

نسل امین الضرب-۳

هزار راه نرفته

خاطرات کارآفرینی:

اصغر قندچی، علی اکبر رفوگران، رضا نیازمند و امیرمنصور عطایی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان و پدیدآور: هزار راه نرفته، شادی خوشکار

مشخصات نشر: امین الضرب

مشخصات ظاهری: ۱۲۶ ص

شابک: ۹۷۸۶۰۰۹۹۷۷۲۴۶

موضوع: اقتصاد و کارآفرینی

موضوع: اقتصاد و جامعه شناسی.

موضوع: اقتصاد و زندگی‌نامه نویسی.



هزار راه نرفته

شورای سیاست گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

زیر نظر: فریدون عموزاده خلیلی

نویسنده: شادی خوشکار

دبیر مجموعه: مریم عربی

طراحی جلد: رضا دولت‌زاده

صفحه آرایشی: نادر قبله‌ای

چاپ: اول / پاییز ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: صنوبر

صحافی: سپیدار

شابک: ۹۷۸۶۰۰۹۹۷۷۲۴۶

نسل امین‌الضرب - ۳

هزار راه نرفته

نویسنده: شادی خوشکار



آیندهنگ



فهرست

پیشگفتار ۷

فصل اول

کامیون‌هایی برای جاده‌های ایران

روایت اصغر قندچی از زندگی‌اش و صنعت کامیون‌سازی در ایران ۱۱

فصل دوم

همیشه راه بهتر هست

داستان زندگی علی‌اکبر رفوگران، تولیدکننده‌ی خودکار و عطر بیک در ایران ۴۳

فصل سوم

از مرسدس پروا نگردم

داستان زندگی رضا نیازمند، مدیر سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ۶۵

فصل چهارم

شنا کردن در کانال مانش با دستان بسته

داستان زندگی امیرمنصور عطایی، مدیرعامل شرکت ۹۵

پیشگفتار

تجربه کار آفرینی

مسعود خوانساری

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

در اقتصادهای توسعه یافته یک اصل به درستی و دقت فهم شده است؛ اینکه می توان از گذشته بسیار آموخت و برای آینده با اتکاء به همان تجربیات قدیمی، برنامه هایی کمتر مخاطره آمیز ریخت. توسعه اقتصادی و بخصوص توسعه حضور بخش خصوصی در اقتصاد کشورها نیز از همین روش میسر شده است چراکه نظام اقتصادی کشورهای توسعه یافته درک کرده که اقداماتی مانند تمرکز دولت بر اقتصاد، از بین بردن مبانی رقابت، حرکت در مسیر اقتصاد غیرشفاف و بروکراتیک کردن نظام اقتصادی تا چه اندازه می تواند برپیکره اقتصاد خلاق متکی بر بخش خصوصی صدمه وارد کند.

امروز ما هم در اقتصاد ایران تمنای توسعه داریم و براساس اسناد برنامه ای مسیر آن را می جویم ولی واقعیت این است که اگر قرار باشد، مهمترین ضعف های اقتصاد ایران را فهرست کنیم مهمترین آن بی توجهی به تجربیات گذشته است. تجربیاتی که می توانند در صورت تمرکز و توجه به آنها اقتصاد ایران را از مسیرهای سنگلاخ و پرحاشیه خارج کنند.

جامعه اقتصادی ایران حداقل طی ۱۳۴ سال گذشته (از زمان تاسیس مجلس وکلای تجار) بارها با تجربیات تلخ و شیرین مواجه شده است. اتفاقاتی که هرکدام را می تواند به عنوان نقطه عطفی در رفتارهای سیاسی و اقتصادی جامعه اقتصادی کشور قلمداد شود. در گذر زمان فعالان اقتصادی نیز سعی کرده اند خود را تا سرحد امکان با شرایط حاکم بر کشور و برخی ناسازگارهای سیستمی و اداری همخوان سازند تا زمینه ها برای تداوم تولید مهیا بماند.

سوال اساسی این است که نسل امروز اقتصاد ایران تا چه اندازه از تجربیات و دانش نسل قبل تر از خود بهره می برد؟ آیا اساساً تجربیات گذشته در اقتصاد ایران به دانش تبدیل می شود؟ آیا خاطرات گذشتگان اقتصادی ما می تواند چراغ راه آینده باشد؟

مگر نه این است که هر قشر، طبقه و اجتماعی می تواند به تاریخ خود ببالد و از دل این تاریخ گفتمان، ادبیات و راهبرد برای رسیدن به هدفهای بزرگ خلق کند؟ اما چه تعداد از فعالان اقتصادی ایران از سرگذشته بزرگان اقتصادی مانند حاج محمدحسن یا حاج محمدحسین امین الضرب اطلاع دارند؟ اولی مهمترین بازرگان عصر ناصری و مؤسس مجلس وکلای تجار به عنوان پایه های مشروطیت در ایران بود و دومی هم برق و راه آهن را به کشور وارد کرد و همزمان اتاق بازرگانی را به عنوان تشکیلات صنفی مترقی و تخصصی برای جامعه اقتصادی کشور به ارمغان آورد. اما این تاریخ پر از شکوه و نوآوری چقدر مورد اعتنای ما بوده است؟

درد این است که امروز بسیاری از جوانان و کارآفرینان کشور تجربه و تاریخ تاسیس کمپانی های بزرگ بین المللی مانند هیوندای، تویوتا، فورد و... را می دانند ولی همین گروه از تاریخ خود بی اطلاع هستند.

قطعا جامعه اقتصادی ایران برای عبور از پیچ های سخت و مسیره های جانکاه به تجربه و دانش نیاز دارد و این دو نیز از دل مطالعه، بررسی و ثبت و ضبط وقایع موثر رخ داده برای اقتصاد کشور حاصل می شود.

داستان زندگی امین الضرب تنها خاطره خوانی برای رفع خستگی و یا چشیدن طعم لذت بخش مطالعه زندگینامه نیست. از دل این خاطرات و مخاطرات، روش های مدیریت کشف می شود و کارآفرینان کشور با توجه به همین مبانی است که می توانند راه را از بیراه تشخیص دهند.

اقتصادهای توسعه یافته سال هاست که به این جمع بندی رسیده اند که می توان

زندگینامه‌ها را به عنوان متدولوژی مدیریت تدریس کرد. به همین دلیل در جهان توسعه یافته، زندگینامه افرادی مانند بیل گیتس، وارن بافت و استیو جابز با اشتیاق تدوین و با استقبال خوانندگان و خریداران مواجه می‌شود. زندگینامه این افراد برای کارآفرینان جوان‌تر دریایی از حکمت است و روش‌های عبور از بحران است.

زندگی توسعه یافته به همه آموخته که نباید هزینه بی‌جهت برای تجربیات گرانقیمت داد. می‌توان به سادگی و با مطالعه تجربیات تلخ و شیرین دیگران، هزینه‌های مدیریت را تا سرحد امکان کاهش داد و بنگاه‌ها را به بالاترین شان رساند. اما در ایران ما موضوع زندگینامه‌نویسی و زندگینامه‌خوانی چندان اهمیت نیافته و شاید به همین دلیل است که برخی تجربیات ناصواب به صورت چرخه‌ای در اقتصاد ایران تکرار می‌شود.

همین ضرورت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران را بر این داشته تا ضمن برگزاری مراسم اعطای نشان ملی کارآفرینی امین‌الضرب به صاحبان کسب‌وکار، اقدام به جمع‌آوری و تدوین خاطرات آنها کند. کتابی که امروز پیش روی شما قرار گرفته این هدف را دنبال می‌کند که زندگینامه مشاهیر اقتصادی معاصر کشور با لحنی داستان‌وار و شیرین مرور کند.

این مجموعه در پنج جلد و مرور زندگینامه ۲۴ کارآفرین و چهره موثر اقتصادی کشور تدوین شده‌است و امیدواریم که طی سال‌های آینده نیز با مرور زندگینامه کارآفرینان دیگر تداوم یابد.

نسل جدید اقتصاد ایران می‌تواند با مطالعه این مجموعه که تحت عنوان «نسل امین‌الضرب» منتشر شده، به اصول مدیریت و فهم درستی از موانع اقتصادی ایران برسند و مدیران نیز این امکان را دارند تا با مطالعه این کتاب به درکی از زندگی و زمانه سخت‌فعال بخش خصوصی برسند.

امید است که انتقال تجربیات در اقتصاد ایران به روالی عادی و مرسوم تبدیل شود که از دل آن می‌توان به راهبردهای اساسی برای توسعه رسید.

فصل اول

کامیون‌هایی برای جاده‌های ایران

روایت اصغر قندچی

از زندگی‌اش و صنعت کامیون‌سازی در ایران

«آقای نیازمند بیمار است.» این آخرین خبری است که در گاراژ سوت و کور قندچی درباره‌اش حرف می‌زنند. اتاق‌ها خالی‌اند و پارتیشن‌های سبزرنگ قدیمی چیزی برای پنهان کردن ندارند و فایل‌های آهنی دیگر مثلشان در هیچ شرکت جوانی پیدا نمی‌شود. صدایش از اتاقی با پنجره‌های بلند پرنور شنیده می‌شود. فقط چند جمله، صدایی لرزان و زمخت. آفتاب به پشتش می‌تابد، هیبتی سیاه و سایه‌ای بلندقامت روی صندلی نشسته است. هنوز خیلی چیزها یادش مانده. هر چند رئیس‌دفترش، فولادی که از دهه‌ی ۵۰ در این گاراژ برایش کار کرده، می‌گوید: «نه به آن وضوح و دقت.»

قاب عکس قدیمی را که می‌آورد، همه‌چیز در اتاق زنده می‌شود و برمی‌گردد به پنجاه و سه، چهار سال پیش، وقتی رضا نیازمند، مدیر سازمان گسترش و نوسازی، در دهه‌ی ۴۰ همراه هیئتی از وزارت صنایع پا به گاراژش گذاشت. یا حتی عقب‌تر، روزهایی که از مدرسه فرار می‌کرد و روزش را در مکانیکی‌های خیابان قزوین به شب می‌رساند. همه‌چیز برمی‌گردد به پسر بچه‌ای درس‌نخوان که همه‌ی راه‌ها را امتحان می‌کرد تا از مدرسه فرار کند؛ از درخت بالا می‌رفت، سر دایب‌اش را کلاه می‌گذاشت و دست به دامن مستأجر مکانیک‌شان می‌شد. بارها از قنات‌آباد دوید و دوید تا خیابان قزوین، بهشتی پر از قطعه و خودرو و ابزار. دست گذاشت زیر چانه و به کار کارگرها و استادکارهای مکانیک نگاه کرد. همه‌ی مکانیک‌های ایرانی و روس و چک پسر بچه‌ی تماشاجی را می‌شناختند. کسی که بعدها اولین تولیدکننده‌ی خودروهای سنگین شد؛ رئیس کارخانه‌ی ایران کاوه. حالا قاب عکس را در دستش گرفته، نمی‌گذارد

عکسی از این لحظه ثبت شود. حسرت به تندی هوای اتاق را پر می‌کند. او را در خیابان قزوین به اصغر آهنگر می‌شناختند؛ جوانی بلندبالا، چهارشانه، با دست‌ها و بازوهای سخت که خوب فکر می‌کرد، خوب یاد می‌گرفت و خوب می‌ساخت. همین عید به دیدن رضا نیازمند رفته است. هنوز هم تلفنی از حال و روزش خبر دارد. رئیس‌دفترش مردی حدوداً پنجاه ساله است که می‌گوید: «هزارساله بشوند.» گاهی خودش به جای قندچی جواب می‌دهد یا سؤال‌ها را با صدای بلند برایش تکرار می‌کند. حرف‌هایش پر از شیفتگی است و ته همه‌ی جمله‌ها و توصیف‌ها می‌خواهد به چیزی دقت کنیم: «دقت کنید! آن زمان! دقت کنید چه‌طور بود.» اما قندچی از همه‌چیز آن قدر عادی حرف می‌زند که انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است و بیش‌تر ضمیرهایی که برای خودش به کار می‌برد، اول شخص جمع است؛ ما. گاهی بعد از سؤال‌ها سکوت می‌کند، توی فکر می‌رود و درست همان وقت که فولادی می‌خواهد سؤال را برایش توضیح دهد یا چیزی را یادآوری کند، صدایش سکوت را می‌شکند و مثل ماشینی که استارت خورده، روشن می‌شود. گاهی قبل از جواب دادن سؤال را یک بار دیگر تکرار می‌کند. فولادی تند تند عکس‌هایی از جوانی رئیسش می‌آورد. «از روی احساسات ناسیونالیستی و میهن‌پرستی اسم کاوه را روی کارخانه‌اش گذاشته است. همین نام هم باعث سؤال‌هایی شد. می‌خواستند دلیلش را بدانند.» اصغر قندچی ماشین‌های سنگین تولید داخل را متولد کرد و با آن‌ها بزرگ شد. روزی هم که گفتند تو دیگر مدیر این کارخانه نیستی و باید همه‌چیز را بگذاری و بروی، انگار فرزندش را از دست داده باشد، عزا دار شد: «آن‌ها فرزندم را گرفتند.»

قنات آباد، نزدیک میدان اعدام

«میدان اعدام را بلدی؟ تهران همان یک تکه بود.» یک سوی میدان اعدام خانی‌آباد و سوی دیگر قنات‌آباد. با یک خیابان فاصله. قندچی کودکی‌اش را در قنات‌آباد گذراند. پدر بزرگ مادری‌اش «به قول آن‌روزی‌ها سقط‌فروش بود و به قول امروزی‌ها سوپری. یعنی قند و چای و برنج و روغن می‌فروخت.» آن‌وقت‌ها اطراف تهران ده بود. تهرانی که قندچی به تصویر می‌کشد، از امام‌زاده معصوم است تا امام‌زاده حسن. پایین‌تر از آن به شهریار می‌رسد و شاه‌عبدالعظیم. اطراف تهران دهات کوچکی بود که پدر بزرگ به همه‌شان جنس می‌داد. کاش وقتی پدر بزرگ اجناس مغازه را بار

شتر و گاری می‌کرد و به دهات می‌برد، می‌دانست که اصغر، بچه‌ی درس‌نخوان خانواده، یک روز پدر کامیون‌سازهای ایران می‌شود.

در زمانه‌ای که درس خواندن دختران مرسوم نبود، همه‌ی دختران خانواده‌ی قندچی درس می‌خواندند و مدرسه می‌رفتند. پدر با این که بیمار بود و در خانه خوابیده بود، دلش می‌خواست دخترها و پسرهایش تحصیل کرده شوند. از هشت بچه‌ای که داشت، هیچ‌کدام مثل اصغر از مدرسه فراری نبود، فرزند سوم و اولین پسر خانواده؛ خانواده‌ای که بعدها یکی از فرزندان دانشجویش، احمد، روز شانزده آذر شهید شد.

«هر کاری کردند نشد که نشد. آن زمان مثل حالا نبود که یک روز نروی مدرسه و بیایند در خانه‌ات. یک ثلث یک ثلث فرار می‌کردیم.» اطراف قنات‌آباد محله‌هایی بود که اصغر روزهای فرار از مدرسه را آن‌جا به شب می‌رساند و گاهی هم می‌رفت آن سوی خیابان؛ خانی‌آباد. مادر شکایتش را به دایی کرد. گفت اصغر مدرسه نمی‌رود. دایی صبح زود آمد دنبالش و رفتند مدرسه. ناظم گفت یک ثلث است مدرسه نمی‌آید. دایی گفت از این به بعد می‌آید. دایی که رفت، اصغر از درخت بالا رفت و پرید توی کوچه. این فرار با قبلی‌ها فرق داشت.

«بد آوردیم. رفته بودیم خانی‌آباد. داشتیم سر چهارراه بازی می‌کردیم که دیدیم دایی آن طرف چهارراه است. آن موقع با زن دوش بود و می‌خواست کسی نداند. همین شد که ظهر وقتی برای ناهار آمدیم خانه، دایی ما را لو نداد. مادر گفت: چه خبر از مدرسه؟ گفتیم: خوب بود، می‌خواستند فلکم کنند اما نکردند. مدیر گفت: این دفعه می‌بخشمت، دفعه‌ی دیگر فلکت می‌کنیم. دایی گفت: خواست جمع باشد یک بار دیگر فرار کنی، حتماً فلکت می‌کند. اما از همان روز دیگر درست و حسابی مدرسه نرفتم.» همین‌طور لک‌ولک کنان وسط‌های کار به مدرسه رفت تا کلاس هفتم.

تهران قدیم در ذهن قندچی کوچک بود، با خانه‌هایی که اتاق‌های زیادی داشتند و صاحب‌خانه هر کدام را به یک نفر اجاره می‌داد. خانواده‌ی قندچی هم دو تا اتاق را اجاره داده بودند. مستأجر یکی از اتاق‌ها مکانیک بود. اصغر هشت، نه ساله یک روز نشست با او درد دل کرد و وقتی فهمید کارش ماشین‌سازی است، خواهش کرد برود و کارش را ببیند. از همان وقت بود که وارد مکانیکی‌ها شد. همان وقتی که مادرش به خیال مدرسه هر روز صبح با او خداحافظی می‌کرد.

کمی فکر می‌کند. دوباره که حرف زدن را شروع می‌کند، باز هم ماجرای استادکار را تعریف می‌کند. «یکی از اتاق‌ها را استادکاری اجاره کرده بود. همین شد که رفتیم آن‌جا و دیدیم کار مکانیکی است. دیدیم همانی است که دوست داریم. هر روز صبح زودتر از او می‌دویدیم و مشغول کار می‌شدیم تا وقتی فهمیدند مدرسه نمی‌رویم. همسایه گفته بود نگران نباشید، می‌آید پیش ما، تماشا می‌کند. از همان‌جا رفتیم دنبال این کار. خیلی شیطان بودیم. از پس ما برنیامدند که وادار به درس خواندنمان کنند. از آن موقع تا همین الآن سر کاریم.» الآن یعنی هشتاد و نه سالگی که هربار حرفش می‌شود، شوخی‌اش می‌گیرد و می‌گوید: «به شرطی که به کسی نگوئید چندساله‌ام.»

آن زمان صنعتی در ایران نبود. خیلی از استادکارها آلمانی، روس و چک بودند. جوشکاری و تعمیرکاری انجام می‌دادند. بعد از این که مدتی با همسایه‌شان کار کرد، تلاش کرد خودش را به کاسی استادکارهای خارجی برساند و با آن‌ها کار کند. سنش کم بود و قبولش نمی‌کردند. باید بزرگ‌تر می‌شد. «آن زمان آدم فنی کم بود و از خدا می‌خواستند کسی مثل ما پیدا کنند. کم کم ده، دوازده ساله شدیم. پیش خارجی‌ها استخدام شدیم. مشغول به کار بودیم و دایی هم دیگر قید درسمان را زد!» آن اوایل زیاد جدی‌اش نمی‌گرفتند. کارش پادویی بود. چیزی یادش نمی‌دادند. جارو می‌کرد، آب می‌آورد، نان می‌خرید. «آن‌ها هم به کسی که این‌طوری بهشان کمک کند احتیاج داشتند. ولی کار فنی را ول نمی‌کردیم. نگاه می‌کردیم و یاد می‌گرفتیم، همه چیز برابمان دیدنی بود. قابل این حرف‌ها نبودیم که به وسایل دست بزنیم. کم کم چشم و گوشمان به کار باز شد. آن‌جا انواع تعمیرات انجام می‌شد؛ موتورهای آسیاب، لوکوموتیو، کشتی و موتور برق شهرستان‌ها. آن زمان در کشور تعمیرگاه بزرگ و استادکارهای حرفه‌ای نداشتیم، خیلی کار برای آن مجموعه می‌آوردند.» اما جنگ جهانی دوم که تمام شد، تشکیلات مکانیک‌های خارجی بهم خورد و رفتند. بعد استادکارهای دیگر آمدند. وقتی به قول خودش سوار کار شد، مکانیکی و آهنگری را شروع کرد. «دیگر قابل کار شده بودیم، سیزده، چهارده ساله بودیم.» در هر بزنگاهی، هر پیچی از قصه‌ی زندگی‌اش، یک بار می‌گوید همه‌ی مسیر برایش موفقیت بود، چون عشق و علاقه‌اش همین بود. «در شروع کار پادو بودم و بعد وردست‌کار و بعد استادکار شدم. از صبح زود تا ده، یازده شب کار می‌کردم. از دوازده سالگی هم

زیردست استادهای ایرانی و خارجی کار کردم و از هر کدام چیزهایی یاد گرفتم. در همین سنین چندین بار ناخن پاهایم افتاد، روی پاهایم آهن داغ ریخت و سوخت، کمرم هم آسیب شدید دید، اما هیچ کدام از این‌ها سخت نبود و باعث نشد دل‌سرد شوم.»

از استادکارهای جدید کارهای بیش‌تری یاد گرفت. پانزده، شانزده ساله بود که خودش مغازه‌ای باز کرد و شد صاحب‌کار. دکانی در خیابان قزوین داشت و دو تا از استادکارهای خارجی را هم آورده بود پیش خودش که کار یاد بگیرد. همه‌ی دکان‌هایی که در آن‌ها کار کرده، امروز شبیه همان روزهایشان هستند، به‌جز اولین دکان که اتفاقاً امسال به آن سر زده است. «شده بود انبار کانتینرهای خالی. در همین خیابان قزوین، نزدیک سی‌متری بود. اسم کافه شکوفه را حتماً شنیده‌اید. روبه‌رویش گاراژی بود که ما آن‌جا بودیم. آن وقت‌ها دوچرخه داشتیم و با آن می‌رفتم سر کار و خانه.» بعد یواش یواش محل کارش را توسعه داد به پانزده متر و سی متر و صد متر و پانصد متر تا به کارخانه‌ی ایران کاوه رسید و بعد هم تعطیل شد. از کار روی سواری کوچک شروع کرد تا اتوبوس و کامیون. «کارم را با کپی‌کاری از نمونه‌های خارجی شروع کردم و باهوش و پشتکاری که داشتیم، یاد گرفتم نمونه‌هایی مثل قطعات خارجی و حتی بهتر از آن‌ها را بسازم. بعد از توسعه‌ی کار هم بدون این‌که از کسی به من و کارگرایم دیکته شود، با تلاش خودمان تمام قطعات ماک را ساختیم.»

عکس‌ها مرد جوانی را نشان می‌دهند با لباس مکانیکی. فولادی می‌گوید هنوز پتک‌ها و وسایلی که با آن‌ها کار می‌کرد، باقی مانده‌اند. کسی نمی‌تواند بلندشان کند و او با آن‌ها کار کند.

شانزده ساله بود. اتومبیل‌هایی که برای تعمیر می‌آوردند بیش‌تر شده بود. دهه‌ی ۳۰ هنوز آن قدر اتومبیل در ایران نبود، اما او مشتری‌های خاصی داشت. آن زمان شورت در ایران زیاد شده بود و مشتری‌های اصلی‌اش هم وارد بازار شده بودند: ماک. هر روز و هر دقیقه تحقق یک آرزو بود. برای پسر نوجوانی که آرزویش باز و بسته کردن یک پیچ بود، باز کردن و بستن موتور رؤیا بود. «هر ساعتش موفقیت بود. هر کاری که خودم بازش می‌کردم و می‌بستم، موفقیت بود. آرزویم همین چیزها بود. کم‌کم رسید به باز کردن و بستن موتور و گیربکس. استادکارهایم همان کارگرهای خارجی بودند که در دکانم کار می‌کردند. خودم هنوز آن قدر اطلاعات نداشتم و از

آن‌ها یاد می‌گرفتم.» هر روز روز کاری بود و هر ساعت ساعت کار. صبح زود تا دوازده شب، پنج‌شنبه و جمعه، عید و غیرعید همه‌اش کار بود. ساعت کاری وقتی شروع می‌شد که هوا روشن شود. «تا وقتی برق نبود، همین که هوا تاریک می‌شد تعطیل می‌کردیم. از وقتی برق آمد، تا ده یازده شب. علت موفقیت‌مان در آن زمان این بود که آدم فنی کم بود و ما هم کور و کچل چیزهایی بلد بودیم و چیزهایی هم یاد گرفته بودیم. استادکارها هم بودند و کار را سالم تحویل مردم می‌دادیم.»

یک نفر آمده امضا بگیرد. زیر برگه‌ها را امضا می‌کند و می‌پرسد: «حقوق کارگرها را تا کی داده‌ای؟» چند سال قبل سهامی در یک گاوداری خریده. «خیلی وقت بود می‌گفتند بیا همکاری کن، می‌گفتیم نه. تا این که زخم معده گرفتیم و دیدیم وقتی یک استکان شیر می‌خوریم، دردش ساکت می‌شود. همین باعث شد در سهامش شریک شویم. برای این که کارهای فنی را ما انجام دهیم، شریکمان کردند. تولید آن به روزی پنجاه تن شیر هم رسیده است. یازده سال می‌شود. نه، بیش‌تر است، حدود دوازده سال. کمک فنی بهشان می‌کنیم و کامیون‌های ماک را برای بار زدن و جابه‌جایی در اختیارشان می‌گذاریم.» می‌گویند حقوق کارگرها را تا تابستان داده‌اند. می‌گوید اگر این طوری پیش برود، همه‌ی این ملت گرسنه می‌مانند.

اصغر آهنگر

اولین دکان مکانیکی‌اش مغازه‌ای نه متری بود؛ سه متر در سه متر. با ابزار و آلات و وسایل چهارصد تومان پولش را داده بود، با پس‌انداز و نقد و نسیه. کم‌کم بزرگ شد و به قول خودش: «به دردخور شده بودیم برای مردم و کار. چشم و گوشمان برای کامیون باز شد و به ماک راه پیدا کردیم. ماک‌هایی که در خارج از ایران و در جنگ جهانی از بین رفته بود، می‌آوردند تهران و ما یا لوازمش را مصرف می‌کردیم یا خودش را اصلاح می‌کردیم و به کار می‌انداختیم. کلی ماشین اسقاطی آمریکایی مثل ماک در هند، پاکستان، سنگاپور و جاهای دیگر اوراق شده بود. بعضی‌ها را هم آمریکایی‌ها همان‌جا ول کرده بودند. دو تا دلال بودند که برایمان از این کشورها جنس و قطعات ماشین می‌آوردند. آن‌ها را می‌خریدیم و روی ماشین‌ها سوار می‌کردیم. ما هم یواش‌یواش با همان قطعات، ماشین جمع کردیم.» خودروهای مانده از جنگ جهانی سر از خرمشهر درآورده و کم‌کم به سمت تهران سرازیر شده بودند. قندچی روز به

روز با خودروها و قطعاتی که می‌آوردند، ماشین‌های بیش‌تری جمع می‌کرد. کار توسعه پیدا کرده بود.

چند سال از تعمیر این قطعات و سوار کردن روی خودروهای دیگر می‌گذشت. دیگر به اصغر آهنگر معروف شده بود. فولاد و فلزات را می‌شناخت و خودش بعضی قطعات را می‌ساخت یا کیفیتشان را ارتقا می‌داد. اسمش در گاراژ پیچیده بود و هرچه ماشین سنگین تصادفی و چپ‌کرده بود، می‌آوردند پیش او که مثل پینه‌دوز، همه‌چیز را وصله‌پینه کند تا ماشین درست شود. «آن اوایل هرچه می‌دیدیم، کپی می‌کردیم و می‌ساختیم. چند سالی هم که گذشت، خودمان شروع کردیم به تولید. فهمیدیم نه بابا، مسئله‌ای نیست! همه‌چیز را می‌شود درست کرد. مثلاً قطعات زیربندی ماک را تغییر می‌دادیم، چون در کشور جاده‌ی درست نداشتیم. همه‌خاکی بودند و خیلی‌وقتها زیربندی‌ها آسیب می‌دید. آن زمان یک نفر هم در تهران نمایندگی ماک را داشت و بعضی‌وقت‌ها به ما قطعه می‌داد. خیلی‌وقت‌ها برای دیدن کار و تغییراتی که می‌دادیم به گاراژمان می‌آمد و متعجب کار را از نزدیک نگاه می‌کرد. رادیاتورهای کامیون‌ها را بزرگ می‌کردیم تا در جاده‌های آن زمان ایران جوش نیاورند یا حتی موتور را از این به آن می‌کردیم، مثلاً اگر یک موتور ماک صد و بیست اسب بود، ما صد و پنجاه اسب روی آن می‌گذاشتیم و تقویتش می‌کردیم.»

قصه‌ی به‌سازی کامیون‌ها به جمله‌ی یک آمریکایی برمی‌گردد که می‌گفت American truck, American road. همین برای اصغر آهنگر کافی بود تا بداند باید خودش چیزهایی را تغییر دهد. نمی‌توانست جاده‌های ایران را که مثل جاده‌های آمریکا کند، اما می‌توانست موتور و زیربندی ماشین‌های آمریکایی را متناسب با جاده‌های ایران تغییر دهد؛ جاده‌هایی ناهموار و پردست‌انداز با فاصله‌های طولانی پمپ‌بنزین‌ها. می‌گویند برای حل مشکل سوخت کامیون‌های ماک، باکی با ظرفیت بیش‌تر روی این خودرو سوار کرد تا دیرتر نیاز به سوخت‌گیری پیدا کنند. کاربراتورها را هم تغییر داد تا در جاده‌های گرمسیری ایران جوش نیاورند.

«با هیچی هم‌هانش را ساختیم. جایی حتی اتاق کامیون را هم خودش ساختیم. آن موقع فکر پول درآوردن نبودیم، فکر ساختن بودم.»

چشم دوخته به قاب عکسی که فولادی آورده. سال ۴۰، ۴۱ است. آن زمان دیگر ازدواج کرده بود. «مرد بزرگی بودیم. زود ازدواج کردیم. خیلی کار می‌کردیم و کارمان

هم خوب بود. آن وقت‌ها محبت شوهر و شاگرد و صنف کامیون‌دار به گروه خون‌مان نمی‌خورد. با قیمت پایین مشروب و سیگار می‌آوردند. دیدیم هی ما را دعوت می‌کنند این طرف و آن طرف. فکر کردیم باید ازدواج کنم. دخترخاله‌ای داشتیم که با او ازدواج کردیم. خدا همه‌ی رفتگان را رحمت کند.» همسرش را چند سالی است که از دست داده. یاد او و یاد برادرش همیشه برایش زنده است. خیر شهید شدن احمد را خودش به مادرشان داد. شانزده آذر ۳۲ بود و احمد قندچی را به همراه محمد بزرگ‌نیا و آذر شریعت‌رضوی در دانشگاه کشتند. چهار ماه بعد از کودتای ۲۸ مرداد دانشجویان به ورود نیکسون به دانشگاه و از سرگیری روابط با انگلیس اعتراض کردند و این سه نفر از بین رفتند. «به مادرم گفتم: اول بگو خدایا شکر! گفت: چرا؟ گفتم: تو چند تا پسر داری؟ گفت: پنج تا. گفتم: توی دانشگاه شلوغ پلوغ شده، سه، چهار نفر را کشتند. آذر شریعت‌رضوی، بزرگ‌نیا، می‌گویند قندچی هم تویشان است. اگر احمد ما را کشته باشند، تو چهار تا پسر دیگر داری. شاید آن‌های دیگر یکی دو تا پسر داشته باشند. گفت: چه می‌گویی؟ گفتم: همین که می‌شنوی. یواش یواش قانعش کردیم که نباید به حال خودت گریه کنی. دنیاست دیگر. همه‌ی این‌ها هم بخشی از دنیاست.»

گرفتن پروانه‌ی تولید کامیون

«نیازمند که به گاراژمان پا گذاشت، دیگر مردی شده بودیم.» رضا نیازمند که آن زمان مدیر سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بود، در کتاب خاطراتش خاطره‌ی آن روز را با جزئیات نوشته است. از چای تازه‌دمی که در گاراژ قندچی خورد تا لحظه‌ای که چشمش به اتاقک کامیون‌ها افتاد: به مهندس خسرو شیرزاد گفتم در ایران صافکارهای خیلی خوبی داریم که گلگیرها و بدنه‌های تصادفی اتومبیل‌ها را به‌خوبی تعمیر می‌کنند. کسی را پیدا کن که با دست بدنه‌ی یک جیب را بسازد و ما را از تنگنا نجات دهد. تنگنا فرصت شش ماه‌ای بود که محمدرضا شاه برای تولید اتومبیل داخلی به آن‌ها داده بود: او رفت و چند روز بعد گفت بیا با هم برویم دروازه‌ی قزوین. تمام کارگاه‌های صنعتی آن زمان در آن‌جا متمرکز بود. به یک گاراژ بزرگ وارد شدیم که کف آن خاکی بود و اطراف آن اتاقک‌هایی با سقف حصیری و ستون‌های چوبی ساخته بودند و در هر اتاقک چند نفر مشغول یک کار فنی بودند. رئیس گاراژ اصغر آقا قندچی نام داشت. جلو آمد و خود را معرفی کرد. جوانی بود خوش‌اندام، قوی،

با دست‌های زمخت و کار کرده. لهجۀ او لهجۀ مخصوص فلزکارانی بود که من شش سال با آن‌ها در کارخانۀ ونک کار کرده بودم. گفتم بگو ببینم چه کار کردی که این مهندس شیرزاد این قدر تعریف را می‌کند؟ گفت آقای مهندس من در این جا برای یک شرکت کار می‌کنم که نمایندۀ کامیون ماک آمریکاست. ماک در جاده‌های خاکی و دست‌اندازهای ایران زیاد شاسی می‌شکند و در تابستان‌ها هم جوش می‌آورد. من آن‌ها را برای جاده‌هایمان تقویت می‌کنم. گفتم کارهایت را نشانم بده. در هر اتاقک چند کارگر روی زمین خاکی با ابزارهای ابتدایی کاری انجام می‌دادند. با آن‌ها دست دادم و حال و احوال کردم و روی چهارپایه‌ی شکسته‌شان نشستم و یک چای تازه‌جوشیدۀ دروازه‌قزوینی خوردم. آخر کار اصغر آقا گفت یک اتاق کامیون هم خود ما ساخته‌ایم و می‌خواهم به شرکت بگویم دیگر اتاقک نیاورد، چون کرایه‌ی حملش زیاد است. اگر این کار بشود، درآمد ما زیاد می‌شود و می‌توانیم کارگه‌مان را آسفالت کنیم و سقف‌های حصیری را جمع کنیم و سقف حسابی بسازیم. آن وقت شاسی می‌گیریم و کامیون کامل تحویل می‌دهیم. اتاق ساخته‌شده‌ی اصغر آقا را که دیدم، نفس در سینه‌ام قطع شده بود. آن چه من می‌خواستم، او انجام داده بود. در راه برگشت به شیرزاد گفتم دیدی؟ در یک گاراژ خاکی چند کارگر ایرانی چه می‌کنند؟ باید به آن‌ها کمک کنیم تا همه ترقی کنند. باید آن‌ها را صاحب کارخانه کنیم.

فولادی آدم‌های توی عکس را نشان می‌دهد و یکی یکی معرفی می‌کند. «این قد رشید را ببینید حالا چه شده؟ این هم برادر مرحومشان هستند و آقای عالیخانی، وزیر مملکت، که به گاراژ آمد. به این جمله دقت کنید.» قندچی اصلاح می‌کند: «وزیر مملکت نه، همه‌ی وزارت‌خانه به گاراژ آمده بودند.» پشت سر افراد وزارت‌خانه و قندچی، کارگرها در عکس جا گرفته‌اند.

