نسل امین الضرب ۷

کسب و کار جاودانگی

خاطرات کارآفرینی: محمدرضا رستمی، هاله حامدی‌فر، مهدی فضلی
محمدکریم فضلی، ایوب پایداری و علی‌محمد رجالی




بسم الله الرحمن الرحیم

عنوان و نام پدیدآور: کسب و کار جاودانگی / نویسنده رویا میرغیاثی... [و دیگران] ؛ زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی.
مشخصات نشر: تهران: انتشارات امین‌الضرب، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.: عکس؛ ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س‌م.
فروست: نسل امین‌الضرب؛ ۷.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۱۵-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: نویسنده رویا میرغیاثی، نیلوفر نیک‌بنیاد، نسیم بنایی و شکیب شیخی.
موضوع: کارآفرینی -- ایران -- سرگذشتنامه
موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Biography
موضوع: کارآفرینی -- ایران -- خاطرات
موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Diaries
شناسه افزوده: میرغیاثی، ربابه، ۱۳۶۰ -
شناسه افزوده: عموزاده خلیلی، فریدون، ۱۳۳۸ -
رده بندی کنگره: HB۶۱۵
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۰۴۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۳۵۴۷۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

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

امین الضرب

کسب‌وکار جاودانگی
نویسنده: رویا میرغیاثی، نیلوفر نیک‌بنیاد، نسیم بنایی و شکیب شیخی
زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی
دبیر مجموعه: مریم عربی
شورای سیاست گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو
طراحی جلد: رضا دولت زاده
صفحه آرایی: نادر قبله‌ای
ویراستار: فریده عنایتی و زینب زنهاری
چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰
تیراژ: ۵۰۰ نسخه
مدیر تولید: فریده عنایتی
چاپ: مومن
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۱۵-۵
انتشارات امین الضرب:
تهران، خیابان مجاهدین اسلام، کوی بهنام، شماره ۲۲ **تلفن:** ۷۷۵۳۱۴۱۰



کسب و کار جاودانگی

رویا میرغیاثی، نیلوفر نیک‌بنیاد
نسیم بنایی و شکیب شیخی

امین الضرب

فهرست

پیشگفتار ۷

فصل اول
عشق و آهن و تریلی مارال
داستان زندگی محمدرضا رستمی، مدیرعامل گروه صنعتی مارال تریلر ۱۱
نویسنده: رؤیا میرغیاثی

فصل دوم
شاگرداول صنعت دارو
داستان زندگی هاله حامدی‌فر، مدیرعامل گروه تولیدی و تحقیقاتی سیناژن ۳۱
نویسنده: نیلوفر نیک‌بنیاد

فصل سوم
سقف ایرانیت فرو ریخت!
داستان زندگی مهدی فضلی؛ مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ ۷۱
نویسنده: نسیم بنایی

فصل چهارم
پرواز بر فراز قله‌های زاگرس
داستان زندگی محمدکریم فضلی، مؤسس و مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ ۱۰۵
نویسنده: شکیب شیخی

فصل پنجم

نوبر بهاره بستنی

داستان زندگی ایوب پایداری، مدیرعامل مجتمع صنایع غذایی میهن ۱۳۹

نویسنده: رؤیا میرغیاثی

فصل ششم

من کاسبم

زندگی‌نامه‌ی علی‌محمد رجالی، بنیان‌گذار واحد صنعتی ظریف مصور و پتروشیمی رجال ۱۵۳

نویسنده: نیلوفر نیک‌بنیاد

پیشگفتار

ستارگانِ کهکشانِ راه شیری توسعه از امین‌الضرب 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، مالامال از زندگی با همه‌ی ابعادش، آکنده از رویدادها، حوادث، تجربه‌ها، شکست‌ها، پیروزی‌ها، جهش‌ها، فرومانده‌ها، 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 مواج 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 بیکرانِ «گذشته» حاوی ستارگانی است که تو را صدا می‌زنند؛ با درخشش بی‌وقفه‌شان

و یا هلهله‌ی خاموش‌شـان. این سـتارگان درخشان همان سـتارگانی هستند که این کهکشان را برساخته‌اند. کهکشان راه شیری بدون آن‌ها از معنا تهی می‌شود.

مسـیر توسعه و پیشـرفت مردم ایران همان کهکشان راه شـیری روشنی است که نزدیک ۱۴۰ سال است که از زمان امین‌الضرب آغاز شده و ستارگانی از گذشته تا امروز با سختکوشـی، نبوغ و اراده‌ی خستگی‌ناپذیرشـان این مسـیر 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 اسـت برای معرفی این ستارگان درخشان. این مجموعه اما بر آن نیسـت صرفاً با یادکردی از این ستارگان و چهره‌های درخشان فقط یاد و نام‌شـان را گرامی بدارد. گرامی 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 متـن زندگی این بزرگان بگذاریم و از نزدیک با تجربه‌های زیسـته‌ی آنان آشـنا 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 قلب‌شـان را وقتی از هیجان یک کشـف، یک شـروع، 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 اسـت که از این همنشـینی‌ها آموخته‌ایـم. مجموعه‌کتاب‌های نسل امین‌الضرب بر آن است روایتگر زندگی کارآفرینان و زنان و مردان توسعه و پیشرفت ایران و برگزیدگان چندین دوره‌ی جشـنواره‌ی امین‌الضرب باشد. آن هم از نزدیک و با تماشـای تجربه‌های ملموس ریز و درشـت که گاه از زبان خودشـان نقل شده است و گاهـی گفته آمـده از زبان دیگـران، شـرکا، همراهان، فرزنـدان، اعضـای خانواده، روزنامه‌نگاران و روایتگران زندگی.

«زندگی»، همه‌ی زندگی اسـت. نـه فقط کلیاتی که فقط با چشـم‌های معمولی دریافته می‌شوند بلکه آن بخش‌هایی هم هست که شاید در نگاه اول به چشم نیایند یا

آنقدر ناچیز و بی‌اهمیت شـمرده شـوند که از یاد برونـد. آری، زندگی، همه‌ی زندگی است. در مواجهه با زندگی و تجربه‌های زیستن این انسان‌های بزرگ گاهی اتفاق‌هایی بـه غایت کوچک، که هرگز بـه اعتنا نمی‌آیند، همچون آن قطعـه‌ی ریز یک دومینوی عظیم که به تلنگری فرو می‌افتد و در مسـیر خود بزرگ‌ترین سازه‌های غیرقابل تصور را سرنگون می‌سازد، آنچنان نقش و تأثیری در رقم‌زدن آینده و شکل‌گیری شخصیت این انسـان‌ها ایفا کرده‌اند که مایه‌ی شگفتی و حیرت اسـت. چطور می‌توان باور کرد یک عتاب پدرانه زمینه‌ساز بزرگ‌ترین تصمیم و نقطه‌ی عطف زندگی فرزندی شود؟

و چطور می‌توان به شـگفتی درنیامد وقتی در تجربه‌ی زیسـتن بزرگ‌مرد دیگری می‌بینیم که چگونه در اوج محدودیت‌های ناشی از شرایط خاص اجتماعی انقلاب و یا جنـگ و نامهربانی‌ها و بی‌مهری‌ها بر ویرانه و خاکسـتر کارخانـه‌ی تعطیل‌مانده‌اش همچون ققنوس دوباره جان می‌گیرد و پروژه‌ای عظیم‌تر را سامان می‌دهد.

بازخوانی تاریخ توسـعه‌ی بازشناسـی زندگی چهره‌های درخشـان این کهکشان اسـت. هر زندگی داستان‌ها دارد و هر داستان تجربه‌ای است و درسی. و این روایت‌ها هزاران درس و تجربه پیش روی ما می‌گشاید.

امید اسـت این مجموعه توانسـته باشـد چراغ‌هایی افروخته باشـد از تجربه‌های زیسـته‌ی بزرگ‌مردان و زنانی که مسـیر پرسنگلاخ و دشوار توسـعه را با گام‌های خود هموار کردند؛ برای ما، برای آینده و برای ایران.

فصل اول

عشق و آهن و تریلی مارال

داستان زندگی محمدرضا رستمی،
مدیرعامل گروه صنعتی مارال تریلر

نویسنده: رؤیا میرغیاثی

زنده‌باد عشق

انگشـت‌هایش را در هم گره می‌زند و به شیشه‌ی روی میز خیره می‌شود. فکرش به سمت گذشته راه می‌افتد و چشم‌هایش می‌خندد. سعی می‌کند به یاد بیاورد.

هر کس همان چیزی می‌شـود که می‌خواهد. رضا می‌خواهد همسـر رقیه شـود، دخترک هم‌کلاسـش. دو، سه کتاب در دستشـان می‌گیرند و قدم می‌زنند تا به دبستان برسـند. نه کیف و روپوش دارند، نه مدرسـه‌ی دخترانه و پسـرانه. بچه‌های روستا از هر پایه‌ای جفتِ هم می‌نشینند و درس می‌خوانند. روستاي ایگدیر از برف سپیدپوش شده و راه رفتن سخت است. زمستان‌های طولانی باعث می‌شود خیال کنند برف همیشه‌ی خدا می‌بارد. کودکی‌هایشان سرشار از سرما و سپیدی است. سال‌های غم و شادی.

«داستانش طولانی است. خیلی دوستش داشتم.»

رضا و رقیه از بچگی با هم بزرگ می‌شوند و حرمت دوستی را نگه می‌دارند. حرفی از علاقه نیسـت، فقط سکوت است و تماشـا. رازِ بزرگی که در امتداد سال‌ها با آن‌ها بزرگ می‌شود و روزهای پُرخاطره را می‌سازد.

«کلاس اول راهنمایی به مدرسه‌ی روستای امام‌زاده می‌رفتیم که انقلاب شد. مدرسه تعطیل شـد. ثلث اول اصلاً خانم معلم را ندیده بودم. بعد از سـه ماه گفتند بیایید سـر کلاس. کتاب‌ها را با کش جلو دوچرخه می‌بستم و به مدرسه می‌رفتم. یک روز معلم گفت رستمی، بیا انشایت را بخوان. هیچی ننوشته بودم. دفتر سفید را برداشتم و جلوی کلاس ایسـتادم. از خودم چیزی سـاختم و خواندم. معلم فهمید و گفت دفترت را بیاور تا نمره

بدهم. وقتی صفحه‌ی سفید را دید، سیلی محکمی بهم زد. همین شد که اول راهنمایی را دو سال خواندم. سال اول مردود شدم و سال دوم قبول. دوم راهنمایی را هم دو سال خواندم و هر دو سال مردود شدم. بعد هم ترک تحصیل کردم.»

سفر در هپروت

نیمه‌ی گم‌شده‌اش در مدرسه می‌ماند و خودش به عالم هپروت می‌رود. با خودش فکر می‌کند که کل زندگی‌اش را دگرگون خواهد کرد، ولی در عمل نمی‌داند چه کار کند. در رؤیا با رقیه است. کوچک‌اند. شاگرد مدرسه و هم‌کلاس‌اند و بعد، ساعت‌ها نشستن و نگاه کردن و لبخند زدن. رقیه می‌داند رضا پی‌اش می‌آید و می‌رود، ولی فقط به فکر درس و مشق است و هیچ حرفی نمی‌زند، حتی کلمه‌ای. هر چند کم‌کم حس‌های عجیب در دل او هم رشد می‌کند و این ابتدای علاقه است. در واقعیت خبری از شادی و آسانی نیست. رضا فقط تلخی و دشواری درو می‌کند. هنگامه‌ی انقلاب است. هیاهو و غوغا. شور و سودا. هر روز به شهر می‌رود. فاصله‌ی روستا تا ارومیه پانزده کیلومتر است. تظاهرات است و شلوغی و شعار و شیشه‌های شکسته. مدرسه‌نرفتن مزه دارد، ولی شیرینی‌اش همیشگی نیست. باید تصمیم بگیرد کاری کند. نمی‌خواهد به عقب برگردد. می‌خواهد برای زندگیِ تازه‌اش شناسنامه درست کند، ولی بلد نیست. بیخود و بی‌جهت سنجاق شده به قشقرقِ حاکم بر شهر. پشیمان است و در رنج. نفس‌هایش پُر از ناامیدی است.

«پدر و مادرم از این‌که درس نمی‌خواندم، ناراحت و نگران بودند. برای همین مرا به اوستا عبدالله که در ارومیه مبل‌سازی داشت، معرفی کردند. دو سه ماهی آن‌جا کار کردم، ولی به رنگ و کیلر حساسیت پیدا کردم و نتوانستم ادامه بدهم.»

فالوده‌بستنی

روز سوم خرداد سال چهل‌وپنج رضا به دنیا می‌آید. فرزندِ اول خانواده است. سه برادر و یک خواهر کوچک‌تر از خودش هم دارد. حالا در ابتدای پانزده سالگی در خیابان امام ارومیه ایستاده، چشم‌انتظار یک زندگیِ نو. تندتند پلک می‌زند. می‌خواهد شاگرد یک

مغازه‌ی بستنی‌فروشـــی شود، فالوده‌بستنی معطر. کم‌کم می‌تواند نشاسته را در محلول آب و شـــکر به رشـــته‌های نازک و خنک فالوده تبدیل و با عرق نسترن و بستنی سرو کند. روزها فالوده و بستنی درست می‌کند و شب‌ها صاحب مغازه می‌آید و فالوده‌بستنی‌های رضاساز را می‌فروشد.

«شاگرد مغازه بودم و کار می‌کردم. رقیه به دبیرستان شهر می‌آمد. صبح با مینی‌بوس از روســـتا به ارومیه می‌رفتیم. باید ســـاعت هشت صبح می‌رفتم سر کار، ولی یک ساعت زودتر راه می‌افتادم. می‌خواستم با مینی‌بوسی بروم که او سوارش می‌شود. می‌خواستم ببینمش.»

دبیرســـتان دو شیفت است: هشت تا دوازده و بعدازظهر از دو تا چهار. صبح به صبح رقیه را به مدرســـه می‌رســـاند، بی‌حرف. زندگی‌اش خلاصه می‌شود در همین دیدارهای کوتاه جادویی و بعدش ضیافت طعم و رنگ. آب سیب و انگور. بستنی زعفرانی و وانیلی. طرز تهیه‌ی بســـتنی را یاد می‌گیرد، نسبت شیر و شکر، تعداد تخم‌مرغ و ترکیب مغزهای مقوی. راضی و عاشق است. امیدی در دلش دارد که دنیا با آن ادامه پیدا می‌کند، به خیر و خوشی.

یک روزِ گرم هوای داغ و بدنِ تب‌دار باعث می‌شود تصمیم ساده‌اي از ذهنش بگذرد. «برای خودم مخلوط بستنی و فالوده درست کنم.»

همین‌که آن دسر نرم و سرد را می‌خورد، به‌جای حالِ خوب و خنک، ناگهان زانوهایش می‌لرزد و احساس وحشتناکی توی دلش پخش می‌شود. دندان‌هایش به هم می‌خورد و از حال می‌رود. می‌افتد وسط مغازه. کسی نیست کمکش کند. بی‌حرکت روی زمین دراز می‌کشد و عاقبت خودش از زمین بلند می‌شود، به‌سختی. وقتی از مغازه بیرون می‌آید، رنگش مثل بســـتنی وانیلی و بدنش انگار یخچال ارج شـــده اســـت. ریخـــت و قیافه‌اش حســـابی درب‌وداغان اســـت. به خانه برمی‌گردد و مغازه را پشـــت سر می‌گذارد. آن شب حالش خوب می‌شـــود، ولی دیگر نمی‌خواهد به مغازه‌ی معطر برگردد. در جست‌وجوی راه تازه اســـت. فردا و پس‌فردا و فرداهای دیگر هم سر کار نمی‌رود. انگار کسی پل پشت ســـرش را خراب کرده باشد. می‌خواهد ســـعی کند حالش را بهتر کند. تصمیم می‌گیرد جایی که هست، بایستد. کلیدهای مغازه را تحویل می‌دهد و این خوان هم تمام می‌شود.

از فالوده‌بستنیِ معطر فقط خاطره‌ی چند ماهه برایش می‌ماند و خُرده‌یادِ یک دل‌آشوبِ تکرارشونده. دیگر حتی فکر خوردن فالوده‌بستنی حالش را به هم می‌زند.

فوتِ آهنگری

خیلی زود خبر خوش می‌رسد. هفت شب بعد شاگرد میرکمال می‌شود، استاد آهنگر. آهنگری میرکمال چند مغازه آن‌طرف‌تر از فالوده‌بستنی معطر است. حسابی ذوق‌زده است. انگار کسی چراغی در دلش روشن کرده باشد. آدم باید برنامه داشته باشد تا از جایی که هست، حرکت کند.

کارگاه آهنگری دریچه‌ای نو است به زندگی. یک تکه فلز با چکش‌کاری یا پرس کردن به شکل دلخواه درمی‌آید. انگار شکوفایی یک رؤیا، رؤیایی که زندگی‌اش را دگرگون می‌کند و او را از روزهای پیچیده و گرفته به سرزمین‌های خیالی آرزو می‌رساند. بی این‌که خسته شود، با امیدواری و به‌سختی کار می‌کند و تندتند یاد می‌گیرد.

«خیلی از آهنگری خوشم آمد. فوت‌وفن کار را خوب یاد گرفته بودم. بعد از سه سال اوستا میرکمال آن‌قدر بهم اعتماد داشت که مغازه را دستم بسپارد. دیگر سرکارگر شده بودم.»

درست و صادق و بی‌توقع است. می‌داند که آهن برای گداخته شدن باید آهسته گرم شود و همین تمرین خوبی است تا دقت و حوصله‌اش در زندگی بیش‌تر شود. پیچ و خم خودش را بشناسد و نقاط کور درونش را شناسایی کند.

«شلوغ بودم. اگر روزی دعوا نمی‌کردم، شب خوابم نمی‌برد. با دوچرخه روی دیوار راه می‌رفتم و اهالی روستا می‌آمدند تماشا. سپر عقب مزدا را می‌گرفتم و نمی‌گذاشتم ماشین حرکت کند. قدرتم زیاد بود. قوی بودم. ماشین را بلند می‌کردم و بعد از چهل ثانیه رها می‌کردم. بمب انرژی بودم و دردسرساز.»

