



نسل امین الضرب

# میراث زرین

خاطرات کارآفرینی: حاج اکبر ابراہیمی، لئون آہارونیان  
ابوالقاسم مرتضوی، مهندس عباسعلی قصابی و دکتر سلطان حسین فتاحی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشماسه: بنایی، نسیم، ۱۳۶۷ -  
عنوان و نام پدیدآور: میراث زرین / نسیم بنایی و بدری مشهدی؛ زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی؛ شورای سیاست‌گذاری مصطفی درویشی، بهراد مهرجو؛  
ویراستار فریده عنایتی و زینب زنهاری؛ [برای] اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران.  
مشخصات نشر: تهران: انتشارات امین‌الضرب، ۱۴۰۰.  
مشخصات ظاهری: ۲۰۷ص:، مصور: ۱۴×۵/۲۱/۱، س.م.  
فروست: نسل امین‌الضرب / دبیر مجموعه مریم عربی؛ ۹.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۱۷-۹

وضعیت فهرست‌نویسی: فینیا  
عنوان روی جلد: میراث زرین: خاطرات کارآفرینی حاج‌اکبر ابراهیمی، لئون آهارونیان، ابوالقاسم مرتضوی، مهندس عباسعلی قضاعی و یادداشت:

دکتر سلطان حسین فتاحی.  
میراث زرین: خاطرات کارآفرینی حاج‌اکبر ابراهیمی، لئون آهارونیان، ابوالقاسم مرتضوی، مهندس عباسعلی قضاعی و دکتر سلطان حسین فتاحی.

عنوان روی جلد: میراث زرین: خاطرات کارآفرینی حاج‌اکبر ابراهیمی، لئون آهارونیان، ابوالقاسم مرتضوی، مهندس عباسعلی قضاعی و دکتر سلطان حسین فتاحی.  
موضوع: کارآفرینی -- ایران -- سرگذشتنامه  
موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Biography  
موضوع: کارآفرینی -- ایران  
موضوع: Entrepreneurship -- Iran  
موضوع: کارآفرینی -- ایران -- داستان  
موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Fiction  
شناسه افزوده: مشهدی، بدری، ۱۳۵۴ -  
شناسه افزوده: عموزاده خلیلی، فریدون، ۱۳۳۸ -  
شناسه افزوده: درویشی، مصطفی، ۱۳۴۸ -  
شناسه افزوده: مهرجو، بهراد، ۱۳۶۳ -  
شناسه افزوده: عربی، مریم، ۱۳۶۰ -  
شناسه افزوده: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
رده بندی کنگره: HB۶۱۵  
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۰۴۰۹۵۵  
شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۳۶۴۲۴  
اطلاعات ریکورد کتابشناسی: فینیا



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE  
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



## میراث زرین

نویسنده: نسیم بنایی و بدری مشهدی

زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی

دبیر مجموعه: مریم عربی

شورای سیاست‌گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

طراحی جلد: رضا دولت زاده

صفحه‌آرایی: نادر قیله‌ای

ویراستار: فریده عنایتی و زینب زنهاری

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

مدیر تولید: فریده عنایتی

چاپ: مومن

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۱۷-۹

انتشارات امین‌الضرب:

تهران، خیابان مجاهدین اسلام، کوی بهنام، شماره ۲۲      تلفن: ۷۷۵۳۱۴۱۰



# میراث زرین

نسیم بنایی و بدری مشهدی





## فهرست

پیشگفتار ..... ۷

### فصل اول

#### نام نیکی که ماندگار شد

داستان زندگی حاج اکبر ابراهیمی؛ مدیر گروه صنعتی پاکشوما ..... ۱۱

نویسنده: نسیم بنایی

### فصل دوم

#### از آندره تاستی

داستان زندگی لئون آهارونیان؛ مدیرعامل فقید شرکت حمل و نقل ستی ..... ۴۵

نویسنده: نسیم بنایی

### فصل سوم

#### آسیابان

داستان زندگی ابوالقاسم مرتضوی؛

مدیر کارخانه‌ی آرد ستاره، کارخانه‌ی دام و طیور اشترن و مرغداری ..... ۸۳

نویسنده: نسیم بنایی

## فصل چهارم

### میراثی زرین از عشق و هنر

داستان زندگی مهندس عباسعلی قصابی

رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت چینی زرین ایران ..... ۱۰۹

نویسنده: بدری مشهدی

## فصل پنجم

### هنر بهره‌وری از فرصت‌های سیال

داستان زندگی دکتر سلطان حسین فتاحی

مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت صنایع امرسان ..... ۱۶۱

نویسنده: بدری مشهدی

# پیشگفتار

## ستارگان کهکشان راه شیری توسعه

### از امین الضرب تا امروز

مسعود خوانساری

رییس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

این سخن را بسیار شنیده‌ایم که «گذشته چراغ راه آینده است». سخن درستی است اما از گذشته‌ای چنان گسترده و بیکران، ملامت از زندگی با همه‌ی ابعادش، آکنده از رویدادها، حوادث، تجربه‌ها، شکست‌ها، پیروزی‌ها، جهش‌ها، فروماندن‌ها، شادکامی‌ها، شوربختی‌ها، نبوغ‌ها، ندانم‌کاری‌ها، اشک‌ها و لبخندها کدام را باید برگزید؟ در کجا باید تأمل کرد؟ کدام چراغ را باید برافروخت؟ زیر سایه‌ی کدام حادثه باید آرمید و سنگ بنای توسعه‌ی آینده را به جا نهاد؟

انتخاب از میان این گستره‌ی موج بیکران که اسمش «گذشته» است کاری بس سهل و ممتنع است؛ کاری به غایت دشوار و در عین حال بسیار سهل و آسان. دشوار است چراکه زندگی با همه‌ی مؤلفه‌هایش تا عمق تاریخ جریان دارد و بی‌محابا وارد شدن در آن سرگردان شدن در لابیرنتی پیچ‌درپیچ و بی‌پایان است. اما همین کهکشان بیکران «گذشته» حاوی ستارگانی است که تو را صدا می‌زنند؛ با درخشش بی‌وقفه‌شان و یا هلهله‌ی خاموش‌شان. این ستارگان درخشان همان ستارگانی هستند که این کهکشان



را بر ساخته‌اند. کهکشان راه شیری بدون آن‌ها از معنا تهی می‌شود. مسیر توسعه و پیشرفت مردم ایران همان کهکشان راه شیری روشنی است که نزدیک ۱۴۰ سال است که از زمان امین‌الضرب آغاز شده و ستارگانی از گذشته تا امروز با سختکوشی، نبوغ و اراده‌ی خستگی‌ناپذیرشان این مسیر را نورافشانی و معنادار کرده‌اند. شناخت این ستارگان درخشان نخستین گام برای شناختن راه دشواری است که تاریخ توسعه‌ی ایرانزمین طی کرده است.

دفترهای این مجموعه روایت‌هایی است برای معرفی این ستارگان درخشان. این مجموعه اما بر آن نیست صرفاً با یادکردی از این ستارگان و چهره‌های درخشان فقط یاد و نام‌شان را گرمای بدارد. گرمای داشتن نام این بزرگان کوچک‌ترین توشه‌ای است که از تأمل و تکاپوی شناخت این ستارگان حاصل خواهد شد. اما ما را سر آن است که گام در متن زندگی این بزرگان بگذاریم و از نزدیک با تجربه‌های زیسته‌ی آنان آشنا شویم و، حتی فراتر از آن، در تجربه‌ی زیسته‌ی آن‌ها شریک شویم. نه با نگرشی کلی و از دور بلکه آنقدر نزدیک که هُرم نفس‌های دغدغه‌مندشان را حس کنیم و صدای تپش قلب‌شان را وقتی از هیجان یک کشف، یک شروع، یک اقدام، یک موفقیت سرشار می‌شوند و یا شاهد تماشای اندوه و بغض‌شان باشیم آنجا که با نامرادی و عدم همراهی، بی‌مهری، قدرناشناسی و حتی شکست مواجه می‌شوند و باز از پا نمی‌نشینند، به زانو در نمی‌آیند، دوباره کمر راست می‌کنند و گام بعدی را محکم‌تر برمی‌دارند.

این‌ها درس‌هایی است که از این همنشینی‌ها آموخته‌ایم. مجموعه کتاب‌های نسل امین‌الضرب بر آن است روایتگر زندگی کارآفرینان و زنان و مردان توسعه و پیشرفت ایران و برگزیدگان چندین دوره‌ی جشنواره‌ی امین‌الضرب باشد. آن هم از نزدیک و با تماشای تجربه‌های ملموس ریز و درشت که گاه از زبان خودشان نقل شده است و گاهی گفته آمده از زبان دیگران، شرکا، همراهان، فرزندان، اعضای خانواده، روزنامه‌نگاران و روایتگران زندگی.

«زندگی»، همه‌ی زندگی است. نه فقط کلیاتی که فقط با چشم‌های معمولی دریافت می‌شوند بلکه آن بخش‌هایی هم هست که شاید در نگاه اول به چشم نیایند یا آنقدر ناچیز و بی‌اهمیت شمرده شوند که از یاد بروند. آری، زندگی، همه‌ی زندگی است. در مواجهه با زندگی و تجربه‌های زیستن این انسان‌های بزرگ گاهی اتفاق‌هایی به غایت کوچک، که هرگز به اعتنا نمی‌آیند، همچون آن قطعه‌ی ریز یک دومینوی عظیم که به

تلنگری فرو می‌افتد و در مسیر خود بزرگ‌ترین سازه‌های غیرقابل تصور را سرنگون می‌سازد، آنچنان نقش و تأثیری در رقم‌زدن آینده و شکل‌گیری شخصیت این انسان‌ها ایفا کرده‌اند که مایه‌ی شگفتی و حیرت است. چطور می‌توان باور کرد یک عتاب‌پدرانه زمینه‌ساز بزرگ‌ترین تصمیم و نقطه‌ی عطف زندگی فرزندی شود؟

و چطور می‌توان به شگفتی درنیامد وقتی در تجربه‌ی زیستن بزرگ‌مرد دیگری می‌بینیم که چگونه در اوج محدودیت‌های ناشی از شرایط خاص اجتماعی انقلاب و یا جنگ و نامهربانی‌ها و بی‌مه‌ری‌ها بر ویرانه و خاکستر کارخانه‌ی تعطیل‌مانده‌اش همچون ققنوس دوباره جان می‌گیرد و پروژه‌ای عظیم‌تر را سامان می‌دهد.

بازخوانی تاریخ توسعه‌ی بازشناسی زندگی چهره‌های درخشان این کهکشان است. هر زندگی داستان‌ها دارد و هر داستان تجربه‌ای است و درسی. و این روایت‌ها هزاران درس و تجربه پیش روی ما می‌گشاید.

امید است این مجموعه توانسته باشد چراغ‌هایی افروخته باشد از تجربه‌های زیسته‌ی بزرگ‌مردان و زنانی که مسیر پرسنگلاخ و دشوار توسعه را با گام‌های خود هموار کردند؛ برای ما، برای آینده و برای ایران.



فصل اول

# نام نیکی که ماندگار شد

داستان زندگی حاج اکبر ابراهیمی؛

مدیر گروه صنعتی پاکشوما

نویسنده: نسیم بنایی



استاد رضاداد، که حالا چندین سال است زیر خاک آرام گرفته، خیلی قبل‌تر از انقلاب در کوچ‌های زغالی‌ها مغازه‌ی آهنگری داشت. کوچ‌های که بعدها دفتر حزب جمهوری اسلامی در انتهای آن راه‌اندازی شد؛ دقیقاً اول سرچشمه. پسر بچه‌ها می‌آمدند نزد استاد تا آهنگری یاد بگیرند و لقمه‌ای نان به خانه ببرند. اکبر آن روزها پسرک نحیف دوازده ساله‌ای بود که می‌خواست کمک‌خرج پدرش باشد. آن موقع‌ها کسی از پروفیل و چیزهای امروزی خبر نداشت. زندگی آهنگران در تصرف سپری و نیشی و میل‌گرد و تسمه توپیر بود. اکبر هم با همین‌ها روز را به شب می‌رساند تا کمک‌احوال خانواده‌اش باشد. دست‌گاه برش آهن نداشتند و گاهی به‌ناچار با اره‌ی خشک تلاش می‌کرد که فولاد سخت را شکست دهد. روپوش آبی آهنگری‌اش خیس می‌شد و دست‌های نحیفش آب می‌انداخت. اما فکر کار و حقوق پنجشنبه‌ی آخر هفته به بدنش جان می‌داد. اولین حقوقش ۲۵ ریال بود. به‌مرور بیشتر یاد گرفت و سخت‌تر کار کرد. استاد رضاداد هم حقوقش را اول چهار تومان و بعد شش تومان کرد. اما دوران رکود اقتصادی بود و وضعیت مالی خراب!

روزی پسرک سراغ استاد رفت و گفت: «من دیگه از شنبه نمی‌آم.» استاد گفت: «باید بگی چرا نمی‌آی.» اکبر سرش را پایین انداخت و با اندوه کودکانه‌اش گفت: «این انصاف نیست که ما کار نداریم و می‌آییم حقوق الکی می‌گیریم و می‌ریم خونه. این وجدان کاری از اصول مکاسبه.»

استاد از حرف‌های بزرگسالانه‌ی پسرک چشم‌هایش برق زد و گفت: «شنبه بیا، کار داریم!» شنبه از راه رسید و اکبر به مغازه آمد. استاد از او خواست مفتی را بیاورد و روی سندان بگذارد. سندان ابزاری بود که برای صاف کردن از آن استفاده می‌کردند. مفتی هم برای منحنی کردن بود. رضداد از پسرک خواست تمامی سرشاخه‌های سپری و نبشی را، طبق طرحی که روی موزائیک مغازه کشیده بود، درست کند. اکبر ده روز چکش زد و آهن را هلال داد و با وسواس آن‌ها را میزان کرد. کارش که تمام شد سراغ استاد رفت. استاد گفت: «حالا همه رو شکل روز اول کن.» پسرک بهت‌زده به استاد نگاهی کرد: «یعنی چی حاج آقا؟» استاد گفت: «وقتی صدای تق‌توق آهنگری توی کوچه می‌پیچه مردم می‌فهمن اینجا آهنگریه و تبلیغ می‌شه. تبلیغات آهنگری همین تق‌توقه. این‌طوری تو هم بیکار نیستی.» استدلال استاد می‌توانست قانع‌کننده باشد اما پسرک دنبال کاری مفیدتر بود.

در سیاهی شب، که برادرها و خواهرها در اتاق کوچک خانه‌ی کاه‌گلی به خواب رفته بودند، چشم‌های اکبر باز بود و در تاریکی آینده را می‌کاوید و به کارهای این چند روز فکر می‌کرد: «خدایا! این استاد برای اینکه من رو جواب نکنه داره این کار رو انجام می‌ده. چی کار کنم؟ باید کاری کنم که مفید باشم.» آن وقت‌ها تمام خانه‌ها دو سه پله می‌خوردند به پایین تا برسد به حیاط. برای آنکه وقتی آب‌انبار می‌انداختند، جریان به سمت خانه‌ها برود همه‌ی آن‌ها دریچه‌ای در کوچه، به قاعده‌ی یک موزائیک، داشتند و به آن کوله‌ی آب می‌گفتند. دری که کار می‌گذاشتند هم تقریباً پانزده سانتی متر بالاتر از راه‌آب بود تا گل واردش نشود و راهی برای لایروبی بماند. همان روزهایی که اکبر فکرش مشغول بود و می‌خواست کاری مفید کند چشمش به دریچه‌ی این آب‌انبار خورد و تصمیم گرفت یک دریچه‌ی لولادار بسازد. همان روز دست به کار شد؛ بدون اینکه از استاد اجازه بگیرد. فارسی‌بر کرد، سنگ زد و جوش داد، ورق را سوراخ کرد و در گذاشت. بعد هم آن را به مسجدی که آن موقع همه به نام مسجد شاه می‌شناختند برد و زیر قیمت واقعی فروخت: «با یک‌بار فروش آن‌ها

بالای دو یا سه هفته‌ی حقوقم سود کردم. بعد هم رفتم پیش استاد و گفتم با این آهن ضایعات، که مدام کج و راستش کردم، دریچه‌ی آب‌انبار ساختم و فروختم و این هم سودش.» استاد رضاداد شگفت‌زده شد و نگاهی به قد و بالای پسرک، که حالا پانزده ساله بود، انداخت و گفت: «تو آدم بزرگی می‌شی.» حالا آن پسرک به چهره‌ای ماندگار تبدیل شده‌است؛ حاج اکبر ابراهیمی. خیری بزرگ و کارآفرینی نام‌دار که اسمش با گروه صنعتی پاکشوما پیوند خورده است.

### دست‌های خالی و دل‌های پر از عشق

مشهدی محمد دماوندی میوه‌فروش بود. با یک چرخ‌دستی از صبح علی‌الطلوع تا آخر شب از این کوچه به آن کوچه می‌رفت تا مایحتاج عائله‌اش را فراهم کند. خانه‌اش، در کوچه پس‌کوچه‌های چهارراه سرچشمه، پر بود از نشاط و زندگی؛ هرچند زندگی آسانی نبود. با حضور همسرش راضیه و فرزندانش، هرچند از مال و ثروت بی‌بهره بود، اما انبان دلش از مهر و صمیمیت لبریز بود. سال ۱۳۲۳ خدا به مشهدی محمد و راضیه پسر دیگری داد که اسمش را گذاشتند اکبر. او ششمین فرزند بود. بعد از اکبر خواهرها و برادرهای دیگری هم به جمع آن‌ها اضافه شدند. خانواده‌ای سیزده نفره و صمیمی بودند که در تنگنای مالی با عشق به همدیگر زندگی می‌کردند.

راضیه زن قانعی بود. هربار وضو می‌گرفت آب وضویش را پای گلدان می‌ریخت. کل خانه و زندگی‌اش یک اتاق بود و یک صندوق‌خانه و یک دیگ بزرگ. تمام فکروذکرش خانواده‌اش بود. پنج سیر گوشت را با استخوان ترکیب می‌کرد و با آن آبگوشت می‌پخت؛ آبگوشتی که قرار بود شکم سیزده نفر را سیر کند. بیش از این در توان‌شان نبود. روزی اکبر قهر کرد. شش سال بیشتر نداشت. از غذا خوشش نمی‌آمد. راضیه گفت: «حیفه تو این غذا رو بخوری. برات سنگ و جارو گذاشتم. اون رو بخور!» بقیه‌ی اعضای خانواده غذایشان را خوردند و باقی‌مانده‌ی گوشت کوبیده را، که خیلی اندک بود، در صندوق‌خانه گذاشتند. اکبر از گرسنگی نا نداشت.



نگاهی به این طرف و آن طرف انداخت و وقتی مطمئن شد کسی نیست گوشت کوبیده را لای نان گذاشت و خورد. این آخرین باری بود که به خاطر غذا قهر کرد. از آن به بعد می دانست که وضعیت همین است.

خرج همه‌ی سیزده نفر بر دوش مشهدی محمد بود. یک روز که اکبر نه ساله بود مادر خیر داد مأموران دولتی بساط میوه‌فروشی پدر را جمع کرده‌اند. مشهدی محمد تمام روز برای پس گرفتن چرخ‌دستی و میوه‌هایش از این اتاق به آن اتاق رفته بود و دست آخر به او گفته بودند اگر پول و رشوه بدهد وسایلش را پس می‌دهند. اما او قبول نکرده و گفته بود: «این کار خلاف دین و اخلاقه.» برای مشهدی محمد کار کردن همیشه با عبادت خدا برابر بوده است: «کار کردن درست برای بنده‌های خدا مثل جهاد در راه خداست؛ مثل عبادت‌ه.» اکبر نه ساله هم با همین تعلیمات بزرگ می‌شد. به مدرسه‌ی بوعلی می‌رفت؛ حوالی فلاح. بعداً هم رفت مدرسه‌ی تشویق که حول و حوش ایستگاه ناصری بود. اوایل دلش می‌خواست مانند برادر بزرگش، جلال که اهل درس بود و از بهترین دانش‌آموزان شهر، آن‌قدر درس بخواند تا از راه تحصیل برای خانواده‌اش ثروت آفرینی کند. جلال الگوی اکبر بود برای درس خواندن. اما کودکی هم بدون شیطنت به سر نمی‌شود. بعضی روزها راضیه به اکبر پول می‌داد تا در باغ اکبرآباد نان بخرد. هر نان یک قران بود. همان نزدیکی هم جگرکی بود و هر سیخ جگر ده شاهی. اکبر به جای دوازده نان یازده تا می‌خرید و یک قران می‌داد برای دو سیخ جگر. وقتی برمی‌گشت مادر می‌گفت: «چرا نون کمه؟» اکبر هم می‌گفت: «یکی رو بین راه خوردم.»

اما برخی شیطنتها به قیمت تغییر سرنوشت تمام می‌شود. روزی، همین‌طور که مشق می‌نوشت و در خیالش آینده‌ای آرام را تصور می‌کرد، دستش به مرکب خورد و تار و پودِ فرش پر شد از رنگ سیاه. در خانه‌ی کاه‌گلی‌شان خبری از شیر آب نبود. در حالی که سرما به صورت‌شان تازیان می‌زد با مادر فرش را روی دوش کشیدند و بردند تا قنات اکبرآباد. احساس گناه می‌کرد و خودش را باعث‌وبانی این اتفاق می‌دانست.

ناگهان چشمش به مادر افتاد. هربار که می‌خواست بنشیند یا بلند شود ابروهایش در هم می‌رفت. زانودرد امانش را برده بود. فکر پسرک نه ساله اسیر زحمت‌کشی‌های پدر و زانودرد مادر شد. فردا صبح زود، وقتی از خواب برخاست، تصمیمش را گرفته بود. باید کار می‌کرد.

### از آهنگری تا الکتروژنرال

عبدالعظیم نورصالحی از مال دنیا یک مغازه‌ی آهنگری داشت که با دلی به وسعت دریا کامل می‌شد. بچه‌هایی که می‌خواستند کمک‌خرج پدر و مادرشان باشند می‌دانستند نورصالحی ناامیدشان نمی‌کند. هم کلاسی جلال برادر نورصالحی بود. اکبر صبح فردایی که فرش را شسته بودند به جلال گفت با دوستش صحبت کند تا او شاگرد آهنگر شود. جلال هم با لبخند پذیرفت. می‌دانست که نیت پسرک کمک به پدر و مادرش است. اکبر تمام‌وقت برای نورصالحی کار می‌کرد و به ازای هر روز کار ۲۵ ریال پول می‌گرفت. نورصالحی به جز پول به او درس زندگی و خداپرستی می‌داد. بعد از نورصالحی نزد حاج اسماعیل رضاداد کارش را ادامه داد. همان کسی که به او گفته بود تو انسان بزرگی می‌شوی!

آهنگری کار سختی بود. ماسک می‌زد و جلوی چشمش را می‌گرفت اما باز هم موقع جوشکاری چشم‌هایش اذیت می‌شد. از شب تا صبح باید قطره به چشمش می‌ریخت و سیب‌زمینی می‌گذاشت روی پلک‌هایش تا خنک شوند و آرام بگیرند و روز بعد برای کار کردن همراهی‌اش کنند: «از آهنگری بدم می‌آمد.» وقت آن رسیده بود که شغلش را عوض کند. هفده ساله بود و هنوز هم آهنگری می‌کرد. روزی چشمش به یک آگهی افتاد. نوشته بودند اگر کسی ۶۰۰ تومان بدهد به او آموزش تعمیر یخچال می‌دهند و، بعد از شش ماه کار، حقوق بالایی هم می‌دهند. از همین‌جا وارد تأسیسات شد و تعمیر یخچال را شروع کرد. اما خیلی زود فهمید یک جای کار این شرکت می‌لنگد: «خرج‌تراشی ناحق می‌کرد که بتواند از مردم پول بگیرد. دیدم که هرچه کار می‌کنیم یا پول نمی‌گیریم یا باید با کلک از مردم پول بگیریم.» این را خلاف عرف و اخلاق می‌دانست.

دست از کار با آن شرکت کشید. سر سهرابه شکوفه یک بستنی‌فروشی بود و یک لبنیاتی که به برادران گلپایگانی تعلق داشت. فهمید یخچال آن‌ها خراب شده و رفت که تعمیر کند: «گفتم من به بیمه کاری ندارم. تعمیر یخچال این قدر خرج دارد. قبول دارید؟ گفتند ما از بیمه می‌گیریم. یخچال را تعمیر کردم و آن‌ها چندین بار رفتند بیمه که بی‌فایده بود. در نهایت گفتند این بنده‌ی خدا با ما طی کرده بود. خلاصه دستمزد آن تعمیر را به من دادند. این طوری کارم در حوزه‌ی یخچال شروع شد.»

بعد از سهرابه چرم‌سازی، انتهای دلگشا، دقیقاً پشت کارخانه‌ی برق فیروز مغازه‌ی کوچکی قرار داشت که روی شیشه‌اش با رنگ نوشته بود تعمیرات یخچال. مرد جوانی صاحب این مغازه بود و یخچال‌سازی می‌کرد. آن مرد جوان اکبر بود. یک کیف ابزار داشت و مغازه‌ای خالی؛ اما دلی پرامید. هنوز مشتری چندانی نداشت. روزی مردی آذری آمد و با لهجه‌ای غلیظ گفت: «شما یخچال درست می‌کنی؟ یخچال خونه‌ی من خراب شده.» اکبر کیف ابزارش را برداشت و راهی خانه‌ی آن مرد شد. یخچال انگلیسی را بررسی کرد و دید موتورش سوخته. وقتی از موتور گفت صاحب‌خانه تعجب کرد: «موتور چیه؟» اکبر هم موتور را نشان داد. مرد آذری گفت: «ما از این دیگ‌ها زیاد داریم.» هنوز، بعد از گذشت سال‌ها، آن روز را با جزئیات به خاطر می‌آورد: «من را به انبارش برد و دیدم موتورهای دنفوس قدیمی همراه با کندانسور و اوپراتور آنجا ریخته است. هفت تا هشت موتور تمیزش را جدا کردم که یکی را برای خودش استفاده کنم و بقیه را برای خودم بردارم. گفت ۱۲۰ تومان. اول فکر کردم منظورش دانه‌ای ۱۲۰ تومان است. اما بعد که توضیح داد این‌ها را به خاطر مس و آلومینیوم داخل‌شان می‌خرند فهمیدم همه‌یشان با هم ۱۲۰ تومان است. ده‌تا برداشتم و آوردم مغازه. به غیر از دوتا که کار نمی‌کرد بقیه آماده بود و عالی.» رفت نزد حاج قاسم و از او ۱۲۰ تومان قرض گرفت. بعد باید جایی را پیدا می‌کرد که بتواند موتورهای تعمیری را بفروشد. به کمک فردی ارمنی، که در میدان عشرت‌آباد مغازه‌ی تعمیراتی داشت، موتورها را فروخت. هر کدام ۲۰۰ تومان. این طوری پول دستش آمد و توانست تابلوی

الکترو ژنرال بزند. مغازه‌ی کوچک سه‌راه چرم‌سازی رنگ و لعابی پیدا کرد و صاحب تابلو شد.

مغازه‌ی خالی اکبر حالا اسم و شناسنامه داشت و هویت پیدا کرده بود. اما هنوز به قدر کافی مشتری نداشت. یک افسر خوش‌تیپ و خوش‌لباس نیروی هوایی هرروز جلوی مغازه‌ی اکبر می‌ایستاد تا سرویس بیاید و هر غروب همان‌جا جلوی مغازه از سرویس پیاده می‌شد. روزی سراغ اکبر آمد: «من یخچال تعمیر می‌دارم. اما به شرطی اون رو می‌دم تعمیر کنی که وقتی درست شد اول بفروشی بعد پول تعمیر رو برداری.» اکبر هم قبول کرد. یخچال آن افسر وستینگ‌هاوس بود. از همان‌هایی که موتور تسمه‌ای داشت و موتورش بالای یخچال کار گذاشته شده بود. یکی از همان موتورهایی که از مرد آذری گرفته بود را روی یخچال گذاشت و دید مثل ساعت کار می‌کند. یخچال گوشه‌ی مغازه بود تا به فروش برسد. افسر هم هرروز عصر، وقتی با سرویس جلوی در مغازه پیاده می‌شد، سری به اکبر می‌زد و داخل مغازه می‌نشست تا گپ بزند. هربار هم داخل قالب یخ آب می‌ریخت و می‌گذاشت در جایخی و کمی بعد یخ را می‌ریخت توی لیوان و آب را می‌خورد. یک ماه تمام کار هرروز عصر افسر همین بود. بعد از یک ماه گفت: «هزینه‌ی تعمیر یخچال چقدر شد؟» به پول آن موقع ۴۰۰ تومان شد. قرار شد ۱۰۰ تومان بدهد و مابقی را در قسط‌های ۵۰ تومانی بپردازد. اکبر هم موافق بود. پول را گرفت و یک ماه دیگر گذشت. ماه بعد افسر همه‌ی پول یخچال را داد. اکبر گیج شده بود: «ماجرا چیه؟» افسر گفت: «من اندازه‌ی پول یه یخچال نو خرج تعمیر این یخچال کرده بودم. هربار هم که تعمیر می‌کردم باز دوباره خراب می‌شد. اما این بار یه ماه آزمایشی گذاشتم توی مغازه‌ات و بعد هم بردم خونه. هنوز سالم سالمه.» این افسر نقطه‌ی آغاز شهرت اکبر بود: «این آقا شد معرف ما بین همکارانش و مشتری ما بیشتر شد.»

### نابرده رنج... نمی‌شود!

بای مشتری که به مغازه باز شد اکبر بیشتر به فکر دم‌وتشکیلاتش

افتاد. یک میز از بنگاه عدالت میدان شوش خرید و گوشه‌ی مغازه گذاشت. یک تخته هم خرید و آچارها و ابزار تعمیر یخچال را، به‌جای اینکه در کیف نگه‌داری کند، از آن تخته آویزان کرد تا مغازه سروشکلی بگیرد. روزی رفته بود زیر میز و مشغول مرتب‌کردن وسایلش بود که یکی از کاسبان محله جلوی در مغازه‌اش به دیگری گفت: «ما سی ساله اینجا کار می‌کنیم و چیزی نشدیم. اگر کار این پسر گرفت من سرخاب می‌الم.» کاسب نمی‌دانست اکبر همان‌جا نشسته و حرف‌هایش را می‌شنود: «حرفش را که شنیدم دلم ناگهان ریخت. ته دلم خالی شد. دروغ چرا؟ دلم شکست. ناگهان ایستادم و آن بنده‌ی خدا من را دید. خجالت کشید.» اما دل شکستگی ابتدای مسیر موفقیت بود. کاروکاسبی اکبر به‌قدری خوب پیش رفت که همان آقا‌گاهی به او می‌گفت: «اینجا پایین شهره. حیفه اینجا بمونی. بیا بریم جای بالاتر مغازه بزنیم.» روزی هم به اکبر اصرار کرد که: «شرکت زاگرس با هشت هزار تومن یخچال می‌زنه و می‌فروشه سی هزار تومن. بیا بریم، من اسکلت می‌زنم و تو کار موتورش رو انجام بده.» همان کسی که قرار بود اگر این پسر جوان به جایی رسید سرخاب بمالد حالا اصرار داشت با او شریک شود. اکبر که دید حرفش منطقی است قبول کرد.

الکترو ژنرال قسطی به اکبر رسیده بود و حالا آن را قسطی به سربازی می‌فروخت که می‌خواست در آن کاروکاسبی دیگری راه بیندازد؛ پیراهن‌دوزی ژنرال. خودش هم رفت و روبه‌روی مجلس یک باب مغازه به قیمت پانزده هزار تومان خرید. یک تابلوی نئون هم برای مغازه زد؛ مایاک. البته فقط ۱۰ درصد از سرمایه را خودش وسط گذاشته بود؛ ۹۰ درصد دیگر را همان آقا داد. رفتند سراغ کار اما نمی‌توانستند مانند بقیه‌ی شرکت‌ها یخچال را قسطی بفروشند. این‌طور شد که به مشکل برخوردند و تصمیم گرفتند کارشان را از هم سوا کنند. اما سواشدن هم ساده نبود. آن آقا نه حاضر بود با قیمت پایین‌تر نقد مغازه را حساب کند و نه با قیمت بالاتر نسبه بدهد. پول بیشتر را نقدی می‌خواست. روزی اکبر قضیه را برای حاج عباس نوری، که روبه‌روی آن‌ها قصابی داشت، تعریف کرد. حاج عباس

هم گفت: «هر چی بخوای من می‌دم تا از این گرفتاری دربیای.» خیلی معرفت به خرج داد. حتی یک خط تلفن هم داشت که، برای کمک به اکبر، آن را فروخت. اکبر پول را برداشت و رفت محضر. شش‌دانگ مغازه به نامش شد. یک سال روی مغازه کار کرد و پول حاج عباس را پس داد: «وقتی کارم در مغازه‌ی روبه‌روی مجلس بهتر شد به حاج عباس گفتم که می‌خواهم نصف مغازه را به نام تو کنم. خودش گفته بود هرطور دلت می‌خواهد رفتار کن. این کار را کردم و هنوز هم با هم شریک هستیم.» البته قصه به همین سادگی به خرید مغازه نمی‌رسید.

از قدیم گفته‌اند نابرده رنج، گنج میسر نمی‌شود. این حکایت زندگی اکبر است. درست است که کاروکاسبی‌اش رونق گرفته بود اما برای ادامه‌ی این رونق باید کار می‌کرد و زحمت می‌کشید. بارها و بارها پیش آمد که یخچال خراب در خانه تعمیر نمی‌شد و باید آن را به مغازه می‌برد. هر بار یخچال را به کمک فردی دیگر روی دوش می‌گذاشت و سوار موتور می‌کرد تا در مغازه آن را تعمیر کند. دوباره وقتی تعمیر می‌شد آن را سوار موتور می‌کرد و به خانه‌ی صاحبش می‌برد. گاهی چندین پله یخچال را پایین می‌آورد و دوباره بالا می‌برد. هر چند از پدر مال‌ومنالی به ارث نبرده بود اما روحیه‌ی زحمتکشی و اخلاق کاری را تمام‌وکمال از او وام گرفته بود: «اگر من چیزی یاد گرفته‌ام/اول از همه از پدر مرحومم یاد گرفته‌ام/او یک کاسب معمولی اما پرتلاش و باخدا بود. اولین چیزی که از او یاد گرفتم این بود که کاسب باید برای دیگران بابرکت باشد.» درس‌هایی که از پدر گرفت سرنوشت او را مبارک کرد. این‌طور شد که بدون ارثیه‌ی پدری به ثروت رسید.

## رخت دامادی

وضعیت مالی یک جوان که روبه‌راه می‌شود همه آستین‌هایشان را برایش بالا می‌زنند. اکبر به مادرش اطمینان داشت و می‌خواست او برایش همسری پیدا کند: «مادر سعادت انسان را می‌خواهد.» ۲۴ ساله بود و در کار پیشرفت کرده بود. می‌توانست با قناعت و ساده‌زیستی‌ای

که از مادر آموخته بود زندگی را در کنار فرد دیگری آغاز کند. زهرا عبدالرحیم‌خان را برای خواستگاری معرفی کردند. در جلسه‌ی خواستگاری هرچه داشت، محض اطمینان کمی هم کمتر، گفت. روز هفتم فروردین ۱۳۴۷، پیش از محرم، بساط سفره‌ی عقد را برپا کردند. وقتی رخت دامادی را به تن می‌کرد هنوز خودش را شاگرد آهنگر می‌دید و صدای تق‌وتق آهنگری در گوشش بود. بعد از عقد یک سالی را در خانه‌ی پدری زندگی کردند. خانه‌ی ۱۲۰ متری را بازسازی کرده بودند و در اتاقی که فقط یک فرش نه متری در آن پهن بود صبح را به شب می‌رساندند و شب را سحر می‌کردند: «*اوایل زندگی یک موتور هوندای ۱۲۵ داشتم. بعد وسپای سه‌چرخ خریدم. حضور همسر و زندگی مشترک به کسب‌وکارم رونق داد. بعد از آن بود که یک مزدای چهارچرخ خریدم. بعد ذره‌ذره بالا رفتیم.*» بعدها زهرا خانم از خاطره‌ی خواستگاری گفته بود: «*زمانی که به خواستگاری‌ام آمد پدرم گفت اگر مرد زندگی می‌خواهی این شخص همان فرد مورد نظر توست.*» اما همسرش هم فکرش را نمی‌کرد اکبر آقا به این درجه از موفقیت مادی و معنوی دست پیدا کند. حالا او می‌گوید: «*تمام خواسته‌هایم در زندگی با حاج اکبر برآورده شده است.*» البته این احساس یک‌سویه نیست. اکبر آقا هم می‌گوید: «*همسرم بزرگ‌ترین سرمایه‌ی زندگی من است.*» و او همیشه سعی کرده این سرمایه را حفظ کند.

سال ۱۳۵۴ اکبر آقا دست زهرا خانم را گرفت و با هم به سفر حج رفتند. همان سالی که در مکه آتش‌سوزی شد. آتش به‌حدی گسترده بود که مردم از ترس جان به بالای کوه فرار می‌کردند. اما آتش کوه را هم بلعیده بود: «*تا بالای زانو جنازه روی زمین افتاده بود. من و همسر در میان جنازه‌ها گرفتار شده بودیم.*» اما مسلمان سیاه‌پوستی از راه می‌رسد و دست اکبر آقا را می‌گیرد. اکبر آقا نجات یافته بود اما همسرش هنوز گرفتار بود. زهرا خانم چندباری گفت: «*برو خودت رو نجات بده. من رو ول کن.*» اما اکبر آقا نمی‌توانست. موفقیت‌هایی که تا آن روز به دست آورده بود بدون حمایت‌های زهرا خانم میسر نمی‌شد: «*می‌دانستم که*

یا باید او را نجات بدهم و یا همراه او بمانم.» لحظات خوب و بد زندگی جلوی چشمانش رژه می‌رفتند. بالأخره کمک از راه رسید و هر دو نجات پیدا کردند: «انگار خدا در گوشم گفت نجاتت دادم، حالا برو زندگی کن تا ببینم تا چه حد انسانیت داری.» بعد از این سفر، اکبر آقا برای انجام کارهای خیر مصمم‌تر شده بود؛ او حالا دیگر حاج اکبر بود.

خدا به حاج اکبر و حاجیه خانم زهرا چهار فرزند داد؛ محمود، احمد، مریم و مونا. البته پیش از این فرزندان پسری به نام احمد داشتند که در پنج سالگی از دنیا رفت. کودک در ساحل دریا مشغول بازی بود که ناگهان اتومبیلی دیوانه‌وار به سمت او رفت. راننده در حالت عادی نبود و با ماشین به احمد برخورد کرد. پیکر بی‌جان کودک را به آغوش خاک سپردند. هنگام خاکسپاری کمرش خم شد. حاج اکبر و زهرا خانم، به‌خاطر اینکه راننده حالت عادی نداشت، تا سال‌ها حاضر به بخشش نشدند. در نهایت پول دیه‌ی احمد را گرفتند و آن را صرف امور خیریه کردند. این‌طوری رضایت دادند: «داغش بر قلبم سنگینی می‌کند. اما انسان، وقتی مصیبتی بر او وارد می‌شود، باید خدا را شکر کند. چون شکرانه‌ای که در زمان سلامت و عافیت به زبان می‌آید به‌مراتب کم‌ارزش‌تر از سپاس‌گزاری هنگام نزول مصیبت است. خدا درهای رحمت را به روی انسان می‌گشاید.» سال‌ها بعد مدرسه‌ای به نام پسرش احمد ساخت. یک روز سرایدار مدرسه گفت احمد را در خواب دیده و گفته: «پسرک! اینجا مدرسه‌ی دخترونه‌ست. چی کار داری؟» و احمد گفته بود: «اومدم به مدرسه‌ام سر بزنم!» حاج اکبر وقتی ماجرای این خواب را شنید قدری دلش آرام گرفت. حالا محمود فرزند ارشد خانواده است؛ دست راست پدر. محمود به‌درستی پای جای پدر گذاشته و از سیزده سالگی با او کار کرده است. حتی اجازه نمی‌دهد پدر خم شود و کفش‌هایش را بردارد. سریع آن‌ها را برایش جفت می‌کند و پیش پایش می‌گذارد. وقتی به ساختمان جدید شرکت‌شان رفتند قرار بود هر کدام اتاقی مجزا داشته باشند. اما محمود رضایت نداد اتاقی جدا از پدر داشته باشد. در یک اتاق کار دو میز گذاشته‌اند. حاج محمود روبه‌روی حاج اکبر می‌نشیند تا از



نعمت دیدنش محروم نشود. محمود می‌گوید: «رفتار و کردارشان را الگو قرار داده‌ام. درست کارکردن را از ایشان آموخته‌ام. از تمام آموخته‌هایی که از ایشان کسب کردم کمک می‌گیرم و سعی می‌کنم به فرزندانم راه راست را همین‌گونه نشان دهم. بهترین تفریح من در زندگی کارکردن است و کارکردن را خیلی دوست دارم. این را هم از پدر آموخته‌ام.» البته بقیه‌ی فرزندان حاج اکبر هم به نوعی در کنارش حضور دارند و مایه‌ی افتخارش هستند. احمد تحصیل کرده‌ی دامپزشکی است، مریم مهندس خاک شده و مونا هم گرافیک خوانده است. فرزندان حاج اکبر خودشان را خواهران و برادران کودکان بی‌سرپرستی می‌دانند که در باغ دماوند زندگی می‌کنند. خانواده‌ی ابراهیمی بدون غل‌وغش برای رفع محرومیت تلاش می‌کنند. حضور آن‌ها در جامعه نشان می‌دهد که نوع دوستی و انسانیت هنوز زنده است و می‌توان به آینده‌ی انسان امیدوار بود.

### تو کجایی تا شوم من چاکرت؟

ارزان فروش بود. این را خودش می‌گوید: «ابراهیمی به ارزان‌فروشی معروف شد. از تمام کشور می‌آمدند و از ما جنس می‌خریدند.» حاج اکبر از ارزان فروختن اجناسش خیر می‌دید. برکت به مالش می‌آمد. وقتی انقلاب شد همه او را می‌شناختند. معتقد است اگر انسان نیت خوبی داشته باشد خدا همیشه به او عنایت می‌کند: «عنایت خدا از شمار خارج است.» کار به جایی رسید که یک‌بار، در آستانه‌ی انقلاب، از کارخانه‌ی جنرال‌الکتریک به او زنگ زدند و گفتند: «ابراهیمی کمک کن! می‌خوان کارخونه رو آتیش بزنی.» قصه این بود که شرکت، به دلیل شرایط اقتصادی، سه ماه به کارگران حقوق نداده بود. آن زمان بانک‌ها بیش از پنج هزار تومان به کسی پول نمی‌دادند. حاج اکبر دست به کار شد و گوشی تلفن را برداشت. زنگ زد به شعبه‌ی ۸۸۱ بانک صادرات میدان بهارستان و گفت پول می‌خواهد: «در چمدان‌های مسافرتی از خزانه برایم پول آوردند.» چمدان‌های پر از پول را پشت وانت گذاشت. وقتی به شرکت رسید پشت بلندگو اعلام کردند که پول رسیده است. همه در سالن غذاخوری جمع

شدند. کارگران پول را گرفتند و آن غائله ختم به خیر شد. بعد از انقلاب فقط کسانی می‌توانستند واردات انجام دهند که کارت بازرگانی داشتند. حاج اکبر این کارت را نداشت. مجبور شد کارخانه بخرد و این‌طوری کارخانه‌دار شد. پشت فرودگاه، در منطقه‌ی ۲۲، زمینی چهار هزار متری قرار داشت که سه هزار و دویست مترش سوله بود. ۴۲ نفر هم به‌عنوان کارگر وارد کارخانه شدند. فضای کارخانه به‌قدری کوچک بود که گاهی ناچار می‌شدند اجناس دریافتی را در خیابان و جلوی کارخانه بچینند. طبق قانون کسی اجازه ندارد سد معبر کند. اما حاج اکبر، به‌واسطه‌ی اعتبارش، توانست با شهردار صحبت کند. تا دو سال بعد که اوضاع روبه‌راه شد کانتینرهایی که از گمرک می‌آمدند همان‌جا جنس را نگه می‌داشتند. همسایه‌ها او را می‌دیدند و برای‌شان عجیب‌وغریب بود. روزی همسایه‌یشان به شهردار گفته بود: «اگه ابراهیمی شیرینی به شهرداری می‌ده منم می‌دم. اگه اجاره می‌ده منم می‌دم. چرا اون باید بتونه ۳۰ تا کانتینر رو جلوی در بذاره اما من حتی دوتا کانتینر هم نمی‌تونم جلوی کارخونه‌ام بذارم.» شهردار گفته بود: «ایشون نه شیرینی می‌ده نه اجاره. شما اگه یه درصد از کارهایی که ابراهیمی برای کشور انجام می‌ده انجام بدید من اجازه می‌دم دو برابر ایشون کانتینر جلوی کارخونه‌تون بذارید. ضمناً آقای ابراهیمی از ما وقت خواسته تا پیدا کردن جای بزرگ‌تر عجلتاً این کار رو بکنه.» به این ترتیب نخستین کارخانه‌ی حاج اکبر، با بالا و پایین‌هایی، کارش را آغاز کرد. چندسالی همان‌جا مشغول کار بودند تا بالأخره شرایط برای انتقال کارخانه مهیا شد. آن کارخانه را به یک چاپخانه اجاره دادند و خودشان به کمال‌شهر رفتند. آن‌ها سی و سه هزار متر زمین و هفت هزار متر سوله داشتند. بعداً هم کارخانه را توسعه دادند و نه هزار متر دیگر به آن اضافه شد. البته بدون مشکل هم نبود. مثلاً برای همان توسعه‌ی زمین ۳۰۰ میلیون جریمه شدند: «همه‌ی کارها را قانونی انجام داده بودیم و من معترض بودم. سه‌بار این پرونده به دیوان عدالت رفت و طبیعتاً بعد از سه‌بار تأیید کاری نمی‌شد کرد. باید جریمه را می‌پرداختیم.» طول زمان رسیدگی به این پرونده باعث شد مبلغ جریمه از ۳۰۰ میلیون به ۶۰۰

میلیون تومان برسد. البته به گفته‌ی حاج اکبر ابتدا رقم از این هم کمتر بوده است: «۷۰ میلیون تومان شیرینی می‌خواستند.» اما دست آخر، وقتی کارشناسان آمدند برای کارهای نهایی، متوجه شدند مستندات شهرداری با واقعیت هم‌خوانی نداشته است. رأی دیوان هم براساس همان مستندات بوده که همه را گمراه کرده است. در واقع آن‌ها رشوه می‌خواستند و چون رشوه را نگرفتند مستندات غلط ارائه کردند. نتیجه این شد که جریمه‌ای تعلق نگرفت و حتی مدیرانی که سواستفاده کرده بودند هم به زندان افتادند: «خدا شاهد است که من نامی جز عنایت خدا روی این اتفاق نمی‌توانم بگذارم. این را هم فراموش نکنیم که خدا با صابرین است. خدا همیشه کارها را به تأخیر می‌اندازد تا میزان بندگی ما را بسنجد.»

حاج اکبر هیچ کاری را بدون در نظر گرفتن منفعت آن انجام نمی‌دهد. اما نگاهش به منفعت فرق دارد: «من بدون منفعت قدمی بر نمی‌دارم. اما منفعتی که من می‌بینم رضایت خدا، آرامش روح پدر و مادرم و ادای دینم به بندگان خداست.» روزی که کارخانه‌اش را گرفت در طول روز ۸۰ مورد تولیدی داشت و هر کدام را به مبلغ ۲۵ هزار تومان در فروشگاه می‌فروخت. حالا به گفته‌ی خودش بالای چهار هزار تولید در روز دارد. اما همه‌ی این‌ها را از لطف خدا می‌داند: «خدا همیشه به من لطف داشته است. خدا مسبب‌الاسباب است. اسبابش را برای رسیدن به اهدافم همیشه آماده می‌کند.» نیت حاج اکبر هم همیشه کار خیر بوده است. به باور خودش همین نیت خیر باعث شده خدا همیشه راهی را پیش پایش بگذارد: «حکایت موسی و شبان را شنیده‌اید؟ همان چوپانی که با زبان ساده‌اش می‌گفت خدایا تو کجایی تا شوم من چاکرت؟ وقتی موسی تعجب کرد و چوپان فکر کرد نباید با خدا این‌طور حرف بزند ندا آمد که هرکسی با زبان خودش با ما سخن می‌گوید و او با صداقتش سخن می‌گوید.» حاج اکبر هم از این‌ها درس گرفته است.

### خانه به خانه تا کلبه‌ی عشق

سال اول زندگی در اتاق خانه‌ی پدری با همان فرش نه متری سپری

شد. حالا اکبر ۲۵ ساله بود. دوست داشت مستقل باشد. ۲۸ هزار تومان داد و در محله‌ی نیروی هوایی، بین فلکه‌ی اول و دوم، یک خانه خرید. خانه‌ای که پنج اتاق داشت و دو طبقه و نیم بود. همان فرش نه متری کرمان را آوردند و در آن خانه پهن کردند. خیلی از بزرگان می‌گفتند هنوز وقت خرید خانه نیست اما اکبر رؤیایش را دنبال می‌کرد. خانه حمام نداشت. تصمیم گرفته بود در پاگرد یک حمام در بیاورد. رفت سراغ اوس علی بنا و با او مشورت کرد. اوس علی شخصی را نزد اکبر فرستاد که با کمترین هزینه کار را راه بیندازد: «این بنده‌ی خدا ده روزی مشغول کار بود. گل رس می‌زد برای کاشی‌کاری. این طرف را می‌زد، آن طرف می‌ریخت. می‌گفت گل رسش فلان است و بهمان است و کار پیش نمی‌رود.» حاج غلامحسین از دوستان نزدیک اکبر آقا بود. سمت لاله‌زار نو قفل یخچال می‌گذاشت و الان هم قفل‌سازی ایران را دارد. روزی از راه رسید و بساط بنایی را دید. از اکبر آقا وضعیت را پرسید و ماجرا را فهمید. گفت: «پولش رو تسویه کن بره.» اکبر آقا خجالت می‌کشید اما حرف حاج غلامحسین را پذیرفت. چون گفته بود تا پول این بنده‌ی خدا را ندهی و نرودمن هم از اینجا نمی‌روم. وقتی بنا رفت حاج غلامحسین یک نفر را فرستاد که ۲۴ ساعته حمام را تا سقف کاشی کرد. بالأخره خانه‌ی اول اکبر آقا خانه شد. خانه‌ای که پنج اتاق دارد فقط با یک فرش نه متری کارش راه نمی‌افتد. می‌خواست فرش بخرد. عباس آقای نوری او را برد به فرش‌فروشی‌های اطراف میدان امام حسین (ع). آن زمان می‌گفتند میدان فوزیه. دو تخته فرش سه و نیم متری برای اکبر آقا پسند کرده بود که می‌شد شش هزار تومان. می‌خواست قسط‌بندی کند. اما اکبر آقا اصرار کرد که ندارد و نمی‌تواند قسطش را هم بدهد: «با خودم گفتم حالا که خانه را خریده‌ایم بهتر است درباره‌ی فرش کمی قناعت کنیم تا بعد. خدا بزرگ است.» کارآموزی داشت به نام علی بنا. او بابت یادگرفتن کار تعمیر یخچال ۶۰۰ تومان به اکبر آقا داد. کمی پول روی این ۶۰۰ تومان گذاشت و یک فرش قرمز لاکه‌ی درشت‌بافت خرید به قیمت هزار و صد تومان. بعداً حاج عباس را دعوت کرد به خانه. تا چشم حاج عباس به فرش

افتاد گفت: «این خرسکه اما اونی که من به تو گفتم بخر آینده داشت و شما نخواستی.» اکبر آقا گفت: «اگر بعدها وضع خوب شد می‌رم چله‌ی ابریشم می‌خرم. اگه هم نشد با همین زندگی می‌کنیم.» سال‌ها از آن روز می‌گذرد. فرش لاک‌ی را به فردی نیازمند دادند و به جایش ابریشم خریدند.

چهار پنج سالی در آن خانه ماندند و خاطره ساختند. همسایه‌ای تنگ‌نظر داشتند که هرروز با یک ماجرا برای‌شان دردسر می‌ساخت. بالأخره تصمیم گرفتند جابه‌جا شوند. خانه را به قیمت ۵۶ هزار تومان فروختند به یک ترک تبریزی اصیل. اما روزی که می‌خواستند معامله کنند هرچه می‌گشتند قباله را پیدا نمی‌کردند. گویی قباله‌ی خانه آب شده بود و رفته بود در زمین. بالأخره دو شاهد آمدند و امضا کردند تا قباله‌ی المثنی صادر شود. در این فاصله همان همسایه سراغ خریدار رفته بود و در گوش او خوانده بود که: «سرت کلاه رفته!» آن فرد هم از ترس سراغ حاج اکبر آمده بود و می‌گفت منصرف شده است و پولش را می‌خواهد. اما حاج اکبر پولی روی آن پول گذاشته بود و با ۱۴۸ هزار تومان خانه‌ای را روبه‌روی پمپ بنزین و ثوق معامله کرده بود. در کارش گره افتاده بود و نمی‌دانست چه کار کند. دوباره رفت سراغ حاج غلامحسین و شرح ماوقع کرد. او هم گفت: «خونه رو ۷۰ هزار تومن ازت می‌خرم. هروقت براش مشتری اومد می‌دیم بره. سودش رو هم نصف می‌کنیم.» حاج اکبر قبول کرد و پول را گرفت و به آن مرد آذری داد تا برود. سرگرم اسباب‌کشی بودند که زوجی سراغ‌شان را گرفتند: «می‌رید؟» حاج اکبر گفت: «بله چطور؟» پاسخ دادند: «این همسایه خونه‌ی شما رو به ما فروخته!» ظاهراً در همان مدتی که حاج اکبر و خانواده‌اش درگیر تهیه‌ی قباله‌ی المثنی و بعد هم تسویه با مرد آذری بودند همسایه از موقعیت سواستفاده کرده بود. درواقع همسایه گفته بود این خانه را برای آن‌ها جور می‌کند. حالا حاج اکبر نگران بود که دل این زوج جوان نشکند. تصمیم گرفت ماجرا را برای حاج غلامحسین بگوید: «من می‌خواستم کار تو راه بیفته. بفروش به همون زوج جوون.» القصه اینکه حاج اکبر خانه را

به قیمت ۷۸ هزار تومان به همان زوج جوان فروخت. خودشان هم رفتند به یک خانه‌ی ۳۰۰ متری که به قیمت ۱۸۰ هزار تومان خریده بودند. حدوداً پنج سالی هم در این خانه ماندند و دوباره تصمیم گرفتند به یک خانه‌ی دیگر بروند. تازه انقلاب شده بود و اوضاع چندان مساعد نبود. خانه‌ی خودش را به قیمت ۷۰۰ هزار تومان به برادرش، اصغر آقا، فروخت. خانه‌ای که می‌خواست بخرد متعلق به تیمسار بهارمست بود. البته خود تیمسار حضور نداشت و دخترش می‌خواست خانه را بفروشد. قیمتی که گفته بودند یک میلیون و پانصد و پنجاه هزار تومان بود. حاج اکبر اصرار داشت که آن پنجاه هزار تومان را تخفیف بگیرد. در محضر تجریش نشسته بود و با محضر دار چانه می‌زد. اما محضر دار اصرار داشت که تخفیفی در کار نیست: «این خونه بهشون ارث رسیده. چندبار اومدن پای معامله اما کار پیش نرفته.» حاج اکبر مردد بود. آن زمان در بحبوحه‌ی انقلاب بحث دادگاه و مصادره‌ی اموال زیاد مطرح می‌شد. دل چرکین بود و نگران: «برید از دادگاه انقلاب نامه بیارید که این خونه مشکل نداره.» اما صاحب‌خانه قبول نمی‌کرد. حاج اکبر دل‌نگران بود. با خودش می‌گفت: «خدایا نکنه با این معامله مالم از دستم بره.» دست آخر فکری به ذهنش رسید. به همسرش زهرا خانم گفت: «شما توی محضر بمون من الان برمی‌گردم.» سریع از محضری که در تجریش بود بیرون آمد و رفت سمت امام‌زاده صالح (ع). پای یک درخت تنومند قدیمی روحانی سیدی را دید که نشسته است. بی‌مقدمه گفت: «حاج آقا یه استخاره برام انجام بده.» روحانی هم قرآن را باز کرد و گفت: «نور بهشت و ثروت و دولت نصیب می‌شه.» با خودش فکر کرد چرا باید چنین حرفی را از او بپذیرد. دستش را به جیبش برد و ۲۰۰ تومان درآورد که به سید بدهد. اما روحانی نپذیرفت: «استخاره برای پول نیست.» وقتی این حسن نیت را دید دلش نیامد به حرف روحانی شک کند. با خوشحالی به محضر برگشت و گفت: «بنویسید.» محضر دار از بالای عینک نگاهی به حاج اکبر انداخت و گفت: «خونه رو فروختی؟» حاج اکبر گیج شده بود: «یعنی چی که فروختی؟ اومدم خونه رو بخرم. تو می‌گی فروختی؟» محضر دار قاطعانه گفت: «من سال هاست

اینجا محضر دارم. هرکس این طوری با اطمینان می‌آد پای معامله یعنی برای خونه مشتری با قیمت بالاتر پیدا کرده.» حاج اکبر کمی دلخور شد اما معامله بالأخره صورت گرفت. وقتی مبیعه‌نامه نوشته شد محضردار پرسید: «هاجرا چی بود؟» حاج اکبر هم حقیقت را گفت: «استخاره کردم و خوب اومد.» حالا سال‌هاست که حاج اکبر و زهرا خانم و فرزندان‌شان در این خانه زندگی می‌کنند. خانه‌ای که برای‌شان سراسر نور و برکت بوده است؛ همان‌طور که آن روحانی گفته بود. صاحبان خانه دل‌شان پر از عشق و امید بود. حاج اکبر تمام حواسش به خانه بود که چراغش روشن و اهالی‌اش همیشه دل‌خوش باشند. با اینکه سرش شلوغ بود مغازه‌اش را رأس ساعت ۳ می‌بست و می‌رفت سراغ اهالی خانه. اکثر روزها با زهرا خانم در باغچه‌ی خانه بادمجان و گوجه‌فرنگی و سبزی می‌کاشتند: «هنوز هم از همسرم بپرسید می‌گوید بهترین خاطرات ما مربوط به همان دورانی است که در باغ این خانه چیزی می‌کاشتیم.» باغ این خانه سرسبز است و قلب اهالی آن مالمال از عشق.