این که چه‌طور پایشان به گاراژ قندچی رسید، برمی‌گردد به آشنایی خسرو شیرزاد با او. از بچگی همدیگر را می‌شناختند. «با عالیخانی و نیازمند به گاراژمان آمدند. نمی‌دانستیم چرا آمده‌اند. بعدها فهمیدیم شاه بهشان گفته اگر می‌توانید کامیون بسازید، اگر نمی‌توانید بروید خانه‌تان بنشینید. عقب صنعت‌کاری می‌گشتند که قطعه بسازد. یک نفر بهشان گفته بود اوس اصغری در این گاراژ هست که یک چیزهایی درست می‌کند. آمدند پیدایمان کردند و سلام علیکم، سلام عیلمکم. آقا شما از قطعه چیزی ساخته‌ای؟ گفتم: ما مرتب قطعه می‌سازیم. آن زمان برای ماشین‌هایی که

قطعه‌شان می‌شکست، همان قطعه را درست می‌کردیم و می‌گذاشتیم سر جایش. گفتند: دیگر چی ساختی؟ یک دکان دیگر داشتیم که درش را بسته بودیم و هر چه می‌ساختیم، می‌گذاشتیم آن‌جا. دیدند اتاق ساخته‌ایم! این‌ها را که دیدند، دویند خدمت شاه. گفتند می‌توانیم بسازیم. گفت: چی شد؟ یک‌شبه کامیون می‌سازید؟ گفتند: نه، جایی را پیدا کردیم که یک‌شبه می‌سازد. عکس گرفتند و نشان شاه دادند و خوشحال شد.» آمریکایی‌ها هم با ساختن کامیون‌ها در ایران مشکلی نداشتند. «آمریکایی‌ها که دیده بودند ما ماک جمع می‌کنیم با موتور کومنز، انگار قلقلکشان گرفت. تصمیم گرفتند کم‌کم کنند تا در ایران ماک تولید کنیم. از آن به بعد موتور ماک آوردیم و روی کامیون گذاشتیم و کم‌کم ماک جمع شد.»

قندچی به دفتر سازمان گسترش رفت. نیازمند به او گفته بود: «چند ماه دیگر نمایشگاه صنعت برای اولین بار در تهران افتتاح می‌شود و شاه هم برای بازدید می‌آید. یک شاسی اتومبیل جیب بخر و در گاراژت با دست یک بدنه‌ی تمیز بساز و روی آن بگذار. قشنگ رنگش کن. کامیونی را هم که اتاق راننده‌اش را با دست ساخته‌ای، تمیز رنگ کن و همه را در غرفه‌ی مخصوص بگذار. شاه به غرفه‌ی تو می‌آید. هر کمکی در این زمینه می‌خواهی، بگو برایت فراهم کنم.» قرار شد پاداش این زحمت اولین پروانه‌ی ساخت کامیون در ایران باشد که به نامش صادر شود. نیازمند گفت به بانک توسعه‌ی صنعت و معدن هم توصیه می‌کند به او وام صنعتی بدهند تا فوراً زمینی برای کارخانه بخرد و کارخانه بسازد. قندچی اول قبول نمی‌کرد. «پرسیدند وام گرفتی؟ گفتم نه. گفتند وام می‌خواهی؟ گفتم نه، نمی‌خواهم. آقای مهندس، من دارم کار می‌کنم و از کارم هم راضی‌ام. با کارمندان دولت هم سروکار ندارم که هر روز مزاحم شوند. می‌ترسم با این پروانه پای دولت و مالیات به محل کارم باز شود.» آخر راضی‌اش کردند. همان روز پروانه‌ی تأسیس کارخانه‌ی کامیون‌سازی با تعهد ساخت بدنه و رادیاتور در سال اول برایش صادر شد. قندچی که آن زمان پیمانکار یک شرکت نمایندگی ماک آمریکا بود، با این پروانه هم مدیرعامل شد، هم شریک کسی که تا آن زمان رئیسش بود. شریکش آدم بانفوذی در دربار بود و راضی نمی‌شد کارگر زیردستش بشود مدیرعامل، اما نیازمند راضی‌اش کرد. قرار شد پنجاه درصد سهام شرکت با اقساط درازمدت به قندچی فروخته شود، کارهای تجاری و مالی واردات از آمریکا را آن شریک انجام دهد و کارهای فنی و ساخت را هم قندچی.

اولین نمایشگاه صنعتی افتتاح شد. قندچی چند اتاقک کامیون، چند گلگیر و چند رادیاتور که همه ساخت کارگاه خودش بود، برای نمایش آورد و در غرفه گذاشت. یک اتومبیل جیب هم که بدنه‌اش ساخت ایران‌یاران بود، در جایی بلندتر از سطح زمین می‌درخشید. می‌گویند از همه بهتر یک کامیون هجده چرخ بود که گذاشته بودند خارج از غرفه و غیر از شاسی، تمام اتاق راننده و اتاقک پشت کامیون ساخت کارگاه قندچی بود. شاه که به غرفه‌شان رسید، نیازمند و عالی‌خانی دورتر ایستادند و تماشا کردند. شاه با تعجب به تولیدات نگاه می‌کرد و اصغر قندچی برایش توضیح می‌داد. «شاه آمد در نمایشگاه پهلوی من نشست و نمی‌خواست برود. ساواکی‌ها خیال کردند شاید سگته کرده. پرسید این‌ها را با چی درست کردی، تو که لابراتوار نداری، چه‌طور تشخیص می‌دهی هر کدام برای چی خوب است؟ گفتم من مغز فولاد را نگاه کنم می‌فهمم به درد چه چیزی می‌خورد. شاه گفت این‌ها درست، ولی لابراتوار لازم است، وام گرفتی؟ نه. وام می‌خواهی؟ نه. باورش نمی‌شد. خودشان تشکیلات عظیمی داشتند و حداکثر توانسته بودند یک تفنگ بسازند. تازه تفنگ خارجی را باز کرده بودند و از روی آن ساخته بودند. شاه در پوست خودش نمی‌گنجید.» شاه از او درباره‌ی مواد اولیه‌ی قطعات پرسید. «گفتیم: از ارتش می‌گیریم. شاه پرسید: چه‌طور به تو فروخته‌اند؟ توضیح دادم که این‌ها به اصطلاح فینیشی‌های ارتش بوده‌اند. یعنی توپ‌ها و گلوله‌هایی را که شلیک می‌کردند و دیگر به آن‌ها نیاز نداشتند، می‌خواستند کیلویی یک قران بفروشند، ما خریدیم دو هزار و با آن قطعه تولید می‌کنیم. گفتیم نمایندگی واردات فولاد از آلمان داریم و واردات کیلویی دو تومان برایم تمام می‌شود. اما وقتی خودمان تولید کنیم هم خیلی ارزان‌تر می‌شود، هم کیفیت بالایی دارد. بعضی از قطعات را از فینیشی‌های شرکت نفت خریدیم. مته‌هایی را که بعد از مدتی کار لنگ می‌شد، با قیمتی بیش از آن‌چه می‌فروختند خریدیم و در قطعه‌سازی استفاده کردیم.» دیگر درها به رویش باز شده بود. «وام نمی‌خواستیم، فکر می‌کردیم اول باید چاله را بکنی، بعد. وقتی یک کارگاه کوچک داریم، وام به چه دردمان می‌خورد؟ هنوز هم آن قدر به کار پررو نشده بودیم که بیایم تشکیلات بزرگی درست کنیم. تازه داشتیم ماشین اولی را الگو می‌کردیم که کم‌کم خودمان باورمان شود می‌توانیم.»

می‌گوید: «همه‌ی این خیابان کارگرهای من‌اند. هنوز دارند کار می‌کنند. از دو

کارگر در دکان نه متری شروع کردیم و رسیدیم به جایی که بیش تر از دو هزار کارگر داشت. در کارخانه‌ای که اسمش را گذاشتیم ایران کاوه. «ایران که مملکت ماست، خود ماییم. کاوه را هم به خاطر کاوه‌ی آهنگر گذاشتم. درها به رویمان باز شد. دیدند نفر کسی هست که خودش ساخته و به جایی رسیده و باید کمکش کنند. مرتب به ما می‌گفتند هر کمکی احتیاج داری، بگو.» شریک قندچی، میردامادی، هم راضی نشده بود مدیریت را به او بسپارد. نیازمند از قندچی حمایت کرد. گفته بود: «او کارگر ساده نیست، شما بلد نیستید اتومبیل بسازید و شاسی کامیون را دراز کنید و اصلاحات لازم را انجام بدهید، ولی او می‌تواند. شما فقط بلدید سفارش بدهید. گفته بود من پروانه‌اشی را پس نمی‌گیرم. بیا با او بساز. این طوری خودت هم سود بیش تری می‌بر کنی. تو توان باز کردن ال سی و امور مالی را داری، همان را انجام بده و نظرات فنی و تخصصی و تصمیمات نهایی را بر عهده‌ی اصغر بگذار.» میردامادی باز هم قبول نکرد، اما یک هفته بعد وقتی می‌خواست صد تا کامیون وارد کند، موقع ثبت سفارش کارمند اداره گفته بود پروانه‌ی واردات و تولید کامیون ماک متعلق به اصغر قندچی است. او باید برای این کار به دفتر مراجعه کند، شما اجازه ندارید. در نهایت میردامادی با این که راضی نبود، موافقت کرد قندچی مدیرعامل شود.

کارشان حسابی گرفت. هیچ شخص و شرکت دیگری اجازه‌ی واردات کامیون به ایران را نداشت و تمام سفارش‌ها از طریق قندچی ثبت می‌شد. او هم با سرعت زیاد ماک وارد می‌کرد، اصلاح می‌کرد و می‌فروخت. چند ماه بعد وقتی نیازمند با خانواده‌اش قندچی و خانواده‌اش را در رستوران هتل هیلتون دید، قندچی سر میزشان رفت و گفت در یک سال گذشته دویست میلیون تومان سود کرده است. خواست یک سوم این سود را به نیازمند بدهد. نیازمند گفت: «اصغر برو این حرف را زن. الان خانواده فکر می‌کنند من حق حساب بگیرم! نوش جان،! موفق باشی! تو نجاتم دادی. اگر آن جیب را نمی‌ساختی، اخراج می‌شدم.»

بعد از انقلاب وقتی نیازمند دوباره به ایران برگشت، به یاد قدیم سراغ قندچی را گرفت. در اولین ملاقات قندچی یک عکس یادگاری از زمانی که نیازمند و وزیر صنعت وقتش در کارگاه خیابان قزوین با او ملاقات کرده بودند، قاب کرد و برایش برد؛ همان عکسی که حالا قندچی به آن نگاه می‌کند.

شش ماه انتظار برای یک کامیون ایرانی

سرمایه‌ای نداشت که تنهایی بخواهد کارخانه راه بیندازد. غیر از میردامادی، شریک دیگری به نام همایون پیدا کرد و با هم زمینی در کرج گرفتند و با مجوز ماک آمریکا تولید شروع شد. «وقتی مسئولان آمریکایی شرکت ماک شنیدند روی کامیون‌های ماک چه تغییراتی می‌دهم و مثلاً موتور را عوض می‌کنم، خیلی تعجب کردند.» اتاق ماشین و زیربندی‌ها را ایران کاوه تولید می‌کرد و موتور، گیربکس و دیفرانسیل را از ماک می‌آوردند و روی بدنه نصب می‌کردند. قالب‌های بدنه را با دست می‌ساختند و قطعات با قالب در کارخانه ساخته می‌شد. به مرور زمان در ساخت قطعات دیگر هم کارهایی انجام دادند. قندچی فکر می‌کند اگر کارخانه تا الآن ادامه‌ی حیات می‌داد، صد درصد تولید همین‌جا انجام می‌شد. «موتور و گیربکس ماک از خارج می‌آمد و بقیه‌ی قطعات را ما می‌ساختیم. اتاق، کاپوت، گلگیر، اگزوز، رادیاتور، باک سوخت و... را خودمان می‌ساختیم. موتور کامیون را هم می‌خواستیم خودمان بسازیم. باید مجوز این کار را از وزارت‌خانه می‌گرفتیم، اما وزارت‌خانه گفت باید با کارخانه‌های بنز و لیلاند و یک شرکت دیگر که اسمش یادم نیست، کار کنیم. دیدیم آن‌ها توان انجام کار به شکل مورد نظر ما را ندارند. می‌خواستیم یک موتور آمریکایی و کامل در ایران بسازیم. در نهایت تصمیم بر آن شد که خودمان موتور مستقل بسازیم. در شرف انجام مقدمات بودیم که انقلاب شد.»

ایران کاوه معروف شده بود و مردم شش ماه برای دریافت کامیون‌ها در نوبت می‌ماندند. حواله‌ی هر کدام از ماشین‌ها آن زمان صد هزار تومان بود. فولادی می‌گوید: «می‌خواستند کامیون ایرانی ساخته‌ی دست اصغر قندچی را بخرند. در مجموع قیمت ماک تولیدی ما کم‌تر از قیمت ماک خارجی درمی‌آمد. قیمت کامیون ماک ما در اندازه‌های کوچک و بزرگ صد تا صد و پنجاه هزار تومان بود و با تریلر و تمام قطعات جانبی سیصد هزار تومان فروخته می‌شد. در حالی که ماک آمریکایی بدون تریلر حدود دویست هزار تومان به فروش می‌رسید.» گاراژ و تعمیرگاهی که الآن در آن نشسته‌اند، یازده هزار متر است. آن زمان زمینی در جاده مخصوص کرج برای کارخانه خریده بودند که داشت ساخته می‌شد. «حتماً سایپا دیزل را دیده‌اید. یک درش در جاده مخصوص است و یک درش در اتوبان. می‌خواستند گسترش بدهند و پشت

آن جا برای یکارگرها و کارمندان خانه بسازند که انقلاب شد.»

سال ۵۰ با آمدن بنز و سواری‌های دیگر اوضاع کار خوب شد. از زمانی که فروش نفت اوج گرفت، همه‌ی صنایع پیشرفت کردند و واردات هم رونق گرفت، اما مردم رغبتی را که به خاطر دوام و کم‌هزینه بودن به ماک نشان می‌دادند، به ماشین‌های خارجی نشان ندادند. «بین یک آزارای تولید داخل و یک آزارای مونتاژ شده کدام را انتخاب می‌کنید؟ آن زمان ماشین از آمریکا فابریک می‌آمد، هم بی‌دماغ و هم بادماغ. اما مردم شش ماه در نوبت می‌ایستادند تا ماشین ایشان را بخرند. از عجایبی بود که هنوز باورش سخت است!»

فولادی می‌گوید: «آن سال‌ها که کارهای عمرانی مرتبط با توسعه‌ی راه‌ها و ساختمان‌سازی زیاد شده بود، تولید کامیون‌های ایران کاوه هم برای انجام کارهای ساخت‌وساز و جابه‌جایی مصالح بالا رفت و به اندازه‌ی تعداد پروژه‌های در دست اجرا زیاد شد، اما تنها تولید آن‌ها کفاف نیازها را نمی‌داد. در کنارشان کامیون‌های دیگری با برندهای ولوو، اسکانیا، داف و بنز هم وارد می‌شدند. تعداد کامیون‌های در حال تردد زیاد شد، اما راننده به تعداد مورد نیاز نداشتیم. راننده‌های کراهی و ترک آمدند و روی کامیون‌های ما کار کردند. آن زمان کامیون‌های وارداتی کیفیت خوبی داشتند و در سطح دنیا فروخته می‌شدند، اما به جرئت می‌گویم نمی‌توانستند با ما رقابت کنند. ماک‌هایمان امتحانشان را پس داده بودند. برای همین مشتری‌ها ترجیح می‌دادند بیش از شش ماه منتظر بمانند تا ما تولید کنیم، اما کامیون وارداتی نخواستند. تنها شرکت ایرانی که هم‌زمان با ما کامیون می‌فروخت، خاور بود. این شرکت هم توان رقابت با ما را نداشت. آمار دقیقی یادم نیست. همین یادم هست که ما بهتر از خاور می‌فروختیم چون در تولید از آن‌ها جلوتر بودیم. شاهد این ادعا همین که الآن هیچ ماشینی در کشور نیست که هفتاد سال سابقه‌ی کار داشته باشد و هنوز در جاده‌های کشور تردد کند.»

دیگر گاراژ خیابان قزوین از نظر جا و مکان جواب‌گو نبود و با ساخته شدن کارخانه‌ی ایران کاوه کم‌کم همه به آن جا منتقل می‌شدند. «این جا مشتری می‌آمد و قطعات یدکی می‌خواست، ما می‌نوشتیم، روی کاردکس قیمت می‌خورد و می‌فروختیم به مشتری. کارخانه در حال احداث بود و قرار بود کل این ساختمان به کارخانه‌ی جاده مخصوص منتقل شود و این جا بشود سرویس‌شاپ. مثل گارانتی ماشین با

قطعات لوازم یدکی. این‌جا داخل شهر بود و به مردم نزدیک‌تر. این خیابان داشت از جا خارج می‌شد و قرار بود برود جاده‌ی ساوه. اوایل سال ۵۷ بود که زمان انتقال به کارخانه‌ی کرج رسید. البته هیچ‌وقت اتفاق نیفتاد.»

تمام تلاشی که برای بهبود کیفیت قطعات ماک انجام دادند باعث شد کامیون‌های ماک ساخت ایران بهتر از ماک‌های وارداتی به فروش برسند. کامیون‌ها امتحانشان را پس داده بودند و رضایت کسانی که ماک‌ها را می‌خریدند، برایشان تبلیغی شده بود. «علاوه بر کیفیت قطعات ویژگی دیگری هم باعث میل بیشتر مشتری‌ها به کامیون‌های ما می‌شد. قطعات یدکی ماک‌های ما سریع و آسان در دسترس کامیون‌داران بود. ساخت این قطعات را در کارخانه‌ی ایران کاوه انجام می‌دادیم.»

ماشین‌سازی که به کارخانه منتقل شد، تولید از روزی سه تا به روزی هفت تا کامیون رسید. «سالانه بسته به تعداد تولید و فروش خود، بیست میلیون تومان، چهل میلیون تومان یا بیش‌تر مالیات می‌دادیم.» همان زمانی که هنوز کامیون‌ها اجازه داشتند در شهر تردد کنند. تریلر و اتاق کمپرسی هم می‌ساختند. انقلاب که شد، تولید کامیون‌ها به ده تا در روز رسید. «هنوز هم ماک‌هایی که آن زمان ساخته بودیم در سراسر ایران کار می‌کنند و هیچ ایرادی ندارند. هنوز کامیون‌های دست‌دومی که ایرادشان را برطرف کرد، جاده‌ها را می‌پیمایند. زمانی مردم به همین ساختمان می‌آمدند و می‌گفتند اصغر آقا یک ماشین به من می‌دهی؟ می‌گفت چه قدر پول داری؟ می‌گفتند مثلاً بیست هزار تومان دارم و ماهی پنج تومان هم می‌دهم. با همان پول به قول خودشان کله‌اسب را کامل می‌داد. بعد زنگ می‌زد به برادرش که در گاراژ تریلی‌سازی داشت، از شرکت تعاونی هم لاستیک و بقیه‌ی اجزا را می‌گرفت و یک کامیون کامل می‌شد. هیچ‌وقت نه کسی را زندان انداخت و نه اخراج کرد.»

راضی نیستم، چون فرزندم را گرفتند

«یک چیز را یواشکی به شما می‌گویم. من متولد ۱۳۰۷ هستم. هشتاد، نود سال شبانه‌روزی و عاشقانه کار کرده‌ام. تا همین چند سال پیش که مریض شدم، اصلاً یادم نبود چندساله‌ام و بعد از آن تازه فهمیدم که بله، خبرهایی است! از زمانی که ایران کاوه را از من گرفتند، هیچ کاری برایش نکردند. چند روز پیش آقایابی آمد و گفت شما رضایت بده، ما آمده‌ایم ایران کاوه یا همان سایپا دیزل را درست

کنیم. رضایت ندادم چون ما از هیچی همه کار کردیم. آن قدر به خودمان اتکا داشتیم که به هیچی احتیاج نداشتیم. غرور زیادی هم داشتیم. ایران کاوه را که از ما گرفتند، در تشکیلات کوچکمان مشغول شدیم. الآن حدود دو هزار ماک سر کوه‌ها و بیابان‌ها کار می‌کند که زیر همه‌شان را من ایرانی کرده‌ام. گفتنی‌ها زیاد است و هرچه بگوییم تمام نمی‌شود. زیر ماک‌ها می‌شکست. به آمریکایی‌ها می‌گفتیم این چیست که می‌سازید؟ گفتند: مستر قندچی، American truck, American road. گفتیم خب زودتر می‌گفتید. ما هم می‌گوییم Iranian truck, Iranian road. همه‌ی قطعاتی را که می‌شکست، ایرانی کردیم. همه‌ی آن ماک‌هایی که سر کوه‌ها کار می‌کند. هرچه مناسب نبود، عینش را تولید کردیم، پانزده درصد قوی‌تر. الآن حتی یکی از کارهایمان هم برنگشته و نشکسته. اگر قطعه‌ای برای ماشین درست کنید و خوب و عالی نباشد، سه تا قطعه‌ی دیگر را هم خراب می‌کند. اما قطعه‌های ما نه خراب شده و نه شکسته. چیزی که آمریکا ساخته، درست کار می‌کند، اما برای جاده‌ی آسفالت‌ه و بار معین. این جا بار معین نمی‌زدند. چون قپون هم نبود، هرچه می‌خواستند بار می‌کردند. الآن کنترل می‌کنند. دیگر با این جاده‌ها آموخته شده‌اند. شکست و بست هم ندارند.» چند سال بعد از انقلاب کارخانه را از او گرفتند، اما باز هم وقتی حرف روزگار سخت می‌شود، می‌گوید: «هیچ جای کار سخت نبود چون ما سخت‌تر از سخت بودیم.»

انقلاب که شد، بسیاری از فعالان خودروسازی از ایران رفتند؛ کسانی که هم‌زمان با او کار را شروع کرده بودند، مثل برادران خیامی. ولی او همان موقع که فرودگاه باز شد، به ایران برگشت. بهمن‌ماه سال ۱۳۵۷ آمریکا بود. رفته بود بعضی از سفارش‌ها را لغو کند. «حدود چهار هزار کامیون سفارش داده بودیم، اما این تعداد خیلی زیاد بود.» دوستان و آشنایان، خودروسازها و صنعتگران دیگر، افراد زیادی آن زمان در آمریکا بودند که به او می‌گفتند بمان این جا و به ایران برنگرد. «گفتند اگر پول نداری، کمک می‌کنیم، اما من گفتم تحت هر شرایطی برمی‌گردم تهران. برادرم از تهران تلفنی گفت برنگرد اما من مصمم بودم برگردم و برگشتم و مستقیم هم رفتم کارخانه‌ی ایران کاوه. به بچه‌ها گفتم انقلاب شده و ما تابع انقلابیم، اما باید به تولیدمان ادامه بدهیم و با توجه به شرایط نوع محصولمان را انتخاب کنیم. پیشنهاد دادم تولید کامیون را کم کنیم و تولید وانت را به مجموعه اضافه کنیم. حتی گفتم می‌توانیم به

کارگرها وانت بدهیم تا بعد از کار با وانت کار کنند. به جز این یک روز به ذهنم رسید کارگرها را ببرم پیش امام خمینی، به قم. ده تا اتوبوس شدیم.»

می‌گوید: «ما ایران کاوه را درست کردیم و برنامه داشتیم کارخانه را به جایی برسانیم که چهار هزار کارگر در آن کار کنند. اما خب... آدم دلش نمی‌خواهد تعریف کند. گفتند هر کسی با شاه عکس داشته باشد، امام خمینی اعدامش می‌کند. ما از مذهب به دور نبودیم. اسم دیگر محله‌مان دارالمؤمنین بود. خودمان شب‌های جمعه مرتب روزه‌خوان داشتیم.» به یاد روزه‌های مادرش می‌افتد، وقتی پنج تا دو زاری می‌گذاشت روی رف و هر روزه‌خوان وقتی روزه‌اش را می‌خواند، پول را برمی‌داشت و می‌رفت. با ده اتوبوس کارگر به قم رسیدند. یکی از مسئولان دفتر امام او و کارخانه را معرفی کرد. «گفتم حاج‌آقا، من می‌خواهم سرمایه‌گذاری کنم و الآن هم تعداد زیادی شغل ایجاد کرده‌ام. امام خمینی گفتند مالکیت در اسلام محترم است. ایجاد اشتغال و کارآفرینی بسیار مهم است و ثواب دارد و هرچه قدر می‌خواهی، سرمایه‌گذاری کن.» سرمایه‌گذاری شروع شد. مصادره‌ی اموال شامل حالش نشد اما روز ملی شدن صنایع را خوب به خاطر دارد: «یک روز در جماران نشسته بودیم و امام خمینی هم با همراهانش در اتاق دیگری بودند. یک نفر گفت رادیو می‌گوید صنعت ملی شده. به سیداحمد گفتیم ما از حاج‌آقا پرسیدیم، ایشان گفت مالکیت در اسلام محترم است و سرمایه‌گذاری کنید. ما پانزده میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرده‌ایم، حالا می‌گویند صنعت ملی شده. گفت بروید به خودش بگویید. حاج‌آقا گفت اگر بخواهی کار دیگری بکنی، سرمایه داری؟ اگر نداری، ما بهت بدهیم.» اما هیچ جایی برای او و ایران کاوه نبود. «مدیران وزارت صنایع گفتند با تولید مشکلی نداریم، اما مدیریت را فراموش کنید. مالکیت را هم فراموش کنید. مدیر را خودمان انتخاب و منصوب می‌کنیم. من هم کنار کشیدم، اما دیدم ایران کاوه چه‌طور از بین رفت. آن کارخانه‌ی صد هزار متری را گرفتند.» سازمان گسترش و نوسازی اداره‌اش را به دست گرفت. از وقتی که ایران کاوه را گرفتند، دیگر نتوانست مثل آن وقت‌ها کار کند. «نمی‌شد. اداره‌ی دستگاه‌ها و کارگرها برنامه‌ریزی می‌خواهد. صدمه‌ی روحی زیادی خوردیم. من می‌دانم که همه‌ی مردم این مملکت ورشکسته‌اند، اما خودشان نمی‌دانند. هر ساعت یک قانون وضع می‌شود. سرمایه‌ی مملکت را هم که بردند.» فولادی می‌گوید: «تا بیست سال بعد از انقلاب هم جنس ماک می‌آورد این‌جا و کار می‌کرد. اسامی صد نفر

کارگر باقی‌مانده از آن همه کارگر و کارمند را هنوز نگه داشته است. کارت‌هایشان هست. آن‌ها را نگه داشته بود تا روزی‌ای بخورند. کسی جرئت نمی‌کرد بگوید این‌جا را تعطیل کن. تعطیل کردن مصادف با اخم و تخمش بود. تا همین چند وقت پیش ساعت هفت اولین نفر می‌آمد و آخرین نفر می‌رفت.»

قندچی باغی در تنکابن دارد و چند وقتی است عشق و علاقه‌اش آن باغ است. درخت‌ها و نهال‌ها و میوه‌های باغ شده‌اند همان قطعاتی که امتحانشان می‌کرد تا نمونه‌ی مناسب را پیدا کند. می‌گویند زمانی حتی در برف زمستان هم به باغ سر می‌زد.

بر کارخانه‌ی ایران‌کاه در جاده مخصوص نام سایپا دیزل حک شده است. روزی که کارخانه را از قندچی گرفتند، لب‌به‌لب جنس و مواد اولیه داخل‌دخالش بود. همان لوازم منبع درآمد کارخانه شد. فولادی می‌گوید: «پانزده سال طول کشید تا لوازم ماک از نمره‌ی جلو تا عقب تریلی را دادند بیرون، فروختند و ارتزاق کردند.»

فولادی عکس‌های قدیمی را می‌آورد و نگاه قندچی با دیدنشان سنگین می‌شود. به خودش با لباس‌های مکانیکی در جوانی نگاه می‌کند. شوقِ چشمانِ توی عکس دیگر وجود ندارد چون فرزندش را از او گرفتند.

بعد از آن که کارخانه ملی شد، روزگار سختی گذشت، ولی هیچ‌وقت دلش نخواست از نام برادر شهیدش استفاده کند. «به او گفتند بیا چهارراه خیام، دفتر روزنامه‌ی اطلاعات، می‌خواهیم با تو مصاحبه کنیم. وقتی رسید، یک گونی انداختند سرش که بگیرندش. مردم جمع شدند. از آن زمان تا بیست و پنج روز از ایشان خبر نداشتیم. بعد آزادش کردند. بحبوحه‌ی جنگ بود. ماشین‌ها مانده بودند و می‌گفتند تانک‌ها راه نمی‌روند. فقط یک نفر می‌تواند هانجاتشان دهد و آن اصغر قندچی است.» خودش می‌گوید: «بعد از انقلاب در خیابان قزوین ماک‌هایم را تعمیر می‌کردم. تا وقتی جنگ شروع شد و به مشکل خوردند، کسی سراغی از من نگرفت. خیلی برایم تلخ بود که دوباره یاد کردن از من به خاطر حمله‌ی صدام به ایران بود.» برای جابه‌جایی تانک‌ها به سمت جبهه نیاز به تانک‌بر بود. یاز اقوام یکی از مسئولان کشور از قدیم با قندچی آشنا بود و به مسئولان نظام گفته بود او تنها کسی است که می‌تواند مشکل را حل کند. «در زمان جنگ کارم سرپا نگه داشتن ماشین‌های سنگینی بود که با آن‌ها آذوقه، اسلحه، مهمات و... به خط می‌بردند. از

همان روزهای اول درگیر جنگ شدیم. اول از همه تیمسار فلاحی فرماندهی نیروی زمینی ارتش دنبالمان فرستاد. ما را به پادگان نیروی زمینی بردند. گفت خرمشهر و مرزهای کشور درگیر جنگ شده و نیروی زمینی عراق در حال پیشروی است، ولی تانک‌بر نداریم که تانک‌های ارتش را به منطقه ببرند. ما که آمار ماشین‌های سنگین تانک‌بر را داشتیم گفتیم، شما پانصد و شصت تانک‌بر دارید. گفتند این‌ها همه خوابیده و کار نمی‌کند. گفتیم ما راهشان می‌اندازیم. مسئولان گفتند بودجه نداریم. خودمان بودجه‌ی کار را تأمین کردیم. فردا صبحش رفتیم، ماشین‌ها را دیدیم، کار را شروع کردیم و چند ساعتی نگذشت که پانزده، بیست ماشین را راه انداختیم. به تیمسار فلاحی خبر دادیم تا آماده‌ی انتقال تانک‌ها و تجهیزات سنگین دیگر به جبهه شوند. می‌دانید؟ زمان جنگ، دیگر به ما قطعات بزرگ ماشین‌ها نمی‌دادند. معمولاً از ماشین‌های روسی، انگلیسی و آلمانی استفاده می‌کردیم و وقتی با مشکل تأمین قطعات روبه‌رو می‌شدیم، وصله‌پینه می‌کردیم. آن‌ها فکر می‌کردند ماشین‌های سنگینمان با ندادن قطعات فلج و زمین‌گیر می‌شود. فوری شروع کردیم از این به آن منتقل کردن و هر طور بود ماشین‌ها را راه انداختیم. ماشینی درست کرده بودیم که موتورش ماک بود، بدنه‌اش بنز و دیفرانسیلش چیز دیگر. حتی برای بنی‌صدر در جبهه سؤال شده و پرسیده بود این‌ها را کی درست کرده؟ گفته بودند قندچی. زنگ زد و دعوت کرد دفترش. گفت باید مجسمه‌اتی را با طلا درست کنند.»

گفتند مشکل خطرناک دیگری هم هست، این که تانک‌برها روسی‌اند و زیاد دود می‌کنند و دشمن رد حرکت نیروهایمان را می‌گیرد. این کارها برای قندچی ساده بود. یک عمر ماشین‌ها و موتورهای خودروها را به‌سازی کرده بود. گفت با تعویض موتور مشکل حل می‌شود و همین کار را کرد. با هزینه‌ی خودش موتوری از خارج کشور آورد و روی ماشین سوار کرد. «مدیران جنگ گفتند نبردهایمان احیا شد. بعد از آن از دفتر امام خمینی یک لوح برایمان آوردند. به‌خاطر فعالیت‌هایمان در جبهه و پشت جبهه از طرف بنیاد شهید و ارتش بارها من تجلیل کردند و لوح دادند. هر چه در توان داشتیم انجام دادیم، چون مملکت‌مان بود و باید از آن دفاع می‌کردیم.»

بعد از انقلاب فعالیتش در تعمیرگاه و گاراژ ماک خلاصه شد. «مدتی هم در همان سال‌های جنگ که کارهای مختلف تعمیرات ماشین‌های سنگین برای بنیاد شهید

انجام می‌دادیم، درخواست کردند که ما در گاراژ شریک شوند. گفتند هفتاد درصد سهم ما، سی درصد شما، ولی وقتی حسابدارهایشان آمدند و دفاتر را دیدند، پشیمان شدند و خدا را شکر که گفتند شریک نمی‌شویم. الآن این جا را داریم و هنوز همین جا کارهای تعمیراتی می‌کنیم. دیگر توانایی انجام کارها را نداریم. بیش تر مشاوره می‌دهیم و اگر کسی قطعه‌ای بخواهد، راهنمایی‌اش می‌کنیم.»

هیچ وقت ناامید نشدم

تا سال ۹۵ ممنوع‌المعامله و ممنوع‌الخروج بود. چند سال قبل یک روز برای پرداخت مالیات رفته بود. گفتند بروید اداره‌ی ثبت شرکت‌ها در پارک شهر. کارمند اداره اسمش را وارد سیستم کرد و با تعجب پرسید: مگر کارخانه را به ایشان پس ندادند؟ فولادی گفت: ایشان دیگر قبول نمی‌کند. «تا چند وقت پیش هم می‌آمدند کارخانه را به او برگرداند اما وقتی کارخانه‌ای که لب‌لب پول و جنس بوده و دو هزار تا سی‌کی‌دی (ckd) داشته به جایی برسد که هزار و چهارصد و پنجاه میلیارد تومان بدهکار باشد، چرا باید قبول کند؟» الآن پنج، شش سال است می‌خواهند کارخانه را برگردانند. کارخانه‌ای که سال ۵۸ از او گرفتند. می‌گوید: «این‌ها را به حساب غرورم نگذارید. اگر کارخانه را بگیرم، نشانه‌ی رضایت من است. من راضی نیستم. راه رفتن برایش سخت است، باید یک نفر دستش را بگیرد و مراقبش باشد. فولادی می‌گوید: «هنوز وقتی دستش را فشار می‌دهم، می‌بینم چه قدرتی دارد!»

هیچ جایی از زندگی و کارتان ناامید شدید؟

ابداً. ابداً. البته چون موفق بودیم، همه کار برایمان آسان می‌شد. متوجه هستید؟ مثلاً آن قدیم‌ها در تهران برق نبود. برقی که می‌خواستیم بخریم تا کارمان را راه بیندازد، به پول آن روز چهل، پنجاه هزار تومان می‌شد. یک‌دفعه آمدیم بخریم، دیدیم خیلی گران است. رفتیم اداره‌ی برق گفتیم جریان این است و کارمان این است و برق نیاز داریم. بیرون هم دلال‌بازی است. گفتند جایتان کجاست؟ گفتیم خیابان قزوین. آن موقع دو تا موتور بنزینی داشتیم که کار برق را برایمان انجام می‌داد، اما کار کردنشان خیلی صدا می‌داد و دود زیادی داشت. کارگاهمان هم کوچک بود، اندازه‌ی همین اتاق. وقتی موتورها روشن می‌شدند، کل اتاق را دود پر می‌کرد. دو مهندس

اداره‌ی برق وقتی درد دل‌مان را شنیدند و خودشان وضعیت موتورها را دیدند، گفتند موتورها را خاموش کنید و فردا بیایید اداره. با این‌که به هیچ‌کس برق بیش‌تر از پنج آمپر نمی‌دادند، یک برق پانزده آمپر آزاد به ما دادند. فیوزها را قوی می‌کردیم و تا چهل آمپر می‌رسید. این مشکلمان حل شد. تا الآن هم خدا را شکر هر دری را می‌خواهیم باز کنیم، خودش به رویمان باز می‌شود. از اول برای هیچ‌کس کار را سخت نکردیم و سوءاستفاده نکردیم و همیشه دنبال کار مردم بودیم.