آهنگری و عاشقی رضا را آرام و صبور می‌کند و بذر آرزوهای کوچک و بزرگ را در دلش می‌کارد. آینده را پیش‌بینی نمی‌کند و هنوز هدف مشخصی ندارد، ولی به امیدی شیرین زندگی می‌کند. می‌خواهد عاشقی سبکِ زندگی‌اش باشد. تنها چیزی که می‌تواند به آن فکر کند: رقیه.

«نامه می‌نوشتم. رقیه جواب نمی‌داد. نمی‌توانستیم با هم صحبت کنیم. فقط نگاه می‌کرد. می‌دانستیم که همدیگر را می‌خواهیم، ولی فقط از دور نگاه می‌کردیم. همین.»

تصمیمِ گران

سال ۶۵ تصمیم می‌گیرد زندگی‌اش را زیر و رو کند. دوره‌ی آموزش خدمت نظام وظیفه‌اش آغاز و شکل ناخواسته‌ی دیگری از زندگی به او تحمیل می‌شود. سرباز ژاندارمری ارومیه می‌شود و بعد به تبریز می‌رود، پاسگاه احمدآباد در جلفا. بعد از هفت ماه هم به منطقه‌ی جنگی اعزام می‌شود.

«یک روز بعد از این‌که از ارومیه به تبریز برگشتم، ارومیه بمباران شد. سربازها تقسیم شدند تا به مناطق جنگی بروند. فرمانده بهم گفت نرو. خیال می‌کردم ما را به ارومیه می‌برند. آن‌قدر اصرار کردم تا راضی شد. بعد از حرکت متوجه شدم که دارند به سنندج می‌برندمان. دیگر خجالت می‌کشیدم برگردم.»

کردستان، بانه، پاسگاه‌های محلی، بوی مرگ. کار خودش را می‌کند. ماشین‌های قراضه را باز و قطعه‌های سالم را از لاشه‌شان جدا می‌کند. با این روش خودرو تازه‌ای می‌سازد. چهار تراکتور اسقاطی به یک تراکتور کارآمد تبدیل می‌شود. از پنج خودرو مُرده یکی زنده می‌شود. عطر زندگی می‌پیچد. با مدرک سیکل در منطقه‌ی جنگی درجه‌دار می‌شود: گروهبان محمدرضا رستمی.

همه‌ی منطقه گروهبان تراکتورساز را می‌شناسند. آدم ویژه‌ای که کار راه‌انداز است و بدبختی در میدان جنگ را با دست‌های توانا و شوخی‌های خنده‌دارش کم‌رنگ می‌کند. هرچند مرگ هم بیکار نمی‌نشیند. مرگ همیشه پیش می‌آید، ولی گاهی آن‌قدر پیش می‌آید که به خودت می‌رسد. عاقبت رضا با مرگ ملاقات می‌کند.

«شب‌های سردی بود که در جاده گشت می‌زدیم. یک سرباز و یک راننده و یک درجه‌دار. از سنندج به کامیاران برمی‌گشتیم که ماشینمان را بستند به رگبار. من در را باز کردم و پریدم پایین. ماشین و سرباز سوراخ‌سوراخ شدند. راننده هم پرید بیرون، اما شهید شد. بیست‌وهفت ماه از سربازی‌ام گذشته و فقط یک ماه مانده بود. وقتی پرت شدم بیرون، ماشین رفت روی کوه. اگر برمی‌گشت، این طرف دره بود. انگار از داخل

هواپیمایی در آسمان به زمین پرتاب شده باشم. روی یک تکه سنگ افتاده بودم و نفسم بالا نمی‌آمد. انگار مُرده بودم. معجزه شد که نفسم برگشت و زنده ماندم.»

مقدمات یک عمل

خدمت نظام‌وظیفه که تمام می‌شود، به ارومیه برمی‌گردد. استاد آهنگر فوت کرده و برادر همسرِ میرکمال صاحب مغازه شده است. آهنگرِ جانشین را دوست ندارد و تصمیم می‌گیرد چاره‌ی دیگری بیندیشد.

«هیچ پولی نداشتم. پدرم یک وانت داشت که با آن محصولات کشاورزی اهالی روستا را به شهر می‌آورد. دنبال مغازه‌ای برای اجاره بودم. مغازه که پیدا کردم، مادرم طلاهایش را فروخت. پنجاه و دو هزار تومان. با پول طلاهای مادرم یک دستگاه جوش، دریل و سندان خریدم. با مجید شریک شدم و مغازه را اجاره کردیم.»

مجید قلی‌زاده را از آهنگری اوستا میرکمال می‌شناسد. هر دو شاگرد آهنگر بودند و حالا می‌خواهند کاسبیِ جدیدی راه بیندازند تا نان برای خوردن داشته باشند، شروع دوباره. مغازه در گاراژی در دروازه‌ی مهاباد است.

«وسایلی را که خریده بودم، به مغازه بردیم و کار شروع شد. اواخر بهار بود، خرداد ماه. سال ۶۸. کارمان خیلی زود گرفت. شبانه‌روزی کار می‌کردیم. شاسی و فنر ماشین سنگین صاف می‌کردیم، اتاق کمپرسی درست می‌کردیم و...»

تهران، تهران

هم‌چنان که در کارگاه کوچک آهنگری به کارهای روزمره مشغول است، رقیه در کنکور سراسری قبول می‌شود، در دانشگاه علامه طباطبایی، رشته‌ی مددکاری اجتماعی. دخترک بار و بندیل جمع می‌کند و به تهران می‌رود و در خوابگاه دانشگاه ساکن می‌شود. هر بار که به ارومیه می‌آید و برمی‌گردد، رضا تا جایی که می‌تواند، اتوبوس را بدرقه می‌کند. نامه می‌نویسد. پول می‌فرستد. رقیه؟ قبول نمی‌کند و نامه و هدیه را باز نکرده پس می‌فرستد.

«با پسر یکی از فامیل‌های رقیه دوست بودم. از او استفاده کردم تا نشانی و تلفنش را

پیدا کنم. به خانواده‌ی رقیه گفته بود مادرش می‌خواهد برود تهران و دوست دارد به رقیه هم سـر بزند. زحمت داشت، ولی عاقبت آدرس و شـماره تلفن خوابگاه را گرفتم و زنگ زدم. پرسیدند کی هستی و چه نسبتی داری؟ گفتم شوهر خاله‌اش هستم. همین که رقیه گوشی را برداشت و شروع کردم به حرف زدن. فهمید. من هم زود تلفن را قطع کردم.»

عقب نمی‌کشد و با این که دلتنگ و بی‌طاقت است، با سری بالا و قلبی پُر از نور عازم تهران می‌شـود. همین که رقیـه از در خوابگاه بیرون می‌آید، می‌بیندش که سـر کوچه ایستاده است. رقیه؟ مبهوت و متعجب. با خودش می‌گوید رضا اجازه‌ی ورود به حریم او را ندارد. مشغول گذراندن دوره‌ی کارورزی‌اش در مؤسسه‌ی نگه‌داری از کودکان کم‌توان ذهنی اسـت. باید به خاک سفید برود. برای همین فوری سوار تاکسی می‌شود تا رضا را گم کند. تا رضا او را گم کند. بعد هم زیر پل سیدخندان سوار مینی‌بوس می‌شود.

«رقیه و دوسـتش زیر پل سیدخندان سوار مینی‌بوس شدند. من هم سوار شدم. مرا ندید. کم‌کم مردم پیاده شدند و من صندلی به صندلی جلو آمدم تا صندلی پشتی‌شان. بالاخره مرا دید.»

ازدواج رضا و رقیه

چندتایی از نوجوان‌های فامیل، پسرهای سیزده چهارده ساله، می‌آیند وردستِ رضا شاگردی کنند. کوره‌ی آهنگری گرم است و کاروبار جور. یک روز یکی می‌آید و باکت بیل مکانیکی با عرض کم سفارش می‌دهد.

«عرض باکت شصت سانتی‌متر است و او باکت سي‌سانتی‌متری می‌خواست.»

غروب شـاگردها که می‌روند، در مغازه را می‌بندد و دستگاه جوش را روشن می‌کند. بسـم‌الله! مغازه‌ی دوازده‌متری سرشـار از صدا و خرده‌های جرقه می‌شود. جوش‌کاری می‌کند، صیقل می‌دهد و باکت سفارشی را می‌سازد. خستگی‌ناپذیر است و مشتاق.

یک سال بعد کارخانه‌ی سیمان ارومیه رسمی افتتاح و تولیدش آغاز می‌شود. شروع تولیدات کارخانه رونق آهنگری رضا را به دنبال دارد.

«پشت کمپرسی‌ها یک ورق می‌کشیدیم و قیف می‌گذاشتیم. این‌طوری می‌توانستند سـیمان را داخل کمپرسـی بریزند. بـرای هر ورق و قیـف پانزده هزار تومان دسـتمزد

می‌گرفتم. هر شب یکی می‌ساختم و به کارخانه تحویل می‌دادم.»

کمی بعد صدقه‌سرِ رونق تریلی‌سازی برای خودش ژیان می‌خرد، سبز، مدل ۵۹. ناگهان مرز روسیه هم باز می‌شود و رضا تریلی‌سازی را شروع می‌کند.

«در تبریز مراحل ساخت تریلی را دیده بودم. آن‌قدر نگاه کرده بودم تا یاد گرفتم. هرچند وقتی خواستم درست کنم، اولی خراب شد. بعد دومی را دست گرفتم و درست کردم. همین‌طور ادامه دادم و ساختم و ساختم. هم آهنگری می‌کردم و هم تریلی درست می‌کردم.»

چیزی نمی‌گذرد که موعد تمدید مغازه می‌رسد. مالک پیشنهاد تازه‌ای مطرح می‌کند و می‌گوید مغازه را رهن کن. قبول می‌کند. کمی بعد مالک مغازه را به قیمت سیصد هزار تومان به رضا می‌فروشد. کسب و کار مستقل خودش را راه می‌اندازد. وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری و تعهدش باعث می‌شود پول پشت پول به دستش برسد. کمی بعد رنو پنج می‌خرد و بعدتر پدر و مادرش را می‌فرستد خانه‌ی رقیه به نیت خواستگاری.

«تا موقع عروسی حرف نزده بودیم. فقط می‌دیدیم و می‌خندیدیم و می‌رفتیم.»

رقیه ترم آخرِ دانشگاه است که رضا دل به دریا می‌زند. فردای آن شبِ شیرین رقیه به تهران برمی‌گردد و سنگ‌دلی و سکوتش تمام می‌شود. حالا می‌تواند تلفن بزند و صدای یار یگانه و قدیمی‌اش را بشنود. عاقبت دلِ دختر را به دست می‌آورد و دختر هم به او دل می‌دهد. یازده ماه بعد از خواندن خطبه‌ی عقد، ازدواج و خانه‌ای به قیمت پنج هزار تومان اجاره می‌کنند.

رفیقِ بد

بانک سپه شعبه‌ی تره‌بار ارومیه که افتتاح می‌شود، رئیس بانک از او دعوت می‌کند تا حساب بانکی باز کند. بعد هم دویست هزار تومان وام می‌دهد. ژیان را صد و هشتاد هزار تومان می‌فروشد و مزدا وانت می‌خرد.

تریلی‌سازی که ادامه دارد، کارهای آهنگری دنیای بازی ارومیه را هم انجام می‌دهد. سعید و جواد و یک نفر دیگر صاحب دنیای بازی‌اند. زمستان است و وقتِ تعطیلیِ دنیای

بازی. یک روز سـعید و دوستانش به گاراژ می‌آیند و می‌گویند فصل بیکاری است و برای گذران زندگی ماشـین خرید و فروش می‌کنند. حرفِ مزدا پیش کشـیده می‌شود و رضا می‌گوید: «وانت را سیصد و هشتاد هزار تومان خریده‌ام.» سعید و رفقا سوییچ را می‌گیرند تا با ماشین دوری بزنند. یک ساعتی می‌گذرد و سه مرد با پای پیاده به گاراژ برمی‌گردند. ماشین کو؟ وانت را فروخته‌اند. چهارصد هزار تومان. «وانت من را فروخته‌اید؟» ماشینِ نو عزیز. بله! سـعید و رفقا سـند ماشـین را طلب می‌کنند و رضا می‌گویـد پیش فلانی در مغازه‌ی بهمانی اسـت. می‌گویند باشد و سعید چک می‌نویسد. موعد چک روز دوشنبه اسـت. روز موعد به بانک صادرات شـعبه‌ی خیابان امام می‌رود و ای دل غافل! کارمند بانک می‌گوید حسـاب خالی اسـت. چند روز بعد، جمعه، سـعید می‌آید جلوی خانه و می‌گوید ببخشید، نشد، فلان و بیسار، سه‌شنبه‌ی بعد برو بانک و پول را بگیر.

«سه‌شنبه رفتم بانک و بهم گفتند شما نفر شانزدهمی. حسابش خالی است. چک‌ها همه برگشـت خورده‌اند. رفتم در خانه‌شـان و کسـی نبود. زمسـتان و سـرما هم بود. همسایه‌شـان گفت دیروز از این خانه رفته‌اند. چیزی نگذشـت که فهمیدم ورشکسـت شده‌اند. برای من هم چیزی نمانده بود. هم ژیان رفته بود، هم مزدا. دویست هزار تومان پول هم از دسـتم رفته بود. حالا باید ماهی هفده‌هزار تومان قسـط وام بانکی می‌دادم. همین شد که تا دو، سه ماه نتوانستم هیچ کاری بکنم. با مینی‌بوس به خانه برمی‌گشتم. این‌ور و آن‌ور را گشـتم، سـرنخی پیدا نکردم. رسیده بودم به نقطه‌ی زیر صفر. هر کسی می‌خواست چک بدهد، قبول نمی‌کردم. آن چک را نگه داشتم و هنوز هم دارم.»

اگر شـما جای او بودید چه کار می‌کردید؟ برای این‌که اوضاع دُرُست و روبه‌راه شود، شروع به کار می‌کند. آن‌قدر کار می‌کند تا آهسته‌آهسته از نقطه‌ی زیر صفر بالا می‌آید و کم‌کم کسـب و کارش رونق می‌گیرد. زندگی روی خوبش را نشان می‌دهد. آرزو می‌کند ای‌کاش سـرمایه‌دار بود و دوازده میلیون تومان پول داشـت. این آرزو از خستگی، بعد از چند بار جابه‌جایی و چندین سال اجاره‌نشینی می‌آمد. می‌خواست خانه‌ای دو طبقه در خیابان ساحلی بخرد، اما کو پول؟ کو بخت رام؟

«هر چیزی که به انسان لذت بدهد، خوب است. پول درآوردن خوب است، اما از راه سالم لذت دارد. پولی که همیشه به‌خاطر آن دلهره داشته باشی، فایده ندارد.»

سه‌راهی امامزاده

گاراژ کوچک اســت و کسبه می‌گویند رضا گاراژ را به میدان کارگر تبدیل کرده است. شــروع می‌کنند به اعتراض، نق‌های ریز و گلایه‌های درشــت. سرجمع بیست نفرند و او بیست‌وپنج شاگرد دارد. مغازه‌اش هم کوچک است. این‌طور به نظر می‌رسد که رضا گاراژ را تصرف کرده است.

یك روز مغازه‌دارِ کناری ســراغش می‌آید، آقای دانش. کسی همراهش است که رضا نمی‌شناســد. سلام و علیکی، خوش‌وبشــی. معلوم می‌شــود همراه آقای دانش کسی نیســت جز مدیر کل صنایع، محســن خادم عرب‌باغی. رضا مشغول درست کردن باکت بیل مکانیکی اســت. پتک و جوش و ورق. عرب‌باغی می‌پرســد کــه خودت این باکت را درست کرده‌ای؟ سری تکان می‌دهد و می‌گوید بله. چشم‌های عرب‌باغی می‌درخشد و قدر می‌داند. پیشــنهاد می‌کند از گاراژ بیرون بیاید، جایی را بگیرد و کار را جدی‌تر ادامه بدهد. او هم پروانه‌ی کار را می‌دهد.

«زمین مناســبی در ســه‌راهی امامزاده پیدا کردم که قیمتش یک میلیون و ششصد هزار تومان بود. یک پیکان وانت داشــتم. ماشــین را فروختم و زمین را خریدم. پنج هزار متر. باغ بود و یک ســاختمان کوچک. ساختمان کوچک شد دفتر کار و نصف باغ را هم بتون‌ریزی کردم و بعد تریلی‌سازی شروع شد. مُدام کار می‌کردم و کار می‌کردم و شب که می‌شد، همان‌جا می‌خوابیدم.»

خانه‌ی خیابان ساحلی

کار در زمین امامزاده شــروع می‌شــود و کم‌کم کارگرها به پنجاه شــصت نفر افزایش می‌یابند. رحیم، برادر کوچکش، رادیاتورســاز است. کسب و کارش را رها می‌کند و به او ملحق می‌شود. بهرام، آن‌یکی برادرش، از رحیم کوچک‌تر است. او هم وقتی سربازی‌اش تمام می‌شــود، می‌آید کنار دو برادرش گوشــه‌ی کار را می‌گیرد. سه برادرِ کوشا و ساعی شــب و روز زحمت می‌کشــند و تریلی می‌سازند تا به جایی می‌رســند که دیگر در زمین امامزاده هم جای خالی نمی‌ماند.

«هر چیزی که می‌گفتند درست کردنش سخت است، می‌گفتم من درست می‌کنم. اگر من نتوانم، هیچ‌کس نمی‌تواند. مرز روسیه که باز شد، سفارش تریلی در ایران زیاد شد. صبح تا شب کار می‌کردم. شب با نیسان می‌رفتم تهران و لوازم مورد نیازم را می‌خریدم. یک ساعت می‌خوابیدم و برمی‌گشتم ارومیه. خواب نداشتم. به خودم اعتماد داشتم. می‌گفتم صبح باید برسم تهران و بین راه اصلاً خوابم نمی‌آمد. می‌دانستم کافی است یک کلمه به خودم بگویم هر کجا خوابت آمد، بخواب. آن‌وقت هنوز به تبریز نرسیده خوابم می‌برد.»

