन दिले व त्यातून ते कारखानदारांचे कारखानदार म्हणून ओळखले जाऊ लागले.

कोल्हापूरच्या उद्योगाच्या उभारणीमध्ये अजून दोघा तंत्रज्ञांचा सिंहाचा वाटा आहे. त्यातील एक म्हणजे महादेवराव नानाजी शेळके उर्फ म्हादबा मेस्त्री हे होत. उद्योगक्षेत्र हा त्यांचा वडिलोपार्जित व्यवसाय नव्हता. शेती, गवंडीकाम असे करता-करता म्हादबा क्लिनर म्हणून गॅरेजमध्ये काम करु लागले आणि स्वत:च मोटारी दुरुस्त करण्यात तरबेज झाले. मेस्त्री म्हणून त्यांची नेमणूक झाली. दुसऱ्या महायुद्धाच्या काळात पेट्रोल-डिझेलचे भाव कडाडले आणि टंचाईही निर्माण झाली. तेव्हा त्याला पर्यायी व्यवस्था म्हणून म्हादबा मेस्त्रींनी 'कोल गॅस प्लॅन्ट' च्या निर्मितीला सुरुवात केली आणि त्यांच्या कारखान्याचे नाव देशभर किर्लोस्करांच्या जोडीने घेतले जाऊ लागले. नंतर म्हादबांनी शेती अवजारे, ऑइल इंजिन्स यांची निर्मिती सुरु केली, ऑटोवर्क्स् काढले आणि त्यातून शेळके उद्योगसमूह निर्माण झाला. त्यांनी आचार्य अत्रे यांच्या 'तो मी नव्हेच!' या नाटकासाठी फिरता रंगमंच तयार करून दिल्याने अत्र्यांनी त्यांना 'यंत्रमहर्षी' ही पदवी बहाल केली. कोल्हापुरातील दुसरे प्रख्यात मेस्त्री म्हणजे श्री. मिरासाहेब हुदली. ओगले, किर्लोस्कर, कूपर अशा कारखान्यातून टर्नर म्हणून काम करीत करीत मिरासाहेब सुपरवायझरच्या हुद्यापर्यंत चढले आणि १९४८ मध्ये कोल्हापुरात येऊन दाखल झाले. तोवर ड्रॉईंगप्रमाणे इंजिनची निर्मिती करणे कोल्हापुरातील बऱ्याच कारखानदारांना माहीत नव्हते.

मिरासाहेब या कलेत वाकबदार होते. त्यांनी आपले मित्र एस्. ए. पाटील यांना त्या प्रकारची मदत करुन 'शिव' इंजिनाची निर्मिती केली. १९५२ पासून स्वत:चा छोटासा कारखाना एम्. एस्. हुदली अँड सन्स या नावाने सुरू केला व ३७ वर्षांच्या प्रदीर्घ नोकरीनंतर ते स्वत: कारखानदार बनले. त्यांचे ज्येष्ठ चिरंजीव श्री. महंमद हुसेन हे पुढे चंद्रन मेनन यांचे अतिशय निकटचे स्नेही व सहकारी बनले.

१९५० पर्यंत कोल्हापूरच्या आर्थिक विकासामध्ये विशेषत्त्वाने आणखी एक नाव नोंदवावे लागेल ते कै. नानासाहेब गद्रे यांचे. कोकणात आणि मुंबईत आपल्या 'दामोदर शिवराम आणि कंपनी' या व्यापारी पेढीचा जम बसविल्यानंतर १९४३ मध्ये नानांनी कोल्हापूरात पाय रोवले आणि कालांतराने व्यापाराबरोबरच आपली गद्रे इंडस्ट्रीही स्थापन केली. राष्ट्रीय आणि शैक्षणिक चळवळीत नाना आघाडीवर असत. तसेच ते दानशूर म्हणूनही प्रसिद्ध होते. गद्रे यांच्याप्रमाणेच कारखानदारांचे आश्रयदाते म्हणून कै. रामभाई सामाणी या आणखी एका व्यापारी गृहस्थांचे नाव कोल्हापुरात घेतले जाते. वडिलांच्या निधनामुळे शिक्षण अर्धवट सोडून रामभाईंना घरच्या सूतविक्रीच्या व्यवसायाकडे लक्ष पुरवावे लागले. गांधी वधानंतरच्या जाळपोळीत बंद पडलेला यशवंत आयर्न अँड स्टील हा कारखाना विकत घेऊन रामभाऊंनी उद्योगाच्या क्षेत्रात धाडसी पाऊल टाकले आणि नंतर कोल्हापूरच्या औद्योगिक जीवनात त्यांचा सतत पुढाकार राहिला.

वरील सर्व मंडळींबरोबरच आवर्जून उल्लेख केला पाहिजे तो श्री. विष्णूपंत उटकूर यांचा. मूळ आंध्र प्रदेशातील असणारी उटकूर मंडळी १८ व्या शतकातच मिरजेजवळ येऊन स्थायिक झाली. विष्णुपंत जेमतेम वर्षाचे असताना वडिलांचे निधन झाल्यामुळे कळू लागल्यापासून त्यांना आपले वडिलबंधु शामराव यांच्या बरोबरीने पिठाच्या गिरणीत काम करावे लागले. शामरावांनी पुढे पेटर कंपनीच्या इंजिनांची सब एजन्सी घेतली आणि इंजिन व पंपसेट यांचे फाऊंडेशन तयार करण्यापासून ते पाणी उपसून देण्यापर्यंत जबाबदारी विष्णूपंतांनी पत्करली. त्यामुळे गिरणीवाला विष्णू, विष्णू मेस्त्री बनला. या दुरुस्तीच्या कामातूनच त्यांचा कोल्हापूरशी संबंध आला. आणि श्री. वाय. पी. पोवार यांच्या सूचनेने उटकूर बंधूंनी फांउड्रीचे काम सुरू केले. त्याकाळी इंग्लंडमध्ये तयार होत असलेला पल्स मिटर हा 'के' टाईप पंप कमी हॉर्स पॉवरवर चाले. पाणी उत्तमरीत्या खेचत असे. व इतर पंपांपेक्षा तो अधिक टिकाऊही होता. म्हणून त्या पद्धतीचा पंप तयार करण्याची योजना विष्णूपंतांनी आखली व त्याचे पॅटर्न तयार करण्याचे काम सुरु केले. पण काही केल्या त्यात यश येईना. अखेर त्यांच्या फाऊंड्रीतील कामगार केंचें बंधू यांनी त्यांना चंद्रन मेनन या ड्रॉईंगमध्ये हुशार असलेल्या व्यक्तीचे नाव सुचविले. त्यानुसार मेनन यांनी पंपाचे ड्रॉईंग तयार करुन दिले; त्याचे कास्टिंग काढले, मिरजेहून मशिनिंग

करून आणले आणि १०० टक्के स्वदेशी 'के' टाईप पंप बनविला. उटकूर पंप या नावाने तो बाजारात आला. त्याला मागणीही भरपूर मिळू लागली. खास प्रयत्न करून त्याचे मशिनिंगचे कामही कोल्हापुरात सुरू करण्यात आले. पण अचानक शामराव आणि विष्णूपंत या बंधूंमध्ये मतभेद निर्माण झाले आणि विष्णूपंतांना उघड्यावर यावे लागले. पुन्हा वाय्. पी. पोवार त्यांच्या मदतीला धावले आणि सर्जा नावाचे उभे ऑईल इंजिन निर्माण करण्यात विष्णूपंतांनी यश मिळविले.

कुलकर्णी, पोवार यांच्यापासून म्हादबा मेस्त्री, मिरासाहेब हुदली तसेच गद्रे, सामाणी आणि उटकूर असे २०व्या शतकाच्या ४ थ्या व ५ व्या दशकातील कोल्हापूरच्या उद्योग विश्वाचे महत्त्वाचे आधार स्तंभ. त्या सर्वांच्या आदर्शातून आणि प्रेरणेमधून १९४९-५० नंतर अनेक उद्योजक कोल्हापुरात निर्माण झाले आणि तेथील उद्यमनगरी गजबजली. अशा ऐन मोक्याच्या काळात १९४७ अखेर चंद्रन मेनन कोल्हापूरात येऊन पोहचले आणि सुमारे पंधरा वर्षे त्यांना तेथे स्थिर होण्यासाठी प्रचंड धडपड करावी लागली. त्या वाटचालीमध्ये वरील बहुतेक सर्व ज्येष्ठांचे त्यांना प्रोत्साहन लाभले. त्यांच्या या कष्टमय वाटचालीची हकिकत पुढील प्रकरणामध्ये जाणून घेऊ या.

●

३

तपश्चर्येची १५ वर्षे

१९४७ मध्ये चंद्रन मेनन कोल्हापुरात आल्यानंतर अगदी प्रथम कोठे राहात होते व नेमके काय काम करीत होते हे सांगणारे आता कोणी उरलेले नाही. तथापि पंप किंवा ऑइल इंजिन दुरुस्ती, टायर मोल्डिंग असे मिळेल ते काम मेनन त्यावेळी करीत होते असे दिसते. काही काळानंतर त्यांना ताराराणी स्कूलच्या समोर मालती बंगल्यामध्ये रहायला दोन खोल्या मिळाल्या असेही आढळते. पल्स मीटर पंपांचे ड्रॉईंग काढून देण्याच्या निमित्ताने मेनन उटकूरबंधूंच्या संपर्कात आले आणि नंतर २॥ वर्षे ते त्यांच्याकडे काम करत होते. नोकरी करत असताना त्या कारखान्याची जबाबदारीच जणु आपल्यावर आहे अशा वृत्तीने काम करण्याचा त्यांचा पिंड होता. त्यामुळे उटकूर पंपाचे केवळ त्यांनी ड्रॉईंगच तयार केले असे नव्हे तर त्याचे ओतकाम, मशिनिंग अशा सर्व गोष्टीत त्यांनी रस घेतला. तशा प्रकारच्या कामाचा त्यांना पूर्वानुभवही होता. १९४९-५० मध्येच इंडियन रेल्वेज्मध्ये कामाला असलेले श्री. राघव मेनन यांची कोल्हापूरला बदली झाली. त्यांची पत्नी ही मेननची मावसबहीण, त्यामुळे राघव मेनन हे मालती बंगल्यामध्ये चंद्रन यांच्याबरोबरच राहू लागले. उटकुरांकडे काम करतानाही मेनन सकाळपासून रात्रीपर्यंत खपत असत हे राघवनी पाहिले आहे. ते सांगतात की, मेनन हे प्रथमपासूनच महत्त्वाकांक्षी होते आणि पुढे मागे स्वत:चा उद्योग सुरू करण्याचे त्यांच्या मनात नेहमी घोळत असे.

त्यावेळी इंजिने आणि पंपसेट्स् यासाठी तगाई कर्जे मिळत. कोल्हापुरात साखर कारखानाही नुकताच निघाला होता. त्यामुळे इंजिन आणि पंप रिपेअरचे काम खूप असायचे. मेनननी चार आणे भागीने उटकूरांबरोबर ते काम सुरू केले. त्यांचे वर्कशॉपही उभारुन दिले. उटकूर आणि कंपनीच्या समोरच मिरासाहेब हुदली यांचे मशिनरी दुरुस्तीचे छोटेसे वर्कशॉप होते. त्यांचे चिरंजीव महंमद हुसेन कॉलेज सोडून त्यांच्या मदतीला आले व त्यांची चंद्रन मेनन यांच्याशी गट्टी जमली. मेनन तेव्हा पल्स मिटर पंप तयार करत होते. ते काम पहायला हुदली तेथे कुतूहलाने येऊन बसत. एक चांगला इंग्रजी बोलणारा, डिप्लोमा होल्डर मित्र मिळाला म्हणून त्यांना खुशी वाटे. मेननबद्दल त्यांना सुरुवातीपासूनच

आदराची भावना निर्माण झाली.

उटकूर यांचेकडील दुहीमुळे मेननी त्यांच्याकडील नोकरी सोडली आणि भागीदारीचा एक प्रयोग करून पाहिला. दोघा-तिघा सहकाऱ्यांच्या साथीने त्यांनी फार्मर कॉर्पोरेशन स्थापन केले. ते स्वत: उत्तम डिझायनर असल्याने, त्यांनी आपले पंप बनविण्यास सुरुवात केली. परंतु, सांगलीच्या एका व्यापाऱ्याने त्यांना चांगलेच फसविले. त्यामध्ये मेननना बरेच कर्ज डोक्यावर घ्यावे लागले. भागीदारांनी काढता पाय घेतला व कर्जफेड करण्यासाठी मेननना पुन्हा नोकरी करणे भाग पडले. जमखिंडी संस्थानच्या वर्कशॉपमध्ये मिरजेला कुशल व्यवस्थापक पाहिजे आहे असे समजल्यावरून मेननी ते काम पत्करले. त्याचा कर्जफेडीसाठी उपयोगही झाला. कुलकर्णी ब्रदर्स ते वर्कशॉप चालवीत. तेथे क्रँकशाफ्ट बनत. पण मग त्या संस्थानातच महाराजांचे निधन, विलिनीकरण असे काही प्रश्न निर्माण झाले आणि मेननना मिरजेहून परत येण्याची पाळी आली. या सुमारास त्यांचे धाकटे बंधु राम मेनन इंटरची परीक्षा पास होऊन कोल्हापुरास आले. मिरजेला असताना मेनन यांनी ब्राह्मणपुरीत जागा घेतली होती. तेथे भूपाल मिस्त्री हा वाकबगार कारागीर त्यांनी बरोबर नेला होता. त्याने पुढेही बरीच वर्षे मेननना मोठ्या निष्ठेने साथ दिली. कोल्हापुरला परत आल्यावर रामभाई सामाणी यांनी मेननना आपल्या यशवंत आयर्न अँड स्टील वर्क्स मध्ये इनचार्ज म्हणून बोलावून घेतले. राम मेननही ॲप्रेंटिस म्हणून त्यांच्याकडे काम करू लागले. मेनन यांचे अविश्रांत परिश्रम तेथे चालूच होते. पण दुसऱ्यासाठी काम करीत राहाण्याने आता त्यांचे समाधान होत नव्हते. त्यांच्यातील उद्योजकतेची ऊर्मी वारंवार उसळी मारून वर येत असे. परंतु स्वत:चा उद्योग सुरू करायचा तर त्यासाठी किमान भांडवलाची तरी आवश्यकता होती. त्याकाळी वित्तसंस्थांची नव्या उद्योजकांना मदत करण्याकडे प्रवृत्ती नव्हती. त्यामुळे मेनन अतिशय अस्वस्थ असत. रात्री उशिरा घरी आल्यानंतर जेवणखाणाकडे देखील त्यांचे लक्ष नसे. अशा अनियमितपणामुळे मेननना ॲसिडिटीचा त्रास होऊ लागला. त्यातून अल्सरचे दुखणे उद्‌भवले. आपल्या कर्तृत्त्वाला येथे वाव मिळत नाही असे त्यांना तीव्रतेने जाणवू लागले आणि मनाच्या अशा अवस्थेतच कोल्हापुर सोडून केरळला परत जावे आणि तेथे काही धंदा उद्योग चालू करावा असे त्यांच्या मनात घोळू लागले. तिकडून काही मंडळी त्यांना तसे सुचवतही होती. त्यांची ही अस्वस्थता जवळच्या लोकांच्या ध्यानात आल्यावाचून राहिली नाही. अशा वेळी म्हादबा मिस्त्री यांनी मेननना म्हटले की, ''असे निराश का होता ? मी माझा एक लेथ आणि जागा तुम्हाला देतो. तुम्ही स्वत:चे काम सुरू करू शकता.'' वाय्. पी. पोवार यांनाही मेननच्या मन:स्थितीची कल्पना आली. त्यांच्या तांत्रिक कौशल्यामुळे मेनन आधीपासूनच पोवारांच्या डोळ्यात भरले होते.

त्यांनी मेननना बोलावून सांगितले की, ''तुम्ही क्रँक शाफ्टचे काम सुरू करा.'' त्यांच्या आडव्या इंजिनासाठी लागणारे क्रँक शाफ्ट मेननी सुबकपणे बनवून दिले होते. पोवारांच्या मदतीने मेननना कूपरचे क्रँक्स बनविण्याचे काम मिळाले. हे काम मोठे होते आणि त्यासाठी मेननना पूर्ण वेळ देणे आवश्यक होते. म्हणून त्यांनी सामाणीकडील नोकरी सोडण्याचा निर्णय घेतला. क्रँक शाफ्टची एकूणच मागणी वाढती होती.आणि भांडवल मिळाले तर उत्पादन वाढविता येईल असा मेनन यांना विश्वास होता. वर्कशॉपसाठी त्यांना पॅकोसमोरच जागा मिळाली. पोवारांनी भांडवलासाठी म्हणून ४० हजार रुपयांचे सहाय्य केले. आवश्यक ती मशिनरी खरेदी करण्यासाठी मेनन महिनाभर पंजाबलाही जाऊन आले. आपल्या डोळ्यासमोर हवी तशी मशिनरी त्यांनी बनवून घेतली. अशा तऱ्हेने पोवारांचे पाठबळ मिळाल्याबरोबर मेननचे आकाशाला गवसणी घालण्याचे विचार पुन्हा मूळ धरू लागले आणि नंतर त्यांनी केरळला परतण्याचा विचार मनातही आणला नाही.

आयुष्यात थोडेसे स्थिरस्थावर होऊन स्वत:च्या पायावर उभे राहिल्याशिवाय संसाराची जबाबदारी घ्यायची नाही असा चंद्रन मेनन यांचा पहिल्यापासून विचार होता. आता त्यांचे वय तिशीजवळ येऊ लागले होते. सामाणींकडची नोकरीही प्रतिष्ठेची होती. त्यामुळे घरच्या मंडळीकडून मेनन यांना लग्नाचा आग्रह होऊ लागला. तिकडे स्थळेही सांगून येऊ लागली. त्यामुळे मुलगी पहाण्यासाठी मेनन केरळला गेले. त्यावेळी खानदान बघून मुलगी करण्याची पद्धत होती. एकमेकांशी काही बोलणे, विचारणे अशातला भाग नसे. मेननचे मामा करुणाकरन आणि मावशी यांनी त्यांच्यासाठी एका संपन्न घरातली मुलगी साधारण पसंत करून ठेवली होती. पण पैशाकडे बघून मला लग्न करायचे नाही असे मेननी ठाम सांगितले. ते कोल्हापुरला परतच जाणार होते. पण तेवढ्यात कोणा मध्यस्थांनी कोडुंगलूरच्या श्री. परमेश्वर कुरूप यांच्या मुलीचे स्थळ सुचविले. मेनन यांच्याबरोबर त्यांचे मामा आणि ते मध्यस्थ मुलगी पहायला गेले. करकडकल्ली कुटुंबातली ही कन्या पद्मिनी मेननना पसंत पडली. तिचे एक बंधू कार्तिकेयन आणि मेनन हे कोडुंगलूरला शाळेत बरोबर होते असे, नंतर लक्षात आले. पद्मिनीचे आई-वडील दोघेही शाळेमध्ये शिक्षक असत. त्यांना एकूण पाच अपत्ये होती. पैकी पहिले शिवराम मेनन मल्याळमचे प्राध्यापक होते, दुसरे कार्तिकेयन बी. ए. एल. एल्. बी. होऊन प्रीमिअर ऑटोमोबाईल्स मध्ये नोकरी करत असत. तिसरे श्रीधरन ब्लॉक डेव्हलपमेंट ऑफिसर होते, पद्मिनी ४ थी, लग्नाच्या वेळी ती ९ वीतच होती. नंतर तिने दहावीचे शिक्षण पूर्ण केले. ५ वे सर्वात धाकटे पुंडरिकाक्ष यांचे वय बहिणीच्या लग्नात केवळ ९ वर्षाचे होते. एवढे लांब नाव कोण घेणार म्हणून लाडाने सर्वजण त्यांना पुंडी म्हणत असत आणि

नंतर तेच नाव रूढ झाले. कालांतराने ते मेनन उद्योगसमूहात मोठे अधिकारी झाले, तरी पुंडीसाहेब म्हणूनच ओळखले जातात.

मुलाने मुलगी पसंत केल्यावर पुढचे सर्व मामा, श्री. करुणाकरन यांनी ठरविले आणि पंधरा दिवसातच म्हणजे १९ मे १९५४ रोजी लग्नही उरकले. लग्नाला मेननच्या बाजूने २५-३० तर श्री. कुरूप यांच्याकडून ८०-८५ मंडळी होती. कोडुंगलूरच्या मानाने लग्न बऱ्यापैकी थाटात झाले. तरी पुंडी परमेश्वरन् यांना आठवते की, मेननचे मामा करुणाकरन पायात काही घालत नसत म्हणून मेननही अनवाणी वावरत. लग्नासाठीही ते तसेच चालत आले होते. कोल्हापूरला नव्या कारखान्यातील कामाची जबाबदारी सांभाळण्यासाठी राम मेनन तेथेच थांबले होते. ते नंतर ऑगष्ट महिन्यात वहिनीला आणण्यासाठी कोडुंगलूरला गेले. 'मालती' बंगल्यामध्ये दोन खोल्यांची जागा होतीच. तेथे मेनन यांच्या संसारास सुरुवात झाली. मेनन यांच्याबरोबर बंधू राम आणि एक मित्र वेणुगोपाल हे रहात असत. मालती बंगल्यातच शेजारच्या दोन खोल्या आणखी मिळाल्या. तेथे मग ते दोघे राहू लागले. राघव मेनन अजून कोल्हापुरातच होते. त्यांच्या पत्नीची सौ. मेनन यांना प्रारंभी चांगली सोबत झाली. काही महिन्यांनी राम मेनन हे औंधला एक तांत्रिक शिक्षणाचा कोर्स करण्यासाठी रवाना झाले.

स्वत:चा धंदा सुरू केल्यावर अर्थातच मेनन यांची अधिकच मेहनत सुरू झाली. ते हुदली, आरवाडे ही सारी स्वत: हाताने काम करणारी मंडळी दुपारी बहुधा जेवण बरोबर करीत. मेनन यांनी एका खाणावळीचा डबा लावला होता. त्यांत त्यांचे आणि बंधु राम यांचे भागत असे. या तरुणांची तेव्हाची चैन म्हणजे शारदा हॉटेलमध्ये जाऊन आंबोळी खाणे आणि वर कॉफी म्हणजे विचारायलाच नको. हाताशी जी साधने असतील त्यावर भागवावे लागे. ड्रमचा क्युपोला करून त्यांतून मेनन कास्टिंग्ज काढत, असे हुदली यांना आठवते. पॅटर्न मेकिंगमध्ये अतिशय हुशार असा त्यांचा लौकिक प्रथमपासूनच झाला. टायर मोल्डिंगचं किचकट काम कोल्हापुरात त्यांनीच प्रथम केलं. तहान-भूक हरपून काम करणं एवढंच मेननना माहिती होतं. जे मिळेल ते काम ते स्वीकारीत असत आणि जिद्दीने पुरे करीत. डेक्कन इंजिनिअरिंगचे श्री. मगनलाल कदम यांच्याकडून द. म. १३० रु. भाड्याने एक लेथ मेनन यांनी घेतला होता. त्यावर हे सारे काम होत असे. त्यांना आणि राम यांना दुसरीकडे नोकरी करून अधिक पैसे मिळविण्याची संधी येत असे. पण निर्धाराने त्यांनी स्वतंत्र व्यवसायच चालू ठेवायचे ठरविले आणि वर्ष सव्वावर्षाच्या अवधीत त्यांत बऱ्यापैकी जम बसविला. तेव्हापासूनच मेननकडे तांत्रिक सल्ला मागणाऱ्यांची गर्दी होत असे.

अशा उमेदीच्या बदललेल्या वातावरणातच सौ. पद्मिनी यांना अपत्य संभवाची

चाहूल लागली. कोल्हापूरचा नवा व्याप सोडून बाळंतपणासाठी माहेरी जाऊन रहाणे त्यांना शक्यच नव्हते. मेनन यांची आत्या तेवढी मदतीला आली होती. जून ५६ मध्ये मेनन यांचा थोरला पुत्र विजय याचा जन्म झाला. विजय केवळ महिन्याभराचा असताना त्याच्या गॉल ब्लॅडरचे ऑपरेशन करण्याची पाळी आली. परंतु या संकटातूनही मेनन कुटुंब सुखरूपपणे बाहेर पडले. नंतर विजयचीही तब्येत हळूहळू सुधारत गेली.

१९५६ मध्ये उद्यमनगरमध्ये देसाईंची जागा मिळाली आणि तेथून मेननचा धंद्याचा जम चांगला बसला. त्यांनी स्वत:चा एक लेथ घेतला. प्रारंभी चंद्रन व राम एकमेकांच्या मदतीने स्वत:च सारी कामे करीत असत. नंतर हळुहळू काही भरवशाची माणसे गोळा झाली. त्यात एक होते श्री. आनंदराव टोपकर. त्यांचा भाऊ पॅकोमध्ये क्लार्क म्हणून काम करीत असे. त्यांनी आपल्या भावालाही कामासाठी कारखान्यात नेले. पण त्याला पाहून पोवारसाहेब म्हणाले, ''हा फार लहान आहे, याच्याने बोजाचे काम होणार नाही.'' त्या वेळी छोटा आनंद उद्‌गारला की, ''मी मशीनवर काम करीन.'' मेननसाहेब जवळच उभे होते. पोवारसाहेब त्यांना म्हणाले, ''या मुलाला तुमच्याकडे शिकायला घेऊन जा.'' टोपकर म्हणतात, त्यावेळी मी जो मेनन साहेबांच्या मागे गेलो तो आजपर्यंत तेथेच आहे. मेननकडेच प्रत्यक्ष काम शिकून ते टर्नर झाले, पुढे सुपरवायझरच्या ग्रेडपर्यंत पोचले. सुरुवातीला ते दुसरीकडे काम मिळते का हे पहात होते. त्याप्रमाणे एका ठिकाणी त्यांनी ट्रायल दिली आणि नोकरीचा कॉलही आला. तो घेऊन ते मेननकडे गेले आणि म्हणाले की, मी ही नोकरी घेऊ का याबद्दल तुमचा सल्ला विचारायला आलो आहे. मेननने ते पत्र पाहिले, फाडून फेकून दिले आणि म्हटले, ''मी इथे असताना तुला काय भिती आहे ?'' त्यानंतर ४०-४२ वर्षे टोपकरांनी मेननकडे अखंड काम केले.

१९५८ साली कारखान्यात सारे मिळून जेमतेम ८-९ लोक कामाला होते. पॅकोचं लायनरचं काम, तसचं त्यांची टर्निंग, बोअरिंग, ड्रीलिंगची कामं मिळत असत. किर्लोस्करांचं कामही येई. त्यांच्या मोटारच्या व्ही पुली मेननकडे बनविल्या जात. त्यानंतर कूपर, रस्टन कंपन्यांच्या लायनरच्या ऑर्डर्स येऊ लागल्या आणि हळुहळू कारखाना वाढू लागला.

मेननचा संसारही कोल्हापुरात वाढत होता. त्यांच्या बहिणीचा नवरा निधन पावल्याने तिच्या दोघी मुलींना त्यांनी शिक्षणासाठी कोल्हापुरात आणले होते. शिवाय त्यांचे मामा-मामीही इकडे येऊन रहात असत. १९५९ मध्येच राम मेनन यांच्या विवाहाच्या दृष्टीने वाटाघाटी सुरू झाल्या. श्री. परमेश्वर मेनन यांचे गाव कोडुंगलूरपासून १० कि. मी. अंतरावर होते. समान नात्यातल्या कुणीतरी त्यांची कन्या राधामणी हिच्यासाठी राम मेनन यांचे स्थळ सुचविले. मुलगी पहायला, लग्न ठरवायला स्वत: राम मेननलाच

जावे लागले. कारण नवीन कारखाना म्हणून चंद्रन मेनन कोल्हापुर सोडू शकत नव्हते. रामभाऊंचे लग्न ११ जुलै १९५९ रोजी झाले. त्रिचूर जिल्ह्यातील चंद्रापिली येथे विवाहसमारंभ साजरा झाला. तत्पूर्वी, मार्च महिन्यात चंद्रन मेनन यांची कन्या शांता जन्माला आली होती. त्या बाळंतपणासाठी सौ. पद्मिनी या केरळला गेल्या होत्या. राधामणी यांना आठवते त्याप्रमाणे त्या लग्न होऊन कोल्हापुरला आल्या तोपर्यंत मेनन यांनी राजारामपुरीत ११ व्या गल्लीत सावंतांचे ७ / ८ खोल्यांचे मोठे घर घेतले होते. कारखानाही सुस्थितीत चालू होता. त्यामुळे त्यांना अडचणीचे दिवस असे पहावे लागले नाहीत. नंतरच्या वर्षी मेनन यांनी आपली पहिली गाडी लँड मास्टरही खरेदी केली. खाऊन-पिऊन सुखी असले तरी त्यांच्याजवळ खूप पैसे होते अशातला भाग नव्हता. त्यामुळे पद्मिनी आणि राधामणी आलटून पालटून दोन वर्षातून एकदा आपल्या गावी जाऊन येत असत, राधामणी यांचे वडील बरीच वर्षे सिलोनमध्ये नडेश्वरा कॉलेजात प्राध्यापक होते. परंतु मुले मोठी झाल्यावर त्यांच्या शिक्षणासाठी म्हणून ते श्रीनारायणपूरमला परत आले व तेथील हायस्कूलमध्ये ते शिकवत असत. विजय मेनन यांना आठवते त्याप्रमाणे कोल्हापूरबझार समोरच्या बालक मंदिरात त्यांना प्रथम घातले होते आणि बहुधा रामकाका बास्केटमध्ये बसवून सायकलवरून त्यांना शाळेत नेत असत.

श्री. देवेंद्र ओबेरॉय हे कोल्हापुरातील एक मोठे कारखानदार आहेत. त्यांचा वडिलांपासून स्क्रॅपचा धंदा होता. जेव्हा मेनन यांनी स्वत:चे काम सुरू केले. तेव्हा बाहेर बोलवा अशी होती की हे लोक आठ-आठ, दहा-दहा टक्क्यांनी पैसे घेऊन धंदा करतात. त्यांच्याकडे दाक्षिणात्यांची भरती आहे. उद्या, पडता काळ आला तर हे कोल्हापूरकरांना टांग मारून निघून जातील. तेव्हा त्यांच्याशी सावधपणाने धंदा करा. आपल्या स्वभावानुसार ओबेरॉय मेननशी याबाबत स्पष्टपणे बोलले. त्यावर त्यांनीही परखडपणे सुनावले की, शेवटी हा धंदा आहे. त्यात चढ-उतार हे राहाणारच. तुम्हाला मी पळून जाईन असे वाटत असेल तर आमच्याशी धंदा करू नका. अशाप्रकारे एकदा सडेतोड बोलणे झाल्यानंतर मेनन आणि ओबेरॉय यांच्यात जी जवळीक निर्माण झाली ती अखेरपर्यंत टिकली. इतकेच नव्हे तर घरगुती संबंधही निर्माण झाले. १९६०-६१ पासून मेननकडे कूपरच्या कनेक्टिंग रॉडची ऑर्डरही येऊ लागली. तेव्हा कूपरकडे श्री. परमेश्वरन हे परचेस मॅनेजर होते. त्यांचे व चंद्रन मेनन यांचे इतके घनिष्ट संबंध निर्माण झाले की कालांतराने कूपर सोडून परमेश्वरन मेननकडेच कामाला आले, इतकेच नव्हे तर मेनन यांचे अत्यंत विश्वासाचे सहकारी म्हणून त्यांनी आपले स्थान निर्माण केले. १९६१ मध्ये राम मेनन यांनी बाहेरून परीक्षेला बसून बी. कॉम.ची पदवीही प्राप्त करून घेतली. कोल्हापुरातील आणखी एक ज्येष्ठ उद्योजक श्री. बाबुराव धारवाडे सांगतात

की, त्यासुमारास कोल्हापुरात बहुतेक सारे कारखानदार कामगारातून वर आलेले होते. त्यामुळे त्यांच्याकडील कामाला पद्धत अशी नसे. उद्योगाला शास्त्रीय रूप देण्याची दृष्टी मेननकडे प्रथमपासूनच होती. प्रगतीशील व्यवस्थापन आणि अद्ययावत तंत्रज्ञान या कल्पना मेनन यांनीच कोल्हापुरात प्रथम आणल्या.

श्री. मधु मिस्त्री हे मेनन यांचे आणखी एक अत्यंत विश्वासातले सहकारी. त्यांनी नाईट हायस्कूलमधून ९ वी पर्यंत शिक्षण घेतल्यावर प्रताप इंजिनिअरिंगमध्ये टर्निंग, मिलिंग, बोअरिंग, ट्रक बॉडी बिल्डिंग इ. कामे शिकून घेतली. एका कारखान्यात त्यांना कामही मिळाले. तेथे पगार बरा म्हणजे द. म. रु. १२० मिळत असे. तथापि, उद्यमनगरमध्ये क्वालिटी काम करणारे म्हणून मेननचे नाव झाले होते. त्यांच्याकडे चांगला अनुभव मिळेल म्हणून मेस्त्री त्यांना जाऊन भेटले त्यांनी २-३ तांत्रिक प्रश्न विचारले आणि केव्हाही कामाला या असे सांगितले. त्यांच्याकडे ५० रु. कमीच मिळणार होते. तथापि, चांगल्या संधीसाठी म्हणून मेस्त्री ते काम सोडून मेननकडे दाखल झाले आणि अलिकडेच असिस्टंट जनरल मॅनेजर या हुद्यावरून निवृत्त झाले. मेस्त्री मेननकडे आले त्यावेळी जनरल मॅनेजर म्हणून पाटील हे काम पहात. ते अमेरिकेहून शिकून आले होते आणि येथे लोकांना सिस्टिम्स या नव्या संकल्पनेची माहिती देत असत.

जसा उद्योग वाढू लागला तसतसा त्या अनुषंगाने इतर अनेक गोष्टी सुरू झाल्या. १९६० मध्येच मेननच्या कारखान्यात लाल निशाण गटाच्या युनियनने पाय ठेवला. त्यांचे प्रमुख कार्यकर्ते श्री. पी. डी. दिघे हे होते. १९४८ मध्ये पक्षाने त्यांना कोल्हापूरला पाठवले. साखर उद्योग, प्रेस, थिएटर अशा ठिकाणी त्यांनी कामगार संघटना बांधल्या. त्या चळवळीचे प्रणेते संतराम पाटील हे होते. मेननकडे युनियन सुरू झाल्यावर सुरुवातीला व्यवस्थापनाशी झटापटी होणे अपरिहार्य होते. पण त्यात महत्त्वाची गोष्ट म्हणजे तेथील कामगारांना आपल्या मागण्यासाठी संप करण्याची पाळी कधी आली नाही. दिघे म्हणतात की, कामगार चळवळ हा औद्योगिक जीवनाचा अनिवार्य भाग आहे व हे ज्या मालकांना कळते तेथे औद्योगिक संघर्ष निर्माण होत नाहीत. मेननच्या बाबतीत व्यावहारिक पातळीवरून प्रश्नांची हाताळणी होत असे आणि ज्यावेळी मतभेद अटळ आहेत असे दिसे तेव्हा चर्चा आणि वाटाघाटी करून करार वगैरे केले जात. काही मालक दुसऱ्या टोकाची भूमिका घेत की, दिघ्यांशी आम्ही बोलणारच नाही. त्यांच्या दृष्टीने तो अस्मितेचा प्रश्न बने. मेनन यांची समजूत चटकन पटत असे. पुढे त्यांचा कारखाना मोठा होत गेला, विक्रमनगरला, नवीन मोठ्या जागेत स्थलांतरीत झाला, त्यावेळी दिघ्यांच्या युनियनचा संबंध कमी होत गेला.

मेनन यांनी या सुमारास आपली पहिली मोटार घेतली. त्या संबंधातील काही गमतीशीर आठवणी श्री. बाबुराव आरवाडे यांनी सांगितल्या. ते म्हणाले, रामभाऊंनी

गाडी चालविणे लवकर शिकून घेतले, त्यामानाने चंद्रन मेननना वेळ लागला. २-३ वेळा त्यांनी म्हशींच्या अंगावर गाडी घातली होती. एकदा साताऱ्याला जात असताना त्यांची गाडी शेतात उलटी झाली आणि क्रँक शाफ्टचा भार पाठीवर पडल्याने ते अडकून बसले होते. पण त्यांनी धीर सोडला नाही. विक्रमनगरच्या जागेच्या दस्तऐवजाचे काम पूर्ण करून येतानाही त्यांच्या गाडीला अपघात झाल्याचे आरवाडे यांना आठवते. त्यावेळी पैलवान डायव्हर गाडी चालवत होते आणि मेनन त्यांना हिंदीतून यह करो, वह करो, अशा सूचना देत होते. मात्र ते कधी घाबरलेले आठवत नाहीत असे आरवाडे म्हणतात. कोल्हापुरचे माजी आमदार बाबुराव धारवाडे यांच्या आठवणीप्रमाणे १९६० मध्ये ते मेननकडे आपल्या वृत्तपत्रासाठी जाहिरात मागायला गेले होते आणि मेननने त्यांना २५ रुपयांची जाहिरात चटकन दिली होती.

मधल्या काळात पुढील झेप घेण्याच्या दृष्टीने मेननने जमवाजमव, माणसे जोडणे चालूच ठेवले होते. कूपरचे अधिकारी नागराज यांच्याशी त्यांचा १९५८ पासून संपर्क होता. लायनर्स आणि क्रँकशाफ्टचे कूपर हे त्या काळात मेननचे मोठे गिऱ्हाइक होते. त्यांच्या मालाचा दर्जा उत्कृष्ट असल्याने कूपरचेही ते प्रमुख पुरवठादार बनले. नागराज यांनी सांगितले की केवळ पुरवठादार न राहता आपण मोठा उद्योजक व्हायचे हा विचार त्यांच्या मनात सतत घोळत असे. एखादी उत्पादक संस्था उभारायची तेथे तंत्रज्ञान, गुणवत्ता, ग्राहकसेवा यावर भर राखायचा असे तेव्हापासून त्यांचे स्वप्न होते. मेननच्या तांत्रिक ज्ञानामुळे नागराज प्रभावित झाले होते. मेननच्या पश्चात ते काही काळ मेननकडे व्हाइस प्रेसिडेंट म्हणून काम करीत होते.

श्री. मुरली आचार्य हे कोडुंगलूर भागातले. त्यांच्या वडिलांनी मेननशी बोलणे करून मुलाला नोकरीसाठी कोल्हापुरला पाठविले. मेस्त्री, जाधव, टोपकर अशा मोजक्या लोकांबरोबर तेही मेननकडे काम करू लागले. रहायला मेननकडेच असत. अनुभवाने काम शिकत कालांतराने मुरली, मेनन पिस्टनमध्ये मोठ्या हुद्द्यावर पोचले. एन. सी. एल्. मधील शास्त्रज्ञ डॉ. रवींद्रनाथ हे टोटापल्ली घराण्यापैकी. आपले एक मोठे काका पुणे कोल्हापुरकडे गेल्याचे ते ऐकून होते. १९६० मध्ये रवींद्रनाथ यांना मुंबईस यू. डी. सी. टी. मध्ये प्रवेश मिळाला. तेव्हा ते मुद्दाम कोल्हापूरला जाऊन मेनन यांना भेटले. श्री. पुष्पशील नागेशकर यांनी १९६०-६१ मध्ये कोल्हापुरात स्वत:चा कंपोनंटस्‌चा धंदा सुरू केला तेव्हा मेननने त्यांना प्रोत्साहन दिल्याचे, मदत केल्याचे ते कृतज्ञतापूर्वक सांगतात. त्यांच्या अनुभवानुसार मेनन वृत्तीने धाडसी पण सरळ होते. वेळेला सांगत की आज पैसे नाहीत, आले की देईन. नंतर पैसे आल्यावर लगेच फोन करून तसे सांगत.

१९६२ मध्ये न्यू शाहूपुरीतील रुईकर बंगल्यामध्ये मेनन यांनी अधिक चांगली आणि

प्रशस्त जागा रहाण्यासाठी घेतली. १९६०-६१ मध्ये कोल्हापुरातील उद्योजकांचा एक गट दिल्ली आणि उत्तर भारतामध्ये औद्योगिक प्रदर्शनाच्या निमित्ताने गेला होता. दोन अँबॅसेडर गाड्यांमध्ये १०/१२ मंडळी गेली होती. त्या मध्ये मेनन हे एकटेच इंग्लिश जाणणारे आणि सुटाबुटात वावरणारे असल्याने कोठेही गेले की प्रथम त्यांनाच पुढे व्हावे लागे. आग्रा, फतेपूर शिक्री, भाक्रा-नानगल पर्यंत त्यांनी या मंडळींना हिंडवून आणले. दिल्लीच्या मुक्कामात या गटाने तत्कालीन पंतप्रधान पंडित जवाहरलाल नेहरू यांची भेट घेतली होती. पंडितजींसाठी त्यांनी खास कोल्हापुरी गुळाची छोटीशी ढेप बरोबर नेली होती. तेव्हाही नेहरूंशी बोलण्यामध्ये मेननच पुढे होते. १९६२ साली कोल्हपूरच्या खासबागेत औद्योगिक प्रदर्शन भरले होते. त्यामध्ये मेननना प्रशस्तिपत्रक मिळाले होते. स्वत:चे काहीतरी उत्पादन असावे अशी मेनन यांची बराच काळ इच्छा होती आणि त्या दृष्टीने कोल्हापुरात प्रथमच लिस्टर टाइप ऑइल इंजिनाचे उत्पादन करावे असे त्यांच्या मनात घोळत होते. बालवयातच एकदा ऑइल इंजिन पाहिले होते, त्यावेळी आपण तसे इंजिन बनवावे अशी महत्त्वाकांक्षा मनात निर्माण झाल्याचे मेनन यांनी एकदा राल्फ ईस्टमन यांना बोलून दाखविले होते.

●

४

पायाभरणी

श्री. आर. डी. दीक्षित हे सध्या मेनन बेअरिंग कंपनीचे मॅनेजिंग डायरेक्टर आहेत. चंद्रन मेनन यांनी ऑईल इंजिन तयार करण्याचा जो प्रकल्प हाती घेतला त्यामध्ये त्यांना दीक्षित यांची प्रथमपासून साथ होती. १९६० मध्ये एस्. एस्. सी. झाल्यावर दीक्षित यांनी आय. टी. आय. चा दीड वर्षाचा ड्राफ्टमनचा कोर्स पुरा केला. घरची परिस्थिती बेताची असल्याने इच्छा असूनही त्यांना इंजिनिअरिंगकडे जाणे शक्य झाले नव्हते. कोल्हापुरात उद्योग असे फार नव्हतेच. पण सरकारी सर्टिफिकेट मिळण्यासाठी सहा महिने कोठेतरी उमेदवारी आवश्यक होती. त्याकरिता वाय्. पी. पोवार यांनी त्यांना आपल्याकडे ठेवून तर घेतले, पण त्यांच्या वर्कशॉपमध्ये ड्रॉईंग हा विषयच नव्हता. 'तू मशिनवर काम कर ' असे ते म्हणत. दीक्षितांना ४५ रु. विद्यावेतन मिळत असे. त्यामुळे नेमके काय करावे या संभ्रमात ते होते. असेच ते एकदा कारखान्याशी उभे असताना कुणीतरी त्यांची मेननशी ओळख करून दिली. त्यांनी मेननना आपली हकिकत सांगून ड्राँइंगचे काम करण्याची आपली इच्छा आहे असे म्हटले. मेनन ताबडतोब त्यांना आपल्याकडे ये असे म्हणाले, पण दीक्षितांनी जाऊन पाहिले तर त्यांच्या वर्कशॉपमध्ये ड्रॉइंगचा बोर्डच नव्हता. तेव्हा दीक्षित स्वत:चा बोर्ड घेऊन गेले आणि त्यांनी कामाला सुरुवात केली. त्यावेळी मेननकडे १५-२० माणसे होती आणि लिस्टर टाईप इंजिनांसाठी ड्रॉइंगज् व पॅटर्नस् तयार करण्याचे प्रयत्न चालले होते. इतर जॉबवर्क होतेच.

मेननना स्वत:ला डिझाइन या विषयामध्ये अतिशय रस असल्याने ८ तासांपैकी ६-६ तास ते दीक्षितांबरोबर बसून असत. ६ महिन्यांनंतर मेननंनी आपला कारखाना उद्यमनगरमधे हलविला. तेथे ड्रॉइंगसाठी स्वतंत्र खोली ठेवली होती. जेवणाकरिता दोन तासांची सुट्टी असे, पण ते स्वत: तासाभरात जेवून येत. रात्री ८-८॥ पर्यंत थांबत असत आणि अखंड काम करीत. सरकारच्या लघुउद्योग कार्यालयातील जेम्स स्टॅम्पस् हे गृहस्थ उद्योगातील लोकांना हेरून मदत करीत असत. त्यांनी दीक्षित यांचे ड्रॉइंग बघून त्यांना आपल्याकडे ट्रेनिंगसाठी बोलावले आणि वरवरची माहिती नव्हे तर पुरेपूर शिक्षण

दिले. मेननीही त्यासाठी आनंदाने संमती दिली. अशा प्रकारे १-१ ।। वर्ष दीक्षित यांनी मेननच्या ऑइल इंजिन प्रकल्पाच्या ड्रॉइंग-पॅटर्नचे प्रारंभिक काम केले.

या दरम्यानच मेनन कंपनीतील लोकांना १९६२ चा दिवाळी बोनस देण्यात आला असे दीक्षितांना आठवते. चंद्रन व राम हे दोघे बंधू टेबल टाकून बसले होते. पिशवीत रोकड आणून ठेवून कामगारांची रांग लावली होती आणि बोनसची रक्कम पाकिटात भरून ते पाकिट, मिठाईचा पुडा आणि साबणाची वडी असे प्रत्येक कामगाराला देण्यात येत होते. त्यावेळी त्यांनी २०% बोनस दिला होता. तोवर सुमारे ४०-४५ कामगार कामाला होते आणि साहजिकच मेननचे प्रत्येकाशी व्यक्तिगत संबंध होते. एकदा त्यांना घाईने कामासाठी जायचे होते, म्हणून ते दीक्षितांची सायकल घेऊन गेले आणि कोठेतरी ती विसरून आले. त्यावेळी ते अगदी गडबडून गेले होते आणि जेव्हा सायकल सापडली तेव्हा त्यांचा जीव भांड्यात पडला.

मधु मेस्त्री सांगतात, त्याप्रमाणे मेननसाहेब बरोबरच्या लोकांना म्हणत की, आपला देश शेतीप्रधान. त्यासाठी लागणारी इंजिने, वॉटर पंप इ. गोष्टी आपणच का बनवू नये ? त्याकाळी यान्मार, टायगर अशी इंजिने आयात होत असत. त्या अवजड इंजिनांच्या जागी सर्वसाधारण शेतकऱ्याला परवडेल आणि दोघातिघांना सहज उचलून नेता येईल असे उत्तम दर्जाचे इंजिन बांधायचे मेनन यांनी ठरविले होते. त्याकरिता प्रथमच जर्मनीतून आयात केलेले हॉरिझॉन्टल बोअरिंग आणि मिलिंग मशिन आणले होते. त्यावर काम करणे तू शिकून घे, असा त्यांचा मधु मेस्त्रींना आग्रह असे. त्याचबरोबर, 'शालेय शिक्षण पूर्ण कर. पुढेही शीक,' असे त्यांचे उत्तेजन असे. त्याप्रमाणे मेस्त्रींनी बाहेरून एस्. एस्. सी. केले. आणि तीन वर्षांचा शिवाजी विद्यापीठाचा तंत्रशिक्षण अभ्यासक्रमही पूर्ण केला. त्यासाठी सायंकाळी ७ ते १०. ३० जावे लागे. इंजिन बांधण्यामध्ये नाना प्रकारचे तांत्रिक प्रश्न उद्भवत, खर्चाचाही विचार करावा लागे. मेननचे नेहमीचे सांगणे असे की, माझ्याकडे येताना हात स्वच्छ धुवून कागद, पेन्सिल, रबर घेऊन यायचे. कागदावर एका बाजूला फायदे काय ते लिहायचे. समोर तोटे कोणते होण्याची शक्यता व त्यावरील उपाय हे देखील लिहायचे. असा पद्धतशीर विचार होत असल्याने कोणत्याही टप्प्यावर अपयश म्हणून आले नाही. चार जणांनी एकत्र बसून मते मांडायची आणि सर्वांनी मिळून निर्णय घ्यायचा अशी त्यांची पद्धत असायची. इंजिन बांधतानाच त्याचं मार्केटिंग कसं करायचं याचाही विचार त्यांनी बाळगला होता.

विलास सावंत हेही इंजिन प्रकल्पामध्ये सुरुवातीपासून सहभागी होते. त्यांच्या मामांकडे मेननच्या उद्यमनगरमधील जागेच्या बांधकामाचे कॉन्ट्रॅक्ट होते. ११ वी झाल्यावर वर्षभर एस्. यशवंत कंपनीत काम करून मामांच्या ओळखीने इंजिन

डिव्हिजनला हेल्पर म्हणून काम करायला विलासनी सुरुवात केली. पहिले सहा महिने ते बिनपगारी होते. त्या दरम्यान मेननची व त्यांच्या मामांची जेव्हा चर्चा चाले तेव्हा मेनन बोलून दाखवत की मी काही असा कायम राहणार नाही. टाटा, बिर्ला, किर्लोस्करांसारखा उद्योगसमूह उभा करण्याची माझी उमेद आहे. त्यावर मामा एकदा त्यांना म्हणाले की, ''तुम्ही म्हणता हे बरोबर आहे का? असे असेल तर माझ्या भाच्याला तुमच्याकडे बिनपगारी काम करावे लागते! त्यावेळीर मेननने चौकशी करून विलास यांना ताबडतोबीने २० रु. पगार सुरू केला आणि नंतर ४० रु., ८० रु. असा वाढविला. उद्यमनगरला १-२ तास जाऊन बाकीचा वेळ ते विक्रमनगरमध्ये बांधकामावर असत. काही दिवसांनी त्यांनी विलासला इंजिनांच्या दुरुस्तीसाठी पाठवायला सुरुवात केली. नरसोबावाडीच्या भोवती हेरवाड, कालवाड या भागात मेननची बरीच इंजिने विकली गेली होती. विलास व त्यांच्यासारखे इतर कामगार आय. टी. आय्. देखील नसल्याने तांत्रिक विषयात तसे अडाणीच म्हटले पाहिजेत.

पण त्यांच्यासाठी मेननने रविवारी सकाळी ९ ते ११ असे खास प्रशिक्षण वर्ग सुरू केले. इंजिन जोडणं म्हणजे काय हे ते स्वत: उभे राहून सांगत असत. त्या मुलांना चहा, नाश्ता देत. कुठूनही इंजिनविषयी तक्रार आली की तो प्रश्न घेऊन त्यावरून शिकवीत. आपण जर गुणवत्ता राखली तर आपलं काम हवं तेवढं वाढेल असे ते नेहमी बोलून दाखवीत. कामामधली त्यांची चिकाटी जबरदस्त असे. बाहेर कुणाला जमत नसेल ते काम मेनन मुद्दाम पत्करीत आणि यशस्वी करून दाखवीत. किर्लोस्कर इंजिनांना आय. एस. आय. दर्जा लाभत नव्हता अशावेळी मेननने स्वत: ड्रॉइंग तयार करून लिस्टर पद्धतीचे इंजिन बनविले आणि त्याने चांगले नाव कमावले. मेनन इंजिनांना भरपूर मागणी असे. त्यांनी आपले सहाय्यकही उत्तम तयार केले होते. भूपाल मिस्त्री हा त्यासाठी कायम त्यांच्या बरोबर असे. मेननची इच्छा असूनही अनेक कारणांनी, विशेषत: आर्थिक अडचणींमुळे, सर्वच गोष्टी पद्धतशीररीत्या करता येत नसत. ट्रक भरायचा म्हटला म्हणजे तेवढी ऑइल इंजिने बनवायची, अशा पद्धतीनेच काम करावं लागे.

याच सुमारास मेनन यांचे मेहुणे कार्तिकेयन हे कोल्हापूरला येऊन राहिले. आपल्या सर्व मंडळींना एकत्र आणण्याची मेनन यांची उत्कट इच्छा असे. कार्तिकेयन हे जवळ जवळ बारा वर्षे प्रीमियर ऑटोमोबाईल्स मध्ये इंपोर्ट विभागात काम करीत असत. मेनन मुंबईला गेले की मेहुण्यांबरोबर जेवण्यासाठी बाहेर जात. त्यावेळी तू स्वत:चा व्यवसाय का सुरू करीत नाहीस अशी त्यांची कायम विचारणा असे, आपल्याकडे येण्याचेही निमंत्रण असायचे. पण मेननमध्ये नोकरी करायची नाही, असा कार्तिकेयन यांचा ठाम विचार होता आणि प्रिमियर सोडण्याचेही त्यांच्या मनात नव्हते. तथापि, मेनन यांच्या

आग्रहावरून त्यांनी नोकरी सोडण्याचा निर्णय घेतला. पुन्हा केव्हाही काम मिळू शकेल असा एकतर विश्वास होता. शिवाय नवीन काही सुरू करण्यासाठी मेनन यांचे पाठबळ आणि नैतिक आधार होताच. त्यांनीच कार्तिकेयन यांना एक जुना लेथ दिला आणि काही लेबरवर्क, काही ऑड जॉब्ज असा प्रारंभ कार्तिकेयन यांनी केला. डिझेल इंजिन धंद्यामध्ये तेजी-मंदी चालूच असायची. तरी पण मोठ-मोठी कामे करणे हे मेनन यांचे तत्त्वज्ञान तर कार्तिकेयन हे त्यांच्याइतके महत्त्वाकांक्षी वा आशावादी नव्हते. मात्र मेननच्या आधाराने त्यांनी आपला जम बऱ्यापैकी बसविला.

उद्यमनगरची जागा वाढत्या व्यापाला अपुरी पडणार हे दिसू लागले होते. कदमांच्या जागेखेरीज रुईकरांची जागाही घेतली होती. पुढे १९६२-६३ मध्येच मेनन व त्यांच्या सहकाऱ्यांनी विक्रमनगरमध्ये मोठी जागा घेऊन ठेवली. त्यात त्यांच्या बरोबर पोवार व उटकूर दोघेही होते. मेननी बनविलेल्या रस्टन इंजिनाच्या अमेरिकन क्रँक शाफ्टला प्रायव्हेट हायस्कूलमध्ये भरलेल्या कृषी प्रदर्शनात पारितोषिक मिळाल्याने कूपर, रस्टन इत्यादींची क्रँक व लायनरची कामे त्यांना मिळू लागली. १९ जानेवारी १९६४ ला मेननी विक्रमनगरमध्ये स्थलांतर केले. मूळ जागी उद्यमनगरात मेनन ॲन्सिलरिज या नावाने धंदा चालूच ठेवला. १९६४-६५ च्या मानाने पोवार, उटकूर, मेनन यांचे कारखाने मोठे होते. सध्याचे कोल्हापुरचे प्रथितयश कारखानदार दादासाहेब चौगुले हे या सुमारास अकाउंट्सचे प्रमुख म्हणून दोन वर्षे मेननकडे काम करीत होते. ते सांगतात की, मेनन स्वत: तंत्रज्ञ होते आणि काहीतरी आगळे वेगळे करण्याची त्यांची जिद्द होती. त्यावेळी इतर कारखानदार 'पेटर टाईप' इंजिने बनवीत. मेनन हे एकटेच असे होते की ज्यांनी 'लिस्टर टाईप' बनवायला घेतलं. त्या प्रकारची इंजिनं राजकोटला तयार होत. पण मेननची इंजिनं त्याहूनही वेगळी होती. चौगुले म्हणतात की, गुणवत्तेबद्दल मेननचा इतका कटाक्ष असे की एखादी गोष्ट मनासारखी झाली नाही तर ते स्वत: उभे राहून ती फोडायला लावीत. पुणे-बंगलोर टापूमध्ये पैसे मिळविणारे कारखानदार खूप झाले असतील पण मेननइतका अभ्यासू दुसरा कोणी नव्हता असे चौगुले आवर्जून सांगतात. १९६६ मध्ये चौगुले यांनी स्वत:चा उद्योग सुरू करण्याचे ठरविले. मेननी त्यांना आनंदाने आशीर्वाद दिला. दोन लेथ घेऊन चौगुले यांनी भागीदारीत आपले वर्कशॉप सुरू केले तेव्हा आपल्या इंजिनांच्या २-३ पार्ट्सचे कामही मेननी त्यांना दिले.

ऑफिसबॉयने चहा आणून द्यायचे नाकारले अशा काही मानापमानाच्या कारणावरून दीक्षितांनी मेननकडील काम तडकाफडकी सोडले. त्यामुळे मेनन नाराज झाले. पण त्याचबरोबर आपणाला पुढे शिकण्यासाठीही सवड हवी आहे, असा दीक्षितांनी खुलासा केल्यावर मेनन शांत झाले. मुंबईहून येतांना त्यांच्यासाठी यांत्रिक विषयांवरील महागडी

पुस्तकेही आपण होऊन मेननी आणली. इतकेच नव्हे तर केव्हाही सुटीत कामाला या असे त्यांनी दीक्षितांना सांगून ठेवले. दीक्षित अधिक पैशाच्या लोभाने काम सोडीत नाहीत याची त्यांनी खात्री करून घेतली होती. पैशाने सर्वच काही होत नसते, असे त्यांचे तत्त्व असायचे. मेनन यांची तोवर कोल्हापुरात काय ख्याती झाली होती याची कल्पना श्री. व्ही. बी. घोरपडे यांच्या सांगण्यावरून येते. घोरपडे हे बँक ऑफ बडोदामध्ये अधिकारी होते आणि आपली ४ वर्षांची लंडनची नेमणूक पुरी करून नुकतेच कोल्हापुरला आले होते. तेथे आपला धंदा वाढविण्यासाठी बँकेने त्यांची खास नेमणूक केली होती. त्यादृष्टीने उद्योजकांकडून ठेवी मिळविण्याचा त्यांचा प्रयत्न होता. साहजिकच त्यांच्याविषयी पूर्ण माहिती गोळा करणे हे त्यांचे पहिले काम असायचे. मेननच्या संदर्भात त्यांनी जे टिपण तयार केले होते, त्यात म्हटले होते की, 'उद्यम नगर' मध्ये चंद्रन मेनन यांनी एका लेथवर धंद्याला प्रारंभ केला होता. त्यावेळी हे दाक्षिणात्य बंधू आपले भाडे तरी वेळेवर देतील ना अशी मालकाला काळजी वाटत असे. परंतु थोड्या अवधीतच त्यांनी एक होतकरू आणि बुद्धिमान उद्योजक म्हणून नाव कमविले. त्यांची कल्पनाशक्ती, दूरदृष्टी, समर्पणाची वृत्ती, परिश्रम, प्रामाणिकपणा आणि धडाडी अशा सर्व गुणांचा घोरपडे यांनी आपल्या टिपणामध्ये उल्लेख केला आहे. त्यांना आठवते त्याप्रमाणे मेनन स्वत: अडचणीच्या परिस्थितीतून वर येत असतानादेखील स्थानिक वृत्तपत्रामध्ये केव्हाही एखाद्या गंभीर रुग्णाच्या शस्त्रक्रियेसाठी मदतीचे आवाहन आले, तर ते पुढे सरसावत असत.

कारखाना वाढत चालला, कामगारांची संख्या १०० वर पोहचली. तेव्हा मेनन आपल्या नजीकच्या सहकाऱ्यांना सांगू लागले की, गट मोठा झाला म्हणजे लोकांच्या मनोवृत्तीमध्ये फरक पडतो, त्यांची वागणूक बदलते तेव्हा या शंभरातून दहा लोक असे निवडून काढा की ज्यांचा आपल्याला कोणत्याही परिस्थितीत विशेष उपयोग होईल. मधू मेस्त्री म्हणतात की, मेनन यांचा भर आपल्या कारखान्याचे नाव मोठे होण्यावर असे. देशाला भूषण वाटेल असा आपला कारखाना व्हायला हवा अशी त्यांची शिकवण असायची. १९६५ मध्ये ज्यावेळी मेननी आपला कारखाना विक्रम नगरमध्ये हलविला, तेव्हा मेनन अँड मेनन या नावाने त्यांनी नवी कंपनी काढली. जुन्या जागेमध्ये मेनन ॲन्सिलरीज नावाचे युनिट, २ लेथ आणि ३ माणसे अशा छोट्या प्रमाणावर चालू ठेविले. तेथे केवळ जॉबवर्क केले जाई. आणि त्याची व्यवस्था श्री. राम मेनन हे पहात. श्री. बी. एस. भोसले हे नव्यानेच मेननकडे काम करू लागले होते. १९६२ ते १९६५ तीनवर्षे रात्रं-दिवस त्यांनी मेननबरोबर काम केले आणि त्यांच्याकडून प्रत्यक्ष कामाचे भरपूर ज्ञान मिळविले. केवळ ८ वी झालेल्या भोसले यांना ड्रॉईंगसुद्धा वाचता येत नसे. अशावेळी मायक्रोमीटर वगैरे

त्यावेळचे जे नवीन तंत्रज्ञान होते त्यात मेननी त्यांना पारंगत केले. त्या शिक्षणाच्या बळावर त्या तुकडीपैकी भोसले हे मेनन पिस्टन कारखान्यात ए. जी. एम. च्या हुद्यापर्यंत पोहचू शकले.

याच काळातील मेनन यांचे आणखी एक सहाय्यक शंकर गणेश नेसरकर यांचीही हकीकत अशीच आहे. पुण्यात आणि कोल्हापुरात उमेदवारीकरून त्यांनी टर्नरचे काम शिकून घेतले. १९६५ मध्ये लग्न झाल्यावर कोठेतरी स्थिर व्हावे म्हणून ते मेनन साहेबांना भेटले. मेनन कंपनीची बिनचूक कामाबद्दल ख्याती झाली होती. स्वत: मेनन यांचा निर्दोष काम आणि स्वच्छता यावर भर असायचा. प्रत्येक मशिनवर जाऊन ते कामाची चौकशी करीत, अडचणी ऐकून घेत. तसेच, काही सूचना असल्या तरी विचारीत. नेसरकर यांना पुण्यामध्ये ड्रॉइंग बघून काम करण्याची पद्धत माहिती झाली होती. कोल्हापुरात फक्त मेनन यांचेकडे तसे काम होत असे. एखादे नवीन काम घेतले की, मेनन स्वत: रात्र-रात्र कामगारांबरोबर नमुने बनविण्यासाठी स्वत: उभे रहात. त्यांना आपल्या थर्मासमधला चहा देत. याप्रमाणे खांद्याला खांदा लावून काम केलेल्या जुन्या मंडळींची मेननी शेवटपर्यंत ओळख राखली होती. त्यांच्या प्रगतीकडे लक्ष पुरविले होते. विक्रमनगरला आल्यावर मेनन यांचे वर्तुळ वाढू लागले. नवीन उद्योजकांबरोबर त्यांची विचारांची देवाण-घेवाण सुरू झाली. 'परशराम वामन अंगडी' हे त्यापैकीच एक. अंगडींवर त्यांचा एवढा विश्वास की, कुठल्याही शुभ कार्याला, 'अंगडी तुम आओ!' असे त्यांचे बोलावणे हमखास असायचे. एखादे जेवण वगैरे ठरले की, त्याची जबाबदारी ते अंगडींवर टाकीत असत. 'अंगडी, तुम सब करनेका!' एखादी गोष्ट अंगडीवर सोपविली की, ते ती आपल्या मनासारखी करणार अशी मेननना खात्री असायची. कोठलीही तांत्रिक अडचण आली तर मेनन मदतीला धावायचे असेही अंगडी सांगतात. त्यांनी नवीन धंदा सुरू केला. त्यासाठी भट्टी (क्युपोला) बांधली. तिच्यामध्ये काहीतरी दोष राहून गेला असावा. ती सुरू केल्यावर नाल्या काळ्या पडू लागल्या. तेव्हा त्यांनी मेननना बोलावून घेतले. त्यांनी नीट परीक्षण करून सांगितले की, ज्यातून हवा जाते त्या नाल्यांची उंची कमी करा. त्याप्रमाणे १० ऐवजी ५ इंची नाल्या तयार केल्या. नंतर पत्रा घाला. असे मेननी सांगितले. अजूनपर्यंत ती भट्टी बिनतक्रार चाललेली आहे, असे अंगडी म्हणाले. त्याचप्रमाणे अंगडींना म्हैसूरकडचे एक काम मिळाले होते. त्यातील कोअर पुलीमध्ये जे हेड बसविले होते त्यात पारॉसिटी होऊ लागले. त्याही बाबतीत मेननना विचारल्यावर ते जे संध्याकाळी आले, ते दुसऱ्या दिवशी सकाळी तो दोष दूर केल्यावरच गेले. ही केवळ दोन उदाहरणे वानगीदाखल दिली. कोणाही उद्योजकाला तांत्रिक अडचण आली तरी मेननकडे त्याचे उत्तर मिळणार अशी त्यांना खात्री वाटे आणि मेननीही

त्यांची कधी निराशा केली नाही. या प्रकारच्या हकिकती कित्येक कारखानदारांनी सांगितल्या. त्यामध्ये अर्थातच मेनन यांच्याकडे शिकून स्वत:चे उद्योग सुरू केलेले बरेच लोक होते. एकदा एखाद्याला आपले म्हटले की, मेनन कधीही त्यास अंतर देत नसत. दीक्षितांचे उदाहरण वर आलेच आहे. त्यांनी डिप्लोमाचा अभ्यास सुरू केला. त्यावेळी प्रत्येक इंजिनाबरोबर देण्यासाठी एक हस्तपुस्तिका (मॅन्युअल) तयार करण्याचे काम मेननी त्यांच्या सहाय्याने सुरू केले होते. तुम्ही ड्रॉइंग काढणे सुरूच ठेवा, असे मेननी त्यांना सांगितले व त्यासाठी ते दीक्षितांना नियमितपणे आर्थिक मदतही करत. दीक्षितांनी डिप्लोमाची पहिली वर्षे पहिल्या श्रेणीत पूर्ण केली. आणि अखेरच्या परीक्षेत १९६६ मध्ये विशेष गुणवत्ता (डिस्टिंक्शन) प्राप्त केली. साहजिकच, त्यांची डिग्रीला जाण्याची इच्छा होती. कारण या गुणवत्तेमुळे त्यांना थेट दुसऱ्या वर्षाला प्रवेश मिळू शकत होता. वयही फक्त २३-२४ होते. डिग्रीसाठी कऱ्हाडच्या सरकारी कॉलेजात जावे लागले असते. तेथे दरमहा ८०/- रुपयात भागू शकते, असा अंदाजही दीक्षितांनी काढला होता. पण तेवढा खर्च २ वर्षे आपणाला झेपणार नाही, असे वडिलांनी त्यांना सांगितले, तेव्हा नाईलाजाने ते पुन्हा मेननकडे नोकरीसाठी आले. मेननी ताबडतोब 'ये' म्हणून म्हटले, पण 'आता मात्र, नोकरी सोडलीस तर याद राख.' असे त्यांनी बजावले. ३५०/- रुपयांवर दीक्षितांची नेमणूक झाली. त्यांनी लगेच दरमहा १६०/- रुपये बाजूला ठेवायला सुरुवात केली. आणि वर्षभरात जरूर तेवढी शिल्लक टाकून, आता मी बी. ई. करतो असे सांगायला ते मेननसाहेबांकडे गेले. वास्तविक, मेनन खरे म्हणजे चिडायचे, पण श्री.परमेश्वरच अधिक रागावले. मेननी मात्र, तुला काय लागेल ? अशी चौकशी करून पुस्तके वगैरे घेण्यासाठी मदत केली. मे १९६९ मध्ये दीक्षित बी. ई. झाले आणि त्यांना मेननकडूनच 'लगेच घरी ये.' असा निरोप मिळाला. मेनन ॲन्सिलरीजमध्ये नवा प्रकल्प सुरू करायचा होता. त्याचे काम पहाशील का ? म्हणून मेननी विचारले. आणि त्या प्रमाणे दीक्षित जे तेथे रुजू झाले ते आजपर्यंत मेननसमूहातच काम करीत आहेत. हे सारं आपलंच आहे, असं मानून काम केल्यामुळे त्यांना वरचे हुद्देही मिळत गेले. त्यांनी २५ हून अधिक परदेश दौरे केले आहेत.

विख्यात तंत्रज्ञ डॉ. एस. एम. पाटील हे कूपर इंजिनिअरिंग मध्ये कामाला असताना त्यांचा मेननशी प्रथम परिचय झाला. परमेश्वरन हे तेव्हा कूपरच्या स्टोअर्सचे काम पहात होते. ते एकदा मेननना घेऊन पाटील यांच्याकडे गेले होते. त्याचवेळी पाटील यांनी पाहिले की, हा तरुण ऑइल इंजिनमधला तज्ज्ञ आहे. पण याच्याजवळ पैसा नसल्याने त्याची प्रगती खुंटली आहे.

काही काळाने डॉ. पाटील बंगलोरला एच. एम. टी. मध्ये प्रमुख म्हणून काम पाहू

लागले. त्यावेळी मेननना विस्तारासाठी सुमारे ४० लाख रुपये किंमतीची मशिन टूल्स् हवी होती. त्यावेळी पुन्हा परमेश्वरन मेननना घेऊन डॉ. पाटील यांच्याकडे गेले. तोवर पाटील यांना मेनन यांची बरीच माहिती झाली होती. त्यांच्याकडे मिस्त्री म्हणून नोकरीसाठी आलेल्या एका तरुणाला त्याचे गुण हेरून मेननती फौंड्रीमध्ये जबाबदारीचे काम दिल्याचे डॉ. पाटील यांना समजले होते आणि अशा योजक माणसाबद्दल त्यांना विशेष कौतुक वाटे. मेननच्या प्रामाणिकपणाबद्दलही त्यांची खात्री होती. १९६५-६६ पर्यंत एच. एम. टी. अतिशय जोरात होती आणि फक्त मोठमोठ्या कंपन्याच त्यांच्या ग्राहक यादीवर असत. पण त्या सुमारास इंजिनिअरिंग उद्योगात मंदी आल्यामुळे छोट्या ग्राहकांकडे वळणे त्यांना भाग पडले. अशा एकूण परिस्थितीत डॉ. पाटील यांनी आपल्या फायनान्सच्या प्रमुखास सांगितले की, आपल्याकडे मशिन टूल्स पडून राहण्यापेक्षा अशा लायक माणसाच्या ती उपयोगी पडली तर बरे होईल. त्याप्रमाणे व्यवस्था होऊन मेनन यांची गरज भागविण्यात आली.

या संबंधामध्ये मेनन जेव्हा प्रथम बंगलोरला गेले तेव्हा त्यांची भेट तेथील ज्येष्ठ अधिकारी एम. एस. एस. वरदन् यांच्याशी पडली. त्यावेळी वरदन्च्या लक्षात आले की, हा माणूस मोठे होण्याची महत्त्वाकांक्षा बाळगून आहे आणि त्यासाठी त्यांना उच्च दर्जाची यंत्र सामुग्री हवी आहे. इतकेच नव्हे तर मेनन यांच्या बोलण्यात असेही आले की, मशिनरी इतकाच ट्रेनिंगमध्येही त्यांना रस आहे. कारण त्यायोगेच मशिनरीचा उत्तम उपयोग होऊ शकेल अशी त्यांची धारणा होती. स्वत: ट्रेनिंगविषयी विशेष आस्था बाळगणाऱ्या वरदन्ना हे ऐकून आश्चर्यमिश्रित आनंद झाला. बाकीचे सारे किंमतीविषयी किंवा फार तर सर्व्हिसिंगच्या व्यवस्थेबद्दल चिंता करीत. त्यामुळे वरदन् यांचे पहिल्या भेटीतच मेनन यांच्याशी जुळले. मेननी आपल्याकडे एका नामवंत कन्स्लटंटची नेमणूकही केली होती. हे ऐकून वरदन् यांना अधिकच नवल वाटले. कारण कोल्हापुरसारख्या आडगावी अशा बाबींची फिकीर कोणी करत असेल, अशी त्यांना कल्पनाही नव्हती. मेननच्या बोलण्यात जेव्हा असे आले की त्यांच्या सल्लागाराच्या कामाबाबत ते फारसे समाधानी नाहीत, तेव्हा वरदन् यांनी त्यांना सुचविले की, त्यांनी आपल्या काही लोकांना बंगलोर येथे पाठवून तेथील मशिन्सवर काम करण्याची संधी द्यावी. उत्तम फळ मिळवायचे असेल तर याप्रमाणे लोकांच्यात गुंतवणूक केलेली चांगली. मेननी तत्परतेने तशी तयारी दर्शविली. इतकेच नव्हे तर, एच. एम. टी. मधील काही निष्णात लोकांनी कोल्हापूरला येऊन तेथील कामगार व अधिकाऱ्यांना प्रशिक्षित करावे असे सुचविले. सर्वप्रथम वरदन् यांनीच कोल्हापूरला येऊन आपल्या अधिकाऱ्यांशी बोलावे असा आग्रह धरला. त्यात आपल्या अधिकाऱ्यांचे योग्य ते मूल्यमापन व्हावे, असाही त्यांचा हेतू होता. मनुष्यबळ विकसनाची (एच. आर. डी.) ही संकल्पना

१९८० नंतर हळूहळू सर्वमान्य होत गेली. त्यादृष्टीने मेनन निदान १५-२० वर्षे तरी काळाच्या पुढे होते असे वरदन् यांना वाटते.

मेनन यांच्या सूचनेनुसार, वरदन् एक दिवसासाठी म्हणून कोल्हापुराला गेले आणि पूर्ण तीन दिवस तेथे राहिले. वरदन् यांनी त्यावेळी त्यांचे वैशिष्ठ्य पाहिले ते असे की, मेनन केवळ आपल्या उद्योगाचाच विचार करीत नसत तर इतरांनाही त्यात सहभागी करून घेण्याची उत्त्कट इच्छा त्यांच्याजवळ होती. त्यावेळी टेलेक्सची सुविधा आपल्याकडे नव्यानेच आली होती आणि व्यापारी व उद्योजक यांना तिचे महत्त्व कळले नव्हते. किमान काही ग्राहक मिळाल्याशिवाय खात्यातर्फे ही सुविधा कोल्हापुरात उपलब्ध करून देता येत नव्हती. तेव्हा मेनन यांनी पुढाकार घेऊन इतरांना त्या सुविधेचे महत्त्व पटवून दिले आणि किमान नोंदणी होईल याची व्यवस्था केली. पुढे मेनन यांनी विनंती केल्यावरून डॉ. पाटील यांनीही स्वत: कोल्हापूरला भेट दिली. त्यांचे मेननशी संबंध कायम टिकून राहिले. मेनन विषयी बोलताना त्यांनी उद्‌गार काढले की, त्यांचे वर्णन मी केवळ एक मोठा उद्योजक असे न करता, त्यांना 'दूरदृष्टीचा महापुरुष' असे म्हणणे पसंत करीन.

एच. एम. टी. च्या कामासंबंधातच श्री. पुंडी परमेश्वरन् यांनी आठवण सांगितली की, त्याबाबतीत एकदा जवळजवळ ५६ हजार रुपयांचे नुकसान झाले. पण मेनन अगदी शांत होते. त्या काळच्या तुलनेने हे नुकसान बरेच होते. तथापि, आमची चूक नाही वगैरे वाद घालण्यात ते गुंतले नाही. उलट, यातून कमीत-कमी तोटा कसा होईल याचा विचार त्यांनी केला आणि स्क्रॅपच्या रुपाने ४०,०००/- रुपये वसूल होतील असे पाहिले, तोवर कंपनीचे मशिन शॉप जुनाटच होते, पण अद्ययावत टूलिंगमुळे कामात अचूकता येत असे. ३ एच. पी., ५ एच. पी. अशी इंजिने तेव्हा कारखान्यात बनत. लिस्टर नंतर पेटर टाईप इंजिनेही मेननी बनवायला घेतली होती.

१९६० पासून अमेरिकेचे तेव्हाचे प्रेसिडेन्ट केनेडी यांनी अमेरिकन पीस कोअरचा उपक्रम सुरू केला. त्यानुसार विकसनशील देशांमध्ये तांत्रिक मदत आणि मार्गदर्शनासाठी अमेरिकन इंजिनिअर्सच्या तुकड्या पाठविल्या जात. भारताच्या विविध भागात जाऊन हे इंजिनिअर्स मार्गदर्शनाचे काम करीत. १९६६ मध्ये भारतात येणाऱ्या स्वयंसेवकांच्या तुकडी मध्ये राल्फ ईस्टमन हा युवक होता. व्हर्मोंट येथील ॲम्हर्स्ट कॉलेजमधून कला शाखेची पदवी घेतल्यानंतर राल्फ यांनी प्रत्यक्ष कामाचा अनुभव घेतला व नंतर बोस्टन विद्यापीठातून फायनॅन्शिअल मॅनेजमेंट हा विषय घेऊन एम. बी. ए. केले. त्यांचा मित्र ॲलन कोहेन याने हार्वर्डमध्ये असताना अहमदाबादची इंडियन उन्स्टिट्यूट ऑफ मॅनेजमेंट (आय. आय. एम.) उभारण्यात मदत केली होती. महाराष्ट्र आणि केरळमध्ये जाणाऱ्या पीस कोअरच्या तुकडीच्या प्रशिक्षणाचे काम कोहेनकडे होते. त्याच्या बोलण्यामध्ये पुणे

हे महाराष्ट्रातील शिक्षणाचे प्रमुख केंद्र आहे असे येत असे पण पुण्यात नेमणूक नसल्याने जवळच्याच कोल्हापुर येथे ५ जणांना काम करण्याची संधी मिळाली. त्यावेळी पीस कोअरमध्ये फक्त पुरुष स्वयंसेवकच असत. कारण स्थानिक उद्योगामध्ये तेव्हा स्त्रिया काम करत नसत. या गटाची २ वर्षांसाठी कोल्हापुरात नेमणूक झाली आणि त्यांनी रुईकर कॉलनीतील एक डुप्लेक्स बंगला राहायला घेतला. त्यातील एका भागात जो स्वयंसेवक विवाहित होता तो राहात असे तर दुसऱ्या भागात बाकीचे चौघे सडे स्वयंसेवक रहात असत.

राल्फ ईस्टमन यांच्या तुकडीच्या आधी उत्तरेकडे काम करणाऱ्या दुसऱ्या एका तुकडीने महाराष्ट्रात येऊन येथील, विशेषत: कोल्हापूरातील उद्योगांचे सखोल निरीक्षण करून एक अहवाल तयार केला होता. त्यामध्ये मेनन ॲड मेनन कंपनीबाबत जे लिहून ठेवले होते ते मोठे उद्‌बोधक आहे.

> *'मेनन ॲड मेनन इंजिनिअरिंग' : मेनन ॲड मेनन हा एक मध्यम आकाराचा उद्योग असून कोल्हापूर शहराबाहेर युनायटेड कास्टिंग कं. आणि सेंटल आर्यन वर्क्स यांच्या बाजूला तो वसलेला आहे. त्याचे प्रमुख श्री. टी. सी. के. मेनन यांच्याशी आम्ही बोललो. ते तरूण, कुशाग्र बुद्धीचे आणि पुरोगामी विचारसरणीचे आहेत असे आढळले. नुकतेच त्यांनी एका नवीन, प्रशस्त इमारतीत स्थलांतर केले आहे. तेथे आधुनिक आणि मोठ्या आकाराची यंत्रसामग्री उभारलेली असून त्यांचे महिन्याकाठी उत्पादन १५० उभ्या डिझेल इंजिनांचे आहे.*
>
> *श्री. मेनन यांना पीस कोअरच्या कामाची पूर्ण माहिती दिसली. एका पोल्ट्री उद्योगातील स्वयंसेवकाचा त्यांच्या ऑफिसच्या उभारणीत सहभाग होता. उत्पादनासंबंधात त्यांच्या बऱ्याच समस्या होत्या आणि त्यांच्या निराकरणासाठी त्यांनी आर. जी. जोशी या सल्लागाराची नियुक्ती केली होती. जरी त्यांचा कारखाना बराच मोठा असला तरी आमची अशी समजूत झाली की, उत्पादन नियंत्रणाच्या विषयात आपला एखादा तज्ज्ञ स्वयंसेवक त्यांना मदत करू शकेल. मेनन यांच्या बरोबर काम करणे सुखद ठरेल आणि कोल्हापूरात प्रारंभ करण्यास आपणास त्यांची चांगली मदत होऊ शकेल.*
>
> *चांगले प्रशिक्षित मशिनिस्ट मिळविणे हा मेननकडील मुख्य प्रश्न आहे. आणि तो सोडविण्यासाठी आपला स्वत:चाच प्रशिक्षण कार्यक्रम सुरू करण्याचा त्यांचा विचार आहे. त्या योजनेनुसार साधारणपणे सहा महिने विद्यावेतन देऊन ते उमेदवार तयार करतील आणि त्यांच्यावर मेननकडेच काम करायला हवे असे*

काही बंधन रहाणार नाही. ते अन्यत्र कोठेही जाऊन काम करू शकतील. अर्थात मेनन यांच्या बोलण्यात असे आले की वेतन आणि कामाच्या सुविधा याबाबत आपल्या कारखान्यात ते इतके आकर्षक वातावरण निर्माण करतील की या प्रशिक्षित उमेदवारांना दुसरीकडे जावेसेच वाटणार नाही. सध्यादेखील एखादा कामगार त्यांचेकडून दुसरीकडे गेल्यास तसे का झाले? याची ते नीट चौकशी करतात आणि आपल्याकडे काही त्रुटी आहेत असे आढळल्यास त्याबाबतीत तत्परतेने सुधार घडवून आणतात.

भारतामध्ये काही काळ राहून इतरत्र अनुभव घेतल्यावरच मेनन यांच्या कल्पना किती वेगळ्या आणि पुरोगामी आहेत याचा अंदाज येऊ शकतो. इतर बहुतेक ठिकाणी कामगार कल्याणाबाबत जाण अजिबात आढळत नाही. या घटकेला प्रशिक्षण केंद्राची मेननची योजना कागदावरच आहे आणि ती अमलात आणण्यासाठी आपला प्रशिक्षित स्वयंसेवक मिळाल्यास त्यांना हवाच आहे.

याचबरोबर मेनन आणि जोशी यांची स्थानिक इंजिनिअरिंग कॉलेजबरोबर चर्चा चालू आहेत. त्यांची कल्पना अशी आहे की, कॉलेजच्या अभ्यासक्रमामध्ये अशा प्रकारे सुधारणा करण्यात यावी की, जेणे करून स्थानिक उद्योगाची तंत्रज्ञान आणि आधुनिकता याबाबतची गरज नव्या दमाच्या इंजिनिअर्सकडून भागू शकेल. याचाच अर्थ असा की, जे इंजिनिअर तयार करतात आणि जे त्यांना काम देतात त्या दोघांमध्ये एकवाक्यता आणि सामंजस्य असावे. याबाबतीतील हा प्रागतिक दृष्टीकोनसुद्धा भारतामध्ये विस्मयकारकच आहे असे म्हटले पाहिजे.

मेनन यांचे सहकारी जोशी यांनी लंडन येथे इंजिनिअरिंग आणि औद्योगिक व्यवस्थापन या विषयांचे पदव्युत्तर शिक्षण पूर्ण केले आहे. त्यांच्या मते, येथील कारखान्यातून मध्यम स्तरावरचा- सुपरवायझर्सचा-जो वर्ग असतो तो व्यवस्थापनाच्या कल्पना कामगारांपर्यंत पोहोचण्यात कमी पडतो. कामगारांकडून योग्यप्रकारे काम कसे करवून घ्यावे हे फोरमनला माहीत नसते. जोशी यांच्या परदेशातील अनुभवामुळे हा प्रश्न सोडविणे किती अगत्याचे आहे याची त्यांना पूर्ण जाणीव आहे त्यामुळे पीस कोअरच्या स्वयंसेवकांना त्यांच्याशी बोलून, येथील उद्योगाचे दुखणे नेमके काय आहे हे समजून घेता येईल.

याच अहवालात कोल्हापुरातील इतर अनेक कारखान्यांबरोबर मेनन यांचे मित्र आणि शेजारी श्री. महंमद साहेब हुदली यांच्या विषयी जे टिपण आहे तेही ध्यानात घेण्याजोगे आहे.

'हुदली यांनी मिस्त्री म्हणून सुरुवात केली आणि आता ते सर्वप्रकारची कामे करू

शकतात. सध्या त्यांचे उत्पादन १५० फ्लायव्हील्स, ३०० सिलिंडर ब्लॉक्स, ४०० हाउसिंग्स, ६०/७० कनेक्टिंग रॉड्स् एवढे आहे. त्यांच्याकडे ५ लेथ, १ शेपर, आणि १ जपानी बोअरिंग बार असून त्यांचे काम एका पाळीत चालते. मात्र त्यांना क्रँकशॅफ्टची ऑर्डर मिळाली असून त्या कामासाठी दुसरी पाळी चालू करण्याचा त्यांच्या मानस आहे. हुदली स्वत: उत्तम इंग्रजी बोलू शकतात आणि आपल्या उत्पादन पद्धतीत सुधार घडवून आणण्यास ते खूपच उत्सुक आहेत. त्यांच्याकडची यंत्र- सामग्री चांगल्या दर्जाची असून पीस कोअरच्या तज्ज्ञ स्वयंसेवकाची मदत मिळाली तर त्यांना हवीच आहे.' श्री. हुदली हे मेनन यांच्या जोडीने आणि प्रभावाखाली काम करीत असत हे ध्यानात घेतल्यास त्यांच्या या वृत्तीचा सहज उलगडा होतो.

राल्फ ईस्टमन यांनी मेननबद्दल आपले निरीक्षण नोंदविले ते असे: मेननचे वैशिष्ट्य म्हणजे त्यांची सदैव शिकण्याची तयारी होती. त्यांच्यासाठी कुठलाच विषय वर्ज्य नव्हता. अत्यंत उत्सुक आणि चौकस बुद्धीमुळे प्रत्येक बाबतीत प्रभुत्व मिळविण्याची त्यांची जिद्द होती. त्यांच्याजवळ उदंड उत्साह होता आणि त्यांना प्रत्येक प्रश्नाच्या सर्व शक्यता दिसत. ॲलन कोहेन याच्याशी झालेल्या चर्चेत मेननने त्यांना विचारले होते की, माझ्या दृष्टीने संघटनात्मक समस्या भरपूर आहेत. आपले लोक काय करत आहेत, त्यांनी नेमके काय करायला हवे आणि त्याबाबत माझी भूमिका काय असावी याबद्दल मी संभ्रमात आहे. त्यावर कोहेन यांनी मेननना वेगवेगळे कोणते पर्याय उपलब्ध आहेत ते उलगडून दाखविले होते. त्यावर मेननने त्यांना विनंती केली होती की, या संबंधात तुम्ही आम्हाला एक हस्तपुस्तिकाच (मॅन्युअल) तयार करून द्या. पण त्यावर कोहेनचे म्हणणे पडले की, तुमची तळमळ मी समजू शकतो, पण माझे क्षेत्र वेगळे आहे. आणि या संबंधात जे करावयाचे ते प्रत्यक्ष काम करणाऱ्या मंडळींनींच केले पाहिजे.

जसजसा आपला धंद्यातील जम बसत होता तसतसे मेनन यांनी कोल्हापूरच्या एकंदरीत औद्योगिक विकासाकडे लक्ष पुरवायला सुरुवात केली होती. १९५८ मध्ये कोल्हापूर उत्पादकता मंडळ (प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिल) सुरू झाले होते. १९६० मध्ये दि कोल्हापूर मेकॅनिक्ल इंजिनिअरिंग वर्कशॉप युनियन या कारखानदारांच्या संस्थेचे नाव बदलून कोल्हापूर इंजिनिअरिंग असोसिएशन अशी व्यापक संघटना निर्माण करण्यात आली. मेनन यांनी पोवार, सामाणी अशा ज्येष्ठ उद्योजकांना या संस्था बांधण्यामध्ये मोलाची मदत केली. श्री. हेमराज सामाणी सांगतात त्याप्रमाणे मेनन यांच्या प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिल मधील कार्याचा कोल्हापूरच्या उद्योजकांना खूप उपयोग झाला. तंत्रज्ञान, व्यवस्थापन या विषयांचा मेननना जणू नादच होता आणि शिस्त व वक्तशीरपणा

याबाबतीत ते अतिशय आग्रही असत. बाहेरून राष्ट्रीय दर्जाचे तज्ज्ञ व तंत्रज्ञ आणायचे, त्यांची व्याख्याने करावयाची, प्रशिक्षणवर्ग घ्यायचे, देशात अभ्यास दौर काढायचे याचा त्यांनी सपाटाच सुरू केला. त्यांनी स्थापन केलेले ''इनर सर्कल'' या साऱ्याचे केंद्रबिंदू होते.

त्यांच्या मार्गदर्शनाखाली निघालेल्या दौऱ्यात १०- १२ दिवस मद्रास- बंगलोरकडे गेल्याचे हेमराज सामाणींना आठवते. २०/२२ उद्योजकांनी ५ गाड्या घेऊन हा दौरा काढला होता. ठिकठिकाणचे उद्योग पहायचे, मद्रास येथे भरलेल्या औद्योगिक प्रदर्शनाला भेट द्यायची असा या दौऱ्याचा कार्यक्रम होता. आपल्या या उद्योगातील पदार्पणात बरेच काही शिकायला मिळाले, असे सामाणी नमूद करतात. मेनन जरी मुळात इंजिनिअर असले तरी व्यवस्थापनाच्या सर्व बाबींमध्ये त्यांचा हातखंडा होता. त्यामुळे किंमतीबद्दल ते कोणाचेही समाधान करु शकत. त्याचबरोबर कामगारांकडे पहाण्याचा त्यांचा दृष्टीकोन उदार होता. प्रशिक्षण व कामगार कल्याण, या बाबीकडेही ते विशेष लक्ष पुरवीत असे सामाणींच्या बोलण्यात आले. १९६० पर्यंत कोल्हापुर हे मुख्यत: दुरुस्ती केंद्र, (रिपेअरिंग सेंटर) म्हणून ओळखले जात असे. व्यापक तंत्रज्ञानाचा (मास टेक्नॉलॉजी) परिचय मेननंनी कोल्हापुरला करून दिला असे म्हणता येईल. कोल्हापूर इंजिनिअरिंग असोसिएशन, प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिल अशा संस्थांमधील भरीव कार्यामुळे मेनन यांच्या कर्तृत्त्वाला समाजात मान्यता प्राप्त झाली. विद्यापीठाच्या एम्. बी. ए. च्या निवड समितीवर ते होते. सी. आय्. आय्., आय्. आय्. एम्. अशा राष्ट्रीय स्तरांवरील संस्थांशी मेनन हे निगडित झाले. तत्त्वांबाबत कधीही तडजोड करायची नाही. या त्यांच्या वृत्तीमुळे मेननविषयी सर्वत्र दबदबा निर्माण झाला. स्थानिक बँका शिक्षणसंस्थांबरोबर काम करण्याचीही संधी त्यांना प्राप्त झाली. परंतु या कशातच ते फार काळ रमले नाहीत. कौन्सिल, असोसिएशन, या संस्था स्थिर आणि सर्वमान्य झाल्यावर मेननंनी हळूहळू त्यांच्या कारभारातून अंग काढून घेतले. तंत्रज्ञान उत्पादकता, गुणवत्ता, व्यवस्थापन, अशा उद्योगाशी संबंधित विषयांमध्ये मेननना रस असे आणि त्याबाबत व्यक्तिगत किंवा संस्थागत पातळीवर कोणालाही मदत करायला ते पुढे असत. ऑइल इंजिन उत्पादनाबरोबर मेननचे उतर उद्योगही चालू होते. १९६५ मध्ये त्यांनी ऑटोमोटिव्ह इंजिन रीकंडिशनिंगचा विभाग सुरू केला. त्यासाठी लागणारी यंत्रसामुग्री गॅरेजवाल्यांकडे नसे. त्यामुळे मशीनिंगपर्यंत काम मेनन करून देत. मात्र त्यात गिअर बॉक्सचे काम ते करीत नसत.

१९६७ पर्यंत ऑइल इंजिनच्या धंद्याला चलती होती. आदल्याच वर्षी मेनन यांनी किर्लोस्कर कन्सल्टंटच्या मदतीने एक पहाणी करुन घेतली होती. त्या अन्वये डिझेल

इंजिन धंद्याचे भवितव्य उज्ज्वल आहे असा अर्थ मेननने काढला. वास्तविक, या धंद्यात मंदीच्या लाटा अधून मधून येतच असत. परंतु, १९६७ मध्ये झालेल्या आखाती युद्धामुळे या धंद्यात जी मंदी आली ती जबरदस्तच होती. त्यामध्ये टिकून राहण्याची आर्थिक क्षमता (होल्डिंग कपॅसिटी) येथील उद्योजकांमध्ये नव्हती. त्यामुळे एक-एक करून स्थानिक इंजिनांचे कारखाने बंद पडू लागले आणि तो धंदा अखेर गुजरातमध्ये गेला. याच सुमारास, मेनन बंधूंच्या असे लक्षात आले की ऑइल इंजिनाला लागणाऱ्या पिस्टनचा पुरवठा लहरी पद्धतीने होत असे. त्यांच्या किंमती मात्र सारख्या वाढत होत्या. पिस्टनचे उत्पादन उच्च तंत्रज्ञानावर आधारलेले आहे, अचूकपणाची त्यात फारच आवश्यकता असते. त्यावेळी भारतात फक्त दोनच कारखाने पिस्टन बनवीत असत. एक म्हणजे एस्कॉर्टस् - महाले पिस्टन्स् आणि दुसरे इंडिया पिस्टन्स्. या दोन्ही कंपन्यांचे परदेशी कंपन्यांशी तंत्रज्ञान करार होते. एका कंपनीचा ब्रिटिश तर दुसरीचा जर्मन कंपनीशी करार होता. तेव्हा आपण स्वत:च पिस्टनचे उत्पादन सुरू करावे असा मेनन बंधूंनी निर्णय घेतला. कोणतेही परदेशी तंत्रज्ञान, सहकार्य किंवा करार न करता उत्पादन करावयाचे असेही ठरले. त्याप्रमाणे मेनन ॲन्सिलरीज मध्ये पिस्टन उत्पादनास सुरुवात झाली आणि दोन-तीन वर्षांनी शिरोली औद्योगिक वसाहतीत 'मेनन पिस्टन' हा स्वतंत्र कारखाना सुरू झाला. त्या कारखान्याचा बोर्ड पाहून एकदा श्री. अरुण किर्लोस्कर थांबले आणि त्यांनी चौकशी केली की, 'मेनन, तुम्ही आमच्या कमिन्स् इंजिनसाठी पिस्टन बनवू शकाल का ?' त्यांना लागणारे आल्फीन पिस्टन अतिशय गुंतागुंतीचे होते, त्याला रिंग कॅरिअर लागत असे. पण किर्लोस्कर इंजिनांसाठी पिस्टन बनविण्याचे मेनन यांच्या मनात होतेच. ते स्वत: उत्तम तंत्रज्ञ होते. त्यामुळे त्यांनी अरुण किर्लोस्करना म्हटले की, 'देशात जर इतर कारखाने याप्रकारचे पिस्टन तयार करू शकत असतील तर आम्ही ते निश्चित बनवू. अर्थात, तुमचं तांत्रिक सहकार्य लागेल.' त्याप्रमाणे, रिंग कॅरिअर पिस्टन बनविणारे मेनन हे भारतातले पहिलेच उत्पादक ठरले. शिरोली औद्योगिक वसाहतीजवळच 'सकाळ' कार्यालयासमोर मेननने या सुमारास फार्म हाऊससाठी एक जागा घेतली. तेथे विहीर खणायला घेतली. तिला तुडुंब पाणी लागले. मेनन आपल्या मित्रांना घेऊन तेथे सहलीसाठी जात असत.

या सुमारास मेननकडे काम करू लागलेल्या काही मंडळींनी आपले अनुभव सांगितले आहेत. त्यापैकी के. जी. पाटील हे एक होत. ते शेजारच्याच 'सेंट्रल आयर्न' मध्ये सिलिंडर हेडचे काम करीत असत. तेथील लोक कमी केल्यावर ते मेननना भेटले तेव्हा मेनन 'या' म्हणाले. पण सुरुवातीला घाणीवर मिक्सिंगच काम करावं लागेल असं त्यांनी सांगितलं. हे काम पुंडीसाहेबांच्या अधिकारातले होते. पुंडींना नेण्यासाठी मेनन सायंकाळी

येत असत. त्यावेळी पाटीलना उशीरपर्यंत थांबलेले ते पहात. अशावेळी त्यांच्या पाठीवर हात ठेवून जातीने चौकशी करीत. मेननसाहेब राऊंडला येत त्यावेळी लहर लागल्यास आमच्यातला तुकडाही खात असे पाटील म्हणाले. साहेबांचे जोडीदारही त्यांच्याच तालमीत तयार झालेले होते. पुंडीसाहेबांनी माती चाळण्यापासून रस होईपर्यंत प्रत्येक खात्याचा तीन-तीन महिने पद्धतशीर अभ्यास केला होता, असे पाटील यांनी पाहिले होते.

मेननसाहेबांचे व्यवसायिक वर्तुळही एकीकडे वाढत होते. श्री. देवेंद्र ओबेरॉय यांचे काका फाळणीनंतर कोल्हापुरात येऊन स्थायिक झाले. तरुण देवेंद्र, काका आणि वडील यांच्याबरोबर धंद्यात पडले तेव्हापासून त्यांचा मेनन बंधूंशी परिचय झाला. पॅकोजवळ ते, चव्हाण, फडतरे अशी मंडळी तासन्तास चर्चा करीत उभी असत. महिन्यातून सर्वांचे एखादे जेवण खास मराठी वा पंजाबी ढंगाने व्हायचे. १९६८ पासून ओबेरॉय यांनी मूळ इक्बाल पटेलचा स्क्रॅपचा धंदा आपल्याकडे घेतला. त्यावेळी मेननसाहेब स्वत: स्क्रॅप देण्यासाठी येत असत असे त्यांना आठवते. त्यांची गाडी होती, तरी पुष्कळदा ते आपल्या दुचाकीवर बसून येत असत. राम त्यांच्या मागे असत. त्यावेळच्या गप्पातून मनोमन खात्री वाटे की, एक दिवस हे गृहस्थ खूप मोठे होणार. या काळात कारखान्यात चितळे, टंकसाळे, दीक्षित असा गट जमला होता. सायंकाळी पुष्कळदा ते चालत परमेश्वरन्कडे 'ज्योती' बंगल्यावर जात आणि तेथे बॅडमिंटन खेळून उशिरा घरी परतत असत. अशावेळी अनेकदा मेनन आपल्या गाडीने त्यांना पोहचवून देत. दीक्षितचा ते उच्चार 'दिक्षित'असा करीत आणि कायम त्याचप्रमाणे त्यांना हाक मारीत.

पीस कोअरच्या स्वयंसेवकांची कोल्हापुरातील लघु उद्योजकांशी चांगली गट्टी जमली. पूर्वीच्या तुकडीतील लोकांनी जे लिहून ठेवले होते त्याचा पडताळा घेण्याची त्यांना संधी मिळाली. या तुकडीचा कार्यकाळ दोन वर्षांचा होता आणि १९६८ मध्ये ते त्या कामगिरीतून मुक्त झाले. त्यापैकी राल्फ ईस्टमन यांची कोल्हापुरातच राहण्याची इच्छा होती. 'तिथे काही संधी मिळते का ?' याचा ते शोध घेत होते. त्याला कारणही तसेच घडले होते. ते रुईकर कॉलनीत जेथे रहात, त्याच्या शेजारच्या घरात इंजिनिअर हणमंतराव तात्यासाहेब पाटील हे रहात असत. ते कोल्हापूरच्या साखर कारखान्यात अधिकारपदावर होते. त्यांच्या तरुणपणी त्यांनी शाहूमहाराजांना गाठून, पुढील शिक्षणासाठी अमेरिकेला जाण्यात यश मिळविले होते. तेथे १२-१५ वर्षे त्यांनी फोर्ड मोटर कारखान्यात कामही केले. परंतु महाराजांना दिलेल्या शब्दाप्रमाणे त्यांनी बोलावताच ते भारतात परत आले, कोल्हापुरचा साखर धंदा वाढविण्यासाठी महाराजांना त्यांची मदत हवी होती. मात्र, अमेरिकेतील वास्तव्यामुळे अमेरिकन लोकांबद्दल त्यांना खास जिव्हाळा होता.

पीस कोअरच्या स्वयंसेवकांना स्थानिक भाषा अवगत होणे जरूर होते आणि ती कामगिरी शेजारीच राहणाऱ्या या पाटील साहेबांच्या मुलीकडे आली.

या मुलीचे आणि राल्फ ईस्टमन यांचे प्रेम जुळले. हा विषय श्री. पाटील यांच्याजवळ कुणी काढायचा असा प्रश्न होता. साहजिकच, राल्फनी मेननची मदत मागितली. त्यांनी श्री. उदयसिंगराव गायकवाड यांच्या मार्फत पाटील यांचेकडे शब्द टाकला. मेनन स्वत:ही त्यांच्याजवळ बोलले. 'राल्फ खूप चांगला मुलगा आहे, तुम्ही धर्माचा बाऊ करून नका', अशी त्यांची समजूत काढली आणि अखेर नोव्हेंबर १९६९ मध्ये पाटील यांच्या कन्येचा विवाह राल्फ ईस्टमन यांच्याशी झाला. डिसेंबर १९६८ मध्येच राल्फ यांच्या गटाची मुदत संपली होती. आणि नंतरच्या तुकडीचे स्वयंसेवक येऊन हजरही झाले होते. मेननकडेच प्रशिक्षकांची गरज असल्याचे राल्फना माहीत होते. मेननबरोबर त्यांची व्यवस्थापनाच्या अनेक अंगांविषयी चर्चा होत असे. त्यांनी बऱ्याच प्रश्नांवर जोडीने कामही केले होते. मेनन त्यांना म्हणत की, 'आमचा धंदा उत्तम चालला आहे. पण पैशाचा तुटवडा वरचेवर पडतो, असे का होते ?' राल्फ हे फायनान्स्मधील तज्ज्ञ गृहस्थ. तेव्हा त्यांनी 'शोध घेतो' असे म्हटले. याच काळात डिझेल इंजिन धंद्यात खूपच मंदी आली होती. त्यामुळे काहीतरी हातपाय हलविणे आवश्यक होते. त्यातच राल्फना महिनाभर अमेरिकेला आपल्या गावी 'केन्टुकी' ला जाऊन येणे जरूर होते. तिकडून परत आल्यावर सहा महिने मेननसाठी काम करण्याचे त्यांनी मान्य केले. मेननंनी त्यांच्या अमेरिका भेटीचा खर्च करण्याचे मान्य केले. आणि त्यानुसार ईस्टमन अमेरिकेला जाऊन आले.

१९६८-६९ मध्ये मेननकडे नवनवीन माणसे येतच होती. त्यातील काही जणांनी आपल्या हकिकती सांगितल्या. त्यापैकी एस. आर. पाटील हे २१/२२ व्या वर्षी जून ६८ मध्ये मेननकडे रुजू झाले. आय. टी. आय. चा कोर्स केल्यावर वर्षभर त्यांनी गोव्याला चौगुल्यांकडे काम केले होते. इंजिनांचा धंदा चालू होता तोवर त्यांनी ते काम शिकून घेऊन फिटर म्हणून २-३ वर्षे काढली. त्यानंतर नवीन उत्पादन बनविण्यासाठी ते पुंडीसाहेबांना मदत करू लागले. आपण काहीतरी वेगळे उत्पादन करायचे हा मेननसाहेबांना ध्यास होता. पाटीलनाही नवीन शिकायची इच्छा होती. त्यामुळे त्यांना मशिन शॉपला घेण्यात आले; पण आपल्याला ड्रॉईंग वाचता येत नाही ही त्यांची अडचण होती. ते मेननना सांगितल्यावर त्यांनी म्हटले की, 'तू हे प्रामाणिकपणे सांगितलेस त्यामुळे तू नक्की शिकू शकशील'. त्यांचा दरारा इतका असे की, कामगार सहसा त्यांच्याजवळ जायला घाबरत. पण मेननना स्पष्ट बोललेले आवडत असे. पाटील यांनी महिन्याभरात काम शिकून घेतले तेव्हा त्यांना मेननंनी डेव्हलमेंट डिपार्टमेंटला पाठविले. काम शिकू इच्छिणाऱ्याला ते स्वत: प्रत्येक गोष्ट दाखवीत आणि खांद्यावर हात ठेवून

काम करीत. एका वेळी सतत दोन दिवस व रात्री त्यांनी बरोबर काम केले. त्यातून पाटील यांच्याविषयी मेननना खास विश्वास निर्माण झाला. श्री. ए. टी. मोरे हे असेच आय. टी. आय.चा कोर्स करून १० वर्षे किर्लोस्कर न्यूमॅक्टिक्सकडे काम करीत होते. १९६८ साली ते कोल्हापुरास मेननकडे आले. मुळात ते मेकॅनिकल ड्राफ्टस्मन होते. त्यांचा अनुभव असा की, मेननना प्रथम पेपरवर सारं स्पष्ट करून हवं असे. कुठलीही नवीन गोष्ट अगदी नव्या माणसाकडूनही शिकायची त्यांची तयारी होती. इतर देशातील लोकांनी बरीच प्रगती केली आहे हे माहीत असल्याने त्यांच्याकडून जे ज्ञान मिळेल ते पदरात पाडून घेण्याची त्यांना उत्सुकता असे. त्यासाठी त्यांनी भरपूर खर्चही केला. परिश्रम तर ते इतके करीत की, कधी विश्रांती घ्यायचे की नाही कोण जाणे. त्यांच्याबरोबर नेकीने काम करून मोरे असिस्टंट प्रोजेक्ट मॅनेजर ह्या हुद्द्यापर्यंत चढले.

एस. व्ही. आर. राव हे क्वालिटी कंट्रोल आणि ऑपरेशन्स् रिसर्च या क्षेत्रातील तज्ज्ञ होते. ते बंगलोरला काम करीत असत. मेनन त्या सुमारास फौंड्रीतील तज्ज्ञ सल्लागार पहात होते. त्यात त्यांची ए. व्ही. कुलकर्णी यांच्याशी ओळख झाली. कुलकर्णी काम करीत, त्या फौंड्रीची तपासणी करण्यासाठी राव तेथे गेले असता मेननशी त्यांचा परिचय झाला. मेनन आता विकासाची नवनवीन क्षेत्रे धुंडाळीत होते आणि गुणवत्ता क्षेत्रातला दर्दी माणूस त्यांना पाहिजेच होता. केवळ मशिन शॉपवर न थांबता आपला उद्योग उभा करण्याचा त्यांचा निश्चय झाला होता व त्या दृष्टीने ते वेगवेगळ्या क्षेत्रातील अनुभवी माणसे शोधीत होते. मशिनिंगमधील जाणकार म्हणून त्यांनी नंदकुमार यांना आपल्याकडे घेतले होते. या प्रयत्नातच त्यांनी राव यांनाही आपल्याकडे बोलविले. सरकारी नोकरीतून खाजगी क्षेत्रात, तेही एका नव्या उद्योगात जावे की नाही, हा राव यांच्यापुढे प्रश्नच होता. परंतु मेनन यांचा दृष्टिकोन आणि वृत्ती यामुळे त्यांनी मेननकडे येण्याचे ठरविले. सरकारी नोकरीची ओढ असल्याने तीन वर्षेच त्यांनी मेननकडे काम केले. परंतु १९६९ ते ७२ हा काळ आपल्या आयुष्यातील फार विधायक ठरला असे राव यांना वाटते. मेनन उद्योगाच्या दृष्टीनेही हा परिवर्तनाचा काळ होता आणि या तीन वर्षात राव आणि मेनन यांनी विचारविनिमयामध्ये भरपूर काळ व्यतीत केला. बौद्धिकदृष्ट्या आपण मेनन यांच्या अगदी निकट आलो होतो असे राव यांना वाटते. सकाळी फिरायलाही ते बरोबर जात आणि अगदी व्यक्तिगत समस्यांवरही मोकळेपणाने त्यांची चर्चा होत असे. राम मेनन देखील अनेक वेळेला बरोबर असत आणि याच दरम्यान, त्या दोघांनी वेगळे उद्योग-समूह निर्माण करण्याचा निर्णय घेतला. त्यालाही राव साक्षीदार होते. त्यावेळी आखलेल्या विकास आराखड्यानुसार नंतरची पावले उचलली गेली.