فولادی می‌گوید: «به‌خاطر دعایی است که پشت سر اوست.» هم‌زمان قندچی حاج علی را صدا می‌کند و ساعت را می‌پرسد. فولادی می‌گردد دنبال کارتی که شماره‌تلفنی روی آن نوشته شده و پشت سر هم جمله‌ها را ردیف می‌کند. «این آقا می‌خواهد قطعه‌ای بخرد و بگذارد روی ماشینش، هفت میلیون هم پول قطعه است. قندچی با این‌که قطعه را دارد، نمی‌فروشد و می‌گوید به این دلایل به درد ماشین تو نمی‌خورد. اول می‌خواهد نفع به مردم برسد. به فکر پول خودش نیست.»

دو سال قبل حالش در شرکت بد شد. «تا قبل از آن فکر می‌کردم چهل‌ساله‌ام! ما همه‌ی حرفه‌های نگفتنی را هم گفتیم. نمی‌دانیم محرم هستی یا نه. نفهمیدم مریضی‌ام چه بود.» یکی از کارمندان شرکت که تازه به اتاق آمده، می‌گوید حساسیت شدیدی دارد. خودش ادامه می‌دهد: «وقتی بلند شدم دیدم گوش و زانو و بازو و همه‌چیزم از بین رفته و همه‌چیز هم یادم رفته. الآن هم خیلی چیزها یادم نیست.» برای کسی که هیچ‌وقت حتی دفتر تلفن هم نداشته، روزگار سختی است.

تلاش می‌کرد در صنعت به جایی برسد که کشورهای پیشرفته رسیده بودند. «الگوی ما خارجی‌ها بودند. می‌خواستیم یک قدم هم از آن‌ها جلوتر برویم. صبح نمی‌آمدیم سر کار که عصری تعطیل کنیم. صبح تا نصف شب کار می‌کردیم و هر دو سه ماه یک بار هم در کارگاهمان بسته نمی‌شد. شب و روز کار بود.» امروز می‌گوید در کار کردن اسراف کرده و فکر می‌کند به همسر و بچه‌هایش ظلم کرده است. سه فرزند دارد که تقریباً همه وارد کار تجارت و صنعت شده‌اند.

برای بار چندم می‌گوید از وقتی که شروع کرد، همه‌اش موفقیت بود، چون عاشق صنعت بود. «ولش کسی نبودم. از روزی که شروع به کار کردم، همان‌طور رفتم بالا و وقتی بالا می‌روی، دیگر پشیمانی ندارد. این مریضی اگر سراغم نیامده بود، می‌توانستم ۱۳۰۷ را بکنم ۱۳۶۷ و جوان‌تر باشم!»

می‌گفتند قندچی دست هر کسی را ببیند می‌فهمد کارگر است یا نه. متوسط سن کارگرها شانزده سال بود. کارگرهایی جوان و تازه‌کار که همه‌شان زیردست او و استادکارهای خودش تربیت شده‌اند و همین برنامه‌ی آموزشی‌شان بود. «با چراغ‌قوه دنبال یک پادو می‌گشتیم. کارگر پیدا نمی‌شد.» هر کارگری که پیشرفت می‌کرد، ارتقا پیدا می‌کرد. «این که از اول کارگر کاربلد وارد کارخانه‌ی‌مان شده باشد، خیلی کم بود. اگر کاری بلد بودند، خیلی محدود بود. کارگرهایمان مثل گنجشک سبک و سریع بودند و دور ماشین‌ها می‌چرخیدند. آمریکایی‌هایی که پیشمان می‌آمدند، از دیدن کارگرها شگفت‌زده می‌شدند و می‌گفتند: قندچی، برای کارگرهایی که داری، بهت تبریک می‌گوییم. در ایران کاوه مدیر داخلی و استادکار و مسئول حراست داشتیم که در کارخانه مستقر بودند. من در گاراژ خیابان قزوین بودم که تعمیرگاهمان بود. کارگر الکی و مجانی درست نمی‌شود. تربیت یک کارگر مثل تربیت یک محصل است. او هم از سطح پایین شروع و رشد می‌کند، بنابراین سرمایه است. استادکارهایی که با آنها کار می‌کردیم، از چند مهندس بهتر و مفیدتر بودند.»

یک روز کارگری به اسم قدیانی را آوردند به همین ساختمان. آن زمان مثل حالا نبود، آن قدر کار زیاد بود که همه را استخدام می‌کردند. فولادی تعریف می‌کند و او گوش می‌دهد: «یک روز می‌بیند قدیانی وضو گرفته نماز بخواند. این ماجرا به دلشان می‌نشیند. آن کارگر خیلی شیطنت می‌کرد و ایشان هم سرگرم کارخانه بودند که تولید برود بالا و به ده، دوازده تا برسد. تمام مدیرهای قسمت‌ش را اخراج کردند. آقای قندچی آن زمان آمریکا بودند و گفتند هیچ کاری نکنید و بگذارید برگردم. بعد او را فرستادند کارخانه‌ی کرج.» قندچی می‌گوید: «هیچ کسی را اخراج نکردیم و هیچ دلی را به امید خدا نشکستیم. اجباری شریکی پیدا کرده بودیم. به او گفتیم هر کس را می‌خواهی استخدام یا اخراج کنی، ما را در جریان بگذار. ما اصلاً برنامه‌ی اخراج نداشتیم.»

برای کارگرهای کم‌سن و سال سالی دو بار حقوق‌ها را افزایش می‌داد و کاری به دولت و زمان افزایش حقوق‌ها نداشت: «همه از کار کردن پیش ما راضی بودند. اگر هم کارگری از پیشمان می‌رفت و می‌خواست جای دیگری مشغول شود، همین که در فرم استخدام می‌نوشت قبلاً کارگر قندچی بوده، کافی بود تا پذیرفته شود. خودم همیشه پیش کارگرها بودم. از صبح تا شب با هم بودیم. من هم کار می‌کردم. فکر

نمی‌کردم که صاحب و مدیر کارخانه‌ام.» از صبح لباس کارگری به تن بین کارگرها مشغول ساخت قطعه یا تعمیر ماک‌ها بود. مدام به بخش‌های مختلف سرکشی می‌کرد. «کار صاحب داشت. صاحب کار باید به کار برسد. هنوز هم اگر اجازه می‌دادند، کار می‌کردم. هیچ‌وقت از کار خسته نمی‌شدم، چون. واقعاً برایم لذت‌بخش بود.» پسرهایش در زمان تعطیلی مدرسه پیش او در کارخانه بودند. گفته بود نروند در قسمت کارمندا بنشینند، بروند در صف، لباس کار بپوشند و مثل بقیه‌ی کارگرها غذایشان را بگیرند و تافته‌ی جدابافته نباشند. «یک روز دیدم یکی از پسرهایم در بخش استادکارها نشسته و ناهار می‌خورد. گفتم کی به تو گفته با استادکارها ناهار بخوری؟ چرا از بخش کارگرها آمدی این‌جا؟ گفت یکی از استادکارها گفته. ناراحت شدم و پرسیدم چرا چنین اجازه‌ای به او داده‌اید؟ این پسر باید با کارگرها در صف بایستد، غذا بگیرد و پیش همان‌ها ناهار بخورد، نه این‌جا!» در این زمینه‌ها با هیچ‌کس شوخی نداشتم و مثل یک دیکتاتور رفتار می‌کردم! فرقی بین پسر من و کارگرهای کارخانه نبود. پسرهایم در آمریکا تحصیل کرده بودند، اما وقتی ایران بودند مثل کارگر معمولی در کارخانه کار می‌کردند.»

تحمل آدم‌های تنبل را ندارد. «اگر آدم تنبلی جلوِ یمن راه می‌رفت، نگاهش هم نمی‌کردم. همه‌ی کارگرها هم آتش‌پاره بودند. با همه رفیق بودیم، اما دین و مذهب و آیینمان کار بود. البته موفقیت پشت سر هم بود. دکان اولی سه در سه متر بود و برای آن سرمایه‌ای نداشتم. قبل از آن یک اوستا داشتیم که اصلاً مزد نمی‌داد. خدا رحمتش کند! می‌گفت برو شب جمعه همه را یک‌جا می‌دهم. ما هم به همین امید می‌رفتم و آن شب جمعه هیچ‌وقت نمی‌رسید. اگر هم می‌داد، ماهی شش هفت قران. با این‌طور کار کردن و حقوق گرفتن، کار مستقل را شروع کردیم. بی‌سرمایه شروع کردیم. برقی را که لازم داشتیم، از روی لطف و محبت رایگان دادند. گاراژها همه سرقفلی داشت، ما بدون سرقفلی گرفتیم، چون ماشین صاحبان این گاراژها را تعمیر کرده بودیم و همه‌شان از ما راضی بودند و برای این‌که کارمان را توسعه دهیم، سرقفلی نمی‌خواستند. گاراژهای دو یا سه‌دهنه همه کادویی بودند. به‌خاطر همین لطف‌ها سرمایه‌ی اولیه نداشتم. برای راه‌اندازی ایران‌کاوه بعد از گرفتن اجازه‌ی ماشین‌سازی از وزارت‌خانه، در روزنامه آگهی چاپ کردیم که می‌خواهیم شرکتی با نام ایران‌کاوه تأسیس کنیم و سهامش را بفروشیم. به این ترتیب مقداری سرمایه جمع

شد. یک بخشی از سرمایه را هم از بانک‌ها وام گرفتیم. هر جایی که به ما دادند، بدون منت بود، چون به ما نیاز داشتند. نمایندگی ماک را خود ماک دو دستی به ما داد. اجازه‌ی ماشین‌سازی را وزارت صنایع دو دستی به ما داد، بدون رشوه. برقی که دادند، در تهران درجه یک بود. درها به رویمان باز بود و اگر کاری از دستمان برمی‌آمد، در ما برای مردم باز بود.»

بزرگ‌ترین نگرانی‌اش سفری است که در پیش دارد. «همان مسافرتی که همه‌مان در پیش داریم.» سفر ابدی. هیچ‌وقت فکر نکرده بدون خودش چه بر سر این شرکت باقی‌مانده از آن دم و دستگاه عریض و طویل خواهد آمد. «کسی شکلی که ما کار کردیم کار نمی‌کند و اصلاً اگر هر کس آن‌طور کار کند، سرش کلاه رفته است. همیشه اول به خدا افتخار می‌کنیم و هیچ گله‌ای از خدا نداریم، چون همیشه کارمان را راه انداخته است. بعد هم به کسانی که این‌جا کار کرده‌اند. بچه بودند، همین‌جا بزرگ شدند و صاحب خانه و زندگی شدند.» نخ خاطرات او را می‌کشاند به گذشته. می‌پرسد: «شما با آقای نیازمند کی ملاقات کردید؟ از ما چی گفتند؟» بعد خاطره‌ی دیدارش با نیازمند را دوباره تعریف می‌کند.

خواب شبانه‌روزی‌اش سه چهار ساعت است. امروز ساعت چهار صبح از خواب بیدار شده. «برای این‌که راننده‌ام که نزدیک من است بیدار نشود، تا ساعت شش در حال نشستم و بعد رفتم حمام و یک ساعت بعد راه افتادیم. دیدیم عباس زنگ زد و گفت قرار دارید.» تفریحش باغ و حیوانات است. زمانی هم اسب‌سواری می‌کرد. «سیصد چهارصد تا کفتر داشتیم. اسب و میمون داشتیم. نزدیک به یک باغ‌وحش حیوان دور و برمان بود. الآن چون نمی‌توانم اداره‌شان کنم، حیوانی ندارم. گربه‌ای داریم که من چراغ سبزه بهش نشان دادم و حالا گربه راننده‌مان را ول نمی‌کند.» خانه‌اش در ولنجک است، اما تأکید می‌کند که اصلیتش مال میدان اعدام است و دوباره می‌پرسد: «می‌دانید کجاست؟ یک کیلومتر از میدان اعدام جلو بیابید، دست راستان قنات آباد است.» میان آن همه برج تازه‌ساز و خانه‌های جدید، تنها خانه‌ی قدیمی ولنجک مال اوست.

کار برایش بزرگ‌ترین تفریح بوده. بیش‌ترین سفرهایش این روزها رفتن به باغش در تنکابن است. در یکی از روستاهای تنکابن به نام پسرش که بیمار شد و فوت کرد، مدرسه‌ای ساخته است. همسرش هم پنج، شش سال پیش فوت کرده است. فولادی

می‌گوید: «خانم از آقا پول می‌گرفتند و برای جهیزیه به این و آن می‌دادند.» کوچک‌ترین پسرش همسایه‌ی اوست. در طبقه‌ی بالای خانه زندگی می‌کند و پسر دیگرش هم نزدیک است، یک خیابان فاصله دارد.

کسی در خانه کارهایش را انجام می‌دهد. هر بار می‌پرسد آقا چه غذایی درست کنیم، جواب می‌شنود هر چی بود، فرقی ندارد اما فولادی به یادش می‌آورد که آبگوشت خیلی دوست دارد. قندچی می‌گوید: «چون غذای ملی ایرانی است و به شما بگویم که غذای کاملی است. پیازی که در آن می‌ریزند و پیاز خامی که با آن می‌خورند، دوی هر دردی است. هنوز نشده غذایی را دوست نداشته باشم. وقتی آدم اشتها دارد، همه‌چیز را می‌خورد.»

ماشین سواری را قراضه کردند، اوقاتم تلخ شد

یکی از خاطرات تلخ اخیرش وقتی شکل گرفت که اتومبیل‌های قراضه را دید: «ما از هیچی یک ایران کاوه‌ی صد هزار متری درست کردیم و شما همه‌ی آن صد هزار متر را هیچ کردید. دختر و پسر آینده‌ی مملکت همه ورشکست‌اند. آن قدر دزدی شده که یجان‌ها بیکارند. از کجا بگویم؟ یک بار رفتیم یک پسر را ببینیم، گفت شش تا ماشین از مراغه خریده و آورده‌ام. از در تشکیلاتشان که رفتیم تو، دیدیم بنز را داغان کرده‌اند. برای هر کدام بیست تومان پول موتور داده و بیست تومان خرج جرثقیل کرده بود. شده بود چهل تومان. خود ماشین هم تقریباً بیست تومان پولش شده بود، یعنی حداقل شصت تومان مایه شده برای این مملکت. می‌گفت من دانه‌ای سی تومان خریده‌ام. گفتم چرا این‌ها را داغان کردی؟ گفت می‌فروشند، ما هم می‌خریم تا داغان می‌کنیم. گفتم آن‌ها چرا می‌فروشند؟ پام را گذاستم روی پله که بروم پایین، دیدم انبوه شاسی بنز است. گفت می‌خواهند حقوق کارمند و کارگیشان را بدهند. می‌فروشند تومنی سه هزار. فردا مملکت بخواهد حرکت کند، همه‌ی این ماشین‌ها را می‌خواهد و باید تومنی سه، چهار تومان بخرد. فردا شما باید تاوانش را بدهید تومنی دو تومان. جلوتر رفتیم، دیدیم همه‌جور ماشینی داغان می‌کنند و فقط هم دولتی است. می‌فروشند که حقوق کارمندان را بدهند. اوقاتمان تلخ شد. وقتی رفتیم خانه و خوابیدیم هم اوقاتمان تلخ بود.»

از آن روز تصویر دستگاه جوش که ماشین‌های نو را قراضه می‌کرد، از ذهنش

بیرون نرفته است. از دور که دید دستگاه را آورده‌اند، به راننده گفت دور بزن، نمی‌توانم ببینم. انگار یک نفر مملکت را در آفتاب گذاشته باشد تا آب شود؛ مثل یک تکه یخ. «اگر از رئیس آن اداره بپرسند چرا فروختی، می‌گویدی می‌خواهد حقوق کارمندان را بدهد. حالا در آن اداره دارید چه کار می‌کنید؟ هیچی!» عکس‌ها را نشان می‌دهند. «این کارها بچه بودند، آمدند پیش ما کار کردند. عکس نگیرید، وضعیت همه‌ی مملکت همین‌طور است. اگر کسی اطلاعات داشته باشد، همان‌جا سگته نکند خیلی است. مردم خانواده تشکیل می‌دهند، چون امید دارند اما شما یک جای این مملکت را به من نشان بدهید که خرجش را درمی‌آورد. مثل یخ دارد آب می‌شود. این بلاها که سر ما می‌آید، چند جور است. الان مملکت پول در نمی‌آورد. ریشه‌اش کجاست؟ ما ایران هسته‌ای و موشکی نمی‌خواهیم. چرا ایران هسته‌ای است؟ این‌ها که آن قدر دقت دارند، چه‌طور گذاشتند ایران این‌طور شود؟» از قطعات چینی شاکی است. این را از یک مکانیک شنیده که قطعات چینی را به بازار می‌ریزند تا زود خراب شود و پولش برود در جیب چین و امارات. «چه‌طور می‌شد که ماکه خراب می‌شد و موتورش پایین می‌آمد. هرچه ماشین ماک ساختیم، نسل در نسل در خانواده‌ها چرخید، از پدر به پسر و از او به نوه رسید.» انبار جاده‌ی ساوه پر از قطعه است. قطعه‌هایی که قبل از انقلاب خریده بود، می‌خواست به قیمت کم‌تر به کارگرهای شهرهای شمالی بفروشد که در جنگل‌ها کار می‌کردند، اما هنوز همان‌طور مانده است.

برای چندمین بار به حاج‌علی می‌گویدی چای بیاورد، اما خودش چای دوست ندارد. میوه می‌آورد و یکی یک دانه سیب‌دستمان می‌دهد. می‌گویدی ببرید برای توی راهتان.

منابع

گفت‌وگوی حضوری با اصغر قندچی.

تکنوکراسی و سیاست‌گذاری اقتصادی در ایران. نیازمند، رضا و علی‌اصغر سعیدی. ۱۳۹۳. تهران: لوح فکر.

مجله‌ی تجارت فردا. گفت‌وگو با اصغر قندچی. شماره‌ی ۱۹۹.

سایت اتاق بازرگانی. گفت‌وگو با اصغر قندچی. منتشر شده در تاریخ ۹۶/۱/۶.

آلبوم عکس ها







فصل دوم

همیشه راه بهتر هست

داستان زندگی علی اکبر رفوگران

تولیدکننده‌ی خودکار و عطر بیک در ایران

«همیشه راه بهتر هست در پیش/ برای یافتن یک‌دم بیانیدیش.» این اولین جمله‌ای است که علی‌اکبر رفوگران با خودکار بیک نوشت؛ ترجمه‌ای از یک جمله‌ی انگلیسی در کتاب زبان دوران مدرسه، ده، دوازده‌سالگی.

There is always a better way, you can be the one who find it.

حالا که هفتاد سال از آن روزها می‌گذرد، هر بار کار جدیدی به او پیشنهاد می‌شود، این شعر به ذهنش می‌آید. حتی با خودم گفتم: «برای مصاحبه به سرعت قبول نکن. اول فکر کن.» رفوگران در اتاق پانزده متری‌اش در ساختمان اداری کارخانه‌ی بیک نشسته است؛ کارخانه‌ای در شهرک صنعتی خرم‌دشت که با سقف زردرنگ از دور مشخص است، یادآور روزی که ساک پول را گذاشت روی میز رئیس کارخانه‌ی بیک در پاریس و گفت: «آقای بیک، یک ماشین تزریق پلاستیک، از آن‌ها که اضافه دارید، به اضافه‌ی یک قالب خودکار دست‌دوم به من بفروشید و پولش را همین الان بردارید. می‌برم تهران، اگر توانستم تولید را به سطحی برسانم که مورد رضایت شما باشد، اجازه‌ی تولید خودکار بیک را در ایران به من بدهید. اگر نتوانستم، ماشین تزریق را نگه می‌دارم و قالب را به شما برمی‌گردانم تا سر فرصت به هر کس خواستید بفروشید و بعداً پولش را بدهید.» آقای بیک چشمش به اسکناس‌ها افتاده بود و نمی‌توانست دل از آن‌ها بکند. لبخندی زد و گفت: «این پشتکار را به شما تبریک می‌گوییم.»

مردی که با کلاه و پلورور کاموایی و عینک پشت میزش نشسته، کسی است که نام خودکار را به ایران آورد و بر سر زبان‌ها انداخت. خودکار تولید داخلی، ابزاری

برای نوشتن که چندان هم راحت پایش به ایران و تولید باز نشد. روزهایی بود که هر جا بسته‌های خودکار می‌برد، مسخره می‌شد.

چهارمین فرزند خانواده‌ی تحریریان که بعدها نام فامیلشان را به رفوگران تغییر دادند، از کودکی در بازار بزرگ شد. پدرش بنکدار لوازم‌التحریر بود اما در جنگ جهانی اول همه‌ی اجناسش را فروخته بود و دیگر چیزی نداشت. «ده سالم بود و جنگ بین‌المللی دوم شده بود. این اولین چیزهایی است که یادم می‌آید. پدر به خاطر اعتقاد به مسائل شرعی جنس‌هایش را فروخت و بالش نرم را از زیر سر ما بچه‌ها، که تعدادمان هم زیاد بود، برداشت. فکر می‌کنم اولین چیزی که موتور زندگی آدم را روشن می‌کند، احتیاج است. می‌گویند آن چه شیران را کند روبه‌مزاج/ احتیاج است احتیاج است احتیاج. ولی من می‌خواهم برعکسش را بگویم: آن چه روبه‌مان را می‌کند شیرمزاج و شیر می‌کند نسبت به کارها، احتیاج است. لزومی ندارد آدم برای موفقیت روبه‌مزاج باشد، باید شیرمزاج باشد. آن‌ها که روبه‌مان می‌شوند و حقه‌بازی می‌کنند، کارشان عاقبت ندارد. مرد آن است که شیر باشد و خودش را بشناسد و موقعیتش را بشناسد و بداند زندگی‌اش را باید خودش بسازد.»

پدر اموالش را با همان ده درصد شرعی فروخت. دروازه‌ها بسته بود و دنیا در آتش. آلمان زیر و رو شده بود. تا سالیان دراز تجارتي وجود نداشت: «پدرم آن چه داشت خورده بود و ما بچه‌ها باید به فکر می‌افتادیم. موتورمان روشن شده بود. شانزده، هفده سالگی رفتم پیش پدر. کلاس نهم متوسطه را گذرانده بودم و امکان ادامه برایم وجود نداشت. رفتم در بازار و شب‌ها پیش استادان زبان انگلیسی و شعر و ادبیات یاد می‌گرفتم.»

وقتی وارد کار شد، جنگ تمام شده بود و دروازه‌ها آرام آرام باز شده بود. پدر هنوز کار می‌کرد: «زاین هم نابود شده بود و آلمان‌ها که تازه می‌خواستند شروع کنند و چین هم تازه چین شده بود. قبل از جنگ بیش‌تر خریده‌ها از اروپا بود. جنگ که شد، دیگر اروپایی نبود. جنس‌ها بیش‌تر از آمریکا می‌آمد. تاجر کلمی جنس‌ها را می‌آوردند و پدر می‌خرید و به صورت بنکداری تقسیم می‌کرد. من هم پیش او شاگرد بازار بودم.» روزها در دالان‌های بازار این سو و آن سو دویدن و کار کردن و شب‌ها درس خواندن. می‌خواست تاجر شود و یک تاجر باید هم زبان انگلیسی می‌دانست، هم زبان فارسی و نامه‌نگاری به حد اعلا: «آن موقع فکر نمی‌کردم

کارخانه‌دار شوم. مغازه‌ی پدر در بازار کوچک بود و من مصمم شدم یک روز خودم تاجر شوم و وسعت بیش‌تری به کارها بدهم. غیر از زبان خارجی، سرمایه‌ی مالی می‌خواستم و آن‌چه از تعلیمات پدر و تجربه‌ی بزرگان خوشنام بازار به دست آورده بودم؛ این که دنبال خلاف نروم. کسانی که دنبال خلاف می‌رفتند، موفقیتشان موقت بود. فکر می‌کردم اگر می‌خواهم کاری بکنم، باید با خوشنامی باشد. در عالم بچگی چون اعتقادات مذهبی داشتیم و خدا را رزاق می‌دانستیم، فکر می‌کردم باید سراغ کاری بروم که خدمت در آن باشد و جامعه از آن بهره‌برد. همین برایم خوشنامی و عاقبت به خیری می‌آورد. تا الآن که در خدمت شما هستیم، مورد اتهامی قرار نگرفتیم که دوستان و آشنایان بگویند مال ما را خورده و پول ما را نداده.

این چیزها در تجارت پیش می‌آید. این آخری‌ها هم امیدوارم پیش نیاید.»

علی‌اکبر با رؤیای تجارت‌خانه، اگر روزی پنج ریال درآمد داشت، دستکم دو ریالش را کنار می‌گذاشت. این‌ها هم کافی نبود. هر بار از خلاقیتش استفاده می‌کرد و به فکر راهی بود که سودی نصیبش شود تا بتواند کارش را راه بیندازد. نوزده ساله که بود، هم انگلیسی خوب می‌دانست، هم ادب نامه‌نگاری داشت. اول به پدر پیشنهاد داد که تجارت را به کار اضافه کنند، اما او مخالف بود: «پدر می‌گفت من بنکدارم. خودم باید دست به کار می‌شدم. چند کار خانگی انجام دادم که سرمایه‌ام بیش‌تر شد. یکی گوشه‌ی آلبوم بود. شما احتمالاً نمی‌دانید گوشه‌ی آلبوم چیست. سابق بر این، این بساطی که شما جوان‌ها راه انداخته‌اید و عکس را همان‌جا چاپ می‌کنید، نبود. عکس می‌گرفتیم، پانزده روز بعد تازه ظاهر می‌شد. آلبوم‌ها باید عکس را در خود نگه می‌داشتند. چهارگوش این عکس‌ها گوشه می‌چسباندیم که زیرش چسب داشت و عکس می‌چسبید. صد تایش را توی یک قوطی می‌ریختیم و می‌بردیم بازار، به عنوان گوشه‌ی آلبوم می‌فروختیم.» کار دیگر جوهر خودنویس بود. خودنویس از سال ۱۳۲۰ در ایران پیدا شد: «اولین خودنویسی که به ایران آمد، امپریال بود. یک سرقلم داشت و یک مخزن لاستیکی. کنار محفظه ابزاری گذاشته بودند که مخزن لاستیکی جمع می‌کرد. وقتی می‌گذاشتیم توی جوهر و ره‌ایش می‌کردیم، لاستیک باز می‌شد و جوهر را در خودش می‌گرفت. امپریال بعد از جنگ از آمریکا می‌آمد. فروشنده‌اش هم در ایران پدر ما بود. من جوهرش را می‌ساختم. آن موقع مداد نبود، چوب قلم بود؛ دسته‌ای که نوکش فلزی بود و اسمش سرقلم

بود. این‌ها سه نوع بود. دو کارخانه در آلمان آن‌ها را می‌ساخت. یکی به فارسی به نام ترقی و یکی هم خطاط. نمره‌ی ریز و میانه و درشت. این‌ها را می‌زدیم سر چوب قلم و می‌نوشتند. برای لاتین‌نویسی هم سر قلم‌ها نوک‌های ریزی داشت و آن‌ها را هم تجار می‌آوردند و ما عمده‌ای می‌خریدیم و پخش می‌کردیم.»

چشم‌های علی اکبر هر چیزی را فرصت می‌دید، حتی هر کمی و کاستی را می‌خواست بهتر کند. مثلاً مدادهای ژاپنی که آن وقت‌ها طرفدار نداشتند و زود می‌شکستند: «بیست ساله بودم، حدود سال ۱۳۲۹ بود و پیش پدر در دالان امین‌الملک کار می‌کردم. پدر مغازه‌ی فروش لوازم‌التحریر داشت و به قول بازاری‌ها یک پارتی، یعنی چندین صندوق مداد ژاپنی خریده بود. آن زمان جنس ژاپنی از بدترین تولیدات دنیا بود!» مدادهایی با طرح‌های قشنگ که زود می‌شکست. علی اکبر که طرح‌ها را دید، فکر کرد چه‌طور می‌شود کاری کرد که با دیدن ظاهر مدادها آن را بخرند. به قول او «بچه‌پسند» شوند: «به ذهنم رسید مدادها را شبیه عصا کنم. به کارگاهی سفارش دادم تا کله‌هایی شبیه عصا و بست برایم درست کند و به انتهای مداد وصل کنم.» همسرش کمکش کرد. دخترخاله‌ای که هنوز چهارده سالش نشده بود، با یک خدمتکار نه ساله زیرزمین خانه را به کارگاه مداد عصایی تبدیل کرده بودند. غیر از عصا، با هم منگوله‌هایی برای ته مداد ساختند: «شبیه بالای نخ تسبیح.» مدادها را ریخت در چمدان و برد بازار: «آن زمان اول ناصرخسرو یک حراج بود که چیزهای مختلفی می‌فروخت. آن موقع داشت ساعت‌های ژاپنی، ارزان قیمت می‌فروخت. اسمش اصغراقا بود. تا چمدان را باز کردم و مدادها را دید، قبول نکرد. گفت بگذار کاسبی‌مان را بکنیم. گفتم تو صبح تا شب چه‌قدر کار می‌کنی؟ گفت پنج تومن. پنج تومن بهش دادم و گفتم حالا این ساعت‌ها را جمع کن و مدادها را بریز روی طبق. چند دقیقه‌ای نگذشت که جمعیت دور طبق را گرفتند و طبق خالی شد.» با هم رفتند قهوه‌خانه قنبر و قرارداد بستند. علی اکبر رفت پیش پدرش و همه‌ی مدادهای ژاپنی را قبل از این که دیگران به فکر خریدشان بیفتند، خرید. اولین سرمایه و موفقیت زندگی‌اش.

بیست سال، خودکار پنج ریالی

«مرغ را پر می‌برد بر آسمان/ پر مردم همت است ای مردمان. بله. شکست هم

بوده. مثلاً همین ساختن جوهر. امروز شروع نکردم، فردا جوهر تحویل بگیرم. بارها اشتباه شده و ضرر کردم. حتی یک پارتی درست کردم و رفته بازار و برگردانده‌اند ولی بالاخره عیب‌ها را رد کردم و موفق شدم. شکست سرمایه‌ی پیشرفت است. اگر آدم یکی دو بار شکست نداشته باشد، موفقیت هم ندارد. همین که آدم زمین می‌خورد، حواسش را جمع می‌کند که بار دیگر پایش نرود توی چاله. این‌ها همه تجربه است و لازمه‌ی پیشرفت. شکست ناخودآگاه در آدم تأثیر دارد. وقتی دارد راه جدید می‌رود، بدون این‌که متوجه باشد، خطاهای قبلی را تکرار نمی‌کند. نهاد آدم خیلی پیچیده است.»

سرمایه که جور شد، کم‌کم از پدر جدا شد و تجارت‌خانه‌ی خودش را راه انداخت. سال ۳۲ بود. سه سال در بازار بین‌الحرمین، پاساژ مهتاش. کارت بازرگانی گرفت و با خرید یک ماشین تحریر لاتین و وسایل دست‌دوم کار شروع شد: تجارت‌خانه‌ی علی‌اکبر رفوگران: «وقتی جدا شدم، اولین کاری که کردم، چاپ برگه‌های دعا بود که به‌طور غیرعادی سرمایه‌دارم کرد!» این هم از کارهایی بود که سعی می‌کرد با کار پدر تداخل نداشته باشد. سفارش چاپ عکس برگردان‌هایی با طرح آیات، «فالله خیر حافظاً و هو ارحم الراحمین»، «وان یکاد» و چند طرح دیگر به یک شرکت آلمانی. آن زمان هزاران نفر برای ماشین‌ها، میز، آئینه، میز عروس، ویتترین مغازه‌ها و... این عکس برگردان‌ها را خریدند. رفوگران سرمایه‌اش را افزایش داد: «هنوز به کمک پدر نیاز داشتیم، چون در بازار اعتبار داشت و سرمایه هم داشت. فکر کردم دوباره با هم کار کنیم. با او و برادرم شرکت بازرگانی تأسیس کردیم و لوازم‌التحریر وارد کردیم.» کم‌کم با مدیران شرکت‌های بزرگ تولیدکننده‌ی لوازم‌التحریر در جهان آشنا شده بود.

واردات و فروش لوازم‌التحریر چیزی نبود که رفوگران دنبالش بود. آن ذهن ایده‌پرداز دنبال کشف روش‌های تازه بود، دنبال این‌که دیگر چشممان به تولیدکننده‌ی خارجی نباشد: «فکر می‌کردم بالاخره این کشور خودش هم باید تولیدکننده شود. چرا من در این کار اولین نفر نباشم؟ عوامل دیگری هم تشویق می‌کرد. ذوق داشتم مؤسسه‌ی تولیدی داشته باشم. فکر می‌کردم اگر عده‌ای در تشکیلاتم کار کنند، برکت کارم بیش‌تر می‌شود. اعتقاد داشتم هرچه تعداد کسانی که دستشان در سفره‌ی آدم است، بیش‌تر باشد، برکت زندگی بیش‌تر می‌شود.

مجموع این انگیزه‌ها سبب شد به فکر تولید بیفتم.» اولین جایی که رفت، کمپانی قلم و خودنویس لوکسور بود که نمایندگی‌اش را داشت: «رئیس کمپانی نه تنها کمک نکرد، بلکه عصبانی شد و گفت شما که مواد اولیه دارید، اگر بخواهید تولید هم بکنید، پس ما چه کار کنیم؟» فکر تولید رهایش نکرد اما تولید خودنویس پیچیده بود.

چند سالی بود که دوباره با پدر کار می‌کرد. پدر ظهرها برای ناهار و نماز می‌رفت خانه و آن روز که نیکنام، تاجر کلیمی، آمد و بسته‌ی مرموز را روی میز گذاشت، فقط علی‌اکبر در دکان بود. بسته را باز کرد. شبیه همان وسیله‌ای بود که قبلاً در سفر اروپا دیده بود. وسیله‌ای برای نوشتن که لازم نبود وقتی جوهرش تمام می‌شود، دوباره پر کنی. کاغذی برداشت و امتحان کرد و نوشت: «همیشه راه بهتر هست در پیش.» مشکلات خودکارهای بیرو اروپایی را هم نداشت که جوهر پس می‌دادند. تکامل پیدا کرده بود. «اسم خودکار را خودم گذاشتم. به پدر گفتم آقای نیکنام این را پیشنهاد داده. پدر چند کلمه نوشت و گفت جوهرش چه‌طور پر می‌شود؟ گفتم پر نمی‌شود. خودکار است. می‌نویسی، تمام می‌شود. گفت خودکار یعنی چی؟ گفتم یعنی مثل مداد، می‌نویسی و وقتی تمام شد، می‌اندازی دور. گفت این را نمی‌خرند. این تفاوت من و پدرم بود. گفتم این را بخر. خوب است. گفت می‌ماند روی دستمان. گفتم این ابزار بعد از این است.» پدر راضی شد. بعد از آن کار علی‌اکبر این بود که دنبال چرخی‌های بازار برود و بسته‌های خودکار را بگذارد توی بارشان و بگوید در دکان‌ها امانت بگذارند و هر وقت فروختند پولش را بیاورند. نمی‌خریدند. کسی خودکار نمی‌شناخت. آن زمان یک آگهی در روزنامه‌ی اطلاعات چاپ کردند به قیمت نه ریال. خودکار را هم به همان قیمت می‌فروختند. «آن موقع آگهی ارزان بود. خودکارها را می‌بردم با التماس می‌گذاشتم در بازار و دکان‌دارها را تشویق می‌کردم. به مدرسه‌ها هم می‌رفتم و یک جعبه جلوی مدیر مدرسه می‌گذاشتم. آن‌ها هم سر صف کنفرانس می‌گذاشتند. به بچه‌ها می‌دادیم. خودکار را هفت ریال از تاجر می‌خریدیم، هشت ریال به دکان‌دار می‌دادیم و آن‌ها هم نه ریال می‌فروختند. بعد که نمایندگی افتاد دست خودمان و دیدیم آقای تاجر چه‌قدر سود می‌برد، از سودش زدیم و برای خودمان نیم ریال در نظر گرفتیم و قیمت را آوردیم روی پنج ریال. چهار ریال می‌دادیم به دکان‌دار ولی چون تیراژ بالا بود، سودش برایمان خوب بود.»