عاقبت آن‌قدر پول‌دار می‌شود که خانه‌ی خیابان ساحلی را به قیمت سیزده میلیون و خرده‌ای می‌خرد. رقیه هم‌دل و هم‌راهش است و با نبودن‌های همیشگی و کار زیادش مشکلی ندارد. سفرهای مداوم به تهران و تبریز و ترکیه تمامی ندارد، ولی او فقط عشق و علاقه‌ی رضا را می‌بیند که در کار و خانواده‌اش خلاصه شده است. رقیه دوقلو باردار است، ولی هر روز برای سی چهل کارگر ناهار درست می‌کند. آب‌گوشت بُزباش، انواع پلو و چلو و... اگر اضافه‌کاری باشد، برای شام هم فکری می‌کند. زمزمه‌ی زیر لب رقیه این است که خدایا، به کارمان وسعت بده تا کارگرهای بیش‌تری بتوانند برای خانواده‌شان نان ببرند.»

حکایت خطر

سال ۸۲، کیلومتر دَه جاده‌ی ارومیه به مهاباد. ابتدا پانزده هزار متر زمین به نام محمدرضا رستمی است و هر سال کمی به آن اضافه می‌شود تا می‌رسد به صد هزار متر. شرکت تولیدی و صنعتی مارال صنعت جاوید با نام تجاری مارال تریلر شکل می‌گیرد. سازنده‌ی انواع تریلر کفی، تریلر چادری، تریلر جامبو، تریلر کمپرسی، تریلر کمرشکن، تریلر کانتینر، تریلر تانکر و تریلر ویژه‌ي حفاری مطابق با آخرین استانداردهای روز جهان مي‌شود.

«سرمایه نداشتیم. یک روز آهن می‌خواستم، دیدم سه تریلی از تهران فرستاده‌اند. گفتم من این همه آهن نمی‌خواهم. فروشنده گفت باشد، هر وقت فروختی پولش را بده. به من اعتماد داشتند. در تجارت باید خودت را نشان بدهی تا بهت اعتماد کنند. پول

مهم نیست. آدم سالم پیدا نمی‌شود.»

رؤیایی دور و دراز است، ولی می‌داند چه کار کند. فقط باید کار کند. برای همین روزی نیست که دست روی دست بگذارد. می‌داند لازمه‌ی پیشرفت چند چیز است و اولی علاقه است.

«اگر به کاری علاقه داشته باشی، حتماً سرمایه‌اش پیدا خواهد شد. آن موقع که مغازه داشتم، آهنگرهای دیگر کاری نداشتند، اما مغازه‌ی من همیشه شلوغ بود. بقیه بیکار نشسته بودند، کار من خوب بود. از همه‌جا ماشین‌ها را می‌آوردند پیش من. به این نتیجه رسیده‌ام که آدم موفق باید سه ویژگی داشته باشد. اول این‌که اعتمادبه‌نفس داشته باشد. دوم این‌که آدم سالمی باشد. سوم هم این‌که نترسد. آدمی که خیلی نترس باشد و اعتمادبه‌نفس داشته باشد، ولی سالم نباشد، هیچ کاری نمی‌تواند بکند. من هرچه دارم از همین ویژگی‌هایم دارم. یک داماد داریم، آدم سالمی است که نمونه ندارد. الآن بهش پول بدهید، ده سال بعد همان پول را به شما تحویل می‌دهد، اما می‌ترسد از خطر کردن.»

مارال تریلر و غیره

محمدرضا رستمی مدیرعامل چهار کارخانه و شرکت در ایران و یکی در ترکیه است؛ مارال تریلر، محورسازان چی‌چست، مارال یدک و شرکت خدمات فنی تریلر رستمی که در جاده‌ي ساوه به تهران است. سال ۹۳ حدود نهصد نفر پرسنل دارد، ولی سال ۹۴ اوضاع خراب است و تصمیم عاجل گرفته می‌شود. نتیجه؟ تعدیل نیرو. تعداد پرسنل به پانصد و پنجاه نفر کاهش می‌یابد. هرچند سال ۹۶ تعداد پرسنل به ششصد و هفتاد نفر افزایش می‌یابد.

«سیستم کارخانه اخراج نیست. طوری است که هر کسی کار نکند، خودش می‌رود. روزی را به‌خاطر می‌آورم که برای کارخانه به مدیر تولید نیاز داشتیم و یکی آمد آزمایشی کار کند. به او گفتم که باید بگویی در ساعت عادی چه‌قدر تولید خواهیم داشت و در ساعت اضافه‌کاری چه‌قدر. گفت که می‌تواند در ساعت اداری چهار دستگاه تریلی تحویل بدهد، اگر امکانات باشد. در ساعت اضافه‌کاری هم باید کار را مشخص کرد و

شـاید لازم باشد عده‌ای را تشویق کرد و... یک ماه گذشت و سر برج دیدم تغییری ایجاد نشـد. ماه بعد گفت: اگر کار به‌موقع تمام نشـود، به کارگرها پـول نمی‌دهم! گفتم پس سـاعت یک برو و در سـالن غذاخوری به آن‌ها بگو شیوه‌ی کار این‌طوری است. قرار شد فردای آن روز ساعت یک به کارخانه برویم. ساعت یازده به او تلفن زدم و پرسیدم آماده‌ای، گفت بله. سـاعت دوازده و نیم رفتم و دیدم آن‌جا نیست. بچه‌ها گفتند که ماشین را برده خیابان باکری. به یکی زنگ زده و گفته بیا ماشین کارخانه را ببر. دیگر او را ندیدم تا چهار سـال بعد. این‌جا این‌طوری است دیگر. وظیفه‌ی هر کس مشخص است و باید آن را هر روز انجـام دهد. اگر کسـی نتواند کار کند، خـودش می‌رود. در ایـران نمی‌توانی برای طولانی‌مدت برنامه‌ریزی کنی. فقط بیسـت تا سی درصد از کار با برنامه پیش می‌رود و بقیه‌اش خطر کردن و تجربه کردن است. با این حال برنامه‌ریزی امروز می‌تواند کار فردا را مشـخص کند. اگر یک ماه به کارخانه سـر نزنم، همه‌چیز از بین می‌رود. مرگ که ترس ندارد، همه می‌میرند. من از مرگ نمی‌ترسـم. در اروپا نسـل ششـم دارنـد از دور خارج می‌شوند و نسل هفتم روی کار می‌آیند. در ایران کم پیش می‌آید نسل دوم روی کار بیاید، چون کارخانه‌های ایران شـخص‌محورند، اما اروپا سیستم‌محور است. کارخانه‌داری در ایران شبیه بازی شطرنج است. تو نمی‌دانی حرکت بعدی چیست. نسل بعدی هم تجربه ندارد. در ایران باید همه‌چیز را بلد باشی. مناسبات خرید و فروش، امور بانکی، کاغذبازی اداری. اگر خودت برای پیگیري کاری نروی و کارمندت را بفرسـتی، ناراحت می‌شوند و کارت را راه نمی‌اندازند. برای همین اگر خودت نباشـی، کسب و کارت از بین می‌رود. تا درس خوانـدن فرزندم تمام شـود و بیاید این‌جا کار یاد بگیرد، مـن از حوصله افتاده‌ام. خودم از کارم باسواد شده‌ام. زبان انگلیسی را در کار یاد گرفته‌ام. حدود دویست مهندس بـا من کار می‌کنند، ولی وقتی نامه‌ای می‌نویسـند، باید اول مـن غلط‌گیری کنم و بعد بفرستند. چون تجربه ندارند و بلد نیستند کجای متن از چه جمله‌ای استفاده کنند. من آن‌قدر آیین‌نامه و قانون و نامه خوانده‌ام که باسـواد شده‌ام. می‌دانید در ایران کار کردن سخت، ولی پول درآوردن راحت است. در آلمان این روند برعکس است. کارخانه‌ي وابکو را نسل ششم اداره می‌کند. یک دختر که حتی نمی‌داند چندتا کارخانه دارد. برای این‌که هر کس کار خودش را انجام می‌دهد و حقوق مدیرها از سـود محاسـبه می‌شود. دولت

کنترل‌کننده‌ی اصلی است که نظارت می‌کند کارخانه‌ها ضرر نکنند. در اروپا وقتی یکی سرمایه می‌گذارد، همه‌چیز را برایش طراحی می‌کنند و او فقط باید پول بیاورد. در ایران اگر بلد نباشی، یک دنیا سرمایه هم بگذاری از بین می‌رود. سابقه‌ی کارخانه‌دارهای اطراف ارومیه را بررسی کنید، همه بی‌سوادند. آن‌هایی که تحصیل‌کرده بودند و کارخانه راه‌اندازی کردند، الآن زندان‌اند. چون تجربه نداشتند. درصد کمی از نسل دومی‌ها موفق می‌شوند که آن‌ها هم خودشان را باد می‌کنند و هوا می‌گیردشان و خراب می‌شوند. یکی از دوستانم در آلمان همیشه می‌گوید اگر دیدی یک نفر دست‌هایش یک سانتی‌متر بالا آمد و خودش را گرفت، بدان ورشکست می‌شود. من تراکتور هم باشد سوار می‌شوم می‌روم شهر، ولی بچه‌ی من این کار را نمی‌کند. آن‌ها ورشکست می‌شوند.»

پایان خوش

بسیار سفر می‌کند؛ سفرهای کاری به اروپا؛ آلمان، ایتالیا، فرانسه. به روسیه و ترکیه هم می‌رود. زیر میز دفتر کارش چند چمدان در اندازه‌های مختلف دارد، از کوچک تا بزرگ. همگی خراب شده‌اند. گذرنامه‌اش را هم گم کرده و خیال می‌کند می‌تواند نیم‌ساعته کارهای اداری را انجام بدهد تا دوباره گذرنامه برایش صادر شود. همین که می‌فهمند مدیرعامل کارخانه‌ی مارال تریلر است، اوضاع طور دیگری پیش می‌رود. عزت و احترام. درخواست و خواهش.

«شهرت ضرر هم دارد. هر جا می‌روم، دنبال کمک گرفتن هستند. یک بار رفتم پاسگاه و دیدم ساختمان آن‌جا خراب شده و سربازها روی کارتن خوابیده‌اند. سقف چکه می‌کرد. کمک کردم و گفتم درستش می‌کنیم. چیزی نگذشت که ساختمان شیک‌وپیکی ساختم تا راحت باشند.»

به هر قیمتی باشد سعی می‌کند درد و رنج را از زندگی مردم شهر دور کنند. رقیه هم کنارش ایستاده است. رضا سرمایه‌دار است؛ خانه و دفتر کارخانه‌اش پُر شده از نشان‌های ملی و لوح‌های تقدیر، ولی پیش از آن‌که کارآفرین نمونه‌ی کشوری و مدیرعامل واحد نمونه‌ی تولیدی ماشین‌سازی باشد، یک انسان است؛ بامحبت، سخت‌کوش و صمیمی، عاشق فوتبال، همسر و دخترهایش.

آلبوم عکس‌ها



آقای مدیرعامل وارد می‌شود



سفر در اتاق کار آقای مدیرعامل



صادرکننده‌ی برگزیده‌ی سال



محمدرضا رستمی، نشان‌های ملی و لوح‌های تقدیر



دریافت نشان امین‌الضرب



فصل دوم

شاگرد اول صنعت دارو

داستان زندگی هاله حامدی‌فر،
مدیرعامل گروه تولیدی و تحقیقاتی سیناژن

نویسنده: نیلوفر نیک‌بنیاد

نمی‌خواستم داروساز شوم

اول مهر بود و خیابان شانزده آذر تهران پر از دانشجویان خوش‌حالی بود که برای شروع اولین ترم تحصیلی‌شان در دانشکده‌ی داروسازی، به دانشگاه تهران آمده بودند. هر گوشه را نگاه می‌کردی، چند دختر یا چند پسر جوان جمع شده بودند و خنده‌کنان از این حرف می‌زدند که کدام درس را در کنکور چند درصد زده‌اند یا چند ساعت در شبانه‌روز درس خوانده‌اند تا بتوانند در رشته‌ی محبوبشان قبول شوند. قبول شدن در آن رشته و آن دانشگاه آرزوی خیلی‌ها بود، هاله اما یک گوشه تنها ایستاده بود و به این فکر می‌کرد که اگر آن روز دوست پدرش به خانه‌شان نمی‌آمد و درباره‌ی داروسازی حرف نمی‌زد، الان کجا بود و چه حالی داشت: «تا زمانی که داشتم می‌رفتم برگه‌ی انتخاب رشته‌ام را تحویل بدهم، می‌خواستم پزشکی بخوانم و اصلاً به داروسازی فکر هم نمی‌کردم. لحظه‌ای که می‌خواستم از در بروم بیرون، یکی از دوستان پدرم آمد و گفت داروسازی هم رشته‌ی بدی نیست و آن‌قدر گفت و گفت که پدر و مادرم مرا تشویق کردند دو رشته‌ی داروسازی دانشگاه تهران و شهید بهشتی را هم بزنم. فکر می‌کنم روزی که نتایج را اعلام کردند، از بین کسانی که داروسازی دانشگاه تهران قبول شده بودند، فقط من بودم که گریه می‌کردم؛ اما از ترم دوم به بعد عاشق رشته‌ی تحصیلی‌ام شدم و هر چند بار دیگر هم زندگی‌ام تکرار شود، باز هم داروسازی می‌خوانم. این پررنگ‌ترین نشانه‌ای بود که در زندگی تقدیر را به من نشان داد و فهمیدم تقدیر چه نقش مهمی در زندگی ما دارد و گاهی خودمان هم نمی‌توانیم تقدیر درست زندگی‌مان

را تشخیص دهیم و باید توکل داشته باشیم.»

تقدیر به این شکل دست هاله را گرفت و او را که تا زمان انتخاب رشته خودش را در لباس پزشکی تصور می‌کرد، تا نیمکت‌های دانشکده‌ی داروسازی همراهی کرد. شاید اگر آن روز دوست پدرش فقط چند ساعت دیرتر رسیده بود، حالا هاله حامدی‌فر نه داروساز بود، نه کارآفرین و نه مدیرعامل یکی از گروه‌های دارویی بسیار بزرگ کشور به اسم سیناژن. او معتقد است: «گاهی ممکن است آدم رشته‌ای را بخواند که از اول دوست نداشته، گاهی ممکن است در شغلی قرار بگیرد که ایدئالش نبوده است؛ اما اگر بتواند آن کار، درس یا هرچیز دیگری را به بهترین وجه انجام بدهد، ناخودآگاه آن را برای خودش به چیزی دل‌چسب و خواستنی تبدیل می‌کند.»

هاله روز اعلام نتایج گریه کرده بود و روز شروع کلاس‌ها بغض داشت؛ اما هر روز که می‌گذشت نارضایتی‌اش کمتر و علاقه‌اش بیشتر می‌شد. او کم‌کم داشت از درس‌ها، استادها و هم‌کلاسی‌ها خوشش می‌آمد و به این فکر می‌کرد که این بهترین جایگاهی است که ممکن بوده در آن قرار بگیرد. هنوز بیشتر از سه ماه از شروع دانشگاه نگذشته بود که هاله فهمید داروسازی همان رشته‌ای است که می‌خواهد، همان شغلی که برایش ساخته شده و می‌تواند در آن کارهای بزرگی انجام دهد.

درس خواندن زیر سایه‌ی توپ و تانک

تقدیر در زندگی بعضی آدم‌ها بیشتر از دیگران خودش را نشان می‌دهد. هاله حامدی‌فر یکی از همان آدم‌هاست که از زمان تولد یا حتی پیش از آن، رابطه‌ی تنگاتنگی با تقدیر داشت تا آنجا که محل تولدش هم تحت‌الشعاع تقدیر قرار گرفت. سال ۱۳۵۱ بود. پدرش که فوق‌لیسانس مهندسی راه و ساختمان از دانشگاه پلی‌تکنیک تهران داشت، برای انجام خدمت سربازی مجبور شد مدتی را در ذوب‌آهن اصفهان بگذراند. درست وقتی‌که مادرش، هاله را باردار بود و به‌این‌ترتیب هاله که هیچ‌کدام از رگ‌وریشه‌هایش به اصفهان نمی‌رسید، به‌صورت اتفاقی در اصفهان متولد شد. هرچند بعدها خانواده‌اش به تهران برگشتند و شناسنامه‌ی او را هم از تهران گرفتند.

حتی بعد از برگشت به تهران، سفرهای پدر تمامی نداشت. او مدام درگیر پروژه‌های بین‌شـهری بود. بیشتر اوقات یک ماه یا چهل روز را در شهرهای دیگر می‌گذراند و بعد یـک هفته یا ده روز به خانه می‌آمد. هاله و مادرش در طبقه‌ی بالای خانه‌ی پدربزرگ و مادربزرگ زندگی می‌کردند. پدربزرگ خوب بلد بود چطور در نبود پدر، جای خالی‌اش را پر کند و نگذارد هاله و مادرش کوچک‌ترین کمبودی احساس کنند؛ آن‌هم در زمانی کـه ماجـرای انقلاب و پـس از آن جنگ ایـران و عـراق ازلحاظ مـادی و غیرمادی به خانواده‌ها فشار وارد می‌کرد: «خاطرات کودکی من بیشتر با جنگ عجین شده و اکثر خاطـرات کودکـی و نوجوانی‌ام حـال و هوای جنگـی دارد. از روزی کـه بحث آزادی خرمشهر مطرح شد تا شب‌های موشک‌باران تهران، بی‌برقی‌ها، درس خواندن زیر نور چراغ نفتی و بعدش که وضعمان بهتر شـد زیر نور چراغ گازی، شهدایی که می‌آوردند، اعـزام رزمنده‌ها، مارش عملیات و تهاجم به خاک ایران، عمده‌ی خاطرات کودکی من همین‌هاست.»