### از این زیباتر نمی‌شود

سال‌ها پیش، وقتی حاج اکبر دانش‌آموز بود، می‌دید در مدرسه‌یشان گاهی از طرف انجمن اولیا و مربیان به بچه‌های بی‌بضاعت کمک می‌کنند. مثلاً به آن‌ها کت‌وشلوارهای خاکستری و گیوه می‌دادند. آن روزها کت‌وشلوار کازرونی ارزان‌ترین نوع کت‌وشلوار بود. یک روز که این صحنه را دید با خودش گفت: «خدایا می‌شه روزی برسه که منم برای بچه‌های بی‌بضاعت گیوه بخرم؟» اما آن روزها وضع مالی خانواده روبه‌راه نبود. پدر آن‌ها را به مغازه‌ای در سرچشمه می‌برد تا لباس بخرند. همیشه مراقب لباس‌هایش بود و قدر آن‌ها را می‌دانست. تا گیوه‌اش پاره نمی‌شد گیوه‌ی نو نمی‌خرید. روزی، در همان ایام کودکی، سرگرم بازیگوشی بود که ناگهان پایش در آب جوی رفت و شیشه‌ای، به اندازه‌ی سه بند انگشت، در گیوه و پایش فرو رفت. نمی‌توانست خوب راه برود. چند روزی با این درد سر کرد تا بالأخره دید چیزی در پایش برق می‌زند. به مادر گفت

و مادر او را برد نزد دکتر عبدالله واسع که شیشه را درآورد. حالا اما آن روزهای محرومیت گذشته است. حالا در بنیاد نیکوکاری دماوند بچه‌های مرکز را می‌برند تا آن‌طور که دل‌شان می‌خواهد لباس بخرند. قصه‌ی دماوند هم از یک خواب شیرین شروع شد.

سال‌ها پیش یک رؤیای بهشتی حاج اکبر را به چهره‌ای ماندگار بدل کرد. در آن رؤیا بهت‌زده به نهرها و باغ‌ها نگاه می‌کرد. جز زیبایی نمی‌دید. با خودش می‌گفت: «از این قشنگ‌تر نمی‌شه.» آن همه سرسبزی و زیبایی روحش را به وجد آورده بود. با صدای بلند می‌خندید و می‌گفت: «خدایا ممنونم ازت.» دو فرد سفیدپوش از دور او را نظاره می‌کردند و از شادی‌اش به خنده افتاده بودند. حاج اکبر جلوتر رفت و گفت: «بهشت بهشت که می‌گن پس همینه؟» آن دو سر تکان دادند و او را به سمت باغ و خانه‌ی بهشتی‌اش هدایت کردند. یکی از آن دو نفر گفت: «این هم خونه‌ی بهشتی شما.» همان‌طور که در حیرت و شگفتی به آن‌ها نگاه می‌کرد از خواب پرید. چند دقیقه مانده بود به اذان صبح. کل خواب برایش یک نکته‌ی حیرت‌انگیز داشت؛ باغ بهشتی همان باغ دماوند خودش بود. وضو گرفت و رفت پای سجاده. از فکر باغ بهشتی بیرون نمی‌آمد. مثل همیشه ساعت ۷ صبح از خانه بیرون رفت. می‌خواست خوابش را تعبیر کند: «این باغ رو باید با خودم از دنیا ببرم.» خیلی زود راهش را فهمید. با یک کار خیر می‌تواند آن باغ را وارد نامه‌ی اعمالش کند. روز بعد تصمیمش را گرفته بود. باغ دماوند شد خانه‌ی بچه‌های بی‌سرپرستی که حاج اکبر سرپرست‌شان شده بود. حالا می‌توانست با خودش زمزمه کند: از این قشنگ‌تر نمی‌شه!

این روزها حاج اکبر ابراهیمی به‌عنوان خیری بزرگ شناخته می‌شود. چهل سالگی یک نقطه‌ی عطف کلیدی در زندگی حاج اکبر محسوب می‌شد. در این سن خاطرات گذشته را مرور می‌کرد و می‌خواست کاری که برای آخرت هم خیر و برکت داشته باشد انجام دهد. از همین سن و سال بود که مدرسه‌سازی، کارهای خیر کلان و خیریه‌ی بیت‌الرضا را آغاز کرد: «خدایا هرآنچه به من عطا کردی بس است. اگر می‌خواهی



از این به بعد برکتی به من بدهی به دست دهندگی/م مرحمت کن.» خیر و نیکی را از بزرگ‌ترین آموزگاران، مشهدی محمد و راضیه خانم، یاد گرفته بود. پدر و مادرش با اینکه مشکلات مالی و معیشتی بسیاری داشتند باز هم مستمندانی را که در خانه‌یشان را می‌زدند ناامید نمی‌کردند. خاطرش هست که همیشه افراد بی‌بضاعت با خشنودی از در خانه‌یشان می‌رفتند. پدرش هربار کاسی می‌کرد بخشی از آن را با حضرت عبدالعظیم حسنی (ع) سهیم می‌شد. البته فقط خانواده نبود که به او درس خَیری و نیکوکاری می‌داد. حتی وقتی نزد استاد عبدالعظیم نورصالحی و حاج اسماعیل رضاداد کار می‌کرد از آن‌ها خدمت به خلق را یاد می‌گرفت. بارها و بارها با چشم‌هایش دیده بود که فقرا و مستمندان در مغازه‌یشان می‌آمدند و با دستی پر می‌رفتند. حاج اکبر ابراهیمی در سرتاسر زندگی‌اش مشق نیکوکاری دیده و حالا درس پس می‌دهد.

در کارنامه‌ی خیری حاج اکبر ۱۰۰ مدرسه وجود دارد. به‌علاوه در بنیاد نیکوکاری‌اش، در دماوند، ۵۶ کودک بی‌سرپرست را نگهداری می‌کند. احداث مسجد در اهران و تلاش برای توسعه‌ی مسجد جمکران و همچنین توسعه‌ی حرم حضرت عبدالعظیم حسنی (ع) و خیریه‌ی بیت‌الرضا با بیش از ۶۰۰ خانوار تنها بخشی از کارهای خیر حاج اکبر است. در خیریه‌ی بیت‌الرضا هر ماه به بیش از دو هزار نفر از افراد مستأصل و مستحق کمک می‌شود. بنیاد آموزش فرهنگی حاج اکبر ابراهیمی برای سرپرستی از کودکان راه‌اندازی شده است. فاز اول این بنیاد در سال ۱۳۹۱ به بهره‌برداری رسید. همان زمان حاج اکبر تأکید کرد که باید فاز دوم هم راه‌اندازی شود تا بتوانند فرزندان‌ی که به سرپرستی گرفته شده‌اند را به لحاظ سنی تفکیک کنند. برای فاز دوم هم مسابقه‌ای برگزار شد تا بهترین طرح انتخاب شود. خشت اول بنای فاز دوم بنیاد نیکوکاری حاج اکبر ابراهیمی را آیت‌الله ناصر مکارم شیرازی گذاشت. در سال ۱۳۹۶ هم فاز دوم به مرحله‌ی بهره‌برداری رسید.

در مؤسسه‌ی خیریه افراد زیادی حضور دارند و فعالیت می‌کنند. اما دو دسته از افراد در نگاه حاج اکبر کارهایشان ستودنی‌ست. دسته‌ی نخست

آن‌هایی هستند که کسی را معرفی می‌کنند: «معرف درحقیقت بندگان خدایی که مستأصل هستند را به من معرفی می‌کند.» دسته‌ی دوم هم محقق است. یعنی کسی که تحقیق می‌کند تا کمک خیر به دست فرد نیازمند برسد: «اعتقاد من این است که تنها باید به آدم مستأصل کمک کرد. آدمی که از همه‌جا بریده است و دیگر خسته و وامانده منتظر کرم خداست. چنین آدمی حقش است که دستگیری شود. وگرنه کسی که توان کار دارد و به مشکلی برخورد می‌تواند مشکلش را حل کند. من که عادل نیستم. پس برای کمک شروطی را تعیین می‌کنم که در فردایی دیگر کسی نگوید چرا به فلانی کمک کرد و به آن یکی کمک نکرد.» البته گاهی هم امکان دارد آبروی فرد به‌خاطر تحقیق ریخته شود. این شرایط راهکاری دارد: «استخاره می‌کنم. اگر خوب آمد در کمک‌کردن دریغ نمی‌کنم. البته شاید کسانی بگویند استخاره دیگر چیست؟ اما من به استخاره اعتقاد دارم. از آن جواب گرفته‌ام و برای همین هم آن را ادامه می‌دهم.» قصه‌های زیادی، از مواردی که با استخاره و یا با تحقیق به آن‌ها کمک کرده است، دارد. محقق‌ی را به‌خاطر می‌آورد که وقتی از نزد فرد نیازمندی بازگشت از شدت تنگدستی او اشک می‌ریخته است. یک‌بار هم برای کمک به فردی استخاره کرد و بد آمد. فردی که معرف بود اصرار کرد که خودش هم استخاره کند. این کار را کردند و نتیجه بدتر شد. حاج اکبر هم قید کمک‌کردن به این فرد را زد. چند وقت بعد خبر آمد که آن فرد ۳۰۰ میلیون تومان اختلاس کرده است. همه‌ی این موارد باعث شده طی این سال‌ها ایمان حاج اکبر به استخاره بیشتر شود: «مهم‌ترین چیز در جهان خداست. فقط باید به حرف خدا گوش کرد. نیاییم برای خودمان تعبیرات خاص بکنیم. می‌گوییم من بنده‌ی خدا هستم و به حرف او گوش می‌دهم. اما وقتی می‌خواهیم استخاره کنیم می‌گوییم خدا به ما عقل داده است پس چرا استخاره کنیم؟ استخاره از قرآن یعنی گوش‌دادن به حرف خدا. هر وقت اختیار دارید بهتر است به عقل خودتان رجوع کنید چون خدا شما را مخیر کرده است. اما همیشه باید خدا را اول در نظر داشت.»

## از فرش به عرش

روزی که حاج اکبر وارد کار تعمیر یخچال شد هنوز این وسیله در ایران رواج نیافته بود. اما او با خودش می‌گفت: «این وسیله یه روز همه‌گیر می‌شه.» برای همین تصمیم گرفت وارد کار تأسیسات شود و از چگونگی کارکردن یخچال سر در بیاورد. و این‌طور شد که پولش را داد به یک مؤسسه‌ی تأسیساتی و به‌عنوان کارآموز تعمیر یخچال را یاد گرفت. در سال ۱۳۵۰ آن ۶۰۰ تومانی که داد تا تعمیر یخچال را یاد بگیرد پول کمی نبود. اما شم اقتصادی‌اش می‌گفت ارزشش را دارد که این پول را بدهد و کار یاد بگیرد: «البته این دست خدا بود که من را به این مسیر برد.» ایستادگی و صبر در شرایط دشوار به او کمک کرد به درجات امروزش نائل شود. هنوز هم باورش این است: «اگر در سختی شکر خدا کنی عنایت الهی شامل حالت می‌شود.» برخی روزها، بعد از نماز ظهر، همان‌جا در مغازه‌اش استراحتی می‌کرد. هربار چشمش به سقف می‌افتاد خاطرات کودکی برایش زنده می‌شد. همه‌ی آن لحظه‌ها پیش نظرش رژه می‌رفتند. اما ایمان داشت که خدا برایش نقشه‌های خوبی دارد: «خدا یا لحظه‌ای من را به حال خودم رها نکن.» وقتی چشمانش سنگین می‌شد و خواب سراغش می‌آمد صدای مهربان مادر در گوشش می‌پیچید: «خدا از پدر و مادر مهربون تره. مگه می‌شه همچین مهربونی بنده‌اش رو فراموش کنه. این بنده‌ست که خدا رو فراموش می‌کنه.»

حاجی دهقان در آبادان قطعات یخچال می‌فروخت. حاج اکبر او را پیدا کرده بود و هر ماه یک کامیون قطعه از او می‌خرید و به تهران می‌آورد. بعد هم آن قطعات را با سودی اندک می‌فروخت. سودش آن‌قدر کم بود که به‌مرور به ارزان‌فروشی شهرت یافت. همین باعث شد مشتری‌هایش بیشتر شوند. روزی داشت قطعات را جابه‌جا می‌کرد که چشمش به نوشته‌های روی آن‌ها افتاد؛ ساخت ایتالیا. با خودش گفت: «چرا خودم این قطعات رو از شرکت ایتالیایی وارد نکنم؟» پیغام‌دادن به شرکت ایتالیایی کار ساده‌ای نبود. آن زمان مثل حالا خبری از ایمیل و تلفن و سایر راه‌های ارتباطی نبود. یک راه داشتند و آن هم فکس بود. آن‌قدر پیگیری کرد تا

بالآخره نتیجه گرفت. حالا حاج اکبر واردکننده‌ی مستقیم درایر و دیگر قطعات یخچال از ایتالیا بود. حاجی دهقان هم قطعات را از همین شرکت ایتالیایی می‌گرفت اما، چون واسطه‌ای در کویت داشت و به او پول می‌داد، تا جنسش به دست مشتری برسد قیمتش بالا می‌رفت. تفاوت قیمت برای مشتری زیاد بود و به چشم می‌آمد. بعدها که کالا به‌صورت مستقیم از ایتالیا به ایران آمد قیمت درایر هم در بازار تهران از ۳۴۰ ریال رسید به ۲۰۰ ریال. از همین‌جا بود که حاج اکبر تصمیم گرفت با شرکت ژنرال‌الکتریک کار کند. مدیران این شرکت خیلی زود به او اعتماد کردند. مدیر شرکت یکی از ارامنه بود و صاحب شرکت هم فردی فرانسوی‌لبنانی. اما حاج اکبر را همه به خوش‌نامی می‌شناختند و آن‌ها هم روی همین اعتبارش به او اعتماد کردند.

حاج اکبر با مکاسب، یکی از علوم پایه‌ی فقهی در نظام آموزش حوزوی ایران، آشنا بود. آن زمان کمتر کاسبی را می‌شد پیدا کرد که بدون آگاهی از مکاسب سرگرم کسب‌وکاری باشد. حاج اکبر هم به تجربه این آگاهی و دانش را کسب کرده بود. بازار هم برای او یک دانشگاه بزرگ بود. در آن همه‌چیز یاد گرفته بود. وقتی انقلاب شد عموم مردم خیال می‌کردند هرکسی ثروتی دارد و صاحب کارخانه است ضد انقلاب است. حاج اکبر آن روزها به‌عنوان واردکننده و توزیع‌کننده‌ی قطعات یخچال، کولر و سیستم‌های سرمایشی شناخته می‌شد. همان‌بدو انقلاب تمام مالیات‌کارش را از ابتدا تا آن لحظه حساب کرد و بعد هم به نماز جمعه رفت و در حضور آقای هاشمی، حاج احمد خمینی و آیت‌الله صانعی مبلغ مالیات را به حسابی که اعلام شده بود واریز کرد. به‌دلیل شرایط دینی و مذهبی پیش از انقلاب نمی‌خواست نفعی به حاکمیت برساند. اما بعد از انقلاب یاری دولت را وظیفه‌ی خودش می‌دانست. دولتی که حامی مظلومان و مستضعفان بود. زمان انقلاب حاج اکبر تقریباً ۳۴ ساله بود. خودش سنی نداشت و تازه ابتدای راه بود اما سال‌ها کاروکاسبی نامش را بر سر زبان‌ها انداخته بود. حالا فقط یک نگرانی داشت؛ بیکاری کارگران کارخانه‌ها. همیشه می‌گوید: «بیکارشدن هر کارگر آسیب به خانواده، نزدیکان و جامعه‌ای است که

شخص در آن زندگی می‌کند» این تفکر باعث شد چند سال پیش اقدامی متفاوت داشته باشد. در هیاهوی تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران بسیاری از تولیدکنندگان به ناچار کارخانه‌هایشان را تعطیل کردند. اما حاج اکبر ابراهیمی کاملاً خلاف آن‌ها عمل کرد و حتی تعداد کارگرنانش را بیشتر هم کرد. با این کار تنها یک هدف داشت؛ جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی ناشی از بیکاری: «همه چیز را نباید با چرتکه حساب و کتاب کرد. گاهی هم باید دفتر حساب و کتاب را کنار گذاشت و از در بندگی با خدا حرف زد»

### هر که را بخواهد عزت می‌دهد

پس از انقلاب، وقتی حاج اکبر کارخانه‌اش را خرید و راه انداخت، ماجراهایی بسیاری برایش پیش آمد. قرار بود اجناس باکیفیت در داخل ایران تولید کنند تا مردم از کالاهای خارجی بی‌نیاز شوند. اما امکاناتشان برای تولید کم بود و، آن‌طور که خودش می‌گوید، اجناسی که به مشتری می‌داد به لحاظ کیفیت چنگی به دل نمی‌زد. با این حال خط تولید را به همین شکل پیش می‌برد تا اینکه روزی با صحنه‌ای مواجه شد. در شرکت نشسته بود که از پنجره پیرزنی را آن سوی خیابان دید. شمایل پیرزن حاج اکبر را یاد مادرش انداخت. درست خاطرش نیست اما ظاهراً یک لباسشویی را حمل می‌کرد و آن را از کارخانه‌ی حاج اکبر خریده بود. متوجه شد که آن وسیله خراب شده و پیرزن با این مشقت می‌خواهد وسیله را نزد تعمیرکار ببرد. غمگین شد و با خودش گفت: «قرار نیست کسب و کارم بار گناهم رو بیشتر کنه.» همان روز دست به کار شد تا شرایط تولید را تغییر دهد. با تکاپوی بسیار بالأخره موفق شد کیفیت محصولات کارخانه را بالا ببرد. بهبود کیفیت محصولات هم باعث شد کارخانه خیلی زود در سرتاسر کشور اسم و رسمی به هم بزند و محصولاتش به‌عنوان کالاهای پرفروش در کشور مطرح شود. هرروز کامیون‌ها جلوی کارخانه صف می‌بستند تا محصولات را بار بزنند و به شهرهای مختلف ایران ببرند. حاج اکبر به فروشندگان می‌گفت هرطور که مشتری توان خرید دارد به همان شیوه رفتار کنید. سال‌ها پیش، وقتی کودک بود، دلش می‌خواست مانند جلال فردی

تحصیل کرده باشد و از راه درس و کتاب برای خانواده‌اش ثروت آفرینی کند. اما حالا در دانشگاه بازار درس خوانده بود و پای مکتب پدر کسب‌وکار اخلاقی را آموخته بود. در سال‌های نخست انقلاب حاج اکبر به رقیبی بزرگ برای تمام تولیدکنندگان کشور تبدیل شده بود. البته برخی افراد بخیل و تنگ‌نظر هم در این بین تلاش می‌کردند مانع فعالیت‌ها و پیشرفت‌های حاج اکبر شوند. گاهی به گوشش می‌رسید که می‌گویند ابراهیمی را ما بالا برده‌ایم و خودمان هم پایینش می‌کشیم. اما بدخواهی‌ها و بدگویی‌ها و بدرفتاری‌های دیگران هیچ آسیبی به عزم و اراده‌ی حاج اکبر وارد نکرد. او می‌خواست به خلق خدا خدمت کند: «ترس به دلم راه پیدا نمی‌کرد چرا که حامی بزرگ و شکست‌ناپذیری داشتم؛ خدا!» همیشه می‌گوید: «خدای من تعز من تشا و تذل من تشا است، خدایی است که هر که را بخواهد عزت می‌دهد و هر که را بخواهد ذلت.»

سال ۱۳۶۷ کسب‌وکارش حسابی گرفته بود و برای انجام قراردادهای کارهایش گاهی به کشورهای مختلف سفر می‌کرد. یکی از کسانی که با آن‌ها قرارداد داشت آقای مرید ارشد بختیاری، رئیس ایل بختیاری، بود که در امانیه‌ی تهران زندگی می‌کرد. پیش‌تر هم با این آقا به اتریش رفته بود و در قراردادی بنا شده بود از اتریش ژنراتور وارد کنند. ده روزی در اتریش ماندند و بعد هم برگشتند تهران. آقای بختیاری گفته بود حاج اکبر باید برای انجام برخی از کارها به دبی برود. آن زمان برای رفتن به دبی باید از تهران به بندرعباس می‌رفتند. اما حاج اکبر موافق نبود: «ده روز از خانواده‌ام دور بودم و وابستگی زیادی به خانواده‌ام دارم. دورشدن از عزیزان برایم دشوار است.» اما آقای بختیاری اصرار می‌کند که باید برای این تجارت به دبی برود و، بدون هماهنگی با حاج اکبر، بلیت می‌خرد. دفتر حاج اکبر در همان مغازه‌ی روبه‌روی مجلس شورای اسلامی بود و دفتر آن آقا در خیابان ناهید شمالی. از دفتر آقای بختیاری زنگ زدند و احوال حاج آقا ابراهیمی را پرسیدند. گفت: «خوبم!» کسی که پشت خط بود گفت: «مگه قرار نبود شما برید دبی؟» حاج اکبر گفت: «نتونستم برم.» آن فرد گفت: «امریکایی‌ها هواپیمای پرواز ۶۵۵ بندرعباس به دبی

رو زدن.» بعد از گذشت سال‌ها هنوز با یادآوری این خاطره ایمانش به خدا بیشتر می‌شود: «هر بار یادم می‌آید ایمان می‌آورم که خدای متعال برنامه‌های دیگری برایم دارد و هنوز زمان رفتنم نیست.» دو سال بعد از این ماجرا حاج اکبر همچنان پیگیر آن قرارداد بود. آن فرد از دنیا رفته بود و کارهای لازم برای قرارداد انجام نشده بود و برای همین شرکت اروپایی خیلی همکاری نمی‌کرد. در نهایت حاصل پیگیری‌هایش زمینی در دورود شد که هنوز هم آن زمین وجود دارد. اما در مجموع این اتفاق فقط برایش ایمان بیشتر را به ارمغان آورد.

### مردی که عاقبت به خیر شد

سال‌ها پیش حاج اکبر عضوی از یک خانواده‌ی سیزده نفره بود که شب‌ها با رؤیای رفاه چشم بر هم می‌گذاشت. حالا او فردی سخاوتمند است که به‌عنوان چهره‌ی ماندگار نامش ثبت شده است. اصغر، برادر بزرگ‌تر حاج اکبر، به‌خاطر می‌آورد که این مرد در کودکی چقدر مظلوم و سربراه بود: «اغلب در لاک خودش بود. من چند سالی از او بزرگ‌تر بودم. وقتی او کلاس اول بود من به کلاس پنجم می‌رفتم. از همان ابتدا به خانواده اهمیت بسیاری می‌داد.» اصغر آقا پیش از انقلاب در سال ۱۳۴۹ ازدواج کرد و صاحب دختری شد. به‌خاطر دارد که هر بار حاج اکبر به خانه‌یشان می‌آمد دخترک را برمی‌داشت و پشت خود سوار می‌کرد. حاج اکبر همیشه عاشق بازی کردن با بچه‌ها بوده است: «حاجی از هر نظر نمونه است. او نیکی بسیاری در حق پدر و مادر و خواهر و برادرانش کرده است. اما تمایلی ندارد کسی از نیکی‌هایش بداند. از افتتاح مدرسه‌ها به ما نمی‌گوید. همیشه از تلویزیون یا افراد دیگر می‌فهمم که چه کارهای خیری کرده است.» اصغر آقا به‌خاطر دارد که گاهی چقدر بی‌تاب و کم‌صبر می‌شد اما حاج اکبر او را دعوت به صبر می‌کرد.

فهمیده خانم، خواهر حاج اکبر، هم معتقد است برادرش عاقبت به‌خیر شده است: «خوش به سعادت او که خیر است و عاقبتش تضمین شده است. از خدا می‌خواهم ما هم عاقبت به‌خیر شویم. امیدوارم ما هم لایق

باشیم و خداوند همان‌طور که به ایشان دست دهنده عطا کرده به ما هم عطا کند.» حالا فهیمه خانم هرروز دعا می‌کند برادرش بیش از پیش در کارهای خیر مشارکت کند: «دعا می‌کنم بیش از گذشته مدرسه و مسجد بسازد.» حاج اکبر هم با کارهای خیر نه فقط خودش بلکه اطرافیانش را هم سعادت‌مند کرده است. اما این فقط اعضای خانواده نیستند که از خوبی‌های حاج اکبر می‌گویند. دوستانش هم قضاوتی مشابه دارند.

کمتر کسی می‌تواند پیش از مرگش مالش را حلال کند. اما حاج اکبر در این زمینه موفق بوده است. مهندس حبیب‌الله بوریور، رئیس هیئت‌مدیره‌ی مجمع خیرین کشور، می‌گوید: «حاج اکبر ابراهیمی نمادی از تنیدگی دغدغه‌های اجتماعی با اعتقادات دینی است.» او، که از کودکی طعم بضاعت و فقر را چشیده، خوب می‌داند که باید دست دهنده داشته باشد. این دعایی است که حاج اکبر همیشه برای خودش دارد: «خدا/یا به دست دهنده‌ام عنایت کن تا به دیگران بیشتر کمک کنم.» حاج علی رضایی، از دوستان نزدیک حاج اکبر که او را از سال ۱۳۶۲ می‌شناسد، معتقد است این مرد نوری است که بر تاریکی‌ها تابیده: «ندیده‌ام نیازمندی سراغش بیاید و او از کمک دریغ نکند.» حالا شهر دماوند هم، به لطف حضور و کارهای خیر حاج اکبر، رونق گرفته است. احداث مدارس و مساجد رنگ‌وبوی دیگری به آن داده و حال مردم شهر را خوب‌تر از همیشه کرده است.

روزی، حوالی سال نو، دختری نه ساله را به بنیاد نیکوکاری دماوند آورد. ناگهان با خودش فکر کرد: «اگر این‌ها همین‌جا بمونن و پای تلویزیون بشینن می‌بینن همه با خانواده‌هاشون سال نو رو تحویل می‌کنن و ممکنه توی روحیه‌شون تأثیر بد بذاره.» کمی با خودش فکر کرد و برنامه‌ای ویژه‌ی نوروز در نظر گرفت. حالا هر سال، وقتی فقط چند روز مانده به تحویل سال، هتلی درجه‌یک در مشهد می‌گیرد و بچه‌های بنیاد نیکوکاری دماوند را به همراه مربی‌شان به مشهد می‌فرستد: «سفر به مشهد چند ویژگی مثبت دارد. اول اینکه این بچه‌ها سال‌شان را در جوار آقا امام رضا (ع) تحویل می‌کنند. دوم اینکه لحظه‌ی تحویل سال نو همه در لابی هتل دور هم هستند و فضایی شاد و متفاوت را تجربه



خواهند کرد.» به‌خاطر دارد که چند سال پیش روحانی‌ای را همراه بچه‌ها به مشهد می‌فرستاد. برای اینکه این فرد در لحظه‌ی تحویل سال نو از خانواده‌اش دور نباشد برای خانواده‌اش هم شرایطی مهیا می‌کردند تا با هم به این سفر بروند: «این بنده‌ی خدا شخصیت بسیار خوبی داشت و دانا بود. اما هنوز درک نکرده بود که نباید جلوی این بچه‌ها مدام فرزند خودش را در آغوش بگیرد. به او گفتیم ما برای اینکه این بچه‌ها دچار بحران نداشتن خانواده نشوند آن‌ها را به مشهد آورده‌ایم تا دل‌شان را شاد کنیم.» درنهایت با آن فرد قطع همکاری کردند. حاج اکبر تنها یک هدف دارد و آن هم شادی این کودکان بی‌سرپرست است. تاکنون پنج نفر از این بچه‌ها از بنیاد رفته‌اند. خانواده‌هایشان دنبال‌شان آمده‌اند و آن‌ها را برده‌اند. روزی مادر یکی از بچه‌ها دنبال‌ش آمده بود که حاج اکبر او را دید و گفت: «تا حالا کجا بودی؟» زن گفت: «تصادف کردم و لگنم شکست. وضعیتم طوری بود که حتی نمی‌تونستم از خودم مراقبت کنم. بعد از دو سال که برگشتم خونه همسایه‌ها گفتن پسرم توی بنیاد شماست. اما الان بهتر شدم. خودم کار می‌کنم و از این بچه مراقبت می‌کنم.» حاج اکبر تحت تأثیر قرار گرفت. زنی باغیرت، که می‌خواست سختی‌ها را به جان بخرد و فرزندش را خودش بزرگ کند، پیش رویش می‌دید. با خودش گفت: «این زن شایسته‌ی تقدیره. خدا دو سال روزی این بچه رو با من تعیین کرد. با این مادر نگه‌داری از این بچه، حتی یه دقیقه بیشتر، حرومه.» اما همیشه هم به همین سادگی بچه‌ها را تسلیم خانواده‌یشان نمی‌کرد. مادر یکی از بچه‌ها شش ماه می‌آمد و به بنیاد التماس می‌کرد. اما از طرف بنیاد حاج اکبر تحقیق کرده بودند و می‌دانستند خانواده‌ی این بچه کارشان این است که بچه‌هایشان را سر چهارراه و خیابان‌ها بگذارند تا کار کنند. حاج اکبر تا آخرین لحظه تلاش کرد که بچه را به این خانواده بازنگرداند. حتی به قاضی گفتند که این خانواده تکدی‌گری می‌کند. اما قاضی حکم داد که آن زن مادر بچه است و طبق قانون نمی‌شود بچه را از مادر و خانواده‌اش جدا کرد. بچه خودش را زمین می‌زد و نمی‌خواست از دماوند برود. گفته بودند کودک را باید

از طریق بهزیستی دماوند به مادرش تحویل دهند. اما بچه، که گویی می‌دانست چه در انتظارش است، به رفتن رضا نمی‌داد: «آخر هم ناچار شدیم بچه را گول بزنیم، گفتیم باید بروی یک مدت با مادرت بگردی؛ خوش می‌گذرد. بعد برگرد. این‌طور توانستیم و او را مجبور کردیم. رفتن این بچه دلم را خیلی سوزاند.» حالا با خودش می‌گوید: «اگه نیمه‌ی راه کسی می‌آد و بچه‌اش رو می‌بره اشکالی برای نیت من ایجاد نمی‌شه. من تمرین کردم و یاد گرفتم که هرکاری می‌کنم برای رضای خدا باشه. وقتی نیت خالص و برای خدا باشه خدا هم اسبابی مهیا می‌کنه که همه‌چیز بهتر از چیزی که توی ذهن من بود پیش بره.» تعداد کمی از کودکان به همین شکل رفتند اما بقیه در بنیاد نیکوکاری حاج اکبر حضور دارند. حاج اکبر در همان نزدیک مسجدی هم ساخته و بچه‌های بنیاد هرشب برای نماز جماعت به آنجا می‌روند.

### از سه‌راه شکوفه تا بنیاد نیکوکاری

چندین دهه‌ی پیش در سه‌راه شکوفه پسرکی نحیف زندگی می‌کرد که رؤیایش ثروت بود؛ اما ثروت را برای خودش نمی‌خواست. همه‌ی خواسته‌اش این بود که پول داشته باشد تا آن را برای کودکان بی‌بضاعت خرج کند. طعم فقر را چشیده بود و نمی‌خواست کودک دیگری این سختی‌ها را متحمل شود. حالا آن کودک روزهای سخت نوجوانی و جوانی را پشت سر گذاشته و در قامت مردی دنیادیده بنیادی برای نیکوکاری و کمک به کودکان بی‌سرپرست راه انداخته است. حاج اکبر ابراهیمی کارش را با آهنگری آغاز کرد. شاگردی در مغازه‌ی آهنگری او را آبدیده کرد. در محضر اساتیدش با اصول کسب‌وکار اخلاقی آشنا شد. اما در همان مرحله نماند. توقف برای حاج اکبر معنایی ندارد. راهش را ادامه داد. تک‌تک درس‌هایی که از پدر و استادهاش آموخته بود را باید پس می‌داد. دل به دریا زد و وارد دنیای پر پیچ‌وخم صنعت شد. از آن به بعد همیشه در مسیر پیشرفت بود. در سال‌های انقلاب، وقتی همه از ترس کارخانه‌ها را تعطیل و کارگران را اخراج می‌کردند، حاج اکبر به فکر استخدام کارگران جدید بود.

این از اصول کاری‌اش بود. همیشه وقتی بقیه تعدیل نیرو می‌کنند حاج اکبر بیشتر به خدا توکل می‌کند و دست کارگران بیشتری را می‌گیرد. شاید دلیلش این باشد که خودش، در روزگاری نه چندان دور، کارگری کرده و می‌داند زندگی کارگران چطور می‌گذرد.

حالا آن پسرک نحیف قدم به دوران سالمندی‌اش گذاشته. هنوز دست از کار نکشیده اما عموم کارها را به فرزندش، حاج محمود، واگذار کرده است. در حالی که چیزی تا دهه‌ی هشتم زندگی‌اش نمانده هنوز شادابی و سرزندگی‌اش را حفظ کرده است. با اذان صبح برمی‌خیزد و کار و زندگی را آغاز می‌کند. هنوز هم می‌گوید: «اگر بیش از این مقدار بخوابم احساس می‌کنم از کارهایم عقب افتاده‌ام و در حال تلف کردن عمرم هستم.» برای همین است که هرروز صبح پس از نماز راهی شرکت می‌شود. البته این روزها فعالیت‌های اقتصادی‌اش را حاج محمود انجام می‌دهد و خودش سرگرم امور خیریه است. همیشه هم از این بابت خدا را شاکر است و می‌گوید: «اگر حاج محمود کار نکند من نمی‌توانم دینم را به بندگان خدا ادا کنم. من صبح‌های زود، با این فکر که بدهکار خلق هستم و از مالی که خدا به من عطا کرده در حال ادای بدهی خود هستم، از خواب برمی‌خیزم و شب‌ها دیر هنگام به خواب می‌روم.»

مردی از تبار کارگران زحمت‌کش حتی اگر بخواهد هم نمی‌تواند دست از کار بکشد. با این حال همه‌ی آنچه که دارد را از فضل و عنایت خدا می‌داند. او با خدا دوست شده و در این رفاقت خدا هم برایش سنگ تمام گذاشته است. حالا حاج اکبر فقط یک خواسته دارد: خداوند به دست دهنده‌اش یاری کند تا بتواند دست نیازمندان بیشتری را بگیرد. حالا پسرک نحیف سه‌راه شکوه تجسم عشق است.

#### منبع

- کتاب چهره‌های ماندگار، زندگی و کارنامه خیری حاج اکبر ابراهیمی، تدوینگر: حسن حمزه‌زاده

آلبوم عکس ها



دریافت نشان امین‌الضرب



فصل دوم

# از آندره تا ستی

داستان زندگی لئون آهارونیان؛

مدیر عامل فقید شرکت حمل و نقل ستی

نویسنده: نسیم بنایی



لئون هیچ وقت سر جایش بند نمی شد. دوستان پدرش بابت هر یک ساعتی که بدون جنب و جوش و تحرک زیاد گوشه‌ای می نشست اسکناسی یک تومانی کف دستش می گذاشتند. او هم با آن اسکناس برای خودش پونچیک، که شیرینی مورد علاقه‌اش بود، می خرید. اما چند روزی بود که لئون از مدسه به خانه بازمی گشت و بدون هیچ بازگوشی‌ای مستقیم به رختخوابش می رفت. دو سه روز که به همین منوال گذشت مادر بالای سر پسرک آمد و دستش را روی پیشانی‌اش گذاشت. لئون در تب می سوخت. دوا و درمان خانگی را شروع کردند اما هیچ یک از جوشانده‌ها اثربخش نبود. دست به دامن پزشکان شدند. آن زمان پزشک‌ها به خانه‌ی بیمار می آمدند تا او را معالجه کنند. ابتدا دکتر خالاتیان، متخصص گوش و حلق و بینی، و دکتر خاچیکیان، متخصص بیماری‌های داخلی، برای معاینه‌ی پسرک به خانه آمدند. بعد هم دکتر ها کوپیان و دکتر پادماگریان به او سر زدند. هر کدام با معاینه‌ی پسرک دارو و درمانی را تجویز می کردند. اما بعد از گذشت ده روز لئون هنوز هم در تب می سوخت. کار به جایی رسید که از شدت تب خون از دماغش جاری می شد. آخر سر هم هر چهار پزشک گفتند این بیماری ریوی است و کاری از دست آن‌ها بر نمی آید.

پدر نمی توانست رنج فرزندش را تحمل کند. همان روز لئون را برداشت و به یک بیمارستان شوروی برد. جراح جوانی به اسم نوویکوف بعد از معاینه‌ی لئون گفت می تواند با جراحی مشکل پسرک را حل کند. با



تزریق آمپول کمرش را بی‌حس کردند. لئون دیگر چیزی نمی‌فهمید. سمت راست کمرش را شکافتند و عفونت از آن جاری شد. چند ساعت بعد آتشی بدن پسرک فروکش کرد و تبش قطع شد. یک تکه شلنگ لاستیکی در ریه‌هایش قرار دادند تا عفونت تخلیه شود. با این وضعیت تا مدت‌ها از بیمارستان خلاصی نداشت. اما به‌جای اتلاف وقت از پزشکان و پرستاران بیمارستان، که همه روس بودند، زبان روسی را یاد گرفت. چند هفته بعد مادرش را دید که با نوویکوف حرف می‌زد: «چند سال دیگه نفس می‌کشه؟» دکتر گفت: «به نظرم پسر شما تا سن ۱۸ تا ۲۰ سالگی زندگی می‌کنه.» دکتر نوویکوف حق داشت که این‌طور فکر کند چون آن زمان هنوز خبری از آنتی‌بیوتیک‌های امروزی نبود. با این حال لئون مقاومت کرد و با ورزش و امید به زندگی ادامه داد. بیماری او پدر را غرق بدهی کرد و خودش را یک سال از تحصیل باز داشت اما لئون به زندگی برگشت. حالا او با عنوان «مرد عمران» در ایران به شهرت رسیده است. لئون آهارونیان، مرد ارمنی‌تبار، از فروشگاه کالباس‌فروشی آندره که متعلق به پدرش بود به مدیریت شرکت حمل‌ونقل سستی رسید. قصه‌ی او پرفراز و نشیب و طوفانی است اما پایانی آرام و شیرین دارد.

### از هفتوان تا تهران

روزی که آندره و همسرش، الماس آهارونیان، با هم ازدواج می‌کردند قرار بود همه‌جا کنار هم باشند. اما دست سرنوشت بارها آن‌ها را از هم جدا کرد. تقدیر این خانواده را از روسیه به ایران کشاند. قرار بود در روستای هفتوان شهرستان سلماس، در آذربایجان غربی، زندگی آرامی را بنا کنند. در همین شهرستان، در روز ۲۶ آبان سال ۱۳۰۹، صاحب فرزند پسری شدند به اسم لئون. آن زمان فقط پنج ماه از زلزله‌ای مهیب در این روستا می‌گذشت. همه‌چیز ویران و شهر تقریباً با خاک یکسان شده بود. چهار هزار نفر از مردم ارمنی و مسلمان جان خود را در این زلزله از دست داده بودند. در همین شرایط سخت بود که لئون قدم به دنیا گذاشت. وقتی آندره ۳۰ ساله بود، چند سال پس از انقلاب بلشویکی، به‌ناچار

همسر و فرزند و مادر و پدرش را به سلماس فرستاد و خودش در جست‌وجوی کار راهی شهسوار شد؛ شهری در حاشیه‌ی دریای خزر. آن زمان روس‌ها در این شهر شرکت «پرسیز نفت» را راه‌اندازی کرده بودند تا بتوانند بدون دردسر نفت را از روسیه به ایران منتقل کنند. آندره، که به زبان روسی و ارمنی تسلط کامل داشت، به‌عنوان حسابدار در این شرکت مشغول به کار شد. چند سال بعد هم، برای استخدام در یک شرکت اروپایی، به شهر اندیمشک در جنوب ایران رفت. پس از سال‌ها دوری موفق شد مقداری پول پس‌انداز کند. با تکیه بر اندوخته‌اش به تهران رفت و در خیابان ولیعصر، که آن زمان به اسم خیابان پهلوی شناخته می‌شد، مغازه‌ای برای فروش فرآورده‌های غذایی خرید. طولی نکشید که فروشگاه مواد غذایی آندره در تهران به شهرت رسید و تعداد زیادی مشتری پروپاقرص پیدا کرد. سرانجام در سال ۱۹۳۷ (مقارن با سال ۱۳۱۶ هجری شمسی) تصمیم گرفت اعضای خانواده‌اش را به تهران نزد خودش بیاورد.

اعضای خانواده از یک‌سو مشتاق دیدار آندره بودند و از سوی دیگر باید از خانه‌ی روستایی خود دل می‌کنند؛ خانه‌ای که در دل باغ بنا شده بود. حالا باید از اتاق خواب‌ها، ناهارخوری و نورخانه‌ای که در آن نان می‌پختند و با خم کره می‌گرفتند جدا می‌شدند. لئون آن خانه را دوست داشت. هنوز مادرش را می‌دید که از درخت توت داخل باغ بالا می‌رود و برای‌شان توت می‌تکاند. دلش نمی‌خواست از روستایشان برود. بارها و بارها داخل نه‌ری که از میان روستا می‌گذشت پریده بود و با دست‌هایش ماهی گرفته بود. بعد هم ماهی را کباب می‌کردند و می‌خوردند. حالا باید به شهری می‌رفت که در آن خبری از این نه‌رها و ماهی‌ها نبود. انقلابی بزرگ در زندگی آن‌ها بر پا شده بود و چاره‌ای نداشتند جز اینکه به آن تن بدهند.

دایی لئون برای‌شان خودروبی کرایه کرد و آن‌ها را به تبریز فرستاد. دو سه شب در خانه‌ی عمه‌ی مادر ماندند. تبریز شهر قشنگی بود که لئون برای اولین بار آن را می‌دید. آنجا برای نخستین بار طعم هلو را چشید. بعد از استراحت خودروی دیگری کرایه کردند و راهی مقصد بعدی

شدند. صبح زود از تبریز راه افتادند و در تاریکی شب به قزوین رسیدند. جاده‌های آن زمان خاکی و ناهموار بودند. سرانجام خسته و گردآلود وارد قزوین شدند. در قزوین هم لئون برای اولین بار در عمرش بستنی خورد. او هم‌زمان با مزه‌مزه کردنِ خوراکی‌های جدید با شهرهای بزرگ هم آشنا می‌شد. بالأخره دو درشکه گرفتند و عازم خانه‌ی جدیدشان شدند. پس از چند روز به خانه‌ای که پدر برای‌شان اجاره کرده بود رسیدند. صاحب‌خانه زنی بود با تنها یک دست و موهایی کاملاً سفید. همه او را حاجیه‌خانم صدا می‌کردند. خانه در خیابان فلسطین، که آن روزها با نام خیابان کاخ شناخته می‌شد، قرار داشت.

مأنوس‌شدن با زندگی جدید در تهران برای پسرکی که در روستا بزرگ شده بود چندان ساده نبود. روزهای نخست از مزه‌ی نان تهران ایراد می‌گرفت. دلش نان لوانش هفتوان را می‌خواست. با پای پیاده از خانه تا مغازه‌یشان حدوداً ده دقیقه راه بیشتر نبود. روزها همه‌ی اعضای خانواده دسته‌جمعی به مغازه‌ی آندره می‌رفتند. مادر در کارها به پدر کمک می‌کرد. لئون هم با برادرش، و یا گاهی با چند بچه‌ی دیگر، حوالی مغازه سرگرم بازی می‌شدند. مثلاً «زدی» بازی می‌کردند. یک نفر خم می‌شد و دیگران دست‌هایشان را روی کمر او می‌گذاشتند و از رویش می‌پریدند. هر بازیکن هم بایستی با روش خاص خودش می‌پرید و چیزی می‌گفت. اگر اشتباه می‌گفت باید به‌جای نفر قبلی دولا می‌شد. «الک‌دولک» و «دزد و پلیس» هم همیشه جزو بازی‌های محبوب بچه‌ها بود. بزرگ‌تر که شدند یک چرخ پیدا می‌کردند و مسیر آن را روی زمین با تکه‌ای چوب تغییر می‌دادند. گاهی اوقات هم برای خودشان ابزار بازی و سرگرمی می‌ساختند. مثلاً یک‌بار با دو تخته‌ی چوب و یک بلبرینگ برای خودشان روروک ساختند. سرانجام وقتی لئون یازده ساله شد پدرش به او اجازه داد با دوچرخه‌ای که با آن مواد غذایی را به فروشگاه می‌برد بازی کند. اوایل با یک پا می‌رفت اما خیلی زود یاد گرفت دوچرخه را براند. یازده‌سالگی‌اش را به‌خوبی به‌خاطر دارد. در آن سال هواپیماهای روسی و انگلیسی بر فراز تهران پرواز می‌کردند و اعلامیه‌هایشان را بر سر

مردم می‌ریختند.

روزها و هفته‌های اول که به تهران آمده بودند لئون و برادرش، هنریک، هنوز فارسی نمی‌دانستند. آندره آن‌ها را در دبستان ایراندخت نام‌نویسی کرده بود. بچه‌ها به‌مرور در مدرسه و کوچه و خیابان فارسی یاد گرفتند. لئون چندباری جلوی اعضای خانواده ایستاد و برای‌شان شعرهای فارسی‌ای را دکلمه کرد که معنای آن‌ها را نمی‌دانست. فقط گوش کرده بود و به همین خاطر حفظ شده بود. وقتی سوم ابتدایی بود پدرش او را در دبستان تازه‌تأسیس سپهر ثبت نام کرد؛ مدرسه‌ای در خیابان سی تیر که آن زمان با نام قوام‌السلطنه می‌شناختند. دختران و پسران در این مدرسه با هم سر کلاس درس می‌نشستند. شهرپه‌ی مدرسه نسبتاً بالا بود اما به سایر مدارس برتری‌هایی داشت. مثلاً تعداد دانش‌آموزان هر کلاس در این مدرسه کمتر بود و بچه‌های این مدرسه اغلب مؤدب‌تر بودند. لئون در این مدرسه دوستان زیادی پیدا کرد. معلم او در کلاس سوم خانم درگاهی بود. زنی آبله‌رو که در تربیت دانش‌آموزان بسیار سخت‌گیر بود. او به بچه‌ها می‌گفت هرکسی ساکت باشد می‌تواند کنار دو دختر زیبای مدرسه، یعنی اریکا و دالیتا، بنشیند. سال‌ها بعد اریکا بزرگ شد و به‌عنوان آموزگار در مدرسه‌ی آرامنه خدمت کرد. او بعدها به فرزندان لئون هم درس داد. اما کسی از دالیتا خبری ندارد.

در همان سال‌های نخستین که به تهران آمده بودند عضوی به خانواده‌ی آندره اضافه شد که نقش مهمی در زندگی و آینده‌ی لئون داشت. او خاچیک، پسر دایی مناسکان، بود. خاچیک بابلویان برای تحصیل از روسیه به بلژیک رفته بود و با مادر بزرگش زندگی می‌کرد. وقتی رشته‌ی مهندسی را به پایان رساند به ایران آمد و به خانواده‌ی آندره پیوست. او ابتدا به خدمت سربازی رفت و بعد هم به‌عنوان استاد دانشکده‌ی معماری آغاز به کار کرد و تا آخر عمرش هم همان کار را ادامه داد. به‌علاوه در شرکت ساختمانی سوئدی به نام سنتاپ هم کار می‌کرد. حضور خاچیک در خانواده رفتار دو پسر نوجوان را اروپایی کرد. او تلاش می‌کرد لئون و هنریک را وادار کند درس بخوانند. خودش به زبان‌های ارمنی، روسی،

فرانسه، انگلیسی، اسپانیایی و آلمانی تسلط داشت و برخی از آن‌ها را کاملاً خودآموز و به کمک رادیو و مجلات آموخته بود. تا ۵۰ سالگی مجرد بود و راضی به ازدواج نمی‌شد اما سرانجام، به اصرار مادر لئون، با خانم دکتر ماریا چلویان، متخصص معروف بیماری‌های زنان، نامزد کرد. البته خانواده‌ی دختر اصرار کردند که او باید در کلیسای کاتولیک، مطابق آیین، غسل تعمید شود. خاجیک نپذیرفت و به همین خاطر برنامه‌ی ازدواج به هم خورد. این ناکامی او را به شدت منزوی کرد. به‌رغم علاقه‌ی زیاد به عمه و شوهرعمه‌اش، یعنی آندره، دیگر حوصله‌ی سرزدن به آن‌ها را هم نداشت. مادر از این قضیه ناراحت بود و خودش را مقصر می‌دانست. سرانجام خاجیک به دلیل ورم آپاندیس در بیمارستانی در روسیه از دنیا رفت. لئون هیچ‌وقت مراسم تشییع او را فراموش نکرد. مراسمی باشکوه برای مردی که همیشه در تلاش برای کسب علم و دانش بود.

لئون دوستانی هم‌سن‌وسال خودش هم داشت که در کودکی با آن‌ها خاطره می‌ساخت. یکی از آن‌ها اگنس، دختردایی‌اش، بود که او را خواهر خودش می‌دانست و آپیک صدایش می‌کرد. خانه‌هایشان فقط ۱۰۰ متر با هم فاصله داشت. با اگنس تقریباً هم‌سال بود و همیشه با او بازی می‌کرد و خیلی اوقات هم دعوایشان می‌شد. زن‌دایی می‌گفت اگر یک هفته با هم دعوا نکنند به هر یک از آن‌ها دو ریال می‌دهد. این پول آن‌قدر زیاد بود که می‌توانستند جمعه‌ها با آن به سینما بروند. آن زمان، براساس داستان‌های روسی، فیلم‌های جذابی برای کودکان می‌ساختند و لئون هم عاشق آن فیلم‌ها بود. اگنس خیلی درس می‌خواند و همیشه شاگرد ممتاز بود. وقتی زن‌دایی در سال ۱۳۲۶، به دلیل بیماری، از دنیا رفت مادر بزرگ اگنس او را با خودش به بروکسل برد. دخترک آنجا هم استعداد خودش را نشان داد و خیلی زود به زبان فرانسه مسلط شد و مدرک دکتری گرفت. او همان‌جا با همکار بلژیکی‌اش، که استاد فیزیک بود، ازدواج کرد و صاحب دو پسر شد. موفقیت او به قدری بود که در سال ۲۰۰۰ نامزد دریافت جایزه‌ی بهترین دانشمند زن جهان شد. رفیق روزهای کودکی لئون در سال ۱۳۷۹، پس از طی یک دوره بیماری سخت،

از دنیا رفت. موفقیت‌های او به‌قدری بود که لئون همیشه دوست داشت کتابی درباره‌ی زندگی این زن بنویسد. لئون همیشه این فرزندان شایسته‌ی قومش را به‌عنوان الگو در ذهن داشت و تلاش می‌کرد در مسیر آن‌ها گام بردارد.

### زندگی در سایه‌ی جنگ

بیماری سخت لئون سال‌ها پیش خوب شده بود اما بدهی‌های پدر هنوز برای خانواده مشکلاتی را ایجاد می‌کرد. آندره برای رهایی از بدهی‌ها با هامازاسب آنتونیان، که از دوستانش بود، شریک شد. شراکت آن‌ها به زندگی هردو نفر کمک کرد. اما آقای آنتونیان کمی پیش از آغاز جنگ جهانی دوم ازدواج کرد. حالا دیگر آن مغازه کفاف دو خانوار را نمی‌داد و باید فکری می‌کردند. آندره مبلغی فراهم کرد و مغازه را در اختیار شریکش گذاشت. چاره‌ای نبود و دوباره باید از خانواده دل می‌کند. باروبنه‌اش را جمع کرد و راهی شهر میانه شد. در آنجا مهمان‌خانه‌ای به نام پارس دایر کرد. کمی بعد هم به کمک دوستش، فدیسوف که مهندس روس و پیمانکار راه‌سازی بود، جواز ساخت و تحویل چند پل را گرفت. با این پروژه‌ها سرمایه‌ای به دست آورد و تصمیم گرفت مهمان‌خانه را بفروشد. پول‌ها را یکجا کرد و با آن‌ها کارخانه‌ی نوشابه‌سازی شرق را در شهر مراغه راه‌اندازی کرد.

آن زمان که آندره در میانه کار می‌کرد لئون تابستان‌ها برای ییلاق نزد او می‌رفت. پدر هم برای شادی و سرگرمی پسرش انواع حیوانات و پرندگان را برایش خریداری می‌کرد؛ روزی جوجه‌تیغی و خرگوش بود و روزی دیگر کبوتر و لاک‌پشت. لئون تمام طول روز با این حیوانات سرگرم می‌شد و حسابی از تعطیلات تابستانه‌ی خود لذت می‌برد.

اوایل مهر ۱۳۲۰ لئون جلوی مغازه‌ی پدرش در تهران دوچرخه‌سواری می‌کرد که ناگهان صدای غرشی عظیم از آسمان آمد. بالای سرش را نگاه کرد. هواپیماهایی را می‌دید که در حال پرواز در آسمان تهران بودند. کمی بعد متوجه شد پنج یا شش هواپیما در ارتفاعی پایین حرکت می‌کنند.