نماینده‌ی شرکت بیک فرانسه که به ایران آمد، در به در دنبال علی‌اکبر بودند که انگلیسی بلد بود و می‌توانست او را در بازار بچرخاند. آن زمان نمایندگی بیک در تهران با تاجری به نام کلیمیان بود: «بین مسیر آقای لوک از من پرسید فکر می‌کنی امسال چه قدر بفروشی؟ گفتم پانصد هزار تا. شما با ما قرارداد ببندید و برای پنج تا ده سال نمایندگی بیک را به ما بدهید، من این را می‌رسانم به دو میلیون. لوک چیزی نگفت.» ده، پانزده روز از این ماجرا گذشته بود و لوک به فرانسه برگشته بود که یک تلگراف آمد که می‌گفت نمایندگی به رفوگران واگذار شده است: «پدرم خیلی ناراحت شد و گفت نان مردم را بریده‌ایم. به همین خاطر مبلغی به کلیمیان داد و رضایتش را گرفت.» نمایندگی فروش خودکار بیک را گرفتند. به مدت ده سال اما تازه رؤیای قدیمی برگشته بود؛ رؤیای تولید.

دو دقیقه‌ی سرنوشت‌ساز

فروش را افزایش داده بودند و علی‌اکبر به فکر سفری به فرانسه افتاده بود. بنیان‌گذار کارخانه‌ی بیک امروز زنده نیست. کارخانه‌ای در نزدیکی پاریس، در محله‌ی کلیشی. گرفتن وقت ملاقات ساده نبود. اولین بار که به رئیس کارخانه گفت می‌خواهد در ایران خودکار بیک تولید کند، رئیس خودکاری از کشو بیرون آورد و نوکش را روی میز گذاشت و فشار داد. شکست. گفت این خودکار بیک ساخت آمریکاست. تو در ایران می‌خواهی چه کار کنی؟ «نتوانستم چیزی بگویم. به من گفته بودند اگر آقای بیک چیزی گفت اصلاً پافشاری نکن. اگر گفت نه، نه است و اگر گفت آره، آره. آن روز دست خالی از اتاقش آمدم بیرون اما ناامید نشدم. عاشق تولید بودم و هرطور شده می‌خواستم تولید خودکار را شروع کنم.» در سفر به آلمان بیش‌تر فکر کرد و در بازگشت، با چمدان آلمانی کوچکی پر از پول نقد به کارخانه رفت و وقت ملاقات گرفت: «گفتند فقط دو دقیقه.» دو دقیقه‌ی سرنوشت‌ساز که در نهایت با ماشین پلاستیک‌سازی و قالب به ایران برگشت، بدون مجوز. «آقای بیک خندید و گفت پول را چرا این‌جوری آوردی؟ گفتم می‌خواستم چشم شما به پول‌ها بیفتد و ببینید من جدی‌ام. باز هم خندید، بعد پول را گرفت و شروط را قبول کرد. همان روز مرا با خودش به کارخانه برد و یک ماشین و قالب به من داد.»

به ایران برگشت. وقت تأسیس کارخانه بود. «برای بالا بردن کیفیت از دو

مهندس آلمانی کمک گرفتیم و آن‌ها را به ایران آوردیم.» نمونه‌ای از خودکار را برای رئیس کارخانه‌ی بیک به فرانسه فرستاد. یک روز تلگراف آمد که فوراً به پاریس بیا. «گفت از چه موادی استفاده می‌کنی؟ گفتم نمی‌گویم. گفت چرا؟ گفتم شما مجوز تولید را بدهید تا جواب را بدهم. خنده‌اش گرفت و گفت مجوز را دادم، بگو.»

کارخانه تولید خودکار سال ۴۲ تأسیس شد. شرکت صنعتی «قلم خودکار» با همکاری پدر و برادرش راه‌اندازی شد و کارخانه در زمینی یازده هزار متری در تهران نوساخته شد. شرکت با سرمایه‌ی ثبتي ده میلیون ریال. آبان ۱۳۴۳ در دوهزار و هشتصد متر زیربنا، پروانه‌ی بهره‌برداری گرفت. تعداد پرسنل فنی و کارگر عادی در آغاز کار نودوشش نفر بود و سه ماه طول کشید تا اولین محصول به بازار آمد. از آن زمان تولید خودکار در ایران شروع شد. «زیباترین و غرورانگیزترین روز زندگی‌ام. وقتی اولین خودکار بیک در ایران تولید شد. از صبح زود به کارخانه رفته بودم و مهندس‌های آلمانی هم آمده بودند. عجله داشتم و تپش قلب گرفته بودم. تا این‌که اولین لوله‌ی خودکارها از دستگاه بیرون آمد.»

امروز دیگر از تولید خودکار بیک در ایران خبری نیست. هرچه هست مونتاژ است و هرچه آن روزها رفوگران برایش زحمت کشید و رؤیا ساخت، وجود ندارد. بعد از انقلاب کارخانه به طریقی از دستش خارج شد. دوست ندارد بگوید چه‌طور. البته که ناامیدی برایش معنا نداشت، حتی وقتی مجبور شد در شصت و هشت سالگی از اول شروع کند. «حیف است! اگر دست من بود، باز هم راه‌اندازی‌اش می‌کردم و کلی جوان را می‌بردم سر کار.»

قیمت خودکار بیک چند شد؟

تا قبل از انقلاب که محاصره اقتصادی نشدیم و جنگ نشده بود، همان پنج ریال بود که وقتی نمایندگی‌اش را داشتیم، می‌فروختیم، یعنی حدود بیست سال یک قیمت.

دیگر از اتاقی در خانه‌ی پدری در محله‌ی خانی‌آباد بیرون آمده بودند و رفته بودند خانه‌ی خودشان در تهرانپارس. خانه‌ای که با هفتاد هزار تومان زمینش را خرید و ساخت: «یک بنای یزدی گفت برایت می‌سازم، پولش را قسطی بده.» اولین کارخانه را در تهران نو ساخت. میز کاری فلزی از چهارراه حسن‌آباد

خرید. «هنوز صدای ماشین بلند نشده بود که همسایه‌ها شکایت کردند. همسایه‌مان پر قدرت بود و توانست مجبورمان کند جایمان را عوض کنیم.» اما مشکل اصلی آن زمان نبودن متخصص بود. «الآن جوان‌ها تحصیل کرده‌اند و تئوری و عملی کار را بلدند. آن موقع همین ماشین پلاستیک‌سازی که ماشین ساده‌ی صنعتی است و افراد به راحتی می‌توانند از آن استفاده کنند، برایمان هیولا بود. وقتی مشکلی پیش می‌آمد، هیچ‌کس را نداشتیم بیاید و بگوید چه کار کنیم. مجبور بودم خودم بروم اروپا، یاد بگیرم و خودم راهش بیندازم. پیش می‌آمد ساعت یک شب زنگ بزنند بگویند ماشین پلاستیک‌سازی کار نمی‌کند. چون ماشین پلاستیک‌سازی باید بیست و چهار ساعته کار کند. من که تازه ساعت دوازده شب به خانه رسیده بودم، باید می‌رفتم سراغش. چنین مشکلاتی داشتیم ولی همه‌ی این‌ها رد شد.»

کم‌کم که کارخانه جان گرفت، کارگرها بیش‌تر شدند؛ حدود صد و بیست نفر: «بیش‌تر کارها دستی بود. با دست مونتاژ می‌کردیم و بعداً بخش زیادی از کاورها اتوماسیون شد.» کارگر کم شده بود و برای ایران صنعتی کفایت نمی‌کرد. صاحبان صنایع می‌رفتند از هند کارگر می‌آوردند و خدمتکاران بنگلادشی در خانه‌ها کار می‌کردند: «رفیقی داشتم که کار مبلمان می‌کرد. یک بار رفت هند و یک هواپیمای ۷۴۷ چارتر کرد و پر از کارگر هندی به ایران آورد. دهه‌ی ۴۰ و تا اواسط دهه‌ی ۵۰ این‌طور بود.» می‌گوید آن سال‌ها صنعت در ایران طفل کوچکی بود. «کارخانه‌های ما، چند واحد نساجی و پارچه‌بافی، کارخانه‌ی روغن‌نباتی و چند کارخانه‌ی دیگر. تازه توسعه‌ی صنعتی در دستور کار مسئولان قرار گرفته بود. کارخانه‌ها با مدیریت سنتی اداره می‌شدند. باید خودمان از هر چیزی سررشته می‌داشتیم، نه کلاس مدیریت صنعتی بود، نه انواع دیگر مدیریت. وقتی خواستم کارخانه خودکار یا مداد را بزنم، رفتم کارخانه‌های این شرکت‌ها در فرانسه و آلمان تا خودم کار را یاد بگیرم.»

اما قبل از مهارت، چیزی که برایش در انتخاب همکار مهم است، صداقت و درستی است: «اول صداقت، بعد مهارت. این‌ها که باشد آدم موفق است. همکارهایمان تقریباً همین‌طورند.»

کسی را به‌طور مستقیم اخراج کرده‌اید؟

کسانی که اختلاس کردند یا رفتند پول را وصول کردند و نیامدند. این‌ها را باید اخراج کنیم دیگر!

می‌گویند حالا کار کردن سخت‌تر است. آن زمان مشکل فقط نبود کارگر بود، کشور ثبات داشت: «اول به خاطر جنگ و بعد هم تحریم‌ها کشورمان بی‌ثبات شد. آن‌چه یک صنعتگر را رنج می‌دهد، عدم ثبات قوانین و اوامر است. آدم نمی‌داند می‌تواند برای کار تولیدی برنامه‌ریزی پنج‌ساله داشته یا نه، وقتی وارد می‌شوی می‌بینی واقعاً نمی‌توانی. هر بار اتفاقی در دنیا می‌افتد یا برنامه‌های جدید برای کشور طراحی می‌شود و مسئولان باید تصمیمات تازه‌ای بگیرند که خیلی‌هايش در کار اقتصادی و تولید تأثیر می‌گذارد. کار تولید غیر از کار تجارت است. وقتی کار تولیدی دارید، یعنی مسئول تأمین زندگی یک عده هستید. وقتی مواد اولیه را ندهند، کار می‌خوابد. نمی‌توانید به کارگر و کارمند بگویید ندارم. باید زندگی کنند و فردا باید با آن‌ها کار کنید. نگه داشتن این وضعیت در اوضاعی که ثبات وجود ندارد، خیلی سخت است. مشکل گشایش اعتبار را هم داریم که به دلیل تحریم‌ها به وجود آمده است.»

می‌گویند اگر بخواهیم از مدیران خواهشی بکنیم، می‌گوییم در تصمیماتمان ما را هم در نظر بگیرید: «ما می‌دانیم شما مشکلات دارید ولی تصمیمی نگیرید که یکپهلو زندگی یک صنعتگر را به هم بریزد. به مشکلات ما هم نگاه کنید. اگر می‌خواهید به مجموعه‌ی صنعت کمک مالی کنید، همه‌اش را به صنایع بزرگ ندهید. به مجموعه‌های کوچک هم توجه کنید. ما تا به حال هیچ وامی از بانک‌ها نگرفته‌ایم. می‌دانیم اگر بخواهیم هم به ما نمی‌دهند. سه هزار میلیارد به یک نفر وام داده‌اند یا شش هزار میلیارد را یک نفر خورده. مگر می‌شود چنین چیزی؟! کمی رعایت صنایع متوسط را هم بکنید.»

امیدهای بزرگ در ۶۸ سالگی

کوه‌نوردی. گاهی شب تا صبح در کوه ماندن و فکر کردن و تمام مسیر رفت و برگشت را فکر کردن. هفته‌ای یک بار با کوله‌پشتی، چه کسی می‌آید، چه نمی‌آید. از درکه به قلعه‌ی توچال تا امامزاده داوود یا گاهی تا اوشون فشم. «یادم نیست. به همه‌چیز فکر می‌کردم. جوان بودم. به خانه و خانواده‌ام. به ازدواج و کارم.» رییس

هیئت‌مدیره‌ی مجموعه‌ی صنعتی بیک معمولاً هفته‌ای دو روز به کارخانه سر می‌زند و هر روز یک ساعت ورزش می‌کند. می‌گوید خدا کند چشم‌هایم تا پایان زندگی یاری دهد.

علی‌اکبر رفوگران به سینما نمی‌رود. از ده، پانزده سال مانده به انقلاب سینما نرفته است. همان وقت‌ها که چشم‌های همسرش کم‌کم نابینا شد: «از آن موقع نه سینما می‌رفتم، نه زیاد تلویزیون نگاه می‌کردم. اگر می‌خواستم نگاه کنم وقت‌هایی که او نبود یا آخر شب که خوابیده بود. این در من ملکه شده است. بعد هم ایشان فوت کردند و دوباره ازدواج کردم، اما باز هم سینما نمی‌روم. فقط اخبار تلویزیون را نگاه می‌کنم.» دختر کوچکش، حاصل ازدواج دوم، حقوق خوانده در همین کارخانه کار می‌کند. دختر دیگرش هم به همراه دامادش بخش لوازم‌التحریر را به عهده دارند.

خودش پای بحث را به مداد سوسمارنشان می‌کشاند. شاید فکر می‌کند در بین فرزندان‌ش به مداد سوسمارنشان کم‌تر توجه شده است. دوست دارد همه بدانند وقتی آن کارخانه را تحویل گرفت، متروکه‌ای بود متعلق به یکی از اهالی دربار: «وقتی آقای بهبهانی، صندوق‌دار شاه احضارم کرد، شب تا صبح از ترس خوابم نبرد. وقتی رفتم، معلوم شد می‌خواهد کارخانه را بفروشد.» چند سال از تولید خودکار می‌گذشت و کارخانه‌ی مداد زیان‌ده بود. مدادها کیفیت نداشتند. قرار شد مدادهای جدید تحت لیسانس شرکت فابریکستل تولید شوند: «مغز مداد را از این شرکت خریداری کردیم و مدادسازی را راه انداختیم. مداد سوسمارنشان متولد شد. این کارخانه را بعد از انقلاب واگذار کردم.»

نامیدی را اصلاً قبول ندارد، چون سبب شکست است. «الآن هشتادوهفت ساله‌ام. هم‌سن و سال‌های من یا عصا دستشان گرفته‌اند یا دوران بازنشستگی‌شان را گوشه‌ی پارک می‌گذرانند اما گمان نمی‌کنم اگر پنجاه سال پیش هم سراغم آمده بودید، غیر از این بودم که حالا هستم. دلیلش این است که در زندگی نه مشروب خوردم، نه سیگار کشیدم، نه ورزش را ترک کردم. حالا هم می‌خواهم قصه‌ای برایتان بگویم. این که من در شصت‌وهشت سالگی همه‌چیز را دوباره شروع کردم. برای من از ناامیدی حرف نزنید.»

عطری برای جوان‌ها

«به دلایلی کارخانه‌ی تولیدی خودکار را از دست دادم. آن موقع شصت‌وهشت سالم بود، یعنی حدود بیست سال قبل. دیگر سرمایه‌ای برای کار نداشتم.» خانه‌ای در زعفرانیه شد سرمایه. خانه را فروخت و خانه‌ای در لواسان خرید: «آن موقع خیلی ارزان بود.» بقیه شد سرمایه‌ی اولیه برای کارخانه‌ی عطرسازی.

شنیده بود رئیس کارخانه‌ی بیک فرانسه، بارون بیک، می‌خواهد واحد تولید عطرش را به یک شرکت شرقی، شاید مالزی بفروشد. سریع به فرانسه رفت تا زودتر کارخانه را بخرد. کارخانه‌ی چندان موفق نبود اما باز هم آقای بیک مخالفت کرد: «گفت وقتی من بارون بیک نتوانستم این کار را پیش ببرم، تو چه طور می‌توانی؟ گفتم سی سال است مرا از نزدیک می‌شناسی و با توانایی‌هایم آشنایی. دوباره به من اعتماد کن و کارخانه را به من بفروش. وقتی دید در تصمیم جدی‌ام، مذاکره با شرکت دیگر را فراموش کرد و کارخانه را به من فروخت.»

کارخانه در آذر سال ۱۳۷۶ با حدود پانزده نفر اولین محصولاتش را تولید کرد. امروز حدود سیصد کارگر و کارمند در آن کار می‌کنند و به گفته‌ی مدیران سی درصد از بازار داخلی تولید عطر جیبی را در اختیار دارد و سالانه حدود دویست هزار دلار عطر به کشورهای مختلف، به‌خصوص حاشیه‌ی خلیج فارس صادر می‌کند. کارخانه در کنار عطرها‌ی جیبی بیک، عطرها‌ی بزرگ با مارک‌هایی مثل میلانو تولید و روانه‌ی بازار می‌کند. بعد از بیست سال، سالانه شش میلیون عدد عطر بیک در این کارخانه تولید می‌شود.

می‌گوید عطر پرستیژ است. برای همین آن موقع می‌گفتند موفق نمی‌شود: «وقتی عطر را راه انداختم، همه می‌گفتند بزرگ‌ها تویش می‌مانند. تو این محصول را آورده‌ای در این مملکت؟ چه کسی می‌خرد؟ مثل همان وقت‌ها که کسی خودکار بیک را نمی‌شناخت و مسخره‌مان می‌کردند. من می‌دانستم مملکت جوانی داریم. جوان‌های تحصیل کرده بد و خوب را از هم تشخیص می‌دهد، ولی پول ندارند. می‌دانستم اگر عطری با کیفیت همان عطرها‌ی گران‌قیمت بسازم، موفق می‌شوم. می‌گفتند عطر را باید قیمت بالا بفروشی تا بخرند. این درست است، ولی برای طیفی از جامعه.» شعار بیک هم همان است که در ذهن او بود: عطر جوانی!

کارخانه‌شان امروز حدود چهل‌وهشت نوع عطر دارد. در این بین مشتری‌ها

بیست و چهار نوع عطر بیک را با شماره می‌شناسند. عطر شماره‌ی چهار از پرفروش‌ترین‌هاست. رفوگران می‌گویند کسی نمی‌تواند بفهمد این عطرها عطر بیک است: «با چهار نوع عطر شروع کردیم. می‌دانستم اگر تصمیم بگیرم، موفق می‌شوم. بازار عطر بیک الآن خوب است. کارخانه توان تولید روزانه سی هزار عطر را دارد، یعنی سالانه حدود شش میلیون شیشه عطر. بیش‌تر عطرها در فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای به فروش می‌رسد.»

کارخانه‌ی بوهای خوب

این کارخانه برخلاف کارخانه‌های دیگر است؛ بوی خوش می‌دهد، بوی عطرها و اسانس‌های گوناگون. در اتاق کوچکی مخازن بزرگ تا سقف بالا رفته‌اند، هر کدام حاوی یکی از مواد تشکیل‌دهنده‌ی عطر. آب مقطر، الکل، اسانس و مواد دیگر در مخازن بزرگی نگهداری می‌شوند و بعد نسبت به سفارش‌ها و فرمول تولید در مخزنی که بالایش هم‌زن دارد، مخلوط می‌شوند. بیست روز و هر روز بیست دقیقه تا یک ساعت طول می‌کشد تا عطر ساخته شود. عطرها از فیلتر می‌گذرند تا املاح گرفته شوند و شفاف باشند. بعد می‌روند به مخزن دیگری که ظرفیت و شرایط نگهداری عطر را دارد. سپس به نسبت سفارش‌ها عطرها به خط پمپاژ می‌شوند.

صدایی به گوش می‌رسد؛ مستمر و دنباله‌دار. فشار باد در شیشه‌ها تا لکه‌ها و کیفی‌های شیشه از بین برود. شیشه می‌رود روی دستگاه پمپ و پر می‌شود از عطر، بو، رایحه. پلاستیک اسپری مرحله‌ی بعدی است و بعد نوبت جعبه است و چسب زدن و رفتن به انبار. پر کردن شیشه‌های بزرگ در خط تولید دستی انجام می‌شود.

رایحه‌ها و بوها در آزمایشگاه آزمایش شده‌اند. اتفاقی پر از عطرها، اسانس‌ها و مواد شیمیایی در مرکز تحقیقات. کسانی که در آزمایشگاه‌های عطرسازی کار می‌کنند، حس بویایی قوی دارند و می‌خواهند عطرها را جدید تولید کنند و از فرمول عطرها رقبا سردر بیاورند. آن‌ها تلاش می‌کنند به ترکیب‌های جدیدی برسند. پایه‌ی اسانس‌ها معمولاً از بیست تا سی ماده، مثل میوه‌ها، گل‌ها، تنباکو، چوب درختان و... تولید می‌شود.

مدیران کارخانه‌ی عطرسازی می‌گویند حدود نود درصد کارگرهای کارخانه

بومی‌اند؛ اهل مناطق اطرف، مثل رودهن، بومهن و پردیس. اما بیش‌تر کارکنان اداری از تهران به شهرک صنعتی خرم‌دشت می‌آیند. هر روز مسیری با سرویس به شهرکی در جاده‌ی آبعلی، با کوچه و خیابان‌های یکنواخت که ساختمانی در آن در حال ساختن است. کارگرها با ماشین‌های کوچک و بزرگ اجناس را می‌برند و می‌آورند و سگ‌های نگهبان در خیابان‌های خلوت می‌دوند. بیش‌تر کارگران زن هستند. مدیران می‌گویند به دلیل جنس کار است. این کار به ظرافت و دقت بالا نیاز دارد و معمولاً آقایان حوصله‌ی انجامش را ندارند.

خانه‌ی پنج هزار متری که بیست سال پیش برای راه‌اندازی این کارخانه فروخته شد، حالا دویست و پنجاه میلیارد می‌ارزد. «آن خانه را قبل از انقلاب خریدم. الان شده متری پنجاه تومان. پولی که آن موقع گرفتیم هفتصد، هشتصد میلیون بود و سرمایه‌ی ما شاید کمی بیش‌تر شده. این نابرابری اقتصادی خیلی صنعت‌کشور را رنج می‌دهد. هر کسی تکه‌ای زمین و خانه‌ای کلنگی در تهران داشت، شد مولتی‌میلیاردر و ما که رفتیم در کار تولید... ولی خوشحالم که در مسیر عشقم پیش رفتم. عشقم تولید بود و این‌که عده‌ای دور و برم باشند و به اصلاح امروز نان بخورند.»

بعد از این‌که کارخانه‌ی عطرسازی راه افتاد، کارخانه‌ی خودکار بیک سراغش را گرفت: «گفت شما هنوز نماینده‌ی بیک هستید. «ولی من دیگر کارخانه‌ی تولیدی نداشتم. الان به شکل مونتاژ کار می‌کنیم. در آن کارخانه هم چهارصد کارگر و کارمند داریم. قطعات را جدا جدا می‌آوریم، بسته‌بندی و سرهم می‌کنیم. فروشان از لوازم‌التحریر زیاد نیست ولی در حدی هست که نان جوجه و بوقلمون گیرمان بیاید!» یاد خاطرات جوانی می‌افتد. «الان گوشت بوقلمون ارزان‌تر از گوشت گوسفند است، اما آن وقت‌ها به ما می‌گفتند این‌ها پلوخوردند و هفته‌ای یک‌دفعه پلو و بوقلمون می‌خورند. واقعاً هم زمان‌های قدیم هفته‌ای یک بار پلو داشتیم. حالا تاجر هم بودیم. من نسل سوم تجار بودم. همه‌ی برادرها با هم در یک خانه بودیم و یک آشپز داشتیم و اسراف‌ی که الان مد شده، آن موقع نبود. غالباً شب‌ها حضری بود. شب جمعه هم ذوق و شوق داشتیم که امشب عدس‌پلو می‌خوریم!»

می‌گوید صرفه‌جویی، خندیدن، ورزش کردن و امید. این‌ها را که داشته باشید کارتان پیش می‌رود و موفق می‌شوید.

واردات و بسته‌بندی تولیدات دیگر بیک فرانسه بخش‌های دیگری از کارخانه‌ی بیک است؛ انواع لوازم‌التحریر به خصوص خودکار، تیغ ریش‌تراشی و البته قایق‌های ورزشی بیک: «باورن بیکِ فرانسوی از قهرمانان قایق‌سواری بود و در مجموعه‌ی صنعتی‌اش در فرانسه قایق هم تولید می‌کرد. ما سالی بیست میلیون خودکار و لوازم‌التحریر بیک وارد می‌کنیم.»

در سال ۱۳۷۷ با هدف تأمین مواد اولیه‌ی مورد نیاز و ایجاد زمینه‌های صادرات به بازار کشورهای همسایه کارخانه‌ی تولید نوک خودکار بیک با مشارک بیک فرانسه در شهرستان فیروزکوه راه‌اندازی شد.

خبر بازنشستگی در روزنامه‌ها

یک کتاب زندگی‌نامه، یک مجموعه‌شعر، یک جمع‌آوری از اشعار شاعران قرن چهارم، یک مجموعه داستان به نام خداداد و یک رمان به نام «آبجی جمیله» که منتظر مجوز ارشاد است. علی‌اکبر رفوگران دوست دارد بنویسد و بخواند. «سرگرمی‌ام شعر گفتن و کتاب نوشتن است. این‌که بروم در خانه بنشینم و بخوانم و گاهی بنویسم.» می‌گوید مولانا تازه ظهور کرده و الآن دنیا او را می‌شناسد. «خیام را هم می‌شناسند، ولی بیش‌تر به خاطر بی‌اعتنایی به دنیا و این‌که می‌گوید تا هستی قدر زندگی‌ات را بدان. ولی مولانا کارش بالاتر از این حرف‌هاست. با این حال هیچ شاعری در ایران نتوانسته مثل سعدی غزل بگوید. غزلیات او بی‌نظیر است.»

می‌گوید به ندرت دیده کسب و کارها بعد از صاحب و مؤسس اولیه دوام پیدا کنند. اغلب بین ورثه اختلاف می‌افتد: «مثل درسی که در کتاب‌های درسی مان بود. بچه‌ها سر عروسک دعوایشان شد و هر کدام بخشی از آن را کشیدند تا پاره شد. دارم کاری می‌کنم که خرد جمعی امور را جلو ببرد تا اگر کسی نبود یا نخواست باشد، کار نخواست. البته با مخالفت‌هایی هم مواجه می‌شود، ولی دارم این کار را می‌کنم. هر شرکتی یک هیئت‌مدیره دارد و آن به جای خودش است. می‌خواهم اجرای کار هم کمیته‌ای باشد. هر کاری که انجام می‌گیرد، حتی خریدهای کوچک، امضای کمیته‌ی مربوط رویش باشد.»

رفوگران به بازنشستگی فکر نمی‌کند؛ به استراحت کردن و سر کار نیامدن. «بعد از این همه سال کار نمی‌توانم از کار دور باشم. بازنشستگی‌ام اتفاق خواهد افتاد. شما

خبر را در روزنامه می‌خوانید و می‌گویید خدا رحمتش کند. این را به حساب طمع نگذارید. از روی عادت است. اگر صبح از خواب بیدار شوم و ببینم کاری ندارم، افسرده می‌شوم. اگر می‌آیم سر کار، برای این نیست که پولم را زیاد کنم. البته آن هم هست، ولی بیش‌تر از آن عشق است. شوق کار است.»

گفتید هیچ‌کس در غزل به پای سعدی نمی‌رسد. کدام غزلش یادتان می‌آید؟

سعدیا مرد نکونام نمیرد هرگز / مرده آن است که نامش به نکویی نبرند.

منابع

گفت‌وگو با علی‌اکبر رفوگران، سایت اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی تهران، ۱۳۹۶

گزارش از کارخانه عطر بیک، مجله‌ی «آینده‌نگر»، شماره‌ی شصت و یکم، ۱۳۹۶

۱۵ نکته از زندگی علی‌اکبر رفوگران، سایت اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۳۹۵

آلبوم عکس ها





فصل سوم

از هر سدس پروا نکردم

داستان زندگی رضا نیازمند

مدیر سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

ویرانه را تماشا نکنید

چیزی از کارخانه‌ی نساجی نمانده و مثل شیر بی‌یال و کوبالی در خیابان کارگر قائم‌شهر خوابیده است. به روزهایی فکر می‌کند که هنوز سروصدای دستگاه‌های پارچه‌بافی می‌آمد، به روزهایی که شهر با صدای سوت کارخانه از خواب بیدار می‌شد. حالا تقریباً همه‌چیز تمام شده و هر روز دزدهای کوچک می‌زنند به دل زمین بی‌سروته کارخانه و تکه‌تکه باقی‌مانده‌ها را می‌دزدند و می‌برند. یاد روزهایی می‌افتد که یک نفر وارد کارخانه شد، سر تا تهش را برانداز کرد، نگاهی به دستگاه‌های از کار افتاده انداخت و با خودش گفت: «همه را تعمیر می‌کنم و یک سال نشده، کارخانه سودآور می‌شود.» کارخانه را رضاشاه ساخته بود و عده‌ای مهندس آلمانی هم اداره‌اش می‌کردند. جنگ جهانی دوم بود. قدم‌های بلندی که وارد کارخانه شد، جلوی دستگاه‌های خراب ایستاد: «همه‌ی دستگاه‌های خراب را پایین بیاورید و بخوابانید.» گفتند: «تو آمدی کارخانه را راه بیندازی یا خوابانی؟» پنج هزار ماشین بافندگی خوابیده بودند، هر کدام به‌خاطر یک قطعه. جنگ بود و قطعات نمی‌آمد. «حالا می‌بینم می‌نشینند و ماشین‌های خراب را تماشا می‌کنند. اگر ماشینتان پنچر شود، دور می‌اندازیدش؟ نه! می‌روید برایش لاستیک نو گیر می‌آورید. ننشینید و دستگاه‌های خراب را تماشا نکنید. از دستگاه‌های خراب دیگر قطعات سالم را بیاورید و تعمیرش کنید. این‌طوری شما نصف ماشین‌های خرابتان را تعمیر کرده‌اید. بعضی ماشین‌ها فقط به درد قطعات یدکی می‌خورند، از همین‌ها استفاده کنید.»

۹۰ درصد کارخانه راه افتاد، ماشین‌های بافندگی و ریسندگی تعمیر شدند و

کارخانه به سود رسید. همه‌ی این‌ها در یک سال انجام شد. رضا نیازمند این کارها را انجام داد. این یکی از کارهایی است که هنوز هم به‌عنوان اولین موفقیت زندگی‌اش به آن افتخار می‌کند: «بعد از آن شهرت پیدا کردم. اسمم سر زبان‌ها افتاد و پیشنهادهای کاری به من شد. هر مشکلی حل نمی‌شد، من را می‌فرستادند.» چندین سال بعد که دوباره کارخانه زیان می‌داد، به خاطر همان تجربه‌ی قبلی دنبالش فرستادند و گفتند: «وضعیت کارخانه را درست کن.»

نیازمند دوباره برای اصلاح روند کارخانه‌های نساجی به آن‌جا برگشت. کاغذبازی‌های کارخانه‌ها یک‌ساله برچیده شد. مهندس‌های آلمانی به خانه‌هایشان رفتند و جایشان را معاونان ایرانی گرفتند که همگی فارغ‌التحصیلان مدارس صنعتی بودند؛ کسانی که آتش‌سوزی بخش رنگرزی کارخانه را یک ماه و نیمه تعمیر کردند. تهران یک کارگاه بزرگ است؛ کارگاه ساختمانی پر سروصدایی که همه‌ی ساختمان‌های قدیمی را با یک فوت خراب می‌کند و به‌جایشان بدون هیچ جادویی غول می‌کارد. غولی که قرار است آرزوها را برآورده کند. آرزوهایی مثل نو شدن، مدرن شدن، توسعه و شهرنشینی. در کوچه‌ی شهاب همه‌ی ساختمان‌ها نو شده‌اند. نیازمند روی صندلی پشتی‌بلندش نشسته، عصایش را به دست گرفته و صدای ساخت‌وساز را در همسایگی‌اش نمی‌شنود: «من یک گوشم کر است، باید بلند صحبت کنی.» خانه میان حیاط بزرگ پر دار و درختی قرار گرفته. دو طبقه با سقف شیروانی که درخت‌ها نمی‌گذارند از توی کوچه دیده شود. در حیاط پشت خانه گلدان‌هایی است که همسرش همه‌جا چیده و هر روز از آن‌ها مراقبت می‌کند. استخر، اتومبیل و باغبانی که تازه چند ماه است به این‌جا آمده است. نیازمند همه‌ی این‌ها را از پنجره‌ی پذیرایی خانه می‌بیند، از پشت عکس جوانی‌هایش و عکس بچه‌ها و نوه‌ها. رو به در ورودی خانه نشسته و می‌گوید: «بخشید، من نمی‌توانم بلند شوم و بایستم.» پدر توسعه‌ی ایران، ولعی برای ساخت‌وساز در خانه‌اش ندارد. این خانه را خودش ساخته، هم‌زمان با ساخت برج آزادی که نیازمند نامش را به یاد نمی‌آورد: «همان برجی که می‌گویند نشانه‌ی تهران است. معمار برج همسایه‌مان بود. ما این زمین را از فروش خانه‌ی پدری همسرم خریدیم، آن وقت که تمام این منطقه تا قلعهک بیابان بود. با پول کمی، حدود دویست سیصد تومان، این‌جا را خریدیم، چون ارزان بود. به همسایه‌مان گفتیم یک نقشه هم برای خانه‌ی ما بده.

بعد آن‌طور که می‌خواستیم و دوست داشتیم، خانه را ساختیم.»
 بچه‌ها و نوه‌ها همین‌جا بزرگ شده‌اند. در اتاق کار نیازمند که حالا خیلی وقت است سری به آن نمی‌زند، روی دیوار کنار در ورودی نام‌ها و علامت‌هایی است از قد کشیدن و بزرگ شدن.

روبه‌راه کردن کارخانه‌ی نساجی اولین کاری بود که نیازمند برای آن به خودش افتخار کرد. او چهره‌ی صنعت کشور را عوض کرد و بر سر کارخانه‌های بسیاری دست کشید: «دو کتاب نوشته‌ام و مقدار زیادی مصاحبه کرده‌ام. این‌ها که دیگر گفتن ندارد. حالا سؤال تازه بکن.»

کسی که با خلاقیت و مدیریت درست، صنعت کشور را تکان می‌دهد، خصوصیات اخلاقی‌اش چیست؟

«باید تجربه داشته باشد و اطلاعات کافی. البته حسن‌نیت هم لازم است. استعداد و پیشینه هم کمک می‌کند. من در تمام عمر، از روزی که از مدرسه بیرون آمدم تا روز آخری که از کار بازنشسته شدم، در صنایع بودم. این برایم سرمایه‌ای بود که بتوانم به صنایع از راه درست کمک کنم، البته اگر کمک کرده باشم، نمی‌دانم. بعضی وقت‌ها آدم خدمت‌هایی می‌کند، ولی آخرش آن‌ها را از بین می‌برند و اسم آدم را خراب می‌کنند. چیزهایی را که از من باقی مانده، نوشته‌اند. آن قدر نوشته‌اند که حد ندارد. همه را در مصاحبه‌ها تشریح کرده‌ام. حالا دیگر آن قدر پیر و ناخوش شده‌ام که جان ندارم حرف بزنم.» اما در نود و هفت‌سالگی هنوز نگران سرنوشت صنایع است؛ آن قدر که سال قبل برای وزیر صنعت نامه‌ای نوشت و از تعطیل شدن کارخانه افسوس خورد. به یادشان آورد که سازمان گسترش را در دهه‌ی ۴۰ برای این راه انداختند که دست صنایع در حال تعطیلی را بگیرد و سرپایشان کند.