राल्फ ईस्टमन अमेरिकेहून परत आल्यानंतर त्यांनी आणि ॲलेन कोहेन यांनी एकत्र

काम करण्याचे ठरविले. कोहेनचे क्षेत्र वागणुकीचे शास्त्र (बिहेव्हिएरल सायन्स) हे होते. तोवर मेनन यांनीही व्यवस्थापन शास्त्राचा भरपूर अभ्यास केला होता आणि प्रत्यक्षात वागणुकीचे प्रश्न कसे उभे राहतात याचे गंमतीदार अनुभव त्यांनी घेतले होते. त्यामुळे कोहेन आणि ईस्टमन यांनी व्यवस्थापन सल्लागार म्हणून काम करण्याची योजना त्यांना आवडली. त्या कंपनीने मेनन उद्योगात गुंतवणूक करावी आणि मेननबरोबरच तिचा विस्तार होत जावा असे सर्वांनी मिळून ठरविले. पीस कोअरचे काम मुख्यत्वे तांत्रिक क्षेत्रातले होत; पण मेननंनी जाणले की, यापुढे अधिक गरज आहे ती व्यवस्थापन क्षेत्रातील कौशल्याची. तथापि, इतर उद्योजकांत तोवर ही दृष्टी निर्माण झाली नव्हती. त्यांचा भर नोकरशाहीवर होता. दुर्दैवाने सरकारलाही कोहेन यांची कल्पना मान्य झाली नाही. कंपनी काढण्याचा बेत त्यामुळे बारगळला. तरी निदान आपल्यापुरत्या समस्या सोडविण्यासाठी कोहेनची मदत घेण्याचा मेननंनी निश्चय केला. त्यांनी आणि राल्फनी मिळून आपल्यापुढील शे-दीडशे प्रश्नांची यादी तयार केली आणि त्या सर्वांचा एकत्रित व समग्र विचार करण्यासाठी कोहेन यांच्या नेतृत्वाखाली तीन दिवसांचे एक शिबिर घेण्याचे योजिले. त्यासाठी कंपनीच्या सर्व ज्येष्ठ अधिकाऱ्यांनी तीन दिवस पन्हाळा येते जाऊन रहायचे आणि अशा सर्व प्रश्नांची तड लावायची अशी योजना आखण्यात आली. या निमित्ताने आपल्या उद्योगाचे उद्दिष्ट (कॉर्पोरेट ऑब्जेक्टिव्ह) काय असावे याचा मेननंनी विचार करून स्वत:पुरते ते निश्चित केले. त्या संबंधात १२ ऑगस्ट १९६९ रोजी त्यांनी आपल्या सर्व सहकाऱ्यांना जे पत्र लिहिले, त्यात म्हटले होते की,

शुक्रवार दि. ७ रोजी आपण एकत्र जमून 'पन्हाळा' येथील समस्या-पूर्ती शिबिराविषयी चर्चा केली. त्याप्रमाणे आपण शुक्रवार दि. १४ रोजी थेट कारखान्यातूनच निघून सायंकाळपर्यंत पन्हाळ्याला पोहचणार आहोत. बैठकीत म्हटल्याप्रमाणे मी आपल्या ध्येयविषयक धोरणाचा मसुदा तयार केला असून त्याची प्रत सोबत जोडली आहे. शिबिरात याविषयी सविस्तर चर्चा होईल आणि सर्वांनुमते जे ध्येय धोरण ठरेल ते नंतर तंतोतंत अंमलात आणले जाईल. या पत्रासोबत मेनन यांनी जो मसुदा जोडला होता तो पुढीलप्रमाणे:

आपल्या उद्योगाच्या ध्येय धोरणामागील विचार.

मुख्यत्वे करून जलद गतीने वाढणारी लोकसंख्या आणि अविकसित अर्थव्यवस्था यामुळे आपला देश सध्या अडचणीच्या काळातून जात आहे. जर आपणाला देशाचे भवितव्य उज्ज्वल व्हायला हवे असेल तर ह्या अफाट लोकसंख्या वाढीला आळा घातला पाहिजे आणि उपलब्ध असलेल्या संपत्तीचे योग्य वाटप करून आपल्या लोकांचे राहणीमान उंचावले पाहिजे. परंतु लोकसंख्येचा दबाव आणि निकृष्ट आर्थिक विकास यांचे दुष्टचक्र कसे भेदावयाचे ही आपणापुढील मोठी समस्या आहे.

अशा परिस्थितीत कोणावर तरी ठपका ठेवण्यासाठी आपण 'बळीचा बकरा' शोधीत असतो. खासगी उद्योग आणि सरकार एकेमकांवर दोष लादीत असतात. कामगार व्यवस्थापनावर दोषारोप करतात, तर व्यवस्थापनाकडून केवळ 'शेफारलेला' कामगार वर्गच नव्हे, तर बिचाऱ्या ग्राहकांवरही दोष लादला जातो. सार्वजनिक क्षेत्रातील उद्योगांकडे अकार्यक्षम म्हणून बोट दाखविले जाते, तर खाजगी उद्योग बेफाट संपत्ती आणि काळा पैसा गोळा करीत असल्याचा आरोप केला जातो.

परंतु, याप्रमाणे कितीही चिखलफेक केली व परस्परांवर दोष लादण्याचा प्रयत्न केला तरी त्यातून आपण नेमके काय साध्य करणार आहोत ? खरे म्हणजे आपण विधायक दृष्टीने विचार केला पाहिजे. आपल्या देशामध्ये सध्याच्या बिकट परिस्थितीतून मार्ग कसा काढावयाचा आणि सुधारणा कशी घडवून आणावयाची याचा विचार करणाऱ्या व्यक्ती आणि गट बरेच आहेत. आपण त्यांच्याशी हात मिळवणी करण्याचा निर्धार केला पाहिजे. सरकारशी जास्तीत जास्त सहकार्य करून जनतेचे जीवनमान सुधारण्याच्या त्यांच्या योजनांना हातभार लावला पाहिजे. त्याचप्रमाणे, विद्यापीठे आणि संशोधन संस्था यांच्याशी सहकार्य करून त्यांच्या प्रयत्नांचे वास्तवात कसे रूपांतर होईल, हे ठरविले पाहिजे. देश हितासाठी राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय पातळीवर ज्या-ज्या संस्था काम करीत असतील त्यांच्याशी आपण हातमिळवणी केली पाहिजे. इतर उद्योगांबरोबरही आपण भागीदारी आणि स्पर्धा अशा दोन्ही मार्गांनी देशहितासाठी झटले पाहिजे. आपल्या सध्याच्या वातावरणात सुधार होईल अशा तऱ्हेने शैक्षणिक धोरण राबविण्यासाठी आपण शैक्षणिक संस्थांनाही मदत केली पाहिजे. नफा कमविणे, हेच केवळ आपले उद्दिष्ट न मानता आपली कार्यक्षमता व सेवा देण्याची क्षमता वाढविण्यासाठी फायद्याचा उपयोग कसा होईल इकडे आपण लक्ष पुरविले पाहिजे. वेळ, पैसा आणि सामुग्री अजिबात वाया न जाता त्यांचा उत्पादक कार्यासाठी उपयोग करून ग्राहकांचा अधिकाधिक फायदा कसा होईल हे आपण पहायला हवे. आपली कंपनी आणि आपला देश यांची उद्दिष्टे याप्रमाणे समांतर राखण्यात आपण यश मिळवू शकलो तर त्यात दोघांचेही हित आहे. त्यायोगे आपल्या कंपनीसाठी प्रामाणिक मेहनत करणाऱ्या प्रत्येकाला आपल्या देशासाठी कार्य केल्याचे जादा समाधानही लाभण्याजोगे आहे.

येणेप्रमाणे आपल्या देशातील सामाजिक आणि आर्थिक परिस्थितीत सुधार घडवून आणणे हेच प्रामुख्याने आपल्या उद्योगाचे ध्येय धोरण असायला हवे.

हे उद्दिष्ट नजरेसमोर ठेवून आपण ज्या व्यक्ती आणि संस्था यांच्याबरोबर काम करतो त्यांच्याशी वागले पाहिजे आणि त्यायोगे आपली सेवा करण्याची क्षमता वाढेल अशी आशा आणि अपेक्षा बाळगली पाहिजे.''

त्याप्रमाणे १४ ऑगस्ट १९६९ रोजी मेननकडील सर्व प्रमुख मंडळी पन्हाळ्यास रवाना झाली. ॲलन कोहेन, राल्फ ईस्टमन यांचे खेरीज मिसेस कोहेनही या शिबिराला उपस्थित होत्या. एस. व्ही. आर. राव यांचे स्नेही दिलीप मांडे हे त्यांच्याकडे पाहुणे म्हणून आले होते. मॅथेमॅटिक्स्, स्टॅटिस्टिक्स घेऊन एम. एस्सी. केल्यावर कलकत्ता, मद्रास इकडे त्यांनी नोकऱ्या केल्या होत्या. त्या दरम्यान, राव त्यांचे सहकारी बनले होते. मुंबईहून मद्रासला परत जात असताना मांडे वाटेवर कोल्हापुरात राव यांचेकडे थांबले होते. त्यावेळी त्यांची मेननशी ओळख झाली. त्यांच्या आग्रहावरून ते पन्हाळ्यासही गेले आणि मेननने त्यांना एका गटात सामील केले. मिसेस कोहेन त्या गटाच्या प्रमुख होत्या. वेगवेगळ्या समस्यांवर चर्चा करण्यासाठी जमलेल्या मंडळींचे गट केले होते. मिसेस कोहेन यांच्या गटात श्रीधरन्, परमेश्वरन् आणि मुरली व मांडे असे चौघेजण होते. त्या गटाची टिपणे घेण्याचे काम मांडे यांनी करावे असे ठरले आणि शिबिरासमोर अहवाल परमेश्वरन् यांनी मांडावा अशी योजना झाली. प्रत्यक्षात मिसेस कोहेन यांनी तरुण मांडे यांना आग्रह केला की, अहवालही तूच सादर कर आणि नेमकी त्यांच्या गटाची पाळी पहिली आली. मांडे यांनी आपल्या गटातर्फे जो अहवाल सादर केला, त्यातील प्रतिपादनाशी मेनन सहमत झाले नाहीत आणि तसे त्यांनी फारच परखडपणे बोलून दाखविले. त्यावर मांडे इतकेच म्हणाले की, 'हे सर्व गटाचे साधक-बाधक चर्चेनंतर झालेले मत आहे.' मात्र, जॉईस् कोहेन यांनी मेननना सांगितले की, 'ज्या अर्थी तुम्ही आमच्या भूमिकेवर हल्ला चढविला त्याअर्थी मला त्याचा प्रतिवाद केला पाहिजे. तुमची भूमिका फारशी उपयुक्त नसल्याने आता लढाईलाच तोंड लागले आहे असे समजा.'

या एकंदर प्रकारामुळे वातावरण थोडेसे गरम झाले. ॲलन कोहेन यांनी श्रीधरन्‌ला विचारले त्यावेळी त्यांनी 'झाल्या प्रकाराबद्दल खेद वाटतो,' असे नमूद केले. 'यात एक प्रकारे पाहुण्यांचा उपमर्द घडला आणि ते भारतीय प्रथेला धरून नाही,' असेही त्यांनी म्हटले. मेनन ही चर्चा ऐकत होतेच. त्यांची प्रतिक्रिया धीरोदात्त होती. भरून आलेल्या डोळ्यांनी त्यांनी म्हटले की, 'यात कोणाचा उपमर्द करण्याचा माझा हेतू नव्हता.' पुढे जाऊन त्यांनी असेही सांगितले की, 'यावरून मी कंपनीमध्ये कसा वागत असेन याची मलाच कल्पना आली. अशी असहिष्णुता लोकशाही प्रथेलाही धरून नाही.' राल्फ ईस्टमन म्हणतात की, 'झालेली चूक कबूल करणे हे नम्रतेचे लक्षण होते. अग्रभागी असलेल्या माणसाकडे आदर्श म्हणून पाहिले जाते. आणि त्याचा प्रभाव इतरांवर असतो. त्यातून त्यांना स्वत:चे परीक्षण करण्याची संधी मिळते. आपला अहंकार बाजूला कसा ठेवावा याचे उत्तम उदाहरण मेनन यांनी घालून दिले.' पन्हाळ्याच्या शिबिरासंबंधातील साऱ्याच कल्पना क्रांतिकारक होत्या. अशा प्रकारची

चर्चा, विचारांची देवाण-घेवाण आणि आत्मपरीक्षण मोठ्या उद्योगातही सहसा पहायला मिळत नसे. त्या-त्या विषयातील तज्ज्ञ मंडळींना बोलावून त्यांच्याशी आपल्या प्रश्नांची चर्चा करणे हेही विरळ होते. विशेषत: मेनन यांनी आपल्या ध्येय-धोरणासंबंधी जो प्रस्ताव मांडला होता तो अद्‌भूत प्रकारचा होता. त्यामधून संघवृत्ती जन्माला आली, परस्परांशी विचारविनियम ही कायमची प्रथा झाली. त्यामुळे एकमेकांची उणी काढणे हे बंद झाले. एकंदरीने, पन्हाळ्याचे शिबिर हा मेननच्या इतिहासातील एक अभूतपूर्व अध्याय ठरला.

ॲलन कोहेनच्या संपर्कामुळे मेननना अहमदाबादच्या इंडियन इन्स्टिट्यूट ऑफ मॅनेजमेन्टची माहिती झाली. काही काळाने ते स्वत: त्या इन्स्टिट्युटचा एक अभ्यासक्रम पुरा करून आले. आपल्या भात्यामध्ये त्यांना नवनवीन शस्त्रे हवीच असत. पन्हाळ्याच्या शिबिराचा आणखी एक परिणाम झाला. राव यांच्या मनात असे होते की, आपला मित्र मांडे यानेही मेननकडे कामाला यावे. परंतु, पन्हाळ्याच्या शिबिरात झालेल्या गरमा-गरम चर्चेमुळे तो विषय संपल्यातच जमा आहे अशी त्यांची धारणा झाली. तथापि, दोन-तीन महिन्यांनंतर अनपेक्षितपणे मांडे यांच्या हाती मेननकडील नेमणूकपत्र पडते. पन्हाळ्याच्या शिबिरामुळे व त्यात मेननना दाखविलेल्या मनाच्या मोठेपणामुळे ते आधीच प्रभावित झाले होते. त्यात या वर्धिष्णु संघटनेमध्ये काम करणे हे त्यांना आव्हान वाटले व त्यावेळी ते जे मेननकडे आले ते समूहाचा एक आधारच होऊन बसले.

नोव्हेंबरमध्ये राल्फ ईस्टमन यांचा विवाह झाला. त्यांच्या लग्नानंतर मेननना दक्षिणेकडे काही काम काढले आणि त्यासाठी आपण चौघे मोटारीने जाऊ असे ते म्हणाले. परतीच्या प्रवासात एके ठिकाणी त्यांनी राल्फला सांगितले की, 'येथून पुढे मी माझी वेगळी व्यवस्था केली आहे. तुम्ही गाडी आणि ड्रायव्हर घेऊन जोग फॉल्स् वगैरे पाहून आरामात परत या. तुम्हाला एकान्त मिळण्याची गरज आहे.' त्यानंतर डिसेंबरच्या मध्यापर्यंत राल्फ भारतामध्ये राहिले आणि नंतर पुढील शिक्षणासाठी अमेरिकेत आपल्या मूळ गावी परत गेले. मात्र, मेननशी जडलेले त्यांचे संबंध अखेरपर्यंत टिकून राहिले. १९७०-७१ मध्ये ते वर्षभरासाठी पुन्हा इकडे आले होते. त्यावेळीही मेननसाठी त्यांनी काम चालू ठेवले, मेननना त्यांची मदत हवीच असे.

१ ऑक्टोबर १९६९ पासून मेनन ॲन्ड मेनन इंजिनिअरींगचे मेनन ॲन्ड मेनन प्रा. लि. अशा कंपनीत रूपांतर झाले. त्यासंबंधात युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे निवृत्त अधिकारी व्ही. जी. पालकर सांगतात की, ते १९६५ पासून कोल्हापुरात होते. कोल्हापूरला ऑईल इंजिनाचा धंदा मोठा होता आणि त्यात मेननचा अकौंट सर्वात भारी असे. मेननना प्रायव्हेट लिमिटेड कंपनी केल्यावर मोठी जबाबदारी म्हणून युनायटेड वेस्टर्नने बरोडा

बँकेला कन्सॉर्शिअम पार्टनर म्हणून घेतले. मेनन त्याबाबतीत फारसे खूष नव्हते. त्यांना फक्त युनायटेड वेस्टर्नशीच संबंध हवा होता. त्यांचा आणि बँकेचा ऋणानुबंध जुना आणि जिव्हाळ्याचा होता. ते बँकेमध्ये आले की, साहजिकच त्यांचे काम मॅनेजर किंवा असिस्टंट मॅनेजरकडे होत असे, पण ते मात्र स्वत: बँकेतील प्रत्येकाची जातीने चौकशी करीत. बँकेतील सर्वच्या सर्व ५५ लोकांना नावानिशी ओळखत असत. वर्षातून एकदा शिपायापासून मॅनेजरपर्यंत सर्वांना ते जेवण देत.

यावेळेपर्यंत मेननना आणखी एक विश्वासू व कुशल सहकारी लाभले होते. ते म्हणजे त्यांचेच धाकटे मेहुणे श्री. पुंडी परमेश्वरन्. कोचीनहून इंटर झाल्यावर त्यांनी त्रिवेंद्रम् येथे इंजिनिअरिंगचे शिक्षण पुरे केले. १९६७ अखेर त्यांच्या वडिलांचे कोल्हापुरातच निधन झाले. तेव्हा त्यांनी नोकरी शोधायचा विचार केला. त्यावेळी मेननने त्यांना म्हटले की, 'इतर कुठे जाण्यापेक्षा तू आपल्याच कारखान्यात रहा.' १९६८ मध्ये मेननचा कारखाना तसा लहानच होता. तरीही मेननने कोणतीही जबाबदारी एकदम परमेश्वरन् यांच्यावर टाकली नाही. त्यांच्यासाठी पॅटर्नमेकिंग, फौंड्री, असेंब्ली, मशिन शॉप अशा प्रत्येक विभागात स्वत: काम करण्याचा दोन वर्षाचा जणू काय कार्यक्रमच आखला. प्रत्येक ठिकाणी ते स्वत:च्या हाताने काम करतील असे पाहिले. ज्ञान, अनुभव आणि विश्वास अशा सर्वच बाबतीत पुंडीसाहेबांना त्यांनी तरबेज केले आणि त्यांनीही मेननच्या विकासाच्या प्रत्येक टप्प्यात महत्त्वाचा सहभाग दिला. १९७०-७१ हा मंदीचा काळ मेनन कंपनीच्या दृष्टीने परिवर्तनाचा काळ ठरला आणि नेमके त्याच वेळेला परमेश्वरन् त्यांना मदतीला मिळाले.

या वेळपर्यंत एक कुशल तंत्रज्ञ आणि उद्योजक म्हणून मेनन यांचे नाव सर्वत्र झाले होते. त्याची प्रचिती डॉ. सुशीलकुमार बसू यांच्याशी चर्चा करताना आली. डॉ. बसू यांची १९६९ मध्ये सी.एम. आय. आर. चे डेप्युटी डायरेक्टर म्हणून नेमणूक झाली होती. नॅशनल केमिकल लॅबोरेटरीची संलग्न संस्था म्हणून सी. एम. आय. आर. काम करीत असे. श्री. शंतनुराव किर्लोस्कर यांच्या हस्ते पुण्यातील शाखेचे उद्‌घाटन झाले. त्यांच्या शास्त्रीय सल्लागार समितीवर बाहेरचे तज्ज्ञ सभासद घेतले जात. स्थानिक परिस्थिती व गरज लक्षात घेऊन कोणता प्रकल्प संस्थेने हाती घ्यावा, याविषयी ते सल्ला देत. महाराष्ट्र, गोवा आणि गुजरात या विभागात फिरून कोणत्या व्यवसायाला मार्गदर्शनाची गरज आहे याची पाहणी करत. त्यामुळे सोलापूर, नाशिक, कोल्हापुर, सांगली अशा औद्योगिकदृष्ट्या प्रगत भागांमध्ये त्यांचा दौरा होत असे. कोल्हापुरात एक मोठा उद्योग मेनन यांचा असल्याने त्यांना या सल्लागार समितीवर घेण्यात डॉ. बसू यांनी यश मिळविले. तोवर मेनन पिस्टनची नुकतीच सुरुवात झाली होती. नॉन फेरस् कास्टिंग्ज्

त्यावेळी पुण्यातही बनत नसत. ते क्षेत्र मेननने बरोबर हेरले होते. मेनन हा एकूणच मैत्रीला उमदा माणूस आहे असे डॉ. बसू यांच्या ध्यानात आले. डॉ. बसू व त्यांचे सहकारी गोव्याला जाणार आहेत असे कळल्यावर मेनन यांनी त्यांना आग्रह करून कोल्हापुरात मुक्काम करावयास लावला आणि त्यांची सर्व व्यवस्था केली. कोल्हापुर इन्स्टिट्यूट ऑफ टेक्नॉलॉजी सुरू करण्यामध्ये मेननचा महत्त्वाचा सहभाग होता. १९७६ मध्ये दुर्गापूरला बदली होईपर्यंत ज्या-ज्या योजना डॉ. बसू यांनी हाती घेतल्या त्यामध्ये मेनन यांच्याकडून त्यांना उत्तम सहभाग मिळाला.

१९७३ मध्ये डॉ. टी. रवींद्रनाथ पीएच. डी. पूर्ण करून इंग्लंड, अमेरिकेत गेले होते. ते परत आल्यावर त्यांची पुण्याच्या नॅशनल केमिकल लॅबोरेटरीत शास्त्रज्ञ म्हणून नेमणूक झाली. एक दिवस ते घरी येतात तर त्यांची पत्नी सांगत आली की, 'तुमचे बंधू तुम्हाला भेटायला आले आहेत.' पाहतात तर चंद्रन मेनन त्यांची चौकशी करीत त्यांच्या घरी आले होते. ते पुण्याला 'मेरॅडो' च्या संचालकांना भेटायला आले होते. त्यावेळी मेननने रवींद्रनाथना आपले पूर्ववृत्त सांगून म्हटले, ''मी तुझ्यासारखा नशिबवान नाही. माझे शिक्षण अगदी जुजबी झाले आहे. पण इथल्या लोकांची अशी समजूत आहे की मी खूप शिकलेला आहे. मोठा शास्त्रज्ञ आहे. मेरॅडो चे संचालक डॉ. बसु माझे निकटचे मित्र झाले आहेत. ते मला सल्ला-मसलतीसाठी नेहमी बोलावीत असतात.''

ऑइल इंजिनच्या धंद्याला भवितव्य नाही असे ध्यानात आल्यावर मेनन यांनी वेगळ्या मार्गाचा शोध चालविला होता. काहीतरी दुसरे उत्पादन सुरू करण्यसाठी त्यांचे प्रयत्न चालू होते. त्यातून त्यांनी ऑटोमोटिव्ह कास्टिंग्ज् बनविण्याचा निर्णय घेतला. त्यातून हौसिंगज्, गिअर बॉक्सेस्, सिलिंडर ब्लॉक्स व हेड्स अशी नव-नवी उत्पादने ते निर्माण करीत गेले. ऑइल इंजिनच्या मंदीच्या चक्रात त्यांना कास्टिंग्ज्ची लाईन मिळाली आणि त्यातून त्यांचा खरा उत्कर्ष सुरू झाला. त्याकरिता फौंड्रीची वाढ करणे जरूर होते. म्हणून फौंड्री क्षेत्रातील तज्ज्ञ मंडळींना त्यांनी आपल्याकडे मुद्दाम आणले. दूरदृष्टीने विचार करून ट्रॅक्टरसाठी कास्टिंग बनविण्याला चांगला वाव आहे असे मेनन यांनी हेरले. त्यासाठी त्यांनी देशभर पाहणी दौरा केला आणि त्यादृष्टीने नवीन उत्पादने बनविणे सुरू केले. अत्याधुनिक तंत्रज्ञानाची ओढ आणि हौस असल्याने प्लास्टिक मोल्डिंग मशिन उत्पादनही सुरु केले होते. जेथे कुठे जे काही नवीन दिसेल ते आत्मसात करण्याची मेनन यांची पद्धत होती. दौऱ्यावर असतानाही तसे काही पहाण्यात आले तर ते त्याची संपूर्ण माहिती मिळवून बरोबर आणीत. श्री. पुंडी परमेश्वरन् म्हणतात त्याप्रमाणे मेननने एकदा हे नवीन क्षेत्र स्वीकारल्यावर कधी मागे वळून पाहिलेच नाही. येथून त्यांच्या उत्कर्षाचा खरा काळ सुरू झाला. ●

५

विकास पर्व

किर्लोस्कर कन्सल्टंट कंपनीची सुरुवात १९६३ साली झाली होती. त्या व्यवसायाच्या वाढीसाठी त्यांच्याकडून बऱ्याच कंपन्यांना पत्रे पाठविण्यात आली होती. त्यांना प्रतिसाद म्हणून जी उत्तरे आली, त्यात एक सुंदर पत्र कोल्हापुरहून मेनन ॲन्ड मेनन कंपनीकडून आले होते. त्यावर 'टी. सी. के. मेनन' यांची सही होती. त्यातून किर्लोस्कर कन्सल्टंटचे श्री. डी. व्ही. टिकेकर यांची मेननशी ओळख झाली. कन्सल्टंटने मेननसाठी एक सर्वेक्षणही केले. एक परप्रांतीय माणूस कोल्हापुरात येऊन पाय रोवून यशस्वी उद्योजक झाला याचे टिकेकरना विशेष कौतुक वाटले. युद्ध काळामध्ये मेनन पुण्यात होते व तेव्हा गणेशवाडीत रहात होते असे त्यांच्या बोलण्यात आले. टिकेकरनी पाहिले की, हे गृहस्थ सुस्वभावी, जिद्दीचे आणि पटकन भावनावश होणारे आहेत. मेनन यांनी श्री. शंतनुराव किर्लोस्कर यांना भेटून मोकळेपणे चर्चा करण्याची इच्छा होती. त्याप्रमाणे, १९७०-७१च्या दरम्यान टिकेकर मेननना ऑईल इंजिन्स्मध्ये घेऊन गेले. वास्तविक, किर्लोस्कर, मेनन दोघेही ऑईल इंजिनांचे उत्पादक, म्हणजे व्यावसायिक स्पर्धकच. परंतु दोघांनाही मोकळेपणाने बोलण्यात त्याची काही अडचण आली नाही. शंतनुरावांनी सरुवातीलाच विचारले की, 'यांच्या नावाची आद्याक्षरे टी. सी. के. पण यांचे पहिले नाव काय ?' त्याचा मेनन यांनी खुलासा केला. त्यावर शंतुनराव उद्गारले की, 'मी तुम्हांला चंद्रन म्हणून हाक मारली तर चालेल का?' त्यांच्या या आपुलकीने मेननना प्रचंड आनंद झाल्याचे ते बोलून दाखवीत. कन्सल्टंटशी नंतर मेननचे इतके संबंध जडले की, कितीतरी उद्योजकांना त्यांनी अडीअडचणीत, नव्या प्रकल्पांसाठी सल्लामसलतीसाठी कन्सल्टंटकडे पाठविले.

याच दरम्यान, श्री. अरुण किर्लोस्कर यांचाही मेनन यांच्याशी परिचय झाला. अरुण किर्लोस्कर शिक्षणासाठी कोल्हापुरात होते. त्यामुळे किर्लोस्कर कमिन्सकरिता पुरवठादारांचा शोध घेताना मेनन पिस्टनचा बोर्ड पाहून ते राम मेनन व चंद्रन मेनन यांना भेटल्याचा उल्लेख आधी आलाच आहे. कमिन्सला पाहिजे होते तसे पिस्टन मेननंनी बनवून दिले. इतर लोक त्यांना सांगत, 'भारतात या प्रकारचे तंत्रज्ञानच नाही. तेव्हा

इथे तुमचे काम कोणी करू शकणार नाही.' परंतु मेननने ते म्हणणे खोटे ठरविले. अर्थात, कमिन्सनेही इतरांप्रमाणे त्यांनाही जरूर ती मदत केली. पण, तिचा पुरेपूर वापर करून मेननच्या अधिकाऱ्यांनी कमिन्स्‌च्या पसंतीला उतरेल अशा दर्जाचे काम करून दिले. राम आणि चंद्रन मेनन यांच्या पाठिंब्यामुळे सर्व गोष्टी सुकर झाल्या असे अरूण किर्लोस्कर सांगतात. चंद्रन हे अतिशय कष्ट घेणारे, सरळमार्गी आणि दिलेला शब्द पाळणारे असल्याने त्यांच्याविषयी कायम अतीव आदर वाटत गेला असेही अरूण किर्लोस्कर यांनी म्हटले. या दरम्यान, नवनवीन ग्राहक शोधण्याचा मेनन यांचा प्रयत्न सुरूच होता. १९७० ते १९७२ या काळात दोन-तीनदा आपण कोल्हापुरला भेट दिली होती असे एच. एम. टी. चे एम. एस. एस. वरदन्‌ यांनाही स्मरते.

१९७१-७२ मध्ये मेननचा एस्कॉर्टस्‌ कंपनीशीही संबंध आला. त्या बाबतीतील हकिकत एस. एस. उपाध्याय यांनी सांगितली. टेल्कोकडे जमशेदपूर, पुणे येथे १८/१९ वर्षे काम केल्यानंतर ते एस्कॉर्टस्‌च्या फोर्ड ट्रॅक्टर प्रकल्पासाठी फरिदाबादला रुजू झाले. टेल्कोकडे असताना, त्यांच्या काही भागांचे पुरवठादार म्हणून उपाध्याय मेननना ओळखत असत. नंतर त्यांनी आणखी उत्पादने हाती घेतली आणि ते सिलिंडर हेडही बनवू लागले होते एवढे उपाध्याय यांच्या कानावर होते. ट्रॅक्टरच्या नवीन प्रकल्पासाठी उपाध्याय व त्यांचे सहकारी देशभर पुरवठादारांचा शोध घेत होते. त्यासाठी महाराष्ट्रात मुंबईपासून कोल्हापुरपर्यंत त्यांनी दोन-तीन खेपा केल्या. त्यात साहजिकच त्यांची मेननशी गाठ पडली. त्यांना ठराविक वेळामध्ये सिलिंडर हेड बनवून पाहिजे होते. त्यादृष्टीने प्रयोग चालू असताना व्हॉल्व्ह सीटमधून तेलाची गळती होते असे एस्कॉर्टच्या लक्षात आले. तशी सूचना देऊनही मेननकडून वेळेवर दुरूस्ती न झाल्याने थोडी गरमागरमी झाली. कारण दर्जाबदल एस्कॉर्ट फार जागरूक होते. त्याकाळी ट्रॅक्टर क्षेत्रात मॅसी फर्ग्युसन आणि पंजाब ट्रॅक्टर्स या मोठ्या कंपन्या होत्या. एस्कॉर्टला त्यांच्याशी टक्कर घ्यायची होती. एस्कॉर्टची स्वत:ची फौंड्री आणि फोर्जशॉप नाही तथापि काही भाग ते बाहेरून बनवून घेत. डी. सी. एम., एन्नोर अशा मोठ्या फौंड्री सिलिंडर हेड बनवीत असत. मेननकडे प्रथम सिलिंडर हेडचे रफ मशिनींग तेवढे होत असे. नंतर मेनन यांच्या उत्साहामुळे आणि क्षमतेमुळे सारेच काम त्यांच्याकडे होऊ लागले. सुरुवातीच्या चकमकीनंतर आम्ही चांगले दोस्त बनलो असे उपाध्याय सांगतात. मेनन हे एक खंदा लढवय्या होते असे म्हणतानाच त्यांच्या ठिकाणी जिद्द, धाडस, आणि तरीही शालीनता यांचा संगम होता असेही उपाध्याय नोंदवितात. त्यांची कुशाग्र बुद्धिमत्ता आणि फौंड्री धंद्यातील अचूक तंत्रज्ञान यामुळे एस्कॉर्टमधील मंडळीचे ते केवळ मित्रच नव्हे तर मार्गदर्शकही बनले. फोर्ड ट्रॅक्टर मॉडेलसाठी सिलिंडर हेड तयार करणे हे एक मोठे आव्हान होते. आणि या

कामाच्या देशीकरणामुळे खर्चात खूप बचत होणार होती. परकीय चलन वाचणार होते. ज्या गतीने मेननी ते साध्य केले त्यामुळे फोर्डचे अधिकारीही चकित झाले. कालांतराने त्यांना निर्यातीची संधी मिळाली. केवळ एस्कॉर्टमध्येच नव्हे तर डी. सी. एम. आणि एन्नोर फौंड्रीमध्येही त्यातून आत्मविश्वास निर्माण झाला व परिणामी जागतिक दर्जाचा ट्रॅक्टर एस्कॉर्टमध्ये बनू शकला. त्याच्या वापरामुळे उत्तर व दक्षिण भारतात गहू आणि तांदूळ यांचे मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन वाजवी खर्चात करणे भारतीय शेतकऱ्यांना शक्य झाले.

एस्कॉर्टच्या कामाबद्दल मेननच्या मंडळींनीही काही तपशील पुरविला. त्यांच्यासाठी क्रँक केस बनविण्यास विलंब लागत होता. पण कामाचा दर्जा उत्कृष्ट होता. एस्कॉर्टचे अधिकारी विचारीत की, ‘तुम्ही अधिक उत्पादन का करीत नाही.’ ते मुद्दाम पहाणीसाठी आले; त्यांनी प्लॅन, फ्लो चार्ट वगैरे दिले. त्यांचा उपयोग करून मेननी उत्पादनात वाढ केली. तरीही एस्कॉर्टला पाहिजे तेवढ्या प्रमाणावर ते होत नव्हते. कारण पद्धतशीर कामाबद्दल मेननचा आग्रह होता. शंकरराव नेसरकर सांगतात की, एस्कॉर्टचे ब्लॉकचे काम जमेल की नाही याबद्दल प्रथम शंका वाटत होती. पण पहिल्याच प्रयत्नात ते जमले. तत्पूर्वी डब्ल्यू. आर. जी., ट्रंपेट हौसिंग अशी कमीअधिक आव्हानात्मक कामे मेननी स्वीकारली होती. त्याबाबत कल्पना आणि मार्गदर्शन त्यांचे असे. घाबरायचे नाही, असा विश्वास ते आपल्या लोकांना देत आणि उत्पादन मान्य झाले की खूष होऊन शाबासकीही देत. एस्कॉर्टसाठी कास्टिंग्ज पुरविण्याकरिता मेननी फौंड्रीची वाढ केली आणि मशिनिंग करून फिनिश्ड काम्पोन्टस् पुरविण्यास प्रारंभ केला. महंमद साहेब हुदली यांना आठवते की, एस्कॉर्टचे गुंतागुंतीचे भाग वेळेवर आणि दर्जेदार बनवून दिले म्हणून त्यांचे मॅनेजिंग डायरेक्टर श्री. राजन् नंदा हे अतिशय खूष झाले आणि त्यांनी मेनन यांना विशेष प्रशस्तीपत्रही दिले.

याच राजन नंदांच्या बाबतीत खास आठवण श्री. हकिकतसिंग यांनी सांगितली. मेननी १९६९-७० मध्येच ट्रॅक्टर क्षेत्रात भरपूर वाव आहे हे ओळखून ट्रॅक्टर कास्टिंग्ज बनविणे सुरु केले होते. हकिकतसिंग १९६५ पासून एस्कॉर्टचे टूलरूम मॅनेजर म्हणून काम करीत असत. १९५० साली खडकीला ऑर्डनन्स् फॅक्टरीमध्ये काम करीत असताना त्यांचा मेननशी पुसट परिचय झाला होता. पुढे ५ वर्षे जर्मनीत काढून ६४ साली भारतात परत आल्यावर ते एस्कॉर्टमध्ये रूजू झाले. १९७४ मध्ये ट्रॅक्टरसाठी एस्कॉर्ट किर्लोस्करांची इंजिने घेत होते. जर्मनीतून आयातही करत होते. नंतर जर्मनीत इंजिन निर्मिती बंद झाली. त्या प्रकारची इंजिने बनविण्याचे तंत्रज्ञान भारतात नव्हते. ‘तेव्हा आपणच तशी इंजिने का बनवू नये’ असे हकिकतसिंगनी नंदांना विचारले. त्यांनी त्यास संमतीही

दिली आणि पुरवठादार शोधण्यासाठी एस्कॉर्टस्‌ची ५-६ जणांची तुकडी गुजरात आणि महाराष्ट्राकडे रवाना झाली. त्या बाजूला ऑइल इंजिनाची कास्टिंग्ज बनतात याची एस्कॉर्टच्या लोकांना कल्पना होती. परंतु मेननशी चर्चा झाली त्यावेळी त्यांनी सिलिंडर हेड, ब्लॉक वगैरे बनविण्याचीही तयारी दर्शविली. पण त्यासाठी सुमारे ४० लाख रुपयांच्या गुंतवणूकीची गरज होती. म्हणून मेननना फरीदाबादला चर्चेसाठी बोलविण्यात आले. तेथे वेगवगळ्या स्तरांवर बोलणी झाली. परंतु एवढी गुंतवणूक करण्यास राजन नंदा यांची तयारी दिसली नाही. इतक्यात दूर येऊन कामाचे जमले नाही म्हणून मेनन साहजिकच खट्टू झाले आणि त्या मन:स्थितीत ते जिना उतरून खाली आले. त्यावेळी योगायोगाने हकिकतसिंग यांची गाठ पडली. एकमेकांची चौकशी झाल्यावर मेननने त्यांना सर्व कल्पना दिली आणि ते कोल्हापुरास परत जाण्यास निघाले. त्यांचे म्हणणे ऐकून घेतल्यावर हकिकतसिंग यांनी सायंकाळी राजन नंदा यांची भेट घेतली. त्यावेळी 'तुझी त्यांची काय ओळख' असे नंदांनी विचारले. हकिकतसिंग यांनी खुलासा केल्यावर आणि आपले मत सांगितल्यावर नंदा त्यांना म्हणाले, 'तू त्यांची समजूत काढत असलास तर पहा.' त्याप्रमाणे हकिकतसिंगही कोल्हापुरला निघाले आणि ते विमानाने गेल्याने रेल्वेने प्रवास करणाऱ्या मेननच्या आधीच तेथे पोहचले. काही मार्ग निघू शकतो का असे पाहण्यासाठी त्यांनी एकवार कारखान्यामध्ये फेरी मारली. मेनन आल्यावर हकिकतसिंगना तेथे पाहून ते चकितच झाले. नंतर दोघांची सविस्तर चर्चा झाली, शक्यता पडताळून पाहिल्या आणि दिल्लीला परत गेल्यावर हकिकतसिंगनी नंदांना आपला अहवाल दिला. आपल्या प्रकल्पापैकी काही काम मेननना द्यावे आणि त्यासाठी मशिनरीही पुरवावी असा प्रस्ताव हकिकतसिंगनी मांडला आणि नंदा यांनी त्यांच्या जबाबदारीवर तो मंजूर केला.

त्याप्रमाणे, हकिकतसिंग यांनी काही जॉब आणि यंत्र सामग्री ताबडतोबीने कोल्हापूरला रवाना केली. आठवड्यातून ते स्वत: एक फेरी तिकडे करीत असत. कास्टिंगचा नमुना तयार करणे, उत्पादन, मशिनिंग असे काम तेथे होऊ लागले. मात्र त्याप्रमाणे तयार केलेले पहिले ब्लॉक ज्यावेळी मशिनिंग झाले तेव्हा नेमका तेथे कामगार संघर्ष उफाळला. कामगारांनी काम बंद केले. एस्कॉर्टच्या ब्लॉकचा ट्रक भरलेला होता, तो जाऊ द्यायला कामगार तयार नव्हते. त्यावेळी मेननची परवानगी घेऊन हकिकतसिंग कामगारांशी बोलले त्यांनी खात्री दिली की, 'मी दिल्लीला गेल्या गेल्या पेमेंटची व्यवस्था करतो. पैसे आल्याशिवाय मेनन तरी तुमच्या मागण्या कशातून पुऱ्या करणार ?' सुदैवाने कामगारांची समजूत पटली आणि माल रवाना होऊ शकला. तो क्षण मोक्याचा ठरला. कारण त्या मालामध्ये ज्या काय सुधारणा करून हव्या होत्या त्याही तत्परतेने करण्यात

आल्या. आणि नंतर मग गिअरबॉक्स, डिफरेन्शिअल अशी वेगवेगळी उत्पादने मेननंनी एस्कॉर्टसाठी तयार केली. कुठलीही गोष्ट आपण हमखास बनवू शकतो हे सिध्द करण्याची उदंड उमेद त्यांच्याजवळ होती. त्यामुळे काम वाढतच गेले.

त्या वेळच्या मेनन यांच्या कारखान्याचे वर्णनही हकिकतसिंग यांनी केले. त्यांच्याकडे फक्त एक रोटरी फर्नेस आणि दोन इलक्ट्रिकल फर्नेसेस् होत्या. जमिनीची लेव्हल केलेली नव्हती. मेलेल्या जनावराला उचलून न्यावे तशी बॉक्सेसची ने-आण होत असे. हळुहळू लाईनी टाकण्यात आल्या व त्यावरून कन्व्हेयर्स सुरू झाले. मात्र तंत्रज्ञानाच्या बाबतीत मेनन अगदी पक्के असल्याने मेहनतपूर्वक ज्या ज्या गोष्टी त्यांनी बनवल्या त्यांचा फायदा सर्वच ट्रॅक्टर उद्योगाला झाला आणि त्यातून देशाच्या प्रगतीसाठी उत्तम योगदान मिळाले. एस्कॉर्टपुरते पाहिले तर कामाच्या बाबतीत परस्पर सहकार्यामुळे दोघांचाही भरपूर फायदा झाला. एस्कॉर्टकडे तोपर्यंत फौंड्री किंवा फोर्जशॉप नव्हते. व्यवसायामधून मेनन यांच्याबरोबर वैयक्तिक मैत्री व परस्पर विश्वास वाढत गेला, व त्यातून समजूतीचे नाते निर्माण झाले. कामात तर सुधारणा होतच होत्या. देशासाठी आपण काही करू शकतो याचा दोन्ही बाजूला आनंद होता. हकिकतसिंग परदेशात जे-जे पहात ते मेननना सांगत असत. मेननंनी बाहेरून तंत्रविद्या तर घेतलीच पण आपल्या कारखान्यात नवनवीन पॅटर्न तयार करण्यावर त्यांचा भर असे. यंत्रसामग्री कमी असली तरी हाताने काम करण्याकडे त्यांची प्रवृत्ती होती. दुसऱ्या कुणाकडे नसेल अशी नीटनेटकी स्वच्छ फौंड्री उभारण्याचे त्यांचे स्वप्न होते. त्यांच्याकडे संप झाला तेव्हा गुजराथमधील खंबायतमधून ते काम करून आणीत. पॅटर्न तयार करणे हा कास्टिंग बनविण्यातला हा प्रमुख भाग असे आणि त्यासाठी मेननचा भरवसा मधू मेस्त्रींवर असायचा. कुठलीही गोष्ट आपल्याकडे बनू शकते हे सिद्ध करून दाखविण्याची मेननना दुर्दम्य हौस होती. मुळात काही नसताना त्यांनी जो विकास साधला त्यामध्ये खूप रंगत येत असे. वेळापत्रक आखणे, गुणवत्तेची चाचणी घेणे या साऱ्यासाठी एस्कॉर्टचे लोक त्यांना मदत करीत असत. पहिले मशिनिंग सेंटर मेननकडे १९७८ साली आले असे हकिकतसिंगना आठवते. थेट १९८५ साली निवृत्त होईपर्यंत हकिकतसिंग यांचे मेननकडे नित्य जाणे-येणे असे.

एस्कॉर्टचेच श्री. सी. एम. मल्होत्रा सांगतात की, १९७२ मध्ये त्यांनी ट्रॅक्टर निर्मिती सुरू केली. १९७४-७५ पासून त्यांच्याकडे सप्लाय डिपार्टमेंट होते. ट्रॅक्टरला लागणारी सर्व प्रकारची हौसिंग्ज - ब्लॉक, सिलिंडर हेड, वेगवेगळ्या प्रकारचे एक्झॉस्ट, ट्रान्समिशनकरिता लागणारी गिअर बॉक्स, डिफरेन्शिअल, ट्रम्पेट, रिडक्शन इत्यादी सारे मेनन बनवीत असत. कोणताही तांत्रिक प्रश्न उपस्थित झाला की, मेनन स्वत: येऊन त्याचे निराकारण करीत. निव्वळ पुरवठादार या नात्याने ते कधी वागलेच नाहीत.

त्यांच्याशी वैयक्तिक मैत्री जडली. ते निष्णात तंत्रज्ञ होतेच पण अतिशय व्यवहारी वृत्तीचे व समजूतदार होते. त्यांच्याजवळ अनुभव तर प्रचंड होता. मल्होत्रा सांगतात की त्यांचा मेननशी पत्रव्यवहारही असे आणि जिव्हाळ्याचे संबंध तर इतके जडले की, वेळप्रसंगी आपल्या लोकांच्या इच्छेविरूद्ध जाऊन त्यांनी एस्कॉर्टच्या मंडळींना मदत केली, त्यांचे कामही करून दिले. मल्होत्रांना खंत एवढीच वाटते की, आपल्या प्रयत्नांना पूर्ण यश आलेले पहायला पुरेसे आयुष्य मेननना लाभले नाही. एस्कॉर्टच्याच कामाबद्दल मेननकडील आनंदराव टोपकर यांनी 'मेननची माणसे' च्या ऑक्टोबर ते डिसेंबर ९३ च्या अंकात लिहिले आहे की, १९६६ मध्ये फौंड्रीची सुरूवात झाली. एस्कॉर्टची डब्ल्यू . आर. जी. व ट्रम्पेट हौसिंगची मोठी ऑर्डर मिळाली. ७० सालीची मंदीची लाट जबरदस्त होती. पण मेनन साहेबांनी एकाही कामगाराला कमी केले नाही. १९७५ साली एस्कॉर्ट फिनिश्ड सिलिंडर ब्लॉकची ऑर्डर मिळाली आणि प्रगतीची घोडदौड चालू राहिली. मशिन शॉपमध्ये मेननसाहेबांनी आम्हांला पूर्ण स्वातंत्र्य दिले. जिथे योग्य वाटेल तिथे डिझाईन बदलण्यासही आम्हांला मुभा असे. कंपनीमध्ये माझे आदर्श आहेत खुद्द 'चंदन मेनन साहेबच'. प्रत्येकाने कंपनीकडे बघून काम केले पाहिजे, कामात स्वत:ला झोकून दिले पाहिजे हा बाणा त्यांनीच आम्हांला शिकविला.

महंमदसाहेब हुदली सांगतात की, देशातील बहुतेक सर्व ट्रॅक्टर उत्पादकांना मेननकडून निरनिराळे पार्ट पुरविले जात. त्यातून कोल्हापूरला भारताच्या औद्योगिक नकाशावर आणण्याची मोठी कामगिरी त्यांनी बजावली. १९७३-७४ मध्ये दिल्लीच्या हर्षा-मेनन प्रकल्पासाठी मेनननी बरेच काम केले. त्यांना मल्टी सिलिंडरचा डेटा हवा होता म्हणून ते मेननकडे आले होते. त्यासाठी मेनननी त्यांना ३०-४० नोट्स तयार करून दिल्या. त्यांना रशियन पद्धतीचे ट्रॅक्टर बनवायचे होते. त्यासाठी पोर्टेबल इंजिन तयार करण्याची खटपट मेनननी केली. या ट्रॅक्टरचे इंजिन बनविण्यासठी मेनननी प्रोजेक्ट प्रपोजल तयार करून दिले. पण एकूण प्रकल्पासाठी लागणारी दीड-एक कोटींची गुंतवणूक करण्याची हर्षा यांची तयारी नव्हती. तेव्हा मग मेनननी जॉबिंग सुरू केले. एस्कॉर्टचे हेड-ब्लॉक करायला घेतले. त्यांनी एच. एम. टी. कडूनही मशिनरी मिळविली व त्यांना पाहिजे तसे काम करून दिले. मधु मेस्त्री सांगतात की, एस्कॉर्टच्या कामाच्या वेळी मेनन एकदा सतत दोन दिवस, तीन रात्री कारखान्यात इतरांबरोबर काम करीत होते. त्यावेळी त्यांनी घरून जेवणसुद्धा आणले नाही. सर्वांसाठी जे अन्न मागविले जाई तेच ते घेत. ही गोष्ट एस्कॉर्टच्या कामाच्या सुरूवातीची होती. त्याबाबत श्री. पुंडी परमेश्वरन् यांनी सांगितले की, एस्कॉर्टला पाहिजे होता तसा नमुना तयार करण्याची खात्री मेनननी दिली. पण त्यांना विश्वास वाटत नव्हता. तुमच्याकडे जरूर ती मशिनरी नाही असे ते

म्हणत. त्यावर मेनन सांगत की, गरज पडल्यास मी हाताने काम करू देईन. तुम्हांला योग्य तो माल वेळेवर मिळाल्याशी कारण. त्याप्रमाणे ते ड्रॉइंग आणि ऑर्डर घेऊन आले. २५ दिवसात नमुना दाखविण्याचे त्यांनी मान्य केले होते. त्याप्रमाणे, परत येताच त्यांनी पुन्हा फरिदाबादला जाण्याचे ठरलेल्या दिवसाचे तिकिट काढले. भूपाल मिस्त्री, मधु मेस्त्री व इतर यांच्या सहाय्याने अहोरात्र काम करून नमुना तयार केला. त्यानुसार पहिल्यांदा दीडशे नग बनविले व त्यातील ७० नग स्वत:च बाद केले. बाकीचे ठरल्या दिवशी एस्कॉर्टकडे पोहोचते झाले आणि ते सारेच्या सारे स्वीकारलेही गेले.

एस्कॉर्ट प्रमाणे मेननचे ट्रॅक्टरचे दुसरे महत्त्वाचे गिऱ्हाईक म्हणजे महिंद्रा अँड महिंद्रा. त्यांचे कंट्रोलर ऑफ मटेरियल्स् श्री. राजन नारायण यांनी मेनन यांना श्रद्धांजली अर्पण करताना, त्यांच्या योगदानाविषयी नमूद केले आहे की, '१९७० पासूनचे दशक पेट्रोल समस्येमुळे महिंद्रला आणीबाणीचे गेले. महिंद्राच्या पेट्रोल इंजिन जीपचे मार्केट कोलमडले. डिझेल इंजिन जीपची कल्पना विचारार्थ पुढे आली. महिंद्रा आणि महिंद्रा व्यवस्थापनाने ब्लॉक बनवून देण्याचे आव्हानात्मक कार्य श्री. मेनन यांच्यावर सोपवले. त्यांची सहनशीलता, दीर्घ प्रयत्न, निग्रह व कामाबद्दल बांधिलकी यातून मेनन अँड मेनन ने डिझेल इंजिन ब्लॉक अपेक्षेपेक्षा लवकर, सुस्थितीत तयार करून उत्पादन चालू केले. ठरलेल्या तारखेपूर्वी श्री. चंदन मेनन यांनी १००० वा ब्लॉक श्री. बी. आर. सुळे यांच्याकडे सुपूर्द केला. तो दिवस महिंद्रा अँड महिंद्रा कधीही विसरू शकणार नाही. चंद्रन मेनन यांच्याशी असलेल्या संबंधामुळे आणि त्यांच्या मार्गदर्शनामुळे मेनन आणि मेनन ही कंपनी सुखद आणि कठीण समयी महिंद्रा अँड महिंद्राच्या बाजूने कायम उभी राहिली.'

मेनन (M & M) आणि महिंद्रा (M & M) यांच्या या निकटच्या आणि प्रदीर्घसंबंधा विषयी महिंद्राचे जनरल मॅनेजर बॅप्टिस्ट डिसुझा यांनी तपशीलाने सांगितले. ते म्हणतात की, दोघे मेनन बंधू कायम बरोबर असत. १९७३ मध्ये तेलाचा पेचप्रसंग उत्पन्न झाला आणि पेट्रोलच्या किंमती भडकल्या. महिंद्रा तोवर पेट्रोल इंजिनेच बनवीत असत आणि त्यांचा धंदा खूप जोरात होता. पण या अडचणीने विक्री गडगडली. १०,००० वरून केवळ ३,००० वर आली. त्यातून मार्ग काढण्यासाठी डिझेल इंजिन बनविणे हा एकमेव पर्याय होता. डिझेलची किंमत तेव्हा पेट्रोलच्या २५% होती. सुदैवाने महिंद्राची ट्रॅक्टर डिव्हिजनही होती आणि त्यासाठी लागणारी डिझेल इंजिने त्यांच्याकडे बनत. अर्थात ती मोटारींना उपयुक्त नव्हती. शिवाय ट्रॅक्टरची विक्रीव्यवस्था व्होल्टास कंपनीकडे होती आणि त्यांना त्यामध्ये फारसा रस नसल्याने त्यांचाही खप कमीच होता. त्यात सुधारणा घडवून आणण्यासाठी त्यांनी बंगलोरला जाऊन मायको कंपनीकडे फ्युएल इंजेक्शन सिस्टिममध्ये काही सुधारणा घडवून आणता येते का ?, याचा शोध घेतला. त्याला

काही प्रमाणात यश आले आणि त्यामुळे विक्रीमध्ये थोडी फार सुधारणा झाली. त्यावेळचे महिंद्रच्या खरेदी विभागाचे प्रमुख श्री. नंद कोलियार हे होते. डिझेल इंजिने बनविण्यासाठी योग्य प्रकारच्या सिलिंडर ब्लॉक्सची जरूरी होती. त्या संदर्भात चौकशी करताना ते मेननपर्यंत पोहचले व त्यांनी ब्लॉकचा नमुना मेननना दाखविला. त्याकरिता नंद आणि वेलिंगकर असे अधिकारी कोल्हापुरास गेले. त्यांनी मेननचा कारखाना पाहून खात्री करून घेतली आणि मग कामाच्या दृष्टीने बोलणी सुरू झाली. महिंद्राला पाहिजे होते तसे सिलिंडर ब्लॉक्स तयार करण्यासाठी मेननना काही विशेष यंत्रसामुग्री (स्पेशल पर्पज मशिन्स्) हवी होती. महिंद्राच्या अधिकाऱ्यांना मेननविषयी इतका विश्वास निर्माण झाला की, त्यांनी मागे - पुढे न पाहता तशी यंत्रसामग्री देऊ केली. मेनन यांचा व्यवहार अत्यंत पारदर्शी होता असे त्यांना आढळले. त्यांनी जरूर तसे ब्लॉक्स् बनवून दिले आणि मग महिंद्राच्या उत्पादनाचा आलेख चढता राहिला. नंतर ते डायरेक्ट इंजेक्शन इंजिनही बनवू लागले. त्यातसुद्धा मेननची मदत मोलाची होती. मात्र, त्यांची फौंड्री ऑटोमोटिव्ह नसल्याने एन्नोरहून ब्लॉक्स आणवावे लागत. महिंद्राची स्वत:ची फौंड्रीही होती पण तिची क्षमता मर्यादित होती आणि तेथील उत्पादन मुख्यत्वे ट्रॅक्टरसाठी जात असे. मेननकडे काही विशिष्ठ यंत्रे नव्हती. त्यामुळे ते ८५% मशिनिंग करून देत आणि उरलेले महिंद्राकडे होई. त्याबाबत कधी वादाचा प्रसंग उद्‌भवला नाही. मेनन हे मुळात तंत्रज्ञ होते, व्यावसायिक नव्हते. त्यामुळे त्यांच्या लेखी गुणवत्तेला प्राधान्य असे. कधी कधी त्यापायी ते अडचणीतही येत, असे बॅप्टिस्ट डिसूझांनी पाहिले आहे.

आता किर्लोस्कर ऑईल इंजिन्समध्ये व्हाइस प्रेसिडंट असलेले श्री. डी. आर. स्वार हे त्या काळात महिंद्राकडे काम करीत. त्यांनीही या संबंधातील आठवणी नमूद केल्या आहेत. आखाती युध्दामुळे आलेल्या मंदीतून मार्ग काढण्यासाठी महिंद्र ट्रॅक्टरचे डिझेल इंजिन जीपवर बसविण्याची कल्पना म्हणजे एका प्रकारे घोडागाडीला गाढव जुंपण्याचाच प्रयत्न होता. हे डिझेल इंजिन ट्रॅक्टर प्लॅन्टमध्ये बनत असे. त्याचे ५-६ भाग तेथे तयार होत. बाकीचे बाहेरून आणवून ॲसेंब्ली करायची आणि टेस्टिंगनंतर ते जीपसाठी वापरायचे असा प्रयत्न सुरू झाला. त्याला बऱ्यापैकी यश आले आणि एक-दीड वर्षात पुन्हा चांगले काम होऊ लागले. यापुढे वाढ व्हावयाची तर अधिक भांडवलाची गरज होती. तथापि, तेव्हांचे चीफ इंजिनिअर बॅप्टिस्ट डिसूझा यांनी अधिक भाग बाहेरून आणवून काम भागविले. त्यासाठी, सिलिंडर हेड, क्रँकशॅफ्ट, असे भाग कूठे बनू शकतात, याचा शोध घेण्याची कामगिरी स्वार यांच्यावर आली. इचलकरंजीच्या कुलकर्णी यांच्याकडे कनेक्टिंग रॉड्स बनतात असे समजल्याने स्वार कोल्हापूरकडे रवाना झाले. तेथे झंवर, साखरपे असे काही कारखानदार किर्लोस्कर इंजिनांचे भाग बनवीत. त्यांच्याकडे

चौकशी करता त्यांना मेनन यांचे नाव कळले. त्यांनी जाऊन मेनन यांचे मशिन शॉप व फौंड्री पाहिली. ती जुनाट पद्धतीची असली तरी तेथे एस्कॉर्टसाठी दोन सिलिंडरचे ब्लॉक बनतात असे त्यांना आढळले. स्वत: चंद्रन मेनन यांची भेट घेतली त्यावेळी ते भयंकर उत्साही दिसले. एकदा मनावर घेतले की ते पिच्छा सोडणार नाहीत अशी खात्री पटली. त्यानंतर त्यांच्याकडे ४ सिलिंडरची क्रँककेस तयार करायची असा निर्णय घेण्यात आला. ते काम तडीला जाईल अशी महिंद्राच्या लोकांना अजिबात खात्री नव्हती. पण ते नियमाने कोल्हापुरला जात. दिवसभर प्रवास करून रात्री तेथे पोहचत. त्यावेळी मेनन स्वत: कारखान्यात हजर असत. लगेच चर्चा होई, आढावा घेतला जाई आणि पुढची योजना ठरे. असे सुमारे दोन वर्षे चालू होते. महिंद्राच्या वतीने स्वार, दरवाजेवाला, परसरामानी असे अधिकारी या योजनेत सहभागी होते. तंत्रज्ञानाचा भाग महिंद्राकडून आणि बाकी टूल डिझाईन, गेजिंग, क्वालिटी, प्रॉडक्टिव्हिटी इ. साऱ्याचे नियंत्रण मेननकडून अशी व्यवस्था असायची. प्रथम तेथे नव्या तंत्रज्ञानाला वाव नव्हता, पण जुन्या पद्धतीने कामे नीट आणि वेळेवर होणार नाहीत असे ठरले. स्वार यांनी तसा अहवाल दिल्यावर मेननना मुंबईला बोलावून घेण्यात आले. त्यांना जी भांडवलाची, यंत्रसामुग्रीची अडचण होती त्यांतून कसा मार्ग काढता येईल याचा विचार झाला आणि त्याप्रमाणे मग कामाला प्रारंभ झाला.

त्यानुसार पहिली क्रँक केस तयार झाली तेव्हा सर्वजण बेहद्द खूष झाले. या केसेसचे मशिनिंग बाहेरून करून घेण्यात येत असे. ज्यावेळी महिन्याल्या १००० क्रँक केसेस तयार होण्यापर्यंत मजल गेली त्यावेळी एक खास समारंभ करण्यात आला आणि त्यासाठी महिंद्राचे मॅनेजिंग डायरेक्टर श्री. बी. आर. सुळे हे मुद्दाम कोल्हापुरला आले होते. क्रँककेसच्या कामामध्ये श्री. पुंडी परमेश्वरन् यांचाही महत्त्वाचा सहभाग होता. मेननचा एकूणच संच अतिशय उत्तम बांधलेला होता. एकदा एखादी गोष्ट ठरली की, सर्वजण जीव ओतून काम करत. कोणत्याही अडचणीवर मात करण्याची जिद्द त्यांच्याजवळ होती. महिंद्राने स्वत:साठी मल्टी ड्रिलिंग मशिन मागविले होते. क्रँककेसच्या कामासाठी त्याची गरज होती. त्याबाबत रातोरात निर्णय होऊन तिसऱ्या दिवशी ते मशिन मेननच्या कारखान्यात दाखल झाले. मानवी संबंधाचा उपयोग धंद्यासाठी कसा करावयाचा याची नेमकी दृष्टी मेननजवळ होती.

महिंद्राच्या कामासंबंधात त्यांचे दुसरे एक अधिकारी एस. डब्ल्यू. वेलिंगकर यांनी आणखी काही तपशील पुरविला. जीपसाठी डिझेलचे इंजिन बनवायचे म्हणजे त्याच्या चार सिलिंडर ब्लॉकची क्षमता वाढविणे जरूर होते. ट्रॅक्टरचे इंजिन २३०० सी. सी. चे व १८०० आर. पी. एम. चे तर जीपचे इंजिन ४००० आर. पी. एम. चे. वास्तविक अशा

इंजिनांची क्षमता मर्जीनुसार हवी तेवढी वाढविता येत नाही. तरी पण प्रयत्न करून ती वाढविली आणि ती इंजिने जीपवर बसविली व त्या गाड्या बाजारात आणल्या. साहजिकच, त्यांचा आवाज मोठा होई, व्हायब्रेशन भरपूर असे. त्या गाड्या स्पीड घेत नाहीत अशा तक्रारी असत. योग्य असे सिलिंडर ब्लॉक बनविणे हे काम मुळात किचकट होते आणि मशिनिंगसाठी ते कुणाकडे द्यावे हा प्रश्नच होता. अशावेळी पूर्वी कूपरमध्ये काम करणारे महिंद्राचे मटेरियल्स मॅनेजर श्री. व्यंकटाचलम् यांनी मेननचे नाव सुचविले. त्यांनी सांगितले की, मेनन एक-दोन सिलिंडरची इंजिने बनवितात. पंपासाठी त्यांचे स्वत:चे डिझाईन आहे. हे कळल्याबरोबर त्यांचे प्रमुख इंजिनिअर डिसूझा यांनी तडकाफडकी निर्णय घेतला आणि मेननना लगेच फोन लावला. त्याप्रमाणे स्वत: मेनन आणि पुंडी परमेश्वरन ही जोडी डिसूझांना भेटायला कांदिवलीला गेली. त्यांना महिंद्रचा प्लॅन्ट प्रचंड मोठा वाटला. त्यामुळे थोड्याशा द्विधा मन:स्थितीत ते सापडले. त्यांनी संपूर्ण चर्चा केली. शक्यता अजमावून पाहिल्या. तथापि, निश्चित असे काहीच न सांगता ते कोल्हापुरला परत गेले. पुढे बरेच दिवस त्यांच्याकडून काही उत्तर येईना. डिसूझांना तर कामाची घाई होती. तेव्हा त्यांनी एक ब्लॉक आपल्या गाडीत टाकला आणि सरळ कोल्हापुर गाठले. मेननना आव्हानाची खुमखुमी तर होतीच पण दुसरीकडे आपल्या मर्यादांची जाणीवही होती. मात्र, महिंद्रची उत्सुकता बघून त्यांनी ते काम स्वीकारले. महिंद्रानेही विचार केला की, निदान ५०% काम त्यांच्याकडे होईल. बाकीचे आपण पूर्ण करू. एकदा सुरूवात झाली आणि मग मेननची केवळ मशिनिंग्जचेच नव्हे तर कास्टिंग्ज बनवून देण्याचेही मनावर घेतले. त्यांना काय लागेल ती तांत्रिक मदत महिंद्राकडून होई. महिंद्राचेच एम्. एम्. रायजी सांगतात की तेव्हा ते निदान ५/६ वेळा कोल्हापुरला गेले असतील. त्यांनी पाहिले की मेनन हे केवळ उच्च दर्जाचे इंजीनियर नव्हते तर ग्राहकाला काय हवे याची ते जाण बाळगणारे होते. सर्वच पुरवठादारांचे असे नसते. मेननकडे विचारांच्या देवाण घेवाणीला वाव असे. सुधारणेसाठी तेच उत्सुक असत. अशा प्रकारे सहकार्य सुरू झाले. दोन्ही बाजूच्या अधिकाऱ्यांचे येणे जाणे वाढले. जवळीक निर्माण होत गेली. मेनन मुळातच माणसांचे लोभी होते. त्यामुळे पटकन जिव्हाळा निर्माण होई. ज्यावेळी त्यांनी महिंद्राची प्रेसलाईन घेतली, त्यावेळी तिच्या उद्घाटनासाठी सुळे साहेब कोल्हापुरला गेले होते.

श्री. मधु मेस्त्रीही सांगतात की, जेव्हा मेननची महिंद्राचं काम सुरू केलं तेव्हा त्यांचा सर्व कारखाना कांदिवलीस एका छपराखाली होता. त्यामुळे सिलिंडर ब्लॉक, सिलिंडर हेड यांचे उत्पादन सुरू केल्यावर जेव्हा महिंद्रांनी त्यापैकी काही माल नाकारला त्यावेळी त्यांच्याच मशिनवर ते भाग कामास लावून पाहिजे त्या दर्जाचे आणि हव्या त्या किंमतीत

काम करता येते हे दाखवून देता आले. सहकार्य असेल तर पुरवठादार किती उपयोगी पडतो याचे साक्षात उदाहरणच मेनननी घालून दिले. महिंद्राचे बरेचसे काम कोल्हापुरातून होऊ लागले. काही गोष्टींसाठी मेननने त्यांना दुसरे पुरवठादार गाठून दिले. परिणामी, त्यांची बरीच जागा आणि माणसे मोकळी झाली. मेननना त्यांनी जे लक्ष्य दिले होते त्यापेक्षा दुप्पट काम मेननकडून होऊ लागले. श्री. गोंगाणे सांगतात की त्यासाठी लागणारी फिक्सचर्स् मेननकडून तयार केली. त्यासाठी प्रगत तंत्रज्ञान आणण्यामध्ये मेननने त्यांना मदत केली. एकदा दिलेल्या वचनाची पूर्ती करण्यासाठी मेननने कशाचीही कमतरता ठेवली नाही.

महिंद्राची ऑर्डर मिळाली त्यासंबंधात काही तपशील श्री. पुंडी परमेश्वरन यांनीही पुरविला. महिंद्राचे लोक येऊन कारखाना पाहून गेल्यावर जेव्हा मेनन आणि परमेश्वरन वाटाघाटीसाठी मुंबईला गेले, त्यावेळी श्री. डिसूझा यांनी त्यांना चक्क अशी हमी दिली की, 'मी जिवंत आहे तोपर्यंत आम्ही एकही क्रँक केस दुसरीकडून घेणार नाही.' त्यांच्या या आश्वासनामुळे मेननचीही हिंमत वाढली. महिंद्राच्या अन्य काही अधिकाऱ्यांना थोडीफार शंका वाटत होती. म्हणून त्यांनी सुरूवातीला दोन महिन्यांची मुदत दिली, पण तत्पूर्वीच मेननने आपले काम समाधानकारकरीत्या पूर्ण केल्यामुळे श्री. सुळे यांनी आपणहून त्यांचे अभिनंदन केले. मेननने प्रथमच अशी मल्टि-सिंलिंडर क्रँक केस तयार केली होती. केवळ ड्रॉईंगवरून नमुना बनविला होता. प्रत्येक टप्प्यावर मेनन स्वत: उभे राहून, काम नीट पुरे होत आहे याची खात्री करून घेत. कोणत्याही गोष्टीसाठी ग्राहकाकडे जाऊन तोंड वेंगाडण्यास त्यांचा विरोध असे. काय अडचण असेल ती आपली आपण सोडवायची असे त्यांचे ब्रीद होते.

मेननचे आणखी एक महत्त्वाचे गिऱ्हाईक म्हणजे हिंदुस्थान मशिन टूल्स लिमिटेड. एच. एम. टी. चे जनरल मॅनेजर श्री. एस्. एम्. के. सहेगल यांनी मेननविषयी बोलताना म्हटले की, १९७१ मध्ये एच. एम. टी. ने ट्रॅक्टर निर्मिती सुरू केली. तत्पूर्वी ते केवळ मशिन टूल्स् बनवीत. मेननने त्यांच्यासाठी पोर्टल्स, आर. ए. हौसिंगज्, क्रँक केसेस असे कितीतरी भाग पुरवायला सुरूवात केली. या साऱ्यामुळे भारतीय ट्रॅक्टर जगतात मेनन या नावाला असाधारण महत्त्व प्राप्त झाले. त्याआधी फौन्ड्रीमध्ये उत्कृष्ट कास्टिंग्ज् तयार करून अनेक सुट्या भागांचे (ओ.ई.) उत्पादन करणारे म्हणून त्यांचे नाव झाले होते. हळूहळू त्यांनी अन्य उत्पादने बंद करून, काही अवघड आणि क्लिष्ट अशा कास्टिंग्ज्मध्ये स्पेशलायझेशन करण्याचे ठरविले व त्याकरिता सिलिंडर ब्लॉक आणि सिलिंडर हेड अशा महत्त्वपूर्ण उत्पादनांची निवड केली. त्यासाठी लागणारे तंत्रज्ञान विकसित केले व त्याचबरोबर वाहन उद्योगास लागणारे अशाच प्रकारचे महत्त्वाचे भाग

निर्माण करून त्यांचा मोठ्या प्रमाणावर पुरवठा करण्यास प्रारंभ केला. मधु मिस्त्री सांगतात की रिस्क कोठे आणि कधी घ्यायचे याचा मेननसाहेबांना उत्तम अंदाज होता. रस्टन इंजिनांसाठी मोठा १२ सिलिंडरचा व्ही टाईप ब्लॉक बनवून द्यायची जोखीम त्यांनी स्वीकारली होती. जिथून कुठून तंत्रज्ञान मिळेल ते मिळवण्यावर त्यांचा भर असे. त्यासाठी त्यांनी श्री. पुंडी परमेश्वरन, मधु मेस्त्री व अन्य २/३ जणांना इंग्लंड-जर्मनी अशा दौऱ्यावरही पाठविले होते. या एकंदर वाटचालीत त्यांच्यापुढे श्री. शंतनुराव किर्लोस्करांचा आदर्श होता, असे राम मेनन सांगतात.

याच काळामध्ये मेननकडे पहिला कामगार संघर्षही उद्भवला. कारखान्याची जसजशी वाढ होऊ लागली तसतशी पगार वाढीची मागणी कामगारांमध्ये सुरू झाली. श्री. एस. आर. पाटील हे १९६८ पासून, २१/२२ व्या वयात मेननकडे काम करीत असत. मेनननीच त्यांना काम शिकविले होते व पुढे जाण्याची संधी दिली होती. असे हे पाटील युनियनचे सक्रिय कार्यकर्ते होऊन संघर्षास उभे ठाकतील अशी मेननना कल्पना नव्हती आणि ते कळल्यावर प्रथम त्यांचा विश्वासही बसला नाही. त्यानंतर पाटील उघडपणाने पुढारीपण करू लागले. या संघर्षातून १९७५ मध्ये मेननच्या कारखान्यात ४० दिवसांचा संप घडून आला.आणीबाणीतला हा शेवटचा संप. त्याचे वैशिष्ट्य असे की, कामगार व्यवस्थापनाच्या कोणाही प्रतिनिधीला कारखान्यात प्रवेश करू देत नव्हते, त्याला अपवाद फक्त मेनन साहेबांचा असे. तेही कारखान्यातून बाहेर पडताना युनियनच्या लोकांपुढे डिकीची चावी करून म्हणत की, 'मी गाडीतून काही माल बाहेर नेत नाही याची खात्री करून घ्या.' त्यांनी कधीही निदर्शने करणाऱ्या कामगारांना रस्त्यावर बसू दिले नाही. 'आत, आवारात येऊन बसा' असे ते विश्वासपूर्वक सांगत. त्यामुळे कारखान्यातल्या एका काचेलाही कधी दगड लागला नाही. 'या संपातून आम्हीही बरेच काही शिकलो,' असे पाटील म्हणतात. सुरुवातीला १५ दिवस पाटील यांचे मेनन साहेबांशी संभाषणही नव्हते. नंतर त्यांनी पाटील यांना बोलावून घेतले. आपली नोकरी जाणार याची पाटील यांना पूर्ण खात्री होती. ते म्हणतात की, तीन तासपर्यंत फक्त आमची दोघांची चर्चा झाली. मेननसाहेबांची ऐकून घेण्याची कुवत जबरदस्त होती. पाटलांचे संपूर्ण बोलून झाल्यावर ते मिनिटभर स्तब्ध राहिले व नंतर म्हणाले, 'आता मला ५ मिनिटे द्या', आणि त्यांनी तासभर कारखाना कसा चालवावा लागतो, त्यात दोष कुठे आहेत, ते काढून कसे टाकता येतील याविषयी मनमोकळी चर्चा केली. कामात गुणवत्ता वाढविणे कसे जरूरीचे आहे हेही समजावून सांगितले. शेवटी पाटील यांनी सांगितले की, माझी वैयक्तिक अडचण होते आहे, तेव्हा मला बाहेर पडण्याची परवानगी द्या. त्यानंतर अधिकृत वाटाघाटी होऊन एक करार करण्यात आला व त्यायोगे संप मागे घेण्याचे ठरले.

करारावर रात्री सह्या झाल्या आणि दुसऱ्या दिवशी लक्षात आले की, कराराची कलमे ठरविताना कोठे तरी तपशीलात चूक राहून गेली आहे व त्यामुळे प्रत्येक कामगाराचे ७/८ रुपयांनी नुकसान होत आहे. एकदा सह्या केल्यानंतर असे काही म्हणणे अयोग्य आहे, असे मत युनियनचे प्रमुख कॉ. गोविंद पानसरे यांनी व्यक्त केले. पण तरीही एस्. आर. पाटील त्याबाबत श्री. श्रीधरन, श्री. मांडे यांच्याशी बोलले. त्या दोघांची करार होण्यामध्ये महत्त्वाची भूमिका होती. 'ही चूक जाणून बुजून केलेली आहे', असे प्रतिपादन यावेळी एस्. आर. पाटील यांनी केले. तेव्हा श्रीधरन्, मांडे यांनी मेननसाहेबांना फोन केला. त्यांनी येऊन काय झाले ते विचारले आणि एस्. आर. ने असा आरोप केला आहे असे कळल्यावर मेनननी त्यांना, 'तसे पुन्हा बोल' असे सांगितले. पाटील म्हणतात. 'मला अरे-तुरे करणारी तेवढी एकमेव व्यक्ती होती आणि मलाही ते आवडत असे? पाटील यांनी पुन्हा तोच आरोप केल्यावर मेनन यांनी भाई पानसरे यांना निमंत्रण केले. ते म्हणाले, 'पाटील बोलले आहेत तो माझा शब्द समजा.' नंतर त्या चार, पाच जणांची दोन तास चर्चा झाली आणि मेनन यांनी स्वत:ला शिक्षा म्हणून सरसकट १५ रुपये वाढ देण्याचे मान्य केले. त्यांनीच कामगारांच्या सभेत तसे जाहीरही केले. मात्र तत्त्व म्हणून करार तंतोतंत पाळला पाहिजे असे सांगितले. त्याचवेळी दुसरा समझोता असा झाला की यानंतर कारखान्यात कुणीही कुणाला मारले तर त्याच्या कारणाची चिकित्सा न करता मारणाऱ्याला कमी करायचे. कंपनीचे फौन्ड्री मॅनेजर श्री. जगदाळे अगदी वाघ समजले जात. त्यांनी एकदा एका कामगारावर हात टाकला. पाटील यांनी फोन करून ती गोष्ट लगेच मेनन यांच्या कानावर घातली आणि ते काय ठरवितात ते बघू असे सांगून कामगारांना थोपविले. मेननी आल्यावर ताबडतोबे निर्णय घेतला की, जगदाळेंचा राजीनामा घेऊन तो पाटील यांच्याकडे द्यावा आणि मग काय ती चौकशी करावी. तसे झाल्यावर पाटील यांनी विचारासाठी तीन दिवस मागून घेतले. आणि मग मेननना सांगितले की, राजीनामा स्वीकारायचा. मेननीही ते मान्य केले.

या सुमारास मेनन यांच्या संपर्कात असणाऱ्या काही जणांनी आपली निरीक्षणे नोंदविली आहेत. ती ध्यानात घेण्याजोगी आहेत. युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे श्री. पालकर सांगतात की एस्कॉर्टच्या कामासाठी मेननना बऱ्याच वेळा दिल्लीला जावे लागे. दिल्लीसाठी विमान पुण्याहून सुटत असल्याने मेनन मोटारीने पुण्यास जात. त्यावेळी काहीही काम नसले तरी वाटेवर दहा मिनिटे साताऱ्यास थांबून, बँकेतील मंडळीना भेटून ते पुढे जात. त्यांच्या या परिपाठामुळे बँकेतील सर्वच अधिकाऱ्यांचे त्यांच्याशी स्नेहाचे संबंध राहिले. श्री. पद्माकर सप्रे हे बी. कॉम झाल्यानंतर भागवत आणि कंपनीत सी. ए. करीत होते. त्यावेळी मेननशी ऑडिटच्या निमित्ताने संबंध येई. मेननी त्यांना आपल्याकडे इंटर्नल

ऑडिटर म्हणून काम करण्याविषयी विचारले आणि १९६९-७० मध्ये सप्रे यांनी ८-१० महिने तसे काम केले. नंतर त्यांनी वडिलांच्या प्रेरणेने ऑईल इंजिनांचे भाग बनविण्याचा स्वत:चा उद्योग सुरू केला. त्यासाठी १९७७ मध्ये स्वतंत्र जागा घेतली. या प्रमाणे सप्रे समव्यवसायी झाले. परंतु मेनन यांची काम आणि माणसे हाताळण्याची पद्धत पाहिली असल्याने आपणास खूप फायदा झाला असे ते नमूद करतात. मेनन सुशिक्षित होते, इंग्रजीवर त्यांचे प्रभुत्व होते, जगात काय चालले आहे याची त्यांना कल्पना असे. शिकलेली माणसे उद्योगात आल्याचा हा एक मोठा फायदा आहे. मेनन जरी तंत्रज्ञ असले तरी बॅलन्स शीट तयार करण्याच्या वेळी महिना-महिना त्यात गुंतून राहात. एखाद्या सी. ए. पेक्षाही ते त्या विषयात तयार होते, हे पाहून सप्रे चकित होत. मेनन यांच्या अन्य गुणांची जाण तर सप्रे यांना होतीच. कामगार, व्यवस्थापन वगैरे सर्वच बाबतीत मेनन यांचे धोरण वेगळे असायचे. कोल्हापुरामध्ये मॅनेजमेंट सेमिनार इ. भरविण्यात त्यांचा पुढाकार असे. त्यासाठी डॉ. एस. एम्. पाटील यांच्यासारख्या थोर मंडळींना ते निमंत्रित करीत. स्वत:ला त्यांनी संपूर्णपणे उद्योगास वाहून घेतले होते. इतर गोष्टीत ते निष्कारण गुंतत नसत. उद्योग आणि तत्सम गोष्टी यांची सांगड घालायला गेलेले बरेच जण धंद्यात बुडाल्याची उदाहरणे काही कमी नव्हती. श्री. राघव मेनन देखील सांगतात की मेननबरोबर नेहमी चर्चा होई पण ती कायम कामबद्दल असे. त्यांना दुसऱ्या कशात रस नव्हता. उद्यमनगर मधील बहुतेक उद्योजक मिस्त्री म्हणून सुरूवात केलेले होते. त्यांना तांत्रिक आणि विशेषत: व्यवस्थापन विषयक बाबींमध्ये खूप मार्गदर्शन लागायचे आणि मेनन त्याबाबतीत मदत करायला सतत पुढे असत.

मेनन यांचा पुतण्या सचिन याला पांचगणीच्या संजीवन विद्यालयामध्ये शिक्षणासाठी ठेवले होते. त्याची भेट घेण्याकरिता मेनन अधूनमधून तिकडे जात. अशाच एका भेटीत संजीवन विद्यालयातील एका केरळी गृहस्थांच्या बोलण्यातून त्यांना समजले की, तेथील 'न्यू इरा इंटरनॅशनल' शाळेमध्ये गोपालकृष्णन नावाचे मल्याळी गृहस्थ नृत्य शिक्षक आहेत. ते बहुधा आपले बालमित्रच असणार असे ओळखून मेननंनी तडक तिकडे धाव घेतली आणि गोपालकृष्णन यांना भेटून आपण कोण आहोत न सांगता त्यांच्याशी मल्याळम् मधून बोलायला सुरुवात केली. मध्यंतरी चांगला ३०-३५ वर्षांचा काळ लोटला होता. शाळेत असताना डोक्यावर दाट कुरळे केस असणाऱ्या चंद्रनचे नवीन रूप ओळखणे गोपालकृष्णन यांना शक्यच नव्हते. काही वेळ त्यांची गंमत केल्यावर मेननंनी आपली ओळख दिली. तेव्हा गुरू गोपालकृष्णन अतिशय आनंदित झाले. त्यानंतर जेव्हा जेव्हा मेनन पांचगणीला जात त्यावेळी गोपालकृष्णन्ना भेटायला चुकत नसत. एकवार ते त्यांना कोल्हापूरलाही घेऊन गेले होते.

१९७५-७६ मध्ये मेननी आपली अमेरिकेची पहिली फेरी केली. त्यावेळी राल्फ ईस्टमन हे तिकडेच होते. मेनन येणार म्हणून त्यांनी ॲलन कोहेननाही बोलावून घेतले. मेनन राल्फकडेच राहिले. कोहेन पतीपत्नीसाठी वेगळे घर घेतले होते. यावेळी मेननी अमेरिकेतले मोटार कारखाने पाहून घेतले. राल्फ सांगतात की, मोटारी बनविण्याचेही त्यांचे स्वप्न होते आणि पुरेसे आयुष्य लाभते तर ते त्यांनी साध्य केले असते. फ्रान्स मध्ये जाऊन मेननी शेतीच्या उपकरणांची देखील पाहणी केली. नंतरच्या उन्हाळ्यात राल्फ यांनी कोल्हापुरला येऊन मेननसाठी काम केले होते. आपल्या मुलांना इकडील वातावरण कळावे ही त्यांची इच्छा होती. राल्फच्या मुलांवर मेनन यांचा अतिशय जीव होता. त्यांच्या छोट्या अशोकसाठी आवारात कोंबड्या असाव्यात असा विचार करून मेननी मुदाम खुराडी बनवून घेतली होती. राल्फबरोबर कामाच्या आणि खर्चाच्या देवाण-घेवाणीची व्यवस्था चालूच होती. त्यानुसार तो जवळजवळ दरवर्षी भारतात येत असे. मुळात तो टूरिस्ट व्हिसावर इकडे आला होता. त्या काळी व्हिसा वाढवून देणे किंवा तो बदलून देणे इतके सोपे नव्हते. पण मेननी थेट वकालतीपर्यंत जाऊन खटपट केली व राल्फचे काम होईल असे पाहिले.

कारखान्यातील संपाचे वातावरण निवळल्यानंतर मेनन यांनी काही पुनर्रचना करण्याचे योजिले. त्यासाठी दै. 'पुढारी' मधे काम करण्याऱ्या श्री. व्ही. जी. कासुटे यांना त्यांनी हाताशी धरले. कासुटे यांनी बी. ए. आणि एम्. एस्. डब्ल्यू. केले होते. तोवर मेननकडे आर. एच्. पाटील हे लेबर ऑफिसर म्हणून काम करीत. नवीन लोक घेण्यासाठी मेननी पंचवीस जणांच्या मुलाखती घेतल्या. त्यातून एक श्री. गोवंडे यांना त्यांनी निवडले. पण ते थोड्या महिन्यांतच काम सोडून गेले. त्यावेळी मेननी कासुटे यांना बोलावून घेतले. श्रीधरन आणि परमेश्वरन यांनी औपचारिक मुलाखत घेतली, पण मेनन यांनी कासुटे यांना एकच प्रश्न विचारला, 'तुम्ही काम कोणासाठी करणार ?' त्यावर कासुटे उद्गारले की, 'पगार तुम्ही देणार तेव्हा काम तुमच्यासाठीच करणार.' या उत्तरावर खूष होवून मेननी त्यांना ५०० रु. वर ट्रेनी लेबर ऑफिसर म्हणून आपल्याकडे घेतले. 'आपण स्पष्टव्यक्ते असल्याने आपले मेननसाहेबांशी मतभेद होत, पण स्पष्ट बोललेले त्यांना आवडत असे, असे कासुटे म्हणतात. तरी देखील चार वर्षांनंतर कासुटे एकवार मेननकडील नोकरी सोडून गेले होते. १९७७-८० हा मेननच्या इतिहासातील उत्तम कालखंड होता आणि ही चारही वर्ष मेननी कामगारांना २० टक्के बोनस दिला होता. कासुटे काय पडेल ते काम फत्ते करून टाकीत. मेनन त्यांना 'गो गेटर' च म्हणत. बोनससाठी रोकड रक्कम लागे. व्होल्टास, ॲटलास कॉप्को, मारुती अशा ग्राहकांकडून ॲडव्हान्स मिळवून ती उभी करण्याचा उद्योग कासुटे करीत असत.

श्री. राजन गोंगाणे हे ७ सप्टेंबर १९७७ रोजी मेननकडे काम करू लागले. पहिल्या दिवसापासूनच ते मेनन यांच्या सान्निध्यात आले. मेनन यांचा स्वभाव माहिती नसल्याने सुरूवातीला अनेक वेळा त्यांच्याकडून रागावून घेण्याची वेळ गोंगाणे यांच्यावर आली. पण मेननी स्वत:च त्यामागची भूमिका गोंगाणे यांना समजावून दिली. ते म्हणाले, 'ज्यावेळी एखादी गोष्ट वाईट अथवा चुकीची घडते तेव्हा ती धडा म्हणून शिकण्याची संधी मानावी आणि अशी संधी जर आपण गमावली तर ती आयुष्यातील फार मोठी चूक होईल.' गोंगाणे पुढे सांगतात की, तंत्रज्ञान या विषयात मेननसाहेबांचा हात कोणीही धरू शकत नव्हते. एखादे नवीन काम घेतले की, त्याची ते अगदी बारकाईने चिरफाड करीत. त्याबाबत एकदा विचारले असता त्यांनी गोंगाणे यांना सांगितले की, 'इतर गोष्टींचा विचार तुम्ही करणारच, त्यात मी लक्ष घालण्याची गरज नाही. पण तुम्ही ज्या लहानसहान गोष्टी विसरणार तिकडे मी लक्ष पुरविणे आवश्यक आहे.' मेनन साहेबांचे धोरण नेहमी असे असायचे की, जे काम इतर कोणीच करू शकत नाही ते आपण कमीत कमी वेळेत आणि अचूक करून दाखविले तर औद्योगिक जगतामधील आपले प्रभुत्व सिद्ध होईल. गोंगाणे असेही सांगतात की, जेव्हा ते घाटगे-पाटील यांच्याकडील नोकरी सोडून मेननकडे गेले तेव्हा बऱ्याच लोकांनी त्यांना वेड्यात काढले आणि खरोखरच मेननकडची परिस्थिती तशीच होती. तेथे साधे ड्रॉईंग पेपर मिळत नसत. इंजिनच्या आलेल्या पोस्टरची मागची बाजू डिझाइनसाठी वापरली जाई. ड्राफ्टमनला पेन्सिल तेवढी स्वतंत्र मिळे. रबर मात्र दोघामध्ये मिळून दिला जाई. तेव्हा मग पर्याय म्हणून अमोनियाच्या बाटलीचे बूच ते वापरीत असत. एकदा चूकून तेच मेननच्या हाती दिले गेले, तेव्हा त्यांनी ते खिडकीतून बाहेर भिरकावले आणि म्हटले की, क्षुल्लक सामग्रीत काटकसर करू नये. ड्राईंग ऑफिसात सर्व गोष्टी नीट आणि वेळेवर मिळायला हव्यात! मात्र मेननसाहेब स्वत: अगदी साधे असत. आपल्या कामगारांबरोबर बिडी ओढत किंवा तंबाखू मळत बसण्यास त्यांना संकोच वाटत नसे. काम होईपर्यंत ते जागेवरून हलत नसत. यावेळच्या आणखी एका यशाबद्दल श्री. ए. टी. मोरे यांनी नमूद केले आहे. ते म्हणतात, 'आमच्या ऑटोलोडर मुळे बजाजचे उत्पादन दुप्पट होऊ लागले. त्यांच्याकडे ती एक प्रकारे क्रान्तीच होती. त्यायोगे एक ऑपरेटर तीन-तीन मशीन चालूव शकत असे. त्यातून आमचाही फायदा झाला ती गोष्ट वेगळी.' १९७७ ते १९८१ हा मेनन कंपनीमध्ये सोनेरी कालखंड होता असे श्री. दिलीप मांडेही म्हणतात.

१९७८ मध्ये चंद्रन मेनन यांना इचलकरंजीच्या फाय फाऊंडेशनचे अॅवॉर्ड मिळाले. त्यावेळी प्रमुख पाहुणे म्हणून आलेले डॉ. एस्. एम्. पाटील हे कोल्हापुरात त्यांच्याकडे राहिले होते. यावेळेपर्यंत मेननी इंजेक्शन मोल्डिंग मशीन्स बनविण्यास सुरुवात केली

होती. दुसऱ्या दिवशी डॉ. एस्. एम्. पाटील यांचे शिवाजी विद्यापीठात भाषणही ठेवले होते. १९७८ मधील आनंदाचा प्रसंग म्हणजे मेननच्या मोठ्या मुलीचे, शांताचे लग्न. त्यासाठी मेनन यांनी वर्तमानपत्रात जाहिरात दिली होती. ती रमेश नारायणन् यांच्या मुंबईत असणाऱ्या बहिणीच्या पाहण्यात आली. तिने आपल्या वडिलाना कळविले. त्यातून पत्रव्यवहार झाला. कुंडल्याही जमल्या, फोटोवरून प्राथमिक पसंती झाली आणि मग मेननी मुलीला दाखविण्यासाठी केरळला नेले. तेथे समक्ष पसंती झाल्यावर जुलै १९७९ मध्ये साखरपुडा झाला आणि नोव्हेंबर मध्ये विवाहसोहळा पार पडला. या विवाहासाठी कोल्हापूरहून श्री. अरविंद शिंदे व त्यांच्या पत्नी, श्री. पी. जी. कुलकर्णी सपत्निक आणि श्री. आनंदराव अतिग्रे असे अँबॅसेडर गाडी घेऊन गेले होते. कोल्हापुरहून बरीच इतर मंडळीही गेली होती. त्यामुळे मेननना खूप आनंद झाला आणि त्यांनी सर्वांची व्यवस्था चोख ठेविली. कोल्हापूरकर मंडळींचा चार दिवस तिकडे मुक्काम होता. त्या सर्व समारंभात केरळच्या पद्धती प्रमाणे मेनन लुंगी लावून वावरत होते असे शिंदे सांगतात.

नंतर कागल येथे एक भव्य स्वागत समारंभ कोल्हापूरकडच्या मंडळींसाठी मेननी आयोजित केला होता. त्यासाठी कोल्हापुरच्या आपल्या सर्व मित्र परिवाराला मेननी घराला कुलुपे लावून येण्याबद्दल बजावले होते. या वेळी त्यांनी सौ. किशोरी आमोणकर यांचे गाणे आयोजित केले होते. कागल येथे फाऊंड्रीसाठी मेननी एक मोठी जागा पसंत केली होती. त्या जमिनीचे साठेखतही झाले होते. श्री. किंकर त्या काळात मेननमध्ये फायनान्स मॅनेजर म्हणून काम करीत असे. दोन-तीन वर्षे जागेची बोलणी चालू होती कारण त्यात दहा-बारा भाऊबंद गुंतले होते. प्रत्यक्ष खरेदीची (कन्व्हेयन्स) वेळ आली तोपर्यंत जमिनींच्या किंमती वाढल्या व त्या लोकांनी वेळकाढूपणा सुरू केला. श्री. किंकर, श्रीधरन यांनी कसेबसे सर्वांना एकत्र केले आणि सह्यांसाठी कचेरीत जाण्यासाठी ते सर्व लोक मेननची वाट पाहात होते. मेनन तेथे आले आणि त्यांनी येताच एकदम निर्णय दिला की त्या लोकांना जमीन विकायची नाही ना, तर आपण ती सोडून देऊ. हे ऐकताच ते सारे लोक उड्या मारीत निघून गेले. असा अनपेक्षित निर्णय एकाएकी का घेतला हे मेननना विचारण्याचे धाडस कोणाला झाले नाही. ते अचानकपणे भावनावश तर झाले नाही ना, असे इतरांना वाटले. पण त्यांना विचारण्याची हिम्मत कोणाजवळ नव्हती. मेननचा निर्णय कोणत्याही दृष्टीने व्यावहारिक नव्हता आणि अनेकदा ते असे भावनेच्या आहारी जात.

१९७८-७९ मध्ये सरकारकडून टेल्कोवर त्यांनी उत्पादन वाढवावे म्हणून दबाव येवू लागला. कारण ट्रक मिळविण्यासाठी ग्राहकांना दोन अडीच वर्षे थांबावे लागत होते. ट्रक बांधण्यामध्ये मुख्य अडचण होती ती कास्टिंगच्या पुरवठ्याची. ती बनविणारे आणि

त्यांची मशिनिंग करणारे पुरवठादार थोडे होते. त्या संबंधात चांगला कारखानदार शोधण्याचे काम श्री. सी. व्ही. टिकेकर यांच्याकडे आले. टिकेकर मूळ इचलकरंजीचे असल्याने त्यांनी आपल्या भागात शोध सुरू केला. ट्रकचे उत्पादन मागे पडले होते आणि स्वत: श्री. सुमंत मुळगावकर यांनी टिकेकरांच्यावर ही जबाबदारी टाकली होती. या शोधामध्येच टिकेकरांची मेननशी भेट झाली आणि पहिल्या परिचयातच त्यांचे एकमेकांशी जमून गेले. मेननना स्वत:ला तर काम हवे होतेच पण कोल्हापुर भागातील इतर कारखान्यांना देखील काम कसे मिळेल याची त्यांना चिंता होती. टिकेकरांना या गोष्टींची अपूर्वाई वाटली. कास्टिंग आणि मशिनिंग या दोन्ही कामात मेननचा दर्जा टिकेकरांना उत्कृष्ट आढळला. त्याच बरोबर मेनन यांची कामावरील आत्यंतिक निष्ठा त्यांना भावली. विशेषत: आपल्या सर्वच विभागाची प्रगती होण्यासाठी त्यांची चाललेली धडपड पाहून टिकेकरांनी कोल्हापूरमधील इतरांनाही संधी दिली. निव्वळ स्वत:च्या फायदाचा जो विचार करतो तो लहानच राहतो हे त्यांना टेल्कोच्या अनुभवावरून माहिती होते. मेननीही टेल्कोचे ध्येय व धोरण या विषयी आस्था बाळगली. त्यांना टेल्कोच्या सर्वच गोष्टींचे भारी कौतुक होते. टेल्कोप्रमाणेच एस्कॉर्टचेही नवीन काम मेननना या सुमारास मिळाले. एक्सॉर्टचे श्री. पी. के. श्रीवास्तव यांचे वडील श्री. राजबहादूर केंद्र सरकारमध्ये मंत्री होते. तथापि मेननशी कधी राजकारणावर बोलणे झाल्याचे श्रीवास्तव यांना आठवत नाही. ते फक्त आपला उद्योग, तंत्रज्ञान यांचीच फिकीर करत. मेननचा साधेपणा आणि प्रांजलपणा यांचा प्रभाव श्रीवास्तव यांच्यावर सुरूवातीपासूनच पडला होता. कधीतरी आपणाला बरोबर काम करायला मिळावे अशी दोघांचीही इच्छा होती. श्रीवास्तव सांगतात त्याप्रमाणे रेल्वेमध्ये दोन प्रकारचे ब्रेक्स असत. सर्वसाधारणपणे त्यांच्याकडे व्हॅक्यूम ब्रेक वापरले जात. एस्कॉर्टने एअरब्रेक वापरण्याचा प्रयोग करायचे ठरविले. ते आधिक सुरक्षित होते आणि त्यांच्या उपयोगामुळे, विशेषत: मालगाडीची लांबी भरपूर वाढविता येण्याजोगी होती. या ब्रेकच्या निर्मितीसाठी नॉर ब्रेमेस (KNORR BREMESE) या जर्मनीतील म्युनिकच्या कंपनीबरोबर त्यांनी सहकार्याचा करार केला. ही यंत्रणा तयार करण्याचे जेव्हा ठरले त्यावेळी त्यात कास्टिंगज् बनविण्यात मेननचा सहभाग असू शकेल असे वाटल्याने श्रीवास्तव यांनी मेननना त्या प्रमाणे फोन केला व एस्कॉर्टची मंडळी प्लॅन्स घेऊन कोल्हापुरला गेली. तीन आंतरराष्ट्रीय कंपन्यांनी एकत्रित प्रयत्नांनी ती सिस्टिम बनविली होती. पण रेल्वेला अतिशय तातडी असल्याने त्यांनी एस्कॉर्टला केवळ सहा आठवड्यांची मुदत नमुन्यासाठी मागितली. हे कसे शक्य आहे असे वाटून रेल्वे बोर्डही थक्क झाले. परंतु मेननी एकदा आव्हान स्वीकारल्यावर त्यांचा सर्व चमू झटून कामाला लागला. एका कुटुंबातल्या मंडळीप्रमाणे त्यांचे वागणे असे. त्या सिस्टीमसाठी

आवश्यक असणारा कॉमन पाईप ब्रॅकेट थोडासा गुंतागुंतीचा ठरला. त्याचप्रमाणे एअरब्रेकसाठी लागणारा डिस्टिब्यूटर व्हॉल्व तेवढा देशी बनावटीचा करता येणार नाही असे ठरले. परदेशी कंपन्यानी सांगितले आम्ही पॅटर्न आणि टेक्नॉलॉजी देऊ. त्याची कॉस्ट २० लाख रूपये होईल. एस्कॉर्टने वेगवेगळ्या फौंड्रीमधून शोध घेऊन काही आराखडे तयार केले पण त्यावरुन असे आढळले की, खर्च भरमसाठ वाढेल. नंतर त्यांनी मेननशी बोलणे केले. ते त्यांना म्हणाले की, 'आम्ही तुम्हाला आर्थिक मदत करू पण ती मर्यादित असेल.' मेननी ताबडतोब मधु मिस्त्री यांना बोलावून त्यांच्याकडे पॅटर्नचे काम सोपविले आणि ते त्यांनी चोखपणे पार पाडले. मेननच्या सहकार्यातून भारतीय रेल्वेला मिळालेली ती एक मोठी देणगीच होती. त्यांच्याकडची कास्टिंग इतकी दर्जेदार असत की, एस्कॉर्टच्या मार्फत ती विकत घेण्याची रेल्वेने तयारी दर्शविली होती. श्रीवास्तव म्हणतात, की आज रेल्वेकडे लाखाहून अधिक एअरब्रेक असलेल्या वॅगन्स आणि डबे आहेत त्यातील निम्याहून आधिक एस्कॉर्टचे एअर ब्रेक वापरून तयार केलेले आहेत. सुरुवातीला एस्कॉर्टखेरीज स्टोड, वेस्टींगहाऊस असे ब्रेक पुरवीत असे. नंतर एस्कॉर्टखेरीज अन्य भारतीय कंपन्याही ते बनवू लागल्या. मात्र त्याचे मुख्य श्रेय मेननानाच जाते. श्रीवास्तव सांगतात की संघवृत्ती हे मेननचे प्रमुख वैशिष्ट्य होते. सर्वांकडून योजनाबद्ध काम करून घेण्याचे त्यांचे कसब वाखाणण्याजोगे होते. केवळ आपल्याच लोकांशी नव्हे तर एस्कॉर्टच्या तरुण इंजिनिअर मंडळींशीही त्यांची वागणूक पितृवत असे. श्रीवास्तव मेननच्या लोकांना नेहेमी बोलवून दाखवीत की, 'आपला रेल्वेचा प्रवास सुरक्षित आहे याचे कारण तुमची कास्टिंग आणि आमची सिस्टीम.' त्यांनी मेनन यांचे आणखी एक वैशिष्ट्य पाहिले ते असे की, त्यांची देखरेख जरी सर्वत्र असली तरी दैनंदिन काम ते आपल्या सहकाऱ्यांवर सोपवून देत असत. इतके असूनसुद्धा ज्या वेळी रेल्वेकडून विचारणा होऊ लागली तेव्हा की, तुम्ही त्यांचे काम परस्पर कराल कां ? तेव्हा मेनन यांनी निक्षून सांगितले की, सरकारी संघटनांशी आपल्याला संपर्क नको.

आपल्या प्रगती बरोबर इतरांकडेही मेनन यांचे कसे लक्ष असे याची हकीकत एम्. एस्. एस्. वरदन् यांनी सांगितली. १९७९ मध्ये मेनन बंगलोरला गेलेले असताना वरदन् यांना म्हणाले की, 'तुमच्या व्यवस्थापन विषयक नव्या कल्पना सर्वत्र पसरायला हव्यात. त्याकडे तुम्ही केवळ धंदा म्हणून पाहू नका. ज्ञानाच्या क्षेत्रात काम करता आहात तेव्हा दानाचे कार्य करा.' त्यांच्या या प्रेरणेमधून आपणही कन्सल्टंसी सुरू करावी या विचाराचे बीज वरदन्च्या मनात पेरले गेले. त्यावेळी ते बंगलोरच्या मॅनेजमेंट असोसिएशनचे अध्यक्ष होते. पीटर ड्रकर यांना त्यांनीच भारतात प्रथम आणले होते. ट्रेनिंग हे वरदन्चे बलस्थान आहे याची मेननना कल्पना होती. डॉ. एस्. एम् पाटील यांचेही नवीन काही

करण्याकरिता प्रोत्साहन असे. मशिनटूलची निव्वळ निर्यात करण्यापेक्षा, त्यांचे ज्ञान निर्यात करावे म्हणजे आपोआप मागणी वाढेल या मेननच्या सूचनेशी डॉ. पाटीलही सहमत होते. मेननच्या आग्रहावरून वरदन् यांनी स्वतंत्र व्यवसाय करण्याचा निर्णय घेतला. तत्पूर्वी त्यांनी कोल्हापुरची एक फेरीही मुद्दाम केली. त्या वेळी मेनन यांनी नुसतीच मदत करण्याचे आश्वासन न देता वरदन यांचा पहिला ग्राहक होण्याचे मान्य केले आणि त्यांनी दरमहा चार-पाच दिवस कोल्हापुरला यावे असेही निमंत्रण दिले.

याच वर्षी मेनन एका भारतीय उद्योजकांच्या गटाबरोबर युरोपच्या अभ्यास दौऱ्यावर गेले होते. जर्मनीमध्ये एका रात्री तीस-पस्तीस जणांच्या या भारतीय गटाला त्यांनी जेवण दिले. त्यावेळची एक गंमतीदार आठवण श्री. बापूसाहेब जाधव यांनी सांगितली. पार्टीमध्ये सर्वांना भारी सिगार्स देण्यात आल्या होत्या. त्यावेळी श्री. बापू जाधव ती नाकारत होते. दोन वर्षापूर्वीपासून आपण सिगारेट ओढण्याचे बंद केले आहे असे त्यांनी सांगितले. परंतु मेनन यांनी सिगार त्यांच्या तोंडात कोंबला आणि लाइटरने पेटविला. त्यावेळी बापू जाधवांना तो ओढणे भागच पडले. त्यानंतर मेननी त्यांची पाठ थोपटून म्हणाले की, 'तुझी वागायची पद्धत छान होती. आता पुन्हा उद्यापासून तंबाखू वर्ज्य' जाधव म्हणतात की, '७७ नंतर सिगारेट ओढल्याचा एवढा एकच अपवाद !' मेननचे सर्वांशी वागणे इतके आपुलकीचे असायचे की, त्यांना कशालाही नाही म्हणणे शक्यच होत नसे. सर्वांशी ते बरोबरीने, प्रेमाने वागत. स्वित्झर्लंडमध्ये बर्फाचे गोळे फेकून मारण्याच्या खेळातही ते सहभागी झाले होते. कोल्हापूरचे दुसरे एक उद्योजक पुष्पशील नागेशकर यांना त्यावेळी गोव्याहून बोटीची कामे मिळत गेली. त्यांना मेननी केवळ स्टील पुरविण्याची नव्हे तर पैशाचीही मदत केली.

श्री. चंद्रन मेनन यांनी १७ जून १९७९ रोजी राल्फ ईस्टमन यांना लिहिलेले एक सविस्तर पत्र उपलब्ध आहे. त्यावरून त्यांच्या उद्योगाची आणि या सुमाराच्या मानसिकतेची पुरेपूर कल्पना येते. त्यात ते म्हणतात, ''पत्र लिहायला उशीर का झाला या बद्दलच्या काही लंगड्या सबबी मी तुम्हाला देऊ शकतो. पण ते नंतर पाहू या. आधी मी तुम्हाला आवडतील अशा काही गोष्टी प्रथम नमूद करतो. तुम्ही येथे असताना कामगारांसाठी जी प्रोत्साहन योजना तयार केली होती, ती पुरेपूर यशस्वी ठरली. या घटकेला म्हणजे वर्षभराच्या आतच आम्ही संपूर्ण मशीन शॉप आणि फाउंड्री पैकी निम्म्या भागाला ही योजना लागू केली आहे. आणखी दोन-तीन महिन्यातच संपूर्ण कारखाना आणि कार्यालय या योजनेच्या कक्षेत येईल. या योजनेइतकी सफल झालेली पद्धत साऱ्या देशात दुसरीकडे कोठे अमंलात आलेली नाही तेव्हा तिच्या यशाचे सर्व श्रेय तुमच्याकडेच जाते.

उत्पादनाच्या बाबतीत प्रॉडक्ट गट पद्धत, साप्ताहिक उद्दिष्टे आणि प्रोत्साहन योजना या सर्वांचा मिळून सुपरिणाम सहज दिसून येतो. एव्हाना आपण दर आठवड्यास साडेचार लाखाचे उत्पादनाचे लक्ष्य पुरे केले आहे. उत्पादन आणि विकास हे विभाग स्वतंत्र करण्यात आपण यशस्वी झालो असून त्यांच्यासाठी वेगवेगळी अंदाजपत्रके तयार केली आहेत. त्यांचे व्यवस्थापनही एकमेकांपासून स्वतंत्र केले आहे. उत्पादनाची जबाबदारी पूर्णपणे श्री. कामत यांच्याकडे सोपविली असून फौंड्रीच्या विकासाचे काम मधु मेस्त्रींकडे तर मशिन शॉपच्या विकासाचे काम दातार यांच्याकडे सोपविले आहे. विकास विभागासाठी स्वतंत्र आर्थिक तरतूद हवी या तुमच्या आग्राहाची आज मला आठवण होते.

ज्या ज्या ग्राहकांसाठी आता आम्ही एखादा नवीन भाग बनवितो त्या वेळी त्यासाठी लागणारा खर्च त्या ग्राहकांकडून मिळवू शकतो. महिंद्रा आणि महिंद्रा मध्ये अशा प्रकारची पद्धत होती तीच विकासाच्या खर्चाची प्रक्रिया आम्ही अंमलात आणली आहे. अगदी एस्कॉर्टकडूनसुद्धा आम्ही विकासासाठीच्या खर्चाकरिता आगाऊ रक्कम मिळविण्यात यशस्वी झालो आहोत. प्रत्येक बाबतीत अंदाजपत्रक तयार करण्याची कल्पना आता मूळ धरू लागली आहे. निर्मिती विभागाच्या रु. २ कोटी अंदाजपत्रकापेक्षा किमान ५ लाखाने आम्ही उत्पादन जास्त करू शकू असा चालू वर्षाचा रागरंग दिसतो. अगदी चोखंदळपणे अंदाजपत्रक तयार करून ते अतिशय काळजीपूर्वक व काटेकोरपणे राबविल्यामुळेच हे शक्य झाले याचा मला आनंद वाटतो. जुलै ७९ ते जून ८० या पुढील वर्षासाठी सव्वातीन कोटींचे महत्त्वाकांक्षी अंदाजपत्रक आखले असून सध्या त्यांची सविस्तर आणि सर्व बाजूंनी छाननी चालू आहे.

चालू साली नफ्यासंबंधात जो अंदाज व्यक्त केला होता तोही ओलांडून आपण सुमारे १० लाख रूपयांनी पुढे जाऊ शकू अशी उमेद आहे, म्हणजे २५ लाख रु. वरून ३५ लाख रु. वर. अजून आठ आठवडे बाकी आहेत. त्यामुळे हे लक्ष्य पार करण्याचा विश्वास वाटतो. मेनन ॲण्ड मेनन कंपनीची सध्याची एकूण परिस्थिती लक्षात घेता एवढी मजल गाठण्याच्या बेतात आपण आहोत याचे मलाही आनंदमिश्रित नवल वाटते. खरे तर त्या बद्दल तुमचेच आभार मानायला हवे. हळूहळू आपण मोठमोठी गिऱ्हाइक आणि अधिकाधिक प्रगत तंत्रज्ञान यांच्या दिशेने वाटचाल करीत आहोत. तुम्ही येथून गेल्यानंतर जी नवीन गिऱ्हइके मिळविता आली त्यात मद्रासच्या सिंप्सन कंपनीचा समावेश आहे. त्यांच्या अद्ययावत पर्किन्स इंजिनांसाठी पूर्णत: मशिन केलेले ब्लॉक्स आणि हेड्‌स् आपण बनवून देतो. टेल्कोच्या अवजड वाहनांची गुंतागुतीची गिअरबॉक्स कास्टिंग मशिनिंग सकट आपण तयार करून देतो. या दोन्ही कंपन्यांनी आपण अंदाज केलेल्या हिशेबाप्रमाणे विकासाचा पूर्ण खर्च देऊ केला आहे. पुढील आठदहा दिवसात अशोक लेलँन्ड

कंपनीसाठीही काही महत्त्वाचे भाग बनवून देण्याचा करार होणे अपेक्षित आहे. महिंद्रा ॲण्ड महिंद्रा कंपनीकडील आपला धंदा वाढत असून लवकरच एस्कॉर्टइतकेच त्यांचे काम आपण करायला लागू. या घोडदौडीमध्ये आपण तुलनेने छोटे असलेल्या काही कंपन्यांचे काम कमी केले आहे. त्यात बडोदा, अंबाला, फरीदाबाद येथील गिऱ्हाईकांचा समावेश आहे.

या साऱ्याला पुरे पडण्यासाठी आपण कारखान्याच्या विकासाचा एक महत्त्वाकांक्षी प्रकल्प हाती घेतला असून, खेळते भांडवल धरता त्याची मर्यादा ५६ लाखांवर जाईल. डिसेंबरपर्यंत हा प्रकल्प पूर्ण होण्याची अपेक्षा असून सिकॉमने त्याकरिता २५ लक्ष रूपयांचे आणखी कर्ज मंजूर केले आहे. पुढच्या वर्षी तुम्ही इकडे याल तेव्हा तुम्हाला अगदी नव्या स्वरूपातील मेनन ॲण्ड मेनन कंपनी दाखविण्याची उमेद मी बाळगून आहे आणि तुम्हाला त्या रूपाचा निश्चित अभिमान वाटेल.