اما انگار دوری پدر و نفس کشـیدن زیر سـایه‌ی جنگ کافی نبود که این بار تقدیر ضربه‌ی سـخت‌تری به هاله وارد کرد، ضربه‌ی «از دسـت دادن پدربـزرگ». حالا هاله دختر شانزده‌ساله‌ای شده بود با فوران احساسات نوجوانانه و از دست دادن پدربزرگی که شـانزده سـال از زندگی‌اش را کنـار او گذرانده بود، ممکن بود بـه یکی از تلخ‌ترین خاطرات زندگی‌اش تبدیل شود، و شد!

«پدربزرگ افسر بازنشسته‌ی نیروی زمینی ارتش بودند و تأثیرگذارترین فرد در تمام دوران کودکی و نوجوانی‌ام. زمانی که شانزده‌سـاله بودم، ایشان فوت کردند و فوتشان تلخ‌ترین خاطره‌ی تمام نوجوانی‌ام است.»

حالا هاله مانده بود و غمی به بزرگی یک گُردان جنگی؛ اما او سـربازی نبود که با وزیدن نسیمی بلرزد و پا پس بکشد. برای همین هم کم نیاورد و با قدرت جلو رفت. باید با سـرعت به‌سـمت هدف‌هایش می‌رفت تا هم خـودش، هم خانـواده‌اش و هم روح پدربزرگش را خوش‌حال کند. او که تا آن روز یاد گرفته بود همیشه بهترین باشد، باز هم برای بهترین بودن تلاش کرد و نگذاشت پستی‌وبلندی‌های زندگی او را از قله‌ی بهترین بودن، حتی به‌اندازه‌ی یک قدم پایین بکشد. اما بهترین بودن ازنظر او چه بود؟

چرا نوزده و هفتادوپنج؟

مادرش در دانشـگاه الزهرا مترجمی زبان انگلیسـی خوانده بـود و به‌عنوان دبیر آموزش‌وپرورش فعالیت می‌کرد. آن زمان سـبک تربیتی بسـیاری از خانواده‌ها صفر و صدی بود؛ به‌این‌ترتیب که نمره ازنظرشـان یا بیست بود یا صفر. فرقی نمی‌کرد نوزده شـده باشـی یا هجده، اگر بیسـت نمی‌شـدی یعنی درس نخوانده بـودی، یا تنبیه می‌شـدی یا باید آن‌قدر تلاش می‌کردی تا دیگر چنین اتفاقی برایت نیفتد. مادر هاله هم از این قاعده مسـتثنا نبود؛ مخصوصاً به‌خاطر شـغل معلمی‌اش بر نمره‌ی بیست بیشتر تأکید داشـت و هیچ عذر و بهانه‌ای را هم قبول نمی‌کرد: «مادرم درست یا غلط من را طوری بار آورده بود که فقط نمره‌ی بیسـت از من می‌خواست. من همیشه برای نمره‌ی بیسـت و شـاگرداولی تلاش می‌کردم، هم در دوره‌ی مدرسه و هم در دانشگاه. طوری بود که وقتی نمره‌ام نوزده و هفتادوپنج می‌شـد، تنها سؤال مادرم این بود: 'چه بی‌دقتی یا اشـتباهی کردی که بیست نشـدی؟!' خودم فکر می‌کنم چنین وضعیتی برایم خوب بود؛ چون همیشـه برای بهترین شدن و ارائه‌ی بهترین‌ها تلاش می‌کردم. البته ازطرفی هم اینکه همیشـه بخواهی بهترین باشـی، اضطراب زیادی را برای آدم ایجاد می‌کند.»

با وجود این اضطراب‌ها هاله هیچ‌وقت روش درس خواندنش را عوض نکرد. به قول خـودش سـبک دیگری بلد نبـود درس بخواند. چه در دوران مدرسـه، چـه در دوران دانشـگاه، همیشه به‌دنبال نمره‌ی بیست و شاگرداول شدن بود. فرقی نمی‌کرد جنگ باشـد یا نباشد، خفقان باشد یا نباشد، محدودیت و کمبود باشد یا نباشد، او فقط یک چیز می‌خواسـت و آن شـاگرداول شـدن بـود: «محرومیت‌ها، مشـکلات و وضعیت اقتصـادی زمان جنگ روی دوران تحصیلم تأثیر گذاشـته بـود. خیلی چیزها در زمان جنگ وجود نداشـت. یادم می‌آید پاک‌کنی نداشـتیم که خوب پـاک کند. یک مدت طولانی در کشـور چیزی به اسم کره وجود نداشت و وقتی هم آمد، کره‌های مارگارین بود. موز از حافظه‌ی تاریخی خیلی از ما حذف شده بود و خلاصه می‌شد به کسانی که گهگاهی از حج برایمان موزهای کوچک می‌آوردند که میوه‌ای بسیار تجملی به حساب

می‌آمد؛ اما واقعیتش این اســت که همه‌مان مثل هم بودیم و بالا و پایین نداشــتیم. در کلاس درســمان همه‌جور آدمی کنار هم بودیم و با هم دوستی می‌کردیم. از بچه‌هایی که خیلی پولدار بودند و چیزهای شیک داشتند تا مایی که متوسط بودیم و کسانی که وضعیــت مالی خوبی نداشــتند. از آن طرف بچه‌هایی که خیلی بااســتعداد و باهوش بودند و بچه‌هایی که یکی دو ســال مردود شــده بودند، همه با هم در یک کلاس درس می‌خواندنــد؛ درحالی‌که امــروز به‌خاطر وجود مدارس غیرانتفاعــی و هزینه‌هایی که می‌گیرند، جامعه‌ی دانش‌آموزان ازنظر اســتعداد و وضعیت مالی خیلی شــبیه به هم شــده اســت. این قضیه تفاوت عمده‌ای در نگرش اجتماعی ما و نسل بعد از ما ایجاد کرده است.»

ســال ۱۳۶۹ بود که دیپلم گرفت و وارد دانشــگاه شد. دو سالی بود که جنگ تمام شــده بود؛ امــا هنوز آثارش را می‌شــد به‌وضوح در همه‌جا، مخصوصــاً در محیط‌های دانشــگاهی دید. هاله اســم آن دوره را دوره‌ی خفقان و محدودیت گذاشته است: «ما حتی با هم‌کلاســی‌های پسر سلام و علیک هم نمی‌کردیم. اگر کوچک‌ترین برخوردی اتفاق می‌افتاد، فوراً انجمن یا حراست ما را می‌خواستند و سؤال‌وجواب می‌کردند. این موضــوع رشــد اجتماعی را خیلــی محدود می‌کــرد؛ ولی ازطرف دیگر اســتادانی که داشتیم ازنظر علمی و شخصیتی و انسانی خیلی توانمند و بلندمرتبه بودند و ما با وجود همه‌ی محدودیت‌ها خیلی خوش‌شانس بودیم که توانستیم شاگرد آن‌ها باشیم.»

برای هاله یک قانون وجود داشت و آن‌هم شاگرداول شدن بود. پایان ترم چهارم بود که رفت و موضوع پایان‌نامه‌اش را مشخص کرد، آن‌هم با سخت‌گیرترین استاد دانشگاه، مرحــوم اســتاد دکتر عباس شــفیعی که رئیس دانشــکده هم بودند. انــگار به‌تنهایی می‌خواست مرزهای علم را جابه‌جا کند و در این زمینه خیال باطل هم نداشت. موضوع را تصویب کرد و یک ســال قبل از اینکه مدت قانونی تحصیلش تمام شود، پایان‌نامه را تمام کرد. دکتر شــفیعی که میزان تلاش و پشتکار و علاقه‌ی او را دید، موضوع دیگری داد تا به‌عنوان دومین پایان‌نامه درباره‌ی آن کار کند. هم‌کلاسی‌هایش هر اسمی را هم از خاطر برده باشند، اسم هاله حامدی‌فر، شاگرداول دانشکده‌ی داروسازی که همیشه بهترین نمره را می‌گرفت و توانســت قبل از اتمام تحصیلش روی دو پایان‌نامه کار کند،

فراموش نکرده‌اند و نمی‌کنند. مهناز شـریفی، پزشـک و هم‌کلاسی دوران دانشجویی هاله می‌گوید: «در دوره‌ی دانشجویی همیشه نمره‌هایش عالی بود. به‌خصوص شیمی آلی کـه برای مـن درس سـختی بـود. به‌خاطـر خصوصیـات اخلاقـی، مدیریت و توانمندی‌اش، نماینده‌ی خانم‌ها هم بود و هروقت می‌خواسـتیم کلاس یا امتحانی را جابه‌جا کنیم، بااینکه خودش مشکلی نداشت، با ما همکاری می‌کرد. از همان اول هم کار گروهی و هدایت تیمش عالی بود. بااینکه به‌خاطر پایان‌نامه‌اش اغلب در آزمایشگاه شـیمی عالی و مشـغول کارهای تحقیقاتی بـود، در همه‌ی کارهای گروهی شـرکت می‌کـرد. از همـه مهم‌تـر اینکـه شـاگرداول بـود؛ امـا اصـلاً مغـرور نبـود. یکی از هم‌کلاسـی‌هایمان همیشـه بعد از کلاس می‌آمد و از هاله می‌پرسید: 'ببخشید خانم حامدی‌فر، اینی که اسـتاد گفت چه‌جوری شد؟' ما دیگر اعصابمان خرد شده بود. به هاله می‌گفتیم: 'بیا از آن طرف برویم که الان فلانی باز می‌آید و سؤال می‌کند.' اما هاله همیشـه با صبر و حوصله جواب سؤال‌هایش را می‌داد. به‌خاطر همین مغرور نبودنش خیلی محبوب بود.»

کارآفرینی رؤیایم نبود

هاله توی رؤیاهایش فکر می‌کرد دانشمند، عضو هیئت‌علمی دانشگاه یا پژوهشگر شود اما کارآفرین نه: «من با این تفکر که کسی در جوانی می‌گوید می‌خواهم کارآفرین بشـوم، چندان موافق نیستم. کارآفرینی شغل نیسـت که بگوییم می‌خواهم کارآفرین بشوم. بعضی انسان‌ها در مسیر زندگی‌شان کارآفرین می‌شوند، نوعی تغییر و دگردیسی است، نوعی بلوغ. شاید هم این تفکر من اشتباه باشد و بر اساس تجربه‌ی خودم قیاس به نفس کنم؛ ولی درهرصورت من هیچ‌وقت رؤیای کارآفرینی نداشتم.»

پـس از فارغ‌التحصیلـی، بااینکه اطرافیانـش معتقد بودند باید حتمـاً در دوره‌ی پی‌اچ‌دی شرکت کند، مسیر زندگی او را به‌سمت دیگری برد. حالا بیست‌وچهارساله بود و تازه ازدواج کرده بود. همسـرش سـرباز بـود و آن‌ها که در خانـه‌ای اجاره‌ای زندگی می‌کردنـد و وضعیـت مالی خیلـی خوبی هم نداشـتند، بایـد به‌جای رفتـن دنبال رؤیاهایشـان یا گوش کردن به توصیه‌ها و نظرهای دیگران، راه دیگری را می‌رفتند؛ به

همین دلیل، هاله تصمیم گرفت وارد بازار کار شود: «وارد بازار کار شدم و در داروخانه‌های مختلف کار کردم. مجبور بودم به دورافتاده‌ترین نقاط تهران بروم تا حقوق بیشتری بگیرم. خانه‌ی اجاره‌ای‌مان سمت جنت‌آباد در غربی‌ترین نقطه‌ی تهران بود و داروخانه‌ای که کار می‌کردم، خیابان شوش شرقی در جنوب شرقی‌ترین نقطه‌ی تهران. معمولاً ساعت هشت‌ونیم نُه شب از داروخانه راه می‌افتادم و دیروقت به خانه می‌رسیدم. دو سال به‌عنوان مسئول فنی در داروخانه‌های مختلف کار کردم.»

دو سال از زندگی او به این شکل گذشت تا اینکه سربازی همسرش تمام شد. در همان زمان انستیتو پاستور ایران در یک برنامه‌ی انتقال تکنولوژی درباره‌ی واکسن هپاتیت ب با کوبا همکاری می‌کرد. هاله و همسرش مصاحبه دادند و هر دو برای این پروژه انتخاب شدند: «حدود یک سال به کوبا رفتیم و آموزش دیدیم و وقتی برگشتیم، مدتی هم در انستیتو پاستور مشغول به کار بودیم، چون به آنجا تعهد خدمت داشتیم. اما بعد دیدم که ساختار دولتی آن‌طور که می‌خواهم به من مجال نمی‌دهد ایده‌هایم را عملی کنم؛ به همین دلیل تصمیم دیگری گرفتم.»

دومین تجربه‌ی کاری هاله هم به این شکل خاتمه یافت تا اینکه او وارد سومین مرحله و ماندگارترین تجربه‌ی شغلی خودش شد: «در آن زمان مدیرعامل شرکت آزمایشگاهی سیناژن قصد مهاجرت داشت. به من پیشنهاد شد مدیرعاملی شرکت را بپذیرم. من هم پذیرفتم ولی سیناژن آزمایشگاهی چیزی نبود که من را راضی کند؛ به همین دلیل به هیئت‌مدیره پیشنهاد دادم که شرکت سیناژن را از یک شرکت بیوتکنولوژی به یک شرکت بیوتکنولوژی دارویی تبدیل کنیم و این اتفاق افتاد.»

در واقع مسیر کارآفرینی هاله حامدی‌فر از این نقطه و بدون اراده‌ی قبلی شروع شد؛ شروعی که تا به امروز پایان نیافته و تنها با پیشرفت خود در فازهای مختلف خدمات گسترده‌ای را به جامعه ارائه داده است.

بزرگ‌ترین در خاورمیانه

در سال ۱۳۷۳ و وقتی هاله هنوز دانشگاهش را تمام نکرده بود، در گوشه‌ای از کشور چهار نفر از متخصصان بیوتکنولوژی پزشکی دست به دست هم دادند و شرکتی

آزمایشگاهی را به نام سیناژن تأسیس کردند. در همان زمان که هاله مشغول کار کردن در داروخانه‌ها و گذراندن دوره‌ای در کوبا بود، این شرکت برای اولین بار در خاورمیانه و شمال آفریقا موفق شد Taq DNA Polymerase را تولید نماید و به تکنولوژی ساخت آنتی بادی‌های مونوکلونال تشخیصی دست پیدا کند. ساخت کیت‌های تشخیصی بیولوژی مولکولی بر اساس تکنولوژیPCR و تولید پپتیدهای صناعی دارویی از دیگر فعالیت‌های این شرکت تا سال ۱۳۸۰ بود، زمانی که مدیرعامل آن تصمیم به مهاجرت گرفت و مدیرعاملی شرکت به هاله حامدی‌فر واگذار شد. اگرچه تا همین‌جا هم سیناژن به‌عنوان یک شرکت بیوتکنولوژی، موفقیت‌های زیادی کسب کرده بود، هاله که به قناعت در موفقیت عادت نداشت، باز هم به‌دنبال شاگرداولی رفت تا در نقش جدید، یعنی مدیرعاملی یک شرکت بیوتکنولوژی، پیشتاز و نمونه باشد. او در هر سال موفقیتی بر موفقیت‌های شرکت اضافه می‌کرد.

اخذ گواهینامه‌ی iso9001:1994، تولید پرایمر، تعیین سکانس DNA و تولید آنزیم‌های محدودکننده از خدمات بیوتکنولوژی جدید سیناژن بود و در نهایت در سال ۱۳۸۳ کارخانه‌ای در سیمین‌دشت کرج با ثبت رکورد ده ماه برای احداث کارخانه، به بهره‌برداری رسید. پس از تأسیس این کارخانه فعالیت‌های هاله سرعت بیشتری گرفت. تولید اولین پپتید صناعی از مرحله‌ی ماده‌ی اولیه در کشور، آغاز مطالعات بالینی داروی سینووکس، تولید ماده‌ی مؤثره‌ی اریتروپویتین بتا به روش نو ترکیب، کسب گواهینامه‌ی ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ و اخذ گواهینامه‌ی GMP از وزارت بهداشت از دیگر موفقیت‌های سیناژن در دهه‌ی هشتاد و در زمان مدیریت هاله بود. سرانجام در سال ۱۳۸۵ سینووکس به‌عنوان اولین بیوسیمیلار اینترفرون بتا ۱ـآ۳۰ میکروگرمی در جهان روانه‌ی بازار شد و در سال ۱۳۸۶ توانست صادرات دارویی به کشور پاکستان را هم در کارنامه‌ی خود ثبت کند. البته سینووکس بعدها به کشورهای آذربایجان، روسیه، سوریه، قزاقستان و ارمنستان هم صادر شد و همه‌ی این موفقیت‌ها با تلاش و پشتکار و تحت نظارت و مدیریت هاله صورت گرفت.

آغاز مطالعات بالینی اریتروپویتین بتا و فرمولاسیون جدیدی برای اینترفرون بتا ۱آ، ورود فولیتروپین آلفا و پاراتیروئید هورمون به پایپ‌لاین، دریافت ISO 13485:2003 و

۹۰۰۱:۲۰۰۸، ورود نسل جدید پروتئین‌های نوترکیب با عنوان جی‌سی‌ای‌اف پگیله به پایپ‌لاین، رونمایی از رسیژن به‌عنوان اولین بیوسیمیلار اینترفرون بتا ۱-آ ۴۴میکروگرمی در جهان نیز از فعالیت‌های سیناژن در دهه‌ی هشتاد بود. نهایتاً در سال ۱۳۸۹ ساخت دومین سایت تولیدی شرکت سیناژن با استفاده از به‌روزترین تکنولوژی‌های ساخت کارخانه‌های تولید دارو مطابق با استانداردهای GMP اتحادیه‌ی اروپا آغاز شد. این سایت بعد از شانزده ماه به بهره‌برداری رسید و SD2 نام گرفت. ساخت سایت SD3 هم در سال ۱۳۹۱ شروع شد که به‌طور اختصاصی انباری منطبق با اصول GSP بود.