چرخ خیاطی مادرم

«اگر مادرم روزی که دیپلم گرفتم، جدی و محکم نمی‌ایستاد و نمی‌گفت حتماً باید به دانشگاه بروی، الان یک پیرمرد دیپلمه‌ی قدیم بودم که کار مکانیکی می‌کردم.» مادرش و یک چرخ خیاطی کسی را ساختند که شد رضا نیازمند.
 رضا نیازمند در کرمانشاه به دنیا آمد، در اتاقی با پشت‌بام گلی که سقفش از چند

جا چکه می‌کرد. سال ۱۳۰۰، صدای چکیدن قطرات آب در کاسه‌ها میان درد زایمان مادرش گم می‌شود و او به دنیا می‌آید. اولین فرزند. پدرش از دست انگلیس‌ها گریخته و به همدان رفته است. مدتی بعد آن‌ها هم به پدر می‌پیوندند. پدر که قبل از فرار تاجر بود، دستش خالی می‌شود و زمان انتخاب نام خانوادگی برای شناسنامه می‌گوید: «همه‌ی دار و ندارم را در راه مردم و مملکت‌م از دست دادم و نیازمند شدم.» نام خانوادگی‌شان می‌شود «نیازمند».

روی صندلی‌اش در پذیرایی خانه نشسته است. کم‌ترین تکانی نمی‌خورد، عصا را میان دو پایش گذاشته و دست‌هایش روی دسته‌های مبل رها هستند. زنی، حتماً خدمتکار خانه، چای می‌آورد و نیازمند در نود و هفت‌سالگی حواسش هست که سینی روی میز نماند: «سینی را ببر.»

حکایت کارخانه‌ی نساجی را شنیده است، از پا افتادن کارخانه‌ای که زمانی نشان مازندران بود: «آن قدر آدم‌های بی‌عرضه سر کار هستند که هر چه شما بگویید، تعجب نمی‌کنم. وقتی یک نفر با پارتی‌بازی سر یک کارخانه باشد، خرابش می‌کند و کنارش می‌گذارد. خیلی غم‌انگیز است. آخر می‌دانید؟ تعداد ماشین‌ها دو تا و پنج تا نیست. پنج‌هزار تا و ده‌هزار تا است. همه‌ی این‌ها از کار می‌افتند و چه چیزی می‌خواهد جایشان را بگیرد؟» نیازمند نمی‌داند، اما شاید حدس بزند که اموال کارخانه امروز بی‌صاحب رها شده‌اند و دیوارها ریخته‌اند و مردم کوچه و بازار هنگام رد شدن از کنار کارخانه دیگر از غصه نگاهش هم نمی‌کنند. در سرش این جمله تکرار می‌شود که خب بروید پنچری‌اش را بگیرید. قطعه‌ی سالم یک ماشین را بگذارید روی یک ماشین دیگر و راهش بیندازید تا چرخش بچرخد، چرخ کارخانه: «جایی را تأسیس کردیم که دست صنایع را بگیرد، سازمان گسترش. هنوز هم هست، پس دارد چه کار می‌کند؟ چرا کارخانه‌ها تعطیل می‌شوند؟»

دلش برای کارخانه‌ها می‌سوزد، مثل وقتی که دلش برای چرخ خیاطی مادرش سوخت. چرخ خیاطی را پدر برای مادر خریده بود که بعد از مرگش بتواند چرخ زندگی را بچرخاند. دسته‌ی چرخ خیاطی چرخید و چرخید و رضا و خواهرش بزرگ شدند. هجده‌سالگی، فارغ‌التحصیلی از مدرسه‌ی دارالفنون، چه خوب! دیگر می‌توانست سراغ کار برود و چرخ خیاطی را از دست مادر بگیرد. ورقه‌ی دیپلم را

لوله کرد و رفت خیابان ناصریه. دکان‌های فروش لوازم وارداتی اروپا، دستگاه‌ها و ماشین‌ها و مدرنیته، صنعت. چشمش آن‌ها را گرفته بود و بیش‌تر از آن، ذوق برگشتن به خانه و نوید به مادر را داشت که: «کار پیدا کرده‌ام. دکان پمپ آب برقی، بزرگ بود و تازه.»

- شاگرد نمی‌خواهید؟

- دنبال یک دیپلمه می‌گردم. می‌خواهم شاگرد تعمیرکار آلمانی بشود که پمپ‌ها را تعمیر می‌کند. اگر با استعداد باشد، به آلمان هم می‌فرستمش که کار یاد بگیرد.

تا خانه دوید، دیپلم را نشان مادر داد و گفت: «کار هم پیدا کردم.»

- چه کسی به تو اجازه داده سر کار بروی؟

دبیرستان دارالفنون که تمام شد، دانشگاه صنعتی ایران و آلمان اولین گزینه‌اش بود، نامی باابهت. دانشجویان دانشکده‌ی فنی دانشگاه تهران را دیده بود، طبقه‌ی بالای دارالفنون درس می‌خواندند و «اصلاً به مهندس‌ها نمی‌خوردند.» اما دانشگاه ایران و آلمان فرق دارد، آلمانی‌های منضبط و جدی، کارگاه مجهز، تدریس به زبان آلمانی: «ما مترجم داشتیم.» سال؟ چه سالی است؟ متفقین به ایران حمله کرده‌اند، آلمانی‌ها باید بروند. سال آخر که به دانشگاه می‌روند، نام عوض شده: «هنرسرای عالی صنعتی» و از آلمانی‌ها خبری نیست. استادان؟ دانشجویانی که زمان رضاشاه در خارج از ایران تحصیل کرده بودند.

کارمند اداره‌ی تعمیرات

رضا نیازمند یادش نیست چه سالی بازنشسته شده است. سال وقوع بعضی دیگر از اتفاق‌ها را هم به یاد نمی‌آورد، اما اولین شغلش را به یاد دارد: کار در کارخانه‌ی ونک با سمت مهندسی. فارغ‌التحصیل رشته‌ی معدن و ذوب فلزات در بیست‌ویک‌سالگی به کارخانه‌ای می‌رود که مرکز تعمیرات کارخانجات دیگر است. کارخانه زمان جنگ ساخته شد و قرار بود ماسک ضد گاز بسازد که اگر بمب گازی روی شهر انداختند، مردم از گاز مسموم نشوند.

عکسی سه در چهار با کت و کراوات می‌نشیند روی کارت کارمندی، کنارش

نوشته:

نام خانوادگی: نیازمند

نام شخصی: رضا

شغل: کارمند فنی اداره‌ی تعمیرات

روزها در کارخانه راه می‌رود، کارگرها و کارشان را از نزدیک نظاره می‌کند. نظم، نظم آلمانی هنرسرای عالی. کارگران و سرکارگران قدیمی نگاهش می‌کنند. مدرنیته است و مهندسه‌های کت و شلواوری کارخانه‌ها را می‌گردانند. «هفت سال آن‌جا کار کردم. عاشق کارم بودم.» همان وقت‌هاست که ماجرای کارخانه‌ی نساجی پیش می‌آید. قرار است قطعات خراب را در اداره‌ی تعمیرات بسازند: «خیلی کتاب خواندم و از این و آن پرسیدم که ببینم چه‌طور می‌شود آهن خاصیت فنری پیدا کند.» نیازمند دوست دارد از اولین بارها بگوید، اولین کارهایی که در ایران انجام شده و نقش خودش در آن‌ها: «من فکر کنم اولین کسی بودم که قوطی فلزی درست کردم. انواع زغال را در آن ریختیم و چهار ساعت داخل کوره گذاشتیم تا خاصیت فنری پیدا کند. این آزمایش‌ها را دوست داشتم.» قطعات زیادی ساختند و به کارخانه‌های نساجی فرستادند. حالا نیازمند شده بود متخصص امور نساجی.

همان وقت حسابدارها در اتاق‌هایشان نشسته بودند، گپ می‌زدند و چای می‌خوردند: «آن‌ها هیچ زحمتی نداشتند، ولی پول دستشان بود و خودشان را از ما بالاتر می‌دیدند. فکر کردم باید بروم ادامه‌ی تحصیل بدهم تا هم یک مهندس فرنگ رفته بشوم و هم دانش حسابرسی یاد بگیرم که دیگر این حسابدارها خودشان را بالاتر نبینند.» یکی از همکارانش به آمریکا می‌رود. نامه‌ای می‌نویسد و می‌گوید: «این‌جا خانه‌ای اجاره کرده‌ام. اگر بلیت رفت و برگشت بگیری و دویست دلار هم پول داشته باشی، می‌توانی بیایی این‌جا کار پیدا کنی و هم‌زمان درس بخوانی.» جنگ دوم جهانی تمام شده بود. به آمریکا رفت و دو سال درس مدیریت صنعتی خواند. دانشجوی دانشگاه نیویورک شب‌ها در یک سینما آشر بود. آشر چیست؟ کسی که بلیت‌ها را پاره می‌کند و صندلی را با چراغ‌قوه به تماشاگران نشان می‌دهد. قصه‌ی بازگشت به ایران برمی‌گردد به مادر و همان چرخ خیاطی: «اخبار تهران خوب نبود. مادرم بیمار شده بود و باید برمی‌گشتم. از ادامه‌ی تحصیل صرف نظر کردم، اما دیگر مهندس فرنگ رفته شده بودم.»

اداره‌ی اخراجی‌ها و کارخانه‌ی نساجی

«سد کرج را می‌بینید؟ ارتفاع این سد را من محاسبه کرده‌ام.» سازمان برنامه تازه تأسیس شده بود و او تازه از آمریکا برگشته بود. مشاوران ماوراء بحار، هیئتی آمریکایی بودند که به یک مشاور ایرانی آمریکا رفته احتیاج داشتند. او اولین گزینه بود: «ترن برگ، رئیسشان، گفت بیا ارتفاع سد را محاسبه کن. قبلاً حساب شده، اما اطمینان نداریم.» محاسبه‌ی ارتفاع سد بدون کامپیوتر و فقط با ماشین حساب، کاری زمان‌بر و دقیق. ارتفاعی که حساب کرد، بیست متر بلندتر از ارتفاع قبلی بود. ایران داشت مدرن می‌شد و سدسازی تازه شروع شده بود. حالا کارشناسان محیط زیست می‌گویند سدسازی اشتباه است، اما آن سال‌ها رشد در همین اتفاق‌ها بود، سال‌هایی که هنوز مردم برای تهیه‌ی سوخت خانگی‌شان درخت‌ها را می‌بریدند: «یک روز ترن برگ گفت ایران مملکتی پر از جنگل بوده، اما مردم جنگل‌ها را نابود کرده‌اند. چه‌طور می‌شود مردم به‌جای سوزاندن درخت، نفت مصرف کنند؟ باید چراغ خوراک‌پزی داشته باشند تا درخت‌ها را نبرند. نیازمند، این تحقیق را انجام بده و ببین چه‌طوری می‌توانیم قانعشان کنیم.»

روستاهای جاده‌ی تهران - قم و تهران - ساوه، نیازمند سوار اتومبیل از این ده به آن ده، از این خانه به آن خانه. زنان راضی به سوخت نفتی و مردان ناراضی: «نفت گران است. دولت باید نفت را برایمان ارزان کند، بشود یک قران.» طرح چراغی که هم غذا بپزد و هم گرمای خانه را تأمین کند، تهیه شد. سوخت روشنایی خانه‌ها نفت شد. سال‌های عجیب تاریخ ایران رسیده بود. رزم‌آرا ترور شد و مصدق آمد: «من یکی از چهل نفر مؤسس حزب ایران بودم. مصدق پدر روحانی من بود، اما پدر ملت یک جاهایی اشتباه کرد.»

بعد از کودتا سراغش آمدند. پیغام فرستاد: «من مصدقی هستم.» هیچ پستی را نپذیرفت. دوباره زمان رفتن به آمریکا رسیده بود. می‌خواست تحصیلاتش را تمام کند. تازه ازدواج کرده بود. همسرش را یکی از دوستانش معرفی کرده بود: «رفیقی داشتم که یک روز آمد و گفت تو چرا از دواج نمی‌کنی؟ گفتم با چه کسی از دواج کنم؟ کاغذی دستم داد و یک نشانی. گفت به این جا برو و در بز، دختری در را باز می‌کند، این کاغذ را به او بده. اگر از دختر خوشت آمد، به من بگو. همان اول کار خوشم آمد و ازدواج کردیم. با هم رفتیم آمریکا.» این بار از طریق طرح فولبرایت

دولت آمریکا که به برنده‌ی کنکور امکان تحصیل رایگان با کمک‌هزینه‌ی ماهیانه دویست‌وسه دلار می‌دهد. «آن اوایل آمریکا رفتن برای همسرم سخت بود، ولی تحمل کرد و گذراند و توانست. اگر روزی دختردار شدید یادتان باشد به دخترتان آشپزی یاد بدهید. وقتی ازدواج کرد نگوید برویم کلفت بیاوریم. همسرم آشپزی‌اش خیلی خوب است، برای این که مادرش به او اصرار کرده بود که این را بپزد و آن را بپزد. او هم به ناچار یاد گرفته بود. آشپزی کار خیلی مهمی نیست، ولی لازم است. خیلی بد است همیشه و هر روز آدم‌ها رستوران بروند. قدیم‌ها می‌گفتند سوزن‌دوزی و خیاطی هم یاد بگیرید، حالا باید زندگی کردن را یاد بدهید. به پسران هم زندگی کردن و زن‌داری کردن یاد بدهید. اول یاد بدهید زن که می‌گیری، خیال نکن کلفت گرفتی، همسر گرفتی. آن وقت اگر خواستید با هم بروید کلفت بگیرید، داستان دیگری است، اما این‌ها را عوضی نگیرید.»

نیازمند می‌خواهد مدیر شود، مدیریت بداند و آن را در صنعت ایران به کار بگیرد. برنامه‌ریزی منطقه‌ای، برنامه‌ریزی تولید، بازاریابی، حساب‌رسی و درس‌هایی که هر کدام در یک دانشکده و یک رشته تدریس می‌شوند. مشکلی نیست، دانشجوی مخصوص می‌تواند در هر دانشکده‌ای که بخواهد، واحدهایی انتخاب کند.

اگر پاهایش درد نکنند، راه می‌افتد در اتاق، قدم می‌زند و خیره به یکی از نقاشی‌ها، از زمانی که آموزش حین کار را شروع کرد، حرف می‌زند. در آمریکا مسئول یافتن معایب مدیریت نوزده شرکت آمریکایی شده بود: «کپی گزارش‌هایم را هنوز دارم، هزار صفحه است.» اما حالا روی صندلی نشسته و زیاد حرکت نمی‌کند.

- تا به حال کسی را به‌طور مستقیم اخراج کرده‌اید؟

نیازمند جوان گوشه‌ای از اتاق ظاهر می‌شود و می‌گوید: «معلوم است. کسی که کار بلد نباشد، چرا باید بماند؟ حتی در همان شرکت‌های آمریکایی بر اساس گزارش من یک نفر را اخراج کردند. نوشته بودم رئیس کارگزینی کارخانه کارش را خوب نمی‌داند.» اما نیازمندی که حالا روی صندلی نشسته، می‌گوید: «خیلی زیاد آدم‌ها را اخراج می‌کردم. یک دفعه تذکر می‌دادم و دفعه‌ی بعد اخراج. در کار خیلی سخت‌گیر و بی‌ملاحظه بودم. می‌گفتم تو آمدی این کار را بکنی، من هم یک دستگاه می‌دهم که کمکت کند. حالا باید کار کنی و الا، اخراج!» صدای اخراج،

اخراج، در کارخانه‌هایی که نیازمند سرپایشان می‌کند، زیاد پیچیده. گاهی هم اخراج‌ها شکل دیگری داشت: ترغیب به استعفا برای وقت‌هایی که کارخانه‌ها نیاز به تعدیل نیرو داشتند.

درسش در مقطع دکترا به مرحله‌ی نوشتن رساله می‌رسد، باز هم خبر بیماری مادر. رساله را رها می‌کند و برمی‌گردد. سراغ سازمان برنامه می‌رود که رئیسش ابتهاج است. ابتهاج او را سرپرست هیئت آمریکایی جرج فرای می‌کند. به‌عنوان مهندس آمریکا رفته، از همه‌ی آن‌ها که در دوره‌ی رضاشاه در فرانسه درس خوانده‌اند برای همکاری با هیئت جرج فرای مناسب‌تر است. مؤسسه‌ی جرج فرای قرار بود مدیریت صنایع دولتی مثل نساجی، قند و سیمان را به روش‌های نوین طراحی کند. حضور بین آن‌ها و سابقه‌ای که در تعمیر صنایع نساجی دارد، او را به ریاست هیئت‌مدیره‌ی شرکت نساجی ایران می‌رساند. دوره‌ی وزارت صنایع شریف امامی است.

- تابه‌حال الگو داشته‌اید؟

«خودم برای خیلی‌ها الگو بودم.» این جمله را بدون تبختر می‌گوید. آهنگ جمله‌ها با صدایش می‌آمیزد، صدایی خشک و خسته که سالیان زیادی را گذرانده است، صدایی که در کارخانه‌ها پیچیده، از طرح‌ها و برنامه‌ها دفاع کرده و گاهی هم کسانی را اخراج کرده است. کمی سکوت و بعد: «البته الگو هم داشتم. یکی از الگوهایم مهندس شریف امامی بود که قدیمی‌ترین و بالاترین مهندس بین ما بود. از همه جلوتر بود. همیشه به توسعه‌ی صنعت علاقه داشت و صنعتگرها را تشویق و کمک می‌کرد. ما هم روش او را گرفتیم و ادامه دادیم. در حقیقت شریف امامی این تفکر را یاد داد. او قوی بود، کاردان بود، برنامه می‌نوشت و روی برنامه کار می‌کرد. آدم هشله‌ف نبود. هشله‌ف می‌دانی یعنی چه؟ یعنی بی‌نظم نبود. همیشه نظم داشت. اگر می‌گفت ساعت چهار بعدازظهر بیایید و کسی پنج دقیقه دیر می‌کرد، بهش تذکر می‌داد. می‌گفت اگر می‌ترسید به موقع نرسید، برنامه‌ریزی کنید نیم‌ساعت زودتر بیایید. مردم خیلی بی‌نظم‌اند و او از بی‌نظمی بدش می‌آمد؛ چون در مدرسه‌ی آلمانی درس خوانده بود و آلمانی‌ها خیلی سر ساعت هستند. بعد هم رفته بود آلمان و سوئد ادامه‌ی تحصیل داده بود. با آن‌ها هم کار کرده بود. این نظم بخشی از زندگی شریف امامی بود.»

نظم برای نیازمند سحرخیزی بود و هر روز کار کردن. «روزهایم چه طور می گذشت؟ روزها خورشید می آمد بالا، شبها می رفت پایین. همیشه سحرخیز بودم. آدم بی نظمی نبودم. سر ساعت باید می رفتم سر کار و سر ساعت برمی گشتم. سر ساعت باید تصمیم می گرفتم. وقتی می گفتم یک کاری را می خواهم انجام بدهم، برایش برنامه‌ی ساعتی داشتم. روی کاغذ می نوشتم و دنبال این بودم که سر ساعت کارها انجام شوند.»

شاگردهای نیازمند در کلاس‌های مدیریت صنعتی دانشگاه، حتماً این‌ها را به‌خاطر می‌آوردند: «کارهایتان باید روی ساعت باشد و برای انجامشان زمانی را پیش‌بینی کنید. بگویید من این کار را در این مدت خواهم کرد و بعد روی همان برنامه جلو بروید. هر جا که دیر کردید، برنامه‌تان را اصلاح کنید.»

کارخانه‌ی نساجی، بزرگ‌ترین کارخانه‌ی صنعتی دولت، ده سال بود که زیان می‌داد. شریف امامی به نیازمند اختیار تام داد که هر کاری برای اصلاح مدیریت این شرکت بکند، جز یک کار: «اجازه‌ی اخراج کارمند و کارگر را نداری.» سال ۱۳۳۸ بود. اول باید بروکرآسی را حذف می‌کرد، رؤسای کارخانه‌ها مسئول تولید خوب با کمترین هزینه شدند، بدون این‌که به تأیید مرکز نیاز داشته باشند. «۷۵ درصد کارگران زیادی بودند. هشت هزار کارگر» یک واحد مجهز به آتش‌نشانی در کارخانه تأسیس و روش‌های مزایده اصلاح شد. نوبت رسید به برنامه‌ی حذف کارگران اضافه، البته بدون اخراج آن‌ها. کارخانه‌ی بزرگ برنج‌کوبی که در زمان رضاشاه ساخته شده بود، به کمکش آمد. کارگرها روی سردر کارخانه‌ای که هیچ‌وقت افتتاح نشده بود، تابلویی دیدند: اداره‌ی امور عمومی شرکت نساجی.

«از نظر من اداره‌ی اخراجی‌ها بود، ولی به این اسم.» یک نفر رئیس شد و کارگران مازاد به آن‌جا منتقل شدند: «به او گفتم برنامه‌ای بریز که تا آخر سال تمام این کارمند و کارگرها استعفا بدهند.»

نیازمند وارد کارخانه‌ها شد، پشت هر دستگاه دو نفر کار می‌کردند، یک کارگر بافنده و یک شاگرد. یکی یکی کارها را برانداز کرد و از هر هشت کارگر، یک نفر را نگه داشت. هر کارگر از این به بعد باید چهار ماشین بافندگی را اداره می‌کرد. دستمزدها دو برابر شد. از میان کارمندان اداری هم از هر پنج نفر، تنها یک نفر باقی ماند. اداره‌ی امور عمومی پر شد از کارمندان و کارگرانی که کارخانه

نمی‌خواست اخراجشان کند، اما نیازی به حضورشان نداشت. به همه‌شان حقوق می‌داد. آن‌ها روزی هشت ساعت زندانی بودند و برای زندانی بودنشان حقوق می‌گرفتند: «گفتم ساعت هشت صبح باید درها را ببندی و هر کس دیر آمد، پشت در بماند و آن روز حقوق ندارد. رأس ساعت چهار بعدازظهر هم باید در کارخانه را باز کنی که کارکنان بروند. گفتم انضباط سخت داشته باش تا عده‌ای خودشان استعفا بدهند و بروند.» کارگران مسن خیابان‌های شهر شاهی را روزی دو بار جارو می‌کردند. سخت‌گیری برخی کارمندا را به تکاپو انداخت که خودشان را به دیگر ادارات دولتی منتقل کنند. بعضی کارگران پیر خواستند پسرهایشان به جایشان سر کار بیایند و عده‌ای استعفا دادند و رفتند. به پسرهای پیرمردها بنایی یاد دادند و خانه‌های کارگری ساخته شد. پنجاه خانه در یک سال. کارخانه خیلی ساده نیروهایش را تعدیل کرده بود. «یک عده آن قدر بیکار ماندند که خودشان از بیکاری خجالت کشیدند و استعفا دادند یا خودشان را منتقل کردند.»

داستان ستاره‌ی مرسدس و کارخانه‌ی پیکان

اصغراقای قندچی در یک ظهر گرم استکانی چای جوشیده پیش روی کسی گذاشت که نمی‌دانست معاون وزیر اقتصاد است. آمده بودند تعمیرگاهش را ببینند. تعمیرگاه نیازمند را یاد کارخانه‌ی ونک و دست‌های اصغر او را یاد کارگران آن‌جا می‌انداخت. قرار بود شش ماهه یک اتومبیل در ایران تولید شود. شاه دستور داده بود و همه‌چیز برمی‌گشت به وزیری علینقی عالیخانی در وزارت اقتصاد و جلسه‌هایی که هر پنجشنبه با معاونانش برگزار می‌کرد. گزارشی از کارهایی که در حوزه‌شان انجام شده، ارائه می‌دادند. در یکی از این جلسات تصویب شد برای حمایت از تولید داخلی و جلوگیری از مونتاژ، هر کارخانه‌ی تولیدی هنگام تقاضای پروانه‌ی ساخت، برنامه‌ی زمانی برای ساخت کامل کالای تولیدی‌اش در ایران ارائه دهد و در اولین سال هم حداقل ۲۰ درصد قطعات خود را در ایران بسازد. زمانه‌ی اتومبیل بود و ایران می‌خواست با تأسیس کارخانه‌ی ساخت اتومبیل خودی نشان بدهد. چند روز از تصویب این ضابطه گذشته بود. نیازمند در اتاقش مشغول کار بود که یک آلمانی وارد شد و درخواست صدور پروانه‌ی ساخت مرسدس بنز را کرد. کسی از یک مدیر ایرانی انتظار نداشت مقابل خواسته‌ی یکی از شرکت‌های مهم تولید اتومبیل در دنیا

بایستد، آن هم مرسدس بنز که رؤیای آن زمان بود.

- با کمال میل، ولی باید برنامه‌ی ساخت آن را برای من بیاوری و از سال اول هم بدنه‌اش را در داخل ایران بسازی.

- می‌گویی ما بهترین اتومبیل دنیا را در ایران بسازیم؟

- سال اول فقط بدنه‌اش، سال‌های بعد بقیه را.

آلمانی همان‌طور که بلند می‌شد برود، گفت: «تکنولوژی در ایران آن‌قدر عقب مانده که تا پانزده سال دیگر نمی‌توانید حتی ستاره‌ی مرسدس را بسازید.» آلمانی هنوز دستان مکانیک‌های دروازه‌ی قزوین را ندیده بود که چه‌طور اتاقک‌های کامیون را خودشان می‌سازند و موتورها را بهبود می‌بخشند. نیازمند هم نمی‌دانست.

از دربار پیام رسید به نیازمند بگویند حالا که درخواست مرسدس را رد کرده، باید ظرف شش ماه اتومبیل بسازد، اگر نه کنار برود. شش ماه؟ برای ساخت چیزی که حتی در فکر سیاستمداران هم نمی‌گنجید. چند روز بعد با کمک معاونش، خسرو شیرزاد، اصغر‌آقای قندچی را پیدا کردند؛ صاحب گاراژی در جنوب غرب تهران، گاراژی با زمین‌های خاکی و سقف‌های حصیری. اصغر‌آقا و کارگرانش همان‌وقت بدون این که کسی توجهی کند، مشغول کار بودند. مدت‌ها بود کامیون‌های آمریکایی را برای جاده‌های تهران مناسب‌سازی می‌کردند: «شاسی‌ها را تقویت می‌کردند و رادیاتورها را بزرگ.» در آخر وقتی همه‌جای کارگاه را دید، اصغر اتاقلک کامیونی را که خودش ساخته بود، به او نشان داد: «می‌خواهم به شرکت بگویم دیگر اتاقلک را هم نیاورد، چون هزینه‌ی حمل زیاد است، خودمان می‌سازیم. فقط شاسی را وارد کند.» نیازمند خودش را معرفی کرد و چند روز بعد اصغر‌آقا با تردید قدم به وزارت صنایع گذاشت و قراردادی امضا کرد. قرار شد در نمایشگاه صنایع غرفه‌ای داشته باشد، بدنه‌ی جیب بسازد، روی شاسی سوار کند و به همراه بدنه‌ی کامیون نمایش دهد. «این‌جا بود که شاه مبهوت استعداد کارگر ایرانی شد.» خطر اخراج با دست‌های اصغر‌آقا از بیخ گوش نیازمند گذشت، اما فکر ساخت کارخانه‌ی اتومبیل‌سازی هنوز همراهش بود.

برادران خیامی کلید حل این معما بودند. یک روز یکی از آن‌ها پا به اتاق نیازمند گذاشت. گفت: «می‌خواهم اتومبیل سواری بسازم. من و برادرم یک گاراژ در مشهد داریم و انواع کارهای اتومبیل را انجام می‌دهیم.» صنعتی و معدنی وام بگیرم، اگر

مشکلات دیگر را خودتان حل کنید.»

کارخانه‌ی ساخت اتومبیل، چه‌طور؟ با کدام دستگاه‌ها؟ روزنامه‌ها و زیرورو کردن اخبار. همان زمان سوی دیگر دنیا یک کارخانه‌ی اتومبیل ورشکسته شده بود، کارخانه‌ی «د کاو». نیازمند به خیامی زنگ زد و گفت: «برو آلمان و به این شرکت بگو کارخانه را می‌خرم، به شرط این‌که همه‌ی قطعات را به ایران بیاورید، سوار کنید و به کارگران ما آموزش بدهید با آن‌ها کار کنند.» قرارداد نوشته شد. قراردادهای بعدی با فیات و روتس هم بسته شد. روتس قبول کرد به ایران متخصص بفرستد تا در ساخت کارخانه به خیامی کمک کند. این بود داستان کارخانه‌ی پیکان در ایران. سال اول تمام بدنه‌ی اتومبیل، سال دوم تمام داخل اتومبیل و صندلی‌ها و سال بعد شاسی در ایران ساخته شد. چند سال بعد هم نوبت به موتور اتومبیل رسید. ساخت صدوپنجاه هزار اتومبیل در سال خیلی زود محقق شد. «هنوز اتومبیل‌هایی که سال اول ساختیم، در خیابان‌های تهران جان می‌کنند.»

نیازمند از دوران وزارت علینقی عالیخانی خیلی راضی است. عالیخانی پنج سال وزیر اقتصاد بود و همراه با تیم خود، رشد اقتصادی ایران را بالا برد. قرار شد وزارت اقتصاد هزینه‌ی گمرکی واردات کالاهایی را که معادل آن‌ها در ایران ساخته می‌شود، بالا ببرد تا سازندگان داخلی از خطر رقابت خارجی مصون باشند. حتی رقیبان داخلی را هم کنترل می‌کرد؛ تا شعاع صدویست کیلومتری هر کارخانه‌ی سیمان، پروانه‌ای برای کارخانه‌ی دیگر داده نمی‌شد.

نیازمند حسرت‌هایی در زندگی‌اش دارد. یکی این‌که چرا وارد صنایع کشاورزی نشد: «کشوری که علوفه‌ی گاو و دانه برای خوراک طیور را از خارج کشور می‌آورد، می‌تواند ادعای استقلال کند؟ امروز در حالی‌که کشاورزان گندم کار داخل کشور درباره‌ی بالا بردن قیمت خرید گندم به دولت التماس می‌کنند، ما خروارها گندم و برنج از خارج وارد می‌کنیم.»

تأسیس و مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

دور تا دور پذیرایی تابلوهای نقاشی است، گل‌ها و گلدان‌هایی که روی بوم با رنگ روغن نقاشی شده‌اند. همه‌ی این‌ها را صاحب‌خانه کشیده است که حالا پشت به قاب عکس‌های خانوادگی نشسته و می‌گوید: «نمی‌توانم سرم را برگردانم. هر

عکسی را می‌خواهی، بیاور تا بگویم کیست.» روبه‌رویش نقاشی دختر بچه‌ای کنار یک چراغ: «این دخترم است. تنها نقاشی این‌جا که من نکشیدم.» مادر مینیاتور می‌کشید. رضا نقاشی را از او یاد گرفت. در خانه‌شان همه نقاشی می‌کشیدند، همسرش و بچه‌هایش به نقاشی علاقه داشتند و شاید برای همین دخترش حالا کار طراحی داخلی انجام می‌دهد: «چند بار پشت سر هم جایزه گرفته است. در آمریکا زندگی می‌کند.» امروز ده، پانزده سالی از روزهایی که نیازمند نقاشی می‌کرد، می‌گذرد.

نیازمند روزها که از کار برمی‌گشت و هر زمان دیگری که فرصت می‌کرد، روبه‌روی بوم می‌نشست، طرحی جلوی رویش می‌گذاشت و می‌کشید. از بیکاری خوشش نمی‌آمد و آن سال‌ها در باغچه‌های خانه سبزی کاری می‌کرد، سبزی‌های مصرفی اهل خانه. غیر از این‌ها، هفته‌ای پانصد صفحه کتاب می‌خواند که بیش‌ترش رمان بود. از رمان‌های امروز راضی نیست، دلش رمانی مثل «بینوایان» می‌خواهد، مثل کتاب‌های ویکتور هوگو که هر برگ کتابش برای او یک درس زندگی است. امروزه کتاب‌ها به نظرش بی‌معنی‌اند. می‌گوید: «نویسنده نداریم. نویسنده‌ها رفتند. برای ویکتور هوگو و شخصیت‌هایی داستانی‌اش خیلی احترام قائلم. درست است که داستان است، اما دارد درس می‌دهد.» بعدازظهرها، دو تا سه ساعت وقتش به خواندن می‌گذرد. «هر رمانی که فکرش را بکنی.» آشر سینمای نیویورک هیچ‌وقت دیوانه‌ی سینما نشد و علاقه‌ای به آن پیدا نکرد. همه‌ی آن شب‌هایی که بعد از دانشگاه به سالن سینما می‌رفت و تماشاگران را به صندلی‌هایشان راهنمایی می‌کرد، فکرش دنبال چیزهای دیگر بود.

سرش را تکیه می‌دهد به پشتی بلند صندلی و می‌گوید: «چند تا کتاب نوشته‌ام و تعدادی مصاحبه کرده‌ام، همان‌ها را بخوانند، کافی است. درباره‌ی نامه‌ای که به وزیر صنعت نوشتم، بله، نگرانم. برای این‌که آن راه را ادامه ندادند و چیزهایی را که ما ساختیم، تمام نکردند. به زحمت زیادی که کشیده بودیم و برنامه‌های بزرگی که برای ایران داشتیم، توجه نکردند. امروز آدم‌های بی‌اطلاع و بی‌علاقه روی کار آمده‌اند. وقتی نگاهشان می‌کنم، می‌فهمم برای این آمده‌اند که خودشان را این‌جا و آن‌جا نشان بدهند. حرف‌های گنده گنده می‌زنند و بیخود می‌گویند به کارشان علاقه دارند. نمی‌دانند توسعه‌ی صنایع و کمک کردن به صنایع چه‌طور اتفاق

می‌افتد. وقتی می‌آیند سر کار، فوری می‌خواهند به دوستان و قوم و خویش و اطرافیان نشان کمک مالی کنند. همین! دیگر چیزی را نمی‌بینند. اصلاً نمی‌دانند این مملکت کجاست و به چه چیزی احتیاج دارد. یک روز مطالعه نکرده‌اند، یک روز نرفته‌اند از نزدیک ببینند به چه چیزی احتیاج داریم. سر هوا حرف می‌زنند و سر هوا کار و برنامه‌ریزی می‌کنند. این است که هیچ کدامشان به نتیجه نمی‌رسند. «خیلی‌ها بعد از انقلاب، در این سال‌هایی که از آمریکا برگشته، سراغش آمده‌اند که کمک بگیرند یا به او سر بزنند، اما نیازمند در آن‌ها علاقه‌ی واقعی را ندیده‌اند. علاقه‌ها قلبی شده: «وقتی کسی علاقه داشته باشد و به‌طور صحیح بداند چه می‌خواهد، بالاخره افکارش به نتیجه می‌رسد. این‌هایی که می‌آیند سر کار، اصلاً نمی‌دانند چه می‌خواهند. فقط اسم و رسم می‌خواهند و این که بدون زحمت اسمشان در برود، اما وقتی به جایی می‌رسد که می‌گویند آقا گیوه‌ات را ور بکش و یا علی بگو و بفرما وسط میدان، آن‌جا دیگر مرد کارزار نیستند. نه تجربه‌اش را دارند، نه شعور و نه علاقه‌ی حقیقی. علاقه‌هایشان قلبی و تقلبی است. از همه‌ی این‌ها حرص می‌خورم. هنوز این چیزها ناراحت‌م می‌کند، چون می‌بینم دنبال منافع خودشان‌اند. انتظاری هم از آن‌ها نیست. اول که کاره‌ای می‌شوند، می‌آیند این‌جا و حرف که می‌زنند، همان اول می‌فهمم کارشان خراب است.»