بلافاصله با کم شدن ارتفاع اعلامیه‌هایی از آن‌ها فرو ریخت. مردم زیر باران اعلامیه می‌دویدند و تلاش می‌کردند آن‌ها را بگیرند و بخوانند. لئون هم چند اعلامیه در دست داشت. هواپیماها متعلق به انگلیس و اتحاد شوروی بود. روی اعلامیه‌ها نوشته بودند به‌زودی نیروهای مسلح متفقین (اتحاد شوروی، انگلیس و امریکا) وارد ایران خواهند شد و قصد آزار مردم ایران را ندارند. در اعلامیه‌ی دیگری، خطاب به اتباع آلمانی در ایران، آمده بود که یا از ایران بیرون بروند و یا تسلیم نیروهای مسلح متفقین شوند. نام بسیاری از آلمانی‌های آن محدوده هم در آن اعلامیه آورده شده بود. اوضاع ایران به هم ریخته بود. رضاشاه برای اینکه ثابت کند دست‌نشانده‌ی انگلیس‌ها نیست با دولت آلمان نازی ارتباط برقرار کرد و کارهای ساخت‌وساز در ایران هم برای مدتی به آلمان‌ها واگذار شد. کمی بعد رضاشاه تبعید شد و پسرش محمدرضا به سلطنت رسید. تهران آن زمان هرروز آبادتر و زیباتر می‌شد اما وضعیت بهداشت مردم هم‌پای شهرسازی پیش نمی‌رفت. بسیاری از مردم از ابتدایی‌ترین امکانات هم محروم بودند. به همین خاطر بیماری‌های گوناگون یکی پس از دیگری در کشور شایع می‌شد. در آن روزها، که کشورهای جهان با هم درگیر شده بودند و جنگ دنیا را بلعیده بود، لئون به‌عنوان دستیار پسرعموی پدرش، که نجار بود، مشغول به کار شد. اوایل مجانی کار می‌کرد. کمی بعد هم به پیشنهاد یکی از همسایه‌هایشان مسئول توزیع ارزاقی مثل چای و قند در میان کارگرانی شد که برای انگلیسی‌ها کار می‌کردند. سر ماه اولین حقوقش را گرفت و با آن برای مادرش هدیه‌ای خرید و به خانه برد. بعد از جنگ دوباره مدرسه‌ها باز شدند اما پول به دهان لئون مزه کرده بود و دلش می‌خواست به جای درس خواندن کار کند. تصمیم گرفت روزها کار کند و شب‌ها در کلاس‌های شبانه ادامه‌ی تحصیل دهد. مادرش به‌شدت مخالفت کرد اما زورش به لئون نمی‌رسید. یکی دو ماه به همین منوال گذشت. سرانجام آندره از مراغه به تهران آمد و گوش پسرک را گرفت و بدون پرسش و پاسخ او را به مدرسه برد و ثبت نامش کرد. بعد هم گفت تا زمانی که زنده است لئون باید تحصیلاتش را ادامه دهد.

دبستان سپهر جای بدی نبود و لئون می‌توانست تا ششم آنجا درس بخواند. اما بعد از اتمام کلاس پنجم از آن مدرسه بیرون آمد. پدرش از طریق یکی از آشنایان او را در دبستان زرتشتی‌ها ثبت نام کرد؛ مدرسه‌ی جمشید جم. بسیاری از افراد ثروتمند و سرشناس آن زمان فرزندان‌شان را به این مدرسه می‌فرستادند. ده نفر از هم‌کلاسی‌هایش ارمنی بودند. طولی نکشید که با چند نفر از آن‌ها رفیق شد. مدرسه با نظم دقیقی برنامه‌ها را برای بچه‌ها پیش می‌برد. هرکسی که درسش را نمی‌خواند یا از اصول انضباطی مدرسه سرپیچی می‌کرد با ناظم مدرسه طرف بود. او با ترکیه‌ی خیس سراغ بچه‌ها می‌آمد. لئون هم از این تنبیه بی‌بهره نماند و چندباری طعم آن ضربه‌ی دردناک را چشید. البته به‌جای اینکه بیشتر تلاش کند دنبال این بود که پوست دستش را ضخیم‌تر کند تا دفعه‌ی بعد ضربه‌ها را احساس نکند.

روزی، نزدیک عید میلاد حضرت مسیح، لباس‌های نو و تمیزش را پوشید و لی‌لی‌کنان به مدرسه رفت. زنگ را که می‌زدند همه باید به کلاس می‌رفتند و پشت نیمکت‌هایشان در انتظار معلم می‌نشستند. آن ساعت با آقای وصالی، زرتشتی لاگراندام و بلندقامت، جغرافیا داشتند. اما همه‌ی بچه‌ها وسط کلاس با هم شوخی و خنده می‌کردند و کلاس روی سرشان بود. آقای وصالی به‌محض ورود عصبانی شد و از میان همه‌ی بچه‌ها گذشت و به‌صورت تصادفی لئون را انتخاب کرد. پیش روی همه سیلی آبداری به گوش پسرک نواخت. لئون خطای خاصی مرتکب نشده بود و برای همین غرورش لطمه خورد. بلافاصله حرکت معلم را جبران کرد و او هم سیلی زد. بقیه‌ی ماجرا تقریباً مشخص است. ناظم آمد و او را به دفتر برد. قرار شد پدر یا مادرش بیایند تا پرونده‌ی پسرشان را بدهند زیر بغلش و از مدرسه اخراجش کنند. اما آندره با یکی از معلم‌های مدرسه دوست بود. از او خواهش کرد قضیه را به‌نحوی حل کند. آن معلم با آقای وصالی حرف زد و قرار شد لئون در حضور همه از معلمش عذرخواهی کند. پدر لئون را رها کرد تا خودش قضیه را فیصله دهد. اما وقتی پدر رفت آقای وصالی گفت عذرخواهی برایش کافی نیست و باید در حضور همه‌ی



شاگردان پایش را ببوسد. همه‌ی شاگردان از او می‌خواستند قبول کند اما او نپذیرفت. ده دقیقه‌ای سر پا، مقابل همدیگر، ایستاده بودند. آن ده دقیقه برایش به اندازه‌ی یک سال گذشت. بالأخره با پادرمیانی دوست آندره آقای وصالی کوتاه آمد و موضوع ختم به خیر شد.

### خاطرات دبیرستان

عمر کودکی کوتاه است. لئون امتحانات نهایی‌اش را با نمرات خوب پشت سر گذاشت. حالا می‌توانست از دنیای کودکی قدم به نوجوانی بگذارد. کارنامه‌اش را گرفت و برای ادامه‌ی تحصیل در دبیرستان البرز ثبت نام کرد. این دبیرستان را امریکایی‌ها راه‌اندازی کرده بودند، حتی پیش‌تر به آن کالج امریکایی می‌گفتند، اما بعدها وزارت آموزش و پرورش ایران که آن زمان وزارت فرهنگ نام داشت اداره‌ی این دبیرستان را بر عهده گرفت. هنریک سه سال بود که در این دبیرستان درس می‌خواند. حالا نوبت به لئون سیزده ساله رسیده بود. او پسری با گونه‌های سرخ بود که همیشه لبخند بر لب داشت. در کلاس درس آن‌ها فقط چهار دانش‌آموز ارمنی بودند. معلم زبان فارسی آقای مهدی حمیدی بود؛ شاعری سرشناس از اهالی شیراز. همیشه با لهجه‌ی شیرین شیرازی شعر می‌گفت و با دانش‌آموزان حرف می‌زد. خیلی از بچه‌ها او را دوست نداشتند اما لئون لهجه‌ی شیرازی معلم را دوست داشت. با این حال پسرک خنده‌رو با خنده‌ای که همیشه بر لبانش بود معلم را به سوءتفاهم انداخت. او فکر می‌کرد لئون به لهجه‌اش می‌خندد. زمان عید پاک فرا رسید. البرز دبیرستان غیر ارمنی بود و تقریباً همه‌ی دانش‌آموزان مسلمان بودند. لئون و چهار دوست ارمنی‌اش تصمیم گرفتند آن روز به مدرسه نروند. اما دست بر قضا امتحان زبان فارسی داشتند. آقای حمیدی با آن پیشینه‌ای که از لئون در ذهنش مانده بود تصمیم گرفت به او نمره‌ی صفر بدهد. برایش فرقی نمی‌کرد لئون از بقیه‌ی درس‌ها چه نمره‌ای می‌گیرد. مهم این بود که بابت همین یک صفر باید آن سال را بار دیگر تکرار می‌کرد. لئون آن قدر ناامید شده بود که می‌خواست ترک تحصیل کند اما پدرش باز

هم مانع شد. دست او را گرفت و به دبیرستان تمدن برد. این مدرسه در کوچه‌ی شیروانی، یکی از فرعی‌های خیابان جمهوری که آن زمان نادری می‌گفتند، قرار داشت.

لئون با تجربه‌ی شکست به نوجوانی یاغی تبدیل شده بود. در هر فرصتی بچه‌ها را به اعتصاب دعوت می‌کرد. گویی می‌خواست با این کارها خشمی که بر دلش نشسته را بیرون بریزد. آقای علیزاده، ناظم مدرسه، برای اینکه نوجوان سرکش را مهار کند او را مبصر کرد. تا پایان دبیرستان مبصر کلاس ماند. دانش‌آموزان دوستش داشتند و معلم‌ها خیال‌شان راحت بود. به نوجوان سرکش اعتماد کرده بودند. همه‌چیز خوب بود اما وقتی رشته‌ی طبیعی را برای ادامه‌ی تحصیل انتخاب کرد ناچار شد از آن مدرسه برود چون دبیرستان تمدن این رشته را نداشت. در دبیرستان فیروزبهرام، که زرتشتی‌ها در آن ثبت نام می‌کردند، نامش را نوشت. یک ماه بیشتر آنجا دوام نیاورد. در نظرش همه‌ی دانش‌آموزان آن مدرسه مرده‌های متحرک بودند. هیچ نشانه‌ای از صمیمیت در آن‌ها نمی‌دید. داشت افسرده می‌شد که شنید در دبیرستان تمدن رشته‌ی طبیعی دایر شده است. بی‌درنگ پرونده‌اش را گرفت و به مدرسه‌ی مورد علاقه‌اش رفت. در این یک ماه ناظم فرد دیگری را مبصر کرده بود اما با بازگشت لئون همه از ناظم درخواست کردند دوباره او را مبصر کند. ناظم هم ابتدا مقاومت کرد اما درنهایت پیشنهاد بچه‌ها را پذیرفت. همه‌ی این اتفاقات دست به دست هم داد تا لئون با مسئولیت‌پذیری آشنا شود. این درس برای همیشه در زندگی به کارش آمد.

روزهایی که مبصر بود سخت‌گیرانه همه‌چیز را در نظر می‌گرفت. یکی از دانش‌آموزان از خانواده‌ای ثروتمند بود. همه او را با نام تاجبخش می‌شناختند. او اکثر مواقع غایب بود و سر کلاس هم خیلی شلوغ می‌کرد. لئون، به حکم وظیفه، هر بار می‌دید تاجبخش غایب است نامش را در دفتر غایب‌ها می‌نوشت. غیبت‌ها به قدری زیاد شد که از طرف مدرسه خانواده‌اش را فراخواندند. متوجه شدند این پسر غیبت‌های ناموجه دارد. چند روز بعد از این اتفاقات لئون در زنگ تفریح با بچه‌ها مشغول گپ‌زدن

بود که یکی آمد و گفت دم در مدرسه با او کار دارند. بقیه مشکوک شدند و دنبالش رفتند. وقتی رسیدند دم در جمعیت‌شان زیاد شده بود. آن چند نفر وقتی جمعیت زیاد را دیدند شروع کردند به پرت‌وپلا گفتن. لئون و بقیه‌ی بچه‌ها متوجه ماجرا شدند. یکی از آن‌ها جسورانه به میان آمد و گفت: «اگه یه تار مو از سر آهارونیان کم بشه نمی‌ذاریم تاجبخش پاش رو تو مدرسه بذاره.» آن غریبه‌ها هم که دیدند اوضاع بر وفق مرادشان نیست خیلی زود آنجا را ترک کردند.

فضای مدرسه طوری بود که اکثر دانش‌آموزان با هم دوست بودند. برخی هم همه‌ی تلاش‌شان را می‌کردند تا بقیه را شاد و خوشحال کنند. یکی از آن‌ها ژان آساتوریان بود. پسرکی بلندقامت و پرتحرک که همیشه با ابتکار شخصی‌اش صحنه‌ای خنده‌دار پدید می‌آورد. مثلاً روزی با تظاهر به اینکه می‌خواهد از معلم چیزی بپرسد دستش را بلند کرد اما به محض اینکه معلم و بچه‌ها نگاه‌شان به سمت او چرخید جو کلاس به کلی تغییر کرد. ژان از مچ دست گرفته تا شانه‌اش را پر از ساعت مچی کرده بود و آن‌ها را پشت سر هم بسته بود. همه زدند زیر خنده. معلم هم فرض را بر این گذاشت که ژان قصد تمسخر او را داشته و بابت همین برافروخته و عصبانی شد. شوربختانه ژان شوخ‌طبع و دوست‌داشتنی در جوانی سکتی کرد و از دنیا رفت. دانش‌آموزان گاهی با هم متحد می‌شدند و کارهایی هم می‌کردند. مثلاً روزی در کلاس جغرافیا یکی از معلم‌ها چیزی بی‌اهمیت علیه ارمنیان گفت که همه‌ی ارمنی‌های کلاس را ناراضی کرد. ادیک ساهاکیان، یکی از هم‌کلاسی‌های قوی‌هیگل لئون که به خاطر کم‌پشت بودن موهای جلوی سرش به او ادیک کچل می‌گفتند، بیشتر از همه از این ماجرا ناراضی بود. وقتی زنگ استراحت را زدند پیش از آغاز کلاس بعدی جغرافیا در را از لولا درآورد و در حالت بسته قرار داد. وقتی معلم دستگیره‌ی در را گرفت تا داخل کلاس بیاید در روی سرش افتاد. بعد از این ماجرا ناظم سراغ دانش‌آموزان آمد اما همه‌ی بچه‌ها متحد شدند و سکوت کردند. به این ترتیب ناظم هم دست خالی به دفتر بازگشت. ادیک به هدف خودش رسید.

## شبهای روشن

شاید اگر کسی از آندره و الماس می‌پرسید چه چیزی در زندگی بیش از همه برای‌شان اهمیت دارد بدون تأمل می‌گفتند تربیت پسران‌شان. از کشوری پیشرفته مثل روسیه به ایران آمده بودند. محیط چندان که می‌خواستند برای‌شان مطلوب نبود. با این حال سعی می‌کردند زندگی را به نحوی مساعد پیش ببرند. شب‌ها تمامی اعضای خانواده دور هم جمع می‌شدند. آندره نوازنده‌ی چیره‌دست ماندولین بود. با آن ساز برای بچه‌ها آهنگ‌های ارمنی و روسی می‌نواخت. آن لحظه‌ها بهترین لحظات عمر لئون بود: «آن زمان بهترین خاطرات زندگی‌ام بود. پدرم میهن‌پرستی واقعی بود و خانواده‌اش را بسیار دوست داشت. همیشه با اعضای خانواده با احترام سخن می‌گفت. هیچ‌گاه مشاجره‌ای میان پدر و مادرم ندیدیم و نشنیدیم. آن‌ها به یکدیگر بسیار احترام می‌گذاشتند.» پسرها هم با تماشای بزرگان خانواده از آن‌ها درس می‌گرفتند و رفتارشان را الگوی زندگی‌شان می‌کردند.

وقتی لئون به سن بلوغ رسید کتاب‌های فارسی و ارمنی را برای خواندن انتخاب می‌کرد. اهل مطالعه بود. البته ارمنی را چندان روان نمی‌خواند. موضوع مطالعاتش هم همیشه میهن و میهن‌پرستی بود. روزی با دوستانی که هم‌نظر و هم‌عقیده بودند گروهی برای خود تشکیل دادند. رهبر آن‌ها جوان صنعتگر و تراشکار ماهری به اسم وانیک بود. اما لئون به‌مرور از آن گروه فاصله گرفت. وقتی تابستان می‌شد باید به فکر کار می‌افتادند: «پدرم سخت مخالف بود که در تعطیلات تابستان بیکار بمانیم و در خیابان‌ها پرسه بزنیم.» شغل آندره به او اجازه نمی‌داد در فصل تابستان دست بچه‌هایش را بگیرد و آن‌ها را به تعطیلات ببرد. آن زمان اطراف تهران ییلاق‌های زیبا و دلنشینی بود. آندره درباره‌ی همه‌ی آن‌ها تحقیق کرد. سرانجام در ده اوشان، در شمال شرق تهران، یک رستوران فصلی باز کرد. لئون و هنریک هم مسئولیت اداره‌ی آن رستوران را بر عهده گرفتند. ژرژ، کوچک‌ترین برادر که عضو جدید خانواده بود، هم کنارشان حضور داشت. آشپز رستوران فردی بود به اسم آقای آوانس و دو دستیار

داشت. پنج روز اول هفته هیچ خبری از مشتری نبود و به قول خودشان مگس می‌پراندند. اما پنجشنبه‌ها و جمعه‌ها که تعطیل می‌شد بسیاری از تهرانی‌ها به اوشان می‌آمدند. لئون و هنریک در کنار آقای آوانس تلاش می‌کردند مشتری‌ها را راضی نگه دارند. البته آن پنج روز ابتدایی هفته هم بد نمی‌گذشت. لئون و برادرش با سایر دوستان‌شان برنامه می‌ریختند. گاهی برای گردش به کوه می‌رفتند و گاهی هم با رفقا دور هم جمع می‌شدند. دوچرخه‌سواری و شکار هم جزو تفریحات‌شان بود.

یکی از علاقمندی‌های لئون سینما بود. خانواده می‌دانستند که فیلم چه تأثیر عمیقی بر شکوفایی اندیشه‌ی کودکان دارد و برای همین هر جمعه دست فرزندان‌شان را می‌گرفتند و برای دیدن فیلم به سینما می‌رفتند. البته در آن زمان گزینه‌هایشان برای فیلم‌دیدن محدود بود. بیشتر اوقات به سینما پالاس می‌رفتند. علاقه‌ی زیادی به فیلم‌های چارلی چاپلین داشتند. همه‌ی فیلم‌ها هم صامت بود. وقتی فیلم‌های خارجی پخش می‌کردند ترجمه‌ی فارسی گفت‌وگوها روی پرده نمایش داده می‌شد. یک نفر هم می‌ایستاد و برای آن‌ها که سواد خواندن نداشتند ماجرا را تعریف می‌کرد. در سال‌های ابتدایی پانزده دقیقه‌ی فیلم را نمایش می‌دادند و بعد متصدی سینما می‌آمد و فیلم را تعریف می‌کرد. گاهی هم کسانی که گوش‌شان سنگین بود از انتهای سالن داد می‌کشیدند و چیزی را می‌پرسیدند. از بلندگو خبری نبود. لئون آن روزها را هیچ‌وقت فراموش نکرد. همیشه فیلم‌دیدن برایش امری مهم و جدی بود. بعدها در خیابان لاله‌زار چندین سینما ساختند. پسرک از مدرسه که می‌آمد خیلی زود تکالیفش را انجام می‌داد و برای دیدن فیلم سانس ده شب شال و کلاه می‌کرد و راه می‌افتاد. گاهی فیلم‌ها دو ساعت طول می‌کشیدند. وقتی از سالن سینما بیرون می‌آمد خیابان‌ها خلوت بود. اتوبوس‌ها، که تنها وسیله‌ی حمل‌ونقل عمومی مردم بودند، هم تا ساعت یازده شب کار می‌کردند و در نتیجه خبری از آن‌ها نبود. لئون به‌ناچار پیاده راه می‌افتاد و به خانه می‌رفت. در طول راه و در حین پیاده‌روی با خودش فیلم را مرور می‌کرد و وقتی به خانه می‌رسید به آرامی در را باز

می‌کرد. مادرش هم مثل همیشه با صدای آرام می‌گفت: «لئون اومدی؟» پسرک هم آرام پیشانی مادرش را، که نگران و منتظر بود، می‌بوسید و به رختخواب می‌رفت.

### سونامی مهاجرت

ارامنه‌ی ایران اغلب اوقات زندگی پیچیده و پرماجرایی داشته‌اند. یکی از مهم‌ترین ماجراهای زندگی آن‌ها مربوط به سال ۱۳۲۵ است. در آن سال نقطه‌ی عطفی در زندگی ارامنه‌ی ایران رخ داد. تعداد زیادی از آن‌ها به‌صورت دسته‌جمعی به ارمنستان مهاجرت کردند. اتحاد شوروی در آن زمان اعلام کرده بود که ارامنه می‌توانند با استناد بر عهدنامه‌ی ترکمانچای به ارمنستان مهاجرت کنند. طولی نکشید که متقاضیان برای ثبت نام راهی کنسولگری شوروی شدند. در هر شهر و روستایی که جمعیت ارمنی داشت ستادهایی بود که در آن داوطلبان می‌توانستند نام‌نویسی کنند. هزاران ارمنی در تهران و دیگر شهرهای ایران اموال خود را فروختند و آماده‌ی رفتن به ارمنستان شدند. ارامنه دسته‌دسته به ایستگاه راه‌آهن می‌رفتند و بقیه برای بدرقه به ایستگاه می‌آمدند.

موج مهاجرت به خانواده‌ی آهارونیان هم رسید. هنریک، برادر بزرگ‌تر لئون که آن زمان نوزده ساله بود، اصرار کرد برای ادامه‌ی تحصیلاتش به ارمنستان برود. پدر که شاهد علاقه‌ی پسرش بود درخواست او را پذیرفت. از طریق آشنایان آندره شناسنامه‌ای جدید برای او تهیه کردند. به‌رغم همه‌ی تلاش‌ها هنریک موفق به خروج از ایران نشد و در تهران ماند. دولت اجازه‌ی مهاجرت به او نداد. امثال او هم در ایران ماندند و در محله‌ی بهجت‌آباد ساکن و ماندگار شدند. به‌مرور جمعیت آن‌ها بیشتر شد و برخی هم به محله‌های دیگر تهران رفتند. روستاهای ارمنی در آن زمان بیشتر بود اما این روزها تعداد بسیار کمی از روستاهای ارمنی باقی مانده است.

### روزگار کودتا

ایران یک نقطه‌ی عطف تاریخی مهم دارد؛ کودتای ۲۸ مرداد سال

۱۳۳۲. در آن زمان بسیاری از افراد علیه شاه قیام کرده بودند. شاه هم مصدق را از نخست‌وزیری برکنار کرده بود. البته مصدق هم به این قضیه واکنشی نشان داده بود. در آن زمان خانه‌ی آهارونیان در تقاطع دو خیابان مهم قرار داشت. آپارتمانی بود در طبقه‌ی دوم. لئون و برادرش از پنجره شاهد جنب‌وجوش حاکم بر خیابان و شورش مردم بودند. برخی می‌خواستند شاه را فراری دهند و به همین دلیل هیجان بسیاری داشتند. اما این خوشحالی ۴۸ ساعت بیشتر دوام نیاورد. بالأخره کودتای ۲۸ مرداد رخ داد و نام آن را «انقلاب شاه و مردم» گذاشتند. لئون به خاطر دارد که آن روز را جشن ملی اعلام کردند. مؤسسه‌های دولتی هم در روز ۲۸ مرداد تعطیل شدند. سال‌ها بعد فاش شد که امریکا و انگلیس چه نقش مهمی در این کودتا داشته‌اند.

لئون همیشه به خاطر داشت که در دوران نخست‌وزیری مصدق نظام ایران دموکراتیک شد. روزنامه‌ها با ایدئولوژی‌های مختلف دست به دست می‌شدند و این مایه‌ی خوشحالی بود. لئون دوستی داشت به اسم امین که اهل رشت بود و توده‌ای. درس‌های دبیرستان را همیشه با هم می‌خواندند. امین به جزیره‌ی خارک تبعید شده بود. البته بعد از دو سال سپری کردن شرایط سخت از تبعیدگاه آزاد شد و به تهران بازگشت. اما تهران هم ماندگار نشد. چندوقت بعد ایران را ترک کرد و به جمهوری آلمان شرقی آن زمان رفت. بختیار در آن زمان به‌عنوان یکی از مسئولان کشوری این افراد را در کوچه و خیابان شناسایی می‌کرد و بعد هم دستور قتل آن‌ها را می‌داد. یکی از دوستان مدرسه‌ای لئون به اسم جهانگیر باغدانیان هم جزو کسانی بود که شناسایی‌اش کردند و بعد هم او را در خیابان کشتند. او دانشجوی دانشکده‌ی فنی و یک نابغه بود. هیچ‌وقت سر کلاس با خودش کتاب و دفتر نمی‌آورد و یادداشت‌برداری نمی‌کرد. اما همیشه در امتحانات شاگرد اول بود. جهانگیر را دنبال کردند و در یکی از خیابان‌های ضلع شمالی سفارت شوروی او را کشتند.

سال ۱۳۳۰ لئون آخرین سال دبیرستان را هم سپری کرد. آن زمان به کلاس دوازدهم می‌رفت. بعد از گرفتن دیپلم رشته‌ی دانشگاهی‌اش را

انتخاب کرد. هرکسی داوطلب ورود به دانشگاه بود باید برای شرکت در آزمون کنکور نام‌نویسی می‌کرد. در همان زمان ارتش کشور هم طی اعلامیه‌هایی از دانش‌آموختگان دوره‌ی متوسطه می‌خواست در دانشکده‌ی افسری ثبت نام کنند. لئون این تبلیغات را دید و فکر کرد بد نیست در دانشکده‌ی افسری ثبت نام کند اما دوستان و آشنایان توصیه کردند از این اقدام صرف نظر کند. به‌ویژه ارمنی بودنش مانع از این شد که قدم در این راه بگذارد. برای ادامه‌ی تحصیل در رشته‌ی مهندسی شیمی هنر‌سرای عالی در کنکور این هنرستان شرکت کرد اما قبول نشد. نامش در فهرست ذخیره بود. اگر کسی انصراف می‌داد او می‌توانست به دانشکده برود: «یقین داشتم این اتفاق خواهد افتاد و این اتفاق هم افتاد. من دانشجوی شیمی شدم. می‌دانستم چه آینده‌ای در انتظار من است.» ورود به دانشگاه برای او به معنای ورود به دنیایی دیگر بود. سال اول با دانشجویانی آشنا شد که عقاید و اندیشه‌های متفاوت داشتند. سال دوم دانشگاه در رعب‌ووحشت بود. بارها جلوی چشم لئون دانشجویان را از سر کلاس بازداشت کردند و با خود بردند. شانزدهم آذر ۱۳۳۳ هم دانشجویان دانشکده‌ی فنی دانشگاه تهران علیه استبداد شاه تظاهراتی بر پا کردند. نظامی‌ها به دانشگاه هجوم آورده بودند و قصد داشتند دانشجویان را وادار کنند که به کلاس‌شان بروند. اما این اقدام نتیجه‌ای معکوس داد. اوضاع بدتر شد و در این میانه نظامیان دست به سلاح بردند و دانشجویان بی‌دفاع را هدف قرار دادند. سه نفر از دانشجویان در آن بین کشته شدند.

اوضاع مغازه و کاروکاسبی خانوادگی آهارونیان در سال‌های دانشجویی لئون مطلوب بود. چند کارگر برای خود آورده بودند و لئون وقتش از گذشته آزادتر بود. البته درس‌های سنگین‌تر شده بود. جزو دانشجویان ممتاز نبود اما در ردیف متوسط‌ها جایگاهش را حفظ می‌کرد. محیط دانشگاه برایش جذابیت داشت؛ به‌ویژه وقتی به آزمایشگاه می‌رفت. هر چهار دانشجو با هم یک میز آزمایشگاهی داشتند و وقتی مشغول کار می‌شدند فضای دوستانه و صمیمانه‌ای میان‌شان شکل می‌گرفت. گاهی تا نیمه‌های شب در آزمایشگاه می‌ماندند و کارهای آزمایشگاهی را پیش



می بردند: «گاه پیش می آمد که شب را تا صبح در آنجا می ماندیم. در حین کار می گفتیم، می خندیدیم و برای هم لطفه تعریف می کردیم. خلاصه روزهای بسیار شیرینی بود.»

اما این روزهای شیرین با سختی هایی هم همراه بود. دروس دانشجویان چندان ساده نبود و برخی روزها از خانه بیرون نمی رفت و فقط درس می خواند. البته شیطنتها به قوت خودش برقرار بود. یکی از هم کلاسی های لئون علی بود. او از خانواده ای مذهبی می آمد و حسابی اهل درس و مشق بود. اکثر شیطنتها همیشه این جوان را هدف قرار می داد. مثلاً روزی در آزمایشگاه جشنی ساختگی بر پا کردند و به همه گفتند علی ازدواج کرده است. همه ی دانشجویان به جشن ازدواج ساختگی آمدند. دختران دانشجو هم به راستی باور کرده بودند که علی ازدواج کرده است. نکته اینجا بود که هیچ کس نمی دانست عروس خانم کیست. سرانجام علی برای ادامه ی تحصیل به امریکا رفت و پس از آن کسی دیگر از او خبری ندارد. لئون هم در همین ایام شهاب بود که تصمیم گرفت یار و رفیق زندگی اش را پیدا کند.

### وقتی زندگی زیبا شد

مدتها بود که دنبال دختر رؤیاهایش می گشت اما او را پیدا نمی کرد. با این حال تسلیم نشده بود. روزی در همان ایام جوانی به جشن تولد یکی از دوستانش دعوت شد. در پایان شب همه مشغول گفت و گو بودند اما لئون چشم به دختری دوخته بود که تصور می کرد همان یار و همراهش خواهد بود. جلوتر رفت و سر صحبت را با دختر زیبارو باز کرد. دخترک ثمره ی ازدواج زنی ارمنی با مردی ایتالیایی بود: «پدرش یک راه ساز ایتالیایی بود که در زمان رضاشاه به ایران آمده و در ساخت خط آهن مشارکت داشته و با یک دختر ارمنی ازدواج کرده است. یک سال پس از ازدواج تنها دخترشان به دنیا می آید. اما مرد ایتالیایی، در حالی که فقط پنج سال از ازدواجش گذشته بود، از دنیا رفت. زن ارمنی با یک مرد فرانسوی ازدواج کرد و حاصل آن ازدواج هم دختری دیگر بود.

خانواده‌ی آن‌ها کاتولیک بود. مادر و دایی او زبان فرانسه آموزش دیده بودند و مادرش در مدرسه‌ی ژاندارک تهران زبان فرانسه تدریس می‌کرد. بلا همان دختری بود که لئون می‌خواست کنارش باشد: «سرانجام دختر دل‌خواهم را یافتم. در ۲۱ تیر ۱۳۳۵ با دوشیزه بلا ازدواج کردم.» یک سال پیش از ازدواج با بلا دوره‌ی تحصیل دانشگاهش به پایان رسید. آن زمان به مشکل خدمت سربازی برخورد کرده بود. نمی‌توانست کارش را شروع کند. اول باید به سربازی می‌رفت. هنریک پیش از رفتن به دانشگاه سربازی‌اش را سپری کرده بود و غمی نداشت. بالأخره لئون راهی برای معافیت پیدا کرد. حالا باید دنبال کار می‌گشت. آن روزها در تهران تصفیه‌خانه‌ی آب می‌ساختند و در خیابان‌ها، برای رساندن آب به خانه‌ها، لوله‌کشی می‌کردند. این پروژه زیر نظر شرکت انگلیسی «سر الکساندر گیپ» انجام می‌شد. مهندسان انگلیسی این شرکت هم از مشتریان مغازه‌ی آندره بودند. آن‌ها می‌دانستند که مرکز توزیع آب تهران، برای تصفیه‌ی آب، به مهندس شیمی نیاز دارد. یکی از همان مهندس‌ها به لئون پیشنهاد داد که به اداره‌ی سازمان آب مراجعه کند. طولی نکشید که لئون موفق به دیدار مدیرکل سازمان آب شد. اما پس از دیدار مدیرکل از او درخواست کرد بیرون از اتاق منتظر بماند. کمی بعد مهندس انگلیسی از اتاق مدیر بیرون آمد و گفت: «Shame». یعنی شرم‌آور. روشن شد که مدیرکل لئون را، به این خاطر که مسلمان نبود، نپذیرفته است. آن روزها مهندس‌های شیمی دو محل مناسب برای اشتغال داشتند. یکی شرکت نفت در شهر آبادان و شهرهای حومه‌اش بود و دیگری هم کارخانه‌های قند خارج از تهران. اما لئون نمی‌خواست از تهران خارج شود و پدرش را دست تنها بگذارد چون برادر کوچک‌تر برای تحصیل به امریکا رفته بود و برادر بزرگ‌تر ازدواج کرده بود و هم‌زمان مشغول تحصیل در سال آخر دانشگاهش بود و نمی‌توانست به آندره کمک کند: «برای همین من تمایلی نداشتم از تهران دور شوم. در این فکر بودم که چه کنم. ناگهان اطلاع یافتم وزارت کشاورزی ایران، با همکاری سازمان خواروبار جهانی سازمان ملل، آزمایشگاه خاک‌شناسی تأسیس کرده است.

من به آزمایشگاه تازه تاسیس تقاضانامه‌ی کار فرستادم و پذیرفته شدم. از ۱۵ آذر ۱۳۳۵ در آن آزمایشگاه مشغول به کار شدم.»

حالا هم کار داشت و هم همسر. زندگی مشترک با بلا را آغاز کرد. تصمیم گرفته بودند در زندگی هیچ‌وقت از پدر و مادرشان کمک نگیرند و همیشه مستقل باشند. خانه‌ای پنج‌اتاقه اجاره کردند و ماهی ۴۰۰ تومان بابت اجاره‌اش می‌پرداختند. حقوق ماهانه‌ی لئون ۴۸۰ تومان بود. بلا هم در شرکت «ستی» نزد پدرخوانده‌اش کار می‌کرد و ۲۵۰ تومان حقوق می‌گرفت. خانه‌ی جدید را با جهیزیه‌ی بلا آراستند. آندره پس از ازدواج لئون ۴۰۰ تومان به‌عنوان هدیه به او داد. با آن پول یک هفته به ماه عسل رفتند. بندر انزلی، که آن زمان بندر پهلوی، نام داشت را به‌عنوان مقصد سفر خود انتخاب کرده بودند. وقتی از ماه عسل برگشتند مطلع شدند یکی از دختران فامیل دنبال خانه‌ای برای اجاره است. تصمیم گرفتند یکی از پنج اتاق خانه‌ی بزرگ‌شان را به آن دختر بدهند: «دریافت اجاره‌ی آن اتاق تأثیر مثبتی بر وضعیت مالی ما گذاشت.»

چندوقت بعد لئون تصمیم گرفت یکی از اتاق‌های خانه‌ی اجاره‌ای را به آزمایشگاه تبدیل کند. در همان آزمایشگاه خانگی تجزیه و آزمایش شیمیایی روی سنگ‌های معدن را آغاز کرد. طولی نکشید که تعداد زیادی مشتری سراغش آمدند و به این ترتیب به شهرت رسید. آوازه‌اش به‌قدری پیچید که صاحبان معادن بزرگ، برای اطمینان از کیفیت سنگ‌های استخراجی و فلزات، به لئون مراجعه می‌کردند. کار به جایی رسید که درآمدش از راه آزمایشگاه پنج برابر حقوقی بود که دریافت می‌کرد. گاهی اوقات میان فروشندگان و خریداران یک سنگ اختلاف نظر پیش می‌آمد و آن‌ها برای حل اختلاف خود سراغ لئون می‌آمدند. برخی هم سعی می‌کردند به او رشوه بدهند تا نظری خلاف واقع صادر کند: «ما هیچ‌گاه موفق نشدند. من همچنان در سنگر درستکاری خویش پا بر جا ماندم. به لطف همین درستکاری بود که اعتماد مردم را به دست آوردم. از نظر مالی، درستکاربودن سود بیشتری برایم داشت تا رشوه‌خواری.»

روال کار روزانه‌ی لئون این‌طور شده بود که هرروز تا ساعت دو در

آزمایشگاه خاک‌شناسی بنگاه مستقل آبیاری کار می‌کرد و بعد از دو ساعت استراحت در آزمایشگاه خصوصی خودش مشغول به کار می‌شد. ساعت هشت شب هم به مغازه‌ی پدرش می‌رفت تا آندره برای استراحت به خانه برود. تا ساعت ده مشغول به کار بود و همان حدود هم مغازه را تعطیل می‌کرد. دوباره تا حوالی ساعت یک یا دو نیمه‌شب در آزمایشگاه خانه به کار ادامه می‌داد. روزی، لابه‌لای همین کارهای همیشگی روزانه، اتفاقی افتاد که تا حدودی در روند زندگی لئون اثر گذاشت.

روزی پدر بلا به لئون گفت که جمعه‌ی آینده شیمی‌دانی روس به اسم بولاخ برای سنجش کمیت سرب معدنش به آزمایشگاه او خواهد آمد. آن روز آمد و آن شیمی‌دان مشغول به کار شد. لئون با تماشای کار آن فرد متوجه شد او کمیت را به گونه‌ای اندازه‌گیری می‌کند که کمتر از میزان واقعی باشد. این یعنی صاحب کار را فریب می‌داد. تصمیم گرفت ماجرا را به پدر بلا بگوید. ابتدا مسئله برای او باورپذیر نبود. لئون از جزئیات برای او گفت تا بهتر متوجه شود. درنهایت هم همان کارهای آزمایشگاهی را به هر دو شکل برای او انجام داد. این اتفاق دستاورد خوبی برای لئون محسوب می‌شد. او اعتماد پدرخوانده‌ی همسرش را جلب کرده بود. پدر بلا، خشنود از حاصل کار، گفته بود: «من مدیون توام. تو من رو نجات دادی.» این آغاز فصل جدیدی در زندگی لئون محسوب می‌شد.

### تغییر سرنوشت

آهارونیان خانواده‌ی بزرگی نبود. اما به‌مرور برای پرجمعیت‌شدن قدم برمی‌داشت. ۱۲ اردیبهشت ۱۳۳۶ بود که آنت، نخستین فرزند لئون و بلا، قدم به دنیا گذاشت. او دختری زیبا و پرجنب‌وجوش بود. کمی پیش از او، در سال ۱۳۳۵، هم نخستین فرزند هنریک متولد شده بود. در سال ۱۳۳۸ واروژ، دومین فرزند هنریک، به دنیا آمد و ۴۵ روز بعد فرزند دوم لئون به اسم واهه متولد شد. به این ترتیب خانواده‌ی کوچک آهارونیان به خانواده‌ای پرجمعیت تبدیل شد. آن زمان هنریک، همراه همسرش نورا و فرزندانش، با پدر و مادر زندگی می‌کرد. لئون هم تنها دو خانه آن

طرف‌تر زندگی‌اش را تشکیل داده بود. همگی ظهرها سر میز غذای پدر و مادر جمع می‌شدند و با غذاها و شیرینی‌های لذیذ دست‌پخت مادر از زندگی لذت می‌بردند: «من و بلا خوب می‌دانستیم که چه وظایفی در قبال دو فرزند خود داریم. آگاه بودیم که در آینده چه خوشی‌ها و چه دشواری‌هایی در انتظار ماست.»

کارها با علاقه پیش می‌رفتند. رفت‌وآمد با خارجی‌ها شدت گرفته بود. روزی به ایتالیا می‌رفت و روزی دیگر به هلند. در آن کشورها با دنیای دیگری آشنا می‌شد. از آن‌ها اطلاعاتی می‌گرفت که می‌خواست در ایران استفاده کند. دو ماه برای کار از خانواده‌اش دور شد و در پانسیون خارجی از کشور زندگی کرد. روز اول، هنگام صرف شام و پس از مراسم دعا، خانم خانه به کسانی که سر میز نشسته بودند یک تکه گوشت و سیب‌زمینی آب‌پز داد. لئون فکر می‌کرد خانم آن خانواده به‌خاطر مشغله‌ی زیاد موفق نشده غذایی مناسب تهیه کند. اما کمی بعد متوجه شد هفت روز هفته همین خوراک سیب‌زمینی آب‌پز سر میز شام دیده می‌شود: «دریافتیم که سیب‌زمینی غذای اصلی آلمانی‌ها، هلندی‌ها و مردم چند کشور دیگر اروپایی است. این‌طور شد که به موضوع اصلی پی بردم.» وقتی دو ماه گذشت و کارها سرسامان گرفت همسر و فرزندانش هم به او در هلند ملحق شدند. برای آن‌ها خانه‌ای در روستای نزدیک محل کارش، به اسم هیلسوم، گرفته بود. البته آن روستا بیشتر شبیه به حومه‌ی شهر بود. خودروبی هم خریداری کردند تا بتوانند به کشورهای نزدیک هلند سفر کنند. پس از کمی جست‌وجو خودروبی مناسب پیدا کرد که فقط یکی دو سال کار کرده بود و می‌توانست با پولش آن را بخرد. در تهران رانندگی کرده بود اما در اروپا هرگز. در هلند، برای اولین بار، بزرگرایی را به چشم دید: «جرأت نداشتم وارد بزرگراه شوم. در فکر چاره‌ای بودم که ناگهان خانمی، حدوداً هشتاد ساله، با خودرویش مثل برق از کنار من گذشت و وارد شاهراه شد. با خودم گفتم یعنی من نمی‌توانم کاری که این پیرزن انجام داد را انجام بدهم؟ دل را به دریا زدم و وارد شاهراه شدم.» همسر و فرزندانش هم در ماشین بودند و همگی به ذوق آمدند. این نخستین خودروبی بود که تا آن

روز از عمرشان خریده بودند. با همین خودرو به پاریس، لندن، بروکسل و بسیاری از شهرهای معروف هلند سفر کردند.

زمانی که هلند زندگی می‌کردند هر از گاهی برای‌شان مهمان هم می‌آمد. ژاکلین، خواهر بلا، در پاریس درس می‌خواند. او سه‌بار همراه پدرش به دیدن آن‌ها رفت: «پدرزنم من را تشویق می‌کرد که به شرکت بین‌المللی حمل‌ونقل ستی در ایران بپیوندم. من نمی‌پذیرفتم چراکه تازه داشتم به محیط علمی دلپذیری گام می‌نهادم. بر آن بودم تا تحصیلاتم را ادامه دهم و تز فوق لیسانس و دکتری ارائه کنم. اما بعدها تسلیم شدم زیرا پدر و مادرم برایم نامه می‌نوشتند که از نبود ما ناراحت هستند. از سوی دیگر برای گذراندن زندگی نیاز به حقوق ماهانه داشتم. سرانجام به پدرزنم قول دادم وقتی بازگشتم، پس از پایان کار روزانه به جای کار کردن در آزمایشگاه خصوصی‌ام، در شرکت ستی به او کمک کنم. پدرزنم، که در پیرامون خود شخص مورد اعتمادی نداشت و از طرفی خواندن و نوشتن فارسی هم نمی‌دانست، با شنیدن تصمیم من بسیار خوشحال شد.» به این ترتیب شرایط به سمتی می‌رفت که سرنوشت لئون را برای همیشه عوض کند.

هلند مردمی میهن‌پرست و پیشرفته داشت. آن‌ها ده‌ها عید ملی و باستانی داشتند و هر سال بارها و بارها جشن می‌گرفتند. مردم هم با لباس‌های سنتی به خیابان می‌آمدند و خوشحالی می‌کردند. در نگاه لئون بازار گل آن کشور جزو جذاب‌ترین بخش‌ها بود. لاله‌های سیاه هلندی همیشه چشمش را خیره می‌کردند: «اگر بخواهیم بهشت روی زمین را مشخص کنیم بی‌تردید گلستان کوکنهوف بخشی از آن خواهد بود. من و خانواده‌ام چندین نوبت از این گلستان دیدن کردیم.» در این باغ لاله‌هایی با رنگ‌های مختلف و نرگس‌هایی خوش‌عطر زمین را پوشانده‌اند. البته گل‌ها تنها دلیلی نبود که لئون را به هلند وابسته کرد. این کشور سرزمین لبنیات است. هر سال کره، پنیر و فرآورده‌های لبنی در حجم بالا از این کشور به سایر کشورها صادر می‌شود. هلند، با همه‌ی زیبایی‌هایش، جایی نبود که لئون در آن به زندگی ادامه دهد. او تصمیم گرفت دوباره

به ایران بازگردد.

## فصل ستی

دوری از پدر و مادر بالأخره لئون و خانواده‌اش را به ایران بازگرداند. وقتی برگشت به پدرخوانده‌ی بلا قول داد به شرکت ستی برود: «من با کار حمل‌ونقل و فروش بلیط سفرهای هوایی هیچ نوع آشنایی‌ای نداشتم. تنها در محدوده‌ی دانسته‌هایم می‌توانستم خوب را از بد تشخیص بدهم. پدر بلا با نامه‌رسانی از یک روستا شریک شده بود؛ به این امید که پایین‌بودن طبقه‌ی نامه‌رسان باعث شود این موقعیت را غنیمت بداند و به او وفادار بماند. چند ماه پس از کار دریافتیم که در آن شرکت اختلاس‌هایی روی می‌دهد.» در شیراز شرکت بزرگ فرانسوی انسا (ENSA) پروژه‌ی ساخت کارخانه‌ی بزرگ پتروشیمی را پیش می‌برد. بیشتر دستگاه‌های آن شرکت هم از فرانسه و انگلیس وارد می‌شد: «شرکت ستی برای حمل این دستگاه‌ها از خلیج فارس، بنادر خرمشهر و بوشهر به مرودشت با این شرکت قرارداد بسته بود.» به این ترتیب آن‌ها کار جابه‌جایی‌های سنگین را انجام می‌دادند. فردی به نام کتابچی هم در شرکت ستی کار می‌کرد. این فرد، چند ماه پس از ورود لئون به شرکت، از ایران رفت و شرکت ستی را هم ترک کرد. وظایف او بر دوش لئون افتاد. حالا او بیشتر می‌توانست از وضعیت شرکت سر در بیاورد. خیلی زود، با بررسی اسناد و مدارک مختلف، متوجه اختلاس‌ها در ستی شد: «فهمیدم ستی سوددهی که ندارد هیچ، زیان هم می‌دهد.» به‌مرور اسناد کلاهبرداری هم به دست لئون رسید. حتی وقتی با یکی از کلاهبردارها صحبت کرد و از او توضیح خواست با چنین جوابی مواجه شد: «این حساب‌سازی‌ها برای این بوده که شرکت از پرداخت مالیات سنگین معاف بشه.» دو سال بعد این فرد کلاهبردار هم از شرکت ستی رفت. حالا دیگر لئون در کار خبره شده بود. تصمیم گرفت از کار دیگرش استعفا بدهد تا با خیال راحت به کارهای ستی بپردازد: «پس از دوازده سال کار در یک مؤسسه‌ی دولتی به شغل بازرگانی روی آوردم. باید اقرار کنم آنچه در این دوازده سال آموختم

ده‌ها بار بیش از چیزی بود که در دانشکده آموخته بودم.» به این ترتیب فصلی از زندگی‌اش بسته و فصل جدیدی باز شد.

سال ۱۳۴۱ بود که لئون به شرکت ستی پیوست. هم‌زمان با ورود او مدیران نالایق هم از شرکت رفته بودند. حالا باید دنبال مدیران جدیدی می‌رفتند تا جانشین قبلی‌ها کنند. ماردیروس کشیشیان جوانی ارمنی بود که دنبال کار می‌گشت. پیش‌تر کارمند گمرک بود. وقتی با او مصاحبه می‌کردند گفت تقاضای ماهی دو هزار تومان حقوق دارد. مدیر به او گفت: «ما به تو سه هزار تومن می‌دیم به شرط اینکه شرافتمندانه، درست و دقیق کار کنی.» جوان از پیشنهاد مدیر به وجد آمد و درجا پذیرفت. به این ترتیب شرکت ستی توانست نیروهای خوبی برای خودش استخدام کند. این امری است که لئون همیشه به آن افتخار می‌کرد: «باید اعتراف کنم که شرکت ستی، پس از آن ماجراها، کارمندی فوق‌العاده و بی‌نظیر به دست آورد. کشیشیان مدیری فوق‌العاده بود. در انجام کارها هرگز واژه‌ی نه و غیر ممکن را از زبان او نمی‌شنیدید. حضور و صداقت و پشتکار او برای شرکت ستی بسیار ارزشمند بود. به دیگر سخن شرکت ستی بسیار مدیون اوست.» همین مسئله هم باعث شده خودش را فردی خوش اقبال بداند.

آن روزها، که لئون تازه به شرکت ستی پیوسته بود، این شرکت کارهای حمل‌ونقل شرکت فرانسوی ساسر را انجام می‌داد. نام ستی از حروف فرانسوی عبارتی گرفته شده که این معنا را دارد: شرکت حمل‌ونقل و جهانگردی سهامی خاص. شهرت شرکت ستی روز به روز افزایش پیدا می‌کرد. دلیل آن هم ارتباطات قوی با شرکت‌های معتبر داخلی و عمدتاً شرکت‌های خارجی بود. هر هفته چندین نامه از اقصی نقاط دنیا به دست آن‌ها می‌رسید با این مضمون که نرخ حمل‌ونقل را اعلام کنند و راهنمایی‌هایی در این زمینه به آن‌ها بدهند. در واقع کارکنان ستی کارشناسان خبره‌ی این عرصه شناخته می‌شدند: «ما فقط بر روی طرح‌های عمرانی کشور فعالیت می‌کردیم. فعالیت شرکت ما از بندرها و گمرک‌ها آغاز می‌شد. دستگاه‌های الکترونیکی و تجهیزات سدهای در حال



ساخت، که از خارج وارد می‌شد، و محموله‌های سنگین مصالح ساختمانی برای اجرای طرح‌های عمرانی را از بنادر و گمرکات به شهرها و جاهایی که در حال ساخت‌وساز و آبادانی بود حمل می‌کردیم.» در همان دوران سه شرکت آلمانی هم در غرب ایران دست به کار شدند. آن‌ها پست‌های انتقال برق می‌ساختند: «نرخی که برای حمل تجهیزات پیشنهاد کردیم توجه آن‌ها را جلب کرد و این سه شرکت کارهای حمل‌ونقل کالاهایشان را به شرکت ستی واگذار کردند.» امضای قرارداد با این شرکت‌های آلمانی موفقیتی بزرگ به شمار می‌آمد. کارکنان ستی کارهای حمل‌ونقل این سه شرکت را آغاز کردند. همه‌چیز به‌خوبی پیگیری شد و درنهایت هم با موفقیت کامل به پایان رسید. همین امر باعث شد شرکت دیگری از آن‌ها دعوت به همکاری کند. و این زنجیره‌ی دعوت به همکاری‌ها همین‌طور ادامه داشت.

حالا که همه‌چیز خوب پیش می‌رفت لئون می‌خواست دل را به دریا بزند و کارهای بزرگ کند: «در آن لحظه من مانند کسی بودم که بدون داشتن پول به قمار نشسته است.» با آلمانی‌ها و فرانسوی‌ها طوری قرارداد می‌بست که گویی پیشرفته‌ترین تجهیزات را برای حمل‌ونقل‌های غول‌آسا در اختیار دارد. همین اقدامات او باعث شد شرکت برای خرید برخی وسایل سنگین اقدام کند: «ستی نخستین شرکت حمل‌ونقل ایرانی بود که توانست وسیله‌ی حمل بارهای سنگین را خریداری کند.» بسیاری از ابزارها را به‌صورت قسطی خریداری می‌کردند. یکی از بزرگ‌ترین خدمات لئون حمل تجهیزات نیروگاهی بود که در نزدیکی منجیل ساخته می‌شد: «حمل تجهیزات از طریق خرمشهر، که مهم‌ترین بندر ایرانی خلیج فارس است، انجام می‌شد. میان این بندر و نیروگاه در حال ساخت هزار و سیصد کیلومتر فاصله بود.» اما او می‌دانست که می‌تواند در این شرکت چنین کارهای بزرگی را انجام دهند. برخی جابه‌جایی‌ها به‌قدری بزرگ بود که درمورد آن اطلاع‌رسانی می‌شد. خبرنگاران می‌آمدند و از این موفقیت گزارش تهیه می‌کردند.

موفقیت‌های پی‌درپی شرکت ستی به این معنا نبود که هیچ‌گاه

حادثه‌ای رخ نمی‌داد. چندباری هم حوادثی رخ داد. اما موفقیت‌ها همچنان بی‌شمار بود. وقتی حمل تجهیزات نیروگاه برق منجیل به‌خوبی انجام گرفت شرکت ستی موفق شد اعتماد زیمنس و دو شرکت دیگر آلمانی را جلب کند. زیمنس سال‌هاست که حمل‌ونقل تمامی کالاهای خود را به شرکت ستی واگذار کرده است. این شرکت بارها اعلام کرده که همکاری با ستی همیشه جزو بهترین شانس‌هایشان بوده است. به این ترتیب شرکت ستی به‌تدریج رشد کرد و به یک شرکت پیشرفته تبدیل شد. حالا لئون همه‌کاره‌ی شرکت شده بود. پدرخوانده‌ی بلا اختیارات شرکت را به‌صورت کامل به او داده بود. چند وقتی بود که لئون می‌دید چند فرد فرانسوی به دیدار پدر بلا می‌آیند و در اتاق را می‌بندند. برایش اهمیتی نداشت و آن‌ها را دیدارهای شخصی تلقی می‌کرد. اما روزی رئیس یکی از شرکت‌ها به‌صورت نامنتظره از لئون پرسید: «قصد فروش شرکت ستی رو دارید؟» لئون ابروهایش بالا رفت و با دهان باز به او نگاه کرد: «نه! کی گفته؟» اما آن فرد اطمینان داشت و گفت خریدار هم یک شرکت فرانسوی است. لئون به‌محض اینکه این‌ها را شنید متوجه ماجرا شد. آن دیدارهای پنهانی دلیل داشته و دلیلش هم همین بوده است: «با شنیدن این خبر سخت ناراحت و دلگیر شدم. روز بعد ساعت یازده نزد پدرزنم، آقای رومستان، رفتم و درباره‌ی آنچه شنیده بودم از او توضیح خواستم.» رومستان خبر را تأیید کرد و گفت دیگر پیر شده است و ترجیح می‌دهد سال‌های پایانی عمرش را در میهن خودش سپری کند و همان‌جا هم به خاک سپرده شود. لئون شاک‌ی بود و از او گلایه کرد. می‌گفت باید او را در جریان این مسائل کاری می‌گذاشت و به‌علاوه او آینده‌ی کاری و رشته‌ی علمی‌اش را رها کرده بود. اگر می‌دانست بناست رومستان به وطنش بازگردد هیچ‌وقت شغل کارمندی‌اش را رها نمی‌کرد. البته تصمیم فروش ستی به فرانسویان هیچ‌وقت عملی نشد. ستی به بخش مهمی از زندگی لئون تبدیل شده بود و باید پا بر جا می‌ماند.

## آقای شکارچی

لئون هفت ساله از یک نظر شباهت بی نظیری به لئون هفتاد ساله داشت. او هنوز هم صبح زود بیدار می شد تا خودش را با کاری سرگرم کند: «شیوهی زندگانی، به ویژه خصوصیات شخصی من، چنان بوده که مرا همیشه به کارکردن واداشته است. همیشه با کاهلی و بیکاری بیگانه بوده‌ام.» البته در مسیر زندگی با دشواری‌های بسیاری روبه‌رو شد اما همیشه راهکاری برای مشکلات پیدا می کرد. این مسائل به قدری تکرار شدند که دیگر اغلب آن‌ها برای او مسائلی پیش پا افتاده بودند. او در مسیر زندگی تفریحات و سرگرمی‌هایی را هم برای خود انتخاب کرده بود. یکی از بزرگ‌ترین سرگرمی‌های لئون شکار بود.