هاله مدام در حال تلاش بود. بعد از احداث هر کارخانه یا تولید هر دارو، به‌دنبال دارویی جدید می‌رفت. او هدفش را خدمت‌رسانی به بیماران صعب‌العلاج و بیماری‌های نادر تعیین کرده بود و در این راه از هیچ تلاشی کوتاهی نمی‌کرد. در فاصله‌ی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ موفق شد داروهای بسیاری را تولید کند. سینافکت اولین پپتید صناعی ساخته‌شده از مرحله‌ی ماده‌ی اولیه در کشور، سینوپار با ماده‌ی مؤثره‌ی تریپاراتاید، سینال‌اف با ماده‌ی مؤثره‌ی فولیتروپین آلفا، پگاژن به‌عنوان اولین نوع پگیله از مولکول جی‌سی‌اس‌اف، سیناپویتین به‌عنوان اولین اریتروپویتین بتا، سینومر به‌عنوان اولین گلاتیرامر استات با دوز چهل میلی‌گرم، سینوتک به‌عنوان اولین دی‌متیل فومارات ایرانی و سینورا با ماده‌ی مؤثره‌ی آدالیمومب به‌عنوان اولین مونوکلونال آنتی‌بادی ساخت سیناژن از مهم‌ترین تولیدات سیناژن در آن پنج سال به شمار می‌رفت که هریک توانستند بخشی از بازارهای جهانی را هم به خود اختصاص دهند. برای مثال رسیژن به سوریه و سینال‌اف و سینافکت به تاجیکستان و سینافکت، سیناپویتین، سینال‌اف، پگاژن و سینوپار به بازار کشور سوریه راه یافتند.

در سال ۱۳۹۵ چهارمین سایت تولیدی SD4 شرکت سیناژن با توسعه‌ی ظرفیت بیوراکتور به ۱۳۰۰۰ لیتر و اولین خط تولید دارای استاندارد GMP در زمینه‌ی خطوط پرکنی سرنگ و کارتریج در ایران راه‌اندازی شد. در همین سال ۱۳۹۵ موفقیت بزرگ‌تری برای سیناژن و هاله حامدی‌فر رقم خورد و آن‌هم استقرار شرکت تولیدی جدید گروه دارویی سیناژن در کشور ترکیه به نامCinnaGen ilaç بود که در سال ۱۳۹۸

به‌طور رسمی به بهره‌برداری رسید. هاله و همکارانش پس از رسیدن به هر هدف، به‌جای استراحت یا لذت بردن از موفقیت‌هایی که کسب کرده بودند، با سرعت بیشتر به‌سمت هدف‌های بعدی گام برمی‌داشتند. آن‌ها حتی بعد از کسب استاندارد خطوط تولید از اتحادیه‌ی اروپا (EU GMP) برای اولین‌بار در ایران و خاورمیانه، دست از تلاش برنداشتند و اقدام به تأسیس پنجمین سایت تولیدی سیناژن دارای استاندارد EU GMP اتحادیه‌ی اروپا در سیمین‌دشت کرج کردند تا تحقیق درباره‌ی داروهای جدید و تولید و صادرات این داروها را در دستور کار خود قرار دهند.

سیناژن در حال حاضر دارای چهار سایت تولیدی با عنوان «شرکت تحقیقاتی تولیدی سیناژن» در ایران و یک سایت تولیدی در ترکیه است که تمامی آن‌ها دارای گواهینامه‌ی GMP از اتحادیه‌ی اروپا هستند. سایت‌های تولیدی در شهرک صنعتی سیمین‌دشت و دفتر مرکزی این شرکت در تهران واقع شده است. در این هشت شرکت بیش از سه هزار و پانصد نفر مشغول به کار هستند و امرار معاش هزاران نفر به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به سیناژن وابسته است. این در کنار میلیون‌ها نفری است که سلامتی خود یا عزیزانشان را مدیون محصولات تولیدی سیناژن می‌دانند. هاله می‌گوید: «علاوه بر این شرکت‌های تولیدی، شرکت ارکید فارمد را داریم که کارش بازاریابی تخصصی، حمایت از بیماران و مطالعات بالینی است؛ شرکت سیناپخش هم پخش و توزیع دارو را به عهده دارد. همچنین شرکت آراپو را که یک شرکت مهندسی است، به‌علت تحریم تأسیس کردیم. این شرکت سازنده‌ی تجهیزات خطوط تولیدی داروست و علاوه بر نیاز خودمان، نیاز سایر تولیدکنندگان داروی کشور را هم برطرف می‌کند.»

تلاش مدیران سیناژن تمرکز بر توسعه‌ی محصولات بیوسیمیلار در زمینه‌ی بیماری‌های خودایمنی، ام‌اس، ناباروری، اختلالات هورمونی مانند کمبود هورمون رشد، دیابت، پوکی استخوان، بیماری‌های کلیوی و سرطان و همچنین ارائه‌ی خدمات تحقیق و توسعه است. این شرکت در حال حاضر بیست درصد از حجم کل گردش مالی خود را به فعالیت‌های تحقیق و توسعه اختصاص داده است.

استراتژی سیناژن تبدیل شدن به یک شرکت بیوتکنولوژی پیشرو در منطقه و حفظ

این جایگاه اســت، درســت شــبیه اهداف شــخصی هاله در تمام طول زندگی‌اش. او همیشــه می‌خواست شــاگرداول باشــد و از زمانی که فرمان مدیریت سیناژن را هم در دســت گرفت، شــاگرداول کردن آن در منطقه به یکی از اهداف مهم زندگی‌اش تبدیل شد.

ســیناژن در ســال ۱۳۹۷ از خروج یک میلیــارد دلار ارز از کشــور به‌منظور خرید نمونه‌ی خارجی این داروها جلوگیری کرد که به اقتصاد کشور کمک کرد و قدرت خرید بیمــاران داخلــی را افزایــش داد. کســب تندیــس و گواهینامه‌ی حمایــت از حقوق مصرف‌کنندگان از وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران، طی ســال‌های گذشــته حکم تأییدی بر این ادعاســت. ازطرفی صادرات سیناژن به‌عنوان یک شرکت صادرکننده‌ی غیرنفتــی بــه ارزآوری فراوانــی طی ســال‌های ۱۳۹۰تا۱۳۹۷ منجر شــد که کســب تقدیرنامه‌ی صادرکننده‌ی نمونه‌ی کشــور از ســازمان صنعت، معدن و تجارت را در پی داشت.

توجــه هاله و همکارانش به کیفیت و نوآوری در زمینه‌ی تحقیق و تولید را هم نباید نادیــده گرفت. هاله از آن مدیرانــی نبود که صرفاً به گســترش تولیداتش فکر کند. او توســعه‌ی کمی و کیفــی را با هم مدنظر قــرار داده بود و در کنــار افزایش حجم و نوع تولیدات خود، به توســعه‌ی فناوری‌های حاکم بر سایت‌های تولیدی هم توجه خاصی داشت. کسب نشان شایستگی یک ستاره طی سال‌های ۱۳۹۲و۱۳۹۳ از جشنواره‌ی ملــی فنــاوری و نوآوری ایران و کســب تقدیرنامه‌ی اشــتهار به کیفیــت از چهارمین و پنجمین دوره‌ی جایزه‌ی ملی کیفیت غذا، دارو و بهداشــت ایران سندی بر پیشگامی سیناژن در زمینه‌ی نوآوری و خلاقیت است.

البتــه کمیت و کیفیت تنها اهداف مطرح برای مدیران ســیناژن نبوده و نیســت. خط‌مشی مشخص‌شده ازطرف مدیران شرکت به‌خوبی نشان می‌دهد که انسانیت هم در کنار کمیت و کیفیت تولیدات برایشــان اهمیت داشــته اســت و دارد. در خط‌مشی سازمانی این شرکت تحقیقاتی و تولیدی آمده است:

۱. رســالت ما توســعه‌ی داروهایی با تکنولوژی پیشــرفته در محیطی با استانداردهای جهانی و در دسترس برای بیماران در سراسر جهان است.

۲. ما کسب‌وکار خود را با هدف تولید محصولات مقرون‌به‌صرفه گسترش می‌دهیم تا برای بیماران زندگی بهتر و برای سهام‌داران بازگشت سرمایه‌ی بیشتر را میسر نماییم.
۳. فلسفه‌ی کسب‌وکار ما، تولید محصولات زیست‌فناوری دارویی با در نظر گرفتن ملاحظات مالی، مسئولیت‌های اجتماعی و محیط‌زیستی و سرلوحه قرار دادن کیفیت و اصول اخلاقی است.
۴. ما صداقت، استقبال از تجربیات جدید، مسئولیت‌پذیری و تعهد به زمان را ارج می‌نهیم.
۵. اهداف ما در کسب‌وکار بلندپروازانه است و به‌دنبال تعالی در تمامی حوزه‌ها هستیم و با در نظر گرفتن اولویت‌های مشتری و ذی‌نفعان در کسب‌وکار، ارزش خلق می‌کنیم.
۶. ما در محیط کاری دانش‌محور، نوآورانه، ایمن، پرانرژی، مشارکتی و سالمی فعالیت می‌کنیم و فرصت را برای توانمندسازی افراد و استفاده‌ی آن‌ها از حداکثر استعدادهایشان فراهم می‌کنیم.
۷. ما به‌صورت مستمر روش کار خود را بهبود می‌دهیم و برای ساده‌سازی، کارایی و اثربخشی فرایندها تلاش می‌کنیم و کسب‌وکار خود را بر پایه‌ی بینشی از تحلیل داده‌ها، بنا می‌نهیم.

تمامی افتخارات پیش‌گفته یک طرف ترازو هستند و در طرف دیگر هاله حامدی‌فر قرار گرفته که علاوه بر افتخارات سازمانی ذکرشده در سالیان گذشته موفق شده است عناوین بسیاری ازجمله مدیر جهادگر نمونه، کارآفرین برتر استان و تنها مدیرعامل خانم دریافت‌کننده‌ی تندیس حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان را کسب کند و بیش از سیزده اختراع ثبت‌شده در کارنامه‌ی خود داشته باشد: «زمانی که به شرکت سیناژن رفتم و مسئولیت قبول کردم، تعداد پرسنل شرکت با خودم دوازده نفر بود. الان گروه دارویی سیناژن حدود سه هزار و پانصد پرسنل دارد که متوسط سنی‌شان ۳۲ سال و متوسط تحصیلاتشان فوق‌لیسانس است. افتخارمان این است که حدود هزار و سیصد میلیون دلار صرفه‌جویی ارزی در سال ۱۳۹۸ و چهارده هزار میلیارد ریال صرفه‌جویی برای بیمه ایجاد کردیم.»

داستان چوبِ لای چرخ

هر روز به‌محض رسیدن به شرکت، با یک فهرست بلندبالا از کارها و وظایف آن روز مواجه می‌شود؛ جلسه‌ی هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی، بازدید از خط تولید شماره‌ی دو، بررسی نتایج مذاکره‌ی صادرات به ارمنستان، تأیید کاتالوگ نمایشگاه بین‌المللی و هزاران کار دیگر. به صندلی‌اش تکیه می‌دهد، به‌ترتیب برای انجام کارها برنامه‌ریزی و سپس شروع به کار می‌کند. اگر برای انجام کارها افراد را معتمد بداند، وظایفی را به آنان واگذار می‌کند؛ اما گاهی اگر لازم باشد خودش در جزئی‌ترین نکته‌ها هم اظهارنظر می‌کند. به عبارتی هاله از آن دسته مدیرانی است که حواسش به همه‌چیز هست: «بستگی دارد که چقدر اطمینان کنم. در بعضی کارها ممکن است افرادی که آن کار را به عهده دارند، آن‌قدر اعتماد من را جلب نکرده باشند که مطمئن باشم در چهارچوب‌ها و استانداردهای شرکت حرکت می‌کنند. در چنین مواقعی وارد جزئیات هم می‌شوم؛ ولی وقتی به کسی اعتماد کنم و کسی ازنظر دقت، مسئولیت‌پذیری و حساسیت در چهارچوب‌های شرکت فعالیت کند، بسیار متمایلم که کار را واگذار کنم و فقط خط و خطوط کلی را در کنار بچه‌ها باشم و اگر لازم بود، راهنمایی‌شان کنم. همچنین وقتی بدانم خطا یا اشتباهی وجود دارد، حتی در جزئی‌ترین مسائل مثل نظافت بخش‌ها، افتادن آجرها یا حتی رنگ بروشورها هم دخالت می‌کنم.»

با وجود این‌همه کار ریز و درشت، مشغله‌های مختلف و مسئولیت‌های سنگین، به نظرش سختی این کارها اصلاً به چشم نمی‌آید وقتی در کنار سختی بزرگ‌تری به اسم «مدیریت در بخش خصوصی» قرار می‌گیرد. روزی را به یاد می‌آورد که منشی مثل هر روز فهرستی از قرارها و جلساتش را برایش یادداشت کرده بود، هاله با تعجب «سر زدن به فلان سازمان» را هم در فهرست کارها دیده بود و وقتی به‌زور توانسته بود در برنامه‌اش جایی برای این کار باز کند و به آن سازمان سر بزند، در کمال تعجب دیده بود کار خاصی با او ندارند و فقط می‌خواستند او را به آنجا بکشانند تا شخصاً درخواست شرکتش را به‌عنوان مدیرعامل ثبت کند و درواقع چوب لای چرخش بگذارند: «من در بخش خصوصی مدیریت و کارآفرینی کرده‌ام. متأسفانه نگاه به بخش خصوصی در کشور ما مثل نگاه به یک رعیت است. واقعاً دردآور است که همه‌جا باید گردنت را کج

کنی و اگر کارت را به‌شکل معمولی انجام می‌دهند، خیلی متشکر باشی. سرت منت می‌گذارند که شما را حمایت کرده‌ایم؛ درحالی‌که حمایتشان این بوده که کار را به‌شکل روتین انجام داده‌اند و چوب لای چرخمان نگذاشته‌اند. خیلی وقت‌ها کاری هست که کارپرداز شرکت هم می‌تواند انجام دهد؛ اما مدیرعامل احضار می‌شود، صرف اینکه مدیرعامل به‌عنوان بالاترین مقام آن مجموعه باید برای انجام کارش خواهش کند. این نگاه ارباب‌رعیتی آزاردهنده‌ترین مسئله برای من است و فکر می‌کنم ریشه‌ی خیلی از مشکلات مدیریت و کارآفرینی در کشور ما به این قضیه برمی‌گردد. بدنه‌ی دولت و مسئولان حقوق می‌گیرند برای اینکه کار مردم را انجام بدهند و بخش خصوصی یعنی مردم! این برعکس شده است و ما فقط دغدغه‌ی ایجاد شغل، تولید، سرپا ماندن مجموعه، کمبود کالا و... را داریم و موقعیتمان موقعیت گردن کج کردن و خواهش کردن و درخواست لطف است!»

هاله از این نگاه بالا به پایین بیزار است؛ اما کوتاه نمی‌آید و سعی می‌کند زندگی بهتر و سلامتی بیشتری را برای دیگر رعیت‌ها فراهم کند. دغدغه‌ی او هیچ‌وقت این نبوده که به‌عنوان مدیرعامل به یک میز و صندلی برسد و پایش را روی پایش بیندازد و از موقعیتش لذت ببرد. او درست از روزی که پا در این عرصه گذاشته، چکمه‌های آهنی پوشیده و برای خدمت به همین مردم یا به‌اصطلاح رعیت با همه جنگیده است؛ چون دغدغه‌های بزرگی در سر دارد. دغدغه‌هایی فراتر از کسب عنوان و جایزه و پاداش: «بزرگ‌ترین دغدغه‌ی کاری‌ام همیشه این بوده که اعتبار مجموعه را حفظ کنم و تلاش کنم اتفاقی نیفتد که اعتبار مجموعه خدشه‌دار شود. اگر بخواهیم سرمایه‌گذاری، تولید جدید یا صادراتی انجام بدهیم، در سمیناری شرکت کنیم یا حتی پرسنلی استخدام کنیم، همیشه دغدغه‌ام این بوده است که اعتبار مجموعه حفظ شود تا بهتر و معتبرتر بتوانیم خدمت‌رسانی کنیم.»

هاله فقط سنگ خودش را به سینه نمی‌زند. او نگران نگاه ارباب‌رعیتی به تمامی صنایع بخش خصوصی است و برای برچیده شدن این نگاه و حمایت از بخش خصوصی هر کاری می‌کند؛ برای مثال از اصلی‌ترین فعالیت‌های اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، تلاش و پیگیری مطالبات بخش خصوصی از

حاکمیت اســت و هاله به‌عنوان تنها بانوی بخش صنعت هیئت‌نمایندگان اتاق تهران، در ایــن زمینه به‌طور جــدی فعالیت می‌کند. او معتقد اســت دولت ما به‌دلیل فرهنگ حاکم بر اقتصاد کشــور، هنــوز جایگاه، ارزش و نقش بخش خصوصــی را درک نکرده است و در نگاهش هنوز بخش خصوصی جایگاهی ندارد، حق و حقوقش رعایت نشده و از پتانسیل‌هایش هم استفاده نشده است: «ما با دولت و دولتیان خیلی در ارتباطیم. ربطــی به دولت و جناح خاصی ندارد؛ اما نقــش بخش خصوصی به‌دلیل پس‌زمینه‌ی فرهنگی ما و اقتصادمان که اقتصادی وابسته به نفت بوده، هنوز جا نیفتاده است. من فکر می‌کنم این جایگاه یواش‌یواش دارد ایجاد می‌شود و آیندگان احتمالاً بهتر با دولت تعامل خواهند داشــت. البته در این ســال‌ها افرادی در دولت، معاونت فناوری، وزارت صمت و وزارت بهداشت بوده‌اند که رویکرد حمایتی داشته‌اند و سیاست‌های حمایتی را هم اعمال کرده‌اند؛ اما به‌طورکلی اگر بخواهیم به دولت در کشــور ایران نگاه کنیم، فارغ از اینکه دولت امروز باشــد یا ده ســال یا بیست سال قبل، نقش بخش خصوصی برایش جا نیفتاده است.»