هنوز برای کارخانه‌ها و صنایع نگران است. در نامه‌ای که سال گذشته برای وزیر صنایع نوشته بود، از تعطیلی کارخانه‌ی کفش ملی و ارج انتقاد کرده و گفته بود: «ما دو مؤسسه تأسیس کردیم که در این‌گونه موارد به داد صنایع برسند. یکی سازمان مدیریت صنعتی بود که کارشناسان خود را به کارخانه می‌فرستاد تا با اصلاح مشکلات مربوط به تولید و فروش، کارخانه را از ورشکستگی نجات دهد. در دوران مدیریت من در آن سازمان چندین کارخانه از ورشکستگی نجات یافتند، ولی اکنون با کمال شرمندگی به‌جای راهنمایی به صنایع، مشغول فروش مدرک دکترای مدیریت هستند... وایسفا! مؤسسه‌ی دوم سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بود که کارخانه‌های تعطیل و ورشکسته را در اختیار خود می‌گرفت، اصلاح و سودآور می‌کرد و به صاحبان اولیه تحویل می‌داد همان‌گونه که من پنج کارخانه‌ی نساجی اطلس‌بافت، کارخانه‌ی صنایع فلزی ایران، کارخانه‌ی چرم‌سازی خسروی، کارخانه‌ی قند چناران و کارخانه‌ی قند آبکوه را اصلاح و سودآور کرده و تحویل دادم. استعدای

من این است که مقرر فرمایید نجات کارخانه‌ی ارج و کفش ملی به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران محول شود تا با کمک سازمان این دو کارخانه را نوسازی و سودآور کنند و به صاحبانش تحویل دهند. ان شاءالله!»

«حالا لابد می‌خواهی قصه‌ی سازمان گسترش و نوسازی را هم برایت بگویم؟ البته همه‌ی این‌ها را در کتابم می‌توانی بخوانی. این سازمان از یک سازمان ایتالیایی الگوبرداری شده بود، مؤسسه‌ی نوسازی صنعتی.»

در سفری که محمدرضاشاه به ایتالیا داشت، با این مؤسسه آشنا شد و به نیازمند مأموریت داد چگونگی تأسیس و اداره‌ی آن مؤسسه را مطالعه کند. نیازمند اساسنامه‌ی این سازمان را مطالعه کرد و اساسنامه‌ای برایش نوشت، همراه قانونی که در مجلس ارائه شود. شاه گفته بود نیازمند خودش قانون و اساسنامه را به مجلس و مجلس سنا ببرد تا تصویب و ابلاغ شود. البته در مجلس همه روی خوش نشان ندادند. می‌گفتند مخالف قانون است، اما در هر صورت اساسنامه در دو مجلس به تصویب رسید. شاه به عالیخانی گفت: «یک نفر را برای ریاست این مؤسسه معرفی کن.» لیست‌ها تهیه شدند. ابتدا لیستی از فرنگ‌رفته‌های قدیمی که زمان رضاشاه در اروپا تحصیل کرده بودند، بعد لیستی از چند افسر مهندس که شاه گفته بود: «این‌ها کی هستند؟ به نیازمند بگویید بیاید.»

نیازمند آن زمان معاون عالیخانی، وزیر اقتصاد بود و کار کردن در دوره‌ی او را دوست داشت. عالیخانی نمی‌خواست نیازمند را از دست بدهد، اما چاره‌ای نداشت. با هم‌فکری یک نفر دیگر را برای جایگاه او در نظر گرفتند و او شد رئیس سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. تجربیاتش در وزارت اقتصاد این‌جا به کار آمدند. صنایع سنگین از الزامات اولیه‌ی صنعتی‌شدن کشور بود و بسیاری از صنایع کوچک و متوسط وابسته‌اش بودند. بخش خصوصی هم قادر به تأسیس صنایع سنگین نبود. عده‌ای به‌طور جدی اعتقاد داشتند که صنایع سنگین از اصل باید کار دولت و در اختیار دولت باشد؛ پس سازمان گسترش تبدیل به جایی شد که در آن امکان تأسیس صنایع سنگین وجود داشت. در پی این اتفاق صنعت ماشین‌سازی و تراکتورسازی در تبریز و صنعت ساخت قطعات بزرگ و ذوب آلومینیم در اراک تأسیس شد.

همکاری با کشورهای دیگر در زمینه‌ی ساخت این صنایع کار ساده‌ای نبود.

برخی کشورها علاقه داشتند در ایران سرمایه‌گذاری کنند. آن زمان یکی از دوستان ایران روسیه‌ی شوروی بود، اما معیار صنایع خوب از نظر روس‌ها با دیگر نقاط دنیا تفاوت داشت. در روسیه تولیدات کارخانه‌ها به کیلو اندازه گرفته می‌شد. «یعنی چه؟ یعنی تعیین کرده بودند هر کارخانه سالانه چند کیلو تولید داشته باشد و نتیجه‌اش این بود که تولیدات کارخانه‌های روسیه سنگین بودند. مثلاً جرثقیلشان ۵۰ درصد از جرثقیل آلمانی سنگین‌تر و در نتیجه قیمتش هم بیش‌تر بود، اما ایران با روسیه قرارداد دوستانه داشت که در آن مقرر شده بود به شوروی گاز منتقل کند و آن‌ها در مقابل به ایران کارخانه‌ی ذوب آهن و ماشین‌سازی اراک را تحویل دهند.» اختلاف با روس‌ها بالا گرفت. کاتالوگ‌های شرکت‌های اروپایی نشان می‌داد که همه‌شان می‌توانند همین ماشین‌آلات را با قیمت‌های ارزان‌تر به ایران بفروشند. مثلاً قیمت یک تونل رنگرزی در آلمان نصف قیمت تونل رنگرزی در روسیه بود. قیمت‌ها را به روس‌ها نشان دادند، حاضر نشدند تخفیف بدهند و همان روز قرارداد با آلمان بسته شد.

سازمان گسترش طی چهار سال مدیریت نیازمند، چهار کارخانه‌ی بزرگ صنعتی ساخت. کارخانه‌ی ماشین‌سازی تبریز با همکاری چکاسلواکی، کارخانه‌ی تراکتورسازی تبریز با همکاری رومانی، کارخانه‌ی ماشین‌سازی اراک با همکاری شوروی و کارخانه‌ی آلومینیم ایران با همکاری یک شرکت آمریکایی. هر زمان احساس می‌شد تولیدات هر یک از این کارخانه‌ها مرغوب نیستند، با کارخانه‌های موفق جهانی قراردادهایی برای بالا رفتن مرغوبیت محصولات و اصلاح تولید بسته می‌شد. تولید امری هر روزه بود. هر روز چشمشان به دنیا بود که چه مکانیزم‌های جدیدی برای تولید و توسعه در نظر گرفته‌اند و چه‌طور می‌توان آن‌ها را در ایران پیاده کرد. مسئله‌ی دیگر آموزش بود، باید نیروهای ایرانی آموزشی می‌دیدند تا بتوانند در این کارخانه‌ها و با تجهیزات صنعتی کار کنند. سازمان گسترش به این هم فکر کرده بود. برای کارگران و کارمندان در تبریز و اراک شهرک و مدرسه‌ی تربیت تکنیسین ساخته شده بود. برای نیازمند که خودش در دانشگاه‌های خوب تحصیل کرده و نمونه‌های موفق اروپایی را دیده بود، اهمیت داشت که امکانات این مدارس از نظر تجهیزات و برنامه‌ی تدریس با بهترین مدارس اروپایی قابل مقایسه باشد. مدرسان این مدرسه‌ها مهندسان روس و چکاسلواکی بودند و رقابت بین آن‌ها باعث

شد این مدارس با مدارس مشابه در آلمان رقیب شوند. نیازمند ضروری ترین وظیفه‌اش را به‌عنوان مدیر، اجرای برنامه‌ی کارآموزی برای تکنیسین‌ها می‌دانست. سازمان گسترش تلاش می‌کرد تا پیش از ساخته‌شدن کارخانه‌ها کارگران، کارمندان و مهندسانش تعلیم ببینند. سالی پنجاه نفر به انگلستان فرستاده شدند تا حساب‌داری قیمت تمام‌شده و حساب‌رسی بخوانند. سالی پنجاه نفر به آمریکا فرستاده شدند تا در دانشگاه هاروارد مدیریت صنعتی بخوانند. از هر کارخانه پنجاه مهندس به روسیه و رومانی و چک‌اسلواکی فرستاده شدند تا در کارخانه‌های مشابه کارآموزی کنند. هم‌زمان در استخدام سازمان گسترش بودند. کل هزینه‌ای که برای این چهار طرح و چهار کارخانه شد، دویست میلیون دلار بود، همان مبلغی که نیازمند تعهد کرده بود برای این کارخانه‌ها هزینه کند، نه کمی بیش‌تر و نه کمی کم‌تر.

سازمان گسترش سازمانی غیرمتمرکز بود و نیازمند آن را به چند واحد تقسیم کرد: شرکت ماشین‌سازی تبریز، شرکت ماشین‌سازی اراک، شرکت خانه‌سازی تبریز، شرکت خانه‌سازی اراک، سازمان مدیریت صنعتی، شرکت تکنولوگ که به اراک و تبریز خدمات صنعتی ارائه می‌داد و واحد نوسازی صنایع. سیستم مدیریتی سازمان گسترش مورد توجه کشورهای دیگر هم قرار گرفت. عده‌ای از دانشگاه هاروارد آمدند و سیستم مدیریتی‌اش را به‌عنوان یک مورد (case) مطالعه کردند. زمین‌هایی برای کارخانه‌های تبریز و اراک کیلومترها دورتر از شهر خریداری شدند. کار کردن در یک سازمان مستقل دولتی آن قدرها هم آسان نبود. به‌خصوص که ساواک تأسیس شده بود و در کارها دخالت می‌کرد. نیازمند با مشورت دوست ارتشی‌اش برای هر کدام از کارخانه‌ها یک سرتیپ مهندس، از قدیمی‌های ارتش، استخدام کرد که مأمور محافظت از کارخانه باشند و همه‌چیز را گزارش بدهند: «همه‌چیز هم در اختیارشان گذاشتم، اما یک بار که یک نفرشان غفلت کرد و از دزدی قطعات مس مطلع نشد، سریع اخراجش کردم.» در دوران مدیرعاملی مس سرچشمه برای جلوگیری از ورود و دخالت ساواکی‌ها، هر روز با عالی‌خانی و پاکروان که رئیس سازمان امنیت بود، در اتاق جلسات ناهار خوردند تا ساواک دورشان را خط بکشد. هر بار هم درباره‌ی دخالت‌های ساواک به شاه گزارش داد، شاه از او پشتیبانی کرد. آن زمان روسیه ارتباطی دوستانه با ایران داشت. چند سال قبل از این وقایع ایران دنبال این بود که قرارداد ساخت ذوب آهن را با آلمان امضا کند اما

آلمانی‌ها روز امضای قرارداد از ترس آمریکا حاضر نشدند و به کشورشان برگشتند. تنها کشوری که از نفوذ آمریکا در امان بود، روسیه‌ی کمونیستی بود. قرارداد با آن‌ها در سکوت خبری امضا شد تا آمریکا بویی نبرد.

اصلاح کارخانه‌های ورشکسته

سازمان گسترش غیر از ساخت کارخانه وظیفه‌ی مهم دیگری هم داشت، وظیفه‌ای که هرچند کار سخت‌تری بود، نیازمند به آن بیش‌تر افتخار می‌کرد. نوسازی کارخانه‌های ورشکسته. هر کارخانه‌ای که نمی‌توانست کار کند و در شرف تعطیلی بود، سازمان گسترش تحویلش می‌گرفت، اصلاح و سودآور می‌کرد، هزینه‌ی خود را برمی‌داشت و به صاحبش برمی‌گرداند: «آزمایش سختی برای من بود. چندین کارخانه را که در مرز ورشکستگی بودند، تحویل گرفتم و سودآور کردم و به صاحبانش پس دادم. شاید برای کسی که مدعی دانش مدیریت است، نوسازی یک واحد ورشکسته و مقروض بهترین آزمایش باشد.»

نوسازی کارخانه‌ی اطلس‌بافت، چرم خسروی، قند چناران و صنایع فلزی ایران، همه در دوران مدیریت نیازمند در سازمان گسترش انجام شد.

کارخانه‌ی اطلس‌بافت را وقتی به نیازمند تحویل دادند، مخروبه بود. انبارهای خالی، کارگران و کارمندان بیکار و ماشین‌آلات شکسته که موتورهای محرک آن را کارگران به جای حقوق خود برداشته و فروخته بودند. وضعیت خیلی بدتر از کارخانه‌ی نساجی بود که در سال ۱۳۳۸ دیده بود. تنها دار و ندار کارخانه، پارچه‌هایی بود که برای ارتش بافته و هنوز تحویل نداده بودند. نیازمند اول برای کارخانه مدیری انتخاب کرد، مدیر همان کسی بود که برای کلمه‌ی marketing معادل بازاریابی را انتخاب کرد، سیاوشی، جوان دیپلمه‌ی رنگری. تجربه به نیازمند ثابت کرده بود که لیاقت مهم‌تر از مدرک دانشگاهی است. پارچه‌ها را به ارتش بردند که پولش را بگیرند و بهبود وضعیت کارخانه را با همان پول شروع کنند، دیدند مأموران سررشته‌داری ارتش همه حق حساب می‌خواهند. موضوع به وزیر اقتصاد و فرماندهی ارتش منتقل شد و همه‌ی آن افراد عوض شدند. گروه دیگری که سر کار آمده بودند، از پارچه‌ها ایراد گرفتند و قبولشان نکردند. پارچه‌ها را به بازار بردند و نصف قیمت فروختند، حدود ششصد هزار تومان هم از سازمان برنامه وام گرفتند و

با این سرمایه‌ی اندک در مدت سه سال و نیم کارخانه دوباره سودده شد. کلید را در مرأسمی ساده به صاحبش بازگرداندند: «چه‌طور؟ اول به‌خاطر لیاقت سیاوشی، مدیر طرح، بود و دوم اختیار تام و نبودن مقررات دست‌وپاگیر و سوم پاکی و کاردانی کارمندان دیگر که از طرف سازمان مدیریت کمک می‌کردند. من به سیاوشی اعتماد کردم. روزی که از من پرسید مقررات خرید و فروش و استخدام و اخراج چیست، گفتم مقررات لیاقت و درست‌کاری توست، محدودیتی در تصمیمات نداری، آزادی.»

کارخانه‌ی صنایع فلزی ایران متعلق به مصطفی فاتح بود. اولین مدیرعامل ایرانی شرکت نفت، کسی که می‌گفتند شاه آبادان است. نیازمند او را از عروسی دخترش به‌خاطر داشت، اما روزی که کلید کارخانه‌ی ورشکسته‌ی صنایع فلزی را از دست او گرفت، آخرین باری بود که فاتح را دید. فاتح کارخانه را تحویل داد و رفت. اولین قدم پیدا کردن یک مدیر لایق بود: «مهندس شدن چه آسان و لایق شدن چه مشکل!» ذوالقدر رئیس این کارخانه شد. باز هم همان قوانین و توصیه‌ها: «تو در کارت آزادی کامل داری. روزی که کارخانه به سودآوری برسد، معادل یک سال حقوق پاداش می‌گیری و روزی که نادرستی کنی، اخراج خواهی شد.» کارخانه در مدت یک سال سودآور شد.

کارخانه‌ی چرم خسروی در تبریز با مدیریت علی بدخشان به سودآوری رسید. دو کارخانه‌ی قند آبکوه و چناران را هم مهندس سجادی به سودآوری رساند. چیزهایی هم بود که نیازمند خودش را در آن‌ها مطلع نمی‌دانست؛ مثلاً ماجرای آلومینیم. با خودش فکر کرده بود شرکت آمریکایی می‌تواند از ناآگاهی‌اش استفاده کند و سرمان کلاه بگذارد. یاد شرکتی در آفریقای جنوبی افتاد که به همین منظور تأسیس شده است. آن شرکت هم به دنبال تأسیس یک شرکت آلومینیم با ظرفیت کارخانه‌ی ایران بود. با مدیرش قرار گذاشتند که با هم همکاری کنند و اطلاعات را محرمانه برای هم پست کنند و با هم درباره‌ی مسائل مهم تصمیم بگیرند.

مدارس صنعتی تبریز و اراک داشتند کارگر آموزش می‌دادند تا در روز افتتاح کارخانه‌ها سریع و راحت کار کنند. روزی تیمساری آمد و همه‌ی شاگردان را با خود برد، گفت همه باید به نظام‌وظیفه بروند. همه‌ی شاگردان را به سربازخانه بردند. شاه و علم در مسافرت آمریکا بودند. اردشیر زاهدی به کمک آمد و تلفن و تلکس را در

اختیارش گذاشت. فرمانی رسید که همه‌ی شاگردان از سربازخانه بیرون بیایند، سر کارشان بروند و از سربازی هم معاف هستند؛ به شرطی که تعهد بدهند دو سال در کارخانه‌ی ماشین‌سازی کار کنند.

روزی که کارخانه‌ی تبریز تأسیس شد، نیازمند از سازمان گسترش استعفا داد. در این مدت او و بقیه‌ی کارکنان سازمان در یک واحد آپارتمان کار کردند، موضوعات کوچک اما مهم. اتاق مدیرعامل اتاقی ساده بود، بدون فرش و لوازم تزئینی. کارکنان سازمان اضافه‌کار نداشتند، هر کس باید هر روز کارش را تمام می‌کرد. قرار نبود به کسی اتومبیل و راننده بدهند، اما حقوق سازمان از ادارات دولتی هم‌تراز بیش‌تر بود. هر کس می‌خواست وارد این سازمان شود، باید از تمام امکانات دولتی استعفا می‌داد. نیازمند برای ریاست این سازمان بعد از بیست‌وهشت سال از خدمت دولتی تقاضای بازنشستگی کرد: «سازمان گسترش که در سال ۱۳۴۶ با تأسیس چهار کارخانه و پانصد و نود و هفت میلیون ریال سرمایه‌گذاری شروع به کار کرد، در سال ۱۳۵۰ که استعفا دادم، پانزده شرکت تابعه داشت که همه را خودش به وجود آورده و در آن‌ها دوازده‌هزار و چهارصد و شصت‌ودو میلیون ریال (با دلار هفتاد و پنج ریالی آن روز) سرمایه‌گذاری کرده بود.»

مس سر چشمه

کوه‌های بین رفسنجان و سیرجان هنوز بکر و مقصد چوپان‌هایی بود که گله‌هایشان را به چرا می‌برند. رسم بود چوپان‌ها روی زمین را بگردند، سنگ‌های رنگی پیدا کنند و مژده بدهند به معدن‌کاران. کسی هنوز سنگ آبی پیدا نکرده بود، سنگ‌های آبی بین کوه‌ها پیدا می‌شدند و معدن‌کاران برادران رضایی را به چشمه‌ای آبی رنگ می‌رساندند، معدن سرچشمه. دومین معدن مس دنیا بعد از شیلی. معدنی که وقتی انگلیسی‌ها به آن‌جا می‌آمدند، تازه بزرگی‌اش معلوم شد: چهارصد میلیون تن ذخیره. راه‌اندازی این معدن سرمایه‌ی زیادی می‌خواست که فقط از عهده‌ی دولت برمی‌آمد. اوپک تأسیس شده بود، قیمت نفت بالا رفته بود و درآمد ارزی ایران زیاد بود. دولت هزینه‌ی برادران رضایی و شرکت انگلیسی را می‌دهد و اداره‌ی معدن را خودش به عهده می‌گیرد. باز هم نام نیازمند برای راه‌اندازی به‌میان می‌آید. شروع کردن از نقطه‌ی صفر. نیازمند مهندس معدن و ذوب فلزات است، اما فقط سه ماه

در این رشته کارآموزی کرده. روزنامه‌ها دوباره به کمکش می‌آیند و بدببیری یک شرکت آمریکایی در شیلی. آئنده در شیلی کودتا و بزرگ‌ترین معدن مس دنیا را ملی کرده است. آمریکایی‌ها اخراج شده‌اند. وقتی رئیس شرکت آمریکایی به لیستی برای بازخرید کارمندانش نگاه می‌کند، منشی به اتاقش می‌رود و می‌گوید یک نفر از ایران آمده که می‌گوید فرشته‌ی نجات شماست.

«من آمده‌ام شما را نجات دهم. مدیرعامل شرکت مس سرچشمه در ایران هستم. ذخیره‌ی ما حدوداً به اندازه‌ی معدن شیلی است و می‌خواهیم با پول خودمان معدن مس را راه بیندازیم.»

قرارداد موقت می‌نویسند. تمام کارمندان آمریکایی با ۱۰ درصد حقوق بیش‌تر از شیلی استخدام می‌شوند. دفتر فنی برای تجهیز و کاراندازی معدن مس به کار گرفته می‌شود مدت قرارداد چهار ساله است و آمریکا باید در این مدت معدن را راه‌اندازی کند. بقیه‌ی مذاکرات در تهران انجام می‌شود.

آمریکایی‌ها که به ایران می‌آیند، وزیر اقتصاد جداگانه با آن‌ها قرار می‌گذارد و قرارداد می‌نویسد: «دیدم صد رحمت به قرارداد داری برای کشف نفت در زمان ناصرالدین‌شاه! این‌جا که آمریکایی‌ها دارند ارباب می‌شوند و ما رعیت. دستمزد سالیانه برای استفاده از دانش فنی‌شان همیشگی است، اختیار فروش محصولات هم با آن‌هاست. به انصاری، وزیر اقتصاد، تلفن کردم و گفتم من با این قرارداد کار نمی‌کنم. گفتم طبق قانون تأسیس شرکت مس، فقط من می‌توانم قرارداد امضا کنم. نمی‌خواستم در قرارداد مس هم مانند قرارداد نفت با انگلیس صدمه ببینیم. تازه توانسته بودیم نفت را ملی کنیم و ارباب دومی نمی‌خواستیم.» دولت ایران مالک معدن مس شد، شرکت آمریکایی برای مشورت در امور فنی قرارداد بست، استخدام کارمندان آمریکایی موقتی شد، حق‌الزحمه‌ی شرکت محدود به شش سال شد و حق لغو قرارداد هم با ایران بود.

چهار سال طول کشید تا معدن مس سرچشمه به بهره‌برداری برسد. در این مدت راه‌ها ساخته شد، خانه‌ها و شهرک‌ها و روستاها، ماشین‌های مورد نیاز خریداری شد و مردمی در معدن استخدام شدند. یکی از روستاها به زور به جای دیگری کوچانده شدند. نیازمند طرحی در نظر گرفت که به مردان و زنان از کار افتاده که عایدی‌شان از آن‌ها گرفته شده، مستمری داده شود و شیوه‌ی پرداخت از طریق یک

حساب خصوصی باشد که کسی بعد از او نتواند مستمری را قطع کند. سال چهارم بود و تلاش‌ها داشت به بار می‌نشست. نیازمند بیمار شده بود و هیچ دکتری تشخیص نمی‌داد. ضف بسیار، لرز، مشکل در راه رفتن. به آمریکا رفت و پزشکان بعد از آزمایش‌های زیاد گفتند: «مشکل جسمی نیست. مشکل کار زیاد و فشار زیاد عصبی است. اگر کارت را رها نکنی، فقط شش ماه دیگر می‌توانی ادامه بدهی.» چهار سال سخت معدن مس گذشته بود و چیزی نمانده به افتتاح، استعفا داد. شاه ابتدا نپذیرفت، در نهایت با کمک انصاری، شاه را راضی کردند.

قطعات یدکی

نیازمند در همه‌ی عکس‌ها از همه بلندتر است، نگاهش جدی است، انگار می‌خواهد خودش را ثابت کند. در اتاق کارش میز کوچک دارد، یک لپ‌تاپ و کتاب‌خانه‌ای که عکس مادر در آن بیش‌تر خودنمایی می‌کند تا کتاب‌ها: «من نمی‌توانم راه بیایم، خودت برو اتاق را ببین.» گاهی به چرخ خیاطی مادرش فکر می‌کند. «پدرمان فوت کرد. با یک مادر و یک چرخ خیاطی ماندیم و با همان‌ها بزرگ شدیم. من خیلی آن چرخ را دوست داشتم. یک روز حواسم نبود، کسی آمد این چرخ را که دیگر قراضه بود، خرید و برد. بعدها خیلی غصه خوردم. باید نگهش می‌داشتم و مثل سَمبُل می‌گذاشتم روبه‌رویم که بگویم این چرخ و این مادر ما را بزرگ کرد. قدیمی شده بود، هزار تا عیب داشت. یکی آمد آشغال بخرد، دادیمش رفت. وقتی متولد شدم، چیزی نداشتم. همه‌چیز را باید با زحمت به دست می‌آوردیم.» همسرش هم خیاطی می‌کرد.

قصه‌ی زندگی از نظر نیازمند کار است. کار و کار و کار. آن قدر کار که وقتی در آخر عمر کسی از آدم بپرسد چه کار کردی، یک عالم جواب بدهی و همین‌طور بشماری و قطار کنی و لیست کارها تمام نشود: «آدم باید شعار زندگی‌اش کار باشد. کار کند، بعد سعی کند خوب و زیاد کار کند. این می‌شود یک آدم مفید برای دنیا. روزی هم می‌رود و این‌ها را از خودش به‌جا می‌گذارد. آن‌ها که تنبل‌اند، به درد نمی‌خورند، یک قران ارزش ندارند. غذا خوردن و ازدواج کردن و کارهای دیگر را که همه می‌کنند. خارج از آن چه کار کردی و از خودت چه گذاشتی؟ اولین وظیفه این است که آدم بچه‌هایش را درست تربیت کند و من این روزها با

افتخار می‌گویم که بچه‌هایم در کارشان درجه‌ی یک‌اند.» بچه‌های نیازمند فقط دختر و دو پسرش نیستند، چند کارخانه و سازمان صنعتی هم فرزندان او هستند و برای همین اسم پدر توسعه را به او داده‌اند. فرزندی که لحظات شکست و پیروزی را برایش ساختند. «شکست؟ آن‌طور نبود که مایوس شوم، ولی کارهایی داشتم که از جایی به بعد نتوانستم ادامه دهم. هرچه قدر هم زحمت کشیدم، دیدم اطرافش آن قدر خراب است که نمی‌شود کاری کرد. بیش‌تر وقت‌ها سمج و لجوج بودم و می‌گفتم باید این را درست کنم.» وقتی از شکست‌ها حرف می‌زند، منظورش ماشین‌هایی است که نتوانسته تعمیرشان کند: «ماشین یا قابل اصلاح است یا قابل اصلاح نیست و آن قدر خراب است که باید به‌جایش نو خرید. هر تکه‌اش را که دست بزنی، خراب است. به این‌جا که رسید یا باید بیندازی دور یا به قطعات منفصل تبدیل و از آن‌ها استفاده کنی. آن‌هایی که نیمه‌خرابند، قطعاتی دارند که می‌توان دیگری‌ها را با آن قطعات درست کرد. من بالای سر ماشین‌های خراب کارخانه‌ی نساجی ایستادم تا این کار را کردند. یک‌دفعه کارخانه راه افتاد. از ده‌هزارتا، هفت‌هزارتا راه افتاد، با قطعات همان سه‌هزار ماشین نیمه‌خراب. بعضی ماشین‌ها فقط برای قطعه‌ی یدکی خوب‌اند.»

می‌گوید سخت‌گیر بودم و این را با افتخار می‌گوید. به‌عنوان یک ویژگی که به آن می‌بالد: «اگر سخت‌گیر نبودم، نمی‌توانستم این زندگی را داشته باشم. زندگی خیلی زحمت دارد و بعد آدم قدر چیزها را می‌داند.»

اتاق کار در کنار در ورودی خانه است و پنجره‌اش به باغچه و استخر باز می‌شود. روزهایی بود که نیازمند ده دوازده ساعت در این اتاق سر می‌کرد: «صبح می‌رفتم در اتاق تا ناهار و بعد از آن هم تا شب دوباره سر کار بودم. الآن که دیگر جان ندارم.» هیچ‌وقت از ریسک کردن نترسید. همان وقتی که به شاه وعده‌ی ساخت اتومبیل را در شش ماه داد، معلوم بود که از ریسک کردن نمی‌ترسد: «ریسک همیشه یک مقدارش ناموفق بودن است. باید ریسک را پذیرفت و دنبالش رفت تا حل شود. من بعضی طرز فکرها را خراب کردم؛ مثلاً این‌که به بهانه‌ی یک قطعه‌ی خراب بنشینم و ماشین‌ها را نگاه کنی تا قطعات یدکی بیایند.» حسرت چرخ خیاطی مادرش را می‌خورد و حسرت چیزهایی که ساخت و خراب شدند. حالا هزار دغدغه دارد و درد. دردهای جسمی: «این چایتان هم یخ کرد، دیگر به هیچ دردی نمی‌خورد.»

آلبوم عکس ها





فصل چهارم

شنا کردن در کانال مانش بادستان بسته

داستان زندگی امیر منصور عطایی
مدیرعامل شرکت زلال ایران

دهه‌ی ۷۰ شمسی است. بیژن زنگنه وزیر نیروست و نماینده‌ی شرکت اتریشی را به دفترش در طبقه‌ی دوازدهم خیابان فلسطین دعوت کرده است. مهندس ایرانی جوان، فارغ التحصیل دانشگاه تهران هم سوی دیگری نشست است. زنگنه جلوی بستن قرارداد را گرفته، آن هم زمانی که قرارداد با طرف اتریشی داشت نهایی می‌شد. به طرف اتریشی گفته بود: «هر درصدی که طرف ایرانی بتواند انجام بدهد، قبول داریم.» مهندس ایرانی بعد از مدتی مطالعه در دفترش در خیابان قائم‌مقام اعلام کرده بود که آماده است چهل درصد قرارداد را انجام دهد: «تا قبل از این ماجرا به عنوان شریک داخلی در پروژه فعالیت می‌کردیم، ولی فقط کار گل به ما داده بودند. سهم ما پنج، شش درصد بود. آقای زنگنه گفت هر درصدی که ایشان انجام بدهد، قبول داریم و به این ترتیب چهل درصد پروژه‌ی ایرانی شد. در آن پروژه خیلی مصیبت کشیدیم. خیلی اذیتمان کردند. در آن زمان کسی به کار ایرانی اعتقاد نداشت. می‌گفتند چرا آمدید به این پروژه؟ همان کار قبلی‌تان که فقط نصب بود، کافی بود. چرا دارید تابلو و پل می‌سازی؟ مسئول آن‌جا هم آدم سالمی بود، ولی توان داخلی را باور نداشت.» آن دفتر در خیابان فلسطین الآن ساختمان مدیریت منابع آب است.

سرتاسر خیابان قائم‌مقام خاطرات مرد جوانی را با خود دارد که وقتی اولین دفتر کارش را خرید همه گفتند دیوانگی است. بزرگ‌ترین ریسک زندگی‌اش، وقتی هیچ چیز نداشت: «خیلی در زندگی‌ام ریسک کرده‌ام، ولی بزرگ‌ترین آن وقتی بود که اولین دفترم را خریدم. سال ۶۵، ۶۶ هیچ چیزی نداشتیم و نه میلیون تومان دادم، آن‌جا را خریدم! برای پرداخت اولین قسط هم به این و آن زنگ می‌زدم که جورش کنم!»

طرح‌ها از همین دفتر شروع شدند، وقتی هنوز کسی دانش کار ایرانی را در صنعت تصفیه‌ی آب قبول نداشت. امیرمنصور عطایی امروز که در دفترش در خیابان شریعتی نشسته، گاهی به یاد خیابان قائم‌مقام می‌افتد، یاد طلافروشی پاپازیان، پایین دفتر کارشان، یاد اولین جایی که در زمان دانشجویی کار می‌کرد، وقتی در به در دنبال یک خط تلفن اضافی بودند و حتی روزی که از کار کردن خسته شد و تصمیم گرفت برود سربازی، در دوران جنگ.

دفتر امروزش ساختمان چندطبقه‌ی نوسازی است که قبلاً مسکونی بوده و حالا بازسازی‌اش کرده‌اند. جایی با نورپردازی‌های حرفه‌ای، شاید برای این که تابلوهای نقاشی مورد علاقه‌ی عطایی خوب دیده شوند. آثاری از حسین زنده‌رودی، فریده لاشایی، افشین حاجی‌زاده. کارهای اصلی یا نسخه‌های محدود. تابلوی مورد علاقه‌اش در اتاق کنفرانس است؛ نقاشی پرویز کلانتری. بام خانه‌های کاهگلی در تصویر پیداست و روح معماری ایرانی، آن‌طور که عطایی دوست دارد. روح ایرانی در کار، هنر، در مجسمه‌ها و اجسام تزئینی ریز و درشتی که در دفتر کارش گذاشته و در رؤیاهای و نقشه‌هایی که برای بازنشستگی کشیده است. در تفریحات آخر هفته در گالری‌ها، تئاترها و کافه‌ها، در همه و همه روح ایرانی دیده می‌شود.

پس چرا رشته‌ی مهندسی؟

«دوره‌ی ما رمز موفقیت در دکتر یا مهندس شدن بود. مهندسی از پزشکی هم مهم‌تر بود.» دانش‌آموزان در پایان کلاس نهم انتخاب رشته می‌کردند و از همان سال‌ها روی کتاب‌هایشان نام رشته‌ی تحصیلی را می‌نوشتند: «آن‌ها که رشته‌شان طبیعی بود کتاب‌هایشان را جلد می‌کردند تا کسی نبیند. ولی در زندگی اقتصادی دکترها موفق‌تر شدند. ما انتخاب نمی‌کردیم چه رشته‌ای را بخوانیم. امکانی برای انتخاب نبود. همه موفقیت را در دکتر یا مهندس شدن می‌دیدند.»

عطایی دخترش را و خیلی از جوان‌ها را تشویق می‌کند هنر یا علوم انسانی بخوانند. «دخترم به حرفم گوش نداد و مهندسی عمران را انتخاب کرد. می‌گوید درس‌م که تمام شود می‌آیم پیش خودت و همه‌ی کارها را یاد می‌گیرم.» در دفتر شرکت زلال‌ایران، در حوزه‌ی آب و فاضلاب شهری: «امروز دیگر مثل دوره‌ی ما نیست. بچه‌ها از سن خیلی کم تکلیفشان با خودشان مشخص است و می‌دانند

می‌خواهند چه رشته‌ای بخوانند و چه کار کنند. آن زمان ما به دنبال جایگاه اجتماعی به عنوان سکویی برای پرتاب به سوی آرزوهایمان بودیم. به‌رغم آن که مدرک مهندسی صرفاً کارشناسی است، به رشته‌های گروه انسانی (مدیریت و اقتصاد و...) بی‌توجهی شد که امروز نتیجه‌اش را می‌بینیم. با همه‌ی این‌ها هنوز هم رسوبات ذهنی نسل ما دارد به بچه‌هایمان منتقل می‌شود.»

عطایی می‌گوید: «در این دوره باید مهارت‌هایت را خیلی افزایش بدهی تا بتوانی کار مناسبی پیدا کنی. مسیرها درست طراحی نشده که بچه‌ها درست انتخاب کنند. آن‌ها را برای بهترین انتخاب تربیت نکرده‌ایم. در بهترین دوره‌ی فراگیری، یعنی کودکی و نوجوانی مهارت‌های لازم، در کنار متون درسی آموزش داده نشده. امروز شاید به بچه‌ها حق انتخاب بدهیم، ولی بستر انتخاب درست فراهم نیست. اگر فرصتی برای هدایت بخشی از بچه‌ها با ضریب هوشی بالا به رشته‌های گروه انسانی (ادبیات فارسی، حقوق و مدیریت، اقتصاد و حسابداری و...) و رشته‌های هنرستانی برای فراگیری فنون (نجاری، آهنگری و...) ایجاد شود، نتایج آن را خواهیم دید. باور کنید حتی پیامدهای آن را در صنعت هم خواهیم دید.»