आता मी कोल्हापूर स्टील लि. या कंपनीचा चेअरमन आणि मॅनेजिंग डायरेक्टर बनलो आहे ते समजून तुम्ही नक्कीच चकित व्हाल. कंपनी कायद्याप्रमाणे या संबंधातील काही औपचारिकता पूर्ण होणे अजून बाकी आहे. पण मी त्या कंपनीचे काम पाहण्यास या पूर्वीच सुरुवात केली आहे. कारण तिची अवस्था अगदी दयनीय झाली होती. प्राप्तिक र खात्याने गेल्या आठ वर्षातील कंपनीच्या व्यवहाराची फेर तपासणी सुरू केली असून पूर्वी योग्य प्रकारे हिशेब न राखल्यामुळे कंपनी खूपच अडचणीत आली आहे. त्याचबरोबर इतर अनेक गैरव्यवहार आणि कर्मचारी व अधिकारी यांच्यातील असंतोष यांमुळे काम सुरळीत राखण्यासाठी खूप धडपड करावी लागते आहे. परंतु हळुहळू का होईना मी ठामपणे परिस्थिती काबूत आणतो आहे. ही एकूणच कहाणी मोठी उद्‌बोधक असून समक्ष भेटीत मी तुम्हाला त्याची पूर्ण कल्पना देऊ शकेन. एवढे मात्र खरे की, कोल्हापूर स्टील प्रकरणामधून माझ्या व्यवस्थापन कौशल्याची कसोटी लागणार असून त्यानंतर मला बहुधा तुम्हाला माझा नेहमीचा प्रश्न विचारण्याची पाळी येणार नाही- व्यवस्थापन म्हणजे काय ? तूर्त मी कोल्हापूर स्टील आणि मेनन ॲण्ड मेनन या दोन्हीमध्ये माझा वेळ विभागून देत असतो आणि आपली कचेरी न सोडता तेथूनच सारी सूत्रे कशी हलवायची हे तंत्र मी आता आत्मसात करतो आहे. तुमच्याशी ज्या पद्धतींची चर्चा झाली होती त्या साऱ्या एका मागून एक मी कोल्हापूर स्टील मध्ये वापरात आणीत आहे. त्यासाठी मेनन ॲण्ड मेनन मध्ये आपण जे प्रयोग केले ते माझ्या कामी येत आहेत. कोल्हापूर स्टील यातून निश्चितपणे बाहेर पडेल आणि तेथे व्यवस्थापनाची नवी संस्कृती रुजेल याची मला खात्री वाटते.

ड्यूसेलडॉर्फ, जर्मनी येथील GIFA-79 या प्रदर्शनाला भेट देण्याचा माझा विचार आहे. फौंड्रीसंबंधातील यंत्रसामग्री आणि अभिनव तंत्रज्ञान यांचा समावेश असणारे हे आंतरराष्ट्रीय प्रदर्शन पाच वर्षांतून एकदा भरत असते. महिंद्रा ॲण्ड महिंद्रा कंपनीचे एक ज्येष्ठ अधिकारी माझ्याबरोबर या प्रदर्शनाला येणार असून पिजॉ या फ्रेंच कंपनी बरोबर सहकार्याविषयी बोलणी करण्याचा त्यांचा मानस आहे. ती फलदायी झाल्यास त्या नव्या इंजिनांचे सिलिंडर ब्लॉक्स आणि सिलिंडर हेडस आम्ही भारतात तयार करावे अशी महिंद्राची सूचना असल्याने आम्ही ही बोलणी संयुक्तपणे करणार आहोत. हे प्रदर्शन ९ ते १५ जूनच्या दरम्यान भरणार आहे.

मेननमधील उत्पादनाची प्रगती आणि तत्संबंधी उतर विषय याबाबत तपशीलवार माहिती देणारे सविस्तर पत्र स्वतंत्रपणे लिहिण्या विषयी मी राजारामला सांगितले आहे. मला थोडीशी उसंत मिळाली की, मी निर्यातीबाबतचा सविस्तर अहवाल तुम्हाला पाठवून देईन. या क्षणी माझे असे ठाम मत बनले आहे की कंपनीचे स्थैर्य आणि खर्च या दोन बाबी हातात हात घालून जात असतात. ज्यावेळी आम्ही एखादा भाग तात्पुरता किंवा प्रायोगिक स्वरूपात म्हणून मशिन करतो त्यावेळी आम्ही तो जनरल पर्पझ मशिनवर लावतो. पण आम्ही जर योग्य तंत्रज्ञान आणि हत्यारे वापरून स्पेशल पर्पझ मशिनवर ते काम केल्यास खर्चाच्या दृष्टीने तर निश्चितच बचत होईल पण स्थैर्याचीही खात्री लाभेल असे माझे मत बनले आहे. त्यायोगे ग्राहकाला आपण नियमित पुरवठा करू शकू असेही मला वाटते. त्यातून गिऱ्हाईकाचा आपल्यावरील विश्वास दुणावेल आणि मग आपल्या कामाचा दर्जा आणि वेळापत्रक सुधारेल आणि खर्च आणखी कमी होईल अशी मला खात्री वाटू लागली आहे. एकूण समस्या कशी आहे याची जाणीव मला याप्रमाणे होते आहे. तरी पण या संबंधात अधिक खोलात जाऊन आणि विस्ताराने मी पुन्हा आपणास लिहीन.

उत्कृष्टपणाचा माझा आग्रह नेहमीच मला आडवा येतो. आता देखील तुम्हाला अधिक सविस्तर पत्र, याहून चांगल्या भाषेत लिहावे अशी माझी इच्छा होती. आता मी जे काही लिहिले आहे तो मजकूर आणि भाषा याबद्दल मीच असमाधानी आहे. पण आधीच तुम्हाला लिहायला उशीर झाला आहे. तेव्हा अगदी आदर्श पध्दतीने नसले तरी निदान झटपट सारे तुम्हाला कळवावे म्हणून हा प्रपंच केला आहे. अशी द्विधा मनस्थिती, दुहेरी कामाचा विलक्षण दबाव यामुळे तुम्हाला लिहिण्यात आधीच उशीर झाला आहे. गेले काही दिवस रोज मी मनाने आणि शरीराने थकून जात असतो. सकाळी आठच्या आतच मी कोल्हापुर स्टीलला पोहचतो आणि मेनन ॲण्ड मेनन मधून घरी यायला रात्रीचे जवळ जवळ अकरा वाजतात. हे असे दिवसामागून दिवस आणि आठवड्यामागून आठवडे

चालू आहे व त्यात तुम्हाला लिहिणे लांबत गेले. हे पत्र लिहिणे कमी महत्त्वाचे आहे म्हणून नव्हे तर ते खूपच महत्त्वाचे असल्याने ते अधिक चांगले उतरले पाहिजे या भावनेतूनही उशीर झाला आहे. तरी सुद्धा ते कितपत जमले आहे या बद्दल शंका वाटते. तरी कृपया माफी करावी.

तेथे परत गेल्यावर सुलभा तेथील वातावरणात पुन्हा रुळली का आणि मुलांनी भारतीय संस्कृती कितपत आत्मसात केली आहे हे सारे कळायला मी खूप उत्सुक आहे. तुम्हाला बरेच काही लिहायचे होते. पण याक्षणी दुसऱ्या गोष्टीकडे तातडीने वळणे भाग आहे तेव्हा बाकीचे आता पुढील वेळी.''

१९७५ पर्यंत मेनन कंपनीची उलाढाल ७० लाखांच्या आसपास असे. १९७५-७६ मध्ये ती प्रथमच १ कोटीच्या पुढे गेली व १९७७-७८ मध्ये दीडकोटींच्या घरात पोचली. नंतरच्या वर्षी त्यात दुप्पटीने वाढ होवून ती तीन कोटींवर गेली. मात्र या वर्षी हिशेबाचा काळ बदलला होता. १ जुलै ७८ पासून ३० सप्टेंबर ७९ च्या पंधरा महिन्यात उलाढाल सुमारे ३.१२ कोटींची होती आणि नफ्याचे प्रमाणही १५ लाखांवर गेले होते. मेनन ॲण्ड मेनन कंपनीच्या इतिहासात प्रथमच ११ व्या वर्षी म्हणजेच ३० सप्टेंबर १९८० रोजी संपलेल्या वर्षात कंपनीने लाभांश जाहीर केला तो १० टक्के एवढा होता. त्यावर्षी उलाढालही ३ कोटी ७२ लाखांवर गेली होती. मात्र असे असूनही सर्वच बाबतीत खर्चाचे प्रमाण वाढल्याने नफ्याचा आकडा मात्र ४ लाखापर्यंतच राहिला होता. कंपनीच्या कामात सुसूत्रता आणण्यासाठी कंपनीने चार नवीन एक्झिक्युटिव्ह डायरेक्टर नेमले. त्यापैकी थोरले परमेश्वरन इंजिन डिव्हीजनला तर धाकटे परमेश्वरन तांत्रिक बाजू पाहू लागले. श्रीधरन यांचेकडे निर्मिती विभाग सोपविण्यात आला तर पी.ए. नारायणन यांना एक्झिक्युटिव्ह डायरेक्टर (मार्केटिंग) असा हुद्दा देण्यात आला. ही सारी पुनर्रचना आणि कामाची वाटणी म्हणजे मेनन यांच्या ईस्टमनशी झालेल्या चर्चेचे फलित होते, असे म्हणायला हरकत नाही. कामगार संबंधांबाबत त्या वर्षीच्या अहवालात म्हटले आहे की सर्वसाधारणपणे वातावरण सौजन्याचे आणि शांततेचे राहिले. जून ८० अखेर आधीच्या वेतन कराराची मुदत संपल्याने वाटाघाटी करून जानेवारी ८१ पासून नवीन वेतन करार अमलात आला. त्या योगे कंपनीवर सुमारे पाच लाख रुपयांचा वार्षिक बोजा वाढणार होता. साहजिकच नफ्याच्या प्रमाणावरही त्याचा परिणाम पडणार होता. या वर्षी प्रथमच कामगारांसाठी निवृत्ती वेतन योजना लागू करण्यात आली. त्याचप्रमाणे कामगार कल्याण निधीची सुरुवातही करण्यात आली.

सध्या युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे दिल्ली येथे मॅनेजर असणारे श्री. व्ही. एस. कुलकर्णी हे मूळ कोल्हापूरचे. १९८० मध्ये त्यांनी बी. एस्सी, एम. बी. ए. पूर्ण केले आणि नोकरीसाठी

ते मेननकडे गेले. स्वत: मेनननीच त्यांची विचारपूस करून कधी पासून कामावर येशील असे विचारले व दुसऱ्या दिवसापासून त्यांना नेमणूकही दिली. अजून कंपनीचा पसारा लहानच असल्याने मेनन कोल्हापुरात असतील तेव्हा त्यांची जवळ जवळ रोजच भेट होत असे आणि त्यावेळी मॅनेंजमेंट या विषयावर हमखास बोलणे होई. सायंकाळी गावात परत जाताना मेनन त्यांना कावळा नाक्यापर्यंत आपल्या गाडीतून पुष्कळदा सोडीत असत. त्यांच्या बरोबर वावरताना वयाचे अंतर कधीही आडवे येत नसे असा कुलकर्णी यांचा अनुभव आहे. साधारण वर्षभर मेननकडे काम केल्यानंतर अधिक चांगल्या संधीसाठी त्यांनी नोकरी सोडली तेव्हा मेनननी त्यांना आश्वासन दिले की, 'तुला वाटेल तेव्हा कधीही परत येऊ शकतोस. तुझ्यासाठी मेननचे दरवाजा कायम उघडे आहे.' कुलकर्णी सांगतात की युनायटेड वेस्टर्न बँकबद्दल मेननना प्रथमपासून प्रेम होते. त्यांच्या नावाभोवती वलय नव्हते तेव्हा त्यांचे गुण हेरून बँकेने त्यांना मदत केली या बद्दल ते नेहमीच कृतज्ञ असत. आर्थिक व्यवहाराबाबत आपला चेक हा ड्राफ्टप्रमाणे समजला जावा अशी त्यांची इच्छा असे. मेननमधील अशिक्षित कामगारांना प्रोत्साहन देऊन त्यांच्याकडून एस्कॉर्टसारखा मोठ्या कंपनीचे कठीण पॅटर्न तयार करून घेणे ही मेननसाहेबांची फार मोठी कामगिरी होती असे कुलकर्णी म्हणतात. आपणाभोवती त्यांनी उत्तम सहकारी गोळा केले. धाकट्या बंधूना उत्तेजन देऊन पिस्टनची लाईन काढून दिली यातही त्यांचे कर्तृत्व दिसून येते. त्यावेळी कोल्हापुरात घाटगे-पाटील आणि मेनन ही दोनच नावे उद्योजक म्हणून प्रामुख्याने घेतली जात. १९८०-८१ च्या सुमारासच युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे श्री. पालकर साताऱ्यास हेड ऑफिसला ॲडव्हान्सचे प्रमुख म्हणून परत आले. त्यामुळे कन्सॉर्शियमच्या बैठकी होत त्यासाठी जेव्हा मेनन तेथे आले होते तेव्हा कुणीतरी त्यांची पालकरांशी ओळख करून देऊ लागले. त्यावेळी त्यांनी पालकरांना मिठी मारून म्हटले की यांची नव्याने ओळख करून देण्याची गरज नाही. वास्तविक १९६९ नंतर त्यांची आपली भेट झालेली नव्हती आणि मधल्या काळात ते खूप मोठे झाले होते असे श्री. पालकर नमूद करतात. श्री. अभय नेवगी हे देखील याच सुमारास मेननच्या संपर्कात आले. त्यांचे वडील कोल्हापुरात जिल्हा न्यायाधीश होते व मुलाने एलएल. बी. झाल्यावर मुंबईस हायकोर्टात प्रॅक्टिस करावी अशी त्यांची इच्छा होती. पण अभय यांना एम. बी. ए. करायचे होते व अनुभवासाठी म्हणून ते मेननकडे काम करू लागले. तेव्हा त्यांचे जे संबंध जडले ते अखेर पर्यंत टिकून राहिले. मेननच्या कठीण काळातही अभय नेवगी सतत सल्लागार म्हणून त्यांच्या बरोबर होते.

या काळात एक पगाराला उशीर झाला म्हणून अचानक कामगारांनी संप पुकारला. श्री. एस. व्ही. आर. राव हे तेव्हा मेननकडे होते. ते सांगतात की अधिकाऱ्यांना परिस्थिती

हाताळता येईना. अशावेळी मेनन स्वत: पुढे झाले. कामगारांनी धरणे धरले होते आणि त्यांचे कोणीतरी पुढारी संप चालू राहिला पाहिजे अशा आशयाचे भाषण करित होते. मेननचा संताप अनावर झाला आणि त्यांनी सरळ जाऊन त्या पुढाऱ्याच्या श्रीमुखात भडकावली आणि ते तेथून निघून गेले. कोणीही त्यांना विरोध करू धजले नाही. व्यवस्थापनविषयक संवाद साधण्यात ते अगदी प्रवीण होते. त्यांचे म्हणणे होते की, 'मी तुमच्यासाठी इतके केले आणि कारखाना अडचणीत असताना तुम्ही असे वागता?' एस्कॉर्टचे उदेशकुमार यांनीही मेननच्या तापट वागण्याचा अनुभव घेतला होता. एक - दोन वेळा वाद घालताना तुम्हाला ऑफिसातून फेकून देईन असे ते म्हणाले होते. उदेशकुमारना तसे ऐकण्याची सवय नव्हती. पण नंतर त्यांच्या ध्यानात आले की संस्थापक उद्योजकाचे सहसा असेच असते. तो आपल्या कामगारांना मुलाप्रमाणे वागवीत असतो आणि त्याच नात्याने त्यांच्यावर रागावतोही. प्रत्येकाशी त्याची वागणूक कुटुंबातील घटकाप्रमाणे असते आणि याची जाणीव व्यक्तिश: प्रत्येकाला असते. परंतु दुर्दैवाची गोष्ट अशी की, ही जाणीव सामूहिक बनत नाही. त्यामुळे संघटना म्हणून कामगार उभे राहिल्यावर त्यांचे वर्तन वेगळे होते.

१९८०-८१ च्या सुमारास कॉ. संतराम पाटील यांची युनियन मेनन अ‍ॅण्ड मेनन मध्ये बलवान होऊ लागली होती. त्यांचा जोर वाढणार असा रंग दिसत होता. स्लो डाऊन, रिजेक्शन अशा गोष्टी सुरू झाल्या होत्या. त्यांचा कंपनीच्या कामावर वाईट परिणाम घडू लागला होता. किती समजावून सांगितले तरी परिणाम दिसून येईना. तेव्हा एक दिवस मेनननी स्वत:च खाली येऊन हातोडी घेऊन झालेल्या कामाची मोडतोड सुरू केली. कामगारांनी एस. आर. पाटील यांना विनंती केली की तुम्ही साहेबांना सांगा. त्याप्रमाणे ते मेनन यांच्यामागे धावले. पण ते इतके चिडीला आले होते की त्यांनी मोडतोड चालूच ठेवली. त्यात त्यांच्या हाताला इजा झाली, त्यावेळी ते पट्टी बांधून वर जाऊन बसले. त्यांच्या समोर जाण्याची कुणाची हिम्मत होत नव्हती. तेव्हा पाटील यांनी वर जाऊन त्यांना विचारले की, 'तुमचे पुरे झाले का?' त्यावर मेननी 'नाही' असे म्हटल्यावर पाटील यांनी सांगितले की, 'मी आता कारखान्या- भोवती रॉकेल ओततो आणि तुम्ही त्याला काडी लावा.' मेनन त्यावर वैतागून म्हणाले की, 'दुसरे काय करणार?' त्यावर पाटील यांनी त्यांची समजूत काढली की, 'तुम्ही जे बोलताय ते समोरच्या माणसाला कळत नाही हेच तर दुर्दैव आहे' हा त्रास नंतर वाढतच गेला. या प्रकारात मेननी संतराम पाटील यांना जवळ केले अशी कल्पना झाल्याने कासुटे नाराज होऊन त्यांनी नोकरी सोडली. त्यांनी निपाणीला जाऊन प्रॅक्टिस सुरू केली. मात्र मेननशी त्यांचा संपर्क कायम राहिला.

१९८०-८२ या काळात तांत्रिक आघाडीवर मेनन अँड मेननची वाटचाल समाधानकारक सुरू होती. श्री. आनंद पशुराम बोरुडे हे आज मॅनेजर (डेव्हलपमेंट) म्हणून काम करतात. ते १९८० मध्ये ड्राफ्टमन म्हणून नोकरीस लागले होते. ते म्हणतात, मेनन साहेबांचा गुण म्हणजे बरोबर पारख करून खाणीतून हिरे शोधणे. पहिल्याच वर्षी त्यांनी फौंड्रीच्या गेटिंग सिस्टिमचे ड्रॉईंग सुरू केले तेव्हा साहेब तिथे सतत येऊन बसायचे आणि 'असं केलं तर काय होईल' वगैरे विचारायचे. संपर्क वाढत गेल्यावर अधिक चर्चा होऊ लागली बोरूडे यांचकडे पॅटर्न डेव्हलपमेंट व लेआऊटचे काम असल्याने, मेनन त्यांना कायम विश्वास देत की इतरांपेक्षा आपण कोठे कमी नाही. जगात इतर लोक करू शकतात ते आपण करायला हवं, पहिल्या क्रमांकावर रहायला हवं. ही त्यांची तेव्हापासून महत्त्वाकांक्षा होती. त्यावेळी इंग्लंडमधील 'न्यूनिटन पॅटर्न' या कंपनीबरोबर प्रशिक्षणासाठी सहकार्याचा करार करण्याचे मेनन यांच्या मनात होते. त्यांची अट अशी होती की, 'आम्हांला मोठी ऑर्डर द्या, आम्ही तंत्रज्ञ पाठवितो.' त्यांनी भरमसाठ किंमत सांगितल्याने ही कल्पना फिसकटली. त्यानंतर मारुती मोटारीसाठी सिलिंडर ब्लॉक बनविण्याचे काम मेननी मिळविले. मारुती उद्योग सहसा डी. सी. एम्., एन्नोर अशा मोठ्या फौंड्रीकडूनच काम करून घेई. त्यामुळे तेथे प्रवेश मिळविणेही दुरापास्त होते. पण मेननी चिकाटीने तेथे प्रवेश मिळविला आणि त्यांचे आव्हान स्वीकारून ठराविक मुदतीच्या आत नमुना तयार करून दिला. प्रथम त्यांनी आग्रह धरला होता की, मेनन साहेबांनीच भेटायला हवे. पण मेननी बोरूडे व इतर सहकाऱ्यांना गुरगावला पाठविले. बोरूडे यांनी नोकरी करतानाच बी. ए., डी. बी. एम्. अशा पदव्या मिळविल्या. त्याचे मेननना विशेष कौतुक असे. माणूस नेमका हुडकून त्याला प्रोत्साहन देण्याची नजर त्यांच्याजवळ होती. चर्चा किंवा काम करताना हाताखालच्या माणसाचे स्थान किंवा पगार इकडे लक्ष न देता कुटुंबातल्या वडीलधाऱ्या माणसासारखे ते वागत. याच काळात श्री. वरदन् हेही बंगलोरहून अनेकवार कोल्हापूरला येत. तेथे त्यांची ईस्टमनशी ओळख झाली व मैत्री जडली. मेननना इतर ठिकाणी काय चालले आहे आणि त्याप्रमाणे आपल्या दर्जात कशी सुधारणा करता येईल याची फार तळमळ असे. चर्चा करताना वेळप्रसंगी मतभेद होत. पण ते बोलून दाखविणे मेननना आवडे. सायंकाळी वरदन् जेथे उतरत त्या हॉटेलवर मेनन फेरी मारत व त्यावेळी कोल्हापूरच्या आणि देशाच्या विकासाविषयी त्यांची चर्चा होत असे. अनेकदा ते शिवाजी विद्यापीठातही जात आणि तेथील प्राध्यापकांशी आपल्या समस्यांविषयी चर्चा करीत.

यावेळपर्यंत मेननचे चिरंजीव विजय आपले शिक्षण पुरे करून परत आले होते. विजयनी काही काळ अनुभव घ्यावा आणि मग एम्. बी. ए. साठी परदेशी जावे ही

ईस्टमनची सूचना मेननना पटली. त्याप्रमाणे १९८१ साली विजय मेनन अमेरिकेला रवाना झाले. नंतरच्या वर्षी यंत्रसामग्री खरेदी करण्यासाठी मेननी अमेरिकेला भेट दिली. त्यावेळी त्यांनी आणि ईस्टमन यांनी मोठा दौरा केला. दोघांच्याही पत्नी व्हर्मोंटला राहिल्या होत्या. या दौऱ्यात मेननी हायप्रेशर मोल्डिंग लाईनची पहाणी केली. फौंड्री केमिकल्स, अशा अनेक विषयात मेननना रुची होती. या दौऱ्यात कामाबरोबरच खरेदी, करमणूक, खाणे-पिणे यांचीही रेलचेल होती असे ईस्टमन सांगतात. विजयला भेटण्यासाठी ते ईलिनॉय विद्यापीठात गेले होते. हा दौरा चांगला दोन-तीन आठवड्यांचा होता.

या दोन वर्षांचे कंपनीचे वार्षिक अहवाल पाहण्याजोगे आहेत. ३०-९-८१ अखेरच्या वर्षात कंपनीची उलाढाल ३७% नी वाढून ५ कोटी ११ लाखांपर्यंत गेली. नफ्याचे प्रमाणही ३९ लाखावरून ५९ लाखांपर्यंत वाढले. त्यामुळे डिव्हिडंन्ड १०% वरून १२% वर नेता आला. या अहवालात कंपनीच्या नव्या इमारतीचे रंगीत छायाचित्र छापले आहे. त्याचप्रमाणे पाच आणि साडे सहा हॉर्स पॉवरच्या डिझेल इंजिनांचे आणि १२ सिलिंडर क्रँक केसचे छायाचित्रही छापले आहे. कंपनीमध्ये तयार होत असलेल्या ३०-३५ छोट्यामोठ्या कास्टिंग्जचेही चित्र पहायला मिळते. वाढत्या कामामुळे अधिक खेळत्या भांडवलाची कंपनीची गरज निकडीची झाली होती. तथापि, अर्थ बाजारातील अडचणींमुळे बँकांकडून मदतीची अपेक्षा करण्याखेरीज दुसरा पर्याय नव्हता. नंतरच्या वर्षी म्हणजे ३०-९-८२ अखेर संपणाऱ्या वर्षात उलाढाल अगदी नाममात्र म्हणजे ५ कोटी २९ लाखांपर्यंत वाढली होती. नफ्याचे प्रमाण काहीसे कमीच झालेले दिसते. म्हणजे ५९ लाखांवरून ५३ लाखांवर ते घसरले होते. शेअर कॅपिटलमध्ये यावर्षी २५ लाखापासून १ कोटी पर्यंत वाढ केल्याने डिव्हिडंन्ड कमी होणे अपरिहार्य होते. तो ६% करण्यात आला. ट्रॅक्टर आणि ट्रक्स यांची मागणी कमी झाल्याने कंपनीच्या उलाढालीवर परिणाम झाला होता. मात्र, रिझर्व्ह बँकेने ट्रॅक्टर उद्योगाला काही सवलती दिल्याने पुढच्या वर्षी परिस्थिती सुधारेल असे वाटत होते. मात्र, प्रत्याक्षात ३०-९-८३ रोजी संपलेल्या वर्षात उलाढाल किंचितशी कमीच झाली. आणि नफा ४३ लाखांवर आला. त्यामुळे डिव्हिडन्ड मध्ये वाढ करता आली नाही. यावर्षात २० जूनपासून विजय मेनन यांना अतिरिक्त संचालक म्हणून नेमण्यात आले. याप्रमाणे दोन वर्षे जरी उलाढाल आणि नफा यामध्ये घट झालेली दिसली तरी १९८० पर्यंतच्या तुलनेने कंपनीची परिस्थिती चांगलीच होती. एकंदरीने १९८२-८३ पर्यंत कंपनीचे काम चांगले चालू होते आणि भविष्य काळाबद्दल मेनन खूप आशावादी होते असे श्री. दिलीप मांडे म्हणतात, 'आपल्या क्षेत्रात सर्वोच्च स्थान मिळविण्याची उत्कट इच्छा असल्याने मेनन संबंधित क्षेत्रातील

सर्वोच्च व्यक्तींशी संपर्क ठेवून असत आणि त्या दृष्टीने त्यांना 'भविष्य काळाचा माणूस' असे म्हणता येईल', अशी मांडे यांची धारणा आहे. किर्लोस्कर ऑइल इंजिन्स् मध्ये व्हाईस प्रेसिडेंट असलेले श्री. ए. डी. दाणी पूर्वी टेल्कोमध्ये काम करीत असत. तेव्हापासून ते मेननना ओळखत. ऑइल इंजिन्स्ला २ टनी, ८ सिलिंडरची मोठी क्रँक केस बनवून हवी होती. ते काम करून द्याल का हे विचारण्यासाठी नोव्हेंबर १९८३ मध्ये दाणी मेननकडे गेले होते. त्यावेळी मेननच्या खोलीत तांत्रिक चर्चा झाली आणि ४/५ महिन्यात पॅटर्न इक्विपमेंट बनविण्यात आला. त्यामध्ये मधु मेस्त्रींचा महत्त्वाचा सहभाग होता. त्यांनी आंबोलीला जरूर ते कास्टिंग काढले आणि १९८४ मध्ये सेमी फिनिश इंजिन चालू झाले. तत्पूर्वी दोन महिने मेननी पुण्याला ऑइल इंजिन मध्ये जाऊन सारे काही ठीक आहे याची खात्री करून घेतली होती. कंपनीच्या आर्थिक अडचणी मात्र सुटत नव्हत्या. कुंटे आणि कंपनी या चार्टर्ड अकौंटन्ट कंपनीत काम करणारे श्री. रमेश चौगुले १९८० मध्ये गोव्याहून कोल्हापूरला बदलून आले. १९८३ पासून श्री. चौगुले यांचा मेननकडे संबंध येऊ लागला. अकौंट्स फायनलायझेशन, टॅक्स रिटर्न्स्, डिमांडस अशी कितीतरी कामे करावी लागत. लिक्विडिटीची अडचण नेहमीच असे. १९८२-८४ दरम्यान कोल्हापुरला असलेला इन्कमटॅक्स ऑफिसर मोठा वस्ताद होता. त्याने बऱ्याच कटकटी निर्माण केल्या. त्या संबंधातील अपील्स् अजूनही पेंडिंग आहेत, असे चौगुले सांगतात.

जून १९८३ मध्ये 'मेनन अँड मेनन' कं. ची 'गृहपत्रिका' सुरू झाली. पहिल्या चार पानी अंकावर 'मेनन अँड मेनन' प्रायव्हेट लिमिटेडचे वार्तापत्र' असे छापले होते. त्याखाली श्री. चंद्रन मेनन यांचा फोटो व छोटासा संदेश छापलेला आढळतो. त्यात त्यांनी म्हटले आहे, 'कोणत्याही आर्थिक संघटनेचे पहिले कर्तव्य म्हणजे समाजाची सेवा करणे. आपली कंपनी हे कर्तव्य पालन करण्याचा प्रयत्न सतत करत आलेली आहे. समाजसेवा म्हणजे केवळ आपल्या ग्राहकांची, माल पुरविणाऱ्यांची, कर्मचाऱ्यांची व मालकांचीच सेवा नव्हे तर आपल्या कारखान्याच्या परिसरात राहणारे लोक किंबहुना कारखान्याशी संबंध येणाऱ्या प्रत्येक व्यक्तीची सेवा होय. त्या उद्देशाने घेतलेले आणखी एक पाऊल म्हणजेच हे वार्तापत्र.

ज्या सर्वांच्या परिश्रमांच्या पायावर आपल्या कारखान्याच्या उत्कर्षाची उभारणी झाली आहे, त्यांना माझ्या स्वत:च्या व कारखान्यात काम करणाऱ्यांच्या वतीने मी हे वार्तापत्र अर्पण करीत आहे'. मेनन यांच्या या छोट्याशा संदेशावरूनही त्यांच्या विशाल दृष्टीकोनाची आणि सामाजिक बांधिलकीची कल्पना येऊ शकेल. संपादकीय मंडळाने केलेल्या निवेदनात वार्तापत्राचा उद्देश सांगताना म्हटले आहे की, 'गेल्या दशकात आपल्या कंपनीचा इतका विकास झाला की, सन १९७० सालात २०० कामगार काम करत

असलेल्या आपल्या कंपनीमध्ये सध्या १००० लोक कार्यमग्न आहेत. एवढ्या प्रमाणात वाढलेल्या कंपनीमध्ये अनौपचारिकरीत्या वेगवेगळ्या विभागांमध्ये माहिती पोहचविणे अशक्य ठरत आहे. यासाठी कार्यक्षम व परिणामकारक असे माध्यम निर्माण करण्यात आले व त्याची निष्पत्ती म्हणजे आपल्या हातात असलेले हे वार्तापत्र.

आपल्यापैकी बरेच जण साहित्य, कला इ. क्षेत्रात निपुण आहेत. आपल्यामध्ये काम करणाऱ्या व्यक्तींच्या अंगभूत गुणांना वाव मिळणे आवश्यक आहे. त्याचबरोबर संघटनेचा विकास हा संपूर्णत: त्यातमध्ये असलेल्या व्यक्तींच्या विकासावर अवलंबून असल्याने व्यक्तिविकासासाठी वार्तापत्राचे माध्यम अत्यंत उत्कृष्ट ठरेल. या वार्तापत्रासाठी नाव सुचवावे असे आवाहनही संपादकीयात करण्यात आले आहे. या पहिल्याच अंकात 'योग पद्धती व औद्योगिक विकास' असा एक लेख छापण्यात आला आहे. या नवीन द्वैमासिकाच्या दुसऱ्या अंकात प्रथम अंकाच्या प्रकाशन सोहळ्याचे छायाचित्र प्रसिध्द झाले आहे. हे प्रकाशन कंपनीतील ज्येष्ठ कामगार श्री. सुरेश गोविंद सावंत यांच्या हस्ते करण्यात आले. या छायाचित्रात कन्सल्टंट इंडियाचे श्री. वरद्‌न् आणि राल्फ ईस्टमन यांचाही समावेश आहे.

दुसऱ्या अंकापासून वार्तापत्राला 'मेननची माणसं' असे नाव देण्यात आलेले दिसते. संपादकीयामध्ये नमूद केले आहे की, मेननची माणसं हे शीर्षक दै. लोकसत्ताचे श्री. सुभाष देसाई यांनी सुचविले होते. या अंकात 'मेनन अँड मेनन' मध्ये फेब्रुवारी १९८३ पासून सात क्वालिटी सर्कल्स सुरू झाल्याची माहिती देण्यात आली असून, क्वालिटी सर्कल या चळवळीविषयी लेखही छापण्यात आला आहे. त्याच प्रमाणे कंपनीतील एस्. पी. एम्. विभाग शिरोली येथे मेनन मशिन टूल्स या नावाने स्थलांतरित होत असल्याची घोषणाही केली आहे. हा विभाग १९७९ मध्ये श्री. पुंडी यांच्या मार्गदर्शनाखाली सुरू झाल्याचे नमूद करून त्या विभागाची प्रगती आणि तेथे तयार होणारी मशिन टूल्स यांचीही माहिती देण्यात आली आहे.

१९८३ च्या बाकी दोन अंकांमधून ज्या महत्त्वाच्या गोष्टींचा उल्लेख केला आहे, त्या अशा. २८ सप्टेंबर रोजी इंजिन डिव्हिजनने ३०० इंजिने इराणला निर्यात केली. एका महिन्यातील निर्यातीचा हा एक नवा विक्रम होता. याशिवाय, महिंद्रा अँड महिंद्रा या कंपनी मार्फत 'इंडेक' इंजिनही निर्यात होत असल्याची माहिती दिली आहे. कारखान्यामध्ये कर्मचारी विकास विभाग सुरू करण्यात आल्याची घोषणाही या अंकात आढळते. कंपनीला भेट देणाऱ्या महत्त्वाच्या व्यक्तींमध्ये महिंद्र अँड महिंद्रचे एक्झिक्टूटिव्ह डायरेक्टर बॅप्टिस्ट डिसूझा, सिम्प्स्‌न अँड कंपनीचे श्री. राव आणि श्री. व्यंकटाचलम् तसेच 'ओस्पॅक' चे श्री. कुरूप यांचा उल्लेख आहे. 'ऑटोमोटिव्ह' उद्योगातील मेनन अँड मेनन

कंपनीच्या कामगिरीचा आढावा घेताना टेल्को, अशोक लेलँड, महिंद्रा अँड महिंद्रा, एच. एम. टी., आणि सिम्प्सन् अँड कंपनी, आय्. टी. डी. आणि रस्टन या कंपन्यांना पुरविलेल्या सिलिंडर हेड, क्रँक केसेस, लिफ्ट बॉडीज, ॲक्सल हौसिंग्ज्, ऑइल पंप्स, फ्लायव्हील्स् गिअरबॉक्सेस इ. उत्पादनांची यादी दिलेली आहे. ऑटोमोटिव्ह उद्योगाला ३ लाखांहून अधिक टन ग्रे आयर्न कास्टिंग्जची गरज असून त्यापैकी मेननचा वाटा केवळ ३१०० टनांचा असल्याचे नमूद केले आहे. त्यामुळे आंबोली प्रकल्प उभारून ३००० टन अधिक उत्पादन क्षमता वाढली असल्याची घोषणाही केली आहे.

नोव्हेंबर-डिसेंबर १९८३ च्या अंकात श्री. चंद्रन मेनन यांनी 'तरीही आपण प्रगतीच केली !' या शीर्षकाखाली एक छोटेसे चिंतन प्रसिद्ध केले आहे. त्यात त्यांनी म्हटले आहे, 'आपल्या देशातील इंजिनिअरिंग उद्योग १९८२ च्या मध्यापासून जबरदस्त मंदीच्या अवस्थेतून जात आहे. साहजिकच मागणी कमी होत चालली आहे. आपण आपल्या तेलावर चालणाऱ्या दोन्ही भट्ट्या मंदी आणि मेटलच्या वाढत्या किंमती या कारणांमुळे बंद ठेवल्या. मे १९८३ पासून परिस्थितीत हळूहळू काहीशी सुधारणा होऊ लागली.' मेनननी शेवटी असेही म्हटले आहे की 'आपली ऑटो कंपोनन्ट डिव्हिजन, विजेचे लोड शेडिंग व इतर अनेक जाचक अडचणींमुळे गेली दोन वर्षे मोठ्या जिकीरीने चालवावी लागत आहे.परंतु, या अडचणी तात्कालिक आहेत आणि आपण त्यांमधून बाहेर पडू याचीही आपल्याला जाणीव आहे..... अगदी नजीकच्या भूतकाळापेक्षा आपण साधारणपने सुस्थितीत आहोत. आकाश उजळत आहे. देशातल्या साऱ्याच उत्पादकांना मंदीचा फटका बसला तसा आपल्यालाही बसला. मला सांगताना आनंद वाटतो की, इतर अनेक उत्पादाकांपेक्षा आपल्याला तो कमी बसला. मंदी ही एक तात्पुरती अवस्था असते. आपण या अवस्थेमधून दिमाखात बाहेर पडू अशी आम्हाला आशा आहे.'

बाजारातील अशा चढउतारांवर मात करण्याची मेनन यांची जिद्द होती. परंतु 'मेननच्या माणसांनीच' जे प्रश्न निर्माण केले त्यांना तोंड देता देता मेनन यांच्या व्यवस्थापन कौशल्याची आणि व्यक्तिमत्त्वाचीही नंतरच्या दोन-तीन वर्षांत कशी कसोटी लागली याची हकिकत श्री. नाना शहाणे आणि इतर मंडळींनी नमूद केली आहे. 'मेननची माणसं' वार्तापत्रातही त्याचे पडसाद उमदलेले दिसून येणे अपरिहार्य होते.

श्री. शहाणे हे बकाऊ वुल्फ कंपनी सोडून कामगार संबंधाबाबत कन्सल्टन्सी सुरू करण्याच्या विचारात होते. त्यासुमारास त्यांची मेनन यांच्याशी प्रथम ओळख झाली. मेननचे पर्सोनेल विभागाचे काम श्री. अभय नेवगी पहात असत. कंपनीत काही समस्या निर्माण झाल्या होत्या. त्या संबंधात युनियनशीही बोलणी चालू होती. नेवगींच्या सूचनेवरून श्री. श्रीधरन् यांना बरोबर घेऊन ते पुण्यास श्री. शहाणे यांचेकडे चर्चेसाठी गेले. पूना

क्लबवर त्यांनी एकत्र जेवण घेतले. आपणाला रिटेनर पद्धतीने कोणीतरी सल्लागार हवा आहे, असे श्री. मेनन म्हणाले. श्री. शहाणे यांना बकाऊ वुल्फ सोडायला अजून ६ महिने बाकी होते. परंतु काही दिवसांनी शहाणे यांना मेननचा फोन आला की, 'तुम्ही मला ब्ल्यू डायमंडला येऊन भेटा.' तेथे हवा पाण्याच्या गप्पा झाल्यावर त्यांनी एकदम शहाणे यांना कोल्हापूरला येण्याचे निमंत्रण दिले. 'आठवड्यातून तीन दिवस कोल्हापूरला या. तिकडे काय मिळत असेल तेवढे मी देतो' असे ते म्हणाले. या शिवाय शहाणे यांचा प्रवासखर्च, पर्ल हॉटेल मध्ये राहण्याची व्यवस्था अशा गोष्टीही मेननने स्वत:च सांगितल्या. नंतर शहाणे यांच्या असे प्रत्ययाला आले की, मेनन यांच्या बाबतीत एखादा माणूस जमला तर पाच मिनिटात जमत असे, नाहीतर त्याला ते पटकन सोडूनही देत. मेननशी झालेल्या बोलण्यावरून शहाणे यांनी त्यांचे काम स्वीकारले आणि त्यांनी कोल्हापुरला जायला सुरुवात केली. ते कोल्हापूरात असतील तेव्हा शक्यतो सर्व वेळ मेनन त्यांच्यासाठी ठेवत असत. शहाणे तेथे गेले म्हणजे सकाळी नऊ ते बारा आणि सायंकाळी चार ते सहा असे फॅक्टरीत जात. मेनन तेथे नसले तर श्रीधरन् त्यांच्या बरोबर राहत असत. शहाणे सांगतात की, मेननने आपल्याकडून काय व किती काम करून घेतले याला महत्त्व नाही. पण महिन्याभरातच ते केवळ सल्लागार न राहता मेननच्या कुटुंबातीलच एक होऊन गेले. शहाणे यांचा अनुभव असा की विषय कोणताही असो मेनन त्यावर सर्वांगीण चर्चा करीत आणि मग काय तो निर्णय घेत. वर्ष, दीडवर्ष याप्रमाणे गेले आणि मग शहाणे यांनीच विचार केला की, असा निष्कारण खर्च आणि ये-जा करण्यापेक्षा आपण कोल्हापुरातच घर केले तर बरे होईल. मेननना अर्थातच ही कल्पना पसंत पडली आणि त्यांनी शहाणे यांच्याकरिता जनरल थोरात यांचा बंगला मिळण्याजोगा होता तो भाड्याने घ्यायचे ठरविले. त्याप्रमाणे तो बंगला ठाकठीक करून घेतला. फरशा, दारे, टॉयलेट, इ. वर भरपूर खर्च केला. एकदा एखादा माणूस त्यांना भावला की त्याच्यासाठी वाटेल ते करण्याची त्यांची तयारी असे. त्यात मग काही तडजोड नसे. एकदा त्यांनी मनात घेतले की, ते पक्के असे. एवढे करूनही थोरात यांची सहकुटुंब राहण्याची अट शहाणे यांना शक्य नसल्याने त्यांचा बंगला शहण्यांसाठी मिळाला नाही. तथापि त्याकरिता आपण २५-३० हजार खर्च केले याची मेननने अजिबात फिकीर केली नाही.

१९८३ मध्ये मेनन अ‍ॅण्ड मेननमध्ये बोनसचा प्रश्न उभा राहिला. कामगारांची मागणी २० टक्यांची होती तर कंपनीने ८ टक्के देऊ केले. त्यावर वाटाघाटी चालू झाल्या आणि मध्ये कुठेतरी समझोता होईल अशी कंपनीच्या अधिकाऱ्यांची कल्पना होती. वास्तविक २० टक्के बोनस देणे कंपनीला परवडणार नाही याची कामगारांनाही जाणीव होती. परंतु त्यांच्या पुढाऱ्यांनी ताणून धरले. या घोळाला मेनन वैतागले. कारण त्यामुळे कामावर

परिणाम होत असलेला त्यांना उघड दिसत होता अशाच आगतिक मनस्थितीत एक दिवस ते कारखान्यात आले आणि बोलण्यामध्ये कामगारांनी २० टक्क्यांचा आग्रह धरल्यावर 'दिला' असे ते म्हणून गेले. एकदा शब्द दिल्यानंतर तो पाळण्यासाठी त्यांनी दिल्लीस जाऊन एस्कॉर्टसारख्या मोठ्या ग्राहकांकडून आगाऊ रक्कम मिळविण्याची व्यवस्था केली. आपल्याच कामगारांना कंपनीची परिस्थिती कशी कळत नाही याचे त्यांना वैषम्य वाटे. तरी देखील एकदा बोनस द्यायचे मान्य केल्यावर वातावरण निवळेल याची त्यांना खात्री वाटत होती. पण प्रत्यक्षात अनुभव वेगळाच आला. त्यांनी पाहिले की, फाऊंड्रीमधले मोल्ड एका मागून एक नादुरुस्त होत आहेत. त्यावर मेनन यांचा राग अनावर झाला. कामगारांकडून मदतीची अपेक्षा असताना त्यांनी नुकसान करायला सुरूवात केली असे वाटून त्यांनी स्वतःच हातोडा उचला व 'मीच तुमच्यासमोर सारे मोल्ड फोडून टाकतो,' असे म्हणून त्यांचे तुकडे करायला सुरूवात केली. त्यावर भोवतालचे कामगार स्तब्ध झाले. दोघा चौघांनी पुढे होऊन त्यांची माफी देखील मागितली. परंतु मेनन अतिशय प्रक्षुब्ध झाले होते. तेव्हा एक-दोघानी त्यांना धरून ऑफिसमध्ये नेऊन बसविले. ते डोके धरून आपल्या खुर्चीत बसले. त्यांना शांत व्हायला खूप वेळ लागला. त्यावेळी सर्व श्रमिक संघटनेची युनियन कार्यरत होती. त्यांचे पुढारी कॉ. संतराम पाटील, पी. डी. दिघे वैगरे दुसऱ्या दिवशी मेनन यांच्या घरी दिलगिरी व्यक्त करायला गेले. मेननी आदल्या दिवशी कारखाना बंद करण्याची भाषा केली होती. तसे काही करू नका, मशिनरीची तोडफोड करू नका अशी विनवणी त्यांनी केली. त्यावर मेनन थोडे सौम्य झाले, पुढारी मंडळींनीही वातावरण सुधारेल अशी हमी दिली.

त्याप्रमाणे काही दिवस बरे गेले. त्याचे प्रतिबिंब कारखान्याच्या १९८४ च्या सुरूवातीच्या वार्तापत्रातून दिसते. जानेवारी, फेबुवारी १९८४ च्या अंकामध्ये सुरक्षिततेसंबंधी तसेच पुनरावर्ती ठेवींबद्दल लेख आहेत. वार्तापत्राचे नाव बदलून ते 'मेनन परिवार' केल्याचीही घोषणा आहे. त्यानंतरच्या म्हणजे मार्च-एप्रिल ८४ च्या अंकात तर कामगार नेते श्री. पी. डी. दिघे यांचा 'कामगारांचा व्यवस्थापनातील सहभाग' या विषयावर एक लेखही छापलेला आढळतो. त्यात त्यांनी म्हटले आहे की, असा सहभाग केवळ कामगारांच्या प्रतिनिधीची नेमणूक वा निवडणूक करून घडणार नाही, कामगार समुदायाने त्या विचाराने प्रेरित होऊन त्या व्यवहारात सामील झाले पाहिजे. दिघे पुढे म्हणतात, 'सध्याचे देशातील वातावरण असा सहभाग मिळविण्यास अत्यंत प्रतिकूल आहे. कामगारांची अत्यंत स्वाभिमानी, वर्गहितदक्ष, लढाऊ स्वावलंबी चळवळच खऱ्या अर्थाने मालक व सरकार यांचे हे व्यवस्थापनातील भागिदारीचे आव्हान स्वीकारू शकेल.' याच अंकात वाढत्या लोकसंख्येचे गांभीर्य या विषयावर कंपनीतील एक ड्राफ्टस्मन श्री. बागल यांनी लिहिलेला लेख आहे.

परिवारच्या पुढील अंकामध्ये श्री. विजय मेनन यांच्या नुकत्याच झालेल्या जर्मनीच्या भेटीचा खास वृत्तांत प्रसिद्ध केला जाईल असे म्हटले आहे. ते हॅनोव्हर जर्मनी येथील प्रदर्शनाला भेट देण्यासाठी गेले होते. मात्र स्वत: विजय मेनन यांनी युरोप भेटीऐवजी आपल्या कामगारांना नेहमीच ज्या समस्या, शंका, प्रश्न सतावीत असतात त्या बद्दल लिहिणे पसंत केले. आणि त्या दृष्टीने त्यांनी इनसेंटिव्हिचे मर्म हा लेख लिहिलेला आढळतो. जुलै-ऑगस्ट ८४ च्या अंकामध्ये कर्मचारी कुटुंब निवृत्ती वेतन योजनेचा तपशील दिला असून त्या योजनेचे फायदे काय आहे हे ही समजावून सांगितले आहे. 'मेनन परिवार' या नावाखाली प्रसिद्ध झालेला शेवटचा अंक म्हणजे १९८४ चा दिवाळी अंक. या चार पानी छोट्याशा अंकात दिवाळी संबंधात काही लेख व शुभेच्छा देण्यात आल्या आहेत. या सुमारासच कामगार संबंधामध्ये पुन्हा बिघाड निर्माण झाला आणि त्यात वार्तापत्र जे बंद पडले ते तब्बल सहा-सात वर्षे, मे १९९२ पर्यंत.

३० सप्टेंबर १९८४ रोजी संपलेले वर्ष मेनन कंपनीच्या दृष्टीने संमिश्र यशाचे होते. त्या वर्षीची उलाढाल ६ कोटी ३२ लाखाच्या घरात होती, म्हणजे आदल्या वर्षीपेक्षा चांगली १ कोटींहून अधिक होती. तसे पाहिले तर गेली काही वर्षे कंपनी सतत प्रगतिपथावरच होती पण नफ्याचे प्रमाण मात्र घटत होते. चाळीस लक्षांचा नफा आणि ४१ लक्ष रूपये घसारा म्हणजे लाखभराचा तोटा असे हे सरळ गणित होते. त्यामुळे डिव्हिडंन्ड जाहीर करता येणे शक्यच नव्हते. अशी परिस्थिती निर्माण होण्याचे प्रमुख कारण म्हणजे उत्पादनासंबंधातील प्रत्येक घटकाच्या किंमतीत होणारी किंमत वाढ. कच्चामाल आणि स्क्रॅप यांच्या किंमती भडकल्या होत्या. विजेचा खर्चही वाढला होता. वेतनातील वृद्धीमुळे कायम स्वरूपी बोजात भरच पडली होती. दुसऱ्या बाजूने उत्पादनाचे दरही स्पर्धेमुळे वाढविता येत नव्हते. सरकारच्या आर्थिक धोरणात बदल होऊन किंमती स्थिरावणे आणि कामगारांच्या उत्पादकतेमध्ये सुधारणा होणे एवढे दोनच आशेचे किरण दिसत होते. प्रत्यक्षात त्या ऐवजी २० टक्के बोनसच्या मागणीवरून कामगारांनी १८ ऑक्टोबर १९८४ पासून बैठ्या संपाचा अवलंब केला. कंपनीच्या मालमत्तेला नुकसान पोचू नये म्हणून तातडीने २१ ऑक्टोबर पासून कामकाज थांबविण्याचे ठरविण्यात आले. आणि महिन्याभराने म्हणजे २० नोव्हेंबर पासून टाळेबंदी लागू करण्यात आली. समेटाचे प्रयत्न आणि बोलणी सुरूच होती, त्यांना यश आले आणि ४ डिसेंबर १९८४ पासून कारखाना पुन्हा सुरू झाला. मात्र १५ दिवसांचे काम बुडाले ते बुडालेच. कारखाना सुरू झाल्यानंतर देखील तणाव पूर्ण संपला नव्हता. युनियनने १ जानेवारी १९८५ पासून नवा करार अमलात यावा असा आग्रह धरून त्याप्रमाणे आपल्या मागण्या सादर केल्या होत्या आणि व्यवस्थापनावर दबाव टाकण्यासाठी मंद गती कामाचा अवलंबही सुरू केला.

अशा अस्थिर परिस्थितीतच श्री. विजय मेनन यांचे लग्न ठरले आणि नोव्हेंबर मध्ये पारही पडले. क्वायलोन येथील पिल्ले घराण्यातील मुलीचे स्थळ विजय यांच्यासाठी सुचविण्यात आले होते. प्रीतीचे थोरले चुलते श्री. पी. गंगाधरन पिल्ले हे तेथील कर्ते पुरुष होते, कारण तिचे वडील श्री. लक्ष्मण पिल्ले हे धाकटे होते. मेनन बंधूंची श्री. पिल्ले यांच्याबरोबर प्राथमिक बोलणी झाली आणि संबंध जुळून येण्यास काही अडचण येईल असे दिसले नाही. कुंडल्याही जमल्या. मेननच्या बाजूने त्यांचे नातेवाईक प्रा. शिवराम मेनन यांनी कुंडली पाहिली. पिल्ले यांचे ज्योतिषीही होते. पिल्ले हे स्वत: काजू निर्यातीच्या क्षेत्रात अग्रगण्य मानले जातात. अशा प्रकारे दोन्ही बाजूचे लोक व्यावसायिकच असल्याने बोलणी करणे सोपे झाले. दुसऱ्या भेटीचे वेळी मेनन यांची कन्या शांता आणि जावई रमेश हेही क्वायलोनला गेले होते. मुलामुलींची पसंती झाली आणि ऑगस्ट महिन्यात साखरपुडाही झाला. विवाहाचा मुर्हूत ५ नोव्होंबर हा ठरला.

लग्नासाठी कोडुंगलूरहून मेनन यांची नातेवाईक मंडळी तर आली होतीच पण कोल्हापुरहूनही पुष्कळ लोक उपस्थित राहिले होते. क्वायलोनच्या केशव मेमोरियल टाऊन हॉलमध्ये विवाह सोहळा मोठ्या थाटामाटाने पार पडला. कारखान्यात कामगार संघर्ष सुरू होता तरी युनियचे पुढारीही मुद्दाम लग्नासाठी आले होते. स्वत: मेनन यांचे वागणे अतिशय धीरगंभीर होते असे श्री. गंगाधरन् पिल्ले सांगतात.

श्री. शिवराम मेनन यांच्या म्हणण्यानुसार विजयचा विवाह हा इतका थाटात पार पडलेला विवाह सोहळा क्वायलोनने क्वचितच पाहिला असेल. लग्न तेथे साजरे झाले तरी कोल्हापुरच्या मंडळीसाठी वेगळा स्वागत समारंभ आयोजित करणे भागच होते. त्या प्रमाणे तो डिसेंबर महिन्यात ठेवला होता. त्या निमित्त विख्यात गायक चंद्रशेखर गाडगीळ यांचे गाणे ठेविले होते. मेनन यांच्या दृष्टीने हा एक आयुष्यातला महत्त्वाचा प्रसंग असल्याने साऱ्या व्यवस्थेकडे ते जातीने पहात होते. त्यांच्या पद्धतीनुसार एकाच माणसावर सारे न टाकता जबाबदारी वाटून देण्यात आली होती. श्री. अशोक चित्रे सांगतात त्याप्रमाणे, ते तोवर मेननकडे कामावर रूजूही झाले नव्हते तरी, अतिमहत्त्वाच्या मंडळींच्या मांडवाची जबाबदारी मेननणी त्यांच्यावर सोपविली होती. रात्री ८ पासून सकाळी ७ पर्यंत ते सर्व गोष्टी आपल्या मनाप्रमाणे होत आहेत यावर देखरेख करीत होते आणि नंतर तसेच तडक स्टेशनवर श्री. गाडगीळ यांना आणायला गेले.

विजयचे लग्न हा मेनन कुटुंबासाठी मोठा अनंदाचा क्षण होता. परंतु कामगार संघर्षाच्या पार्श्वभूमीवर हे लग्न साजरे झाले. भरीला भर म्हणून मेनन यांच्या गंभीर दु:खण्याची चाहूलही याच सुमारास लागली व त्यांच्या आयुष्यातील कसोटीचे पर्व सुरू झाले.

●

६

कसोटीचा काळ

विजयचे लग्न, आंबोलीच्या प्रकल्पाचे उद्‌घाटन अशा महत्त्वाच्या आणि आनंदाच्या घटना घडत असताना आपल्या प्रकृतीमध्ये काहीतरी बिघाड होत आहे याची मेननना कल्पना येऊ लागली. त्याचे मूळ कारण तंबाखूचे अमर्याद सेवन हे होते. पान, सिगरेट, तंबाखू, तपकीर काहीच त्यांना वर्ज्य नव्हते. राल्फ ईस्टमन यांचा छोटा मुलगादेखील त्यांना म्हणे की 'अंकल, धिस इज नॉट गुड '. त्यातून कॅन्सरचा प्रादुर्भाव झाला आणि पुढे पुढे त्यांच्या थुंकीतून रक्त पडू लागले आणि ते लोकांना कळू नये म्हणून त्यांनी पान खायला सुरुवात केली. कारखान्यातील एक इंजिनियर माळी यांना हार्ट अटॅक आला. ते कोल्हापुरातील डॉ. निलेश मेहता यांची ट्रीटमेंट घेत होते. त्यांना पहायला म्हणून मेनन डॉ. मेहतांकडे गेले असताना त्यांनी मेहतांना आपलाही चेकअप करा असे सांगितले. हल्ली आपणांस जेवणासाठी १५ ऐवजी २०/२५ मिनिटे लागतात अशी त्यांची तक्रार होती. त्यावर डॉ. मेहता यांनी त्यांना तपासले आणि बेरियम मील देण्याचा प्रयत्न केला. पण ते खाली उतरेना म्हणून अधिक तपासणीसाठी त्यांनी मेननना रेडिऑ-लॉजिस्टकडे पाठविले. काही गंभीर आजाराची शंका आली म्हणून त्यांनी मुंबईस डॉ. प्रफुल्ल देसाई या कॅन्सर तज्ज्ञाकडे जाण्यास सांगितले. त्यापूर्वी मेननने एकवार पुण्यात डॉ. पै यांच्याकडून तपासणी करून घेतली होती. त्यांनीही मुंबईला जाऊन बोनमॅरो टेस्ट करून घेण्याचा सल्ला दिला होता. डॉ. प्रफुल्ल देसाई यांनी मेननना अन्ननलिकेचा (युसूफॅगस) कॅन्सर झाल्याचे निदान केले. मेनन यांच्याबरोबर राम मेनन व महमदसाहेब हुदली हे मुंबईस गेले होते. ते मेननना घेऊन तातडीने कोल्हापूरला आले आणि मग मेननना अमेरिकेला नेण्याची योजना ठरली. त्यावरील उपचारासाठी जगात सर्वोत्तम संस्था म्हणून अमेरिकेतील स्लोन्स इन्स्टिट्यूट ही ओळखली जात असे.

अमेरिकेला कॅन्सरच्या उपचारासाठी जायचे ठरले तेव्हा मेननच इतरांना धीर देत होते की मला कॅन्सर मारू शकत नाही. मी चांगला शंभर वर्षं जगणार आहे. त्यांच्या विश्वासाने डॉक्टरही हैराण होत. अमेरिकेत स्लोन्स केटरिंग हॉस्पिटलच्या डॉ. बेन्स

यांनी मेननना तपासले आणि ते बरे होण्याची खात्री दिली. विजय यांनी तिकडे जाऊन ऑपरेशनची सर्व व्यवस्था केली. राल्फ ईस्टमन जोडीला होतेच. मिसेस मेननच्या बरोबर मिसेस ईस्टमनही सतत असत. डॉ. बेन्स यांनी अन्ननलिकेचा मधला भाग कापून बाकीचा पुन्हा जोडला होता. तेथे पाहिले तर रेडिओ थेरपी देणारे तिघेही डॉक्टर भारतीय होते. फक्त केमोथेरपी देणारा अमेरिकन होता. केमोथेरपीची ट्रीटमेंट व्हर्मोंटला होत असे. ती दु:खदायक असली तरी तेथील वातावरण खूपच चांगले होते. महिन्याभरानंतर असे ठरले की, केमोथेरपीने उपायापेक्षा अपायच होण्याची शक्यता अधिक आहे. मेनन यांचे केस त्यामुळे जाऊ लागले होते आणि मेनन काळेही पडू लागले होते. तेव्हा डॉक्टरांनी केमोथेरपी थांबविण्यास संमती दिली. हे ऑपरेशन झालेल्या रुग्णाचे आयुष्य नंतर साधारण एक-दोन वर्षांचे असते असे म्हटले जाते. पण मेननन‍ी मात्र ते खोटे पाडण्याचा निर्धार बोलून दाखविला. त्यांनी सर्व दुखणे मोठ्या हिंमतीने झेलले आणि ते नंतर जवळ जवळ नऊ-दहा वर्षे जगले. डॉक्टर बोलून दाखवीत की त्यांच्या जगण्याच्या निर्धारामुळेच त्यांचे आयुष्य लांबले.

मेनन यांचा आजार हा सर्वच दृष्टीने त्यांच्या कंपनीलाही जबर तडाखा होता. वैयक्तिक इलाजावरच १५-२० लाख रु. खर्च झाले होते. आपल्या आजाराचा आर्थिक बोजा कंपनीवर पडू नये म्हणून मेनन यांनी अमेरिकेच्या मुक्कामात राल्फ ईस्टमन यांच्याबरोबर नवीन धंद्याच्या कल्पना काढल्या. ईस्टमन यांनी आपल्या मेहुण्याच्या मदतीने अमेरिकेत कोणत्या फाऊंड्री उत्पादनाला मागणी आहे याचा शोध घेण्यास प्रारंभ केला. मेननचे जावई श्री. रमेश यांचे मेहुणे श्री. गोपीनाथ हे तेव्हा आपल्या मुलीच्या उपचारासाठी अमेरिकेत होते. तेही या प्रयत्नात सहभागी झाले आणि सर्वांनी मिळून एक योजना आखली. तीनुसार त्यांनी कास्टिंगची एक मोठी ऑर्डरही मिळविली. त्याबाबत निर्णय घेण्यासाठी राल्फ ईस्टमन कोल्हापूरात येऊन गेले, पण किंमतीचे कोष्टक जमेना. म्हणून मेनन खूप कष्टी असत. त्यांनी स्वत: अमेरिकेत चार ठिकाणी जाऊन पाहणी केली आणि आपल्या कंपनीच्या दृष्टीने फायद्याच्या काही बाबी हेरून ठेवल्या. इतके महिने अमेरिकेत काढल्यामुळे आपल्या कंपनीच्या हितासाठी काही तरी भरीव पदरात पाडून घ्यावे अशी त्यांची तीव्र इच्छा होती.

मेननच्या आजारामुळे कोल्हापुरातील त्यांचे सर्व सहकारी व चाहते दु:खी-कष्टी झाले होते. त्यामुळे ते परत यायचे ठरले तेव्हा सर्वत्र आनंदीआनंद झाला. कोल्हापुरात ते पोचले त्यावेळी त्यांच्या स्वागतासाठी स्टेशनवर एकच गर्दी उसळली होती. महालक्ष्मीचा त्यांचा डबा आधीच फुलांनी आणि हारांनी भरून गेला होता. कारण मुंबईहून त्यांना घेऊन येण्यासाठी खूपच लोक तिकडे गेले होते. मेननची खंगलेली प्रकृती

आणि बदललेले रूप पाहून सर्व जण व्यथित झाले. स्टेशनवर ते आपणहून बापूसाहेब जाधव यांना म्हणाले की, मी तुझ्या गाडीत बसणार. त्या वेळी जाधव यांच्या डोळ्यात आनंदाश्रू तरळले. मेनन यांच्या बंगल्यावर जंगी स्वागत आयोजित केले होते. आग्रहाने सर्वांना घरची चकली, कॉफी घेऊन जाणे भाग पडले. त्या गर्दीमध्ये कंपनीबाहेरचे किंवा कोल्हापूर बाहेरचे असे एस्कॉर्टचे श्री. यू. के. मल्होत्रा हे एकटेच होते. त्यांना पाहताच मेननी एकदम मिठीच मारली आणि सर्व मंडळी जाईपर्यंत तीन तास आपल्याजवळ बसवूनच ठेवले. प्रेमाचा एवढा वर्षाव आपण क्वचितच पाहिला होता, तो जनसमुदाय व त्यांच्या भावना पाहून आपण भारावून गेलो असे मल्होत्रा म्हणतात. मेननची धडाडी आणि इच्छाशक्ती अजून जबर होती हे त्यांच्या बोलण्यावरून प्रत्ययाला आले. चकली खाताना मेनन म्हणाले की, 'मी आता काहीही करू शकतो.' मात्र त्यांच्यावर अगदी बोलण्यापासून पुष्कळ बंधने डॉक्टरांनी घातलेली होती. जास्त करून उकडलेले अन्न द्यायचे, गहू, दूध, सर्वच प्रोटिन्स त्यांना वर्ज्य होती. पण आपल्या ते सारे अंगवळणी पडले आहे असे ते म्हणत. काही काळानंतर अमेरिकेतील शस्त्रक्रिया करणारे डॉ. बेन्स भारतात येऊन गेले. मेननी मुंबईला जाऊन ताजमध्ये त्यांची भेट घेतली. त्यावेळी तुमची तब्येत तर उत्तम दिसते असे म्हणून बेन्सने आश्चर्य व्यक्त केले. मेनना नॉनव्हेज घेण्याचीही परवानगी दिली. तरीही स्वत:वर ताबा ठेवून महिन्यातून एखाद्या वेळेलाच ते मांसाहार घेत असत. स्वत:च्या पद्धतीनुसार त्यांनी कॅन्सरचाही संपूर्ण अभ्यास केला होता आणि आपले पथ्य आपणच निश्चित केले होते. त्याच्या जोडीला अन्य उपचारही ते घेत असत. मिसेस मेनन यांच्या आग्रहावरून काही काळ ते केरळमध्येही जाऊन राहिले होते. त्यांनी तेथील देवस्थानांना भेटी दिल्या आणि स्थानिक उपचारही करून घेतले. प्रा. नंबुद्रीपाद यांचे मेननशी संबंध वैशिष्ट्यपूर्ण होते. जेव्हा जेव्हा कोणत्याही स्वरूपाची अडचण असे तेव्हा मेनन त्यांचा सल्ला घेत असत. मेनना कर्करोगाचा त्रास आहे असे समजल्यावर केवळ मैत्रीखातर त्यांनी काही विशिष्ट विधी केले होते. वास्तविक ते अर्थशास्त्राचे प्रोफेसर पण तांत्रिक विषयातही त्यांना गती होती. ते आणि त्यांचे मेहुणे श्री. शिवरामन् मेनन एखाद्या विषयावर संशोधन करून अडचणीच्या निराकरणासाठी उपाय सुचवत असत - मग ती समस्या आर्थिक असो वा कौटुंबिक अगर आरोग्यविषयक. नंबुद्रीपाद हे विशिष्ट विधी करत असल्यामुळे मेननी कोणताही आडपडदा न ठेवता त्यांच्याजवळ सर्व खुलासा केला. मेनन एका परीने नास्तिक होते. पण त्यांची नंबुद्रीपाद यांच्यावर श्रद्धा होती, कारण ते पैशासाठी काही करत नाहीत हे मेनना माहिती होते. नंबुद्रीपाद यांचे जे विधी चालत त्याचा कोणताही गाजावाजा नसे. मेनन स्वत: गीतेत वर्णन केल्याप्रमाणे कर्मयोगी होते. 'शीतोष्णो सुख-दु:खदा'

काहीही सहन करण्याची आणि वेदनांच्या सीमेपलीकडे जाण्याची त्यांची तयारी होती. आनंद आणि वेदना ते तितक्याच समवृत्तीने झेलीत. अमेरिकेत त्यांनी आपल्या विकारांशी खंबीरपणे लढा दिला आणि कोणतेही वेदनाशामक घेण्यास नकार दिला होता. अशी हिम्मत कोणी दाखवू शकत नाहीत. अमेरिकेहून परत आल्यावर त्यांनी व्यायाम आणि वैद्यकीय दौडही सुरू केली होती. मला मृत्यूची तमा नाही असे ते बोलून दाखवीत. अखेर ते गेले तेही कॅन्सरने नव्हे, तर शंभरातल्या ५ टक्के लोकांना रेडिएशनचा त्रास होतो, दुर्दैवाने मेनन त्याचे बळी ठरले. रेडिएशनचा साईडइफेक्ट म्हणून त्यांना ल्यूकेमिया झाला असे शेवटी उपचार करणारे डॉ. अगरवाल यांचे निदान होते. १९८६ नंतर त्यांच्या वृत्तीमध्ये थोडाफार बदल झाला तरी त्यांचा लढाऊ बाणा मात्र अखेरपर्यंत कायम होता. श्री. डी. व्ही. टिकेकर सांगतात त्याप्रमाणे नंतरही मेनन पुष्कळ काम करीत, प्रवास करीत; आणि त्यांच्या उत्साहात काहीही कमतरता नव्हती. त्यांच्या शेवटच्या अवस्थेतही दोघांची भेट होत असे. पण त्यांना हताश किंवा निराश झालेले आपण कधीही पाहिले नाही असे टिकेकर म्हणतात.

कारखान्यातील आधीचा करार १ जानेवारी ८५ पासून संपल्यामुळे दोन्ही बाजूंनी औपचारिक पाऊले उचलण्यास प्रारंभ झाला होता. युनियनच्या बाजूने ३१ डिसेंबर १९८४ रोजी आधीचा करार संपल्याची नोटीस कंपनीला देण्यात आली होती. त्यावर व्यवस्थापनाने युनियनला कळविले की वेळ आणि काम यांच्या बाबतीत अधिक शिस्त आचरणात आणली पाहिजे. उत्पादकता वाढली पाहिजे. मालाचा दर्जाही सुधारला पाहिजे. तरच पुढील बोलणी करता येतील. इन्सेंटिव्ह योजना रद्द करावी असाही प्रस्ताव व्यवस्थापनाने पुढे केला. या मुद्द्यांवर वाटाघाटी बरेच महिने चालू राहिल्या आणि जेव्हा त्यांना यश येण्याची चिन्हे दिसेनात तेव्हा व्यवस्थापनाने पुन्हा ३१ ऑगस्ट ८५ रोजी लॉक-आउटची नोटिस दिली. त्यानुसार १७ सप्टेंबर पासून कारखान्याला टाळे लागावयाचे होते. तथापि तोवर चंद्रन मेनन अमेरिकेतून उपचार पूर्ण करून परत आले होते. आणि युनियनचे ज्येष्ठ पुढारी श्री. संतराम पाटील यांनी ताबडतोब त्यांची भेट घेतली व टाळेबंदीची नोटीस मागे घेण्याची विनंती केली. त्यांनी मेनन साहेबांना खात्री दिली की, योग्य दिशेने प्रयत्न केल्यास वाटाघाटीना यश येऊ शकेल. मेननंनी आपल्या स्वभावानुसार संतराम पाटील यांच्या विनंतीला मान्यता दिली. वाटाघाटी पुन्हा सुरू झाल्या पण त्यातून काही निष्पन्न होणार नाही असे दिसून आल्यावर युनियनने लवादाकडे धाव घेतली. ऑक्टोबर मध्ये दोन वेळा लवादासमोर काम चालले. दुसरीकडे सामोपचाराने तंटा मिटविण्याचे प्रयत्न सुरूच होते. त्यांना यश येऊन एक नोव्हेंबर १९८५ रोजी नव्या करारावर सह्या करण्यात आल्या. त्यावर युनियनच्या वतीने अध्यक्ष

श्री. पी. डी. दिघे आणि इतर ११ पदाधिकारी व सभासद यांच्या सह्या आहेत. तर कंपनीच्या वतीने के. परमेश्वरन्, के. के. श्रीधरन्, विजय सी. मेनन आणि पर्सोनेल मॅनेजर जे. एम्. पोतदार यांच्या सह्या आहेत. साक्ष म्हणून अभय नेवगी आणि संतराम पाटील यांनी सह्या केलेल्या आहेत. कोल्हापुरचे लवाद अधिकारी श्री. व्ही. जी. मोहिते यांच्यापुढे या सह्या होऊन करार अमलात आला.

अशा प्रकारे वातावरण काहीसे निवळल्यानंतर मेनन यांना कंपनीच्या कामाकडे लक्ष पुरविणे शक्य झाले. फौंड्रीमध्ये सुधारणा करणे हे मेनन यांचे ताबडतोबीचे उद्दिष्ट होते. त्यानुसार त्यांनी श्री. गोंगाणे यांना श्री. मधू मिस्त्री यांच्या बरोबर काम करण्यास सांगितले. त्यांना फाऊंड्रीचे ज्ञान नव्हते. पण त्यांनी शिकण्याची तयारी दर्शविली. तोवर ते दातार यांच्या हाताखाली कॉस्ट एस्टिमेशनचे काम करीत होते. फौंड्रीमधली कामाची ॲक्युरसी कमी असे. मशिन शॉपमध्ये मात्र मायक्रॉनमध्ये व्यवहार होत. तसेच फौंड्रीत का होऊ नयेत असा मेनन यांचा प्रश्न असे आणि त्या दृष्टीने त्यांनी प्रयत्न सुरू केले. रिसर्च आणि डेव्हलपमेंटमध्ये कितीही खर्च झाला तरी ती गुंतवणूकच असते अशी त्यांची धारणा होती. एखादी गोष्ट चटकन जमली नाही तरी ते नाउमेद होत नसत. प्रयत्नांवर त्यांचा भरवसा असे. पुष्कळ वेळा ते गोंगाणे यांना ग्राहकाकडे बरोबर घेऊन जात. नंतर त्यांना सांगत की, गिऱ्हाकाशी कसं बोलायचं, वागायचं हे शिकण्याकरिता तुम्हाला नेत असतो. वेगवेगळ्या कंपन्यांच्या लोकांनी ह्या संबंधात आपले अनुभव सांगितले. महिंद्राचे एम्. एम्. रायजी म्हणाले की, मेननजवळ मोठेपणाचा तोरा अजिबात नसे. ग्राहक हाच श्रेष्ठ अशी त्यांची कायम धारणा होती. 'तुम्हाला नेमके काय हवे ते सांगायची फिकीर करू नका' असे ते म्हणत. कामाच्या बाबतीत चाकोरी बाहेर जाऊन कष्ट घेण्याची त्यांची तयारी होती. त्यामुळे तऱ्हेतऱ्हेच्या कास्टिंगच्या मशिनिंगची व्यवस्था करता आली असे रायजी आवर्जून नोंदवितात. एस्कॉर्टच्या उदेशकुमार यांनी म्हटले की, त्यांच्याकडील अनेक लोक कोल्हापूरला जात, पर्ल हॉटेल मध्ये रहात आणि सारी चैन करीत. मेनन त्यांना कशात कमी पडू देत नसत. उदेशकुमारनी मात्र सांगितले की, काम सोडून बाहेर जेवायला जाण्यात वेळ घालविण्याची गरज नाही; कारखान्यातच वर्किंग लंच मिळाले तरी चालेल. तेव्हा पासून 'मेनन' मध्ये ऑफिसात जेवणाची पद्धत सुरू झाली. खरे तर हा मेनन कंपनीचा पडता काळच होता. पण त्यातून टिकाव धरण्याचा मेनन यांचा निर्धार होता. एस्कॉर्टप्रमाणे आपल्याकडेही अद्ययावत ई. डी. पी. डिपार्टमेंट उभारण्याची त्यांची खटपट होती. त्यासाठी मुदाम मायकोकडे जाऊन ते पाहणी करूनही आले होते.

श्री. दिलीप मांडे हे १९८५ मधील हकीकत सांगतात. त्यावेळी मेननना सिम्पसन्चा

एक ड्रायब्लॉक तयार करण्याची ऑर्डर घेतली होती. त्यावेळी असा अनुभव येऊ लागला की ८०० ब्लॉक ओतले तर केवळ २५ नग चांगले निघत. पण तरीही मेनन यांचा ब्लॉक ओतण्याचा आग्रह कायम होता. कारण ते जमलं तरच उद्या आपण मान वर करून जगणार आहोत असे ते म्हणत आणि खरोखरच तो भावी यशाचा पाया ठरला. त्यावेळी होत असलेले रिजेक्शन ही भविष्यासाठी गुंतवणूक ठरली. मेननपेक्षा मोठ्या फौंड्री पुष्कळ होत्या पण तंत्रज्ञानाचा वापर करणारे मेनन वेगळेच होते. त्यांनी मशिनिंग फॅसिलिटीही निर्माण केली. अशा दोन्ही गोष्टी एकत्र मिळणे अजूनही विरळच.

मेननना ऑपरेशननंतर थकायला होत असे म्हणून त्यांनी कारखान्यात विश्रांती घेण्यासाठी वेगळी जागा तयार केली, पण काम बाजूला ठेवले नाही. पथ्य होते म्हणून बरोबर बांधून आणलेली शिळी भाकरी आणि पालेभाजी ते खात परंतु आपली जिद्द सोडली नाही. महमदसाहेब हुदली सांगतात की जगातील सर्वात प्रगत फौंड्री आपली असावी अशी मेनन यांची दांडगी महत्त्वाकांक्षा होती. ते नेहमी म्हणत की परदेशी लोक अधिक बुद्धिमान यावर माझा विश्वास नाही. मात्र त्यांच्या शिस्तीचं आपण काटेकोरपणे अनुकरण केलं पाहिजे.

मेनन परत आले त्यावेळच्या परिस्थितीचे वास्तव चित्रण कंपनीच्या ३१ मार्च ८६ अखेरच्या अहवालात दिसून येते. यावेळी हिशेबाचे वर्ष पुन्हा बदलल्यामुळे हा अहवाल १८ महिन्यांचा आहे. या काळात ४५ दिवस काम बंदच होते. त्याचा परिणाम उत्पादनावर आणि नफ्यावर होणे अटळ होते. शिवाय नवीन करार अंमलात येईपर्यंतचे १० महिने देखील अस्थिरतेचे होते. आपल्या मागण्या मान्य व्हाव्यात म्हणून कामगारांनी संथगतीचा अवलंब चालूच ठेवला होता. त्याचा परिणाम उत्पादन व ग्राहकांना माल पुरविणे यावर विपरीत घडत होता. त्यातच कास्टिंग्ज आणि डिझेल इंजिने यांची मागणी वाढेल ही अपेक्षाही बरोबर ठरली नाही. उत्पादन खर्च तर वाढतच होता. त्या १८ महिन्यांची उलाढाल ९ कोटींवर होती. परंतु या काळात तोट्याचे प्रमाण १ कोटीवर गेले. आणि त्यात ६८ लक्ष रुपये घसाऱ्याची भर पडली. अशा परिस्थितीत कंपनीला प्रॉव्हिडंट फंड, ग्रॅच्युईटी, सेल्स टॅक्स वगैरे संबंधातील कायदेशीर बाबींचीही पूर्तता करता आली नाही. कंपनीच्या आर्थिक अडचणींमुळे बिले भागविता आली नाहीत. एम. एस. ई. बी . कडून वीज पुरवठा बंद झाला आणि २७ एप्रिल ८६ पासून काम ठप्प झाले. त्यामुळे नाईलाजाने २७ एप्रिल १९८६ पासून कंपनीला कोल्हापुरातील ऑटो कांपोनंट विभागातील कामकाज स्थगित करावे लागले आणि १३ मे १९८६ पासून पुन्हा लॉकआऊटची पाळी आली.

या सर्व गडबडीत मेनन यांची एकसष्टी थाटामध्ये साजरी करण्याचा प्रस्ताव विरघळून

गेला. प्रत्यक्षात डॉ. एस्. एम्. पाटील यांना समारंभासाठी पाहुणे म्हणून निमंत्रण करण्यात आले होते. त्यांनी भाषणही तयार केले होते. पण ते सारेच राहून गेले. आपल्याकडचे काम स्थगित करायचे ठरविले तेव्हा मेनन यांनी केवळ आपल्या कारखान्यातीलच नव्हे तर बाहेरच्या सहकाऱ्यांनाही विश्वासात घेतले होते असे श्री. अंगडी सांगतात. कारण एका कारखान्यातील घडामोडींचे पडसाद अन्यत्र उमटतात आणि म्हणून त्यांची जाणीव सर्वांना असली पाहिजे अशी मेनन यांची धारणा होती. म्हणून आपला प्रस्ताव त्यांनी इंजिनिअरिंग असोसिएशनच्या बैठकीत मांडला आणि सर्वांची मते घेतली. 'कारखाना आमचा आहे, तेथे आम्ही वाटेल ते करू ' अशी त्यांची वृत्ती नव्हती. आपल्या सहकाऱ्यांना परिस्थितीची जाणीव करून देताना त्यांनी समजावून सांगितले की आपल्याकडे दोन कामगार संघटना आहेत. त्यामुळे एकाने हो म्हटले की, दुसऱ्याने नाही म्हणायचे असे हे दुष्टचक्र सुरू आहे. तरी देखील क्रायसिस म्हणजे काय हे सांगताना ते म्हणाले की, तुम्ही दरीत, गर्तेत असता, याचा अर्थ तुमच्या दोन्ही बाजूला शिखरे असतात. त्यामुळे संप किंवा कारखाना बंद ठेवणे ही देखील एक शिकण्याची संधी असते. आपल्या चुकांमधूनच आपण सुधारले पाहिजे अशी त्यांची भूमिका असायची.

८ मे १९८६ रोजी कंपनीने सरकारकडे कारखाना बंद करण्याची परवानगी मागितली. मेनन यांचे प्रतिपादन असे की उद्योजकाला जर कारखाना चालू करता येतो तर तो बंद करण्याचा अधिकार त्याला का नसावा ? परंतु सरकारने पुढे मेनन यांचा अर्ज फेटाळला. मध्यंतरीच्या काळात नाना शहाणे म्हणतात त्याप्रमाणे लढाईलाच तोंड फुटले होते. कारखाना बंद असल्याने ऑफिसर्स क्लब मध्ये जाऊन तेथून कंपनीचे कामकाज पाहिले जाई. प्रत्यक्ष टाळे ठोकण्यापूर्वी कारख्यान्यातून काही कास्टिंग आणि पॅटर्नस बाहेर काढणे आवश्यक होते. त्याची कल्पना आल्याने कामगारांनी प्रवेशद्वारालाच घेराव घातला. भरलेले ट्रक बाहेर काढण्यासाठी पोलीसही कचरत होते. मेननणी स्वत: कामगारांची समजूत घालण्याचा प्रयत्न केला की, हा माल रवाना न झाल्यास एस्कॉर्टच्या सहा हजार लोकांवर बसून राहण्याची पाळी येईल. पण तसे सांगूनही कामगार ऐकेनात असे पाहिल्यावर मेनन स्वत: ट्रकवर चढून बसले आणि त्यांनी तो सुरू केला. त्या वेळी त्यांच्या वाटेत मात्र कोणी आडवे आले नाही. नंतरही गरज पडेल त्या प्रमाणे रात्री फॅक्टरीत जाऊन ते माल काढीत असत. आंबोलीला कास्टिंग काढायची आणि 'मेनन ॲन्सिलरी' कंपनीत मशिनिंग करायचे अशी एक पर्यायी योजना पुढे आली होती. परंतु आर्थिकदृष्ट्या ते परवडणारे नाही असे ठरले.

या अरिष्टाच्या काळात जेव्हा बाकीचे सहकारी थकलेले असत तेव्हा मेनन मात्र उमेदीत असलेले वाटत. तेव्हा देखील त्यांना नियमितपणे योगासने, शीर्षासन वगैरे

करताना पहात होतो असे श्री. पुंडी परमेश्वरन् सांगतात. मात्र या सुमारास मेननना आणखी एका आघाताला तोंड द्यावे लागले. त्यांचे मेहुणे श्री. के. के. श्रीधरन् हे त्यांच्याच तालमीत तयार झाले होते. मेनन यांचे गुण आणि धोरणे त्यांनी आत्मसात केली होती. जून ८७ मध्ये त्यांनी नवी गाडी घेतली आणि ती बँकेच्या लोकांना दाखविण्याकरता ते साताऱ्यासही गेले होते. मात्र दुसऱ्याच दिवशी त्या गाडीला अपघात झाला आणि त्यात श्रीधरन् यांचे निधन झाले. मेनन यांचा एक मोठा आधार असा अचानक नाहीसा झाला. काही काळ त्यांनाही आपल्या भावनेला आवर घालणे कठीण झाले होते. विजय मेनन अजून तसे लहानच होते. तेव्हा आता आपणाला मदत कोण करणार असे कुणीतरी विचारले तेव्हा मेनन यांनी उत्तर दिले होते की, 'काळजी करू नका, मी खंबीर आहे.' त्या नंतर पुंडी परमेश्वरन् यांची मेननना बरीच मदत होऊ लागली. ते मेनन अँड मेनन, मेनन अॅन्सिलरी सगळीकडचे काम पहात. शिवाय मुंबईला श्री. राजी मेनन यांच्या भागीदारीत निर्यातीचा व्यवसाय होता तिकडेही लक्ष पुरवीत. अशा सर्व बाजूंनी ढासळणाऱ्या परिस्थितीत देखील मेनन हे कसे धोरणाप्रमाणे पाऊलं उचलीत होते याची हकीकत श्री. सुहास खडके यांनी सांगितले. १९८२ मध्ये एम्. कॉम झाल्यानंतर ते ऑडिट साठी मेननकडे जात असत. त्यावेळी किंकर अकौंट्स्चे प्रमुख होते. त्यांनी खडके यांना म्हटले की, 'तुम्ही सी. ए. करत नसलात तर आमच्याकडे का येत नाही.' त्या प्रमाणे खडके हे अकौंट्स क्लार्क म्हणून नोकरीस लागले होते. १९८६ एप्रिलमध्ये जेव्हा कारखाना बंद करायचे ठरले त्यावेळी हिशेब पुरे करण्यासाठी सात जणांना तात्पुरते ठेवून घ्यायचे आणि नोव्हेंबर अखेर ते काम उरकायचे अशी योजना करण्यात आली. खडके सगळ्यात ज्युनिअर असूनही त्यांचा या सात जणांमध्ये समावेश झाला आणि तो काळ आयुष्याला कलाटणी देणारा ठरला असे खडके म्हणतात. कारण त्यावेळी त्यांचा मेनन साहेबांशी प्रत्यक्ष संबंध आला आणि त्यांच्या जवळ माणसाची पारख करण्याची खुबी तर विलक्षण होती. हिशेब पुरे करण्याचे काम होण्याच्या आतच सरकारने कारखाना बंद करण्याचा कंपनीचा अर्ज फेटाळला व तो पुन्हा सुरू करण्याची प्रक्रिया हाती घेण्याचे आदेश दिले. त्यामुळे आता उलट दिशेने प्रयत्न करणे जरूर होते. कारखाना परत सुरू करण्याचे उपचार वर्षभरात पुरे करावयाचे होते आणि त्यासाठी किंकर यांनी श्रीधरनना खडके यांच्या नावाची शिफारस केली. त्या कामी ते एकटेच असल्याने त्यांना सतत मेनन व मांडे यांच्या बरोबर काम करावे लागे. त्यातच श्रीधरन् यांचे निधन झाले. पण मेनन यांची काम करून घेण्याची हातोटी विलक्षण होती. वेळ प्रसंगी घरी बोलावूनही ते सूचना देत, विकासासाठी कशा-कशाची गरज आहे हे ते समजावून सांगत. कारखाना सुरू होताच मेननंनी खडके यांना बढती देण्याचे ठरविले व

त्यांना बोलावून किती पगार हवा असे विचारले. मला त्यातले काही कळत नाही असे खडके म्हणाले तेव्हा मेननननी त्यांना थेट क्लार्कचे ऑफिसर बनवून टाकले. बरोबरच्या माणसाची मेनन किती काळजी घेत याचा अनुभवही खडके यांना अनकेवार आला. कधी हॉटेलात बरोबर गेले तर जोडीच्या माणसाच्या आवडीनुसार जेवण मागविण्याची खबरदारी ते घेत. मुंबईला खडके त्यांच्याबरोबरच प्रथम गेले होते. तेव्हा त्यांना तेथील कांहीच माहिती नाही हे लक्षात आल्यावर मेनन त्यांना स्वत: बसस्टँडवर बसवायला गेले होते. संप मिटण्याची वेळ आली तेव्हा पुढील गोष्टींचा अंदाज घेऊन मेनन यांनी विजय यांना निपाणीला पाठवून व्ही. जी. कासुटे यांना लगेच येऊन भेटण्याचा निरोप दिला. त्याप्रमाणे ते भेटायला आले तेव्हा मेनननी त्यांना सोडलेच नाही. कासुटे हे उत्तम 'गो-गेटर' आहेत याची मेननना पूर्ण कल्पना होती. इतर लोक जे काम कठीण म्हणून अडून बसतील ते कासुटे या ना त्या मार्गाने पार पाडतील असा मेननना विश्वास होता आणि त्याचे प्रत्यंतर नंतर बऱ्याच वेळा आले.

या अडचणीच्या काळात पैसे उभे करावे लागण्याची वेळ अनेकदा येई आणि मेनन यांच्या नशिबाचा भाग असा की कुठून तरी पैसे मिळत व वेळ निभावली जाई. कधी काळी उपयोगी पडेल म्हणून त्यांनी बंगलोरला काही जमीन घेऊन ठेविली होती. यशंवतपुरम या महत्त्वाच्या विभागातील ही ३०/३५ एकरांची जागा अशीच एका अडचणीच्या प्रसंगी कामी आली. त्या वेळी ३०/३५ लाख रु. तातडीने हवे होते. त्याकरिता ही जागा विकावी लागली. या विक्रीसाठी क्लियरन्स सर्टिफिकेट आवश्यक होते. ते मिळविण्याकरिता पैसे खर्च करावे लागले पण मेननना ती गोष्ट रूचली नाही. म्हणून बराच काळ ते श्री. रमेश चौगुले यांचेवर नाराज होते. विजयनी चौगुले यांच्याकरता रदबदली केली. चौगुले म्हणतात, 'ज्याच्याबद्दल वाईट ग्रह झालेला बदलला असा कदाचित मी एकटाच असेन.' पण चौगुले यांनी जे केले ते कंपनीच्या हितासाठीच होते याची मेनननी खात्री करून घेतली.

बंद केलेला कारखाना पुन्हा कसा सुरू झाला याविषयी अनेक हकिकती ऐकण्यात आल्या. त्या संबंधात मार्च ८७ अखेरच्या वार्षिक अहवालात जे नमूद केले आहे ते असे. कोल्हापुर येथील ऑटो कॉंपोनंट्स विभाग २७ एप्रिल ८६ रोजी बंद केला होता. मार्च ८७ आखेर बंदच होता. मे १९८६ मध्ये कंपनीने सरकारची कारखाना बंद करण्याबाबत परवानगी मागितली होती. ती फेटाळली गेल्यानंतर कंपनीने बँका आणि वित्तसंस्था यांच्याकडे पुनरुज्जीवनासाठी आर्थिक साहाय्य मागितले. तेव्हा नियमानुसार प्रथम कंपनीला आजारी म्हणून घोषित करण्यात आले आणि नंतर तिच्या पुनरुज्जीवनासाठी ४५ लाख रुपयांची तरतूद करण्यात आली. कामगारांच्या युनियन बरोबरही

सामोपचारासाठी प्रयत्न सुरूच होते. त्यानुसार ९ फेब्रुवारी ८७ रोजी कामगार व व्यवस्थापन यांच्यामध्ये एक करार करण्यात आला. त्यावर व्यवस्थापनाचे प्रतिनिधी म्हणून चंद्रन् मेनन, के. के. श्रीधरन् आणि डी. एस. मांडे यांच्या सह्या आहेत तर कामगार प्रतिनिधी म्हणून आर. एस. पाटील.बी. एल. बर्गे, आणि इतर पदाधिकाऱ्यांच्या, दोन्ही युनियनच्या वतीने सह्या आहेत. त्यात असेही म्हटले आहे की, सरकारने ऑक्टोबर ८६ मध्ये कंपनीचा अर्ज फेटाळल्यानंतर तिच्या वतीने हायकोर्टात रिट पिटिशन करण्यात आलेला आहे व त्यावर अजून सुनावणी व्हावयाची आहे. पण दोन्ही कामगार संघटनांनी बोलणी सुरू करून नोव्हेंबर ८६ अखेर जो समजोता झाला त्यानुसार हा करार करण्यात येत आहे.

या कराराची वैशिष्ट्ये अशी आढळतात. (१) १ मार्च ८७ पूर्वी मेंटेनन्सच्या लोकांना बोलावून कारखाना उघडण्यात येईल आणि १५ मार्च पूर्वी इतरांना कामावर बोलाविण्यात येईल. (२) कोणाही कामगाराला कामावरून कमी केले जाणार नाही. परंतु सुरुवातीला ६६७ कामगारांनाच कामावर घेण्यात येईल आणि बाकीचे ३५२ बिनपगारी रजेवर आहेत असे मानले जाईल. (३) 'निटी' या संस्थेकडे प्रश्नांचा अभ्यास करण्याची कामगिरी सोपविण्यात येईल (४) 'निटी'च्या शिफारशी दोन्ही बाजूंवर बंधनकारक राहतील. या करारानुसार बँका आणि वित्तसंस्था यांनी कारखान्याला ठरविलेली आर्थिक मदत देऊ केली आणि अखेर ऑक्टोबर १९८७ च्या मध्याला कारखाना पुन्हा सुरू झाला. या अहवालात सहाजिकच के. के. श्रीधरन् यांच्या निधनाविषयी तीव्र दुखवटा व्यक्त करण्यात आला आहे.

श्री. अभय नेवगी सांगतात की बँका आणि वित्तसंस्था यांनी मध्यंतरीच्या काळात मेननंनी दिवाळे काढावे अशी मागणी BIFR ने पुढे केली होती. साहजिकच मेनन खवळले होते. त्यांचे म्हणणे की या संस्था केवळ व्यापारीदृष्टीने पाहतात. त्यांचे उद्दिष्ट पुनरुज्जीवनाचे कधीच नसते, मला वेळ द्या, माझ्या अटींवर मी कारखाना पुन्हा उभा करून दाखवितो.

BIFR च्या सुनावणीची तारीख ठरली त्यावेळी मेनन दिल्लीत होते. मिळेल ते विमान पकडून रातोरात ते कोल्हापुरात पोहचले आणि एकदा कंपनी सुरू करण्याचे निश्चित झाल्यावर लगेच नेटाने कामाला लागण्याचे आश्वासन त्यांनी दिले व नंतर मागे वळून पाहिले नाही. चलतीच्या काळात ते पुण्यामध्ये ब्लू डायमंड हॉटेल मध्ये राहात. पण पैशाच्या अडचणी येऊ लागल्या तेव्हा खर्च कमी करणेचे दृष्टीने त्यांनी शीतल हॉटेल मध्ये उतरणे सुरू केले. कॅन्सरचे ऑपरेशन झालेले होते तरी प्रवासासाठी ते बसचा वापर करू लागले आणि पुढे रिक्षाने मुक्कामावर जात. हे पाहिल्यावर त्यांचे बँकर्सच त्यांना गाडी देऊ लागले. कारखाना आजारी असल्याने पैसा निर्माण करणे कठीण होते व

साहजिकच खेळत्या भांडवलाची चणचण जाणवे. त्यातच अनेक धनकोंनी दावे दाखल केले होते. पण त्यापैकी बहुतेक सर्व एका वेळेचे घेणेकरी होते. वर्षानुवर्षे मेननशी व्यवहार करणाऱ्यांनी दावे लावले नाहीत किंवा साधी नोटीसही दिली नाही. मेननी त्या साऱ्यांना बोलावून आश्वासन दिले होते की, मी मेलो तरी तुमचे पैसे बुडणार नाहीत याची काळजी घेऊन जाईन. त्यामुळे ज्याचे केवळ ४० हजार रुपये येणे होते अशा एका छोट्या धनकोंने देखील आपला क्लेम टाईमबार होऊ दिला. वकील म्हणून नेवगी यांना सल्ला देणे भाग पडत असे की आपण पैसे घेतलेलेच नाहीत येथून सुरुवात करावी. पण मेननना ते अजिबात मान्य नसे. ते म्हणत की, आपण सरळ आपली जबाबदारी स्वीकारावी आणि पैसे फेडण्यासाठी वेळ मागून घ्यावा. घेतलेले पैसे तर परत करू पण व्याज इत्यादीचेही मागाहून पाहू असे ते म्हणत, अगदी टाईमबार झालेल्या देण्यांच्या बाबतीत सुद्धा त्यांची भूमिका पैसे परत करायची अशीच होती. कोणताही डाग शिल्लक ठेवून मला मरायचे नाही असे ते वारंवार बोलून दाखवीत आणि खरोखरच उशीरा का होईना पण त्यांनी सर्वांचे पैसे सव्याज परत केले.

वास्तविक त्या काळात मेनन यांना अत्यंत मानहानीच्या परिस्थितीतून जावे लागत होते. कोर्टात त्यांना आरोपी म्हणून हजर राहावे लागे. पण खोटी भूमिका घ्यायची नाही, लपवाछपवी करायची नाही असा निश्चय असल्याने घेणेकऱ्यांना त्यांच्या प्रामाणिक वृत्तीचा प्रत्यय येत गेला आणि अनेकांनी आपल्या केसेस मागे घेतल्या. नेवगी म्हणतात की त्यांच्या जाण्यायेण्याचे, प्रवासाचे पैसे देखील कंपनीला देता येत नव्हते. नेवगी स्वत:च आपला खर्च करीत आहेत याची मेननना कल्पना होती आणि कालांतराने नेवगींनी न विचारताच मेननी त्यांची पुरेपूर भरपाई केली. महमद साहेब हुदली यांनी या कालखंडात देखील मेननना कधी वैतागलेले पाहिले नाही. मात्र कोणत्याही परिस्थितीत युनियनच्या अटींवर कारखाना सुरू करायचा नाही असा त्यांचा निर्धार होता. 'तसे करायची वेळ आल्यास लुगडे नेसून येईन' असे ते म्हणत. हा संप कसा मागे घेतला गेला या संबंधी वेगवेगळ्या हकीकती ऐकण्यात आल्या.

श्री. आनंदराव अतिग्रे यांनी या एकंदर परिस्थितीबद्दल म्हटले आहे की, ''मेननसाहेब कामगारांच्या दुबळेपणाचा गैरफायदा घेण्याचा विचार कधीही करत नसत. उलट कामगाराला चांगले वेतन देऊन तो सुखी व समाधानी राहील असे पाहात. परंतु बाहेरच्या लोकांच्या शिकवणुकीमुळे कामगारांनी अवास्तव मागण्या सुरू केल्या. मेननसाहेबांनी त्या नाकारल्या व त्याचा परिणाम म्हणून कारखान्यात प्रदीर्घ संप सुरू झाला. परिणामी अनेक कामगारांना मानहानिकारक इतर कामे व उद्योग करावे लागले आणि ते बेकारीच्या खाईत होरपळून निघाले. मेननसाहेबांना देखील अनेक संकटांना तोंड द्यावे लागले. पण

ते शांततेने आणि संयमाने वागत. पुढे सर्व कामगारांनी एकत्र यऊन विनाशर्त कामावर येण्याची तयारी दाखविली तेव्हा मेननन्नी त्यांच्यावर विश्वास ठेवून टाळेबंदीकरिता केलेला अर्ज मागे घेतला. त्या नंतर आज अखेर त्यांच्या कारखान्यात पुन्हा संपाची भाषा झाली नाही.''

एस. आर. पाटील सांगतात की, सर्व कामगार त्यांच्याकडे जाऊन परिस्थितीतून मार्ग काढण्याची विनंती करीत. वर्षसव्वावर्ष झाल्यावर मुंबईहून मंत्रालयाकडून मध्यस्थी करण्याबाबत निरोप आला. पानसरे यांनी पाटील यांना त्यासाठी नियुक्त केले. त्याखेरीज श्री. पी. डी. दिघे आणि कॉ. यशवंत चव्हाण हेही उपस्थित होते. कंपनीच्या वतीने विजय मेनन व लेबर ऑफिसर हजर राहिले. पाटील हे शेवटी ५-७ मिनिटेच बोलले पण त्यांनी असे काही मुद्दे मांडले की, कॉ. चव्हाण यांनी त्यांची वाहवा केली. इतकी भांडणे होऊन देखील मेननन्नी आश्चर्यकारकरीत्या पाटील यांचेवरील विश्वास कायम ठेविला. टाळेबंदीच्या काळात पाटील यांनी मेंटेनन्सचा धंदा सुरू केला होता. कारखाना परत चालू झाल्यावर मेननन्नी त्यांना आंबोलीला मेंटेनन्स विभागाचे प्रमुख म्हणून पाठविले. नंतर ८८ च्या मध्याला पाटील यांनी कंपनी सोडली व स्वत:चे वर्कशॉप सुरू केले. तेव्हाही मेननन्नी त्यांना 'ॲन्सिलरीचे' भरपूर काम दिले. त्यामुळे ग्रुपच्या बाहेर गेलो असे पाटील यांना कधी वाटलेच नाही. कॉ. पानसरे सांगतात की, मेनन अडचणीत होते तरीही कामगार कपातीचा अभूतपूर्व करार करण्यात त्यांना यश मिळाले. कराराच्या वेळी वेतन कमी दिले. पण पुढे चांगले दिवस येताच त्याची भरपाई केली. 'मेनन' हा कोल्हापुरातील एक प्रमुख उद्योग होता आणि अजूनही जोरात सुरू आहे असा तेवढाच समूह कोल्हापुरात आहे.

श्री. बाबुरावजी धारवाडे हे कोल्हापुरातील एक ज्येष्ठ पुढारी. ते सांगतात की धंद्यामध्ये आधुनिक विचारधारणा मेनन यांनी आणली. कारण तोवर कोल्हापुरातील सारे उद्योग प्रोप्रायटरी वा भागिदारी पद्धतीचे असत. लिमिटेड कंपनी तत्त्वावर कारखाना प्रथम मेननन्नी सुरू केला. परदेशी कंपन्यांच्या सहकार्याचा प्रारंभही त्यांनीच केला. ISO वगैरे नव्या पद्धती त्यांनी येथे आणल्या. उत्कृष्ट व्यवस्थापन आणि उत्पादन या कडे मेननन्नी लक्ष पुरविले. त्यांच्याकडील संपाच्या वेळी धारवाडे यांचा मेननशी जवळून संबंध आला. एक दिवशी मेनन बंधू आणि महमदसाहेब हुदली त्यांच्याकडे गेले आणि एकंदर परिस्थिती विषयी त्यांनी बाबुरावजीना अवगत केले. धारवाडे यांनी कल्लप्पाण्णा आवाडे व सुशीलकुमार शिंदे यांची मदत घेतली. मंत्री प्रभुगावकर यांचीही मदत झाली. मंत्रालयात संबंधित सेक्रेटरींच्या बैठका घेण्यात आल्या आणि अखेर पुनरुज्जीवनाचा निर्णय झाला. कारखान्यात त्यावेळी कॉ. संतराम पाटील (लालनिशाण) आणि कॉ.

गोविंदराव पानसरे (कम्युनिस्ट) यांच्या संघटना होत्या. त्या दोघांचीही संमती घेऊन जवळजवळ निम्मे कामगार कमी करायचे ठरले. विक्रीकर खाते, एम. एस्. ई. बी. यांच्याकडून बाकी भरण्यासाठी मुदत मिळविली. शंकरराव चव्हाण यांच्यामार्फत ५ कोटी रुपयांची सरकारी हमी प्राप्त झाली. या साऱ्यासाठी मेननबंधू, श्रीधरन् यांना वारंवार मुंबईस जावे लागे. अनेकदा ते धारवाडे यांच्या ४३३ क्रमांकाच्या खोलीवर राहात. तेथील झुणका भाकर खात. ७ महिन्यांच्या अथक प्रयत्नांनंतर कारखाना पुन्हा सुरू झाला. या दरम्यान मेनन आणि धारवाडे यांची चांगली ओळख झाली. दोन वर्षानंतर मेनन यांनी आवाडे व धारवाडे या जोडीचा खास सत्कार केला. या भागात हे दोघे जंटलमन आहेत असे ते म्हणत. सामाणींच्या नंतर जिल्ह्याचे औद्योगिक नेतृत्व मेननकडे गेले. कोल्हापूरशी ते इतके समरस झाले होते की ते येथील भूमिपुत्र वाटत. धारवाडे यांच्या एकसष्टीच्या वेळी त्यांच्या चाहत्यांनी त्यांना गाडी घेऊन दिली. त्यामध्ये मेननचा सहभाग होता. धारवाडे यांचे गुरू श्री. माधवरावजी बागल यांच्या हस्ते मेनन यांनी एकदा आपल्या कारखान्यात झेंडावंदनही केले होते. त्यांच्या स्मरणार्थ 'बागल विद्यापीठ' धारवाडे यांनी सुरू केले. त्यालाही मेनन बंधूंनी भरघोस मदत केली होती. बाबुरावजी धारवाडे यांच्या गौरवविकेत मेनन यांनी जो लेख लिहिला होता त्यात त्यांनी बाबुरावजींचे ऋण पुढील शब्दात मान्य केले आहे.

''मेनन अॅण्ड मेनन हा कारखाना काही कारणांमुळे एप्रिल १९८६ पासून जवळ जवळ १७ महिने बंद होता आणि तो जिद्दीने पुन्हा सुरू करण्याऱ्यांचे सूत्रधार आमदार बाबुराव धारवाडे हे होते. मेनन अॅण्ड मेनन हा एक नामवंत कारखाना बंद व्हावा हे शल्य त्यांना सारखे बोचत होते. बेकारीमुळे सामाजिक प्रश्न निर्माण झाल्याची जाणीव त्यांना सातत्याने सतावीत होती. अनेक कामगार त्यांना भेटून कारखाना चालू करण्यासाठी गळ घालीत होते. माझ्या आजारपणानंतरच्या नाजूक परिस्थितीत मला त्रास होऊ नये म्हणून माझ्या अपरोक्ष कारखाना पुन्हा चालू करण्यासाठी पार्श्वभूमी ते तयार करीत होते. कारण आपण हट्ट धरल्यास मेनन मान्यता देतील, एवढा आपला अधिकार आहे अशी त्यांना खात्री होती. श्री. खलील मणेर यांनीसुध्दा या कामात अविश्रांत परिश्रम घेतले याचाही आवर्जून उल्लेख करणे जरूर आहे तथापि मेनन अँण्ड मेननच्या आजच्या परिस्थितीचे शिल्पकार बाबुराव धारवाडे आहेत असे म्हटल्यास ती अतिशयोक्ती होणार नाही.''

महमद साहेब हुदली सांगतात की, मंत्री बापूसाहेब प्रभुगावकर कोल्हापुरात आले असताना त्यांनी हुदली यांना फोन केला, कारण हुदलींनी शब्द टाकला तर मेनन ऐकतील व परिस्थिती निवळेल असे त्यांना स्थानिक मंडळीनी सांगितले होते. हुदलीनी त्यांच्या

बरोबर रात्रीच्या जेवणाची वेळ ठरविली. नंतर त्यांनी मेननला फोन लावला. त्यांनी विचारले की, 'तुमचे मत काय आहे ?' तेव्हा हुदलींनी सांगितले की, 'तुम्ही प्रतिसाद द्यावा असे वाटते. त्यासाठी तुमच्या काय अटी असतील त्या सांगा ?' त्यावर मेनन म्हणाले की, 'सध्याच्या कामगारांपैकी ५० टक्के लोक मला नको आहेत. ते निघाले पाहिजेत. विस्कटलेल्या आर्थिक परिस्थितीत सरकारी देण्याबाबत त्या त्या खात्यांकडून सूट वा मुदत मिळायला हवी. त्याचप्रमाणे बँका आणि वित्तसंस्था यांनाही मदत करण्या विषयी सरकारने सांगावे.' प्रभुगावकर म्हणाले, 'मला या बाबतीत कामगार संघटनांबरोबर बोलले पाहिजे. सरकारी सवलतींचे मी पाहू शकेन. पण ५०% कामगार कपातीचे कसे जमणार?' रात्री ११ ते २ मेनन यांच्या घराजवळील बागेत खुर्च्या टाकून चर्चा झाली. नंतर वाटाघाटींसाठी दोन्ही बाजूंची मंडळी मुंबईस मंत्रालयात गेली. तेथे ५०% टक्के कामगार कपातीचा निर्णय होऊ शकला, त्याच्या कार्यवाहीबद्दलही चर्चा झाली. त्यानंतर असा उद्वेगजनक प्रसंग मेनन कंपनीत घडला नाही. लांब पल्याच्या वाटाघाटी होत, पण निदर्शन वगैरे सुद्धा कधी झाली नाहीत. श्री. नाना शहाणे सांगतात की, अशा अटी इतरत्र कोठे घातलेल्या व मान्य झालेल्या त्यांनी पाहिलेल्या नाहीत. मेनन ज्या परिस्थितीत होते तीमध्ये दुसऱ्या कोणी धीर सोडला असता, दिवाळे काढले असते. परंतु मेननंनी आपल्या अटींवर कारखाना चालू केला आणि काही कोटींची देणी झाली होती ती सारीच्या सारी फेडली.

या दरम्यानच्या परिस्थितीबाबत अभय नेवगी नमूद करतात की, तसे पाहिल्यास कंपनीची जबाबदारी मर्यादित असते. नुकसान झाले तर कामगारांचे आणि संबंधित कर्ज देणाऱ्यांचे होते. बँका आपली वसुली करायला सज्ज होत्या. तेव्हा मेनन आपला गाशा गुंडाळून बाहेर पडू शकले असते. परंतु तशी कल्पनाही त्यांना शिवली नाही. कारखान्यात दोन कामगार संघटना होत्या. मशिन शॉप मध्ये पानसऱ्यांची तर फौंड्रीमध्ये दिघ्यांची. या करारानंतर पानसऱ्यांच्या लोकांना वाटे की आपल्यावर अन्याय झाला आहे. त्यांनी त्या अर्थाचे पत्रही मेनन यांना लिहिले. ते वाचून मेनन अस्वस्थ झाले आणि त्यांनी पानसरे यांना भेटीस बोलावले. अत्यंत खडाजंगीची चर्चा झाली. दोघांनीही हातचे काही ठेविले नाही. पानसरे यांनी त्यांच्या सदस्यांवर अन्याय केल्याचा अरोप ठेवला. त्यावर मेननंनी म्हटले की कारखान्यात दोन युनियन असणे कोणाच्याच हिताचे नाही. त्यावर पानसरे यांनी मेननना म्हटले की, 'मी तुम्हाला दोन वर्षांचा वेळ देतो. मग त्यात तुम्ही कितीही अन्याय केला तरी हरकत नाही. पण दोन वर्षांत तोडगा निघाला नाही आणि आमचे कामगार असंतुष्ट राहिले तर मात्र मी येथे येऊन वाद निर्माण करीन.' त्याप्रमाणे मेनन यांनी त्यांना आश्वासन दिले आणि पानसरेंनीही आपला शब्द पाळला.

दोन वर्षे पानसरे कारखान्याकडे फिरकलेही नाहीत. मेनन यांनी सर्वांना रास्त न्याय दिला आहे अशी खात्री पटल्यावर सात-आठ वर्षे ते गेटकडे देखील आले नाहीत.