بفرمایید استخدام شوید

پسر جوان تازه فارغ‌التحصیل شــده بود. با نمره‌ی خوب و چند ایده‌ی عالی توی ســرش، اما چه فایده؟ تمامی روزنامه‌ها و آگهی‌های اســتخدام شرکت‌های مختلف را زیرورو کرده بود و همه‌شــان یک چیز می‌خواســتند: «پنج ســال ســابقه!» با خودش می‌گفت یعنی هیچ جایگاهی برای من تحصیل‌کرده‌ی بدون سابقه نیست؟ تا اینکه با خبر عجیبی روبه‌رو شــد: «سیناژن افراد باانگیزه و مستعد را بدون سابقه هم استخدام می‌کند.» بیشتر شــبیه به یک لطیفه بود. بدون سابقه، باانگیزه، مستعد، آن‌هم کجا؟ سیناژن! یکی از بزرگ‌ترین و معتبرترین گروه‌های دارویی کشور. اما شانسش را امتحان کرد و رزومه‌اش را فرستاد. حالا او هم یکی از سه هزار و پانصد پرسنل مشغول به کار در سیناژن است. هاله می‌گوید: «شرط استخدام در سیناژن اول این است که باید انگیزه داشته باشند و بعد استعداد. این دو تا مهم‌ترین چیزهاست. بقیه‌ی ویژگی‌ها را می‌توان در افــراد ایجاد کرد و پرورش داد ولی انگیزه و اســتعداد را نمی‌تــوان کاری کرد. ما در

سیناژن ترجیح می‌دهیم افراد جوان و حتی بی‌سابقه را استخدام کنیم. چون فرهنگ سازمانی ما کمی متفاوت است و افرادی که با فرهنگ‌های سازمانی دیگر بار آمده‌اند، برایشـــان ســـخت اســـت که با فرهنگ ما هماهنگ شوند. این اســـاس ورود به سیناژن است.»

هاله جوانان را جذب می‌کند و بعد با تدابیری که از قبل اندیشیده، از آن‌ها مدیران بزرگ و موفقی می‌ســـازد. یکی از این مدیران امیر فرشچی، مدیرعامل آریوژن است که در رابطه با روند به‌کارگیری جوانان در سیناژن می‌گوید: «درست است که ما دهه‌شصتی هستیم و خانم دکتر دهه‌پنجاهی، ولی طراوت و شادابی فکر و همراهی خانم دکتر هم ازلحاظ روحی و هم زمانی که ایشان برای پروژه‌هایمان می‌گذارد، باعث می‌شود من و هم‌قطارانم هیچ‌وقت حس نکنیم که فاصله‌ی ســـنی زیادی با ایشان داریم. خانم دکتر همیشـــه یک پله از ما جلوتر اســـت. من تابه‌حال کســـی را ندیده‌ام که بتواند ادعا کند درباره‌ی موضوعی بیشتر از خانم دکتر فکر کرده یا برایش بیشتر از ایشان توان گذاشته اســـت؛ ولی مدیران خیلی جوان‌تر از خانم دکتر هم با تمام شـــور و اشتیاقشان همگی معترف‌اند که توانشـــان برای کار کمتر از ایشـــان اســـت. آدم همیشـــه فکر می‌کند در مقایســـه با ایشـــان به کار بدهکار است و این باعث می‌شود کسانی که با خانم دکتر کار می‌کنند، تلاششان را زیاد کنند که از ایشان جا نمانند. شاید همین موضوع باعث شده که خانم دکتر بتواند چند مدیر جوان و موفق را پرورش بدهد.»

از چنین مدیر روشن‌فکر و خوش‌برخوردی که برای استخدام چنین شرایط جالبی دارد، بعید به نظر می‌رســـد که برای ادامه‌ی همکاری سخت‌گیری بکند. آدم با خودش می‌گوید لابد شـــبیه به کنکور است که وقتی قبول بشوی خیالت راحت می‌شود و مهم نیست بعدش چه‌کار کنی! اما در سیناژن از این خبرها نیست. سیناژن کنکور نیست، شـــاید بتوان آن را به چیزی مثل دوست تشـــبیه کرد که حتی اگر پیدا کردنش چندان سخت نباشـــد، نگه داشتنش واقعاً سخت است. کافی اســـت اصول و چهارچوب‌های سازمانی سیناژن را زیر پا بگذارید تا آن روی خانم مدیر را هم ببینید: «اخراج کردن کار خیلی سختی است. جزو معدود تصمیماتی است که می‌گیرم اما دلم می‌خواسته از زیر اجرایش دربروم. معمولاً آدم‌ها ســـیناژن را به جایی می‌رسانند که راهی برای همکاری

باقی نمی‌ماند، فقط در این حالت کار به اخراج می‌کشـد. البته من اصلاً اعتقاد ندارم که با اخراج نان افراد را می‌بُری، من فکر می‌کنم اگر کسی سهل‌انگاری، بی‌مسئولیتی و بی‌حواسـی کند و فساد داشـته باشد، ما نان را از سفره‌ی او نمی‌بریم که سر سفره‌ی خودمان ببریم. در واقع این نان سر سفره‌ی فرد دیگری می‌رود که محتاج‌تر، مسئول‌تر و باانگیزه‌تر اسـت. من از اخراج افراد عذاب وجدان نمی‌گیرم؛ چون معتقدم آدم‌ها در زندگی باید تاوان اشـتباه‌ها، خطاها، فساد و بی‌تدبیری‌هایشان را بدهند تا یاد بگیرند دفعه‌ی بعد که سـر کاری رفتند، شغلشـان را حفظ کنند. ولی به‌هرحال جدا شدن هر شخصی از مجموعه سخت است.»

همه‌ی دنیا به‌جز امریکا

یک روز شاید بیست گرفتن به نظر هاله موفقیت حساب می‌شد و یک روز شاگرداول دانشکده بودن، اما وقتی وارد دنیای حرفه‌ای داروسازی شد، تحقیق درباره‌ی داروهایی برای بیماری‌های خاص و صعب‌العلاج و تولید آن‌ها، قله‌ی موفقیتش بود. قله‌ای که آن را بارهـا و بارهـا فتح کرد. فهرسـت موفقیت‌هایـش آن‌قدر زیاد اسـت که خودش هم بعضی‌هایش را یادش می‌رود. برای نوشـتن این فهرسـت باید هم سـری به وب‌سایت سـیناژن زد، هم از دوستان و همکارانش پرسید و هم از لابه‌لای صحبت‌هایش فهرست این موفقیت‌ها را بیرون کشـید؛ اما از میان تمامی این موفقیت‌ها یکی را محال اسـت فراموش کند. موفقیتی که ازنظر خودش پله‌ی صعودش به‌سمت اهداف و موفقیت‌های بعدی بود، تولید سـینووکس: «بزرگ‌ترین موفقیتی که در زندگی‌ام تجربه کردم، تولید اولین داروی بیوتکنولوژی برای بیماران ام‌اس، داروی سـینووکس بود که سال ۱۳۸۵ اتفـاق افتـاد. واقعـاً برایم حسـی خـوب و باورنکردنی بود. مـا بعد از امریـکا دومین تولیدکننده‌ی این دارو بودیم. مولکول دارو بسیار پیچیده و کیفیت دارو فوق‌العاده زیاد بـود. برند این دارو در کتب منابع پزشـکی هم ثبت شـد. ایـن دارو در حال حاضر به کشورهای زیادی در دنیا صادر می‌شود: روسیه، آذربایجان، ارمنستان، عراق، سوریه، سـریلانکا، دومینیکن و... . در واقع می‌توانم بگویـم این دارو را به تمامی قاره‌ها به‌جز امریکای شمالی صادر می‌کنیم. به ثمر رسیدن پروژه‌ی سینووکس بزرگ‌ترین موفقیتی

بود که هیچ‌وقت از خاطرم محو نمی‌شود؛ چون این موفقیت بود که باعث موفقیت‌های بعدی‌ام شد.»

او برای رسیدن به چنین موفقیتی سختی‌های زیادی کشید. روزی که تصمیمش را گرفت، تا صبح خوابش نبرده بود. مدت‌ها می‌نشست و در دفتر کوچکی حساب و کتاب می‌کرد. آن روزها کل دارایی خودش و همسرش روی هم به پنجاه میلیون هم نمی‌رسید. ازطرفی سیناژن هنوز به بزرگی امروزش نرسیده بود و مجموع فروش سالیانه‌شان در بهترین حالت سیصد میلیون تومان بود، کوچک و بزرگ، پیر و جوان، همه از چنین کاری نهی‌اش کرده بودند. دروغ چرا؟ می‌ترسید. زن جوان سی‌ساله‌ای که همه‌ی زندگی‌اش را گذاشته بود پای کار، اگر از پسش برنمی‌آمد، چه؟ ولی او تصمیمش را گرفته بود. می‌خواست برای بیماران ام‌اس دارو تولید کند و برای این کار به سرمایه‌ی زیادی نیاز داشت. بالاخره مدارکش را جمع کرد و راهی بانک شد. تقاضای دریافت یک وام یک میلیارد و سیصد میلیون تومانی توی دستانش بود که نمی‌دانست اگر پروژه به ثمر نرسد، چطور باید آن را برگرداند. این بزرگ‌ترین ریسک زندگی‌اش بود. بزرگ‌ترین ریسک که منجر به بزرگ‌ترین موفقیت زندگی‌اش شد.

هاله اگرچه محصولاتش را به امریکا صادر نمی‌کند، از ورود بسیاری از داروهای کمیاب از امریکا به ایران جلوگیری کرده است. همسرش، دکتر بردیا فرزام‌فر تعریف می‌کند: «گاهی مخالفت‌های زیادی با خانم من می‌شد. یک مرتبه یکی از دوستان پیش من آمد و به نگرش‌های سیاسی همسر من انتقاد کرد. من از او پرسیدم: 'معروف‌ترین شعار ایران چیست؟' فکر کرد و گفت: 'نمی‌دانم منظورتان چیست.' گفتم: 'بیشترین چیزی که شما می‌گویید مرگ بر امریکاست، این مرگ بر امریکا چه خرجی روی دست دولت امریکا گذاشته است؟' جواب داد: 'پیامدهای سیاسی و...' به او گفتم: 'وقتی کسی پنجاه میلیون دلار واردات دارو از امریکا را قطع می‌کند، گویاترین مرگ بر امریکایی است که شما باید دنبالش باشید و نشان می‌دهد ما به این شکل قدرت مقابله داریم. هروقت پنجاه نفر یا صد نفر پیدا کردید که توانستند چنین کاری انجام بدهند، آن موقع می‌توانید قدرتتان را نشان بدهید، وگرنه هرکسی می‌تواند شعار بدهد.'»

گاهی هم شکست می‌خورم

سرگذشت افراد سرشناس و موفق این تصور را در ذهن آدم ایجاد می‌کند که شانس همیشه هم‌نشین و رفیق گرمابه و گلستان این افراد بوده و هیچ‌وقت هیچ مانعی بر سر راهشـــان قرار نگرفته است؛ اما حقیقت این‌طور نیست. هاله روزهای کودکی سختی را گذراند، نوجوانی‌اش هم دست‌کمی از کودکی‌اش نداشت. با تمام شدن جنگ و ورود به دانشـــگاه، این‌طور نبود که دیگر مســـیر برایـــش هموار باشـــد و او دانه‌دانه پله‌های موفقیت را بالا برود. ســـروکله زدن با مشـــکلات و موانع روزبه‌روز بیشـــتر می‌شد؛ انگار هرچـــه خودش و علمش و آرزوهایش قد می‌کشـــید، موانع هم جلـــوی راهش قد علم می‌کردند. هرچند او آدمی نبود که کم بیاورد. با هر مانع بزرگ‌تری، تلاشـــش را بیشتر می‌کرد تا خودش را برای پرشـــی بلندتر آماده کند؛ اما با وجود این در میان همه‌ی این مشکلات و موانع ریز و درشت، یکی هست که هیچ‌وقت فراموشش نمی‌کند. خاطره‌ی یک شکســـت در زمان فعالیت در انســـتیتو پاســـتور: «زمانی که از کوبا برگشـــتیم و در انســـتیتو پاســـتور ایران مشـــغول به کار بودیم، درگیـــر پروژه‌ای به نام کیت تشـــخیص اچ‌آی‌وی یا ایدز شدیم. دانش فنی این محصول از روسیه آمد. ما تیمی بودیم که خیلی فعالانـــه روی این پروژه کار کردیم، پنل‌های کنترل کیفی‌اش را از ســـازمان بهداشـــت جهانی گرفتیم. محصول خیلی خوبی شد که به جاهای مختلف فرستادیم و آزمایشش کردیم. در خود انســـتیتو پاســـتور هم همکاران ما در بخش‌هـــای مختلف آن را آزمایش کردند؛ ولی نهایتاً انستیتو پاستور موفق نشد این محصول را به خریدار اصلی آن یعنی ســـازمان انتقال خون بفروشد و این واقعاً در آن مقطع شکست خیلی بزرگی بود. باعث ناامیدی و زخم‌خوردگی کل تیمی شـــد کـــه روی آن کار می‌کرد. حتی زمانی که ما در ســـیناژن پروژه‌ی داروی ام‌اس و سینووکس را شـــروع کردیم، همیشه خاطره‌ی تلخ آن شکســـت در ذهنم بود و از این ترس داشتم که مبادا این پروژه هم به سرانجام آن دچار شود.»

او هم مثل خیلی از مدیران گاهی شکست خورده و گاهی هم تصمیم‌های اشتباه گرفته اســـت. به قول خودش دیکته‌ی ننوشـــته، اشـــتباه ندارد. نمی‌شود گفت کسی بیســـت سی سال کار کرده و هیچ اشتباه و شکســـتی نداشته: «وقتی کسی همچنین

حرفــی بزند، حتی اگر نخواهیم در صداقت گوینده تردید کنیم، حداقل باید به قدرت تشــخیص اشتباهش شک کنیم.» اما چه چیزی باعث شد که با وجود این موانع، هاله دست از تلاش برندارد و خسته نشود؟ شاید ویژگی‌های شخصی او.

بانوی همه‌چیز تمام

اگر به تک‌تک اعضای هیئت‌مدیره‌ی سیناژن و تک‌تک همکاران و دوستان او زنگ بزنید و بپرسید هاله چه ویژگی خاصی دارد که همه او را به آن ویژگی می‌شناسند، اولین پاسخی که می‌شنوید، این است: «سخت‌کوشی.»

ناصر اســلامی، از همکاران قدیمــی هاله حامدی‌فر و عضــو هیئت‌مدیره‌ی گروه دارویی سیناژن، درباره‌ی او می‌گوید: «ایشان در مقطعی مسئولیت و مدیرعاملی گروه دارویی سیناژن را به عهده گرفتند که فرزندشان بسیار کوچک بود. سیناژن در آن زمان داشــت شکل می‌گرفت و رشد می‌کرد، خاطرم هست که به‌خاطر زمان زیادی که برای شــرکت و تولید می‌گذاشتند، از آن مقطع زندگی دخترشان خاطره‌ی زیادی ندارند که تعریــف کنند. این را خودشــان بارهــا گفته‌اند؛ چون زمــان زیادی را در شــرکت و در مجموعه‌ی تولید صرف می‌کردند.»

غزل، دخترش، ســال ۱۳۷۹ متولد شد و هنوز شیرخواره بود که هاله مدیرعاملی شرکت سیناژن را پذیرفت. همان‌طور که خودش و همکارانش بارها در همه‌جا گفته‌اند، در روزهای خردسالی دخترش، وقت زیادی را برای توسعه‌ی سیناژن صرف می‌کرد؛ اما این به معنای آن نیست که از خانواده و دخترش زده یا در حقشان کوتاهی کرده باشد. دکتر مهناز شریفی، دوســت هاله، می‌گوید: «از مهم‌ترین خصوصیات اخلاقی‌اش در کنار خستگی‌ناپذیر بودن، برنامه‌ریزی سازنده در زندگی است. همیشه برایم سؤال بوده است که چطور با این‌همه مشغله‌ی کاری به کارهای شخصی و جانبی‌اش هم می‌رسد. اتفاقاً همسر و مادر موفقی هم هست. دختری مستقل و موفق مانند خودش را تحویل جامعه داده که با رتبه‌ی خوب در دانشگاه دولتی مشغول به تحصیل است.»

غزل این روزها دانشــجوی مهندســی برق دانشــگاه صنعتی شــریف است. شاید به‌اندازه‌ی دیگران از روزهای کودکی و وقت‌گذرانی با مادرش خاطره نداشــته باشد اما

همیشه با تمام وجود به داشتن چنین مادری افتخار می‌کند.

دکتر بردیا فرزام‌فر، همسر هاله، بااینکه خودش در صنعت داروسازی شخص موفق و معتبری است، گاهی به هاله حسودی کرده است: «گاهی با هاله سر موضوعات کاری بحث داشتیم؛ اما یک‌وقت‌هایی که فکر می‌کنم، می‌بینم اعتراض‌هایم بیشتر از روی حسادت بوده است. شاید بتوان گفت هاله واقعاً موفق‌تر از من عمل کرده است.» او درباره‌ی شغل همسرش و وقت زیادی که برای کارش می‌گذاشته است، می‌گوید: «من معتقدم که همه‌ی آدم‌ها باید فرصت داشته باشند و اینکه جنسیت کسی باعث شود جلوی پیشرفتش گرفته شود، اصلاً جالب نیست. خانم من از اول دانشجوی کوشایی بود که همیشه شاگرداول می‌شد. جنسیتش نباید باعث می‌شد که اگر می‌تواند کاری برای جامعه بکند، فرصتش گرفته شود. هاله تمرکزش را روی سیناژن گذاشت. آن‌هم در زمانی که معاونت کیفیت انستیتو پاستور را داشت و سیناژن هنوز سیناژن نبود؛ اما او رفت و وقت و انرژی‌اش را برای سیناژن گذاشت. حالا به‌جرئت می‌توانم بگویم موفق‌ترین مدیر صنعت دارویی ایران است و علتش هم این است که وقتی هاله وارد سیناژن شد، سیناژن یک شرکت دانش‌بنیان کوچک بود؛ ولی حالا چند شاخه دارد که هرکدام چند صد میلیارد گردش مالی دارند.»