آخرین کتابی که خواند: زندگی‌نامه‌ی رضا نیازمند

«روزی که پدرم فوت کردم، کلاس دهم بودم.» زندگی از همان نقطه برای پنج فرزند خانواده عوض شد. پدرش روزنامه‌نگار بود و در «مدرسه‌ی سحاب» ریاضی و زبان درس می‌داد. عطایی در کلاس هشتم و نهم تجربه‌ی بودن در کلاس پدر را داشت. در مدرسه‌ای در میدان حشمتیه‌ی تهران. فرج‌اله عطایی سال ۴۳ وارد دانشگاه تهران شد و از اولین فارغ‌التحصیلان رشته‌ی ادبیات و روزنامه‌نگاری این دانشگاه بود. از سال ۱۳۳۲ در روزنامه‌ی اطلاعات کار می‌کرد، یعنی دو سال قبل از به دنیا آمدن اولین فرزندش، امیرمنصور: «پدرم یک کتاب‌فروشی در آخوندمحلله داشت به نام کتاب‌فروشی عطایی. همزمان خبرنگار روزنامه‌ی اطلاعات در رامسر بود و مدتی بعد از تحصیل، سرپرست روزنامه‌ی کیهان در گیلان شد. آن موقع پدرم به معنای دقیق کلمه ژورنالیست اصلاح طلب بود. رفورمیست بود. از همان موقع فکر می‌کرد با رفورم کارها درست می‌شود.» هنوز دست‌خط پدرش را دارد. «پدرم از اولین کسانی بود که در جریان سیاهکل در محل حادثه حضور پیدا کرد. سال ۱۳۴۹ بود. آن زمان گفت بهترین بچه‌های مملکت

به مسیری رفته‌اند که هیچ فرجامی برای مملکت ندارد. عکس‌هایی هم از آن دوران بود که نمی‌دانیم بعد از فوت پدر چه شد. پدرش هنوز برایش زنده است، یک الگو و کسی است که تأثیر زیادی در فکر و آینده‌اش گذاشته است. خاطرات پدر برایش هنوز روشن است. پدری جسور و به دنبال اصلاح و تغییر: «در دهه‌ی ۳۰ دزدی بزرگی را در مسجد رامسر کشف کرده بود. قالی‌های نفیس قدیمی را برده بودند پدرم متوجه شد شهربانی رامسر در آن دخالت داشته. پس از آن، دو بار به پدرم سوءقصد شد. یک بارش را همراهش بودم. کوچک بودم. دیدم پدرم را گرفتند و پاسبان به قصد کشت کتکش زد و پدرم خودش را نجات داد. یک بار هم از جلوی میدان آخوندمحلای رامسر می‌خواستند او را ببرند و سر به نیست کنند که خودش را از ماشین پرت کرد بیرون. یادم می‌آید شب که به خانه آمد زخمی بود. با همه‌ی این اوصاف فکر می‌کرد باید همین‌طور کار کند و درست هم فکر می‌کرد. باور داشت آدم‌ها یک‌شبه درست نمی‌شوند. شانزده سالم بود که پدر رفت و قرار شد ما هم مهندس شویم. آن موقع کوچک‌ترین فرزند خانواده، خواهرم که حالا پزشک است، به مدرسه نمی‌رفت.»

پدر در سن سی‌وهشت سالگی فوت کرد. آن زمان روزنامه‌نگاران تأمین اجتماعی نداشتند: «تابستان سالی که پدرم فوت کرد، آقای مصباح‌زاده، صاحب‌امتیاز روزنامه‌ی کیهان، من را به دفترش خواست. پرسید کلاس چندمی؟ گفتم کلاس دهم. همان‌جا نوشت که تا شش سال دیگر به ما مستمری بدهند و برای خرید خانه خیلی کمک کرد. علاوه بر آن پدرم معلم بود و از وزارت آموزش و پرورش حقوق می‌گرفت.»

مصباح‌زاده ماهی پانصد تومان به عنوان کمک‌هزینه به خانواده‌ی عطایی داد و چند بار به پسر بزرگ گفت: «حتماً برو روزنامه‌نگاری بخوان.» اما مجال فکر کردن برای امیرمنصور نبود. همه می‌گفتند باید مهندس شوی: «من هم یواش یواش افتادم به زندگی و خانواده. پدرم هم دوست داشت مهندس شود و با روحیه‌ای که در او سراغ دارم، حتماً می‌توانست به دانشکده‌ی فنی برود، اما پدر بزرگم می‌گفت باید نظامی شود. پدرم با مرحوم فلاحی از طالقان به تهران آمده بودند. مدرسه‌ی افسری سه ساله بود و رفتار سال بالایی‌ها نسبت به سال پایینی‌ها وحشتناک بود. همه سال پایینی‌ها را تحقیر می‌کردند.» پدر با هم‌دوره‌هایش قرار گذاشت وقتی سال بالایی شدند این وضعیت را اصلاح کنند، اما متوجه شد آن‌ها هم وقتی بالا می‌روند، مثل قبلی‌ها می‌شوند. بنابراین دانشکده‌ی افسری را ترک کرد: «پدرم خبرنگار خوبی بود. چهارم اردیبهشت ۱۳۵۰

برای همیشه از میان ما رفت. در آن زمان مطالب زیادی درباره‌ی او و حرفه‌اش، روزنامه‌نگاری، در مطبوعات نوشتند.»

عطایی روزنامه می‌خواند؛ روزنامه‌ی اعتماد. هر چند به قدری فضای مجازی همه‌چیز را در خود دارد که همان روزنامه هم دیگر کاغذی نیست: «روزنامه را هم در فضای مجازی می‌خوانم. در فیسبوک و اینستاگرام خیلی فعال نیستم، اما خیلی از کارهای شرکت را با تلگرام انجام می‌دهیم. این شبکه‌ها آدم را از همه کاری می‌اندازد، به‌خصوص از کتاب خواندن. آخرین کتابی که خوانده‌ام «زندگی آقای رضا نیازمند» بود. کتاب عجیبی که خیلی مرا را تحت تأثیر قرار داده است.» نام کتاب دیگری را که این اواخر خوانده به یاد نمی‌آورد: «داستان همسان‌سازی یک زوج با شمس و مولاناست. نهایتاً خانم که مبتلا به سرطان است، در قونیه از بین می‌رود.»

داستان جالب انتخاب رشته‌ی تحصیلی

پدر بزرگ هر بار که قاطر یا الاغ را دست نوه‌ها می‌داد تا محصول را بیاورند، می‌گفت: «خیلی سر به سرشان نگذار. از این طرف که می‌روی سوارش شو. زیاد خسته‌اش نکن. از آن طرف که کارگرها خوشه‌های گندم را بارش کردند، خر راهش را بلد است. افسار بینداز جلویش و پشتش حرکت کن. هر جا دیدی بارش کج می‌رود، بارش را درست کن. خودش می‌رود همان جایی که باید برود.» عطایی می‌خندد که همین درس بزرگی برایش بود و گاهی در جلسات به کارفرما می‌گفت: «ما پیمانکاریم. کارمان را بلدیم. شما باید مراقبت کنید و به‌موقع پولمان را بدهید. بعضی جاها کارمان خیلی خوب انجام می‌شود و بعضی جاها دچار مشکل می‌شویم. بستگی به این دارد که کارفرما نقشش را درست ایفا کرده یا نه.»

روشن‌ترین خاطرات کودکی‌اش به طالقان برمی‌گردد؛ روستای پدری، جایی که خودش هم آن‌جا به دنیا آمد، هر چند شناسنامه‌اش را از تهران گرفتند. بهترین روزهای کودکی سه ماه تابستان در طالقان و کمک به پدر بزرگ در کارهای روستا بود. دهی در دیمی‌زار طالقان که گندم‌ها با مصیبت کشت می‌شدند و کم‌آبی، گاهی به گندم‌ها آسیب می‌زد. محصول که به بار می‌نشست، آن را می‌آوردند و کاه را جدا می‌کردند. گندم‌چینی و درو و خرمن گندم که تمام می‌شد، می‌رفتند علوفه‌ی زمستانی را از کوه بیاورند. از مسیرهای طولانی که با قاطر چهار، پنج ساعت طول می‌کشید: «به آن علوفه‌ها که روی هم تلبار و بسته‌بندی شده بودند می‌گفتند بلوک. دو چیز برایم خیلی غرورانگیز بود.

اول این که وقتی تمام گندم‌ها درو می‌شد، به بچه‌های هم‌سن و سالمان پز می‌دادیم که خرمن ما بزرگ‌تر از مال شماست و دیگر این که پدر بزرگ عصر مقداری گندم به عنوان مزد بهمان می‌داد. آن را می‌بردیم بقالی روستا و خرید می‌کردیم. چون فصل انگور بود، بیش‌تر وقت‌ها انگور می‌گرفتیم.»

کاه را باید به دوش می‌گرفتند و می‌بردند پشت‌بام و از حفره‌ای به اسم درجی که به انبار راه داشت، رها می‌کردند. «اولین باری که یک بسته را بالا بردم، پدر بزرگم نگاهی به من کرد که همیشه در ذهنم مانده. با چشم‌هایش آن قدر تشویقم کرد که حد ندارد. وقتی این نگاه را دیدم کاه را که پایین انداختم، از همان سوراخ شیرجه رفتم پایین. کاه‌ها به سر تا پایم چسبیدند!»

فصل مدرسه که فرامی‌رسید، همه‌ی قصه‌ها و خوشی‌های طالقان تمام می‌شد. اردیبهشت سال ۱۳۳۴ به دنیا آمد و کودکی و نوجوانی‌اش در گیلان، مازندران و تهران گذشت. دبستان در رامسر و تهران و دبیرستان در مدرسه‌ی رضاشاه رشت و هدف تهران. بعد از فوت پدر به تهران (خیابان گرگان) آمدند. سال ۱۳۵۲ نفر پانصد و هشتاد و یک کنکور سراسری شد. داستان رشته‌ی دانشگاهی‌اش که خودش به آن می‌خندد، به طالقان ربط پیدا می‌کند: «گفتم در فامیل کدام رشته‌ی مهندسی را نداریم، همان را بخوانم. بین کسانی که می‌شناختم شیمی و برق و ساختمان داشتیم. رشته‌های زیادی می‌توانستم قبول شوم، غیر از ساختمان و برق. با توجه به شغل امروز باید شیمی را انتخاب می‌کردم. اما متالورژی را انتخاب کردم و همان رشته‌ی اول هم قبول شدم.» دانشکده‌ی فنی کلاً سیصد دانشجو می‌گرفت، دانشگاه صنعتی شریف هم در همین حدود و جمع دانشجویهای مهندسی مملکت به گفته‌ی عطایی هزار تا هم نمی‌شد. «پنج تا دانشکده‌ی مهندسی بود؛ پلی‌تکنیک، فنی تهران، صنعتی شریف، علم و صنعت و فنی شیراز. علم و صنعت را بچه‌ها خیلی قبول نداشتند.»

به دانشگاه که می‌رود، نگرانی‌های مادر شروع می‌شود. «مادرم بسیار مذهبی و متدین است. هفت سال است که در منزل تحت مراقبت است. نقش مادرم در موفقیت امروز بسیار پررنگ است. مادرم به‌تنهایی فرزندانش را بزرگ کرد؛ فرزندان که همه موفق شدند. همواره نگران آینده‌ی فرزندان بود. خیلی زحمت کشید. حتی وقتی پدرم زنده بود، همه‌ی مسئولیت‌های تربیتی‌مان را به عهده‌ی مادر گذاشته بود. او به‌تنهایی پنج تا بچه را بزرگ کرد، اما افسوس که...»

وارد دانشکده‌ی فنی شد. در فضای سیاسی آن زمان درس نخواندن ارزش بود: «متأسفانه درس نمی‌خواندیم. به‌رغم این‌که دهه‌ی ۴۰ بهترین دانشجویهای دانشکده‌ی فنی به لحاظ علمی وارد فعالیت‌های سیاسی می‌شدند، در دهه‌ی ۵۰ درس نخواندن و از زیر کار در رفتن از ارزش‌های دانشکده شد!»

ساخت تصفیه‌خانه‌ی آب برای بیست میلیون ایرانی. آن‌چه عطایی به آن افتخار می‌کند، اتفاقی است که مسیرش از همان سال‌ها شروع شد. وقتی در سال‌های ۵۲، ۵۳ در شرکتی به «نام مهندسی بهداشت محیط انسانی» شروع به کار کرد. «به‌عنوان نقشه‌کش، با ساعتی هفت تومان کارم را شروع کردم که می‌شد حداقل ماهی هفتصد تومان. پانصد و پنجاه تومان هم از دانشکده می‌گرفتم و اوضاعم خیلی خوب بود. رفتم برای خودم یک پیکان خریدم با ده هزار تومان پیش پرداخت و ماهی دو تومان. سال ۵۳ پیکان مدل ۵۲ را قسطی خریدم سی هزار تومان.» عطایی می‌گوید: «نمی‌دانم چرا رئیس آن شرکت به من اعتماد کرده بود. خودم حاضر نیستم چنین کسی را استخدام کنم!» اما همین کار راهش را مشخص کرد. «دیگر افتادم در این کار. وقتی وارد دانشکده شده بودم، هیچ مهارتی نداشتم. فقط واحد نقشه‌کشی یک را می‌گذراندم. کارم هم خیلی خوب نبود. کار جدید را به عنوان نقشه‌کش در شرکت تصفیه‌ی آب و فاضلاب شروع کردم. هم کار می‌کردم، هم درس می‌خواندم. یک جورهایی در بحث‌های سیاسی هم بودم. در یک دوره‌ای خیلی خسته شده بودم، آرزو می‌کردم فقط یک شغل داشته باشم. آن سال‌ها هیچ دوره‌ای بیکار نبودم.» بعد از مدتی کارش علاوه بر نقشه‌کشی به حوزه‌های دیگر هم کشیده شد و به قول خودش آچار فرانسه‌ی شرکت شد و کارهای مختلفی مثل نصب و سرکشی پروژه‌ها را انجام داد.

هفت سال طول کشید تا درسش تمام شود. سال ۱۳۵۹ بود یک مهندس متالورژی باید مسیرش را انتخاب می‌کرد و تصمیم می‌گرفت سراغ رشته‌اش، یعنی مهندسی متالورژی برود یا همان کار قبلی را ادامه دهد. آن زمان به شرکت دیگری منتقل شده بود که انشعاب شرکت قبلی بود؛ شرکت شونر. این شرکت پروژه‌ی احداث فاضلاب قیطریه و زرگنده را به عهده گرفت و عطایی مدیر آن پروژه شد.

خسته شده بود. هفت سال کار کردن و درس خواندن انرژی‌اش را گرفته بود. جنگ شروع شده بود. با برادرش داوطلب شدند که بروند سربازی: «گفتم می‌خواهم دو سال از همه‌چیز بکنم و بروم. شهریور جنگ شروع شد و ما آذرماه اعزام شدیم.» موقع تقسیم

آن‌ها را بردند بروجرد. بعد از اتمام دوره‌ی آموزشی امتحان عملی و تئوری داده بودند و شاگرد زرنگ‌ها حق انتخاب بالاتری داشتند. برایش مهم نبود کجا خدمت کند: «فقط می‌خواستم بروم جبهه. تلاشی برای آن آزمون نکردم و شدم نفر هفتاد و شش، هفتاد و هفتم. برادرم برای امتحان خوانده بود و در مرکز پیاده‌ی شیراز جزو نفرات اول بود. برادرم تیپ ذولفقار را انتخاب کرد و رفت جبهه و جانباز بیست درصد شد. من را به خاطر رشته‌ام به زور در تهران نگه داشتند. وزارت دفاع به پنج نفر مهندس متالورژ احتیاج داشت. آن زمان واقعاً دلمان می‌خواست برویم جبهه. خیلی از رفقایم در جبهه شهید یا جانباز شدند.» به یاد دهه‌ی ۶۰ می‌افتد: «دهه‌ی ۶۰ غم‌انگیزترین دهه‌ی زندگی‌مان بود. روزگار خیلی بدی بود. دوره‌ای که سرباز بودیم و بحث‌های سیاسی در جریان بود و خیلی از دوستانمان را از دست دادیم.»

سربازی جای درس را گرفت. شرکت شونر هم که با شرکت دیگری به عنوان زالیون ادغام شده بود، از او خواست دوباره به کارش برگردد: «در کارخانه‌ی صفر- یک مهمات‌سازی پاسداران مأمور به خدمت شدم. البته همزمان به محل کار قبلی هم برگشتم و مدیر دفتر فنی شرکت زالیون شدم با هجده هزار تومان حقوق. یازده شب تا هفت صبح سربازی بودم، هفت صبح تا ظهر در یک شرکت کار می‌کردم، بعد از ظهر در یک شرکت دیگر. به کار آلوده شده بودم. طوری شده بود که ایستاده می‌خوابیدم. خیلی سخت بود.» سال ۶۱ سربازی‌اش تمام شد و تصمیم گرفت با کمک برادر و یکی از دوستانش شرکت خودشان را به راه بیندازند.

هر کسی که از شرکت زلال ایران بازنشسته می‌شود، تندیس هدیه می‌گیرد که روزهای خوش گذشته را به یادش بیاورد. سال‌ها پیش وقتی هنوز خبری از نگرانی برای کم‌آبی نبود، به جای سد آب‌انبار داشتیم. فکر ایرانیان قدیم به دنبال راهی برای مدیریت بهتر آب بود. تندیس طلایی رنگ آب‌انبار قدیمی برای عطایی معنایی دیگر دارد. هم اثر هنری است و هم کار مهندسی. تلفیقی از آن‌چه روحیات و شخصیتش را ساخته‌اند که بعد از تحصیل در رشته‌ی متالورژی عمری را صرف صنعت آب و تصفیه‌ی آب کند: «متأسفانه در این‌جا کسی به فکر طراحی نیست. همه در فکر تولیدند. هر پروژه‌ای گرفتیم، از زمان می‌پرسیدند چه امکاناتی برای ساخت داریم، بدون توجه به طرح‌ها.» تندیس را حامد رشتیان ساخته، از شاگردان پرویز تناولی. روی آن نوشته:

تصفیه، نگه‌داشت و حفظ آب شیرین برای زندگی در سرزمین کم‌بارش ایران بسیار

با اهمیت بوده که این مهم با خلاقیت مهندسی گذشتگان این دیار در ساختار آب‌انبار تجلی یافته است.

خیابان پر خاطره‌ی قائم‌مقام

شرکت زلال ایران سال ۱۳۶۳ تأسیس شد. بدون هیچ فکری می‌گوید سی‌وسه سال و چهار ماه است که از آن روزها می‌گذرد و او در تمام این سال‌ها هم مدیرعامل و هم رئیس هیئت‌مدیره‌ی زلال ایران بوده است. می‌گوید شاید اگر در موقعیت دیگری بود، می‌توانست خیلی موفق‌تر باشد: «می‌توانم فروشنده‌ی خیلی خوبی باشم، یعنی مبلغ خوبی برای کارهایم باشم. می‌توانم مدیر بازاریابی و فروش خیلی خوبی باشم. شاید اگر در آن موقعیت در شرکت دیگری بودم، موفق‌تر بودم. ما با هزینه‌ی ملی مدیر شدیم. مدیر تربیت نشدیم، بلکه همه‌مان با سعی و خطا به این‌جا رسیده‌ایم؛ من به عنوان مدیر بخش خصوصی و دیگران هم مدیر بخش دولتی. آقای زنگنه مثل من در دانشکده‌ی فنی درس خواند و وزیر جهاد و وزیر نیرو و بعد وزیر نفت شد. البته ما از سطح پایین‌تری شروع کردیم. همه‌ی ما با هزینه‌ی ملی مدیر شدیم و آموزش کلاسیک مدیریت ندیده‌ایم. اگر ساختار درستی وجود داشت، شاید به عنوان مدیر بازاریابی و فروش موفق‌تر از مدیرعامل بودم.»

آن وقت چه می‌شد؟

«آن وقت شاید چیزی که در سی‌وسه سال به وجود آمده، در بیست سال به دست می‌آمد. برای کسی که از اول جوانی و همان سال‌های اول دانشگاه شروع به کار کرده، گفتن این حرف‌ها آسان نیست. برای او زندگی آن دوران فقط گذراندن چند واحد درس ریاضی و فیزیک و شیمی نبود. این تفاوت وقتی از دانشکده بیرون آمد مشخص شد: «می‌توانم این تفاوت‌ها را توضیح بدهم. مهم‌ترین تجربه‌ای که در کارهایم به دست آوردم، ارتباطات اجتماعی‌ام بود. توانایی‌های خودم را شناختم. دیگران هم تشویقم کردند.»

کار در پلاک ۳۰ خیابان قائم‌مقام شروع شد. «غیر از من، برادرم و شریک‌مان، در دوره‌ی اول دو نفر از بچه‌های دانشکده هم از شرکا بودند که دیگر جدا شده‌ایم.» شرکت محیط انسانی هم در پلاک ۱۰۴ همان خیابان بود. طبقه‌ی پایین پلافروشی پای‌از‌بان که الآن شده خوابگاه دانشجویی. «بعد رفتیم در خیابان هشتم قائم‌مقام، بالاتر از شهید

مطهری تا سال ۱۳۷۰. از سالی که کار را شروع کردم، هجده سال در آن منطقه بودم.» می‌گوید باید همان زمان یک دفتر خیلی خوب در آن محله می‌ساخت: «یک آفیس خیلی خوب ایرانی.» در این ساختمان هم تلاش کرده فضای کار فضای انسانی زندگی باشد: «همه‌ی زندگی‌ام دارد در این‌جا می‌گذرد. بچه‌هایی که این‌جا کار می‌کنند هم همین‌طور. وقتی از ساعت هشت صبح تا پنج بعدازظهر این‌جا هستیم، فضا باید برای کار مطلوب باشد.»

چرا خیابان قائم‌مقام را دوست دارید؟

«خیابان قائم‌مقام برایم مملو از خاطرات جوانی، ماجراجویی، سرسختی و تلاش برای رسیدن به فردای بهتر است. آن‌جا می‌توانی هویت‌های واقعی آدم‌ها را هم ببینی. مرکز شهر، خیابان قائم‌مقام و آن حوالی جایی است که می‌توانی واقعیت آدم‌ها را بهتر ببینی تا در مناطق شمالی تهران که آدم‌ها به‌طور عجیب و غریبی سعی می‌کنند خودشان را آن طوری نشان بدهند که نیستند. مرکز شهر یعنی جایی که می‌توانی آسمان را بهتر ببینی. پنج‌شنبه جمعه برو به مرکز شهر، به خیابان کریمخان و مطهری، ساختمان‌ها کوتاه‌تر است و آسمان بهتر دیده می‌شود. اخیراً با وجود کافی‌شاپ‌ها و گالری‌ها فضای خیلی خوبی هم به وجود آمده است.»

از تفریحات زمان فراغتت رفتن به این محله‌ها و گشتن در گالری‌ها و مراکز هنری و کافه‌هاست، از گالری آران در نوفل‌لوشاتو بگیر تا اثر و خانه‌ی هنرمندان و... کافه تهران هم از کافه‌های مورد علاقه‌اش است.

کار شرکت شروع شد، بدون هیچ پشتوانه‌ی مالی. ساختمان پلاک ۳۰ در قائم‌مقام هنوز شبیه همان روزهاست؛ جایی که با پروژه‌های خیلی کوچک، مثل طرح دادن برای مجوزهای محیط‌زیستی شروع شد و بعد نیازهای کشور در مناطق جنگی و جنوبی کشور سبب شد وارد پروژه‌های بزرگ‌تری همچون کشت و صنعت هفت‌تپه و ساخت و تأمین دستگاه‌های تصفیه آب سیار برای جبهه و مناطق جنگی شوند.

روزهای دهه‌ی ۶۰ مسئله‌ی مهمی داشتند به نام مسئله‌ی تلفن. ارتباطات بین‌المللی از طریق تلکس انجام می‌شد و در آن ساختمان یک خط تلفن بود و شش شرکت که با هم در دو اتاق کار می‌کردند. هر کسی صبح‌ها زودتر می‌آمد، خط را برمی‌داشت و تلفن تا آخر روز مال او بود. شرکت‌های بزرگ خودشان دستگاه تلکس داشتند و مخابرات کارهایشان را انجام می‌داد اما آن‌ها باید تلکس‌ها را به مرکز تلکس

خیابان قائم‌مقام می‌بردند. از پلاک ۳۰ به خیابان دوازدهم میرزای شیرازی رفتند، همان‌جا به نیش آن بانک ملت است. بعد رفتند پلاک ۴۰ در همان کوچه و بعد هم منتقل شدند به خیابان آفریقا: «داشتن خط تلفن چیز عجیبی بود. معجزه‌ای که در آن دوره اتفاق افتاد، آمدن دستگاه فکس بود. اصلاً باورمان نمی‌شد که فکس آمده و نقشه‌ای را از این‌جا می‌فرستید و آن طرف دنیا اصلاح می‌کنند و مجدداً برایتان می‌فرستند. الآن بچه‌ها نمی‌فهمند من چه می‌گویم.»

حدود سال ۱۳۶۵ دستگاه فکس گرفتند. برای گرفتن مجوز فکس از مخابرات، چهارصد هزار تومان پرداخت کردند. یک روز دستگاه فکس بزرگی آوردند و در دفتر گذاشتند. «الآن دیگر با این همه امکانات کسی از فکس استفاده نمی‌کند.» فکس که آمد، ارتباط راحت‌تر شد ولی هنوز مشکل تلفن سرچایش بود: «کارهای عجیب و غریبی کردم تا بتوانم خط تلفن دوم را برای ساختمان پلاک ۱۲ بگیرم، مثلاً در عین بی‌پولی رفتم با همسایه‌ی بغلی شریک شدم که می‌خواست ساختمانش را بکوبد و بسازد و گفتم به شرطی شریک می‌شوم که در دوره‌ی ساخت تلفنت را بدهی من استفاده کنم. الآن در شرکت چهل خط داریم!»

شروع کار و گرفتن پروژه با توجه به سابقه‌ی کاری چندانی سخت نبود. هر چند پروژه‌ها در ابتدا کوچک بودند: «مثلاً چهل هزار تومان، صد هزار تومان، پانصد هزار تومان. پروژه‌های طراحی مهندسی می‌گرفتیم که یکی از طرح‌ها متعلق به برادر شهید باکری بود. کارخانه‌ی لبنیات دارد. ما چهل هزار تومان گرفتیم، طرحی به او دادیم که برود محیط‌زیست و برای احداث کارخانه موافقت اصولی بگیرد. در دوره‌ی جنگ، از سال‌های ۶۳ تا ۶۶، برای صنایع عمدتاً کارهای کوچک انجام می‌دادیم، مثل تصفیه‌خانه‌ی آب شوشتر یا فیلتر شنی به مردم می‌فروختیم.»

همان وقت‌ها زمزمه‌ی بزرگ‌ترین کارشان می‌آمد، یعنی صد و پنجاه دستگاه تصفیه‌ی آب، سوار بر خودرو. زمان وزارت نبوی در وزارت صنایع بود. قرار بود دستگاه‌های سیار تصفیه‌ی آب از خارج از کشور وارد شود: «می‌خواستند از انگلستان به ارزش نه میلیون پوند وارد کنند. پوند آزاد آن زمان صد تومان بود. من نمونه‌ی این دستگاه‌ها را در دوران آموزشی خدمتم در پادگان بروجرد دیده بودم و با عملکردشان آشنایی داشتم، بنابراین اعلام کردم توانایی ساختشان را داریم و کارگاهی در جاده‌ی قدیم کرج راه‌اندازی کردیم. نود دستگاه را به ما سفارش دادند و ما هر دستگاه را با هشتصد و پنجاه هزار تومان یعنی هشت هزار و

پانصد پوند ساختیم. یعنی هر دستگاه با ده دصد قیمت خارجی در داخل ساخته شد.» دستگاه سوار بر تریلر به کنار رودخانه‌های خوزستان می‌رفت و روشن می‌شد، آب رودخانه با شلنگ و پمپ وارد دستگاه می‌شد و از آن طرف آب سالم به رزمنده‌ها می‌داد.

با آن پروژه جهشی در شرکت اتفاق افتاد. جنگ هم تمام شده بود و دوره‌ی سازندگی بود. آیت‌اله هاشمی رفسنجانی رئیس‌جمهور بود و بیژن زنگنه وزیر نیرو: «زنگنه علاقه و سیاستش این بود که به نیروهای داخلی بیش‌تر بها دهد. ما هم فکر می‌کردیم اگر می‌خواهیم برای مهندسان ایرانی ارج و قربی ایجاد کنیم، در همین فضا می‌توانیم. به این معنا که دانش فنی این پروژه‌ها را ایرانی و بومی کنیم. به همین دلیل کم‌کم جلو آمدیم.» پروژه‌ای که با شرکت اتریشی گرفته بودند در همین زمان اتفاق افتاد. آن زمان واگذاری چهل درصد کار به شرکت ایرانی اتفاق مهمی بود. همین شد که خیلی‌ها چشم دوخته و منتظر بودند پروژه با شکست مواجه شود.

تا قبل از آن شرکت‌های خارجی تمام سیستم‌های تصفیه‌ی آب و فاضلاب شهرها را انجام می‌دادند و حداکثر سهم شرکت‌های داخلی و پیمانکاران ایرانی در این پروژه‌ها ساخت تجهیزات فلزی، نصب و اجرای کارهای ساختمانی بود: «مهندس زنگنه تفکر توسعه و رشد شرکت‌های داخلی را در ذهن داشت و معتقد بود باید کاری کرد که شرکت‌های ایرانی در طول چند سال آن‌قدر رشد کنند که بتوانیم به خودکفایی داخلی برسیم. به همین دلیل به مشارکت شرکت‌های داخلی و خارجی در پروژه‌ها فکر می‌کرد و با همین نگاه در قرارداد پروژه‌ی تصفیه‌خانه‌ی شهر رشت که با یک شرکت اتریشی (AEE) بسته شده بود، تغییراتی ایجاد شد و آن‌ها را موظف کردند بخشی از کار را در حوزه‌ی نصب و ساخت بخشی از تجهیزات و بخشی از خدمات مهندسی به ما واگذار کنند. پروژه موفقیت‌آمیز بود. بعد از آن پروژه‌ی آب و فاضلاب شهر کرد به میان آمد.» نیمه‌ی اول دهه‌ی ۷۰ شرکت زلال‌ایران برنده‌ی تعداد قابل توجهی از مناقصات وزارت نیرو بود. «مناقصات بین‌المللی برگزار می‌شد. از آن‌جا که در مقایسه با قیمت رقبای خارجی قیمت ما پایین‌تر بود، ما برنده‌ی مناقصه می‌شدیم. در پروژه‌ی شهر کرد طوری با طرف اتریشی قرارداد بستیم که مسئولیت‌مان بالاتر رفت. قبلاً پیمانکار فرعی بودیم و چهل درصد کار را در دست داشتیم، یعنی پیمانکار اصلی او بود. در شهر کرد مسئولیت‌مان بیش‌تر شد و بعد از شهر کرد، در پروژه‌ی بندرعباس ما پیمانکار اصلی شدیم و طرف خارجی پیمانکار فرعی بود.» پروژه‌ها همین‌طور تا سال‌های ۷۵، ۷۶ ادامه داشت و

شرکت داشت بزرگ می‌شد، اما تحول اساسی زمانی رخ داد که به وزارت نفت رفتند.

مشکلات دوران تحریم

سال‌های تحریم برای او هم مثل بیش‌تر کسانی که در صنعت فعالیت می‌کنند، سال‌های تلخی بود. به‌خصوص که بر حسب یک اتفاق، نه‌تنها تحریم بین‌المللی شامل کارش شد که شرکت زلال‌ایران به‌طور جداگانه در لیست تحریم قرار گرفت. واقعیت تحریم برای صنعتگران ایرانی مثالی است که شریک فرانسوی در پروژه‌ی فجر دو زده است. شریکی که در آغاز تحریم‌ها از همکاری در پروژه انصراف داده بود، پس از اتمام پروژه برای بازدید به ایران دعوت شد. شریکی که هنگام فسخ قرارداد به اتمام پروژه توسط شرکت ایرانی باور نداشت، پس از بازدید گفت: «مثل این است که من و تو بخواهیم در کانال مانش شنا کنیم، تو با دست‌های بسته و من با دست‌های باز. شما با دست‌های بسته کار خیلی بزرگی انجام داده‌اید.»

ماجرای ورود به پروژه‌های نفتی پیش از آن که زنگنه وزیر نفت شود، اتفاق افتاده بود: «ما همه‌ی کارها را گرفته بودیم و عده‌ای منتظر بودند زمین بخوریم و دوباره روال سابق شود، ولی نشد. تقریباً از نیمه‌ی دوم دهه‌ی ۷۰ دیگر به همکار خارجی نیاز نداشتیم و به خودکفایی رسیده بودیم. پس از آن شرکت‌های خارجی صحنه‌ی فعالیت در حوزه‌ی آب و فاضلاب ایران را ترک کردند و در عوض شرکت‌های ایرانی دیگری شکل گرفتند. همین موضوع سبب شد رقابت سختی بین شرکت‌های ایرانی برای گرفتن پروژه‌ها ایجاد شود. حتی شاهد بودیم شرکت‌ها برای گرفتن کار، ارقام غیرواقعی و پایین پیشنهاد می‌دادند. تصمیم گرفتیم کارمان را توسعه بدهیم و به حوزه‌ی نفت و پتروشیمی هم وارد شویم و مسئولیت ساخت تجهیزات آب و فاضلاب پروژه‌های این حوزه را برعهده بگیریم. اولین پروژه «پتروشیمی کریستال ملامین ارومیه» بود. دوره‌ی اصلاحات بود و زنگنه به وزارت نفت رفته بود و همان سیاست میدان دادن به مهندسان ایرانی را دنبال می‌کرد. پروژه‌های فجر یک و فجر دو در همین دوره انجام شدند: «وارد فجر یک شدیم. پیمانکار اصلی یک کمپانی خارجی بود، اما در طرح توسعه‌ی همان پروژه خودمان پیمانکار اصلی شدیم. فاز دوم فجر را با یک شرکت فرانسوی شروع کردیم که همزمان با آغاز تحریم‌ها بود.»

عطایی هیچ‌وقت ماجرای این پروژه را فراموش نمی‌کند. آن زمان مهندسان ایرانی

در پروژه‌های نفت و پتروشیمی حضور شرکت‌های خارجی را کم‌رنگ کرده بودند. پروژه‌ی فجر دو در پتروشیمی ماهشهر بود. سال ۱۳۸۴ و در آخرین روزهای کاری دولت اصلاحات، قرارداد مشترکی با شرکت فرانسوی امضا شد، اما پس از تغییر دولت و شکل گرفتن تحریم‌ها شرایط تغییر کرد. عطایی وقتی از آن روزها حرف می‌زند می‌گوید: «ما جنگیدیم و کوتاه نیامدیم. شرکت فرانسوی اعلام انصراف کرد و ما خودمان کار را در دست گرفتیم. حتی از محل بودجه‌ی پروژه خسارتی به طرف فرانسوی پرداخت کردیم و پروژه را چهل و دو ماهه تحویل دادیم که در اجرای پروژه‌های بزرگ در حوزه‌ی نفت و پتروشیمی اتفاق خیلی مهمی بود.»

مشکل فقط تحریم بین‌المللی علیه ایران نبود. شرکت زلال ایران اواخر دهه‌ی ۷۰ فعالیت و مسئولیت اجرا و ساخت پروژه‌ی تصفیه‌خانه‌های آب راکتور آب سنگین اراک را برعهده گرفت. پروژه در زمان دولت سازندگی به او پیشنهاد شده بود، اما نتایجی به دنبال داشت که تا امروز برجاست و حتی با شکایت بین‌المللی و صد و بیست هزار دلار هزینه هم حل نشده است. «این پروژه به دلیل اثبات دانش فنی و اجرایی توسط همکاران جزو افتخارات شرکت است، اما سبب شد نام شرکت در فهرست تحریم‌ها قرار بگیرد. شرکت زلال ایران برای اجرای درست این پروژه که برای نخستین بار در کشور انجام می‌شد و حساسیت بالایی داشت، از مسئولان عالی کشور تشویق‌نامه دریافت کرد، ولی مشکل از زمانی پیش آمد که مقامات دولتی برای شفاف‌سازی کارهایی که در حوزه‌ی انرژی هسته‌ای انجام می‌شد، نام شرکت‌های فعال و مجری کارها را به نهادهای بین‌المللی تحویل دادند و با افزایش تحریم‌ها و انتشار لیست، در سال ۲۰۱۰ وزارت خزانه‌داری آمریکا نام شرکت ما وارد لیست تحریم آمریکا (OFAC) کرد که متأسفانه با وجود اجرایی شدن برجام و برداشته شدن بخشی از تحریم‌ها نام ما در این لیست باقی مانده است، اتفاقی که سبب شده در بسیاری از قراردادهای بین‌المللی با مشکلات جدی مواجه شویم.»