روزی یکی از دوستانش به اسم فلیکس هوانسیان به او گفت می‌تواند خودروی جیبی را که در اختیار دارد برای روزهای نوروز به شکارچی‌ها بدهد. یکی از آن شکارچیان هم لئون بود. این یکی از هیجان‌انگیزترین اتفاقات در زندگی لئون محسوب می شد. به همراه دوستانش عزم شکار کردند. در ۳۰۰ کیلومتری تهران، در جاده‌ی رشت، منطقه‌ای را برای شکار تعیین کردند. اما در آن محل حیوانی برای شکار یافت نشد. تصمیم گرفتند برای شکار گراز به رشت بروند. اما در رشت هم باران سیل‌آسایی می‌بارید و در نتیجه برنامه را تغییر داد. در نهایت تصمیم گرفتند به چالوس بروند و از آنجا به تهران بازگردند. اما در چالوس هم به آن‌ها خبر دادند جاده‌ی تهران به دلیل بارش شدید برف مسدود است. از روی ناچاری به بابلسر رفتند تا از فیروزکوه خودشان را به تهران برسانند. لاستیک‌های خودرو کهنه و فرسوده بود. جاده هم آسفالت نبود. برای همین مجبور بودند سه چهار کیلومتر رانندگی کنند و دوباره پیاده شوند و لاستیک‌ها را جابه‌جا و یا پنچرگیری کنند. وقتی به قائم‌شهر، که آن زمان شاهی نام داشت، رسیدند پول‌هایشان را روی هم گذاشتند تا خوراک و بنزین را تأمین کنند. اما پول‌شان برای همه‌ی این‌ها به‌اضافه‌ی تعمیر خودرو کافی نبود. یکی از هم‌سفران گفت پدرش نزدیک شاهرود است و می‌توانند از او پول قرض بگیرند. همگی پیشنهاد او را پذیرفتند. روز بعد به گرگان رسیدند.

همان جا بود که شنیدند در روستای رامیان، در اطراف گرگان، شکارچی گراز می‌هست که سگ‌های شکاری خوبی دارد: «او را یافتیم و پس از شکار یک گراز به سمت شاهرود حرکت کردیم.» بالأخره، پس از طی ۱۵۰ کیلومتر راه، ساعت هشت شب به مهمان‌خانه‌ی پدر دوست‌شان رسیدند. آقای هاروتون وقتی جوانان را دید چشمانش از خوشحالی برق زد و آن‌ها را به کبابی لذیذ دعوت کرد. همان شب پول مورد نیاز را از آقای هاروتون گرفتند و روانه‌ی تهران شدند. این سفر هفت روز طول کشید: «برنامه‌ی ما این قدر طولانی نبود. روز بعدش آن دوست‌مان که صاحب خودرو بود خبری ناخوشایند به ما داد. او را به خاطر استفاده‌ی غیر مجاز خودرو از کار اخراج کرده بودند.» البته ماجرا در نهایت ختم به خیر شد اما این خاطره برای همیشه در ذهن لئون حک شد.

خاطرات شکار برای لئون تمامی ندارد. بخش مهمی از زندگی او را شکار تشکیل داده است. یکی از مناطق خاطره‌انگیز برای لئون سیاه‌کوه بود. نخستین بار یک پنجشنبه بود که تصمیم گرفت به همراه دوستانش برای شکار به سیاه‌کوه برود. برای رسیدن به این منطقه باید از شهر ورامین می‌گذشتند. سر راه ابتدا به روستای قلعه‌بلند رسیدند: «آنجا با کدخدا آقاعلی نقوی آشنا شدیم. او قول داد ما را تا سیاه‌کوه همراهی کند. روز بعد به دامنه‌ی کوه رسیدیم. خودرو را در کنار تنها چشمه‌ی آنجا پارک کردیم و از کوه بالا رفتیم. هنوز به بالای اولین تپه نرسیده بودیم که دیدیم یک دسته بز کوهی در سمت چپ ما چرا می‌کنند.» سریع بساط شکار را بیرون آوردند و کمین کردند. کمی بعد دو بز کوهی شکار کرده بودند. در جایی نه‌چندان دور از آن چشمه ساختمانی قلعه‌مانند و بزرگ و قدیمی وجود داشت که روستایی‌ها آن را قصر شاه‌عباس می‌نامیدند. اما در واقع کاروانسرای بود که سه قرن پیش زائرانی که از اصفهان و یزد برای زیارت به مشهد می‌رفتند در آنجا اطراق می‌کردند: «ما آن شکارگاه را بسیار پسندیدیم. بنابراین کف یکی از حجره‌های کاروانسرا را هموار و تمیز کردیم و بلافاصله به تهران بازگشتیم. پس از آن هرگاه برای شکار به آنجا می‌رفتیم در آن حجره می‌ماندیم. من به یاد ندارم که از

سیاه‌کوه دست خالی بازگشته باشیم.» سیاه‌کوه از آن به بعد به محلی برای خاطره‌سازی لئون تبدیل شد.

### مردی که در طوفان زیست

سفر شخصیتی متفاوت برای انسان‌ها می‌سازد. آن‌ها را با دنیای پیرامون آشنا می‌کند و باعث می‌شود به ناشناخته‌ها آگاهی پیدا کنند. لئون هم به کشورهای مختلفی سفر کرد. بخش عمده‌ی خاطرات او از همین سفرهاست. او، به‌عنوان رئیس شرکت ستی، بارها به دعوت لوفتانزا، ایرفرانس و خطوط هوایی اسکاندیناوی به کشورها و شهرهای مهم جهان سفر کرد. در این سفرها گاهی به گران‌ترین هتل‌ها و رستوران‌ها می‌رفت. مثلاً برای المپیک سال ۱۹۶۴ که در توکیو، پایتخت ژاپن، برگزار شد به دعوت شرکت هواپیمایی ایرفرانس، برای آشنایی با ساختمان‌های تازه و فرودگاه نوساز ناریتا در توکیو، به ژاپن رفت: «یک شب در هنگ‌کنگ ماندیم و روز دیگر به توکیو رفتیم. آنجا در یکی از مجلل‌ترین هتل‌ها اقامت داشتیم.» در سال ۱۳۵۵ هم شرکت آلمانی لوفتانزا او را به آلمان دعوت کرد. به فرانکفورت رفت و شبی که رسید در یک رستوران سنتی شام خورد. شرکت هواپیمایی ایرفرانس هم با هزینه‌ی خودش او را به مراکش دعوت کرد. این سفر به‌قدری برایش جذاب بود که به‌سرعت آن را پذیرفت و چمدانش را بست. او همیشه سفر به کشورهای آفریقایی و آسیایی را ترجیح می‌داد: «کشورهای این دو قاره کاملاً متفاوت و دارای فرهنگ بسیار کهن‌اند. از این رو هر دعوتی به این کشورها را به‌سرعت می‌پذیرفتم.» سفر هم تنها بخشی از تجربیات زندگی او بود.

زندگی پر از اتفاقات خوب و بد است. لئون هم طعم اتفاقات خوب را چشید و هم اتفاقات بد. در سال ۱۳۸۴ دخترش آنت را از دست داد. این درد بزرگی بود. در آرامگاه آرامنه‌ی بوراستان تهران مادر، برادر و دختر لئون به خواب ابدی رفته‌اند. در سال ۱۳۸۵ هم همسرش را از دست داد. زندگی بدون عزیزانش کم نور شده بود. او علاوه‌بر مرگ شاهد جنگ هم بود. به گفته‌ی خودش ناخوشایندترین روزهای زندگی‌اش مربوط به همان

سال‌های جنگ بوده است: «در آن روزها ساختمان‌ها و روستاهای ساحل دریای مازندران از امن‌ترین مناطق به‌شمار می‌رفت.» اما همان مناطق هم آن‌طور که باید امن نبودند. با این حال زندگی حتی در شرایط جنگی هم در جریان بود. او سعی می‌کرد با نیکوکاری خودش را تسکین دهد. لئون آهارونیان، به‌عنوان رئیس اتاق بازرگانی ایران و ارمنستان، در ساخت پل ارتباطی میان ایران و ارمنستان و گسترش روابط اقتصادی میان دو کشور نقش مهمی ایفا کرد. او به‌عنوان نیکوکار ارمنی ایرانی تلاش‌های بسیاری برای کمک به مردم کرد.

۶ شهریور ۱۳۹۹، مردی که یک زندگی طوفانی را پشت سر گذاشته بود، زمینیان را ترک کرد. حالا او پس از ۸۹ سال زندگی به خوابی ابدی رفته است. پسری که در کودکی نزدیک بود جان بسپارد و، به گفته‌ی پزشکان، پیش از ایام جوانی قرار بود از دنیا برود قریب به دهه در این دنیا زندگی کرد، گاهی رنج بسیاری متحمل شد، بارها از مرگ و سختی‌های مالی گریخت و به سوگ عزیزانش نشست. اما باز هم مقاومت کرد و نشان داد که قدرت زندگی همیشه از مرگ بیشتر است.

#### منبع

- کتاب روزهایی از زندگی طوفانی من، نویسنده: لئون آهارونیان، نشر ثالث



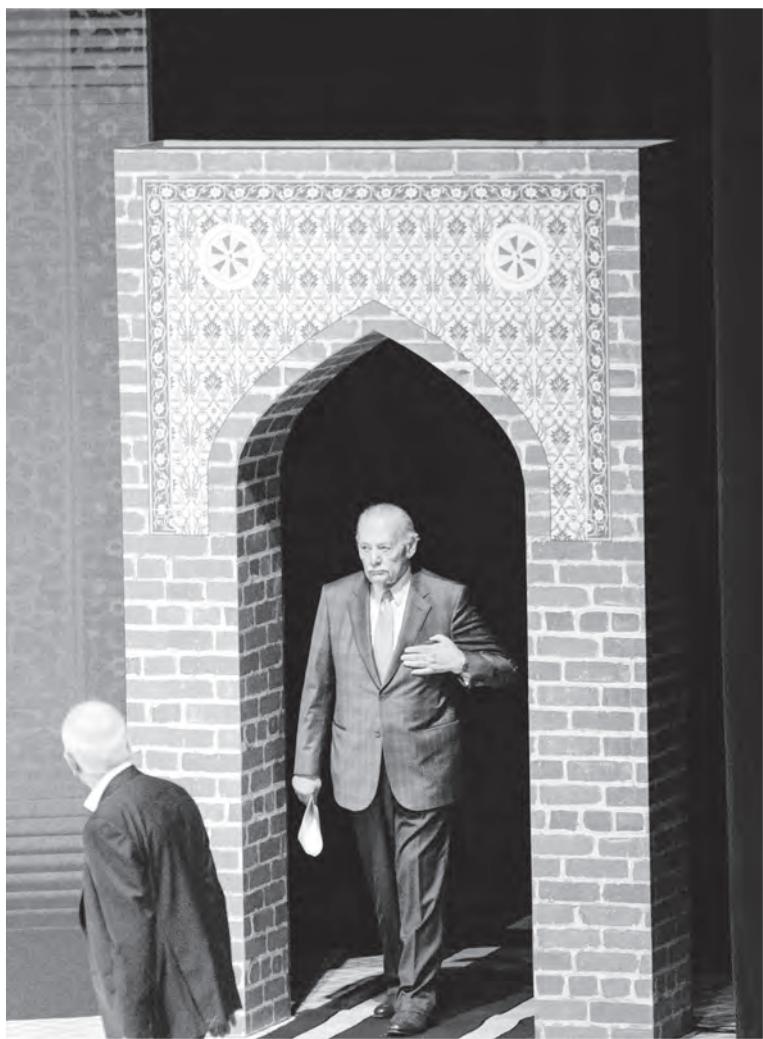
آلبوم عکس ها





دریافت نشان امین الضرب







فصل سوم

# آسیابان

داستان زندگی ابوالقاسم مرتضوی؛

مدیر کارخانهی آرد ستاره، کارخانهی دام و طیور اشترن و مرغداری

نویسنده: نسیم بنایی



ظلماتِ شب همه‌جا را در خود بلعیده بود. اما در سالن‌های تاریک و خالی مرغداری امید به آینده‌ای روشن موج می‌زد. آن سالن‌ها انتظار جوجه‌هایی را می‌کشیدند که از کشورهای خارجی به ایران می‌آمدند. مردی در دل تاریکی و سکوتِ وهم‌انگیز مرغداری، با آرامش و شوق درونی، پرسه می‌زد و برای روزی که جوجه‌ها از راه برسند لحظه‌شماری می‌کرد. به آن محیط تاریک و خالی نگاهی می‌انداخت و چشم‌هایش را می‌بست؛ آن‌وقت حتی صدای جوجه‌ها را هم می‌شنید. قرار بود فردا صبح آنجا چاه آبی بزنند اما در آن لحظه خبری جز تاریکی و سکوت نبود. مرد با خودش می‌گفت: «اگه امشب اینجا نمونم ممکنه لذت وقتی که آب از زمین در می‌آد رو از دست بدم. اون لذت نباید از من گرفته بشه.» آن شب آنجا ماند و حالا، پس از گذشت چند دهه، لذت آن لحظه که آب از دل زمین جوشید روحش را به وجد می‌آورد.

حاج قاسم همیشه دنبال لذت کار بود. حالا در ۹۰ سالگی آن شوق رنگ باخته و، به قول خودش، آن لذت از او گرفته شده؛ اما باز هم مدام به کارها سرکشی می‌کند. گرد زمان و روزگار بر سرش نشسته و موهایش را سفید کرده است. موهایی که به‌درستی می‌توان گفت در آسیاب سفید شده‌اند. اما این تلاش‌ها بی‌ثمر نمانده است. حالا، پس از گذشت سال‌ها، نام حاج قاسم با صنعت آرد پیوند خورده و او را به یکی از پیشکسوتان این عرصه بدل کرده است. نام ابوالقاسم مرتضوی و آرد ستاره

تقریباً برای همه‌ی فعالان اقتصادی و اهالی کسب‌وکار نامی شناخته شده است. نامی که با همت و جسارت این مرد ماندگار شد.

### تحصیل در دانشگاهی به اسم بازار

سید جعفر تاجر گندم بود و گاهی هم برخی غلات دیگر مثل جو و حبوبات را در میدان اعدام و امین‌السلطان معامله می‌کرد. چهار پسر داشت و دو دختر. یکی از آن‌ها ابوالقاسم بود. پسرکی قدبلند و سفیدرو با چشم‌های روشن و شیطنتی دوست‌داشتنی. پسرک متولد ۱۳۰۸ بود. شب‌ها، که حیاط خانه‌ی اعیانی و بزرگ را آب‌پاشی می‌کردند و دورتادور حیاط تخت می‌چیدند، پسرک با بازیگوشی از این اتفاق به آن اتفاق می‌رفت و خودش را سرگرم می‌کرد. بزرگ‌تر که شد با ماشین و موتور آشنا شد و فهمید عاشق این وسایل است. گاهی هم می‌رفت دنبال موتورسواری و ماشین‌سواری. اما لابه‌لای این شیطنت‌ها درسش را هم خواند و دیپلمش را گرفت: «دیپلم عادی دارم. آن‌وقت‌ها رشته نبود. فقط دیپلم می‌گرفتند و بعد می‌رفتند سراغ کاری که می‌خواستند و وارد آن می‌شدند.»

سید جعفر، پدر ابوالقاسم، دو سه‌تا کامیون داشت و خیلی وقت‌ها ابوالقاسم کم‌سن‌وسال هم سراغ آن‌ها می‌رفت و به کارهایشان رسیدگی می‌کرد. برادرها از همان سال‌های ابتدایی راهشان را سوا کردند. یکی را پدر به آلمان فرستاد تا تحصیلاتش را در آن کشور ادامه دهد. یکی دیگر در ایران ماند و متخصص گوش و حلق و بینی شد. اما ابوالقاسم عاشق کار بود: «من وقتی دیپلم گرفتم، و حتی قبلش، دوست داشتم کار کنم. دنبال پول نبودم. فقط دلم می‌خواست کار کنم. به هر حال خرج زیاد نبود که آدم بخواهد دنبال پول باشد. با پدرم در امریه زندگی می‌کردم و نیاز چندانی به پول نداشتم.» این اشتیاق به کار باعث شد وقتی چهارده یا پانزده سال بیشتر نداشت دنبال کار برود. برای کسب تجربه شاگرد مغازه‌ی دایی‌اش، حاج علی مقدم، شد. حاج علی خودش از تجار سرشناس بازار تهران بود و آجیل و حبوبات می‌فروخت: «وقتی دیپلمم را گرفتم رفتم بازار پیش دایی‌ام. یعنی پدرم من را گذاشت پیش دایی تا با بازار و کار

و کاسبی او، که خشکبار بود، آشنا شوم و از کار سر در بیاورم.» بازار برای ابوالقاسم جای معمولی‌ای نبود. محل ملاقاتی مهم بود؛ ملاقات با آینده: «بازار تقریباً یک دانشگاه است. خیلی مهم است که کسی برود آنجا و به‌عنوان شاگرد چیزهایی یاد بگیرد.»

در مغازه‌ی دایی همه چیز می‌فروختند؛ از روغن گرفته تا حبوبات و پسته و بادام. با آجیل‌فروش‌ها و خشکباری‌های تهران هم کار می‌کردند. صبح ساعت هشت دم در حجره حاضر بود و کرکره را می‌کشید بالا. حضورش به‌قدری پررنگ شد که دیگر، به جای حاج علی، سراغ قاسم جوان را می‌گرفتند. به قول خودش مدیریت فروش می‌کرد: «خریداران می‌آمدند سراغ من. وقت‌هایی اگر می‌آمدند و می‌دیدند من نیستم، می‌گفتند قاسم بیاید.»

عده‌ای پی روغن کرمانشاه می‌آمدند و عده‌ای دنبال حبوبات بودند. تا غروب بی‌وقفه کار می‌کردند و جنس می‌خریدند و می‌فروختند. آفتاب که می‌رفت قاسم تازه باید سراغ بخش دیگری از کارها می‌رفت: «هفت و هشت شب که می‌شد دایی صورت‌هایی که طلب داشتیم را به من می‌داد و می‌گفت امشب برنامه‌ات این است. مثلاً برنامه این بود که باید می‌رفتم سراغ آجیل‌فروش‌ها.» ماشینی، برای اینکه به هفت یا هشت آجیل‌فروشی در نقاط مختلف تهران سر بزند، در کار نبود. فقط یک دوچرخه بود که باید خودش یک‌تنه رکاب می‌زد و تا پیش از تعطیلی سراغ همه‌ی آن‌ها می‌رفت: «سوار دوچرخه می‌شدم و گاهی تا دوازده شب با دوچرخه می‌رفتم دنبال کارها. گاهی از این سر شهر به آن سر شهر. خلاصه دوازده یا یک می‌آمدم خانه.»

آن وقت‌ها خبری از چک بانکی نبود. فقط با پول معامله می‌شد: «کیفی برمی‌داشتیم و پول‌ها را می‌ریختم داخل آن. خیلی ناامن نبود اما به هر حال موارد ناامنی هم بود که خدا را شکر هیچ‌وقت به تور من نخورد. مثل حالا نبود. بالأخره هرکسی برای خودش به کاری مشغول بود و همه درآمدی داشتند؛ و مثل الان هم هزینه‌ها زیاد نبود.»

بیش از دو سال از جوانی ابوالقاسم به همین شکل گذشت. گاهی



برای رسیدن به دوتا بقالی کوچک مسافتی دور در خیابانی که آسفالت نبود را رکاب می‌زد: «مثلاً دوتا بقال بودند که شبی ده تومان از آن‌ها قسط می‌گرفتم. در دروازه‌غار هم دوتا بنکدار بودند که از آن‌ها قسط می‌گرفتم.» رکاب‌زدن در این مسیرهای طولانی با لذت انجام کار در هم آمیخته می‌شد و جلوی خستگی قاسم را می‌گرفت: «خسته می‌شدم اما خستگی از جنسی بود که از آن لذت می‌بردم. الان با ماشین بخواهم تا تهرانپارس بروم عزادار می‌شوم و می‌گویم چطور بروم. اما آن موقع با دوچرخه می‌رفتم و چندین مسیر عوض می‌کردم.» کار او را خسته نمی‌کرد اما یکنواختی باعث می‌شد به استقبال تغییر برود.

### قدم به دنیای طلایی گندم

اوایل، که می‌خواستند قاسم را پابندِ حجره‌ی دایبی‌اش کنند، ماهانه حقوقش را بالا می‌بردند: «یواش‌یواش که خسته می‌شدم کمی می‌گذاشتند روی حقوقم.» افزایش حقوق ماهانه باعث شد دو سه سالی همان‌جا بماند و با چم‌وخم بازار آشنا شود. اما او دنبال چیزی بیش از بازار بود. روزی به نگاه پدرش، در میدان اعدام، رفت و گفت: «دیگه نمی‌خوام برم بازار. از محیطش خوشم نمی‌آد.» دایبی اصرار داشت که قاسم را هرطور شده آنجا نگه دارد. حتی می‌گفت در سرای امید برایش یک حجره می‌گیرد و مشتری می‌برد: «اما گفتیم از بازار خوشم نمی‌آید. حالت بدی در آن است که باعث می‌شود آن را دوست نداشته باشیم.» حالا که میلش با بازار نبود چاره‌ای جز اینکه با پدرش کار کند نداشت: «کارهای پدر را در دست گرفتم.» در حجره‌ی پدر، که می‌گویند بیست درصد از غلات تهران را تأمین می‌کرد، مشغول به کار شد. کشاورزان اطراف تهران و نقاط دیگر به میدان اعدام می‌آمدند و گندم‌هایشان را به سید جعفر می‌دادند. او هم گندم‌ها را بین آسیاب‌ها تقسیم می‌کرد. خیلی زود استعدادش را در این کار نشان داد. همان‌طور که در حجره‌ی حاج علی همه سراغش را می‌گرفتند کنار پدر هم هرکسی می‌آمد سراغ او را می‌گرفت. آن قدر خوش‌مشرَب بود که هر سلام‌وعلیکی برایش به

یک آشنایی صمیمانه بدل می‌شد و برای همین مشتری‌ها، از زنجان و کردستان و لرستان تا مشهد و کرج و ورامین و هر جای دیگر ایران، دور میدان که می‌آمدند اول از همه سراغ او را می‌گرفتند. مشتری‌ها پی‌گندم بودند. برخی به میدان می‌آمدند و برخی هم سفارش می‌دادند و قاسم برای‌شان می‌فرستاد: «آن موقع‌ها کارخانه‌ی آرد نبود. آسیاب بود. آسیاب‌های سنگی و موتوری و آبی. دور و اطراف تهران هفت تا ده آسیاب آبی داشتیم.» قاسم سفارش‌ها را می‌گرفت، می‌پرسید گندم را برای چه استفاده‌ای می‌خواهند و قیمت‌ها را به روز مشخص می‌کرد. همه اعتماد داشتند و می‌دانستند قیمتی که می‌دهد درست است: «خلاصه هرچقدر که می‌توانستم بفرستم می‌فرستادم. اگر هم زیادی بود می‌فرستادم انبار. کارم شده بود گندم!» و این‌طور شد که حاج قاسم قدم به دنیای طلایی گندم گذاشت.

فصل گندم که می‌شد می‌رفت پی خرید خوشه‌های طلایی. هرکسی می‌خواست برای گندم‌هایش تبلیغ کند سراغ او می‌آمد. دیگر نفر اول فروش گندم در ایران بود. هرروز به یک شهر می‌رفت و گندم همه‌ی شهرهای ایران را می‌شناخت. یک ماشین هم خریده بود و مدام با آن در سفر بود: «اولین ماشینی که خریدم جیب امریکایی بود. با آن همه‌جا می‌رفتم. هر جا قرار بود گندم ببینیم و بخریم خودم می‌رفتم.» قاسم حالا متصدی فروش بود. یعنی کلیدی‌ترین نقش را در توزیع غلات بر عهده داشت. او باید انواع گندم‌ها را از استان‌های مختلف جمع‌آوری می‌کرد و، براساس نوع مصرف و استفاده‌ی گندم، آن‌ها را به مشتری‌ها می‌فروخت. سن‌وسالی نداشت اما توانایی خارق‌العاده‌ای از خودش بروز داد: «در این زمینه تخصص پیدا کرده بودم. می‌گفتم هر گندمی مال کجاست و بعد هم می‌گفتم اگر این گندم با آن یکی مخلوط شود آرد سنگک می‌شود یا تافتون. اگر گندم‌ها را عوضی مخلوط می‌کردم دیگر سنگک به ما نمی‌داد. آزمایشگاه نبود اما کاری که می‌کردم آزمایشگاهی بود. وقتی گندم را می‌دیدم مثلاً می‌گفتم این گندم دیم مشهد است و می‌توانستم بگویم ترکیب ۳۰ درصد از آن با ۳۰ درصد از گندم بیچار و

سنندج و چند از هر گندم نقاط دیگر می‌تواند آرد سنگک بدهد.» در کارش خبره شده بود و همه می‌دانستند برای هر نانی، از بربری گرفته تا سنگک و تافتون، کافی است به قاسم تکیه کنند. او گندم‌ها را جور می‌کرد.

### عقد دختر عمو و پسر عمو

مو را در آسیاب سفید کردن تنها مثالی نبود که با زندگی واقعی قاسم مو نمی‌زد و عین به عین بود. مثال عقد دختر عمو و پسر عمو را در آسمان‌ها بسته‌اند هم کاملاً برای او گفته شده است. سال ۱۳۲۸ وقتی جوان بیست ساله‌ای بود به پدر و مادرش گفت عاشق دختر عمویش شده: «چهارده سالش بود! شش سال از من کوچک‌تر بود. عاشقش شدم. ازدواج کردیم و رفتیم سر زندگی.» زندگی مشترک و تعهد باعث شد با انگیزه‌ی بیشتر و فشرده‌تر کار کند.

سید جعفر، که همیشه وضع مالی خوبی داشت، سعی می‌کرد زیر پروبال قاسم را بگیرد. اما، از آنجا که قاسم زیادی دست‌ودل‌باز بود و راحت خرج می‌کرد، پدر محدودیت‌هایی گذاشته بود: «من از پدر حقوق می‌گرفتم. آن موقع که زن و بچه داشتم و حقوق ماهیانه می‌گرفتم گاهی کسر می‌آوردم اما پدر قبول نمی‌کرد حقوقم را افزایش دهد و می‌گفت همین است دیگر. من از اولش اهل بریز و بیاش بودم. نمی‌گذاشتم به خودم بد بگذرد. با رفقاییم هم تفریح می‌کردیم. اهل چیزی نبودم، خوشم نمی‌آمد، اما اهل خرج کردن بودم.» البته سید جعفر حساست به خرج نمی‌داد و این شیوه‌ی تربیتش بود: «خسیس نبود اما می‌خواست من را آن‌طور بار بیاورد. قدیمی‌ها که خسیس نبودند. اما من اهل بریز و بیاش بودم.» مشابه این روحیه را در خرید ماشین هم داشت. هیچ‌وقت به آن جیب امریکایی بسنده نکرد و بعد از آن هم ماشین‌های بسیاری خریداری کرد. سال ۱۳۵۷ یک شورلت مدل جدید خرید. هنوز انقلاب نشده بود: «ماشین را چهارده هزار تومان خریدم. پدرم می‌گفت تو که ماشین داشتی چرا چهارده هزار تومان دادی ماشین خریدی؛ لازم نبود. اصلاً دوست نداشت که من ماشین خریده بودم اما من خریده بودم. تا چند روز هم سوار

ماشین نمی‌شد و می‌گفت بیخود رفتی / این را خریدی.» حتی حالا، بعد از گذشت بیش از ۴۰ سال، هنوز وقتی از آن کارش می‌گویند چشم‌هایش برق می‌زند و با ذوق خاطره‌ی آن ماشین را تعریف می‌کند. به خاطر همین ریخت‌وپاش‌ها ناچار بود به فکر کاری فراتر از کار پدر باشد. کاری که می‌توانست سرآغاز یک راه تازه و مسیری نو در زندگی‌اش شود.

### از خرید و فروش زمین تا کارخانه‌ی آرد

ده سال از عمرش را کنار پدر کار کرد. روزی که آنجا مشغول به کار شد جوانکی کم‌سن بود اما حالا در ۳۰ سالگی به نوعی پختگی دست یافته بود. آورده‌اش در این یک دهه دوستانی بود که به اندازه‌ی چشم‌هایشان به او اعتماد داشتند. یکی از آن‌ها ناوایی بود که برای خودش کاروکاسبی راه انداخته بود و سه چهار مغازه‌ی ناوایی داشت. ناوا میل به کار را در قاسم دیده بود و به او شناخت داشت. روزی سراغ قاسم آمد: «گفت روزهایی که بیکاری بیا با هم زمین بخریم و بسازیم. این‌طور بود که رفتم در کار زمین. مثلاً ده هزار متر زمین می‌خریدیم و آن را خرد می‌کردیم و می‌فروختیم.» قاسم هنوز جوان بود و سرمایه‌ی چندانی جز نیروی جوانی‌اش نداشت. اما ناوا می‌دانست او اهل کار است و می‌خواست برایش کار کند: «به رفقا می‌گفتم بیایند و بخرند. یواش‌یواش وارد کار زمین شدم. هم کار پدر را انجام می‌دادم و هم زمین می‌خریدم و می‌فروختم.» ناوا به قاسم می‌گفت: «هرچقدر پول داری بده و هرچقدر هم نداری من می‌دم.» درنهایت شراکتی زمین می‌خریدند و می‌فروختند. روزی پدرش به شوخی به او گفت در این زمین‌هایی که می‌خری ما را هم شریک کن! و قاسم همان‌طور شراکتی با ناوا پیش رفت.

اما زمین همیشه در قید و بند اوضاع سیاسی مملکت است. زمان یکی از نخست‌وزیرها، که حالا گذر زمان باعث شده نامش به خاطر نیاید، زمین ناگهان با کاهش ارزش مواجه شد: «زمین‌هایی خریده بودیم و می‌خواستیم بفروشیم. اما کسی آن‌ها را نمی‌خرید. اگر خریده بودیم متری یک تومان حالا همان رقم هم از ما نمی‌خریدند.» یکی از زمین‌هایی که خریده بود

در جاده‌ی آرامگاه قرار داشت: «روزی نشسته بودیم و گفتیم این زمین‌ها را هم که نمی‌خرند. شریکم گفت به نظرت صلاح چیست؟ گفتم من در رشته‌ی خودم می‌توانم کار کنم و کارخانه بزنم.» و این‌طور کارخانه‌ی آرد ستاره متولد شد.

### ستاره‌ای بدرخشید

بسیاری اوقات آدم‌ها دست به کارهایی می‌زنند که بعداً وقتی به عقب نگاه می‌کنند خودشان هم شگفت‌زده می‌شوند. درمورد حاج قاسم هم ماجرای راه‌اندازی کارخانه به همین شکل بود: «لان که فکر می‌کنم برایم عجیب است. اما آن موقع گفتم برای ما گندم از شهرستان می‌آید و کارخانه‌ای هم در تهران نیست. پس کارخانه بزنیم.» آن زمان آردهایی از روسیه می‌آمد که قنادها می‌خریدند برای شیرینی: «زیاد نبود. این‌ها را با آرد ما مخلوط می‌کردند. با خودم گفتم بروم سراغ این کار و ببینم چه می‌شود.»

از قضا، نماینده‌ی روس از رفقایش بود. البته یک دلیلش هم این است که هرکسی در کار گندم و آرد بود به نوعی آشنای قاسم محسوب می‌شد. این‌طور شد که رفت سراغ نماینده‌ی روس‌ها: «گفتم اگر بخواهیم این کارخانه‌ی آرد را از روسیه بخریم چجوری است؟ گفت خیلی خوب است. آن‌ها هم دنبال این هستند که بفروشند. گفتم پس می‌شود یک هفته وقت بگیری تا ما برویم روسیه و کارخانه‌ها را ببینیم؟ گفت بله!»

خلاصه قاسم، که با جیب امریکایی‌اش به نقاط مختلف ایران سفر کرده بود، این‌بار عزم روسیه کرد. خودش با همان نماینده‌ی روس‌ها به این کشور رفت و کارخانه‌های آرد روسی را از نزدیک مشاهده کرد: «دیدم اصلاً کارخانه‌ها قابل مقایسه با آسیاب‌های ما نیستند.» تصمیمش را گرفته بود. می‌خواست کارخانه‌ی آرد را در ایران راه بیندازد: «گفتم این زمینی که ما در جاده‌ی آرامگاه خریدیم برای این کار خوب است.» روس‌ها آمدند و زمین را دیدند: «گفتند ما می‌خواهیم کارخانه‌ای در ایران داشته باشیم و با آن تبلیغات کنیم تا به کل ایران بفروشیم. سال ۱۳۳۹ بود.

هنوز ۴۰ نشده بود.» حالا تصمیم قطعی گرفته بود اما پول می‌خواست تا کارخانه را راه بیندازد: «به آن نماینده گفتم ما می‌خواهیم کارخانه را بخریم اما پول نداریم. گفت حالا که روس‌ها دل‌شان می‌خواهد بفروشند از اعتبارت استفاده کن. اعتبار که داری؟ گفتم بله پدرم هست، خودم هستم. می‌توانند بروند تحقیقات. حتی بروند بانک! حالا چه بانکی؟ در میدان اعدام یک کاروانسرا بود که بالایش دو یا سه تا اتاق داشت؛ این بانک بود! اولین شعبه‌ی بانک صادرات بود. هرروز هم می‌آمدند سراغ من و می‌گفتند برای‌مان مشتری بی‌آور. زیر بانک هم سیب‌زمینی می‌فروختند. رئیس آن بانک قبلاً با خودم دیپلم گرفته بود. خیلی هم با من رفیق بود. تلاش می‌کرد بانک را خوب اداره کند و بانک روی پایش بایستد. خلاصه گفتم می‌توانند سراغ این بانک بروند.» مذاکرات با روس‌ها آغاز شد تا ببینند چطور می‌توانند کارخانه را بخرند. اما واقعاً خبری از پول چندانی نبود: «گفتم من پیش‌قسط هم ندارم که بدهم. گفتند تا ده درصد می‌توانی بدهی؟ گفتم بله. بقیه‌اش را برنامه گذاشتند تا در یک بازه‌ی چندساله، که کارخانه را می‌آورند و نصب و راه‌اندازی می‌کنند، با چک و سفته و برات پرداخت شود. این‌طوری ما کارخانه را تقریباً مجانی راه‌انداختیم.» البته در همه‌ی این مراحل شریکش هم حضور داشت و کمک می‌کرد: «او را هم دو دنگ شریک کردم. وضعیت مالی‌اش هم بد نبود.»

کارخانه‌ی آرد با کمترین سرمایه از روس‌ها خریداری شد. زمینش همان زمین جاده‌ی آرامگاه شد که روی دست قاسم و شریکش مانده بود. اما سید جعفر، پدر قاسم، به این کار خوش‌بین نبود: «وقتی می‌خواستم کارخانه‌ی آرد بزنم پدرم می‌گفت این چه کاری است که داری انجام می‌دهی؟ همه‌یمان را بدبخت می‌کنی.» اما قاسم بلندپرواز بود و بانگیزه. کارخانه‌ی جاده‌ی آرامگاه این روزها به پل کردان منتقل شده و همه نامش را می‌شناسند؛ کارخانه‌ی آرد ستاره.

وقتی تصمیم برای خرید کارخانه و راه‌اندازی آن قطعی شد اول سراغ پروانه‌ی ساخت کارخانه رفت و بعد هم خودش به همراه شریکش و چند

عمله و بنا رفتند پای کار. در عرض یک سال ساختمان کارخانه طبق نقشه‌ای که روس‌ها داده بودند، و براساس تعداد طبقاتی که آن‌ها گفته بودند، سر پا شد. به قدر و بالای ساختمان کارخانه نگاه می‌کرد و اطمینان داشت از همان روز اولی که کار راه بیفتد تمام محصولات به فروش می‌رود. آن زمان نه در تهران و نه در دیگر شهرستان‌ها خبری از کارخانه‌ی آرد نبود. همه به شیوه‌های سنتی و به کمک آسیاب آرد تولید می‌کردند. حتی گندم را با گاری جابه‌جا می‌کردند و کسی حتی از چنین تکنولوژی‌هایی خبر هم نداشت.

سال ۱۳۴۲ کارخانه‌ی آرد تکمیل شده بود و باید تولید می‌کرد. اما هنوز خبری از برق در آن جاده نبود و کارخانه هم به برق نیاز داشت. یک روز تبلیغ موتورهای برق انگلیسی را دید و تصمیمش را گرفت. با دو موتور تک سیلندر می‌توانست ۵۰۰ آمپر برق داشته باشد: «مثل کسی که می‌داند و تا حالا چندین بار این کار را کرده است رفتیم و موتور خریدیم تا با آن‌ها کارخانه را راه بیندازیم. موتورها با پمپ‌های هوا راه می‌افتادند.» حالا دیگر واقعاً همه‌چیز تکمیل بود و کارخانه می‌توانست آغاز به کار کند اما یک اتفاق نامنتظره کار را به تأخیر انداخت.

## دزد و پلیس

موتورهای برق انگلیسی در انبار کارخانه قرار گرفتند و بنا شد از فردا کارخانه، با ظرفیت روزی ۵۰ تن (ماهی ۱۵۰۰ تن) تولید آرد، کار خود را آغاز کند. اما فردا صبح علی‌الطالع، پیش از آنکه خودش به کارخانه برود، دو نفر از کارگران آمدند و گفتند: «آقا چه نشسته‌اید؟ از بیابون اومدن و موتورخونه رو سوراخ کردن و موتورها رو بردن.» موتورهایی که قاسم با هزار زحمت خریداری کرده بود، و با شوق منتظر بود که به کمک آن‌ها کار خود را در آن بیابانی که خبری از برق و آبش نبود آغاز کند، غیب شده بودند: «یک جاده‌ی خاکی که بیشتر نبود. آمده بودند و موتورها را دزدیده بودند.»

عصر آن روز در بنگاه پدرش نشسته بود و با خودش فکر می‌کرد.

پیش از غروب آفتاب از بنگاه بیرون رفت تا پیاده از میدان اعدام به سمت دروازه‌غار برود و حین قدم‌زدن با خودش فکر کند. یک‌بار، در مغازه‌ی پدر، چشمش افتاد به بساط اجناس دست دوم که چیده بودند. می‌دانست که اکثر این بساطی‌ها اموال دزدی و مسروقه هستند. با خودش گفت بد نیست نگاهی به آن‌ها بیندازد: «دو سه متر جلوتر رفتم که یک‌بار، چشمم خورد به مارک دو موتوری که برای فروش گذاشته بودند. فقط مارک و اطلاعات‌شان بود. خودشان بزرگ بودند. برداشتم و گفتم این‌ها چیست؟ فروشنده گفت پمپ آب است؛ مال موتور برق. کسی گذاشته اینجا که من بفروشم. گفتم چه کسی؟ گفت یک دلال. گفتم دلال را می‌شناسی؟ فروشنده، که من را می‌شناخت و نزدیک بنگاه پدرم بود، گفت می‌تونم بگویم فردا بیاید پیش شما.» خلاصه قاسم با آن فرد قرار گذاشت و از فروشنده خواست به دلال بگوید خریدار آن موتورهاست. اطمینان داشت که همان موتورهای خودش است. قرار آن‌ها برای فردا ظهر در میدان اعدام قطعی شد.

ظهر فردا قاسم در میدان اعدام منتظر دلال بود. ناگهان فردی که یک گوشش را بریده بودند جلو آمد و گفت: «آقای مرتضوی شما می‌آید؟» قاسم هم سری تکان داد و گفت: «آره، گفتن شما فروشنده‌ای. شغل همینه؟» مرد یک‌گوش نگاهی به قاسم انداخت و گفت: «اوایل این نبود. دزدی می‌کردم.» سرش را خم کرد و جای خالی گوشش را به قاسم نشان داد: «من رو گرفتن و بردن و گوشم رو بریدن. الان دیگه دزدی نمی‌کنم؛ دلال دزدهام.»

حالا قاسم دیگر با خلافکارهایی مواجه بود که می‌دانست آینده‌ی کارخانه‌اش را در دست‌شان گرفته‌اند. به چشم‌های مرد خیره شد و گفت: «ببینم! می‌تونم با تو خوب صحبت کنم و جریان رو بهت بگم؟» و بعد داستانش را برای دلال دزدها تعریف کرد. از کارخانه‌ای که دو سال بود برای راه‌اندازی‌اش تلاش کرده بود تا موتورهایی که با هیچ خریداری شده بودند. مرد یک‌گوش تصمیمش را گرفت: «دزدها رو می‌شناسم. تو رو می‌برم باهاشون صحبت کنی.»



قرار شد مرد یک‌گوش سراغ دزدها برود و به آن‌ها بگوید خریدار پیدا کرده است و با آن‌ها قرار بگذارد. قاسم هم با لباس مبدل به قهوه‌خانه‌ای که قرار گذاشته‌اند برود و بقیه‌ی کارها پیش برود. هنوز دقیق نمی‌دانست چه تصمیمی خواهد گرفت: «لات و قمه‌کش و خلافکار بودند. بالأخره خطرناک بودند و احتمال می‌دادم اتفاقی بیفتد.»

یک هفت تیر برای خودش جور کرد و با دو نفر، به همراه همان مرد یک‌گوش، سر قرار رفت. لباس کشاورزی پوشیده بود تا ظاهرش شبیه یک کارخانه‌دار نباشد و دزدها به او شک نکنند. بالأخره دزدها را دید. دو مرد گردن کلفت با ظاهری آشفته و کثیف. پای مذاکره نشستند و قیمت گرفتند و تصمیم بر این شد که موتورها را بخرند. قاسم گفت: «بریم موتورها رو از نزدیک ببینیم تا بهتون پول بدیم.» اما در مسیر متوجه شدند که رفتار دزدها کمی عجیب شده است. قاسم تا ته ماجرا را خواند. لو رفته بودند و دزدها می‌خواستند به جای رفتن به انبار فرار کنند. سر یک کوچه که رسیدند دزدها پا به فرار گذاشتند اما یکی از آن‌ها زمین خورد و قاسم او را گرفت: «می‌خواست فرار کند اما دوروبرش را گرفتیم. او ما را به انبار برد و موتورها را دیدیم. زنگ زدیم به کارخانه و گفتیم کامیون بفرستند تا موتورها را ببرند. بعد هم دزد را بردیم ژاندارمری.» وقتی به اداره‌ی آگاهی آن زمان رفتند رئیس ژاندارمری گفت: «آقای مرتضوی! چطوری جرأت کردید؟ این‌ها آدمکشن و ما شش ماه بود که دنبال شون بودیم. توی همون جاده‌ی آرامگاه ده دوازده تا نگهبان رو سر بریدن. باید به ما می‌گفتید.» بالأخره کارخانه‌ی آرد ستاره، بعد از یک ماجرای پلیسی پیچیده، افتتاح شد.

### روزهای سلطه‌ی روس‌ها و آلمان‌ها

زمانی که کارخانه‌ی آرد ستاره نخستین کیسه‌ی آردش را تولید کرد خبری از بانک، به شکل امروزی‌اش، نبود. قاسم هم بدون وام، و صرفاً به کمک اعتباری که داشت، توانست کارخانه را راه‌اندازی کند: «بانک که به آن شکل نبود و سرمایه هم آن قدر نداشتند که بتوانند به من کمک

کنند. من باید به آن‌ها کمک می‌کردم. جمع سرمایه‌گذاری بانک فکر کنم آن موقع چهارصد یا پانصد هزار تومان به‌صورت سفته و کمی هم نقدی بود.» اینکه مردی در جوانی‌اش توانسته کاری جدید و مدرن در ایران راه بیندازد برای همه تحسین‌برانگیز بود: «همه برای‌مان با کامیون گل فرستادند و به من علاقه داشتند. از روز افتتاح هم هرچه تولید کردیم خریدند.» آن زمان برای کارخانه به نیروی انسانی نیاز داشت. حدوداً ۶۰ تا ۷۰ نفر به‌عنوان کارگر مشغول به کار شدند. حالا اما کارخانه‌ی آرد ستاره کاملاً اتوماتیک است.

رفته‌رفته، به کمک دوستان و آشنایانش، نمایندگی‌هایی را به پا کرد؛ از آبادان گرفته تا شهرهای شمالی. همه‌جا برای خودش نمایندگی داشت: «اگر ۵۰ تن در روز آرد تولید می‌کردیم حدود ۳۰ تن از آن به خارج از تهران می‌رفت و تقریباً ۲۰ تن از آن هم در تهران مصرف می‌شد.» به‌مرور وارد کار آرد قنادی هم شد. همان آردی که از روسیه می‌آمد و در ایران قنادها به‌سادگی به آن دسترسی نداشتند: «ولین بیسکویت ایران ویتانا و گرجی بود. بعداً مینو هم آمد. آرد همه‌یشان را من تهیه می‌کردم. کار این‌ها به جایی رسیده بود که ۳۰ تن آرد نول مصرف می‌کردند و از من می‌خریدند.»

کاروکاسبی حسابی رونق گرفت و تولید روزانه‌ی آرد در کارخانه‌ی حاج قاسم از ۵۰ تن به ۱۵۰ تن رسید. حالا دیگر آرد ستاره تنها کارخانه‌ی آرد در ایران نبود. فعالان بازار تشکیلات حاج قاسم را دیده بودند و می‌خواستند مثل او کارخانه راه بیندازند. هرکسی سراغ ابوالقاسم می‌آمد با چم‌وخم کار آشنا می‌شد و بعد هم قاسم شخصی را که در عرصه‌ی نصب کارخانه تخصص داشت به او معرفی می‌کرد: «کارخانه‌ی من الگو شد. از سال ۵۰ جمعیت کم‌کم زیاد شد و در شهرستان‌ها هم کارخانه‌زدن روال شد.» به‌مرور به غیر از روس‌ها سروکله‌ی آلمان‌ها هم در ایران پیدا شد.

آلمان‌ها می‌خواستند با روس‌ها رقابت کنند و نماینده‌یشان را هم در ایران فعال کردند: «در تهران بیشتر افراد از آلمان‌ها خرید می‌کردند. چون تشکیلات‌شان اصلاً با روس‌ها قابل مقایسه نبود. خیلی پیشرفته‌تر بود.

ماکارونی و این‌ها همه‌اش آلمانی است. الان هرچه شما در کارخانه‌های ایران می‌بینید الگوی آن بولرمی‌اک است. دیگر کسی از روس‌ها خرید نمی‌کرد.» حالا تقریباً یک دهه از عمر کارخانه‌ی آرد ستاره می‌گذشت و تبوتاب آن خوابیده بود. قاسم دنبال سرزندگی و تنوع بیشتر در کار بود. حالا وقتش رسیده بود که دست به کاری جدید بزند.

### مردی که با اعتبارش کار آفرینی می‌کرد

سید جعفر هیچ‌وقت نمی‌خواست وارد کار قاسم شود. همیشه تصور می‌کرد این کارخانه خانواده‌اش را نابود می‌کند. اما این نگرانی همیشه بی‌مورد ماند. تا روزی که کارخانه‌ی آرد ستاره افتتاح شد اصلاً به پسرش سر نزد: «روزی که می‌خواستم کارخانه را افتتاح کنم دعوتش کردم. هنوز مخالف بود و می‌گفت با دست خالی چه کار می‌کنی؟ ممکن است من را نابود کنی.» البته حاج قاسم تأکید می‌کند که هیچ‌وقت از پدرش پول نگرفته است: «حتی یک قران هم پول نگرفتم و هیچ‌وقت درخواست هم نکردم پول بدهد.» اهل ریسک بود و با همین روحیه کارخانه را راه‌اندازی کرده بود.

قاسم صبح‌ها، پیش از رفتن به کارخانه، به دفتر پدرش می‌رفت و کارهایش را راه می‌انداخت. روزی، خسته و کم‌حوصله، در بنگاه پدرش نشسته بود و به یکنواخت‌شدن کارهای کارخانه‌ی آرد ستاره در گذر آن حدوداً هفت هشت سال فکر می‌کرد که یکی از دوستانش آمد. البته دوستش هم‌سن‌وسالش نبود. حاج آقای بود که سنگگی داشت و وضع مالی‌اش خوب بود و با قاسم خیلی رفیق بود: «خیلی من را دوست داشت. گاهی در حیاط خانه تخت می‌زد و من می‌رفتم و با هم گپ می‌زدیم. گندم و آردش دست من بود.»

مرد نگاهی به قاسم کرد و گفت: «چرا قیافه‌ات ناراحته؟» قاسم گفت ناراحت نیست اما مرد اصرار کرد: «چرا تو همیشه بشاشی و اهل بگو و بخند.» یک ساعتی کنار قاسم نشست و رفت. آن زمان قاسم برای کارخانه پول نیاز داشت و به پدرش نگفته بود. کمی پیش از آنکه مثل

هرروز کتش را از جالباسی بردارد و راهی کارخانه شود راننده‌ی همان مرد از در وارد شد و یک پاکت داد دست قاسم: «این رو حاج آقا داده.» پرسید: «نمی‌دونی چیه؟» راننده جواب داد: «نمی‌دونم. حاج آقا داده.» و بعد رفت. قاسم روی صندلی نشست و پاکت را باز کرد: «دیدم پول است و یک نامه که در آن نوشته بود این پول در خانه بود و گفتم پیش تو باشد.» آن مرد، با این پول، یکی از مشکلات قاسم را در آن زمان برطرف کرد: «می‌خواهم بگویم آن موقع چنین چیزهایی هم بود. مثل الان نبود. هر وقت نیاز داشتی کسی به کمکت می‌آمد.» قاسم با همین اعتباری که داشت مشغول به کار بود، با همین اعتبار گندم می‌خرید، آرد می‌فروخت و با همین اعتبار تصمیم گرفت کار جدیدی را راه‌اندازی کند.

آن زمان به آلمان هم سفر می‌کرد و با صنایع مختلف در این کشور آشنا می‌شد. در یکی از سفرها از کارخانه‌ی تولید خوراک دام سر درآورد. آلمان یکی از کشورهای پیشرو در زمینه‌ی تولید خوراک دام بود. طی همین دیدوبازدیدها تصمیمش را گرفت و نخستین قدم را برای راه‌اندازی کارخانه‌ی خوراک دام در ایران برداشت. وقتی کارخانه‌ی خوراک دام آلمانی‌ها را دید اطمینان پیدا کرد که می‌خواهد مشابه آن را در ایران هم راه بیندازد. قراردادی با آلمانی‌ها بست تا خط تولید خوراک دام به ظرفیت ۳۰۰ تن را در ایران راه‌اندازی کند. خیلی زود ماشین‌آلات، به‌همراه متخصصان آلمانی، عازم ایران شدند تا شرکت راه‌اندازی شود. نام شرکت را هم انتخاب کرده بود. اشترن که در زبان آلمانی یعنی ستاره. آن زمان هنوز کارخانه‌ای در این زمینه در ایران وجود نداشت: «آن زمان مرغداری در ایران جدیداً در حال تأسیس بود؛ آن هم در سایزهای کوچک. قراردادی با آلمانی‌ها بستم و خط تولید خوراک دام به ظرفیت روزانه ۳۰۰ تن را خریدم. با خودم گفتم اگر خریدار پیدا کردم ۳۰۰ تن و اگر خریدار پیدا نشد ۱۰۰ تن تولید می‌کنم.» در عرض دو یا سه سال این کارخانه هم روی روال افتاد و کارش را آغاز کرد.

شیفته‌ی تکنولوژی‌های روز دنیا بود. برای همین سعی می‌کرد نهایت بهره را از ماشین‌آلات و متخصصان آن ببرد. کارشناسان خارجی هم همیشه

در کارهایش حضور داشتند. البته این‌طور نبود که فقط تجهیزات را وارد ایران کند. وقتی کارشناسان از خارج می‌آمدند برخی مسئولان همان حوزه را، که با استعداد بودند، کنار آن‌ها می‌گذاشتند تا از شان کار یاد بگیرند. بعد هم که آن کارشناسان می‌رفتند کار را به همین افرادی می‌سپرد که همه چیز را یاد گرفته بودند. به این ترتیب نه تنها تجهیزات وارد کرد بلکه دانش هم به ایران آورد. اما قاسم به این کارها راضی نبود. دوست داشت باز هم کارهای جدیدی درست کند. هرچند وقت یک‌بار به کشوری خارجی می‌رفت و با صنایع جدیدی آشنا می‌شد.

### افول یک ستاره

حاج قاسم همیشه از آن دسته مردهایی بود که اگر کسی دست بر شانهاش می‌گذاشت خاک از آن بلند می‌شد. کار برایش جزو لاینفک زندگی بود. اصلاً مگر می‌شود کار نکرد؟ داشتن دو کارخانه و فعالیت در بنگاه پدر کافی نبود. عده‌ای امریکایی به ایران سفر کردند و آمدند سراغش. می‌خواستند لوازم مرغداری بفروشند. حاج قاسم هم در ذهنش برنامه چیده بود تا مرغداری راه بیندازد. به قصد خرید مرغداری راهی سفری دیگر شد. این‌بار مقصدش جایی حوالی سیاتل بود. قرار بود از یک مرغداری تمام اتوماتیک بازدید کند. حتی حالا هم، بعد از گذشت سالیان دراز، با یادآوری آنچه در سیاتل دیده بود به وجد می‌آید: «خیلی خوشم آمد. جوجه‌ها را می‌ریختند در سالی بزرگ. مرغ‌ها را با یک نوار مشخص جدا می‌کردند. همه چیز با دستگاه انجام می‌شد و هیچ دستی در کار نبود. مرغ‌ها تخم می‌گذاشتند و تخم مرغ صاف می‌رفت برای بسته‌بندی. مرغ‌های گوشتی هم همین‌طور بودند. همه چیز اتوماتیک. همه‌ی این‌ها را از نزدیک دیدم.» چشم‌هایش را می‌بینم و زیر لب می‌گوید: «وای! چقدر قشنگه!» بعد دوباره از آن مرغداری می‌گوید: «مثل اینجا نبود! یک اتاق بسیار قشنگ بود که جلوی شیشه کشیده بودند. برای کارگران هم تخت خواب، تلویزیون و یخچال گذاشته بودند. هر سالن برای خودش یک اتاق خواب داشت. مرغ‌ها هم آنجا بودند و

برای خودشان دانه می‌خوردند. همه چیز اتوماتیک بود. با خودم گفتم عجب کاری است، چقدر خوب می‌شود من هم بتوانم چنین کاری را در ایران راه بیندازم.»

چند روز بعد حاج قاسم به تهران برگشته بود. زمین نداشت. اول صد هزار متر زمین خرید و بعد آستین‌هایش را بالا زد و با چند معمار و بنا ساختن سالن‌ها را آغاز کرد: «اول شش سالن ساختم و بعد هم شش‌تای دیگر. روی هم رفته دوازده سالن شد. کل لوازمش را از امریکا خریداری کردم. یکی بود که با هم دوست بودیم و نسبت فAMILIARY داشتیم؛ آدم فعالی بود. می‌دانستم از پس هر کاری برمی‌آید. قبلاً او را هم با خودم به امریکا برده بودم. او را گذاشتم مدیر این کار.» به این ترتیب مرغداری ابوالقاسم مرتضوی آغاز به کار کرد: «نمی‌توانم بگویم اولین نفری بودم که مرغداری خریدم اما جزو اولین نفرهایی بودم که از امریکا خریدم. سالن را که زدم امریکایی‌ها خودشان آمدند و لوازم را نصب کردند و به ما تحویل دادند. آن‌ها را قسطی و با اعتبار به ما دادند. ما هم مرغداری را راه انداختیم.»

اما فکر یک مورد را نکرده بود: جوجه! در ایران جوجه تولید نمی‌شد پس باید جوجه‌ها را وارد می‌کرد. هر سال باید یک میلیون و دویست هزار جوجه وارد می‌کرد و می‌ریخت داخل سالن‌ها. درواقع هر فصل سیصد هزار جوجه: «قرار شد هر سه ماه یک‌بار جوجه‌ها بیایند. یک‌سری را ریختیم داخل سالن و آن‌ها بزرگ شدند و مرغ شدند.» حالا باید این مرغ‌ها را به کشتارگاه می‌بردند و بعد هم می‌فروختند تا سالن خالی شود و بتوانند سیصد هزار جوجه‌ی جدیدی که می‌آمد را در سالن بریزند. اما مشتری برای همه‌ی مرغ‌ها نبود: «یک ارمنی به نام هنریک بود که می‌گفتند سردخانه می‌سازد. او را دعوت کردیم و گفتیم یک سردخانه به ظرفیت ۴۰۰ تن در عرض ۴۰ تا ۵۰ روز می‌خواهیم که بتوانیم مرغ‌ها را از کشتارگاه به سردخانه ببریم. او هم زود به ما تحویل داد.» کم‌کم توان صادرات مرغ و تخم‌مرغ هم پیدا کرد. مجموعه حسابی در مسیر رشد قرار گرفته بود.