بردیا فرزام‌فر معتقد است هاله به کارش عشق می‌ورزد و با دلسوزی فراوانی فعالیت می‌کند و هیچ‌وقت به‌خاطر منفعت مالی منافع کاری را فدا نکرده است و همین باعث موفقیتش شده است: «یادم است سال‌ها پیش که من در شرکت دیگری کار می‌کردم و یک قرارداد تحقیقاتی با شرکت سیناژن داشتیم، شرایط اقتصادی شرکتشان متزلزل بود و حقوق کارمندان را نداده بودند. خانمم با من تماس گرفتند و گفتند زودتر قرارداد را امضا کنید و پیش‌پرداخت را بدهید که ما حقوق کارمندان را بدهیم. باز هم پول کم آوردند؛ ولی پول‌های توی جیبشان را هم جمع کردند تا حقوق پرسنل را بدهند و کار نخوابد.»

ویژگی دیگری که در کنار عشق و دلسوزی می‌توان به آن اشاره کرد، چیزی است که ناصر اسلامی، همکار قدیمی هاله، به آن اشاره می‌کند، تخصص او: «ایشان احاطه و تخصص خوبی در فرایند تولید دارند و این به تولید و توسعه‌ی داروهای بیولوژیک

بسیار کمک می‌کند. به یاد دارم که زمانی یکی از تولیدات ما معرف‌های گروه خونی بود. آرزوی ما این بود که سازمان انتقال خون این محصول را از ما خریداری کند. تولیدات ما خیلی محدود بود؛ اما خانم دکتر تأکید داشتند که ما آمادگی داشته باشیم در حجم زیاد هم تولید کنیم، چون می‌توانند سازمان انتقال خون را به خرید این محصول ترغیب کنند. ما بسیار تلاش کردیم و آمادگی پیدا کردیم که به‌طور انبوه تولید کنیم. شبی بود که خانم دکتر با ما تماس گرفتند و متعاقب قرارداد خوبی که با سازمان انتقال خون بسته بودند، اعلام کردند که تولید انبوه را آغاز کنیم. چون از قبل آمادگی داشتیم، توانستیم در حداقل زمان ممکن این محصول را با حجم زیاد به سازمان انتقال خون عرضه کنیم. این اتفاقی میمون و مبارک بود که کمک کرد سیناژن بیشتر رشد و توسعه پیدا کند و مقدمه‌ای بود برای اینکه سیناژن وارد عرصه‌ی تولید داروهای بیولوژیک شود.»

آدم این روزها اسم تخصص را کم می‌شنود. چون دنیا پر شده از افرادی که به‌واسطه‌ی شهرت یا ثروتشان توی هر سوراخی سرک می‌کشند و به هر حیطه‌ای وارد می‌شوند. آیا هاله قدرتش را نداشت که جز صنعت دارو وارد حوزه‌ی دیگری شود؟ چرا! آیا توانایی مالی‌اش را نداشت؟ چرا! علاقه نداشت؟ چرا! پس چرا وارد هیچ حوزه‌ی دیگری نشد؟

«همیشه حوزه‌ی غذا را دوست داشتم و دلم می‌خواست تولیدکننده‌ی محصولات غذایی باشم؛ ولی چون تخصصش را نداشتم و در جامعه‌اش نبودم و کار را نمی‌شناختم، واردش نشدم. معتقدم آدم باید در حوزه‌ی تخصصی خودش کار کند. برای همین این علاقه در حد یکی از فانتزی‌هایم باقی ماند.»

آدم‌هایی مثل هاله که تخصص ویژه‌ای در یک موضوع دارند، معمولاً آدم‌هایی تک‌بعدی هستند؛ یعنی اگر بچسبند به علم و پژوهش، بقیه‌ی جنبه‌های زندگی‌شان می‌لنگد اما هاله این‌طور نیست. در واقع، نمی‌تواند این‌طور باشد! او شاگرد اول است، توی همه‌چیز، از درس گرفته تا کار و خانواده و... . بااینکه ازنظر علمی به عالی‌ترین درجه‌ها رسیده، هنوز هم هروقت فرصت پیدا کند، مطالعه می‌کند و از هیچ‌کدام از دوره‌های علمی مرتبط با رشته و شغلش غافل نمی‌شود. ازطرف دیگر برای دوستانش

هم وقت می‌گذارد و هروقت بتواند ساعاتی را برای خوش‌گذرانی با رفقای قدیم در نظر می‌گیرد. این وسط خودش را هم فراموش نمی‌کند. او عاشق حافظ است و اشعارش را خیلی زیبا می‌خواند. خودش هم گهگاهی متن‌های شاعرانه و احساسی می‌نویسد، آن‌قدر زیبا و ادیبانه که آدم بعد از خواندنشان می‌گوید: «از چنین شخصیت علمی و پرمشغله‌ای بعید است!»

خودش علایق شخصی‌اش را این‌طور تعریف می‌کند: «فیلم و سریال خیلی دوست دارم. تقریباً هر شب باید یک فیلم یا سریال ببینم، وگرنه احساس می‌کنم چیزی کم دارم. کتاب را خیلی دوست دارم، مخصوصاً ادبیات و شعر فارسی. با حافظ خیلی مأنوسم و برایم جایگاه دیگری دارد. از سفر هم لذت می‌برم؛ ولی علاقه‌ام به فیلم و کتاب از همه بیشتر است.»

دکتر امیر فرشچی، یکی از مدیران جوان گروه دارویی سیناژن، در رابطه با ویژگی‌های اخلاقی هاله می‌گوید: «یکی از ویژگی‌های بارز خانم دکتر این است که شخصیتی چندوجهی دارد و این برای من خیلی جذاب بوده است. او تک‌بُعدی نیست. حافظ می‌فهمد، مولوی می‌فهمد، ادبیات کلاسیک و موسیقی را می‌شناسد، عرفان و صوفیگری را می‌فهمد، زیبایی‌شناسی و طراحی را می‌شناسد و دیدگاه دقیق و حساسی دارد که می‌خواهد هرچیزی در زمان ساخت به بهترین شکل دربیاید.»

هاله خیلی از کلیشه‌های ذهنی را می‌شکند. همان‌طور که معمولاً انتظار نمی‌رود یک شخصیت علمی و پرمشغله اهل شعر و شاعری و فیلم دیدن باشد، تصویر ظاهری موجود از چنین شخصیتی هم با آنچه در هاله دیده می‌شود، متفاوت است. او از آن خانم دکترهای عینک به چشم و سربه‌زیری نیست که صدایشان به‌زور شنیده می‌شود و آن‌قدر درگیر کارشان هستند که یادشان می‌رود لباسشان را اتو کنند. معمولاً لباس‌های شیک و زیبایی می‌پوشد. موهایش از زیر روسری‌های شاد و رنگارنگش مرتب و شانه شده است و حتی با دیدن عکس‌هایش می‌توانی مطمئن باشی عطر خوش‌بویی به خودش زده است. البته در کنار همه‌ی این‌ها ویژگی دیگری هم دارد: کمی خشن است! مهناز شریفی، دوستش، می‌خندد و می‌گوید:

«در دوران دانشجویی، چون از بقیه درشت‌تر بود، هروقت کسی مشکلی داشت با هاله در میان می‌گذاشت. او هم معمولاً با صبر و حوصله مشکلمان را راه می‌انداخت. هنوز هم همین است. در نگاه اول ممکن است این‌طور به نظر برسد که چه خانم دکتر خشنی! ولی حقیقت این است که چون هاله حرف‌هایش را رک و بدون رودربایستی می‌زند، به مذاق خیلی‌ها خوش نمی‌آید. او اهل تعریف بیجا از کسی نیست. برای موفقیت اطرافیانش هر کاری می‌کند؛ اما اصلاً اهل تملق نیست. وقتی هدفی را انتخاب کند، برای رسیدن به هدفش مطالعه و تلاش می‌کند و با خیلی‌ها می‌جنگد و یک‌تنه وسط میدان می‌رود؛ اما پشت این ظاهر نسبتاً خشن قلب مهربانی دارد که باعث می‌شود من بابت این دوستی سی‌ساله با هاله به خودم ببالم.»

امیر فرشچی هم با مهناز شریفی هم‌عقیده است: «خانم دکتر انسان واقعاً لطیفی هستند. شاید این در ظاهر و تن صدا و کلامشان مشخص نباشد؛ ولی وقتی با ایشان کار کنید، به معنای واقعی کلمه محبت و توجه و مهربانی‌شان را حس می‌کنید. احساس می‌کنید با خواهر بزرگ‌ترتان کار می‌کنید. توجهی همراه با جدیت و خط‌کشی‌های هدفمند از یک طرف و ازطرف دیگر، اینکه مشکلاتتان را می‌شنود و حتماً برای رفع مشکل شما اقدام می‌کند.»

بیخود نیست که همه باور دارند حضور او به‌عنوان تنها بانوی بخش صنعت اتاق بازرگانی تهران، حضوری مقتدرانه، جسورانه و بسیار مفید است.

در یک کلام اگر کسی بخواهد تمامی ویژگی‌های او را ازنظر اطرافیانش فهرست کند، با این فهرست بلندبالاموا‌جه می‌شود: سخت‌کوش، باشهامت، باسواد، مسئولیت‌پذیر، با اعتمادبه‌نفس، مستقل، مدیر و مدبر، بی‌حاشیه، برنامه‌ریز و عاشق وطن.

این آخری کمی عجیب به نظر می‌رسد. در دوره‌زمانه‌ای که خیلی‌ها به‌محض رسیدن به اولین موفقیت علمی چمدانشان را جمع می‌کنند و می‌روند آن سر دنیا، چطور هاله همین‌جا مانده و تازه، عاشق وطنش است؟

خانه‌ی خودمان

مهمان‌ها شامشـــان را خورده بودند. نشسته بودند روی صندلی و داشتند با هم در زمینه‌هـــای کاری و غیرکاری گپ می‌زدند. یکی ســـیب پوســـت می‌کنـــد و یکی چای می‌خورد. هاله گفت: «از خودتان پذیرایی کنید.» می‌دانست هروقت لحظه‌ای سکوت برقرار شود یا مهمان‌ها سرشان گرم چیزی نباشد، دوباره آن بحث تکراری پیش می‌آید. آن شب هم همین‌طور شد. یکی از رفقای قدیمی بعد از ابراز نظرش درباره‌ی صادرات و واردات فـــلان دارو و قبل از اینکه هاله فرصت کند بحث دیگری را پیش بکشـــد، روی شـــانه‌اش زد و پرســـید: «راســـتی، هنوز تصمیم نگرفته‌ای از ایران بروی؟» هاله به‌رسم ادب لبخندی زد و گفت: «بس کن! تو که بهتر می‌دانی من عاشـــق وطنم هستم.» یاد سال‌های گذشته افتاد. زمانی که تمام اقوام درجه یک و درجه دو و خیلی از دوستانش ایران را ترک کرده بودند و هر بار موقع خداحافظی به او گفته بودند: «امیدواریم به‌زودی تـــو را هم آن‌ور آب، پیش خودمان ببینیم.» و او باز هـــم لبخند زده و گفته بود: «محال است. من عاشق وطنم هستم.»

هاله معتقد است: «من فکر می‌کنم باید از کسی که مهاجرت می‌کند، بپرسند چرا مهاجـــرت کرده‌ای؛ چون قاعدتاً هرکس باید در خانه‌ی خودش زندگی کند. مگر اینکه شـــرایطی حاکم بشود که بگوید دیگر نمی‌توانم در خانه‌ی خودم زندگی کنم، پس بروم در خانه‌ی یک نفر دیگر زندگـــی کنم. یک زمانی فکر می‌کردم دلیل اینکه نمی‌خواهم مهاجرت کنم، فقط عِرق ملی است؛ ولی حالا می‌فهمم که در هیچ‌کجای دنیا نمی‌توانم معنی زندگی را مثل اینجا تجربـــه کنم. دلم می‌خواهد اگر خوش‌حالم، خوش‌حالی‌ام کنار کســـانی باشـــد که فرهنگ و زبان من را درک می‌کنند. من چون به شعر و ادبیات فارسی مسلطم و می‌توانم در هر جمعی خوب صحبت کنم و از اشعار و ضرب‌المثل‌های فارســـی اســـتفاده کنم، اگر چند صد نفر هم جلوی رویم باشند، منظورم را می‌فهمند؛ ولـــی در یک کشـــور خارجی هرچقدر هم به زبانشـــان مســـلط باشـــم، چنیـــن اتفاقی نمی‌افتد. نهایت تســـلط من این است که بتوانم آن چیزی را که منظورم است، درست بگویم؛ ولی نمی‌توانم به زیباترین شـــکل ممکن بیانـــش کنم. من دلم می‌خواهد برای

کســی که دوستش دارم، شــعر حافظ بخوانم و او لذت ببرد و لازم نباشد شعر را ترجمه کنم. دوســت دارم اگر غصه دارم، آهنگی از شــجریان گوش کنم و اگر کسی هم از آن کنار رد می‌شود، متوجه شود که من غصه دارم. یا مثلاً وقتی به خاطراتم اشاره می‌کنم، همه با هم آن خاطرات مشــترک در ذهنمان بیاید و با هم غریبه نباشیم. خلاصه اینکه معنی زندگی کردن برای من آن چیز و آن افرادی اســت که با آن‌ها آشــنا هستم؛ برای همین هیچ‌وقت مهاجــرت کردن و زندگی کردن بین افرادی که برایم غریبه هســتند، برایم هیچ جذابیتی نداشته است.»

او کشــور و مردم هم‌زبانش را دوســت دارد و شــاید به همین دلیل است که همه‌ی توانش را صرف توسعه‌ی کارش کرده است تا هم برای افراد بیشتری شغل ایجاد کند و هم دسترســی به محصولات و داروهای باکیفیت را برای مردمش راحت‌تر کند. در این زمینه شاید بتوان گفت هاله، استاد مرحومش، دکتر عباس شفیعی، را الگوی خود قرار داده اســت. او روزهای دانشــجویی را بــه یاد می‌آورد که دکتر شــفیعی به‌قصد ارتقای علمی‌شــان و نه آزار و شکنجه، به آن‌ها زیاد فشــار می‌آورد و از آن‌ها توقع کار سخت و تلاش زیاد داشت: «آدم‌های زیادی در زندگی من تأثیرگذار بودند؛ ولی استاد مرحومم، دکتر عباس شفیعی، اولین کسی بود که تأثیر بزرگی روی نگرش من به زندگی و تلاش گذاشــت. چون آدمی فوق‌العاده باهوش بود. جایزه‌ی محقق برتر را در امریکا دریافت کرده بود و موقعیت‌های عالی زیادی داشــت؛ اما آن موقعیت‌ها را رها کرده و آمده بود به ایران. او به هیچ‌چیز، حتی بهتر از بهترین هم راضی نمی‌شد و همیشه دنبال کارهای جدیدی بود که در هیچ‌کجای دنیا انجام نشده بود. از ما توقع سخت‌کوشی، کار زیاد، فکر کردن زیاد و کار سخت داشت و عشق به ساختن و عشق به کشور را به ما یاد داد.»

همان شــب‌ها که خسته‌وکوفته از کارهای دانشــگاه و آزمایش‌ها و پروژه‌های دکتر شــفیعی به خانه برمی‌گشت، قبل از خواب وقتی به سقف اتاقش زل می‌زد تا خوابش ببرد، خودش را یک دانشمند یا یک پژوهشگر می‌دید. شاید خیلی وقت‌ها زندگی‌نامه‌ی بعضی دانشمندان را هم مطالعه می‌کرد و سعی می‌کرد مثل آن‌ها باشد؛ اما هیچ‌وقت زندگــی کارآفرینان را نخوانده و تصمیــم نگرفته بود مثل آنان رفتــار کند. او هیچ‌وقت خودش را کارآفرین تصور نمی‌کرد؛ به همین دلیل از بین کارآفرینان برتر دنیا الگویی را

انتخاب نکرده بود، اما کم‌کم در برهه‌ای از زندگی‌اش به اســتیو جابز و روش زندگی او علاقه‌مند شد: «ازنظر من هر آدمی یک مسیر بلوغ و دگردیسی را طی می‌کند تا نهایتاً در وجودش یک کارآفرین متولد شــود. من الگویی برای کارآفرینی نداشــتم؛ چون اولاً الگو قرار دادن بیشــتر برای کسانی است که از دوران کودکی و نوجوانی می‌خواهند به یک شــغل برســند و در همان زمینه الگویی انتخاب می‌کنند، ثانیاً فضایی که ما در آن مدیریت و کارآفرینی می‌کنیم، شــبیه جای دیگری نیســت که بتوانیم الگوی درستی برای خود انتخاب کنیم. اما در یک مقطع زمانی روند زندگی اســتیو جابز برایم خیلی جالب بود و خیلی جاها به من کمک کرد. آدمی که شرکتی را ایجاد کند و بعد به‌نوعی او را از آن شــرکت بیرون بیندازند، بــرود یک مجموعه‌ی عالی دیگــر راه بیندازد و بعد برگردد آن مجموعه‌ی اول را احیا کند. این روحیه برای من جالب بود و شاید بتوان گفت به‌نوعــی الگویم بوده اســت. نمی‌خواهم بگویم آن‌قدر خودم را بالا می‌دانم که کســی الگویــم نبــوده. بهتر اســت بگویم من جلو رفتم و یک‌هو اســمم کارآفرین شــد، بدون برنامه‌ریزی قبلی!»