پس از تحریم، تأمین مالی پروژه‌ها روند پیچیده‌ای به خود گرفت. ال سی (LC) گشایش یافته از سوی کارفرما در «پروژه‌ی فجر دو» به نفع زلال ایران در هیچ جای دنیا قابل انتقال نبود: «عدم امکان استفاده از ال سی از یک سو و ضرورت تأمین تجهیزات خارجی از سوی دیگر نقدینگی شرکت را با مشکل جدی روبه‌رو کرد. در شرایط عادی ال سی را می‌گیرند و با انتقال به فروشنده‌ها برای پروژه هزینه می‌کنند. این‌جا این

امکان وجود نداشت. مجبور شدیم با این ماجرا به نحو دیگری کنار بیاییم. بعد از قرار گرفتن نام زلال در لیست تحریم آمریکا اوضاع خیلی بدتر شد؛ عدم امکان دریافت و گشایش ال سی، نقل و انتقالات مالی بین‌المللی و ماجراهای دیگر.»

زالال ایران تلاش کرد در این میانه با همکاری با بعضی شرکت‌های مورد اعتماد کالاهای را تأمین کند، اما هزینه‌ی اجرای پروژه برای این شرکت بیش‌تر از شرکت‌های مشابه که فقط تحریم دولت ایران را داشتند تمام شد. عطایی می‌گوید هیچ کمکی از هیچ‌جا به آن‌ها نمی‌شود: «حدود یک سال و نیم پیش رفتیم پیش آقای صالحی، گفتم درد ما این است. یک ساعت و نیم حرف زدیم. گفت وگویی خوبی هم بود. آخرش گفتم ممکن است خواهش کنم به ما کار بدهید؟ گفت ما تازه از تحریم خارج شده‌ایم و من حتی با تو نمی‌توانم در دفترم جلسه بگذارم. گفتم من به خاطر شما تحریم شده‌ام. آن بنده‌ی خدا هم حرف بی‌ربطی نمی‌زد. راهنمایی کرد. گفت بروید شورای عالی امنیت ملی. برای شرکت‌ها در بخش دولتی امتیازهای ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند، اما برای بخش خصوصی امتیازی وجود ندارد. رفتیم دبیرخانه‌ی شورای امنیت ملی. گفتند متأسفانه برای بخش خصوصی نتوانستیم کاری کنیم، اما برنامه داریم که برای این شرکت‌ها هم کاری انجام دهیم. به تازگی شنیده‌ام کمیته‌ای برای بررسی وضعیت شرکت‌های بخش خصوصی تشکیل شده است.»

تحریم‌ها سبب شد تعدادی از پروژه‌های خارجی را از دست بدهند. برنامه‌ریزی‌ها و ظرفیت‌هایی که ایجاد شده بود و قرار بود با پروژه‌های خارجی اشغال شوند، با مشکل مواجه شد: «دو پروژه در ازبکستان برنده شدیم، اما به دلیل تحریم به ما ابلاغ نشد. یک اتفاق دیگر هم اخیراً افتاد و دردناک است. با یک شرکت آلمانی در مناقصه‌ای در ایران شرکت کردیم و برنده شدیم. حدس می‌زنم وقتی شرکت آلمانی فهمید تحریم هستیم، هیچ تعهد مالی در ارتباط با پروژه‌ی نپذیرفت. با کارفرما صحبت کردیم و او را توجیه کردیم. در نهایت گفت ضمانت‌نامه را شما بدهید. ضمانت‌نامه به بانک مرکزی رفت و بانک مرکزی گفت برای شصت و پنج درصد سهام شما ضمانت‌نامه می‌دهم، اما طرف آلمانی باید خودش ضمانت‌نامه بدهد. نتیجه این شد که سه هفته پیش رفتند ضمانت‌نامه‌ی شرکت در مناقصه‌ی ما را ضبط کنند. گفتند می‌دانیم تقصیر شما نیست و مقررات دولت ایران است و باید از شما حمایت بشود، ولی نهاد نظارتی است و نمی‌توانیم کاری بکنیم. رفتیم به کمیسیون امنیت ملی مجلس و نامه‌ای گرفتیم و

نامه‌ی دیگری و ضمانت‌نامه دیگری و... گرفتاری‌های این جور خیلی زیاد داریم.» می‌گوید از بس چند بار در پروژه‌ها جلو رفته‌اند و به مشکل برخوردند، دیگر حوصله‌ی این ماجراها را ندارد. همان اول درباره‌ی شرایط تحریم زلال ایران به شرکت‌ها می‌گوید: «امروز جلسه‌ای برای تأمین مالی با یک شرکت چینی داشتم. گفتیم ما در لیست تحریم هستیم. از همکاری با ما عذرخواهی کرد و رفت!»

شرکت زلال از پنج نفر مهندس و کارمند شروع کرد و امروز حدود دویست و پنجاه پرسنل متخصص در دفتر مرکزی دارد. عطایی نمی‌تواند از یک پروژه به عنوان نقطه‌ی عزیمت به سوی یک شرکت بزرگ یاد کند. «تغییرات داخل شرکت اتفاقی تدریجی بود تا بتوانیم به این جا برسیم.» از نیمه‌ی دوم دهه‌ی ۷۰ زلال ایران سعی کرد مطابق با استاندارد شرکت‌های بین‌المللی کیفیت خود را ارتقا دهد. هم‌زمان با دوران سازندگی شرکت‌های مهندسان مشاور نفتی، از مشاوره تبدیل شدند به شرکت‌هایی که هم کار مهندسی انجام می‌دادند، هم تأمین کالا: «سعی کردیم خودمان را با این شرکت‌ها تطبیق بدهیم، بنابراین واحد مهندسی‌مان را گسترش دادیم. قبلاً یک مهندس می‌آمد و کارها را انجام می‌داد، ولی در آن زمان شاخه‌های مختلف در بخش مهندسی ایجاد کردیم؛ بخش‌های فرآیند، برق، ابزار دقیق، سازه، مکانیک (روتاری و فیکس) و لوله‌کشی (piping). این توسعه در طول دوره‌ی «پروژه‌ی فجر یک» ایجاد شد. شاخه‌هایی را ایجاد کردیم تا پروژه را جمع کنیم. پس از آن دنبال پروژه‌های بزرگ‌تر در سطح بین‌المللی بودیم.»

در یکی از ده پروژه‌ی بزرگ آب‌شیرین‌کن دنیا برنده شدند. پروژه‌ی پتروشیمی دماوند که در شرکت صنایع ملی پتروشیمی تعریف شد: «سیصد میلیون یورو هزینه‌ی اجرای پروژه بود. ما را معرفی کردند که با قرارگاه کار کنیم. می‌خواستند برای تأمین تجهیزات پروژه، آل سی باز کنند که نتوانستند. کار را شروع کردیم، بخشی از کار را هم انجام دادیم، ولی تغییراتی در قرارگاه ایجاد شد و منجر به حذف ما از پروژه شد. فکر کنید برای سیصد میلیون یورو خودمان را تجهیز کرده و نیرو گرفته بودیم. خیلی از این ماجرا ضربه خوردیم. از سال ۹۲ تا ۹۴ درگیر آن پروژه بودیم. فکر می‌کردیم آن کار را داریم و پروژه‌ی دیگر نگرفته بودیم. خیلی سختی کشیدیم. هنوز هم مشکلات این پروژه به جای خودش باقی است.» زلال ایران با همه‌ی این مشکلات هنوز سرپاست. شاید برای این که عطایی می‌گوید پیشرفت و توسعه‌ی شرکت بسیار تدریجی اتفاق افتاده است:

«بدون هیچ ارتباطی از ضمانت‌نامه‌های صد و دویست هزار تومانی شروع کردیم تا امروز که شرکت حدود چهارصد میلیارد تومان اعتبار ضمانت‌نامه‌ای دارد.»

یکی از پروژه‌هایی که در آن زلال‌ایران توانست بین شرکت‌های مطرح منطقه خودش را نشان دهد، در سال ۲۰۱۴ در عراق انجام شد. آن سال قراردادی برای تصفیه‌خانه‌ی آب با عراق بستند: «موفق‌ترین پروژه‌ای است که بعد از سقوط صدام توسط خارجی‌ها در عراق انجام شده است. بین پروژه‌هایی که شرکت‌های ترکیه‌ای و آلمانی هم انجام داده بودند، پروژه‌ی ایرانی بهترین بود. الآن در وزارت بلدیات عراق نام خیلی خوبی داریم.» سال گذشته شرکت زلال‌ایران از سوی وزارت نیرو به عنوان صادرکننده‌ی نمونه‌ی خدمات فنی مهندسی معرفی شد.

درباره‌ی شکست

باید استاد و فرود آمد
بر آستان دری که کوبه ندارد
چراکه اگر به‌گاه آمده باشی، دربان به انتظار توست
و اگر بیگانه، به درکوفتنت پاسخی نمی‌آید

شعری که خیلی دوست دارد و زیاد زیر لب می‌خواند. شاید روزهایی که کاملاً غمگین بوده است. به جای کلمه‌ی شکست، غمگین بودن را به کار می‌برد. روشن‌ترین خاطره از چنین روزهایی برمی‌گردد به سال ۱۳۶۴ و شش ماه کار برای پروژه‌ای که مال آن‌ها نشد. برای امیرمنصور عطایی شکست به معنای ورشکستگی اتفاق نیفتاده است. روزهای غمگین همه‌ی روزهایی است که کارشان پیش نمی‌رفت، شاید روزهایی که تحریم برنامه‌هایشان را مختل کرد. «اما شکست هرگز!»

سال ۶۴ را به یاد می‌آورد. پروژه‌ای در شرکت گاز. ساخت یک تصفیه‌خانه‌ی آبی که شش ماه روی خدمات فنی مهندسی آن در دفتر کارفرما کار کرده بودند. وقتی این کار پیشنهاد شد، برایش خیلی امیدوار بودیم. «خیلی برایش انرژی گذاشتیم. در دوره‌ای که بزرگ‌ترین کاری که می‌گرفتیم چهار، پنج میلیون تومان بود، این کار چهل میلیون تومان بود. خیلی امیدوار بودیم و خیلی هم زحمت کشیده بودیم. مناقصه برگزار شد. ما حدود چهل‌وسه میلیون قیمت داده بودیم. شرکتی هم بود که برای اولین و آخرین بار در مناقصه شرکت کرد و بیست‌وهشت میلیون تومان قیمت داد. پیرمرد خیلی خوبی

هم بود. با رئیس مهندسی آن‌جا رفیق بود و دعوت شده بود. او پروژه را گرفت.» تا یک ماه فکر می‌کرد دیگر زندگی‌اش تمام شده و اگر قرار است این کار نشود، ادامه دادن فایده ندارد. بعد از یک ماه زندگی به روال عادی برگشت: «در مناقصه‌ی دیگری شرکت کردیم. در آن مناقصه آقای مینایی را از شرکت هیدرولیک دیدم. گفت: می‌دانی چه شانسی آورده‌ای؟ گفتم: نه. گفت: این پروژه یک جایی قرار گرفته که حتماً باید تمام تشکیلات و لوازم با شناور (Barge) به آن‌جا حمل شود و هزینه‌ی اجرایی پروژه در بهترین حالت شصت و پنج، هفتاد میلیون تومان است. خوب شد برنده نشدیم. چند وقت بعد شنیدم آقای شیخ، همان پیرمردی که پروژه را در مناقصه برنده شده بود، سر همین ماجرا سگته کرد و فوت کرد. از آن روز یاد گرفتم این داستان هر روزه‌ی کار ماست. یک روز می‌رویم می‌بینیم رفتار کارفرما با ما ناجور است یا در مناقصه‌ی می‌بازیم. به این‌جا رسیدم که هر اتفاقی که برایمان بیفتد، در مجموع خوب است. داریم تلاش می‌کنیم، نه این‌که گوشه‌ای بنشینیم و بگوییم هر چه پیش آید خوش آید. تمام تلاشمان را برای موفقیت و پیشرفت می‌کنیم، اما اگر همه‌ی این کارها را کردیم و اتفاق مورد نظر نیفتاد، می‌گوییم حتماً همین برایمان خوب است.»

بعد می‌خواند: «باید استاد و فرود آمد...» کمی فکر می‌کند و ادامه‌ی شعر را به یاد می‌آورد:

«کوتاه است در،

پس آن به که فروتن باشی.

آینه‌ی نیک‌پرداخته توانی بود

آن‌جا

تا آراستگی را

پیش از درآمدن

در خود نظری کنی

هر چند که غلغله‌ی آن سوی در زاده‌ی توهمِ توست نه انبوهیِ مهمانان،

که آن‌جا

تو را

کسی به انتظار نیست.»

می‌گوید: «یک زمانی خیلی شعر می‌خواندم؛ به‌خصوص شاملو و فروغ.» از فروغ

شعر عروسک کوکی را به یاد دارد: «بیش از این‌ها آه آری، بیش از این‌ها می‌توان خاموش ماند...»

«شعر می‌خوانم. رمان هم می‌خوانم، اما الآن کم شده است. متأسفانه خیلی به فراموشی دچار شده‌ام. زمانی خیلی شعر فروغ را می‌خواندم و الآن هم دوست دارم. هم او و هم مشیری و نیما. از نیما آن شعر معروفش را که خیلی هم بلند است، خیلی دوست دارم... ای خدا چه قدر ذهنم... ای فسانه فسانه... همان را. اما از همه بیش‌تر مخلص در آستانه‌ی شاملو هستم.»

سعی می‌کند فیلم‌های روز را ببیند، به‌خصوص با دخترش: «گاهی هم خانوادگی، مثلاً بیست نفری می‌رویم سینما. سینمای محبوبم پردیس چهارسوست. آن اطراف را خیلی دوست دارم. یکی از رؤیاهایم این است که یک خانه‌ی قدیمی در خیابان جمهوری بگیرم و بازسازی‌اش کنم. دارم یک کار تفننی با بچه‌های دوستان انجام می‌دهم، کار چاپ Fine Art است.»

از نگرانی‌ها

«به مهاجرت فکر نمی‌کنم. در تمام این سال‌ها که هم دوره‌ای‌هایم به دنبال پاسپورت کشورهای خارجی بودند، به رفتن فکر نکردم. دوستانم را هم به ماندن تشویق کرده‌ام. اگر قرار است مملکت درست شود، باید باشیم. نمی‌شود با هزینه‌ی مملکت دکتر و مهندس و تحصیل‌کرده شویم و بعد بگوییم خداحافظ شما. همین‌جا باید وظایفمان را انجام بدهیم.» اما به نقطه‌ای می‌رسد که او هم نمی‌تواند به آدم‌ها بگوید نروند و بمانند. وقتی پای مسائل زیست‌محیطی به میان می‌آید. با مهاجرت مخالف بوده، اما می‌گوید مهاجرت بین سرزمینی اتفاق خواهد افتاد و بعضی مناطق ایران کاملاً خشک می‌شوند. «البته تکنولوژی‌های جدید دارد می‌آید و باید دید چه می‌شود.»

عضو هیئت‌مدیره فدراسیون آب ایران، کسی که عمرش را برای شیرین کردن آب و تصفیه‌ی آن گذاشته می‌گوید این نقطه‌ی نگرانی اوست. هرچند اتفاق ویژه‌ای در حوزه‌ی آب به لحاظ اقلیمی در ایران نیفتاده است: «ما به لحاظ اقلیمی در منطقه‌ای خشک واقع شده‌ایم و سالیان دراز دچار کمبود آب بوده‌ایم و خشکسالی داشته‌ایم. این مسئله را مردم خود مدیریت می‌کردند و جلو می‌بردند.» از روستای خودشان مثال می‌آورد، روستایی در ارتفاعات که آب کمی داشت و فقط گیاهان خاصی در آن کشت

می‌شد. بقیه‌ی محصولات دیمی بود و مردم از طریق دامداری زندگی را می‌گذراندند. تکنولوژی که آمد، آب از یک سرزمین به سرزمین دیگر و از یک حوضه‌ی آبی به حوضه‌ی دیگر منتقل شد: «به خصوص بعد از انقلاب این مسئله مدیریت نشد و بدون مطالعه‌ی اتفاقاتی رقم زده شد که حاصلش بحران فعلی است. منابعمان را مصروف این کردیم که دوره‌ای در گندم خودکفا شویم، در صورتی که اصلاً نباید به فکر خودکفایی در گندم می‌افتادیم. الآن مصیبت اساسی این است که نود درصد آبی که مصرف می‌شود برای کشاورزی است و هنوز داریم با روش‌های سنتی آبیاری می‌کنیم، غرقابی زندگی می‌کنیم. راندمان ما در حوزه‌ی آب فوق‌العاده پایین است. عدد دقیقش را به یاد ندارم. به نظر آقای اردکانیان در وزارت نیرو آدم مسلطی است، اما فقط او نیست. در محیط‌زیست و جهاد کشاورزی هم باید مسئولان با همفکری راهکاری برای حل این مشکل بیابند.»

کمی فکر می‌کند و مثال‌هایی می‌آورد که بشود آب را مدیریت کرد. حالا که حقوقی برای عده‌ای ایجاد شده و می‌توانند از چاه آب بهره ببرند، می‌توان پیشنهادهایی داد: «مثلاً استان کرمان را در نظر بگیریم. به کشاورز بگوییم تو چاه زدی و داری ده لیتر در ثانیه آب برمی‌داری. یعنی حدود هشتادوپنج متر مکعب در روز. آبی که می‌خواهند برای این استان از خلیج فارس شیرین کنند و تحویل مردم بدهند، در خوشبینانه‌ترین حالت متری سیزده هزار تومان می‌شود. به آقای روستایی بگویند هفتاد مترمکعب آب را از تو متر مکعبی هزار تومان می‌خریم که می‌شود ماهی دومیلیون و صد هزار تومان. مطمئن باشید یواش یواش برداشت آب را مدیریت می‌کند. درست است که می‌تواند آن هفتاد متر مکعب در روز را ببرد خیار و گوجه‌فرنگی بکارد، ولسی وقتی در مقابلش عددی بگذارد که بتواند آب را بفروشد، به ارزش واقعی آب پی می‌برد. اگر قیمت آب را واقعی نکنیم، هزینه‌های خیلی بیش‌تری پرداخت خواهیم کرد. ما آب را از اعماق زمین بالا کشیده‌ایم. آب‌های چندین نسل را در یک نسل مصرف کرده‌ایم.»

از خیانت‌هایی می‌گوید که در زمینه‌ی آب و صنایع اتفاق افتاده است. زمانی در کنار صنایع ذوب آهن، کارخانه‌ی فولاد مبارکه را ساختند، در حالی که این کارخانه باید در سواحل جنوبی احداث می‌شد. این‌ها در نتیجه‌ی بخشی‌نگری حاکمیت ایران اتفاق افتاده است. تا جایی که بحث‌های انتقال آب به میان آمده است: «اتفاقی که انتقال آب را به لحاظ اقتصادی توجیه‌پذیر می‌کند، وجود صنایع و معادن در کرمان است. زمانی

که بدون هیچ مطالعه و برنامه‌ریزی، وکیل مجلس برای این که رأی بیاورد می‌گوید یک سد این‌جا می‌زنیم و بدون بررسی کارخانه‌ای احداث می‌شود، نتیجه این می‌شود که مشاهده می‌کنیم!» بزرگ‌ترین نگرانی‌اش آینده‌ی ایران است. «چه اتفاقاتی در ایران می‌افتد؟ رفتار نخبگان سیاسی مملکت آن را رقم می‌زند.» یک روز از سخنرانی ترامپ گذشته و می‌گوید خوشبختانه بعد از ماجرای ترامپ و حرف‌هایی که زده، رفتار عاقلانه بوده است.

دوست دارم با بلندپروازها کار کنم

به هنر معماری علاقه فراوانی دارد. این را می‌شود از عکس‌های خانه‌اش فهمید. معماری ایرانی مثل آن چه در شهر یزد دیده می‌شود: «در کار ساخت تصفیه‌خانه هم دوست دارم فضای معماری متفاوت باشد. همیشه هم مورد انتقاد همکاران هستم که هزینه‌ی پروژه‌ها را گران می‌کنی. اعتقاد دارم هر چه ساخته می‌شود، باید زیبا و متناسب با شرایط محیط باشد.»

کارش که در شرکت تمام می‌شود، بعضی روزها به استخر می‌رود. بعد از آن اگر خانواده حوصله داشته باشند، با هم بیرون می‌روند و آخر هفته‌ها هم زمان گالری‌گردی است: «هنرمندان ایرانی را بیش‌تر دوست دارم. کارهای کلاسی، لاشایی، آیدین آغداشلو و ابوالقاسم سعیدی را دوست دارم. تعدادی از کارهای شهریار احمدی را در خانه دارم و کار عکاسی هم همین‌طور.»

آخرین کارهایی را که دیده تحلیل می‌کند و می‌گوید مهندس متالورژی و مدیرعامل یک شرکت صنعتی، وقتی حرف از تئاتر می‌شود، به وجد می‌آید. تئاترهای خوب را می‌بیند و کنسرت می‌رود. آخرین تئاتری که دیده «آینه‌های روبه‌رو» بود که واقعاً تحت تأثیر قرار گرفته و از خودش می‌پرسد ما چه‌طور آدم‌هایی بوده‌ایم: «ترکیب فیلم و تئاتر بود. در تالار وحدت اجرا شد. خیلی کار را دوست داشتم. قبل از آن هم ماتریوشکا هم دوست داشتم. خیلی عجیب بود که یک نفر به تنهایی نقش نفرات زیادی را بازی کند. فکر کن در یک سالن تک و تنها نشسته و با یک صندلی و میز طوری اجرا می‌کند که می‌خکوبت می‌کند و خسته نمی‌شوی. همه‌اش منتظر بودم یک نفر دیگر هم بیاید و نقش کوچکی هم شده بازی کند.» تئاتر «ترانه‌های قدیمی» محمد رحمانیان را دوست داشته و از قدیم‌ترها تئاتر «ننه‌دلور» برتولت برشت را به یاد می‌آورد.

«شما که ماترویشکا را دیده‌اید، کارمند را یادتان می‌آید؟ از این کارمندها هیچ خوشم نمی‌آید. دوست ندارم با این‌طور آدم‌ها کار کنم. برای کار کردن آدم‌های بلندپرواز را دوست دارم. کارمند باید جسور باشد و حرفش را بزند. هرچند گاهی تحمل این آدم‌ها بسیار سخت می‌شود، ولی این آدم‌های به نظر تلخ را بیش‌تر از آدم‌های بله‌قربان‌گو دوست دارم. چون چهره‌ی واقعی‌شان را می‌شود دید. بقیه‌ی آدم‌ها یک جور دیگری خودشان را نشان می‌دهند و نمی‌توانی بفهمی چهره‌ی واقعی‌شان چیست. همان اول به بچه‌هایی که می‌خواهند بیایند این‌جا کار کنند، به‌خصوص جوان‌ها، می‌گویم باید کارت را دوست داشته باشی. زیاد در فکر پول نباش. مطمئناً اگر در اسنپ کار کنی، بیش‌تر گیرت می‌آید! بخشی از این‌جا مال خودت است، یعنی داری روی خودت سرمایه‌گذاری می‌کنی. می‌توانی کار یاد بگیری و...»

به کنسرت می‌رود. «سعی می‌کنم کنسرت‌های شهرام ناظری و علیزاده را بروم و عاشق کارهای کیهان کلهرم. اخیراً «کنسرت سی» را دیده‌ام. به نظرم سهراب پورناظری همایون را همایون کرده است. حداقل این است که هویت جدایی از پدرش پیدا کرده. تا قبل از کار با سهراب زیر سایه‌ی پدر ارجمندش بوده و از روزی که با او کار می‌کند، متفاوت شده است.» می‌گوید سهراب پورناظری واقعاً ساز می‌زند و تنبورش بی‌نظیر است، طوری که رفت و برگشت انگشتان را روی ساز حس نمی‌کنی و نمی‌فهمی کی دست می‌رود بالا و برمی‌گردد. بعد یاد شجریان و گروه شیدا می‌افتد: «یکی از معضلات همه‌ی ما این است که آدم‌های بزرگ وقتی مشهور می‌شوند، دیگر نمی‌توانند با هم کار کنند. از هم جدا می‌شوند. یک زمانی در گروه شیدا علیزاده بود و شجریان و مشکاتیان و لطفی. همه‌ی بزرگان در چهارراه حقوقی دور هم جمع می‌شدند و می‌نواختند. امروز هرکسی به‌تنهایی کارش را انجام می‌دهد. این اتفاق همه‌جا می‌افتد، در صنعت و سیاست و روابط اجتماعی مان همین است.»

در شرکت خودتان این اتفاق را تجربه نکردید؟

واقعاً نمی‌دانم، ولی شاید تداوم ترکیب هیئت‌مدیره‌ی زلال‌ایران پس از این همه سال گواه بر این تفکر باشد. اسم همکارانش در هیئت‌مدیره را یکی یکی می‌آورد تا از آن‌ها قدردانی کند: «آقایان مهندس محمدعلی جناب و عبدالناصر عطایی که در این سی‌وسه سال همراهم بودند و هرگز به من نه نگفتند و مانع بلندپروازی‌هایم نشدند.»

در آستانه

آمریکای لاتین، ویتنام، لائوس، کامبوج، این روزها در نقشه ذهنی‌اش این نقطه‌ها را علامت‌گذاری کرده، برای روزی که قرار است به‌زودی برسد. دو، سه هفته دور از همه، رفتن به جایی که کسی به او دسترسی نداشته باشد، بدون تلفن و راه‌های ارتباطی دیگر، به دنبال چیزهای غیرمنتظره و ماجراجویانه. «این آخرین چیزی است که می‌خواهم برای خودم جور کنم. همه نگران‌اند، اما من تصمیمم را گرفته‌ام و دو سه تا مشکل را که حل کنم، می‌روم. تا هر زمانی که بکشم، شاید از دو، سه هفته هم پیش‌تر شود. هر کسی با این برنامه راه بیاید، می‌تواند همراهی‌ام کند. من چیزهای از پیش تعیین‌شده را دوست ندارم.»

می‌گوید: «همیشه کار کرده‌ام و کارهایم که خوب انجام می‌شد، لذت می‌بردم. همین موفقیت بزرگم است. کمی هم جاه‌طلب بودم. بزرگ‌ترین موفقیتیم شرکت زلال‌ایران است و الان می‌خواهم کاری کنم که بماند و وقتی ما رفتیم، پابرجا باشد. تلاش می‌کنم اگر من نباشم، این‌جا خیلی صدمه نبیند.» می‌گوید: «فعالیت در این صنعت آن‌قدر مشکل است که دلم نمی‌خواهد دخترم این کار را انجام بدهد. از اول هم می‌خواستم بروم هنر بخواند، ولی متأسفانه دارد می‌شود مهندس عمران!» وسط حرف‌هایش می‌گوید: «برای سرانجام یافتن امور و تداوم فعالیت سازمان می‌خواهم هلدینگ ایجاد کنم تا در آینده هیئت‌های مدیره در شرکت‌های زیرمجموعه با تغییر شرایط بتوانند اچرخ‌های در حال حرکت را هدایت کنند. این‌طوری بهتر از آن است که همه‌چیز در اختیار یک عده باشد. در حال حاضر بخش مهندسی و بخش ساختمان زلال‌ایران هر کدام شرکت مستقلی هستند. این کارها توی ذهنم است. کمی هم غریزی رفتار می‌کنم. همان‌طور که گفتم، ما آموزش ندیده‌ایم. البته با مشاورهای مختلف مشورت می‌کنم، اما هر تصمیمی بگیرم، کسی مخالفت نمی‌کند.»

نمی‌تواند به بازنشستگی فکر کند: «فکر کنم روز سوم زن و بچه‌ام من را از خانه بیرون کنند، آن‌قدر که غیرقابل تحمل می‌شوم! شاید آن موقع یک خانه‌ی قدیمی را بازسازی کنم، کافی شاپ یا کتاب‌خانه‌ای بسازم یا شاید هم یک آتلیه‌ی نقاشی و هنرهای تجسمی.»

به یاد پدرش می‌افتد. پدری که هر روز از ساعت پنج و شش صبح به همه‌ی نمایندگی‌های روزنامه‌ی کیهان سر می‌زد تا کار روزنامه به نحو بهتری انجام شود. وقتی

نماینده‌ی کیهان در گیلان شد، تیراژ روزنامه را در مدت شش ماه به چند برابر رساند. پدری آن قدر پرتلاش و پرجنب و جوش بود که همه‌ی فکر می‌کردند اگر برایش اتفاقی بیفتد، کره‌ی زمین از حرکت می‌ایستد: «ولی پدر رفت، ما ماندیم با کوهی از آرزوها که به نظر دست‌نیافتنی بود! با سختی و با همان خمیرمایه‌ی اولیه خودمان را ساختیم و امروز این جاییم. این تجربه‌ی تلخ الگویی شد در فعالیت حرفه‌ای‌ام که از ناملایمات نهراسیدم، زیر آن شانه خالی نکردم و تا امروز ایستاده‌ام.»

بزرگ‌ترین الگویی پدر است. در روابط اجتماعی با دیگران این مسئله خودنمایی می‌کند: «خانواده‌ی ما با مردم زندگی می‌کرد.» و دوباره خاطره‌ای را به یاد می‌آورد: «سال تحویل بود. کسی با پدر تماس گرفت و پدر رفت. آبدارچی دفترش بود. بچه‌اش سوخته بود و برای کمک به پدرم زنگ زده بود. خانه‌اش بین انزلی و رشت بود. پدر ماشین را برداشت و رفت تا بچه را به بیمارستان ببرد. چند ساعت بعد برگشت. من در همه‌ی آن ساعت‌ها منتظرش بودم. او آمد، ولی خیلی زود، اردیبهشت همان سال، برای همیشه رفت.»

«پدر می‌گفت خیلی چیزها از مادرت آموختم. حق با او بود. مادرم هم در روابط اجتماعی همین‌طور بود. تا وقتی می‌توانست قدمی بردارد، غیرممکن بود این کار را نکند. به‌خصوص اگر برای آدم‌های ضعیف مشکلی پیش می‌آمد. مثلاً کسی می‌آمد می‌گفت مشکلی دارم یا امر خیری در پیش است. سراغ صندوقچه‌اش می‌رفت و دو هزار یا ده هزار تومان بیرون می‌آورد و... از این کارها راضی می‌شد. ما هم در این خلقیات از آن‌ها متأثر بوده‌ایم.»

می‌گوید: «از آن‌ها یاد گرفتم اگر شما آن‌جا نشسته‌اید و من این‌جا نشسته‌ام، کاملاً اتفاقی است. هیچ ارجحیت یا امتیازی نسبت به شما ندارم. تصادفی است. «روستای پدری‌ام دو ساعت با تهران فاصله دارد. آن زمان یک روز طول می‌کشید تا پدرم به تهران برسد، اما آن‌که در بیابان‌های زابل در روستا زندگی می‌کرد، دسترسی‌اش به مرکز تقریباً غیرممکن بود. امکانات در مرکز بود. پس زابلی بسیار بااستعداد اگر جای من بود، شاید خیلی بهتر از من بود. اگر آدم‌ها را این‌طوری بسنجیم، این‌که من آبدارچی یا کارگر افغانستانی باشم که می‌آید کار می‌کند و او جای من باشد، می‌توان روابط انسانی‌تری برقرار کرد و می‌توان رهبری مجموعه را بهتر به دست گرفت.» اعترافی هم می‌کند؛ وقتی سازمانش کوچک‌تر بود، در اعمال رهبری موفق‌تر بود!

اخراج برایش مشکل‌ترین کار زندگی است: «عصبانی می‌شوم، ولی دلم نمی‌خواهد کسی را اخراج کنم. هر اتفاقی که می‌افتد، مسئولیت را فقط به دوش آن فرد نمی‌اندازم. می‌گویم خودم هم در آن سهیم هستم.» کمی فکر می‌کند به این که در چه شرایطی حاضر به قطع همکاری است: «وقتی طرف نسبت به کاری که انجام می‌دهد بی‌انگیزه باشد، می‌گویم دیگر اجباری به انجام این کار نداری.»

این روزها پیدا کردن دوستان تازه برایش سخت است. بیش‌تر دوستانش همان‌هایی هستند که از دوران دانشجویی برایش مانده‌اند. نزدیک چهل و چهار سال از آن روزها می‌گذرد.

گاهی به این فکر می‌کند که اگر جای دیگری بود، چه می‌شد. اغلب می‌بیند باید همین کار را انجام می‌داد، چون در یک مختصات خاص تاریخی و جغرافیایی به وجود آمده و همین مسیرش بوده. فکر می‌کند حدود بیست و پنج تا سی درصد جمعیت این مملکت تحت پوشش تأسیسات و تجهیزات هستند که آن‌ها به وجود آورده‌اند. یک روز باید آمارش را داشته باشد. شاید همین جاست که به خودش افتخار می‌کند. اما از خودش ناراضی است. از ویژگی‌هایش این است که زیاد عیب‌های خودش را می‌بیند. گاهی هم سعی می‌کند خودش را از دریچه‌ی دیگران ببیند. آن وقت است که می‌گوید: «در کارمان خوبیم، اما آخر آخرش، لحظه‌ای که دارد زندگی را ترک می‌کند، دوست دارد همه چیز به این شعر ختم شود، به «در آستانه»ی شاملو، جایی که می‌گوید: فرصت کوتاه بود و سفر جانکاه، اما یگانه بود و هیچ کم نداشت. «دوست دارم آخرش این‌طوری باشد!»

آلبوم عکس ها







آیندهنگر

تنگ بازارگان صنایع، معادن، کشاورزی، تهران
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



محمد حسن امین‌الضرب مؤسس مجلس وکلای تجار به عنوان اولین پارلمان بخش خصوصی و ملی ایران است. اهمیت محمد حسن امین‌الضرب در فضای سیاسی و اقتصادی عصر قاجار چنان بود که بعدها پیام تاسیس مجلس مشروطه در خانه او قرائت شد در حالی که پیش از تشکیل این مجلس، محمد حسن مجلس وکلای تجار را به عنوان اولین قدم‌های مدرن‌سازی اقتصاد ایران تاسیس کرده بود. پس از او فرزندش محمد حسین راه پدر را ادامه داد و مجلس وکلای تجار را به اتاق بازرگانی تبدیل کرد. خانواده امین‌الضرب‌ها نقش قابل توجهی در اقتصاد و سیاست ایران داشته‌اند. به خصوص مردم ایران این خاندان را با محمد حسین که راه آهن و برق را وارد کشور کرد می‌شناسند و به عنوان یکی از موثران دوران نوسازی اقتصادی کشور شناخته می‌شود. آنچه پیش روی شماست، مجموعه خاطرات کار آفرینان نامی و شناخته شده کشور است که در مجموعه‌ای تحت عنوان «نسل امین‌الضرب» به چاپ رسیده است. در این کتاب کار آفرینان با اشاره خاطراتشان به بیان روش‌هایی برای انجام کار آفرینی سالم و اخلاق مدار می‌پردازند. این مجموعه تاکنون در پنج جلد تهیه و تدوین شده است و هر سال پنج عنوان کتاب به آن افزوده می‌شود. امید است مرور خاطرات «نسل امین‌الضرب»، گامی موثر در راه توسعه ایران باشد.