नेवगी म्हणतात की, एका क्षणी कंपनीला भवितव्य नाही असे वाटू लागले होते. कारखाना सुरू झाला पण उत्पादन अपेक्षेप्रमाणे निघत नव्हते. बरीच गिऱ्हाईके सोडून गेली. दर्जाच्या खात्रीने काही थोडे टिकून होते, पण एकूण बोजाच इतका होता की व्याजाच्यापायी कंबरडे मोडण्याची वेळ आली होती. काही बँका, वित्तसंस्था यांनी आग्रह धरला होता की दुसऱ्या एखाद्या कंपनीत आपली कंपनी सामील करा किंवा त्यांना विकून टाका. श्री. गाजरे यांच्या सारख्या अर्थसल्लागारांचेही म्हणणे तसेच होते; की एवढा बोजा घेवून चालण्यापेक्षा कंपनी गुडविलने विकावी आणि नवी फॅक्टरी सुरू करावी. एवीतेरवी कारखाना आजारी म्हणून जाहीर झालाच आहे. तो विकून टाकून पैसे करावे, नवा कारखाना काढावा म्हणजे कर्ज, विक्रीकर संबंधात फायदे मिळतील. हा पर्याय सोपा होता. त्याने बरेच प्रश्न सुटले असते. दिवाणी आणि फौजदारी दावे मिटून गेले असते. पण मेननना ते मान्य नव्हते. एका सकाळीच त्यांनी नेवगींना फोन करून प्रश्न टाकला की, 'आपला कारखाना जगवायचा की मारायचा ?' बहुधा रात्रभर ते झोपलेच नसावेत. नेवगींनी एकाच शब्दात उत्तर दिले, जगवायचा. ते ऐकून मेननंनी सुस्कारा सोडला आणि ते उद्गारले 'आय ॲम ग्लॅड, यू आर विथ मी ?'

सकाळी ६.३० वाजल्यापासून धनकोंचा तगादा सुरू होई. ऑफिसात बँका आणि एक्साईज डिपार्टमेंटचे फोन येत. दुसरा कोणीही अशा परिस्थितीत कोलमडून गेला असता. पण कामगारनेत्यांनी मेननच्या दुर्दम्य इच्छाशक्तीवर भिस्त ठेवली, २० टक्के पगार कपात मान्य केली. साडेतीनशे जणांना नोकरीवरून काढण्याचे स्वीकारले. क्वचितच कोणी कामगार नेते असा विश्वास दाखवितात. याच बळावर मेननंनी चिकाटी धरली. नाहीतर बडोदा बँकेकडून कारखाना विकण्याबाबत खूप दबाव आला होता. त्यांनी एक गिऱ्हाईकही आणले होते. अन्य कोणी सहसा कारखाना विकावा असेच म्हटले असते. ९९ टक्के लोक त्या मताचे होते. त्यातून मेननचे वय वाढले होते. त्यांना कॅन्सरसारखी व्याधी होती. सुदैवाने पुत्र विजय मुंबईस निर्यातीच्या धंद्यात स्थिरावला होता. पण मेननंनी आपल्या मंडळाची बैठक घेवून सांगितले की, 'आजपासून माझ्या समोर कोणीही या तऱ्हेने बोलायचे नाही.जन्माला घातलेले मूल मारायचे नाही. मी त्याला पुन्हा उभे करणार'. अर्थ सल्लागार गाजरे यांना त्यांनी स्पष्टच विचारले की 'तुम्ही येथे पुनरूज्जीवनासाठी आहात की कारखाना गुंडाळण्यासाठी ?' असे अफाट धैर्य क्वचित दुसऱ्या कोणी दाखविले असते. अनेक ठिकाणी ४-८ दिवस कारखाना बंद राहिला तर मॅनेजिंग डायरेक्टरची झोप उडते. BIFR चा उपयोग अनेकजणांनी बँकाना फसवायला, व्याज कमी करून

घ्यायला केलेला आहे. पण मेनन त्या साऱ्याला अपवाद ठरले. दिवाळखोरीपासून उत्पादनाच्या सर्वोत्कृष्ट दर्जापर्यंत पोहोचलेली कंपनी अपवादात्मकच.

ही पुनरुज्जीवनाची प्रक्रिया १९८७-८८ मध्येच सूरू झाली. त्यासाठी BIFR खाली ९ वर्षांची योजना आखण्यात आली होती. १९८५ ते १९८७ या काळात कंपनीची जवळजवळ १० वर्षांनी पीछेहाट झाली होती. BIFR मध्ये कंपनी जाणे म्हणजे रुग्णाला इंटेन्सिव्ह केअर युनिट (ICU) मध्ये ठेवल्यासारखेच मानले जाते. पण मेनन यांची उभारी अशी जबरदस्त की त्यांनी प्रगतीच्या नाना वाटा धुंडाळण्याचा धडाकाच आरंभिला आणि त्यामुळे ९ ऐवजी ८ वर्षांतच कंपनी पूर्वपदावर येऊ शकली. मात्र ते प्रत्यक्षात उतरलेले पहायला मेनन नव्हते ! या मधल्या काळात कारखान्याकरता अविश्रांत मेहनत केली त्याची एक गोष्ट श्री. अरविंद शिंदे यांनी सांगितली. बंगलोरच्या भारत अर्थ मूव्हर्स यांनी एक जपानी बनावटीचा भाग आणला होता. तसा त्यांना आपल्याकडे करून हवा होता. मेननंनी अरविंदना बोलावून म्हटले की थोडासा प्रॉब्लेम आहे. आपल्याला फक्त पार्ट ड्रॉईंग्ज उपलब्ध आहे. तरी पण आपण हे काम पुरे करू. मात्र ते झाल्याशिवाय मध्ये उठायचे नाही. त्याप्रमाणे दोन दिवस आणि रात्री कारखान्यात अखंड थांबून मेननंनी तो भाग बनवून दिला. अरविंद सांगतात की मेननचा पेन्सिलच्या वापरावर विशेष भर होता, ते यायचे झाले की अरविंदचे वडील पॅड आणि दोन पेन्सिली टोक करून तयार ठेवीत.

१९८७ आणि ८८ या दोन वर्षातील मेनन ॲण्ड मेननच्या वाटचालीचे चित्र संबंधित वार्षिक अहवालावरून स्पष्टपणे दिसून येते. एप्रिल ८६ ते ऑक्टोबर ८७ दरम्यान कोल्हापूर प्लँट पूर्णपणे बंद असल्याने ८७-८८ सालातील उलाढाल अर्थातच नाममात्र होती. नंतरही करार होईपर्यंत कामाने गती घेतली नव्हतीच. यावर्षीच्या तुलनेने १९८८-८९ मध्ये उलाढालीतील वाढ १५२% नी अधिक दिसली, तरी ती तोंडमिळवणीच्या दृष्टीने अपुरीच ठरली व त्यामुळे एकूण तोट्यामध्ये भर पडली. कारखाना सुरू झाल्यावर ग्राहकांचा पूर्ण विश्वास प्रस्थापित व्हायला आणि त्यांच्याकडून आवश्यक ती किंमत वाढवून मिळायलाही भरपूर वेळ लागला. पण त्यामुळे तोट्याचे प्रमाण काहीसे आटोक्यात आले. हळूहळू ग्राहकांकडून मागणीही वाढू लागली. त्यामुळे ३१ मार्च १९८९ पर्यंत परिस्थिती सुधारण्याची चिन्हे दिसू लागली होती. संपकालीन परिस्थितीमुळे खेळत्या भांडवलाची चणचण तर होतीच, शिवाय पुनरुज्जीवनाच्या योजनेखाली बँका व वित्तसंस्था यांच्याकडून मिळावयाचे सहाय्य वेळेवर हाती येत नव्हते. मात्र, एव्हाना कंपनीतील वातावरणात बराच सुधार घडून आला होता. वर्षाअखेरीला कंपनीचा तोटा ६.६४ कोटींवर गेला होता. तो त्यावर्षीच्या उलाढालीच्या १०% इतका प्रचंड होता. १९८८-

८९ च्या अहवालात नमूद करण्यात आले आहे की, आजारी कारखान्यांच्या कायद्याच्या तरतुदींनुसार कंपनीने 'बोर्ड फॉर इंडस्ट्रिअल अँड फायनॅन्शिअल रीकन्स्ट्रक्शन' (BIFR) नवी दिल्ली यांच्याकडे केलेला अर्ज त्यांनी मंजूर केला व त्याप्रमाणे बोर्डापुढे सुनावणीही झाली. कंपनीच्या बँका व वित्तसंस्था यांचे प्रतिनिधी या सुनावणीस हजर होते. कंपनीने मांडलेली योजना बोर्डाने जवळपास मान्य केली आणि बँक ऑफ बरोडा यांची BIFR खाली कार्यकारी संस्था म्हणून नियुक्ती झाली. १९८७-८८ मध्ये कंपनीला ग्रॅच्युइटीसाठी तरतूद न करता आल्यामुळे त्या ट्रस्टकडून कंपनीची ग्रॅच्युउटी इन्शुअरन्स पॉलिसी रद्द करण्यात आली आणि त्यापोटी LIC कडून मिळालेली सोडकिंमत जमा होणे हेही १९७१ च्या ग्रॅच्युइटी कायद्याप्रमाणे अग्राह्य ठरले.

युनायटेड वेस्टर्न बँकेच्या श्री. पालकर यांच्या म्हणण्यानुसार, BIFR समोरील एकाच सुनावणीनंतर कंपनी त्यातून बाहेर पडली. त्याकरिता जैन ब्रदर्स यांचे साहाय्य झाले. बँकांच्या परवानगीची जरूर असे. त्यांनी मदतीचे धोरण स्वीकारल्यामुळे BIFR पुढचे काम रखडले नाही. अडचणी अनंत होत्या, तरी कंपनीशी संबंधित सर्व घटक मदतीसाठी तत्पर होते. तथापि एस्कॉर्टसारख्या एकाच ग्राहकावर फार अवलंबून असल्याने मार्ग निघायला वेळ लागला असे पालकर यांनी म्हटले. त्यांच्याकडे वारंवार खेपा घालाव्या लागत आणि मग मोठा मासा नेहमीच लहान माशाला गिळू पाहतो तशातली परिस्थिती होई. श्री. जी. जी. जोशी हे तेव्हा बँक ऑफ बडोदाच्या शिवाजीचौक शाखेचे अधिकारी होते. त्या शाखेकडे मेननचे खाते सर्वांत मोठे असल्याने, ६०% व्यवहार त्यांचाच असायचा. पण मेननचा रोजचा तोटाच किमान रुपये ४०,००० च्या घरांत असल्याने त्यांची स्थिती अडचणीची झाली होती. अशा संस्थेला पतपुरवठा करणे मोठे धोक्याचेच होते. BIFR खालच्या दोन योजना तोवर असफल झाल्या होत्या. तरीदेखील मेनन यांच्या व्यवहारातील पारदर्शकता पाहून बँकेने काही धाडसी निर्णय घेतले. जोशींचा त्यात महत्त्वाचा वाटा होता आणि मेनन बुडले तर आपणही त्यांच्याबरोबर रसातळाला गेलो असतो असे मागे वळून पाहताना जोशींना वाटले. वास्तविक, मेननचे वलय असे होते की त्यांच्याशी अप्रिय गोष्टी बोलायला लोक घाबरत असत. पण जोशींना तशी अडचण जाणवली नाही. ते अगदी मोकळेपणाने मेननशी चर्चा करीत, त्यांनाही ते आवडायचे. त्यामुळे ठाम निर्णय घेण्यास मदत होई असा जोशींचा अनुभव आहे. दोनवेळा ते मेननच्या बरोबर दिल्लीलाही BIFR केसच्या संदर्भात गेले होते. जोशींनी त्यावेळी मेननच्या बरोबरीने १२-१२ तास मेहनत केली. ते जरी मेननच्या संचालक मंडळावर नसले तरी विशेष निमंत्रित म्हणून मेनन त्यांना हजर रहायला सांगत आणि वेळ प्रसंगी मॅनेजिंग कमिटीच्या

बैठकांचे नेतृत्त्वही त्यांनी केले होते. श्री. विजय मेनन यांना बँकिंगचे बाळकडू त्याच काळात मिळाले असे जोशी म्हणतात.

या काळातील मेनन यांच्या व्यवहाराच्या पद्धतीचे एक उदाहरण श्री. देवेंद्र ओबेरॉय यांनी सांगितले. परमेश्वरन् यांच्या नातवाच्या मुंजीत त्यांची मेननशी गाठ पडली. तेव्हा त्यांनी मेननना म्हटले की, आपणाकडे आमचे २७ लाखांचे येणे थकले आहे. त्यावर त्यांनी ताबडतोब परमेश्वरन्ना सांगितले की, 'उद्या सकाळी १० वाजता तुम्ही, मांडे, पुंडी, अकौंटन्ट यांची तातडीची बैठक बोलवा. मी यांना ११ वाजता येण्यास सांगितले आहे.' त्याप्रमाणे ओबेरॉय गेले. त्यावेळी सर्व चर्चा झाली होती आणि कोणत्या पद्धतीने पैसे परत करता येतील या संबंधात धोरणही ठरले होते. मेननंनी ओबेरॉयना विचारले की, महिना अखेर तुमची किमान गरज किती आहे ? तेव्हा ओबेरॉयनी १० लाख रुपये असे म्हटले. मेनन लगेच उद्गारले, 'एवढे नाही पण ७ लाखांची व्यवस्था करतो'. त्यावेळी परमेश्वरन् मधे पडले आणि म्हणाले की, '१५ दिवसात ७ लाख उभे करणे शक्य नाही'. अखेर साडेचार लाखांवर तडजोड झाली आणि केवळ त्या महिन्यातच नव्हे तर नंतरही मेननंनी ठरल्याप्रमाणे पैसे देऊन ओबेरॉय यांचा हिशेब पुरा केला.

अशा परिस्थितीत देखील मेनन यांनी आपल्या मनाचा व वागण्याचा तोल कसा उत्तम सांभाळला याचे प्रत्यंतर श्री. अनिल पंडित यांच्या सांगण्यावरून येते. पंडित मूळ कोल्हापूरचे. इंजिनिअर झाल्यावर १५ वर्षे घाटगे-पाटील यांच्याकडे नोकरी करून १९८९ जुलै मध्ये ते मेननकडे दाखल झाले. कोल्हापुरात त्या दोनच मोठ्या कंपन्या आणि मेननकडे अर्जकरून ८-१० महिने झाले तरी काहीच उत्तर नव्हते. ओपेल हॉटेलचे जनरल मॅनेजर पंडित यांचे मामा होते. त्यांनी खुद्द मेननजवळ शब्द टाकला आणि तीन दिवसात पंडित यांना नेमणूक मिळाली. पंडित यांनी मार्केटिंग विभागात कामास प्रारंभ केला. पण सुरूवातीपासूनच त्यांचा मेनन यांच्याशी प्रत्यक्ष संपर्क आला. त्यांची कामाची पद्धतच वेगळी होती. त्यांनी पंडितांना म्हटले की, 'ही कंपनी आहे याहून वेगळी कशी बनविता येईल, याचा अभ्यास करून मला अहवाल दे!' कारण पंडित यांनी व्यवस्थापनाची पदविका (DBM) मिळविल्याचेही मेनन यांच्या नजरेतून सुटले नव्हते. तोवर उद्योगामध्ये सिस्टिम्स् हा प्रकार नव्हता आणि मेनन तर त्याबाबतीत आग्रही होते. पंडित हे 'होयबापैकी' नसल्याने त्यांनी सडेतोडपणे आपले विचार मांडणारा अहवाल मेननना सादर केला आणि तेव्हा पासून ते मेनन यांच्या भरवशाचे झाले. त्या अहवालाच्या कार्यवाही संबंधातील प्रत्येक निर्णयात ते पंडित यांना सहभागी करून घेत.

अडचणीच्या काळामध्ये एका क्षणी मेनन यांची स्थिती किती गंभीर झाली होती आणि तरीही त्यांनी गोष्टी किती धीराने घेतल्या याचे वर्णन श्री. अभय नेवगी यांनी एका

टिपणाद्वारे केले आहे. ते म्हणतात, 'कामगार संघटनांबरोबर समजुतीचा करार झाल्यानंतर देखील बँकांनी कर्ज देण्यास नकार दिला. काही ग्राहकांनी कंपनीतील जिग्ज्, फिक्चर्स आणि पॅटर्न्स ही हलविले. त्यामुळे पुढे काम करणे मुश्किल होऊन बसले. काही हजार रुपयांचे देणे, भागवणेही अडचणीचे झाले. अशातच एका जवळच्या म्हणविणाऱ्या माणसाने हायकोर्टात मेननवर दिवाळखोरीचा अर्ज दाखल केला. आणखी १० धनकोंनी दिवाणी दावे लावले. प्रॉव्हिडंड फंड खात्यातर्फे स्वत: श्री. चंद्रन मेनन यांच्या नावे १४ फौजदारी गुन्हे दाखल करण्यात आले. त्यांचे बंधू, मुलगा, जावई, मेहुणे यांनाही त्यात गुंतविण्यात आले होते. त्यातच महाराष्ट्र सरकारने मेनन कंपनीवर ताबडतोब १२ लाख रुपये भरण्याची नोटीस बजावली. ती रक्कम न भरल्यास त्यांच्या आंबोलीच्या कारखान्याची जमीन जप्त केली जाईल अशी धमकी दिली. या साऱ्या गोष्टी एकाच आठवड्यात एकामागे एक घडत गेल्या. तरीही चंद्रन मेनन अत्यंत निश्चल राहिले. त्याच आठवड्यात त्यांच्या घरी एक समारंभ होता. त्यातही ते योग्य प्रकारे सहभागी झाले. कोणत्याही तऱ्हेचा ताण-तणाव वा चिंता त्यांनी दिसू दिली नाही. माझ्या माहितीनुसार शांत झोप लागवी म्हणून त्यांनी एक गोळी सुद्धा कधी घेतली नव्हती. नंतरच्या ४ वर्षात त्यांनी आपल्या सर्व देण्यांची सव्याज पूर्तता केली आणि त्यांच्या विरुद्धचे सर्व खटले आपोआप निकालात निघाले.

●

७

आंबोली प्रकल्प

मेनन यांच्या आयुष्यातील कसोटीचा काळ सुरू होण्यापूर्वी त्यांनी आणखी एका महत्त्वाकांक्षी प्रकल्पाला हात घातला होता. इतकेच नव्हे तर त्याची उभारणीही केली होती आणि कसोटीच्या काळामध्ये हा प्रकल्प त्यांच्या उपयोगी पडला. दर्जेदार कास्टिंग्ज बनविण्यासाठी इलेक्ट्रिकल फर्नेसेसचा (वीजभट्ट्या) वापर केला जातो. पिग आयर्नचे तप्त द्रवात रुपांतर करून ते कास्टिंग्जच्या निरनिराळ्या मोल्डमध्ये ओतले जाते. त्यामुळे फौंड्रीच्या एकूण खर्चामध्ये विजेवरील खर्च खूप मोठा असतो. पिग आयर्न हे खनिज लोह वितळवून तयार केले जाते. तेव्हा जर तप्त द्रव स्वरुपातील पिग आयर्न विकत घेऊन त्याच स्वरुपात ते फौंड्रीत आणून भट्टीत ओतले तर कच्च्या मालाची वाहतूक तसेच वीज यांवरील खर्च खूप प्रमाणात वाचेल आणि कास्टिंग्जच्या किंमतीवर नियंत्रण राखता येईल अशी मेनन यांची धारणा होती. तेव्हा त्या संबंधातील सर्व पर्यायांबद्दल अनेकांशी चर्चा करुन मेननी त्याबाबत एक महत्त्वाची योजना तयार केली. अशा फौंड्री अर्थातच पिग आयर्न उत्पादन करणाऱ्या कारखान्याशेजारी असणे गरजेचे होते. त्या दृष्टीने सेसा गोवा या पिग आयर्न तयार करणाऱ्या कारखान्याशी त्यांनी बोलणी सुरू केली. तसेच तेथे जवळपास जागा घेऊन फौंड्री उभी करण्याच्या दृष्टीने मेनन यांनी गोव्याचे मुख्यमंत्री व इतर सरकारी अधिकारी यांच्याशी प्राथमिक चर्चाही केली. परंतु तेथील व्यवहार न जमल्याने ही महत्त्वाकांक्षी योजना आकार घेऊ शकली नाही.

जागेसंदर्भात पाहणी आणि बोलणी करण्यासाठी जेव्हा मेनन यांच्या गोव्याला फेऱ्या चालू असत त्यावेळी त्यांना नेहमी आंबोलीवरून जावे लागे. ते निसर्गरम्य ठिकाण त्यांच्या मनात भरले होते आणि जर्मनीत अशाच एका ठिकाणी एक उत्तम फौंड्री चालू असलेली त्यांनी पाहिली होती. जागेसंबंधात श्री. आनंदराव अतिग्रे हे म्हणतात, की कागल येथे फौंड्री सुरू झाल्यास शेती कामाला मजूर मिळणार नाहीत व साखर कारखान्यातही कामगार युनियनचे लोण येईल, अशा भीतीने तेथील राजकीय पुढाऱ्यांनी चक्रे फिरवली व डायरेक्टर ऑफ इंडस्ट्रीज यांची आवश्यक असलेली पूर्व परवानगी मिळू

दिली नव्हती, हेही कागलची योजना रद्द करण्यामागे एक कारण होते. त्यामुळे पर्याय म्हणून जेव्हा मेनन यांनी आंबोलीचे नाव घेतले तेव्हा त्यांचे स्नेही श्री. पी. जी. कुलकर्णी यांनी तेथे अल्प दरात प्रशस्त जमीन मिळण्याची शक्यता वर्तविली. कारण त्यांचे गाव जवळच्याच आजरा तालुक्यातील 'उत्तुर' हे होते आणि त्यांना स्थानिक परिस्थितीची माहिती होती. त्यानुसार मेनन, श्री. कुलकर्णी, त्यांचे मित्र कै. दादा शिंदे आणि अतिग्रे यांना बरोबर घेऊन आंबोली येथे गेले व तेथील सरकारी रेस्ट हाऊसमध्ये त्यांनी मुक्काम केला. नंतर आंबोलीतील ग्रामस्थ, सरपंच वगैरे मंडळींना भेटून आपला मनोदय व्यक्त केला त्यायोगे त्या भागातील लोकांना नोकऱ्या व उद्योगधंदा कसे उपलब्ध होतील हे समजावून सांगितले. बऱ्याच प्रयत्नानंतर सुमारे २०० एकर जागा कारखान्यासाठी मिळविण्यात मेनन यांना यश आले. त्यासंबंधात आपल्या स्वभावानुसार जमीन मालकांवर कोणत्याही प्रकारचा अन्याय होणार नाही याची त्यांनी दक्षता घेतली. अतिग्रे यांना आठवते की, अनेकवेळा जेव्हा गावकऱ्यांच्या बरोबर बैठकी होत, तेव्हा ते लोक स्वत:ची भाकरी बांधून आणत असत आणि मेनन त्यांच्याबरोबर जमिनीवर घोंगडे टाकून बसत व त्यांच्यातील भाकरी घेऊन खात. त्यामुळे मेनन साहेबांबद्दल गावकऱ्यांमध्ये आपुलकी व जिव्हाळा निर्माण झाला. जमीन संपादनाच्या कामी सावंतवाडीचे माजी संस्थानिक व आमदार श्रीमंत शिवराम राजे भोसले यांनाही मेनन भेटले आणि त्यांच्याकडून संपूर्ण सहकार्याचे आश्वासन मिळविले. कालांतराने सावंतवाडी येथील महाराष्ट्र राज्याचे उद्योगमंत्री श्री. एस्. एन्. देसाई यांच्याकडूनही कारखान्यास लागणारा विद्युत पुरवठा मिळण्यामध्ये सहकार्य मिळविण्यात मेनन यशस्वी झाले. अशा तऱ्हेने सर्व थरांवर आपुलकी निर्माण करण्यात मेनन यशस्वी झाले.

या संदर्भात मेनन यांना ज्यांचे मन:पूर्वक साहाय्य लाभले ते आंबोलीचे श्री. वसंतराव ओगले यांनीही काही माहिती दिली. त्यावेळी श्री. पी. जी. कुलकर्णी, मेनन यांना घेऊन एम. टी. डी. सी. मध्ये आले. तेव्हा तेथे काम करणारे वसंतराव ओगले यांची त्यांनी चौकशी केली. परंतु वसंतराव रत्नागिरीला गेले होते. ते मध्यरात्री परत आले. त्यांनी दुसऱ्या दिवशी सकाळीच मेनन यांची भेट घेतली. मेनन त्यांना म्हणाले की, 'मी गारगोटी, राधानगरी, चंदगड, आजरा या विभागात कारखान्यासाठी जागा पहाण्यास आलो आहे.' त्यावर ओगले यांनी त्यांना आश्वासन दिले की, तुम्हांला लागेल तेवढ्या जागेची मी व्यवस्था करतो. हे ऐकून मेननंनी त्यांना मिठीच मारली. ते म्हणाले, 'चार दिवस आम्ही चौकशी करीत आहोत. पण असे खात्रीने बोलणारा कोणी भेटला नव्हता. तुम्ही एवढे विश्वासाने सांगता यातच आनंद आहे. आता एकवेळ जागा मिळाली नाही तरी चालेल.' ओगले यांची स्वत:ची जमीन नव्हती. परंतु आंबोली भागात कबलायतीने

घेतलेली सुमारे १४,००० एकर जमीन त्यांच्या पहाण्यात होती. ती दाखवायला ते मेनन यांना घेऊन गेले. त्यांनी टेकडीवर चढून सारा परिसर पाहिला आणि दोन जिल्ह्यांच्या सीमेवरील जागा त्यांना पसंत पडली. तेथील मुख्य कबलायतदार गावडे, राऊत, वगैरे मंडळी होती. ५०० लोकांकडे मिळून ७००० एकरांची जमीन होती. तीवर 'शिफ्टिंग फार्मिंगचा' प्रकार चालत असे. म्हणजे ७ वर्षांतून एकदा एकेका तुकड्यावर पीक घेतले जायचे. मेननंनी पसंत केलेला पट्टा खूप लांबचा म्हणून त्याच्यावर तर १५-२० वर्षांत शेती झालीच नव्हती. अशी जागा उद्योगासाठी दिली तर तिथल्या मुलांना काम मिळेल आणि निश्चित उत्पन्नाचे साधन मिळेल असा यक्तिवाद ओगले यांनी केला.

मेनन यांनी आंबोलीचा मुक्काम वाढविला कारण त्या जमिनींची मालकी सरकारची पण वहिवाट शेतकऱ्यांची अशी परिस्थिती होती म्हणून सरकारी कचेऱ्यातून संपर्क ठेवणे आवश्यक होते. १९७८ ते १९८१ अशी तीन वर्षे ही खटपट चालू होती. या दरम्यान ओगले यांनी मेननना सतत साथ दिली. ते स्वभावाने मिश्किल असल्याने कोठेही नव्या ठिकाणी त्यांच्या बरोबर गेले म्हणजे जुगलबंदीची मज्जा यायची असे ओगले यांनी नमूद केले आहे. १९८२ मध्ये जमिनींचा व्यवहार पूर्ण होऊन पाया खोदण्याची वेळ आली तेव्हा ओगले यांची नेमणूक माथेरानला होती. पण ते वैद्यकीय रजेवर आंबोलीला आले होते. त्यावेळचे महाराष्ट्र टूरिझम डिपार्टमेंटचे एम्. डी. ही मेनन नावाचेच होते. चंद्रन मेनन त्यांना म्हणाले की, 'ऑल मेनन्स् आर स्काऊंड्रल्स्' त्यावेळी त्यांनीही गंमतीने विचारले की, 'आपण धरून का ?' ज्यावेळी कुदळ मारण्याचा समारंभ होता तेव्हा मेनन यांनी ओगल्यांना फोटोमध्ये येण्याचा आग्रह केला. पण वैद्यकीय रजेवर असल्याने फोटोमध्ये सामील व्हावे की नाही, असा संभ्रम निर्माण होऊन ओगले यांनी सामील न होण्याचे ठरविले.

आंबोलीला प्रकल्प सुरू करण्याचे ठरले. तेव्हा त्यासाठी नाना थरातील माणसे गोळा करण्यास मेननंनी सुरूवात केली. फौंड्री क्षेत्रातील विशेष तज्ज्ञ श्री. ए. व्ही. कुलकर्णी यांची मद्रास येथे मेननशी गाठ पडली. तेव्हा त्यांनी कुलकर्णींना कोल्हापुरला येण्याविषयी विचारले व त्याप्रमाणे त्यांना तेथील फौंड्रीसाठी घेतले होते. त्यांचा सल्ला मोलाचा होता. श्री. अशोक चित्रे यांची श्री. पी. जी. कुलकर्णी यांच्यामुळे मेननशी ओळख झाली. त्यांना ते पसंत पडले आणि त्यांनी आंबोली प्रकल्पासाठी चित्रे यांना आपल्याकडे घेतले. जमीन खरेदी पासून उत्पादनाला सुरुवात होईपर्यंत अनेक गोष्टींची जबाबदारी त्यांच्यावर सोपविली. चित्रे सांगतात, मेनन म्हणत की पुण्याचे औद्योगिक क्षेत्र कामशेतपर्यंत पसरले आहे आणि एकदा पुण्यात संपाचे लोण आले की ते तेथपर्यंत पोहचते. कोल्हापूरच्या बाबतीतही तसेच होण्याची शक्यता असल्याने औद्योगिक दृष्ट्या मागास भागात जाण्याचा

मेनन यांचा मानस होता. म्हणूनच त्यांनी आंबोली पसंत केली. अतिदूरचे क्षेत्र निवडल्यामुळे पायोनिअर स्टेटस सब्सिडीही त्यांना मिळाली. बेळगावपासून गोव्यापर्यंत मनुष्यबळाचा सर्व्हे मेनन यांनी करून घेतला. त्याचप्रमाणे श्री. खैरमोडे यांच्याकडून काँटूर सर्व्हेही करून घेतला. अशा पूर्ण तयारीनिशी त्यांनी आंबोली प्रकल्पासाठी झेप घेतली.

मेनन यांना स्वत:च्या मदतीसाठी विश्वासू माणूस पाहिजे होता. त्यासाठी कारखान्यात गोळा झालेल्या मंडळींपैकी श्री. गावडे यांनी गुंडू गोपाळ नाईक याचे नाव सुचविले. गुंडू हा मूळचा आंबोलीचा कोकणी मुलगा. दहाव्या वर्षीच आई-वडील वारल्याने तो बेळगावला हॉटेलमध्ये कामासाठी गेला होता. गावडे यांनी आपल्या विश्वासातला माणूस म्हणून त्याचे नाव सुचविले आणि मेनन यांनी ९५ रुपये पगारावर त्या तरूण मुलाला आपल्याकडे ठेवून घेतले तू हॉटेलमध्ये काम करीत होतास तेव्हा जेवणही तूच बनवायचे असे मेनन यांनी गुंडूस सांगितले. मिसेस मेनन, मिसेस परमेश्वरन् यांनी त्याला मेननच्या आवडीचा स्वयंपाक कसा करावयाचा ते शिकवले. मेनननी त्याला आपल्या मुलासारखेच सांभाळले. 'आपला गुंडू' असाच ते उल्लेख करीत. गुंडू यांनी दहा वर्षे आंबोलीला काढली आणि मेनन यांची मनापासून सेवा केली. वेळप्रसंगी ते कोल्हापूरला जाऊनही मेनन यांचे काम करीत.

गुंडू सुरुवातीच्या काळातल्या आठवणी सांगताना म्हणतात की, सायंकाळी डबरा पाहून चूल पेटवीत असे. त्यावर कणसे भाजली जात. रस्त्यावरची भजी, चुरमुरेही मागवीत. मेनन साहेबांना असे खाणे खूप आवडे. साहेबांचे वागणे एकदम साधे असायचे. आंबोलीला पाऊस खूप म्हणून तिथल्या लोकांप्रमाणे साहेब इरले वापरायचे. कधीकधी ते गुंडूवर रागवायचे, चिडायचे पण मग जवळ घेऊन काय चुकले ते समजावूनही द्यायचे. फोनवर कसं बोलायचं वगैरे त्यांनीच शिकविलं. गुंडूच्या घराच्या दुरुस्तीसाठी पैशाची गरज होती. तेव्हा मेनन म्हणाले, आपण नवीन घरच बांधून घेऊ. त्यावेळी गुंडूच म्हणले की, 'फॅक्टरी चांगली चालू दे, मग नवीन घराचे पाहू.'

श्री. सी. व्ही. टिकेकर सांगतात की, आंबोलीची फौंड्री काढताना मेननच्या डोळ्यासमोर टेल्कोचा आदर्श होता. त्यासंबंधात ते टिकेकरांना अनेक गोष्टी विचारीत आणि त्यांच्या दूरदृष्टीचा प्रत्यय आल्याने टिकेकरही आपल्या परीने त्यांना मदत करीत. श्री. एस्. व्ही. राजन हे १९७८ पासून आंबोली प्रकल्पावर काम करीत असत. ते म्हणतात की, समाजासाठी काहीतरी करीत रहावे, अशी मेनन यांची तळमळ असे. आंबोलीला किर्लोस्करवाडीसारखी कॉलनी, 'मेनन नगर' उभारण्याची त्यांची महत्त्वाकांक्षा होती. जेथे काहीही सुविधा नाहीत अशा मागासलेल्या भागात जाऊन तेथे आधुनिक जीवन

निर्माण करण्याची त्यांची जिद्द होती. म्हणून आंबोलीस तीन-चार वेगवेगळ्या प्रकारचे प्रकल्प सुरू करण्याचा त्यांचा विचार होता. तेथे फौंड्रीचे प्रशिक्षण केंद्र व्हावे असेही त्यांचे स्वप्न होते. मंदीचा काळ आला तेव्हा त्यांनी मॅनेजर मंडळींना बोलावून सांगितले, की एकूण परिस्थितीचा आढावा घेऊन भविष्यासाठी तयार होण्याची हीच वेळ आहे. आर्थिक अडचण घोंगावत असताना अशा पुढे झेप घेण्याच्या गोष्टी ते कशा करतात याचे राजनना नवल वाटे. पण नंतर त्यांना कळून चुकले की, मेननसारखा दूरदृष्टीचा माणूसच असा विचार करू शकतो. श्री. राघव मेनन म्हणतात की, आंबोलीला अडचणी तर अनंत होत्या. बाहेरचे लोक तेथे जाऊन काम करायला उत्सुक नव्हते. सरकारने सवलती दिल्या तरी अंतराचा प्रश्न होताच. कास्टिंग तेथे तयार झाली तरी ती कोल्हापुरलाच आणावी लागत. तेथे प्रशिक्षित कामगारही नव्हते. स्थानिक मंडळींना मुळापासून शिक्षण द्यावे लागे. त्यांना कारखान्यातील कामासाठी प्रवृत्त करण्यास आणि प्रशिक्षण देण्यातच मेननची सारी शक्ती खर्च होई. तरी देखील त्यांनी या प्रकल्पात कोट्यवधी रुपयांची गुंतवणूक केली. मेनन अँड मेननच्या ३० सप्टेंबर १९८१ रोजी संपाणाऱ्या वर्षाच्या अहवालात म्हटले आहे की, कास्टिंगची मागणी वाढल्याने आंबोलीला नवीन कारखाना काढण्याचा निर्णय झाला असून पुढील दोन वर्षात दीड कोट रूपये खर्चून चार हजार टन उत्पादनाची ही योजना आहे. तेथे प्रशिक्षणाचेही केंद्र उभे रहाणार आहे. श्री. रमेश चौगुले सांगतात त्याप्रमाणे आंबोलीला अडचणी खूप होत्या. तरी मेननने तो प्रकल्प तडीस नेला. सुरुवातीला दोन-अडीच कोटींची असलेली ही योजना ३-४ वर्षात १५-२० कोटींवर नेण्याचा मेनन यांचा जबरदस्त संकल्प होता. श्री. अभय नेवगी म्हणतात की, १९८० ते १९८२ हा तुलनेने सुबत्तेचा काळ होता. त्यावेळी मेननने आंबोलीत केलेली गुंतवणूक मेननना पुढे उपयोगी पडली. १९८४ नंतर कामगार संबंधातील परिस्थिती साऱ्या महाराष्ट्रातच पालटली. कै. दत्ता सामंत यांच्यासारखे जहाल वृत्तीचे पुढारी उदयास आले. त्यावेळी भक्कम पायावर उभा राहिलेला आंबोली प्रकल्पच कामास आला.

आंबोली कारखान्याच्या उभारणीची कथा श्री. वसंतराव ओगले यांनी अनेक अंगांनी सांगितली. तेथे जागा तर भरपूर घेतली होती. कारखान्याच्या इमारतींबरोबरच उत्तम लँडस्केपिंग झाले पाहिजे असा मेनन यांचा आग्रह होता. त्याकरिता एक निसर्ग वेडा माणूस आपल्याजवळ आहे असे ओगले म्हणाले. त्यावर मेनन उद्गारले, मला या कामासाठी वेडाच माणूस पाहिजे. त्यावर मग ओगले यांनी त्यांची श्री. लिओ फर्नांडिस (लिओकाका) यांच्याशी ओळख करून दिली. लिओकाका सावंतवाडीला रहात. पण वर्षातून ३०० दिवस त्यांचे वास्तव्य आंबोलीला असे. हे निसर्गप्रेमी गृहस्थ १९५८ पासून खादी ग्रामोद्योग विभागात मधुमक्षी पालनासाठी कार्यरत होते. त्याबाबतीत त्यांचे तीन

वर्षे कॅलिफोर्नियामध्ये प्रशिक्षणही झाले. पण राष्ट्रप्रेमापायी तेथून ज्ञान घेऊन ते मायदेशी परत आले. पुन्हा तेच काम पण खात्यामध्ये पगारी विश्रांती घेतल्यासारखी वेळ आली, तेव्हा त्यांनी नोकरी सोडली आणि वेगवेगळ्या मंडळींना कृषी विकासासाठी मदत करू लागले. ओगल्यांच्या कुटुंबाशी त्यांचा तीन पिढ्यांचा संबंध होता आणि त्यांनी शब्द दिला म्हणून लिओकाका मेननकडे रुजू झाले. फौंड्रीच्या उद्घाटनाच्या दिवशीच त्यांची मेननशी ओळख झाली. आणि पहिल्या भेटीतच त्यांनी एकमेकांना जिंकले. मेननंनी पुंडी परमेश्वरन् यांना सांगून जीपने सारा परिसर लिओकाकांना दाखविला व नंतर त्यांचे मत विचारले. लिओकाका म्हणाले की, येथे सर्वत्र स्थानिक झाडे लावूयात आणि तोच तो पणा टाळण्यासाठी आकर्षक परदेशी वृक्षही आणूयात. दर मंगळवारी मेनन आंबोलीला जात. वृक्षरोपणासाठी माणूस निवडण्याकरिता ३-४ नावे पुढे आली. त्यातून कुणी शिफारस न केलेला लक्ष्मण पडवळ हा निवडला गेला. नर्सरीसाठी त्याला घेतले आणि दोन एकर जागा ठरवून तेथे बी आणि रोपे लावायला सुरूवात केली. बाजूलाच बोअरवेलही खोदणेत आली. टप्याटप्याने फॅक्टरी बांधण्याचे काम सुरू झाले. श्री. राजीव मनोहर यांच्याकडे प्रोजेक्ट ऑफिस होते. बाईंडिग वायर वापरून सर्व जागेला कुंपण करण्यात आले. नोव्हेंबरपासून पूर्ण वेळ येत चला असा मेनन यांनी लिओकाकांकडे लकडा लावला. त्यांनी ३ दिवस येण्याचे मान्य केले. तरी मेननंनी त्यांना आठवड्यातून ४ दिवस राहणे भाग पाडले. पहिल्या वर्धापन दिनाच्या दिवशी मेननंनी जाहीरपणे म्हटले की, 'लिओ फर्नांडिस येथे राहिले तर त्याचा आपोआप इतरांवर परिणाम होतो. त्याप्रमाणे महिन्याकाठी लिओकाकांचा २०-२२ दिवस आंबोलीला मुक्काम होऊ लागला. खर्च कितीही होऊ दे, काम उत्तमच हवे असा मेनन यांचा आग्रह असे. नर्सरीसाठी पाणी देण्याकरिता जी पाईप लाईन टाकली होती ती जरा तिरपी झालेली दिसली, तेव्हा मेननंनी ती उचकटायला लावून सरळ करून घेतली. बागेला भरपूर पाणी मिळण्यासाठी हजारफूट लाईन लागणार होती. लिओकाका कचरत होते, कारण 'आम्ही अंथरूण पाहून पाय पसरणारे.' पण मेननंनी तेवढी लाईन टाकायला लावली.

लिओ फर्नांडिस यांनी एक ऑबझर्व्हेशन पोस्ट तयार केली होती. जनावरांचा जाण्या-येण्याचा रस्ता पाहून जांभ्या दगडाच्या कातळात पाण्याची सोय केली होती. त्यामुळे सांबर, भेकरे तिकडे जात व त्यांचा नर्सरीला उपद्रव नसे. रस्ता करण्यासाठी एक झाड तोडण्याचा इंजिनिअरांचा विचार होता. पण मेनन येईपर्यंत लिओकाकांनी त्यांना थोपवून धरले आणि त्यांनी काकांचे म्हणणे मान्य करून, बाजूने रस्ता काढावयास सांगितले. फौंड्रीची माती बागेला चांगली पडली व त्यामुळे पेरू, चिकू अशी खूप फळझाडे बहरली. मेनन लिओना खूप जपत. एकदा दुरून धूर निघताना दिसला. तेव्हा लिओ लगबगीने

उठले. त्यावेळी तुम्ही यासाठी नाहीत असे म्हणून मेननी त्यांना थोपविले. एका बैठकीत मेननी मागणी केली की मला इथे गुलाबाची ५० रोपे हवीत. आणि त्यातले एकही मरता कामा नये. अशा साऱ्या गोष्टींसाठी जे काही लागेल ते पुरविण्याची मेननची तयारी असे. नर्सरी त्यांनी कारखान्यापूर्वीच सुरू केली होती. सिकॉम, बँका, वित्तसंस्था यांचे अधिकारी आले की त्यांना प्रथम नर्सरीत नेले जाई आणि ते तिथे इतके रमून जात की इतरत्र लक्ष द्यायला त्यांना कमीच वेळ मिळे. त्यावेळी मेनन थट्टेने लिओकाकांना म्हणत की, हा तुमचा 'डायव्हर्शनरी अॅटॅक' बरा आहे तो असाच चालू ठेवा. लिओकाका पाहुण्यांना रोपे वगैरे भेट देत असत.

एक-दोन जमीन मालकांची त्यांच्या जागेतून विजेची लाईन टाकायला हरकत होती. लिओकाकांनी आपल्या पद्धतीने त्यांच्याशी बोलणे केले. मेनन यांची कायम सूचना असे की, कुणीही सरकारी अधिकारी आला की त्याच्याशी व्यवस्थित वागले पाहिज. असेच एकदा सिमेंटची पोती आली त्या वेळी 'वे बिल' पेक्षा दोन क्विंटल सिमेंट कमी आढळले. त्यामुळे कामावरच्या सुपरवायझरची ड्रायव्हरशी बाचाबाची झाली. पोलिसांपर्यंत प्रकरण गेले. तेव्हा ट्रान्सपोर्टर्स् मध्ये पडले. सिमेंट विभागाच्या लोकांनी निर्णय घेतला की यानंतर मेननकडे सिमेंट पुरवायचं नाही. अखेर त्यांच्या हातापाया पडण्याची पाळी आली. तेव्हा मेननी पुन्हा आपल्या लोकांना आठवण करून दिली की 'आपण इथे जंगलात आहोत'.

मेनन यांनी आंबोलीसाठी मास्टर प्लॅन तयार केला होता. त्यामध्ये टाऊनशिप, सर्व्हिस स्कूल वगैरे खर्चाची तरतूद केली होती. प्रथम कॉलनीसाठी जी जागा नियोजित केली होती ती पहाताच मेननी तिला नकार दिला. कारण तिथून समोर फॅक्टरी दिसत होती. त्यामुळे तिथे रहाणाऱ्यांच्या मनावर कायम दडपण असेल असे मेनन यांचे म्हणणे पडले. कामगार किंवा अधिकारी हे काही एखाद्या यंत्राचे तुकडे नव्हेत असे त्यांनी बोलून दाखविले. नंतर त्यांनी जवळच भाटकर वाडी येथे कॉलनीसाठी पन्नास एकर जागा घेण्याची योजना आखली. आंबोलीमध्ये जेव्हा पायाभरणी झाली तेव्हांपासूनच तिथे सर्वप्रकारची झाडे लावावी असे मेनन यांच्या मनात होते. त्याकरिता ते आपले सहकारी मांडे व कोल्हापुरहून बरोबर नेलेले फोटोग्राफर महेश बागे यांना घेऊन जीप मधून सारे जंगल हिंडले. तेथे वेगवेगळ्या झाडांचे फोटो घेण्यास ते बागे यांना सांगत होते आणि त्यातून निवडलेली झाडे आणवून त्यांनी आपल्या जमिनीत लावली. त्यांच्या जागेजवळच श्री. शिवराम राजे भोसले यांची पस्तीस एकर जागा होती. ती आपणास मिळते का हे पहाण्याची सूचना मेननी दिली होती. परंतु नंतर तेथील सारे जंगल तोडले असे कळले तेव्हा मेनन उद्गारले की आता एक रुपयालाही मिळाली तरी मी ही जागा घेणार

नाही. मेनन यांचे निसर्ग प्रेम असे होते की सावंतवाडीला जाताना ऋतुगणिक पालवी बदललेली त्यांना दिसे व तिचे फोटो काढून घेण्याची सूचना त्यांनी लिओ फर्नांडिस यांना केली होती. त्या फोटोवरून मेनन कंपनीचे कॅलेंडर बनवायचे त्यांच्या मनात होते. लिओ काकांचे निसर्गप्रेम व अभ्यास पाहून ते त्यांना म्हणत की, या जंगलात मी तुमचा पुतळा उभारणार आहे. आंबोलीला मेननंनी जे जे उभे केले ते सारे एक आव्हान म्हणून. तेथे पावसाचा आणि वाऱ्याचा मारा भयंकर असे. परंतु ते सारे सोसून तेथेच आपले स्वप्न फुलविण्याचा त्यांचा निर्धार होता. कारण त्यांच्या डोळ्यापुढे जागतिकीकरण होते. परदेशात पाहिल्याप्रमाणे अशा निसर्गरम्य जागेत कारखाना उभारायचा आणि तेथे तयार केलेली कास्टिंग्ज परदेशी निर्यात करावयाची अशी त्यांची भव्य योजना होती. तिकडील कार्यसंस्कृती आपल्याकडे रूजली पाहिजे असाही त्यांचा विचार होता. म्हणून अंबोलीसाठी माणसे निवडताना आपले सल्लागार वरदन् यांच्याशी त्यांनी सल्लामसलतही केली होती.

आंबोलीसाठी भरती केली तेव्हा मेनन यांनी काही निकष तयार केले होते आणि कुणी सांगितले तरी त्यामध्ये त्यांनी अपवाद केला नाही. रत्नागिरीचे पालकमंत्री भाई सावंत, तेथील कलेक्टर आणि पोलिस सुपरिटेंडेंट यांनी १२-१५ मुलांना गाडीत घालून मेननकडे आणले आणि त्यांना कारखान्यात लावून घ्या असा आग्रह धरला. त्यापैकी बहुतेक जण आधी नाकारले गेले होते. पर्सोनेल मॅनेजर अभय नेवगी यांनी मेनन साहेबांना विचारले की 'तुम्ही आपल्या तत्वांवर ठाम आहात ना ?' मेननंनी भाईंना स्पष्टच सांगितले की 'याप्रमाणे लोक पाठवत जाऊ नका. असली ढवळाढवळ कराल तर आम्हांला कारखानदारी चालविणे कठीण होईल'. मेनन यांच्याकडे नाईक म्हणून कायद्याचे सल्लागार होते. काही कारणाने त्यांना बदलावे अशी भाई सावंत यांची इच्छा होती. त्याप्रमाणे त्यांनी मेननना चिठ्ठी पाठविली. पण मेननंनी त्यांना फोनवर स्वच्छ सांगितले की 'एकदा हाताशी धरलेल्या माणसांना मोठे करण्याचे माझे धोरण आहे.' कारखान्यासाठी माणसे घेताना जवळच्या तालुक्यातील माणसे घेण्यावर मेनन यांचा भर असे तर भाईंचा आग्रह होता की त्यांनी सिंधुदुर्ग जिल्ह्यातली माणसे घ्यावीत. त्यावर मेनन म्हणाले की ते महाराष्ट्राचे मंत्री आहेत की सिंधुदुर्गचे ? त्यांनी दबाव आणला तर मी कारखान्याच्या किल्ल्या त्यांना सुपूर्द करायला तयार आहे. असे असले तरी भाई सावंत यांच्याशी मेननंनी सौहार्दाचे संबंध राखले होते. आंबोली फौंड्रीच्या उद्घाटनाला १४ ऑक्टोबर १९८३ रोजी भाईंच्याच सल्ल्याने मेनन यांनी मंत्री एस्. एन्. देसाई यांना निमंत्रित केले होते. त्यावेळी मेनन गंमतीने म्हणाले की, 'मुळात माझ्या मनात इथे यायचे नव्हते, पण ओगले यांनी मला यात अडकविले.' त्यावर भाईंनी टिप्पणी केली की, 'ओगले, तुम्ही आणखी दहा लोकांना असेच गुंतवा.'

आंबोलीलाही मेनन यांचे आपल्या साऱ्या माणसांकडे लक्ष असे. एकदा तेथे भाकरी करण्यासाठी येणाऱ्या बाईची बहीण आजारी असल्यामुळे तिला येण्यास उशीर झाला. त्यावेळी मेनन त्यांना म्हणाले की 'भाकरीचे राहू दे, तुमची बहीण आजारी आहे तिच्याकडे आधी पहा.' लिओ काकांनाही त्यांनी विचारले की 'बाईंची अडचण तुम्हांला माहीत नव्हती का?' सायंकाळी निवांत बसले म्हणजे ते लिओ काकांची फिरकी घेत आणि त्यांना लग्न करण्याचा आग्रह करीत. तेव्हा ओगले यांना म्हणत की 'आपण एक रूपयाची पैज लावू. काका लग्न करणारच' असल्या बैठकीत ते लिओ काकांची खूप थट्टा करीत. नंतर आजारी पडले तेव्हा मेनन बोलून दाखवीत की 'मी एका भल्या माणसाला सतावत असे म्हणूनच देवाने मला ही शिक्षा दिली.' मेनन यांच्या खाण्यापिण्याच्या खास आवडी निवडी असत. आंबोलीला घडीची चपाती मिळायची पण मेननना भाकरीच हवी असायची. त्यांचे सहकारी गोसावी, शहा वगैरेंना तिखट कमी लागे. मेननना मात्र झणझणीत खायची सवय होती. म्हणून उद्‌घाटनाच्या वेळी त्यांनी कोल्हापुरहून खास तिखट चटणी आणली होती.

आंबोली योजनेमध्ये मेननना त्यांचे मेहुणे पुंडी परमेश्वरन यांचे खूप साहाय्य झाले. आंबोलीचा प्रकल्प सुरू होताच मेननी त्यांना त्यात गुंतविले. आंबोलीला जागा भरपूर असली तरी सोयी काहीच नव्हत्या. त्यामुळे सुरुवातीला पुंडी सरकारी विश्रामगृहात रहात आणि तेथून आंबोलीला जा ये करीत. बिऱ्हाड तेथे नेणे शक्य नव्हते म्हणून आठवड्यात कोल्हापुरला एक दिवस जाऊन येत. याप्रमाणे १९८० ते १९८६ अशी सहा वर्षे आंबोलीला काढल्यानंतर मग परमेश्वरन कोल्हापूरला परत गेले. एकदा एखादे काम सुरू झाले की मेनन त्याला वाहूनच घेत असत. त्यामुळे या प्रकल्पासाठी त्यांच्या बरोबर आठ-आठ दिवस पन्हाळ्याला 'मेघदूत' हॉटेलात मुक्काम ठोकलेलाही परमेश्वरंनना आठवतो. आंबोलीला वाळू जवळच मिळे. हा एक मोठाच फायदा होता. या दृष्टीने आंबोली हे काळाच्या पुढचे मोठे पाऊल होते पण कोल्हापूरच्या कारखान्यातील अडचणी आणि मेनन यांचे प्रकृती अस्वास्थ्य यांमुळे हवी तशी प्रगती होऊ शकली नाही असे परमेश्वरन यांना वाटते.

मेनन अँड मेननचे वार्तापत्र सुरू झाले तेव्हा जून १९८३ च्या पहिल्याच अंकात शेवटच्या पानावर 'असा आपला प्रकल्प उभा राहात आहे' या शीर्षकाखाली आंबोलीचे चित्रमय दर्शन घडविले आहे. त्यामध्ये २६ फेब्रुवारी १९८२ रोजी झालेला भूमीपूजनाचे आणि नंतर ६ मार्च रोजी झालेल्या पायाभरणीचे छायाचित्रही आहे. संपादकीयामध्ये सुरवातीलाच प्रश्न विचारले आहेत की आपल्यापैकी किती जणांना माहीत आहे, आपल्या कंपनीमध्ये एस. जी. आयर्न तयार करण्यात येणार आहे. तसेच आंबोली या ठिकाणी

आपल्या कंपनीचा प्रकल्प चालू करण्याविषयीच्या भूमिकेविषयी आणि हा प्रकल्प आपल्या कोल्हापूर कंपनीशी कसा कॉम्प्लिमेंटरी आहे याची आपल्याला कल्पना आहे का ?'' त्याच प्रमाणे ३०/९/८३ रोजी संपलेल्या आर्थिक वर्षाच्या अहवालामध्ये घोषणा करण्यात आली आहे की त्या वर्षी भारत सरकारकडून सावंतवाडी तालुक्यातील आंबोली येथे दरसाल तीस हजार मेट्रिक टन ग्रे आयर्न आणि एस.जी. आयर्न कास्टिंग तयार करण्याचा औद्योगिक परवाना मिळाला आहे. सिंधुदुर्ग जिल्ह्यातील हा विभाग औद्योगिकदृष्ट्या मागासलेला म्हणून गणला जातो. त्यामुळे आपणाला इन्सेंटिव्ह योजनेखाली प्रमाण पत्र मिळाले असून पंधरा लक्ष रूपयांची केंद्राची सबसिडीही प्राप्त झाली आहे. त्याचप्रमाणे १९७९ च्या योजनेखाली पायोनियर युनिट म्हणूनही दर्जा प्राप्त झाला आहे. त्यानुसार नऊ वर्षे पर्यंत आपणाला विक्री करातून सूट मिळणार आहे. त्याच प्रमाणे आपण पंचवीस लक्ष रूपयाच्या विशेष भांडवली प्रोत्साहनालाही पात्र ठरलो आहोत. आंबोली प्रकल्पाची यंत्र सामग्री येऊन दाखल झाली असून कारखान्याच्या इमारतीचे बांधकामही पुरे होत आले आहे. जरूर त्या उच्च दाबाचे विजेचे कनेक्शनही आपणास मिळाले असून सिकॉमकडून मिळावयाच्या मुदत कर्जाचा हप्ताही प्राप्त झाला आहे. तसेच बँक ऑफ बरोडा आणि युनायटेड वेस्टर्न बँक यांनी आपणास बहात्तर लाखांवर अर्थ सहाय्य केले असून प्रकल्पाचा पहिला टप्पा पूर्ण होत आला आहे म्हणता येईल. आंबोलीचे पहिले मोल्डिंग दसऱ्याच्या दिवशी काढावयाचे अशी योजना आखली होती आणि त्यानुसार निर्धाराने काम करण्यात आले. त्यासाठी कोल्हापुरहून वीस एक जणांना आंबोलीला बदलावे लागले. पण मेनन म्हणत, ''मनात जिद्द असली की सारे काही होते.'' 'मेननची माणसे' ह्या गृह पत्रिकेच्या नोव्हेंबर -डिसेंबरच्या १९८३ च्या अंकात प्रथमदर्शनीच विजया दशमीस झालेल्या आंबोली प्रकल्पाच्या वास्तुपूजनाचे वृत्त दिले असून त्या सोबत 'प्रकल्पाचे अध्वर्यू' पुंडी परमेश्वरन् हे मोल्डिंग बॉक्सेसची पूजा करताना दखविले आहेत. वृत्तामध्ये म्हटले आहे की, ''आंबोली परिसरातील हा अगदी पहिला कारखाना. तिथल्या लोकांचे जीवन तो लवकरच बदलून टाकील. स्थानिक लोकांना नोकऱ्या मिळतील, त्यांचे जीवनमान सुधारेल. त्यांच्या आणि शहरी लोकांमधली तफावत दूर होईल.'' वास्तुपूजनाचा विधी श्री. व सौ. चंद्रन मेनन यांच्या हस्ते, तर भूमिपूजा श्री. व सौ. राम मेनन यांच्या हस्ते पार पडल्याचे नोंदविले आहे. श्री. विजय मेनन यांनी मोल्डिंग सँड मिक्सरची पूजा केली तर सत्यनारायणाची पूजा श्री. व सौ. पुंडी यांच्या हस्ते पार पडली. त्याच बरोबर क्रेनची पूजा श्री. मधु मेस्त्री तर कोअर सँड मिक्सरची पूजा श्री. विष्णु पाटील यांनी केल्याचे अभिमानाने सांगितले आहे. या खेरीज ३० नोव्हेंबर ते ४ डिसेंबर या काळात आंबोलीतील नव्या कामगारांना कामाची चांगली

ओळख व्हावी व उत्पादनाविषयी सर्व माहिती व्हावी या साठी एक कामगार विकास कार्यक्रम आयोजित केल्याचे वृत्त दिले आहे. फौंड्री सुरू व्हायच्या वेळेसच या प्रमाणे प्रशिक्षण योजना सुरू केल्यामुळे तिचा भरपूर फायदा मिळेल असा विश्वासही प्रकट करण्यात आला आहे.

आंबोली युनिट चालू केले तेव्हा तिकडे काही अनुभवी माणसे हवी होती. ती कोण जाणार हा प्रश्न होता. पण मेननी हळुहळु लोक तयार केले. श्री. के. जी. पाटील हे त्यांतील एक. मेननी त्यांना वळकटी बांध म्हणूनच सांगितले. माणसांवर जबाबदाऱ्या सोपवून देण्याची त्यांची पध्दत होती, शिवाय ते स्वत: सर्वत्र लक्ष पुरवीत. सर्व लोकांशी ते संबंध राखून असत. पैसा तर मिळवायचाच पण ग्राहक, कामगार सारे समाधानी असावेत असा त्यांचा कटाक्ष होता. ते आंबोलीला जात त्या वेळी परततांना दुसऱ्या दिवशी सुटी असेल तर कोल्हापूरहून तेथे गेलेल्या मंडळींना आपल्याबरोबर येण्याचा आग्रह करीत. गाडी मोकळी आहे असे सांगत. कुणी आजारी असले, कुणाचं ऑपरेशन ठरलं तर त्याबाबत जातीने चौकशी करीत. आंबोलीच्या लोकांनाही मेननी ट्रेनिंगसाठी दोन-दोन महिने मद्रासला पाठविले होते. प्रत्येकाने धडपड केली पाहिजे असे ते सांगत असत. नऊ नग ठीक आले आणि दहावा बाद झाला तर तसे का घडले याच्या शोध घेण्याला ते महत्त्व देत. आंबोलीचे दुसरे एके कर्मचारी नारायण कृष्णराव सावंत हे फेट्लिंग शॉपचे प्रमुख आहेत. १९७७ पासून ते कोल्हापूरला फेट्लिंग चे काम करीत. आंबोलीलाही फेट्लिंग व्हायला हवे यावर मेननचा भर असे. कास्टिंगचा खडबडीतपणा काढून टाकणे आणि ते स्वच्छ करणे याला फेट्लिंग म्हणतात. त्यासाठी पहिली काही वर्षे कास्टिंग्ज कोल्हापुरला पाठविली जात; ते काम आंबोलीतच व्हावे असा मेननचा आग्रह होता.

आंबोलीच्या उद्‌घाटन समारंभाचा उल्लेख काही जणांनी आवर्जून केला. त्या प्रकल्पासाठी भांडवल पुरविणाऱ्या बँक ऑफ बरोडा आणि युनायटेड वेस्टर्न बँक यांचे चेअरमन ह्या सभारंभाला मुद्दाम हजर राहिले होते. त्या छोट्या गावातही मेननी त्यांची बडदास्त पंचतारांकित हॉटेलसारखी ठेवली होती. अनेक ग्राहक कंपन्यांचे प्रमुख अधिकारीही ह्या समारंभासाठी आवर्जून आले होते. त्यापैकी महिंद्राचे श्री. एम्. एम्. रायजी ह्यांना आठवते की मेनन बंधूंनी त्यावेळी खास कोल्हापुरी फेटे बांधले होते. मेनन यांच्या दृष्टीने आंबोली प्रकल्प फार महत्त्वाचा असल्याने तेथील बातम्या 'मेननची माणसे' मध्ये विशेषत्वाने दिलेल्या आढळतात. सप्टेंबर - ऑक्टोबर १९८३ च्या अंकात आंबोली प्रकल्पातील पहिलाच कार्यक्रम म्हणून स्वातंत्र्यदिन समारंभाचा वृत्तांत दिला आहे. त्यात वृक्ष संवर्धनाचे महत्त्व लक्षात घेऊन त्या दिवशी तेथे २१ झाडे लावण्यात आली

असा उल्लेख आहे. महिंद्रा अँड महिंद्राचे कार्यकारी संचालक बॅप्टिस्ट डिसूझा हे ऑगस्टमध्ये कोल्हापुरला गेले असताना, मेनन त्यांना आंबोलीला घेऊन गेले होते. झपाट्याने पूर्णत्वास जाणाऱ्या त्या प्रकल्पाविषयी डिसूझा यांनी प्रशंसोद्‌गार काढले. तेथील टेलिफोन सेवेचेही उद्‌घाटन त्यांच्या हस्ते करण्यात आले. आंबोली प्रकल्पासाठी तांत्रिक सल्लागार म्हणून इंग्लंडच्या नाईट वॅगन स्टाईन या कंपनीची मेननंनी मदत घेतली होती. त्यांचे डायरेक्टर श्री. एरिक नाईट यांनीही ऑगस्ट महिन्यात कोल्हापूर व आंबोलीला भेट दिली. त्यांची एक मुलाखत 'मेननची माणसं' मध्ये छापली आहे. त्यात त्यांनी म्हटले आहे. ''इंग्लंडसारख्या देशात जिथे १/३ भांडवल केवळ उद्योगधंद्यामध्ये गुंतलेले आहे तेथे जवळ जवळ २०% फौंड्रीज बंद आहेत. अमेरिका, जर्मनी, फ्रान्स ह्या देशांतही मंदीचा प्रभाव खूपच जाणवतो. तिचा सर्वात वाईट परिणाम मोटार धंद्यावर झाला आहे आणि त्याचे पडसाद भारतातही उमटले आहेत.'' भारतातील फौंड्री उद्योगाच्या भवितव्याविषयी बोलताना एरिक नाईट यांनी म्हटले आहे की, ''पाश्चिमात्य देशांच्या तुलनेने येथील फौंड्रीचे उपादन १/१० ते १/५ असे आहे. परदेशातील यांत्रिकीकरण केलेल्या कारखान्यांपेक्षा ५ ते १० पटींनी जास्त कामगार येथील एकेका फौंड्रीमध्ये आढळतात. येथील फौंड्रीजना तांत्रिक ज्ञानाची खूपच आवश्यकता आहे. भारत सरकारने निर्यातीवर भर दिला तर या व्यवसायाचे भवितव्य निश्चितच उज्ज्वल आहे.'' किर्लोस्कर ऑइल एंजिनचे त्यावेळी असोसिएट व्हाईस प्रेसिडेंट असलेले श्री. शामराव गोखले यांनी म्हटले की मेनन यांचा आंबोलीचा प्रकल्प मोठा साहसी होता. युरोपियन लोक जे करू शकतात ते आपणास का जमणार नाही असा त्यांचा सतत सवाल असे. नेहमी काहीतरी वेगळे करण्याची त्यांची महत्त्वाकांक्षा असायची आणि त्याकरिता त्यांनी अनंत अडचणी सोसल्या असे गोखले यांनी पाहिले होते. किर्लोस्करचे काम २-३ फौंड्रीजकडे दिले जाई; पण मेनन कडे काम सोपविल्यावर ते उत्तम होण्याची खात्री वाटे असे गोखले म्हणतात. कितीही मेहनत पडली, पैसा खर्च झाला तरी आपणाला पाहिजे तसेच काम करून घेण्याची जिद्द हा शंतनुराव किर्लोस्कर यांचा गुण प्रकर्षाने मेनन यांचे ठिकाणी आढळत असे अशी गोखले यांची भावना आहे. आंबोलीसारख्या प्रचंड प्रकल्पाचे मेनन काय करणार असा त्यांच्या कोल्हापुरातील अनेक उद्योजकांना प्रश्न पडे परंतु अडचणीच्या वेळी आंबोलीचाच मेननना उपयोग झाला हे पाहिल्यावर मेनन यांच्या दूरदृष्टीचे सर्वत्र कौतुक होऊ लागले. त्यावेळी कूपरकडे असलेले श्री. टी. नागराजा यांनी जेव्हा १९८५ -८६ मध्ये आंबोलीला भेट दिली तेव्हा तेथील प्रगती पाहून ते चकित झाले. मेननंनी त्यांना सांगितले की अवघड कास्टिंग्ज बनविण्याची माझी उमेद आहे आणि त्याचा पाया अर्थातच अद्ययावत तंत्रज्ञान हा राहणार आहे.

३० सप्टेंबर १९८४ ला संपलेल्या आर्थिक वर्षाच्या अहवालात अभिमानाने नोंदविलेले आहे की आंबोली प्रकल्पाचा पहिला टप्पा पूर्ण झाला असून २२ मार्च १९८५ पासून तेथे व्यापारी उत्पादनास प्रारंभ झाला आहे. 'काही काळानंतर जेव्हा कोल्हापुरच्या कारखान्यात प्रदीर्घ संप झाला त्यावेळी आमचे काम मेननी ट्रक मधून आंबोलीला हलविले पण आपण अडचणीत असल्याचे कधी जाणवू दिले नाही' असे एस्कॉर्टचे श्री. पी. के. श्रीवास्तव यांनी नमूद केले आहे. त्यांच्याकडे जो तीव्र संघर्ष झाला तशी झळ एस्कॉर्टलाही मानवली नसती असेही श्रीवास्तव यांना वाटते.

आंबोलीतील सुधारणांचा पुढच्या टप्पा म्हणजे तेथे हायप्रेशर मोल्डिंग लाईन टाकणे हा होता. १९८२ पासूनच मेनन त्या विचारात होते असे राल्फ ईस्टमन सांगतात. अमेरिकेतील इलेनॉय किंवा इंडियाना संस्थानातील आदर्श फौंड्रीसारखा कारखाना आंबोलीला उभारण्याचे मेनन यांचे स्वप्न होते. सरकारकडून मागास विभागात काढलेल्या उद्योगांना उत्तेजन मिळत असल्यामुळे आंबोली प्रकल्पाविषयी त्यांना मोठी उमेद होती. त्या भागातील लोकांचे जीवनमान उंचावण्याची आणि तेथे नवीन संस्कृति निर्माण करण्याची मेनन यांची मनीषा होती. महिंद्राचे श्री. कक्कर म्हणतात की मी मुळात फौंड्रीवाला. मेननना जी हायप्रेशर लाईन टाकावयाची होती तिच्या पाहाणीसाठी मी त्यांच्या बरोबर जर्मनीला गेलो होतो. मेनन यांचा विचार तशी लाईन विकत घेण्याचा नव्हता तर त्या बरहुकुम आपल्याकडे निर्मिती करण्याचा होता. त्यासाठी हॅनोव्हरच्या फौंड्रीचे चित्र त्यांच्या डोळ्यासमोर होते. आंबोली प्रकल्पावर तेथील आर्द्रतेच्या परिणाम होण्याची शक्यता त्यांनी गृहीत धरली होती पण तीवर मात करण्याचा त्यांचा निर्धार होता असे कक्कर यांनी नमूद केले आहे. श्री. जयवंत यशवंतराव खराडे हे मेनन यांचे आंबोलीचे विश्वासू सहाय्यक. सध्या मॅनेजर आहेत. ह्यांच्या नोकरीच्या मुलाखतीच्या वेळी पुंडी परमेश्वरन् म्हणाले होते की हा नवशिका आहे, पण स्थानिक आहे म्हणून त्याला पसंती देऊया. 'कधी हजर होणार' असे विचारल्यावर खराडेंनी 'अगदी उद्यापासून' असे उत्तर दिले. मेनन आंबोलीला आले तेव्हा खराडेंना म्हणाले की मी तुझ्या एवढा होतो तेव्हा हजार माणसे माझ्याकडे कामाला होती. आपले स्वत:चे उदाहरण देऊन त्यांनी खराडे यांना बरीच कामे शिकायला लावली. एकदा पावसाळ्यात घाटातून वर जायचे होते तेव्हा मेननी खराडे यांना गाडीत बसविले आणि ती चालवायला सांगितले. आपल्याला ड्रायव्हिंग येत नाही असे जेव्हा खराडे म्हणाले तेव्हा मेननी त्यांना बजावले की ज्या पोस्टवर तुला काम करायचे आहे त्यासाठी या गोष्टी येणे जरूरीचे आहे. काही करून त्या शिकून घेतल्या पाहिजेत. खराडे यांचे लग्न ठरले ते मेननना काहीसे उशीरा समजले त्यावेळी त्यांनी 'मला अजून सांगितले नाहीस?' अशी पृच्छा केली. लग्नाला तर

ते हजर राहिलेच पण त्याच सुमारास त्यांनी खराडेंना जाणीवपूर्वक ऑफिसर म्हणून बढती दिली. १९८८ मध्ये खराडे यांचे वडील वारले तेव्हा मेनन त्यांना भेटायला ताबडतोब आजरा येथे गेले. ह्याच दरम्यान विजय मेनन ह्यांना वर्षभर मेनन ह्यांनी आंबोलीस ठेवले होते. सुपरवायजर वगैरे मंडळी रहात त्याच जागेत विजय ह्यांचाही मुक्काम असे आणि ते स्वत: शॉप फ्लोअरवर काम करीत. एकदा वीज पुरवठा बंद पडला तेव्हा त्याचा शोध घेण्यासाठी विजय आणि खराडे जंगलात १० किलोमीटर बरोबर फिरले. सगळ्या गोष्टी स्वत: केल्या पाहिजेत अशी मेनन यांचीच शिकवण होती. रेड्डीहून उषा इस्पात मधून पिग आयर्न येत असे. ऑर्डिनरी मोल्डिंग लाईनवर इतर फौंड्रीज मध्ये जे काम होत नसे, अशी गुंतागुंतीची कास्टिंग्ज करण्यात मेननचा भर असे. आव्हान म्हणून त्यांनी त्या प्रकारची कामे स्वीकारली आणि मंदीच्या काळात तो निर्णय त्यांना उपकारक ठरला.

आंबोलीच्या इतिहासात संपाचा प्रसंग एकदाच आला. युनियनचे दोन पुढारी कामाच्या वेळात झोपा काढताना सापडले म्हणून खराडे यांनी त्यांना निलंबित केले आणि कामगार तत्काळ संपावर गेले. हे कळल्यावर मेननी निरोप पाठविला की खराडे यांनीच तेथील परिस्थिती हाताळायची. इकडून कुणी येणार नाही. आठ दिवसांनी मेनन स्वत: आंबोलीला गेले होते तेव्हाही त्यांनी म्हटले की 'आपण काही करायचे नाही. कारखाना कामगारांचा आहे. तो चालवायचा की नाही हे त्यांचे त्यांना ठरवू द्या'. या भूमिकेशी ठाम राहिल्याने ८४ दिवसांनी आंबोलीचा संप बारगळला. निर्णय घेतल्यावर ठाम रहायचे, तो न्याय आहे ह्यांची खात्री करून घ्यायची आणि मग मात्र त्याचा पुनर्विचार करायचा नाही असे मेनन यांचे तत्त्व होते. मात्र आंबोलीच्या लोकांबद्दल मेननना खास आपुलकी असे. तेथे ताजा भाजी पाला मिळत नाही म्हणून कोल्हापुरहून ते डिकी भरून भाजीपाला तिकडे घेऊन जात. स्वत: कपिलतीर्थावर जाऊन चांगली भाजी खरेदी करून आणीत. चार दिवस तरी आंबोलीच्या लोकांना उत्तम अन्न मिळू दे असे म्हणत.

बाकी सर्वच बाबतीत मेनन सर्वांशीच अतिशय आपुलकीने वागत. ओगले सांगतात की कोल्हापूरला संघर्ष चालू असताना ते आंबोलीला आले त्यावेळी घुश्श्यातच होते. पण बोलताना म्हणाले की 'वास्तविक माझ्याकडे काही नव्हते, पण हजार-दीड हजार चुली पेटाव्यात म्हणून मी सारी उठाठेव केली.' स्वत:ची मुलंच आपल्या विरुद्ध गेली म्हणजे बाप ज्या पोटतिडिकीने बोलेल तशीच जणु त्यांची भाषा होती. लिओ फर्नांडिसना ते म्हणत की तुम्ही प्रथम मित्र आहात नंतर सल्लागार. आंबोलीच्या सुरक्षा व्यवस्थेतील ढिलाईबद्दल लिओ काकांनी काही तक्रार केली की मेनन म्हणायचे 'तुम्ही फक्त कंपनीच्या विचारांनी पछाडलेले आहात.' एका दिवाळीच्या वेळी आंबोलीचे सर्वच जबाबदार

लोक गावी जायला निघाले पुंडी तेवढे एकटे तेथे रहायला तयार होते. त्यांनी मेननना म्हटले की, 'लिओ काका पण रहातील का?' मेननंनी पुंडीनाच काकांशी बोलायला सांगितले. तेव्हा पुंडी लिओंना म्हणाले की 'तुम्हाला काही सण नाही. तेव्हा तुम्ही माझ्याबरोबर राहून, हा दोन-अडीच कोटीचा कारखाना सांभाळाल का ? ' त्याप्रमाणे ऑफिसमध्येच कॉट टाकून लिओ तेथे राहिले. वीज मंडळाच्या लोकांशी कायम संपर्कात राहण्याची मेनन यांची खराडे यांना सूचना असे. कारण कंपनीच्या सर्व लाइन्स जंगलातून जाणाऱ्या होत्या. पण संबंध चांगले राखल्यामुळे रात्री-बेरात्री देखील मेननचे काम करण्यास वीज मंडळाचे लोक तयार असत. आंबोलीच्या बांधकामावरचे सुपरवायझर श्री. दास एकदा थट्टेने म्हणालेकी, आमची एखादी चूक लपविण्यासाठी आम्ही तेथे झाड लावून टाकतो. त्यावर मेनन पटकन उद्गारले की, मग तुम्हाला येथे एखादे जंगलच वाढवावे लागेल.

१९८९ च्या वार्षिक समारंभाला बॅप्टिस्ट डिसूझा हे प्रमुख पाहुणे होते. समारंभाच्या दुसऱ्या दिवशी प्रेझेन्टेशन ठेविले होते. ते झाल्यानंतर आलेली सर्व पाहुणे मंडळी परतणार होती. गाडीत ड्रायव्हर असला तर बसायला एक जागा कमी होते म्हणून मेनन स्वत:च आपली गाडी चालवायला बसले. मात्र, त्यावेळी म्हणाले की, मी जरी ड्रायव्हर असलो तरी बॉसही मीच आहे. त्यांच्या गाडीला हार घालण्यासाठी लोकांनी झुंबड उडवून दिली. हॉर्न वाजवूनही लोक हटेनात. त्यावेळी मेनन म्हणाले की, माझ्या गाडीला हार लागत नाहीत. ज्याने गाडीचा शोध लावला त्याला हार घाला. तरीही लोक येतच राहिले. तेव्हा शेवटी मेनन वैतागून म्हणाले की, आता मात्र मी केवळ ड्रायव्हर झालो. हे लोक करतील ते मानतो.

डिसेंबर १९९२ आणि जानेवारी १९९३ या ' मेननची माणसं' च्या द्वैमासिक अंकात आंबोली विभाग या सदरामध्ये दोन कविता दिलेल्या आढळतात. पैकी एक 'मुग्ध स्मित' असे नेहमीसारखे काव्य आहे. मात्र, दुसरी कविता 'अशी ही मेनन, मेनन' आंबोलीचे वर्णन करणारी आहे. तिच्या ओळी पुढीलप्रमाणे आहेत;

'अशी ही मेनन मेनन, कोल्हापूरच्या सीमेवर
सिंधुदुर्ग जिल्ह्यात वसलेली मेनन.

वाट वळणाची, नागमोडीची, दाट झाडीच्या,
पशुपक्षांच्या वनात वसलेली मेनन.

डोंगर-दरी - खोरीच्या कुशीत लपून बसलेली
अशी ही मेनन मेनन.

लांबून पाहुणे वेधून घेणारी, उंच उंच शिखरावरती
आकाशाला झेप घेणारी अशी ही मेनन.

पावसात चिंब भिजून, उन्हात तापून जाणारी
हिवाळ्यात थंडीने गारठून जाणारी,

तरीही मायेची ऊब देणारी अशी ही मेनन मेनन'

पी. जे . गायकवाड

•

८

कोल्हापूर स्टील

सुरुवातीच्या प्रकरणामध्ये मेनन यांच्या आयुष्यातील कोल्हापुर स्टील या कंपनीतील भूमिकेचा ओझरता उल्लेख आला आहे. कोल्हापूरातील प्रमुख, उद्यमशील अशा काही लघुउद्योजकांनी १९६५ साली एक औद्योगिक धाडस केले. कोल्हापुरामध्ये कास्ट आयर्न फौंड्रीज म्हणजेच बिडाच्या ओतकामाच्या भट्ट्या पूर्वीपासून होत्या. कालमानानुसार इंजिनिअरिंगच्या धंद्याची मूलभूत गरज त्या भागवत असत. मात्र बदलल्या तंत्रज्ञानानुसार लागणाऱ्या स्टील कास्टिंग्जसाठी सबंध देशातच मोजक्या फौंड्रीज होत्या. वाढत्या मागणीपेक्षा जेव्हा त्यांचे उत्पादन कमी पडू लागले तेव्हा नव्या फौंड्रीची गरज सर्वत्रच भासू लागली. अशातच कोल्हापुरच्या प्रमुख उद्योजकांना समजले की मुंबईमध्ये गोरेगाव येथे श्री. शांतीलाल मेहता यांचे कडे 'मिनी स्टील प्लँट' चे लायसेन्स असून त्यांना तो कारखाना सुरू करता आलेला नाही. तेव्हा सर्वश्री रामभाई सामाणी, वाय्. पी. पोवार, विष्णुपंत उटकूर आणि दादासाहेब शिंदे अशा प्रमुख मंडळींनी मुंबईस जाऊन त्यांची भेट घेतली व तो कारखाना कोल्हापुरात सुरू करण्याविषयी त्यांचे मन वळविले. तोपर्यंत कोल्हापुरातील बहुतेक सर्व कारखाने व उद्योग वैयक्तिक मालकी तत्त्वावर किंवा भागीदारी मध्ये चालत. परंतु हा नवा उद्योग सर्वांनाच उपयोगी पडण्याजोगा असल्यामुळे पब्लिक लिमिटेड कंपनी स्थापन करावी अशी कल्पना निघाली. तिला कोल्हापुरातील अन्य कारखानदार पर्वते, शेळके, कदम, मेनन इत्यादींनी उचलून धरले. कोल्हापूर परिसरातील शेतकरी वर्गाला या कंपनींचे भाग घेण्यासाठी प्रवृत्त करावे असा प्रयत्न करण्यात आला आणि त्याप्रमाणे कंपनी कायद्याच्या आर्थिक आणि व्यवस्थापनात्मक तरतुदीनुसार नवीन कंपनी काढण्यात आली. तीच कोल्हापुर स्टील लिमिटेड. १९६५ मध्ये तिची स्थापना झाली. कोल्हापुरच्या औद्योगिक विश्वात ही अगदी अनोखी घटना होती.

नवीन कारखान्यासाठी जागा पहाताना कोल्हापुरजवळचे शिरोली हे खेडे अतिशय सोयीचे वाटले. तेथे २१ एकरांचा प्रशस्त माळ कारखान्यासाठी विकत घेण्यात आला. २५ डिसेंबर १९६५ रोजी भूमीपूजन होऊन पायाचा दगड बसविण्यात आला. पॉवर

स्टेशनची उभारणी झाली आणि १ ऑक्टोबर १९६७ रोजी प्रथम एम्. एस्. इनगॉट्सचे आणि नंतर स्टील कास्टिंग्जचे उत्पादन सुरू झाले. सुरुवातीची दोन-एक वर्षे त्रासाची जाणार याची प्रवर्तकांना कल्पना होतीच. त्या दरम्यान फायद्याची अपेक्षाही नव्हती. परंतु त्यानंतरही तीच अवस्था पुढे चालू राहिली. सतत पांच वर्षे कंपनीला तोटाच होत गेला. त्यातून ती बाहेर पडू शकेल अशी काही चिन्हेही दिसेनात. तेव्हा नाइलाजाने कंपनी विकून टाकण्याच्या विचाराप्रत संचालक मंडळ येऊन पोहोचले. त्याकरिता गिऱ्हाईक शोधत असताना गोव्यातील चौगुले यांनी कंपनी विकत घेण्याची तयारी दाखविली. त्या संदर्भात एका बैठकीमध्ये श्री. विश्वासराव चौगुले यांनी मुळात रूपयाला आठ आणे किंमत सांगितली होती, त्यात दोन आणे चढ देण्याचे मान्य केले. व्यवहार पुरा करायचा असेल तर करून टाका असे म्हटले. वास्तविक ही किंमत बुक व्हॅल्यू प्रमाणे धरली होती. प्रत्यक्षात कारखान्याची जागा, तिथे असणारी यंत्रसामग्री व कच्चा माल तसेच बांधकाम यांची किंमत मुळातल्यापेक्षा दुप्पट झाली होती. म्हणून दादासाहेब शिंदे यांनी विश्वासराव चौगुले यांचे बंधु श्री. यशवंतराव बरोबर आले होते त्यांना विचारले की, 'माफ करा, पण तुम्ही आणलेली मर्सिडीज गाडी बुक व्हॅल्यूने द्याल का ?' शिंदे यांचा हा सवाल चौगुले बंधूंना उध्दटपणाचा वाटला. बोलणी तेथेच फिसकटली.

आता पुढे काय करायचे असा प्रश्न उभा राहिला तेव्हा रामभाई सामाणी यांनी असे सुचविले की 'आपण शेठ लालचंद हिराचंद यांच्याकडे जाऊ. ते आपल्याला काही मार्गदर्शन करतात का ते पाहू, नाही तर त्यांनाच कंपनी देऊन टाकू. त्याप्रमाणे कोल्हापूरकर मंडळींनी मुंबईस जाऊन लालचंद शेठजींची भेट घेतली. त्यांचे म्हणणे ऐकून घेतल्यावर शेठजी म्हणाले, 'कंपनी विकण्याचा विचार डोक्यातून काढून टाका. मी कोल्हापूरला येतो आणि तेथे जागेवरच आपण काय करायचे ते ठरवू.' त्यानुसार लालचंद शेठजी आपल्या सहकाऱ्यांना घेऊन कोल्हापुरला गेले. त्यांनी कारखान्याची पहाणी केली. संबंधित कागद बघितले. कंपनीच्या लोकांनी त्यांना म्हटले की 'कंपनी तर चालत नाही, कर्जही मिळत नाही. आमच्याकडे काम नाही, कच्चा माल नाही अशा परिस्थितीत काय करायचे?' त्यावर लालचंद ह्यांनी ठाम सल्ला दिला की कंपनी कोणालाही विकू नये' व पुढे काय करायचे या संबंधात 'मी तुम्हाला काम देतो. आमच्याकडे चांगले तंत्रज्ञ आहेत ते देतो. मोल्डिंग मशीन देतो. कच्च्या मालासाठी पैसेही देतो' असे सांगितले. त्याप्रमाणे शेठ लालचंद यांनी आपला शब्द खरा केला आणि दोन तीन वर्षात कंपनीत चांगले उत्पादन सुरू झाले. जमाखर्चाची तोंड मिळवणी होऊ लागली. या कामी शेठ लालचंद यांचे सहकारी श्री. के. एस्. शहा यांचे मार्गदर्शन मोलाचे ठरले. याप्रमाणे तीन वर्षात कंपनीची परिस्थिती सुधारली. परंतु तोपर्यंत रामभाई सामाणी यांचे निधन

झाले. त्यावेळी श्री. जवानमल गांधी यांनी पुढाकार घेतला. त्यांनी मॅनेजिंग डायरेक्टर म्हणून सूत्रे हाती घेतली आणि पुढील पाच वर्षांपर्यंत कंपनीची जोमाने प्रगती घडवून आणली. १९७१-७२ मध्येच कंपनीला पहिला लाभांश जाहीर करता आला आणि नंतर ५:३ या दराने बोनस शेअर्सही देता आले. वालचंद्र समूहाकडून ऐन मोक्याच्या वेळी मदतीचा हात मिळाल्यामुळे कोल्हापुर स्टील कं. सावरली आणि वाढीस लागली. जवानमल गांधी यांनी सात वर्षे मॅनेजिंग डायरेक्टर म्हणून काम पाहिले. परंतु त्यापैकी शेवटच्या दोन वर्षात आलेली औद्योगिक मंदी आणि कारखान्यात घडून आलेला प्रदीर्घ संप यामुळे कंपनी पुन्हा आर्थिक अडचणीत आली. पुरवठादार, बँका व वित्तसंस्था यांची देणी तुंबू लागली. प्राप्तीकर खात्याला कंपनीच्या कारभारामध्ये काही त्रुटी आढळल्या व त्यांनी जुने हिशोब परत तपासण्यास सुरुवात केली. या साऱ्यामुळे संचालक मंडळ जेरीला आले आणि अशा परिस्थितीतून कोल्हापुर स्टीलचे गाडे पुन्हा कोणी रूळावर आणू शकेल तर ते केवळ चंद्रन मेननच अशी भावना झाल्यामुळे सर्वांनी त्यांना त्याबाबत गळ घातली. ही गोष्ट १९७७ -७८ ची, जेव्हा श्री. उटकुर अध्यक्ष होते तर मेनन उपाध्यक्ष होते. या वेळेपर्यंत कोल्हापुरातील एक अग्रेसर, धडाडीचे आणि पुरोगामी कारखानदार म्हणून मेनन यांची ख्याती झाली होती. आपल्या स्वत:च्या धंद्याच्या विस्ताराच्या योजनांमध्ये ते गुंतले होते. त्यामुळे आपणांस या नव्या जबाबदारीसाठी वेळ मिळणार नाही असे त्यांनी सांगून पाहिले. कंपनीच्या अडचणी सोडविण्यासाठी व्यवस्थापनाची पुनर्रचना करावी लागेल व त्यांस संचालक मंडळाची मंजुरी लागेल असेही त्यांनी दाखवून दिले. त्याचबरोबरच हे काम दीर्घकाळ चालणारे आहे तेव्हा आज स्वीकारले, उद्या सोडले असे करून चालणार नाही, तर लांब पल्ल्याची योजना आखावी लागेल असा इशाराही मेननने दिला. परंतु संचालक मंडळाने त्यांना अगदी साकडेच घातले, संपूर्ण सहकार्य देण्याचे व सर्व अधिकार सोपविण्याचे कबूल केले. त्यावेळी मेनन त्यांना विनोदाने म्हणाले की 'कंपनी प्रगतीपथावर असताना माझी कोणालाही आठवण झाली नाही आणि आता ती अडचणीत आल्यावर माझ्याकडे तिची जबाबदारी तुम्ही सोपवू पहात आहात. हा कुठला न्याय ? ' परंतु आपल्या मित्रमंडळींच्या आग्रहापुढे त्यांचे काही चालले नाही आणि त्यांना कोल्हापुर स्टीलच्या अध्यक्षपदाची जबाबदारी स्वीकारावी लागली. श्री. दादासाहेब शिंदे हे त्यांच्या जोडीला उपाध्यक्ष बनले. नंतरची दहा वर्षे त्यांनी कोल्हापुर स्टीलचे नेतृत्त्व केले. १९९० साली कंपनीचा रौप्य महोत्सव झाला. त्या निमित्ताने जी स्मरणिका प्रसिद्ध झाली आहे त्यात कंपनीच्या इतिहासातील ह्या दशकाचा 'सोनेरी कालखंड' म्हणून खास गौरव केला आहे.

श्री. रामभाई सामाणी आणि मेनन यांची अतिशय मैत्री होती. सर्व बाबतीत ते

एकमेकांचा सल्ला घेत असत. रामभाई १९७० मध्ये वारले. त्यानंतर त्यांचे चिरंजीव हेमराज सामाणी हेही कोल्हापुर स्टीलचे संचालक झाले. मेनन संस्थापक संचालक होतेच. त्यांच्याशी हेमराज यांचे उत्तम जुळत असे. १९७५ पासून मेनन कोल्हापुर स्टीलच्या कामात थोडेफार लक्ष घालू लागले असे हेमराज सामाणी सांगतात. सर्व गोष्टी खोलवर जाऊन पद्धतशीरपणे करावयाच्या असा मेनन यांचा कटाक्ष असे. हेमराज सामाणींनी त्यांच्याकडून धडे घेतले. मेनन महत्त्वाकांक्षी होते. आव्हाने स्वीकारण्याची त्यांची तयारी असे व त्यांच्याकडे दूरदृष्टीही होती. या साऱ्याचा कोल्हापूर स्टीलला चांगला उपयोग झाला.

श्री. शेख १९७६ ला कोल्हापूर स्टीलला ट्रेनी म्हणून नोकरीला लागले. पुढच्याच वर्षी तेथे महिनाभर संप झाला त्यावेळी कंपनीचे ऑफिस पर्ल हॉटेलमध्ये हलविले होते. नेमक्या लोकांनाच तेथे प्रवेश दिला जाई. एक दिवस मेनन अचानक तिथे आले. तोवर शेख यांची त्यांच्याशी ओळख झालेली नव्हती. तेव्हा त्यांनी मेननना विचारले, 'तुम्ही एकदम आत कसे आलात ?' ते मनावर न घेता त्यांनी असे सांगितले की, 'मी टी. सी. के. मेनन. जवानमल गांधीना भेटायला आलो आहे.'

त्या नंतर त्यांचे शेख यांच्याशी जे १०-१५ मिनिटे जे बोलणे झाले त्यात त्यांनी शेख यांची पूर्ण चौकशी केली. त्यामध्ये कंपनीतील वातावरण कसे आहे? शेख यांचे जीवनातले ध्येय काय आहे? असे अनेक प्रश्न होते. तेव्हा शेख विशीतले तरूण होते. मेननचे नाव त्यांनी ऐकले होते. त्यामुळे या साऱ्या चौकशांनी ते थोडेसे गडबडूनच गेले. त्यानंतर वर्षभर मेनन यांच्याशी शेख यांचा संबंध आला नाही. १९७८ च्या वार्षिक सर्वसाधारण सभेच्या वेळी परिस्थिती फार अडचणीची झाली होती. अनेक बाबतीतील फाइल्सच गहाळ झाल्या होत्या. शेख यांच्या आवाक्याबाहेरचे ते काम होते. पण सभेला तोंड द्यायला दुसरे कुणीच तयार नव्हते. त्यामुळे कँटिन बिल्डिंगमध्ये घेतलेल्या त्या सभेत गोंधळ सुरू झाला. अशावेळी मेनन उत्स्फूर्तपणे पुढे झाले आणि त्यांनी परिस्थिती अतिशय कौशल्याने हाताळली. त्यांची प्रत्यक्ष जबाबदारी नव्हती तरी त्यांना सर्व गोष्टींची दखल घ्यावी लागली आणि त्यामध्ये काही गोष्टी मान्य करणे भाग पडले. जो कोणी दोषी आढळेल त्याला शिक्षा ही झालीच पाहिजे असे त्यांनी प्रतिपादन केले. या प्रसंगानंतर त्यांचा कोल्हापुर स्टील मधील सहभाग वाढतच गेला.

कंपनीची जबाबदारी स्वीकारल्यावर आपल्या प्रथेनुसार मेननने स्वत:ला त्या कामामध्ये झोकूनच दिले. त्यांनी सर्व खात्यांची बारकाईने पहाणी केली. खाते प्रमुखांशी तपशीलवार चर्चा केली. त्यांच्या गुणांची पारख करून त्यांना झेपेल अशा जबाबदाऱ्या त्यांच्यावर सोपविल्या आणि एकूणच व्यवस्थापन गतिमान केले. उत्पादन आणि तंत्रज्ञान

यांचाही अभ्यास करून नवीन उत्पादन सुरू करण्याचा निर्णय घेतला व त्याकरिता आवश्यक ते सारे बदल घडवून आणले. आपल्या भोवती तज्ञ सहकारी गोळा केले. भिलईहून तज्ञ मेटॅलर्जिस्ट श्री. व्ही एल. पोतनीस हे कोल्हापूरला येऊ इच्छित होते. त्यांचे मेननणी स्वागत केले. त्याप्रमाणे कोल्हापुरातील चार्टर्ड अकौंटंट श्री . पी. जी. कुलकर्णी, इन्कमटॅक्स सल्लागार, यांच्याकडे कंपनीची इन्कमटॅक्स प्रकरणाची सारी जबाबदारी सोपविली. त्यांच्या मदतीला कंपनीतील अकौंटंट आणि पर्चेस ऑफिसर श्री. शेख यांना दिले. या खेरीज कामगार युनियनचे पुढारी आणि प्रमुख कामगार ह्यांच्या बरोबर चर्चा करून त्यांना सत्य परिस्थितीची जाणीव करून दिली की उत्पादन वाढल्याखेरीज कंपनीचे आणि कामगारांचे प्रश्न सुटणार नाहीत. या साऱ्यामुळे कंपनीच्या कार्यात सुसूत्रता आली व त्याला गती प्राप्त झाली. मेनन यांचा कामाचा झपाटा कसा होता याची पुरेपूर कल्पना त्यांच्या अध्यक्षपदाच्या पहिल्याच वर्षाच्या वार्षिक अहवालात त्यांनी जो सविस्तर आढावा घेतला आहे त्यावरून येते. असा समर्पक आणि दूरदृष्टीचा आवाका असलेला वार्षिक अहवाल क्वचितच पहायला सापडतो.

२८ नोव्हेंबर १९८० रोजी मेनन यांनी आपल्या अध्यक्षीय समालोचनात ज्या महत्त्वाच्या मुद्द्यांचा परामर्श घेतला आहे. त्यापैकी काही पुढील प्रमाणे आहेत : नफ्याचे प्रमाण आदल्यावर्षीइतकेच राखण्यात संचालक मंडळाला यश आले आहे. व्याजाचा बोजा दुप्पट झाला असूनही हे साध्य करता आले असे अभिमानपूर्वक सांगितले आहे. ह्यानंतर तातडीने उचलावयाचे पाऊल म्हणजे उत्पादन सामग्रीचे आधुनिकीकरण हे होय, असे म्हणून प्रत्यही बदलणाऱ्या तंत्रज्ञानाची कास आपण धरली पाहिजे तरच स्पर्धेमध्ये आपल्याला टिकून रहाता येईल असे मेनन यांनी दाखवून दिले आहे. त्या करिता उत्पादन आणि व्यवस्थापन या दोन्हीमध्ये सुधार घडवून आणण्याची आणि आधुनिकीकरण करण्याची ग्वाही मेनन यांनी दिली आहे. त्याच बरोबर त्यांनी भागधारकांना असाही खुलासा केला की ही प्रक्रिया खर्चिक आहे आणि तिची फळे दिसू लागायला काही अवधि जावा लागेल. तेव्हा काही काळ कंपनीचे आर्थिक चित्र फारसे गुलाबी दिसणार नाही. पण एकदा यश मिळू लागले म्हणजे कंपनीची ताकद सतत वाढती राहील आणि तिचे सुपरिणाम सर्व क्षेत्रात दिसतील.

या बाबतीतील आवश्यक तो तपशीलही मेनन यांनी भागधारकांना पुरविला आहे. व्यवस्थापनाच्या पुनर्रचनेबरोबरच नॅशनल प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिलच्या मदतीने कारखान्याच्या मांडणीचा आराखडाही बदलण्यास प्रारंभ केल्याचे त्यांनी सांगितले आहे. रेल्वे खात्यातून नुकतेच चीफ इंजिनिअर म्हणून निवृत्त झालेले श्री. केदारी ह्यांना कंपनीमध्ये जनरल मॅनेजर म्हणून घेतल्याचे सांगून श्री. पोतनीस हेही लवकरच वर्क्स

मॅनेजर या पदावर कंपनीमध्ये दाखल होत असल्याची घोषणाही मेनन यांनी केली आहे. भिलई स्टील प्लँट मधील पोतनीस ह्यांच्या तेवीस वर्षांच्या प्रदीर्घ अनुभवाचा उल्लेख करताना ते मूळचे कोल्हापुरचे असल्याचेही आवर्जून सांगितले आहे. कंपनीसाठी नव्याने मागविलेल्या यंत्र सामग्रीचा तपशील पुरविताना आपल्या तंत्रज्ञांच्या प्रशिक्षणाची काय सोय केली आहे त्याच्या उल्लेखही मेननंनी केला आहे.

कंपनीच्या अडचणी काय आहेत आणि त्यावर आपण कशी मात करणार आहोत हे देखील मेनन यांनी भागधारकांना विश्वासात घेऊन कथन केले आहे. पाण्याचा जाणवणारा गंभीर तुटवडा दूर करण्यासाठी विविध कार्यकारी सहकारी सेवा सोसायटी कडून सहकार्य मिळवीत असल्याने त्यात नमूद केले आहे व त्याबद्दल त्यांचे आभार मानले आहेत. वीजमंडळाने ३५% पॉवरकट लादल्यामुळे कंपनीच्या कामावर किती दुष्परिणाम होतो आहे ह्याची कल्पना देऊन त्या विषयी चिंता व्यक्त केली आहे. कंपनीची सर्वच उत्पादन प्रक्रिया अखंडित वीजपुरवठ्यावर अवलंबून असल्याने सदर कपात म्हणजे कंपनीच्या वर्मीच टोला होता. ह्या खेरीज ग्राफाईट इलेक्ट्रोड्स, फेरोॲलाईज, मँगेनीजच्या विटा, पोलादी स्क्रॅप ह्या सर्व कच्च्या मालाच्या किमती भरमसाठ वाढत असल्याबद्दलही आढाव्यामध्ये चिंता व्यक्त केली असून त्या संबंधात काय उपाययोजना करण्याचे प्रयत्न चालू आहेत याचीही कल्पना दिली आहे. कंपनीच्या स्थापनेपासून सादर केलेल्या हिशोबाबद्दल प्राप्तीकर खात्याने तांत्रिक मुद्द्यांवर घेतलेल्या आक्षेपांविषयी आपण काय करीत आहोत याचाही खुलासा या अहवालात आहे. सर्वात शेवटी आपल्या आधुनिकीकरणाच्या योजनांच्या आधारेच आपण या कोंडीतून बाहेर पडू शकू व अधिक रोजगार निर्माण करू शकू असा आशावाद प्रकट करण्यात आला आहे. मे १९७९ मध्ये कामगार युनियन बरोबर तीन वर्षांचा करार केल्यामुळे त्या आघाडीवर शांतता नांदेल असा विश्वासही व्यक्त करण्यात आला आहे.

कंपनीचे आधीचे अध्यक्ष श्री. व्ही. बी. उटकूर आणि मॅनेजिंग डायरेक्टर श्री. जे. जी. गांधी यांनी प्रकृती आणि कौटुंबिक अडचणींमुळे संचालक मंडळातून त्यांना मुक्त करावे अशी विनंती केल्याचे सांगून आता काही पर्याय नसल्यामुळे कंपनीस लाभलेल्या त्यांच्या मोलाच्या मार्गदर्शनाचा कृतज्ञतापूर्वक उल्लेख केला आहे. अगदी अखेरीस कंपनीचे खरे सामर्थ्य म्हणजे तिचे लोक असे सांगून कंपनीशी संबंधित अशा सर्व घटकांचे संचालक मंडळातर्फे मन:पूर्वक आभार मानले आहेत.

अध्यक्ष झाल्यावर मेनन नियमितपणे कंपनीत जाऊ लागले. त्यावेळचे अकौंटस्‌चे प्रमुख श्री. टंकसाळे यांच्याशी त्यांचा जास्त संबंध येत असे. प्राप्तीकर विभागाने अगदी १९६६-६७ पासूनची केस उकरून काढली होती. प्रत्येक वर्षीच्या हिशेबावर त्यांचे

आक्षेप होते. पहिल्या पाच वर्षांच्या केसेस अपिलात गेल्या तर नंतरच्या वर्षांच्या हिशोबांचे इन्स्पेक्शन चालू होते. शिवाय कंपनीच्या इन्व्हेस्टमेंट अलाऊन्सचा ८० जे कलमाखालील क्लेम सी. बी. डी. टी. कडे लोंबकळत होता. तशी कंपनी नफ्यात होती. पण प्राप्तीकर इन्स्पेक्टर, आय. टी. ओ., असिस्टंट कमिशनर, कमिशनर, ट्रायब्युनल अशा सर्व स्तरांवर कंपनीच्या केसेस चालू होत्या. त्यामुळे काहीतरी मोठी गडबड घडते आहे अशी भावना लोकांमध्ये पसरली होती. प्रत्येक संचालक आपापला सल्लागार आणून स्वत:ला वाचवायला पहात होते.

मेनन यांच्या अध्यक्षीय कारकीर्दीच्या दुसऱ्या वर्षी कोल्हापुर स्टीलची उलाढाल दीड कोटींवरून दोन कोटींवर गेली आणि नफाही दहा लाखांवरून १९ लाखांपर्यंत वाढला. त्यामुळे आदल्या वर्षीप्रमाणेच २०% डिव्हिडंड देणे संचालक मंडळाला शक्य झाले. कंपनीच्या १५ व्या म्हणजे ३० जून १९८० रोजी संपलेल्या वर्षात नवीन यंत्रसामग्री कोणकोणती घेतली आणि आणखी कोणती येणार आहे याची लांबलचक यादी देण्यात आलेली आहे. दोन्ही फर्नेसेस दुरुस्त करण्यात आल्या असून त्यांची कार्यवाहीही सुरळीत चालू झाल्याचे म्हटले आहे.

व्ही. एल्. पोतनीस हे याच वर्षी फेब्रुवारीत कंपनीकडे रूजू झाले आणि त्यांनी ताबडतोबीने काही सुधारणा सुचविल्या. कंपनीने पुरविलेल्या कास्टिंग्जना याच सुमारास मे. लॉईड्स यांचेकडून प्रमाण पत्र मिळाले व त्यामुळे अनेक सरकारी व अन्य संस्थांचे दरवाजे कंपनीसाठी खुले झाले. साध्या कार्बन स्टीलऐवजी उच्च दर्जाच्या ॲलॉय स्टीलचा वापर करण्याचे तंत्रही कंपनीने अमलात आणले व त्यातून उत्पादनांमध्ये विविधता आणणे शक्य झाले. नागाव योजनेतून कंपनीला पाणीपुरवठाही सुरू झाला. मात्र वीजपुरवठ्याच्या बाबतीत सुधारणा न झाल्याने काही काळ तीन शिफ्टऐवजी दोन शिफ्टच कारखाना चालू ठेवता आला. विजेची ही अडचण सार्वत्रिक असल्याने तिचा विचार करण्यासाठी राज्यपातळीवर एक समिती स्थापन करण्यात आली होती. या समितीवर चंद्रन मेनन यांची नेमणूक होऊन त्यांनी त्या कामात विशेष लक्ष पुरविल्याचे अहवालात नमूद केले आहे. याखेरीज विजेच्या टंचाईवर मात करण्यासाठी २०० के. व्ही. क्षमतेचा एक आणखी डिझेल जनरेटिंग सेट विकत घेण्याचे कंपनीने ठरविले. त्यायोगे भट्ट्या वगळता बाकीची उत्पादन प्रक्रिया अखंडित राखणे कंपनीला शक्य होणार होते. देशात जवळ जवळ सर्वत्र विजेची टंचाई जाणवत असल्याने तिचा कच्चा मालाच्या पुरवठ्यावरही परिणाम होत होता. त्याच्या किंमतीसुद्धा वाढल्यामुळे कंपनीला आपल्या मालाच्या किमती वाढविणे भाग पडले. पण स्पर्धेमध्ये टिकून रहाण्याच्या दृष्टीने त्यासुध्दा मर्यादित ठेवण्याची धडपड आपण करीत असल्याचे मेनन यांनी स्पष्ट केले

आहे. दोन्ही भट्ट्या नियमित चालू ठेवता याव्यात यासाठी २५०० के. व्ही. ए. इतकी वीज अधिक मिळावी यासाठीही कंपनीने प्रयत्न चालविले होते. या साऱ्या विस्ताराच्या योजनांसाठी अधिक पैसा उभा करणे अपरिहार्य होते व त्यासाठी कंपनीने ठराविक मर्यादामध्ये जादा कर्ज काढल्याचेही अहवालात सांगितले आहे.

मेनन नेहमी बोलून दाखवत की, कोल्हापुर स्टीलमध्ये डायरेक्टरांचा वाटा फक्त ११% आहे आणि बाकी ८९% शहराभोवतालच्या सामान्य लोकांकडे आहेत. तेव्हा त्यांच्या हिताकडे जास्तीत जास्त लक्ष पुरवायला हवे. शिवाय आपल्या कंपनीमध्ये पोवार, सामाणी अशा भल्या लोकांची नावे गुंतलेली आहे. त्यांना आपण जपले पाहिजे. असे असूनही आपणहून कंपनीच्या कामात ढवळाढवळ करण्याची त्यांची वृत्ती नव्हती. लोकांनी आग्रह धरला म्हणूनच त्यांना पुढाकार घ्यावा लागला. मात्र कंपनीविषयी त्यांना पुरेपूर अभिमान होता. नागाव-शिरोली परिसरातील माणसे आणि त्यांची घरे उठून दिसतात आणि त्या ३०० माणसांचे मोठे कुटुंबच कंपनी सांभाळत आहे अशी त्यांची भावना असे.

या वर्षात कंपनीने एक कम्युनिटी सेंटर निर्माण करण्याचा निर्णय घेतला आणि त्यासाठी स्वतंत्र इमारत बांधण्याची ठरविले. या इमारतीचा उपयोग सांस्कृतिक कार्यक्रमांसाठी व त्याचप्रमाणे मनोरंजन, विश्रांती आणि वाचनालय अशा सुविधांसाठी करावयाचे योजिले होते. अशाप्रकारे त्या कारकीर्दीच्या पहिल्या दोन वर्षातच मेनन यांनी कोल्हापूर स्टीलच्या पुनर्बांधणीची व्यूहरचना कशी केली याचा चांगल्यापैकी अंदाज येतो. कंपनी मुळात अडचणीत का आली याची चिकित्सा वेगवेगळ्या मंडळींनी केली. त्यांपैकी कंपनीचे सेक्रेटरी म्हणून काम केलेले श्री. एस्. वाय. दळवी यांनी थोडक्यात असे सांगितले की जरी ती पब्लिक लिमिटेड असली तरी प्रत्यक्षात प्रोप्रायटरी पद्धतीनेच चालविली जात होती. सुरवातीला अनेक वर्षे ती वाय. पी. पोवारांची कंपनी गणली जात असे तर नंतर केवळ जवानमल गांधींची कंपनी बनून राहिली. इतर डायरेक्टरांच्या तुलनेत मेनन यांजकडे कंपनीचे शेअर्स खूपच कमी होते. चार्टर्ड अकाउंटंट पी. जी. कुलकर्णी यांनी मेननना आश्वासन दिले होते की तुम्ही कंपनीची जबाबदारी घ्या मग बाकीच्या गोष्टींचा समाचार मी घेतो. त्याप्रमाणे कुलकर्णी यांनी आक्रमक पवित्रा घेतला आणि एम. बी. शेख सांगतात त्यानुसार भल्याभल्यांचे पितळ उघडे पाडले. त्यामुळे ज्यांचे हितसंबंध गुंतले होते ते सावध झाले. मेनन यांचे शेअर्स सर्वात कमी म्हणजे रु ५०००/- चे आणि अन्य कोणत्याही प्रकारे त्यांची कारभारात गुंतणूक नसल्याने त्यांची प्रतिमा अत्यंत स्वच्छ व नैतिकतेच्या दृष्टीने आदर्श होती. आपल्या संस्कारक्षम वयामध्ये ते आपल्याला गुरुस्थानी होते असे शेख म्हणतात. कुलकर्णी आणि शेख यांनी

कोल्हापूर स्टीलची आर्थिक स्थिती सुधारण्यासाठी बरीच मेहनत घेतली. कुलकर्णींच्या म्हणण्याप्रमाणे कोल्हापुर स्टीलवर कराचा प्रचंड बोजा, सुमारे तीन कोटींपर्यंत, साचला होता. मेननी अध्यक्ष व्हायचे मान्य केल्यावर कुलकर्णी त्यांना इन्कमटॅक्स कमिशनर श्री. भास्करन यांच्याकडे घेऊन गेले आणि त्यांना या अडचणींच्या परिस्थितीतून मार्ग काढण्यासाठी साकडे घातले. भास्करन् यांची प्रतिमा स्वच्छ आणि प्रामाणिक अधिकारी अशी होती. त्यांना कुलकर्णींनी सांगितले की मी माझ्याबरोबर एका नीतिमान आणि सत्कार्याला वाहून घेणाऱ्या माणसाला आणले आहे. हा प्रश्न एकदोन व्यक्तींचा नसून सात आठशे लोकांच्या चरितार्थाचा आहे. छोट्या छोट्या भागधारकांच्या तर हा जीवन मरणाचा प्रश्न आहे. प्रथम भेटीतच भास्करन् यांचा मेननवर पूर्ण विश्वास बसला आणि त्यांनी कोल्हापुर स्टीलचा तिढा सुटण्यासाठी मनापासून मदत केली.