در حالی که حاج قاسم بدون سروصدا مشغول انجام کارهایش بود در ایران تحولات سیاسی آغاز شده بود. او، که همیشه از دنیای سیاست فراری بود، سعی می‌کرد همچنان بدون حاشیه به کارش برسد. سرش با مرغ‌هایی گرم بود که برای‌شان مشتری پیدا نمی‌شد و ناچار بود آن‌ها را در سردخانه جمع کند: «در همین شرایط بودیم که سال ۱۳۵۷ شد. من آن زمان ۴۰۰ تن مرغ پُرکنده و آماده در سردخانه داشتم. به من گفتند مرغ‌ها را احتکار کرده‌ای تا به انقلاب صدمه بزنی. دادگاه و این داستان‌ها پیش آمد.» در آن روزها بسیاری از تندروها به فعالان اقتصادی انگ می‌زدند و می‌گفتند دنبال احتکار هستند. حاج قاسم هم قربانی همین تندروها شده بود. ستاره‌ای که در وجودش می‌درخشید رو به افول گذاشته بود. البته باز هم تسلیم نشد و سعی کرد ادامه دهد: «وقتی انقلاب شد من ریاست انجمن‌ها و اتحادیه‌های مرتبط با کارم را بر عهده داشتم. در نتیجه باید در جلسات مختلف شرکت می‌کردم. وقتی در این جلسات شرکت می‌کردم می‌دیدم که بعضی افراد سواد این کار را ندارند و نظرات عجیب و غریب می‌دهند. تا سه چهار سال ماندم ولی دیگر نتوانستم ادامه بدهم. مثلاً یک‌بار جلسه‌ای گذاشتند با کسانی که کارشناس خوراک دام بودند؛ همان اوایل بود. آن‌ها گفتند ما تصمیم گرفتیم، جاهایی که تولید خرما هست، در خانه‌ی هرکسی سطلی بگذاریم که هسته‌ی خرما را در آن بیندازند. حساب کردیم که در سال ۲۰۰ تا ۳۰۰ تن از خرماهایی که مردم می‌خورند هسته‌ی خرما به دست می‌آوریم. این هسته‌های خرما را می‌توانیم در خوراک دام مصرف کنیم. به آن‌ها گفتیم کارخانه‌ی من روزی ۳۰۰ تن تولید دارد و شما می‌خواهید سالانه ۳۰۰ تن هسته‌ی خرما به من بدهید؟ بعد هم از کجا متوجه شدید که هسته‌ی خرما به درد خوراک دام می‌خورد؟ آزمایشی کرده‌اید؟ هسته‌ی خرما را اگر گاو بخورد باد می‌کند و می‌ترکد. در این شرایط چطور می‌توانستم کار کنم.»

قرار نبود کار را رها کند: «هدفم این بود که چندین مرغداری داشته باشم. خوراک مرغ‌ها را هم از خوراک دامی که راه انداخته بودم می‌آوردم. نماینده هم داشتم و می‌فروختم. روزانه چندین تن خوراک دام هم به

دوستان و آشنایان می‌دادم. تقریباً بزرگ‌ترین کارخانه‌ی خوراک دام را در ایران راه انداخته بودم. بعداً بقیه هم، طبق همان اصول، کارخانه‌ی خوراک دام راه‌اندازی کردند. کارم هم سخت نبود. مدام مسافرت بودم. فقط سالی سه چهار دفعه به امریکا و فرانسه و آلمان سفر می‌کردم. برای خودم خوش می‌گذراندم و کارخانه‌ها هم مثل ساعت می‌چرخیدند. مدیران عالی داشتم و همه راضی بودند و کارشان را می‌کردند.» آن‌قدر کار می‌کرد که همسرش گاهی نگران‌ش می‌شد. اما حاج قاسم به فکر کارخانه‌هایش بود. هرروز ۵۰۰ تا ۶۰۰ تن مواد تهیه می‌کرد و به‌عنوان خوراک به کارخانه‌هایش می‌رساند. با کشتی ذرت وارد می‌کرد و از داخل ایران گندم می‌خرید. با عشق کار می‌کرد اما به‌مرور افسار امور از دستش خارج شد: «روال از دستم در رفت. هیچ‌وقت نمی‌توانستم در سیاست کار کنم. پیش از انقلاب اشرف فرستاده بود دنبال من و می‌گفت بیا کار کنیم. الکی گفتم باید بروم امریکا و مغزم را جراحی کنم و از زیرش در رفتم. سال ۱۳۵۶ بود. می‌خواست دو هزار هکتار در اختیار من بگذارد. من زدم زیرش. می‌خواستم برای خودم کار کنم. مرغداری را که زدم هم هدف آن‌موقع این بود که به کشورهای حومه مرغ و تخم‌مرغ صادر کنیم. می‌خواستیم به دنیا صادر کنیم. اما دیگر آن حالت عشق به کار در من نمانده بود.»

### این قصه به سر نمی‌آید

ابوالقاسم از جوانی هیچ‌وقت عادت نداشت کسی را الگوی خودش کند یا از کسی کمک بگیرد. همیشه برای خودش هدفی را تعیین می‌کرد و به سمت آن پیش می‌رفت: «با کسانی که در رأس بودند دوست بودم اما هیچ‌وقت قبول نمی‌کردم با آن‌ها کار کنم. دوست داشتم سالم کار کنم و کار خودم را پیش ببرم. پشتِ کارم بودم و به آن علاقه داشتم. کلاهبرداری نمی‌کردم. بانک التماس می‌کرد که از آن‌ها وام بگیرم اما من فقط از اعتبارم استفاده می‌کردم.» و الحق اعتبار هم داشت. به گفته‌ی خودش ذرت‌فروش و گندم‌فروش به او کالایش را می‌فروخت و می‌گفت سه ماه



دیگر پول را بدهد: «روی همین اعتبارم کار کردم. همه می‌گفتند پول پیش مرتضوی سوخت نمی‌شود. نه چک می‌دادیم و نه سفته. مردم به هم اعتماد داشتند و زندگی‌ها خوب بود.»

هنوز هم چشمانش را می‌بندد و خودش را می‌بیند که با کیف‌دستی کوچکش از دفتر بیرون می‌آمد و به آژانس مسافرتی رفیقش سر می‌زد. بعد به او می‌گفت دلش می‌خواهد برود آلمان. او هم برایش بلیت را جور می‌کرد و در فاصله‌ای کوتاه در هواپیما نشسته بود و به سفرش می‌رفت: «به تمام کشورهای دنیا رفتم. از اروپا گرفته تا امریکا. هر جا که تصورش را کنید؛ کانادا، سوئیس و... اما همیشه ایران را ترجیح دادم. مردم خودمان از همه جا بهتر بودند. به زندگی و مملکت خودم علاقه داشتم. در آن کشورها همه جور استفاده‌ای از آدم می‌کردند و در آخر هم خبر از چیزی نبود. هیچ‌جا مثل ایران نبود.» با اینکه تصمیم داشت در کشورهای خارجی هم کاری راه بیندازد اما باز هم زندگی در ایران را ترجیح می‌داد و هیچ‌وقت گرین‌کارت جایی را نگرفت. البته پیش از انقلاب به این فکر می‌کرد که به خارج از ایران، مثلاً به امریکا، برود و تأسیسات کشاورزی در آنجا راه بیندازد اما بعد از انقلاب تصمیمش عوض شد. میلی برای انجام کار نداشت و تصمیم گرفت همین کارهایی که در ایران داشت را ادامه دهد. پسرانش را هم با خلق‌وخوی خودش بار آورده است. زمانی که مشغول کار بود پسرانش را به امریکا فرستاد: «وقتی کسی نمی‌دانست امریکا کجاست پسرانم را فرستادم آنجا. یکی شان دوازده و دیگری چهارده سال داشت. آن‌ها را برای تحصیل فرستادم.» هر دو فرزندش با چمران به ایران آمدند و هشت سال در جبهه جنگیدند. محمد، پسر بزرگ‌تر، یک پایش را در جبهه از دست داد. حاج قاسم در حالی که از میانسالی به سالمندی قدم می‌گذاشت باید راهی برای معالجه‌ی پسرش پیدا می‌کرد: «یک سال بردمش آلمان تا معالجه شود. هیچکس نپرسید چطور دارید کارهایتان را پیش می‌برید.» حالا کارهایش را به همان فرزندش واگذار کرده است. خودش هر چند وقت یک‌بار کارها را پیگیری می‌کند اما محمد پایش را جای پای پدرش گذاشته و، در روزهای بی‌انگیزی پدر، راه او را ادامه

می‌دهد. شاید دیگر آن ذوق ابتدای قصه در حاج قاسم نباشد و برای حفر یک چاه از شب تا صبح در مرغداری نخوابد اما رد پای خدماتش در صنعت این کشور همیشه قابل مشاهده است. قصه‌ی او قصه‌ی کار و پیشرفت و خدمت است. قصه‌ی آسیابان هنوز به سر نرسیده است.

#### منبع

- گزارش نگاهی به زندگی قاسم مرتضوی از پیشکسوتان صنعت آرد و تولید خوراک دام و طیور از اتاق بازرگانی تهران



آلبوم عکس ها



دریافت نشان امین الضرب

فصل چهارم

# میراثی زرین از عشق و هنر

داستان زندگی مهندس عباسعلی قصابی  
رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت چینی زرین ایران

نویسنده: بدری مشهدی



«بر دامان سرفراز کرکس کوه، در حاشیه‌ی کویری که خار را رمق رویدن نیست، سرزمینی است سبز و آرام و پرشکيب. آنجا که چرخش روزگار را غم ایامش نیست، نورها تنیده در هم، رنگ‌ها جاری بر دل نقش‌های پرپیچ‌وخم، در سایه‌سار چنارهای آبدیده، در زلال چشمه‌ها، نهان در خاک گرم و شیرین، گوهری است سخت‌تر از سنگ، درخشان‌تر از آبگینه، سفالینه‌ای برجای‌مانده از تاریخ...»

از مقابل مغازه‌های راسته‌ی بازار که گذشتند، نم‌نم باران شروع شد. باد می‌پیچید لابه‌لای شاخ‌وبرگ‌ها و بوی خاک خیس را دنبال خودش می‌کشاند. پسر، به عادت هر روز، قدم‌هایش را کند کرده بود برای تماشای کاشی‌کاری‌های سردر مسجد. انگار میان پیچ‌وخم نقش اسلیمی‌ها و ختایی‌ها، رازی نشسته بود که هر بار او را فرامی‌خواند به تماشا. دنبال بهانه‌ای بود برای هم‌کلامی با پدر. آفتاب کم‌رمق دم غروب جان نداشت که نقش سایه‌ی پدر و پسر را بیندازد بر زمین، نقش ماندگار دستان کوچک پسری که گذاشته شده بود بر پشت پدرش. پسر رو کرده بود به‌طرف مأذنه‌ی چوبی بام مسجد که زیر انبوه برگ‌های چنار پنهان شده بود، پدر اما بر آب استخر کنار مسجد تصویر پسری را می‌دید که در موج‌های دایره‌وار روی آب قدم می‌کشید و بزرگ‌تر می‌شد، پسری که می‌شد به اعتبار قول و قرارش، بیشتر از قول و قرار هر مرد بالابندی،



دلگرم بود.

مدتی می‌شد که پسر فهمیده بود کارها خوب پیش نمی‌رود. صبح‌هایی را که با نوای چرخیدن چرخ سفالگری شروع می‌شد دیده بود و تلاش پیوسته‌ی پدرش را که هر بار هنری تازه می‌آفرید، اما چنان‌که باید به ثمر نمی‌نشست. کسالت او را حس می‌کرد و درد زخم معده‌اش را که از همیشه رنجورترش کرده بود. دلش نیامده بود صبر کند تا برسند، همان میانه‌ی راه کارگاه تا خانه ایستاده بود تا با دستی که به نشان حمایت بر پشت پدرش می‌گذارد، خیالش را بابت همه‌چیز راحت کند. محکم و مردانه گفته بود: «من کار شما را ادامه می‌دهم، قولِ قول!»

انگار که همین چند کلام مرهمی شده باشد بر همه‌ی دردها و کسالت‌های پدر. بازو به بازوی پسرش داده بود و جانی تازه دویده بود در تنش. گام‌هایش بلندتر شده بود و چهره‌اش گشوده‌تر. یقین داشت که روزهایی روشن پیش رویشان است، روزهایی که پسر پشت می‌دهد به پشت پدر تا چرخ کارگاه سفالگری‌شان تندتر بچرخد. پدر با برداشتن هر قدمش، زیر قطره‌های شفاف بارانی که بر صورتش سرازیر می‌شد، روزهایی را که از سر گذرانده بود مرور می‌کرد. روزی پاییزی را می‌دید که چشم‌های پسرش برای اولین بار به روی دنیا روشن شده بود.

### نطنز، کوچه‌ی بین مسجد و حمام کوچه فاره، سال ۱۳۲۶ ش.

بیست‌ونهم آبان سال ۱۳۲۶ مصادف شده بود با روز نهم محرم. نزدیک ظهر بود. دسته‌های عزاداری که جمع شده بودند در حسینیه‌ی مرکزی شهر، یکی‌یکی برمی‌گشتند به‌طرف مسجدهای محله‌شان. دسته‌ی سینه‌زن‌های مسجد کوچه فاره هم بعد از رسیدن به محله‌شان، علم‌وگتله‌ها را گذاشته بودند کنار مسجد و حلقه زده بودند گرد چنار تنومند وسط حیاط. دم گرفته بودند و سینه می‌زدند. نوای «عباس علمدار» طنین انداخته بود توی تمامی محله. همه‌ی اهل محل در مسجد جمع بودند اما...

«علی قصابی» دور حیاط بزرگ خانه‌اش، که نزدیک مسجد بود، راه

می‌رفت و با نوای نوحه سینه می‌زد. چشم‌انتظار تولد اولین فرزندش بود، گوش‌به‌زنگ شنیدن صدای گریه‌ی کودکی که بیچند در طنین اذان ظهر و نوای عزاداران. از دلش گذشته بود که اگر فرزندش پسر باشد، اسمش را بگذارد: «عباسِ علی».

\*\*\*

بعد از چند جلسه مصاحبه‌ی تلفنی، اولین ملاقات حضوری با مهندس «عباسعلی قصاعی» در روزهای آخر ماه مهر میسر شد، در ساعت سه عصر.

زودتر از موعد رسیده بودم به شرکت چینی زرین ایران در ساختمان شماره‌ی ۲۵ خیابان ونک. زمانی مانده بود تا شروع مصاحبه، فرصت غنیمتی بود برای تماشای محصولات چینی زرین که با چیدمانی خاص و هنرمندانه، ویتترین‌های شیشه‌ای کنار هم را آراسته بود. از همان طبقه‌ی همکف شروع کردم و تا طبقه‌ی سوم رفتم. از تماشای هر ویتترینی که فارغ می‌شدم و به سراغ ویتترین بعدی می‌رفتم، مهارت و هنر صاحب اثر غافل‌گیرترم می‌کرد.

تنوع رنگ، گل‌آرایی و سبک ظرف‌های چینی، به‌تنهایی و بی‌هیچ حرف و توضیحی، گویای سالیان سال تلاش هنرمندانه و موفقیت‌آمیز مهندس قصاعی بود، تلاش لبریز از عشقِ مردی که خصلت صبوری مردم کویر و صلابت اهل کوهستان را توأمان داراست. گفت‌وگویمان بعد از آشنایی مختصر با مهندس «سارا قصاعی» و یکی دو سفارش کوتاه تلفنی مهندس عباسعلی قصاعی شروع شد.

\*\*\*

«در سفالگری و سرامیک‌سازی سنتی بهره‌وری کم بود. در سال‌هایی که پدرم مجبور بود محصول و شیوه‌ی تولید را تغییر بدهد، فشار زیادی را تحمل می‌کرد. می‌دیدم که چقدر تلاش می‌کند و چقدر غصه می‌خورد که چرا زحمت‌هایش آن‌طور که باید به نتیجه نمی‌رسد. دلم می‌خواست قوت قلب پدرم باشم، به‌همین دلیل ده‌ساله که بودم، یک روز در مسیر بازگشت از کارگاه به خانه به پدرم قول دادم که راهش را ادامه بدهم.»

\*\*\*

فاصله‌ی خانه‌ی پدری تا کارگاه بیست دقیقه بود که پدر و پسر هر صبح آن مسیر را پیاده می‌رفتند. بعد از گذر از کوچه‌های باریک کنار بازار، می‌رسیدند به راسته‌ی بازار و بعد پشت بازار. کارگاهشان آن طرف کاروان‌سرا بود، نزدیک مسجد جامع نطنز. کارگاهی با مساحت حدود سه هزار مترمربع، به یادگار مانده از اجداد مهندس قصابی که از پیش‌گامان ساخت سفالینه در نطنز بودند. در جای جای باغ شهر نطنز، بر سردر مسجد جامع و چند مسجد و حمام و مدرسه‌ی قدیمی، هنر کاشی‌سازی پدر بزرگش، استاد غلامرضا قصاب، به چشم می‌خورد. «عمل غلامرضا قصاب» امضای استاد هنرمند بود که در گوشه‌ی این کاشی‌ها دیده می‌شد.

- نام فامیلی شما هم برگرفته از پیشه‌ی اجدادی شماست؟ می‌شود کمی از حرفه‌ی پدری بگویید؟

«بله، عرب‌ها به سفالینه‌ها و ظروف بزرگ سفالی قصع می‌گفتند و قصاع صیغه‌ی مبالغه‌ی قصع، به معنای کاسه‌ساز، است. پدرم فرد صائب‌نظری بود، فردی بسیار معقول و منطقی. در عین حال ذوق و قریحه‌ی هنری هم داشت، عاشق کارهای ظریف هنری بود. ظروف و اشیای تزئینی زیبایی می‌ساخت، نعلبکی و زیراستکانی‌هایی که به نعلبکی‌های نطنزی معروف بود و صادر می‌شد. بعد از این ظروف شروع کردند به مجسمه‌سازی، مجسمه‌های ظریف و زیبایی هم می‌ساختند. مشتری پروپاقرص این مجسمه‌ها، تجار کلیمی تهران بودند. مجسمه‌ها را از ما می‌خریدند و برای فروش به امریکا می‌بردند.

«بعد از جنگ جهانی دوم که 'مقره' به ایران وارد نمی‌شد، در یک دوره‌ای مقره‌سازی هم می‌کردند. مقره از محل قرار می‌آید، چون چینی عایق بسیار مناسبی است، اشیای کوچک چینی‌ای می‌ساختند که برای نگه داشتن سیم برق و تلفن از آن استفاده می‌شد. البته مقره به‌صورت محدودی تولید می‌شد و مشتری‌اش هم، مغازه‌های خیابان لاله‌زار بودند. در دوره‌ی دکتر امینی که واردات مقره آزاد شد، مقره‌سازی در کارگاه پدرم

متوقف شد، اما پدرم همیشه ایده‌های جدیدی داشتند. از سال ۱۳۳۵ شروع کردند به تولید کاشی بهداشتی. فروشگاه‌هایی در خیابان سپه تهران بود که کار کاشی‌فروشی می‌کردند، آن‌ها مشتری محصول کارگاه ما بودند و به ما کاشی بهداشتی سفارش می‌دادند. از زمانی که تولید کاشی به‌صورت کارخانه‌ای و مدرن شروع شد و کاشی ایرانا محصولش را به بازار عرضه کرد، ساخت این محصول هم در کارگاه ما متوقف شد. «پدرم همیشه پیش‌کسوت بود و مبتکر و خلاق. او محصولات بسیار زیبا و متنوعی در حوزه‌ی کاری خودش تولید می‌کرد، اما واقعیت این بود که محیط شهر ما کوچک بود و رقیب هم زیاد داشتیم. پنج یا شش کارگاه سفالگری توی نطنز بود. پدرم مقدمات کار را پایه‌گذاری می‌کرد، مثلاً مرحله‌ی ساخت و قالب‌سازی مجسمه‌ها را انجام می‌داد، اما تا می‌خواست کار را توسعه بدهد، بخشی از بازار فروش را رقیب‌ها، که عمدتاً هم دنباله‌رو ایشان بودند، تصاحب می‌کردند.

«از کارهای بسیار هنرمندانه و ماندگار مرحوم پدر و پدربزرگم کاشی‌کاری‌های سردر یک مدرسه در نطنز است و کاشی‌کاری گنبد و سردر امامزاده آقاعلی‌عباس.»

در کوهستان‌های اطراف نطنز، معدن‌های سیلیس فراوان است. ظروف قدیمی موجود نشان می‌دهد که محصولات نطنز جزو سفالینه‌های مرغوب بوده است. در شهرهای دیگر ایران هم ظروف سفالی تولید می‌شده، اما تولید آن ظروف بر پایه‌ی خاک رس بوده است. ظروف سفالی سیلیس پایه مختص نطنز است که از قدیم هم پرترف‌دار بوده و با کاروان‌های شتر به شهرهای مختلف ایران و حتی به کشورهای همسایه مثل عراق فرستاده می‌شده است.

### نطنز، دبستان سپهر، سال ۱۳۳۲ ش.

آسمان فیروزه‌ای نطنز زیر نور صبحگاهی خورشید می‌درخشید. کوچه‌باغ‌های فرش‌شده با برگ‌های زرد و نارنجی چنار لبریز شده بود از سروصدای بچه‌هایی که کیف‌هایشان را تاب می‌دادند توی هوا و

می‌دویدند به‌طرف در بزرگ دبستان سپهر. خوش‌حال بودند از آمدن ماه مهر و باز شدن دوباره‌ی مدرسه. ذوقشان به‌دلیل از سر گرفتن دوباره‌ی بازی «گوی» و «چوب و لاچ» بود وسط حیاط بزرگ مدرسه، اما عباسعلی هفت‌ساله قدم‌هایش را کوتاه برمی‌داشت. میل و رغبتی نداشت به رفتن. از دوست‌های بزرگ‌ترش شنیده بود که توی مدرسه بچه‌ها را تنبیه می‌کنند. با صدای سوت آقای ناظم، بچه‌ها وسط حیاط مدرسه صف کشیدند تا کم‌کم آماده شوند برای رفتن به کلاس‌هایشان. روز اول، برای کلاس اولی‌ها که خیلی با درس و مدرسه آشنا نبودند، روز سختی بود.

«کلاس اول که بودم، هنوز در محله‌ی کوچه‌فاره زندگی می‌کردیم، همان منزلی که در آن متولد شده بودم. محله‌ای قدیمی بود که مسجد و قنات و حمامش را قرن‌ها پیش آباو اجدادم ساخته بودند. نطنز شهر چنارهای دیدنی و بناهای قدیمی است. آن روزها مدرسه که می‌رفتم هر روز در مسیر رفت‌وآمد، زمانی را صرف تماشای چنارهای تنومند و کاشی‌های پرنقش‌ونگار سردر مسجد چهارایوانی می‌کردم که انصافاً زیبایی مناره و گنبدش کم‌نظیر است.

«با اینکه روزهای اول به‌علت ترس از تنبیه، بی‌میل بودم به مدرسه رفتن، اما درس‌ها را خوب یاد می‌گرفتم و خیلی زود هم پیشرفت کردم. الان که به آن روزها فکر می‌کنم، درست یادم نمی‌آید که چطور خواندن و نوشتن را یاد گرفتم. یک‌دفعه به خودم آمدم و دیدم که بلد شده‌ام کتاب‌های چند کلاس بالاتر از کلاس خودم را هم بخوانم. سال بعدش خیلی به درس و مدرسه علاقه‌مند شده بودم. کلاس‌دومی بودم، ولی به بچه‌های کلاس چهارم و پنجم دیکته می‌گفتم. سال آخر دبستان که بودم، اسباب‌کشی کردیم به منزل جدیدی که پدرم کنار محله‌ی خواجه ساخته بود و به دبستان سپهر نزدیک‌تر شدیم. آقای سپهر رئیس فرهنگ شهرستان بود که دبستان و دبیرستان سپهر را در نطنز ساخته بود. انسان بسیار شریفی بود و من تا کلاس هشتمم را در دو مدرسه‌ی سپهر خواندم.»

\*\*\*

«پدرم به‌واسطه‌ی کسب‌وکارش زیاد با تهران و اصفهان ارتباط داشت

و مرتب بین نطنز و تهران در رفت‌وآمد بود. با وجود اینکه تحصیلات خودش قدیمی بود، اما بینشی عمیق داشت و به تحصیل فرزنداناش حساس بود. می‌خواست امکاناتی فراهم کند که من در دبیرستانی خوب در تهران درسم را ادامه بدهم.»

- انتخاب دبیرستان برای شما با تحقیق و مشورت انجام شد یا به توصیه‌ی کسی بود؟

«ما مستأجری داشتیم به نام دکتر حسن سعیدی، پزشک بود و از کاشان آمده بود نطنز. برادرخانمی داشت که یک سال از من بزرگ‌تر بود، او را فرستاده بودند شبانه‌روزی دبیرستان البرز و از امکانات تحصیلی آنجا خیلی رضایت داشتند. توصیه‌ی دکتر سعیدی در تصمیم پدرم بی‌تأثیر نبود.»

برای پسری چهارده‌ساله، تجربه‌ی زندگی و تحصیل در شهری دیگر خیلی جالب و هیجان‌انگیز بود، زندگی در مدرسه‌ی شبانه‌روزی با قواعد و مقررات خاص خودش.

«فهرست بلندبالایی داده بودند دستم برای تهیه‌ی وسایل شخصی و لوازم ضروری برای زندگی در شبانه‌روزی. باید برای مدرسه عکس پرسنلی هم می‌برد و برای گرفتن عکس پرسنلی، عکاسی مناسبی در نطنز نبود. با کامیون رفتم اصفهان. پدرم هم آن زمان برای یک کار فنی رفته بود اصفهان. می‌دانستم کجاست. رفتم سراغش. با هم رفتیم عکس گرفتیم و برگشتیم نطنز. هنوز تابستان تمام نشده بود. در این فاصله که من مشغول فراهم کردن مقدمات کار برای رفتن به شبانه‌روزی بودم، دکتر سعیدی و خانواده‌اش هم از منزل ما اسباب‌کشی کردند و رفتند تهران. من هم وقتی رسیدم تهران، چند روزی رفتم منزلشان و ایشان برای کار ثبت‌نام به من خیلی کمک کردند.»

همان زمان هم، دبیرستان البرز حدود چهار هزار نفر دانش‌آموز داشت، با امکانات آموزشی ویژه و سطح آموزش عالی. اکثر دبیرهایش مؤلف کتاب‌های درسی بودند. آزمایشگاه‌های مجهز، زمین فوتبال مناسب، امکانات تفریحی‌ورزشی و شرایط مناسب برای زندگی دانش‌آموزانی که

شبانه‌روزی بودند، بخشی از ویژگی‌های دبیرستان البرز بود که ریاستش را دکتر «محمدعلی مجتهدی» بر عهده داشت.

«کیفیت آموزش در نطنز، همپای آموزش تهران نبود، آن‌چنان‌که باید و شاید درس را جدی نمی‌گرفتند. وقتی آمدم تهران، تازه فهمیدم که چقدر از قافله عقب هستم. سه‌ماهه‌ی اول به من خیلی سخت گذشت. نمرات خوبی نگرفتم، اما ثلث دوم و سوم جبران کردم. بی‌وقفه درس می‌خواندم و نتیجه‌ی خیلی خوبی هم گرفتم. سه‌ماهه‌ی دوم از دروس اصلی شش تا بیست گرفتم.

«دبستان که بودم درسم خوب بود، اما عادت نداشتم که دائم درس بخوانم. به دبیرستان البرز که رفتم، خیلی درس‌خوان شده بودم. اکثر دانش‌آموزان نخبه‌ی ایران آنجا بودند و رقبای قدری داشتم. درس‌خوان شدنم در دبیرستان هم تحت تأثیر محیط بود و هم به دلیل نوع تدریس استادان البرز که خیلی دقیق درس می‌دادند. یک سال بعد از من، پسرعمویم و بعد از او سه برادر دیگر هم به البرز آمدند. همه رشته‌ی ریاضی می‌خواندیم. دبیرها به شوخی می‌گفتند: «قصاعی بعدی کی می‌آید؟»

«دبیرستان البرز برای من فرصت غنیمتی بود. قسمت عمده‌ی دانش به معنای دانستنی‌ها ارمغانی است که از آنجا دارم و البته خود البرز هم دنیایی از خاطرات خوب و فراموش‌نشده‌ی بود.»

### تهران، مؤسسه‌ی زبان گوته، سال ۱۳۴۵ ش.

بعد از دیپلم مسیر هریک از البرزی‌ها جدا می‌شد. عده‌ای کنکور می‌دادند و جذب دانشگاه‌های داخلی می‌شدند. عده‌ای هم برای تحصیل در دانشگاه‌های خارج از کشور اقدام می‌کردند. سازمان اعزام دانشجوی، که به وزارت علوم وابسته بود، آزمونی برای دیپلمه‌ها برگزار می‌کرد که موفقیت در این آزمون به منزله‌ی فراهم شدن امکان تحصیل در دانشگاه‌های خارجی بود.

«در سال ۱۳۴۵ از دبیرستان البرز دیپلم ریاضی گرفتم. تصمیم داشتم

که تحصیلاتم را خارج از ایران ادامه بدهم. فردی آلمانی به نام هاینریش اُورات بود که در تهران زندگی می‌کرد. برای تأمین و تدارک وسایل کارگاه پدری با او ارتباط داشتیم و می‌شناختیمش. وقتی که شنید من علاقه دارم به حرفه‌ی پدرم و تمایل دارم تحصیلات دانشگاهی‌ام را هم مرتبط با همین رشته ادامه بدهم، گفتم: 'حالا که به این کار علاقه داری و قرار است سمت سفال و سرامیک بروی و این رشته را ادامه بدهی، من معرفی‌ات می‌کنم به دانشگاه مربوط.' و بعد دانشگاه نورنبرگ را به من معرفی کرد.

«قبل از سفر به آلمان، در مؤسسه‌ی زبان گوتته ثبت‌نام کردم و به‌صورت فشرده شروع کردم به خواندن زبان آلمانی. برای پیشرفت سریع‌تر هم، معلم خصوصی گرفتم. پایه‌ی زبان آلمانی را اینجا یاد گرفتم و خوشبختانه چون زود زبان یاد می‌گیرم، خیلی زود زانم خوب شد.»

\*\*\*

«با اینکه در مؤسسه‌ی زبان گوتته اول شده بودم و زبان آلمانی را به نحو احسن یاد گرفته بودم، اما وقتی رسیدیم باواریا چیزی متوجه نمی‌شدم. اساس زبان استان باواریا آلمانی بود، ولی آلمانی با لهجه‌ای خاص. محله‌ای که ما در آن بودیم، لهجه‌ی خاص‌تری داشت، عین تفاوت زبان فارسی‌ای که ما از صداوسیما می‌شنویم با فارسی‌ای که در شهرهای مختلف با لهجه صحبت می‌کنند. در آلمان هم زبان آلمانی در جاهای مختلف با لهجه‌های متفاوت صحبت می‌شد، اما لهجه‌ی استان باواریا از همه غلیظ‌تر بود.»

نزدیک بیست سال از جنگ جهانی دوم می‌گذشت، اما همه‌ی تصویرهایی که از آلمان در ذهن پسر جوان ایرانی نقش بسته بود، تصویر قطارهایی بود که دود از آن‌ها بلند می‌شد و چهره‌ی سربازان خسته از جنگ، دشت‌های پهناور و جنگل‌هایی انبوه که زیبایی‌شان همراه بود با نوعی حس وحشت و ناامنی! آلمان را بیشتر از این تصوراتی که آمیخته بود با جنگ و بمباران هوایی نمی‌شناخت. اولین سفر خارجی‌اش بود،



اما دل خوشی‌اش این بود که تنها نیست و پسرعمویش، حسین، هم هم‌سفرش شده است.

پدر و عمویش تا فرودگاه مهرآباد آمده بودند برای بدرقه‌ی پسرهای جوانشان. آن زمان هواپیمایی ملی ایران یکی از بهترین ناوگان‌های هوایی دنیا بود و با ناوگان‌های هوایی آلمانی برابری می‌کرد. پسرها چمدان‌هایشان را تحویل داده بودند، کارت‌های پرواز توی دستشان بود و نشسته بودند به انتظار پرواز.

«پرواز ما به آلمان با هواپیمای بوئینگ ۷۰۷ بود. اولین بار بود که سوار جت می‌شدم. احساس جالبی بود. هواپیما آن‌چنان سریع بلند می‌شد و با شیبی نزدیک به خط عمود اوج می‌گرفت که آدم می‌خکوب می‌شد سر جایش و پشتش به صندلی می‌چسبید.»

### باواریا، پانسیون دانشجویی، سال ۱۹۶۷م.

اولین تجربه‌ی زندگی در کشوری غریبه آسان نیست، وقتی که تلاش می‌کنی از میان کلماتی که با لهجه‌ی غلیظ بومی ادا می‌شود، به‌زحمت کلامی آشنا پیدا کنی برای ارتباط، روزهایی که باید به‌تنهایی هم زندگی‌ات را اداره کنی هم درس بخوانی. تنها روشنی دلت نوری است در دوردستِ افق آرزوها که گرچه دور است و کم‌سو، اما ایمان داری به اینکه در پایان راه، گرمی و روشنی‌اش همه‌ی سردی و تاریکی مسیر را در خودش ذوب می‌کند.

- پانسیون دانشجویی امکانات اولیه‌ی یک زندگی مجردی راحت و بی‌دغدغه را برایتان فراهم کرده بود؟ دانشجویهای ایرانی دیگری هم با شما بودند؟

«پانسیون ما یک ساختمان دانشجویی دولتی بود که اجاره‌ی مختصری داشت. فقط نظافت جزو خدمات اتاق بود، غذا و خدمات دیگری نداشتیم. خودمان می‌رفتیم سوپری که نزدیک محل اقامتمان بود و مواد اولیه‌ی لازم را می‌خریدیم و آشپزی می‌کردیم. سال اول با عموزاده‌ام حسین، که در شبانه‌روزی البرز سال‌های زیادی را با هم گذرانده بودیم، هم‌اتاق بودم.

«کلاً تعداد دانشجوهای خارجی زیاد نبود. چند تا دانشجوی اسپانیایی و ترک بودند و چند تا هم یونانی. دانشجوی ایرانی هم بود، اما بیشتر بچه‌هایی که از ایران می‌آمدند، می‌رفتند سراغ رشته‌ی نساجی.»

- با هیچ‌یک از هم‌رشته‌ای‌های ایرانی‌تان همکار نشدید؟

«حسین بعد از پایان تحصیل برگشت ایران، خدمت نظام‌وظیفه‌اش را انجام داد و مجدد برگشت آلمان. در دانشگاه برلین تا مقطع دکتری ادامه تحصیل داد و بعد از بازگشت به ایران، استاد دانشگاه علم و صنعت شد. رشته‌ی سرمایه‌ی تدریس می‌کرد و الان مدتی است که بازنشسته شده است. دانشجوی دیگری هم که ایرانی بود و هم‌دوره‌ی ما، در همان زمان دانشجویی جذب بازار کار شد و تحصیلش را نیمه‌کاره رها کرد. بعد هم همان‌جا ازدواج کرد و مقیم آلمان شد.»

\*\*\*

دانشگاه نورنبرگ را «فردریش الکساندر ارلانگن» در نوامبر ۱۷۴۳ با شعار «پیشرفت از طریق ارتباطات» پایه‌گذاری کرد. دومین دانشگاه دولتی ایالت «بایرن» در شهر «ارلانگن» آلمان که از مراکز مهم تحقیقاتی آکادمیک این کشور محسوب می‌شود. نورنبرگ جزو دانشگاه‌های تحقیق‌محور است که فرصت‌های تحصیلی را با هدف فراگیری نظری و عملی برای دانشجویان فراهم می‌کند. بخش اعظم پردیس این دانشگاه در نورنبرگ بنا شده است. استقرار شرکت‌های صنعتی بین‌المللی در نورنبرگ و حومه‌ی آن عامل جذب دانشجویان و مهاجران بسیاری به این منطقه است.

شهر تاریخی نورنبرگ در جنوب کشور آلمان در ایالت بایرن (باواریا) و در همسایگی مونیخ است، شهری با فناوری پیشرفته و اقتصادی پویا که در ساختار اقتصادی آن ۱۶۰۰۰۰ شرکت فعالیت دارند که گرداننده‌ی صنایع گوناگون و ارائه‌دهنده‌ی خدمات برتر هستند. دو شرکت بزرگ آدیداس و استدلر در این شهر است. قدمت و اعتبار دانشگاه نورنبرگ به قدری است که افرادی بنام و مشهور همچون «مانوئل لاسکر»، ریاضی‌دان و شطرنج‌باز معروف آلمانی، «جرج سایمون اهم»، فیزیکدان و ریاضی‌دان، و «سرآرتور هاردن»، بیوشیمیست و برنده‌ی جایزه‌ی نوبل شیمی، در این دانشگاه

تحصیل کرده‌اند.

\*\*\*

«دانشکده‌ی مهندسی سرامیک در حاشیه‌ی شهر نورنبرگ بود. این دانشکده را یوهان فردریش بوتگر شیمی‌دان حدود دویست سال قبل پایه‌گذاری کرده بود. بعد از ورود به دانشگاه، دروس پایه برای من خیلی راحت بود. تدریس دبیرهای مدرسه‌ی البرز جوری بود که در علوم پایه خیلی قوی بودیم، حتی گاهی بعضی از دانشجویها در این دروس از من کمک می‌گرفتند.

«از ترم اول به بعد، کم‌کم کارآموزی‌های ما در کارخانه‌های ماشین‌آلات‌سازی و چینی‌سازی شروع شد. من توی این کارآموزی‌ها نکته‌هایی مفید و کاربردی یاد می‌گرفتم. کارآموزی که بودم، خیلی به بخش‌های مختلف سرک می‌کشیدم تا چیزهای جدید یاد بگیرم. در آزمایشگاه سرامیک کلی قطعه ساخته بودم. از سال دوم به بعد، کارآموزی‌های ما نوعی کار هم محسوب می‌شد، در واقع نوعی کارگری صنعتی در کارخانه بود که برای هر ساعت پنج مارک هم دستمزد می‌گرفتیم و البته کلی هم تجربه کسب می‌کردیم.

«یکی از برنامه‌های جالبی که دانشگاه داشت، سفرهای کوتاه و اردوهای یک‌روزه‌ی دانشجویی بود که همراه استادان به دانشگاه‌های دیگر، کارخانه‌های اطراف، اماکن تاریخی و شهرهای مجاور می‌رفتیم.»

\*\*\*

«تابستان‌ها که از آلمان برمی‌گشتم، در کارگاه پدرم مشغول به کار می‌شدم. رشته‌ی درسی من با پیشه‌ی خانوادگی‌ای که داشتیم همخوان بود. برایم جالب بود که داشتم مهندسی سرامیک صنعتی می‌خواندم، آن‌هم در قلب صنایع چینی آلمان که بهترین دنیا در این صنعت بود. از طرفی هم خوش حال بودم که در مسیری پیش می‌روم که می‌توانم علاوه بر پایبندی بر قول و قراری که با پدرم داشتم، به آرزوهای خودم هم جامه‌ی عمل بپوشانم.»

\*\*\*

آلمان در زمینه‌ی صنعت سرامیک و چینی پیشرفته‌ترین کشور دنیا بوده و هنوز هم به‌لحاظ کیفیت برترین است. در خود آلمان هم، صنایع چینی‌سازی جزو سی صنعت برتر کشور است. بیش از پنجاه کارخانه‌ی چینی مدرن در آلمان وجود دارد که از گذشته تا امروز، بهترین و مرغوب‌ترین چینی را تولید می‌کنند، اما همان‌قدر که نمی‌توان از پیشرفته بودن صنعت چینی‌سازی آلمان چشم پوشید، نمی‌شود نقش علم کیمیاگری را هم در مسیر این موفقیت نادیده گرفت.

### پروردگار عالم از کیمیاگری سفالینه ساخت

این جمله‌ای بود که قرن‌ها پیش یوهان فردریش بوتگر بر دیوار سیاه‌چال قلعه‌ی «مایسن» حک کرد. بوتگر کیمیاگر جوانی بود که می‌خواست در پیش چشم همه‌ی مردم با گردی از «سنگ خردمندان» فلزات را به طلا تبدیل کند، اما به‌دست سربازان دستگیر شد و در قلعه‌ی «آگوست دوم» حبس شد تا فقط برای پادشاه کیمیاگری کند، در قلعه‌ای که به وسایل و امکانات لازم برای کیمیاگری مجهز شده بود. سال‌ها تلاش او بی‌نتیجه ماند تا بالاخره روزی خبر رسید که یک کشاورز در حال شخم زدن زمینش به خاکی سفید رسیده که تا آن روز کسی نمونه‌اش را ندیده است.

در آن روزگار، علم تهیه و ساخت ظروف چینی در انحصار چینی‌ها بود و در طول هزاران سال، نگذاشته بودند کسی به آن دست پیدا کند. فقط خودشان چینی می‌ساختند و قیمت ظروف چینی صادراتی‌شان بسیار گران بود، ولی بوتگر جوان، با تلاش فراوان و آزمایش‌های متفاوت روی آن خاک سفید، توانست به این علم دست پیدا کند. آگوست به نتیجه‌ی متفاوت با انتظارش رسیده بود، اما باز هم راضی بود. او دستور داد کارخانه‌ی عظیمی برای تولید چینی در شهر مایسن بسازند.

صنعت چینی هنوز هم در مایسن آلمان فعال است و آن‌ها از سازنده‌های بسیار معروف ظرف و مجسمه‌های چینی دنیا هستند. البته تولید چینی در مایسن آغاز شد و بعد، از آنجا به تمام اروپا صادر شد.

\*\*\*

- آلمان در صنعت چینی و سرامیک بهترین بود و فرصت و امکان تحصیل در این کشور برای شما فراهم شده بود. اولین دستاوردهای این فرصت چه بود؟

«در اروپا هیچ کشوری به لحاظ صنعتی بهتر از آلمان نیست، حتی آمریکایی‌ها هم نظمی را که در کار آلمانی‌ها وجود دارد ندارند. اولین چیزی که من در آلمان الگوبرداری کردم نظم، دقت، انضباط و وسواس در کار بود که ویژگی بسیار مهمی بود و بعدها که خودم وارد کار صنعتی شدم، سعی کردم این الگو را در کار خودمان هم اجرا کنم.

«تحصیل در نورنبرگ به من کمک کرد تا ایرادهای روش‌های سنتی را بشناسم و برای رفع آن در کارگاه پدری‌ام راهکارهایی پیدا کنم. با خواص مواد اولیه، کارایی خطوط تولید و تجربه‌ی شکل‌گیری صنایع در آلمان از نزدیک آشنا شدم و جدای از همه‌ی این‌ها، رفتن به آلمان باعث شد که با کسب‌وکار خانوادگی‌ام پیوندی عمیق‌تر پیدا کنم.

«در دنیا بیشتر کسب‌وکارهای موفق خانوادگی هستند. البته همیشه یک فرد بوده که آن واحد را تأسیس کرده و سپس در مراحل بعد به شرکت سهامی خاص یا عام تبدیل شده است. در آلمان هم کسب‌وکارهای خانوادگی ریشه‌ای دیرینه دارند. مثلاً شرکت بنز کار خود را به شکل کاملاً خانوادگی شروع کرده است. شرکت‌های خانوادگی ویژگی‌های مثبتی دارند، از جمله اینکه قابلیت دارند گسترش پیدا کنند، سهامی بشوند و در نهایت به موفقیتی چشمگیر برسند. صنایع خانوادگی آلمان عمدتاً به نام مؤسسان آن‌هاست و کمتر شرکتی است که اسم آن برگرفته از محل شرکت باشد. البته در ایران هم هنرهای دستی از زمان صفویه و قاجاریه یا قبل از آن آبگینه‌ها و سفالینه‌ها به همین صورت بودند، اما به صنعت تبدیل نشدند. تفاوت ما با آلمانی‌ها در همین است که آن‌ها در هر رشته‌ای که وارد می‌شدند، آن را به صنعت تبدیل می‌کردند، اما در ایران، که به دلیل وجود صنعت نفت نیاز چندانی به صنایع داخلی احساس نمی‌شد، این اتفاق نمی‌افتاد.»

### سفر زمینی به آلمان، اکتبر ۱۹۶۷م.

روزهای بلند تابستان نطنز رو به کوتاهی می‌رفت. باغ‌های گلابی به میوه نشسته بود و نسیم‌های دم غروب خنک‌تر از همیشه شده بود. کم‌کم باید آماده‌ی رفتن می‌شد. برای پدر که به میان‌سالی رسیده بود، همین چند ماه بودن هم غنیمت بود، همین که سایه‌ی قامت بلندبالای پسرش را بر سر کارگاه قدیمی می‌دید، همین که خیالش راحت بود می‌تواند میراث اجدادی‌اش را به دستانی پرشور و توانا بسپرد، دلش قرص می‌شد و دلتنگی‌اش از جدایی دوباره رنگ دلگرمی می‌گرفت.

– سفر زمینی به آلمان را هم تجربه کردید؟

«بله، دومین سفرم به آلمان زمینی بود. چهار تا پنج هزار کیلومتر راه بود. با اتوبوس رفتیم آذربایجان، ترکیه، بلغارستان، یوگسلاوی، اتریش و بعد رسیدیم به آلمان. بیشتر مسافرهای اتوبوس دانشجویان ایرانی و آلمانی بودند. تا استانبول را با اتوبوس تی‌بی تی رفتیم و از استانبول تا آلمان را با اتوبوس آلمانی، از مونیخ تا نورنبرگ را هم با قطار. البته من از این سفر خاطره‌ی زیاد خوشی ندارم.

«در طی روزهای سفر تا به مقصد برسیم، شب‌ها را توی هتل‌های بین‌راهی استراحت می‌کردیم. به استانبول که رسیدیم، رفتیم یک هتل سه‌ستاره. هتل ارزان‌قیمتی بود و امکانات آن چنانی نداشت. من قبل از خواب رفتم دوش بگیرم که دستم خورد به شیشه‌ی جلوی روشویی. شیشه لق بود، عمودی افتاد روی پایم و رگ اصلی پای من را بدجوری برید. خون‌ریزی زیادی داشتم. مرا بردند بیمارستان برای بخیه کردن، اما انگار خیلی خوب بخیه نکرده بودند، دردش اذیتم می‌کرد. ترکیه‌ی آن سال‌ها به لحاظ امکانات رفاهی دست‌کم سی سال از ایران عقب‌تر بود. به زحمت و با کلی درد و ناراحتی، تحمل کردم تا اینکه رسیدیم به آلمان. به محض رسیدنم به مقصد، رفتم بیمارستان. بخیه‌هایم را چرب و زخمم را دوباره پانسمان کردند. کم‌کم دردم آرام شد و زخمم التیام پیدا کرد.»

\*\*\*

«آلمانی‌ها منضبط و اطاعت‌پذیرند. در کار هم جدی و موشکاف و

مقرراتی‌اند، اما نقطه‌ضعفشان این است که آدم‌های ساده‌ای هستند، سر همین سادگی‌شان هم هیتلر قدرت گرفت و بر آن‌ها مسلط شد. آلمانی‌ها دو بار دنیا را به جنگ کشاندند، به کشورهای متمدن آسیب زدند، ولی بعد اوضاعشان تغییر کرد، با دنیا تعامل برقرار کردند و لوکوموتیو اصلاح شرایط اقتصادی در دنیا شدند.»

آلمان بعد از جنگ بسیار رشد کرد. بیشتر شهرهای بزرگ آلمان صنعتی شده بود و کارگران مهاجر زیادی را برای کار جذب می‌کرد. آلمانی‌ها روحیه‌ی خاصی داشتند که در هر صنعتی وارد می‌شدند آن را بهینه می‌کردند. این روحیه امروز هم در میان آلمانی‌ها وجود دارد، کشوری بسیار منضبط که از نظر تکنولوژی در بیشتر رشته‌ها سرآمد است، چه در رشته‌های صنعتی مثل ماشین‌آلات، خودروسازی، ساخت چینی و... چه در رشته‌هایی مثل شیمی، پتروشیمی، فناوری و اقتصاد چه در فرهنگ، شهرسازی و مسائل اجتماعی.

«آلمانی‌ها از نظر فنون و تکنولوژی در صنایع مختلف، عمدتاً از بقیه‌ی کشورهای دنیا برترند، همچنین باکیفیت‌ترین فرهنگ صنعتی و اقتصادی را در دنیا دارند. در زمینه‌ی خودکارسازی تولید روبات و استفاده از روبات در صنایع خیلی کار کرده‌اند و همه‌چیز هم در دست شرکت‌های کوچک و متوسط است.»

### تهران، پادگان عباس‌آباد، سال ۱۳۵۰ ش.

مهندس عباسعلی قصابی بعد از حدود پنج سال تلاش پیوسته، با پشت سر گذاشتن واحدهای تئوری و عملی در سال ۱۳۵۰ در رشته‌ی مهندسی سرامیک صنعتی از دانشگاه نورنبرگ آلمان فارغ‌التحصیل شد و با وجود پیشنهادهای شغلی از طرف چند شرکت بزرگ آلمانی، تصمیم گرفت به ایران برگردد، به کارگاه سفال و سرامیک پدرش در نطنز.

«سازمان نظام‌وظیفه، برای خدمت سربازی، سپاهی دانش می‌گرفت. برای انجام خدمت سربازی معرفی شدم به پادگان عباس‌آباد تهران. شش ماه دوره‌ی عمومی خدمتم را در پادگان عباس‌آباد گذراندم و بعد به‌عنوان

افسر سپاهی دانش به نطنز منتقل شدم. هم سرپرستی و نظارت سپاهی دانش‌های دیپلمه‌ی آموزش و پرورش در روستاهای اطراف نطنز بر عهده‌ام بود، هم در دبیرستان‌های نطنز ریاضی درس می‌دادم.

«البته در کنار همه‌ی این کارها، از کارگاه پدرم هم غافل نبودم و سعی می‌کردم آنچه را از سبک و شیوه‌ی آلمانی‌ها در این رشته آموخته بودم کم‌کم اجرایی کنم. به تدریج شروع کردم به آموزش دادن به کارگرهای پدرم و به‌روز کردن امکانات کارگاه.»

\*\*\*

### دو روایت از یک اتفاق مبارک

«مبارک‌ترین اتفاقی که در زندگی من رقم خورد، ازدواجم با بانو اعظم‌السادات قائمی طباطبایی بود، بانویی همراه، حامی، مهربان، مشوق و صبور. بی‌شک وجودشان الهام‌بخش من در این هنر بود و موفقیت‌م در این مسیر بدون حمایت و همراهی ایشان میسر نبود. در تمام روزهای کاری سختی که پشت سر گذاشته‌ام، همیشه خیالم از بابت زندگی و بچه‌ها راحت بوده است. همیشه مطمئن بودم که در غیاب من، همسرم اوضاع را به نحو احسن مدیریت می‌کند.»

دسته گل بزرگ را با دقت و شاخه‌شاخه چید توی گلدان آبگینه‌ی قرمز. دلش می‌خواست اولین هدیه‌اش متفاوت باشد، می‌خواست از جنس عشق باشد و آمیخته به هنر. می‌خواست آبگینه‌ی نطنزی را پیشکش کند به دوشیزه‌ای که در اولین روزهای بهار، هوای دلش را بارانی کرده بود. قرار خواستگاری گذاشته شده بود برای یکی از همان روزهایی که کوچه‌باغ‌های نطنز مست بود از عطر شکوفه‌های سیب و بادام. غریبه نبودند، پدرهایشان دوستان قدیمی بودند و صمیمی. قرار بود ارمغان این پیوند مبارک، خجستگی و برکت باشد برای خاندان قصابی و قائمی.

### روایت بانو اعظم‌السادات قائمی از آشنایی با مهندس قصابی

«با خانواده برای گردش رفته بودیم به مزرعه‌ای که پدرم در اطراف



نطنز داشتند. روز سیزدهم فروردین بود، یک روز قشنگ بارانی. عصرش هوا آفتابی شد و گرمای ملایم بهار برای قدم زدن مناسب بود. همان روز عصر، مهندس قصابی هم به اتفاق مرحوم پدرشان، حاج آقا قصابی، آمده بودند برای گشت زدن در آن اطراف. ملاقات در آن عصر بهاری اولین دیدار ما دو نفر بود، البته پدرهایمان دوستان قدیمی بودند و از قبل آشنایی خانوادگی داشتیم.

«مهندس قصابی جوانی بسیار متشخص و تحصیل کرده بودند و البته بلندبالا و خوش چهره. خصوصیات اخلاقی ویژه‌ای داشتند، فعال و منضبط بودند و خیلی دقیق و مردم‌دار. زمانی که قرار شد ازدواج کنیم، من آموزگار دبستان بودم. ایشان هم افسر سپاهی دانش بودند و در دبیرستان دخترانه و پسرانه ریاضی تدریس می‌کردند. هر دو فرهنگی بودیم و زندگی جمع‌وجوری را در منزل پدری مهندس شروع کردیم. من مثل یک عضو خانواده به منزل قصابی‌ها قدم گذاشتم و تقریباً پانزده سال با خانواده‌ی همسر در یک منزل مشترک زندگی کردیم.»

مهندس قصابی از همراهی و حمایت همیشگی همسرش می‌گوید و از نقش پررنگ و مؤثری که این بانوی صبور در موفقیت و پیشرفت کاری‌اش داشته است: «همسر از خاندان بزرگ و صاحب‌نام قائمی طباطبایی هستند، خانواده‌ای بزرگ‌منش، بزرگ‌زاده و اصیل در شهر نطنز. خانه‌ی تاریخی و معروف طباطبایی‌های کاشان متعلق به جد همسر است و پدر بزرگ ایشان سیدحسن طباطبایی در آن خانه متولد شده‌اند.

«ازدواج ما، به دلیل آشنایی قبلی دو خانواده، به سبک و سیاق نیمه‌سنتی انجام شد، اما نشد که جشن چندان مفصلی بگیریم. یکی از بستگان نزدیک دختر جوانش را بر اثر بیماری از دست داده بود و به دلیل کوچکی محیط شهر نمی‌شد جشنی مفصل گرفت. مدت کوتاهی در ابتدای ازدواجمان، با هم همکار بودیم. زمانی که من سپاهی دانش بودم، همسر فرهنگ‌ی بودند و در مقطع دبستان درس می‌دادند. خیلی به کارشان علاقه داشتند و این قدر با دانش‌آموزان با عشق و محبت رفتار می‌کردند که بچه‌ها را هم به خودشان علاقه‌مند و وابسته کرده بودند. به‌رغم

مسئولیت سنگینی که به علت مشغله‌ی بسیار من در زندگی مشترکمان بر ایشان تحمیل می‌شد، باز هم مدت پانزده سال و تا سال ۱۳۶۵ تدریس کردند و بعد استعفا دادند.

«زندگی مشترک ما در طبقه‌ی دوم منزل پدرم شروع شد که خانه‌ای بزرگ بود با حیاط و باغچه‌های سرسبز و باصفا. دوره‌ی سپاهی دانشم که تمام شد، تمام وقت مشغول کارگاه پدری شدم و کم‌کم سفرها و رفت‌وآمدها و مشغله‌ام بیشتر شد. از آن روزها تا الان که وارد دهه‌ی پنجم زندگی مشترکمان شده‌ایم، وجود بانویی که همسر و همپا و همراه است تمامی دشواری‌های کار و ناهمواری‌های راه را برایم سهل و هموار کرده است، بانویی که بسیار به این رشته علاقه‌مند است و برای ایده‌های جدیدم الهام‌بخش.»

\*\*\*

«از همان اولین تابستان‌هایی که به ایران می‌آمدم، کم‌کم کار به‌روز کردن کارگاه را با مختصر دانش و تجربه‌ام شروع کرده بودم. به‌مرور کوره‌ها را اضافه کردیم. دستگاه فیلترپرس و واکیوم‌پرس آوردیم و به تدریج در سال ۱۳۵۳ از یک کارگاه محدود و سنتی، رسیدیم به یک کارگاه مدرن و تولیدی درست و حسابی با پنجاه کارگر. آرام‌آرام ساختِ ظروف تزئینی و دکوری را با طرح‌ها و نقش‌های خاص شروع کردیم.»