आपल्या कारकीर्दीच्या तिसऱ्या वर्षीही मेनन यांना २०% डिव्हिडंड चालू ठेवणे शक्य झाले. त्या वर्षी कंपनीची उलाढाल दोन कोटी अडुसष्ट लाखांच्या घरात पोहोचली. जवळ जवळ दहा लाखांची नवीन यंत्रसाम्रगी खरेदी करण्यात आली. तिचाही तपशील त्या वर्षीच्या अहवालात देण्यात आला आहे. कंपनीचे संचालक दादा शिंदे यांना तीन आंतरराष्ट्रीय प्रदर्शने पहाण्यासाठी कंपनीने नियुक्त केले होते. लंडन, हॅनोव्हर आणि पॅरिस येथे भरलेली ही प्रदर्शने फौंड्री धंद्यांशी निगडित होती. शिंदे यांनी आपल्या दौऱ्यात अनके देशातील उद्योग व कारखाने यांच्याशी संपर्क साधून तेथे निर्यातीला किती वाव आहे याची चाचणी केली. त्याचप्रमाणे फौंड्री धंद्यातील नव्या सुधारणा, बदलते तंत्रज्ञान आणि आंतरराष्ट्रीय बाजारातील प्रवाह यांचाही अंदाज घेतला. या वर्षी दिल्लीच्या डायरेक्टर जनरल ऑफ सप्लाईज अँड डिस्पोजल (DGS&D) यांच्याकडून कंपनीला मान्यता मिळाल्यामुळे विशेषत: सार्वजनिक क्षेत्रात नवीन संधी उपलब्ध झाल्याचे अहवालात म्हटले आहे. या संधीत भिलाई स्टील प्लँट, भारत अर्थ मूव्हर्स, भारत हेवी इलेक्ट्रिकल्स आणि कुद्रेमुख प्रकल्प यांचा खास उल्लेख केला आहे. त्यातून कास्टिंग्ज्ची मागणी सातत्याने वाढती राहिल्याचे व त्यासाठी व्यवस्थापन आणि तंत्रज्ञान या विभागांमध्ये सुयोग्य मनुष्यबळ प्राप्त केल्याचे पुढे सांगितले आहे. इतकेच नव्हे तर कंपनीच्या उत्पादनांची गुणवत्ता वाढविण्यासाठी काय प्रयत्न चालू आहेत याची माहिती देऊन यासाठी रिसर्च आणि डेव्हलपमेंट विभागाने केलेल्या महत्त्वपूर्ण कामाच्या तपशील पुरविला आहे. त्या योगे नॅशनल कौन्सिल फॉर सायंटिफिक अँड रीसर्च विंग या डी. जी. टी. डी. च्या विभागाकडून कंपनीला नोंदणीकृत म्हणून मान्यता मिळाल्याचे नमूद केले आहे. अशा प्रकारे कंपनीच्या चौफेर प्रगतीकडे मेनन कसे लक्ष पुरवीत होते याचा अंदाज येऊ शकतो.

कंपनीच्या भावी प्रगतीसाठी एक मास्टर प्लॅन (विकास आराखडा) तयार करण्यात

आला व त्यातील पहिली पायरी म्हणून फौंड्री शेडच्या विस्ताराचे काम हातात घेण्यात आले. ऑक्सिजन आणि एल. पी. गॅस यांचा पुरवठा नियमित रहावा म्हणून नामांकित कंपन्यांशी घाऊक खरेदीचा करार करुन त्यांचा साठा व्यवस्थितपणे करून ठेवण्याची सोय करणेत आली. परंतु वीजपुरवठा आणि कच्च्या मालाचा पुरवठा याबद्दलच्या अडचणी आणि दर वाढ या गोष्टी तर नित्याच्या होऊन बसल्या. कास्टिंगच्या बाजारात टिकून रहाण्यासाठी हव्या त्या प्रमाणात कंपनीला किंमत वाढ करणे शक्य नव्हते. अशा अडचणीतून मार्ग काढण्यात व्यवस्थापनाची कसोटी लागत होती. मेनन यांचा पूर्वानुभव या कामी फार उपयोगी पडत असे. कामगारांशी संबंध सुरळित राखण्यासाठी त्यांच्याकडून आलेल्या सूचनेनुसार एम्लॉईज वेल्फेअर ट्रस्ट स्थापन करण्यात कंपनीने पुढाकार घेतला आणि त्यासाठी एक लाख तेरा हजार रुपये देऊ केले. कामगारांच्या क्रीडाविषयक गुणवत्तेला प्रोत्साहन देण्याचे धोरण कंपनीने स्वीकारले आणि त्यानुसार कंपनीच्या संघांनी वेगवेगळ्या स्पर्धांमध्ये प्राविण्य दाखविण्यास सुरुवात केली. कामगारांसाठी एक सहलही काढण्यात आली.

श्री. अरविंद काशीद हे १९७० पासून कोल्हापूर स्टीलमध्ये कामाला होते. त्यापूर्वी ते उटकुरांकडे नोकरी करीत. तेव्हा पासून मेनन यांच्याशी त्यांचा परिचय होता. कोल्हापुर स्टीलमध्ये काशीद स्टोअर्स पर्चेस्चे काम पहात असत. मेनन यांनी कंपनीचे चेअरमन झाल्यावर, काशीद यांना पर्चेस मॅनेजर करून टाकले व चांगला वाव दिला. नवीन माणून घेण्यापेक्षा माहितगार बरा असे त्यांचे धोरण होते. आपण हे काम करु शकणार का अशी काशीद यांनी शंका व्यक्त केली, त्यावेळी मेनन यांनी धीर देत 'सुरू तर कर.' असे सांगितले. त्याप्रमाणे १९८१ पासून १९८८ पर्यंत पर्चेस आणि स्टोअर्स दोन्ही जबाबदाऱ्या काशीद यांच्याकडे होत्या.

नंतरच्या दोन वर्षांत उलाढाल अडीच कोटी आणि सव्वादोन कोटी अशी थोडीशी खाली आल्याचे दिसते. त्यामुळे डिव्हिडंडही वीस वरून अठरा टक्क्यांवर आणावा लागला. मंदीच्या चिन्हांमुळे संचालकांना आपल्या सुधाराणा आणि विस्ताराच्या कार्यक्रमाचाही फेर विचार करण्याची पाळी आली. प्रत्यक्ष उत्पादनात इन्गॉटचे प्रमाण कमी करून स्टील कास्टिंग्ज वाढविण्याचा निर्णय घेण्यात आला. स्वतंत्र शेड, जादा बे अशी जी जास्त बांधकामे चालू होती ती पुरी करणे भागच होते. मोठ्या आकाराच्या कास्टिंगना जास्त किंमत येण्याची अपेक्षा असल्याने दोन्ही भट्ट्या बरोबरीने चालविण्याचे ठरविण्यात आले. त्याकरिता एम्. एस्. ई. बी. कडून एक ट्रान्सफॉर्मरही मिळविण्यात आला होता. पण नेमका तोच नादुरूस्त झाल्यामुळे कामामध्ये मोठा व्यत्यय निर्माण झाला. कंपनीच्या विस्तार आराखडाही तात्पुरता स्थगित ठेवण्याची वेळ आली. विजेच्या वापरावरील

निर्बंधांमुळे एकच भट्टी चालू ठेवणे भाग होते आणि त्यातही एम्. एस्. ई. बी. कडून विजेच्या आकारात दुपटीने वाढ झाल्यामुळे सारेच अर्थकारण गोत्यात आले. १९८१ - ८२ मध्ये युनियनबरोबर पुन्हा तीन वर्षांचा करार झाला होता. तरी नंतरच्या वर्षी बोनसच्या प्रश्नावरून वाद निर्माण झाला आणि कारखान्यात दोन महिन्यांचा संप घडला. त्यातल्यात्यात समाधानाची गोष्ट म्हणजे कंपनीला डी. जी. टी. डी. कडून कास्ट स्टील रोल्स तयार करण्याची मंजुरी मिळाली. त्याचप्रमाणे कंपनीच्या आर अँड डी विभागालाही मान्यता प्राप्त झाली. एवढेच नव्हे तर सेंट्रल बॉयलर बोरीकडून एक उत्कृष्ठ फौंड्री म्हणून कंपनीला अधिकृत मान्यता मिळाली. कंपनीची कम्युनिटी कॉम्प्लेक्स इमारतही पुरी होत आली.

मेनन यांच्या अध्यक्षीय कारकीर्दीच्या सुरवातीच्या काळात त्यांनी काय धोरणे राबविली होती याची माहिती त्यांचे तेव्हांचे सहकारी एम्. बी. शेख आणि व्ही. एल. पोतनीस यांनी सांगितली. मेननने अध्यक्षपद स्वीकारल्यानंतर पुण्यात कामासाठी जातांना पी. जी. कुलकर्णी यांनी सांगितले की आपल्या बरोबर शेख हवा, त्यानुसार मेननने त्यांना बरोबर घेतले. ते सर्व जण पुण्यात अमीर हॉटेलमध्ये उतरले होते. तेथे बरोबर बसून त्यांनी कंपनीच्या पूर्वीच्या बॅलन्सशीट्सचा सखोल अभ्यास केला. तेव्हापासून मेनन म्हणत की कोल्हापुर स्टील फार मोठी व्हायला हवी. कंपनी प्रोफेशनली मॅनेज केली पाहिजे असा त्यांचा आग्रह होता. लवकरच शेख यांना अकौंट्सचे प्रमुख करण्यात आले. पोतनीस यांना कामावर घेण्याचे ठरत होते, तेव्हा मेनन म्हणाले की कोल्हापुरात आपल्याला गोल्ड मेडॅलिस्ट मिळतो आहे. त्याला पाहिजे ते द्यावे आणि आपल्याकडे आणावे, अशा माणसांशिवय कंपनी मोठी होणार नाही.

पब्लिक सेक्टरमधील दीर्घकालीन सेवा सोडून कोल्हापूर स्टीलकडे येण्याबद्दल पोतनीस यांच्या मनात बऱ्याच शंका होत्या. 'इकडे सर्व कारभाराच वेगळा, आपले इकडे जमले नाही तर काय?' असे त्यांना वाटे. म्हणून त्यांनी सुचविले की, नेमणूक पत्रामध्ये दोन्ही बाजूकडून ९० दिवसांच्या नोटीशीची तरतूद असावी. त्यावर मेनन यांनी त्यांना हमी दिली की, तुला भिलईला मिळतात तेवढे पैसे तू कोल्हापुरात आहेस तोपर्यंत घरी पोहचते होतील; तू कारखान्यात आहेस की नाही? हा प्रश्नच निर्माण होणार नाही. त्यांनी इतके सांगितल्यावर सारे बोलणेच संपले.

बोर्डाने कशात ढवळाढवळ करू नये असाही मेनन यांचा कटाक्ष होता. ते जितके मृदु, तितकेच धोरणी, खंबीर आणि फटकळही होते. त्यांनी चोहोबाजूंनी सुधार घडवून आणला आणि तोही नि:स्वार्थीपणाने. मेनन यांना माणसाची पारख उत्तम होती. डेप्युटी जनरल मॅनेजर म्हणून ज्यांना घेतले होते त्याच्याविषयी मेनन यांचे मत फारसे चांगले

नव्हते. त्यामुळे पोतनीस यांची नेमणूक करताना ते प्रमुख असतील अशी खबरदारी घेण्यास मेनन यांनी सांगितले. चेक्सवर सह्या करण्याचा अधिकार त्यांनी पोतनीस आणि शेख यांच्याकडेच सोपविला होता. १९८२ मध्ये स्क्रॅपचा तुटवडा भासू लागला तेव्हा डेप्युटी जनरल मॅनेजर यांना कलकत्त्याला पाठविण्यात आले. परंतु ते नकारघंटा घेऊन परत आले. त्याबाबत मेनन यांना खात्री वाटत नव्हती. म्हणून त्यांनी शेख यांना तिकडे पाठविले. त्यांनी पाहिले की एम्. एस्. टी. सी. ला राष्ट्रीयीकृत बँकांकडून एल. सी. पाहिजे होती, पण तेवढ्यासाठी बँका बदलण्याची मेनन यांची तयारी नव्हती. तेव्हा शेख यांनी युनायटेड वेस्टर्न बँकेच्या गॅरंटीला सेंट्रल बँकेची काउंटर गॅरंटी देऊन एम. एस. टी. सी.चे समाधान केले आणि त्यांनी दोन हजार टनांची गरज भागविण्याचे मान्य केले. त्याप्रमाणे १५ दिवसात त्यांच्याकडून स्क्रॅपचा पुरवठा झाल्यानंतर मेनन यांनी तडकाफडकी संबंधित डी. जी. एम. ना बोलावून सांगितले की कंपनीला तुमच्या सेवेची गरज नाही. त्यांना किती पगार दिला जातो त्याची चौकशी करून मेननने शेख यांना सूचना दिल्या की त्यांना सहा महिन्यांचा पगार घरी नेऊन दे आणि त्याचबरोबर कामावरून कमी केल्याचे पत्रही पोहोचते कर. ह्या प्रकरणात सर्व व्यवहार चोख झाला नव्हता अशी खात्री पटल्यामुळेच मेननने हे टोकाचे पाऊल उचलले होते. त्यानंतर सदर डी. जी. एम. हे कोल्हापूर स्टीलचे स्पर्धक म्हणून काम करू लागले. त्यावेळी मेनन म्हणाले की त्यांना तोंड देण्यास शेखच समर्थ आहे आणि म्हणून अकौंट्सच्या जोडीने शेखनी मार्केटिंगही पहावे अशी ऑर्डर मेननने काढली. तोवर साधारणपणे अकौंट्सच्या माणसाला आणखी वरचे अधिकार देण्याची पद्धत नसे. हे जेव्हा शेख यांनी दाखवून दिले, तेव्हा मेनन म्हणाले की तू कशाला फिकीर करतोस ? त्यावेळी शेखनी खुलासा केला की अकौंट्सच्या माणसावर केव्हाही पैसे घेतल्याचा आरोप करणे सोपे असते. त्यावर मेननने उत्तर दिले की तसे कोणी म्हटले तर त्यांना सरळ सांग की, मी पैसे घेतले आणि ते चंद्रन मेनन यांना दिले. मग कुणाला मला येऊन विचारायचे धाडस असेल तर खुशाल येऊ दे.

मेनन यांचा दुसरा आवडता सिद्धांत म्हणजे लाँग रोपचा (भरपूर संधी देण्याचा). ते म्हणत की जर माणसाजवळ गुण असेल तर तो या दोराच्या आधारे चढून जाईल. दोराची दुसरी बाजू आपण बळकट धरून ठेवली म्हणजे झाले. माणूस जर कच्चा असेल तर तो स्वत:लाच त्या दोराचा फास लावून घेईल. तसे सर्वच बाबतीत मेनन बोलायला परखड असत. कोल्हापुर स्टील ने सिकॉमकडे कर्ज मागितले होते. तेथे भागवत नावाचे गृहस्थ चेअरमन आणि मॅनेजिंग डायरेक्टर होते. त्यांनी किर्लोस्कर कन्सल्टंटचा कंपनीबद्दलचा अहवाल अभ्यासून मेननना विचारले की 'तुमची स्वत:ची कंपनीत मोठी गुंतवणूक नाही. समजा आम्ही पैसे दिले आणि उद्या काही घोळ झाला तर जबाबदार कोण?' त्यावर

मेननी कळकळीने सांगितले की 'ही खरी खरी पब्लिक लिमिटेड कंपनी आहे. तिच्यात सामान्य माणसांचे हितसंबंध गुंतलेले आहेत हे महत्त्वाचे. नाहीतर हे कोणाचेच मूल नाही, म्हटलेच तर रखेलीचे आणि तेही बलात्कारातून जन्मलेले आहे !' कंपनीमध्ये दीर्घ कालापसून अफरातफर होती तिला उद्देशून मेनन यांनी काढलेले सडेतोड उद्‌गार ऐकून भागवत चाटच झाले आणि यथावकाश त्यांनी कोल्हापुर स्टीलला पाहिजे होते तेवढे कर्ज मंजूर केले.

शेख यांनी प्रयत्नपूर्वक मार्केटिंग विभागाची पुनर्रचना केली आणि त्याचवेळी योगायोगाने सिमेंट प्लँटची मागणीही खूप वाढली पण त्याच सुमाराला मेननना प्रकृतीच्या कारणास्तव बराच काल परदेशी जाणे भाग पडले आणि त्या काळात पुनश्च जुन्याच प्रवृत्ती फैलावल्या आणि त्याबाबत मेनन परत आल्यावर काय खुलासा करायचा अशी चिंता वाटू लागल्यामुळे शेख यांनी मेनन यांच्या गैरहजेरीतच कोल्हापुर स्टील सोडली आणि स्वत:चा धंदा सूरू केला. कंपनीत त्यावेळी 'हे केरळी लोक आमच्यावर कुरघोडी करतात' अशी भाषा सुरू झाली होती. परंतु मेननी परत आल्यावर पुन्हा एकदा सारी साफसफाई केली. कोल्हापुर स्टीलकडे एक्साईज खात्याने साठ लाखांचे येणे काढले त्यावेळी मेनन म्हणाले की या करिता आपल्याला कुणीतरी कन्सल्टंट पाहिजे म्हणून त्यांनी शेखना पुण्यास जाऊन मराठा चेंबर्सचे डॉ. भा.र. साबडे यांना भेटावयास सांगितले. त्यांनी शेखना व्ही. आर. कुलकर्णी ह्यांचे नाव सांगितले, तर त्यांनी खोसला यांना भेटण्याची सूचना केली. खोसला यांच्याशी झालेल्या चर्चेत मेननी म्हटले की एक सामाजिक कार्य म्हणून मी यात मान गुंतविली आहे. त्यावर खोसलांनी प्रामाणिक इशारा दिला की वेळ प्रसंगी तुम्हाला तुरूंगातही जाण्याची पाळी येईल. त्यासाठी तयार रहा. मात्र मेनन यांची वागणूक पाहून खोसला यांनी रात्रदिवस काम केले व कोल्हापुर स्टीलची त्या कचाट्यातून सुटका केली.

चोवीस वर्षे भिलाईला काम केल्यानंतर तेथून दुर्गापूरला बदली होण्याची शक्यता निर्माण झाल्यामुळेच व्ही. एल. पोतनीस यांनी स्टील ऑथॉरिटी सोडण्याचा विचार सुरू केला होता. ते मूळ कोल्हापूरचे आणि कोल्हापुर स्टीलला अनुभवी माणूस हवा आहे असे कळल्याने त्यांनी त्याबाबत चौकशी केली. मुलाखती संबंधात जेव्हा बोलणे झाले तेव्हा पोतनीस यांनी जाण्यायेण्यासाठी पहिल्या वर्गाचा खर्च मिळावा अशी अपेक्षा व्यक्त केली. त्यावर चेअरमन मेनन यांनी निरोप पाठविला की, तू खुशाल विमानाने ये. त्याप्रमाणे पोतनीस कोल्हापुरला आले. त्यांनी कारखाना पाहिला, मेननना भेटले. त्यावेळी मेननी सांगितले की तू इथेच यायचे. दुसरीकडे कोठे जायचे नाही. १९८० मध्ये कंपनीचा टर्नोव्हर साधारण एक दीड कोटींपर्यंत होता. तेव्हाच मेननी पोतनीस व अन्य सहकाऱ्यांना

बोलून दाखविले की ५-६ वर्षात आपला धंदा आठ कोटींवर गेला पाहिजे. हे ऐकून सारे जण हडबडलेच. इतक्या थोड्या अवधीत ५-६ पट वाढ होणे कसे शक्य आहे असे वाटून त्यांनी मेननना तसे म्हटलेही. पण त्यांची दूरदृष्टी आणि आत्मविश्वास जबर होता. ते म्हणाले 'मला हे करायचे आहे आणि तुम्ही ते करून दाखविणार आहात' व त्याप्रमाणे खरोखरच १९८५-८६ मध्ये कोल्हापूर स्टीलचा धंदा आठ कोटींवर गेला आणि मगच मेननी कंपनीचे अध्यक्षपद सोडले. संचालक म्हणून त्यांनी आपल्या आयुष्याच्या अखेरपर्यंत काम पाहिले. पोतनीस म्हणतात की मेननना आपल्या कंपनीचे भागधारक साधे लोक आहेत, त्यांना बाहेरच्या जगाचे ज्ञान नाही हे ठाऊक होते. म्हणून कोल्हापुरात कोणीही मोठा माणूस आला म्हणजे मेनन त्यांना आवर्जून कंपनीत आणत असत. उद्योग क्षेत्रातील नामवंत मंडळींना वार्षिक सर्वसाधारण सभेसाठी बोलावण्याचा पायंडाही त्यांनी पाडला आणि त्याप्रमाणे भारत फोर्जचे डॉक्टर कल्याणी, वालचंदनगर इंडस्ट्रीजचे डॉ. जोशी, मुकंद आयर्न अँड स्टीलचे श्री. विरेन शहा हे कंपनीत येऊन गेले. शहांनी तर असे उद्गार काढले, 'आम्ही ज्याचा आग्रह धरतो ते येथे घडते आहे. खेड्यात संपत्ती निर्माण होते आहे आणि इथला पैसा इथेच रहात आहे.' पोतनीस म्हणतात की मेनन यांचा दुसरा गुण म्हणजे इतरांकडून माहिती काढून घेणे. ते स्वत: एवढे तज्ञ आणि अनुभवी असले तरी समोरचा माणूस कितीही लहान असो, त्याला मेनन त्याचे मत विचारीत. त्या माणसाला अर्थातच बरे वाटे आणि तो मनापासून बोलत असे. पोतनीस एवढ्या मोठ्या स्टील प्लँटमधून आले असल्याने त्यांना तर फौंड्री संदर्भात कितीतरी गोष्टी मेनन विचारीत. त्यांना आंबोलीला पिग आयर्नचे उत्पादन करायचे होते. तेव्हा 'मला एकदा भिलईला घेऊन चल' असे ते वारंवार पोतनीसांना सांगत असत. म्हणून एकदा ते दोघे आठ दिवस भिलईला जाऊनही आले. गरम मेटल त्या अवस्थेत (लिक्विडिटी) किती तास रहाते हे त्यांना नेमके समजावून घ्यायचे होते. त्या संबंधात १९८० पासून त्यांच्या डोक्यात काही कल्पना घोळत होत्या. व्यवस्थापनाच्या बाबतीतही त्यांचे काही कटाक्ष असत. आठवड्यातून तीन वेळा तरी ते कोल्हापुर स्टीलला नियमितपणे येऊन बसत. तांत्रिक आणि कमर्शियल या दोन्ही बाबतीत त्यांनी बऱ्याच सुधारणा केल्या, पद्धती बसवून दिल्या. उत्पादनाचे प्रमाण ठरवून दिले. कंपनीशी संबंधित सर्वच लोकांची ते चिंता करीत असत. कामगार किंवा भागधारक यापैकी कोणाच्याही मुलांनी कोणत्याही क्षेत्रात काहीही यश मिळवले की त्यांचा सत्कार करण्याची प्रथा मेननी सुरू केली. कोल्हापुर स्टीलमधील सुपरवायझरच नव्हे तर कामगारांपैकी ही बहुतेकजण व्यक्तिश: मेननना माहिती असत. १९८३ मध्ये ज्या वेळी कोल्हापुर स्टीलला संप झाला त्यावेळी मेननी ठाम भूमिका स्वीकारली होती. युनियनशी झालेल्या करारात ठरले होते की

कायद्याप्रमाणे बोनस द्यायचा. तरीही जास्त बोनस हवा म्हणून नोव्हेंबर-डिसेंबरमध्ये कामगार संपावर गेले. त्या बाबत तडजोड करायची नाही असा मेनन यांचा निर्धार होता. परंतु वाटाघाटी मध्ये दुसऱ्या पक्षाला आपण पराभूत झालो असे वाटू नये याची खबरदारी मेनन यांनी घेतली. त्यांनाही आपण काहीतरी मिळविले अशी भावना निर्माण झाल्यामुळे संपानंतर कारखाना सुरू झाला तो पूर्वीच्याच नेटाने आणि त्या मुळेच आठ कोटींचे लक्ष्य गाठता आले. मेनन आणि दादा शिंदे यांच्या प्रयत्नातून १९८४ मध्ये सांस्कृतिक भवनाची उभारणी पूर्ण झाली. करवीरपीठाच्या शंकराचार्यांच्या हस्ते तेथे मारूतीची स्थापनाही करण्यात आली. कोल्हापुर स्टीलच्या आवारातच असलेले ते मंगल कार्यालय अगदी नाममात्र दरात उपलब्ध होऊ लागल्याने त्या विभागाची एक गरज उत्तम प्रकारे पुरी झाली व त्यातून कंपनीविषयी जनसामान्यात खास जिव्हाळा निर्माण झाला. तोवर त्या भागात अशी काही सोय नव्हती. या भवनासाठी ५-६ लाख रूपये कशाला खर्च करायचे अशी कुरकुर संचालक मंडळामध्ये चालत असे. पण मेनन यांनी तिकडे लक्ष दिले नाही. आपण सोय केली नाही तर दरवेळी लोक कुठे जाणार असे मेनन म्हणत असत.

या पार्श्वभूमीवर मधल्या अडचणींवर मात करून १९८३-८४ पासून मेननने कोल्हापुर स्टीलची भक्कम प्रगती कशी साधली हे पहाण्याजोगे आहे. त्यावर्षी प्रथमच अडीच कोटींच्या आसपास घुटमळणाऱ्या कंपनीला मेनन यांनी साडेतीन कोटींवर नेले. नफ्याचे प्रमाण वाढले व साहाजिकच १८% चा डिव्हिडंड चालू ठेवता आला. मध्यंतरीच्या काळात तहकूब केलेल्या विकास आराखड्याला (मास्टर प्लॅन) मेननने पुन्हा चालना दिली. त्याकरिता सिकॉमचे ५० लाखांचे कर्जही पदरात पाडून घेतले. सिकॉमच्या शर्तीप्रमाणे कंपनीचे भागभांडवल काही प्रमाणात वाढविणे आवश्यक होते आणि भागधारक व इतर जनता यांच्याकडून कायमस्वरूपी ठेवी मिळविणेही जरूरीचे होते. ह्या दोन्ही बाबतीत मेनन यांना प्रचंड प्रतिसाद मिळाला आणि कंपनीच्या विस्तार योजना लवकर कार्यान्वित झाल्या. १९८४ च्या प्रारंभीच साडेतीन लक्ष रूपये किमतीचे तीन एम्. व्ही. ए. ट्रान्सफॉर्मर्स घेऊन ते सुरूही केले. त्यामुळे एकाच वेळी दोन्ही भट्ट्या चालवून त्यातून मोठ्या आकाराची व अवजड कास्टिंग्ज काढण्याची सोय झाली. त्यानुसार तुंगभद्रा स्टीलला साडेसात मेट्रिक टन एवढ्या वजनाची मोठी कास्टिंग्ज पुरविल्याचे अहवालात सहर्ष नमूद केले आहे. १९८४-८५ या वर्षासाठी कास्टिंग्जच्या उत्पादनाचे लक्ष चौदा हजार मेट्रिक टनांचे ठेवता येईल असा अंदाज व्यक्त करतानाच भागधारकांना विश्वासात घेऊन त्या क्षेत्रातील तीव्र स्पर्धेची आणि वाढत्या किंमतींची कल्पना देऊन इशारा देण्यात आला आहे की या उदिष्टपूर्तीमुळे कंपनीच्या नफ्यात त्याप्रमाणात वाढ

होईलच असे नाही. तरीही खर्चावर मर्यादा ठेऊन नफा वाढविण्याचे प्रयत्न करण्याचे आश्वासन मेनन यांनी दिले आहे. या वर्षातील विशेष घटना म्हणून संरक्षण खात्याची कामे कंपनीला मिळाल्याचा उल्लेख केला आहे. त्याचप्रमाणे इंडियन बॉयलर रेग्युलेशनखाली कंपनीची मान्यता चालू राहिल्याचे नोंदविले आहे.

नंतरच्या वर्षी म्हणजे १९८४-८५ मध्ये कंपनीने प्रचंड झेप घेतल्याचे दिसून येते. साडेतीन कोटींच्या घरात असलेली उलाढाल एकदम ६ कोटींच्या जवळपास जाऊन पोहोचली व त्यामुळे डिव्हिडंडचे प्रमाण २०% वर नेता आले. तसेच या वर्षी विस्ताराच्या कामांसाठी साठ लाख रूपये खर्च करता आले, त्याचा तपशीलही अहवालात दिला आहे. प्रगतीच्या नवीन योजनांमध्ये १२ किंवा १७ मेट्रिक टन क्षमतेच्या डायरेक्ट इलेक्ट्रिक आर्क फर्नेसच्या उभारणीचा उल्लेख करण्यात आला असून विस्ताराच्या पुढील योजनांसाठी टाटा कन्सल्टंट्स् या कंपनीशी सल्लामसलत चालू असल्याचे म्हटले आहे. उत्पादनामध्ये साडेआठ मेट्रिक टनांएवढ्या मोठ्या कास्टिंग्जच्या निर्मितीला सुरुवात केल्याचे म्हटले असून त्यामुळे निर्यातीस चालना मिळेल असाही विश्वास प्रकट करण्यात आला आहे. अहवालाच्या वर्षी कंपनीने बंगलोर आणि गोवा येथे नवी सेल्स ऑफिसेस उघडली असून देशाच्या अन्य भागातही ह्या प्रमाणे केंद्र उघडण्याचा विचार असल्याचे म्हटले आहे. या नंतर नियमितपणे स्क्रॅप आयात करण्याची योजना आणल्याचेही सांगितले आहे. कारखान्यामध्ये निर्मितीखर्चात बचत आणि गुणवत्तेत सुधारणा करण्यासाठी कार्यकारी गट स्थापन केल्याची माहिती देण्यात आली आहे. पूर्वीच्या प्रथेनुसार के. जवानमल गांधी यांचे चिरंजीव श्री. दिलीप गांधी यांची या साली अतिरिक्त संचालक म्हणून नेमणूक झाल्याचेही नमूद करण्यात आले आहे.

१९८५-८६ यावर्षात कोल्हापूर स्टीलची उडी ६ कोटींवरुन मेनन यांच्या उद्दिष्टांप्रमाणे ८ कोटींवर जाऊन पोहोचली. कंपनीच्या इतिहासातला हा एक विक्रमच होता. उत्पादनाचे १५,००० मेट्रिक टनांचे लक्ष्य ठेविले होते. ते ओलांडून १६,००० मेट्रिक टनांचे उत्पादन काढण्यात आले. अर्थात, सर्वच गोष्टींच्या किंमती सातत्याने वाढत असल्याने नफ्याचे प्रमाण मात्र फार वाढले नाही. तथापि, २०% डिव्हिडंड चालू ठेवण्यात काही अडचण आली नाही. देशातील सर्वच फौंड्री आयात केलेल्या स्क्रॅपवर अवलंबून राहू लागल्या होत्या आणि कोल्हापूर स्टीलही त्याला अपवाद नव्हती. या वर्षामध्ये परिपूर्ण असे रीसर्च व डेव्हलपमेंट सेंटर प्रस्थापित करण्यात आले आणि त्यासाठी जपानहून मेटॅलोग्राफिक मायक्रोस्कोप तर अमेरिकेहून डायरेक्ट रीडिंग स्पेक्ट्रोमीटर आणण्यात आला. या विभागाच्या सहाय्याने कंपनीला निर्यातक्षेत्रात आघाडी घेता आली. कामगार आघाडीवर युनियनबरोबर ४ वर्षांचा करार करण्यात आला व त्यामुळे भावी काळात विनासंघर्ष

प्रगती होत रहाण्याचा मार्ग मोकळा झाला. जून १९८७ अखेर संपणारे वर्ष हे मेनन यांच्या अध्यक्षीय कारकीर्दीतील शेवटचे वर्ष ठरले. या वर्षीची उलाढाल ८ कोटी ६५ लाखांवर गेली. मात्र, वाढत्या किंमतींमुळे खर्चाचे प्रमाणही बरेच वाढल्याने, त्याचा नफ्यावर परिणाम झाला व त्यामुळे डिव्हिडंड १५% आणणे भाग पडले. विस्ताराच्या योजनांनाही थोडीशी खीळ बसली. कारण बाजारात पुन:श्च मंदीचे वातावरण येऊ लागले होते. उत्पादनांना पाहिजे तशी किंमत मिळत नव्हती आणि पोलादी कास्टिंगजच्या व्यवहारात तीव्र स्पर्धा निर्माण झाली होती. या वर्षीच्या अहवालातील आगळी-वेगळी गोष्ट म्हणजे विजेचा पुरवठा नियमित चालू राहिल्याबद्दल संचालक मंडळाने MSEB चे खास आभार मानले आहेत.

श्री. महमदसाहेब हुदली यांनी मेनन यांच्या कोल्हापुर स्टील पर्वाबद्दल म्हटले की, जवानमल गांधी यांनी एकदा कंपनी वाचविली होती. पण त्यांच्या अध्यक्षपदाच्या शेवटच्या दोन तीन वर्षात पुन्हा डबघाईला आलेला डोलारा मेनन यांनी सावरून धरला. त्यांचे कंपनीतील होल्डिंग नाममात्र असले, तरी कोल्हापुर स्टीलसाठी ते इतकावेळ खर्च करीत की स्वत:च्या उद्योगाकडचे त्यांचे लक्ष कमी होऊ लागले. शिवाय त्यांची तब्येतही उतरणीलाच लागली होती. तेव्हा मेनन यांच्या कुटुंबीयांनी आणि जवळच्या मित्रांनी त्यांना कोल्हापुर स्टीलमधून निवृत्त व्हायला भाग पाडले. या संबंधात शेख यांचे म्हणणे असे की, दरवेळी एकमताने चेअरमन म्हणून निवड होत असे. मेनन यांच्या कारकीर्दीच्या शेवटच्या वर्षी, 'यानंतर तुम्हीच चेअरमन राहिले पाहिजे' असा आग्रह करायला त्यांच्याकडे कोणी गेले नाही. संचालक मंडळात बरेच राजकारण चालू होते. मेनन अत्यंत मानी स्वभावाचे असल्यामुळे, 'इतरांना जर मी नको असेन तर स्वत:ला का लादू' असे म्हणून त्यांनी फेर नेमणुकीसाठी अर्जच दिला नाही. याखेरीज, प्रकृतीच्या समस्येमुळे ते मनाने बरेचसे खचून गेले होते, ही तर गोष्ट खरीच.

अशा प्रकारे मेनन यांची १० वर्षाची कोल्हापुर स्टीलमधील कारकीर्द पूर्ण झाली. एका सामाजिक जबाबदारीच्या जाणिवेतून त्यांनी ही कामगिरी पत्करली होती व आत्यंतिक निष्ठेने आणि नि:स्वार्थपणे काम करून त्यांनी कोल्हापूर स्टीलला पुनरूज्जीवित केले. त्यांच्यामुळेच कोल्हापूरमधील प्रतिष्ठेची मानली गेलेली ही संस्था पुन:श्च नावारूपाला आली आणि कोल्हापूरच्या लौकिकात भर पडली. त्यामध्ये प्रसंगी त्यांनी आपल्या प्रकृतीकडेही दुर्लक्ष केले. अशाप्रकारे कोल्हापूर स्टील हे त्यांच्या आयुष्यातील एक मोलाचे पर्व ठरले.

●

९

अखेरचे दिवस

मेनन कंपनीतील संप आणि त्या संबंधातील परिस्थितीबद्दल काही मंडळींनी आपली मते प्रकट केली. त्यामध्ये कारखान्यातील पहिल्या युनियनचे पुढारी श्री. पी. डी. दिघे हेही होते. त्यांच्या म्हणण्यानुसार १९८५ मध्ये जो करार झाला त्यावेळी कंपनीचे सल्लागार म्हणून श्री. नाना शहाणे हे काम पहात. मेनन स्वत: परदेशी गेल्याने बोलणी करायला विजय मेनन हजर असत. त्या मंडळींना नेमकी दृष्टि राहिली नाही अशी मेनन यांची भावना झाली. १००% कामगार आपल्याकडे आले तरच प्रतिनिधित्व करतो असे दिघे यांच्या युनियनने म्हटल्यामुळे बहुसंख्य कामगार त्यांच्याकडे गेले होते. झालेला करार कारखान्याला झेपणार नाही अशी मेनन यांची खात्री होती. त्यानुसार काही महिन्यातच आर्थिक प्रश्न उभे राहिले आणि कारखाना पुन्हा बंद झाला. त्याच सुमारास प्रकृती अस्वास्थ्यामुळे दिघे स्वत: हळुहळु चळवळीतून बाजूला झाले. त्यांच्या म्हणण्यानुसार मुळात मेनन यांचे छोटेसे इंजिने बनविण्याचे युनिट होते. त्यांचा गुणवत्तेवर भर असे. नंतर पंप आणि इंजिने असे जोडीने बनविणे आवश्यक झाल्यामुळे केवळ इंजिनांचे उत्पादक धंद्यातून बाहेर पडले आणि त्यांच्यावर मोठ्या कंपन्यासाठी भाग बनविण्याची वेळ आली. याच दरम्यान मेनन पिस्टन कारखाना निघाला. चंद्रन मेनन यांना आपल्याला निश्चित मार्केट कोठे आहे व केवढे आहे याची पूर्ण जाणीव होती. त्यापेक्षा फार मोठा व्हायला गेलो तर मोठे प्रश्न निर्माण होतील हे त्यांना ठाऊक होते. एस्कॉर्ट, मारूती अशा मोठाल्या कंपन्यांवर कारखाना अवलंबून असे. मध्य पूर्वेतील तेलाच्या समस्येमुळे एकूण मोटार उद्योगाला फटका बसण्याची वेळ आली. अशा परिस्थितीत मोठ्या संपानंतर कारखाना पुन्हा सुरू करावा लागला आणि आजारी उद्योग म्हणून त्याची नोंदणी झाली. भांडवल २३ लाखांचे व देणी कोटींची अशी त्यावेळी परिस्थिती होती. मेननंनी मोठ्या हिमतीने त्यातून मार्ग काढला. परंतु कंपनी पूर्व पदावर येण्यासाठी पाच वर्षांचा अवधि लागला आणि आपल्या प्रयत्नांना फळ आलेले पहायला मेनन हयात नव्हते याचे दिघे यांना वाईट वाटते.

कंपनीच्या पुनरूज्जीवनविषयी श्री. अभय नेवगी सांगतात की कामगारांशी तडजोड झाल्यामुळे उत्पादन वाढले. बाजारपेठेतही सुधार झाला. रोजच्या१६५ पेट्यांवरून २२० पेट्यांवर आणि नंतर ३२० पेट्यांपर्यंत उत्पादनात वाढ झाली. बरीच गिऱ्हाईके विश्वासाने परत आली. एकूण ३२५ लोक कमी केले होते. त्यापैकी ११८ जणांना नंतर परत घेतले. तरी शेवटी २०० हून अधिक कपात ही झालीच आणि तरी सुद्धा उत्पादन वाढत गेले हे विशेष. त्यावेळी अशी चर्चा चालायची की हित कोणाचे पहायचे ? कामगार संघटनेचे की कंपनीचे, कायम स्वरूपाचे ? बहुतेक जण दुसऱ्या पर्यायाला पसंती देत. पण मेनन एकटेच असे म्हणणारे होते की याचा निर्णय कामगारांनी घ्यायचा आहे; मला त्यात पडायचे नाही. वास्तविक कामगार आणि कंपनी यांच्या हितसंबंधांमध्ये विरोध असायचे कारण नाही अशी त्यांची धारणा होती. पण ते हजार लोकांना पटवून देत बसण्यापेक्षा चारचौघा प्रतिनिधींशी बोलणी करणे अधिक चांगले असे त्यांचे मत होते. आपल्या मताशी ते ठाम राहिल्यामुळे कामगारांची संख्या निम्म्यावर आणूनसुद्धा ते दुप्पट उत्पादन घेऊ शकले. वास्तव भूमिका घेण्याऐवजी केवळ लोकांची कणव करीत बसल्याने सर्वांचेच नुकसान होते अशी त्यांची भूमिका होती. कामगारांशी योग्य संबंध राखण्यासाठी त्यांनी व्ही. जी. कासुटे यांना परत बोलावून आणलेच होते.

कंपनीच्या बी. आय्. एफ. आर. पुढील कामासाठी बँकांचे सहकार्य महत्त्वाचे होते. मेननननी प्रथमपासून राखलेल्या संबंधांमुळे ते शक्य झाले. बँक ऑफ बडोदाचे व्ही. बी. घोरपडे यांना आठवते की लीड-बँकर म्हणून दिल्लीमध्ये त्यांनी मेननची बाजू मांडली होती. युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे व्ही. एस्. कुलकर्णी तोपर्यंत हेड ऑफिसला नेमले गेले होते. त्यांनीही तेथून शक्य तेवढी मदत केली. मात्र बी. आय्. एफ. आर. पुढेही मेननननी कधी नमते घेतले नाही. १९८९ मध्ये दिल्लीत बादल रॉय यांचे समोर केस चालू असताना त्यांनी काही न पटणारे सांगितले. मेननननी त्यांच्यापुढे कंपनीच्या किल्ल्या ठेवल्या आणि म्हटले, 'तुम्ही कंपनी सांभाळा. मी माझ्या गावी निघून जातो'. आपल्या देणेकऱ्यांचे पैसेही मेननननी पूर्णपणे भागविले. पन्नास साठ हजारांचे ड्राफ्ट्स ते स्वत: नेऊन देत. आपले पाच रूपये सुद्धा मेनन कधी बुडविणार नाहीत ह्याविषयी मेननच्या धनकोंना पूर्ण विश्वास होता.

एकीकडे आपला संघ बांधण्याचे आणि त्यासाठी माणसे घडविण्याचे मेनन यांचे काम सुरूच होते. त्या संबंधात श्री. एस्. ए. हळदकर यांचे उदाहरण ध्यानात घेण्याजोगे आहे. हळदकर कोल्हापुरचेच. त्यांचे वडील लाल निशाण गटाचे कार्यकर्ते होते आणि अधून मधून मेननकडेही येत असत. हळदकर १९७८ ला बी. कॉम झाले आणि वडलांच्या ओळखीमुळे पुष्कळदा मेननच्या संघाकडून क्रिकेटही खेळत असत. त्या ओळखीवर कासुटे

यांनी त्यांना कंपनीत नोकरी दिली. त्याप्रमाणे १९८० पासून ते हेल्पर म्हणून कामाला लागले. मेननना स्वत:ला क्रिकेट मध्ये रस असे. त्यामुळे जेव्हा दोन वेळा कंपनीने क्रिकेटची ढाल जिंकली त्यावेळी त्यांनी क्रिकेट संघाला 'हॉटेल दानत' मध्ये पार्टी दिली. त्यावेळी हळदकर आपल्याकडे हेल्पर म्हणून काम करतात असे त्यांना कळले. त्यावेळी मांडे यांना सांगून मेननी त्यांना प्लॅनिंगला घेतले. प्रॉडक्शन वाढले पाहिजे असा त्यांचा सतत आग्रह असे आणि त्या बाबतीत हळदकरांची तत्परता पाहून ते खूष असत. ज्यावेळी आंबोलीच्या मॅनेजरने नोकरी सोडली त्यावेळी कोल्हापुरच्या फौंड्रीच्या प्रमुखाला तिकडे पाठविण्याचे ठरले. मग कोल्हापुरला कोण? असा प्रश्न निर्माण झाला. तेव्हा मेननी हळदकरांना बोलावून 'उद्यापासून फौंड्री चालवायला दिली तर पहाशील का?' असे विचारले. हळदकर क्षणभर चाकितच झाले. पण त्यांनी म्हटले 'प्रॉडक्शनचा भाग मला सांभाळता येईल, पण मी साधा बी.कॉम, फौंड्रीची तांत्रिक बाजू कशी पहाणार ?' त्यावर मेनन उत्तरले, 'तू फौंड्रीमध्ये टेक्निकल बाजू पाहिली पाहिजेस अशातला भाग नाही. अक्कल लागते ती उत्पादन वाढवायला.' तेवढा विश्वास टाकून मेननी हळदकरांकडून फौंड्रीचे काम करून घेतले. त्यांच्या पेपरवर्कवरून त्यांना ही जबाबदारी पेलता येईल असे ठरविले असावे. १९८७ मध्ये प्रश्न असा होता की फौंड्रीत कामाला लोक ५४० आणि रोजचे उत्पादन केवळ १२-१४ टनांचे. १९९० ला हळदकरांकडे फौंड्रीची जबाबदारी सोपविताना कामगारांची संख्या निम्म्यावर आणली होती आणि तरीही त्यांच्याकडून रोज २२-२४ टनांचे चांगले कास्टिंग्ज निघू लागले. मुख्यत: सिलेंडर ब्लॉकचे काम तेथे होई. हळदकर हळू हळू तांत्रिक बाबतीतही तयार झाले आणि आज ते फौंड्रीचे डेप्युटी मॅनेजर म्हणून काम पहातात. सतत धडपड करणारी माणसे मेननना आवडत. नकारात्मक वृत्ति त्यांना नापसंत होती, असे हळदकर सांगतात. जगात अशक्य असे काही नाही अशी मेननची श्रद्धा होती. कास्टिंगच्या बाबतीत त्यांची पकड जबरदस्त होती. कुठेही प्रश्न आला तर ते तेथे जाऊन मांडी ठोकून रात्री दोन दोन वाजेपर्यंत बसायला तयार असत. डेव्हलपमेंटच्या बाबतीत 'पॅटर्न शॉप' ला त्यांचे स्वत:चे पूर्ण मार्गदर्शन असे. त्यामुळे एखादा जॉब जमला नाही असे कधी झालेच नाही. उलट इतर फौंड्रींना न जमलेली कामे मेननी आपल्याकडे करून दाखविली.

याचबरोबर कामाच्या विस्ताराकडेही मेनन यांचे लक्ष असे. १९९० च्या फेब्रुवारी मध्ये एक नवीन उत्पादन म्हणून त्यांनी 'मेनन मेटॅलिक्स्' ची स्थापना केली आणि त्याची जबाबदारी श्री. पुंडी परमेश्वरन् यांच्यावर सोपविली. हा प्रयोग चांगलाच यशस्वी झाला. आज त्या कंपनीत १३० कामगार असून दरवर्षी सात -आठ कोटींची उलाढाल होते. अशा प्रकारे उत्पादन वाढीबरोबरच धंद्याच्या विस्ताराकडेही प्रकृती ढासळत

असताना मेनन लक्ष पुरवीत होते. या साऱ्या प्रयत्नांचा गुणगौरव होण्याचा योग मार्च १९९० मध्ये इचलकरंजीच्या फाय फौंडेशनच्या पुरस्काराच्या रूपाने आला. या प्रसंगी ८ मार्च १९९० रोजी मेनन यांनी केलेले छोटेसे भाषण, उपलब्ध आहे. त्यात त्यांनी प्रारंभीच म्हटले आहे, 'या पुरस्काराचा मानकरी मी ठरेन यावर माझा अजूनही विश्वास बसत नाही. गेली कित्येक वर्षे मी 'फाय फौंडेशन'च्या समारंभाला हजर रहात आहे आणि ते पुरस्कार विजेते फार थोर असून आपली त्यांच्याशी तुलनाही होऊ शकणार नाही असे मी मानीत आलो. त्यामुळे एक दिवस आपणही त्यांच्या पंक्तीत जाऊन बसू अशी कल्पनाही मी केली नव्हती.' या नंतर मेनन यांनी देशाच्या औद्योगिक परिस्थितीविषयी मौलिक विचार प्रकट केलेले आढळतात. प्रथम त्यांनी औद्योगिक आघाडीवरील प्रगती बद्दल चिंता व्यक्त केली असून त्यामुळे जगात आपले हसू होते आहे याविषयी खेद व्यक्त केला आहे. आपल्या देशात उद्योजकता आणि उद्योगाशी संबंधित व्यक्तींना मानाने वागविले जात नाही. उलट त्यांच्याकडे पिळवणूक करणारे दुष्ट लोक म्हणून पाहिले जाते या विषयी खंत व्यक्त केली आहे. टाटा, किर्लोस्कर, बजाज अशा मंडळींची थोरवी परदेशात ओळखली जाते. पण त्यांच्या देशसेवेचे महत्त्व आपल्याकडे जाणले जाऊ नये ही आपल्या मूल्य पद्धतीतील उणीव आहे असे मेननंनी म्हटले आहे. या मंडळींनी आपले सर्वस्व पणाला लावून आपल्या देशाला जगाच्या आर्थिक नकाशावर स्थान मिळवून दिले. आपल्याकडे सर्व साधनांची आणि उत्कृष्ट मनुष्य बळाची उपलब्धी आहे. पूर्वी आपण केवळ राजकीय क्रांतीचा विचार करीत होतो. पण चालू शतकामध्ये शास्त्रीय, तांत्रिक आणि माहितीविषयक प्रगतीमुळे आपण आर्थिक क्रांतीही घडवून आणली आहे. मात्र तिचे पाहिजे तसे आकलन आपण करून घेऊ शकलो नाही. या फेरबदलांकडे आता आपण लक्ष पुरविले पाहिजे आणि त्यांना जरूर ते महत्त्व दिले पाहिजे. या नव्या परिस्थितीत ग्राहक हा केंद्रबिंदू बनून रहाणार आहे आणि मुक्त अर्थ व्यवस्थेमध्ये तर तो राजाच बनणार आहे. आपल्याजवळ ओसंडून जाणारा उत्साह आहे. त्याचा विधायक कार्यासाठी वापर करून आपण दुःख आणि दारिद्र्य यांचे निर्मूलन केले पाहिजे व आपल्या देशाला बलवान बनवून पर्यायाने सर्व विश्वाची सेवा केली पाहिजे.' अशा तऱ्हेने प्रसंग कोणताही असो त्यामध्ये मेनन यांची राष्ट्रीय वृत्ति कशी उफाळून येत असे त्याचे उत्कृष्ट दर्शन घडते.

१९९० मध्येच सर्व विभागांच्या कामगार संघटना आणि व्यवस्थापन यांमध्ये वाटाघाटी होऊन नव्याने करार करण्यात आले. त्यात बी. आय्. एफ्. आर. पुढील पुनरूज्जीवन योजनेचा उल्लेख केलेला असून त्याच्या अनुषंगाने येणाऱ्या जबाबदाऱ्यांचे पालन करण्याची हमी देण्यात आली आहे. नऊ ऑगष्ट १९९० च्या या करारावर व्यवस्थापनाच्यावतीने

विजय मेनन, दिलीप मांडे, विलास कासुटे, मधु मेस्त्री आणि एस्. व्ही. राजन यांच्या सह्या आहेत तर कामगार प्रतिनिधी म्हणून धुमाळ, कुंभार, पाटील वगैरे नऊ जणांच्या सह्या आहेत. या कराराची मुदत पाच वर्षांची म्हणजे ३१ ऑगष्ट १९९५ पर्यंत ठरविण्यात आली.

बँक ऑफ बडोदाचे श्री. जी. जी. जोशी यांनी म्हटले आहे की बी. आय्. एफ्. आर. मधून सहीसलामत बाहेर पडलेली 'मेनन' ही एकमेव कंपनी होती. सर्व भारतीय उद्योगांमध्ये असे उदाहरण अपवादात्मकच. त्या दृष्टीने हा एक चमत्कारच म्हटला पाहिजे. विशेष म्हणजे आपल्या व्यावसायिक कामांमध्ये मेनन यांनी आपल्या व्यक्तिगत अडचणी, अगदी प्रकृतीचे प्रश्नही कधी आडवे येऊ दिले नाहीत. जोशी हे किमान दोन वेळा तरी मेननबरोबर दिल्लीला बी. आय्.एफ्.आर. च्या कामासाठी गेले होते. मेनन यांचा त्यांच्यावर इतका भरंवसा होता की एकदा त्या दोघांनी बसून कच्चामाल मिळविण्याची आणि विक्रीची धोरणेही आखली होती. बी. आय्. एफ्. आर. चा अर्ज तयार करण्यासाठी त्यांनी जोडीने खूप मेहनत घेतली. त्यांचे नाते केवळ व्यावसायिक उरले नव्हते. संचालक नसतानाही जोशी अनेकवार बोर्ड मीटिंगना हजर असत. मेननसाठी बँकेने काही धाडसी निर्णय घेतले. त्यात थोडे जरी अपयश येते तरी जोशी यांची करियर बरबाद झाली असती. परंतु मेननची आणि त्यांची गणिते जुळली होती. वास्तविक मेनन यांचे वलय असे होते की लोक त्यांना अप्रिय गोष्टी सांगायला घाबरत. त्यामुळे खरे म्हणजे कंपनीचेच नुकसान होई. अशा प्रकाराचा अडसर जोशींना कधीच जाणवला नाही आणि मेननही त्यांच्या स्पष्ट अभिप्रायाची दखल घेत आणि कारवाई करीत. ऑक्टोबर ९२ पर्यंत जोशी हे बँकेच्या शिवाजी चौक शाखेचे प्रमुख होते आणि तो पर्यंत बी. आय्. एफ्. आर. ची योजना ठरल्याप्रमाणे चालू होती. जोशी सांगतात की मेनन यांचे व्यक्तिमत्त्वच असे होते की ते कोठेही गेले तरी तेथील सर्वात प्रमुख व्यक्तीशी त्यांचे संबंध जुळत आणि टिकून रहात. काही काळ ते सी. आय्. आय्. च्या दक्षिण विभागाचे अध्यक्ष होते. उद्योग क्षेत्रातील बड्या बड्या लोकांशी त्यांचा संबंध येई आणि तो बरोबरीचा असे. याचे कारण मेनन यांचे व्यक्तिमत्त्व! ज्या वेळी त्यांची कंपनी अडचणीत होती तेव्हाही त्यांच्याविषयी सर्वत्र आदर आढळत असे याचे जोशींना विशेष वाटे.

बोर्ड फॉर इंडस्ट्रियल अँड फायनान्शियल रिकन्स्ट्रक्शन (B. I. F. R.) यांनी १२ नोव्हेंबर १९९० रोजी मेनन आणि मेनन लि. या कंपनीची पुनरुज्जीवन पुनर्रचना योजना मंजूर केली. या सविस्तर योजनेमधील काही महत्त्वाचे ठळक मुद्दे असे. सदर बोर्ड १९८८ मध्ये अस्तित्वात आले आणि १७ ऑक्टोबर १९८९ रोजी त्यांनी मेनन अँड मेनन हा आजारी उद्योग ठरल्याचे कायद्यानुसार घोषित केले. त्यानंतर कंपनीने आपले म्हणणे

मांडले की स्वत:च्या बळावर कंपनी या अवस्थेतून बाहेर पडू शकेल. त्यासाठी कंपनीचे मुख्य बँकर, बँक ऑफ बरोडा यांनी पुनरुज्जीवनाची योजनाही सादर केली. परंतु बोर्डाला ती मान्य झाली नाही. त्यामुळे कायद्याच्या तरतुदीनुसार बोर्डाने बँक ऑफ बरोडाला ऑपरेटिंग एजन्सी म्हणून मान्यता देऊन ६ मार्च १९९० रोजी नवी योजना सादर करण्यास सांगितले. त्यानुसार बँकेने योजना तयार केली, तिच्यावर रिझर्व्ह बँकेकडून जरूर ते खुलासे करण्यात आले आणि त्या नव्या योजनांवर विचार करून आणि सर्व बाजूंचे म्हणणे ऐकून बोर्डाने तिला अंतिम स्वरूप दिले.

या बाबत पार्श्वभूमी नोंदविताना बोर्डाने म्हटले आहे की १९५४ मध्ये मेनन अँड मेनन ही भागीदारी कंपनी म्हणून नोंदली गेली होती. सुरुवातीला डिझेल इंजिने बनविणाऱ्या या कंपनीने नंतर कास्टिंग्ज बनवायला प्रारंभ केला आणि १९६९ मध्ये ती प्रायव्हेट लि. कंपनी म्हणून नोंदविली गेली. १९७० च्या दशकात कंपनीने आपले मशीन शॉप अद्ययावत केले आणि फौंड्रीचाही विस्तार केला. इतकेच नव्हे तर १९८० ते ८४ च्या दरम्यान २॥ कोटी रूपये खर्च करून कंपनीने आंबोली येथे एक आधुनिक फौंड्री निर्माण केली. मात्र १९८४ पासून ५-६ वर्षांमध्ये कंपनीचा कारभार अत्यंत असमाधानकारक आढळतो. १९८४ ते ८६ (१८ महिने) या काळातील सव्वानऊ कोटी उत्पन्नावरून १९८६-८७ सालात २.३६ कोटींवर उत्पन्न गडगडलेले दिसते. १९८९-९० मध्ये ते साडेआठ कोटींवर पोहोचले हे खरे तरीही कंपनीचे एकूण नुकसान देखील साडेआठ कोटींवर गेलेले आहे. त्यामुळे मार्च ९० अखेर कंपनीचा एकूण तोटा ७.९२ कोटी तर भांडवल आणि राखीव गंगाजळी मिळून केवळ ९३ लाख रूपये असे व्यस्त गणित बनले आहे. कंपनीचा डेट/इक्विटी रेशो ६.५३:१ इतका घसरलेला आहे. कंपनीची सध्याची मालमत्ता २.३३ कोटीची असून तिच्यावरील जबाबदाऱ्या मात्र ५.५३ कोटींच्या आहेत. मार्च ९० अखेरची परिस्थिती पाहिल्यास कंपनीची भांडवल क्षमता ५२ लाखांची तर कर्जाचा डोंगर १.६९ कोटींचा आढळतो. अर्थात बोर्डाने या परिस्थितीची कारण मीमांसाही केली आहे. त्यात ठळक कारणे नोंदविली आहेत ती अशी: खेळते भांडवल कर्ज फेडीसाठी वापरल्यामुळे येणारा आर्थिक ताण, एम्. एस. इ. बी . कडून कंपनीला वीज पुरवठ्यासाठी झालेला नऊ महिन्यांचा विलंब, १९८२ पासूनचा कामगार कलह, व्याजाच्या वाढता बोजा (१९८१ मध्ये १.७१ कोटी तर १९८९-९० मध्ये ५.५१ कोटी) आणि कच्या मालाच्या सतत वाढणाऱ्या किमती व इतर खर्चातील वाढ.

अशा परिस्थितीत सुचविण्यात आलेल्या योजनेप्रमाणे तातडीच्या निधीची गरज १.३८ कोटींची निश्चित करण्यात आली. त्यापैकी मालकांनी भांडवल रूपाने ५३ लाख रुपये उभे करावयाचे होते तर सिकॉम, बँका, आणि वित्तसंस्था यांनी मिळून ८५ लक्षांचा वित्त

पुरवठा करावयाचा होता. या योगे कोल्हापूर विभागाची उत्पादन क्षमता ५ वर्षांमध्ये ५५% वरून ८२% टक्यांवर जाईल तर आंबोलीची चारच वर्षात ७०% वरून ९०% वर जाईल असा हिशोब करण्यात आला होता. त्याचबरोबर दरवर्षी फायदा किती होत जाईल, तोटा कसा भरून निघेल आणि कर्जफेड कशी होईल या साऱ्याची अकडेमोड करून आठव्या वर्षात कंपनी सर्व अडचणींतून बाहेर पडेल असे अनुमान वर्तविले होते. त्या साठी संचालक; कंपनी, राज्य आणि केंद्र सरकारे तसेच बँका आणि वित्तसंस्था यांनी कंपनीला काय काय सवलती देणे आवश्यक आहे याचाही बोर्डाने तपशीलावर विचार केला आहे. इतकेच नव्हे तर कामगार आणि कर्मचारी यांनी काय धोरण ठेवले पाहिजे व कोणते सहकार्य दिले पाहिजे याचाही तपशील नमूद करण्यात आला आहे. सदर योजना राबविण्याची मुख्य जबाबदारी बँक ऑफ बरोडा कडे सोपविण्यात आली असून कंपनीच्या नवनिर्वाचित मॅनेंजिंग कमिटीने दैनंदिन कार्यवाही करावयाची अशी जबाबदारी त्यांच्यावर सोपविण्यात आली. त्याप्रमाणे एखाद्या नामवंत चार्टर्ड अकौंटंट फर्मला कनकंरट ऑडिटर म्हणून नेमण्याची सूचनाही केली आहे. कंपनीने कर्ज फेड कशी करावयाची याची योजना आखून देऊन या साऱ्या गोष्टी अंमलात येतील अशी अपेक्षा व्यक्त केली आहे. बी. आय्. एफ्. आर. च्या वतीने श्री. बी. डी. गुप्ता आणि श्री. बादल रॉय यांनी या योजनेवर स्वाक्षऱ्या केल्या आहेत.

याच सुमारास कंपनीची आर्थिक देखरेख योग्य प्रकारे राखण्यासाठी मेनन यांनी एक उत्तम सहकारी मिळविला. बेळगावचे श्री. जयंत हेरवाडकर, चार्टर्ड अकौंटंट, १९७३ पासून तेथे प्रॅक्टिस करत असत. एका हॉस्पिटल योजनेच्या संदर्भात मेनन १९८९-९० पासून बेळगावला जात असत. तेथे त्यांचा हेरवाडकरांशी परिचय झाला. त्यामध्ये एकदा मेननी त्यांना विचारले 'तू मला अकौंटस्‌संबंधात मदत करशील का? त्यासाठी तुझ्या सोयीने तू कोल्हापुरला येत जा.' त्या नुसार हेरवाडकर मेननकडे येऊ लागले आणि त्यांनी कंपनीच्या हिशेब प्रणालीला शिस्त लावून दिली. परंतु या प्रकरणात आपल्या प्रॅक्टिसकडे त्यांचे काहीसे दुर्लक्ष होते आहे हे मेनन यांच्या लक्षात आल्यावाचून राहिले नाही. तेव्हा त्यांनी हेरवाडकरांना विचारले 'माझी कंपनी आजारी आहे हे माहित असूनही तुम्ही इकडे येत रहाण्याचे कसे काय मान्य केले?' त्यावर हेरवाडकर उत्तरले 'माझा स्वभावच एखादे आव्हान स्वीकारण्याचा आहे आणि त्यातून तुमच्याकडून मिळत गेलेला प्रतिसादही उत्तम होता.' असा काही काळ गेल्यावर जुलै ९१ मध्ये मेननी त्यांना मुद्दाम फौंड्री प्रोजेक्टसाठी कोल्हापुरला बोलाविले. त्यावेळी मेनन त्यांना आयोध्या हॉटेलवर जाऊन भेटले आणि म्हणाले की, मला तुमची मदत हवी आहे. 'एवढ्या परिचयानंतर आता हा शब्द कशाला वापरता' असे हेरवाडकरांनी विचारल्यावर मेननी

खुलासा केला की मी खरोखरीच अडचणीत आहे व मला तुझी दैनंदिन मदत पाहिजे आहे. तू व्यावसायिक आहेस तुझ्याजवळ उत्तम बुद्धिमत्ता आहे तेव्हा अगदी उद्यापासून तू कामाला लागणार असशील असे मला हवे आहे. त्यावेळी कंपनीची परिस्थिती अशी होती की जवळ रोख रक्कम नाही, त्यामुळे कच्चा माल नाही, म्हणून उत्पादन नाही, विक्री नाही आणि उत्पन्नही नाही, हे दृष्ट चक्र कसे भेदायचे हा एक प्रश्न होता. त्यासाठी 'आपण बेळगांवकडील ओळखीमुळे कच्च्या मालाची व्यवस्था करू शकू' असे हेरवाडकर म्हणाले. '२०० टनांऐवजी दरमहा ५०० टनांची व्यवस्था करतो. तेवढ्याचे प्रॉडक्शन करू शकाल का?' अशीही पृच्छा त्यांनी केली. दोन्ही प्लँटची मिळून क्षमता ६०० टनांची होती. अशा प्रकारे दोघांनी एकमेकांना जाणून घेतल्यामुळे अडचणीतून मार्ग निघू शकला.

हेरवाडकरांनी पाहिले की मेनन कधीही स्वत:वरील जबाबदारी टाळत नसत. उलट ते म्हणत की या कंपनीत चूक करणारा माणूस एकच आहे. तो म्हणजे चंद्रन मेनन. बी. आय्. एफ्. आर. मध्ये कंपनी गेल्याची जबाबदारी आपलीच आहे असेही ते स्वीकारीत याचा उल्लेख आधी आलाच आहे. ग्राहकांकडून तुंबलेले येणे वसूल करणे ही त्यावेळची कंपनीपुढील मोठी समस्या होती. एस्कॉर्टकडून बरेच पैसे येणे होते. ते म्हणत की आमचे ट्रॅक्टर विकले जात नाहीत म्हणून आम्हांला पैसे देण्यात अडचण आहे हे कळल्यावर हेरवाडकर यांनी उपाय सुचविला की आपणच त्यांच्या ट्रॅक्टर विक्रीची खटपट करावी. ही सूचना ऐकून मेनन थोडेसे चक्रावलेच. ते म्हणाले की, ट्रॅक्टर विक्रीची जबाबदारी आपण कोणावर टाकणार? त्यावर हेरवाडकरांनी स्वत:च ती कामगिरी पत्करण्याची तयारी दर्शविली. मेननंनी त्यास संमती दिली. इतकेच नव्हे तर ते पुढे असेही म्हणाले की या प्रयोगामध्ये तोटा आला तर तो चंद्रन मेननमुळे असे धरले जाईल. यश मिळाले तर त्याचे श्रेय मात्र तुझे. त्यानुसार हेरवाडकरांनी विक्रीची एक धडक मोहिमच आखली आणि एस्कॉर्टचे ८२ ट्रॅक्टर्स आणि ६० मोटर सायकली विकल्या गेल्या. त्यातून कंपनीचे २.६० कोटींचे येणे वसूल झाले. हेरवाडकर सहजपणे म्हणाले की मेनन यांचे सारेच अफाट होते. त्यांना प्रत्येक गोष्ट भव्य लागायची. मोटर कारही मोठी आणि कंपनीसाठी बांधलेली इमारतही प्रचंड आणि अद्ययावत्. कारखान्यासाठी विक्रमनगरमध्ये जागा घेतली ती एकदम ८ एकर तर अंबोलीला २४० एकर.

आपल्या प्रकृतीच्या वाढत्या तक्रारीतून मार्ग काढण्यासाठी मेनन यांनी या काळात आणखी एका मार्गाचा अवलंब केल्याचे आढळते. तसे त्यांना योगासनांचे पूर्वीपासून आकर्षण होते. डॉक्टर गुंडे, किरण शिंदे यांच्याकडून त्यांनी पूर्वी मार्गदर्शनही घेतले होते. कोल्हापुरातील योग इन्स्टिट्यूटची देखभाल करण्यासाठी या सुमारास

श्री. शांतिकुमार वाठारे यांची नेमणूक झाली. मूळचे ते अष्ट्याचे, १९७२-७३ पासून त्यांनी लोणावळ्यास योगाभ्यास केला होता, तर ७८ पासून ते रामकृष्ण मिशनचे काम करीत असत. १९८९ मध्ये त्यांचा मेनन यांच्याशी परिचय घडून आला आणि त्यांच्या कुंडल्या ताबडतोब जमल्या. शांतिकुमार यांनी मेननना जरूर ते मार्गदर्शन करण्याचे मान्य केले. सायंकाळी फॅक्टरीवरून आले की आंघोळ वगैरे करून मेनन योगसाधनेसाठी सज्ज होत. वाठारे त्यांच्याकडे साडेसातला जात. सहसा त्यांचा अभ्यासवर्ग पाऊण तासाचा असे. पण मेननना ते दीड-एक तास शिकवीत. वेळ पाळणे, आहार इत्यादीबाबत मेनन अतिशय कडक असत. अनुभवाने त्यांनी वैद्यकीय ज्ञानही पुष्कळ प्राप्त केले होते. तत्त्वज्ञानातही त्यांना गम्य होते. पण त्याविषयी फार चर्चा मात्र करीत नसत. तथापि एकदा जे. कृष्णमूर्तीबद्दल बोलताना वाठारे थोडे ठासून बोलले. मेननन‍ी त्याबाबत विरुद्ध विचार मांडले. पण दुसऱ्या दिवशी त्यांनी या वादाबाबत दिलगिरी व्यक्त केली. प्रकृतिसंबंधांत कोणताही त्रास असला तरी ते वाठारे यांच्याशी चर्चा करीत. त्या संबंधात डॉक्टरांशी चर्चा करणे जरूर असल्यास 'तुम्हीच ती करा' असे त्यांना म्हणत असत. अगदी कारखान्यातील कामासंबंधीदेखील ते वाठारे यांच्याशी सल्लामसलत करीत. त्यांना विचारीत की लोक आपल्या वेगाने चालू शकत नसतील तर आपण काय करावे? घरातल्या सर्वांनी योगाचा अभ्यास करावा अशी मेनन यांची इच्छा असे. त्यानुसार मिसेस मेननना शिकविण्यासाठी मिसेस वाठारे या जात असत. वाठारे यांच्या जवळ एकच स्कूटर असल्याने ते मिसेस वाठारे यांना घरात सोडून बाहेर कुणाशी बोलत वा वाचत बसत. मेनन यांच्या हे लक्षात आल्यावर त्यांनी चौकशी केली की 'तुम्ही दुसरे वाहन का घेत नाही ?' त्यावर वाठारे म्हणाले की, 'मी बाहेरचा माणूस इथली बँक मला वाहन कर्ज कसे देईल ?' त्यावर मेनन उद्गारले की त्याची काळजी तुम्हाला कशाला ? मला फक्त कोटेशन आणून द्या म्हणजे झाले. त्याप्रमाणे नंतर पैसे घेऊन त्यांचा माणूस वाठारे यांच्याकडे हजर झाला. त्याने निरोप आणला की आज सायंकाळी नवे वाहन दारात दिसले पाहिजे. 'फॅक्टरीमध्येही तुमचा संपर्क राहू दे' असे त्यांनी शांतिकुमारजींना सांगितले होते. आपल्या कर्मचाऱ्यांसाठी योगाचा वर्ग सुरू करण्याचे त्यांच्या मनात होते. परंतु ढासळत्या प्रकृतीमुळे ते सिद्धीस गेले नाही.

३१ मार्च १९९० ला संपणाऱ्या मेनन अँड मेननच्या वार्षिक अहवालात संचालक मंडळात तीन आतिरिक्त नावे दिसतात. ती म्हणजे बी. आय्. एफ्. आर. ने नेमलेले श्री. रानडे, सिकॉमने नेमलेले श्री. बंटवाल तर महाराष्ट्रा स्टेट फायनान्स कॉर्पोरेशन तर्फे श्री. एस. आर. कर्णिक. आदल्या वर्षी ६ कोटींच्या आत असलेली उलाढाल या वर्षी ८.३९ कोटीवर गेलेली असून सुमारे २३ लाखांचा निव्वळ नफाही झालेला दिसतो. सप्टेंबर

१९८९ पासून एस्कॉर्टकडून आगाऊ पेमेंट येऊ लागल्याने कंपनीचे 'कॅश लॉसेस' थांबल्याचे म्हटले आहे. त्याच बरोबर जर्मनी मधून उच्च दर्जाची कास्टिंग्ज पुरविण्याची ऑर्डर मिळाल्यामुळे कंपनीची परिस्थिती सुधारणाविषयी आशावाद व्यक्त केला आहे. सातत्याने तीन वर्षे कंपनीची उलाढाल पाच कोटींवर गेल्यामुळे १/७/९० पासून मेनन अँड मेनन ही 'पब्लिक लि. कंपनी' मानली गेल्याचाही उल्लेख या अहवालात आहे.

नंतरच्या म्हणजे ३१ मार्च ९१ रोजी संपलेल्या वर्षाच्या अहवालामध्ये ऑडिटर्स म्हणून मे. पी. एम्. वर्धे आणि कंपनी, चार्टर्ड अकौंटंट यांचे नाव आहे. तोपर्यंत हे काम एम्. डी. शिंदे आणि कंपनी पहात होती. यावर्षी कंपनीच्या उलाढालीमध्ये लक्षणीय वाढ झाली असून केवळ १० कोटींच्या वरच नव्हे तर ११. ६५ कोटींवर तो आकडा पोहोचला आहे. नफ्याचा आकडाही १.६९ कोटी झाल्यामुळे तोटा जवळ जवळ भरून निघाला आहे. या यशाची प्रमुख कारणे म्हणून अधिक उत्पादन आणि त्यांच्या स्वरूपात बदल करण्याचे प्रयत्न हेही एक कारण नमूद केले आहे. किर्लोस्कर कमिन्स आणि मारुती कार यांचे ब्लॉक्स् करावयास घेतल्याने या प्रयत्नात भर पडली आहे. बी. ई. एम. एल. ॲसेंब्लीच्या कामातही यश आल्याचे सांगून जर्मनीतील ओपेल आणि दिल्लीची सिम्को इंटरनॅशनल यांच्याकडून कंपनीच्या उत्पादनांना मान्यता मिळाली असून मागणीही आल्याचे अहवालात म्हटले आहे. याच वर्षी बी. आय्. एफ्. आर्. कडून पुनरुज्जीवन योजनेला मान्यता मिळून तिच्या कार्यवाहीसाठी मुख्य एजन्सी म्हणून बँक ऑफ बरोडाची नेमणूक झाली होती व योजना अमलात आणण्यास प्रारंभही झाला होता. १९९१ मध्येच कोल्हापुरचे श्री. वसंतराव मिरजे यांची मुलगी सुचेता हिच्याशी श्री. राम मेनन यांचा धाकटा मुलगा नितिन याचे लग्न ठरले. मिरजे हे १९५९ साल पासूनच निपाणीहून व्यापार व्यवसायासाठी कोल्हापूरला आले होते. रहायला ते आणि मेनन जवळ जवळ होते परंतु दोघेही आपापल्या कामात व्यग्र असल्यामुळे त्यांचा समक्ष परिचय झालेला नव्हता. एकदा चंद्रन मेनन यांना ९० लिटरचा रेफ्रिजिरेटर कोणाला तरी भेट द्यायचा होता म्हणून ते मिरजे यांच्या दुकानी आले होते. त्यांच्याकडे तेवढा मोठा फ्रीज नव्हता तर तसा मिळवून देण्याविषयी मेनन यांनी त्यांना सांगितले होते. लायन्स क्लबमध्ये मिरजे यांचा रामभाऊंशी परिचय झाला होता. परंतु लग्न मुलांनी आपसातच ठरविले होते. मेनन यांच्याकडील हे पाहिलेच आंतरप्रांतीय लग्न असल्याने त्यांनी दोन्हीकडच्या संस्कृतींमधील भिन्नपणाविषयी सुचेताला आधीच कल्पना दिली होती. पण तिने म्हटले की या बाबत मी आणि नितिन बोललो आहोत. विवाहाच्या संबंधात मेननंनी सांगितले आमच्या पद्धतीने थाळी म्हणजे मंगळसूत्र मुलीला घातले की काम झाले. नंतर तुमच्या पद्धतीने काय सोहळा करायचा असेल तो करा.' लग्नाचा एकूण तपशील दोन्ही बाजूंनी बसून

ठरविल्यामुळे सर्व व्यवस्थित पार पडले. वसंतराव मिरजे यांना मेनन यांच्याकडील एकोपा व जिव्हाळा कौतुक करण्याजोगा आढळला. तेही पाच भाऊ होते आणि त्या सर्वांना मिरजे यांनी आपली भावना बोलून दाखविली. लग्नाच्या वेळी मिरजे यांनी पाहिले की मेनन यांना पैशाचा गर्व अजिबात नाही. त्यांच्या कल्पना स्पष्ट होत्या आणि वृत्ति समजूतदारपणाची होती. एकदा काही ठरले म्हणजे त्यानुसार दुसऱ्यांना मदत करायची त्यांची तयारी आढळली.

मार्च १९९२ अखेर मेनन अँड मेननने आणखी भरारी घेतली व कंपनीची उलाढाल तेरा कोटींच्या पलिकडे गेली. कंपनीने काही नव्या प्रकारची कास्टिंग्ज तयार केली आणि कोरिया, तैवान आणि युरोप या भागांत निर्यातीचे प्रयत्नही केले. दक्षिण कोरियातील साँग याँग मोटार कंपनीचे प्रतिनिधी मंडळ मेननच्या कारखान्याला भेट देऊन गेले. त्यांच्याकडूनही चांगली मागणी येण्याची अपेक्षा निर्माण झाली. बी. आय्. एफ्. आर. ने मंजूर केलेल्या योजनेनुसार या वर्षात अकरा कोटींची उलाढाल अपेक्षित होती. ती कंपनीने दोन कोटींनी पार केली. परंतु बी. आय्. एफ्. आर. च्या अंदाजाप्रमाणे २.६२ लाखांच्या तोटा अपेक्षित होता त्या जागी कंपनीला २६ लाखांच्या नफा झाला. याच वर्षी कंपनीचा युनियनबरोबर उत्पादन वाढीशी जोडलेल्या प्रोत्साहनाचा करार झाला. जानेवारी १९९२ पासून श्री. विजय मेनन यांची जॉइंट मॅनेजिंग डायरेक्टर म्हणून नेमणूक करण्यात आली. १८/३/९२ रोजी प्रोत्साहनाचा (इन्सेंटिव्ह) जो करार झाला त्यावर व्यवस्थापनातर्फे विजय मेनन आणि अन्य अधिकाऱ्यांच्या सह्या आहेत. ह्या कराराचा हेतू कंपनीला वाचविणे, उत्पादकता व उत्पादन वाढविणे आणि त्यासाठी प्रोत्साहन योजना अंमलात आणणे असा नमूद केला आहे.

१९९१ अखेर श्री. एस्. पी. बुरसे हे मेनन कंपनीत रुजू झाले. त्यांनी बी. कॉम. आणि एम्. एस्. डब्लू. हा कोर्स पुरा केला होता. मुलाखतीच्या वेळी मेननने त्यांना विचारले की आमच्या कडे पर्सोनेल, इंडस्ट्रियल रिलेशन्स आणि एच. आर. डी. अशी तीन खाती आहेत. त्यापैकी कोठे काम करण्यास तुम्हाला आवडेल? त्यांनी पुढे असे म्हटले की अमुक एक डिग्री घेतली की तेच काम करायला हवे असे नाही. मनाचा कल असेल त्यानुसार माणसाला शिकून तयार होता येते. बुरसे यांना नंतर वेल्फेअर ऑफिसर म्हणून घेण्यात आले. पुढे ते पर्सनेल डेप्युटी मॅनेजरही झाले. अगदी सुरुवातीलाच पाहिलेली एक गोष्ट बुरसे यांनी सांगितली ती म्हणजे मेनन यांचे आपल्या लोकांकडे असणारे बारीक लक्ष. कंपनीतील माळ्याच्या बोटाला झालेली जखमही त्यांच्या नजरेतून सुटली नव्हती. संपकाळामध्ये कंपनीची गृहपत्रिका 'मेननची माणसं' बंद पडली होती, ती थेट १९९२ सालापर्यंत. ती जेव्हा पुन्हा सुरू झाली त्यावेळी बुरसे हे संपादकीय मंडळाचे सदस्य

होते. मे १९९२ चा अंक 'पहिला' म्हणून निर्देशित करण्यात आला आहे. त्यासाठी संदेश देताना चेअरमन व मॅनेजिंग डायरेक्टर चंद्रन मेनन यांनी म्हटले आहे की आपले पूर्वीचे 'मेननची माणसं' हे वार्तापत्र पुन्हा सुरू करताना आनंद होत आहे, १८ महिन्यांच्या प्रदीर्घ बंदच्या कालावधी नंतर कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यातील सामंजस्य, सहकार्याची भावना व चांगले संबंध यामुळे कारखान्याची प्रगतीपथाकडे वाटचाल चालू आहे. सांगावयास अभिमान वाटतो की आपले उत्पादन दिवसेंदिवस वाढत आहे. पण आपल्या ग्राहकांकडून येणे असलेली रक्कम वेळेवर उपलब्ध होत नसलेने आपल्याला अनेक आर्थिक अडचणींना तोंड द्यावे लागत आहे. रोजच्या उत्पादनाला लागणाऱ्या कच्च्या मालाची खरेदी वेळेवर करता न आल्यामुळे उत्पादनावर त्याचा परिणाम होतो. पण सर्वांच्या सहकार्यामुळे प्रयत्नामुळे आपण परिस्थितीवर सहज मात करू शकू या बद्दल मला विश्वास वाटतो.' संपादकीय मंडळाने या अंकासाठी जी प्रस्तावना लिहिली आहे, त्यात म्हटले आहे 'वास्तविक पाहता कोल्हापूर व आंबोली या दोन्ही कारखान्यातून मिळून दरमहा २०० ते २५० लाख रुपये उलाढाल होणे आवश्यक आहे व आपण सर्वांनी जर यापुढे कंपनीचे जे महिन्याचे ठरविलेले उद्दिष्ट आहे ते पूर्ण केले तर लवकरात लवकर आपण बी. आय्. एफ्. आर. मधून बाहेर पडू असा विश्वास वाटतो'. याचबरोबर २१/५/९२ रोजी फौंड्री विभागात २०८ पेट्या मोल्डिंग तसेच २१२ पेट्या पोअरिंग करून उत्पादनाचा नवीन उच्चांक प्रस्थापित केल्याची घोषणा करण्यात आली आहे. त्या शिवाय, 'मारुती सिलेंडर ब्लॉक, ज्यायोगे आपली कंपनी गुणवत्ता व कामाचा दर्जा उंचावून मिळणेस पात्र होईल, त्या जॉबचा नमूना पाठविला असून त्याच्या ५० नगांची पहिली पायलट बॅच या महिनाअखेर रवाना होणार आहे व नियमित उत्पादन मे-जून पासून सुरू होईल' असेही सांगण्यात आले आहे. पूर्वी टॅब्लॉईड आकारात प्रसिध्द होणारे 'मेननची माणसं' वार्तापत्र पुन्हा सुरू होताना त्याने मासिकाचा आकार स्वीकारलेला आढळतो.

नव्याने सुरू झालेल्या 'मेननची माणसं' मधील सुरवातीच्या काही अंकांतील मजकूर ध्यानात घेण्याजोगा आहे. जून ९२ च्या अंकात म्हटले आहे 'जगातील प्रगत राष्ट्रांकडे पहाता असे आढळून येते की प्रामुख्याने उद्योगाच्या विकासामध्ये कामगारांचा वाटा मोलाचा असतो. त्यांच्यामुळेच उत्पादन वाढीबरोबर औद्यागिक क्षेत्रामध्ये वाढ होऊन देशाचा सर्वांगीण विकास घडतो. कारण दर डोई उत्पन्न म्हणजेच राष्ट्रीय उत्पादन व उलाढाल यात वाढ झाल्यासच राष्ट्रीय विकास घडून येतो. आपल्या उत्पादनाला जागतिक बाजार पेठेत मागणी वाढत आहे. यात कामगारांचा वाटा मोलाचा आहे. त्यामुळे कामगार वर्गाचे राहणीमानही उंचावणार आहे, याच अंकात बंगलोरजवळच्या बुलडोझर तयार

करणाऱ्या भारत अर्थ मुव्हर लि. या कंपनीला मेननकडून त्यांच्या डी. १५५ आणि डी. ३५५ या मॉडेलसाठी हायड्रॉलिक कंट्रोल लिव्हर असेंब्ली पुरवीत आहे असे सांगून, तो पर्यंत जपानच्या 'कोमात्सु' कंपनीकडून आयात करण्यात येणाऱ्या या असेंब्लीज मागविणे त्यांनी बंद केल्याचेही नमूद केले आहे.

जुलै १९९२ अंकाच्या प्रस्तावनेत म्हटले आहे की, आपला देश विकसनशील असून येथील नैसर्गिक संपत्तीचा म्हणावा तेवढा वापर न करता आल्यामुळे, भांडवल व साधन सामुग्रीच्या अभावामुळे आपणाला कारखानदारीत वाढ करता आलेली नाही. त्याचवेळी जपानचे उदाहरण देऊन आज तो देश जगाच्या बाजारपेठेत क्रमांक एकवर असण्याचे कारण त्या लोकांचे देशप्रेम, कामावरील निष्ठा, आणि अत्याधुनिक तंत्रज्ञान असे दाखवून दिले आहे. या खेरीज सरकारच्या काही जाचक कायद्यांमुळे, उदा. विक्रीकर, एक्साईज शुल्क वाढ, वीज दरवाढ आणि अशा प्रकारच्या समस्यांमुळे कारखानदारीवर अनिष्ट परिणाम होत आहे आणि त्याचा बोजा समाजावर पडत आहे असे म्हटले आहे. 'मेननची माणसं' मध्ये नावीन्य यावे म्हणून दर अंकात केंद्र शासनाने कामगार हितासाठी केलेल्या कायद्यांची माहिती देण्याचा संकल्प सोडला आहे. माहे जूनमध्ये देखील फौंड्री विभागात नवीन उच्चांक स्थापन झाल्याची माहिती देऊन रिजेक्शनचे प्रमाण कमी झाल्याचे सांगितले आहे. त्याचबरोबर आंबोली विभागात 'एस. जी. आयर्न' ची (चिवट बीड) पहिली चाचणी यशस्वीपणे पार पडल्याचे सहर्ष नोंदविले आहे व त्यातून कंपनीने एका नवीन क्षेत्रात पदार्पण केल्याचे म्हटले आहे. ऑगस्ट च्या अंकामध्ये विजय मेनन यांचा संदेश प्रसिद्ध केलेला असून त्यात त्यांनी आवर्जून म्हटले आहे, 'आपल्या कंपनीचे चेअरमन व मॅनेजिंग डायरेक्टर श्री. चंद्रन मेनन यांनी रोवलेला भक्कम पाया, त्यांचे आशीर्वाद आणि योग्य मार्गदर्शन आजपावेतो आणि या पुढेही आपणास मिळत रहाणार आहे,' सप्टेंबरच्या अंकातही विजय मेनन यांनी लिहिले आहे की, माझ्या योजनांनुसार थोड्या फार प्रमाणात का होईना काही पावले टाकण्यास कंपनीने सुरूवात केलेली आहे. सर्वच विचार काही एका रात्रीत अंमलात आणणे शक्य नाही. त्याची अंमलबजावणी टप्या-टप्याने निश्चितच केली जाईल.' या काही उल्लेखांवरून, या सुमारास स्वत: मेनन कंपनीच्या कारभारातून लक्ष कमी करीत असून, अधिकाधिक जबाबदारी विजय यांचेवर टाकू लागले होते असे दिसते. 'मात्र गोष्टी सांगे युक्तीच्या चार' या धोरणानुसार नंतरच्या म्हणजे ऑक्टोबर-नोव्हेंबर १९९२ या जोड अंकामध्ये त्यांनी 'उत्पादकता वाढ - एक चिंतन' हा आपला प्रदीर्घ लेख छापलेला आढळतो. पूर्वी इंडियन एक्सप्रेसमधून इंग्रजीतून लिहिलेल्या लेखाचा हा सारांश आहे. त्यामध्ये त्यांनी काही गोष्टी परखडपणे मांडलेल्या आढळतात. (उदा.) 'जवळ जवळ सर्व लोकांचा या संकल्पनेविषयी गैरसमज झालेला दिसतो. केंद्र

आणि राज्य सरकारे उत्पादकता वाढीबाबत बोलतात पण ते मनापासून बोलत असावे असे मला वाटत नाही. त्याचप्रमाणे ज्यायोगे कामगार अधिक काम करतील आणि आपल्याला त्याचा अधिक फायदा मिळेल तिचे नाव 'उत्पादकता' अशी काही उद्योजकांची व्याख्या दिसते. त्याचप्रमाणे कामगार उत्पादकता वाढीविरूद्ध लढा देऊ उच्छितात. कारण त्यामुळे त्यांना विनामोबदला अधिक काम करावे लागेल असा त्यांचा गैरसमज आहे. अशा विविध व विरोधी मतांच्या गलबल्यात सापडलेल्या विषयांची सुसूत्र मांडणी करावी, अशी माझी मनिषा आहे.' याच अंकात विजय मेनन यांनी 'मानसिक विवंचना आणि उपायात्मक पाउले' अशा आधुनिक विचाराबद्दल लिहिले असून, त्या दृष्टीकोनातून 'आपल्या कंपनीतील कामगार कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या विवंचना कमी व्हाव्यात व मानसिक दबाव नाहीसा व्हावा, यादृष्टीने मानसोपचार तज्ज्ञ सौ. मेधा धनंजय लिमये या आपल्या कंपनीतील कामगारांना मार्गदर्शन करीत आहेत' असे म्हटले आहे. यावरून मेनन पिता-पुत्रांच्या प्रागतिक विचारसरणीचा व धोरणांचा प्रत्यय येतो. विशेषत: कोल्हापूर सारख्या ठिकाणी त्यांनी हे प्रयोग चालविले होते हे महत्त्वाचे.

१९९२ अखेर चंद्रन मेनन यांनी प्रकृतीच्या कारणास्तव दैनंदिन कामकाजातून निवृत्ती पत्करल्याचे दिसून येते. त्या निमित्त मेनन पति-पत्नींचा सत्कारसमारंभ सोहळा कामगार-कर्मचारी आणि अधिकारी वर्ग यांच्या वतीने २८ डिसेंबर १९९२ रोजी सिद्धीविनायक मंगल कार्यालय येथे आयोजित केला होता. त्यासाठी श्री. व सौ. राम मेनन, पी. डी. दिघे, महमद साहेब हुदली, के. परमेश्वरन्, आणि पुंडीसाहेब उपस्थित असल्याचा उल्लेख आहे. या समारंभात श्री. टी. नागराजा यांनी स्वागतपर प्रास्ताविक केल्यानंतर अनेक कामगार व अधिकारी यांची मेनन यांच्या गौरवपर भाषणे झाली. भेट म्हणून त्यांना कष्टकरी कामगाराची मूर्ती प्रदान करण्यात आली. उत्तराच्या भाषणात मेनन यांनी कामगारांबरोबर असलेल्या त्यांच्या अतूट आणि अत्यंत जिव्हाळ्याच्या नात्याचा उल्लेख केला. प्रीतीभोजनाने या अपूर्व सोहळ्याची सांगता झाली. या समारंभाचे जे छायाचित्र अंकात छापले आहे, त्यात मेनन यांनी कोल्हापुरी पद्धतीचा फेटा बांधलेला आढळतो. या अंकात २६ जानेवारी १९९३ रोजी प्रजासत्ताक दिनानिमित्त घेण्यात आलेल्या विविध स्पर्धांचा वृत्तांत दिला आहे. त्यात ऑफिसर-मॅनेजर संगीत खुर्ची स्पर्धेमध्ये विजय मेनन विजेते ठरल्याचा उल्लेख आहे. या काळाविषयी अभय नेवगी यांनी म्हटले आहे, '१९९२ अखेर सारे ठाकठीक होत असल्याची खात्री करून घेऊन यानंतर कंपनीची सूत्रे विजय मेनन यांजकडे सोपवावी, असा विचार मेननी केला आणि त्याप्रमाणे जाहीर करून ते बाहेर पडले.' विजय यांच्या मदतीसाठी मेनन यांनी १९९२ मध्येच श्री. टी. नागराजा यांना नाना शहाणेमार्फत आपल्याकडे बोलावून घेतले व त्यांना उपाध्यक्ष म्हणून नेमणूक

दिली. त्यावेळी त्यांनी नागराजांना निरोप दिला होता की, आमची बी. आय्. एफ्. आर. कंपनी आहे. पण मार्च १९९४ अखेर त्यातून बाहेर पडण्याची आमची उमेद आहे. या काळातील कारखान्यातील वातावरणाबाबत श्री. बुरसे म्हणतात की, कारखान्यात काहीही कार्यक्रम असला म्हणजे, ते कामगारांना घेऊन साहेबांकडे निमंत्रणास जात आणि साहेब आले नाहीत तर कामगार रुसत. त्यावरून मेनन थट्टेने म्हणत, 'कारखाना चालविणे हे काही सोपे काम नाही.' श्री. नागराजांनी मेननकडे दाखल झाल्यावर बारकाईने पाहणी केली, त्यावेळी त्यांना आढळले की, मेनन हे खर्चाबाबत अत्यंत जागरूक होते आणि व्यावहारिक दृष्टीकोन स्वीकारून स्पर्धेला तोंड देण्याची त्यांची तयारी होती. त्यांचा मुख्य भर बी. आय्.एफ्.आर. मधून लवकर बाहेर पडण्यावर तर होताच पण जागतिक दर्जाची कास्टिंग्ज बनविण्याविषयी एक अत्याधुनिक 'स्टेट ऑफ दी आर्ट' फौंड्री उभारण्याचे त्यांचे स्वप्न होते. त्यासाठी त्यांनी दोन वर्षांचा प्रकल्प योजिला होता. त्या अन्वये एक तंत्रज्ञान खाते निर्माण करून तेथे हायप्रेशर मोल्डिंग, टूलिंग उत्यादी बनविण्याची त्यांची योजना होती. मॅनेजमेंट इन्फर्मेशन सिस्टिम (MIS) विषयी ते अत्यंत आग्रही होते. कोणत्याही नव्या कल्पनेचा स्वीकार करण्याची त्यांची तयारी होती. अत्यंत पारदर्शी आणि नैतिक आचरणावर त्यांचा भर असे. कोणत्याही प्रकारची बनवाबनवी (मॅनिप्युलेशन) त्यांना पसंत नसे. अकौंट्स आणि प्रॉडक्शन यामध्ये सिस्टिम्स् आणि प्रोसीजर्स् पाळण्यावर त्यांचा भर होता. कोठे थोडे जरी काही चुकते आहे असे वाटले तरी ते ताबडतोब काम थांबवत. या साऱ्यांच्या आधारे १९९४ मध्ये B.I.F.R. मधून बाहेर पडण्याचा त्यांना विश्वास होता.

अशा उमेदीच्या वातावरणात मार्च १९९३ अखेर संपणाऱ्या वर्षात कंपनीची उलाढाल साडेचौदा कोटींवर गेली. देशातील फौंड्री व्यवसायाला १९९२-९३ हे वर्ष अनेकदृष्टीने अडचणीचेच गेले होते. त्याचा पूर्ण तपशील या वर्षीच्या कंपनीच्या अहवालात आढळतो. असे असूनही कंपनीची कामगिरी समाधानकारक राहिली आणि त्यांना मारूती उद्योगाकडून भरपूर पाठिंबा मिळाला. १९९३-९४ च्या केंद्र सरकारच्या अर्थसंकल्पामुळेही उद्योग क्षेत्राला प्रोत्साहन लाभले. B. I. F. R. योजनेनुसार त्या वर्षीचे उत्पादनाचे उद्दिष्ट १२.९३ कोटींचे होते. ते तर कंपनीने पार केलेच पण चांगल्यापैकी नफाही मिळविला. मात्र मेनन यांच्या औपचारिक निवृत्तीबरोबरच त्यांच्या प्रकृतीविषयी चिंता वाटण्याजोगी घटनाही याच दरम्यान घडून आली. त्याबाबत फेब्रुवारी-मार्च १९९३ च्या 'मेननची माणसं' मध्ये दिलेला तपशील पुढीलप्रमाने आहे, 'आपल्या कंपनीचे चेअरमन व मॅनेजिंग डायरेक्टर श्री. चंद्रन मेनन साहेब यांनी दि. २ मार्च १९९३ रोजी आपली वैद्यकीय तपासणी मुंबई येथील प्रख्यात डॉ. एम्. बी. अगरवाल यांचे कडे करून घेतली.

साहेबांच्या रक्त व बोनमॅरो तपासणीतून असा निष्कर्ष निघाला की, त्यांना रक्ताचा कर्करोग झालेला आहे. पुढील आवश्यक उपचारासाठी साहेबांना मुंबईत ब्रीचकॅन्डी हॉस्पिटल मध्ये ३ मार्च १९९३ रोजी दाखल करण्यात आले आहे. रोगाचे निदान व साहेबांचे वय विचारात घेऊन सध्या त्यांचेवर उपचार सुरू आहेत. पॅलिएटिव्ह थेरपीनुसार दररोज एक याप्रमाणे सिटोसाईन, अरॅजिनोसाईडची १० इंजेक्शने दिली जातात. त्यानंतर २० दिवस पूर्ण विश्रांती. परत १० इंजेक्शनचा कोर्स. पुन्हा २० दिवस विश्रांती अशा उपचाराच्या तीन फेऱ्या संपल्यानंतर रक्ताची फेरतपासणी करावी लागते. त्यानंतर डॉक्टर पुढील उपचार पद्धती ठरवितात. या उपचाराने रक्तातील कर्करोगाच्या जंतूंचा पूर्ण नाश होतो. तथपि, डॉक्टरांच्या अनुभवानुसार हा उपचार सुरू असताना पेशन्ट खूपच अशक्त होतो. त्याला कोणत्याही प्रकारचा संसर्ग होणार नाही याची खबरदारी घ्यावी लागते. डॉक्टरांच्या सल्ल्यानुसार व देखरेखीखाली साहेबांवर उपचार चालू आहेत. सध्या त्यांची प्रकृती झपाट्याने सुधारत आहे.' लवकरात लवकर आपल्या साहेबांना आराम पडो अशी आपणा सर्वांच्या वतीने शुभेच्छा व्यक्त करीत आहोत. एखाद्या कुटुंबप्रमुखाच्या तब्येतीची नातलगाने काळजी करावी आणि त्यांना तपशीलवार प्रकृतीची माहिती द्यावी अशा स्वरूपाचे हे वृत्त वाटते.

मेननना रक्ताचा कर्करोग होण्याचे एक कारण म्हणजे केमोथेरपीचा अपवादात्मक होणारा दुष्परिणाम असा उल्लेख या आधी केला आहेच. परंतु, मारुती उद्योगासंबंधात त्यांना पडलेला ताण आणि त्यातून ओढवलेली निराशा यांचाही संदर्भ मेननच्या जवळच्या मंडळींनी दिला आहे. त्याचा बराचसा तपशील महमद साहेब हुदली यांच्या बोलण्यातून मिळाला. केवळ नित्याच्या कास्टिंगजच्या मागे न रहाता वैशिष्ट्यपूर्ण, खास कास्टिंग्ज बनविणारा अग्रेसर कारखाना म्हणून मेनन अँड मेनन ओळखली जावी अशी मेनन यांची तीव्र इच्छा होती. त्यादृष्टीने मारूती ८०० मोटारींसाठी कास्ट आयर्न सिलिंडर ब्लॉकची गरज आहे, हे कळल्यावर मेननने आपली माणसे त्यांच्याकडे पाठविली. मेननकडे हायप्रेशर मोल्डिंग लाईन नसल्याने ही ऑर्डर त्यांना मिळू शकणार नाही, असे सुरूवातीलाच त्यांच्या मार्केटिंगच्या मंडळींना सांगण्यात आले. तशी लाईन घालण्याचा भांडवली खर्च ५०-६० कोटींचा होता आणि ते मेननच्या आवाक्या बाहेर होते. हुदली तेव्हा मारुतीला फ्लायव्हील्सची असेंब्ली पुरवीत. त्यांच्याशी याबाबत चर्चा करताना, मेननने त्यांना म्हटले की, या मारूतीवाल्यांना काय हवे आहे? असे जणू आव्हानच मेननने दिले. त्यानुसार हुदली गुरगावला गेले असता चहाच्या वेळी त्यांनी तेथील मॅनेजर्सना म्हटले की, मेननकडे एच्. पी. लाईन नाही, तरी तुम्हांला हवे असलेले ब्लॉक्स् बनविण्याची त्यांची क्षमता आहे. पण तुम्ही तर त्यांना आतही येऊ देत नाही. हुदलींनी विश्वासपूर्वक

असे म्हटल्यावर मारुतीच्या लोकांनी त्यांना सांगितले की, तुम्ही मेननना एकदा पाठवून तर द्या.

त्याच दिवशी संध्याकाळच्या फ्लाइटने हुदली पुण्याला परतणार होते. नंतर गाडीने कोल्हापूरला पोहचायला रात्रीचे ११ वाजले. पण ही बातमी सांगितल्याशिवाय हुदलींना रहावेना. म्हणून त्यांनी फोन करून मेननना झोपेतून उठवले. भलत्यावेळी फोन केला म्हणून प्रथम चिडलेच, पण हुदली यांचे बोलणे ऐकताच त्यांची झोप उडाली. 'तू बॅग उघडू नको', असे त्यांनी हुदलींना म्हटले आणि ते दोघे तडक गुरगांवकडे निघाले व दुसऱ्या दिवशी सायंकाळी मारुतीमध्ये हजर झाले. त्या भेटीमधील त्यांचे वाटाघाटीतील कौशल्य पाहून हुदली स्तिमितच होऊन गेले. मेननी मारुतीच्या लोकांना सांगितले, 'माझ्यावर विश्वास ठेवून मला काम द्या असा माझा मुळीच आग्रह नाही. पण मला निदान माझी कुवत सिद्ध करण्याची संधी तर द्याल की नाही? माझा पियानो जुना जरूर आहे, पण त्याचे सूर उत्तम आहेत. तुम्हांला हवा तसा सिलेंडर ब्लॉक, पाहिजे त्या मुदतीत मी विकसित करून देतो आणि केवळ त्याचा नमुना सादर केल्यावरच नव्हे तर काही पुरवठा केल्यावरच मला विकासाचा खर्च द्या. त्यामध्ये मी यशस्वी झालो नाही तर ती माझी अंत्ययात्रा ठरेल याची मला कल्पना आहे.' मेननी एवढे हिंमतीने म्हटल्यावर मारुतीच्या अधिकाऱ्यांना त्यांच्यावर विश्वास ठेवण्यावाचून गत्यंतरच नव्हते. तरीपण त्यांनी अट घातली की, आता एप्रिल महिना सुरू आहे. ६ महिन्यांच्या आत, ऑक्टोबरपर्यंत तुमच्याकडून माल आला तर तो आत घेऊ. अगदी नोव्हेंबरची १ तारीख उजाडली तरी माल परत करू. पाच मिनिटे विचार करून मेननी हमी दिली की, नमुन्याचा ब्लॉक तुमच्या टेबलावर १५ ऑगस्टला हजर करतो. हे ऐकून मारुतीचे लोक बेहद्द खूष झाले. त्यांनी ड्रॉईंग आणि आयात केलेल्या सिलेंडर ब्लॉकचा नमुना मेननच्या स्वाधीन केला. तेथून बाहेर पडल्यावर हॉटेलवर आणि प्रवासात याच प्रकल्पाची हुदलींबरोबर चर्चा करीत मेननी दुसऱ्या दिवशी कोल्हापूर गाठले आणि आपल्या प्रमुख अधिकाऱ्यांची बैठक घेतली. हुदली यांना त्यांनी आधीच सांगून ठेविले होते, 'आपण काय आव्हान स्वीकारले आहे याची पूर्ण हकिकत तू सर्वांना सांगायची. मात्र, एक खोटे बोलायचे की नमुना सादर करण्याची तारीख १६ जुलै ठरली आहे.'

त्याप्रमाणे बैठकीमध्ये संधी आणि आव्हाने यावर पुरेपूर चर्चा झाली. मारुतीला पाहिजे असलेले ५ m.m. जाडीचे कास्टिंग्ज, त्यांना जरूर असलेली मशिनॅबिलिटी, लीक प्रुफ माल व इतर दर्जा वगैरे सर्व आपल्याला पूर्ण करावे लागेल असे मेननी बजावले आणि मग आपल्या अधिकाऱ्यांना त्यांची योजना सादर करण्यास सांगितले. त्यांचा तंत्रज्ञांचा गट मजबूत होता. चर्चा, नोंदी, आढावा या सर्व पद्धतींमध्ये ते तरबेज

झाले होते, वेळेच्या व्यवस्थापनाबद्दलही मेननची शिस्त त्यांना माहिती होती. चहापानाच्या सुट्टीपर्यंत मॅनेजर्सनी चर्चा करून १६ जुलैचे आव्हान स्वीकारले. त्यानुसार तडफेने कामाला सुरूवात झाली. जरूर ते सारे प्रयोग झाले. मेनन व्यक्तिश: प्रत्येक बाबतीत लक्ष घालीत होते आणि अथक प्रयत्नानंतर १६ जुलैला नव्हे, पण जुलै अखेर नमुने तयार झाले. त्यामध्ये किरकोळ दोष होते. ते आठवड्याभरात काढण्यात आले आणि पाच दहा नमुने रेल्वेने दिल्लीला रवाना करण्यात आले. हुदली यांनी मेननच्या सर्व संबंधित मंडळींना पार्टी देऊन या यशाबद्दल त्यांचा यथार्थ सन्मान केला.

१५ ऑगस्ट १९९२ ला मेनन हुदलींसह विमानाने दिल्लीला गेले. सिलेंडर ब्लॉकचे नमुने आधीच गुरगावला पोहचले होते. तेथील अधिकाऱ्यांना ते पसंत पडले हे उघड होते. पण मशिनिंगसाठी मेननचे नमुने लौकर हाती घ्यायला त्यांची तयारी दिसली नाही म्हणून मेनन खूप चिडले. मारुतीच्या अधिकाऱ्यांना हायड्रॉलिक टेस्टिंग रिपोर्ट पाहिजे होता. मेननी मारूतीच्या संबंधिक मॅनेजर्ससोबत मीटिंग घेतली. त्यांचे मटेरियल्स् मॅनेजर कपूर यांनी मेननचे अभिनंदन केले. इतर दोन मोठ्या कंपन्यांचे नमुनेही खूप चाचण्यांनंतर त्यांना पसंत पडले होते. तेव्हा ५०० ब्लॉक्सच्या पायलट बॅचची ऑर्डर मेननना देण्यात आली. त्यांत अगदी कमी रिजेक्शन हवे असे मेननना सांगण्यात आले. मारूतीच्या गुणवत्ता तपासणी अधिकाऱ्याने मेननना बाजूला घेऊन सांगितले की, इतरांचे रिजेक्शनचे प्रमाण १२ ते २०% आहे. मेननना त्याबाबत चिंता नव्हतीच कारण 'झिरो डिफेक्ट' कसा साधता येईल याचाच त्यांना ध्यास होता.

इतके होऊन देखील मारुतीच्या एका अधिकाऱ्याने पुन्हा मेननकडे एच्. पी. लाईन असली पाहिजे, असा आग्रह धरला. त्यासाठी काही भांडवल आम्ही पुरवू, तुम्ही इतरांच्याही ऑडर्स घ्या व पैसे उभे करा असे त्याने सुचविले. त्यांचे हे घुमजाव बघून मेनन अतिशय निराश झाले. तोवरच्या धावपळीने आधीच त्यांना अशक्तपणा व थकवा आला होता. तरी ते तसेच मुंबईस गेले. बरोबर गोंगाणे, हेरवाडकर वगैरे अधिकारी होते. तेथे इतर तज्ज्ञांशी चर्चा करून तांत्रिक आणि आर्थिक सर्व बाजूंचा विचार झाला व पुढील व्यवस्था करण्यासाठी युरोपमधील ३-४ मोठ्या कंपन्यांना भेटी देण्याचे ठरले. त्याप्रमाणे मेनन तिकडे रवाना झाले आणि अहोरात्र काम करून सर्व कंपन्यांची पहाणी करून त्यांनी एक प्रोजेक्ट रिपोर्ट बनविला. मधेच मारुतीकडून निरोप आला की, त्यांनी जपानलाही भेट द्यावी. त्याप्रमाणे मेननी दहा-बारा दिवसांचा जपानचाही धावता दौरा केला. या दोन परदेश दौऱ्यांमध्ये मेननी केलेली धावपळ ही चांगल्या प्रकृतीच्या माणसालाही झेपण्याजोगी नव्हती. मेनन अगदी थकून जात पण त्यांची बुद्धी मात्र सतत तरतरीत होती असे हुदली यांनी पाहिले. मात्र इतका खर्च करून आणि दगदग सोसून

मेनन यांनी तयार केलेला प्रस्ताव मारुतीला मान्य झाला नाही. अशा अत्यंतिक निराशेच्या क्षणी देखील मेननच्या कपाळावर आठी पडली नाही. ते म्हणाले 'प्रत्येक गोष्टीचे मोजमाप यशापयशावर करायचे नसते. उद्‌भवलेल्या प्रसंगाला आपण व्यवस्थित तोंड दिले की नाही हे महत्त्वाचे. त्यात कमी न पडल्याचे, कर्तव्यात कसूर न झाल्याचे समाधान यशापेक्षाही मोठे असते.'

या मारुती प्रकरणात राजन गोंगाणे हेही मेननबरोबर सातत्याने होते. ते सांगतात की, मेननने प्रथमपासूनच शिकवण दिली की, स्वत:ला कामामध्ये झोकून द्या, यश तुमच्या पाठीशी उभे राहील. मेनन यांची अखेरची दोन स्वप्ने होती: B.I.F.R. मधून बाहेर येणे आणि H.P. लाईन उभी करणे. ती पुरी झालेली त्यांना पाहता आली नाहीत, याची गोंगाणे यांना हळहळ वाटते. गोंगाणे सांगतात की, मारूतीचे संबंधित खात्याचे प्रमुख के. टी. जोस हे दाद देत नव्हते, कारण मेननना ऑर्डर त्यांच्या मटेरियल विभागाने परस्पर दिली होती. त्यांच्या नकारामुळे मेनन अक्षरश: वैतागून गेले. त्यांनी जोसला स्पष्ट पणे सांगितले, 'तुझे हृदय सोन्याचे आहे. पण तोंड म्हणजे कचरापेटी. आमची ऑर्डर जाणार तर जाऊ दे, पण आमच्या धडपडीचे काही चीज करशील की नाही.' अखेर मेननचा नमुना मान्य झाला ५०० नगांची पहिली ऑर्डर मिळाली. सध्या दरमहा ११,००० सिलेंडर ब्लॉक्स मारुतीला पुरविले जातात. त्यांचे काम हा मेननचा मोठा आधार आहे आणि त्यांनीही मेननना 'बेस्ट व्हेंडॉर' (सर्वोत्तम पुरवठादार) म्हणून प्रशस्तीपत्रक दिले आहे. पण या साऱ्या प्रकरणात मेननच्या प्रकृतीचा मात्र बळी गेला. अशक्तपणा असूनही त्यांनी ३-४ परदेश वाऱ्या केल्या. १५-२० लाखांवर खर्च केला. परंतु योग्य वेळी त्यांना मारुतीकडून पाहिजे तसा प्रतिसाद मिळाला नाही.

या दरम्यान, मेननने केरळला जाऊन प्रो. नंबुद्रीपाद यांना सर्व हकिकत सांगितली होती व त्या संदर्भात नंबुद्रीपाद यांनी काही विधीही केले होते. तरी सुद्धा मेनन यांची मारुतीकडील कामगिरी फसलीच. 'माझ्या तंत्रविद्येचा हा एकमेव पराभव होता,' असे नंबुद्रीपाद म्हणाले. मेनन सहाजिकच कष्टी झाले.परंतु त्यांनी भुईला पाठ लावली नाही. मारुतीचे काम फत्ते होते तर त्यांना समाधान लाभलेच असते पण कदाचित अधिक आयुष्यही मिळाले असते असे नंबुद्रीपाद यांना वाटते. अखेरच्या आजारात मात्र मेननने आपली मदत मागितली नाही. कदाचित त्यांना आपला शेवट कळला असावा, अशी नंबुद्रीपाद यांची भावना आहे.

श्री. अरविंद तुराखिया हे १९८९ पासून मेनन अँड मेनन मध्ये मार्केटिंगला काम करीत होते. काही काळाने मेनन यांनी आपले एक्झिक्युटिव्ह असिस्टंट म्हणून त्यांची नेमणूक केली. त्यामुळे ९२ सालापासून त्यांना मेनन यांचा निकटचा सहवास लाभला. ते

म्हणतात की मेनन यांच्या सांगण्याप्रमाणे माणसाने स्पेन मधल्या गेंड्यासारखे वागायला हवे. म्हणजे एक तर समोरची भिंत फुटेल किंवा आपले डोके तरी फुटेल. मेननची ही जिद्द त्यांच्या अखेरच्या काळातही होती हे पाहून अरविंद यांना नेहमीच नवल वाटे. मेननच्या अखेरच्या आजराविषयी अरविंद सांगतात की, मारूती प्रकरणानंतर विश्रांतीसाठी म्हणून मेनन केरळला जाणार होते. वाटेमध्ये पुण्याला ते आपली पुतणी सविता गोपी हिच्याकडे थांबले. तेथे त्यांना खूप अशक्तपणा वाटू लागला म्हणून सविताने त्यांना मेडिनोव्हामध्ये चेकअपसाठी नेले. तेथील सर्व चाचण्यांमध्ये त्यांची प्रकृति ठीक असलेली आढळली. तरीही मेनन स्वत:च म्हणाले की मला काहीतरी राहिल्यासारखे वाटते. म्हणून डॉ. जिरगे यांनी त्यांना युरोलॉजिस्ट बापट यांच्याकडे धाडले. डॉ. बापट यांनी तपासणी केल्यावर त्यांना काय शंका आली कोण जाणे, त्यांनी डॉ. अगरवाल यांना भेटण्यास सांगितले. तेव्हा डॉ. अगरवाल गावी गेल्याचे समजले. ते संध्याकाळी परत येणार होते. म्हणून मेनन तेथे राहिले व डॉ. अगरवाल यांना भेटले. त्यांनी मेननना तपासले आणि त्यांचेही मत पडले सारे ठीक आहे. तरीही मेनन यांनी आपली बोनमॅरो टेस्ट करून घ्यावी असा आग्रह धरला. त्याप्रमाणे रातोरात टेस्ट करून तो रिपोर्ट डॉ. अगरवाल यांचकडे रवाना झाला आणि त्यांचा सकाळी नऊलाच मेननना फोन आला की तुमची शंका बरोबर आहे. पुढे केरळला जाण्याचा बेत रहित करा आणि ताबडतोब ब्रीच कँडी हॉस्पिटलला ॲडमिट व्हा. त्यानंतर तेथे आणि मग बाँबे हॉस्पिटलला केमोथेरपीची ट्रीटमेंट सुरू झाली. त्यानुसार दररोज इंजेक्शन घेणे, ब्लड टेस्ट वगैरे चक्र चालू झाले. केमोथेरपीचा डोस घेऊन घरी यायला मिळत असे.

मेनन यांच्या ट्रीटमेंट विषयी एप्रिल मे १९९३ च्या ‘मेननची माणसं’ मध्ये वृत्त दिले आहे, ते असे ‘आता आपणास कळविण्यास आनंद वाटतो की मेनन साहेबांच्या तब्येतीत लक्षणीय सुधारणा होत आहे. केमोथेरपी उपचाराच्या तीन फेऱ्या पूर्ण झाल्या असून साहेबांच्या प्रकृतीने या उपचारास उत्तम प्रतिसाद दिलेला आहे. या उपचांराबरोबर साहेब आयुर्वेदिक उपचार देखील घेत आहेत. केरळमध्ये क्विलॉनपासून २० कि. मी. अंतरावर एक आश्रम आहे. त्या आश्रमात आयुर्वेदाची पदवी घेतलेले ६९ वर्षांचे शिवज्योती धर्मानंद स्वामीजी साहेबांवर उपचार करीत असून कर्करोगावर त्यांनी स्वत: बरेच संशोधन केलेले आहे. अलेप्पी, कोचीन, त्रिवेंदम येथील मेडिकल कॉलेजेस कर्करोगाचे गुंतागुतीचे व ॲलोपॅथिक उपचाराने बरे न होणारे रूग्ण स्वामीजींकडे पाठवितात. स्वामीजी आपल्या पत्नीच्या सहकार्याने संशोधित केलेली औषधे रूग्णांना देऊन उपचार करतात. मेनन साहेबांना दर सहा तासांना एक आयुर्वेदिक गोळी घ्यावी लागते. त्याच बरोबर स्वामीजींनी अतिशय कडक पथ्य सांगितले असून त्यानुसार साहेबांना तेल, तूप,

तिखट, मीठ, साखर उत्यादी पूर्णपणे वर्ज्य आहेत. फक्त केळी, संत्री, सफरचंदे अशी फळे घेण्यास अनुमती आहे. साहेबांच्या रक्तातील पांढऱ्या पेशींचे व हिमोग्लोबिनचे प्रमाण नॉर्मल झाले असून स्वामीजींच्या औषधाचा गुणकारी प्रत्यय साहेबांना येत आहे. याचबरोबर डॉक्टर अगरवाल यांची ॲलोपथी ट्रीटमेंट सुरू आहेच. डॉक्टरांनी मेनन साहेबांना विश्रांती घेण्यास सांगितले असून थोडा प्रवास करण्याची परवानगी दिली आहे. जूनमध्ये मुंबईला मेनन साहेबांची पुन्हा बोन मॅरो तपासणी होणार असून त्यानंतर डॉक्टर अगरवाल पुढील उपचार पद्धती ठरवतील.'

या तपासणीचा अहवाल जून -जुलै ९३ च्या अंकात दिला असून त्यात म्हटले आहे, की 'साहेबांची बोनमॅरो तपासणी १९ जुलै ९३ रोजी करण्यात्र आली. ती मध्ये साहेबांच्या शरीरातील कॅन्सर पेशींचे प्रमाण शून्यावर आले आहे. त्यांची बोनमॅरो व्यवस्थित काम करीत असून इतर सर्व टेस्ट्स नॉर्मल आहेत. डॉ. अगरवाल यांच्या मतानुसार साहेबांची तब्येत समाधानकारक असून केमोथेरपी उपचार एक महिन्यासाठी थांबविला आहे. डॉक्टरांनी साहेबांना एक महिना पूर्ण विश्रांतीचा सल्ला दिलेला आहे. या काळात आयुर्वेदिक उपचार चालूच रहातील. कॅन्सरसारख्या दुर्धर रोगावर मात करून साहेबांना लवकरच आरोग्य प्राप्ती होईल. व्यक्तिचे पूर्वसंचित, मानवतावादी दृष्टीकोन आणि दुर्दम्य आत्मविश्वासाचे नैतिक बळ या जोरावरच साहेबांनी हा विजय संपादन केला आहे. कंपनीरूपी कुटुंबाच्या सदिच्छा सदैव त्यांच्या पाठीशी रहातील.'

विजय मेनन यांनी वडिलांच्या मार्गदर्शनाखाली कंपनीची सूत्रे सांभाळायला सुरूवात केली त्यावेळी प्रारंभीच आपले धोरण स्पष्ट केले होते. त्यांनी लिहिले होते, 'निर्णय घेणे व घेतलेल्या निर्णयांची अंमलबजावणी करणे ह्या एकाच नाण्याच्या दोन बाजू आहेत. एखाद्या कंपनीचे यश हे अचूक निर्णय घेणे आणि तितक्याच अचूकतेने झटपट अंमलबजावणी करणे यावर अबलंबून असते आणि त्या करिता कंपनीतील सर्व घटकांचे सहाय्य आधारभूत ठरते.' विजय मेनन यांच्या नेतृत्वाखाली कारखान्यामध्ये नवनवीन जॉब विकसित करण्याची प्रक्रिया जोमाने सुरू राहिली. 'मेननची माणसं' च्या फेब्रु-मार्च ९३ च्या अंकात अशा नवीन जॉबची मोठी थोरली यादीच देण्यात आली आहे. कंपनीतील वातावरणात उत्साह राखण्यासाठी फेब्रु ९३ रोजी 'स्पोर्टस् अँड कल्चरल असोसिएशन' तर्फे केशवराव भोसले नाट्यगृहात एक सांस्कृतिक कार्यक्रम आयोजित केला होता. पाच तासांची संमिश्र मैफल असे या कार्यक्रमाचे स्वरूप होते. एप्रिल - मे ९३ च्या अंकात विजय मेनन यांनी आय्. एस्. ओ. ९००२ संबंधात कामगारांना संदेश दिलेला असून त्यासाठी निश्चित केलेल्या कंपनीच्या गुणवत्ता ध्येय धोरणाचा मसुदाही दिलेला आहे. हे प्रमाणपत्र काय आहे आणि ते आपण का मिळविले पाहिजे या संबंधी

विस्तृत मार्गदर्शनही केलेले आढळते. याच अंकात १० मे ९३ रोजी बी. आय्. एफ्. आर. बोर्डासमोर ठरलेल्या पॅकेज अंमलबजावणीचा आढावा देण्यात आला आहे. त्यामध्ये बँका आणि वित्तीय संस्थांनी कंपनीच्या सुधारित मागण्यांना प्राथमिक मान्यता दिण्याचे नमूद केले आहे. हिंदुस्तान मोटर्सच्या 'काँटेसा' गाडीसाठी सिलेंडर ब्लॉक आणि सिलेंडर हेड विकसित करण्याची ऑर्डर कंपनीला मिळाल्याचे वृत्त देऊन त्याबाबतीतील डिझाइनचे काम पूर्व नियोजनाप्रमाणे सुरू असल्याचे सांगितले आहे. नंतरच्या म्हणजे जून-जुलै ९३ च्या अंकात निस्सान मोटार कंपनीच्या वरिष्ठ जपानी अधिकाऱ्यांची 'मेनन' ला भेट दिल्याचे वृत्त आणि छायाचित्रे प्रसिद्ध केलेली आढळतात. भारतात स्थानिक बाजारपेठ निर्माण करण्याच्या दृष्टीने त्या कंपनीच्या प्रतिनिधींनी कोल्हापुर व आंबोली येथील फौंड्रींना भेट दिली आणि त्यांच्या मिनी ट्रक्सना लागणाऱ्या सिलेंडस ब्लॉक्सचा पुरवठा करण्याच्या दृष्टीने बोलणी सुरू केली. या शिवाय सेसा गोवा लि. चे कार्यकारी संचालक श्री. अँटोनिलियो जिराडी यांनीही कंपनीला भेट देऊन पिग आयर्नचा पुरवठा करण्यास भरपूर वाव असल्याचे मत प्रदर्शित केले. या खेरीज प्रिमिअर ऑटो आणि पीजो, फ्रान्स या कंपन्यांतील करारानुसार त्यांना सिलिंडर्स ब्लॉक्सचा पुरवठा करावयाच्या दृष्टीने पहाणी करण्यासाठी त्यांचे फौंड्री तज्ज्ञ पॅट्रिक डेनिस यांनीही कंपनीला भेट दिली. जुलै मध्येच कंपनीच्या मशीन शॉपच्या फेररचनेचा कार्यारंभ झाला व सध्याचे उत्पादन आणि नवी मागणी याबाबत धोरणे ठरविण्यात आली. 'बिझिनेस इंडिया' या विख्यात पाक्षिकाच्या जुलै-ऑगस्ट अंकामध्ये मेनन उद्योग समूहाबद्दल 'ग्रोइंग डेस्पाइट सेटबॅक्स' असा लेख प्रकाशित झाला आहे असे सांगून 'बिझिनेस इंडिया' मध्ये लेख छापून येणे हे औद्योगिक क्षेत्रात मानाचे समजले जाते अशी टिप्पणीही केली आहे.

कंपनीचे नवे उपाध्यक्ष टी. नागराजा यांनी या काळाविषयी बोलताना म्हटले, 'विजय मेनन यांच्या उमद्या नेतृत्वाखाली टी. क्यू. एम., आय्. एस. ओ. ९००२, एच. आर. डी. अशा आधुनिक प्रणालींबाबत कंपनीची योग्य मार्गावर वाटचाल चालू रहिली. कंपनीचा आकार मोठा नसेल पण तेथील पद्धती जागतिक दर्जाच्या होत्या.' नागराजा यांना मेनननी आपल्याकडे बोलाविले तेव्हा त्यांनी, 'आपण मला किती काळासाठी नेमणार आहात ?' असे विचारले. त्यावर मेनन उद्गारले होते, 'अगदी आपण हयात आहात तोपर्यंत किंवा मी जिवंत आहे तोपर्यंत तरी निश्चित.' नागराजा यांनी पाहिले की विजय मेनन यांनी वडिलांच्या पावलावर पाऊल ठेवले असून त्यांची परंपरा, उद्योजकता, दिशादर्शित्व आणि मंदीतही धोका स्वीकारण्याची तयारी अशी सारी धोरणे चिकाटीने राखली होती. मेननच्या अखेरच्या काळात त्यांनी एक नवीन सहाय्यक मिळविला होता. १९९० अखेर विजया कुमारी हिला त्यांनी आपली वैयक्तिक मदतनीस म्हणून घेतले

होते. त्यावेळी तिला शॉर्टहँड येत नव्हते. ते तिने तीन महिन्यात शिकले पाहिजे अशी अट मात्र तिला घातली होती आणि त्याबाबत ते रोज पाठपुरावा करीत. मेनन मुंबईहून बरे होऊन कोल्हापूरला परत आले आणि लगेच कामही पाहू लागले असे कुमारीने म्हटले. ते सकाळी ऑफिसात येत तर ती दुपारी कागद घेऊन घरी जात असे. ऑफिसमध्ये औषधे देण्याचे काम तिच्याकडेच असे. मात्र चूकून पाच मिनिटे उशीर झाला तर लगेच 'नको' म्हणायचे. मधल्या काळात दूर असून देखील मेननना सर्व गोष्टींची अद्ययावत् माहिती होती आणि कुणीही नुसते प्रश्न घेऊन आलेले त्यांना आवडत नसे, तर त्याबाबत उत्तर काय याची सूचनाही त्यांना हवी असे. 'मेननची माणसं' च्या ऑगस्ट-सप्टेंबर ९३ अंकामध्ये मेनन यांचा आजारातून बरे झाल्यानंतरचा फोटो छापला असून असे म्हटले आहे, 'जबरदस्त इच्छाशक्ती आणि सर्व थरातील व्यक्तींच्या सदिच्छा यांच्या जोरावर आपले चेअरमनसाहेब त्यांना झालेल्या गंभीर आजारातून पूर्ण बरे झालेले आहेत हे कळविण्यास आम्हांला आनंद होत आहे. दि. १४ ऑगस्टला मा. चेअरमन साहेब कोल्हापुर येथे आले होते. त्यावेळी त्यांचे कंपनी मध्ये आगमन झाले होते. कोल्हापुरात अल्प काळ मुक्काम करून सध्या ते विश्रांतीसाठी केरळ येथे गेले आहेत.'

मेनन यांचे मेहुणे डॉ. के. राजगोपाल यांनी मेनन यांच्या अखेरच्या काळातील आणखी एका स्वप्नाचा उल्लेख केलेला आहे. ते म्हणतात की अखेरची दोन वर्षे मेनन यांनी जवळ जवळ निवृत्ति स्वीकारली होती. या काळात ते अनेकदा केरळला येऊन रहात. त्या दरम्यान डॉ. अगरवाल यांची केमोथेरपी, डॉ. पटेल यांची होमिओपॅथी, तसेच स्वामी यांचे आयुर्वेदिक उपचार चालू होते. त्याच सुमारास त्यांनी कोडुंगलूर येते एक भव्य घर बांधण्याचा संकल्प सोडला. व्हिक्टोरियन शैलीचे प्रशस्त घर बांधायचे ही त्यांची जीवनातील शेवटची महत्त्वाकांक्षा होती. एन्. एस्. मणी सांगतात त्याप्रमाणे त्यांनी ह्या संकल्पित घरासाठी एक एकराहून अधिक जागा खरेदी करून ठेविली होती. त्यांच्याच नात्यातील एका माणासाची ही जागा होती आणि ती घेण्यासाठी आर्थिक बोलणी अशी काही झालीच नव्हती. तेव्हा मेनन मणी यांना म्हणाले की जागेसाठी मी काही तरी द्यायलाच हवे. उगाच कुणाला का बुडवावे? त्या बाबत मणी यांच्या सल्ला विचारला तेव्हा मणी यांनी '२५ हजार रुपये द्यावेत' असे म्हटले. त्यावेळी मेनन मणी यांना मिठी मारून उद्‌गारले, 'माझ्या अगदी मनातले बोललात' नंतरच्या खेपेला मेनन जेव्हा गावाकडे गेले त्यावेळी तेथे मणी यांच्या मोठ्या घराचे बांधकाम चालू होते. म्हणून मेनन मणींना म्हणाले की माझ्या घरासाठी त्याच इंजिनिअरला का बोलावीत नाही ? सदर इंजिनीअर होते श्री. पी. आर. सी. मेनन. त्यांच्याशी मेननी बरीच चर्चा केली आणि स्थापत्य शास्त्रावरची पुस्तके मागवून घेतली. मेननच्या मनात ९-१० हजार स्वेअर

फुटांचे बांधकाम करावयाचे होते. एवढे मोठे बांधकाम करण्याचा हेतु काय? असे विचारून मणी आणि पी. आर. सी. मेनन तपशीलात शिरले आणि शेवटी नवीन घराचा अंदाज ७००० स्वेअर फुटांवर आणला. केवळ ६ महिन्यात पी. आर. सी. मेनन यांनी मेनन यांना पाहिजे असलेल्या घराचे मॉडेल तयार केले. ते स्वत: इंजिनिअरींग कॉलेजात शिकवीत असत. मेननर्नी पुस्तके वाचून आपल्या कल्पनेनुसार बरीचशी रेखाटने तयार केली होती. आर्किटेक्चरबद्दल साऱ्या कल्पना मेननच्याच होत्या आणि त्यांच्याइतकी अभ्यास करण्याची चिकाटी आपल्याजवळही नव्हती असे प्रो. मेनन मान्य करतात. राजगोपालन यांनी मेननच्या कल्पनांना चालना दिली आणि साईटवर जाण्याची ताकद नसताना मेनन यांनी सुमारे तीस लाख रूपये गुंतवणुक करण्याचा आराखडा तयार केला. त्यांच्या हयातीत या वास्तूचा केवळ पायाचा दगड बसला. तथापि त्यांच्या निधनानंतर त्यांच्या मुलांनी विशेषत: धाकट्या सतीश यांने, वडिलांच्या कल्पनेतील घर पुरे करण्यासाठी उचल घेतली. मेनन यांना आपले घर केरळमधील सर्वात सुंदर म्हणून गणले जायला हवे होते. या घराचे जवळ जवळ ९०% बांधकाम आता पुरे झाले आहे आणि ते सारे मेनन यांच्या कल्पनेबरहुकुम आहे.

१९९३ च्या शेवटच्या महिन्यांतही मेनन यांचे कंपनीतील कारभाराकडे लक्ष असे. त्यांनी त्या वेळी एस्. आर. पाटील यांना बोलावून घेऊन कंपनीत पुन्हा रुजू होण्याचा आग्रह केला. पाटील पूर्वीपासून त्यांच्या विश्वासातले. त्यांच्या बरोबर मेनन यांनी कंपनी कुठवर आली आहे याची चर्चा केली. त्यावेळी गोंगाणेही हजर होते. आपली ही बहुधा शेवटची चर्चा याचा अंदाज येऊन त्यांनी पाटील व गोंगाणे यांना मनातल्या बऱ्याच गोष्टी सांगितल्या. वास्तविक युनियनसंदर्भात पाटील यांचे बऱ्याचदा मतभेद होऊन ते बाहेर पडलेले. परंतु मेननना माणसाची पारख उत्तम असल्याने पुढे मागे पाटील यांचा विजयला विशेष उपयोग होईल अशी त्यांची कल्पना असावी.

विजयच्या नेतृत्वाखाली कंपनीची घोडदौड चांगली सुरू होती हे पाहून मेननना समाधान होई. विजय यांनीही त्यांची सर्व धोरणे पुढे चालू ठेवली होती. ३० सप्टेंबर १९९३ रोजी लातूर व उस्मानाबाद जिल्ह्यातील भूकंपामुळे हजारो लोकांचे संसार उध्वस्त झाले. त्यांच्या पुनर्वसनासाठी तिकडचे एक गांव कोल्हापुर जिल्ह्याने दत्तक घेण्याचे ठरविले व त्यासाठी दै. पुढारी भूकंपग्रस्त निधी उभारण्यात आला. त्यासाठी मेनन उद्योगातील व्यवस्थापन आणि सेवक यांच्या वतीने ६५,१२८ रुपये जमा करण्यात आले. त्यात मेनन ॲन्ड मेनन, मेनन पिस्टन आणि मेनन बेअरिंग्ज यांचा सहभाग होता. त्याखेरीज आंबोली विभागातर्फे ११,१२० रूपयाची मदत देण्यात आली. सप्टेंबर महिन्यातच मित्सुबिशी हेवी इंडस्ट्रीज लि. या जपानी कंपनीचे अधिकारी श्री. काझुबाबा आणि

श्री. टाकाओ मात्सुकी यांनी कंपनीला भेट दिली. त्यांना मेननकडून क्वॉलिटी कास्टिंगजची अपेक्षा होती. कंपनीतील या वर्षीच्या स्वांतत्र्यदिनाच्या वेळी ध्वजवंदनाचा मान पूर्वीपार प्रथेप्रमाणे एक जेष्ठ कामगार जितकर यांना देण्यात आला. 'नवीन अर्थिक व्यवस्था-भारतीय उद्योग व कामगार' या विषयावर कंपनीमध्ये सेमिनार आयोजित केल्याचा उल्लेख 'मेननची माणसं' मध्ये आहे. त्यासाठी सी. आय. आय. चे सीनियर डायरेक्टर ए. सी. पाटणकर हे खास मुंबईहून आले होते. ऑगस्ट-सप्टेंबर १९९३ च्या अंकात कंपनीतील अन्य सांस्कृतिक उपक्रम, क्रीडा वार्ता व नवीन उत्पादने या विषयी माहिती देण्यात आली आहे. ऑक्टोबर ते डिसेंबर असा एकत्रित अंक दिवाळी अंक म्हणून काढलेला दिसतो. त्यामध्ये श्री. राजन गोंगाणे, मॅनेजर डेव्हलपमेंट यांच्या युरोप दौऱ्याचा वृत्तांत देण्यात आला आहे. 'मराठा चेंबर ऑफ कॉमर्स पुणे' आणि 'ब्रेमेन एक्सपोर्ट प्रमोशन कौन्सिल-जर्मनी' यांच्या वतीने आयोजित केलेल्या चर्चासत्रासाठी भारतातील काही नामवंत कंपन्यांची निवड झाली होती. त्यामध्ये मेनन व मेननचा समावेश होता व त्यांचे प्रतिनिधी म्हणून गोंगाणे जर्मनीला आणि युरोपातील इतर देशांना भेट देऊन आले. या अंकात डिसेंबर ९३ अखेर ज्यांच्या सेवेला २५ पेक्षा अधिक वर्षे झाली होती अशा मेनन आणि मेननच्या ८६ कामगारांची यादी दिलेली आहे. त्यामध्ये सर्वात जुने म्हणजे १९५९ मध्ये मेनन यांच्या बरोबर काम करू लागलेले टोपकर, शहापूरे, सरनाईक आणि सावंत हे आढळतात. त्यांच्या वतीने मनोगत व्यक्त करतांना आनंदराव टोपकर यांनी म्हटले आहे, '२७ डिसेंबर १९५८ पासून मी उद्यमनगरातील मेनन कारखान्यात जाऊ लागलो. त्यावेळी वय होते १७. अनुभव मिळावा म्हणून वर्षभर काम केले. मोबदला मागितलाच नाही. त्यावेळी कंपनीत मोजून नऊ लोक होते. श्री. चंद्रन मेनन साहेब बाहेरून काम आणायचे. ते आणि रामभाऊ साहेब स्वत: काम करीत, टरेट व अनिल लेथवर किर्लोस्कारांच्या व्ही-पुली आम्ही १९६० पर्यंत करीत होतो. त्यावेळी मला दरमहा १० रू. पगार होता. शिवाय जादा काम केले की मेनन साहेब इन्सेंन्टिव देत होते. रोज पाच रूपये तरी आम्ही जादा काम करून मिळवीत असू. दिवसाला सहा-सहा जादा क्रँक आम्ही करत असू. त्यांनतर कूपर, पॅको, रस्टन. इ. कंपन्यांची लायनरची ऑर्डर मिळाली.' आपल्या छोट्याशा लेखाचा शेवट करतांना टोपकर यांनी म्हटले आहे, '१९८३ साली मेनन साहेबांची इंपोर्टेड होल्डन गाडी खोलून परत जोडली हा माझ्या नोकरीतला सर्वात आनंदाचा क्षण.' टोपकर यांच्या या लेखाने मेननना त्यांच्या अखेरच्या दिवसात किती समाधान लाभले असेल यांची कल्पनाच केलेली बरी.

ऑक्टोबर-डिसेंबर अंकामध्ये ७ डिसेंबर ९३ रोजी जपानमधील वेगवेगळ्या कंपन्यांच्या ज्येष्ठ अधिकाऱ्यांनी कंपनीला दिलेल्या भेटीचे वृत्त दिले आहे. त्यांच्याबरोबर

पुणे येथील सेंका एक्सपोर्ट कंपनीचे अधिकारीही कोल्हापूरला आले होते. याच अंकामध्ये नितिन मेनन आणि सुचेता मिरजे यांच्या विवाहाचे वृत्त दिलेले आहे. ३० नोव्हेंबर रोजी संपन्न झालेल्या या विवाहास चंद्रन मेनन केरळहून मुद्दाम कोल्हापूरला आले होते. या अखेरच्या दिवसातही म्हैसूर येथे एक फूड प्रोसेसिंग युनिट सुरू करण्याचा विचार मेननच्या मनात घोळत होता. शिवाय कर्नाटकामध्ये एखादे ऑटो युनिट काढण्याचीही त्यांची इच्छा होती. इतकेच नव्हे तर म्हैसूरजवळ बियाणे, मिरची पावडर बनविण्याचे छोटे उद्योग सुरू करावेत आणि आपण तिकडे जाऊन रहावे अशी कल्पना त्यांच्या मनात असल्याचे विजया कुमारीच्या बोलण्यात आले. एकतर त्या निमित्ताने म्हैसूरमधे जाऊन राहता येईल व तेथील हवा आपल्या प्रकृतीला मानवेल असे त्यांच्या मनात असावे. शिवाय त्यांची मुलगी शांता ही देखील उटीलाच रहात असल्याने तिचाही सहवास मिळेल ही एक जमेची बाजू होती. परंतु या प्रकल्पासाठी योग्य अशी जागा कर्नाटकांत मिळत नव्हती आणि इतरही व्यावसायिक अडचणी जाणवत होत्या. त्यामुळे ते बरेचसे नाराज असत असे शांतीकुमार वाठारे यांना जाणवे. वाठारे तोवर मेननच्या अगदी निकट आले होते आणि 'योगा' बंद पडला तरी आहार, दिनक्रम याबाबत मेनन त्यांचा सल्ला घेत.

१९९२ मध्ये नागराजा यांच्या मार्फत क्वालिटी कन्सल्टंट आर. सी. नाथन यांची मेनन कंपनीत ओळख झाली होती. त्यांनी कंपनीसाठी काही ट्रेनिंग प्रोग्रामही केले. मेनन बरे होऊन मुंबईहून परत आल्यावर त्यांनी नाथन यांना बंगलोरहून मुद्दाम बोलावून घेतले. मेनन त्यांना म्हणाले की क्वालिटी ॲशुरन्सखेरीज मला एक चांगली मॅनेजमेंट ॲसेसमेंट सिस्टीम तयार करून हवी आहे. त्याबाबत कल्पना सांगून मेननने त्यांना एक सविस्तर नोट तयार करावयास सांगितले. नाथनने ती कामगिरी स्वीकारली आणि मेननने त्याचा पाठपुरावाच सुरू केला. दरम्यान मेनन यांची प्रकृत्ती पुन्हा ढासळत असल्याचे समजल्याने, नाथन त्याबाबतीत थोडेसे धिम्या गतीने जात होते. त्यातच मेननना उपचारासाठी पुन्हा मुंबईस न्यावे लागेल असे ठरले. 'परंतु नाथन यांचा रिपोर्ट आल्याशिवाय मी मुंबईला जाणार नाही,' म्हणून ते हटूनच बसले. त्यावेळी सिस्टीम्सचे डे. मॅनेजर अनिल पंडित यांनी त्यांना आश्वासन दिले की नाथन त्यांची नोट तयार करून परवा येथे पोहचत आहेत. ती नोट घेऊन मी स्वत: लगेच मुंबईला येतो. तेथे आपण बाकीचे काम पुरे करू. एवढे झाल्यावर मेननने मुंबईला जाण्याचे मान्य केले. ते रवाना झाले. त्याच रात्री नाथन कोल्हापुरला पोहचले. मेनन यांची प्रकृती मुंबईला खालावतच गेल्याने नाथन यांच्या अहवालावर विचार होणे राहूनच गेले. नाथनची त्यांची भेट घडलीच नाही आणि थोड्याच दिवसांनी नाथन वेल्लोरला असताना त्यांना मेनन यांच्या निधनाचे

दु:खद वृत्त कळले. नाथन म्हणतात, 'शेवटपर्यंत मेनन यांना विश्वास होता की आपण काही कॅन्सरने मरणार नाही आणि तसे ते बोलूनही दाखवीत.'

मुंबईत मेनन यांचा मुक्काम प्रभादेवी येथे कंपनीने गेस्ट-हाऊससाठी घेतलेल्या जागेत होता. डॉ. अगरवाल यांचे उपचार चालू होते. त्यांना रक्ताची गरज आहे असे कळल्यावर कंपनीतील कामगार कर्मचाऱ्यांचे त्यांच्यावर अफाट प्रेम असल्याने आपल्या रक्ताने साहेब ठीक व्हावेत अशी सर्वांची भावना होती. कंपनीचा कायाकल्प करून मेनन साहेबांनी तिला सुस्थितीत आणली तर आपण आपले रक्त देऊन त्यांना बरे करू असे सर्वजण बोलून दाखवीत. मेनन यांच्याबरोबर त्यांच्या पत्नी, विजय, सहाय्यक अरविंद तुराखिया, सेवक गुंडू नाईक असे अनेक जण मुंबईत जाऊन राहिले होते. पण दिवसेंदिवस मेनन यांची प्रकृती अधिकच बिघडत गेली. या मंडळींच्या सेवेला किंवा डॉ. अगरवाल यांच्या उपचारांना यश आले नाही आणि जेमतेम पंधरा दिवसातच मेनन यांचा अंत ओढवला. १९८५ च्या आजारानंतर ते पूर्वीसारखे कधीच झाले नाहीत. आपली तब्येत खालावत आहे यांची त्यांना कल्पना होती. एकदा विमानतळावर आपला पुतण्या सचिन याला त्यांनी बोलून दाखविले होते, 'एकवार भय लोपले की माणसाला मृत्यूची तमा वाटत नाही.' सचिन एका सेमिनारसाठी मुंबईला गेला होता. सेमिनारचा शेवटचा दिवस. दुपारी ३.३० नंतर प्रतिक्रियांचा कार्यक्रम होता. तो सोडून काकांना भेटण्यासाठी सचिन टॅक्सीने पाचच्या सुमारास प्रभादेवीला गेला. मेननना निर्जंतुक केलेल्या खोलीत ठेवले होते. त्यामुळे आंघोळ करून तो त्यांच्या खोलीत गेला. तेव्हा काकी व विजय त्यांना बाथरूममधून बाहेर आणत होते. त्यांना धाप लागलेली होती. ते बिछान्यावर आडवे झाले आणि सचिन त्यांचे हातपाय चोळू लागला. मिसेस मेनन आणि विजय जवळच होते. त्यावेळी मेनन यांच्या तोंडून काही आवाज आल्यासारखे वाटले व त्याच क्षणी बहुधा त्यांचा प्राण गेला असावा. मेनन यांच्या निधना विषयी २३ जुलै ९४ रोजी काढलेल्या 'मेननची माणसं' च्या खास अंकात म्हटले आहे, ''२१ मार्च १९९४ हा मेनन ग्रुपचा तसेच औद्योगिक विश्वाचा काळा दिवस. मुंबई मुक्कामी मा. चंद्रन साहेबांचे निधन झाले. मेनन ग्रुपचा दीपस्तंभ अकस्मात् निखळून पडला. संपूर्ण औद्योगिक जगत सुन्न झाले. सात-आठ वर्षापूर्वी कठोर काळाला हुलकावणी देऊन साहेब अमेरिकेहून परत आले व नेहमी प्रमाणे आपला कारभार पाहू लागले. प्रकृतीने साथ न देण्यात विडाच उचलला होता. तथापि इच्छाशक्तीच्या जोरावर साहेब नित्य कार्यरत राहिले. २१ मार्च १९९४ रोजी अगदी अकल्पितपणे साहेबांनी इहलोकाची यात्रा संपविली. दि. २२ मार्च १९९४ रोजी करवीरनगरीने आपले विशाल रूप दाखवून त्यांना अखेरचा निरोप दिला.

मेनन यांच्या इच्छेनुसार त्यांचा अंत्यसंस्कार कोल्हापूरमध्येच करावयाचा होता.

त्यामुळे त्यांचे शव महिंद्राच्या विमानाने कोल्हापुरला आणण्यात आले. त्यांच्या निधनाची वार्त्ता कोल्हापुरात आणि साऱ्या महाराष्ट्रात पसरली होती. त्यामुळे अनेक लोक परगावाहून अंत्ययात्रेसाठी कोल्हापुरला आले होते. सारी करवीरनगरी तर शोकाकुळ झालीच होती. सुमारे ५-६ हजार मंडळींनी अंत्ययात्रेत सहभागी होऊन मेननना अखेरचा निरोप दिला. त्यांचे धाकटे चिरंजीव सतीश हे अमेरिकेत स्थायिक झाले होते. दहाबारा दिवसांपूर्वीच ते वडिलांना भेटून गेले होते. सतीशच्या लग्नाविषयी मेननना बरीच चिंता होती. आपण त्यासाठी जाहिरात देणार, मुलगी पसंत करणार अशी त्यांना उमेद होती. आपण अमेरिकेत लग्न ठरविल्याचे सतीशने अजून त्यांच्या कानावर घातलेच नव्हते. मेनन यांचे निधन झाल्याचा कोल्हापूरहून फोन गेला. तो नेमका सतीश यांच्या प्रेयसीने घेतला आणि तिने ती वार्ता रडत रडत सतीशला कळविली. २-३ तासांत सतीशने अमेरिकेहून प्रयाण केले, परंतु अंत्यविधीला उपस्थित रहाणे त्याला शक्य झाले नाही.

मेनन यांच्या निधना विषयी डॉ. राजगोपाल यांनी म्हटले, 'श्वासनलिकेच्या कर्करोगावार त्यांनी मात केली, पण रक्ताच्या कर्करोगावर त्यांची मात्रा चालली नाही. रेडिएशन घेऊन देखील त्यांनी पुढे ७-८ वर्षे काढली हेच वैद्यकीय नवल म्हटले पाहिजे. त्यांनी मृत्यूशी झुंज दिली व जबर आत्मविश्वास असल्यास असाध्य रोगावर कशी मात करता येते हे दाखवून दिले. केमोथेरपी नंतर मात्र त्यांची प्रकृती खालावतच गेली व ती ट्रीटमेंट बंद करण्यास त्यांनीच सांगितले.'

मार्च ९४ अखेरच्या मेनन आणि मेनन लि. च्या वार्षिक अहवालात, मेनन यांच्या निधनाने कंपनीला बसलेल्या धक्क्याचा उल्लेख केलेला असून 'फौंड्री उद्योगातील एक महान व्यक्ती म्हणून या थोर तंत्रज्ञाचे स्मरण कायम ठेविले जाईल' असे म्हटले आहे. त्या वर्षी कंपनीच्या उलाढलीने १७.८० कोटी एवढी प्रचंड झेप घेतली होती आणि एकूणच मोटार-उद्योग मंदीच्या वातावर्णातून बाहेर पडत असल्याची चिन्हे दिसत होती. बी. आय्. एफ्. आर. योजने खाली कंपनीला प्रथमच पुरेसा नफा झाल्याचे निष्पन्न झाले होते. योगायोग असा की या वर्षीच मेनन कंपनीला आय. एस. ओ. ९००२ हे प्रतिष्ठेचे प्रमाणपत्र प्राप्त झाले. मेनन यांचे ते स्वप्न त्यांच्या निधनानंतर पूर्ण झाले. हे प्रमाणपत्र दक्षिण महाराष्ट्रात प्रथम मिळविण्याचा मान त्यांच्याच कंपनीला मिळाला.

'मेननची माणसं' चा जो विशेष स्मृती विशेषांक प्रसिद्ध झाला आहे त्यात क्रमांक २ च्या मुखपृष्ठावर विक्रमनगरमधील कारखान्याच्या भव्य वास्तूचे छायाचित्र दिले आहे; तर साहेबांचे स्वप्न म्हणून 'हाय प्रेशर मोल्डिंग लाईन'चे रेखाचित्र दिले आहे. मलपृष्ठ तीन वर मेनन यांच्या विशाल अंत्ययात्रेचे छायाचित्र दिले आहे.

मुखपृष्ठावर पुढील चार ओळी उद्‌धृत केल्या आहेत.

एक दीप उजळलेला
एक चंदन झिजलेले
एक सर्वांगीण कर्तृत्व
आम्हा साऱ्यांसाठी समर्पित.

•

१०

महान् उद्योजक

मेनन यांनी आपल्या व्यवसायाच्या सुरुवातीपासूनच तरुणांना प्रोत्साहन देण्याचे धोरण स्वीकारले होते. माणसांची पारख करण्याचे त्यांचे कौशल्य तर असाधारण होते. अरविंद तुराखिया यांचे वडील सौराष्ट्रातून इचलकरंजीला सुताच्या व्यवसायासाठी १९४० पासून आले होते. अरविंदला त्यांनी शिक्षणासाठी कोल्हापूरला ठेविले होते आणि तो नेमका बालपणापासून विजय मेनन यांच्या वर्गात होता. अरविंद कॉलेजला असताना पहिल्या वर्षीच त्याचे वडील वारले आणि धंद्यामध्ये अडचणी निर्माण झाल्या. तेव्हा त्याने बी. कॉम. होताच मेननकडे नोकरीबद्दल विचारणा केली. त्यांनी म्हटले की, मी तुला पैसे देतो, तू काही तरी धंदा कर. परंतु अरविंदने थोडी वर्षे नोकरी करणेच पसंत केले व त्यानुसार १९८९ मध्ये ते मार्केटिंगला प्रॉडक्ट एक्झिक्युटिव म्हणून नोकरीस लागले. ते म्हणतात, जैन तत्त्वाप्रमाणे प्रत्येकाची भाकरी कोठे हे ठरलेले असते. अरविंद यांची कामगिरी पाहून १९९२ पासून मेनन यांनी त्यांना आपले 'एक्झिक्यूटिव असिस्टंट' केले आणि तेव्हापासून मेनन यांच्या अखेरीपर्यंत दोन वर्षाहून अधिक काळ, ते आपले 'फ्रेंड, फिलॉसॉफर आणि गाईड' बनून गेले; इतकेच नव्हे तर त्यांनी आपणास वडिलांची माया दिली अशी अरविंद यांची भावना आहे. श्री. जयवंत खराडे हे आजऱ्याचे; आंबोली तेथून जवळच, त्यामुळे मेनन यांच्याशी त्यांचा परिचय झाला होता. खराडे बी. एस्सी., एम्. एस. डब्ल्यू. होताच मेनन यांनी त्यांना विचारले की तुला आमच्याकडे काम करायला आवडेल का? आणि त्यानंतर रीतसर मुलाखत घेऊन त्यांनी खराडे यांना आंबोली येथे कामावर घेतले. कुठल्या परिस्थितीत आपण तेथे कारखाना काढला याची त्यांनी खराडे यांना सुरवातीलाच कल्पना दिली. लोकांना नीट शिकवण मिळण्यासाठी याप्रमाणे विश्वासात घेतले पाहिजे असे मेनन यांचे धोरण होते. एखादा नवीन माणूस घेताना मेनन काय पहात याची एक आठवण श्री. अरविंद शिंदे यांनी सांगितली. देसाई नावाचा एक नवा माणूस घेतला, त्याच्या मुलाखतीच्या वेळी शिंदे तिथे हजर होते. मेनननी देसाई यांच्याबद्दल सारी चौकशी आधीच केलेली होती. प्रत्यक्षात त्यांनी देसाईंना

एवढेच विचारले की आमचा जो व्याप आहे त्यात तुम्ही नवे काय करणार तेवढे सांगा. या प्रश्नाचे देसाईंनी हुशारीने उत्तर दिल्यावर पुढचे सारे झटपट ठरले.

विजया कुमारीनेही आपला अनुभव सांगताना म्हटले की मला ऑफिसचे काम अगदी नवे होते. त्यातून सुरुवातीला मराठीही नीटसे येत नसे. परंतु ऑफिसच्या आणि वैयक्तिक बाबतीत मेनन सल्ला देत, अगदी वडिलांसारखे वागवीत. आजारी झाल्यानंतरही त्यांचे काम बंद नसायचे. घरी असले तरी फोन करून बोलावून घेत आणि पडल्या पडल्या डिक्टेशन देत असत. आंबोलीजवळच्या गडदूवाडीचा लक्ष्मण पडवळ याची निवड फर्नांडिस काकांनी केली होती. मेनन साहेबांच्या सांगण्याप्रमाणे लक्ष्मण काम करीत असे. किचनमध्येही मदत करी. त्यावेळी ते लक्ष्मणला म्हणत की, फॅक्टरी तुझीच आहे रे. लक्ष्मणचे आईवडील वारले तेव्हा मेनन त्यास आपल्या घरी घेऊन गेले. लक्ष्मणवर मेनननी जिवापाड प्रेम केले. आंबोलीला गेले की लगेच 'लक्ष्मण आहे का?' म्हणून चौकशी करीत. तेथून निघताना त्याला 'जाऊ का' असे विचारीत. लक्ष्मणनेही त्यांचा स्वभाव जाणून घेतला होता. कधी ते चिडले की आपण गप्प बसायचे हे त्याला माहीत झाले होते. पुढे लक्ष्मणला मेनन यांनी कॅन्टीनमध्ये घेतले. त्याला कायम सांगून ठेवलेले असे की, मी जरी एकटा आलेला असलो तरी नेहमी पाच माणसांचे जेवण तयार ठेवायचे.

एखाद्या माणसाला तयार करताना मेनन कसे वागवीत याची हकीकत श्री. व्ही. जी. कासुटे यांनी नोंदविली आहे. ते म्हणतात, ''माझ्यासारख्या व्यक्तिमत्त्वाला आपण चांगले बनविण्याचा चंग बांधलात. आपण माझ्यावर दाखविलेल्या जबरदस्त विश्वासाला आधारभूत धरून सध्याच्या जगातील स्पर्धेत स्वत:चे अस्तित्व टिकवण्याचा मनापासून प्रयत्न करीत असतानाच आपले छत्र एकाएकी नष्ट झाले. यावेळी मला तुमच्या एका शिकवणीची तीव्रतेने आठवण होत आहे. ती म्हणजे माणसाचा विश्वास जोपर्यंत अविचल आहे तोपर्यंत त्याच्या प्रगतीला आकाश हीच सीमारेषा असते. जेव्हा माणसाचा स्वत:वरचा विश्वास उडू लागतो तेव्हा क्षुल्लक गोष्टीसुद्धा त्याच्या आत्मविश्वासाला ठेच पोहचवू शकतात.'' या विश्वासाबाबत अंकुश करपे यांनी एक अनुभव सांगितला. करपे आंबोलीच्या एम्. टी. डी. सी. मध्ये रोजंदारीवर काम करीत. जवळच 'लागेबांधे' सिनेमाचे शूटिंग चालू होते. त्या मंडळींचे डबे घेवून ते चालले होते. त्यावेळी एक गाडी जवळ येवून थांबली आणि ती चालविणाऱ्या साहेबांनी एम्. टी. डी. सी. कोठे आहे? याची चौकशी केली व अंकुशला गाडीतून बरोबर नेले. त्याचा भाऊ तेथे चौकीदार होता. त्याने त्या साहेबांना खोली उघडून दिली. ते चंद्रन मेनन होते. त्यांनी अंकुशला 'माझ्याकडे चार दिवस राहणार का?' असे विचारले. नंतर कोल्हापूरला येण्याचेही

सुचविले. पडेल ते काम करावे लागेल असे सांगितले. त्याप्रमाणे अंकुश कोल्हापुरला मेननकडे गेला. नंतर आंबोलीला जायचे म्हणजे अंकुश बरोबर पाहिजे असा त्यांचा नियमच झाला. अंकुशला पुढे त्यांनी ड्रायव्हिंगही शिकविले. त्या दरम्यान एकदा त्याच्या हातून फियाट गाडी उलटली. लोकांनी ती उचलून सरळ केली, पण कोणीतरी मेनन यांच्या कानावर ती गोष्ट घातली, त्यावेळी ते म्हणाले, 'काही हरकत नाही. सुरवातीला कधीतरी असे होणारच. तू आता गाडी घेऊन आपल्याला ड्रायव्हिंग येते हे वडिलांना दाखवायला जा.'

श्री. आनंद बोरुडे मेननकडे मॅनेजर डेव्हलपमेंट म्हणून काम करतात. त्यानी ड्राफ्ट्स्मन म्हणून सुरुवात केली होती. प्रत्येकाचे शिक्षण, करिअर इतकेच नव्हे तर कौटुंबिक गोष्टींबद्दल मेननसाहेब चौकशी करीत, काही अडचण आहे का विचारीत असे बोरुडे म्हणाले. त्यांची आई गेली त्यावेळी टोपी घालून जेव्हा ते मेनन यांच्या केबिनमध्ये गेले तेव्हा त्यांनी त्याचे कारण विचारून चौकशी केली आणि मग वातावरण हलके करण्यासाठी म्हणाले, 'तू आईला काही तरी त्रास दिला असणार.' मेनन यांच्या अखेरच्या आजारात गटागटाने लोक रक्तदानासाठी मुंबईला जात. त्यामध्ये बोरुडे यांचा क्रम आला त्या दिवशी नेमके त्यांना पुण्याला कंपनीच्या कामानिमत्त जावे लागले, म्हणून दुसऱ्या दिवशीच्या गटात त्यांचे नाव टाकले होते. पण त्याच दिवशी मेनन यांचे निधन झाले. त्यावरून बोरुडे हळहळत असतात की, ''साहेबांनी माझ्यासाठी इतके केले, पण मी मात्र त्यांना रक्ताचा एक थेंबही देऊ शकलो नाही.''

विलास सावंत कोल्हापुरचे, मेव्हण्याच्या ओळखीने मेननकडे इंजिन डिव्हिजनला हेल्पर म्हणून लागले. तेही सांगतात की मेनन यांनी सर्वांना वडिलांसारखी वागणूक दिली. त्यांच्याकडे कुठलीही गोष्ट मागायला संकोच वाटत नसे. एकदा त्यांच्या भागातल्या मंडळींनी मेनन साहेबांना बोलावून तेथे तालमीची गरज असल्याचे सांगितले. त्यावेळी मेनन म्हणाले, 'तेवढ्याकरता मला येथे कशाला बोलावलं?' त्यांनी नंतर तालीम बांधून दिली मात्र ती एका अटीवर की तिला आपले नाव वगैरे द्यायचे नाही. ज्यावेळी ९२ साली मेनन यांनी कंपनीतून निवृत्ती घेतली तेव्हा कामगार, कर्मचाऱ्यांनी त्यांना एक पार्टी दिली. त्यावेळी देखील मेननने प्रत्येकाची जातीने चौकशी केली. इतकेच नव्हे तर सर्वांनी मिळून गुणवत्ता पाळण्याची शपथ घेतली. इंजिन दुरुस्तीच्या कामानिमित्त सावंत यांना सारा देश फिरावयाला मिळाला. नाहीतर त्यांनी तोपर्यंत रेल्वेही पाहिली नव्हती. मेनन यांचे आपल्यावर हे फार मोठे उपकार आहेत, असे ते मानतात.

श्री. व्ही. एस्. भोसले हे मेनन पिस्टनमध्ये टेक्निकल सर्व्हिसेसचे ए. जी. एम. आहेत. १९६२ पासून ते उद्यम नगर मध्ये मेनन ॲन्ड मेननकडे काम करीत होते. १९७०

ला शिरोली येथे मेनन पिस्टनकडे जाईपर्यंत भोसले यांचा मेननशी नित्य संबंध असे. ते म्हणतात, पहिल्या वर्षानंतर मेनन यांनी हळुहळु त्यांच्यावर जबाबदारीची कामे टाकायला सुरुवात केली. प्रत्येक गोष्ट कॉलेजात शिकवितात त्याप्रमाणे शिकवून इंजिनिअर बनविले. प्रदर्शने पहाण्याच्या निमित्ताने भोसले यांना परदेशी जाण्याचीही संधी मिळाली. फार मोठं आर्थिक पाठबळ नसताना मेनन यांनी एवढं करून दाखवलं हे विशेष. भोसले म्हणतात, ''त्यांचे विचार पक्के होते आणि आत्मविश्वास जबर होता. मेनन यांचे कायम पालुपद असे की जगात कुठलीही गोष्ट अवघड किंवा करता येणार नाही अशी नसते. इंजिनिअरिंगमध्ये ज्या गोष्टी कठीण वाटतात त्या माणसांनीच केलेल्या असतात. आपणही माणसं. तेव्हा विचार आणि अभ्यास केला तर त्या आपणालाही येऊ शकतील. मात्र त्यासाठी कठोर परिश्रमांची तयारी हवी.'' मेनन केवळ एवढे सांगूनच रहात नसत तर एखादी अडचण उभी राहिली म्हणजे ती सोडविण्यासाठी रात्र-रात्र आपल्या लोकांबरोबर रहात आणि तिचे पूर्ण निराकरण झाल्याशिवाय घरी जात नसत. भोसले 'पिस्टन'कडे गेले तरी प्रश्न उभा राहिला की मेननकडेच धाव घेत आणि त्यांच्याकडून लगेच उत्तर मिळे. प्रश्न समजून घ्यायला ते शिरोलीला येत किंवा पिस्टनची मंडळी मार्केटयार्डला जात असत.

श्री. जयंत हेरवाडकरही सांगतात की, ते मेननकडे आले ते केवळ चंद्रन यांच्यामुळेच. त्यांना माणसांचं जबरदस्त प्रेम आणि माणसं जोडण्याचं त्यांचं कसब विलक्षण. त्यांच्याजवळ हिशेबीपणा अजिबात नव्हता, उलट लोकांना किती देता येईल इकडे त्यांचे लक्ष असायचे. शक्य झाल्यास कामगारांना रोज एक चांगलं जेवण कारखान्यातच द्यावं अशी त्यांची उत्कट इच्छा होती. कोल्हापुरला जिल्हा न्यायाधीश असलेले श्री. सत्येंद्र नेवगी हे सांगलीहून तेथे बदलून आले. त्यांच्या मुलाने, अभयने एलएल्. बी. केले होते. पण जिल्हा न्यायाधीशाच्या मुलाने त्याच ठिकाणी प्रॅक्टिस कशी करायची असा प्रश्न होता. नेवगी यांची कोल्हापुरात मेननशी ओळख झाली. त्यांना हा प्रश्न समजला आणि त्यांनी अभयला आपल्याकडे कामाला ये म्हटले, अभयचीही त्यास तयारी होती. थोरल्या नेवगींना असे आढळले की मेनन हे अतिशय सरळ व तत्त्वनिष्ठ गृहस्थ आहेत. त्यांचे वागणे रोखठोक असायचे. त्यांना सवंग लोकप्रियता नको होती किंवा तत्त्वांना मुरड घालण्याचीही त्यांची तयारी नसे. अभयचे गुण हेरून मेननंनी त्याला खूप मदत केली. तो तरुण असूनही महत्त्वाच्या बाबतीत त्यांच्याशी सल्लामसलत करण्यात मेनन अनमान करीत नसत. अभयला त्यांचा खूप फायदा झाला, व्यवहाराचे जणु बाळकडूच मिळाले. वास्तविक त्यावेळी कंपनीची स्थिती अडचणीची होती. कामगार संघर्ष सुरू होता. संतराम पाटलांसारख्या जहाल पुढाऱ्याकडे युनियनचे नेतृत्व होते. पण मेननंनी

परिस्थिती कौशल्याने हाताळली. त्या साऱ्या घडामोडीत मेनन अभय नेवगींना बरोबर ठेवीत असत. मेनन त्या कामानिमित्त पुण्यास गेले होते, त्यावेळी हॉटेल ब्ल्यू डायमंडमध्ये उतरले होते. पण २४ वर्षाच्या तरुण अभयना आग्रह करून त्यांनी आपल्याच खोलीत रहायला लावले. एवढा दिलदारपणा क्वचितच आढळतो, असा अभय नेवगींचा अनुभव आहे.

श्री. मधु मेस्त्री हे तर मेनन यांचे जिवाभावाचे सहकारी. नाईट हायस्कूलमधून मॅट्रिक झाल्यावर काही काळ त्यांनी दुसरीकडे टर्निंग, मिलिंग, बोअरिंग इत्यादी कामे शिकून घेतली होती. मेननकडे उत्तम दर्जाचे काम असते, असे ऐकल्याने ते मेननना जाऊन भेटले आणि आधी १२० रु. मिळत होते, तरी केवळ रु. ७० वर मेननकडे त्यांनी सुरुवात केली. नुकतेच ते प्रॉडक्ट डिव्हिजनचे असिस्टंट जनरल मॅनेजर म्हणून निवृत्त झाले. इतरांप्रमाणे त्यांचाही अनुभव असाच की मेननना एकदा माणूस पसंत पडला की त्याला ते पित्यासारखी वागणूक देत. त्यांची कोणतीही, अगदी वैयक्तिकसुद्धा समस्या असली तरी त्याची काळजी घेत. इच्छा एकच की आपल्याकडे काम करणारी माणसे मोठी व्हायला हवीत. मधु मेस्त्रींना बढती मिळाल्यावर तुम्ही गाडी कधी घेणार असे मेनन विचारीत आणि आपण कर्ज कसं फेडणारं अशी शंका मेस्त्रींनी व्यक्त केली तर, त्याबाबत मला खात्री आहे असे म्हणत. त्यातून नैतिक पाठबळ लाभत असे, असे मेस्त्री सांगतात. कारखाना जसजसा मोठा होत गेला तसतसे अगदी खालपर्यंत फायदे कसे पोहचतील याबाबत मेनन जागरुक असत. मेस्त्रींना बोलून दाखवत की, मधु, मी काही पैसा बरोबर घेऊन जाणार नाही. येथे आपलं नाव रहाणं महत्त्वाचं.

बरोबरच्या लोकांना, विशेषत: युवकांना मेनन कसा पाठिंबा देत आणि त्यांच्याकडून कामे कशी करून घेत यांच्या हकिगती अनेकांनी सांगितल्या. युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे श्री. जी. जी. जोशी म्हणाले की, आमच्या वयात आणि परिस्थितीत एवढे अंतर होते तरी मेनन अनेकवार माझ्याकडे येत. कोणत्याही आर्थिक संस्थेशी व्यवहाराचा प्रश्न असला तर माझ्याशी सल्लामसलत करून पुढील योजना होत असे. आपल्या कंपनीला अडचणीतून बाहेर काढून पुढच्या पिढीच्या हातात काही तरी भरीव देण्याचा त्यांचा निर्धार होता. त्यांच्याकडील एका ज्येष्ठ अधिकाऱ्याची एक्साइजच्या बाबतीत एकदा काही चूक झाली आणि ती तशी गंभीर असल्याने मेनन बरेच अडचणीत आले. परंतु त्यामध्ये त्या अधिकाऱ्याचा काही गैर हेतू नव्हता याची खात्री असल्याने मेननी त्यांना पूर्ण पाठिंबा दिला आणि नंतर कधी त्या चुकीचा उल्लेखही केला नाही. 'सहकाऱ्यांवर प्रेम करणे' हा म्हटले तर मेनन यांच्या स्वभावातील कच्चा दुवाच होता, असे जोशींना वाटते. मेननी थोडेसे अधिक व्यवहारी रहायला काहीच हरकत नव्हती. पण, 'आता

तुझा उपयोग नाही. तू चालू लाग,' असं त्यांनी कधीच कुणाला म्हटलं नाही. एस्कॉर्टचे उमेश कुमार यांच्या मताप्रमाणे मेनन लोकांचे ऐकून घेत. दुसऱ्याचे गुण हेरून त्याच्याकडून काम करून घेण्याची हातोटी त्यांच्याजवळ होती. त्यामुळे कोणत्याही नव्या कल्पना राबविणे त्यांना सहज शक्य होत असे. मेननशी अगदी अल्पकाळ संबंध आलेले श्री. आर्. सी. नाथन् म्हणतात की, मेननना तरुणांविषयी अत्यंत ममत्व होते. आम्ही जेव्हा जेव्हा भेटलो तेव्हा त्यांनी नेहमीच अतिशय आस्थेने चौकशी केली आणि प्रोत्साहन दिले. त्यांचा सहवास खूप दिलासा देणारा असायचा आणि मला जे काय यश मिळाले त्यात त्यांचे पाठबळ हे एक महत्त्वाचे कारण होते. एन. सी. एल. चे टी. रविंद्रनाथ देखील सांगतात की मेनन अत्यंत स्नेहशील आणि मायाळू होते. कित्येक युवकांना त्यांनी मदत केल्याचे रविंद्रनाथ यांनी पाहिले. त्यापैकी ठळक उदाहरण म्हणून त्यांनी दीक्षित यांचे नाव घेतले. मेरॅडोचे डॉ. एस. के. बसू यांनी मेनन यांच्या मदतीचे महत्त्व सांगितले. ते म्हणतात, 'आता मेरॅडोच्या कार्याला काहीशी उतरती कळा आली आहे, कारण आजच्या पिढीला वाटते की आपणच तज्ज्ञ आहोत. त्यांना कशात गुंतायचे नसते, धोका स्वीकारायचा नसतो. वास्तविक मेरॅडो आपणहून उद्योगाकडे जाऊन अखेरपर्यंत त्यांना मदत करते. महाराष्ट्र आणि गुजरातमधील कितीतरी छोट्या उद्योगांना भेटी देऊन मेरॅडोने त्याना सहाय्य केले आहे. त्यामुळे साध्या पदविका-धारकांनाही मोठ-मोठी कामे करता आली. या प्रयत्नांना मेनन यांचा खूप हातभार असे. एक तर त्यांच्याजवळ सर्व प्रश्नांची उत्तरे असत. त्यामुळे लोकांना त्यांचा सल्ला मोलाचा वाटे.' अनेक छोट्या-मोठ्या उद्योगांमध्ये मेरॅडोला मान्यता मिळवून देण्यात मेनन यांची मदत झाली असे डॉक्टर बसू कृतज्ञतापूर्वक नमूद करतात.

कुणालाही मदत वा मार्गदर्शन करण्यात मेनन हातचे राखत नसत. नेमिनाथ माणगावे आता शेलकोअरचे खातेप्रमुख आहेत. साधे कामगार म्हणून त्यांनी १९८१ मध्ये कोल्हापूरला कामाला सुरुवात केली आणि १९८३ पासून त्यांना आंबोलीला पाठविण्यात आले. तेथे त्यांचा मेनन साहेबांबरोबर जवळचा संबंध आला. त्यांनी पाहिले की एखादी गोष्ट चुकली म्हणजे साहेब आधी खडसावतात पण मग नीट समजावून सांगातात. एकदा ते राऊंडला असताना त्यांनी पाहिले की शरद गावडे नावाचा कामगार बरोबर कोअर काढत नव्हता. मेननंनी स्वत: ब्रश घेऊन ऑइल लावून कोअर कसे काढायचे ते त्याला दाखवून दिले आणि मग 'मी आंबोलीला जाऊन कारखान्यात परत येतो आहे, तोवर काम नीट कर' असे सांगून ते बाहेर पडले. तीन-चार तासांनी परत आल्यावर न विसरता त्यांनी गावडेच्या कामाची चौकशी केली आणि तो ठीक काम करत आहे असे पाहून, तो किती शिकलेला आहे याची चौकशी केली, 'त्याला अधिक चांगले काम

द्या ' अशी सूचनाही केली. गावडे यांना पुढे टाईम ऑफिसला घेण्यात आले. आनंदराव टोपकर सांगतात की कोणतीही बाब असो, मेनन साहेबांना सल्ला विचाराला तर ते तो तत्परतेने देत असत. 'कामगार सुखी तर कंपनी सुखी' हे त्यांचे बोध वाक्य असे. कोणाला थोडे सुद्धा बरे नाही असे समजले तर त्याची घरी जाऊन देखील चौकशी करीत. टोपकर यांना मोटार दुरुस्तीचे काम त्यांनीच शिकविले. त्यांना 'गाडी खोल' असे ते सांगत. टोपकरांना वाटे आपल्या हातून चूक झाली तर नुकसान कोण भरून देईल? पण मेनन आश्वासन देत, 'जास्तीत जास्त काय होईल? गाडी पुरी बिघडली तर भंगारात देऊन टाकू.' वास्तविक टोपकर यांना बॉनेट कसे उघडायचे हेही माहीत नव्हते. पण त्यांची एकूण हुशारी पाहून मेनननी ते काम त्यांच्यावर सोपविले आणि जेव्हा कालांतराने त्यांनी मेननची दोन लाखांची इंपोर्टेड होल्डन गाडी दुरुस्त केली, तेव्हा खूष होऊन ते टोपकरांना म्हणाले की, आता गोवा फिरुन ये आणि त्यासाठी त्यांनी टोपकरांच्या हाती सहा हजार रुपये ठेवले.

हुदली यांचा मुलगा साजिद याचाही अनुभव याच प्रकारचा आहे. हुदली यांनी सहा महिने ट्रेनिंगसाठी साजिदला मेनन यांच्याजवळ ठेविले होते. त्या तरुण इंजिनिअर मुलाला मेनन बरोबरीने वागवीत. याच सहा महिन्यांच्या काळात मेनन आपल्या मुलीकडे उटीला जायला निघाले तेव्हा त्यांनी साजिदला बरोबर घेतले आणि ड्रायवरला त्याला गाडी चालविण्यास दे म्हणून सांगितले. 'मला काँटेसाची सवय नाही,' असे साजिद म्हणत होता, पण मेनन म्हणाले, ''काही होत नाही. तू खुशाल चालव आणि १६० च्या खाली काटा येता कामा नये. फार काय होईल? कुठे तरी झाडावर धडकशील. या गाडीच्या बॉनेटची लांबी खूप आहे. तेव्हा आपल्याला धोका नाही.'' आणि त्याप्रमाणे वेगाने गाडी चालवत उटीला ते वेळेवर पोहोचले. वाटेत एका धाब्यावर त्यांनी जेवण घेतले. त्याबाबतही मेनन म्हणाले की, 'इथे जेवायला काही हरकत नसते. कारण शेतात शिळे अन्न ठेवणे त्यांना परवडत नाही. मोठ्या हॉटेलातच तो धोका असतो.' ट्रेनिंगच्या सुरुवातीला एक दिवस मेनन यांच्याकडे त्यांच्या अधिकाऱ्यांची बैठक होती. ते समजल्यावर साजिद तेवढ्या वेळापुरता बाहेर गेला. तो परत येईपर्यंत मेनननी १० वेळा चौकशी केली आणि त्याला म्हटले, ''तुला सर्व अनुभवासाठीच घेतले आहे. तेव्हा कधीही बाहेर जायची गरज नाही'' आणि त्यानंतर आपल्या खुर्चीजवळच त्यांनी साजिदची खुर्ची मांडली. साजिद यांनी एक गमतीदार किस्साच सांगितला. एकदा ते मेनन बरोबर कारने कोठेतरी निघाले होते. थोड्या अंतरावर एका ठिकाणी गाडी थांबवून मेनननी ड्रायव्हरला त्यांना लागे त्या प्रकारचे विशिष्ट कलकत्ता पान आणावयास सांगितले. डायव्हर पानवाल्याकडे गेला. त्यावेळी मेनन साजिदला म्हणाले की आता गंमत पहा. ५-१० मिनिटातच ड्रायव्हर

सांगत आला की त्या पानवाल्याकडे आपणाला हवे तसे पान नाही. त्यावर मेनन स्वतः खाली उतरले आणि ड्रायव्हरला म्हणाले तू मागे माझ्या जागी बस आणि ही टोपी डोक्यावर घाल. तो बिचारा तसे करायला बिचकत होता. पण मेननने त्याला भाग पाडले आणि स्वतः त्या पानाच्या दुकानाकडे गेले. त्यांनाही पानवाल्याने आपल्याकडे त्या प्रकारचे कलकत्ता पान नसल्याचे सांगितले. तेव्हा मेनर्नी 'तसे पान कुठे मिळेल' अशी चौकशी केली. त्यावेळी ''दहा मिनिटांच्या अंतरावर दुसरे दुकान आहे, तेथे मिळेल'' असे त्याने म्हटले. त्याच्या दुकानाजवळच एक सायकल लावलेली मेननर्नी पाहिली आणि त्याला सांगितले की, ''त्या गाडीत आमचे साहेब बसलेले आहेत. ते फारच कडक आहेत. झटपट पान मिळाले नाही तर ड्रायव्हरची नोकरी जाईल आणि माझीही'' असे म्हणून मेननर्नी १० रुपयांची नोट त्या पानवाल्याच्या हातावर ठेवली आणि सायकलवर जाऊन दुसऱ्या दुकानातून पान आणावयास सांगितले. त्याप्रमाणे ५ मिनिटांत तो पान घेऊन आला. मेननर्नी त्याला ते नीट प्लॅस्टिकच्या कागदात गुंडाळायला सांगितले. त्याने देऊ केलेले वरचे पैसे, त्यालाच ठेऊन घे म्हटले आणि पान घेऊन ते गाडीकडे आले व ड्रायव्हरला म्हणाले, ''खाली उतर आणि चालायला लाग. ज्याला साधे पान मिळविता येत नाही असा ड्रायव्हर माझ्या काय कामाचा ?'' त्यावर साजिदने ड्रायव्हरसाठी रदबदली केली आणि नंतर 'मेननर्नी पान कसे मिळविले ?' ते विचारले. त्यावेळी मेननर्नी त्याला सारी हकिगत सांगितली.

असाच एक प्रसंग सुहास खडके, मॅनेजर अकाऊंट्स, यांनी सांगितला. संप काळामध्ये सरकारी ऑफिसातील कामांसाठी मेननना व त्यांच्या लोकांना मुंबई-पुण्याला जावे लागे. अशीच एक बैठक पुण्यात व्हायची होती. तिची सारी व्यवस्था करण्यास मेननर्नी खडके यांना सांगितले. त्या काळात ते पुण्यात सहसा नंदनवन हॉटेलमध्ये रहात असत. खडके व अरविंद तुराखिया व्यवस्थेसाठी सकाळीच पुण्याला गेले होते. त्यांनी हॉटेल बुकिंग आणि इतर व्यवस्था केली. एकूण चार रुम्स बुक केल्या होत्या, ठरल्याप्रमाणे सायंकाळी साडेसात वाजल्यापासून खडके नंदनवन हॉटेलवर मेनन यांची वाट पहात बसले. पण मेनन ९-३० वाजता तेथे पोहोचले आणि म्हणाले, ''आज मी अजिबात जेवणार नाही. कारण तुम्ही घोडचूक करुन ठेवलेली आहे.'' खडके व अरविंद म्हणाले की तुम्ही जेवणार नसाल तर आम्हीही जेवणार नाही, पण चूक काय झाली ते तरी सांगा. त्यावेळी मेनन म्हणाले ते तुम्हीच ओळखा. ११-३० पर्यंत ते काहीच बोलले नाहीत. मग म्हणाले, ''आता आपण सूर्या हॉटेलला जेवायला जाऊया.'' तेथे जेवताना त्यांनी सांगितले की, ७ वाजता मी नंदनवनला आलो होतो आणि दोन-दोनदा चौकशी करुनही माझ्या नावाने खोली ठेवलेली नसल्याचे समजले. तेव्हा इतर अनेक ठिकाणी मी

चौकशी करुन परत आलो. यापुढे तरी धडा घ्या की कोणतेही बुकिंग करताना आधी माणसाचे नाव नोंदवायचे आणि मग कंपनीचे. छोट्या प्रसंगातूनही आपला मुद्दा असा बिंबवायचा की आपल्या माणसाकडून पुन्हा चूक होऊ नये ही मेनन यांची खासियतच होती. 'प्रत्येक गोष्ट विचारपूर्वकच केली पाहिजे आणि कुठलीही गोष्ट क्षुल्लक समजणे हे तेव्हापासूनच आपल्या स्वभावातून गेले' असे खडके सांगतात. शांतिकुमार वाठारे यांनाही आठवते की एकदा एक निमंत्रण पोहचविण्यासाठी पाठविलेला ड्रायव्हर 'घर मिळत नाही' म्हणून सांगत परत आला, त्याला मेननणी म्हटले की घर सापडेपर्यंत फिरत रहायचे पण तसेच परत यायचे नाही. एवढे झाल्यावर तो ड्रायव्हर घर शोधूनच परत आला. अरविंद तुराखिया यांनाही आठवते की अशाच प्रकारचा व्यवस्थापनातला धडा त्यांना शिकविण्यासाठी मेननणी दिल्लीतला मुक्काम एक दिवसाने वाढविला होता. एखादी गोष्ट यायला हवी असे मनात घेतल्यावर मेनन वेळ किंवा पैसा इकडे लक्ष देत नसत.

या संबंधात राजन गोंगाणे यांनीही एक गंमतीदार गोष्ट सांगितली. एका प्रोजेक्ट निमित्त ते मेनन बरोबर दिल्लीला गेले होते. रविवारचा दिवस होता. मेननना नेहमीची पेन्सिल पाहिजे होती. त्यांनी फोन करुन हॉटेलच्या स्टोअरमध्ये विचारले. तेव्हा तेथे कोहिनूर पेन्सिल उपलब्ध असून तिची किंमत ४० रुपये आहे असे कळले. ५ रुपयांच्या पेन्सिलीसाठी ४० रुपये द्यायचे मेननना मान्य नव्हते. त्यांनी गोंगाणे यांना म्हटले, 'बाहेर जाऊन पेन्सिल घेऊन या.' त्याप्रमाणे गोंगाणे गेले पण रविवार असल्याने सारे कनॉट प्लेसच बंद असल्याचे त्यांना कळले. आता मेननना उत्तर काय द्यायचे ? पेन्सिल मिळत नाही सांगणे तर शक्य नव्हते. अखेरीस गोंगाणे यांनी हॉटेलच्या स्टोअर मधून ४० रुपयांची पेन्सिल विकत घेऊन ती मेननना आणून दिली आणि केवढ्याला मिळाली ? असे त्यांनी विचारल्यावर चक्क १० रुपये म्हणून सांगितले. अशा प्रकारे ३० रुपये वाचले म्हणून मेनन यांनी नंतर सर्वांना आईस्क्रिम खायला घातले! असेच एका प्रोजेक्टच्या वेळी गोंगाणे, हुदली इत्यादी ४-५ जणांना घेऊन मेनन विमानाने दिल्लीला गेले होते. एअरपोर्टला त्यांनी विचारले, की आंबोलीचा सेंट्रल प्लॅन घेतला का ? ही गोष्ट कोणाच्याही डोक्यात आली नव्हती. त्यावर मेनन म्हणाले की, मग सगळी ट्रिपच रद्द करायची. मोठीच पंचाईत आली. त्यावेळी विजय त्यांना सोडण्यासाठी बरोबर आले होते. त्यांना हे कळल्यावर त्यांनी वडिलांची समजूत काढली की मी प्लॅनची झेरॉक्स फॅक्स करुन दिल्लीला पाठवितो ? तरीही मेनन गप्पच राहिले. विमानात सारे चिडीचूप होते. २ टॅक्सी करुन ठरलेल्या हॉटेलला पोहोचले आणि जेव्हा तेथे फॅक्स आलेला पाहिला तेव्हा सर्वांच्या जिवात जीव आला. त्यावेली मेनन यांनी प्रथम तोंड उघडले.

एखादी गोष्ट कुणाला माहित नसली तर ती शिकविण्याची मेननना भारी हौस होती.

दिल्लीलाच एका हॉटेलात जेवायला गेल्यावर मेनू कार्ड पाहून आपल्याला काय हवे त्याची ऑर्डर मेनन यांनी दिली नंतर तुम्हाला काय हवे असे इतरांना विचारले, तेव्हा कार्ड पाहून गोंगाणेनी 'चिकन हाँगकाँग' असे सांगितले. मेननने मागाहून विचारले की हे चिकन हाँगकाँग काय असते? त्यावर गोंगाणेनी खुलासा केला की, मला माहीत नाही. नवीन दिसले म्हणून मी मागितले? त्यावर मेननने वेटरला बोलावून चिकन हाँगकाँग कॅन्सल आणि चिकन मसाला द्या म्हणून सांगितले. नंतर त्यांनी गोंगाणे यांना समजावले की विशेषत: परक्या ठिकाणी असताना आपल्याला जे माहिती असेल तेच घ्यावे.

विश्वासराव शेळके यांनी म्हटले की मेनन यांचा सल्ला नेहमीच रास्त असे. त्यांनी कधी कुणाला चुकीच्या वाटेवर नेले नाही. म्हणूनच अखिल महाराष्टात कर्ज न काढता अग्रेसर असलेला उद्योग समूह म्हणून नाव झाले. अगदी बारीक सारीक बाबतीतही मेनन यांचा बरोबरच्या मंडळींना योग्य ते मार्गदर्शन असे. एम्. बी. शेख यांना आठवते की एकदा मोटारीने साताऱ्यास जात असताना नेहमीप्रमाणे दादा शिंदे बरोबर होते. त्यावेळी बोलताना ते आपला धाकटा भाऊ यशवंत याच्यासाठी आपण काय काय केले ते सांगू लागले. त्यावेळी मेनन त्यांना म्हणाले, 'आपण घरात थोरले, इतरांसाठी करायचे हेच आपले काम. त्यांच्यासाठी काय केले याचा कधी विचार करायचा नाही.' मेनन यांच्या आशीर्वादाने आणि त्यांच्या आदर्शानुसार, नोकरी सोडल्यानंतर स्वतंत्र व्यवसायात काम केल्यामुळे आपले कल्याण झाले असे सांगून श्री. व्ही. जी कासुटे म्हणतात, 'मेननची शिकवणच होती की आत्मविश्वासाने प्रयत्न केल्यास मेलेल्या माणसाला जिवंत करण्याखेरीज अशक्य असे काहीही नसते.' अशी जडण-घडण झाल्यामुळे आपणास कधी अपयश आले नाही अशी कासुटे यांची धारणा आहे.

कोल्हापुरातील उद्योजक बापूसाहेब जाधव यांनी पाहिले की, मेनन यांचे सारे आयुष्य फौंड्री, पॅटर्न शॉप, मशिन शॉप याला अर्पण झालेले होते. त्यातूनच त्यांचे उद्योगसाम्राज्य उभे राहिले. राजन गोंगाणे म्हणाले की दुसऱ्याला शिकवण्यासाठी त्याच्या बरोबरीने काम करण्याची मेनन यांची तयारी असे. कोअर कसा काढायचा हे एखाद्याला समजावून देण्यासाठी ते फौंड्रीत चक्क मांडी घालून बसत आणि अक्षरश: हाताला धरुन शिकवीत. काही चुकत असेल तर तसे तोंडावर सांगत, त्यात बोटचेपेपणा नसे. हेरवाडकर यांनी पाहिले आहे की अगदी ऑफीस मध्ये देखील एखादी मीटिंग चालू असताना कुणी कामगार जॉब घेऊन अडचण विचारायला आला तर त्याच्याबरोबर तेथेच जमिनीवर बसून ते त्याची अडचण समजावून घेत आणि तिचे निराकरणही करीत. देवेंद्र ओबेरॉय यांनी बघितले होते की स्वत: काम करायला मेनन मागे-पुढे बघत नसत. तीस-तीस किलोचा जॉब असला तरी तो स्वत: उलटा-पालटा करुन पहात. त्यात हाताला माती

लागे आणि तशाच हाताने ते कपाळाचा घाम पुसत असत. श्री. नाथन यांनी ऐकलेली गोष्ट आवर्जून सांगितली ती अशी की मेनन इंग्लंडला गेले होते तेव्हा म्हणायचे 'मला फक्त सॅन्डविच द्या. जेवणात वेळ घालवायला नको'. मेननबरोबर दीर्घकाळ काम केलेले अरविंद काशीद सांगतात की मेनन यांचा उत्साह आणि चिकाटी जबर होती. काही चुकले तर ते स्वत: त्यात लक्ष घालीत, कधी हुज्जत घालत नसत. कसली मागणी करत नसत. अगदी कोल्हापूर स्टील मध्ये सुद्धा रोज त्यांचा एक राऊंड असे आणि तेथेही काही ठीक नसले तर ते कसे सुधारायला हवे हे ते दाखवून देत असत.

श्री. अरविंद शिंदे यांनी त्यांच्या वडिलांकडून ऐकले होते की, मेनन यायचे म्हणजे एक पॅड आणि दोन पेन्सिली टोक करून ठेवाव्या लागत. लग्नसमारंभात गेले तर तेथेही तयार केलेल्या पदार्थात यीस्ट, कार्बोहायड्रेट्स किती हे समजावून देत. अन्नपदार्थातील न्यूट्रिशनबद्दल त्यांना पूर्ण माहिती असायची. तांत्रिक विषयात तर त्यांचे प्रभुत्व निर्विवाद होते. अंगडी सांगतात की ड्रॉईंग मध्ये मेनन अत्यंत दर्दी. तो कामाचा पाया असे ते सांगत. ड्रॉंइंगवरुन आकार, वजन इ. कसे काढायचे याची माहिती मेननसाहेबांनी त्यांना दिली. कुठल्याही पार्टबद्दल केव्हाही सांगितले तर तो बरोबर कसा बसला पाहिजे हे ते नीट समजावून देत. पुंडी परमेश्वरन् सांगतात त्याप्रमाणे ३ एच्. पी. चे इंजिन त्यांनी स्वत: डिझाईन केले होते. मात्र एकदा एखाद्या गोष्टीत यश मिळाले की ते त्यात गुंतून पडत नसत. तंत्रज्ञानातील नव्या गोष्टींविषयी त्यांना सदैव कुतुहल असे. त्या संदर्भातील नवे पुस्तक कोठेही आढळले तर ते सोडायचे नाही अशी त्यांची शिकवण होती. कधी कधी एका पानामध्ये तुमची किंमत वसूल होते असे ते सांगत. टी. रविंद्रनाथ यांनी पाहिले की मेनन यांची लायब्ररी खूप मोठी आहे व त्यात निरनिराळ्या विषयांवरील पुस्तके आहेत. रविंद्रनाथ हे स्वत: शास्त्रज्ञ. एकदा मेनन त्यांच्याशी सायबरनेटिक्स बद्दल बोलू लागले तेव्हा रविंद्रनाथना समजून चुकले की आपलीही त्या विषयात तितकी गती नाही. स्वत:ची शिक्षणाची उणीव मेननने अभ्यासाने भरून काढली होती.

केवळ तंत्रज्ञानच नव्हे, तर बारीक सारीक बाबतीतही मेनन विलक्षण जागरुक असत. महंमद साहेब हुदली नेहमीच त्यांच्याबरोबर असायचे. अनेकदा मेनन पत्र डिक्टेट करतानाही हुदली तेथे असत. पुन: पुन: विचार करुन मेनन मसुद्यात दुरुस्त्या करीत. नंतर ज्यांच्याकडे ते पत्र जाणार त्याला ते कसे दिसेल याचीही चिकित्सा असे. त्यामुळे त्यांच्या पत्रात एखादा पर्यायी शब्द घालणे धाडसाचे ठरावे इतका त्यांचा अचूकतेचा आग्रह असे. मेनन यांचे मल्ल्याळी, इंग्रजी आणि मराठी भाषांवर तर प्रभुत्व होतेच पण कामचलाऊ हिंदी देखील त्यांना येत होते. तंत्रज्ञानाच्या प्रेमात असले मुळे त्यासंबंधातील अन्य बाबींकडेसुद्धा मेनन पुरेपूर ध्यान देत, तरी मार्केटिंग या विषयालाही ते तितकेच

महत्त्व देत असत.

अरविंद तुराखिया सांगतात की, निधनापूर्वी थोडेच दिवसआधी मेनननी अरविंदना मेनन ॲन्ड मेननच्या १९९४-९५ च्या अंदाजपत्रकाबाबतही (बजेट) मार्गदर्शन केले होते. अरविंद म्हणतात की निष्णात अभियांत्रिक असल्याने कोणतेही डिझाईन समजावून घेण्यास किंवा त्यामध्ये दुरुस्ती सुचविण्यात ते तरबेज होते. त्यांनी जगातील कोणताही फौंड्री उद्योग पहायचा शिल्लक ठेवला नव्हता म्हणूनच त्यांच्या फौंड्री ज्ञानाचा स्त्रोत अगाध होता. या वृत्तीच्या मेननने स्वत:च्या आजाराचा सखोल अभ्यास केला नसता तरच नवल. त्यामुळे आतील आवाजावर त्यांचा भरवसा असे. आपणाला काय होते आहे हे त्यांचे त्यांना कळत असल्याने त्यांनी आजाराचा कधीही बाऊ केला नाही आणि ते शेवटपर्यंत काम करीत राहिले.

एम्. एस्. एस्. वरदन् यांनी म्हटले आहे की कोणत्याही नव्या गोष्टीविषयी मेननना उत्सुकता असायची. वरदन् यांनी त्यांना कित्येक बुद्धिवंत आणि विचारवंतांकडे नेले होते. मेनन त्यांच्याबरोबर समपातळीवर बोलू शकत असत. वरदन् यांनी अनेक ठिकाणी त्यांची भाषणे घडवून आणली. १९८५ मध्ये ते सर्व बाजूंनी अडचणीत येईपर्यंत हे चालू होते. त्यांचा धाकटा मुलगा सतीश याच्या शिक्षणासंबंधात त्यांनी वरदन् यांच्याशी सल्लामसलत केली होती आणि त्यावेळी इलेक्ट्रॉनिक्स हा नवा विषय असूनही सतीशने तो घेण्यास मेननने प्रोत्साहन दिले होते. राल्फ ईस्टमन सांगतात की ॲलन कोहेन यांनी एक वैशिष्ट्यपूर्ण सूचना केली होती ती म्हणजे नव्या गोष्टींसाठी बाहेरुन तज्ज्ञ व्यवस्थापक घेता येईल किंवा स्वत:च ते शास्त्र शिकता येईल. त्यावेळी मेननने दुसरा पर्याय निवडला. उत्पादनाचा दर्जा आणि पद्धती याबाबतीत मेनन फार जागरूक असत असे एस्.व्ही.आर. राव यांनी नोंदवले आहे. मेननना प्रत्येक गोष्टीची व्यवस्थित नोंद हवी असे. व्यवस्थापन क्षेत्रातील बदलांना ते सतत सामोरे गेले आणि त्यांनी आपली विद्यार्थीदशा कायम टिकवून धरली. या संदर्भात राव यांनी एक विशेष गोष्ट सांगितली. एक वेळ ते जेव्हा कॉन्ट्रिब्यूशन या विषयावर बोलत होते, त्यावेळी मेनन काही ग्राफ वगैरे घेऊन राव यांच्या खोलीत गेले आणि म्हणू लागले की मला प्रॉफिट प्लॅनिंग म्हणजे काय ते समजावून सांगा. कोणत्याही विषयाचे तळापर्यंतचे ज्ञान त्यांना हवे असायचे. उदाहरणार्थ त्यांनी भारी किमतीचा कोअरपेंट विकत घेतला व त्यासंबंधातील साहित्य वाचून ते राव यांना म्हणाले की आपणच तो तयार का करू नये ? आणि प्रयोग करून त्यांनी ते साध्य करून दाखविले. राव म्हणतात की खरे म्हणजे मेनन हे शास्त्रज्ञच व्हायचे. श्री. एम्. शिवरामन् यांनी म्हटले की कोठूनही ज्ञान घेण्याची मेनन यांची तयारी असे. त्याला परदेशाचाही अपवाद नव्हता आणि त्याकरिता खर्च करायचीही त्यांची तयारी असायची. मेनन यांच्या अशा

अभ्यासू वृत्तीबद्दल कामगार पुढारी कॉ. गोविंदराव पानसरे म्हणाले की, मेनन हे हाडाचे उद्योजक होते. व्यापारी आणि उद्योजक यांच्या वृत्तीमध्ये फरक असतो. व्यापारी वृत्तीमध्ये नफा महत्त्वाचा वाटतो तर उद्योजक क्षमता, गुणवत्ता याला महत्त्व देतो. मेननना प्रत्यक्ष कामातले समाधान माहीत होते. बहुसंख्य मशिनरीबाबत त्यांना स्वत:ला ज्ञान होते. ते म्हणत की प्रत्येक मशिनला स्वत:चा स्वभाव असतो आणि ते घेतल्यापासून मेनन यांनी त्याची हाताळणी केल्यामुळे त्याच्या उणीवा मेननना माहिती असत.

आधुनिकतेचे तर मेननना अक्षरश: वेडच होते. राल्फ ईस्टमन यांनी एकदा अमेरिकेहून येताना कॅल्क्युलेटर बरोबर आणला होता. त्यावेळी आपल्याकडे तो नवीन होता. मेननना तो इतका पसंत पडला की फायनान्स मधील प्रत्येक माणसाला आपण तो घेऊन देऊ असे ते म्हणाले. प्रत्येकाला कॅल्क्युलेटर देण्यात राल्फना तथ्य दिसत नव्हते. पण मेननचे म्हणणे पडले की, 'त्यातून आपण वातावरण तयार करू. मला माझी कंपनी तंत्रज्ञानाच्या बाजूने जायला हवी. अर्थात खर्च आवाक्यात ठेवला पाहिजे हेही खरे.'

जेव्हा आपल्याकडे कॉम्प्युटर्स नव्याने आले तेव्हाही मेननची हीच भूमिका होती आणि त्यासाठी खूप पैसा लागेल असे म्हटल्यावर देखील मेनन आपल्या भूमिकेला चिकटून राहिले. श्री. ए. टी. मोरे म्हणाले की नवनवीन तंत्रे आणि ज्ञान मिळविण्यासाठी सल्लागारांची ते मदत घेत, अतोनात कष्ट करीत. विश्रांती घेत की नाही कोण जाणे. सतत वाढ होत राहिल्याशिवाय मेननसाहेबांचे समाधान होत नसे. २५ ची १०० माणसे झाली तरी अजून २०० का नाहीत? ५०० का नाहीत? अशी खंत ते करीत. इतके असले तरी मुख्यत: देशी सामुग्री वापरून जे करता येईल त्यावर त्यांचा भर असे. आंबोलीची जागा घेतल्यापासून उत्पादन सुरू होईपर्यंत प्रत्येक टप्प्याशी मोरे यांचा संबंध होता. वास्तविक जुनी मशिनरी मेननी बदलून घेतली याचा फायदा आज होतो आहे असे मोरे म्हणतात. नाविन्याचे भोक्ते असल्याने कोठेही काही नवीन झाल्याचे कळले की ते स्वत: तिकडे जात किंवा आपल्या लोकांना पाठवीत आणि आपल्याकडील ज्ञान अद्ययावत् करून घेत. साहजिकच त्यांच्याकडील रीसर्च आणि डेव्हलपमेंट खाते उच्च दर्जाचे होते. आपल्या खटपटीला यश आले म्हणजे मेनन अर्थातच खूष होत. नाथन यांनी आय. एस. ओ. ९००२ विषयी तयार केलेल्या मॅन्युअलवर अनुकूल अभिप्राय आला तेव्हा मेननी त्यांचे मनापासून कौतुक केले. कोल्हापूरमध्ये प्रथमच व्यावसायिक सल्लागाराची नेमणूक करून व्यवस्थापन आणि प्रशासन सुव्यवस्थित करून घेणारे मेनन हे द्रष्टे उद्योजक होते असे 'उद्योगरत्ने' या ग्रंथामध्ये नमूद झाले आहे. उत्कृष्ट संयोजक असल्याने मेनन यांनी आपल्याकडे उत्तम संघ तयार केला व नवीन तंत्रज्ञान जाणून घेण्यासाठी आपल्या सहकाऱ्यांना परदेशी पाठवले. त्यातून प्रगत फौंड्री उद्योजकांशी

परिचय तर झालाच; पण निर्यातीसाठी मागणीही मिळवता आली.

महंमद साहेब हुदलीही सांगतात की मेनन यांचा वर्षातून एकदा अभ्यास दौरा होत असे. कोठे काय चालू आहे, तेथे कोणत्या पद्धती वापरतात हे जाणून घेण्याची त्यांची तीव्र इच्छा असे. उत्पादकता कशामुळे वाढते याचा ते सखोल अभ्यास करीत. त्यामुळे नंतरच्या काळात मानव संसाधन विकासशास्त्रावर त्यांनी आपले लक्ष केंद्रित केले. प्रारंभी हुदलींसारखे लोक म्हणत, व्यवस्थापनात कसलं आलंय शास्त्र? सकाळी यायचं, काम करायचं आणि सायंकाळी कारखाना बंद करून घरी जायचं. पण मेननंनी आपल्या सर्व सहकाऱ्यांना नवीन शास्त्रे अवगत करून दिली. बँक ऑफ बरोडाचे श्री. जी. जी. जोशी म्हणतात की, त्यांना उद्योग, अर्थशास्त्र, व्यवस्थापन इ. बाबतीत जे जे प्रशिक्षण मिळाले ते ते मेनन ग्रुपशी संबंध आल्यामुळे. चंद्रन मेनन हे आपण पाहिलेल्या उद्योजकांमध्ये उत्कृष्ट व्यवस्थापक होते आणि ते त्यांच्या काळाच्या कितीतरी पुढे होते असे जोशींनी सांगितले. दुर्दैवाने त्यांना यावे तसे यश आले नाही. तरी पण कठीण काळातही त्यांना विश्वास होता की पुढे मागे आपली खूप प्रगती होणार व त्यासाठी आधुनिकतेची कास धरणे आवश्यक आहे.

मेननचे व्याही श्री. गंगाधरन् पिल्ले मात्र दाखवून देतात की मेनन इतके आधुनिक असूनही वृत्तीने नास्तिक नव्हते, तर मोठे धार्मिक आणि कृतज्ञ असत. ज्या ज्या लोकांनी आपल्याला मदत केली, त्या त्या लोकांविषयी मेननना अत्यंत जिव्हाळा वाटे. त्यामुळे मेनन यांच्या वागण्यामध्ये एक प्रकारची नैतिकता आणि परखडपणाही असायचा. हेरवाडकरांना ते नेहमी सांगत की मला बरे वाटेल म्हणून कधीही प्रॉफिट व लॉसचे आकडे बदलून सांगू नका. त्यांची पद्धत अशी पारदर्शी असल्यामुळे कामगारांबरोबरच्या चर्चेमध्ये त्यांचा बॅलन्सशीट खोटा आहे, अशी टीका कोणीतरी केली तेव्हा मेननंनी आव्हान दिले की तुम्ही तुमचा ऑडिटर आणा. त्याची फी मी देतो आणि मग काय खोटे आहे हे त्याने दाखवून द्यावे. एवढे झाल्यावर टीकाकारांची तोंडेच बंद झाली. एस. व्ही. राजन यांनी मेननना एकदा विचारले होते की, इतरांना जमत नाही, नव्हे अशक्य वाटतात, अशा गोष्टी करण्याची तुमची धडपड का? त्यामध्ये नुकसान होत नाही का? त्यावर मेननंनी उत्तर दिले, 'आपण एकदा त्यात यशस्वी झालो तर ती गोष्ट आपणाकडून कोणी हिरावून घेत नाही.' म्हणूनच मेननचे सतत पुढे जाण्यास उत्तेजन असे. 'मी पाठीशी आहे' असा धीर ते देत. मारुती सिलेंडर ब्लॉक संदर्भात जेव्हा मारुतीचे ज्येष्ठ अधिकारी, के. टी. जोस यांच्याशी वाद चालू होता तेव्हा मेननंनी त्यांना स्वच्छ सांगितले की आमच्याइतकी तुम्हालाही या कामाची गरज आहे. तेव्हा आम्ही भीक मागायला आलो असे समजू नका. मेननचे हे परखड बोलणे ऐकून बरोबरचे लोक हबकलेच. पण मेननना

खात्री होती की, जोस बरोबर समजून घेतील आणि त्यांचेच म्हणणे खरे ठरले. काही वेळाने जोस यांचा फोन आला आणि त्यांनी मेनन आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांना जेवणाचे निमंत्रण दिले. श्री. जी.जी. जोशी सांगतात त्याप्रमाणे मेनन यांचा सिनिअर परमेश्वरन् यांच्या बरोबर इतका वितंडवाद होई की जणू ते हमरातुमरीला आले आहेत असे वाटे. बहुधा परमेश्वरन् दुसऱ्या दिवसापासून कामावर येणार नाहीत अशी ऐकणाऱ्याची कल्पना होई. परंतु प्रत्यक्षात तसे काही घडत नसे. कारखान्याच्या मतभेदांचा व्यक्तिगत संबंधावर परिणाम होणार नाही याची मेनन नेहमीच दक्षता घेत. व्यवहाराला ते अत्यंत पक्के होते. माणसांना सहसा अपयश पचवता येत नाही. परंतु मेननमध्ये ती धमक होती. जे आहे ते स्पष्ट बोलत आणि माझे चुकत असेल तर सांग असे समोरच्या माणसाला म्हणत. त्यांच्या आत्मविश्वासाची पातळी प्रचंड होती. त्यामुळे अनेकदा ते म्हणत, 'हे शहाण्याचे काम नाही. माझ्यासारख्या मॅडचेच आहे.'

श्री. देवेंद्र ओबेरॉय सांगतात की, ते कोल्हापुर इंजिनिअरिंग असोसिएशनचे अध्यक्ष असताना बाटलीबॉय कंपनीचे चेअरमन कोल्हापुर भेटीसाठी आले होते. त्यांना ओबेरॉयने मेननमध्ये नेले. मेनन यांची कथा ऐकून बॉटलीबॉयनी त्यांचे फार कौतुक केले. 'तुम्ही फार निधड्या छातीचे आहात', असे म्हणाले, त्यावर मेनन उत्तरले, 'मी हाफमॅड होतो म्हणून या भागनगडीत पडलो.' बॉटलीबॉयनी मेननचे हात हाती घेऊन कपाळाला लावले. बाहेर आल्यावर ते ओबेरॉयला म्हणाले, 'मेनन बोलले ते खरेच. शहाणा, विचार करणारा माणूस कधीही असे डेअरिंग करू शकला नसता.' मेनन कंपनी जेव्हा बंद पडली तेव्हा ओबेरॉय यांचे त्यांच्याकडून साडेतीन लाखांचे येणे होते. त्यांनी विचारले तर मेनन खात्री देत की मी तुमचे पैसे परत नक्की करणार आहे. इतर लोक त्यांना खूप त्रास देत. बैठका भरवीत असत, 'मेनन कंपनी पुन्हा चालू होईल की नाही याबद्दल मीच साशंक आहे.' असे मेनन स्वतःच बोलून दाखवीत. त्यांच्यापुढे दोन पर्याय होते; बंगलोर जवळची किंवा कोल्हापूरची जमीन विकायची. ज्यावेळी कारखाना सुरू होण्याची परिस्थिती निर्माण झाली तेव्हा अशाच एका सभेमध्ये मेनननी जाहीर केले की, ओबेरॉय व कोंडुसकर या दोघांनी पैशाचे कधीच विचारले नाही, तेव्हा देणे परत करताना मी त्यांना प्राधान्य देणार आहे आणि खरोखरच त्यांनी एक-दीड वर्षात पैसे परत केले. इतरांनी मात्र पैजा लावल्या होत्या की, मेननची कंपनीसुद्धा सुरू होणार नाही.

'२० व्या शतकातील उद्योगरत्ने' या ग्रंथामध्ये चंद्रन मेनन यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचे विश्लेषण करताना त्यांचा उल्लेख 'पोलादी कवचात मखमली हृदय असलेला माणूस' म्हणून केला आहे. त्यात पुढे म्हटले आहे, 'ते ज्या तन्मयतेने भांडवली गुंतवणुकीकडे पहात त्याच तन्मयतेने ह्यूमन रिसोर्स डेव्हलपमेंटकडेही लक्ष देत. निश्चयी, करारी व

जिद्दी असल्यामुळे वरकरणी त्यांचा स्वभाव अत्यंत कडक असल्याचे दिसे. परंतु शिस्तप्रिय व प्रामाणिक लोकांवर ते अपार प्रेम करीत असत. बुद्धिवादी व अभ्यासू वृत्तीच्या लोकांशी संगत करणे त्यांना फार आवडत असे. कामगारांशी त्यांचे बंधुभावाचे संबंध होते. गुणवत्तेच्या बाबतीत चंद्रन मेनन यांचा उद्योग जगतात 'दी मॅन ऑफ ॲब्सोल्यूट पर्फेक्शन' असा सन्मानपूर्वक उल्लेख केला जात असे. आपल्या मालाची गुणवत्ता जगातील कोणत्याही मालापेक्षा उच्च दर्जाची असली पाहिजे, अशी त्यांची महत्त्वाकांक्षा होती.' याचा प्रत्यय मेनन यांच्या सर्व सहकाऱ्यांना येत असे. श्री. शंकरराव नेसरकर सांगतात की, कुठे महिना दोन महिने दौऱ्यावर जायचे असेल तर मेननसाहेब कारखान्यातील निवडक लोकांना बोलावून सांगत की, माझ्या गैरहजेरीत काम व्यवस्थित चालले पाहिजे. कोणत्याही प्रकारची तक्रार येता कामा नये. मेनन साहेबांना 'रिजेक्शन' आणि 'रिवर्क' आजिबात पसंत नसे त्यामुळे आम्हाला बिनचूक काम करण्याची सवयच लागली होती असेही नेसरकर यांनी म्हटले. श्री. मोहनराव घाटगे यांनीही बोलून दाखविले की मेनन यांचा सदोदित ५ वर्षे पुढचा विचार असायचा. त्यांच्या विचारात अतिशय स्पष्टपणा असे. कामगारांसाठी काही करताना, किंवा त्यांच्या संघटनेशी लढतानाही मेनन यांचा दृष्टिकोन पुरोगामी असायचा. हे म्हणणे कदाचित विरोधाभासाचे वाटेल. पण मेनन यांच्याजवळ भविष्य जाणण्याची आगळी दृष्टी होती. जे काही मिळवले आहे त्यावर त्यांचे कधीच समाधान नसायचे. 'आणखी उत्कृष्ट हवे' असा त्यांचा ध्यास असायचा. त्यामुळे त्यांच्याकडून आम्ही शिकलो म्हणण्यापेक्षा, त्यांच्या विचारांचे नेहमी नवलच करीत आलो. शेवटच्या काळात एवढे आजारी असूनदेखील त्यांच्या राहणीत किंवा वागण्यात काहीही फरक झाला नव्हता. श्री. मधु मेस्त्री यांनी मेनन यांच्या धोरणाविषयी सांगताना म्हटले की, आपण व्यवस्थित काम करीत राहिलो तर नफा आपोआप मिळेल, असा मेनन यांचा विश्वास होता. नुसता पैसा मिळविणे हा त्यांचा स्वभावच नव्हता तर तो कमावला पाहिजे, असे त्यांचे तत्त्व होते. पैसा नुसताच मिळवायचा असता तर त्यांना कितीतरी गोष्टी करता आल्या असत्या. उदाहरणार्थ – ट्रॅक्टर पार्टस्च्या संबंधात जे रिजेक्शन होत असे, ते मायक्रॉनमध्ये असे. म्हणजे अगदी सूक्ष्म फरकामुळे ग्राहक ते पार्टस् 'ए' क्वालिटीचे म्हणून स्वीकरण्यासही तयार असत. पण मेनन साहेब ते पुन्हा भट्टीत घालायला लावीत असे मधु मेस्त्री यांनी स्वत: अनुभवले आहे. त्याचप्रमाणे एखादे काम आपल्याला जमणार नाही हे मेननना मान्य नसे. एच. एम. टी. ला हायड्रॉलिक लिफ्ट क्लीनर लागत असत. ते जपानमधून आयात केले जात. 'तुम्हाला ते जमणार नाही' असे एच. एम. टी. च्या लोकांनी म्हटले; पण मेनन साहेबांनी स्वत: उभे राहून आपल्या कारखान्यात ते तयार करून घेतले. बी.ई. एम्. एल्. ची असेंब्ली देखील

जपानमधून येई. ती मेनननी आपल्याकडे बनविली. असे कितीतरी जॉबस् होते. त्यांची उदाहरणे श्री. आनंदराव टोपकर यांनी दिली. 'जे जगात होते ते मीही करू शकतो' अशी जिद्द मेननसाहेबांजवळ होती. एखादे काम हाती घेतल्यावर ते पुरे केल्याशिवाय साहेबांना चैनच पडत नसे. त्यासाठी २-२ दिवस कारखान्यात मुक्काम करण्याची त्यांची तयारी असे. ते आपल्या लोकांना सांगत की आपल्या कंपनीचे नाव जगात झाले पाहिजे. त्यासाठी ॲक्युरसी हवी आणि तिच्या जोरावरच आपण जिंकायचे. मग पैसा कमी मिळाला तरी चालेल. ते जगातील निरनिराळ्या पद्धती पाहून येत आणि आम्हाला शिकवीत असे टोपकर म्हणतात.

राल्फ ईस्टमन यांनी मेनन यांचे तत्त्व सांगितले. ते म्हणजे, पैसा प्रथम कामगारांकडे व कारखान्याकडे जायला हवा. आपल्या गरजा त्यानंतर येतात. त्यांच्या केबिनमध्ये सिमेंटची साधी जमीन होती. तावदाने, महागडे दरवाजे असा काही थाट नसे. मात्र कंपनीचे कँटीन उत्तम असले पाहिजे, असा त्यांचा आग्रह असायचा. श्री. के. कार्तिकेयन् यांनी म्हटले की, आपल्या उत्कृष्टतेच्या ध्यासासाठी कोणताही त्याग करण्याची मेनन यांची तयारी असे. आपल्या अखेरच्या आजारात हॉस्पिटलमध्ये असतानाही ते म्हणत की, आम्ही आय. एस. ओ ९००० प्राप्त केले आहे. आता कसली चिंता नाही. नेहमी उत्तुंग ध्येयाच्या मागे राहिल्यामुळे छोट्या-मोठ्या बाबींचा मेनन यांनी विचारच केला नाही किंवा त्यातून मिळणारा आनंद ते उपभोगू शकले नाहीत. नामवंत करसल्लागार श्री. पी. डी. कुंटे यांनी १९७६ नंतर मेननचे काम पाहिले. ते म्हणतात, 'मेननच्या लेखी आपले कारखाने म्हणजे दुभती गाय असे कधीच नव्हते. स्वत:जवळ उद्योजकता आहे म्हणून आपला मालकी हक्क आहे असे ते समजत. त्यांचा धंदा मोटार उद्योगाशी निगडित असल्याने त्या उद्योगातील चढ-उतार त्यांनाही भोगावे लागत; पण भाषणबाजी न करता, आपल्या कामावर त्यांची भिस्त असे. त्यांच्या कंपनीमध्ये गुणवत्तेची जाणीव मुख्यत: चंद्रन मेननमुळेच होती. गुणवत्ता त्यांच्या हाडीमाशी अगदी भिनलेली होती. श्री. पद्माकर सप्रे. यांनी मेननकडे काही काळ काम केल्यानंतर कोल्हापुरात स्वत:चा मोठा उद्योग उभा केला आहे. त्यांनी मोठ्या अभिमानाने सांगितले की, 'रीडर्स् डायजेस्ट' मध्ये जाहिरात देणारे मेनन हे एकमेव उद्योजक होते आणि त्यावेळी त्यांची परिस्थितीही फारशी चांगली नव्हती; पण तेव्हाच त्यांनी साऱ्या देशात मोठमोठ्या वितरकांचे जाळे निर्माण केले. सप्रे म्हणतात, प्रत्येक बाबतीत मेनन यांचे सदैव एक पाऊल पुढे असायचे. आपली फौन्ड्री निदान आशियामध्ये पहिल्या क्रमांकाची गणली जावी अशी त्यांची जबर महत्त्वाकांक्षा होती.

किर्लोस्कर कन्सल्टंटचे श्री. डी. व्ही. टिकेकर यांना मेनन पहिल्या ओळखीतच

सुस्वभावी, जिद्दीचे आणि भावनावश वाटले. त्यांची मोठे होण्याची तळमळ त्यांना तेव्हाच जाणवली. मुळात परप्रांतीय असून येथे पाय रोवून उभे असल्याचे कौतुकही वाटले. कामातून मैत्री वाढत गेली. टिकेकरांच्या ध्यानात आले की, मेनन यांनी माणसे निवडून आपल्याभोवती एक उत्कृष्ट संच निर्माण केला आहे व त्यांच्या मदतीने कष्ट करून ते वर आले आहेत. सुरुवातीपासूनच मुलांना अमेरिकेला शिक्षणासाठी पाठविण्याची मेनन यांची जिद्द होती. त्यांच्या चौफेर प्रगतीला थोडाफार हातभार लावण्याचे श्रेय कन्सल्टंटकडे जाते याचे टिकेकरांना समाधान वाटते. मेनन मात्र स्वत: कधीच समाधानी वाटले नाहीत असे श्री. देवेन्द्र ओबेरॉय यांचे मत होते. ते कायम स्वप्ने पाहत आणि त्यांच्या मागे धावत. कोल्हापुरातील उद्योजकांमध्ये नेहमीच म्हटले जाई की, मेननकडे थापी कधीच थांबत नाही. म्हणजे काहीना काही गवंडीकाम सतत चालू असते. महमदसाहेब हुदली सांगतात की, शेवटी शेवटी फायनान्स या विषयावर मेनन यांनी लक्ष केंद्रित केले होते. 'मला अंबानी व्हायचे आहे,' असे ते बोलून दाखवित. दूरदृष्टी, जिद्द, चिकाटी आणि प्रामाणिकपणा याबाबतीत त्यांच्या तोलामोलाचा उद्योजक दक्षिण महाराष्ट्रात तरी झाला नाही, असे हुदली यांचे मत आहे.

प्रत्यक्ष कामामध्ये आणि वागण्यात मेनन बारीक-सारीक धोरणे कशी सांभाळीत आणि इतरांना शिकवीत याबद्दल त्यांच्या बऱ्याच सहकाऱ्यांनी आपले अनुभव सांगितले. श्री. विलास सावंत म्हणाले की, मेनन यांच्या सहवासात आपण जणू आपल्या वडिलांपासून काही शिकत आहोत असा भास होई. एक छोटीशी गोष्ट सांगायची तर मेनन यांची शिकवण असे की, सुपरवायझरने स्वत: काम करीत बसू नये. ज्याने त्याने आपला दर्जा सांभाळला पाहिजे. श्री. अरविंद काशीद म्हणतात की, मेनन साहेबांना नियम पाळले जायला हवेच असत. पण प्रत्येक ठिकाणी नियमावर बोट ठेवून चालत नाही हेही ते दाखवून देत. प्रथम काम झाले पाहिजे यावर त्यांचा कटाक्ष असे. काशीद पदवीधर नसले तरी मोठमोठ्या लोकांशी मेनन त्यांची आवर्जून ओळख करून देत. श्री. आनंदराव अतिग्रे यांनी म्हटले आहे की, १९८३ साली त्यांनी कारखाना सुरु केला तेव्हा कुठल्याच गोष्टीचे शास्त्र त्यांना माहीत नव्हते. त्या काळातील उद्योजकांना केवळ ढोबळ अंदाजाची सवय होती. अनपेक्षित गोष्टींसाठी तरतूद करणे माहीत नव्हते. तेव्हा कारखान्याचा घाट घालताना त्यासाठी लागणारे स्पेअर पार्टस्, अधूनमधून होणारे ब्रेक डाऊन त्यांनी हिशोबातच घेतले नव्हते. मेनन यांनी त्यांना म्हटले, 'चालू उलाढालीतून कर्जफेड कशी होईल याचा हिशोब करा. त्या करिता या सर्व बाबी ध्यानात घ्यायला हव्यात. कुठल्याही प्रकल्पात केवळ फायद्याचा विचार न ठेवता, येऊ शकणारे धोके, अडचणी, जबाबदाऱ्या यांचाही विचार करायला हवा?' अशी व्यावहारिक शिकवण मेनन यांनी

दिली. अनेक कन्सल्टन्सी करणाऱ्या मंडळींजवळ हा पोच नसतो असे अतिग्रे यांनी म्हटले आहे. त्यांनीच पुढे नमूद केले आहे की, समोरच्या माणसाला मेनन चर्चेमध्ये पूर्ण सहभागी करून घेत. त्यालाच प्रश्न विचारायला लावीत आणि उत्तरे त्याच्याचकडून काढून घेत. दोष दाखविणारे हेच आपले खरे हितचिंतक असतात असे ते म्हणत. स्वत:चाच अनुभव ते सांगत की, काही कंपन्यांना रिजेक्शनची खोडच असते. कारण तेवढे पेमेंट लांबविता येते. अशावेळी तपास करण्यासाठी ते मुद्दाम मधु मेस्त्री यांना पाठवीत. कारण त्यांच्याशी वाद घालणे ग्राहकाला शक्य होत नसे.