در گوشه‌ی سمت راست دفتر کار مهندس قصابی، گلدان بزرگ سفالینه‌ای است به‌غایت زیبا و کم‌نظیر به ارتفاع تقریباً یک متر و به رنگ آبی کاربنی که جزو اولین سفالینه‌های دکوری و لوکسی است که مهندس قصابی خودش تولید کرده است. نقش روی گلدان طرح مینیاتور ایرانی است که کار طراحی و چاپ آن در آلمان انجام شده است و زیر آن بیتی از حافظ با خط نستعلیق نوشته شده است: «اگر آن ترک شیرازی...» اطراف طرح اصلی نقش گل‌وبوته‌های ریز و منظم طلاکوب شده است، کاری که بعید است کس دیگری نظیرش را با چنین ویژگی‌هایی تولید کرده باشد.

«بهترین سفال‌ها و سرامیک‌های تولیدشده در کارگاه نطنز کارهای تولیدی مربوط به سال‌های ۱۳۵۴ و ۱۳۵۵ است که من خودم ساختمشان. این گلدانی هم که شما می‌بینید منحصر به فرد است. ما از سال ۱۳۵۰ تولید سفالینه‌های مدرن را گسترش دادیم و شبه‌اروپایی کردیم، اما طرح و نقش روی آن کارها مشابه همان طرح و نقش کارهای اروپایی بود. ویژگی این گلدان همین است که طرحش کاملاً ایرانی است، طرح مینیاتور ایرانی و شعر حافظ. این کار را به تعداد محدود - حدوداً پنجاه عدد - تولید کردم و قیمتش هم در سال ۱۳۵۴ هزار تومان بود. مشتری این جور کارهای لوکس تزیینی و دکوری بازار حاجب‌الدوله‌ی تهران بود.»

بالای قفسه‌های دیوار روبه‌رویی و پشت میز سارا قصابی، چند گلدان تزیینی دیگر است با لعابی از رنگ‌های سبز و آبی ملایم و فیروزه‌ای و دسته‌هایی طلایی که در کارگاه نطنز ساخته شده است و مربوط به سال‌های ابتدایی دهه‌ی پنجاه است. نقش و طرح روی این گلدان‌ها برگرفته از طرح و نقش‌های سلطنتی اروپایی است. در میانه‌ی صحبت‌مان درباره‌ی گلدان‌ها، علی قصابی، پسر سوم مهندس قصابی، از پدرش اجازه می‌خواهد برای وارد شدن به دفتر برای امضای برگه‌ای. پسری جوان و بلندقامت است. پدرش می‌گوید: «این پسر روز سیزدهم رجب به دنیا آمده است. درست عین پدر بزرگش که به میمنت سیزدهم رجب اسمش را گذاشته بودند علی. هم به خاطر علاقه‌ی بسیاری که به پدرم داشتم و هم به برکت ولادت مولا، اسمش را گذاشتم: علی.»

علی قصابی که ارشد اقتصاد دارد و بخش فروش، تبلیغات و صادرات شرکت را مدیریت می‌کند، بنا به درخواست پدرش یکی از گلدان‌های بالای قفسه را می‌آورد تا از نزدیک ببینم. نقش شوالیه‌ی سوار بر اسب و دختری که در مقابلش ایستاده مشابه نقش‌ها و طرح‌های گلدان‌های قدیمی محصول ایتالیا و فرانسه است که نمونه‌اش را قبلاً دیده‌ام. شاید هم گلدان‌هایی که قبلاً دیده‌ام یکی از همین سفالینه‌های نطنزی بوده که به اشتباه خیال می‌کردم خارجی است.

«اگر گلدان را برگردانید و زیر آن را نگاه کنید، می‌بینید که زیر آن

نوشته شده قصاعی. زیر این گلدان‌های لوکس به لاتین می‌نوشتیم قصاعی که خواندنش هم کمی سخت بود. این‌ها با محصولات تزئینی ایتالیایی و فرانسوی، که در بازار حاجب‌الدوله‌ی تهران به فروش می‌رسید، رقابت می‌کرد. قیمتش هم از چهل پنجاه تک‌تومانی بود تا صد و دوست تومان. از سال ۱۳۵۰ تا ۱۳۶۸ کارگاه قدیمی پدرم بسیار رشد کرده بود.»

\*\*\*

### سفر سنگ

ظروف سفالی سیلیس پایه مختص نطنز بود. جنس سیلیس یا همان سنگ آتش‌زنه بسیار سخت است، طوری که «موس» آن‌ها - یا درجه‌ی سختی‌ای که برای مینرال‌ها (سنگ‌های کانی غیرفلزی) تعیین می‌کنند - هفت است و این در حالی است که موس الماس، که سخت‌ترین کانی است، ده است. به‌دلیل همین درجه از سختی است که آسیاب کردن، ساییدن، نرم کردن و فراوری این سنگ بسیار مشکل است و گرد و غبار زیادی تولید می‌کند.

«کارگاه‌های سنتی هشت تا ده کوره‌ی قدیمی داشت که استوانه‌ای بودند و آسیاب‌های سنگی داشت که مواد اولیه را در آن می‌ساییدند. آسیاب دو قرص سنگ روی هم به ضخامت نیم متر و دایره‌ای به قطر یک تا یک‌ونیم متر بود. در آسیاب‌های سنتی وقتی غبار سیلیس استنشاق می‌شد، در ریه می‌ماند و باعث سیلیکیوز می‌شد که زمینه‌ساز بیماری سل بود. خیلی از کسانی که در این آسیاب‌ها کار می‌کردند در سن چهل تا پنجاه‌سالگی در اثر بیماری فوت می‌کردند، درحالی‌که در صنعت چینی‌سازی مدرن، مرحله‌ی سایش در آسیاب‌های مدرن و درسته انجام می‌شود.»

از مسیر سنتی گذشتگانش فاصله گرفته بود و در جاده‌ای قدم گذاشته بود که می‌دانست فراز و نشیب‌های بسیاری پیش رو دارد. اولین گام را در مسیر آرزوهای بزرگش با گسترش کارگاه قدیمی عملی کرده بود. شیوه‌ی تولید کارگاه پدری را با تغییر روش‌های عملی و خرید ماشین‌آلات جدید

و دستگاه‌های آلمانی تغییر داده بود. از یک کارگاه سنتی قدیمی رسیده بود به یک کارگاه تولیدی صنعتی با پنجاه کارگر که تولیداتش در بازارهای ایران با دیگر محصولات رقابت می‌کرد.

«عمده‌ی واردات چینی در آن زمان از ژاپن، آلمان و ایتالیا بود. هنوز محصولات چینی از چین وارد نمی‌شد. چین کشوری کمونیست بود و هیچ کالایی از آن خارج نمی‌شد. ما شروع کردیم به تولید حجم زیادی از چینی‌های دکوری و تزئینی مثل تنگ، مجسمه، بشقاب و... با طرح‌ها و نقش‌ها و آرایه‌های بسیار زیبا و رنگ‌هایی درخشان و چشم‌نواز.»

\*\*\*

«سفالینه و کاشی‌کاری در میان خاندان ما حداقل ۱۴۰ سال قدمت دارد. من از کودکی درد و رنجی را که در راه ساخت سفالینه‌ها وجود داشت لمس می‌کردم. دیدن این مصائب زمینه‌ساز آن شد که قدم در مسیری بگذارم که بتوانم علاوه بر خدمت به پدرم، صنعت خانوادگی‌مان را هم متحول کنم.»

تولیدات کارگاه صنعتی قصابی وارد بازار شده بود و مشتریان بسیاری پیدا کرده بود. این موضوع مهندس قصابی را تشویق می‌کرد به توسعه‌ی کار و راه‌اندازی واحدی بزرگ‌تر، اما در کارگاه نطنز قابلیت طرح توسعه‌ی صنعتی وجود نداشت، چون کارگاه در بافت قدیمی شهر بود، از بازار مصرف دور بود و علاوه بر آن در نطنز گاز طبیعی هم وجود نداشت.

زمینی صاف و تخت و پرآب لازم بود که نزدیک به گاز طبیعی باشد، چون ساخت چینی فرایند پیچیده‌ای دارد. تأمین ظرافت و کیفیت، که بسیار هم اهمیت دارد، کار آسانی نیست. چینی مرغوب دست‌کم به سه مرحله پخت نیاز دارد و باید تا ۱۴۰۰ درجه‌ی سانتی‌گراد حرارت ببیند، به‌همین دلیل بهترین سوخت برای کارخانجات چینی‌سازی گاز طبیعی است.

در سال ۱۳۵۴ که مهندس عباسعلی قصابی تصمیم گرفته بود واحد صنعتی ایجاد کند، تا شعاع ۱۲۰ کیلومتری تهران اجازه‌ی تأسیس کارخانه

نمی‌دادند و ایجاد کار صنعتی محدودیت داشت. بالاخره بعد از مدتی جست‌وجو، مکان مناسب پیدا شد: در کیلومتر ۴۳ جاده‌ی اصفهان به مبارکه، زمینی تخت و بایر بود که سند مالکیت داشت. از طرفی برای کارخانه‌ی فولاد مبارکه، یک شاه‌لوله‌ی جدید گاز طبیعی در همان نزدیکی کشیده شده بود. مجاورت با صنایع مادر، نزدیکی به اصفهان و مسیر مناسب برای رفت‌وآمد از ویژگی‌های این زمین بود.

آن زمان طرح ایجاد شهرک‌های صنعتی آماده شده بود، ولی هنوز اجرایی‌اش نکرده بودند. باین‌حال سند مالکیت زمین کیلومتر ۴۳ جاده‌ی مبارکه به اسم عباسعلی قصابی خورد. زمان زیادی صرف شد برای گرفتن مجوز اصولی یا به‌اصطلاح امروز، موافقت اصولی. در سال ۱۳۵۵ مجوز احداث کارخانه گرفته شد، اما برای به ثمر نشستن کار، برنامه‌ریزی و حرکت مستمر و منظم لازم بود. باید بیست هزار متر زمین را دیوارکشی می‌کردند و بعد در آن سوله می‌ساختند. مجوز حفر چاه آب هم لازم بود. چند سال هم طول کشید تا سوله‌ها ساخته شد و چاه آب حفر شد. همه‌ی مقدمات کار که مهیا شد، هنگامه‌ی انقلاب رسید: دستورهای ناگهانی حکومت نظامی، جاده‌های مسدود، خیابان‌های تاریک، نظامیان در کمین و مردم نگران.

«کارها تازه داشت به سرانجام می‌رسید که انقلاب شد. اولین جایی هم که حکومت نظامی برقرار شد اصفهان بود. با اوضاع پیش‌آمده عملاً هم کار متوقف شد هم رفت‌وآمدهای من به اصفهان.

«سال ۱۳۵۰ که درسم تمام شده بود و می‌خواستم از آلمان برگردم، گمرک بیست هزار تومان معافیت سود بازرگانی به هر نفر از فارغ‌التحصیلان می‌داد. من با آن مبلغ یک آپل آسکونا خریده بودم. در تمامی سال‌هایی که در مسیر نطنز به اصفهان و تهران در رفت‌وآمد بودم، با همان ماشین می‌رفتم و برمی‌گشتم. هفت سال هم سفرم بود و داشتمش.»

چاره‌ای جز صبر نبود، باید منتظر می‌شد تا این هیاهو اندکی آرام بگیرد، اما انتظار طولانی برای مساعد شدن اوضاع با مرگ پدرش تلخ‌تر شد: «متأسفانه پدرم از دنیا رفتند و احداث کارخانه متوقف شد. رابطه‌ی

عاطفی عمیقی بین ما بود و فوت ایشان ضربه‌ی روحی بزرگی برای من بود. به‌زحمت بعد از مدتی توانستم به اوضاع و شرایط پیش‌آمده مسلط شوم، اما انگار بخت‌یاری در این کار نبود. همین‌که خواستیم کار را از سر بگیریم، جنگ شروع شد، جنگی که پایان آن هم مشخص نبود، اما تصمیم گرفته بودم دیگر معطل نکنم و پروژه‌ی ذهنی‌ام را عملی کنم.»

سال ۱۳۶۲ ادامه‌ی کار احداث کارخانه از سر گرفته شد. باید ماشین‌آلات ضروری برای فاز اول کارخانه را می‌خرید، اما سرمایه‌ی شخصی‌اش کافی نبود. پنج میلیون مارک در قالب عقود اسلامی از بانک صنعت و معدن وام گرفت. روال اداری و ردوبدل کردن نامه و فاکتور ماه‌ها طول کشید تا بالاخره ماشین‌آلات درخواستی را از آلمان فرستادند و خیال مهندس قصابی اندکی آسوده شد. تردیدی نمانده بود و زمان آغاز تولید فرارسیده بود.

«وامی را که گرفتیم تا قسط آخر و به‌موقع بازگردانیم و به‌دلیل دید مثبتی که به کارخانه داشتند، توانستیم وام دیگری هم دریافت کنیم. بعد از آن، به‌تدریج کارمان را توسعه دادیم و روی پای خودمان ایستادیم.»

### انتخاب نام کارخانه

کارگاه قدیمی نطنز این‌قدر توسعه پیدا کرده بود که کارخانه به حساب بیاید، به‌اندازه‌ی کافی هم معروف بود، بنابراین مجوز اولیه‌ای که گرفته شد به نام چینی قصابی بود. بعد از اینکه ماشین‌آلات وارد شد، شرکت ثبت شد و چون کارخانه در جاده‌ی مبارکه‌ی اصفهان بود و مهندس قصابی هم به اسم‌های اصیل و ایرانی علاقه‌مند بود، اسم «فلاورجان» را انتخاب کرد که طنینی خوش و زیبا داشت، اما مسیر اصفهان به فلاورجان با مسیری که به‌سمت جاده‌ی مبارکه و کارخانه می‌رفت متفاوت بود. کامیون‌هایی که می‌خواستند ماشین‌آلات و مواد اولیه را از بندرهای جنوبی کشور به کارخانه بیاورند اشتباهی مسیر را به‌سمت فلاورجان می‌رفتند و این اعتراض رانندگان را در پی داشت. این اتفاق باعث شد نام «زرین» برای کارخانه‌ی چینی قصابی انتخاب شود و برای اینکه مشابهی نداشته باشد پسوند «ایران» به آن اضافه شد و کارخانه و شرکت به نام «چینی

زرین ایران» نام‌گذاری شد.

بعد از نام‌گذاری نوبت به انتخاب نمادی مناسب رسیده بود. در ابتدای کار، که نام کارخانه چینی قصاعی بود، نشان کوه «گنبد باز نطنز» به‌عنوان نماد شرکت و نشان تجاری انتخاب شده بود. بعدها که نام شرکت به چینی فلاورجان تغییر کرد، تصویر کوه و درخت روی نشان شرکت جای خودش را به نقشی از یک قو داد که نماد زیبایی بود، اما عمر این نماد هم کوتاه بود. وقتی نام چینی زرین ایران انتخاب شد، از نشان نقشه‌ی ایران و اسب به‌عنوان نماد رونمایی شد که هم خاستگاه شرکت را معرفی می‌کرد و هم یادآور یکی از محصولات شاخص و قدیمی چینی قصاعی بود. چند سال بعد وقتی رویکرد صادرات شرکت جدی شد، استاد مرتضی ممیز این نشان را بازطراحی و نام لاتین را به آن اضافه کرد. وقتی هم به‌صورت بین‌المللی ثبت شد، قدمت کسب‌وکار خانوادگی قصاعی در نشان درج شد.

«شروع سابقه‌ی کار خانوادگی ما تقریباً از سال ۱۲۶۰ است، به همین دلیل در پشت ظروف تولیدی‌مان می‌نویسیم since ۱۸۸۱ که میان‌سالگی پدر بزرگم را در نظر می‌گیریم، البته که قدمت حقیقی کار ما پیش‌تر از این سال است. قبل از پدر بزرگ من و قبل‌ترش هم کارگاه در نطنز بوده است، اما خانواده‌ی ما در این زمینه حرفه‌ای‌تر بودند.»

\*\*\*

## تاریخچه‌ی چینی

«تا زمانی که بوتگر به فرمول ساخت چینی دست پیدا کرد و تولید چینی در اروپا به‌صورت سنتتیک شروع شد، یکه‌تاز میدان تولید چینی‌ها بودند، اما بعد از آن آلمان هم به عرصه آمد. سالیان سال چینی بیشتر کالایی لوکس محسوب می‌شد تا کالایی مصرفی و بیشتر برای استفاده در مقرهای سلطنتی تولید می‌شد. هر ایالتی یک پادشاه داشت و هر پادشاهی یک قلعه و یک کارخانه‌ی چینی‌سازی کوچک که چینی مصرفی خودش را تولید می‌کرد. بعدها این محصول برای تمامی مردم جنبه‌ی مصرفی پیدا کرد و در تمامی دنیا در هتل‌ها و خانه‌ها استفاده شد.»



\*\*\*

اسم چینی از خاستگاهش، سرزمین چین آمده است و قدمت چینی‌سازی چینی‌ها به چهار هزار سال می‌رسد، درحالی‌که سفالینه‌سازی ایرانی‌ها بیش از هفت هزار سال قدمت دارد. مواد اولیه‌ی سفال خاک رس است که در ایران فراوان پیدا می‌شود، مثل خاک چینی (کائولین) که در چین به‌وفور وجود دارد. چینی‌ها، از هزاران سال پیش، محصولاتشان را به کشورهای دیگر صادر می‌کردند. گواه این ادعا کشتی‌های غرق‌شده در اعماق دریاهای بزرگ است که بارشان چینی بوده است.

به‌دلیل گستردگی حجم تولیدات چین، درجه‌ی کیفی آن هم متفاوت است، از متوسط و خوب دارد تا خیلی خوب و ظریف. در چین همه‌ی امکانات لازم برای چینی‌سازی مهیاست، بنابراین اگر صنعتی بتواند در برابر چین دوام بیاورد، معلوم است که خیلی موفق عمل کرده است.

### محصول سبز سازگار

کوارتز (سیلیس)، کائولین (خاک چینی) و فلدسپات به‌ترتیب مواد اولیه برای ساخت چینی هستند و جزو کانی‌های غیرمزاحم به شمار می‌روند. این کانی‌ها هم در حالت طبیعی و آزاد هم در حالت ترکیب‌شده و حرارت‌دیده که به چینی تبدیل شده‌اند، با محیط‌زیست سازگار هستند و مشکلی ایجاد نمی‌کنند. چینی محصولی است که همه‌ی حسن‌ها را با هم دارد. ظروف چینی بهترین و بهداشتی‌ترین ظروف هستند، ظروفی که تمامی مواد تشکیل‌دهنده‌ی آن طبیعی است، مخصوصاً چینی‌های مرغوب که تا ۱۴۰۰ درجه‌ی سانتی‌گراد حرارت می‌بینند. این چینی‌ها دیگر ترک نمی‌خورند و جذب آبشان صفر است، به همین دلیل، کاملاً بهداشتی‌اند و به چینی سخت معروف هستند.

یک زمان چینی در ایران کالایی لوکس بود، چون از اساس وارداتی بود. سه واحد فعال و کوچک دولتی هم در ایران کار می‌کردند که نتوانسته بودند خیلی خوب رشد کنند. در حال حاضر، مصرف چینی هم در دنیا هم در ایران خیلی بیشتر از قبل شده است. سرانه‌ی مصرف ایران نزدیک

یک کیلوگرم در سال است که تقریباً با میزان سرانه‌ی مصرف چینی در آلمان برابری می‌کند.

«چینی صنعت خیلی پول‌سازی نیست. در سه مرحله‌ی پخت معلوم نیست چه اتفاقی بیفتد. در واقع، بیست درصد مواد اولیه‌ی ما در حین تولید پرت می‌شود و هنگام تراش‌ها حذف، اما مجدد بازیافت می‌شود و ازشان استفاده می‌کنیم. مواد اولیه‌ی ساخت چینی چه قبل از پخت و چه بعد از آن، کاملاً با محیط‌زیست سازگار هستند. هفتاد درصد از تولیدات ما درجه‌ی عالی دارد، ۲۵ درصد هم درجه‌یک هستند. آن مقداری که از نظر ما ایراد دارد و درجه‌سه است، پنج درصد بیشتر نیست که البته دورریز نیست، دوباره برمی‌گردد و به محصول مرغوب تبدیل می‌شود.»

مراحل تولید چینی بسیار زمان‌بر است. سه عنصر اصلی کائولین، فلدسپات و سیلیس بعد از پالایش ساییده می‌شوند و بعد به مایع تبدیل می‌شوند. این مایع به‌صورت گل درمی‌آید. گل شکل داده می‌شود و دست‌آخر نوبت شکل‌پذیری و فرم‌دهی آن است. چینی دست‌کم سه مرحله‌ی پخت دارد، مرحله‌ی اول، که به پخت بیسکوئیت معروف است، برای استحکام اولیه است. مرحله‌ی دوم برای سخت شدن و مرحله‌ی سوم پخت دکور یا آرایه (تزئینی) است. در چینی‌های مرغوب مثل چینی‌های آلمانی و چینی زرین در مرحله‌ی دوم، حرارت کوره به ۱۴۰۰ درجه‌ی سانتی‌گراد هم می‌رسد.

این فقط خلاصه‌ای بسیار مختصر و چندخطی از فرایند ساخت و تولید ظروف چینی است که وقتی قرار باشد از خرید مواد اولیه تا مرحله‌ی اجرا و تولید در کارخانه نوشته شود، داستانی مفصل خواهد شد. حالا اگر به این مسیر پرپیچ‌وخم رقیبی مثل چین هم اضافه شود، ماجرا را سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌کند، رقیبی که تولیدش بیست برابر ایران است، مواد اولیه‌ی خوب و فراوان و نیروی کار زیاد و ارزان دارد. تنها برگ برنده‌ی تولیدکننده‌ی ایرانی گاز طبیعی است که چینی‌ها ندارند. تولیدکننده‌ی ایرانی برای برتری در این رقابت نابرابر، باید محصولاتش باکیفیت باشد و قیمتش ارزان.

«رقیب ما در دنیا چین است. چین همان اژدهای خفته‌ای است که از خواب بیدار شده است و دیر نیست که از نظر اقتصادی دنیا را بلعد. چین اقتصادی رقابتی درست کرده و این قدر به لحاظ اقتصادی رشد کرده است که حجم درخور توجهی از خودروهایی گران قیمت تولیدی در دنیا، به چین عرضه و فروخته می‌شود. لغو قوانین و مقررات مزاحم اقتصادی باعث رونق و شکوفایی صنعت می‌شود.»

\*\*\*

### چینی زرین ایران

«جذابیت کار ما این است که هم صنعت است هم هنر. هر بار به گذشته برمی‌گردم، می‌بینم انصافاً تولیدات زیبایی داشتیم. هر محصولی که تولید می‌شود عین درخت زیبایی است که رشد می‌کند و بالنده می‌شود و این به طبع حساس من بسیار خوش می‌آید. من چه در مرحله‌ی طراحی قالب کار و چه در مرحله‌ی طراحی و تولید آرایه‌ها، روی زیبایی و ارگونومی کار حساس هستم. چینی‌سازی کار جذاب و پرزحمتی است، خیلی خون دل خوردن دارد، برعکس تصور کسانی که از بیرون می‌بینند و فکر می‌کنند عین ماشین ریسندگی است.»

تولید چینی به معنای ظرف سفید و سخت برای غذاخوری در ایران از سال ۱۳۵۳ شروع شد. سه کارخانه‌ی خصوصی چینی‌سازی یعنی البرز، گیلان و پارس در قزوین و گیلان راه‌اندازی شده بود که بعد از انقلاب این واحدها به‌علت بدهی، به بانک‌ها واگذار شد و از فهرست صنایع خصوصی خارج شد. اولین کارخانه‌ی چینی‌سازی‌ای که بعد از انقلاب راه‌اندازی شد کارخانه‌ی چینی زرین ایران بود که فاز اول آن در سال ۱۳۶۶ به بهره‌برداری رسید که در همان آغاز، کارش را با تولید هشتصد تن در سال شروع کرد، درحالی‌که کارکنانش فقط هشتاد نفر بودند.

«از همان ابتدا کارمان باکیفیت بود. همه به‌تازده شده بودند که چنین چینی باکیفیتی در داخل تولید می‌شود. کارخانجات چینی اغلب قبل از انقلاب تأسیس شده بودند و محصولاتشان بی کیفیت شده بود و

صاحبانشان کار را رها کرده بودند، چون برایشان نفع اقتصادی نداشت. کلاً سرامیک و چینی صنعتی است که سود چندانانی ندارد، هم به تعداد زیادی کارگر نیاز دارد هم پروسه‌ی تولید آن بسیار پیچیده و مشکل است، چون ده‌ها نوع مواد اولیه و مواد طبیعی (معدنی) باید با هم ترکیب شوند و طی سه مرحله پخت تا ۱۴۰۰ درجه‌ی سانتی‌گراد حرارت ببینند. از طرفی زادگاه این صنعت کشور چین است و چین هم در هر رشته‌ای وارد شود، سخت می‌شود با آن رقابت کرد. تولید چین در سال چند میلیون تن است و تولید ایران پنجاه هزار تن در سال است. سال‌هایی که من در آلمان درس می‌خواندم، تولید آلمان نود هزار تن بود، اما الان به دلیل فشارهای چین به بیست هزار تن رسیده است.»

### تهران، سال ۱۳۶۵

بانو قائمی از روزهایی می‌گوید که به تهران آمده بودند: «هم‌زمان که مهندس مشغول به ساخت کارخانه شدند، منزلی هم در اصفهان خریداری کردند تا به آنجا نقل مکان کنیم. متأسفانه به‌دلیل شروع جنگ و برخی مسائلی که پیش آمد، مسئله‌ی جابه‌جایی به اصفهان منتفی شد و در نطنز ماندیم، اما ایشان مرتب برای انجام کارهای کارخانه و دفتر تهران، در حال رفت‌وآمد به اصفهان و تهران بودند.

«بعد از پانزده سال زندگی در نطنز، به‌دلیل اینکه پسرهای ما به سن مدرسه رسیده بودند، تصمیم گرفتیم تهران را برای زندگی انتخاب کنیم. تهران نسبت به نطنز، که شهر کوچکی بود و امکانات چندانانی نداشت، امکانات بهتری برای تحصیل بچه‌ها داشت. از طرفی زمان جنگ بود و همسرم هم مرتب در تهران، پیگیر کارهای مربوط به ماشین‌آلات و لوازم ضروری برای کارخانه بودند، برای همین به تهران آمدم.

«مهندس با همت و پشتکار و با علاقه‌ای که به حرفه‌ی پدری داشتند همیشه در حال پیگیری کارهای کارخانه‌ی چینی زرین و رسیدگی به آن‌ها بودند، هم در تهران هم در اصفهان. من هم تا جایی که می‌توانستم همراهشان می‌شدم و زمانی که مجبور بودم به‌دلیل درس و مدرسه‌ی بچه‌ها

کنار بچه‌ها باشم، ایشان تنها سفر می‌رفتند. حجم کارشان خیلی زیاد بود. کارهای مربوط به دفتر تهران بود، رسیدگی به کارهای کارخانه‌ی اصفهان بود و هم‌زمان مدیریت کارهای کارگاه نطنز هم بر عهده‌شان بود. همیشه بین این سه شهر در سفر بودند.

«وقتی می‌دیدم این‌قدر زحمت می‌کشند و با علاقه و جدیت کارشان را ادامه می‌دهند، سعی می‌کردم بیشتر با ایشان همراهی کنم. دلم می‌خواست در کارشان موفق باشند. جدیت، انضباط، همت و پشتکار جزو خصلت‌هایشان بود و همین ویژگی‌های اخلاقی‌شان باعث می‌شد که من بیشتر تلاش کنم تا شرایطی را در خانواده فراهم کنم که همسرم با فراغ‌بال بیشتری به کارهایشان برسند. با وجود همه‌ی گرفتاری‌های کاری خیلی به خانواده و فرزندان‌شان اهمیت می‌دادند. هم به خانواده‌ی خودشان و هم به خانواده‌ی من محبت و توجه داشتند. پدرم و مادرم - خدا رحمتشان کند - فوق‌العاده مهندس را دوست داشتند و به ایشان افتخار می‌کردند.»

\*\*\*

«در رفت‌وآمدهای بین‌شهری، ده تا ماشین کهنه کردم. مدت کمی است که با راننده می‌روم و برمی‌گردم. همیشه خودم رانندگی می‌کردم. سال ۱۳۵۷ یک شورلت ایران خریدم و مسیر نطنز به اصفهان و برگشتنی را با ماشین جدیدم می‌رفتم. تقریباً دو ساعت راه بود. در زمان جنگ، جاده‌ها خیلی خلوت بود، خاموشی بود. شرایط کار در زمان جنگ خیلی سخت بود، ولی خوشبختانه با همه‌ی مشکلاتی که وجود داشت، کار ما به ثمر رسید و اولین قطعات چینی زرین در مردادماه ۱۳۶۶ وارد بازار شد.»

- برای نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات به حضور کارشناسان آلمانی نیاز بود. در شرایط جنگی، کارشناسان حاضر می‌شدند به ایران سفر کنند؟  
«آوردن کارشناس در زمان جنگ راحت‌تر از الان بود. بعد از انقلاب هنوز آلمان با ایران همراه بود، آلمانی‌ها روابط صنعتی و تجاری خودشان را با ایران حفظ می‌کردند.»

«قبل از راه‌اندازی فاز اول کارخانه بود که میگ‌های عراقی برای بمباران هوایی شهر اصفهان می‌آمدند. همان زمان هم ما چند کارشناس آلمانی آورده بودیم برای نصب ماشین‌آلات. یک روز که در حال کار بودند، حمله‌ی هوایی آغاز شد. ضد‌هوایی یکی از میگ‌های عراقی را زده بود و میگ بالای پالایشگاه آتش گرفته بود و در حال سقوط بود. یکی از کارشناس‌های آلمانی با خون‌سردی دوربینش را برداشته بود و رفته بود بالای پشت‌بام به فیلم گرفتن از میگی که توی هوا آتش گرفته بود و عمودی می‌آمد طرف زمین.»

مدتی بعد از تأسیس کارخانه، مسعود قصاعی، برادر کوچک‌تر مهندس قصاعی، به کارخانه‌ی چینی زرین آمد تا کمک‌حال برادرش باشد. او فارغ‌التحصیل رشته‌ی فیزیک از دانشگاه شریف بود و سربازی‌اش را در اصفهان گذرانده بود.

«همان اوایل که از نطنز به اصفهان می‌رفتم، منزلی در اصفهان خریدم که خانواده‌ام را هم برای سکونت به اصفهان ببرم، اما نشد. بعد که مسعود در اصفهان ازدواج کرد، در همان خانه مستقر شد. مسعود جوان بود و خوش‌فکر. روحیه‌ی خوبی داشت و بسیار به من کمک می‌کرد، هم در ساخت‌وساز کارخانه هم در اداره‌ی آن. بعد از مدتی هم مدیر کارخانه‌ی چینی زرین شد.»

«دو برادر دیگرم در امریکا ماندگار شده بودند و حضور مسعود قوت قلبی بود برایم. افسوس می‌خوردم که پدرم کنارمان نبود. ایشان زود مرحوم شدند و راه‌اندازی کارخانه را ندیدند، اما مادرم از موفقیت کارخانه و از چینی‌ای که تولید می‌کردیم خیلی راضی بودند. از اینکه می‌دیدند تلاش‌ها و پیگیری‌های چندین‌ساله‌ام به ثمر نشسته است، ذوق می‌کردند. مادرم، بانو طاهره میرترابی، بسیار متدین بودند و از خانواده‌ی سادات بزرگ و تجار معروف شهر بودند که پدرشان، در قحطی جنگ جهانی دوم، برای اهالی محل عدل‌های بزرگ گندم و جو و بنشن می‌آوردند تا همسایه‌ها سختی نکشند.»

از صحبت‌های مهندس قصاعی می‌شود فهمید که چه روحیه‌ی

حساسی دارد و تا چه اندازه عاطفی است. بارها در طول مصاحبه از ویژگی‌ها و محاسن پدر و مادرش می‌گویند، از لطف و گذشت همسرش و از مهر و همراهی فرزندان در تمامی این سال‌ها.

«من شرکت را در تهران ثبت کردم که ثبت ملی باشد، البته عمده‌ی بازار فروش محصول ما هم در تهران بود. زیاد در رفت‌وآمد بودم و نمی‌شد طولانی پیش بچه‌ها باشم، اما هر وقت که فرصتی دست می‌داد با شور و اشتیاق با آن‌ها وقت می‌گذراندم، حتی وقتی که از فرط خستگی توان روی پا ایستادن نداشتم، باز هم سعی می‌کردم زمانی را صرف بچه‌ها کنم.»

- فرزندان شما چندمین نسل از خاندان قصابی هستند که رهرو پیشه‌ی پدری شده‌اند، این کار را بر اساس علاقه‌ی خودشان انجام دادند یا به توصیه‌ی شما؟

«هر چهار نفرشان با میل و علاقه‌ی خودشان با من همکاری شدند. اجبار و اصراری نکرده‌ام، اما از اینکه در چینی زرین حضور دارند و کنارم هستند، خیلی خوش‌حالم. کمک‌حال من هستند. دو تا از پسرهای من مهندسی صنایع خواندند و یکی‌شان اقتصاد. دخترم هم فارغ‌التحصیل مهندسی شهرسازی است. پسرهایم بعد از فوق‌لیسانس به چینی زرین پیوستند.»

«پسر ارشدم، سهراب، خیلی دقیق است. در پیاده‌سازی نقشه و برنامه‌ریزی، خیلی حرفه‌ای عمل می‌کند و نظارت بر کل فروش چینی زرین را به عهده دارد و طی این دوره‌ی بیست‌ساله که فروش سازمان را با دانش روز آمیخته و مدرن کرده است فروشمان حدود ده تا پانزده برابر افزایش یافته است. علاوه بر این توزیع محصولات را در سراسر کشور به نحو مطلوبی مدیریت کرده است.»

«پسر دومم، سپهر، بخش طراحی، قالب‌سازی، آرایه‌ها و پیکره‌ها را مدیریت می‌کند. همان‌طور که می‌دانید، طراحی پیکره‌ها (طرح قالب‌ها) و آرایه‌های ظروف چینی در کیفیت، ظرافت، زیبایی و فروش محصول نقش بارزی دارد که خوشبختانه چینی زرین به این مرحله رسیده است. علاوه

بر این، بهترین ماشین‌آلات فاز بزرگ سوم توسعه را که در مجموعه داریم سپهر انتخاب کرده است.

«پسر سوم، علی، تبلیغات و صادرات و فروش اینترنتی شرکت را مدیریت می‌کند. خیلی خوش‌فکر است و بارها جشنواره‌های فروش را با ارائه‌ی جوایز بزرگ برگزار کرده و همچنین فروش زنجیره‌ای و اینترنتی را با موفقیت کامل اجرا کرده است. فروشگاه‌های خانه‌ی زرین، که با همت و مدیریت ایشان همراه با فروش اینترنتی ایجاد شده، به شکل فعالی در حال عرضه‌ی محصول به خانواده‌هاست و موجب پیشرفت و شهرت چینی زرین شده است.

«تنها دخترم، سارا، که کوچک‌ترین فرزندم است، مهندس شهرسازی است و ذوق و قریحه‌ی هنری دارد. کل کار سفارشات خارجی را - که این سال‌ها بسیار پیچیده و سخت شده است - ایشان به عهده دارند که به بهترین صورت به انجام می‌رسانند، از سفارش کوچک‌ترین قطعه‌ها تا بزرگ‌ترین ماشین‌آلات. ایشان هم به علوم کامپیوتری تسلط کامل دارند هم به صنایع جدید روز دنیا و زبان‌های انگلیسی و آلمانی. سارا خانم می‌توانند بهترین مواد اولیه را با مناسب‌ترین قیمت ممکن خریداری کنند، آن‌هم در شرایطی که به‌علت تحریم‌ها مواد اولیه با چند واسطه به دستمان می‌رسد. علاوه بر کار سنگین سفارش‌های خارجی، در زمینه‌ی معماری داخلی و خارجی هم در سازمان بسیار فعال هستند.

«من در کار خیلی دقیق و سخت‌گیر هستم. در واقع، کار صنعتی بدون سخت‌گیری و انضباط به نتیجه نمی‌رسد، باین‌حال فرزندانم کارشان را به بهترین نحو انجام می‌دهند و همیشه رضایت خاطر من را تأمین می‌کنند. البته باید اعتراف کنم که در علوم جدید مثل علوم رایانه‌ای خیلی از من جلوتر هستند.»

- انضباط کاری شما ذاتی است یا متأثر از نظم حاکم بر نظام آموزشی آلمانی‌هاست؟

«من ذاتاً آدم منضبطی هستم، از بچگی هم همین‌طور بودم. شاید به‌علت گروه خونی‌ام باشد که AB است و ABها منضبط هستند، اما



به‌هرحال تأثیر محیط آموزشی و زندگی در آلمان را هم منکر نمی‌شوم، انضباط آلمانی‌ها را با هیچ‌کجا نمی‌توان مقایسه کرد.»

### کار موفق خرج خودش را درمی‌آورد

بخش مهمی از مواد اولیه‌ی چینی‌سازی از خارج وارد می‌شود. اصولاً لازمه‌ی تولید محصولی باکیفیت، داشتن مواد اولیه‌ی مرغوب است. متأسفانه در ایران به دلایل اقلیمی و شرایط جغرافیایی، مواد اولیه‌ی مرغوب برای ساخت چینی وجود ندارد. حدود شصت درصد از مواد اولیه، انواع رنگ‌ها، قطعات نسوز و لوازم کمکی صنعتی برای ساخت چینی وارداتی است.

«عمده‌ی مواد مرغوب ضروری برای صنایع چینی‌سازی از خارج وارد می‌شود. در واقع، به همین دلیل هم بوده است که ایرانی‌ها از گذشته‌های دور به‌جای آنکه ظروف چینی تولید کنند، سفالینه و آبگینه تولید می‌کردند، چون تنها منبع فراوان و در دسترس در ایران خاک رس است. ما هنوز هم در داخل کشور، مواد اولیه‌ی باکیفیت، مناسب و کامل برای تولید چینی نداریم و همچنان گرفتار تأمین مواد اولیه هستیم، به‌خصوص در شرایط تحریم. تحریم‌ها به‌شدت بر صنعت چینی‌سازی اثر گذاشته است. شرکت‌های کوچک و بزرگی که تأمین مواد اولیه و قطعات یدکی ما را انجام می‌دادند امروز، به‌دلیل ترسی که از آمریکا دارند، جواب ایمیل ما را هم نمی‌دهند.»

اما با تمام این مشکلات و موانع، مهندس قصابی همچنان مصمم و استوار مسیر پرفرازونشیبی را که بیش از نیم قرن است در آن قدم گذاشته است با صبوری ادامه می‌دهد و خون‌سرد و مطمئن می‌گوید که نگران هیچ‌چیز نیست:

«آدم نباید از خطر کردن بترسد. من مطمئنم که پیشرفت می‌کنم. فقط در شروع کارم وام گرفتم و همین. معتقدم کار موفق خودش خرج خودش را درمی‌آورد. هیچ‌وقت برای پول کار نکردم. اولویتم و آنچه برایم اهمیت داشت مصنوع خوب و باکیفیت بوده است. الان هم راضی و خوش‌حالم، چون هم به اولویتم رسیده‌ام هم موفق شده‌ام چاپخانه‌ی

صنعتی بسیار خوبی راه‌اندازی کنم. در حال حاضر، خودمان می‌توانیم همه‌ی دکورها، قالب‌ها و پیکره‌ها را تولید کنیم.»  
- به‌موازات تولید محصولات چینی زرین، تولیدات کارگاه نطنز هم پابرجا بود؟

«من با فکر اقتصادی کردن کار و تولید انبوه، حرفه‌ی جدیدم را شروع کرده بودم، اما کار قبلی را هم کامل کنار نگذاشته بودم. کارگاه قدیمی پدرم برای خودش پابرجا بود و در واقع، محل درآمدمان همان کارگاه نطنز بود. درآمد کارخانه را بیشتر خرج خودش می‌کردیم تا گسترش و توسعه پیدا کند.»

\*\*\*

از قبل انقلاب تا سال ۱۳۶۶، تولید ظروف چینی در ایران خیلی محدود بود. در واقع، کارخانه‌ی چینی زرین ایران اولین واحد صنعتی بود که برای نخستین بار، ظروف چینی را در تعداد زیاد تولید می‌کرد. در تولیدات چینی زرین، حجم تولید ظروف چینی مصرفی نسبت به اشیای تزئینی خیلی بیشتر است. این واحد صنعتی، از سال ۱۳۶۶ تا به امروز، از واحدهای بسیار بزرگ تولید ظروف چینی در ایران و خاورمیانه و نیز از خطوط تولید چینی بسیار پیشرفته در جهان است که از ده سال قبل به‌طور فزاینده و منظم به ۲۲ کشور جهان و بیش از همه به کشورهای اروپایی صادرات دارد. بیشتر صادرات به ترکیه، آلمان، اسپانیا، ایتالیا، فرانسه، انگلستان، سوئد، هلند، روسیه، کانادا، عربستان، امارات متحده‌ی عربی و هندوستان است.

مهندس قصاعی بارها و بارها صادرکننده و تولیدکننده‌ی نمونه‌ی کشوری و کارآفرین برتر شده است. دیوارها و قفسه‌های دفتر کارش با تندیس‌های افتخار و لوح‌های تقدیر، مزین شده است، با گواهی‌نامه‌ها و پروانه‌های مختلفی که نشان بهداشتی‌ترین، مقاوم‌ترین و زیباترین ظروف غذاخوری را به چینی زرین ایران تقدیم کرده است.

- پیش‌تر از به ثمر نشستن محصولات چینی زرین هم سابقه داشته است محصولات را صادر کنید؟

«شروع صادرات ما این‌طور بود که یک کانتینر از ظروف نطنز را

بردییم پاکستان و همان جا فروختیم. در واقع، این اولین گام ما در صادر کردن مصنوعاتمان در حجمی درخور توجه بود. بعد از آن، صادرات را با نام و نشان غیر شروع کردیم. چینی زرین در آن روزها برندی نبود که خارجی‌ها به آن اعتماد داشته باشند. مثلاً طرف ایتالیایی به ما می‌گفت: 'من این شکل و شمایل از محصولاتان را می‌خواهم، فلان برند را هم پشت آن بزنید و اسمی از تولیدات ایران نباشد.' ما هم محصول را با همان شرایط درخواستی تولید می‌کردیم و برایشان می‌فرستادیم. ترکیه و آلمان هم همین‌طور بودند. بیشتر محصولاتمان را به کشورهای اروپایی صادر می‌کردیم، اما الان سالانه حدود پنج تا شش میلیون دلار صادرات با برند چینی زرین داریم.

«خوشبختانه ما در چینی زرین موفق شدیم کارمان را با وجود تمامی مشکلات، هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی گسترش دهیم. تولیدمان را در اصفهان با حدود صد نفر و هشتصد تن محصول در طی یک سال شروع کردیم، اما حالا در سال، بیش از دوازده هزار تن محصول تولید می‌کنیم و تعداد کارکنان چینی زرین به ۱۵۰۰ نفر رسیده است. زمین‌های کارخانه حدود دویست هزار مترمربع و سالن‌های تولید ۱۵۰ هزار مترمربع شده است که روزبه‌روز هم وسعتش بیشتر می‌شود، هم تجهیزات صنعتی‌اش پیشرفته‌تر... در مجموع، در تمامی زمینه‌ها رشدی شایان توجه داشته‌ایم. «از نظر کیفیت هم جزو سه برند برتر دنیا هستیم و به کشورهای منطقه و اروپا صادرات داریم. ما پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها و کوره‌های بزرگ را وارد کرده‌ایم. بخش عمده‌ای از کارمان رباتیک است. با روبات‌های بسیار دقیق، انواع ظروف را با کیفیت زیاد تولید کرده‌ایم و توانسته‌ایم به‌روزترین کارخانه‌ی چینی را در ایران تأسیس کنیم. با وجود اینکه به‌دلیل چند برابر شدن قیمت ارز در تأمین مواد اولیه مشکل داریم و به‌شدت تحت فشار هستیم، اما باز هم همیشه به لطف خداوند در حال پیشرفت بوده‌ایم.»

– رقیب هم دارید؟

«ما رقیب نداریم، رقیب داریم. هر مسیری را رفته‌ایم عده‌ای از دوستان

هم بعد از ما آمده‌اند. بعد از کارخانه‌ی ما، ۲۴ کارخانه‌ی دیگر هم تأسیس شد که متأسفانه فقط هفت تا از آن‌ها پابرجای مانده‌اند و البته همه‌ی این هفت واحد هم موفق هستند. من سال‌هاست رئیس انجمن چینی‌سازها هستم و دوستان ما هم از اطلاعاتمان در زمینه‌ی ماشین‌آلات استفاده می‌کنند که این برایمان باعث افتخار است. رقابتِ سالم کیفیتِ محصول را افزایش می‌دهد و قیمت را متعادل نگه می‌دارد.»

\*\*\*

«هر کاری را با عشق و علاقه و پشتکار دنبال کنی و برایش وقت بگذاری به ثمر می‌نشیند، حتی اگر کار سختی مثل چینی‌سازی باشد. من با دانش رشته‌ی خودم آمده بودم برای گسترش رشته‌ای که دوستش داشتم و این علاقه همه‌ی خستگی‌هایم را برطرف می‌کرد.»

خوش‌نامی و اعتبار چینی زرین ایران باعث شده است خیلی از جوان‌های اصفهانی و نطنزی بخواهند عضوی از خانواده‌ی چینی زرین باشند. هر سال چند بار آزمون ورودی استخدام برگزار می‌شود و بعد برای پذیرفته‌شدگان، کلاس‌های آموزشی تئوری و عملی ارائه می‌شود. کارآموزهای مشتاق تابستان به تابستان در سالن‌های کارخانه حاضر می‌شوند و تحت نظر چند مهندس متخصص و کارگر باتجربه آموزش می‌بینند، با دستگاه‌های مختلف آشنا می‌شوند و رمز و راز کار را یاد می‌گیرند.

مهندس قصاعی که عمری را در این رشته گذرانده است، اعتقاد دارد: «کار کردن در شرکت چینی زرین علاوه بر تحصیلات و تجربه، به روحیه‌ی آدم هم بستگی دارد. باید این کار را دوست داشته باشی. بقیه‌ی کار از همان نگاه اول معلوم است؛ ماشین‌آلات و دستگاه است و کارخانه که نظم و ریتم دارد و آیین و ترتیب. برای ادامه دادن این راه باید مهارت داشت و آداب کار را دانست.»

\*\*\*

ظروف غذاخوری در همه‌جای دنیا شبیه هم هستند: کاسه و بشقاب، فنجان و نعلبکی، نمک‌پاش و شکرریز، سالادخوری و سوپ‌خوری، قندان

و قوری. محصولات چینی زرین هم ابتدا ظرف‌های محدودی بودند که کم‌کم به سرویس‌های جامع و کامل تبدیل شدند. ظروف غذاخوری از قدیم بر اساس فنون چرخ سفالگری تولید می‌شدند، برای همین گرد بودند، اما از وقتی که دانش فنی جدید روبات‌ها را به صنعت وارد کرد و شیوه‌ی تولید ظروف چینی از حالت چرخشی به حالت غیرچرخشی تغییر پیدا کرد، ظروف غیرگرد هم تولید شد.

چینی زرین تنها تولیدکننده‌ی ظروف چینی صد درصد مقاوم برای شست‌وشو در ماشین ظرف‌شویی در ایران است که از آخرین تکنولوژی روز دنیا، موسوم به فناوری تزئین‌شده به روش FDC (دکور داخل لعابی)، بهره می‌گیرد. این ظروف بهداشتی‌ترین ظروف غذاخوری محسوب می‌شوند، زیرا مواد غذایی با نقش‌های روی محصولات تماس مستقیم ندارند. هدف چینی زرین، به‌عنوان پیش‌گام صنعت تولید ظروف چینی در ایران، تولید و عرضه‌ی ظریف‌ترین و زیباترین ظروف غذاخوری با بهترین کیفیت برای پذیرایی بی‌نقص و درخور شأن و اعتبار میزبان ایرانی است. چینی زرین حدود ۲۵ سال است در نمایشگاه فرانکفورت آلمان، که از بزرگ‌ترین نمایشگاه‌های لوازم خانگی غیربرقی است، فعالیت دارد.

محصولات شرکت چینی زرین از نظر طرح، قالب و پیکره‌ها به هفت گروه اصلی تقسیم می‌شوند: صدفی، ایتالیا، وینچی، کواترو، آسترو، آگرو و نئوکلاسیک، شهرزاد و رادیانس که حاصل تفکر مهندس سپهر قصابی است. نام رویه‌آرایی‌ها یا از طرح و شکل ظروف گرفته شده یا از اسم و نسب طراح آن. ظروف کواترو چهارگوش است، آسترو ستاره‌ای است و وینچی نام طراح ایتالیایی است.

گل‌آرایی‌ها یا آرایه‌های هر سبک هم نام مخصوص خود را دارند: آرایه‌های دایموند، پری‌ماورا، میدنایت، آنجلیکا، طلائی، نقش جهان و... «باید اذعان کنم که در تمامی این جزئیات ذکرشده از جمله طراحی پیکره‌ها، آرایه‌ها، سرویس‌های چینی، برندها، ماشین‌آلات و مشارکت در نمایشگاه‌های داخلی و خارجی، فرزندانم دخالت و مشارکت مطلق و بی‌بدیل داشته‌اند.»

اسم‌هایی که برای آرایه‌ها و پیکره‌ها انتخاب می‌شود در اتاق فکر خانواده‌ی قصابی طرح و تصویب می‌شود، با مشورت همسر و فرزندان. بانو قائمی در این خصوص می‌گوید: «مهندس هر قطعه چینی جدیدی را که برای اولین بار در کارخانه طراحی و ساخته می‌شود به منزل می‌آورند تا در یک جلسه‌ی خانوادگی درباره‌اش نظر بدهیم و راجع به آن صحبت کنیم و این کارشان برای من خیلی ارزشمند است. این ظرف‌ها، که حاصل همت و هنر همسر من است و من در منزل از آن‌ها استفاده می‌کنم، برایم هدیه‌های بسیار گران‌بهای هستند که هرگز به آن‌ها به‌عنوان ظرف نگاه نمی‌کنم، بلکه آن‌ها را آینه‌هایی می‌دانم که انعکاس‌دهنده‌ی عشق و تلاش و هنر همسر من است و کوشش و همراهی فرزندانم. من در این آینه‌ها نوری را می‌بینم که امیدوارم این نور روشنایی‌بخش راه همسر و فرزندانم باشد و نور درخشش و جاودانگی چینی زرین.

«دنیای ارزشمند من فرزندانم هستند، سه پسر و تنها دخترم که هر چهار نفرشان در چینی زرین و در کنار پدرشان فعال‌اند و به ایشان کمک می‌کنند. پشتکار، همت، هنر و صداقت ارزنده‌ترین سرمایه‌ای است که فرزندانم از پدرشان به ارث برده‌اند و بسیار خرسندم که با چنین عشق و علاقه‌ای کار خانوادگی‌شان را دنبال می‌کنند. لذت می‌برم از اینکه می‌بینم آن‌ها در کنار همسر هستند و با دانش و هنرشان در پیشبرد اهداف پدرشان مفید و مؤثرند و توانسته‌اند در کنار او چینی زرین ایران را به این پایه برسانند. برای هر چهار فرزند ما، با تخصص و توانایی‌هایی که دارند، فرصت‌ها و امکانات شغلی ویژه‌ای در خارج از ایران مهیا بود، اما ترجیحشان به ماندن در ایران بود و خدمت به وطن و پدر که این برای من و همسر باعث افتخار است.»

\*\*\*

«با وجود بی‌دقتی، سطحی‌نگری و کم‌توجهی‌ای که در فرهنگ ساخت‌وساز و صنعت ایران عادی شده و ما را در مقابل آلمان و ژاپن قرار داده است، هر روز از بخش کنترل کیفیت ما نمونه‌ای جدید برای بررسی فرستاده می‌شود. نمره‌ی کنترل کیفیت ما از نوزده است، چون

من معتقدم بیست فقط مال خداست که مطلق است.»

چند نمونه از بشقاب‌های تختی که از بخش کنترل کیفیت کارخانه به دفتر مرکزی فرستاده شده است در دفتر چینی زرین ایران موجود است. بشقاب‌های سفید ساده و ظریفی هستند که مهندس قصاعی آن‌ها را زیر نور مخصوص بررسی می‌کند تا با مایک آبی نمره‌ی کیفی آن‌ها را در گوشه‌شان ثبت کند.

بعد از بشقاب‌ها نگاهم می‌چرخد به سمت سه پنگوئن بزرگ چینی که در گوشه‌ی سمت چپ دفتر است، پنگوئن‌های بزرگ سفید و سیاه و زرد که در نهایت هنر و ظرافت ساخته شده است.

«برای ساخت ظروف دکوری و مجسمه‌ها، نیروی کار خیلی ماهر لازم است که در فاز سوم کارخانه قابلیت کافی برای این کار وجود دارد. مجسمه‌سازی و ساخت ظروف تزئینی میراث واحد نطنز است.»

- در تمامی این سال‌ها هیچ‌وقت شده است که احساس کنید شکست خورده‌اید؟ هیچ‌وقت به راه‌اندازی کار دیگری فکر کرده‌اید؟

«هیچ‌وقت احساس نکردم که شکست خورده‌ام، ولی اگر موانع قانونی، اداری و بوروکراسی در مسیر توسعه‌ی صنایع ایران نبود، به‌تنهایی دست‌کم ده کارخانه‌ی دیگر در ابعاد چینی زرین احداث کرده بودم. متأسفانه مشکلاتی که در مسیر توسعه‌ی صنعتی و اقتصادی وجود دارد مانع من شده است. من مطالعات پتروشیمی را هم شروع کردم، ولی در دوره‌ی دولت قبلی امکان به نتیجه رسیدنش وجود نداشت.

«ما یک مزرعه‌ی آباواجدادی در نطنز داشتیم که مقداری از جاده فاصله داشت و در دره‌ای قرار داشت که دورتادورش کوه بود. کوهستان‌های نطنز سیلیس پایه‌اند و سنگ‌های گرانیته‌ی هم از خانواده‌ی سیلیس هستند. از وزارت معادن برای استخراج معدن پروانه‌ی اکتشاف گرفتیم و بی‌معمولی یک واحد فراوری سنگ تزئینی در شهر صنعتی نطنز راه‌اندازی کردیم که تمام کار ایجاد آن به همت پسر، مهندس سپهر قصاعی، انجام شد. مبلغ زیادی هزینه شد تا یک کارخانه‌ی نمونه راه افتاد و تولیدش آغاز شد، اما به‌دلیل تحریم‌های اقتصادی و رکود مسکن، کارخانه به سوددهی نرسید.

معدن را تبدیل کردیم به یک کارخانه‌ی مدرن سنگ گرانیت که سنگ بسیار باکیفیتی هم تولید می‌کند. فعلاً همه‌ی هم و غم ما متمرکز بر چینی زرین است که خوشبختانه نتیجه هم گرفته‌ایم.

«کارخانه‌ی بسته‌بندی زرین‌بان هم در شهر صنعتی هشتگرد به همت پسر بزرگم، مهندس سهراب قصابی، ایجاد شد. می‌خواستیم کارخانه‌ی بسته‌بندی راه بیندازیم که مصادف شد با شروع تحریم‌های اقتصادی. کارخانه‌ی زرین‌بان ساخته شد، ولی راه‌اندازی نشد. فعلاً کارخانه‌ی دیگری که چهل نفر پرسنل دارد در داخل چینی زرین ایجاد شده است که نیاز بسته‌بندی ما را تأمین می‌کند.»