प्रत्यक्ष कामाखेरीज संबंधित बारीक-सारीक बाबीत अनेक धोरणे मेनन कशी सांभाळीत या बाबतीतही काही मंडळींनी माहिती दिली. श्री. ए. टी. मोरे म्हणाले की, एकदा ते सारे हॉटेलमध्ये गेलेले असताना, मांडे, मेस्त्री असे ज्येष्ठ अधिकारी बरोबर असूनही मेनन साहेबांनी मोरे यांना बिल द्यायला सांगितले आणि नंतर त्यांनी टिप किती दिली याची चौकशी केली. त्याबाबत सर्वांशी सल्लामसलत केली. तेव्हा प्रत्येकाचे मत वेगळे पडले. त्यावर मेननंनी समजावून दिले की, जगातला व्यवहार ५% प्लस-मायनसवर चालतो. श्री. विलास सावंत यांना अपेक्षित असलेली पगार वाढ मिळत नव्हती. ती गोष्ट थोरले परमेश्वर यांच्या आखत्यारीत होती आणि त्यात ढवळाढवळ करणे मेननना प्रशस्त वाटत नव्हते. म्हणून त्यांनी सावंत यांना सुचविले की, परमेश्वरनसाहेब आल्यावर ऑर्डर्स किती व तक्रारी किती यावर बोलायला सुरुवात कर, मग पुढे पाहू. त्याप्रमाणे बोलणे सुरु झाले. मेननंनी ओघामध्ये सावंत यांच्या पगारवाढीचा विषय काढला आणि परमेश्वरन यांनी त्यास मान्यता दिली. मागाहून मेनन सावंत यांना म्हणाले, 'आता ठीक झाले की नाही ?' मालक म्हणून मेननसाहेब यांनी कधी निष्कारण आव आणला नाही. अंगठाबहाद्दर असून देखील आपल्या कामामुळे मेननसाहेबांनी ऑफिसर बनविले याबद्दल सावंत कृतज्ञ आहेत. आपण लहान आहोत पण आपल्याला मोठं व्हायचं आहे, असं ते म्हणत असत. काम मी आणतो बाकीचं तुम्ही पहा असं ही सांगत. एस्. व्ही. आर्. राव यांनी म्हटले की एका वेळी कंपनीतील दोन पिढ्यांमधील अधिकाऱ्यांमध्ये मतभेद निर्माण झाले. इंजिन उत्पादनात गुंतलेले जुने लोक आणि नव्या दमाचे प्रशिक्षित तंत्रज्ञ यांच्यातील तो झगडा होता. दोघांचेही म्हणणे कंपनीच्या हिताच्या दृष्टीने रास्त होते. हे पाहून मेनन यांनी मोठ्या कौशल्याने त्यांच्यात समझोता घडवून आणला. कारखानदार हा कोणी वेगळा माणूस, सुपर ह्यूमन असतो असे मेनन यांनी कधी मानलेच नाही. सर्वांशी मिळून-मिसळून वागणे. चहा-पाणी, हास्य-विनोद करणे हा त्यांचा स्वभावच होता, असे पदमाकर सप्रे आवर्जून सांगतात. कारखान्याची जशी वाढ होत गेली तशी आपल्या कामगारांची रहाणी सुधारत जावी याची खबरदारी मेनन यांनी घेतली. त्याचबरोबर

आपले कुटुंबही उद्योगाला शोभेल याच दर्जाचे राहिले पाहिजे हेही त्यांनी पाहिले. त्यामुळे त्यांच्याकडची सगळी मुले शिकलेली आणि सुसंस्कृत निघाली. जे चांगले लोकं भेटतील त्या सर्वांना सामावून घ्यायचं, उत्तेजन द्यायचं हे मेनन यांचं धोरण होतं आणि तशी माणसं हेरण्याचं आणि जोडण्याचं कौशल्यही त्यांच्याकडे होतं. त्यामुळे त्यांचा लोकसंग्रह वाढतच गेला. जर त्यांना कामगारांचं योग्य सहकार्य लाभलं असतं आणि संघर्ष उद्भवला नसता तर ते कुठल्या कुठे पोहचले असते, असे सप्रे यांचे निदान आहे.

श्री. सुहास खडके म्हणाले की, कस्टमर, सप्लायर, बँकर अशा ज्यांच्या ज्यांच्याशी म्हणून कारखान्याचा संपर्क असे त्यांना कामाची कितीही गडबड असली तरी सौजन्य म्हणून महिन्यातून एकवार तरी भेटावे, असे मेननचे सांगणे असायचे. मग त्यावेळी काही काम असो की नसो. ते स्वत:ही ही शिकवण अंमलात आणीत. बँकेत गेले की, केवळ मॅनेजरलाच भेटत नसत, तर कंपनीचा अकौंट पहाणारा जो माणूस असेल त्यांच्या टेबलापाशी जाऊन त्याच्याशी गप्पा मारीत. आमचं काही चुकलं नाही ना म्हणून विचारीत. धंद्याविषयी बोलत नसत. कुणाच्या माघारी त्याच्या कामात ढवळाढवळ करीत नसत. याप्रमाणे केवळ लोकांना भेटण्यासाठी म्हणून त्यांनी मुंबईची खेप केल्याचे खडके यांना माहीत आहे. त्यामुळे त्यांच्या कंपनीच्या लोकांची कामे त्या त्या संस्थांमध्ये भराभर आणि सहजगत्या होत असत. ऑडिटर वर्धे यांच्याही अनुभवाला आले की, १९९० मध्ये मेनन यांचे काम सुरु केल्यावर ६ महिन्याच्या अवधीत ते आपणहून वर्धे यांच्या ऑफिसात येऊन गेले. इतरांच्या बाबतीत असे क्वचित् घडते. हा वर्धे यांचा अनुभव आहे. कशाला किती महत्त्व द्यायचे याबाबत मेनन यांचे अडाखे पक्के होते असेही वर्धे म्हणतात. कोल्हापूरच्या मागासलेपणामुळे मेनन यांना पाहिजे तेवढे यश मिळाले नाही असा वर्धे यांचा ग्रह आहे.

आपली परीक्षा मेनन यांनी कशी केली याची हकिकत श्री. आर. सी. नाथन यांनी नमूद केली. पहिल्या भेटीत मत चांगले झाले नाही तर मेननसाहेब कधीच उभे करणार नाहीत असे नाथन यांनी ऐकले होते. पहिल्या मुलाखतीत मेनन साहेब सिस्टिमस्च्या बरेच विरोधात बोलत होते असे नाथन यांच्या प्रत्ययास आले. तरीही नाथन यांनी प्रांजळपणे आपली मते मांडली. सिस्टिम्सचा प्रत्यक्षात कसा उपयोग होतो हे त्यांनी सांगितले. आय. एस. ओ. ९००२ मुळे कामात सुधार कसा येतो हेही दाखवून दिले. ५-७ मिनिटांच्या चर्चेनंतर त्यांच्या ध्यानात आले की, मेनन आपली चाचणी घेत होते. त्यांनी स्वत:च सांगितले की, मी तुमच्या बोलण्यावर खूष आहे. तुमची स्वत:ची सिस्टिम्सवर किती श्रद्धा आहे, हेच मला पहायचे होते. मेनन हे नाथन् यांचे दुसरेच गिऱ्हाईक होते. त्यांच्या प्रोत्साहनामुळे आपले मनोधैर्य वाढले, आता देशात १५ ठिकाणी

आमची कार्यालये आहेत असे नाथन् म्हणतात. व्ही. एल. पोतनीस यांना तोंड भरून आश्वासन देऊन मेनन यांनी कोल्हापूर स्टीलकडे येण्यास उद्युक्त केले होते. त्याबद्दल दोन-एक वर्षांनी धीर चेपला तेव्हा पोतनीस यांनी पृच्छा केली की, आपण एकदम अशी हमी कशी काय दिलीत? यावर मेनन यांनी खुलासा केला की, मी धंद्यामध्ये इतके पावसाळे पाहिलेत की अशी वेळ येणारच नाही याची मला खात्री होती. मेनन यांना माणसांची पारख किती अचूक होत असे याचे प्रत्यंतर ५-६ महिन्यातच पोतनीस यांना आले. मेनन त्यांना म्हणाले, 'कारखान्यात ३-४ लोक मला असे दिसताहेत की ज्यांच्यापासून जपून राहिले पाहिजे. संस्थेच्या दृष्टीने ते मला ठीक वाटत नाहीत.' पोतनीस यांना ते त्यावेळी पटले नाही. पण दोन-अडीच वर्षात त्यांचे म्हणणे खरे असल्याचे पोतनीसांच्या प्रत्ययाला आले.

देवेन्द्र ओबरॉय यांनी व्यवहाराच्या दृष्टीने मेनन यांची शिकवण कशी असे याची उदाहरणे दिली. एकदा गप्पा मारताना मेननने त्यांचे अॅसेट काय काय याची चौकशी केली. आणि सल्ला दिला की, धंदा वाढविण्यासाठी तुम्ही कर्ज घ्या. कारण काळाच्या ओघात अॅसेटची किंमत वाढते आणि पैशाची कमी होते. त्यांनी स्वत:चेच उदाहरण दिले की, मशिनरी घेताना त्यांनी ती एच. एम. टी. ची भारी किंमतीची पण उत्कृष्ट दर्जाची खरेदी केली. इतर कोणाला ती दृष्टी नव्हती. आज त्यांच्या मशिनरीची किंमत प्रत्यक्षात कितीतरी जास्त आहे आणि कामही उत्तम होत आहे. ओबेरॉय यांचे पैसे परत करताना ठरलेले वेळापत्रक पाळले जात नव्हते, असे दाखवून दिल्यावर त्यांनी विजयना बोलावून त्याबाबत चौकशी केली. तेव्हा कळले की, महिंद्राकडून पैसे येताना ते आपले देणे कापून घेतात. त्यावर मेनननी विचारले की, देवेन्द्र बोअरिंग देत नव्हता म्हणून आपण महिंद्राकडून घेतो का ? (बोअरिंग हा स्क्रॅपपैकीच एक भाग होता.) पुढे त्यांनी स्पष्टपणे म्हटले की, एकाच गोष्टीसाठी दोघांशी व्यवहार करणे बरोबर नाही. असे ते मोकळ्या अंत:करणाचे होते. कोणतीही गोष्ट लपवून ठेवण्याची त्यांची इच्छा नसे. महिंद्राच्या श्री. एस. डब्ल्यू. वेलिंगकरनी म्हटले की, त्यांच्या कंपनीचा भर सबकॉन्ट्रॅक्टिंगवर असायचा. एकतर छोट्या पुरवठादारांना मोठं करण्याच त्यांच धोरण होतं. शिवाय कंपनीची आर्थिक ताकदही मर्यादित होती. त्यामुळे गुंतवणूक जेवढी कमी करावी लागेल तेवढे बरेच असे त्यांना वाटे. प्रिमिअर ऑटोमोबाईल्सचे कंपनीचे धोरण या उलट होते. त्यांनी छोटे पुरवठादार तयार केलेच नाहीत. सर्वच भाग कुर्ल्याला एका छपराखाली बनविले जात. महिंद्रने छोटे पुरवठादार बरेच तयार केले. त्यात आपपरभाव नव्हता. त्यामुळे त्यांचेकडील वातावरणही कॉस्मॉपॉलिटन असे. महिंद्र कंपनीची आद्याक्षरे एम् अँड एम्, तर मेननचीही तीच. कदाचित या योगामुळेच असेल, मेनन यांना महिंद्राकडून

पुष्कळ पाठबळ आणि प्रोत्साहन मिळाले.

आपल्या लोकांनी केलेल्या परिश्रमांची कदर ठेवण्यात मेनननी कधीही कमी केले नव्हते. १९७२ मध्ये एकवार अविश्रांत मेहनत केल्यामुळे श्री. ए. टी. मोरे आजारी झाले. काम करता करता खुर्चीवरच ते फीट येऊन पडत. तेव्हा मेननी त्यांना सक्तीने हॉस्पिटलमध्ये भरती केले आणि बजावले की, तू कामाचे टेन्शन अजिबात घ्यायचे नाहीस. इथली सर्व जबाबदारी माझी आहे पण तुला काही झाले तर तुझं कोण पहाणार ? मेननच्या या पाठबळाला अनुलक्षूनच सौ. मोरे म्हणाल्या की आम्ही इथपर्यंत आलो त्याचे सारे श्रेय मेनन साहेबांना आहे. अरविंद काशीद यांनीही अशीच हकिगत सांगितली. क्रेनमध्ये काही बिघाड असल्याने कोल्हापूर स्टीलचे काम काही दिवस बंद पडले होते. दुरुस्तीसाठी हवा असलेल्या भाग चटकन मिळेल की नाही या बद्दल शंका वाटत होती. मेननी ड्रायव्हर गाडी देऊन काशीद यांना मुंबईला पाठविले आणि शर्थीने त्यांनी तो भाग मिळविले. त्यामुळे मेनन उतके खूष झाले की पोतनीसना सांगून त्यांनी काशीद यांना बढती देवविली.

श्री. अशोक चित्रे यांचा अनुभव असा की मेननबरोबर वावरताना ते चेअरमन आहेत असे दडपण कधीही वाटले नाही. चित्रे यांनी आंबोली भोवताली गावागावात ओळखी केल्या होत्या त्याचे मेननना खास कौतुक असे. चित्रे यांच्या सूचनांना मेनन पाठिंबा देत. त्यांना खेळाची आवड होती तर पन्हाळ्याला व्हॉलिबॉल कोर्ट सुरू करण्यास मेननी मदत केली. खेळांच्या स्पर्धांकरिता मेनन चषक ठेवायलाही त्यांनी मान्यता दिली. पैशाच्या बाबतीत ते स्वत: प्रामाणिक तर होतेच पण इतरांकडूनही त्यांची तीच अपेक्षा असे. जकात चुकवा वगैरे शिकवण त्यांनी कधीच दिली नाही. हॉटेलमध्ये गेल्यास तिथल्या लोकांना चांगले पैसे देत चला असे त्यांचे सांगणे असायचे. गरीबांबद्दलचा त्यांचा कळवळा मनापासूनचा होता, असा चित्रे यांचा अनुभव आहे. मेननच्या वागण्याच्या धोरणांबद्दल निरनिराळे अनुभव लोकांनी सांगितले. श्री. पुंडी परमेश्वर यांना जेव्हा मेनन मेटॅलिक्सला पाठविण्यात आले तेव्हा देवेंद्र ओबेरॉयने विचारले की घरच्या माणसाला दुसरीकडे पाठविणे चूक नाही का? त्यावेळी मेननी खुलासा केला की कंपनीत रिजेक्शनचा प्रॉब्लेम वाढत होता. त्याबद्दल मी इतरांना बोलू शकत होतो पण मेव्हण्याला कसे बोलणार? आणि मग लोकांना असे वाटले असते की हे घरच्या मंडळींना बोलत नाहीत. मेटॅलिक्सचे आव्हानही नवे होते. म्हणून मी हा निर्णय घेतला.

कॉ. गोविंद पानसरे यांच्या कानावर आलेली गोष्ट अशी की एका ज्यु. इंजिनिअरला काम तितकेसे जमत नव्हते. ते पाहून कामगारांना आनंद होई की सुपरवायझरची कशी फजिती होते आहे. त्यांना वाटे, शिकले म्हणजे अक्कल थोडीच येते ? त्या इंजिनिअरला

संबंधित मशिनची माहिती कमी असल्यामुळे तसे घडत होते. मेननच्या कानावर ही गोष्ट आल्यावर त्यांनी त्या इंजिनिअरला बोलावून आठ दिवस तिकडे फिरकू नको म्हणून सांगितले आणि कामगारांकडूनच बिनचूक काम स्वत: करुन घेतले व नंतर त्यांना म्हटले की हे असेच चालू राहिले पाहिजे. व्यवहारातील बारकावे मेननना पूर्णपणे माहिती होते असे पानसरे म्हणाले. विलास कासुटे हे कोणतीही गोष्ट फत्ते करुन दाखवितात असे माहिती झाल्याने श्री. राम मेनन भावाला म्हणत की असा एखाद्या विलास मला गाठून दे. चंद्रन आणि राम या दोघा भावांतील संबंधांबद्दल सर्वांनाच कुतुहल असायचे आणि नवल वाटायचे. महंमदसाहेब हुदली म्हणतात की, जरी त्यांचा फॅमिली बिझनेस होता तरी एकदा काम वाटून घेतल्यावर एकमेकांच्यात ढवळाढवळ नसे. मात्र रोजच्या रोज प्रगती आणि अडचणींबाबत चर्चा तेवढी व्हायची. सुट्टीच्या दिवशी धंद्याचे बोलायचे नाही असे अलिखित कायदा दोघेही पाळत. दोघांच्याही उद्योगाची प्रगती होत असताना जागतिक क्षेत्राकडे त्यांचे लक्ष असे आणि याबाबत माहिती घेण्यासाठी दोघेही आंतरराष्ट्रीय प्रदर्शनांना जात असत. श्री. जी. जी. जोशीही म्हणाले की भाऊ-भाऊ एकदिलाने काम करीत, पण व्यवस्थापकामध्ये मात्र त्यांची ढवळाढवळ नसे. दोघांचेही सहकारी वेगवेगळे आणि स्वतंत्र होते. श्री. राम मेनन स्वत: म्हणाले की आमच्या आठ कंपन्या आहेत. त्यापैकी ३-४ बंधू पाहतात आणि ३-४ मी. आम्ही दोघे घरीही कंपन्यांबाबत चर्चा करतो. बोर्ड मीटिंग मध्ये तर सहभागी असतोच. पण दैनंदिन व्यवस्थापनाच्या बाबतीत मात्र दुसऱ्याच्या कामात लक्ष घालत नाही.

मेनन यांचे आपल्या कामगारांशी असणारे वैयक्तिक संबंध आणि त्यांचे कामगार-विषयक धोरण हे एक वेगळेच प्रकरण होते. लहानातल्या लहान माणसाशीही ते संपर्क राखून असत. अगदी वॉचमन किंवा ड्रायव्हरकडेही लग्न कार्याला न चुकता जात. कुणालाही बरे नसले की हॉस्पिटलमध्ये भेटायला जात. विश्वासराव शेळके हे एकदा मेननच्या कारखान्यात गेले असता ते त्यांना फौंड्रीकडे घेऊन गेले. वाटेत एक कामगाराजवळ थांबून 'एक विडी दे' असे म्हणून त्यांनी विडी मागितली. त्याचे त्या माणसाला केवढे अप्रूप वाटले. शेळके मेननच्या तोंडाकडे पहात राहिले तेव्हा ते म्हणाले, यातच प्रेम असते. कारखान्यात शिरल्यापासून शेळके पहातच होते की साहेब दिसल्यावर लोक त्यांच्या स्वागताला पुढे येत होते. त्याचप्रमाणे त्यांच्या केबिनमध्ये बसले असताना कोणा कामगाराला बोलावण्याची वेळ आली तर ते त्याला आपल्या समोरच्या खुर्चीत बसायला लावीत. त्याचे कपडे मळके असल्याने खुर्ची खराब होईल म्हणून तोच संकोचत असे. त्याला ते म्हणत असत, रेक्झीन काय केव्हांही बदलता येईल. अरविंद काशीद सांगतात की मेनन यांचे साऱ्याच कामगारांशी खांद्यावर हात टाकण्याइतके संबंध होते.

कामगारांविषयी खराखुरा जिव्हाळा असल्याने त्यांचा पैसा व्यसनात जातो, हाती काही येत नाही याचे त्यांना वाईट वाटे. त्याबाबतीत कामगारांच्या बायका रडत असत. हे पाहून मेननने सर्व कामगारांना शेतकरी संघाची कार्डे दिली. संघाच्या दुकानातून सामान नेल्यावर २०-२५ तारखांना बिले कारखान्याकडे जात आणि त्यांची रक्कम पगारातून भागवली जात असे. त्यामुळे दोन वेळच्या जेवणाची भ्रांत तरी पडत नसे. आजही जनता बाजारामार्फत ही योजना मेननकडे चालू आहे. शंकरराव नेसरकर म्हणाले की कंपनीत युनिफॉर्म वगैरे मेननने सुरु केला. कामगारांना द्यायच्या सवलींबाबत त्यांनी कधीही तंटा निर्माण होऊ दिला नाही. केवळ मेनन मध्येच नव्हे तर कोल्हापुर स्टील मध्येही कामगारांच्या हितासाठी त्यांनी अनेक योजना राबविल्या. कारखान्यात त्यांचा राऊंड असे तेव्हा कोणालाही त्यांच्याशी बोलता येई इतकेच नव्हे तर त्यांच्या खोलीचा दरवाजा कामगारांसाठी केव्हांही उघडा होता. केंजळे पाटील म्हणतात की त्यांच्या पाहुण्यांकडे मेननसाहेब गुऱ्हाळालाही जायचे. राल्फ ईस्टमन यांनी म्हटले की मेनन स्वत: भरपूर परिश्रम करीत आणि आपल्या कामगारांनीही नेटाने काम करावे अशी त्यांची अपेक्षा असे. लोकांना स्वत:च्या क्षमतेची कल्पना नसते. त्यासाठी मर्यादेपलिकडे काम केल्यास उत्तेजनाची योजना राबवावी अशी त्यांची कल्पना होती व त्या दृष्टीने योजना तयार करण्यास त्यांनी ईस्टमन यांना सांगितले होते. अधिक चांगले काम करावे आणि त्यात स्पर्धेपेक्षा संघ भावनेवर अधिक भर कसा राहील याची ते खबरदारी घेत असत. डॉ. व्ही. पी. मायकेल यांनी आपल्या लेखात म्हटले आहे की मेनन कामगारांना सर्वाधिक प्राधान्य देत असत. एकदा काही महत्त्वाचे पाहुणे व डॉ. मायकेल यांच्याबरोबर एका योजनेबाबत मेननची चर्चा चालू होती. तेवढ्यात एक साधा कामगार काही कामानिमित्त त्यांच्याकडे आला. त्यावेळी आपले बोलणे बाजूला ठेऊन प्रथम त्याचे म्हणणे ऐकून घेतले, त्याच्या अडचणीवर तोडगा सुचविला आणि मग ते पुन्हा पाहुण्यांकडे वळले. सामान्य माणसांकडून असामान्य कामे मेनन करून घेऊ शकत त्याचे रहस्य त्यांच्या वागण्यातच होते असे डॉ. मायकेल यांना वाटते. ह्यूमन रिलेशन (मानवी संबंध) च्या पध्दतींचा अभ्यास करण्यासाठी मेनन हुदलींना घेऊन जमशेदपूरला गेले. त्यांचे कामगारांशी अत्यंत सलोख्याचे संबंध होते व त्यासाठी त्यांच्याकडे सतत प्रयोग चालू असत. जमशेदपूरला त्यांनी चार दिवस मुक्काम केला. हुदलींचे जवळच टेल्कोमध्ये काम होते. त्यात ते गुंतलेले असत पण मेननने मात्र संपूर्ण वेळ टिस्कोचे डॉ. एस्. एन्. पांडे यांच्याबरोबर घालविला. पांडे हे मानवी संबंधांच्या बाबतीत अथांग सागर का गणले जातात ते मेननने जाणून घेतले आणि प्रत्येक कामगाराला कंपनी माझी आहे असे वाटण्यासाठी काय केले पाहिजे याची खूणगाठ त्यांनी मनाशी बांधली.

श्री. पी. डी. दिघे यांनी मेनन कडील युनियन संबंधात म्हटले की सुरुवातीला त्यांची युनियन तेथे प्रभावी होती. कंपनी बरोबर एखादा करार झाला की तीनही पाळ्यांमध्ये २/२ तास वाचन करुन तो समजावून देण्याची त्यांची पद्धत असे. नंतर आलेल्या पानसरे यांच्या युनियनचा पायंडा वेगळा होता. कामगार एकदा त्यांच्याकडे गेले, पुन्हा दिघे यांजकडे आले. नंतर प्रकृतीच्या कारणाने दिघे चळवळीतून बाजूला झाले. ज्या वेळी कोल्हापुरात प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिल स्थापन झाले तेव्हा उद्योजकांच्या वतीने रामभाई सामाणी यांनी मेननना पुढे केले तर कामगारांच्या वतीने दिघे यांची नेमणूक झाली. त्या कामात दोघेजण बराच काळ बरोबर होते. त्यावेळी दिघे यांना मेननच्या विधायक वृत्तीचा जवळून परिचय झाला. श्री. एस्. व्ही. राजन सांगतात त्याप्रमाणे मेननमधील कामगारांनी २०% बोनसची मागणी केली. परंतु कंपनीची परिस्थिती ठीक नव्हती तेव्हा मेनन यांनी युनियनच्या पुढाऱ्यांना म्हटले, 'तुम्हाला सर्व कल्पना आहेच. प्रथम माझे हात बळकट करा आणि मग हवे ते मागा.' आपल्या लोकांवर त्यांच्या पूर्ण भरवसा होता. कामगारांना ते परिवारातील सदस्यांसारखे वागवीत आणि त्याच नात्याने त्यांच्या रागलोभाचे दर्शन घडत असे. बेशिस्त पाहिली की त्यांचा राग अनावर होई. टंगळमंगळ त्यांना अजिबात खपत नसे. याबाबत अभय नेवगी यांनी एक गोष्ट सांगितली. कारखान्यातील मेटल भट्टी सारखी पंक्चर होत होती. त्या दरम्यान मेननी एक माणूस तेथे घोटाळताना पाहिला. मेननना वाटले हा कोणीतरी रिकामटेकडा आहे. मेननी त्याला बोलावून त्याची चांगली हजेरी घेतली. नेवगींनाही ते म्हणाले की तू योग्य कारवाई करीत नाहीस. तेवढ्यात तेथे आलेल्या फौंड्री मॅनेजरने सांगितले की त्या माणसाला भट्टीचे टेंपरेचर बघायलाच ठेवलेले आहे आणि तो एक कामगार पुढारीही आहे. तुमचा काहीतरी चुकीचा समज झाला आहे. हे कळल्यावर मेननचा पारा खाली आला. त्यांनी त्या माणसाला बोलावून दिलगिरी व्यक्त केली आणि तो जेव्हा दिलगिरीची गरज नाही असं म्हणू लागला तेव्हा मेनन म्हणाले, 'मी जेव्हा ओरडण्याचा हक्क ठेवतो, तेव्हा वेळ प्रसंगी मी दिलगिरीही व्यक्त केलीच पाहिजे.' त्यामुळे एका प्रसंगी जेव्हा त्यांनी एका युनियन पुढाऱ्याच्या श्रीमुखात भडकावली होती तेव्हा बाकीचे अधिकारी चिंतेत पडले. पण मेननी युनियनच्या पदाधिकाऱ्यांना रुममध्ये बोलावून त्यांना काय झाले ते सांगितले आणि वाटल्यास पुन्हा त्याला येथे आणून त्याच्या थोबाडीत देतो म्हणून बजावले. कोल्हापुर स्टीलच्या वार्षिक सर्वसाधारण सभेमध्ये गोंधळ करणाऱ्यांच्यात एक पहिलवान होता. त्यालाही मेननी भर सभेत असेच आव्हान दिले होते. वेळप्रसंगी कारखाना बंद करण्याची ही साहेबांची तयारी असते याची कल्पना असल्याने कामगारही त्यांच्याशी जपून वागत. अगदी ज्यावेळी त्यांनी संप केले, मोर्चे काढले त्यावेळी सुद्धा मेनन समोर

आले की त्यांच्यापुढे कोणीही मान वर करून बोलत नसे.

ज्यावेळी कंपनीत मोठा संप झाला तेव्हा मेनननी जबरदस्त कणखरपणा दाखविला होता. कोल्हापुरामध्ये तोवर तशी हिम्मत कुणी दाखविली नव्हती. अखेर कामगार कपात करवून घेण्यात मेननने यश मिळविले. त्याकाळी ती गोष्ट विरळा होती. या संपाच्या दरम्यानच एकदा बँकेच्या जी. जी. जोशी यांनाच कामगारांनी घेराव घातला होता. त्यावेळी त्यांनी कामगारांना स्पष्ट विचारले की तुमची काय कल्पना आहे? कारखाना बंद झाल्यामुळे मेननना खायची भ्रांत पडेल? ते जी धडपड करीत आहेत ती तुम्हा ८०० लोकांसाठी. याच नैतिक बळावर मेननने कामगार आणि त्यांची संघटना यांच्या बरोबरचे आपले वर्तन राखले आणि केव्हाही कंपनीचे अहित होऊ दिले नाही.

कॉ. पानसरे म्हणतात की मेनन ग्रुप हा कामगार विरोधी वा संघटना विरोधी कधीच नव्हता. त्यांचा भर भरपूर उत्पादन करण्यावर आणि नंतर त्यातून होणारा फायदा व उपन्न वाढून घेण्यावर होता. मेनन स्वत: कंपनीची धोरणे ठरवीत तोवर तरी भूमिका हीच होती. बहुधा मेननने स्वत: काम करण्यापासून सुरुवात केल्यामुळे असे असेल. याचे एक उदाहरण म्हणून पानसरे यांनी एक हकीकत सांगितली. एकदा कामगारांनी आपल्या सुपरवायझरला मारहाण केली. ती तक्रार मेननपर्यंत गेली. परंतु मेननने त्या सुपरवायझरलाच कामावरुन काढण्याचे ठरविले. त्यांचे म्हणणे आपल्या हाताखालच्या लोकांकडून मार खाणारा सुपरवायझर मला नको. त्यांचा सारा भर विश्वासावर होता आणि हा विश्वास चांगले वागण्यातून निर्माण होतो अशी त्यांची खात्री होती.

वेगवेगळ्या लोकांबरोबर योग्य त्या पद्धतीने संबंध राखण्याची मेननजवळ विशेष कला होती. 'एस्कॉर्ट' चे श्री. डी. आर. भाटिया सांगतात की, मेननकडे जाणारे त्यांच्या कंपनीतील ते पहिले अधिकारी होते. १९७०-७२ चा तो काळ एस्कॉर्टच्याही विकासाचा होता. भाटिया म्हणतात, मेनन यांच्याबरोबर जे संबंध जडले आणि जी आत्मीयता निर्माण झाली ते काही आगळेच होते. उभ्या आयुष्यात धंद्यामध्ये असा सरळ व सभ्य गृहस्थ पाहिलेला नाही असे उद्‍गार भाटियांनी काढले. एकंदरीतच त्यांचे व्यक्तिमत्त्व अविस्मरणीय होते. मेनन हे एस्कॉर्ट साठी महत्वाचे पुरवठादार असल्याने कोल्हापुरला निदान १०-१५ वेळा तरी आपण गेलो असू असे भाटिया म्हणतात. त्यांच्या मुलालाही कोल्हापुरात शिकायला ठेवले होते. त्याने नियमाने आपल्याला भेटले पाहिजे असे मेनन यांचे सांगणे होते. तो एकदा बऱ्याच दिवसात मेननना भेटला नव्हता म्हणून ते त्याच्यावर रागवल्याचेही भाटियांना आठवते. मेननच्या विनम्र आणि आपुलकीच्या वागण्यामुळे त्यांच्या उद्योगाचा कसा फायदा झाला याची हकीकत डॉ. एस. एम. पाटील यांनी सांगितली. पाटील कूपरकडे काम करीत होते. कूपरमध्ये तेव्हा थोरले परमेश्वरन होते.

पुढे ते मेननबरोबर काम करू लागले. डॉ. पाटील बंगलोर HMT चे प्रमुख झाले तेव्हा परमेश्वरन् मेननना त्यांच्याकडे घेऊन गेले व त्यांची सारी कहाणी त्यांनी पाटील यांना सांगितली. मेनन यांच्या अदबीने वागण्यावर पाटील एवढे संतुष्ट झाले, की त्यांनी तत्परतेने मेननना हवी असलेली जवळ-जवळ ४० लाख रुपयांची मशिनरी एच्.एम.टी.कडून देऊ केली. मेननीही आपल्या कारखान्याच्या उद्घाटनासाठी पाटील यांना प्रमुख पाहुणे म्हणून बोलावले होते. तेव्हापासून त्यांचा स्नेह वाढतच गेला. एच. एम. टी. मधूनच जनरल मॅनेजर म्हणून निवृत्त झालेले एस. एन. के. सहगल यांनीही सांगितले की, मेनन यांच्या अंतर्बाह्य सौजन्यामुळे त्यांचे एच. एम. टी. शी कायम सौदार्हाचे संबंध राहिले. मेननच्या अडचणीच्या काळातही सहगल कोल्हापूरला त्यांच्याकडे गेले होते आणि एच. एम. टी. ला पाहिजे असलेले पोर्टल, सिलेंडर हेड मेननकडून तयार करून घेतले. स्वभावाने अत्यंत प्रांजल आणि कायम आपणांकडून होईल ते करायला तत्पर असल्याने मेनन यांच्याशी मतभेद तर कधी झाले नाहीतच पण दोन्ही कंपन्यातील मंडळींचे संबंध सलोख्याचे राहिले. स्वत:भोवती वलय राखण्याची मेनन यांची प्रवृत्ती नव्हती. पंजाब ट्रॅक्टर्सचे श्री. चंद्रमोहन यांची १९७६-७७ पासून मेननशी ओळख होती. तत्पूर्वी एकदा त्यांची दुर्गापूरलाही गाठ पडलेली त्यांना आठवते. सलग २२ वर्षे एखाद्या कंपनीचे चीफ एक्झिक्युटिव्ह ऑफिसर राहिलेले चंद्रमोहन हे भारतीय उद्योगातील एकमेव अधिकारी ठरावेत. फौंड्री पुरवठादार म्हणून त्यांचा मेननशी परिचय झाला आणि पुढे मेननच्या तंत्रज्ञानातील कौशल्यामुळे त्यांची मैत्री जडली, त्यांचा पत्रव्यवहारही होत असे.

भिन्न भिन्न थरातील माणसांशी मेनन त्यांच्या त्यांच्या स्वभावानुरूप वागत असत. मणेर नावाचा ड्रायव्हर त्यांच्याकडे अनेक वर्षे होता. साहेबांना काय हवे नको याची घरच्यांपेक्षा सुद्धा त्याला अधिक माहिती होती. मेननने नवी गाडी आणली आणि तिच्या अपघातात मणेर दगावला. त्याला कऱ्हाडला कृष्णा हॉस्पिटलमध्ये दाखल केले होते आणि योगायोग असा की त्याने मेननना पाहिले आणि मग प्राण सोडले. देवेंद्र ओबेरॉय यांच्या वडिलांपासून मेननचा त्या कुटुंबाशी संबंध. त्यांचे वडील जेव्हा ७५ वर्षांचे झाले त्या सुमारास दोन्ही कुटुबांची एका समारंभात गाठ पडली. त्यावेळी मेननने सहज थोरले ओबेरॉय यांच्या वयाची चौकशी केली आणि त्यांना ७५ पूर्ण होत असल्याचे कळल्यावर ते देवेंद्रना म्हणाले, 'त्यांचा हा वाढदिवस समारंभाने का साजरा करीत नाही ?' त्यावर देवेंद्र यांनी हा खुलासा केला, की आमच्या समजुतीप्रमाणे एखाद्याला असा समारंभ लाभत नाही. त्यावर मेनन नुसते हसले, पण त्यांनी तारीख बरोबर लक्षात ठेवली आणि आपले बंधु राम यांच्यामार्फत ओबेरॉय कुटुंबाला त्या सुमारास आपल्या फार्म हाऊस वर जेवायला बोलावले. त्यावेळी त्यांनी थोरल्या ओबेरॉयना हार

घातला, शुभेच्छा दिल्या आणि ते त्यांच्या पाया पडले. त्यावेळी ओबेरॉय यांच्या डोळ्यांत पाणीच तरळले. आपण २० तारखेला गावाला जाणार आहोत म्हणून आजच तुम्हा बोलावले असा खुलासा मेननंनी केला. देवेंद्र म्हणतात की जो माणूस शून्यातून वर येतो त्याला पैशाची किंवा दुसऱ्या माणसांची किंमत कळते. कुणीही मेननसाठी थोडेही केले असले तरी मेनन त्या उपकाराची जाणीव बाळगीत असत. आडव्या इंजिनाचे क्रँकशाफ्ट कोल्हापुरात मरगाळे फौंड्रीखेरीज कोणी काढीत नसे. मेननच्या उमेदवारीच्या काळात त्यांना त्यांचा खूप उपयोग झाला होता. पुढे मरगाळे हे व्यसनाधीन होऊन कर्जबाजारी झाले आणि त्यांच्या घरमालकाने त्यांचे सामान रस्त्यावर काढले. हे कळताच मेननंनी स्वत: जाऊन त्यांचा थकलेला घरफाळा भरला. ओबेरॉय म्हणतात कोल्हापुरात शेकडो लोक अशा हकीगती सांगतील. कारण मेननंनी कित्येकांना मदत केली होती आणि मोठे केले होते. हा गुण दोघाही भावांमध्ये समान होता असेही ओबेरॉय सांगतात.

मेनन यांची वागण्याची काही धोरणे पुष्कळ वेळा इतरांना उमगत नसत. एका लग्न समारंभामध्ये कोल्हापुरातले मोठ-मोठे लोक हजर होते. तेव्हा मेनन त्यांचे योग मार्गदर्शक वाठारे यांच्याजवळ बसून राहिले. वाठाऱ्यांनी सुचवून पाहिले; पण मेनन म्हणाले की गुरुजी मला इथेच बसायचे आहे. त्यांच्या मनाला पटेल तेच ते करीत. ब्रिगेडियर रिबेलो यांच्याविषयी मेनन यांनी आपले नातेवाईक विजय पालन यांच्याकडून ऐकले होते. ९० साली जेव्हा सेसा गोवा यांच्या सहकार्याने गोव्यामध्ये फौंड्री काढण्याचे मेनन योजीत होते, तेव्हा त्यांनी रिबेलो यांना जनरल मॅनेजर म्हणून आपल्याकडे येण्याचे निमंत्रण दिले. त्यांची समक्ष भेटही झाली नव्हती. परंतु पालन यांच्यामार्फत मेननविषयी बरेच ऐकलेले असल्यामुळे रिबेलो यांनी मेननना कळवले की सरकारने सोडले तर मी तुमच्याकडे येईन. परंतु सरकारकडून परवानगी मिळाली नाही. जुलै १९९३ मध्ये रिबेलो सरकारी नोकरीतून निवृत्त होणार होते, तर एप्रिल अखेर त्यांना पुन्हा कारखान्यात बोलावले गेले. त्यावर रिबेलो यांनी कळवले की माझ्या पत्नीला कोल्हापूर आवडले तर मी तुमच्याकडे नक्की येईल. मेननंनी मग त्यांना कोल्हापुरला बोलावले व स्वत: गाडी घेऊन रिबेलो पतिपत्नीना सारे शहर दाखवले व शेवटी मिसेस रिबेलोना विचारले की आमचे गाव तुम्हाला आवडेल का? त्यांनी होकार दिल्यानंतर रिबेलोने मेननकडे येण्याचा निर्णय घेतला. त्याप्रमाणे आपल्या काही गोष्टी उरकून ते ४ जानेवारी ९४ ला कोल्हापूरला दाखल झाले आणि त्याच संध्याकाळी मेननंनी कोल्हापूर सोडले ते पुन्हा परत न येण्यासाठी!

श्री. खराडे यांचा अनुभव असा की एखादा माणूस दहा मिनिटे जरी त्यांच्यासमोर गेला तरी मेनन त्याची पारख करु शकत आणि तो आपल्याकडे किती वर्षे टिकेल हेही

सांगत. आंबोलीहून कोल्हापूर स्टीलला माल जात असे. त्यावेळी वे-ब्रिजच्या एका माणसाने हिशेबात काही कमी जास्त करून दिले होते. मेननच्या त्यावेळच्या सल्लागाराने त्यात खराडेंचा हात असावा असा संशय व्यक्त केला व त्यांनी आजूबाजूने चौकशी सुरू केली. त्याची कुणकुण लागताच खराडे कोल्हापूरला गेले आणि त्यांनी मधु मेस्त्रींना म्हटले की साहेबांना जरा देखील शंका असेल तर मी लगेच नोकरी सोडून जायला तयार आहे. त्यानंतर १५ मिनिटांतच मेननने खराडे यांना बोलावले आणि अक्षरश: शिव्या घातल्या. जेवढा माझा विश्वास राम आणि विजूवर आहे तेवढाच तुमच्यावर आहे आणि तेच तुमचे क्वालिफिकेशन आहे असेही ते म्हणाले. हे ऐकून खराडे गहिवरून गेले. एम. बी. शेख यांना असे वाटते की पुष्कळ लोक जरी मेनन यांना जवळचे असले तरी त्यांना व्यक्तिगत जीवनात मित्र असे फारच थोडे होते. शेख स्वत: मेननच्या अगदी विश्वासातले होते. त्यांनी जेव्हा बरोडा बँकेकडून घरासाठी कर्ज काढले त्यावेळी मेननच्या सांगण्यावरून विजय आणि पुंडीसाहेब त्यांना हमीदार म्हणून राहिले. असे ग्रुप बाहेरच्या माणसासाठी मेननकडे क्वचितच झाले होते.

श्री. विश्वासराव शेळके यांनी एकदा मेननच्या बंधूंना, रामना फोन केला की, आपण सायंकाळी बसू या का? हे ऐकून एक अस्सल कोल्हापुरी शिवी हासडून मेनन त्यांना म्हणाले, 'त्याला बोलावतोस आणि मला नाही ?' त्यावर शेळके यांनी चाचरत खुलासा केला की, आपण वडील आहात, आपल्याला असे बैठकीला बोलावणे गैर वाटते. परंतु मेनन स्वत:हून बैठकीला हजर झाले आणि त्यांनी पथ्थ्याचा डबा बरोबर आणला होता. श्री. दादासाहेब चौगुले म्हणाले की, मी वयाने थोडा ज्येष्ठ असलो तरी मेनन यांच्या विषयी मला आदर वाटत असे. आयुष्यात ज्या काही लोकांना आपण मानीत आलो त्यात मेनन हे एक होते. रोजच्या आचरणांतून त्यांचा चांगुलपणा प्रत्ययाला येत असे आणि चांगल्या माणसांना देवासारखे भजण्याची चौगुले यांची वृत्ती होती. प्रो. नम्बुद्रीपाद यांच्या म्हणण्यानुसार मेनन हे अशा एका उंचीला पोहचले होते की तिथे बरोबरीची फारच थोडी माणसे असतात. अशा माणसाला त्यामुळे एकाकीपणाचे दु:ख भोगावे लागते. त्यांच्या समस्याही तेवढ्याच प्रचंड असतात आणि त्यांचे आकलन इतरांना होऊ शकत नाही. म्हणून मेनन नम्बुद्रीपादना म्हणत, 'मला सहानुभूती दाखवू शकणारे तुम्ही एकटेच आहात.' अशा लोकांच्या अडचणीही दुसऱ्यांना कळत नाहीत. त्यामुळे मेनन आजारी असतानाही लोक त्यांच्याकडे जात. आपली निराशा होणार याची त्यांना कल्पनाही करवत नसे. अतिपरिचयामुळे अवज्ञा होते असे म्हणतात. पण मेननच्या बाबतीत तसे घडले नाही असे नम्बुद्रीपाद यांना वाटते. कारण मेनन यांचे व्यक्तिमत्त्व आणि चारित्र्यच तसे होते.

विश्वासराव शेळके यांनी आपल्या कॉम्प्लेक्सच्या पाया भरणीसाठी मेननना निमंत्रित केले होते. आपण आजारी असल्याने रामला बोलवावे असे त्यांनी सुचवून पाहिले; पण शेळके यांचा आग्रह मोडवला नाही तेव्हा सर्व परिवारासह ते हजर राहिले आणि उन्हात उभे राहून मुहूर्ताची कुदळही मारली. एचएमटीने कोल्हापुरात एक प्रदर्शन भरविले होते आणि त्यांच्या उद्घाटनासाठी डॉ.एस. एम. पाटील आले होते. त्यांची रहाण्याची व्यवस्था मेननकडे होती. परंतु ते मेननना म्हणाले की मी जेवायला विश्वासकडे जातो. त्यावर 'माझे पाहुणे असून जेवायला तिकड कसे?' या मेननच्या प्रश्नाचा पाटील यांनी खुलासा केला की विश्वासशी माझे संबंध त्यांच्या वडिलांपासून म्हणजे कै. म्हादबा मेस्त्रीपासून आहेत. हे कळल्यावर मेननही पाटील यांच्याबरोबर शेळक्यांकडे गेले. पाटील यांनी मेनन यांच्यावर इतकी माया केली की, त्यांना जेव्हा जेव्हा एखादा तज्ज्ञ माणूस अथवा सल्लागार पाहिजे असे त्यावेळी योग्य माणसाची निवड करून ते त्यांच्याकडे धाडीत. मेनन यांचे मूल्यमापन करताना श्री. पाटील यांनी असे गौरवोद्गार काढले, 'त्यांचे वर्णन मी केवळ एक थोर उद्योजक असे न करता 'दूर दृष्टीचा महापुरुष' असे करीन.'

मेनन यांची आपल्या संस्थेवरची निष्ठा अत्यंतिक स्वरुपाची असे. डॉ. पी. जी. कुलकर्णी यांच्या म्हणण्यानुसार त्याबाबत मेनन अत्यंत नेकीचे आणि इमानदार होते. उद्योग, बुद्धिमत्ता आणि निष्ठा यांचा समन्वय साधण्याची त्यांची धडपड असे. कोणत्याही क्षेत्राला चारित्र्याचा आधार हवा असा त्यांचा आग्रह असायचा. या साऱ्याचे असे अद्वितीय मिश्रण मेनन यांचे ठिकाणी झाले होते की डॉ. कुलकर्णी यांचे मते अगदी जिल्हा स्तरापासून राष्ट्रीय ख्यातीच्या टाटांपर्यंत इतके उद्योगपती त्यांनी पाहिले पण मेननसारखी छाप पाडणारे काही मोजकेच. राल्फ ईस्टमन पुस्ती देतात की मेनन यांची सौंदर्यदृष्टीदेखील त्यांच्या संस्थांच्या हितासाठीच वापरली जाई. निसर्गावर त्यांचे अत्यंत प्रेम होते आणि झाडा-झुडपांचा अभ्यासही सखोल होता. सगळीकडचा आसमंत सुंदर एवढ्यासाठी असावा की त्यामुळे काम करणाऱ्याचे मनोबल वाढते असे ते म्हणत. त्यांची ही सौंदर्यदृष्टी कारखान्यात, कार्यालयात, घरी सर्वत्र दिसत असे. तेथेही कमीत कमी खर्चात मनोवृत्ती प्रसन्न राखण्याची किमया त्यांनी साध्य केली होती.

वैयक्तिक जीवनात जरी मेनन यांचा हात सढळ असला तरी जेथे तत्वाचा किंवा कंपनीचा प्रश्न येईल तेथे ते अत्यंत काटेकोरपणे वागत. आपली मुलगी शांता हिला एस्. एन्. डी. टी. ला पोहोचविण्यासाठी निघत त्यावेळी ते पहिल्या वर्गाची तिकीटे काढत नसत किंवा बरोबर फार सामानही देत नसत. पुण्यास पोचल्यानंतर तिला बसमध्ये बसवून दिले म्हणजे ते बरोबरच्या माणसाला म्हणत, 'आता टॅक्सी बोलावा.' मधु मेस्त्री यांनी त्यांना असे का? म्हणून विचारले तेव्हा त्यांनी सांगितले तिचे अजून लग्न

व्हायचे आहे. मर्यादित पैशात कसे भागवायचे हे तिच्या अंगवळणी पडायला पाहिजे. त्यांची कंपनी जेव्हा अडचणीत होती तेव्हा तिच्या कामासाठी मुंबईला गेले म्हणजे नरिमन पॉईंटला छोटा विंडसर या स्वच्छ पण साध्या हॉटेलात ते उतरत. मात्र ग्राहकाची भेट असे तेव्हा नटराज किंवा तशाच अलिशान हॉटेलमध्ये टेबल राखून ठेवत. एस्कॉर्टचे उदेशकुमार यांनीही सांगितले की ग्राहकांना भेटण्यासाठी दिल्लीला आले म्हणजे इंद्रप्रस्थ किंवा क्लॅरिज अशा बड्या हॉटेलात उतरले तरी जेवणासाठी काकेडाच्या धाब्यात पायात चपला सरकवून जात आणि साधे अन्न घेत. बचत तर करायची पण प्रतिष्ठाही राखायची असा सुरेख तोल ते सांभाळत असत. स्वत:च्या आजारात उपचारासाठी ते अमेरिकेला गेले तेव्हाही कंपनीचे नुकसान होऊ नये याची फिकीर त्यांना असे. त्यामुळे तेथे दोन तीन जणांना बरोबर घेऊन निर्यातीसाठी त्यांनी एक कंपनी स्थापन केली होती. मात्र मेनन अँड मेननचा रौप्यमहोत्सव चांगला आठ दिवस साजरा करायचा असे त्यांचे स्वप्न होते. पण कामगार संघर्ष आणि आजार यामुळे ते राहून गेले. अशा समारंभाच्याद्वारे पुढे मोठी झेप घेण्याची त्यांची आकांक्षा होती.

उद्योगाच्या बाबतीत सर्वांना बरोबर घेऊन जाण्याची हातोटी मेनन यांच्याजवळ होती. त्यामुळे कोठेही काही मतभेद निर्माण झालेत तर लोक मेनन यांच्याकडे धाव घेत असत. त्यांचा नि:पक्षपातीपणा आणि न्याय बुद्धि यांच्यावर सर्वांचाच विश्वास असे. या संबंधात श्री. शंकरराव नलावडे यांनी लिहिले 'जगा आणि इतरांना जगवा' या ध्येयाने मेनन यांनी सुरुवाती पासून शेवटपर्यंत काम केले. कारखानदार बंधूंच्या व्यवहाराच्या बाबी असोत, भागीदारीतील मतभेद असोत अगर इतर काही अवघड समस्या असोत, त्याबाबतीत योग्य मार्गाने चिकित्सा करून कोणावरही अन्याय होणार नाही वा कुणाची फसवणूक होणार नाही अशा पध्दतीने आणि आपल्या सद्सद्विवेक बुद्धीला स्मरून निरपेक्षपणे ते समेट घडवून आणीत. हे मी मे. पॅको इंजिनिअरिंग व युनायटेड कास्टिंग यांचे भागीदारीतील गुंतागुंतीची सोडवणूक करताना अनुभवले आहे. याच संदर्भात श्री आनंदराव अतिग्रे यांनीही लिहिले आहे की, श्री. वाय. पी. पोवारसाहेब १९७४ साली वारले. त्यानंतर पॅको ग्रुपला सांभाळून त्याचे नेतृत्व करणारा समर्थ माणूस कोणी नसल्याने मतभेदांना सुरुवात झाली आणि शेवटी एकत्र उद्योगधंदा चालू शकत नाही याची खात्री झाल्यावर पॅको ग्रुपच्या वाटण्या करण्याचे ठरले आणि ते काम सर्वानुमते आमचे हितचिंतक, विश्वासू आणि न्यायप्रिय कै. चंद्रन मेनन साहेब यांच्यावर सोपविले. पॅको ग्रुपमध्ये तीन कुटूंबातील लहानमोठ्या, कमी-जास्त शिक्षण झालेल्या व भिन्न भिन्न स्वभावाच्या अनेक व्यक्ती होत्या. त्या सर्वांना सांभाळून घेऊन वाटण्या करणे आणि सर्वांचे समाधान करणे महाकठीण आणि दुरापास्त काम होते. पण मेननसाहेबांनी मोठ्या कौशल्याने

अविश्रांत परिश्रम करून आणि आपला अमूल्य वेळ देऊन ते तडीला नेले, सर्वांमधील मतभेद मिटवून तीनही कुटुंबांना स्वतंत्र कारखानदारी सुरू करण्यास मदत केली आणि त्यांच्यात सलोखा निर्माण केला. त्यामुळे कोर्ट-कचेरी न होता व कटुता न वाढता गोडीगुलाबीत सर्व प्रश्न मिटला. मेनन यांच्या कारकीर्दीच्या प्रारंभी कै. पोवार यांनी त्यांचे गुण पाहून त्यांना स्वतंत्र धंद्यास प्रेरणा दिली होती ही जाणीव त्यांच्या अंत:करणात खोलवर रुजली होती आणि त्या कृतज्ञतेच्या पोटी त्यांनी आपले सर्वस्व पणाला लावून ही कामगिरी पार पाडली. त्यापैकी युनायटेड कास्टिंग ही भागीदारी फर्म आणि स्थावर इस्टेटीत वैयक्तिक मालकी होती. त्यामुळे कोठेही कायदेशीर अडचण येणार नाही तसेच करविषयक जबाबदारी वाढणार नाही याची दक्षता घेणे जरुरीचे होते. हे सर्व मेनन यांनी आपल्या कुशाग्र बुद्धिमत्तेच्या व अनुभवाच्या जोरावर पार पाडले. डॉ. कुलकर्णी देखील सांगतात की मेनन यांची मध्यस्थी नसती तर या बाबतीत गोष्टी भलत्याच थराला जाऊ शकल्या असत्या.

कोल्हापूर स्टीलमधील गुंता सोडविण्यात मेनननी दिलेल्या योगदानाचा तपशील स्वतंत्र प्रकरणात आलाच आहे. कोल्हापुर स्टीलचे व्ही. एल्. पोतनीस म्हणतात की मेनन यांनी अनेक दुभंगलेल्या कंपन्या आणि संस्था याचप्रमाणे साधल्या. बापूसाहेब जाधव यांनीही म्हटले की मेनन जवळ मध्यस्थीचे कौशल्य अजब होते. कोणाचीही भांडणे, अडीअडचणी ते उत्तम प्रकारे हाताळू शकत. हेमराज सामाणी यांनी सांगितले की अतिग्रे, शेळके वगैरेंच्या संबंधातील मेनन यांची मध्यस्थी पाहून ते कसब मी, हुदली आणि राम यांनी आत्मसात् केले. न्याय पद्धतीने निवाडा कसा करायचा, त्यासाठी पाया काय ठरवायचा या बाबत मार्गदर्शन मेननकडून घेत असू आणि त्यानुसार आम्ही पुढील कार्यवाही करायचो. हुदली यांनीही दुजोरा दिला की कोल्हापुरातील अनेक कारखान्यांच्या बाबतीत मेनननी अर्बिट्रेशनचे काम कुशलतेने केले आणि बऱ्याच ठिकाणचे वाद मिटविण्यात यश मिळविले ही त्यांची कोल्हापूरला मोठीच देणगी म्हणता येईल.

कोल्हापुरातील उद्योगाच्या विकासात मेनन यांचा सिंहाचा वाटा होता. त्याचा उल्लेखही अनेक जणांनी आवर्जून केला. मोहनराव घाटगे म्हणाले की मेनन यांना कोल्हापुरातील जुन्या पिढीच्या उद्योजकांबद्दल अतीव आदर असे. त्यांच्या माध्यमातूनच आपली जडण घडण झाली असे ते मानीत. कोल्हापुरातील औद्योगिकीकरणाला राजर्षी शाहूमहाराजांनी चालना दिली याची जाणीवही त्यांच्या मनात कायम असे. घाटगे आणि मेनन यांचे उद्योग एकाच वेळी अडचणीत आले त्यामुळे त्यांच्यात विचारांची देवाण घेवाण होत असे. दोघेही समदु:खी असले तरी मेनन यांचे विचार बरेच वेगळे असत. ते म्हणत, 'आपण कंपनी कुणासाठी चालवतो ?' त्या संबंधात मेनन बरेच भावनावश

होत असत. हा काहीसा आपला दोष आहे हे जाणूनही आपल्यासारख्याची कंपनी अडचणीत असणे हे समाजाच्या दृष्टीने नकारात्मक चिन्ह आहे असे ते समजत. कुणाचे पुनर्वसन करावयाचे ? स्वत:चे, कामगारांचे की भागधारकांचे ते आधी ठरवायला हवे अशी त्यांची भूमिका असायची. म्हणून आपली कंपनी अजिबात विकणार नाही असा त्यांचा हट्ट होता. इतरांना वेगळा सल्ला देता आणि तुम्ही मात्र झपाटल्यासारखे वागता असे दाखवून दिले तर ते पडते घेऊन म्हणत, 'माझी कारणे वेगळी.' आपला उद्योग ही सामाजिक जबाबदारी मानून त्यांनी त्याला वाहून घेतले होते. उद्योग हे आपले पूर्ण वेळाचे काम आहे असे ते समजत. सी. आय. आय. किंवा तत्सम संस्थातून त्यांनी काही काळ काम केले असेल पण अशा संस्थात्मक कामात त्यांना फारसा रस नव्हता. त्या गोष्टी ते रामकडे सोपवीत. या बाबत त्यांच्याकडून पुष्कळ शिकायला मिळाले असे पद्माकर सप्रे यांना वाटते. आपण त्यांच्या पावलावर पाऊल टाकून काम करण्याचा प्रयत्न केला आणि आपल्या विकासात त्यांचा बराच वाटा होता असे सप्रे सांगतात. एकूणच कोल्हापुरच्या कारखानदारीचा पाया वाढावा या साठी मेननंनी डोळस प्रयत्न केले. कोल्हापुरबद्दल मेननना असणारी प्रचंड तळमळ पाहून डी. व्ही. टिकेकर यांना वाटे की आपले मूळ विसरून परप्रांतात हे इतक्या ठामपणे उभे कसे ? त्या बाबत पुष्पशील नागेशकर यांनी म्हटले की आपण येथे चंबू घेऊन आलो, जातानाही पैसा बरोबर नेणार आहोत का?, असे मेनन बोलून दाखवीत असत. म्हणून कोल्हापूरसाठी काहीतरी करू या अशी त्यांची भावना होती आणि त्यानुसार त्यांनी खूप काही केले, हजारोंना कामाला लावले असे नागेशकर दाखवून देतात.

श्री. एम. शिवरामन यांनी आपला अनुभव सांगितला की मेनन यांची इतर उद्योजकांना मार्गदर्शन करण्याची कायम तयारी असे आणि त्यात जात, प्रांत, भाषा यांचा विचार नसायचा. चांगल्या कामाला ते सदोदित प्रोत्साहन देत. कोणतीही गोष्ट पत्करली की ती पूर्णत्वाला नेल्याशिवाय त्यांना चैन पडत नसे. म्हणूनच डॉक्टर एस्. एम. पाटील म्हणाले होते की मेनन हे कोल्हापुरच्या उद्योगाचे सारथी आहेत आणि जुन्या परंपरा बदलून नवीन विचार ते येथे रुजविणार आहेत. विलास सावंत दाखवून देतात की अनेकांची मुले शिकून परदेशात स्थायिक झाली पण मेनन यांचे चिरंजीव मात्र कामासाठी कोल्हापुरात परत आले. ते असेही दाखवून देतात की जगात सर्वत्र भावाभावांची भांडणेच दिसतात पण कोल्हापुरात मेनन बंधूंनी अपवाद म्हणून राम-लक्ष्मणासारखा आदर्श निर्माण केला, येथे राम धाकटा होता एवढाच फरक.

मेनन यांनी कोल्हापुरातील उद्योगाच्या विकासासाठी नेमके काय केले हे सांगताना महंमदसाहेब हुदली म्हणाले की येथील कारखानदारातील निवडक लोक घेऊन त्यांचे

एक आतले वर्तुळ (inner circle) मेनन यांनी तयार केले होते. त्यांचा महिन्यांतून एकदा जेवणाचा कार्यक्रम असे. त्यावेळी व्यवस्थापन क्षेत्रातील तज्ज्ञांना बोलावून देशोदेशीच्या पद्धतींविषयी चर्चा घडविण्यात येई. त्यातून तरुण उद्योजकांचे प्रबोधन घडत असे. यासाठी येणाऱ्या खर्चाचा बराचसा भाग मेनन स्वत: उचलीत असत. अधूनमधून परदेशी प्रतिनिधींनाही ते अशा बैठकांना बोलावीत. कोल्हापुरात टेक्नॉलाजी फोरमही मेननी सुरू केला होता. त्याचे कार्यक्रम शिस्तबद्ध आणि वेळेवर होत असत. कारण त्यांचे अंगभूत नियोजन मेनननीच केलेले असे. प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिलच्या उभारणीतही रामभाई सामाणी यांच्या बरोबरीने मेनननी पुढाकार घेतला होता. मात्र सत्तेच्या राजकारणापासून ते कटाक्षाने दूर रहात. त्यामुळे टी. सी. के मेनन या नावाला कायम आदराची दाद मिळत असे.

'एक मनस्वी व्यक्तिमत्व' या आपल्या लेखात कामगार नेते पी. डी. दिघे यांनी म्हटले आहे की, मेनन हे केवळ उद्योजक नव्हते तर कोल्हापुरातील उद्योजकांचे ते सल्लागार व मार्गदर्शक होते. केरळसारख्या लांबच्या प्रदेशातून आलेल्या एका साध्या माणसाने विशेष पाठिंबा नसताना केवळ स्वकर्तृत्वाच्या बळावर एका स्वतंत्र उद्योगसमूहाची निर्मिती केली. कोल्हापूरच्या मातीतील पूर्वी कामगार असलेल्या मंडळींनी येथे नव्या उद्योगधंद्याची निर्मिती केली. तुटपुंजे भांडवल, नवे प्रयोग करण्याची धडपड यामधून कोल्हापूरचे औद्योगिक विश्व निर्माण झाले. अशा पार्श्वभूमीवर कै. चंद्रन मेनन यांनी आपल्या उद्योगाची उभारणी केली. केवळ ऑईल इंजिनमध्ये अडकून न पडता त्या काळात जे शक्य होते त्या मर्यादेत त्यांनी निरनिराळ्या प्रकारचे उद्योग सुरू केले व त्यातून नावारूपाला आलेले कारखाने आपणास दिसतात. कोल्हापूरच्या उद्योगासाठी मेनन यांनी प्रत्यक्ष अप्रत्यक्षपणे जे जे केले ते सर्व ध्यानात घेऊन श्री. एन्. शिवरामन यांनी त्यांना 'कोल्हापूर उद्योगाच्या तरवाडचे कार्नोव्हल' असे संबोधले आहे.

एखाद्या कुटुंबप्रमुखाप्रमाणे भोवतालच्या मंडळींना मार्गदर्शन करण्यात मेनन खरोखर नेहमी तत्पर असत. श्री. दिघे यांनी असेही म्हटले आहे की कोल्हापुरच्या उद्योगजगताचे मेनन हे अनधिकृत प्रवक्ते होते आणि त्यांच्यानंतर ती भूमिका हुदलींकडे गेली आहे. हेमराज सामाणी यांनी माहिती दिली की कोल्हापुरातील निदान ३०-४० तरुण उद्योजकांची पिढी तयार करण्याचे श्रेय मेननकडे जाते. त्यांनी पुढाकार घेऊन आपल्या सहकाऱ्यांच्या मुलांना शिकायला प्रवृत्त केले. चांगल्या ठिकाणी त्यांच्या प्रशिक्षणाची व उमेदवारीची व्यवस्था केली. वैयक्तिक स्तरावर प्रयत्न म्हणून २-२ दिवस ते अशा तरुणांना बाहेर इतर उद्योगधंदे पहायला नेत असत. त्यातून त्या युवकांच्या कल्पनांना खतपाणी मिळाले. त्या मुलांनी स्वत:चा गट तयार केला. ते नियमितपणे भेटतात आणि विचारांची

व अनुभवांची देवाण घेवाण करतात. अशी एक निरोगी परंपरा कोल्हापुरात तयार झाली. त्यातून कोणाच्याही हाकेला सारेजण धाव घेऊ लागले. राम मेनन यांनी म्हटले की, अनेक लोक त्यांच्या मार्गदर्शनाखाली निपुण झाले व त्यांनी स्वत:चे उद्योगही उभारले. त्यात भारत उद्योगचे चौगुले, सप्रे, मोमीन, कामत, जगदाळे अशी कितीतरी नावे घेता येतील. कोल्हापुर हे रिपेअरिंग सेंटर (दुरुस्तीकेंद्र) म्हणून ओळखले जायचे. दादांनी कोल्हापुरात प्रथम 'मास प्रॉडक्शन टेक्नॉलॉजी' आणली. पहाडासारखी इच्छाशक्ती असणारे माझे दादा संकटकाळात धैर्याने उजळून निघायचे. त्यांच्यात स्वाभाविक नेतृत्वाचे सामर्थ्य होते. श्री. पी. डी. कुंटे यांनीही म्हटले की कोल्हापुरला लघु आणि मध्यम उद्योगाचा पाया मेननननी घालून दिला. तसे पाहिल्यास परप्रांतातला माणूस येथे येऊन स्थिरावणे कठीण. पण मेननजवळ केरळी संस्कृतीचा अभिनिवेश मुळीच नव्हता. इथल्या मातीशी ते पूर्णपणे एकरूप झाले होते. युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे पालकरही म्हणाले की सर्व कोल्हापुरवासियांना हा महाराष्ट्रीयन माणूस आहे असेच वाटायचे. उद्योजक श्री. दादासाहेब चौगुले म्हणाले की कोल्हापुरात सर्वचजण त्यांना मान देऊन अंतर राखून असत कारण कोल्हापुरचे नवं औद्योगिक जग मोठे करण्याचे श्रेय त्यांनाच होते. कोल्हापूरचे माजी नगराध्यक्ष श्री. केशवराव जगदाळे यांनीही मेनन स्मृती अंकात लिहिले आहे, 'कै. चंद्रन मेननसाहेब यांनी शून्यातून विश्व निर्माण करून उद्योगक्षेत्रामध्ये गरूड झेप घेतली. रशिया-जर्मनी यासारख्या प्रगत देशांना कोल्हापुरातील स्वत:च्या कारखान्यात तयार केलेला माल पाठवून जगाच्या औद्योगिक नकाशावर कोल्हापूरचे नाव सुवर्णाक्षरांनी कोरणारे ते एकमेव कारखानदार होते.'

मेनन यांच्या या कर्तृत्वामुळे ज्या वेळी त्यांची परिस्थिती खालावली तेव्हाही सर्वांची सहानुभूती त्यांच्याकडेच होती. श्री. बाबूराव धारवाडे म्हणाले त्याप्रमाणे मेनन यांनी कोल्हापूरसाठी सतत काही करत रहावे अशी तेथील लोकांची अपेक्षा असे. कारण ज्या पद्धतीने कोल्हापूरचा औद्योगिक विकास व्हायला हवा होता तसा तो पूर्वी झालेला नाही याची कल्पना सर्वांना होती. मेनन हे कोल्हापुरामध्ये ट्रॅक्टरचा किंवा असाच एखादा निर्मितीचा मोठा कारखाना काढतील असे सर्वांनाच वाटायचे. त्यामुळेच पुष्पशील नागेशकर यांच्यासारख्यांना खंत वाटते की कोल्हापूरमध्ये मेनन यांचा जो रास्त सत्कार व्हायला हवा होता तसा कधीच झाला नाही.

मेनन यांच्या स्वभावाला अनेक कंगोरे होते आणि त्यांचा प्रत्यय त्यांच्या सहकाऱ्यांना नित्य येत असे. त्याच्या ज्या हकिगती अनेकांकडून ऐकायला मिळतात त्यातून मेनन यांचे सम्यकदर्शन घडू शकते. राजन गोंगाणे यांनी अनेक वेळा मेनन साहेबांबरोबर कामानिमित्त प्रवास केला आणि त्या दरम्यान औपचारिक नात्यापलीकडे जाऊन आपणाला

त्यांच्या पितृप्रेमाचा लाभ झाला असे गोंगाणे म्हणतात. तंत्रज्ञानामध्ये त्यांचा हात धरू शकणारे दुसरे कोणी नसल्याने औद्योगिक जगतात त्यांच्या भोवती एक तेजोवलय होते. मेनन आपल्या सहकाऱ्यांना नेहमी दाखवून देत की, तुम्ही लहान सहान गोष्टी विसरणार त्याची मला कल्पना असते. त्यांचाच मी सतत विचार करीत असतो. ऑडिटर वर्धे यांना किमान ५-६ वेळा कामानिमित्त मेनन यांच्याबरोबर मुंबईला जाण्याचा योग आला. ट्रेनमध्ये समोरसमोर बसून गप्पा मारणे त्यांना आवडे म्हणून तशी तिकिटे काढण्याची व्यवस्था ते करीत असत. अशा प्रवासात तीन चार तास बोलायला मिळतात आणि त्यासाठी मुद्दाम वेळ काढावा लागत नाही असे त्यांचे तत्त्व होते. वर्धे म्हणतात मेननना कोणतीही गोष्ट जाणून घेण्याची फार हौस आणि त्यांच्याजवळ सत्यवचनीपणाचा फार मोठा गुण होता. सुहास खडके यांच्या मात्र बोलण्यात आले की मेननना रेल्वेपेक्षा कारने प्रवास करणे अधिक पसंत असे. कारण एखाद्याशी काही बोलायचे तर त्यासाठी अशा प्रवासात ३-४ तास निर्वेधपणे मिळतात. एकमेकांचे ज्ञान देता घेता येते, जे इतर वेळी नित्याच्या व्यापात जमत नाही. दुसऱ्याकडून जे काही मिळेल ते शिकून घेण्यास मेनन यांना कधीच कमीपणा वाटत नसे. प्रवास सुखाचा होण्यापेक्षा उपयुक्त व्हावा असे त्यांचे तत्त्व असायचे. कित्येक निर्णय त्यांनी प्रवासात घेतलेले खडके यांना आठवते.

माणसाशी कसे वागावे या विषयी मेनन यांची काही विशिष्ट गणिते असत. अशोक चित्रे यांच्या अनुभवाप्रमाणे ऑफिसातील आणि बाहेरचे मेनन ही दोन अगदी वेगवेगळी व्यक्तिमत्वे होती. ऑफिसमध्ये ती चाळणी हवीच असे ते म्हणत आणि माणसाला त्याच्या दर्जानुसार कामाचे पैसे मिळालेच पाहिजेत हा त्यांचा कटाक्ष असायचा. श्री. अनिल पंडित सांगतात की कुणाला दबणे किंवा नमून वागणे हे मेनन साहेबांना जमत नसे. तडजोडीला ते सहसा तयार नसत. नुकसान झाले तरी त्याची त्यांना पर्वा नसे. मात्र बारीक सारीक बाबतीत त्यांचे लक्ष असायचे आणि दुसऱ्याची गैरसोय त्यांनी कधीही होऊ दिली नाही. महत्त्वाच्या विषयावर चर्चा चालू असली तरी जेवणाची वेळ झाल्यावर 'चला उठू या' असे ते म्हणत.

श्री. एम्. बी. शेख यांनी बराच काळ मेननबरोबर घालविला असल्यामुळे त्यांच्या स्वभावातील बारकावे त्यांनी टिपले होते. क्षुल्लक गोष्टीकडे काणा डोळा करावा असे सांगताना ते म्हणत, 'गावजेवण घालायचे तर कुठे 'पापड चोरीला गेला' असे बोंबलून चालत नाही.' बोलण्यामध्ये ते नेहमीच परखड असत. एकदा दादा शिंदे आणि शेख ह्यांना घेऊन ते युनायटेड वेस्टर्न बँकेचे चेअरमन श्री. पंडित यांना भेटायला गेले होते. यशवंतराव शिंदे यांचे औद्योगिक युनिट आजारी होते. त्यासाठी कर्ज मिळविण्याकरिता ही फेरी होती. या चर्चेच्या दरम्यान मेनन पंडितांना स्पष्ट म्हणाले, 'तुमची बँक म्हणजे

म्हैस दूध देते तो पर्यंत तिला चारा घालणार. ती आटली की मात्र तिची शेडसुद्धा काढून घेणार. दोन वर्षांनी तीच म्हैस पुन्हा दूध देऊ लागेल हे तुम्ही विसरता. असे तुमचे धोरण आहे तोपर्यंत बँक कधी मोठी होणार नाही.'

मेनन हे स्वभावाने बरेच लहरी देखील होते. त्यामुळे त्यांच्या वागण्याचा नेमका अंदाज अनेकदा येत नसे. अंकुश करपे यांनी याबाबत एक-दोन हकिगती सांगितल्या. एका बैठकीसाठी आंबोलीला सावंतवाडीहून मंडळी यायची होती. बैठकीची सारी व्यवस्था केली आणि मेनन यांनी कर्पेना म्हटले की मधु मेस्त्रींना घेऊन या. कर्पेनी त्यांना पाहिलेले नव्हते. त्यामुळे काय करायचे हे त्यांस कळेना. मेननने पुन्हा निरोप दिला की मेस्त्रीना घेऊन या. जेवणाची वेळ झाली होती म्हणून कर्पे प्रथम जेवण घेऊन गेले तर ते त्यांनी फेकून दिले आणि पुन्हा मेस्त्रीना आणायला सांगितले. एखादी गोष्ट त्यांना पाहिजे असली म्हणजे काही करून ती मिळवावीच लागे.

एकदा मेनन यांच्या बरोबर कर्पे तिल्लारीला गेले होते. तेथे सर्व्हे करणारे जे गृहस्थ होते ते या मंडळींना प्रवेश देत नव्हते. 'थोडा वेळ थांबा' असे त्यांनी सांगितले. तेथील वीज प्रकल्प बघायचा होता म्हणून कर्पे यांनी जाऊन एका ओळखीच्या माणसाला आणले आणि त्यांना प्रवेश मिळाला. पण तोवर मेनन यांचा मूड गेलेला होता. जेवायची वेळ झाली होती. पण त्यांनी जेवायचे नाही असे सांगितले आणि रात्री आंबोलीला परत गेल्यावरच त्यांनी जेवण घेतले.

अभय नेवगी यांच्या अनुभवाप्रमाणे मेनन वृत्तीने अतिशय दयाळू होते. बाहेरून कणखरपणाचा कितीही बहाणा केला तरी ते चटकन् विरघळत असत आणि बरेच लोक त्याचा दुरुपयोगही करत. मधु कांबळे नावाचा एक कामगार एक दिवस मोठा सुरा हातात घेऊन कारखान्यात आला. ४-५ वेळा त्याच्या चोऱ्या पकडलेल्या असल्याने त्याच्याकडे वॉचमनचे लक्ष असायचे. बरोबरच्या वस्तू गेटवर ठेवण्याची पद्धत असल्याने कांबळेला सुरा जमा करावयास सांगितले. त्याबाबत त्याने भांडण काढले तेव्हा त्याला तेथून हाकलून लावण्यात आले. अशा पार्श्वभूमीवर आपला भाऊ गंभीर आजारी आहे असे सांगून ॲडव्हान्स मागण्यासाठी तो कंपनीत आला त्या संबंधातही काही पद्धत आहे आणि त्यात तुझी विनंती बसत नाही असे त्याला सांगण्यात आले. त्या दिवशी सायंकाळी ७-३०/८ वाजता तो मेनन साहेबांच्या बंगल्यावर गेला आणि त्यांच्यापुढे त्याने आपले रडगाणे गायले. त्यांनीही पुढची मागची चौकशी न करता त्याला तीन हजार रुपये काढून दिले. दुसऱ्या दिवशी कारखान्यात आल्यावर तो सगळीकडे मिरवू लागला की कंपनीच्या लोकांनी नाकारले असतानाही मी साहेबांकडून पैसे मिळविले. हे कळल्यावर नेवगी अतिशय नाराज झाले. त्यावेळी ते पर्सोनेल विभाग पहात असत. त्यांनी मेनन यांचेकडे

ॲडव्हान्स मागणारे जेवढे अर्ज होते ते सारे उचलून मेननसाहेबांच्या टेबलावर नेऊन ठेवायला सांगितले. त्यामुळे ते भडकणार याची नेवगींना कल्पना होतीच. त्याप्रमाणे त्यांनी जेव्हा नेवगींना बोलावून घेतले तेव्हा ते म्हणाले, 'आता तुम्हीच जर सारे निर्णय परस्पर घेणार असलात तर कागद तुमच्याकडेच पाठवायला नकोत का ?' मग मेननंनी काय झाले असे विचारल्यावर नेवगींनी कांबळेचा सारा इतिहास त्यांना सांगितला. त्यावेळी मात्र आपले चुकले असे मेननंनी मान्य केले आणि पुन्हा माझ्याकडून असे होणार नाही हे सांगण्याचा मनाचा मोठेपणाही दाखविला.

अनिल पंडित यांनीही साहेबांच्या स्वभावातील एक कच्चा दुवा म्हणून म्हटले की माणसाची एवढी पारख असूनही दीर्घ काळ असलेल्या संबंधामुळे एखाद्याला संरक्षण देण्याची साहेबांची वृत्ती असे. कुणाचेही ते ऐकून घेत. त्यामुळे ते नेमके काय करतील याचा अंदाज घेणे कठीण होई. उपजत ते तंत्रज्ञ होते आणि निर्णय घेण्याची त्यांची क्षमता अफाट होती. त्यामुळे कोणाकडूनही ऐकून घेतले तरी ते दुसऱ्याचा सल्ला मागत नसत. बुजुर्ग म्हणूनही त्यांचा दरारा मोठा असायचा.

एवढी एक बाब वगळली तर मेनन सर्वांशीच समभावाने वागत. त्यांच्या जवळ अधिकारी आणि इतर कर्मचारी असाही भेदभाव नसे. कारखान्याबाहेर त्यांना सगळेच सारखे असत. अनेकदा ते आपली गाडी मुद्दाम परत पाठवून देत आणि मग घरी निघताना जे कोणी भेटेल त्याला म्हणत की, मला घरी सोड बाबा. तो माणूस आनंदाने ती कामगिरी पत्करायचा आणि मेननसाहेबांच्या उपयोगी पडल्याबद्दल त्यांना कृतकृत्य वाटे. मेननबद्दल त्यांच्याकडचे लोक इतक्या आपुलकीने बोलत की त्यांना मेननची माणसे म्हणण्याचा प्रघातच पडून गेला होता. हा शब्द प्रयोग इतका रूढ झाला की मेनन कंपनीच्या गृहपत्रिकेला तेच नाव दिले गेले. मेननचा माणूस म्हणजे अत्यंत जबाबदार, कर्तव्यदक्ष आणि निष्ठावंत मानला जाई. मेनन यांच्या शिकवणुकीचा तो परिणाम होता.

कोल्हापुरचे जिल्हा न्यायाधीश श्री. सत्येंद्र नेवगी यांनीही पाहिले की सर्वसामान्यांमध्ये मेननविषयी अतीव प्रेम आणि आदर नांदत असे. त्यांनी कुणाला शासन केले तरी ते आकसापोटी नसणार याची सर्वांनाच खात्री असायची. इतके सगळे असूनही सामाजिक कार्यामध्ये मेनन कधी फारसे गुंतून पडत नसत. त्यांच्याकडे वेगवेगळ्या संस्थांतील विविध पदे चालून यायची पण ते सहसा ती नाकारीत. त्यामुळे त्यांच्या वाट्याला जेवढी कीर्ती यायला हवी होती तेवढी आली नाही असे अनिल पंडित यांचे म्हणणे आहे.

देवेंद्र ओबेरॉय यांच्या मतानुसार मेनन यांचा एकमेव 'वीक पॉईंट' म्हणजे ते एखाद्यावर फार लवकर विश्वास ठेवायचे. त्यामुळे अनेकदा ते अडचणीत येत आणि बऱ्याच जणांनी त्यांच्या या स्वभावाचा नको तो फायदा घेतलेला होता. अगदी नोकरापासून ते

पुरवठादारापर्यंत. स्पष्ट बोलणाऱ्यांचे त्यांच्याशी जमत नसे. गोडबोल्यांचे मात्र फावायचे. स्वभावानेही ते हट्टी होते. त्यांच्या या वृत्तीमुळे त्यांची कंपनी म्हणजे कोल्हापुरातील मेननचा वृद्धाश्रम अशी टवाळी ही होत असे. मात्र त्यांचा हा हट्टीपणा कामात उपयोगी पडायचा. त्याचमुळे उमेश बागल यांनी त्यांचे वर्णन औद्योगिक विश्वातील हटयोगी असे केलेले आहे. ते म्हणतात की सर्वसामान्य मनुष्य जगाशी जुळते घेतो. परंतु हट्टवादी मनुष्य जगाने आपणाशी जुळते घ्यावे यासाठी धडपडतो. म्हणून जगाची प्रगती हट्टवादी माणसांवर अवलंबून असते. अनिल पंडित यांच्या बोलण्यात असेही आले की, मीच मिळविले, वाटल्यास मीच घालवीन, मला वाटेल ते करीन अशी मेनन यांची भूमिका असायची. त्यामुळे कोणाचेही वावगे वागणे ते सहन करीत नसत. हाताखालच्या लोकांचे तर राहो पण गिऱ्हाईकदेखील अन्यायाने वागू लागले तर एका मिनिटात त्याला दूर केल्याचे उदाहरण पंडित यांनी पाहिले होते.

श्री. जी. जी. जोशी यांच्या मतानुसार मेनन यांच्याजवळ जेवढी गुणवत्ता होती तेवढा त्यांना स्वत:ला फायदा झाला नाही, यावे तितके यशही आले नाही. मात्र राम मेनन यांचा योग असा होता की त्यांनी ज्याला हात घातला त्याचे सोने झाले. पी. डी. कुंटे यांचे मूल्यमापन असे की मेनन हे कोणत्याही क्षेत्रात गेले असते तरी त्यांचे मूळ स्वभाव विशेष उठून दिसले असते एवढी त्यांची गुणवत्ता प्रचंड होती. मेननच्या या कर्तृत्वाची जाण त्यांच्याशी संबंधित असलेल्या मोठमोठ्या कंपन्यांनाही असे. म्हणून एस्कॉर्ट, टेल्को वगैरेंच्या वार्षिक अहवालांमध्ये देखील मेनन यांचा कृतज्ञतापूर्वक उल्लेख झालेला आढळतो.

या सर्व गोष्टींतून मेनन यांची उद्योगक्षेत्रातील कर्तबगारी आणि धोरणे यांची पुरेशी कल्पना यावी. उद्योजकतेच्या दृष्टीने त्यांचे गुण आणि क्षमता देशातील कोणाही ज्येष्ठ उद्योजकाच्या तोडीचे होते. उद्योगामागील त्यांची प्रेरणा आणि भूमिका ही तर अत्यंत वरच्या दर्जाची होती. समाजाचा व राष्ट्राचा उत्कर्ष गाठण्याचे साधन म्हणून उद्योगाकडे पहाणारे त्यांच्यासारखे उद्योजक साऱ्या इतिहासात हाताच्या बोटावर मोजण्याइतके आढळतील. कोल्हापूरसारख्या मर्यादित क्षेत्रात गुंतून पडल्याने व इतर परिस्थितीशी झुंज द्यावी लागल्याने त्यांच्या गुणांचे व कर्तृत्वाचे हवे तेवढे चीज झाले नाही. त्यांचे खरेखुरे मूल्यमापन या चरित्राच्या निमित्ताने होणे भविष्याच्या दृष्टीने आवश्यक आहे.

●

११

थोर पुरुष

श्री. जयवंत खराडे यांनी बोलतांना उद्‌गार काढले की मेनन साहेबांचा स्वभाव कुणालाच कळणे शक्य नव्हते. त्यांचे म्हणणे काही अंशी खरेही आहे. कारण मेनन यांच्या स्वभावाला इतकी खोली होती आणि इतके पदर होते की कुणा एकाला त्याचा अंदाज लागणे कठीणच होते. तरी देखील अनेक जणांशी बोलल्यानंतर मेनन हे स्वभावाने कसे होते याची थोडीशी कल्पना येऊ शकते.

काही गोष्टी मेनन अत्यंत जाणीवपूर्वक करीत. अभ्यासूपणा हे त्यांच्या वृत्तीचे वैशिष्ट्यच होते. अरविंद शिंदे म्हणाले की, महाराष्ट्रात राहून येथील लोकांकडून सगळ्या गोष्टी करुन घ्यायच्या तर येथील पद्धतींची, चालीरीतींची पूर्ण माहिती हवी हे जाणून मेनन यांची प्रथमपासूनच त्यादृष्टीने धडपड चालू असे. त्यामुळे श्राद्ध म्हणजे काय, अक्षयतृतीया, संकष्टी, इ. चे महत्त्व काय हे सारे ते समजावून घेत. सत्यनारायणाला गेले की आपणहून तीर्थ प्रसाद मागत असत. स्थानिक मंडळीकडे गेले म्हणजे झुणका, ठेचा, खरडा पाहिजे असे सांगत. माणसं आपलीशी करायची म्हणजे त्यांच्या चालीरीती ठाऊक हव्यात आणि त्यासाठी मेनन सतत प्रयत्न करीत. त्यातूनच मेननची माणसं तयार झाली असेही शिंदे म्हणतात.

मेनन यांच्या अंतरंगाला जाऊन भिडलेले गृहस्थ म्हणजे राल्फ ईस्टमन. त्यांनी मेननच्या स्वभावाचे बरेच विश्लेषण केले. वेगवेगळ्या संस्कृतींशी मेनन सहजपणे जुळवून घेत तथापि त्यांचा आपल्या देशाचा अभिमान मात्र जबर होता. १९६७ च्या उन्हाळ्यात डिझेल इंजिने विकण्यासाठी मेनन आणि राल्फ मध्यप्रदेशातील खेड्यापाड्यात हिंडत होते. त्यावेळी तेथे पाण्याचा दुष्काळ होता. कोक मात्र कोठे-कोठे मिळत असे. त्यावेळी मेनन म्हणाले होते, 'हे व्यवस्थापनकौशल्य पहा. सरकार लोकांना पिण्याचे पाणी देऊ शकत नाही. पण अमेरिका मात्र येथे कोकाकोला आणू शकते.' याच प्रवासात काही वेळा त्यांना दरोडेखोरांच्या प्रदेशातून प्रवास करावा लागला. त्यावेळी मात्र मेनन थोडेसे नर्व्हस झालेले राल्फना जाणवले. त्यांच्या नेहमीच्या निधड्या स्वभावाशी हे विसंगत

होते. पण माणसाच्या मनात कशाची भीती दडून बसली असेल हे सांगता येत नाही असे राल्फनी म्हटले. याचप्रमाणे केरळमध्ये एकदा मेननच्या पायाला जळवा लागल्या आणि रक्त येऊ लागले, ते थांबतच नव्हते. त्यावेळी मेनन घाबरल्याचे राल्फनी पाहिले. मेननच्या खाण्यापिण्याच्या आवडी जबरदस्त होत्या आणि ते चांगले खवय्ये ही होते. राल्फ सांगतात की मिसेस मेनन पाककुशल होत्या आणि सहसा त्या केरळी पद्धतीचे जेवण बनवीत. पण मेनन आग्रह करीत, की अमेरिकन पद्धतीने जेवण कर. प्रत्यक्षात कुठल्याही पद्धतीचे जेवण असले तरी मेनन सारे एकत्र करून खात. त्यामुळे त्यांना वेगळी चव कशी मिळत असे कोण जाणे! ईस्टमन म्हणातात, मेननची हाक आली की, पद्मिनी लगेच तिकडे धावत असे. त्यांना जरा इकडे-तिकडे चालायचे नाही. कोणत्याही नव्या अनुभवासाठी मेनन तयार असत हे राल्फनी पाहिले होते. अमेरिकेत एकदा सफरचंदे खुडण्यासाठी जायचे होते तर तेथेही मेननचे पाऊल पुढे होते. मेननना अनेक भाषा येत तरी देखील अमेरिकन इंग्रजी आपल्याला शिकव असा ते राल्फकडे आग्रह धरीत असत. मेनन यांच्या स्वभावाचे असेच बारीक निरीक्षण मिसेस मेननची मोठी वहिनी मिसेस कार्तिकेयन यांनी केलेले आढळले. ते दोघे एकमेकांना मोठेपणाचा मान देत. मेनन त्यांना चेटती अम्मा असे म्हणत, तर त्या मेननना 'चंद्रन चेटन' अशी हाक मारीत. आमच्या जीवनाच्या सर्व काळामध्ये मेनन यांच्याकडून कायम मदत आणि पाठबळ मिळाले असे सांगतांना मेननही त्यांच्या कुटुंबाशी किती आपुलकीने वागत याचा उल्लेख मिसेस कार्तिकेयन यांनी केला. त्यांची मुले मेननना आपल्या मुलासारखीच वाटत. आपल्या आजारपणामध्ये तीन-चार आठवडे ते स्वित्झर्लंडमध्ये मिसेस कार्तिकेयन यांच्या मुलीकडे जाऊन राहिले होते. आपल्या सासूच्या ऑपरेशनसाठी मिसेस कार्तिकेयन मुंबईस राहिल्या होत्या, त्यावेळी त्यांना पाठदुखीचा बराच त्रास होत होता. मेनन त्यांच्याकडे गेले तेव्हा दरवाजा उघडायला थोडा विलंब झाल्यामुळे त्यांना ते सांगावे लागले. त्यावर त्यांनी लगेच डॉक्टरी सल्ला घेण्याचा आग्रह धरला. त्यावर मिसेस कार्तिकेयन म्हणाल्या की ऑपरेशन तर होऊ दे, मग माझे पाहू. तथापि दुसऱ्या दिवशी त्यांच्या सासूबाईंची रूम बदलायची आहे अशा सबबीखाली त्यांना नर्सेस रुममध्ये नेऊन मेननंनी तपासणी करून घेतली व लगेच फिजिओथेरपी सुरू केली. यजमान, भाऊ बरोबर असून त्यापैकी कोणी इतके लक्ष दिले नव्हते असे मिसेस कर्तिकेयन कृतज्ञतेने म्हणाल्या. मेननची आस्था पाहून तेथील नर्सेसनी, तुमचे कोण लागतात ? हे विचारले तेव्हा त्यांनी 'मोठे भाऊ' म्हणून सांगितले. त्यांच्या सासूबाईंचे मेननंनी इतके केले की सहसा तिऱ्हाइतासाठी तसे जगात कुणीच करणार नाही. मिसेस कार्तिकेयनच्या दोन्ही मुलींवर मेननंनी इतकी माया केली की, अगदी कंगवा घेऊन त्यांची वेणीही ते घालत असत. मोठे मेहुणे श्रीधरन्

यांच्या अपघाताच्या वेळी ते म्हणाले होते की, ‘चेटती अम्मा, मला नव्वद वयापर्यंत जगायचं आहे.’ कुणी आजारी असले की मेनन अस्वस्थ होऊन जात. आपल्या सासूवरही मेनन यांचा खूप जीव होता. ती वारली तेव्हा मेनन नेमके तेथे, अलवायेला होते. मिसेस कार्तिकियन यांचा धाकटा जावई मेननच्या शेवटच्या आजारात रोज भेटायला जाई. त्यावरून ते म्हणाले होते की, हा गेल्या जन्मी माझा मुलगा असला पाहिजे. मिसेस कार्तिकियन त्यांना भेटावयास गेल्या तेव्हा ते म्हणाले, मला चांगलं बरं वाटतं. मी लवकरच कोल्हापूरला येणार आहे. तेव्हा कोल्हापुरच्या मंडळीना सांगा की मला भेटायला आता कुणी मुंबईला येऊ नका. ही मंगळवारची गोष्ट. नंतरच्याच सोमवारी ते हे जग सोडून गेले.

महंमदसाहेब हुदली असेच मेनन यांच्या खूप जवळचे. ते सांगतात, ‘‘एकदा दिल्लीला हॉटेलात पोहचायला रात्रीचे साडे अकरा वाजले. त्यावेळी जेवण उपलब्ध नव्हते. म्हणून मेननी दोन आंबे आणि दूध एवढ्यावरच भागवले. पुन्हा पहाटे लवकर उठून कामाला तयार झाले. त्यानंतर जेव्हा त्यांच्याबरोबर असलेले अधिकारी हॉटेलवर आले, तेव्हा ते म्हणाले की रात्री उपाशी असल्यामुळे नीटशी झोप आली नाही. त्यावर हुदलीनी मेननना विचारता त्यांना नेमका प्रकार कळला व ते मेननवर चांगलेच चिडले.’’ त्यावेळी मेननी मान्य केले की, मला माझ्या सवयी आता बदलायला हव्यात. प्रकृतीकडे लक्ष दिले पाहिजे. नंतर पत्नीपुढे अक्षरश: हात जोडून मेननी तशी कबुली दिली. ‘आम्ही या भोळ्या सांबाला शिव म्हणजे शंकर म्हणायचो’ असेही हुदली सांगतात. वेळप्रसंगी मेनन अगदी लहान मुलासारखे निरागस वागत असत.

अभय नेवगी म्हणाले, की दिलदारपणा हा मेनन यांचा खरा स्वभाव. कुणालाही चाकोरीबाहेर जाऊन मदत करायची त्यांची तयारी असे. कारखाना धड चालत नव्हता अशा परिस्थितीतदेखील त्यांनी मांडे यांना घर बांधण्यासाठी २५,००० रु. दिले होते. अभय नेवगी यांनी स्वत: घर बांधायला काढले, त्यावेळी आपल्या बजेटकडे बघून ते टप्प्याटप्प्याने बांधकाम करीत होते. मेनन एकदा घराची प्रगती पाहायला आले त्यावेळी ही गोष्ट त्यांच्या लक्षात आली. तेव्हा त्यांनी सरळ अभय यांना ५०,००० रु. देऊ केले. अभयनी म्हणून पाहिले की, हे बरोबर नाही, आपल्याकडून माझी फी वगैरे काही येणे बाकी नाही. त्यावर मेनन उद्‌गारले की ही आपल्या संबंधाची किंमत नव्हे. वास्तविक तुझ्यासाठी जास्तच काही करायला हवे होते. शहाणे यांना जेव्हा स्वत:चे ऑफिस थाटायचे होते तेव्हा ते मेननशी आधी बोललेही नव्हते. परंतु ज्यावेळी मेननना ते कळले त्यावेळी त्यांनी शहाणे यांना १ लाख रुपये कॅश आणून दिली. शहाणे यांनी पाहिले की कोल्हापुरात कुणालाही मदत हवी असली म्हणजे मेनन पुढे होत. ते सर्वांचेच धर्मपिता होते. अनेक

संस्थांसाठी याप्रमाणे त्यांनी काम केले, पण त्यांना कुठे स्थान नको असायचे. कुणी आग्रह केलाच तर ते रामकडे बोट दाखवीत. 'सारे त्याच्यावर सोपविले आहे' असे म्हणत. हा अलिप्तपणा आश्चर्यकारकच होता. अशा वेळी आपणाला अर्धा तास सुद्धा सवड नसते असे ते सांगत. पण एखादा माणूस अडचण घेऊन आला की त्याला तीन-तीन तासही देत. भावाभावांच्या स्वभावात फरक असला तरी ते एकमेकांना पूरक होते. राम त्यांना सांगितल्याशिवाय काहीच करीत नसत. तरी चंद्रननी देखील आपला निर्णय त्यांच्यावर किंवा कुणावरच लादला नाही. सारे लोक त्यांना टरकून असत. पण प्रत्येकाला निर्णयाचे स्वातंत्र्य असावे अशीच मेनन यांची भूमिका होती.

मेनन यांच्या आवडी निवडीविषयी, विशेषत: त्यांच्या चवीपरीने खाण्याविषयी कितीतरी गोष्टी ऐकायला मिळाल्या. त्यांच्या आवडीमुळे मिसेस मेनन यांनी सारे कोल्हापुरी पदार्थ बनविण्याचे शिकून घेतले. तरीही कुणाकडे काही नवीन आढळले की 'ते कसे करायचे हे आमच्याकडे येऊन सांगा' असे म्हणत. गुळांबा त्यांना विशेष आवडायचा पण 'फाईव्ह स्टार' मधले किंवा फ्रिजमधले अन्न त्यांना रुचत नसे. काही वाया घालवलेलेही त्यांना खपायचे नाही. व्ही. बी. घोरपडे यांनी सांगितले की आमच्याकडची लसणीची चटणी मेननना खूप आवडे. अमेरिकेला जातांनाही ते ती बरोबर घेऊन गेले होते. विमानातून चटणी कशी नेता येईल, अशी शंका निघाली, तेव्हा ते म्हणाले की ते मी पाहून घेईन. मधु मेस्त्री यांची आठवण अशी की साताऱ्यास जाताना नागठाण्याजवळच्या म्हातारीला ते निरोप देऊन जात की, परततांना मला दोन वाट्या झणझणीत रस्सा आणि अडीच तीन भाकऱ्या लागतील. तेवढे खाऊन झाल्यावर ते म्हणायचे, 'आता जेवल्यासारखं वाटतं. मधू, फ्रीज मधलं तेच तेच खाऊन कंटाळा येतो.' लहर आली म्हणजे अंगडीना वा हुदलींना म्हणत की, 'आज तुम्हारे पास खाना मंगता है.' घरच्या जेवणावर त्यांचे भयंकर प्रेम असे. रस्सा त्यांना खूप आवडायचा. त्यात बारीक कांदे उकडून सोडले म्हणजे विचारायलाच नको. भाकरी, भातमंडळ हे त्यांना पसंत असे. कोल्हापुरच्या खास पाककृतीवर एक पुस्तक लिहिले जावे अशी त्यांची इच्छा त्यांनी अनेकांना बोलून दाखविली होती. आजारपणानंतर अमेरिकेतून परत आल्यावर ते आंबोलीला गेले त्यावेळी त्यांनी गुंडूला विचारले की, जेवायला काय आहे? त्यावर त्याने मोड आलेले अमुक कडधान्य आहे म्हणून सांगितले, तेव्हा ते गरजले, 'वाघ काय गवत खातो?' मात्र केमोथेरपीने ओळखू येईनासे झाले, त्या काळात त्यांच्यावर व्हीटग्रास, केळी, शहाळे यांचा मारा असे. त्यावेळी काही पथ्य आहे का? असे कोणी विचारले, तेव्हा ते हताशपणे म्हणाले, 'वाघ आता गवतच खातो.'

मेननना नेहमीच फाईव्हस्टार मध्ये जायला आवडे अशातला भाग नव्हता. काही

धाबे त्यांनी हेरून ठेवलेले असत. तेथे ते हौसेने जात. फळेही त्यांना खूप प्रिय असत. अतिशय प्रेमळ आणि आतिथ्यशील असल्याने सर्व गोष्टीत ते जातीने लक्ष पुरवीत आणि आपले पाहुणे पूर्णपणे संतुष्ट राहतील इकडे व्यक्तिगत लक्ष देते. 'देऊ तरी कासेची लंगोटी' हे ब्रीद असल्याने एकदा चिडले की पहावणार नाही असा रुद्रावतार ते धारण करीत. अशावेळी त्यांच्यासमोर उभे राहण्याची कुणाची ताकद नसे. मेननना घाबरणारे पुष्कळ लोक असत. खाण्याच्या बाबतीत देखील त्यांची काही तत्त्वे असायची. 'अमुक आवडत नाही' असे म्हटलेले त्यांना चालायचे नाही. उलट, आवडत नसेल ते आधी खाल्ले पाहिजे असे ते सांगत. जेवताना ते स्वत: भाज्या खूप खात आणि मुलांनाही खायला लावत. कोडुंगलूरला असताना त्यांनी एकदा एका बाहेरच्या माणसाला मुद्दाम बोलावून तेथील वैशिष्ठ्यपूर्ण पराठा करायला लावला व तो सर्वांना खायला घातला. त्यांची पुतणी सविता गोपी म्हणते की, काका सांगत, जेव्हा भूक असेल तेव्हा खाल्ले म्हणजे अन्नाचा आनंद घेता येतो. भूक नसताना जेवण्यात चव नाही असेही ते म्हणत. शेवटी शेवटी त्यांना खाताच येत नव्हते, हा दैवदुर्विलास. बारीकसारीक बाबतीतही त्यांचा आग्रही स्वभाव होता. कांदा एका ठराविक पद्धतीनेच कापावा लागत असे. त्यावरून त्यांच्याशी वेळेला भांडण देखील होई असे सविताच्या बोलण्यात आले.

हुदली सांगतात की, मेननसाहेब अचानक जेवायला येत किंवा त्यांना बोलावीत. हुदलींच्या घरी जायचे असेल तर त्यांच्या मुलीला फोन करून काय तयार करायचे याच्याही सूचना देत. वेळप्रसंगी हुदलींना त्यांच्याच घरून निमंत्रण देत. त्यांचे खाणे कमी पण ते चवीने खात असत. मोठमोठ्या हॉटेलात एखादा पदार्थ पसंत पडला नाही तर त्याला हात देखील लावत नसत. नॉनव्हेजचा त्यांना शौक होता. त्यांचे पुरे समाधान झालेले पाहीपर्यंत मिसेस मेनन नेहमीच टेन्शन मध्ये असत. अरविंद शिंदे सांगतात की, नंतर नंतर मेननसाहेबांकडे त्यांची रोजची किंवा एक दिवसाआड फेरी असे. महिना दोन महिन्यांनी ते स्वत:च सांगायचे, तुझ्याकडे जेवायला येणार आहे. आपल्या पद्धतीच्या उसळी वगैरे त्यांना प्रिय असत. शिंदे यांच्या पत्नीला ते मुद्दाम तशा उसळी करायला सांगत. छोट्या छोट्या बाबतीत ते स्वत: चांगले जाणकार, दर्दीही होते आणि तशा लोकांचे त्यांना कौतुक असे. एस्कॉर्टचे डी. आर. भाटिया यांनी १९७०-७१ मध्ये मेननच्या कारखान्यास भेट दिली होती. भाटिया हे 'क्वालिटी कन्ट्रोल' विभागात होते. हॉटेल टूरिस्ट मध्ये एक बैठक ठेवली होती. आणि तेव्हाच्या प्रथेनुसार ड्रिंक्सची व्यवस्था केली होती. त्यासाठी खास 'ब्लॅक नाईट' मागविली होती. दोघे परमेश्वरन्, मेस्त्री, मांडे असे मेननचे सारे अधिकारी बैठकीला होते. जेव्हा बेअररने बाटली आणली तेव्हा भाटियांनी ती पाहूनच म्हटले की, ही काही अस्सल 'ब्लॅक नाइट' नव्हे. त्यावर मेननने पैज लावायची

तयारी दर्शविली. बेअररला बोलावले आणि विचारले तेव्हा तो गडबडून गेला. मग मॅनजरला पाचारण करण्यात आले. त्याने आपली चूक कबूल केली. तेव्हापासून मेनन भाटिया यांना 'खरा क्वालिटी कन्ट्रोलचा माणूस' असे म्हणून लागले आणि दोघांचे स्नेहाचे संबंध जडले. परिपूर्णतेवर मेननचा आत्यंतिक भर असे. जेव्हा कंपनी बंद करण्याचा अर्ज केला त्यावेळी देखील झेरॉक्स प्रती उत्तम हव्यात म्हणून ते स्वत: मशीनवर उभे राहिले होते. साधे हार-गुच्छ आणायचे तर त्यातही त्यांची पसंती असे. मग त्यासाठी योग्य ती किंमत मोजायला ते तयार असत. पत्रात किरकोळ चूक असली तरी सुद्धा ते पत्र पुन्हा टाईप करायला सांगत.

त्यांची दुसरी आवड शास्त्रीय संगीताची होती. त्यात अब्दुल करीम खाँ, पंडित जसराज वगैरे त्यांच्या पसंतीचे गायक होते. अलीकडील हरिहरन्‌ची गझल त्यांना भावत असे. शायरीचाही मेननना शौक होता आणि त्यातील काही आकलन न झाले तर त्याबाबत प्रवासात हुदलींकडून खुलासा करून घेत. गाण्याचे आणि जेवणाचे विश्लेषण हा त्यांचा प्रवासातला नित्याचा विषय असे. धर्म हा तसाच मेनन यांच्या आवडीचा चर्चेचा विषय. त्यात त्यांना जे. कृष्णमूर्तींचे लिखाण विशेष पसंत असे. तज्ज्ञांच्या सहाय्याने ते ध्यान-धारणा आणि आसनेही करीत. कैवल्यधाम, आय्यंगार स्कूल यांना त्यांनी आवर्जून भेटी दिल्या होत्या.

१९७९ मध्ये मेनन आणि शिंदे कुटुंबीय राजा-राणी ट्रॅव्हल्स् बरोबर काश्मीर सहलीला १० दिवस गेले होते. मात्र मेननानी बुकिंग उशिरा केल्यामुळे त्यांना बसमध्ये जागा मिळाली नाही व स्वतंत्र टॅक्सीने जावे लागले. त्यांची खरी इच्छा सर्वांबरोबर बसने जाण्याचीच होती. बाकी प्रवासात त्यांचे कुटुंब सर्वांच्यामध्ये मिळून-मिसळून असायचे. सर्वांशीच तसे वागण्याची, हास्य विनोद करण्याची मेनन यांची पद्धत असे. मेनन पिस्टनमध्ये लावण्यासाठी मेनन साहेबांचा फोटो काढावयाचा होता. त्यादिवशी फोटो सेशन् झाल्यावर लॉनवर मेनन, प्रसाद मोदी आणि फोटोग्राफर महेश बागे हे बसले होते. तेव्हा मेनन साहेबांनी इतक्या गप्पा मारल्या की पूर्वी कधीच त्यांना असे मोकळे पणाने बोलताना ऐकले नव्हते असे बागे म्हणतात. काही वेळाने मात्र ते म्हणाले, 'थकलो, आता आत जाऊन आराम करतो.' ही गोष्ट त्यांच्या अखेरच्या काळातली होती. तत्पूर्वी, एकवार मेनन पती-पत्नी जेव्हा जगाची सफर करून आले तेव्हा खास बागे यांच्या वडिलांना भेटायला गेले होते. थोरले बागे हे मेनन यांचे जुने फोटोग्राफर. त्या दिवशी देखील त्यांनी दोन-अडीच तास मनसोक्त गप्पा मारल्याचे बागे यांना आठवते. तेव्हा मेननानी एक गंमतीची गोष्ट सांगितली होती. परदेशातील एका हॉटेलमध्ये त्यांना जागा नाही म्हणून सांगण्यात आले. त्यावेळी त्यांनी धाक घातला, आम्ही समोर रस्त्यावर झोपतो आणि

तसा फोटो काढून इंडियाला पाठवितो. एवढे झाल्यावर त्या हॉटेलच्या व्यवस्थापनाने त्यांना जागा देऊ केली. बाबूराव आरवाडे सांगतात की, कार मधून मित्र मंडळींना केरळला घेऊन जाण्याची मेननना अत्यंत हौस होती. बहुतेकांच्या गाड्या जुन्या असल्याने प्रवासात त्या काहींना त्रास देत. परंतु हे सारेच इंजिनिअरिंग धंद्यातले आणि तरुण असल्याने काहीच अडचण येत नसे. पुढे सर्वांनी ड्रायव्हर ठेवले. १९६६-६७ पासून काही वर्षे असे मजेत दिवस काढल्याचे श्री. आरवाडे यांना आठवते. कोल्हापुरात असले की मेनन अधून-मधून कुणाच्या शेतावर जेवायला जात असत. असेच एकदा सामाणींच्या शेतावर गेले असताना दादा शिंदे, हुदली वगैरे दोस्त बरोबर होते. त्यावेळी श्री. बापूसाहेब जाधव यांना उद्देशून मेनन गंमतीने म्हणाले, 'बापू, तुम्ही काम करता, आम्हीही करतो. पण आम्हाला कोणी चहा देखील देत नाही.' तेव्हा जाधवांनी उत्तर दिले, 'साहेब तुम्ही करता ते काम क्रिटिकल आणि फार मोठ्या प्रमाणावर असते. आम्ही गिऱ्हाईकांकडे जाऊन चहा देऊ-घेऊ तेव्हा आम्हाला पैसे मिळतात.' त्यावर मेनन उत्तरले की, 'नुसता मोठेपणा बडेजाव काय उपयोगी ? आम्हाला कधी वेळेवर पैसे मिळत नाहीत' अशा मोकळ्या गप्पा नेहमीच चालायच्या.

जवळच्या माणसावर आपत्ती आली तर त्याला मदत करायला मेनन यांना मर्यादा अशी नसेच. ऑडिटर वर्धे यांनी स्वत:चे दोन अनुभव सांगितले. १९९० ला त्यांचे वडील वारले आणि नंतरच्या वर्षी त्यांच्याकडे मोठी ७०-८० हजारांची चोरी झाली. त्यावेळी मेननने चौकशी केली, 'तुमचे क्लायंटस् किती ?' वर्ध्यांनी सांगितले की, सुमारे १२५.' त्यावर मेनन म्हणाले की, मग तुमच्या नुकसानीला तेवढ्या संख्येने भागा. तुमची गिऱ्हाइके आपला वाटा नक्कीच उचलतील. आम्ही सगळ्यांनीच हा सगळा भार सांभाळायचा आहे असे म्हणून त्यांनी परतफेड न करण्याच्या बोलीवर १५,०००/- रुपये रोख पाठविले. त्यांना त्याबाबत विचारता ते म्हणाले, 'माझा निर्णय मी घेतला.' काही दिवसांनंतर चोरीपैकी जवळ जवळ ६०% माल परत मिळाला. तेव्हाही मेनन म्हणाले, 'मी दिलेले १५,०००/- धरून आता तुमचे सारे नुकसान भरून आले आहे असे समजायचे. त्यात मला पूर्ण समाधान आहे. तेव्हा मला प्रमाणात रक्कम परत करायची भाषा देखील करू नका.' वर्धे यांचेवर एकदा काही शस्त्रक्रिया झाली. त्यानंतर दुपारी ३ वाजता त्यांना घरी आणण्यात आले. तासाभराने मेनन स्वत: चौकशीसाठी आले आणि त्यांनी दीडतास वर्धे यांचेशी मनमुराद गप्पा मारल्या. त्या आपुलकीचा तब्येत सुधारायला इतका उपयोग झाला की आठवडाभरातच वर्धे पुन्हा कामाला लागले. मेनन यांच्याकडून नेहमीच अशी चौकशी व्हायची आणि प्रोत्साहन मिळायचे असा वर्धे यांचा अनुभव. व्ही. बी. घोरपडे यांनी १९८४-८५ ला कोल्हापुरातील बंगला बांधला. त्यावेळी त्यांची नेमणूक अन्य

ठिकाणी असल्याने ते बंगल्यात येऊन राहू शकत नव्हते. तेव्हा मेनननी आपणहून त्यांचा बंगला भाड्याने घेतो असे म्हटले आणि त्या बंगल्यात आपल्या अधिकाऱ्यांसाठी स्पोर्टस् क्लब सुरू केला. टेबल टेनिसची सोय केली, मासिके-पुस्तकेही वाचायला ठेवू लागले. कोणी पाहुणा आल्यास त्याची व्यवस्थाही तेथे केली जाई. अशा प्रकारे घोरपडे यांची सोय झाली आणि बंगला कुणाला भाड्याने देण्याचा धोका त्यांना घ्यावा लागला नाही. मुळात मेनन यांची क्लब सुरू करण्याची कल्पनाही नव्हती. तो ऐनवेळी घेतलेला निर्णय होता.

शांतिकुमार वाठारे यांना मेनन विचारीत की, तुम्ही लोकांना व्यक्तिगत शिकवीत बसता. त्याऐवजी मोठ्या प्रमाणावर योगाचे वर्ग का घेत नाही? त्यासाठी मी जागा बघून देऊ का? मला तुम्हाला मोठं झालेल पाहायचं आहे. वाठारे यांचा अध्यात्माकडे कल होता आणि नावलौकिकाची त्यांना विशेष पर्वा नव्हती. पण ते मेननना पटत नसे. त्यांचा आग्रह चालूच रहायचा. वाठारे यांच्या नात्यातली एक मुलगी बोर्डात गुणवत्ता यादीत आलेली. पण एका संस्थेमध्ये तिला अपेक्षित होता तसा प्रवेश मिळाला नाही. यात आपल्यावर अन्याय झाला अशी तिच्याकडच्या लोकांची भावना झाली. मेननच्या हे कानावर आल्यावर त्यांनी आपल्या पद्धतीने जरुर ती चौकशी केली आणि मग वाठारे याना सांगितले, 'तिला अमुक एका प्रश्नाचे उत्तर नीट देता आले नाही. आता पुढच्या यादीत तिचे नाव येईल.' मेनन यांनी जेव्हा कॉम्प्युटर घेतला तेव्हा, त्या बाबतीत कोणी माहीतगार आहे का? अशी त्यांनी चौकशी केली. म्हणून वाठारे यांनी पोद्दार नावाच्या तरुणाला त्यांच्याकडे पाठविले. पण त्यावेळी असे आढळून आले की, त्या मुलाला जेवढी माहिती होती, त्यापेक्षा मेननानाच अधिक होती. पण म्हणताना ते असे म्हणाले की, हे क्षेत्र फार अफाट आहे आणि त्यातील सर्व काही जाणणे फार कठीण आहे.

डॉ. मा. ना. गोगटे यांना आठवते की, मेनन यांचे मित्र बाबुराव आरवाडे यांना डोळ्याचा काही त्रास होता. त्यासाठी त्यांना सांगलीला प्रसिद्ध डॉक्टर परांजपे यांच्याकडे नेण्याचे ठरले. त्यावेळी डॉ. गोगटे यांच्याबरोबर मेनन स्वत:ही सांगलीस गेले होते. आंबोलीचे वसंतराव ओगले सांगतात की एकदा मेनन खुद्द कॉ. संतराम पाटील यांनाच आंबोलीस घेऊन आले होते. त्यावेळी गप्पा मारताना ते म्हणाले, 'आपण संतराम यांनाच ४ लेथ देऊ या आणि उद्योजक बनवून टाकू या.' त्यावर संतराम उत्तरले की, आम्ही इंडस्ट्री काढणारे नव्हे तर तोडणारे लोक आहोत. आंबोलीला जाता-येताना मेनन यांची मणेर ड्रायव्हरला कायम सूचना असे की, रस्त्यात कोठे मुले दिसली तर गाडी थांबवायची आणि त्यांना घेऊन जायचे. एकदा मणेरचे लक्ष नव्हते आणि गाडी तशीच

पुढे गेली. तेव्हा मेनननी गाडी मागे घ्यायला लावली. एकदा मेनन एस्कॉर्टला गेले असताना, डी. आर. भाटिया यांनी त्यांना भेटून सांगितले की, त्यांच्या मुलाला कोल्हापूरच्या कॉलेजात प्रवेश हवा आहे. मात्र, डोनेशन देणे त्यांना जमणार नाही. त्यावर मेनन म्हणाले, 'चिंता मत करो। काम हो जायेगा।' कारण त्या संस्थेचे राम मेनन हे विश्वस्त असल्याचे त्यांना माहीत होते. पुढे भाटिया यांच्या पुतण्यालाही प्रवेश हवा होता. तेव्हा मात्र मेनननी म्हटले, 'यावेळी देणगी द्यावी लागेल.' विश्वस्तांनाही किती गळ घालायची याला मर्यादा आहेत हे मेनन जाणून होते. मेनन यांची नेहमीच 'कोई तकलीफ ?' असे विचारण्याची लकब होती असे भाटिया सांगतात आणि खरोखरीच सर्वांची ते काळजी घेत असत. शांताच्या लग्नाच्या वेळी प्रत्येक पाहुण्याची मेनन जातीने चौकशी करीत होते. एस्कॉर्ट पैकी भाटिया आणि सोनी लग्नाला हजर होते. त्यांची खोली, वाहन इ. सोयीकडे मेननी स्वत: लक्ष पुरविले होते.

श्री. टी. रविंद्रनाथ सांगतात की, आपल्या टोटापल्ली कुटुंबातील एक मुलगा इतका शिकला याचे मेननना अतिशय कौतुक वाटे. तसे शिक्षण आणि संशोधन याचेच मेननना प्रेम होते. एन्. सी. एल. मध्ये कितीतरी उद्योजक येत. पण आपल्या कामापुरती चौकशी करून ते जात असत. मेननना तेथील संशोधनामध्ये खराखुरा रस होता. त्यांची नजरही बारीक असे. जेव्हा रविंद्रनाथ यांना 'रणबक्षी' पुरस्कार जाहीर झाला तेव्हा मेनन यांनी स्मरणपूर्वक अभिनंदनाचे पत्र त्यांना पाठविले. नंतर एकदा रविंद्रनाथ कोल्हापुरला गेले असता, मेननच्या धाकट्या मुलाच्या खोलीत त्यांची व्यवस्था केली होती. सतीश तेव्हा नववीत होता. मेनन त्याला थट्टेने म्हणाले, 'रात्रभर त्यांच्याबरोबर निजलास म्हणजे सकाळी डोक्यात काहीतरी ज्ञान शिरलेले असेल.' मेनन आपले चुलते की चुलत भाऊ असा संभ्रम रविंद्रनाथांना असे. ज्यावेळी मेननी अष्टमंगल विधी केला आणि त्या निमित्ताने जुनी वंशावळ काढली तेव्हा उलगडा झाला की, ते दोघे दोन बहिणींचे पणतु होते म्हणजे एकाच पिढीतले होते. तेव्हा मेनन यांच्या वडिलांना रविंद्रनाथ हे 'कृष्णवेलीच्चन' अच्चन् म्हणायचे ते बरोबर होते, असे ठरले.

राल्फ ईस्टमन यांनी मेनन यांच्या विनोदबुद्धीच्या काही गोष्टी सांगितल्या. मेनन त्यांना म्हणत असत की, माझ्या तीन महत्त्वाकांक्षा आहेत – तुझ्यासारखे उंच व्हायचे, गोरे व्हायचे आणि तुझ्याचप्रमाणे कपाळावर केसांच्या बटा रुळल्या पाहिजेत. नंतर स्वत:च हसून म्हणत, 'अशक्य ध्येय बाळगण्यातच मौज असते.' अमेरिकेत असताना, राल्फ यांच्या मेहुण्यामार्फत मेनन यांनी एक खास प्रकारचा टेलिफोन मिळविला आणि त्या माणसाने तो अर्ध्या तासात आणून पोहचविण्याचेही कबूल केले. पण प्रश्न होता की, तो मेननना ओळखणार कसा ? त्यावर मेननी उत्तर दिले की, बुटका, काळसर

आणि टक्कलवाला माणूस दिसेल तो मीच असे समज. शांताचे लग्न ठरविताना मेननंनी राल्फ यांना बरोबर नेले होते आणि तेथे त्यांना लुंगी नेसायला दिली. त्यावर राल्फ म्हणाले, 'तरी देखील मी वेगळा दिसणारच.' पण मेननना त्यात अडचण वाटत नव्हती. मेनन एकदा कोडुंगलूरला गेले असताना, शिवरामन मेनन यांनी मंदिरात पूजेसाठी जाण्याचा बेत केला. त्यावेळी मेनन त्यांना म्हणाले, 'आधी पुजाऱ्याच्या मागे पळा. कारण तो कुठे निघून जाईल. देव काय, जागेवरच असतो.' एकदा मेनन त्यांच्याकडे गेले तेव्हा प्रो. शिवरामन मेनन कॉलेजात गेले होते म्हणून मेनन बाहेर आरामखुर्चीत बसून राहिले. त्यावेळी शिवरामन यांची छोटी नात लक्ष्मी हिने त्यांना विचारले की, तुम्ही आत का येत नाही ? त्यावर मेनन म्हणाले, 'आजोबा नाहीत ना?' छोटी लक्ष्मी उत्तरली, पण मी आहेना. तिच्या या बोलण्यावर मेनन बेहद्द खूष झाले आणि ते लक्षात ठेवून नेहमी तिचे कौतुक करीत असत.

एम्. एस्. एस्. वरदन यांनी मेनन यांच्या काही मतांचा उल्लेख केला. आपला पुत्र विजय याच्याबद्दल ते म्हणत की, त्यानेसुद्धा धडपड करून वर आले पाहिजे. कारण जगात आपली जेवढी लायकी असेल तेवढेच आपल्या पदरात पडते. स्त्रियांविषयी बोलताना ते म्हणायचे, 'त्यांना काहीना काही चिंता ही असलीच पाहिजे. नाहीतर चिंता नाही म्हणून त्या काळजी करीत बसतील.' वेगवेगळ्या क्षेत्रात संघटना कशासाठी ? असा मुद्दा निघाला म्हणजे मेनन म्हणत की, प्रत्येकाला कोणतेतरी पद भूषविण्याची इच्छा असते आणि त्यासाठी तर संघटना काढल्या जातात.

मेननंनी दुसऱ्याविषयी किती आस्था बाळगावी याला सीमाच नसे. एकदा काही परदेशी इंजिनिअर्स त्यांच्याकडे आले होते. त्यापैकी एकाला बरे वाटेनासे झाले. त्यावेळी मेनन म्हणाले की त्यांना डॉ. मेहतांकडे न्या किंवा तडक मुंबईला पाठवा. तथापि डॉ. मेहतांच्या एका दिवसाच्या औषधानेच त्या गृहस्थाला बरे वाटले. त्या संदर्भात दुसऱ्या दिवशी मेनन स्वत: डॉ. मेहतांकडे जावून त्यांचे आभार मानून आले. मेहता सांगतात की मेनन यांच्या घरातली सर्वच माणसे फार साधी. कुणाचं आवाज चढवून बोलणं नाही किंवा पैशाची मस्ती नाही. महेश बागे यांचे वडील १९८० मध्ये वारले. त्यांचा फोटोग्राफीचा व्यवसाय महेश यांनी पुढे चालू ठेवला. वडिलांच्या वेळेपासून मेननकडचे काम बागे यांजकडे असल्याने तेही कंपनीत जाऊ लागले. स्वत: मेनन त्यांना तितकीच प्रेमाची वागणूक देत. 'बागे, इकडे बसा हो' असे म्हणत. सुरवातीला बागेना अवघड वाटे पण मग सवय झाली. मेनन यांची कामाची शिस्त आणि पद्धत बघून आपण खूप शिकलो असे बागे म्हणतात. आपल्या उत्पादनांचे फोटो, कंपनीतील समारंभ अशा सर्व प्रसंगी बागे यांना बोलावणे असे. गिऱ्हाईकाला सेवा कशी द्यावी हेही आपण मेनन यांचे

कडून शिकलो असे बागे म्हणतात. मेनन यांची संबंध राखण्याची हातोटी कशी होती या बाबतचा अनुभव पोतनीस यांनी नमूद केला. ते भिलईहून आले, त्यावेळी त्याची एकुलती एक मुलगी आठवीत होती. मेनन तिच्याबद्दल नेहमी चौकशी करत. ती डॉक्टर झाली तेव्हा मेननंनी तिचे अतोनात कौतुक केले. तिच्या लग्नाच्या वेळी मेननची प्रकृती बरी नसल्याने ते हजर राहू शकले नाहीत पण नंतर ते घरी जाऊन मुद्दाम भेटून गेले. नाना शहाणे यांच्या पत्नीचे निधन झाले तेव्हा मेनन दक्षिणेकडे गेलेले होते. हे वृत्त कळताच ते तडक निघाले आणि पुण्यात नानांना भेटून रात्री १०.३० ला निघून कोल्हापुरला पोहचले. कारण दुसऱ्या दिवशी सकाळी कोणाशी तरी भेट ठरली होती. उशिरा निघण्यापेक्षा पुण्यात विश्रांती घेऊन सकाळी जा असे म्हटल्यावर ते उदगारले, 'मी तेच करणार आहे. गाडी काय ड्रायव्हर चालवणार ! त्यामुळे माझी झोप व्यवस्थित होईल.' एस्. व्ही. आर. राव सांगतात की कंपनी सोडून ते दिल्लीला गेल्यानंतर देखील त्यांचे आणि राव यांचे संबंध मधुर राहिले. राव यांच्याकडे मेनन सहकुटुंब मुक्कामाला गेले होते. त्यांची जागा छोटी म्हणून मेननना काही अडचण भासली नाही.

श्री. शिवरामन मेनन यांची चंद्रन मेननशी पार १९४२ पासून ओळख. कोडुंगलूरला गेले की, मेननचा पहिला फोन त्यांना असे. लगेच शहाळे खायला ते शिवरामन मेननकडे जात अशी त्यांची मैत्री. काही समारंभ असला म्हणजे मेनन त्यांच्याशीच सल्लामसलत करीत. कोडुंगलूर चे एम्. एस. मणी असेच मेनन यांचे जुने मित्र. त्यांनी १९९२-९३ सालातली गोष्ट सांगितली. एका पहाटे ते पाय घसरून मोरीत पडले आणि त्यांच्या डोळ्यांना उजा झाली. डॉ. राजगोपाल यांनी तातडीची शस्त्रक्रिया करून त्यांना कोचीनला हलवण्याचे ठरले. परंतु त्यांची परिस्थिती पाहून वाटेत डॉ. चॅको यांनी त्यांना I. C. U. मध्ये दाखल केले. मणी यांना तेथे अडकून पडायचे नव्हते, म्हणून त्यांनी चंद्रन मेननना फोन केला. ते रोज दोन-तीनदा डॉ. चॅको यांच्याकडे चौकशी करीत. असे ५-६ दिवस गेले आणि मणी यांनी ठरवले की दुसऱ्या दिवशी सकाळी हॉस्पिटलमधून पळ काढायचा. ही कुणकुण मेननना लागली की अंतर्ज्ञानाने त्यांनी जाणले कोण जाणे ? पण रात्री १०.३० ला त्यांचा फोन आला की उद्या सकाळी मी तेथे पोहचतो आहे. त्यामुळे मणी यांचे पळ काढणे राहूनच गेले. याच सुमाराची गोष्ट. प्रो. नम्बुद्रीपाद यांच्या वडिलांना नुकताच दुसरा अॅटक आला होता आणि त्यांना हॉस्पिटलात दाखल करायचे होते. मेननना हे कळले आणि त्यांनी आपली आरामदायी गाडी आणण्याची व्यवस्था केली आणि ते स्वत: नम्बुद्रीपाद यांच्या वडिलांबरोबर त्रिचुरला गेले. त्यांचा हात धरून त्यांना रूमपर्यंत नेले. 'मला सेवेची संधी मिळू दे,' असे म्हणत होते. ३-४ तास तेथे थांबून संबंधित डॉक्टरांशी बोलून सर्व व्यवस्था लावूनच ते गेले. वास्तविक स्वत:च्या तब्येतीच्या अवस्थेत

हे सारे कठीणच होते. नम्बुद्रीपाद म्हणतात, 'एखादा थोर पुरुषच हे करू जाणे.' मेनन जेव्हा कोंडुगलूरला शेवटच्या आजारात आले होते, तेव्हाही आपल्या प्रकृतीची रडकथा गात नसत. त्यांच्या विषयी सहानुभूती दाखविणेही इतरांना कठीण होई. ही एक शोकांतिकाच म्हणायला हवी की त्यांच्यासारखा उच्चपदावर पोहचलेला माणूस अनेकदा एकाकी होतो!

अंकुश करपे सांगतात की केरळकडून परततांना मेनन न चुकता आंबोलीला थांबत असत. एम्. टी. डी. सी. मध्ये सामान ठेवून ते फॅक्टरीत जात. आंघोळीसाठी त्यांना चांगले दोन बादल्या गरम पाणी लागे. म्हणून त्या व्यवस्थेसाठी एखादा ट्रक वगैरे पकडून अंकुश पुढे जात असे. एकदा ट्रक पंक्चर झाल्यामुळे अंकुश दुसरे वाहन पाहू लागला आणि त्यासाठी तो येणाऱ्या गाडीच्या समोर आला. ती गाडी नेमकी मेननचीच होती. ते अंकुशवर चिडले आणि 'मरायचे आहे काय?' म्हणून खेकसले. अंकुशने आपण का धावपळ करीत होतो ते सांगितल्यावर म्हणाले, 'पाण्याची व्यवस्था झाली नाही तरी चालेल. पण असा आडवा होत जाऊ नको.' श्री. अरुणकुमार दास आर्किटेक्ट इंजिनिअर, मुंबई यांनी स्मृती विशेषकांमध्ये मेनन हे, 'महान मानवतावादी' कसे होते या बाबत एक प्रसंग नमूद केला आहे. ते म्हणतात, 'श्री. व सौ. मेनन आणि मी एकदा दिल्लीत भरलेले बांधकाम साहित्याचे प्रदर्शन पहाण्यास गेलो होतो. प्रगती मैदानावरून टॅक्सीने आम्ही परत येत होतो. त्या दिवशी उकाडा अतिशय होता. आम्ही कनॉट सर्कल जवळ थांबलो. गाडीतून उतरलो आणि रस्ता ओलांडून दुसऱ्या बाजूला असलेल्या कोल्ड्रिंकच्या दुकानाकडे गेलो. तेथे बसल्यानंतर मेननने कोल्ड्रिंकची एक बाटली घेतली आणि रस्ता ओलांडून ती टॅक्सी ड्रायव्हरला नेवून दिली. 'येथे किती गरम होते आहे. मला आश्चर्य वाटते हा बिचारा ड्रायव्हर दिवसभर गाडी कशी काय चालवत असेल' असे ते परत आल्यावर म्हणाले. त्यांचे हे माणुसकीचे वर्तन माझ्या मनावर कायमचे कोरले गेले. त्यांनी त्या टॅक्सीवाल्याला इकडे बोलावले नाही किंवा हॉटेलमधील बॉयला तिकडे पाठवले नाही. त्यावरून मी समजून चुकलो की मेनन हे सहृदयतेची मूर्ती होत. असा प्रत्यय त्यांच्या सहवासात बऱ्याच वेळा आला.' दास यांनी मेनन यांच्या निसर्गप्रेमाविषयी एक आठवण नोंदवली आहे. आंबोली येथील दोनशे एकरांतील महत्त्वाकांक्षी प्रकल्पाची आखणी करण्यासाठी १९८०-८१ मध्ये मेननने दास यांच्या फर्मला कॉंट्रॅक्ट दिले होते. आंबोली घाटातील जंगलातून फिरताना मेनन वेगवेगळ्या वनस्पती गोळा करीत. त्यांना त्या प्रदेशातील विविध वनस्पतींचे आणि प्राण्यांचे फार आकर्षण होते आणि त्याबाबतीत त्यांचा अभ्यास चांगला होता.

मेनन यांच्या अखेरच्या आजारात मदतीसाठी लक्ष्मण पडवळ यांस ८ दिवस मुंबईला

बोलाविले होते. गौरव बिल्डिंगमध्ये त्यांचे गेस्ट हाऊस होते. तेथील कोकणी पोराला पडवळ यांच्या नावाचा बोर्ड देऊन स्टेशनवर पाठवले होते. पडवळ यांनी गेस्ट हाऊसमध्ये जेवणाचा ताबा घेतला. मेननना सुरणाची भाजी आवडे म्हणून लक्ष्मण पडवळ यांनी ती बनविली होती. परंतु मेननना हवे होते सुरणाचे काप, पण तेलकट म्हणून ते केले नव्हते. परत सुरण आणून काप केले तेव्हा मेननचे समाधान झाले. लक्ष्मण परत जाणार होता त्यादिवशी मेनन त्यास म्हणाले, 'आज तुझे जेवण गेस्ट हाऊसला नाही.' त्यांनी ड्रायव्हर बरोबर घेवून लक्ष्मणला सारी मुंबई दाखवली. त्याची बाहेर जेवायची सोय केली आणि गाडीनेच रात्री स्टेशनवर सोडले. लक्ष्मणने मेनन यांच्या इतर हकीकतीही सांगितल्या. 'त्यांनी रागावून बोलायला सुरुवात केली की, आपण समोर गुपचूप उभं राहून ऐकायचं. त्यांचे बोलून झालं की विचारीत, आता कॉफी आणणार का? इतकं बोलूनही माझा राग आला नाही का?' आजारी असताना मेनन एकदा आंबोलीस गेले होते. 'इकडे आल्याने टेन्शन कमी होते,' असे ते म्हणाले. रात्री पर्यंत ते जागे म्हणून पडवळ आणि भाभीही जागे राहिले. कुठलीतरी गोळी न दिल्याने ते भाभींवर रागावले. पडवळ मध्ये पडले तर भडकून म्हणाले, 'औषधे वेळेवर दिलीच पाहिजेत.' ते आंबोलीला आले म्हणजे सुटी असो किंवा नसो, पडवळना त्यांच्यासोबत रहावेच लागे. त्यांना लागणाऱ्या भाज्याही पडवळ तेथे लावीत असत. एकदा काकडीसारख्या काही अमेरिकन फळझाडाचे बियाणेही मेननी आणले होते. लक्ष्मणचे आई-वडील आजारी होते, त्यावेळी मेनन त्यांच्या खिशात बळजबरीने पैसे टाकूनच जात.

कुणी पाहुणे आले आणि त्यांना फार्महाऊस वर घेऊन गेले की तेथे फोटोग्राफर बागे बरोबर असत. जेवायच्या वेळी जैन धर्मीय बागे यांना मेनन आठवणीने म्हणत, 'तुम्ही मांसाहारी जेवण घेत नाही मला माहित आहे.' आणि मग स्वत: श्रीखंडाची वाटी आणून त्यांच्या ताटात ठेवत असत. अरविंद तुराखिया यांना ते मुलासारखेच मानीत. स्वत:ला कपडे घ्यायला गेले तर अरविंदसाठीही घेत. वेळप्रसंगी अरविंदवर चिडले, तर त्याचे कारण त्याने त्यातून शिकावे हेच असायचे. मंदी आली तरी तिला संधी मानावी अशी त्यांची शिकवण असे. शेवटच्या आजारात जुन्या, सोडून गेलेल्या लोकांना बोलावून त्यांनी क्षमायाचना केली होती. खराडे यांचे वडील गेले तेव्हा मेनन यांनी त्यांना पाच मिनिटे पोटाशी धरून ठेवले होते. आपले कुणीतरी आहे ही भावना त्यातून बळावली असे खराडे म्हणतात. आंबोलीच्या संपाच्या वेळी एकदा चर्चा झाल्यानंतर मेनन खराडे यांना गेटपर्यंत सोडायला गेले आणि त्यांना तेथून परत मागे बोलाविले. ते म्हणाले, 'आज दसरा आहे. दुसऱ्या वाहनावर अवबलंबून राहू नका. विजू तुम्हाला आजऱ्याला नेऊन पोहचवेल.' नंतर विजूलाही त्यांनी म्हटले, 'खराडे यांस आजऱ्यास नेऊन सोडणार

कां?' हुदली जेव्हा बऱ्याच तणावाखाली होते, तेव्हा मेनन त्यांना ८ दिवस मुद्दाम आंबोलीला घेऊन गेले आणि तेथे मेडिटेशन म्हणजे काय, हे समजावून दिले. जयंत हेरवाडकर सांगतात की, मेनन मुळात पक्के इंजिनिअर आणि त्यातून चिकित्सा हा त्यांचा स्थायीभाव. त्यामुळे कोणत्याही गोष्टीचे विश्लेषण करून तिची तड लावण्याकडे त्यांचा कल असे. एकदा त्यांनी हेरवाडकर यांचे डोळे लाल झालेले पाहिले. तेव्हा नवल वाटावे इतके त्याचे विश्लेषण आणि चौकशी करून योग्य उपाययोजनेची त्यांनी व्यवस्था केली. मिसेस मेनन यांना एकदा पायाचा काही त्रास होऊ लागला. त्यावेळी मेननंनी आपल्या डिझाईन इंजिनिअर्सना बोलावून त्या पायाचा चपलेचा चवडा खोलगट करून दिला तेव्हाच त्यांना चैन पडले.

प्रो. नम्बुद्रीपाद यांना नेत्रपीडा झाली तेव्हा आपले मेव्हणे मुकुंदन यांना बरोबर देऊन मेननंनी त्यांना सांगलीला जायला लावले. मेनन तेव्हा युरोपात होते. नम्बुद्रीपाद यांच्या डोळ्यात भिंगाचे रोपण करावे लागेल असे ठरले. तेव्हा मेनन वेळात वेळ काढून फोनवर चौकशी करीत आणि सारी व्यवस्था ठीक झाली आहे अशी खात्री करून घेत. नम्बुद्रीपाद यांची काळजी घेण्यासाठी त्यांनी आपला विश्वासू सेवक त्यांच्याबरोबर ठेवला होता आणि त्याच्या मराठी बोलण्याचा विशेष उपयोग होत असे. याच दरम्यान मेनन मुंबईत आले आणि दोनच दिवसांनी त्यांना परत जपानला जायचे होते. पण त्यातल्या त्यात त्यांनी कोल्हापुर - सांगलीची खेप केली. रुग्णालयाचा खर्च नम्बुद्रीपाद यांनी केला आहे हे समजल्यावर मेनन नाराज झाले. 'एका दृष्टीने मी त्यांना इतरांइतका जवळून पहात नव्हतो. पण माझे त्यांचे संबंध अगदी आगळेच होते. कठीण प्रसंगातही शोक करण्याचा त्यांचा स्वभाव नव्हता हे माझ्याइतके क्वचितच दुसऱ्या कोणी जाणले असेल,' असे नम्बुद्रीपाद म्हणाले. मिसेस शिवरामन यांच्या मिसेस मेनन ह्या एकमेव नणंद. त्यामुळे घरातली कुठलीही गोष्ट, अडचण त्यांना पद्मिनी आणि चंद्रन यांच्या कानावर घालावीच लागे. प्रा शिवरामन मेनन यांची चंद्रन मेनन यांच्याशी इतकी मैत्री होती की लोक त्यांना गमतीने 'कृष्णार्जुन' म्हणत असत. त्यांच्या चारही मुलींच्या लग्नात मेनन पती- पत्नींनी पुढे होऊन सारे व्यवस्थित करून दिले. त्यांची एक मुलगी मुंबईस गेली होती तेव्हा मेनन यांनी आपले जावई रमेश यांना सांगून तिला मुंबई दाखवण्याची व्यवस्था केली. बाबरी मशिदीच्या दंग्याच्या वेळी प्रा. मेनन यांनी चंद्रनना फोन केला की माझ्या दोन्ही मुली मुंबईत आहेत. त्यावेळी मेननंनी स्वत: मुंबईला जाऊन त्यांची खुशाली विचारून घेतली आणि शिवरामन मेननना कळवले की, काही काळजी करू नये.

मेनन यांचे पुतणे सचिन हे सांगतात की काकांजवळ ज्ञान अफाट होते आणि ते

इतरांना देण्याची त्यांची वृत्ती होती. ते चांगले वक्ते होते. कधी तयार केलेले बोलले नाहीत. योग्य त्या शब्दांचा वापर करीत. इतरांपेक्षा ते वेगळे आणि वरचे आहेत ही कल्पना असल्याने त्यांच्याविषयी सर्वत्र आदर आणि दरारा असायचा. हुदली देखील म्हणाले की, मेनन बोलताना अगदी तोलून-मापून बोलत. त्यांचे वक्तृत्व फार रंगतदार नसले तरी ते अनुभवावर आधारलेले आणि मुद्देसूद व परिणामकारक असायचे. त्यांची भूमिका मवाळ असे. समोर बसलेल्यांना ते योग्य तो मान देत. पण त्यांचे व्यक्तिमत्वच असे जबर होते की दुसऱ्या माणसाचा ते कबजा घेत. १९९२ च्या त्यांच्या निवृत्तीच्या सभारंभात ते फार छान बोलले होते असे डॉ. मा. ना. गोगटे यांना आठवते. पूर्वीपासून जिद्दीचा माणूस म्हणून आपण त्यांना ओळखत होतो, त्यांच्या अध्यात्मिक विचारसरणीचा प्रभाव आपल्यावर पडला असे डॉ. गोगटे म्हणतात.

स्वत:चे शिक्षण फार झाले नाही याची मेननना खंत वाटत असे श्री. डी. व्ही. टिकेकर यांना ते तसे म्हणाले. टिकेकर सांगत, ‘उद्योजकतेचा आणि डिग्रीच्या शेपटाचा काही संबंध नाही. त्यावर ते नुसते स्मित करीत.’ श्री. सत्येंद्र नेवगी म्हणाले की न्यायाधीशाने सामाजिक संबंध जोडणे अपेक्षित नसते. पण चंद्रन मेनन यांचा त्याला अपवाद होता. प्रजापिता ब्रह्मकुमारी संस्थेच्या लोकांनी कोल्हापुरच्या काही मंडळींना अबूला बोलाविले होते. मेनन आणि नेवगी त्या गटात होते. आठवडाभर तेथे संत-समागम झाला. त्या दरम्यान मेनन यांच्या स्वभावातील अनेक गुण नेवगींना पहायला मिळाले. त्यांचे औदार्य असे की या गटाचा सर्व खर्च त्यांनी केला. पण नेवगी यांनी आपल्या तत्त्वानुसार त्यांच्या वाट्याची रक्कम मेननकडे पाठवून दिली आणि त्यांचा मान राखण्यासाठी मेननने ही ती स्वीकारली. कोल्हापुरला सामाजिक जीवनामध्ये मेननना समाविष्ट करून घेण्याचा बऱ्याच लोकांनी प्रयत्न केला पण ज्यांच्या वागण्यामध्ये खोड होती त्यांना मेननने खड्यासारखे दूर ठेवले. राम मेनन अशा तपशीलात जाणारे नाहीत. ते व्यवहारी असल्याने वेळप्रसंगी तत्त्वाला मुरड घालीत. दोघांच्या धोरणात हा फरक असूनही त्यांच्यात कधीही दुजाभाव निर्माण झाला नाही. दोन कुटुंबे इतक्या एक दिलाने कशी नांदतात याचे सर्वांना नवल वाटे. चंद्रनच्या निधनानंतर विजय रामना वडिलांसारखाच मान देतात हा आदर्श इतर औद्योगिक घराण्याने ठेवावा असे नेवगी यांना वाटते.

एम्. एस्. एस्. वरदन् यांनीही मेनन यांच्या विचार प्रणालीवर प्रकाशझोत टाकला. त्यांच्या म्हणण्यानुसार मेनन यांचे विचार अतिशय पुरोगामी होते. पैशाचा योग्य वापर होत नसेल तर मेननच्या दृष्टीने त्याला किंमत नसायची. जेव्हा वरदन् यांची व्यवसायात प्रगती होऊ लागली तेव्हा मेननने त्यांना बजावले की व्यवसायाच्या आकारावर मी तुमच्या यशाचे मोजमाप करणार नाही तर तुम्ही ज्ञानाचा प्रसार किती केला यावर

ठरवीन. तेव्हा ते काम चालू रहायला हवे. स्वत:विषयी मेनन सहजपणे विनोद करू शकत. आपण किती दरिद्री अवस्थेत कोल्हापूरला आले होतो; या विषयी ते गंमतीने बोलत असत. इंजिनिअरिंगपासून आहारापर्यंत कुठल्याही बाबतीत मनाचे समाधान होईपर्यंत मेनन प्रश्न विचारीत रहात, असे श्री. पुंडी परमेश्वान म्हणाले. दिलीप मांडे यांनीही सांगितले की प्रत्येक गोष्टीत खोलवर जाऊन जाणून घेण्याची वृत्ती असल्याने अनेकदा डॉक्टरांनाही त्यांच्याशी चर्चा करणे अवघड जाई. त्यांच्या आजाराने जेव्हा गंभीर रूप धारण केले तेव्हा डॉक्टरांनी निदान करण्यापूर्वीच ते सांगत, 'हा ल्यूकेमिया आहे.'

मेनन यांच्या वृत्तीविषयी त्यांचे मेहुणे कार्तिकेयन म्हणाले की ते फार धार्मिक नव्हते. नियतीवर नक्कीच विश्वास होता. डॉ. पी. जी. कुलकर्णी यांच्या सहकार्याने 'मूलभूत विकास प्रतिष्ठान' स्थापन करण्यात मेनन यांचा मोठा वाटा होता. या प्रकल्पाचे उद्घाटन अर्थतज्ज्ञ डॉ. वि. म. दांडेकर यांच्या हस्ते झाले होते. काही मानवी मूल्यांच्या प्रकल्पात पुढाकार घेऊन कुलकर्णी यांनी ती कामे करावीत असे मेनन त्यांना सांगत असत. श्री. विजय मेनन म्हणाले की रूढ अर्थाने वडिलांजवळ फार संपत्ती नसली तरी दानशूर म्हणता येईल इतकी रक्कम ते सामाजिक कार्यासाठी खर्च करीत असत.

मेनन यांच्या वागण्यात काहीसा आग्रहीपणा आणि तऱ्हेवाईकपणाही डोकावत असे. श्री नारायण सावंत सांगतात की त्यांच्या पुढे जायचे म्हणजे पूर्ण माहिती घेऊन जावे लागे. नाहीतर मोठी पंचाईत होऊन जाई. त्यांना वेळेचे महत्त्व फार होते आणि एखादी गोष्ट पाहिजे म्हणजे पाहिजेच अशी त्यांची वृत्ति होती. एकदा जेवण्यासाठी चिंच नव्हती. ती आणण्यासाठी सावंत मोटासायकल घेऊन आजऱ्याच्या दिशेने निघाले. पण वाटेवर कोठे ती मिळाली नाही. बरे त्या भागात चिंचेची किंवा लिंबाची झाडेही नाहीत. शेवटी आजरा येथून टोपले यांच्या घरातून ती आणावी लागली. असेच एकदा रिकव्हरीसाठी अरविंद काशीद पुण्याला गेलेले असताना अमीर हॉटेलमध्ये त्यांची मेननसाहेबांशी गाठ पडली. बादशाहीत जेवण चांगले असते असे काशीदनी म्हटल्यावर ते काशीदबरोबर तिकडे जेवायला गेले आणि तिथले जेवण त्यांना खूप आवडले. बाकीची मंडळी अमीरवर वाट पहात बसली होती याचे त्यांना भानच राहिले नाही. मेनन एकदा कोडुंगलूरला गेलेले असताना त्यांना बंगलोरला काम निघाले. रेल्वेला प्रचंड गर्दी होती. तेव्हा त्यांनी श्री. मणीना बसची चौकशी करावयास सांगितले. कर्नाटक राज्य मंडळाच्या बसेसमध्ये सहसा पहिली जागा मोकली असले हे माहित असल्याने मणींनी खटपट करून ती जागा मिळविली. बऱ्याच काळानंतर मेनननी हा बसने प्रवास केला होता. परत आल्यावर ते म्हणाले, 'प्रवास सुखाचा झाला.' पण प्रत्यक्षात मात्र त्यांची तब्येत अधिकच खालावली

होती. आजारामुळे त्यांचा स्वभाव तऱ्हेवाईक झाला होता असे श्री. अनिल पंडित म्हणतात. एखाद्या बाबतीत ते चटकन काही ग्रह करून घेत त्यामुळे त्यांना समजावणे कठीण होऊन बसे. रागालोभाचे चमत्कारीक मिश्रण त्यांच्या स्वभावात होऊन बसले. त्यामुळे भावनेच्या आहारी गेले की ते अगदी टोकाला जात, असे नाना शहाणे यांच्या प्रत्ययाला येई. काशीद यांनी त्या संबंधात स्वत:चेच उदाहरण दिले. कोल्हापुर स्टीलमध्ये काही प्रश्न निर्माण झाले आणि त्यातून काशिद यांनी राजीनामा द्यावा असा आदेश मेननंनी दिला. त्यावर माझ्या पोटापाण्याचे काय? त्याकरिता कंपनीचा एखादा ट्रक मला द्या अशी विनंती काशीद यांनी केली. त्यानुसार टेंडर्स मागवून त्यांना ट्रक मिळेल अशी व्यवस्था मेननंनी केली. मात्र ७-८ महिन्यांनी त्यांचा निरोप आला की तू माझ्या कंपनीत काम करायचे. तुला काय लागेल ते देतो. त्याप्रमाणे १९८८ मध्ये काशीद मेनन मध्ये आले. ३-४ वर्षे ठीक गेली. त्यांचा ट्रकचा धंदाही चालू होता. त्यानंतर पुन्हा स्वतंत्रपणे काही करण्याची इच्छा काशीद यांनी प्रदर्शित केली. तेव्हा मेनन म्हणाले, जरा थांब. मी आजारी आहे. केरळला जाऊन आल्यावर पाहू. त्याच बरोबर त्यांनी विजयना बोलावून काशीद यांना डेप्युटी मॅनेजर केले.

मेनन यांच्या घरगुती जीवनाबद्दलच्या गोष्टी त्यांच्या अनेक कुटुंबियांकडून ऐकायला मिळाल्या. श्री. राम मेनन म्हणाले की, आमची आई वृत्तीने अतिशय धार्मिक होती. तिला हृदयरोग होता. म्हणून मेनन यांच्या मावशीने अविवाहित राहून या भावंडांचे सारे काही केले. तिला चित्तम्मा म्हणजे धाकटी आई असे म्हणत. आई गेल्यानंतर राम मेनन कोल्हापुरला आपल्या बंधूंकडे आले. रामभाऊंच्या पत्नी सौ. राधामणी म्हणाल्या की घरात कोणीही मूल आजारी झाले म्हणजे दिरांना फार काळजी वाटे. त्यांना शाळेत पाठवायची त्यांची तयारी नसे. त्यामुळे विजयला साध्या देवी टोचल्या त्याही पाचव्या वर्षी. रामभाऊंचे तसे नव्हते. मुले आहेत, ती आजारी पडणारच. रामभाऊंचे लग्न झाले तेव्हापासून मेनन कुटुंबाला बरे दिवस आले. त्यामुळे फार श्रीमंती नसली तरी आपणास कष्ट पहावे लागले नाहीत, घरातील सर्व गोष्टी आम्ही जावा एकत्रितपणे करीत होतो, असे राधामणी सांगतात. मात्र त्यांच्या संस्कृतिमध्ये पुरुष असताना बायकांनी पुढे यायचे नाही, बसायचे नाही अशी पद्धत होती. दिरांच्या आजारात राधामणी मुंबईला गेल्या होत्या. त्या कोल्हापुरला बसने परत जाणार हे ऐकून चंद्रन स्वत: बाहेर आले आणि पुन्हा असं एकटं बसनं जायचं नाही असे त्यांनी बजावले. या आजारात जाऊबाई त्यांना सोडून कुठे जात नसत आणि त्यांच्या इतकी नवऱ्याचे करणारी बाई जगात नसेल असे राधामणींना वाटते. घरच्या सर्वांसाठी चंद्रन यांनी इतके केले होते की सर्व कुटुंबच त्यांना देवासारखे मानत असे. राधामणी म्हणाल्या की त्यांचा धाकटा नितीन कधी देवाला

हात जोडणार नाही. पण फॅक्टरीत जाताना काकांच्या फोटोला नमस्कार करायला चुकत नाही. दोघा बंधूंच्या स्वभावातील फरकाबद्दल श्री वरदन म्हणाले की चंद्रन जास्त बुद्धिवादी तर राम अतिशय व्यवहारी. एका परीने चंद्रन हे वृत्तीने बंडखोर होते. रूळलेल्या वाटेने जाण्यापेक्षा नवीन रस्ते शोधण्यावर त्यांचा भर असे. टी. रविंद्रनाथ यांनी म्हटले की एक भाऊ कल्पक तर दुसरा व्यवहारकुशल, त्यांच्या कल्पनांची अंमलबजावणी करणारे, अशी आपली कल्पना सुरुवातीपासूनच झाली. मिसेस मेनन यांनी सांगितले की सुरुवातीच्या काळात मेनन अहोरात्र कष्ट करीत. अनेकदा जेवायलाही घरी येत नसत. तुम्ही आल्याशिवाय मी जेवणार नाही असे मिसेस मेनन यांनी निक्षून सांगितल्यावर ते थोडे वेळेवर येऊ लागले. श्री. गंगाधरन पिल्ले यांनी म्हटले की मिसेस मेनन या खानदानी कुटुंबापैकी असून सासू म्हणून आपली बूज राखून होत्या. त्या पती-पत्नीनी आजाराला अत्यंत धैर्याने तोंड दिले. त्यांच्या जागी दुसरा एखादा असता तर कधीच कोसळला असता. नाना शहाणे यांनीही पाहिले की पत्नीबद्दल मेनन यांना अपार प्रेम आणि आदर होता. त्याच त्यांना एखादी गोष्ट सांगू शकत. मात्र बाहेरचा त्रास शक्यतो घरात येऊच नये याची खबरदारी मेनन घेत असत. जी. जी. जोशी यांनी म्हटले की मेनन यांचे सारे कुटुंब एकत्र राखण्याचे मुख्य श्रेय त्यांच्या पत्नीकडे जाते. तिचा उल्लेख केल्याशिवाय मेनन यांच्या व्यक्तिमत्त्वाचे मूल्यमापन पुरे होणारच नाही असे प्रो. पी. आर. सी. मेनन यांच्या बोलण्यात आले. मेनन यांच्या उन्नतीचा खरा आधार त्याच होत्या. तथापि नवऱ्याबरोबर त्या फारशा पुढे येत नसत आणि सर्व वर्चस्व मेनन यांचेच असे.

विजय मेनन यांच्या माहितीनुसार त्यांच्या जन्माच्या वेळी वडिलांची आत्या म्हणजे विशालाक्षीअम्मा मदतीला आली होती. विजय ३-४ आठवड्याचा असतानाच वानलेस हॉस्पिटलमध्ये त्यांच्या आईचे गॉल ब्लॅडरचे ऑपरेशन करावे लागले होते. ४-५ वर्षांचे असेपर्यंत आपले वडील, काका यांना सायकलवर फिरताना त्यांनी पाहिले होते. प्रथम कोल्हापूर बझार समोरील बालमंदिरात, नंतर सेंट झेवियर्स स्कूल मध्ये त्यांचे प्रारंभीचे शिक्षण झाले. दोन वर्षे पांचगणीला सेंट पॅट्रिक बोर्डिंग स्कूल मध्येही त्यांना ठेविले होते. पुण्यास फर्ग्युसन कॉलेजमधून इंटर सायन्स झाल्यावर त्यांनी माणिपालला ५ वर्षांचा मेकॅनिकल इंजिनिअरिंगचा अभ्यास पुरा केला. वडील नेहमीच कामात गुंतलेले आणि कडक शिस्तीचे. त्यामुळे लहानपणी आईच आपला अभ्यास घेई असे विजयना आठवते. मात्र कधी नंबर घसरला तर मात्र वडील नाराज होत. कॉलेजमध्ये गेल्यावर विजय यांची शैक्षणिक प्रगती चांगली होत गेली. कधीही हातून काही चूक झाली तर ती वडिलांना सांगण्यात त्यांना कधी अडचण वाटली नाही.

पण हा विश्वास त्यांनी कसा निर्माण केला हे मात्र विजयना सांगता येत नाही. केव्हाही पैसे मागितले तर ते तुझेच आहेत, पँटमधील पाकिटातून घे असे ते म्हणत. उरलेले पैसे विजय परत पाकिटात नेऊन ठेवीत. वडिलांनी कधी हिशोब मागितला नाही. विश्वास टाकला की तो वाढतो असे त्यांचे तत्व होते. सर्व कुटुंबात मुलांमध्ये विजय मोठा असल्यामुळे त्याच्यापुढे लहानपणी 'रोल मॉडेल' असे काही नव्हते. मुलाने इंजिनिअर व्हावे अशी मेनन यांची इच्छा होती. १-२ वर्षे कंपनीत काम केल्यावर विजयने अमेरिकेत जाऊन इलिऑनिस विद्यापीठातून एम्. बी. ए. ची पदवी प्राप्त केली. मेननना त्यांनी अहमदाबादच्या मॅनेजमेट इन्स्टिट्यूटमध्ये जावे असे वाटत होते. पण मुलाचा अमेरिकेस जाण्याचा विचार त्यांनी मान्य केला. त्याला इतकेच म्हणाले की तुला काय शिकायचे ते नक्की ठरव आणि मग जा. कॉलेज प्रवेशापासून अमेरिकेच्या व्हिसापर्यंत सारे विजय यांनी स्वत: केले. त्यामुळे ते स्वतंत्र वृत्तीचे झाले. युरोपमध्ये महिनाभर ते एकटे फिरून आले.

कामाला लागल्यानंतरही मेननी केव्हाच विजयना बोट धरून चालविले नाही. विजय कारखान्यात शिफ्ट ड्यूटी करीत. मेनन जेवणासाठी घरी जात तर विजय यांचा डबा कारखान्यात येत असे. ते इंजिनिअर झाल्यावर प्रथम त्यांना मोटारसायकल मिळाली. १९८२ पासून विजयनी कामाला औपचारिकरित्या सुरवात केली. वडिलांचे प्रेम असले तरी त्यांनी फाजील लाड केले नाहीत आणि ते कडक शिस्तीचे असले तरी हुकुमशहा नव्हते, असा विजय यांचा अनुभव आहे. कुटुंबामध्ये प्रत्येकाने आपापली भूमिका निभावावी अशी मेनन यांची अपेक्षा असे. आपल्या बहिणीने शांताने एस. एन. डी. टी.ला जावे व तेथून होम सायन्स करावे ही कल्पना विजय यांची. ती मेननना मान्य झाली. धाकटा भाऊ सतीश आणि विजय यांच्यात १० वर्षाचे अंतर. वडिलांना तो अमेरिकेहून परत यायला हवा होता. पण दोन मास्टर्स करून सतीश तेथेच राहिला. इलेक्ट्रॉनिक्स इंजिनिअर झाल्यावर त्याने कॉम्प्युटर सॉफ्टवेअरचा बिझिनेस अमेरिकेतच सुरू केला. तेथे २००३ साली वंदनाशी विवाह करून सतीश अमेरिकेतच स्थायिक झाले आहेत. तिकडे कामाचा व्याप इतका वाढला की आपल्या 'नंटियस' कंपनीची बंगलोरमधील शाखाही त्यांनी बंद केली. मोबाइल टेलिकम्युनिकेशन आणि इंटरनेटवर आधारित सुरक्षा पद्धती या व्यवसायावर त्यांनी लक्ष केंद्रित केले आहे.

विजय म्हणतात की आमचे काका आम्हाला वडिलांसारखेच वाटत. त्यांची चुलत बहीण सविता तर सांगायची, 'आमचे वडील दोन आहेत आणि कदाचित मोठ्या काकांवरच आमची जास्त माया आहे. अर्थात त्यांना घरामध्ये सर्वजण घाबरतही. ते हयात होते तोपर्यंत रात्री बरोबर ९ ला प्रत्येकजण केस वगैरे ठीक करून जेवणाच्या

टेबलावर आलाच पाहिजे असा त्यांचा कटाक्ष होता.' आम्ही सारे एकत्र रहात आलो याचे एक कारण म्हणजे कुटुंबाने जपलेली मूल्ये असे विजय सांगतात. त्याखेरीज त्यावेळचे नोकरही संपूर्ण कुटुंबाशी एकनिष्ठ असत. आता तितका विश्वास निर्माण होत नाही. कंपनीतला कारभार त्यांचे मामा श्रीधरन हे पहात. ते विजयना भेटलेले एक आदर्श व्यक्तिमत्त्व होते. माणसाला काही देण्यापेक्षा त्याने स्वत:च प्रगती करावी व यश मिळवावे अशी श्रीधरन यांची शिकवण असे. आपल्यालाही त्यांच्या अनुकरणाची सवय लागली असे विजयना वाटते. वडिलांची तर सर्वांकडून भरपूर कामाची अपेक्षा असे. 'बरे नाही, ताप आला आहे' वगैरे सबबी त्यांना चालत नसत. धाकटा भाऊ सतीश बराचसा वडिलांच्या वळणावर आहे. एकदा मनात घेतले की त्याला पूर्ण वाहून घेणारा. वडील निर्णयाला ठाम आणि कामे करून घेणारे होते. अडचणीच्या काळातही त्यांना गडबडून गेलेले आपण पाहिले नाही असे विजय सांगतात. मात्र एकत्र कुटुंब राखण्याचे बरेसचे श्रेय काकांकडे जाते असे त्यांना वाटते. विजयच्या पत्नी सौ. प्रीती यांनी म्हटले की 'मी सासू-सासऱ्यांना अच्चन-अम्मा म्हणजे आई-बाबा असेच म्हणते. लग्नाच्या वेळी त्या बी. कॉम. च्या शेवटच्या वर्षाला होत्या. लग्न झाल्यावरही बी. कॉम. पुरे करायचे असे सासऱ्यांनी सांगितले. त्यामुळे खाजगीरित्या, अभ्यास पूर्ण करून केरळला जाऊन परीक्षा दिली आणि त्यासाठी डिसेंबर ते मार्च तिकडेच राहिले होते असे प्रीतीने म्हटले. बाहेर मराठी बोलले तरी घरामध्ये मल्याळी भाषा वापरली पाहिजे अशी मेनन यांची शिकवण होती. लहान मुलांच्या कानावर आपली भाषा पडली पाहिजे असे ते म्हणत. दुपारी विश्रांतीच्या वेळी ते नातींना जवळ बसवीत. तऱ्हेतऱ्हेच्या गोष्टी सांगत. नाती त्यांना लाडाने 'चाजू' असे म्हणत. विजय यांची थोरली मुलगी दिव्या अलिकडेच ९२ टक्के गुण मिळवून एस.एस.सी. परीक्षेत गुणवत्ता यादीत झळकली. धाकटी श्रेया शाळेत शिकत आहे.

मेनन यांची कन्या शांता हिचे सातवीपर्यंतचे शिक्षण होलीक्रॉस आणि नंतर ११ वी पर्यंत झेवियर्स या शाळातून कोल्हापुरलाच झाले. मात्र मध्यंतरी ३ री ते ५ वी अशी दोन वर्षे तिने पांचगणीला रहावयाचा हट्ट केला. कारण विजय त्यावेळी तिथे शिकत होता. विजयच्याच सूचनेवरून शांताने पुण्याच्या एस. एन. डी. टी. मधून होम सायन्सची पदवी घेतली. या दोन्हीबाबतीत वडिलांनी मुलांचे ऐकले. नंतर मात्र त्यांनी शांताच्या लग्नासाठी प्रयत्न सुरु केले. वर संशोधनासाठी ते महिनाभर केरळला जाऊन राहिले होते. शांताचे यजमान रमेश नारायणन् हे कोट्टायमचे. ते मुळात इंजिनिअर पण उटीपासून ५० कि. मी. वर गुडलूर येथे त्यांनी चहा, कॉफी, मिरी यांचे मळे लावले आहेत. आंतरराष्ट्रीय व्यापाराचा विशेष अभ्यास असल्याने निर्यातीवर त्यांनी लक्ष केंद्रित केले

आहे. चहा सोडून बाकीचे उत्पादन ते निर्यात करतात. अडवानी ऑर्लिकॉन्स मधील नोकरी सोडून त्यांनी व्यवसायात पडावे, निर्यातीचा उद्योग करावा असा मेनन यांचा जावयांना आग्रह होता. उटीला ते शांताकडे अनेकदा गेले. पण तेथे फार राहू शकत नसत. कारण उटीला त्यांना सर्दीचा खूप त्रास होई. तेथे गेले की अनेकदा निजूनच रहात. शांता एकटीच मुलगी तेव्हा मेनन यांचा तिच्यावर जीव असणे साहजिक होते. परंतु तिचा पोषाख, नीटनेटके राहाणे याबाबत ते तिच्यावर पुष्कळदा रागवत. मात्र पाचगणीला असताना शांताला कावीळ झाल्याचे कळले तेव्हा ते स्वत: येऊन तिला कोल्हापूरला घेऊन गेले. महिनाभर ते स्वत: तिच्याकडे लक्ष देत. कायम तिच्याबरोबर राहात असत. तिला बरे वाटू लागल्यावर स्वत: चिकन वगैरे खायला घालून मग त्यांनी तिला पांचगणीला पोहचवले. शांताच्याही दोन मुली दर्शना व रचना. त्यांचे मात्र आजोबा अतोनात लाड करीत. परदेशहून येतांना त्यांच्यासाठी हवे तेवढे कपडे आणि खेळणी आणीत. तसे शांताचेही लाड कमी झाले नव्हते. काश्मीरच्या सहलीला त्यांनी तिला बरोबर नेले होते. दिल्लीला गेल्यावर तिथली फॅशन बघून लेकीसाठी कपडेही शिवून घेतले होते. मात्र पुण्याला तिच्याकडे वारंवार जायला त्यांना वेळ नसे. दर सुटीला तीच कोल्हापूरला येत असे. शांताची मुलगी रचना हिनेही ९४ टक्के गुण मिळवून २००३ साली सी.बी.एस्.सी. च्या परीक्षेत गुणवत्ता यादीत क्रम पटकावला. थोरली दर्शना ही बायोटेक्नॉलॉजी इंजिनियरिंगच्या अखेरच्या वर्षाला आहे. शांताने आता चेन्नईला घर केले असून रमेश यांना जाऊन येऊन गुडलूरचे मळे पहावे लागतात.

धाकटा सतीश घरात सर्वांचा लाडका असणे स्वाभाविक होते. बेळगावला डॉक्टर चांगले म्हणून त्याच्या वेळी मिसेस मेनन तेथील हॉस्पिटलात गेल्या होत्या. सतीशचे मेननी इतके लाड केले की, लहानपणी त्याला ते पार्कमध्ये नेऊन भरवीत आणि आगपेटीतील एकेक काडी उजळून त्याला घास देत. गाणं म्हणून ते आपल्याला झोपवीत असेही सतीशला आठवते. मात्र नंतर वडील कामात इतके बुडून गेले की, अभ्यासासकट सर्व गोष्टींवर आईच लक्ष देई. सतीश लहानपणी तसा गुटगुटीत होता, बेबी शो मध्ये त्याला बक्षीसही मिळाले होते. पण त्याला अधूनमधून आकडीचा त्रास होई. त्यामुळे त्याला थोडीदेखील सर्दी झाली की आईवडिलांची इतकी धावपळ व्हायची की, डॉ. सहस्त्रबुद्धे म्हणाले, 'तुम्हाला पैशाचा आजार झाला आहे.' त्यातच कोणीतरी कुंडली मांडून सांगितले होते की या मुलाची १०-११ व्या वर्षापर्यंत काळजी घ्यायला हवी. त्यामुळे आईवडील त्याला कधी एकटे सोडत नसत. झोपायलाही आपल्याबरोबर ठेवत. सतीश स्वभावाने बराच खट्याळ होता. पण वडिलांसमोर मात्र तो साळसूदपणे वागे, कारण त्यांचा धाकच तसा होता. त्यामुळे अपवाद वगळता त्याच्यावर वडिलांकडून रागे

भरून घेण्याची वा मार खाण्याची वेळ आली नाही. न्यू कॉलेज मधून ११ वी, १२ वी केल्यानंतर सतीशने तिरुचिरपल्लीच्या कॉलेजातून इलेक्ट्रॉनिक्स मध्ये बी. ई. केले आणि मग सदर्न कॅलिफोर्निया विद्यापीठातून कॉम्प्युटर इंजिनिअरिंगमध्ये मास्टर्स केले. शिक्षणाबाबत तो नेहमीच वडिलांशी सल्लामसलत करीत असे आणि नव्या क्षेत्रात जायला त्यांचे मनापासून प्रोत्साहन होते. काही वर्षे अमेरिकेत नोकरी केल्यावर मेनन इन्फार्मेशन टेक्नॉलॉजी नावाचा स्वत:चा उद्योग सतीशने सुरू केला. अलिकडे कंपनीचे नाव बदलून 'नंटियस' असे ठेवले आहे. लॉस एंजिलिस पासून ५० कि.मी. वर अर्विन येथे सॉफ्टवेअर सर्व्हिसेसचा हा उद्योग आहे. ३-४ वर्षे अमेरिकेत काम केल्याशिवाय ग्रीन कार्ड मिळणार नव्हते आणि पुढे वडीलही गेले. त्यामुळे सतीशने अमेरिकेतच स्थायिक व्हायचे ठरवले. मात्र न्युंटिअसची एक मोठी शाखा बंगलोरला काढल्याने त्याचे इकडे जाणे-येणे होते. आईचा अर्थातच इकडे येऊन राहण्याचा आग्रह असतोच.

कोल्हापूरच्या घरात चंद्रन यांची तीन तर रामभाऊंची तीन अशी एकूण सहा मुले. पण त्या साऱ्यांमध्ये आपणच काकांची सर्वात लाडकी व जवळची होतो असा सविताचा दावा आहे. तिचे आपल्या काकांशी कायम खास नाते होते. ती काकांना थोरले बाबा म्हणजे 'रंडअच्चन' असे म्हणत असे तर काकूला 'एडथी' (जेष्ठ) अम्मा. काका आपल्या मुलीला कुटी म्हणत आणि काकू मात्र त्यांना इकडच्या पद्धतीप्रमाणे अहो म्हणायची. काका वेळेबाबत अत्यंत काटेकोर असत. स्वभावाने कडक आणि कशावरून त्यांचे बिनसेल याचा नेम नसे. त्यामुळे सहजासहजी त्यांच्याजवळ कुणी जाऊ शकत नसे. जणू त्यांच्या भोवती एक अदृश्य रेखा आखलेली होती. ती ओलांडणे सहज शक्य नसे. मात्र स्वत:च्या सासूशी त्यांचे फार सख्य होते हे बघून सविताला गंमत वाटे. काका त्यांची थट्टामस्करी करीत आणि त्याही 'चंद्रन-चंद्रन' करून त्यांचे कौतुक करीत. सतीश सर्वात धाकटा आणि लहानपणी आजारी पडत असल्याने काका त्याचे बरेच लाड करीत. एकूणच ते मुलांबरोबर खूप वेळ घालवीत. सवितानेही पुण्यास एस. एन. डी. टी मधून होम सायन्स केले. तिच्याकडे मात्र ते वरचेवर जात. आपल्या बालपणाविषयी तिला खूप काही सांगत. अन्न हे त्यांच्या दृष्टीने फार महत्त्वाचे होते. बाईला चांगला स्वयंपाक येत नसेल तर ती पूर्ण नाही असे त्यांचे मत होते. छोट्या छोट्या गोष्टींनीही ते खूष असत. सविताचे लग्न जाहिरातीमधून जमले. बहुधा तिच्या वडिलांच्या ती वाचण्यात आली असावी. वडिलांचा स्वभाव एकदम सौम्य. ते सहसा कुणाला दुखवीत नसत. तर काका एकदम त्यांच्या उलट, तोंडाने फटकळ. लग्नानंतर १९८२ ला सविता लंडनला राहायला गेली. १९८४ मध्ये काका तिच्याकडे गेले होते. त्यांचे मेहुणे पुंडी परमेश्वरन हेही बरोबर होते. याच मुक्कामात त्यांचा साठावा वाढदिवस साजरा झाला. त्या निमित्ताने सविताने मोठी मेजवानी दिली. त्याच सुमारास त्यांना प्रथम बरे वाटेनासे झाले.

तेथेही लवकर उठायला पाहिजे असे ते म्हणत. तसे ते जमवून घ्यायला मोठे कठीणच गृहस्थ होते. नंतर सविता हाँगकाँगला असताना मेनन तेथेही गेले होते. मिसेस मेनन आणि शांताही बरोबर होत्या. वाचनात ते खूप वेळ घालवीत. त्यातही त्यांचे आरोग्यविषयक वाचन भरपूर असे. १९९० ला सविताने पुण्यात येऊन घर बांधले तेव्हा ते जवळच फ्लॅट घेऊन राहात. केव्हाही फोन करीत आणि येतो म्हणत. खाण्यापिण्याबाबत ते फार चिकित्सक होते. सविताची मुलगी ९ महिन्यांची असताना तिला धाप लागलेली त्यांनी पाहिली. त्यावेळी समोरचे ताट बाजूला सारून ते म्हणाले, तिला डॉक्टरकडे नेऊन आणीत नाहीस तोवर मी जेवणार नाही. काका महाहट्टी हे माहीत असल्याने नाइलाजाने सविता तशीच डॉक्टरांकडे गेली आणि डॉक्टर म्हणाले तिची श्वासनलिकाच बंद झाली आहे. थोडा उशीर केला असता तर ती हाती लागली नसती. देवानेच तिला वाचवण्यासाठी काकांना पाठविले असे सविता मानते. लंडनहून जातांना मेननंनी सविताला काही पैसे देऊन इटली बघून यायचा आग्रह केला. त्यावेळी ती नणंदेसह जाऊन आली. खर्च करताना ते मागे पुढे पाहात नसत. सवितासाठी काही वस्तू घ्यायच्या तर पसंती त्यांची तेच करीत. नवीन, अद्ययावत फॅशनच्या गोष्टी, बेलबॉटम्स इत्यादी आणत. ब्राईट कलर्स वापरावेत असे ते म्हणत, तर शांताला फिक्या रंगाची आवड होती. त्यांना कुठली गोष्ट आणून दिली तर आवडीने वापरीत. हाँगकाँगहून सविताने त्यांच्यासाठी बॅली कंपनीचे छोटे पाकीट आणले. दुसऱ्या खेपेस कप्पे असलेली लेदर बॅग आणली. या गोष्टी ते सतत वापरीत आणि इतरांना कौतुकाने सांगत. सविता म्हणाली की खरे म्हणजे मला त्यांच्याकडून मायेखेरीज कधीच काही नको होते. जेव्हा ते गेले तेव्हाच माझे केवढे नुकसान झाले याची मला जाणीव झाली.

सविताचा धाकटा भाऊ सचिन याने म्हटले की सविता लाडकी असल्याने तिच्याशी काकांचे बरोबरीचे नाते होते. तिच्यावर पोटभर रागवयाचे देखील. मुलांमध्ये सचिन उत्तम खेळाडू असल्याने काकांना त्याचे फार कौतुक असे. आपण त्या क्षेत्रात कमी होतो म्हणून ते मुद्दाम खेळांची माहिती करून घेत. एकवार सचिन कॅप्टन असताना त्याला प्रोत्साहन देण्यासाठी हॉकीच्या फायनल मॅचच्या वेळी ते काकींना घेऊन मुद्दाम पांचगणीला गेले होते. आपले काका असामान्य आहेत याची सचिनला प्रथमपासूनच जाणीव होती. प्रत्येक विषयावर त्यांचे प्रभुत्व असल्याने पूर्ण ज्ञान असल्याखेरीज त्यांच्यासमोर कुठल्याही गोष्टीवर बोलण्याचे धाडस होत नसे. दुसऱ्याला विश्वास देण्याची अद्भूत किमया त्यांच्याजवळ होती. सचिन इंजिनिअरिंगची परीक्षा पहिल्या वर्गात पास झाल्यावर सारेजण केरळला एका लग्नासाठी गेले होते. त्यावेळी तेथे ड्रिंक्स्‌सह पार्टी होती. तेव्हा काकांनी सर्वांसमोर बिअर घ्यायला सचिनला सांगितले. तो गडबडला, तेव्हा ते म्हणाले, ‘आमच्या बरोबर घे. म्हणजे मर्यादेत राहशील. जीवनात योग्यवेळी योग्य ते स्वातंत्र्य द्यायला

पाहिजे.' काकांमुळे आमच्या घरात पैशापेक्षा ज्ञानाला नेहमीच मान मिळत गेला असे सचिन म्हणतात. एखाद्याजवळ काही सत्व आहे की तो नुसताच पोकळ आहे हे काका चटकन जाणीत. आपले वडील आणि काका यांच्यात बरेच साधर्म्य होते, तसेच फरकही होता असे सचिनच्या सांगण्यात आले. काका स्पष्टवक्ते, खडसावणारे तर वडील सौम्यपणे मेसेज कसा पोहचेल हे बघणारे. तसे पहायला गेले तर हजारातले एक दोघेच सर्वोत्कृष्ट कामगिरी करू शकतात. पण काकांची सर्वांकडूनच तशी अपेक्षा असे. त्यामुळे त्यांच्या गतीने कोणीच पळु शकत नसे. सचिनच्या एका वाढदिवसाला राम मेनन कोल्हापुरात नव्हते. पण समारंभ थाटामाटातच झाला पाहिजे असे म्हणून काकांनी तो घडवून आणला. उद्योग जेव्हा अडचणीत येतो तेव्हा काय करावे याबाबत मेनन यांनी लिहून ठेवलेली एक डायरीच त्यांच्या पश्चात् सचिनच्या हातात आली. त्यातील काही उतारे सचिनने आपल्या टेबलावर व इतरत्र लावून ठेवले आहेत.

मेनन यांच्या इतर नातेवाईकांपैकी त्यांची मावसबहीण कमलाक्षीअम्मा म्हणाल्या, की लहानपणी आम्ही सारे एकत्र खेळत असू. घराण्याचे म्हणून 'नारायणपुरम्' येथे जे देऊळ बांधले आहे, त्यात चंद्रनचाच पुढाकार होता. ती जागाही त्यानेच घेतली व तेथे भुवनेश्वरीची स्थापना केली. मेननंनी आपल्या एका काकांची समाधी तेथे बांधलेली आहे. या काकांना स्वप्नात भुवनश्वरी देवीचे दर्शन घडले होते आणि तिनेच देऊळ बांधण्याचा आदेश दिला होता. चंद्रननी तेथे इतिहास जागा केला असून पूजाअर्चा कमलाक्षींकडे सोपवली आहे. मेननचे मेहुणे कार्तिकेयन यांनी म्हटले की त्यांच्या शिकवणुकीमुळे मेननच्या नंतरही सारे कुंटुब एका छताखाली नांदते आहे. आमच्याकडेही त्यांना ज्येष्ठत्वाचा मान होता. कारण आमच्या आईला जावई मुलाहूनही अधिक प्रिय असायचा. धाकटे मेहुणे पुंडी परमेश्वरन यांनी म्हटले की, मेननजवळ सर्वांशी जुळवून घेण्याची हातोटी होती. त्यांचे मोठे मामा करुणाकरन आले की त्यांच्यासमोर मेनन बसत देखील नसत. सारे कुटुंब पलानीला गेले होते. तेव्हा परमेश्वरन यांच्या वडिलांनी तिकिट काढून देवदर्शन करायचे नाकारले. तेव्हा मेनन म्हणाले माझीही तीच अपेक्षा होती. मेनन यांची मोठी बहीण विशालाक्षीअम्मा हिचे डॉ. राजगोपाल हे जावई. त्यांचे वडील लवकर वारले होते. तेव्हा चंद्रन आणि राम यांनीच त्यांची वडिलांसारखी काळजी घेतली. मेननंनी इतकी माया केली की तिचा विसर पडणे अशक्य असे डॉ. राजगोपाल म्हणतात. दर सुटीत ते डॉ. राजगोपाल व त्यांच्या भावंडाना कोल्हापूरला नेत. मिसेस मेननही त्यांचे भरपूर कौतुक करीत. भेटी, बक्षिसे यांची खैरात होत असे. कोणत्याही कौटुंबिक निर्णयात मेनन नुसतेच सहभागी नसत, तर त्यांच्या सल्ल्याशिवाय काही ठरवले जात नसे. कुठल्याच गोष्टीत अपूर्ण काम त्यांना चालत नसे. पुढे राजगोपाल यांच्यावर

मेननचा इतका विश्वास बसला की, कोणत्याही मोठ्या डॉक्टरांचा सल्ला घेतला तरी राजगोपाल यांचे मत ते विचारीत असत. त्यांची बहीण सौ. वासंती हिने म्हटले की तिच्या शिक्षणाच्या वेळी, लग्नाची बोलणी करण्यात मामांचाच पुढाकार असे. हाक मारतांना त्यांना दादा म्हणजे चेटन म्हणत असत. कोणताही प्रश्न उभा राहिला तरी त्यांच्याजवळ त्याचं उत्तर असायचं. आठ दहा वर्षापूर्वी वासंती हिचे मोठे ऑपरेशन झाले, पण त्यासाठी धीर आणि हिम्मत मेनननीच दिली. वासंती ७-८ महिन्याची असतांना तिचे वडील वारले. त्यानंतर त्या मुलांचा प्रतिपाळ आजोळच्या मंडळीनीच केला होता. श्री. बालन मेनन हे मिसेस मेननचे मावस भाऊ. पूर्वी त्यांचे मेननशी फार संबध नव्हते. परंतु नंतर मेनननी कोडुंगलूरजवळच ५-६ एकर जागा विकत घेतलीआणि तिची व्यवस्था पहाण्याचे काम बालन मेनन यांच्यावर सोपवले. तेथे नारळाची वाडी केलेली आहे. बालन यांच्या वडिलांचे मेननशी सख्य जमले. त्यामुळे त्यांच्या बहिणी-भाऊ वगैरे कोल्हापूरकडे गेले. सर्वात थोरला मुलगा कलाधरन उर्फ हरी हाही कोल्हापुरला मेनन कंपनीतच कामाला आहे. आपल्या कुटुंबासाठी मेनननी खूप काही केले याबद्दल बालनना कृतज्ञता वाटते. श्री. पी. पी. नायर हे सचिनचे. सासरे संगीताच्या आवडीमुळे त्यांचा चंद्रनशी दृढ संबध आला. सैगल आणि पंकज मलिक यांच्या गाण्याचे मेनन हे खूप चाहते आणि पी. पी. नायर हे स्वत: सैगलच्या ढंगाने गातात. त्यांचा आवाजही सैगल सारखा. त्यामुळे त्यांना 'केरळ सैगल' च म्हटले जाते. एर्नाक्युलम् येथे झालेला त्यांचा कार्यक्रम ऐकून मेनन उद्‌गारले होते 'कोण म्हणत सैगल हयात नाहीत. हे काय येथे साक्षात उभे आहेत.' मेनन हे अतिशय प्रेमळ आणि कला, तत्वज्ञान, गुणवत्ता या सार्‍यांमध्ये त्यांना रूची होती. त्यांचे व्यक्तिमत्व परिपूर्ण होते आणि तसा माणूस लाखात एखादाच आढळतो असे नायर म्हणतात. त्या कुटुंबाशी निकटचे संबध नशिबानेच आले असे नायर यांना वाटते.

मेनन यांचे सर्वात धाकटे मेहुणे श्री. पुंडी परमेश्वरन यांचा मुलगा रोहित याने कै. मेनन यांच्या बर्‍याच आठवणी सांगितल्या. लहान मुलांनी केस बारीक केलेले त्यांना आवडायचे नाही. मात्र ते चांगले बसविलेले पाहिजेत, कपडे छान हवेत असा त्यांचा आग्रह असे. जेवायला बरोबर असले म्हणजे सांगत 'आपण भात खायला हवा, चपाती सरदार लोक खातात.' रोहित राम मेननना बाबा तर चंद्रनना चंदापापा म्हणत असे. तो छोटा असताना टेबल-फॅन तयार करायचे त्याच्या मनाने घेतले तेव्हा मेनननी आपल्या इंजिनिअरला बोलावून रोहितच्या मदतीस दिले. शिक्षणासाठी रोहितला 'संजीवन'ला ठेवले होते. त्यावेळी ते आठवणीने त्याला ग्रीटिंग कार्ड पाठवत. लहानपणी रोहित खूप तोडफोड करायचा म्हणून मेनननी त्याचे नाव 'द्रोही' ठेविले होते. स्वभावाने ते खूप

विनोदी होते. रोहितचे बहिणीशी भांडण झाले व त्याने तिच्या दंडाला जोराचा चिमटा घेतला त्यावेळी तिथला भाग फुगून आला. ते तिने चंदापापांना दाखवले. त्यावेळी ते म्हणाले, 'आता त्याला दंडाच्या खालच्या बाजूने तसाच चिमटा घ्यायला सांग. म्हणजे वरचे निघून जाईल.' त्यांचे बारीकसारिक बाबतीत खूप लक्ष असे. लहानपणी त्यांच्याबरोबर भाजी आणायला गेलो तेव्हा त्यांनी नुसते पाहूनच एक ढोबळी मिरची तिखट असल्याचे सांगितले आणि ते बरोबर निघाले. जेवताना ते इतक्या मनापासून जेवत की प्रत्येक पदार्थाला खूप चव आहे असे वाटे आणि आपणही ते खाऊन पहावे अशी इच्छा होई. १९८९ मध्ये पुंडी पुरमेश्वरन यांनी घर बांधले, तेव्हा मेनन ते पहायला आले होते. त्यावेळी जिन्याच्या एका टप्प्यावर उभे राहून त्यांनी वर जाणाऱ्या आणि खाली येणाऱ्या पायऱ्यांमध्ये फरक आहे असे दाखवून दिले. तोवर ते कुणाच्या लक्षात आले नव्हते. त्या घराच्या वास्तुशांतीच्या वेळी मेननी त्यांना एक मोठे डायनिंग टेबल दिले. ते रोज त्यांची आठवण देते असे रोहितने भावविवश होऊन म्हटले.

श्री. एन्. एस. मणी यांच्या मताने प्रथमपासूनच चंद्रन मेनन म्हणजे एक संस्था होते. लोकांना आकर्षित करून घेण्याची विलक्षण हातोटी त्यांच्याजवळ होती. नाहीतर कोल्हापूरसारख्या परठिकाणी जाऊन धंदा सुरू करणे हे एक साहसच होते. सहसा केरळची माणसं नोकरीच्या मागे असतात. सुरुवातीच्या काळात मेनन केरळला नेहमी जात नसत, पण उतर आयुष्यात त्यांच्या फेऱ्या वाढल्या. दुर्दैवाने मणी यांनाही कॅन्सरचाच विकार होता. आपण मेनन यांच्यामागे हयात आहोत याचे त्यांना नवल वाटते ''त्यांच्याशी ओळख झाली, तेव्हाच खोल असे काही तरी अंत:करणात रुजले आणि आमच्या तारा बरोबर जुळल्या. त्यानंतर जेव्हा जेव्हा मेनन भेटले. तेव्हा आपल्याला भरभरून प्रेम आणि ताकद मिळाली. त्यांच्या निधनाने जणू मला माझ्या आत्म्याच्या एक अंश गमावल्याचे वाटले'' असे मणी यांनी गहिवरून म्हटले, अशी सोन्याच्या अंत:करणाची माणसे फार काळ टिकत नाहीत हेच खरे. श्री. जयंत हेरवाडकर यांनाही मेननविषयी बोलताना असेच भरून आले. ते म्हणाले की, त्यांनी पाहिलेले मेनन हे पूर्ण चंद्रासारखे होते. कायम आल्हाददायक प्रकाश देत असत. त्यांचे धंद्यात नुकसान खूप झाले, पण त्याने ते कधी डगमगले नाहीत. 'त्यांच्या जागी आमच्यासारखा जानवेवाला ब्राह्मण असता, तर त्याने रोज आत्महत्या केली असती,' असे हेरवाडकर उद्गारले. हिंमत बाळगणे आणि संधी मिळताच झेप घेणे हे जसे मेनन यांच्या व्यावसायिक यशाचे गमक होते. त्याचप्रमाणे माणसे राखणे, त्यांच्यावर अखंड माया करणे हे त्यांच्या स्वभावाचे आणि म्हणून लोकप्रियतेचे रहस्य होते.

●

१२

‘मेननच्या पश्चात्’

३ सप्टेंबर १९९४ चा ‘मेननची माणसं’ चा अंक ‘आय. एस. ओ ९००२’ विशेषांक म्हणून प्रसिद्ध झाला आहे. त्याच्या संपादकीयात म्हटले आहे की, मा. कै. चंद्रन मेनन साहेब यांच्या स्मृतीअंकापाठोपाठ हा ‘आय. एस. ओ. ९००२’ प्रमाणप्रत्र विशेषांक सादर करताना संमिश्र आनंद होत आहे. सदर प्रमाणपत्र मेनन अॅन्ड मेनन लि. विक्रम नगर, कोल्हापूर या मातृसंस्थेला मिळाले पाहिजे हे मा. कै. चंद्रन मेननसाहेब यांचे स्वप्न होते. त्याचबरोबर हे प्रमाणपत्र मिळवण्याचा मान कोल्हापुरात सर्वप्रथम आपल्या कंपनीलाच मिळाला पाहिजे अशी मेनन साहेबांची महत्त्वाकांक्षा होती. त्यादृष्टीने करावयाच्या प्रयत्नांची मुहूर्तमेढ त्यांनीच रोवली होती. कंपनी आजारी असतांनासुद्धा अशी महत्त्वाकांक्षा बाळगणे कै. चंद्रनमेनन साहेबांनाच शक्य होते. पण नियतीच्या मनात वेगळेच होते. हा बहुमान मिळण्यापूर्वीच काळाने त्यांना हिरावून नेले.

आपल्या पित्याचे स्वप्न साकार करण्यासाठी श्री. विजय मेनन यांनी अविश्रांत परिश्रम घेतले. ‘आय. एस. ओ ९००२’ च्या परीक्षक मंडळाने ९ ते ११ जून १९९४ या तीन दिवसांत सर्व कसोट्या लावून कामकाजाचे निरीक्षण व परीक्षण केले व प्रमाणपत्रास पात्र ठरविले. नंतर ३ सप्टेंबर १९९४ रोजी सदर प्रमाणपत्र प्रदान समारंभ आयोजित करण्यात आला. चंद्रन मेनन यांच्या निधनानंतर २५ मे १९९४ रोजी झालेल्या संचालक मंडळाच्या सभेत श्री. राम मेनन यांची कंपनीच्या अध्यक्षपदी तर श्री. विजय मेनन यांची मॅनेजिंग डायरेक्टरपदी निवड करण्यात आली. त्यामुळे बी.व्ही. क्यू. आय्. चे कार्यकारी व्यवस्थापक, श्री. पी. बी. वॉरियर यांनी ते प्रमाणपत्र श्री. राम मेनन यांना प्रदान केले. या समारंभास युनायटेड वेस्टर्न बँकचे अध्यक्ष श्री. पी. एन. जोशी, महिन्द्रा आणि महिन्द्रा चे कंट्रोलर ऑफ मटेरिअल्स श्री. राजन नारायण व सर्व श्रमिक संघाचे श्री. पी. डी. दिघे हे विशेष अतिथी म्हणून उपस्थित होते. ३ सप्टेंबरच्या विशेषांकात श्री. विजय मेनन यांनी कंपनीच्या तोवरच्या प्रगतीचा आढावा घेऊन आपल्या त्यानंतरच्या प्रयत्नांचे स्वरूप काय असेल याचे सविस्तर विवेचन केले होते. ती उद्दिष्टे

साध्य करण्यासाठी त्यांनी मार्च ९६ पर्यंतचा कालावधी निश्चित केला होता आणि तो पूर्ण होताच लोकांचा आपल्या कंपनीकडे पहाण्याचा दृष्टीकोन बदललेला असेल असा विश्वासही व्यक्त केला होता. असेच प्रयत्न चालू राहिले तर लवकरच आपण जागतिक स्तरावरील 'कास्टिंग' व्यवसायात अग्रस्थान मिळवू असा आशावादही त्यांनी व्यक्त केलेला आढळतो. कंपनीच्या या उद्दिष्टांविषयी श्री. टी. नागराज, व्हाईस प्रेसिडेंट, ऑपरेशन्स; आर. सी. नाथन्, कन्सल्टंट; ए. ए. पंडित, सीनिअर मॅनेजर व अन्य जेष्ठ अधिकाऱ्यांचे निर्धार व्यक्त करणारे मनोगतही अंकात प्रसिद्ध करण्यात आले आहे.

'मेननची माणसं' चा वार्षिक ९४ अंक प्रसिद्ध करतांना यापुढे त्याचे स्वरूप त्रैमासिक ठेवले जाईल असे जाहीर केले. मेनन ॲन्ड मेननच्या पाठोपाठ मेनन पिस्टन नेही 'आय. एस. ओ. ९००२' प्रमाणपत्र पटकविल्याचे वृत्त या अंकात दिले आहे. त्या कार्यक्रमाला किर्लोस्कर कमिन्स लि. चे मुख्य अधिकारी जे. टी. ड्यूइंग हे हजर होते. त्यावेळच्या छायाचित्रात सचिन मेनन, विजय मेनन आणि नितीन मेनन अशी मेननची युवा पिढीही दिसते. २.१०.९४ रोजी मेननमधील वेतनवाढ करारावर सह्या झाल्याचे सचित्र वृत्त या अंकात प्रसिद्ध झाले आहे. जानेवारी ते मार्च ९५ या अंकामध्ये २१ मार्च ९५ रोजी कै. चंद्रन मेनन यांच्या प्रथम पुण्यतिथीच्या निमित्ताने रक्तदान शिबिर घेण्यात आले असे म्हटले आहे. १ फेब्रुवारी ९५ रोजी सचिन मेनन यांची मेनन पिस्टनचे कार्यकारी संचालक म्हणून निवड झाल्याचे घोषित करण्यात आले आहे. त्यानंतरच्या म्हणजे एप्रिल जून ९५ च्या अंकात आंबोली डिव्हिजनसाठी क्यू. एस. ९००० प्रमाणपत्र मिळवण्याचे प्रयत्न चालू आहेत असे सांगितले आहे. या अंकात विजय मेनन यांचे कॉन्फेडरेशन ऑफ इंडियन इंडस्ट्रीज (सी. आय्. आय्) दक्षिण महाराष्ट्र झोन या संस्थेच्या चेअरमनपदी निवड झाल्याचे वृत्त दिले आहे. इतर बातम्यांबरोबरच कंपनीने जैन सिक्युरीटीज् बरोबर केलेल्या करारामुळे नियमित आणि वक्तशीर वित्त पुरवठा सुरु झाल्याने कोल्हापूर व आंबोली भागात विक्रमी उत्पादन होऊ शकले असे नोंदविले आहे. 'नव्या वाटा नव्या दिशा' या सदरात बी. ई. एम्. एल्. साठी विकसित केलेल्या १४५ किलो ग्रॅम वजनाच्या ६ सिलेंडर ब्लॉकची माहिती दिली आहे. तसेच महिंन्द्रा आणि महिंन्द्रा कंपनीच्या ५ सिलेंडर ब्लॉकचे उत्पादन झाल्याचे म्हटले आहे. आय्. पी. आय्. या अमेरिकन कंपनीसाठी दोन प्रकारचे हौसिंग विकसित करून त्याचे नमुने अमेरिकेला पाठवल्याचे वृत्त दिले आहे. आंबोली विभागात झालेल्या विस्ताराचाही तपशील देऊन त्यामुळे तेथील उत्पादन क्षमता ३०० टनांवरून ६०० टन होईल असे जाहीर करण्यात आले आहे.

मेनन ॲन्ड मेननच्या १९९४-९५ च्या वार्षिक अहवालात उलाढालीमध्ये लक्षणीय वाढ होवून ती २३.४० कोटींवर गेल्याचे म्हटले आहे. त्यामुळे नफ्यातही चांगली वाढ

झालेली आढळते. मोटार उद्योगामध्ये सर्व बाजूंनी सुधारणा झाल्यामुळे कंपनीच्या प्रगतीला हातभार लागल्याचे अहवालात म्हटले आहे. कंपनीच्या दैनंदिन कामात या वर्षात झालेल्या सुधारणेचा तपशील देऊन वॉटरपंप निर्मितीमध्ये यश मिळाल्याचे नोंदले आहे. तर प्लास्टिक मशिन निर्मितीची योजना असल्याचेही नमूद केले आहे. बी. आय्. एफ्. आर्. योजनेखालची उद्दिष्टे चांगल्या प्रकारे पूर्ण करण्यात आली असून १९९५-९६ अखेर कंपनीचे त्याबाबतीतले दायित्व पुरे होऊ शकेल असा अंदाजही व्यक्त करण्यात आला आहे. अशा प्रकारे श्री. विजय मेनन यांच्या नेतृत्वाखाली मेनन अॅन्ड मेनन प्रगतिपथावर दमदार पावले टाकू लागल्याचे दिसते. जुलै ९५ पासून 'मेननची माणसं' मासिक स्वरुपात नियमितपणे प्रसिद्ध होऊ लागले. त्या नंतरच्या काळातील मेनन उद्योग समूहाच्या सर्वांगीण प्रगतीचा धावता आढावा श्री. आर. डी. दीक्षित यांनी घेतलेला आहे. त्यात ते म्हणतात, 'कै. चंद्रन मेनन यांच्या निधनानंतर श्री. राम मेनन यांनी सर्व कुटुंबीयांना आणि कर्मचाऱ्यांना आपले दु:ख पोटी ठेवून वडिलकीच्या नात्याने सावरले आणि त्यांच्याजवळ उपजतच असलेल्या संघटना आणि नेतृत्त्वाच्या कौशल्यावर संपूर्ण उद्योगसमूहाची वाटचाल विकासाच्या दिशेने चालू ठेवली.'

क्यू. एस्. ९००० हे प्रमाणपत्र मिळवणारी मेनन अॅण्ड मेनन ही कंपनी संपूर्ण अशियातील पहिली कंपनी म्हणून गौरविली गेली. अमेरिकेतील जनरल मोटर्स, फोर्ड इ. वाहन उत्पादकांना पुरवठादार होण्यासाठी हे प्रमाणपत्र असणे सक्तीचे आहे. त्यामुळे मेनन अॅन्ड मेननच्या उत्पादनांना आता फक्त अमेरिकाच नव्हे तर जगातील सर्व विकसित देशांचे दरवाजे उघडलेले आहेत. या साऱ्यामध्ये कार्यकारी संचालक श्री. विजय मेनन यांची ध्येयनिष्ठा आणि कंपनीतील सर्वांचे अथक प्रयत्न हे कारणीभूत झालेले आहेत.

कंपनीच्या आंबोली येथील युनिटमध्ये हायप्रेशर मोल्डिंग लाईन कार्यान्वित केल्यामुळे सिलेंडर हेड्स व इंजिन ब्लॉक्स यांचे मास प्रॉडक्शन शक्य झाले. परिणामी मेनन अॅन्ड मेनन आज मारुती उद्योग, महिन्द्रा, एस्कॉर्ट अशा प्रमुख कंपन्यांना त्यांच्या मागणीनुसार विनाव्यत्यय आणि अखंडित पुरवठा करू शकली आहे. सर्वात महत्त्वाचे म्हणजे देशातील कंपन्यांच्या पुरवठ्याव्यतिरिक्त आज मेनन अॅन्ड मेननकडे निर्यातीसाठी भरपूर उत्पादन क्षमता उपलब्ध असून तिचा फायदा अमेरिका, जर्मनी असे प्रगत देशही करून घेत आहेत.

कै. चंद्रन मेनन यांच्या प्रेरणेतून ऑगस्ट १९९२ मध्ये मेनन बेअरिंग्ज लि. चा इस्त्रायलमधील किंग लि. या कंपनीबरोबर तांत्रिक सहकार्याचा करार झाला होता. मेनन उद्योग समूहातील ही पहिली पब्लिक लि. कंपनी. इंजिन बेअरिंग्ज, बुशेस व थ्रस्टवॉशर्स यांच्या निर्मितीचा हा कारखाना कार्यान्वित होऊन प्रत्यक्ष उत्पादनास १९९३

मध्ये सुरूवात झाली. पहिल्याच वर्षी विक्रीची सुरुवात निर्यातीने करण्याचा एक विक्रमच या कंपनीने केला. त्यानंतर दरवर्षी उत्पादन आणि विक्रीची चढती कमान ठेवून कंपनीने निर्धारित लक्ष्यापेक्षा कितीतरी अधिक विक्री करुन दाखविली. सुरुवातीपासून भागधारकांना सलग लाभांश देणाऱ्या कंपन्यांमध्ये मेनन बेअरिंग्जचा समावेश होतो. संपूर्ण देशात मध्यम आणि मोठे उद्योग औद्योगिक मंदीच्या विळख्यात असताना मेनन बेअरिंग्ज लि. ने विक्री व लाभांश यांत उच्चांक गाठले. विक्रीच्या सुमारे २५% निर्यातीचे उद्दिष्ट ठेवून कंपनीची उत्पादने यू. एस. ए, मेक्सिको, अर्जेंटिना, ब्राझील, इस्त्रायल अशा विविध देशांमध्ये निर्यात केली जातात. सहाय्यक कार्यकारी संचालक म्हणून काम पहाणारे श्री. नितिन मेनन यांची दूरदृष्टी, व्यवहारातील पारदर्शकता तसेच सर्वांना बरोबर घेऊन काम करण्याची वृत्ती यामुळे कंपनी अशी वाटचाल करू शकली. कंपनीने १९९७ मध्ये आय. एस. ओ ९००२ प्रमाणपत्र प्राप्त केले आणि क्यू. एस. ९००० प्रमाणपत्रही नंतर मिळविले.

आंबोलीचा विस्तार १९९९ मध्ये पूर्ण झाला आणि त्याच सुमारास मोटार उद्योगावर मंदीचे अरिष्ट ओढवले. आंबोलीच्या क्षमतेचा ३० टक्के वापरही करता येईना. नंतर २ वर्षे परिस्थिती आणखीच बिघडत गेली. नवीन ग्राहक मिळवविण्याचा आणि माल निर्यात करण्याचा कंपनीने आटोकाट प्रयत्न केला. परंतु परिस्थितीत काही सुधार होण्याची चिन्हे दिसेनात तेव्हा आंबोली प्रकल्प बंद करण्यावाचून गत्यंतर उरले नाही. तेव्हा कंपनीने धोरण म्हणून पुढील पावले उचलली.

१) आंबोलीचे उत्पादन थांबविणे

२) तेथील कामगार अन्यत्र वळविणे, कमी करणे

३) बँका आणि वित्तसंस्थांच्या सहाय्याने पुनर्वसनाची योजना आखणे

४) गिऱ्हाईकांना विश्वासात घेऊन बाकी काम कमी खर्चात पुरे करणे

५) निर्यात वाढ आणि ग्राहक वृद्धी

६) गरज नसलेली मालमत्ता निकाली काढणे.

अशा प्रकारे प्रयत्न करून गेल्या ५ वर्षात कंपनीची घडी पुन्हा बसविण्यात व्यवस्थापनाला यश आले आहे. २००३-२००४ मध्ये बऱ्याच कालावधीनंतर प्रत्यक्ष फायदा दाखविता आला आणि चालू वर्षी त्यांत खूपच सुधार होण्याची सुचिन्हे आहेत. आंबोली प्रकल्प तेथून हलवून कोल्हापूरला आणण्याची योजना आहे, त्याचबरोबर कोल्हापूरच्या फौंड्रीची क्षमताही दरमहा १००० टनापर्यंत वाढविण्याचे ठरले आहे. नवीन, अद्ययावत यंत्रसामुग्री आणून कामात प्रगती करण्याचा व टी.एस्. १६९७९ सर्टिफिकेट मिळविण्याचा कंपनीचा इरादा आहे.

१९९८ नंतर कंपनीने प्राप्त केलेली प्रमाणपत्रे पुढील प्रमाणे :

१) QS ९००० प्रमाणपत्र मिळविणारी देशातील पहिली कंपनी.
२) ऑटो कॉंपोनंट मॅन्युफॅक्चरर्स असोसिएशनचे नॅशनल क्वालिटी ॲवॉर्ड १९९५-९६.
३) त्याच वर्षीचे आंत्रप्रिनर्स इंटरनॅशनलचे ABEE क्वालिटी ॲवार्ड
४) १९९४-९५ आणि ९५-९६ अशा दोन्ही वर्षांसाठी नॅशनल प्रॉडक्टिव्हिटी कौन्सिलचे राष्ट्रीय पुरस्कार
५) १९९५-९६ साठी मारूती उद्योगाकडून बेस्ट व्हेंडॉर म्हणून गौरव.
६) १९९७ सालासाठी भारी उद्योगांसाठी असलेले गोल्डन पीकॉक नॅशनल क्वालिटी ॲवार्ड
७) अमेरिकेतील ओक्लाहोमा येथील ॲरो स्पेशॅलिटी कंपनीकडून विशेष कामगिरीसाठी खास प्रमाणपत्र
८) इन्स्टिट्यूट ऑफ इंडियन फौंड्रीमेन तर्फे १९९८ चा 'फौंड्री ऑफ द इयर' हा कै. लक्ष्मणराव किर्लोस्कर यांच्या नावे दिला जाणारा पुरस्कार.

ही परंपरा मध्यंतरीच्या परिस्थितीने खंडित झाली होती. पुन्हा तसेच उज्ज्वल यश संपादन करण्याचा कंपनीचा निर्धार आहे.

त्या मोर्चेबांधणीसाठी श्री. अनिल पाटील यांची कार्यकारी संचालक व प्रमुख कार्यकारी अधिकारी (सी ई ओ) म्हणून नेमणूक करण्यात आली आहे. श्री. पाटील हे या आधी महाराष्ट्रातील एक मोठी व्यापारी बँक, रत्नाकर बँकेचे अध्यक्ष होते. त्याचप्रमाणे श्री. जे. एस. कोनकर व श्री. आर. सी. नाथन यांनाही संचालक मंडळावर घेण्यात आले आहे. जॉन डिअर ही जगातील सर्वांत मोठी ट्रॅक्टर कंपनी असून तिचा भारतात लार्सन ॲण्ड टूब्रो या कंपनीशी सहकार्याचा करार आहे. श्री. कोनकर हे जॉन डिअर कंपनीचे देशातील उपप्रमुख कार्यकारी अधिकारी होते. त्याचप्रमाणे कटर पिलर कंपनीचेही कार्यकारी संचालक होते. श्री. नाथन हे क्वालीटी सिस्टिम विषयांतील सल्लागार असून ते त्या क्षेत्रांतील तज्ज्ञ अधिकारी गणले जातात. त्यांची देशात १५ ठिकाणी व परदेशात ३ ठिकाणी कार्यालये आहेत. भारतातील बहुतेक प्रमुख कंपन्या ह्या नाथन यांचा सल्ला घेत असतात.

मेनन पिस्टन्स लि. या कंपनीने १९९६ साली जपानच्या इझुमी इंडस्ट्रीज या पिस्टन्स निर्मितीतील जगप्रसिद्ध कंपनीबरोबर तांत्रिक सहकार्याचा करार करुन जगातील सर्व वाहन व इंजिन निर्मात्यांना आश्चर्याचा धक्का दिला आणि कंपनीची तांत्रिक क्षमता दाखवून दिली. त्यामुळे मेनन पिस्टन्स जपानला सुद्धा निर्यात होऊ लागली. पूर्वी केवळ

रशियाला होत असत. ती निर्यात सोव्हियत युनियनच्या पतनानंतर जवळ जवळ कोलमडली होती. परंतु नंतर ५-६ वर्षे अथक प्रयत्न करून मेनन पिस्टनने निर्यात क्षेत्रात गरूडझेप घेण्यास सुरुवात केली. जपानखेरीज अमेरिकन कंपन्यांचीही मेनन पिस्टन मूळ पुरवठादार (ओ. ई. सप्लायर) बनली असून तेथील सुस्थापित मार्केट नेटवर्क मध्ये प्रवेश करून आज वर्षाला सुमारे ५-६ कंटेनर्स एवढी पिस्टनची निर्यात होते. सुरुवातीला काही लाखात असणाऱ्या निर्यातीचा आकडा आता कोटींच्या घरात गेला आहे. सर्वात महत्त्वाचे म्हणजे १९९५ मध्ये कंपनी पब्लिक लि. झाल्यावर कंपनीचे शेअर्स अग्रमूल्याने (प्रिमियम व्हॅल्यू) विकले गेले. १९९७ मध्ये मेनन पिस्टनने क्यू. एस्. ९००० हे गुणवत्तेच्या क्षेत्रातले सर्वोच्च प्रमाणपत्र मिळविले. कार्यकारी संचालक श्री. सचिन मेनन यांच्या मार्गदर्शनाखाली कामाचा वक्तशीरपणा आणि अचूकता याबाबतीत कंपनीने फार मोठे नाव मिळवले आहे. त्यामुळे मागणी झाल्याबरोबर पुरवठा या परिस्थितीत कंपनी आली असून तेथे 'जे. आय. टी.' (जस्ट इन टाईम) ही संकल्पना प्रत्यक्षात राबविली गेली. कै. चंद्रन मेनन हे उद्योगातील ग्राहक ह्या सर्वात महत्त्वाच्या घटकाबद्दल अतिशय जागृत असत आणि आपल्या उत्पादनातील सर्व क्रिया ह्या ग्राहकाभिमुख असल्या पाहिजेत यावर त्यांचा सदोदित भर असे. ग्राहकांच्या अपेक्षेपेक्षा आपली पूर्तता वरचढ असली पाहिजे असा त्यांचा कटाक्ष होता आणि संपूर्ण मेनन उद्योगसमूहात हे तत्त्व आजही कसोशीने पाळले जात आहे. ते हयात असताना चंद्रन मेनन वारंवार सांगत की मेनन पिस्टनमधील पिस्टन रिंग उत्पादनाची क्षमता ही भारतीय व परदेशी ग्राहकांच्या वाढत्या अपेक्षा पूर्ण करण्यास असमर्थ आहे. ही त्रुटी दूर करण्यासाठी १९९५-९६ मध्ये मेनन पिस्टन रिंग्ज लि. हा कारखाना टोप-संभापूर येथे कार्यान्वित झाला. पिस्टन रिंग्ज बनवण्यासाठी लागणारी अद्ययावत फौंड्री, उच्च क्षमतेची यंत्रसामुग्री आणि पिस्टन रिंग्जना आवश्यक असणारी सरफेस ट्रीटमेंट करण्यास लागणारा संपूर्ण प्लँट तसेच स्वित्झर्लंड मधून आयात केलेली प्लाझ्मा कोटिंगची मशिनरी इत्यादी सर्व साधनांनी युक्त अशा या कारखान्याची वार्षिक उलाढाल आजच रू. १२ कोटींची आहे. पिस्टनस्ना लागणाऱ्या सर्व प्रकारच्या रिंग या कारखान्यात बनू शकतात.

इंजिनिअरिंग व ऑटोमोबाईल क्षेत्राशिवाय आजच्या घडीला संपूर्ण जगभर पायाभूत समजले जाणारे कॉम्प्युटर व माहिती तंत्रज्ञान (I.T.) या बाबतीतही मेननसमूह आघाडीवर आहे. बदलत्या काळानुसार आपल्या क्षमतेचा आवाका बदलला पाहिजे या विचारावर कै.चंद्रन मेनन यांचा भर असे आणि त्यामुळेच समूहातील सर्व कंपन्यांमध्ये अनेक आत्याधुनिक पद्धतींचा वापर सर्रास होत राहिला आहे. एखादा उद्योगसमूह सतत पुढे नेण्यासाठी जशी मानवी शक्तीची गरज असते तशी समर्पित भावनेचीसुद्धा

आवश्यकता असते. ही भावना सहसा संस्थापकाच्या प्रेरणेतून लाभते आणि ती त्या उद्योगाची संस्कृती म्हणनू ओळखली जाते. कै. चंद्रन मेनन यांच्या आचार-विचारांची छाप त्यांच्या वारसदारांवर पडलेली असल्याने त्यांची मूल्ये आजही मेनन उद्योगसमूहात जपली जातात आणि त्यांच्या आधारावरच समूहाची वाटचाल प्रगतीच्या दिशेने चालू आहे. नव्या शतकाच्या पहिल्याच दशकात मेननसमूह राज्याच्या आणि राष्ट्राच्या सीमा ओलांडून आंतरराष्ट्रीय क्षेत्रात झेप घेण्यास सज्ज आहे आणि त्यातूनच कै. चंद्रन मेनन यांचे सर्वोत्कृष्ट स्थान मिळविण्याचे स्वप्न पूर्ण होणार आहे.

●

परिशिष्ट १

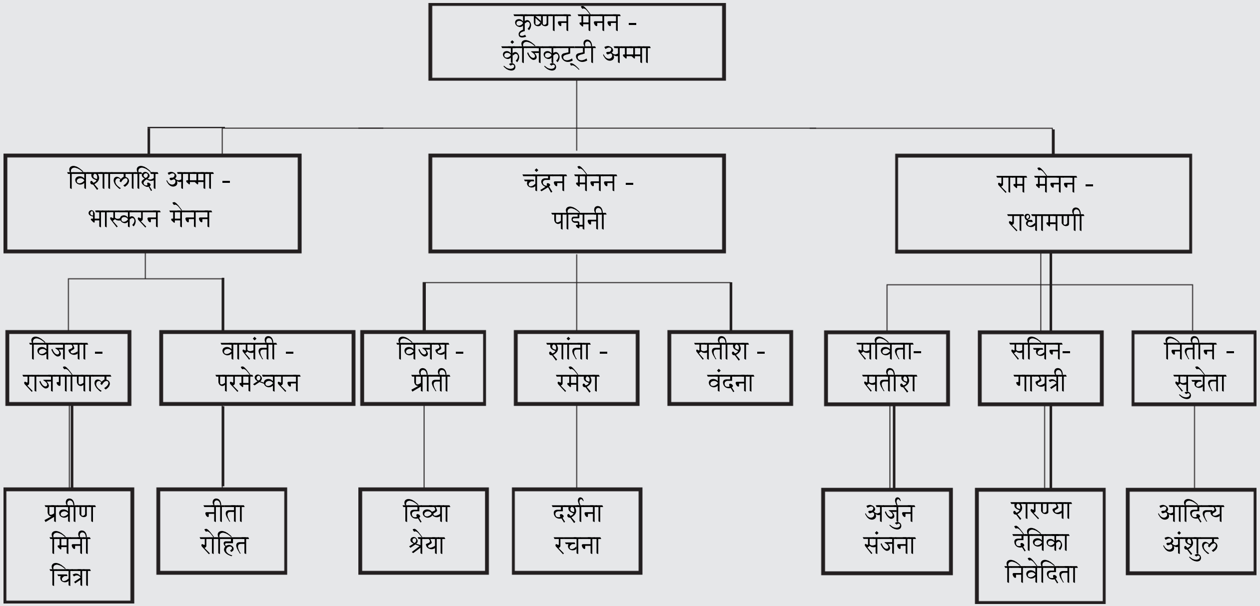
CORPORATE MISSION

We, the members of the Menon group, dedicate ourselves to the service of the Indian Nation, through industry. We will strive to create institutions of excellence, which will serve as role models in terms of product quality, customer service, employee relations, and integration with society.

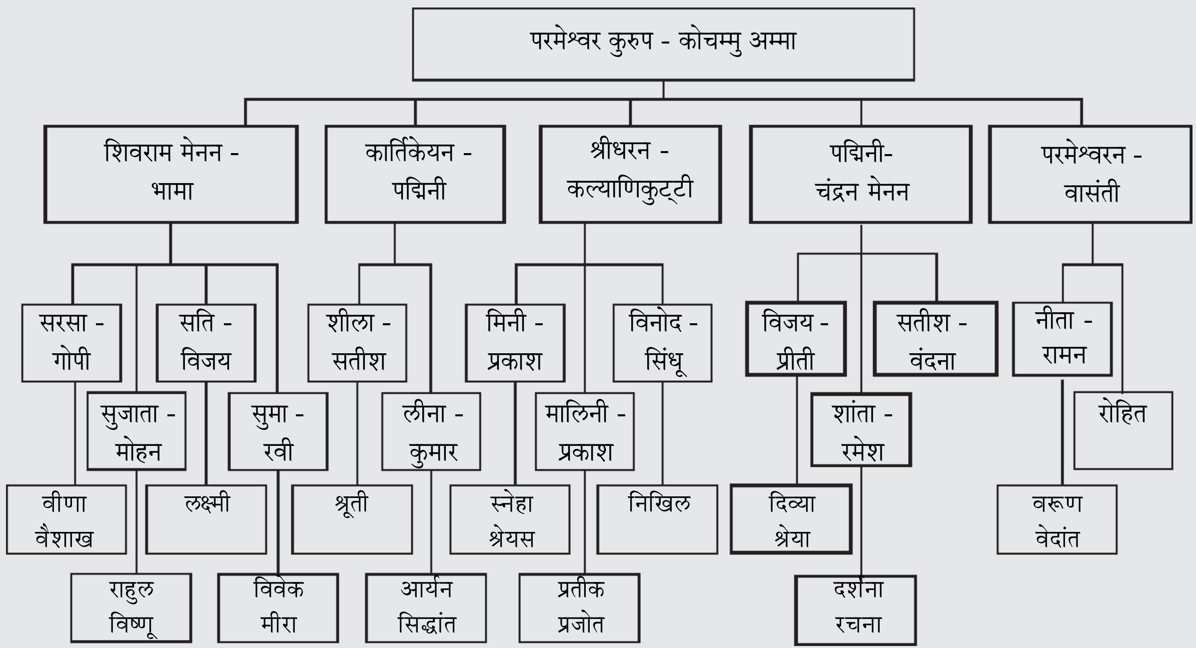
We will strengthen the institutions by the use of honest business practices, to maximize efficiency and profits, as only those that are strong will be of use to society.

Chandran Menon
Chairman and Managing Director

परिशिष्ट २: चंद्रन मेनन यांचा वंशवृक्ष



परिशिष्ट २ः श्रीमती मेनन यांचा वंशवृक्ष



परिशिष्ट क्र. ४

सर्वधर्म संगम - कोडुंगलूर
चेरमन मशीद - भारतातील पहिली
(जोसेफ - बेनी)

इतिहासाच्या पुस्तकातून नोंदले आहे त्याप्रमाणे तलवारीच्या जोरावर नव्हे तर स्थानिक राजे-राजवाड्यांची प्रीती संपादन करून इस्लामने भारतात प्रवेश केला याचे मूर्तिमंत उदाहरण म्हणजे चेरमन जुमा मशीद - भारतांतील पहिली मशीद.

या मशिदीचे नावच क्रँगनोरच्या राजघराण्याचे आहे, याचच अर्थ ती पर्शियन नसून स्थानिक रहिवाशांनी उभारलेली आहे. इ.स. ६२९ मध्ये पर्शिया बरोबरच भारताच्या या बंदरगावात इस्लामचा पडसाद उमटला. क्रँगनोरच्या राजांनी आपल्या महोदय अपुरम या संस्थानात अरबस्तानातून नव्याने धर्मांतरित होऊन आलेल्या व्यापाऱ्यांना स्थानिक व्हायला परवानगी दिली. राजा चेरमन पेरूमल याने आपल्या बहिणीचे लग्न या व्यापाऱ्यांच्या पुढाऱ्याशी लावून दिले अशी दंतकथा आहे आणि प्रेषिताशी भेट झाल्यावर त्याने इस्लाम धर्माचा स्वीकारही केला. यावरून परकीयांच्या राहणीने स्थानिक राजे रजवाड्यांवर प्रभाव पाडला होता असे दिसून येते. त्यांच्यापैकी एकाने आपल्या राजवाड्याच्या धर्तीवर मशीद बांधण्यास संमती दिली.

त्याच्या राज्यातील सर्वात उंच जागी ही मशीद उभारली गेली. येथे हे ध्यानांत घेतले पाहिजे की क्रँगनोरचे पूर्वीचे रुप मझलरिस असे होते आणि त्याचे काव्यमय वर्णन खुद्द सालोमन राजाने आपल्या रचनेत केले आहे. पण तेही पुराच्या पाण्याखाली बुडून गेले होते. पायापासून शिखरापर्यंत या मशिदीचे बांधकाम स्थानिक स्वरूपाचे असून त्यासाठी इरिमुत्तू हे टिकाऊ लाकूड वापरण्यात आले आहे.

या मशिदीत अनेक खोल्या असून तेथे भव्य आकाराचा पारंपारिक भारतीय दीपही आहे. अर्थात त्याचा हेतू कुराण पठणाला रात्रीच्यावेळी मदत व्हावी हा होता आणि ती पद्धत आजही सुरू आहे.

मात्र तेथील थडग्यावर खोदलेल्या नक्षी व कलाकृती पूर्णपणे इस्लामिक पद्धतीच्या आहेत. त्याबाबत मशीदीचे विश्वस्त व्ही.ए.इब्राहीम सांगतात की, नैसर्गिक रंगाचा वापर केलेली ही कला कोणत्याही विशिष्ठ पद्धतीची नाही. मात्र ती इतरत्र मशीदीतून

आढळते तशीच आहे. मशीदीचे पहिले पुजारी मलिक दिनाार आणि त्यांची पत्नी यांची ती थडगी जतन केलेली आहेत.

सध्या त्रिचूर जिल्ह्यातील या ऐतिहासिक हिंदु-मुस्लिम एकात्मतेचे रक्षण सनी या ख्रिश्चन गृहस्थाकरवी केले जाते. कारण दुसऱ्या एका आशियाई धर्माचा भारतातील उदयही पहिल्या शतकामध्ये योगायोगाने कोडुंगलूर येथेच झालेला आहे. क्रँगनोरचे नवे नाव कोडुंगलूर. त्यावेळी येशू ख्रिस्ताचे एक शिष्य थॉमस हेही योगायोगाने मझलरिसच्याच किनाऱ्यावर उतरले आणि त्यांनी तत्कालीन अतिसंपन्न अशा भारतवर्षामध्ये ख्रिश्चन धर्माचे बी रूजविले.

येथे बुद्धधर्माचेही अस्तित्व आहे. इतिहासकारांच्या म्हणण्याप्रमाणे कोडुंगलूरमधील सध्याचे महाकली मंदिर हे एकेकाळी बुद्धविहार होता. सर्वात आश्चर्याची गोष्ट अशी की काही लोककथांप्रमाणे कोंडुंगलूर हे पृथ्वीचे आणि विश्वाचेही मध्यवर्ती केंद्र मानले जाते. अलिकडे झालेल्या उत्खननामध्ये मझलरिसच्या पुरातन वैभवावर प्रकाश पडतो.

(डेली मिड डे, दि. २८ जून २००४ वरून)