### پسر کو ندارد نشان از پدر

«مرحوم پدرم در محله و شهر مورد احترام بودند و در انجمن شهرستان فعالیت داشتند. در امور خیر، خدمات اجتماعی و ساختن ساختمان‌های خیریه کوشا بودند و به عمران و آبادی و شهرسازی علاقه داشتند. از پایه‌گذاران عمران و آبادی امامزاده آقاعلی‌عباس بودند و عمده‌ی کار ساخت‌وساز امامزاده را ایشان انجام می‌دادند. با وجود مشغله‌ای که در کارگاه داشتند، مرمت ساختمان رواق و صحن امامزاده را از سال ۱۳۵۰ شروع و تا پایان عمرشان در سال ۱۳۵۸ نوسازی کردند. گنبد قدیمی آنجا را هم از نو ساختند و کاشی‌کاری کردند.»

- در امور خیریه هم شما پسر خلف پدر بوده‌اید؟

«اطعام روز تاسوعا را، که نذر پدرم بوده برای تولد من، هر سال به نیابت از ایشان انجام می‌دهم. در بیمارستان قدیمی نطنز هم یک مرکز دیالیز بزرگ و مجهز ساختم که خواستم به نام خانوادگی‌مان باشد. با چند مؤسسه‌ی خیریه هم به‌صورت مستمر همکاری دارم.»

- در ابتدای راه، انتظار داشتید چینی زرین به چنین جایگاهی برسد؟

«باور داشتم که این راه آینده‌ی روشنی دارد. سال ۱۳۶۶ بود که با خانمم و خانواده رفته بودیم سفر حج. آن‌زمان بعضی‌ها از مکه چینی ژاپنی می‌خریدند. مادرخانم من هم می‌خواستند چینی ژاپنی بخرند. من به



ایشان گفتم اگر کمی صبر کنید، ما خودمان داریم چینی تولید می‌کنیم.»  
 - با این همه مشغله و مسئولیت زمان برای تفریح و ورزش هم دارید؟  
 اهل ورزش حرفه‌ای هستید؟

«من مدت‌هاست که به‌علت حجم زیاد کارم حتی فرصت نکرده‌ام یک فیلم تماشا کنم. بین همه‌ی ورزش‌ها اسکی را از همه بیشتر دوست داشتم، اما هیچ‌وقت اسکی‌باز قهاری نبودم. دنبال فوتبال هم اصلاً نرفتم، اما سوارکاری می‌کردم. هاکی روی یخ و پاتیناز را هم وقتی آلمان بودم انجام می‌دادم، اما مجال کافی برای ورزش حرفه‌ای نداشتم. بیشتر ورزش‌ها را در همان حد تفریح انجام می‌دادم.»

\*\*\*

مهندس قصاعی به شکل‌گرایی اعتقادی راسخ دارد و در شکل‌هایی مشارکت می‌کند یا در آن‌ها عضویت دارد: انجمن مدیران صنایع، عضویت در ستاد سیاست‌گذاری خانه‌ی صنعت و معدن ایران، ریاست انجمن صنایع چینی ایران، عضویت در هیئت‌رئیس‌هی اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران، عضویت در هیئت‌رئیس‌هی اتاق بازرگانی و صنایع ایران و آلمان، همکاری با نهادهای خیریه و درمانی و دانشگاه‌ها، ریاست هیئت‌مدیره‌ی چینی زرین ایران، ریاست صنایع چینی ایران و ...

بازنشستگی را با روحیه‌اش جور نمی‌داند و هنوز دلش می‌خواهد تغییر به وجود بیاورد. انتخابات اتاق آلمان نزدیک است و مهندس قصاعی به‌عنوان رئیس اتاق آلمان و عضو هیئت‌رئیس‌هی اتاق ایران و آلمان در کنار تمامی دغدغه‌های کاری باید به مسائل مربوط به انتخابات اتاق هم بپردازد. لبخندی که بر چهره‌اش نشسته و آرامش و متانتی که در حین کار دارد، حکایت از صبوری مردی دارد که این‌همه سال جدی و خستگی‌ناپذیر مسیری را پیموده که قدم برداشتن در آن در کلام آسان است، در عمل یک عمر تلاش شبانه‌روزی است. شاید جاده‌های شب‌کویر شاهدهی بر این صبر و بردباری باشند، تمامی شب‌هایی را که به انتظار دمیدن سپیدی صبحی روشن پیموده است.

ساعتی از غروب گذشته است. مصاحبه کمی طولانی‌تر از زمان مقرر

شده و موقع تعطیلی شرکت است. اول کوچک‌ترین پسر می‌آید برای اجازه‌ی مرخصی و خداحافظی با پدر و با فاصله‌ای کوتاه دو پسر دیگر که هر سه نفرشان می‌خواهند اگر پدرشان لازم می‌داند، منتظرش بمانند. دختر اما آخرین نفری است که اتفاق پدر را بعد از خداحافظی ترک می‌کند.

بی‌هیچ کلامی می‌شود حرمت و مهر و عشقی را که میانشان جاری است فهمید. هرچند که نمی‌شود وصفش را چنان‌که شایسته است به بیان آورد.

### کلام پایانی مهندس کار آفرین

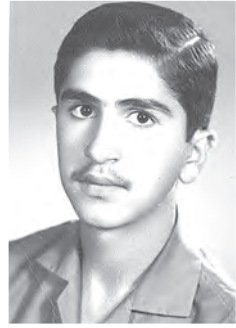
«شرط اول موفقیت، موفقیت کاری است نه مالی. منافع مالی در کنار کار خوب به دست می‌آید. برای رسیدن به موفقیت کاری پیگیری و تلاش بی‌وقفه لازم است، نباید در کار وقفه ایجاد کرد، من نود درصد سود حاصل از این صنعت را برای خودش خرج کردم. البته ناگفته نماند که کار صنعتی کردن در ایران خیلی تنش و گرفتاری دارد، انگار که قوانین جامعه ساخته شده است برای تخریب جاده‌ی صنعت. قوانین اقتصادی ما ضد هدف کار می‌کنند. به جای اینکه همسو با رشد تولید و اقتصاد باشد، دست و پای اقتصاد را می‌بندد. بزرگ‌ترین دشمن اقتصاد ما قوانین اقتصادی ماست. بهتر است سه قوه نماینده‌ی تام‌الاختیار بگذارند و از کارشناسان اقتصادی هم مشاوره بگیرند که قوانین اقتصادی را بازبینی و اصلاح کنند تا اقتصاد راه بیفتد. اگر کمیسیون‌ی تشکیل بشود که قوانین درهم‌تنیده و دست‌وپاگیر را کم کند و آن‌ها را ساده نماید، اقتصاد کشور رشد می‌کند. اقتصاد آزاد و رقابتی بهترین گزینه برای رشد و رفاه هر جامعه‌ای است.»

### منابع

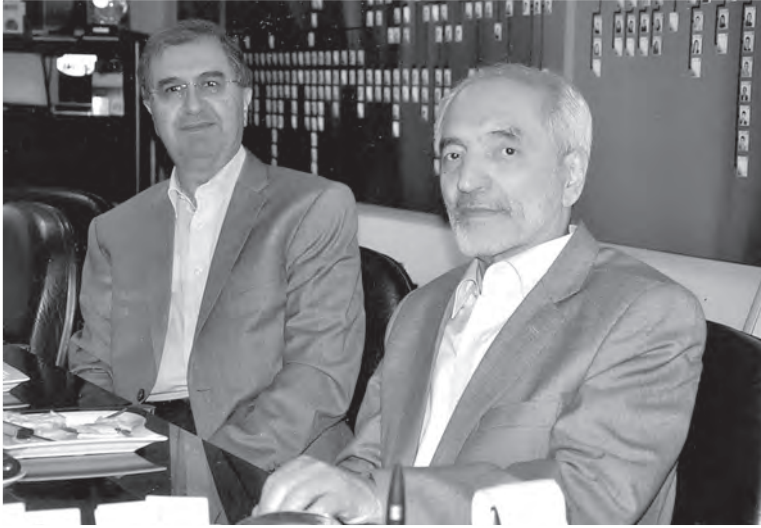
سفرنامه‌ی نطنز (۱۳۶۱)، نویسنده و کارگردان: منوچهر طبری.  
مصاحبه‌ی رادیویی نام‌آوران صنعت در رادیو اقتصاد.



آلبوم عکس ها













دریافت نشان امین‌الضرب



فصل پنجم

# هنر بهره‌وری از فرصت‌های سیال

داستان زندگی دکتر سلطان حسین فتاحی  
مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره‌ی شرکت صنایع امرسان

نویسنده: بدری مشهدی



«هر نگاه من به سویی، فکر سوی آشیان/ می‌کند دریا هم از اندوه  
من با من بیان/ خانه‌ام را می‌نمایاند به موج سبز و زرد/ می‌پراند آفتابی  
را میان لاجورد/ من در آن شوریدگی‌هایی که موج از چیرگی/ در سر آورده  
است با ساحل که دارد خیرگی/ دوستانم را همه می‌بینم آنجا در عبور/  
این زمان نزدیک آن وادی رسیدستم ز دور...»

ابرها نزدیک و نزدیک‌تر می‌شدند، رسیده بودند به بالای کوه. مه  
رفیق توی جاده، مثل پرده‌ای از حریر، جنگل و درخت‌هایش را کشیده  
بود پشت خودش. پسر کوچک، دست در دست برادر بزرگ‌ترش، نشسته  
بود روی صندلی اتوبوس، محو تماشای جاده‌ی جنگلی. انگار هنوز از  
دوردست صدای ناله و شیون می‌آمد. جایی دورتر از شهر، سنگ‌های  
خاکستری نشسته بود بر دل خاک، مادر سیاه‌پوش، خواهر و برادری  
گریان و بغض‌آلود... همه‌ی این‌ها تصویرهایی بودند که در روزهای گذشته  
نشسته بودند توی ذهنش. درست نمی‌دانست که چه اتفاقی افتاده است.  
شاید هم می‌دانست و نمی‌خواست باور کند. جاده‌ی پیچ‌درپیچ داشت به  
انتها می‌رسید، شهر جدید، خانه‌ای نو، آدم‌هایی غریبه... حیف که پدر  
همراهشان نبود!

از ماشین که پیاده شده بودند، پسر مدتی ایستاده بود به تماشای  
اتوبوس بنز قدیمی دماغ‌دار. بعد با هیجان چراغ‌های گرد و بزرگ اتوبوس  
را به برادرش نشان داده و گفته بود: «این ماشین غیر از دماغ، چشم هم

دارد.» عمو که با لباس ژاندارمی ایستاده بود کنارشان، غبطه خورده بود به حال پسر کوچک که این چنین هیجان زده بود از اولین سفرش با اتوبوس. اسباب انتقالش به قائم شهر که مهیا شده بود، فرزندان برادرش را هم همراه خانواده‌ی خودش راهی سفر کرده بود. می خواست پناهشان باشد. امیدش این بود که تغییر شرایط زندگی و سفر به شهری جدید اندوه مرگ پدر را برایشان کمی تحمل پذیرتر کند.

\*\*\*

«پرزنگ ترین خاطره‌ای که از کودکی در ذهنم مانده، فوت پدرم و تغییراتی است که بعد از آن در زندگی‌ام به وجود آمد. به واسطه‌ی آن اتفاق از همان دوران کودکی، فراز و نشیب‌های زیادی را در زندگی‌ام تجربه کرده‌ام. بعد از فوت پدرم سرپرستی خانواده‌ی ما را عمویم به عهده گرفت که سه فرزند داشت و با پیوستن ما به خانواده‌اش، یک دفعه شدیم شش بچه. عموی من ژاندارم بود و به دلیل شغل ایشان، ما چند استان را گشتیم»

پدرش جزو چند نفر باسواد محله‌شان در میانه بود. بعد از سال‌های سال کار دولتی در گیلان، برگشته بود میانه. باغی خریده بود و باغداری شده بود پیشه‌اش. هم بزرگ محله بود هم سوارکار و کشتی گیر. همان جا ازدواج کرده بود و ماندگار شده بود. روزهای آخر تابستان که می‌رسید، کم‌کم کار باغ سبک‌تر می‌شد و درختانش رنگ‌به‌رنگ، درست عین کوه‌های اطراف میانه که از دور شبیه رنگین‌کمانی هفت‌رنگ بودند، عین نقش قالی‌هایی که دخترکان قالی‌باف‌خانه می‌بافتند.

سال ۱۳۳۶ بود، یکی از همان روزهای ابری و بارانی پاییزی، چهارم مهرماه. روزی به یادماندنی بود که دومین فرزندش هم قدم به دنیا گذاشت، پسری که اسمش را گذاشت «سلطان حسین». فقط خدا می‌دانست که چه آرزوهایی برای پسرهایش در سر داشت و لابد رؤیای داشتن دختری... شاید هیچ‌وقت به این فکر نکرده بود که حسرت دیدن روزهای به ثمر رسیدن فرزندانش بر دلش می‌ماند.

## مراغه، کلاس اول دبستان، سال ۱۳۴۲ ش.

تا زمانی که به کلاس اول ابتدایی برسد، همراه با عمو و خانواده‌اش زندگی در چند استان را تجربه کرده بود. اولین استانی که رفته بودند مازندران بود، بعدش هم اصفهان. سالی که مدرسه‌ای شده بود، آمده بودند به مراغه.

«من کلاس اول و دوم دبستانم را در مراغه خواندم. فوت پدرم ناگوارترین حادثه‌ای بود که در عمرم پیش آمد و تحملش برای کودکی به سن من خیلی سخت بود. با وجود آنکه آن اتفاق تغییراتی بزرگ و اساسی در زندگی‌ام به وجود آورد، اما من در مواجهه با آن مشکلات چیزهای زیادی یاد گرفتم و بزرگ شدم. در واقع، باعث شد دشواری‌هایی را که در دوران بزرگسالی برایم پیش می‌آمد آسان‌تر از سر بگذرانم.»

کمی لجوج بود و بازیگوش، با این همه خیلی درس‌خوان بود. هم جزو شاگردهای بازیگوش بود و همیشه یک پایش وسط شلوغ‌بازی‌های زنگ تفریح و ورزش بود، هم جزو گروه درس‌خوان‌ها و در حال رقابت با شاگردهای ممتاز. رتبه‌اش بین اول تا سوم می‌چرخید، یکی دو باری با اختلافی کم رتبه‌ی چهارم و پنجم را هم تجربه کرده بود، اما هیچ‌وقت از پنجمین نفر در کلاس پایین‌تر نیامده بود. بین هم‌کلاسی‌هایش معروف شده بود که «فتاحی» هم کتک‌خورش خوب است هم درسش.

\*\*\*

از مردادماه تا شهریورماه چند جلسه به‌صورت برخط و تلفنی با دکتر «سلطان حسین فتاحی» مصاحبه کردم. مصاحبه‌های برخط، با دقت و حوصله‌ای که ایشان در پاسخ‌گویی به سؤال‌ها داشتند، به‌خوبی پیش رفت و بیشتر حجم اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. آخرین جلسه‌ی مصاحبه‌ی تلفنی مصادف شده بود با روزی که قرار بود آقای دکتر سخنان مراسم تقدیر از کارآفرین‌های برتر استان تهران باشند. البته خودشان هم در این مراسم به‌عنوان کارآفرین برتر انتخاب شده بودند. با خنده می‌گفتند: «این انتخاب و این مراسم از آن انتخاب‌ها و تقدیرهای واقعی و رسمی است.»

آنچه در تمامی این مدت و در طی گفت‌وگوها بیشتر از هر نکته‌ای به چشم می‌آمد انضباط، پشتکار و خستگی‌ناپذیری ایشان در کار بود و قدرت پذیرش خطرهای احتمالی و جسارتی که امکان قدم گذاشتن در مسیرهای ناشناخته و پرفرازونشیب را برایشان فراهم آورده بود.

\*\*\*

«وقتی بچه بودم، اخلاقم جووری بود که هیچ‌وقت نمی‌گذاشتم کسی سر از کارم در بیاورد. خیلی سیاست‌مدار بودم، البته این نظر دوست و هم‌کلاسی دوره‌ی دبستانم، رضا علیخانی، بود که الان استاد دانشگاه است و هنوز هم با هم در ارتباط هستیم. وقتی مدرسه‌ای بودیم، همیشه به بچه‌ها می‌گفت: 'فتاحی یک جووری است که آدم نمی‌فهمد الان سیر است، گرسنه است، پول دارد، پول ندارد، درس بلد است یا بلد نیست.' من از همان موقع هم سرسخت بودم.»

- اولین شخصیتی که در انتخاب این مسیر بر شما تأثیر گذاشت چه کسی بود؟

«شاید اولین فرد تأثیرگذار در زندگی من معلم کلاس سوم دبستانم باشد. البته آن زمان این را نمی‌دانستم، اما الان که به گذشته برمی‌گردم، به روشنی متوجه نقش مؤثر ایشان می‌شوم. به سال سوم دبستان که رسیدم، برگشتیم میانه. معلمی داشتیم به اسم آقای عبدالعلی مقیمی. اسمشان هرگز از یادم نمی‌رود. فردی بسیار باانگیزه، کوشا و دلسوز بودند. من کلاس پنجم و ششم را هم شاگرد ایشان بودم.

«آن موقع، غیر از کلاس ما به کلاس پنجمی‌ها و ششمی‌ها هم درس می‌دادند. من توی درس ریاضی خیلی قوی بودم و تمامی تمرین‌های سخت را حل می‌کردم. یک بار کلاس سوم که بودم، آقای مقیمی من را بُرد سر کلاس پنجم و چند تا تمرین ریاضی و مسئله و ضرب و تقسیم را که مربوط به کلاس پنجمی‌ها بود پای تخته نوشت و از من خواست که حلشان کنم. باینکه کلاس‌سومی بودم همه‌ی تمرین‌ها را حل کردم، تمرین‌هایی که خود کلاس پنجمی‌ها هم نتوانسته بودند حل کنند. آقای مقیمی خیلی تشویقم کرد. بچه‌های کلاس پنجمی هم در مقابل آقای

مقیمی کلی تشویق کردند و برایم دست زدند، اما زنگ تفریح که از کلاس آمدیم بیرون، حسایی از خجالت‌م درآمدند. کتک مفصلی به من زدند و تهدیدم کردند که اگر دفعه‌ی بعد تمرین‌هایی را که معلم می‌دهد حل کنم، دوباره کتک می‌خورم.

«البته من بار دوم هم با معلم رفتم سر کلاسشان و تمرین‌های ریاضی‌شان را حل کردم و دوباره کتک خوردم. دو سه بار این‌طور شد تا اینکه دفعه‌های بعدی که آقای مقیمی من را پای تخته خواست، هرچه نوشت، من گفتم بلد نیستم. بعد، زنگ تفریح من را صدا کرد. با اصرار علت را از من خواست و پرسید که چرا حل نکردم. ماجرا را برایشان تعریف کردم. ایشان هم دیگر هیچ‌وقت از من نخواست که تمرین‌های کلاس بالاتر را حل کنم.

«آقای مقیمی به شاگردانش خیلی انگیزه می‌داد. کلاس را به سه یا چهار گروه تقسیم کرده بود. هر گروهی بهتر تمرین حل می‌کرد و نمراتش در دروس بیشتر بود، اجازه داشت والیبال بازی کند یا در رشته‌های ورزشی دیگر تمرین کند. البته اگر یکی از اعضای گروه عقب می‌ماند یا نمره‌ی خوبی نمی‌گرفت، بقیه باید کمکش می‌کردند و برایش کلاس خصوصی می‌گذاشتند. آن موقع‌ها خوراکی‌هایی که بچه‌ها دوست داشتند کم بود. آقای مقیمی از جیب خودش برای بچه‌ها خوراکی و شکلات می‌خرید که تشویقشان کند.

«آقای مقیمی با تشویق و این روش گروه‌بندی علاوه بر آموزش کار گروهی، نوعی رقابت سالم بین بچه‌های کلاس به وجود آورده بود و همین باعث شد من بعدها، در دوران بزرگسالی و در محیط کارم هم، از این روش رقابت سالم و کار گروهی بسیار استفاده کنم. ثمره‌ی همه‌ی آن تشویق‌ها و رسیدگی‌ها این شد که بیشتر شاگردهای کلاس ما آدم‌های موفقی شدند. ما همان موقع در آن کلاس درس یاد گرفتیم خطر کنیم. از هم‌کلاسی‌های آن زمان ما یک نفر استاد دانشگاه تبریز شد، یک نفر در تهران شرکت خصوصی راه‌اندازی کرد، یکی در مراغه رئیس بانک شد و...»

- بعد از اینکه در کارتان موفق شدید، هیچ‌وقت سراغی از ایشان



نگرفتید؟

«خواستم اما متأسفانه نشد. آقای مقیمی مغازه‌ای داشتند که من قبل از دیپلم یکی دو بار رفتم آنجا برای دیدنشان، اما قبل از انقلاب به‌عنوان زندانی سیاسی دستگیر شدند و مغازه‌شان هم بسته شد. بعد از آن هر چه جست‌وجو کردم، موفق نشدم خبری از ایشان بگیرم.»

سلطان حسین فتاحی تا کلاس ششم ابتدایی در شهرستان میانه تحصیل کرد و بعد از آن با قبولی در امتحان ورودی وارد هنرستان شد و به تهران رفت.

### تهران، هنرستان کارخانه‌ی صنعتی آزمایش، سال ۱۳۴۹ش.

روزنامه اعلان عمومی داده بود برای برگزاری امتحان ورودی هنرستان کارخانه‌ی صنعتی آزمایش. کارخانه‌ای که در آن زمان لوازم‌خانگی تولید می‌کرد. برای هر سال تحصیلی، ۱۱۰ نفر هنرجو می‌پذیرفتند. هنرستان زیر نظر سوئدی‌ها اداره می‌شد و برنامه‌های اصلی‌اش را آن‌ها طرح‌ریزی می‌کردند. صبح‌ها از ساعت هفت تا دوازده کار در کارگاه و بعدازظهرها از ساعت دوازده و نیم تا چهار عصر کلاس‌های درس تئوری. سوئدی‌ها در شیوه‌ی اداره‌ی کارخانه هم بر تمامی مراحل کار نظارت می‌کردند، از رسم فنی تا کل کارهای عملی کارخانه.

«من در خانواده‌ای زندگی می‌کردم که زیاد روزنامه می‌خواندیم. وقتی آگهی امتحان ورودی کارخانه‌ی آزمایش را دیدم، کلی خوش حال شدم و این موضوع را با عمویم مطرح کردم. اولش موافق نبود، اما بالاخره با خواهش و تمنا متقاعدش کردم که اجازه بدهد بروم تهران و در امتحان شرکت کنم. عمویم موافقت کرد و خودش هم برای رفتن به تهران همراهی‌ام کرد. در امتحان ورودی شرکت کردم و خوشبختانه موفق شدم در بین ۱۱۰ شرکت‌کننده، رتبه‌ی سوم را کسب کنم. بعد از قبولی رفتیم برای ثبت‌نام و رسماً به‌عنوان هنرجو وارد هنرستان آزمایش شدم.»

آن زمان تازه دومین سالی بود که هنرستان شبانه‌روزی آزمایش تأسیس شده بود. به بچه‌ها خوابگاه داده بودند و برنامه‌هایشان این‌طور

بود که ساعت شش صبح بیدار می‌شدند و تا ساعت شش و نیم فرصت داشتند به کارهای شخصی خودشان برسند. بعد، زمان خوردن صبحانه بود و ساعت هفت می‌رفتند برای کار عملی و کار در کارگاه تا ساعت دوازده ظهر. نیم ساعت برای نهار وقت داشتند و بعد تا ساعت چهار عصر می‌رفتند سر کلاس درس. کیفیت آموزش در کلاس‌های تئوری خیلی زیاد بود. از دانشگاه علم و صنعت، استاد می‌آوردند برای تدریس درس‌هایشان. «آن دوران دورانی تکرارنشده بود، زمان بسیار خوبی بود برای فراگیری.

در سنی بودیم که نه دغدغه‌ای داشتیم نه مسئولیتی و نه هیچ درگیری ذهنی‌ای. فکرمان راحت بود. فرصت داشتیم که درس‌هایی را که یاد می‌گرفتیم به خوبی تجزیه و تحلیل کنیم. البته غیر از درس خواندن، ورزش و بازی و استراحت هم جزو برنامه‌هایمان بود. در مجموع روزگار خوبی بود و اصلاً سخت نمی‌گذشت. من در شبانه‌روزی دوستان خیلی خوبی پیدا کردم که الان هم با بعضی از آن‌ها رفت‌وآمد دارم. اکثر کسانی که در آن زمان با من هم‌کلاس بودند، الان به‌صورت خویش‌فرما کار می‌کنند. نظام آموزشی در هنرستان آزمایش جوری بود که افرادی که آن زمان آنجا درس خوانده بودند، الان دست‌کم صاحب یک تعمیرگاه شخصی شده‌اند. بیشتر دوستان آن دوران من الان تعمیرگاه دارند یا شرکت‌های تولید قطعه و قالب‌سازی یا شرکت‌های بین‌المللی.»

– رشته‌ی تحصیلی هنرستانتان چه بود؟

«رشته‌های برق، درودگری، ریخته‌گری، فلزکاری و... جزو رشته‌هایی بودند که در هنرستان تدریس می‌شد. من رشته‌ی برق را انتخاب کردم و تا کلاس نهم، که سیکل فنی را گرفتم، در همان هنرستان آزمایش درس خواندم. کلاس هفتم که بودیم، در هنرستانمان آزمون استعدادسنجی انجام می‌شد تا مشخص شود که هرکس در چه زمینه‌ای استعداد دارد. من جزو چند نفری بودم که تشخیص داده بودند استعداد ویژه‌ای در تجسم فضایی و درک سه‌بعدی اجسام دارم.

«چند نفر بودیم که استعداد بیشتری در درس رسم فنی داشتیم و طراحی‌مان قوی‌تر از بقیه بود، به همین دلیل با ما مدت‌زمان بیشتری

رسم فنی و طراحی کار می‌کردند. من سال هفتم و هشتم و نهم را به‌طور پیوسته در واحد طراحی مهندسی آزمایش کار کردم و همین باعث شده بود که قدرت خلاقه‌ی ذهنم تقویت شود و بتوانم اجسام را در ذهنم بچرخانم و ببینم چگونه روی هم سوار می‌شوند. الان با نرم‌افزارهای سالیتم و مکانیکال این کار را انجام می‌دهند، اما در آن دوره ما همه‌ی این کارها را با رسم فنی و طراحی با سه نما و به‌صورت سه‌بعدی انجام می‌دادیم که البته این کار بعدها خیلی به درد من خورد.»

\*\*\*

«مرحوم محسن آزمایش بنیان‌گذار این تشکیلات بود که باعث شد تحولی بزرگ در زندگی من به وجود بیاید. آینده و مسیر سرنوشت‌م با رفتن به آن هنرستان دگرگون شد. من درسم را تا سیکل فنی یعنی تا کلاس نهم آنجا خواندم و بعد از آن یک سال هم در کارخانه‌ی آزمایش کار کردم. بعد مختار بودیم که در همان کارخانه بمانیم یا بیاییم بیرون.»  
- شما ماندید؟

«من راه دوم را انتخاب کردم، آمدم بیرون و رفتم شرکت الکترولوکس، چون فکر می‌کردم که در کارخانه‌ی آزمایش چیزی نمانده است که من به‌لحاظ فنی بلد نباشم. در روزنامه، دنبال آگهی استخدام طراح لوازم‌خانگی بودم تا بتوانم هم انگیزه‌ی شخصی خودم را که طراحی لوازم‌خانگی بود به واقعیت برسانم، هم خودم را محک بزنم. آگهی شرکت الکترولوکس را در روزنامه دیدم و بلافاصله به‌عنوان طراح در آنجا استخدام شدم. طولی نکشید که یک بخاری نفتی جدید را طراحی و وارد بازار کردیم.»

«حدود هفت هشت ماهی در الکترولوکس کار کردم و از آنجا آمدم بیرون و رفتم شرکت ارج. سه ماه بیشتر در ارج نبودم که تسویه‌حسابم را انجام دادند و عذرم را خواستند، چون سربازی نرفته بودم. کارخانه‌ی ارج کارخانه‌ای بسیار قانونمند و منضبط بود، اجازه نمی‌دادند که کسی بدون کارت پایان خدمت در آنجا مشغول به کار شود و خب من چون سربازی نرفته بودم، ناچار شدم از آنجا آمدم بیرون و بعد از مدتی که بیکار بودم رفتم شرکت ساراوول و آنجا مشغول به کار شدم.»

دوران سختی را از لحاظ اقتصادی پشت سر گذاشته بود، اما بعد از بیرون آمدن از کارخانه‌ی آزمایش تحصیلش را رها نکرد. هم‌زمان با کار در شرکت‌های مختلف، درسش را هم در هنرستان شبانه ادامه می‌داد. رشته‌ی برق را بر اساس علاقه‌ی شخصی و تحقیق و مشورت با کسانی که در این رشته فارغ‌التحصیل شده و مشغول به کار بودند، انتخاب کرده بود و دیپلمش را هم در همین رشته گرفته بود.

بعد از گرفتن دیپلم شبانه از هنرستان کارآموز آن زمان، در سال ۱۳۵۵ کنکور داده بود و در دانشگاه علم و صنعت در رشته‌ی برق قبول شده بود، اما برای شبانه درس خواندن در دانشگاه علم و صنعت باید یک نفر می‌آمد و مبلغ ۱۵۰ هزار تومان برایش تضمین می‌گذاشت تا بعد از اتمام تحصیلش در آموزش‌وپرورش تدریس کند، ولی متأسفانه کسی نبود که ضمانتش کند. همین ماجرا باعث شد که از رفتن به دانشگاه صرف‌نظر کند.

«خدمت سربازی‌ام را در دوشان‌تپه، در واحد زبان نیروی هوایی، گذراندم. مسئول ساختمان آموزش آنجا شده بودم و از این فرصتی که دست داده بود استفاده کردم برای خواندن زبان. از صبح تا دوازده ظهر به‌صورت ساعتی کار می‌کردم و از ساعت یک ظهر تا شش عصر مشغول خدمت سربازی بودم. خواندن زبان و ورزش روزانه به مدت یک ساعت جزو برنامه‌ی روزانه‌ام بود.»

- هنوز هم اهل ورزش هستید؟

«من از دوران دبستانم ورزش را دوست داشتم و همیشه در تمامی تیم‌های ورزشی مدرسه عضو بودم. بعد هم که بزرگ‌تر شدم، هیچ‌وقت ورزش را کنار نگذاشتم و برنامه‌ای منظم برای ورزش کردن داشتم. زمانی که هنرستان می‌رفتم، مرحوم آزمایش بیشتر اوقات روزهای تعطیل می‌آمدند آنجا و تنیس بازی می‌کردند. ما هم بازی می‌کردیم. بعدتر من کوهنوردی و دو را به‌عنوان ورزش‌های دائمی انتخاب کردم. حتی گاهی بعضی جلسات کاری را، مثل جلساتی که با تأمین‌کننده‌ها داشتیم، بعد از کوهنوردی و به‌صرف صبحانه در بالای کوه برگزار می‌کردیم.»

- اهل مسابقات ورزشی هم بودید؟

«دو سال پیش در دویی یک مسابقه‌ی دو ده کیلومتر برگزار شد که از تمامی کشورها شرکت کننده داشت. من هم شرکت کردم و در بین ۱۳۰ نفر از گروه همسالانم، نفر بیست و چهارم شدم. غیر از رشته‌های دو و کوهنوردی، من از سال‌ها پیش عضو باشگاهی هستم که مرتب آنجا پینگ‌پنگ بازی می‌کنم و اتفاقاً در سفر کاری‌ام به چین با مهارتی که در این بازی داشتم، سود خوبی هم نصیبم شد.

«ماجرای این‌طور بود که من برای خرید چند دستگاه به چین سفر کرده بودم. با فرد چینی‌ای که طرف قرارداد بود صحبت از بازی پینگ‌پنگ شد. من هم گفتم که در این رشته مهارت دارم. در مجموعه‌ی آن‌ها فردی بود که مدعی بودند همیشه در بازی نفر اول است و هیچ‌کس نمی‌تواند از او ببرد. من هم مدعی شدم که آن فرد را شکست می‌دهم. قرار بر این شد که اگر من بتوانم این فرد را ببرم، ده درصد روی قیمت کل خریدم به من تخفیف بدهند. با آن فرد چینی و فروشنده‌ها رفتیم توی سالن بزرگی که مخصوص بازی پینگ‌پنگ بود. یک گربه‌ی تربیت شده هم داشتند که وقتی توپ می‌رفت زیر میز یا صندلی برایشان می‌آورد. من آن روز موفق شدم بازیکن پرمدعای چینی را ببرم و سود خوبی از خریدم نصیبم شد.»

سلطان حسین فتاحی بعد از خدمت سربازی دوباره به شرکت سارا اول بازگشت تا ضمن کار در این شرکت، بر تجاربش در حوزه‌ی تولید لوازم خانگی هم بیفزاید.

### **سارا اول؛ دانشکده‌ای عملی برای آموزش‌های فنی و مدیریتی**

شاید همه چیز از علاقه‌ی زیادش به فراگیری کارهای فنی شروع شد. علاوه بر این علاقه، وقتی که وارد محیط کار شد، دلش می‌خواست پاسخ‌گوی مشکلات فنی کارکنان، کارگرهای کارخانه، قالب‌سازها و ماشین‌سازها باشد، کسانی که با آن‌ها کار می‌کرد. همین استعداد و علاقه‌ی ویژه به انجام کارهای فنی باعث شده بود در کار پیشرفت کند.

ابتدای کار همه‌چیز روی کاغذ اجرا می‌شد. مرحله‌ی رسم فنی و طراحی قطعه انجام می‌شد و سپس طرح‌ها و نقشه‌های اولیه‌ی قطعه‌ها به تولیدکننده ارائه می‌شد. بعد از مدتی کار و کسب تجربه‌ی کافی، او رسماً شده بود طراح قطعه برای محصولات و کمی بعدتر طراح خود محصول. قبل از اینکه دیپلم بگیرد با دو نفر دیگر، که سرگروهشان بود و برنامه‌هایشان را مدیریت می‌کرد، موفق شده بودند بخاری طراحی کنند. این‌قدر پیگیر کار بود و تمرین و تلاش می‌کرد که قبل از رفتن به سربازی، مسئولیت طراحی قالب را به او دادند. الان این‌جور کارها خیلی راحت شده است. نرم‌افزارهای تخصصی طراحی قطعه و طراحی قالب، که در بازار موجود است، این کارها را انجام می‌دهد، اما فتاحی در آن زمان با تمامی دشواری‌هایی که طراحی دستی داشت آن را با عشق و علاقه انجام می‌داد. حتی در دوره‌ی خدمت سربازی هم کار طراحی را ادامه داد و با پشتکاری که داشت، ماشین‌آلات صنعتی را طراحی می‌کرد که حد نهایی کار طراحی است. این تلاش‌ها باعث شده بود که تجربه‌ی بسیار زیادی در کار طراحی پیدا کند.

در آن موقعیت زمانی و با آن شرایط، می‌خواست در آینده‌ی نزدیک یک کارگاه ماشین‌سازی راه بیندازد یا دست‌کم تولید محصولی را مدیریت کند، هم برای کسب تجربه‌ی بیشتر و هم با هدف ایجاد اشتغال برای دیگران. این تمام فکر و ذکر او در روزگاری بود که تازه سرباز شده بود.

«بعد از خدمت سربازی به شرکت سارا اول بازگشتم. در آن زمان آقای وار تکس زرگریان، که مدیرعامل شرکت سارا اول بود، به‌علت پشتکار و تبحری که در کار داشتیم به من پیشنهاد افزایش حقوق داد، اما من افزایش حقوقم را نپذیرفتم و در عوض از او درخواست کردم که در سرکشی به بخش‌ها از ساعت شش تا نُه و بازدید از خطوط تولید و واحدهای مختلف با او همراه باشم. می‌خواستم شیوه‌های مواجهه با کارگران و رفع اشکال‌ها در حوزه‌ی مسائل فنی و تضاد و تعارض‌ها را از نزدیک لمس کنم. قبول کردند و با این موافقتشان در حقیقت به من جرئت و فرصت اشتباه کردن دادند.

«ایشان تحصیل کرده‌ی دانشگاه پلی‌تکنیک بودند و بسیار با معلومات، باشخصیت، خوش‌برخورد و تأثیرگذار بر روی تکنسین‌ها. البته با همه‌ی محاسنی که داشتند، در کار خیلی سخت‌گیری می‌کردند و بسیار جدی بودند. کارهای جدید و افراد خلاق و جسور را دوست داشتند. به ما تکنسین‌ها فرصت می‌دادند خطر کنیم و نوآوری را تجربه کنیم، ولی اگر رو به جلو حرکت نمی‌کردیم، حسابمان را تسویه می‌کردند. در واقع، کارهایی را به عهده‌مان می‌گذاشتند که باید خودمان هم در آن نوآوری و خلاقیت به خرج می‌دادیم تا به‌خوبی پیش بروند. من از ایشان بسیار یاد گرفتم. در واقع، از الگوهای مؤثری بودند که من در این مسیر داشتم و باعث شدند که من تجربه‌های بسیاری به دست بیآورم و جرئت پیدا کنم وارد بازار شوم. مخصوصاً برنامه‌ی بازدید هر روزشان از کارگاه خیلی مفید بود.

«ایشان هر روز صبح می‌رفتند کف کارگاه و حدود دو ساعت تمام کارهایی را که به کارگران سپرده بودند تا انجام بدهند کنترل می‌کردند و بعد می‌آمدند، می‌نشستند توی دفترشان. اوایل که همراهشان می‌شدم، نمی‌دانستم این بازدید هرروزه چه لزومی دارد، اما بعداً که دستیارشان شدم، فهمیدم بیشتر به‌دلیل پیشرفت پروژه و هدایت آن به‌سمت هدف است. در حقیقت، بیشتر شرکت‌هایی که به‌صورت پروژه‌ای اداره می‌شوند، باید حواسشان باشد که از هدف منحرف نشوند. این کنترل روزانه و همیشگی باعث می‌شد که هم پروژه‌ها در زمان مقرر و با هزینه‌ی کمتری به اتمام برسد و هم محصول درست، اصولی و طبق پسند مشتری تولید شود.

«من در زمان دستگیری جناب آقای زرگریان نکته‌ها و تجربه‌های فنی بسیاری آموختم و شیوه‌ی برخورد با کارگر، کارمند، مهندس و حتی برخورد مناسب با مشتری و شیوه‌های طراحی و مدیریت صحیح را یاد گرفتم. خیلی شاکر هستم که خداوند چنین کسی را در مسیرم قرار داد. سارا اول شرکتی تولیدمحور بود و من آنجا بسیار یاد گرفتم و بعدها هم در محیط کارم از تجربیات آن زمان بسیار استفاده کردم.»

\*\*\*

«من از همان ششم ابتدایی که وارد کارخانه‌ی آزمایش شده بودم، علاقه‌ی زیادی به تولید لوازم‌خانگی پیدا کرده بودم. در طی سال‌های کار و تحصیلم در هنرستان آزمایش هم مهارت و دانش لازم در زمینه‌ی شیوه‌های طراحی و تولیدشان را به دست آورده بودم. همه‌ی این‌ها باعث شده بود که دائماً بخشی از ذهنم درگیر این باشد که اگر قرار است در آینده کاری را برای خودم شروع کنم، حتماً با تولید لوازم‌خانگی مرتبط باشد.»

- چه تجربیاتی را از سر گذراندید تا این ذهنیت به مراحل اجرایی شدن نزدیک شد؟

«قبل از انقلاب که من در شرکت ساراوول کار می‌کردم، کار شرکت ساراوول تولید چیلر و هوادهنده و فن کوئل بود. بعد از انقلاب که من مجدد برای کار به این شرکت برگشتم، بازار تهویه‌ی مطبوع بسیار خراب شده بود، زیرا پروژه‌های ساخت ساختمان‌های چندطبقه و برج‌سازی متوقف شده بود و برای چنین پروژه‌هایی مجوز ساخت نمی‌دادند. کاری که من کردم این بود که در عرض شش ماه کولر آبی و آب‌گرم‌کن گازی طراحی کردم و در مرحله‌ی قالب‌سازی با چند نفر از افرادی که در این زمینه تخصص داشتند گروهی را تشکیل دادیم و با کار شبانه‌روزی موفق شدیم قالب‌هایی را که لازم داشتیم درست کنیم. ما محصول را به مرحله‌ی تولید و سوددهی رساندیم و توانستیم حقوق کارگران را هم پردازیم. تا سال ۱۳۶۴ هم به‌صورت نیمه‌وقت در ساراوول کار می‌کردم، اما کم‌کم به این فکر افتادم که وقتش رسیده است که برای خودم کار کنم.»

«این فکر باعث شده بود تا بعد از ظهرها، وقتی که از ساراوول بیرون می‌آمدم، به تعمیرگاه‌های لوازم‌خانگی مراجعه کنم. می‌رفتم به مغازه‌های تعمیراتی و به آن‌ها می‌گفتم که اگر شما محصولی دارید که نمی‌توانید تعمیرش کنید، من تعمیرش می‌کنم، لوازمی مثل لباس‌شویی، یخچال فریزرهای سایدبای‌ساید امریکایی و... که قطعاًش پیدا نمی‌شد. چون زمان جنگ بود و قطعات لوازم‌خانگی نایاب شده بود. کار تعمیرات



هم بسیار گل کرده بود. تقریباً مثل شرایطی که همین الان دوباره به وجود آمده است.

«اوایل کارم سی درصد دستمزد تعمیرات وسایل را من برمی‌داشتم، هفتاد درصد را صاحب‌مغازه برمی‌داشت. همین موضوع باعث شده بود که مشتری‌های بسیاری پیدا کنم. کم‌کم و در عرض یکی دو ماه درآمدم را برعکس کردم، سی درصد سهم صاحب‌مغازه می‌شد و هفتاد درصد از هزینه‌ی تعمیر را خودم برمی‌داشتم.»

### اولین گام برای تولید

بعد از مدتی به این فکر افتاده بود که چرا خودش همه‌ی کار تعمیرات را انجام ندهد. محصولات دست‌دوم را می‌گرفت، اساسی تعمیر می‌کرد و بعد از رنگ کردن، می‌گذاشت برای فروش. مغازه‌ای را اطراف میدان خراسان اجاره کرده بود به مترای حدود بیست متر. لوازم‌خانگی دست‌دوم را از میدان امام‌حسین تهیه می‌کرد. آن اطراف سمساری زیاد بود. به سمسارها سپرده بود هر چند تا یخچال برایشان می‌آورند، بگذارند کنار... بعد با وانت می‌رفت و یخچال‌ها را جمع می‌کرد و می‌آورد مغازه. همان‌جا کارهای تعمیراتش را انجام می‌داد و بعد از اینکه مطمئن می‌شد یخچال سرما تولید می‌کند و مشکلی ندارد، به رنگ‌کاری که برایش کار می‌کرد، می‌سپرد که یخچال‌ها را رنگ کند. همه‌ی این مراحل که انجام می‌شد، یخچال‌هایی را که نو شده بود دوباره به مغازه‌های دست‌دوم‌فروشی می‌فروخت و مغازه‌دارها آن‌ها را به مردم عرضه می‌کردند.

«بعد از مدتی به این فکر افتادم که آیا خودم هم می‌توانم تولید کنم یا نه. خیلی فکر کردم و با افراد زیادی هم مشورت کردم ولی متأسفانه هیچ‌کسی این ایده‌ی من را نمی‌پذیرفت و صلاح نمی‌دانستند که در آن شرایط برای تولید لوازم‌خانگی اقدام کنم. با برخی تعمیرکارها هم صحبت کردم که خوب آن‌ها هم بیشتر به تعمیر کالا گرایش داشتند تا تولید آن. به‌سختی از مرحوم آزمایش وقت گرفتم و نزد ایشان رفتم. بعد از دو ساعتی که در خدمتشان بودم و کلی صحبت کردیم، به من

گفتند: 'پسرم، هر کاری می‌خواهی بکنی بکن، ولی لوازم‌خانگی تولید نکن.' از آن جلسه آمدم بیرون.

«من به این کار خیلی علاقه داشتم و کاری غیر از این هم بلد نبودم. هم مهارت و دانشش را داشتم و هم شیوه‌های تولیدش را بلد بودم. از آن روز به بعد، حدود سه ماه کار را تعطیل کردم. مدام به این فکر می‌کردم که با چه امکاناتی می‌توانم یخچال تولید کنم، چون سرمایه‌ی چندانی نداشتم. کل سرمایه‌ام همان مقدار اندکی بود که از تعمیرکاری و کارمندی پس‌انداز کرده بودم که رقم بسیار کمی بود و با آن مقدار نمی‌شد دستگاه خرید.

«بعد از مدتی فکر و بررسی، به این نتیجه رسیدم که باید برای شروع، کارم را با امکانات کابینت‌سازی انجام بدهم، اما چگونه؟ برای اینکه بتوانید کاری را انجام بدهید، باید وارد آن کار بشوید و سردوگرمش را هم بچشید، باید درگیر سختی‌ها و دشواری‌های کار شوید. برای همین من هم رفتم دنبال کابینت‌سازی و برای اینکه بتوانم کار را یاد بگیرم، در یک کارگاه کابینت‌سازی مشغول به کار شدم. البته به همین راحتی‌ها هم نبود، چون در زمان جنگ، شرایط کاری در رکود کامل بود و کاسبی‌ها کساد شده بود. هر جا که می‌رفتم، کارگر استخدام نمی‌کردند.

«بالاخره بعد از کلی جست‌وجو شرایطی ویژه به وجود آمد و من موفق شدم با چند شرط، یک کابینت‌سازی را با تمامی امکاناتش یعنی با مجموع دستگاه‌ها و کارگرانش اجاره کنم و به‌عبارتی برون‌سپاری کردم. در واقع، دلیلی ندارد برای شروع هر کاری همه‌ی سرمایه و دستگاه‌ها را خودمان داشته باشیم، می‌توانیم از سرمایه‌ها و قابلیت‌های دیگران استفاده کنیم.

«من از سرمایه‌ای که صاحب این کابینت‌سازی در این بخش داشتم، استفاده کردم و حدود ده روز آن کارگاه را اجاره کردم. در آن زمان، همه‌ی کارها از جمله بُرش با قیچی دستی انجام می‌شد که کار بسیار سختی بود. من با گروهی چهارنفره کار شبانه‌روزی را شروع کردم. همه‌ی سختی‌ها را به جان خریدیم و در مدت ده روز، دوازده تا بدنه تولید کردیم که از دوازده

تا، دو تا ضایعات شد. ده تا بدنه هم سالم و کامل از کار درآمد. بدنه‌ی داخلی را با آلومینیوم ساختیم و از پشم شیشه، که در آن زمان فقط در یخچال‌های امریکایی مانند جنرال استیل به کار می‌رفت، به جای فوم استفاده کردیم.

«یادم است که آن موقع ۵۲۰۰ تومان برای کرایه‌ی آن مکان پرداخت کردم، البته به‌علاوه‌ی هزینه‌ی مواد. ده تا نمونه‌ی اولیه را آنجا تولید کردم و بعد از اینکه این بدنه‌ها را رنگ کردم، برایشان کمپرسور گذاشتم تا به فریزر تبدیل شود. با تولید این ده فریزر در طی دو ماه به هدفی رسیده بودم که سالیان سال به‌دنبال آن بودم.»

این موفقیت ابتدایی روحیه‌ی کمال‌طلبانه‌ی او را راضی نمی‌کرد. حالا به‌دنبال تولید تعداد بیشتری فریزر در روز بود و این تازه سرآغازی بود برای رسیدن به هدفی برتر. برای اینکه بتواند سرمایه‌ای به دست بیاورد، پارکینگی چهل‌متری را در چهارراه کواکولا، در خیابان پیروزی، اجاره کرد و بعد از اینکه فریزرها آماده شد، آن‌ها را در آن پارکینگ چید و تعدادی از صاحبان فروشگاه‌های اطراف را دعوت کرد تا محصول جدیدش را ببینند. «نکته‌ی مهم در شروع هر کاری این است که بتوانیم محصولی را که تولید کرده‌ایم، نمایش بدهیم و مصرف‌کننده را جذب کنیم. باید بازار هدف را بشناسیم و ببینیم مشتری‌های ما چه کسانی هستند تا بتوانیم کارمان را به بازار هدف معرفی کنیم و مشتری‌هایمان را پیدا کنیم. زمانی که محصولم را به نمایش می‌گذاشتم، مغازه‌دارها و افرادی از فروشگاه‌های اطراف برای بازدید می‌آمدند. هریک تعدادی سفارش می‌دادند، مثلاً می‌گفتند از این پنج تا می‌خواهند یا سه تا می‌خواهند. من هم می‌گفتم هر تعدادی که می‌خواهند باید نصف پولش را بدهند. بعضی از آن‌ها قبول می‌کردند که پیش‌پرداخت بدهند، بعضی هم نه.

«من با آن مقدار پولی که از آن‌ها می‌گرفتم، مواد اولیه می‌خریدم و بعد شروع می‌کردم به ساخت. مثلاً اگر یک مشتری ده تا می‌خواست، من پول پنج تا را از او می‌گرفتم و مواد اولیه می‌خریدم. همیشه طوری بود که پنجاه درصد پول سفارش‌دهنده دست من بود. به این ترتیب بود

که می‌توانستم سرمایه‌ی در گردش را تأمین کنم و همین باعث شده بود که خیلی زود، مشتری‌های زیادی پیدا کنم، جوری که باید به آن‌ها نوبت می‌دادم.»

\*\*\*

«قبلاً قطعات وارد می‌شد، قطعه‌سازی وجود نداشت. نیروی متخصص هم کم بود. برخی نیروها بعد از انقلاب رفته بودند و برخی نیروهای جدید هنوز به‌اندازه‌ی کافی تجربه نداشتند. شرایط کار خیلی سخت‌تر از الان بود، چه از لحاظ تسهیلات بانکی، چه از لحاظ تکنولوژی. همین فضای مجازی که امروز وجود دارد کلی کارها را تسهیل کرده است.»

سلطان حسین فتحی از همان سال ۱۳۶۴ رسماً شروع به تولید کرده بود و در تمامی آن روزهایی که با جدیت کار می‌کرد، با فراز و نشیب‌های بسیاری مواجه شده بود، مخصوصاً در سال‌های اول کار. سال ۱۳۶۶ اوج جنگ بود و قرار شده بود همه‌چیز در اختیار رزمندگان قرار بگیرد. او هم یک دستگاه تزریق فوم داشت که هم می‌شد با آن فوم برای یخچال تزریق کرد، هم دیوار پیش‌ساخته و پل شناور ساخت. از طرف وزارت جهاد سازندگی آمده بودند آن دستگاه را برده بودند برای جبهه و رسید داده بودند که دستگاه را تحویل گرفته‌اند، اما کار تولید زنجیره‌وار است، یک حلقه از زنجیره که نباشد کار متوقف می‌شود.

«وقتی جهاد دستگاه تزریق فوم را برد، عملاً کار تولید ما هم متوقف شد. نه دستگاه جایگزین داشتم و نه توان مالی آن‌چنانی که دستگاهی جدید بخرم. به‌اجبار تولید را تعطیل کردم و متأسفانه چکهایی هم که دست تأمین‌کنندگان داشتم برگشت خورد. از طرفی چون محلی برای تأمین اعتبار چکه‌ها نداشتم، آن‌ها را به اجرا گذاشتند و من بازداشت شدم. حدود یک هفته و چند روز در بازداشت بودم. تصمیم گرفتم که وقتی آمدم بیرون، کسب‌وکارم را جمع کنم و دیگر یخچال‌سازی را ادامه ندهم، ولی وقتی آمدم بیرون و رفتم استان اهواز دنبال دستگاهم، نظرم برگشت. وقتی دیدم رزمندگان چطور از دل‌وجان، بانگیزه و شهامت مقاومت می‌کنند، تصمیم گرفتم با تمام توانی که دارم تلاش کنم که کاری برای

کشور و مردمم انجام بدهم.

«آن سفر انگیزه‌ی دوباره‌ای شد برای ادامه‌ی راه. برگشتم و دوباره کارم را از سر گرفتم. بعد از شش ماه دستگاه من را برگرداندند و برای آن مدتی که از دستگاه استفاده کرده بودند، مبلغ درخور توجهی به من پرداختند که آن زمان برای من سرمایه شد و باعث شد کارم رونق پیدا کند. این اولین باری بود که طعم خطر کردن را در کارم چشیدم و خوشبختانه به سلامت از آن عبور کردم.»

- شما بعد از آن شرایط سخت و با وجود بحرانی که به دلیل جنگ به شرایط اقتصادی تحمیل شده بود، باز هم اصرار داشتید کسب و کارتان را رونق بدهید؟

«در واقع، شاید بشود اسمش را گذاشت فرصت، به عبارتی هنر دیدن فرصت. باینکه فرصت‌ها عین واگن‌های یک قطار هستند و اگر یکی از مقابلت عبور کند، بعدی از راه می‌رسد، اما شکارچی هم زیاد است. ممکن است اگر دیر بجنبید از گفتان برود. فرصت را نمی‌شود ساخت. فرصتی که در این لحظه وجود دارد، مخصوص همین الان است. به فرض امروز بهترین زمان برای ساختن ماشینی است که بدون بنزین کار کند. اگر همین امروز این کار را شروع کنید، فرصت را غنیمت شمرده‌اید و می‌توانید بر بازار تأثیرگذار باشید. وقتی قادر هستید نیازهای پاسخ‌داده‌نشده در بازار را پاسخ بدهید، از فرصتی که در برابرتان قرار گرفته است بهترین بهره را برده‌اید. در این صورت، رقبا هم کاری به کار شما نخواهند داشت.

«این نکته‌ها در کار خود ما هم صادق است، در مراحل تولید یخچال فریزر. در بازار آن روز هم یخچال تولید می‌شد هم فریزر، اما یخچال فریزر تولید نمی‌شد. کارخانه‌های ارج و آزمایش و پارس هم هیچ‌کدامشان یخچال فریزر تولید نمی‌کردند، درحالی‌که هر دو محصول را جداجدا به بازار عرضه می‌کردند. البته قبل از انقلاب، یکی از شرکت‌ها این کار را می‌کرد. بعد از قطعنامه، ما پیش‌بینی می‌کردیم این جمعیتی که رو به افزایش است به آپارتمان‌نشینی روی بیاورد. در نتیجه، فکر می‌کردیم مردم به چیزی مثل یخچال فریزر نیاز پیدا می‌کنند که هم

شیک باشد هم جای کمتری بگیرد. این نوعی آگاهی حرفه‌ای است که شما در حرفه‌ی خودتان، به‌واسطه‌ی تجربه‌ای که کسب می‌کنید، به دست می‌آورید. باید تغییر رفتار مشتری را تشخیص بدهید و طبق آن برنامه‌ریزی کنید.»

### از کارگاه خانگی تا برند معتبر داخلی

«چون طراحی بلد بودم، یخچال‌فریزر را طراحی کردم. وقتی وارد بازاری می‌شوید که چند تا رقیب قدرتمند در آن هست، مسلماً به شما اجازه‌ی عرض‌اندام نخواهند داد. در هر شغل و حرفه‌ای که باشید، نمی‌شود پشت میز نشست و موفق شد؛ باید رفت کف بازار و دید مشتری چه می‌خواهد و برای رفع نیازهای مشتری برنامه‌ریزی کرد.

«اوایلی که کار را شروع کرده بودیم، من سالن به سالن می‌رفتم و بر کار بچه‌ها نظارت می‌کردم و اگر کسی کار بلد نبود، یادش می‌دادم. یادم هست یک بار از بهداشت آمده بودند برای بازرسی و من همراه کارگرها داشتم کار می‌کردم. بازرس از من خواست که صاحب کارخانه را ببیند. من هم سریع رفتم لباسم را عوض کردم و دوباره برگشتم پیششان. از دیدنم تعجب کرده بودند. معمولاً این‌طور بود که اگر کسی سرزده وارد کارخانه می‌شد، من را از کارگرها تشخیص نمی‌داد.»

در طی این سال‌ها، چندین بار محل کارش را عوض کرده‌است. از چهارراه کواکولا آمد تهران‌پارس و محلی را با متراژ ۱۵۰ متر اجاره کرد. بعد از آن، به جاجرود نقل مکان کرد و در کارگاهی ششصدمتری مستقر شد. در آنجا کارش بیشتر رونق گرفت و کم‌کم تولیداتش را توسعه داد. بعد از این جابه‌جایی‌های پشت‌سرهم، به منطقه‌ی صنعتی کمرد رفت و تا سال ۱۳۹۰ در آنجا ماند. متراژ کل زمینی که در کمرد داشت حدود ۳۵ هزار مترمربع بود. آن دوره زمان اوج تولیداتشان بود و چند تا انبار بیرون از فضای کارخانه گرفته بودند. او از تولید ماهی ده عدد که در دهه‌ی شصت شروع کرده بود، به تولید روزانه ۱۵۰۰ دستگاه انواع یخچال‌فریزر در سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ رسیده بود که زمان اوج تولیدش بود و سهم بسزایی از بازار

را در دست گرفته بود. همین پیشرفت باعث شد که به فکر توسعه‌ی بیشتر کار، همراه با بهره‌وری حداکثری از تکنولوژی روز بیفتد. در حال حاضر، امرسان در زمینی به وسعت ۱۵۰ هزار مترمربع دایر شده است. فاز یک کارخانه در مساحتی به متراژ شصت هزار مترمربع دایر است و در حال تولید یخچال فریزر، سایدبای ساید، لباس‌شویی اتوماتیک و دوقلوست. همچنین تولید ماشین ظرف‌شویی، اجاق‌گاز و جاروبرقی را در دستور برنامه‌ی تکمیل و تولید دارد. سلطان حسین فتاحی یک‌تنه شرکت امرسان را از کارگاهی کوچک به یک برند معتبر داخلی در حوزه‌ی لوازم‌خانگی تبدیل کرده است. او مدیریت را تلفیقی از علم و هنر می‌داند و آینده‌ی تجارت را در اختیار بنگاه‌های اقتصادی دانش‌محور می‌بیند و از اینکه همه‌ی استراتژی‌های خود را با مدیران جوان و تازه‌کار در میان بگذارد ابایی ندارد.

\*\*\*

«من کارم را با دیپلم فنی شروع کردم و بعد از مدتی به این نتیجه رسیدم که حتماً باید ادامه تحصیل بدهم. لیسانس مهندسی مکانیک گرفتم و بعد فوق لیسانس را در رشته‌ی مدیریت اجرایی از سازمان مدیریت صنعتی گرفتم. در سال ۱۳۹۲ برای کسب مدرک DBA به دانشگاه تهران رفتم و از دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، دکترای کسب‌وکار گرفتم.»  
- چه اتفاقی باعث شد به فکر ادامه تحصیل بیفتید، درحالی که با همان دیپلم فنی هم فردی موفق بودید؟

«من با حوزه‌ی کاری خودم از دوازده سالگی آشنا شده بودم. بعدتر هم به عنوان کارگر به این حرفه وارد شدم. تعمیرکاری کردم و بعد هم رفتم سراغ تولید. به زیربوم این کارهای تخصصی هم تسلط داشتم. زمانی که کارآفرین کاری را شروع می‌کند، در ابتدای راه می‌تواند صفر تا صد آن کار را خودش انجام بدهد و مدیریت کند. وقتی که کار بزرگ‌تر شد و پیشرفت کرد، باید سازمانش را به سازمانی کارآفرین تبدیل کند.»  
«سال ۱۳۷۷ بود که احساس کردم غیر از تخصص تجربی‌ای که دارم، باید ادامه تحصیل هم بدهم تا موفق‌تر عمل کنم. مهندسی مکانیک

خواندم و چون اول، کار کرده بودم و بعد رفته بودم دانشگاه، ذهنم برای مطالب آموزشی دانشگاه کاملاً آماده بود. به آسانی درس‌ها را می‌آموختم و به راحتی مطالب را در ذهنم نظم می‌دادم و طبقه‌بندی می‌کردم. من همراه با کارم درس می‌خواندم و همین باعث می‌شد که گیرایی‌ام در درس‌ها خیلی زیاد باشد، از طرفی درس‌هایی را که به صورت تخصصی در محیط کار لازم داشتیم بسیار سریع فرامی‌گرفتم و فوراً در محیط کارم به صورت عملی اجرایش می‌کردم.

«بعد از گرفتن مدرک مهندسی و بعد از سال‌ها کار، تعدادی از فارغ‌التحصیلان مقطع فوق‌لیسانس را آورده بودم داخل سازمان. هم فکرهای جدیدی به لحاظ عملیاتی داشتند و هم حرف‌های بسیاری برای گفتن. من از طرز فکر و ایده‌های آن‌ها در محیط کارم خیلی استفاده کردم و تصمیم گرفتم خودم هم برای تحصیل در مقطع فوق‌لیسانس اقدام کنم.»

«بعد از فوق‌لیسانس و دکتری من کلیت‌نگر شده بودم. دیگر مسیر پیش رویم را تک‌بعدی بررسی نمی‌کردم و کسب‌وکارم را به‌طور یکسان در همه‌ی سطوح گسترش می‌دادم. شاید تا قبل از آن من تا این حد کلی‌نگر نبودم، ولی بعد از آن تصمیم‌هایی که برای ارتقای کارم می‌گرفتم کاملاً استراتژیک بود و همه‌چیز همسو با همان چشم‌انداز تعیین شده بود. الان سازمان ما به یک سازمان کارآفرین تبدیل شده و کارهایمان کاملاً تخصصی شده است و حوزه‌ی اختیارات هرکسی هم مشخص است. هرکس کارهای تخصصی خودش را انجام می‌دهد و من بیشتر در بخش مدیریتی امرسان مشغول هستم.»

### مدیریت سخت‌ترین کار دنیاست

«مدیریت کار سختی است، از دشوارترین کارهای دنیاست. بین انواع مدیریت (مدیریت کیفیت، مدیریت تولید، مدیریت خرید، مدیریت مالی، مدیریت فروش، مدیریت بازرگانی، مدیریت صادرات و واردات، مدیریت منابع انسانی و...) آنکه از همه سخت‌تر است، مدیریت منابع انسانی است و سخت‌ترین قسمت مدیریت منابع انسانی، زمانی است که می‌خواهی با



یک نفر خداحافظی کنی و خب آن لحظه اصلاً حس خوبی نداری. اگر آن شخصی که از مجموعه‌ی شما می‌رود ناراضی برود، این حس ناراضی‌تی را به شما هم منتقل می‌کند و شما به این فکر می‌کنی که نکند خدایی نکرده حقی را از او ضایع کرده باشی. کلاً احساس خوبی نیست وقتی که قرار است عذر کسی را بخواهی.

«همچنین سخت‌ترین قسمت مدیریت شرکت مدیریت منابع انسانی است، چون هریک از افراد مجموعه تفکر مخصوص به خودش را دارد، هریک نیازهایی دارد، دیدگاه‌ها و بینشی خاص دارد و هریک آینده‌ای را برای خود تصور می‌کند. اگر مدیری بتواند بخش منابع انسانی را خوب مدیریت کند، مجموعه‌ای موفق خواهد داشت، زیرا سرمایه‌های اصلی هر شرکت نیروهای انسانی آن هستند و در واقع نیروهای انسانی سرمایه‌ی نامشهود سازمان را تشکیل می‌دهند. اگر آن‌ها راضی باشند، هم می‌توانند مشتری‌ها را راضی نگه دارند هم باعث موفقیت سازمان بشوند و هم نقش مؤثری در سودآوری سازمان داشته باشند.»

دکتر فتاحی معتقد است که نیروهای انسانی، سرمایه‌های نامشهود سازمانش هستند و به همین دلیل در سازمان خود به گزینش نیروهای انسانی توجه بسیاری نشان می‌دهد. در چارت سازمانی او، ویژگی‌های افراد در هر سمتی تعریف شده است. او سعی می‌کند افرادی را استخدام کند که شاخصه‌های لازم را داشته باشند. اگر نیرویی در برخی زمینه‌ها ضعیف باشد، برایش دوره‌های آموزشی برگزار می‌شود و برای اینکه کارمندان باانگیزه‌تر کار کنند، به شیوه‌های مختلف آن‌ها را تشویق می‌کند.

دریافتی‌ها به ارزشیابی عملکرد کارکنان بستگی دارد. اگر کارمندی به میزان پیش‌بینی‌شده در چارت سازمانی پیشرفت نداشته باشد، با او وارد مذاکره می‌شود و دلایل آن مسئله را بررسی می‌کند. یا مسئله از طریق آموزش دیدن فرد حل می‌شود یا مسئولیت به فرد دیگری واگذار می‌شود. همین باعث می‌شود کارکنان سازمان دائماً خود را به‌روز نگه دارند.

در شرکت تولیدی امرسان، همه به‌دنبال این هستند تا فعالیت‌هایی را

که در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند، حذف کنند. اگر کسی پیشنهادی بدهد که باعث شود شرکت مبلغی را در سال صرفه‌جویی کند یا سرعت تولید را بیشتر کند، چند درصد از سود حاصل را به فرد پیشنهاددهنده پرداخت می‌کنند. وقتی سازمان کوچک باشد، نوآوری فردی و کارآفرینی جواب می‌دهد، اما وقتی سازمان بزرگ‌تر شود، باید شیوه‌هایی را به کار بُرد تا سازمان به سازمانی کارآفرین تبدیل شود.

\*\*\*

«سخت‌ترین بخش کارآفرینی عملیاتی کردن ایده است. ایده‌ی ما در امرسان این بود که یخچال و فریزر را با کمترین امکانات تولید کنیم، با امکانات کابینت‌سازی. عملیاتی کردنش خیلی زمان بُرد، ولی خدا را شکر به نتیجه رسید. ممکن است خیلی‌ها ایده‌های خوبی داشته باشند، ولی ایده‌هایشان را عملیاتی و اجرایی نمی‌کنند، فقط ایده‌پردازهای خوبی هستند.»

هنوز هم هر روز هفت صبح از خانه بیرون می‌آید و هشت شب از سر کار برمی‌گردد. اهل هزینه‌های اضافی نیست و فکر می‌کند تولید کردن قاعده‌ای دارد که با وجود موانع سخت و غیرمعمول و قوانین دست‌وپاگیر، تولیدکنندگان باید آن قواعد را یاد بگیرند. والا اگر قرار باشد با هر مشکلی پا پس کشید که این‌همه سال سابقه‌ی طولانی در تولید به چه دردی می‌خورد.

حتی پنجشنبه‌ها هم کار می‌کند و هر جای دنیا که باشد، از طریق وب بر کار کارخانه‌اش نظارت می‌کند. نظرش این است که مدیریت علم و هنر است. علمش را باید در دانشگاه یاد گرفت و هنرش را در بازار کار. برای سلطان حسین فتاحی، همه‌چیز از یک ایده شروع شد، از نگاهی امیدوارکننده به آینده و تلاش و عشق به کار. البته که تجربه و شکست و پیروزی هم جزئی از کارش بوده است.

«من مسیر پرفرازونشیبی را برای رسیدن به امروز طی کردم که البته همه‌ی این مسیر پیروزی و موفقیت نبوده است. بارها شکست خوردم و از صفر شروع کردن را تجربه کردم، اما چیزی در درونم بود که نمی‌گذاشت

ناامید شوم یا ناامید بمانم. آن‌هم رؤیاهایم بود که هنوز هم زنده‌اند. هر جایی و به هر دلیلی زمین خوردم، دوباره بلند شدم و روی پاهایم ایستادم. هرگاه حرف دلسردکننده‌ای را شنیدم، آن را برای خودم بازگو کردم، بارها و بارها در ذهنم مرور کردم تا دلسرد نشوم و برای آن راه‌حل جدیدی پیدا کنم. سرانجام تلاش‌هایم به ثمر نشست و من که از کودکی سختی را تجربه کرده بودم، با پشتکار و توکل به خداوند موفق شدم گروه صنعتی امرسان را راه‌اندازی کنم و آن را به موقعیت کنونی برسانم.»

### امرسان بنز بدون آرم

«کسانی که در حوزه‌ی کاری ما فعالیت می‌کنند، حتی از دور هم محصولات امرسان را تشخیص می‌دهند. مثل ماشین بنز که اگر آرم بنز را هم از روی اتومبیل‌های تولیدشده‌ی این شرکت حذف کنند، از دور می‌توان بنز بودنش را تشخیص داد.»

باینکه برند امرسان در سال ۱۳۶۶ به‌صورت رسمی ثبت شد، اما در ابتدای کار محصولات چندانی با این برند به بازار مصرف عرضه نشد. دو سال طول کشید تا این برند در بازار معرفی شود. اولین تولیدات فریزرهای ایستاده‌ی چهار و پنج‌کشویی بود با برندهای مختلف. بعد با توجه به نیاز روز، یخچال و فریزر سرهم تولید شد. نخستین تولید امرسان یخچال شانزده‌فوت بود و نقطه‌ی قوت تولیدات امرسان، تولید یخچال و فریزری بود که فریزرش در قسمت پایین قرار داشت و اتفاقاً مصرف‌کننده‌ها هم استقبال کردند.

تولید سبد کامل محصول سفید و روانه کردن آن به بازار مصرف، در دستور کار این کارخانه‌ی تولیدی قرار دارد. از آنجاکه امرسان به‌هنگام بحران جنگ پا گرفت، در شرایط کنونی نیز بحران‌ها را به‌خوبی مدیریت می‌کند. در رقابتی‌ترین شرایط بازار، ثابت کرد که قدرت رقابت‌پذیری دارد و زمانی هم که عرصه تنگ شده بود و محصولات خارجی در بازار جولان می‌دادند، سهم بازاریش را حفظ کرده بود و با مزیت‌هایی همچون حمل‌ونقل رایگان تا درب منزل، نصب رایگان و دو سال ضمانت بدون

قید و شرط توانسته بود در چرخه‌ی رقابت باقی بماند. عوامل گوناگونی در عرضه‌ی کالاهای خوب ایرانی تأثیرگذار است. از مهم‌ترین عوامل، فرهنگ مصرف‌کننده و توجه به آن به‌ویژه در زمینه‌ی طراحی کالا و نیاز بازار است. جلب اعتماد مصرف‌کننده مسئله‌ی مهم دیگری است، به‌ویژه اینکه تولیدکننده در تبلیغاتش ادعای دروغی نداشته باشد، چون این مهم‌ترین مسئله‌ای است که بی‌اعتمادی ایجاد می‌کند. جلب اعتماد به زمان نیاز دارد و امرسان در دهه‌های گذشته اعتماد مردم را جلب کرده است.

«شاخصه‌ی ایجاد اعتماد در مردم، فروش اینترنتی ماست. در ابتدا که می‌خواستیم امرسان شاپ را راه بیندازیم، شاید این‌طور فکر نمی‌کردیم، زیرا یخچال‌فریزر هم کالای بزرگی است و هم به نسبت لوازم برقی دیگر مثل چرخ‌گوشت یا آب‌میوه‌گیری گران‌تر است، نمی‌شود با پیک موتوری برای مشتری فرستاد. پس هنگامی که آن را اینترنتی سفارش می‌دهند، لازم است که مشتری به‌اندازه‌ی کافی اعتماد داشته باشد. از سال ۱۳۶۴ که در این زمینه فعال هستیم، برای افزودن به مزیت‌های امرسان تلاش کرده‌ایم و خوشبختانه مردم هم به ما اعتماد کرده‌اند. طراحی درست، کیفیت عالی، خدمات خوب و همیشه در دسترس بودن از جمله ویژگی‌هایی است که به تداوم و رونق هر برند کمک می‌کند. خدمات مشتریان اهمیت فراوانی دارد و اعتماد مردم را جلب و تقویت می‌کند.»

- در آغاز راه باور داشتید که به این درجه از اعتبار برسید؟

«راستش چشم‌انداز من در شروع کار این نبود و فکر نمی‌کردم به‌لحاظ اعتبار و قدرت برند به جایی برسیم که اطمینان مصرف‌کنندگان را تا این حد جلب کنیم. برای همین، با برنامه‌هایی محدود کار خود را شروع کردیم و خود را با شرایط محیطی تطبیق دادیم که این مهم‌ترین ویژگی تولیدی ماست. به‌دلیل پاسخ‌گویی به نیاز همیشه در حال تغییر بازار به‌عنوان محیط بیرونی، باید بتوانیم خود را با شرایط تطبیق دهیم. در غیر این صورت به‌اجبار باید از کسب‌وکار کنار برویم. طبق بررسی‌های ما

روند حرکت تغییرات لوازم خانگی و روند رفتاری مشتریان، نشان می‌داد که گرایش زیادی به اجناس لوکس، کاربردی و خوش قیمت پیدا کرده‌اند که هم راحت بتوانند قیمتش را پرداخت کنند و هم سریع تحویلش بگیرند.»  
- با رقبایمان چه می‌کنید؟

«رقابت همیشه هست و اگر نباشد، نمی‌توانیم رشد کنیم. باید حواسمان باشد که رقیبان خارجی با چه ایده‌ها و ترفندهایی به بازار می‌آیند. اگر از این مسئله آگاه باشیم، می‌توانیم سهم خودمان را حفظ کنیم. ما برای اینکه بتوانیم اطلاعات مناسبی در این بخش به دست بیاوریم، در زمینه‌ی توزیع، دوازده دفتر در سراسر کشور ایجاد کرده‌ایم که مهم‌ترین وظیفه‌شان فروش محصولات است، اما در کنار آن بازار را بررسی می‌کنند و تحقیقات انجام می‌دهند. هر ماه اطلاعات رقبای تازه‌واردان استان خود را بررسی می‌کنند و برای ما می‌فرستند. این به ما کمک می‌کند که بدانیم رقیبان چگونه و با چه شیوه‌هایی وارد بازار می‌شوند و فعالیت می‌کنند. بدین ترتیب، آگاهانه حرکت می‌کنیم و نمی‌گذاریم سهم بازارمان را رقیبان ایرانی و خارجی بگیرند.»

«استراتژی ما در حرکت جدیدمان در حوزه‌ی محصول، مولتی‌برند بودنمان است. یعنی سوای اینکه برندهای مختلفی را برای خودمان به ثبت برسانیم، بتوانیم با برندهای متفاوت برای واحدهای مختلف تولید کنیم. وقتی ابزارهای شما جهانی باشد، حتماً باید جهانی تولید کنید. می‌شود شرایط را به گونه‌ای پیش برد که تولیدکنندگان خارجی از ما بخواهند که ما با برند آن‌ها برایشان تولید کنیم.»

\*\*\*

«بزرگ‌ترین ریسک من، جابه‌جا کردن شرکت از جاجروود به شهرک صنعتی عباس‌آباد بود. اگر جابه‌جایی با زمان‌بندی صحیح و براساس اولویت‌بندی انجام نشود، موجب ورشکستگی می‌گردد و باعث می‌شود سهم بازاریتان از دست برود. خطر بزرگی بود که به جان خریدم و خدا را شکر، به سلامت از این آزمون هم بیرون آمدم.»

- تا به حال تصمیمی گرفته‌اید که از آن پشیمان شده باشید؟

«هر مدیر در روز تصمیم‌های زیادی می‌گیرد، زیرا سازمان باید رو به جلو حرکت کند. ممکن است یک مدیر در یک روز مجبور باشد بیش از ده تصمیم بگیرد. امکان دارد در این تصمیم‌گیری‌ها خطا هم وجود داشته باشد و این خطاها ریسک تصمیم‌گیری است. مدیر باید این ریسک‌ها را بپذیرد، اما من تابه‌حال تصمیمی نگرفته‌ام که خیلی از آن پشیمان شده باشم و همیشه در هر تصمیمی که گرفتم ریسک آن را هم پذیرفته‌ام.»

- همیشه تصمیم‌گیری‌های نهایی با شخص شماست؟

«کسب‌وکار ما جوری است که همه‌ی مدیران ارشد مستقلاً تصمیم می‌گیرند و اینکه تصمیم‌گیری وابسته به شخص باشد، سال‌هاست در تشکیلات ما از بین رفته است. این روش باعث شده است که مدیران راحت بتوانند تصمیم بگیرند، برای اینکه شرکت بدون وجود من هم بتواند عمل کند و مسیر خودش را ادامه بدهد. ما امسال وارد بورس می‌شویم. وارد بورس که بشویم، باید در تمامی مراحل کاری سازمان شفافیت وجود داشته باشد و این به سازمان اعتبار می‌دهد. در چنین شرایطی، مدیران می‌دانند که باید همسو با چشم‌انداز شرکت تصمیم بگیرند و حرکت کنند. از اینکه سازمان می‌تواند بدون من هم حرکت کند، خوش‌حالم و امیدوارم که ادامه‌ی این مسیر با موفقیت همراه باشد.»

- پس فقط تصمیمات مدیر سازمان نیست که در سرنوشت آن تأثیرگذار است؟

«سرنوشت هر سازمانی از دو محیط داخلی و خارجی متأثر است. در محیط داخلی همه‌چیز در دست مدیر شرکت است و باید بتواند با تصمیم‌گیری‌های درست و به‌موقع سکان هدایت سازمان را در دستش بگیرد و همه‌ی مسائل و اتفاقات‌های پیش‌آمده را مدیریت کند، مانند بهره‌وری، هزینه‌های سربار، میزان تولید، طراحی، برنامه‌ریزی و...، اما درباره‌ی محیط بیرونی، مدیر هم همراه مجموعه‌اش تحت تأثیر شرایط بیرونی است و نمی‌تواند کاملاً تأثیرگذار باشد، فقط می‌تواند اظهارنظر کند و تصمیم‌گیری کند که در نهایت تأثیر عامل بیرونی، مثل تصمیم‌ها و بخشنامه‌های دولتی ممکن است بر عملکرد سازمان و تصمیم‌هایی که

مدیر می‌گیرد، اثر مثبت یا منفی بگذارد.

«شرایط تحریم و مسائل حاشیه‌ای‌اش سازمان ما را هم تحت تأثیر قرار داده است. برای واردات ارز کم داریم و این بر کمیت و کیفیت تولیدات ما تأثیر می‌گذارد. نقش تصمیم‌های دولت در کار ما بسیار پررنگ است، در صورتی که دولت باید نقش ناظر داشته باشد، اما متأسفانه شرایط کشور طوری نیست که این امر محقق شود.»

- اهل تصمیم‌گیری‌های عجیب هم هستید؟ شده تابه‌حال شهودی

تصمیم بگیرید یا همیشه منطقی عمل می‌کنید؟

«کلاً به‌لحاظ شخصیتی آدم شهودی‌ای هستم و خب تصمیم‌گیری شهودی و آنی هم داشته‌ام. البته که این نوع تصمیم‌ها ریسک زیادی دارد و درصدی هم خطا، اما من هم اهل خطر کردن هستم. شده که در کارم تا مرز ورشکستگی هم پیش رفتم، اما به‌علت پشتکار و علاقه‌ای که به کارم داشتم، توانستم جایگاه خودم را حفظ کنم.»

«شاید عجیب‌ترین کاری که کردم در سال ۱۳۷۰ بود که چارت واحد R&D را به‌صورت ماتریسی برنامه‌ریزی کردم و هسته‌هایی در آنجا به وجود آوردم. چهار تا هسته بود که به‌صورت مستقل کار کردند و این باعث شد که ما حدود پانزده تا محصول جدید را به بازار ایران عرضه کردیم که با این عرضه توانستیم سهم بسزایی از بازار را در دست بگیریم. فکر می‌کنم این کار برای خود ما حرکت بسیار مهمی رو به جلو بود و برای رقبای ما در سطح کشور، کاری عجیب بود.»

دکتر فتاحی دوستانش را از بین افرادی انتخاب می‌کند که هم بتوانند زمان بروز مسئله و مشکل هم‌فکر و راهنمایش باشند و هم هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم و سرنوشت‌ساز مشاورش. با کسانی همکاری می‌کند که قدرت درک و تجزیه و تحلیلشان در مسائل بیشتر از خودش باشد و با افرادی شریک می‌شود که فقط مسائل مالی برایشان مطرح نباشد، بلکه توانایی داشته باشند آینده را درست و دقیق پیش‌بینی کنند تا علاوه بر شراکت طولانی‌مدت، در بهره‌وری حاصل از دوراندیشی هم با آن‌ها سهیم باشد.

«من هیچ‌وقت با کسی که مسائل کاری‌اش را همراه خودش به سفر می‌آورد، هم‌سفر نمی‌شوم. سفر فرصتی است برای آرامش یافتن و تقویت قوای فکری، زمانی برای آماده‌سازی ذهن برای حرکت‌های جدید. هم‌سفر خوب زمینه را آماده می‌کند برای برداشتن گام‌های نو در مسیر کار. هم‌سفری که هم آگاه باشد هم همفکر.»

### حضور در نمایشگاه عرصه‌ای برای محک خوردن

سال ۱۳۷۶ بود و نمایشگاه بین‌المللی برپا شده بود. حضور در نمایشگاه عرصه‌ای است که هر تولیدکننده‌ای می‌تواند از طریق آن خودش را با رقبای داخلی و خارجی محک بزند، چون محصولات تولیدشده با عرضه در نمایشگاه، با دیگر تولیدات داخلی و خارجی مقایسه می‌شوند. البته تأمین‌کننده‌های مختلف هم در نمایشگاه‌ها برای عرضه‌ی مواد اولیه حاضر می‌شوند و می‌توان با آن‌ها ارتباط گرفت. همچنین با حضور در نمایشگاه‌ها می‌توان در زمینه‌ی صادرات محصولات تولیدی هم گامی مؤثر برداشت، اما با تمام این مزایایی که برای تولیدکننده‌ها وجود دارد، در سال ۱۳۷۶ به امرسان اجازه ندادند در نمایشگاه بین‌المللی حضور پیدا کند.

یخچال و فریزرهای تولیدی امرسان نسبت به برخی تولیدهای آن دوره، از جمله تولیدات شرکت‌های دولتی، بسیار زیباتر بود ولی آن‌ها از داشتن غرفه در نمایشگاه بین‌المللی محروم بودند. با تلاش و پیگیری‌های سلطان حسین فتاحی و البته با کمی هم پارتی‌بازی، امرسان به نمایشگاه آن سال راه پیدا کرد. در نهایت بهترین و زیباترین غرفه شد و صاحب غرفه هم به‌عنوان نوآورترین تولیدکننده‌ی لوازم‌خانگی انتخاب شد و لوح تقدیر گرفت. این ارج نهادن به نوآوری، باعث شد که انگیزه‌ی او بیشتر شود و به کارهایش سرعت بدهد.

«شاید مردم فقط چرخی در نمایشگاه بزنند و بروند، اما ما در نمایشگاه‌ها نوآوری‌های رقبا را می‌سنجیم و بر اساس آن برنامه‌ریزی می‌کنیم. نمایشگاه‌های ایران در حوزه‌ی لوازم‌خانگی چندان پربرابر نیست،



چون شرکت‌های خارجی کمتر در آن حضور پیدا می‌کنند، فقط برندهایی که چندان مطرح نیستند یا شرکت‌های شرق آسیا در این نمایشگاه‌ها حاضر می‌شوند. با وجود این باز هم برای ما بد نیست، چون می‌توانیم آن‌ها را قضاوت کنیم و برخی محصولاتشان را انتخاب کنیم و با اعمال تغییرات مطابق با فرهنگ خودمان، آن‌ها را به تولید برسانیم.

«این نمایشگاه‌ها بیشتر وعده‌گاه دیدار هستند. ما نمایندگان خود را به آنجا دعوت می‌کنیم تا بتوانند واحد ما را با واحدهای مجاور بسنجند. در اینکه باید در نمایشگاه‌ها حضور داشت شکی نیست، چراکه محل عرض‌اندام است و بودن در آن بهتر از نبودن است. مطرح شدن در این فضا برای جلب نظر مشتریان عادی و افراد فنی هم بی‌تأثیر نیست.»

در کشور ما باید به فرهنگ‌های مختلف مشتریان توجه کرد. نباید تحت تأثیر تولیدات خارجی قرار گرفت. در دنیا پنج یا شش شرکت وجود دارد که در زمینه‌ی لوازم‌خانگی به‌عنوان شرکت مادر فعالیت می‌کنند. لوازم‌خانگی بر اساس فرهنگ‌های مختلف در دنیا تولید می‌شود. کار امرسان در این خصوص قضاوت و سپس انتخاب بهترین‌هاست و تغییر آن‌ها همسو با فرهنگ داخلی.

«در حال حاضر، رویکرد ما در زمینه‌ی محصولات، تنوع بخشیدن به آن‌هاست. می‌خواهیم وقتی مشتری وارد فروشگاه لوازم‌خانگی امرسان می‌شود، حق انتخاب داشته باشد. در زمینه‌ی فروش، دومین رویکرد ما خدمات مشتریان است. البته من فکر می‌کنم کار باید از سرچشمه درست باشد، اما در کشور ما اگر اعلام کنیم خدمات پس از فروش داریم، مردم بیشتر ترغیب به خرید می‌شوند. به‌رحال حتی اگر احتمال نقص و خرابی محصول بسیار اندک باشد، باید برای ارائه‌ی خدمات لازم آماده باشیم و مشتری از این بابت هیچ نگرانی‌ای نداشته باشد. ما واحد تحقیق و توسعه‌ی بسیار قدرتمندی داریم که استایلینگ کار ما را تعیین می‌کند، به این معنا که محصولاتمان شناسنامه دارند.»

\*\*\*

«هر پله‌ای از زندگی، سختی‌های خودش را دارد، اما به‌دنبال هر

سختی آرامش است. برای اینکه پول دنبالتان بیاید، باید کاری را بکنید که واقعاً دوستش دارید. زمانی که کارگر بودم، سعی می‌کردم بهترین کارگر باشم، برای همین هم ارتقا پیدا کردم. اگر در هر حرفه‌ای که وارد می‌شوید بهترینش باشید، هم تجربه‌تان افزون می‌شود هم انگیزه‌ی خوبی برای ادامه‌ی راه پیدا می‌کنید.»

- ثروت چه طعمی دارد؟

«من تا حالا به این فکر نکرده‌ام که ثروتمند هستم یا نیستم. چون معتقدم اول باید تعریف درستی از ثروت داشت، بعد درباره‌ی داشتن یا نداشتنش صحبت کرد. فکر نمی‌کنم آدمی که ثروت دارد حس بدی داشته باشد، ولی حس خوبش تا زمانی است که بتوانی به بقیه هم کمک کنی. ثروت صرفاً برای دلالتی نباشد، همه را فقط برای خودت نخواهی. بتوانی از ثروت مثبت استفاده کنی و با آن کار راه بیندازی، چه کارهای خدماتی چه کارهای تولیدی که با آن ارزش افزوده ایجاد شود و این ارزش افزوده باعث بشود که افراد زیادی دور سفره‌ی شما بنشینند. این بهترین حسی است که هر انسان تجربه می‌کند، حس زنده بودن! «من در تمامی این سال‌ها هیچ‌وقت به این فکر نکردم که حتماً باید ثروتی جمع کنم و همه‌چیز داشته باشم. اگر خدماتی به جامعه ارائه دهی که دارای ارزش افزوده باشد و باکیفیت باشد، ثروت هم به همراهش می‌آید. باید جووری کار کنی که پول دنبالت بیاید، نه اینکه خودت دنبال پول بروی. من در سال‌های اول کارم حتی گاهی محصول را با قیمت سر به سر هم می‌فروختم و سود نمی‌کردم، چون می‌خواستم بازار را در دست بگیرم.»

«باید خدمتی را ارائه بدهی یا محصولی را تولید کنی که مردم برایش صف بکشند، درست عین پزشک‌هایی که باید ماه‌ها در انتظار نوبتشان بمانی یا آرایشگرهایی که تا نوبت قبلی نداشته باشی کارت را انجام نمی‌دهند. صافکارهایی هستند که روی ماشین‌های تصادفی از رده خارج مشتری آن‌چنان کار می‌کنند که یک ماشین نو تحویلش می‌دهند. این نشان می‌دهد که توی هر صنفی اگر بتوانی کار خودت را با کیفیتی زیاد

و ارزشمند به مشتری ارائه بدهی، حتماً پول دنبالت می‌آید و این باعث می‌شود که هم ثروتمند بشوی و هم به دلیل ارائه‌ی خدمات مناسب و درست به مشتری‌ها احساس رضایت بکنی.»

پاداش همه‌ی سال‌هایی که شبانه‌روز تلاش کرده و حاصل همه‌ی خطرهایی که به جان خریده، لذتی است که امروز از داشتن خانواده‌ی بزرگ امرسان می‌برد، سفرهای بابرکت که برای بیش از پنج هزار نفر پهن کرده است و توانسته آن‌ها را دور هم جمع کند. لذت ایجاد اشتغال برای هزاران نفر از هم‌وطنانش و تماشای شور و هیجانی که کارکنان مجموعه‌اش برای به ثمر رساندن اهداف او دارند. معتقد است الان که به چنین موقعیتی رسیده، نشستن توی خانه و استراحت کردن خیانت است به کشورش. او امروز دارد ثمره‌ی یک عمر کار کردنش را می‌بیند و الان قدرت دارد که به مشتریان داخلی و خارجی ثابت کند می‌تواند کالایی باکیفیت تولید کند. کسب رضایت مشتری کمترین لذتی است که از تولید نصیبش می‌شود.

«از ابتدای راه، ما پروژه‌محور بودن را در دستور کار سازمان قرار داده‌ایم، یعنی برای هر مسئله‌ای سریعاً پروژه تعریف می‌کنیم. این پروژه‌ها همه زمان‌بندی شده است. وقتی همسو با هدف سازمان برنامه‌ریزی می‌کنیم، باید آن را به اجرا درآوریم و از همه مهم‌تر بر آن نظارت کنیم. شرکت‌های موفق سناریوهای مختلف دارند، مثلاً من از خودم می‌پرسم الان اگر تعرفه‌های لوازم خانگی را بردارند، ما چه کار باید بکنیم؟ یک سناریو برای آن می‌نویسم. مثال عینی می‌زنم، احتمالاً تبلیغات امرسان درباره‌ی تولید لوازم کم‌مصرف را یادتان مانده است. چند سال پیش که دولت درباره‌ی طرح هدفمندسازی یارانه صحبت کرد، زمان دقیق اجرایی شدنش را اعلام نکرد. ما این صداها را شنیدیم و رفتیم و برای آن برنامه‌ریزی کردیم. از مشاوران کارکشته‌ی ایرانی و خارجی کمک گرفتیم و محصولاتمان را بهینه کردیم. خیلی‌ها هم این صدا را شنیدند و جدی نگرفتند. وقتی که این طرح اجرایی شد، ما تیزر تبلیغاتی‌اش را هم آماده کرده بودیم.»

- برای تأمین منابع مالی چطور اقدام می‌کردید؟

«از بدو تأسیس شرکت تاکنون سرمایه‌گذاری‌های بی‌شماری برای اجرای برنامه‌هایمان انجام شده است. سرمایه‌های لازم برای اجرای اکثریت قریب به اتفاق این طرح‌ها را از منابع داخلی شرکت تأمین نموده‌ایم و میزان کمی از مبالغ را از طریق شبکه‌ی بانکی تأمین کرده‌ایم. با وجود این در سال‌های اخیر، همکاری و حمایت بانک صنعت و معدن را در تأمین بخشی از سرمایه‌ی در گردش شرکت جلب نموده‌ایم.

«وزارت صنایع هم در طرح توسعه‌ی شرکت امرسان با ما همکاری کرده است. بخشی از مشکلات ما در نتیجه‌ی رویکرد کشورهای دیگر و تحریم‌ها بوده است، چون بسیاری از شرکت‌های اروپایی‌ای که با ما قرارداد داشتند قراردادهای ما را پس دادند و این مسئله باعث شد در دوره‌ای کمی عقب بیفتیم.»

### **رشد، توسعه و عملکرد امرسان**

گروه صنعتی امرسان متشکل از چند شرکت است: یک شرکت واردکننده‌ی مواد است، یک شرکت مسئولیت فروش را بر عهده دارد و شرکت دیگری هم هست که فقط محصولات برندهای مختلف را وارد می‌کند و به شرکت امرسان می‌فروشد. در آینده، رقابت در اختیار زنجیره‌ی تأمین است و فقط به بخش تولید اختصاص ندارد. این رقابت با تحقیقات بازار، تأمین مواد اولیه، شیوه‌ی حمل به انبارهای مواد اولیه، شیوه‌ی نگهداری مواد و شیوه‌ی توزیع در خطوط تولید شروع می‌شود و سپس به فرایندهای تولیدی می‌رسد، یعنی اینکه با چه فرایندی و چه تکنولوژی‌ای محصول تولید می‌شود و بعد به انبارهای محصول و فرایند ارسال برای مشتریان می‌رسد. کل این زنجیره باید بتواند با کل زنجیره‌ی رقیب رقابت کند. بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌هایی که دانش‌محور حرکت کنند، آینده را در اختیار خواهند گرفت و به همین دلیل حوزه‌ی فناوری اطلاعات از اهمیت درخور توجهی برخوردار است. با توجه به این نکته‌ها، امرسان از سیستمی واحد استفاده می‌کند، یعنی هر فعالیتی که در زمینه‌ی فروش در دفاتر منطقه‌ای انجام می‌شود در سامانه وجود دارد.

\*\*\*

تحولات و تغییرات صورت‌گرفته در امرسان از بدو تأسیس تاکنون که نزدیک سه دهه از آن می‌گذرد، به سه مرحله تقسیم می‌شود. دهه‌ی هفتاد برای امرسان دهه‌ی رشد و کسب‌وکار بود. هر کسب‌وکاری در این مرحله با سایر کسب‌وکارها رقابت می‌کرد، چون تولیدات در حال افزایش بود و این تغییر در بازار دیده می‌شد. در تعریف دانشگاهی از توسعه‌ی کسب‌وکار آمده است کارآفرین در این مرحله برای اینکه بتواند جایگاه خود را در بازار پیدا کند، باید در استراتژی بازار خود بازنگری نماید تا راه نفوذ در بازار را بیابد.

دهه‌ی هشتاد دوران تثبیت امرسان (طبق مدل ایجاد و توسعه‌ی کسب‌وکار) بود. در این دوران برای آینده و ادامه‌ی حیات و بقای سازمان در دهه‌ی بعدی برنامه‌ریزی کردند و با جذب نیروهای متخصص و اجرای نظام‌های جدید مدیریتی و استفاده از تکنولوژی‌های روز، از این فرصت استفاده کردند تا زمینه‌ی توسعه‌ی شرکت را در دهه‌ی نود فراهم کنند. دهه‌ی نود برای امرسان دهه‌ی نوآوری بود که زمینه‌ی آن در دهه‌ی تثبیت فراهم شده بود. در این دهه، مقیاس کار امرسان در همه‌ی جنبه‌های کمی و کیفی ارتقا یافت.

تکمیل و ساخت این مجموعه در زمینی به وسعت پانزده هکتار در شهرک صنعتی عباس‌آباد به اتمام رسید و بخش مهمی از ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن و پیشرفته‌ی خط تولید انواع لوازم‌خانگی که دارای جدیدترین تکنولوژی‌های روز اروپا هستند در این مجموعه مستقر شد. طراحی سازه‌ی این کارخانه مطابق با جدیدترین متدهای استفاده‌شده در جهان است. بهره‌گیری از فنون علم مدیریت موجب شده تا گروه صنعتی امرسان با شناسایی دقیق تهدیدها و استفاده‌ی حداکثری از فرصت‌ها ضمن تبدیل نمودن تهدید به فرصت، حضور پرقدردت خود را در این بخش استمرار بخشد.

در این زمینه، استراتژی شرکت با توجه به اینکه بیشتر تولیدات کارخانه برای عرضه به بازار داخلی است، بر مبنای تغییرات بازار داخلی تعریف

شده است. در زمینه‌ی عرضه و فروش محصولات تولیدی در سال‌های اخیر، شرکت شبکه‌ای منسجم از نمایندگی‌های فروش محصولات در بسیاری از استان‌های کشور ایجاد کرده است. این کار شرایط مناسب‌تری برای خریداران محصولات شرکت فراهم نموده و روند حاکم بر بازاریابی و فروش تولیدات را با کنترل دقیق بر عملکرد نمایندگان فروش و آموزش این نیروها به‌طرز درخور ملاحظه‌ای ارتقا داده است.

با ایجاد یک کمیته‌ی ویژه در شرکت، تعیین قیمت تمام‌شده‌ی محصولات، که در بسیاری از کارخانجات در بازه‌ی یک‌ساله انجام می‌شود، در گروه صنعتی امرسان در بازه‌ی زمانی سه‌ماهه انجام می‌شود که تحقق این مهم مزیت‌های بسیاری را در زمینه‌ی برنامه‌ریزی تولید و عرضه‌ی محصولات به بازار و نیز، تقویت قدرت رقابت شرکت در بازار به همراه داشته است. ضمناً در این شرکت بر اساس برنامه‌ریزی انجام‌شده در امور مالی می‌توانند قیمت تمام‌شده را به‌صورت فوری و در زمانی کمتر از یک ساعت برآورد و محاسبه کنند.

«ما کارمان را به‌صورت فنی شروع کردیم. یعنی نوآوری ما در محصول بود. عزیزانی هم چون فرصتی را مناسب تشخیص داده بودند، به این حوزه آمده بودند، اما وقتی زمان گذشت، دیگر آن فرصت سابق پایدار نماند و از دست رفت. آن‌ها هم نوآوری جدیدی نداشتند و شکست خوردند. علاقه داشتند، دلشان هم می‌خواست کاری بکنند، اما نمی‌دانستند چه کار باید کرد. وقتی بنگاهی به اوج می‌رسد، اگر نوآوری نداشته باشد، دچار روند خطی می‌شود و در نتیجه زمین می‌خورد. باید به این نوآوری خیلی توجه کرد.

«در دهه‌ی شصت و هفتاد بیشتر نوآوری‌ها در بخش تولید بود، چون بازار وجود داشت، اما امروزه بازار به‌شدت رقابتی شده است و به همین علت بنگاه‌های تولیدی باید قاتل هزینه‌ها باشند. بعضی از بنگاه‌ها بعد از موفقیت مغرور می‌شوند و همین اسباب شکستشان را فراهم می‌کند. بعضی‌های دیگر هم سیستم اصولی‌ای در کارشان ندارند که خلاق عمل کند و با تغییرات روز هماهنگ باشد. برای کیفیت در کار باید برنامه‌ریزی

کرد و هزینه‌ها را کاهش داد. امنیت شغلی در حرکت و تغییر است، اگر جز این باشد باخته‌اید. ضمن اینکه باید به یاد داشت آینده از آن بنگاه‌هایی است که سیستم توزیعشان مال خودشان باشد، چون شبکه‌ی توزیع هم پولتان را می‌گیرد هم اختیارتان را.

«از شرکت‌هایی که پنجاه سال پیش در اوج بودند الان هیچ اثری نمانده است، چون تغییرات را ندیدند. زمانی که احساس امنیت کنید و دیگر حرکت نکنید، ساکن می‌مانید و سکون باعث درجا زدن می‌شود. زمانی که ما تازه تبلیغات را شروع کردیم، تازه ممنوعیت تبلیغ کردن کالاها برداشته شده بود. به ما می‌گفتند: 'مگر مشکل فروش دارید؟' می‌گفتیم: 'نه، ولی باید برندمان را معرفی کنیم.' با سرمایه‌گذاری‌های متعدد و هوشمندانه، خون جدیدی در سازمان شما جریان پیدا می‌کند، شور و شوق در میان نیروها دمیده می‌شود و چنین سازمانی میرا نیست. بلکه سازمانی است که در بحران‌ها، پیش‌بینی‌های لازم را می‌کند و برایشان سناریو طراحی می‌کند.»

\*\*\*

«کار کردن باید به‌عنوان یک ارزش مهم برای جوان‌ها جا بیفتد. باید ملکه‌ی ذهنشان بشود که این کار است که آن‌ها را سرپا نگه می‌دارد. هر جایی که کار کردن برابر با ایجاد ارزش افزوده است، کار معنا دارد، اما در جایی که کم‌کاری و سرکارفرما کلاه گذاشتن زرنگی محسوب می‌شود، این توصیه‌ها به جایی نخواهد رسید. جوان‌ها برای ساختن آینده‌ی خودشان باید کار کنند که در دل همین آینده‌سازی، ساخته شدن مملکت هم شکل خواهد گرفت.»

- کار کردن برای شما چه معنایی دارد؟

«کار به انسان احساس زنده بودن می‌دهد. یک بار با فردی چینی که مدیرعامل شرکتی بود حرف می‌زدم و پرسش‌م این بود که آیا وضع مردمشان خوب است. جوابش مثبت بود، چون مردمشان هم غذا برای خوردن داشتند، هم جا برای خواب و هم کاری که انجام بدهند. البته برای هرکسی، بنا بر فرهنگ جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند، ارزش‌ها و

اصل‌های متفاوت دیگری هم وجود دارد که در آن جای هیچ شکی نیست، اما می‌خواهم بگویم گاهی وقت‌ها انسان‌ها چقدر کم‌توقع و پرتلاش هستند.

«درباره‌ی کار خودم باید بگویم که کار تولید واقعاً طاقت‌فرساست، اما قبل از اینکه محصولی به مرحله‌ی تولید برسد و برای ارائه در معرض نمایش قرار بگیرد، خود کارآفرین است که بر اثر آفرینش محصولش، جنبه‌هایی از وجود خودش را کشف می‌کند که تا قبل‌تر از آن‌ها شناختی نداشته است. این کشف و شناخت شیرین و لذت‌بخش است و اگر مورد عنایت و توجه تولیدکننده‌ها قرار بگیرد، مانع از ورشکستگی و شکست آن‌ها خواهد شد.»

بااینکه دکتر فتاحی بر کار کردن بسیار تأکید دارد و بااینکه همه‌ی عشقش را صرف کارش می‌کند اما وقتی از اولویت‌هایش می‌پرسم، اولویت را در درجه‌ی اول به خانواده‌اش می‌دهد، بعد به شغلش.

«بزرگ‌ترین دغدغه‌ی هر پدری، سلامت طی شدن مسیر کودکی تا بزرگسالی فرزندانش است و موفقیت آن‌ها در زندگی و کار و تحصیل. شاید خیلی از پدرها علاقه داشته باشند که فرزندانشان در آینده راهشان را ادامه بدهند، ولی من هیچ‌وقت به بچه‌ها تحمیل نکردم که برای انتخاب شغل، دنباله‌رو من باشند، اگرچه در حال حاضر دو تا از دخترهایم مدیرعامل دو شرکت من هستند.

«مهم‌ترین ارزش برای من سلامت و آرامش خانواده‌ام است، غیر از این دو دختر که همکارم هستند یک دختر دیگر هم دارم که خانه‌دار است و یک پسر که در مقطع پیش‌دانشگاهی درس می‌خواند.»

### چند برگ از زندگی شخصی کارآفرین

نوجوان که بود، دوست داشت گزارشگر ورزشی شود. به موسیقی و آواز هم علاقه داشت و شعرهای بسیاری از آواها را هم بلد بود که بخواند، اما همه‌چیز جور دیگری رقم خورد. پسر سخت‌کوشی که توی تیم‌های ورزشی مدرسه همیشه اول بود و در درس ریاضی کسی حریف و رقیبش نبود



با ورود به هنرستان آزمایش، مسیرش به سمت و سوی دیگری کشیده شد. امروز که این راه پرفرازونشیب را با صبوری و پشتکار طی کرده و شصت‌سالگی را از سر گذرانده است، بزرگ‌ترین دغدغه‌ی حرفه‌ای‌اش ماندگار شدن برنند امرسان است و دورترین چشم‌اندازش جهانی کردن این برنند. دنبال شهرت و قدرت نیست و هنوز هم سخت‌کوش است و خستگی‌ناپذیر و به قول خودش شب‌ها در خواب هم به کارش فکر می‌کند.

«بعد از گذشت این‌همه سال، من هنوز هم علاقه‌ی زیادی به کار طراحی دارم. به همین دلیل، تنها بخش کارخانه که مستقیم زیر نظر خودم اداره می‌شود بخش طراحی و نوآوری است. وقتی محصولی را طراحی می‌کنم که روی خط تولید قرار می‌گیرد، لذتی که از طراحی می‌برم دوچندان می‌شود.»

### شبکه‌های اجتماعی، دوروی یک سکه

«از زمانی که شبکه‌های اجتماعی و مجازی به وجود آمده است، بسیاری از کسانی که صاحب منصبی هستند محافظه‌کارتر و محتاط‌تر شده‌اند و در کارهای خودشان بیشتر دقت به خرج می‌دهند. ممکن است ایده‌ای که در یک جلسه‌ی خصوصی مطرح می‌شود یا صحبت‌هایی که قرار نیست عمومی بشود به‌راحتی و خیلی زود در شبکه‌های اجتماعی پخش شود، اما با تمامی این دردسرهایی که ممکن است داشته باشد، دنیای مجازی امکان داشتن دنیایی رو به پیشرفت را برای همه فراهم کرده است، دنیایی که امروزه محل کسب درآمد برای خیلی از افراد و شرکت‌هاست.»

«خود ما هم با اپلیکیشن‌های خاص در دنیای مجازی فعالیت درخور توجهی داریم و پیشرفت خیلی خوبی هم در این زمینه داشتیم و توانستیم سهم چشمگیری از بازار را به خود اختصاص دهیم. صرف‌نظر از بحث کسب‌وکار در فضای مجازی و زمانی که صرف جلسات کاری می‌کنم یا برداشت مطالب آموزشی، عموماً وقتم را در این فضا نمی‌گذرانم، مگر

زمان‌های مرده را، عموماً سعی می‌کنم بهینه از این شبکه‌های مجازی و از وقتم استفاده کنم.»

### کتاب آخر

«آخرین کتابی که خواندم، کتابی به نام منحنی دوم است که نویسنده در آن به نکته‌ی جالبی اشاره می‌کند. او می‌گوید سازمان‌ها موجودات زنده‌ای هستند که به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند، اما گاهی بعد از بلوغ افول می‌کنند... قبلاً می‌گفتند قبل از افول باید دست به نوآوری بزنی تا سازمان دوباره برگردد سر جای خودش و سهم خودش را از بازار در دست بگیرد، اما در این کتاب می‌گوید همان‌طور که در اوج هستی باید با نوآوری و حرکت جدید، خونی تازه در نگاه مدیریتی خود بدمید. این باعث جهش مجدد سازمان و پیشگیری از افول می‌شود. این کتاب برای همه‌ی مدیران و کسانی که صاحب نگاه‌های اقتصادی هستند، کتاب بسیار خوب و آموزنده‌ای است.»

### بازگشت به گذشته و روزگار بازنستگی

«اگر به گذشته برمی‌گشتم، باز هم همین مسیر را می‌آدمم. این کار منطبق بر علاقه‌ی شخصی من است. وقتی کاری را با علاقه انتخاب کنی، هیچ‌وقت از انجامش خسته نمی‌شوی. حتی اگر بارها و بارها در آن شکست بخوری، باز به سمتش بازمی‌گردی. اگر امکان بازگشت وجود داشت، باز هم همین کار را ادامه می‌دادم، ولی در ابعاد گسترده‌تر. لوازم‌خانگی سیاه هم تولید می‌کردم. من در زمینه‌ی تولید لوازم‌خانگی سفید تجربه و تخصص کافی داشتم، هم در طراحی و تولید و هم در تعمیرات و شناخت بازار مصرف، اما علاقه‌ی زیادی هم به تولید لوازم‌خانگی سیاه دارم. هنوز موفق نشدم تلویزیون تولید کنم، چون تکنولوژی خاصی برای تولید دارد که متأسفانه نشد در این سال‌ها به آن حوزه وارد شوم، اما در چشم‌انداز آینده‌ی شرکت، تولید لوازم‌خانگی سیاه را تا سال ۱۴۰۴ در دستور کار قرار داده‌ایم.»

«برنامه‌ام برای دوران بازنشستگی این است که فعالیت‌هایی را که در کارهای خیریه دارم بیشتر کنم. همچنین بتوانم تجربیاتم را در زمینه‌ی کار و تولید در دانشگاه و مراکز علمی برای جوان‌ها توضیح بدهم تا شاید با کسب این تجربیات بتوانند کسب‌وکار مستقلی برای خودشان راه بیندازند. با ورود شرکت به بورس می‌توانم مدیرعاملی توانا را جایگزین خودم کنم. وقتی هیئت‌مدیره بر مدیریت مدیرعامل نظارت کنند، دیگر برای اداره‌ی سازمان دغدغه‌ای نخواهم داشت.

«در حال حاضر که خودم مدیرعاملم، دائماً پیگیر مسائل روز هستم. مسائل مربوط به اقتصاد جهانی، اقتصاد منطقه و کشور را از طریق مشاورانمان دنبال می‌کنم و هیئت‌مدیره و مدیران ارشد شرکت هم در جریان این اطلاعات قرار می‌گیرند. در دوره‌های کارآفرینی که در دانشگاه‌ها و مدارس عالی برگزار می‌شود شرکت می‌کنم، چه در جایگاه مدرس و چه به‌عنوان دانشجو. بسیار علاقه‌مندم که همیشه در پی آموختن مطالب جدید باشم.»

### یک توصیه

«بیکاری معضلی است که عواقبش فقط گریبان‌گیر شخص نیست، دامان خانواده و جامعه را هم می‌گیرد. اگر کسی بتواند برای دیگران اشتغال‌زایی کند، شایسته نیست که بی‌تفاوت باشد. هرکسی علاوه بر خودش، در قبال جامعه هم مسئول است و نباید از وظایفش کوتاهی کند. در همین شرایط فعلی و با وجود تمامی مشکلات، اگر جوانی واقعاً دلش بخواهد کار کند، امکان اشتغال فراهم است. کافی است برای شروع قدم بردارد و نترسد. کافی است علاقه و استعدادش را کشف کند و در همان مسیر قدم بردارد. اگر هنوز امکان شروع کاری برایش وجود ندارد، باید مهارت کسب کند تا فرصت آغاز کار مناسب ایجاد شود.

«وقتی وارد کارخانه‌ی آزمایش شدم، همیشه برایم سؤال بود که چطور ممکن است مرحوم آزمایش از کارگری شروع کرده باشد و به کارخانه‌داری رسیده باشد. پاسخ روشن بود: کار کرده بود. من هم همان راه را رفتم.

از کار در کارخانه شروع کردم، به نقشه‌کشی رسیدم، بعد شدم کابینت‌ساز و تعمیرکار یخچال تا اینکه بالاخره بعد از سال‌ها تلاش و صبوری رسیدم به نقطه‌ای که آرزویم را داشتم.»

### کلام پایانی دکتر فتاحی

«سپردن سکان توسعه‌ی اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به شرکت‌های بخش خصوصی، واقعیتی بدیهی، آشکار و محقق است. برای مثال، در کشور ترکیه در دو دهه‌ی اخیر سیاست‌های کلان اقتصادی این کشور با محوریت اتخاذ تدابیر ویژه‌ی حمایتی از بخش خصوصی به اجرا درآمده است. در این کشور، زمینه‌ی رشد و شکوفایی صنعتی با تخصیص وام‌های بانکی با نرخ سود تکریمی، اعمال سیاست‌های تشویقی برای صادرات کالا و بسیاری از سیاست‌های تشویقی دیگر مهیا شده است. الگوبرداری صحیح از سیاست‌های موفق اجراشده در کشورهای دیگر را بهترین راهکار برای ایجاد فصلی نوین در توسعه‌ی صنعت کشور می‌دانم. از این رهگذر، مهم‌ترین تدبیر اجرایی برای دمیدن جانی تازه در صنایع کشور ایجاد تغییرات اساسی در سیستم بانکی برای کاهش میزان دریافتی و نحوه‌ی وثیقه‌پذیری است.»

### منابع

مجله‌ی موفقیت، شماره‌ی ۲۲۷

مجله‌ی گل‌آذین: شماره‌ی ۳۱



آلبوم عكس ها









دریافت نشان امین الضرب