هاله چه چیز را در اســتیو جابز بیشــتر دوست داشــت؟ اینکه قدرتش را داشت تا مجموعه را آن‌طور که دلش می‌خواهد تغییر بدهد؟ اینکه به ثروتی باورنکردنی رســیده بود یا اینکه آن‌قدر شــهرت داشت که هرکس در هر گوشــه از دنیا او را می‌شناخت؟ یا فقط روحیه‌ی کارآفرینی و مدیریتش را؟

«من فکر می‌کنم ذات انســان به‌طوری اســت که هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید من از این‌ها بدم می‌آید. شدت و ضعف دارد؛ اما همه از آن‌ها لذت می‌برند. البته آدم ممکن اســت شهرت را تا حدی دوست داشته باشــد، از یک جایی به بعد آزاردهنده می‌شود. ثروت را من تا حدی که رفاه و آســایش برای خودم و خانواده‌ام آماده شود، دوست دارم و بیشترش دردسر ایجاد می‌کند. برای انجام کارهای بزرگ هم آدم به قدرت نیاز دارد؛ اما چطور استفاده کردن از قدرت خیلی مهم است، همین‌طور چطور استفاده کردن از ثــروت. هر آدمی یکــی از این‌ها را بیشــتر از بقیه دوســت دارد. بعضی‌ها هم یک حد لایتناهی دارند و مثلاً ثروت یا قدرت بی‌نهایت می‌خواهند؛ اما برای من این‌طور نبوده و نیســت. به نظر من از یک جایی به بعد پول درآوردن دیگر معنی خاصی ندارد. قدرت

هم از نوع خوب و در جای مناسبش خوب است؛ اما نحوه‌ی استفاده از آن مهم است.»

بااینکه حالا هم قدرت نسبی دارد و هم ثروت و هم آن‌قدر ازنظر کاری معروف شده که در هر گوشه‌ی کشور اسم سیناژن حداقل یک بار به گوش همه خورده است، هنوز هم چیزهای دیگری هست که برایش اهمیت داشته باشد. مثلاً چی؟

هاله‌ی مقبول

هر روز در مسیر کارخانه از کنار آن مسجد رد می‌شدند. کسی حواسش نبود، یکی به کارهای روزانه‌اش فکر می‌کرد، یکی به پروژه‌ی جدید سیناژن، یکی به بارانی شدن هوا و چیزهای دیگر، هاله اما هر روز نگاهش به آن گنبد بود. بالاخره دلش طاقت نیاورد و گفت: «این گنبد ایراد دارد. من بارها نگاهش کرده‌ام.» همه برگشتند و این بار با دقت بیشتری نگاه کردند. نمی‌دانستند چه جوابی بدهند. یکی شانه بالا انداخت و دیگری گفت: «ممکن است!» هاله، ناصر اسلامی را مسئول پیگیری آن گنبد کرد و گفت: «لطفاً بررسی کنید ببینید مشکلش چیست. می‌ترسم خراب بشود.» اسلامی با دو نفر مهندس معمار برنامه‌ای برای بازدید مسجد و گنبد آن از داخل ترتیب داد. گنبد یک ایراد ساختاری کوچک داشت و واقعاً ممکن بود برایش اتفاقی بیفتد. اسلامی نتیجه‌ی بازدید را به هاله اطلاع داد. هاله هرطور شده بود، هیئت‌مدیره را راضی کرد بودجه‌ای تخصیص بدهند و گنبد مسجد را تخریب کنند و از اول بسازند. اسلامی می‌گوید: «مسجدی که در نزدیکی کارخانه‌مان بود، حالا یک یادگاری از سیناژن دارد و آن را مدیون دقت‌نظر، خیرخواهی، دید هنری و فرهنگی خانم دکتر است. هرچند خودشان این خاطره را تابه‌حال در جایی تعریف نکرده‌اند.»

هاله فقط به دنیا و موفقیت‌هایش اکتفا نمی‌کند. انگار شاگرداول بودن برای او این دنیا و آن دنیا ندارد. در کنار دغدغه‌هایی که برای دارو و کشور و علم و کارآفرینی دارد، معتقد است: «هر آدمی در لحظاتی خودش می‌شود، نه مدیر است و نه کارآفرین؛ همیشه‌ی دغدغه‌ی من این است که ورای جایگاه اجتماعی‌ام، آدم مقبولی باشم. این برایم واقعاً دغدغه است. اینکه به‌عنوان یک انسان بدون قدرت و پول و مقام، انسان مقبولی باشم که افراد بخواهند با من دوست شوند و معاشرت کنند.»

اظهارنظر دوستان چندده‌ساله‌اش نشان می‌دهد تابه‌حال در این راه موفق بوده است. با وجود اینکه ملاک‌های نسبتاً سخت‌گیرانه‌ای برای دوستی و شراکت دارد: «با همه‌ی شریک‌هایم رفیق هستم، هرچند با همه‌ی رفیق‌هایم شریک نیستم. به نظرم شرط اول صداقت است که باعث ایجاد اعتماد می‌شود. به‌هیچ‌وجه نمی‌توانم به کسی که پایش را از دایره‌ی صداقت آن‌طرف‌تر گذاشته، اعتماد کنم و وقتی نتوانم اعتماد کنم، شراکت و رفاقت که هیچ، کار معمولی هم نمی‌توانم با او انجام دهم. آدم‌های باهوش و پرتلاش را خیلی دوست دارم و اساسم هم بر اعتماد است. وقتی برخی ویژگی‌های اولیه را در فردی می‌پذیرم، به او اعتماد می‌کنم مگر اینکه خلافش ثابت شود. البته نمی‌گویم که تا حالا خلافش ثابت نشده، زیاد هم اتفاق افتاده است؛ اما من روند خودم را تغییر نمی‌دهم. نمی‌شود که نه با آدم‌ها رفاقت کرد و نه شراکت کرد، آن‌هم به‌خاطر شک خودم. اگر تا حدودی شک داشته باشم، در مسیر زیاد با هم جلو نخواهیم رفت.»

دکتر امیر فرشچی، مدیر آریوژن، می‌گوید: «خیلی سخت می‌شود اعتماد خانم دکتر را جلب کرد؛ اما وقتی اعتمادش را جلب کنید، حمایتی بی‌نهایت را پشت خودتان حفظ می‌کنید. این برای هر مدیری آرزوست که بتواند اعتماد بالادستی‌اش را جلب کند. من تازه وارد سیناژن شده بودم و معاون توسعه و تجارت خانم دکتر بودم. اوایل کارم بود. تجارت مهمی با روسیه داشتیم و یکی از داروهای مهم سینووکس را در روسیه می‌فروختیم. هنوز هم همین‌طور است. چند سال از کار سیناژن با آن شرکت می‌گذشت. من در بدو ورودم ایراداتی از آن شرکت گرفتم و آن‌ها هم معترض شدند که یک جوان تازه‌کار آمده و از ما ایراد می‌گیرد. خانم دکتر ایمیل قاطعانه‌ای به آن شرکت زدند که تصمیم فرشچی تصمیم من و هیئت‌مدیره هم هست. شاید خودشان اصلاً این ایمیل را یادشان نباشد یا طبق روتین اداری و حرفه‌ای‌شان این کار را کرده باشند؛ ولی این کارشان در ذهن من ماند و اعتمادبه‌نفسم را زیاد کرد و کار من را در تعامل با آن شرکت خیلی راحت کرد. به معنای واقعی کلمه حس کردم بالادستی‌ام به‌طور ویژه حمایتم کرده و پشتم گرم است.»

او همچنین تعریف می‌کند: «داستان ورود من به آریوژن اعتماد صد درصد خانم

دکتـر و معرفـی ایشـان بـه هیئت‌مدیـره بـود. حتی یادم اسـت کـه روزهـای اول جبهه‌گیری‌هایی اتفاق افتاد. درست است که من تجربه‌ی مدیریت تولید و مدیریت‌های دیگری در سیستم اجرایی داروسازی داشتم و یک سال هم با خانم دکتر کار می‌کردم؛ ولی این کافی نبود برای اینکه به من اعتماد کنند. خودم می‌دانم که به‌طور ویژه‌ای به مـن اعتماد کردند. خطر کـردم، مثل جوجه‌عقابی که آماده‌ی پریـدن از لبه‌ی پرتگاه است؛ اما خطر کردن خانم دکتر در این قضیه خیلی بیشتر از من بود و من این اعتماد را بیشتر از قبل درک کردم. چون شاید اگر من شکست هم می‌خوردم، چیزی از دست نمی‌دادم؛ ولی یک سیستم بزرگ به اعتماد خانم دکتر وابسته بود.»

صداقت و اعتماد بیش از آنکه ملاک و معیاری برای هاله باشد، نوعی سبک زندگی است. به نظر او دنیا و همه‌ی اتفاق‌هایش با اعتماد رنگ و بوی دیگری خواهند گرفت، چیزی که متأسفانه این روزها از بین رفته یا به قول هاله شیشه‌ی اعتماد شکسته است.

تو با سقف کاشانه‌ی من چه کردی؟

«این روزها گویا روزهای حسرت از دست رفته‌هاست. شاید حسرت شکر شادی‌های کوچک و بزرگی که داشـتیم، دیری نپاید و باز هم زندگی به روال زیبای عادی خودش برگـردد؛ اما بعضی چیزها وقتی از دسـت می‌رود، به این آسـانی‌ها برنمی‌گردد، مثل اعتماد.

«درد این روزها درد بزرگی اسـت، خیلی بزرگ‌تر از ویروس کرونا. درد ما ویروسـی اسـت که بی‌محابا خودمان مهندسـی کردیم و به جان جامعـه انداختیم و امروز دیگر هیچ‌کداممان این جامعه‌ی مشکوک و بی‌اعتماد را نمی‌شناسیم.

«آن‌قـدر دروغ گفتیم و کتمان کردیـم، آن‌قدر وقیحانه فریـب دادیم که نفهمیدیم چطور مشـغول نابودی سیسـتم ایمنی بدن رنجور جامعه‌مان هستیم؛ آن‌چنان‌که هر ویروس بی‌رمقی هم قادر است اپیدمی خشم و قهر بیافریند.

«به مردممان یاد دادیم که می‌توان دروغ گفت و رئیس ماند، می‌توان دروغ گفت و محتـرم ماند، می‌تـوان دروغ گفت و پولدار و خوش‌حال ماند. نه‌تنها قبحش را نشـان ندادیم، گویا الگو ساختیم که چگونه می‌توان این‌قدر وقیح و آسوده دروغ گفت.

«این روزها هرکسی هرچیزی می‌نویسد و بر بال مجاز سوار می‌کند، عمدتاً حاوی ترس و دلهره و سیاهی؛ چون در جامعه‌ی ما این‌ها بیشتر خریدار دارد. جامعه‌ی بی‌اعتمادها جامعه‌ی ترس است، جامعه‌ی سیاهی است، جامعه‌ی توهم توطئه، جامعه‌ی از عشق و امید گریزان، جامعه‌ی خشم و پرخاش و در این جمع چه کالایی بیشتر از داستان‌های ترسناک و افشای توطئه‌های مخوف خریدار دارد؟ چه چیز باورپذیرتر است از دروغی شاخ‌دارتر از آنچه ما علناً به خورد جامعه داده‌ایم؟

«جامعه‌ی کرونازده را می‌توان شفا داد، دیر یا زود می‌توان واکسینه کرد؛ اما جامعه‌ی بی‌اعتماد را دوایی نیست. دلی که از بی‌اعتمادی زخمی شد، آن‌قدر خون به جگر کرده که دیگر رنگ صافی و زلالی نخواهد دید. سنگ می‌شود و دلی که سنگ شود، خانه‌ی خشم و کینه و بغض و نفرین است.

«بین آدم‌ها اعتماد به‌سختی و گاهی به‌کندی ساخته می‌شود و در لحظه و ناگهانی نابود می‌شود؛ اما در جوامع این‌گونه نیست. مردم دوست دارند که به رئیس‌ها، به موفق‌ها، به منتخب‌ها اعتماد کنند، این اعتماد برایشان آرامشی می‌آورد که ضامن بقای جامعه است و حتی اعتمادشان دیرتر هم از بین می‌رود. دوست ندارند خوب‌هایشان را زود و آنی و به کوچک‌ترین خطایی خراب کنند. حتی بیش از خودی‌ها عذر و بهانه و خطاهایشان را می‌پذیرند و بر آن‌ها سرپوش می‌گذارند؛ چراکه این‌ها ضامن امنیت و ثبات برای زندگی هستند. اما مدیران و منتخب‌های ما چه کردند که این‌گونه شد؟ چقدر دروغ و کذب و وقاحت اینجا و آنجا کاشتیم و علم کردیم که دیگر در این سیاهی چشم چشم را نمی‌بیند؟ چه کردیم که از امید گفتن جنایت شده و همدستی با عوام‌فریبی؟ چقدر زهر به جام این مردم ریختیم که سردرد خماری‌شان را علاجی نیست؟ چقدر ضربه زدیم پیکر نحیف اعتماد را که هیچ بندزنی نمی‌تواند خرده‌هایش را به هم وصل کند؟ و چرا؟

«سرمایه‌ی اجتماعی ما از دست رفت، اساس کار گروهی و گروه بودن و اجتماع تشکیل دادن چیزی جز اعتماد نیست. مگر می‌شود همکار و هم‌خانه و همشهری باشی و نه‌تنها اعتمادی در بین نباشد که هرآنچه هست، شک و بی‌اعتمادی و احتمال فریب باشد؟

«این روزها اگر از عشــق بگویی، اگــر از امید بگویی، اگر بگویی زندگی زیباســت قــدرش را بدانید، اگر بگویی به‌خاطر داده‌ها شــکر بکنیم، اگر لبخند بزنی و حتی اگر دوست بداری، هیچ‌کس باور نمی‌کند.

«و به این جرم، من تمام حال خوبی را که نداریم، تمام حس با هم بودنی را که این روزها به آن نیاز داریم و نیســت شــده، ذره‌ذره عشــقی را که به‌ســویمان نمی‌آید و نور نگاه‌هایی را که از ما دریغ می‌شود، از شما طلبکارم، از شما دروغ‌گوها. از شما که بلور لطیف و زیبای شــفافیت را با رنگ ســیاه وقاحتتــان مکدر کردید و هیــچ روزنی باقی نگذاشتید که بتوان به این دل‌های مشوش و متوهم و پردلهره نفود کرد. من این روزها حــس می‌کنم که در ته چاهــی عمیق به امید نوری که می‌دانم هســت آن دورها، آواز می‌خوانم و وحشت تنهایی را تحمل می‌کنم، من تمام عمق این چاه متروک بی‌اعتمادی را از شما طلبکارم.

«از میــان تمام ســرمایه‌های حیف‌ومیل‌شــده، از میــان همه‌ی خام‌فروشــی‌ها و بی‌تدبیری‌ها، من بیش از هرچیز شکست شیشه‌ی اعتماد را طلبکارم و این بزرگ‌ترین دین شماست، یادتان باشد.»

این متن از نوشته‌های وب‌سایت شخصی هاله در روزهای شیوع ویروس کروناست، ویروســی که به نظر او حداقل از بی‌اعتمادی کم‌خطرتر اســت. هاله عاشــق ادبیات و نوشتن است و خودش هم قلم روان و زیبایی دارد و گاهی درباره‌ی مسائل روز مطالبی را در وب‌سایت شخصی‌اش منتشر می‌کند که خواندنشان نه‌تنها خالی از لطف نیست که بسیار هم لذت‌بخش و مفید خواهد بود.

هاله به‌عنوان مدیرعامل یک گروه دارویی بزرگ و پرمشــغله، ارتباط خوبی با دنیای مجازی دارد. اخبار را دنبال می‌کند، وب‌سایت شخصی‌اش را به‌روز می‌کند، پیام‌هایش را زودبه‌زود می‌خواند و خیلی از کارهایش را از طریق همین فضای مجازی راه می‌اندازد. او یــک خانم دکتر مدرن و به‌روز اســت کــه از تمامی امکانات و تکنولوژی‌ها درســت و به‌اندازه اســتفاده می‌کند: «وقت زیادی را در شــبکه‌های اجتماعی می‌گذرانم، برای ارتباط با پرســنل، ارتباط با جامعه‌ی داروســازان و دنیای اطرافم. به نظرم شــبکه‌های اجتماعی خیلی کمک کرده‌اند و نقش منفی ندارند. آدم باید همیشه وقتش را مدیریت

کند و به هر کاری وقت معینی اختصاص بدهد، اما شبکه‌های اجتماعی ازنظر من ابزار مهـم و مفیدی در کار، روابط اجتماعی و روابط صنفی هسـتند. البته هیچ‌چیز صفر و صدی نیست و برای هرچیز باید چهارچوبی گذاشت.»

هاله حتی همین پاسـخ‌ها و اظهارنظرها را هم از طریق شـبکه‌ی مجازی برایمان ارسال کرده است. زمانی که با او تماس گرفته شد تا وقتی برای مصاحبه در نظر بگیرد، ترجیح داد از امکانات فضای مجازی استفاده کند و یک گفت‌وگوی مجازی ترتیب دهد تا در زمان مناسب و بعد از فکر کردن کافی بتواند به پرسش‌ها پاسخ دهد. بعضی‌ها این را می‌گذارند به حساب جوان بودنش یا سن خودشان را بهانه می‌کنند که ما چون سنی ازمان گذشته، حوصله‌ی استفاده از این چیزها را نداریم؛ اما حقیقت این است که سن برای هاله فقط یک عدد اسـت. او اگر صدساله هم باشد، مطابق علم و تکنولوژی‌های روز پیش می‌رود و نمی‌گذارد حتی یک قدم از دنیا عقب باشـد. او شـاگرداول اسـت، همیشه و در همه‌جا!

لطفاً پیر نشوید خانم مدیر!

جلوی چنین مدیر و کارآفرین جوان و روشـنفکر و سخت‌کوشـی نمی‌توان درباره‌ی بازنشستگی حرف زد؛ اما ازآنجاکه هاله به همه‌چیز از قبل فکر می‌کند تا همیشه بهترین تصمیم را بگیرد، به بازنشستگی هم از قبل فکر کرده است: «نمی‌دانم مدل بازنشستگی‌ام چطوری خواهد بود. آیا بازنشسـته‌ای می‌شـوم که هستم اما حضورم مثل قبل نیست یا اینکه کلاً منفک می‌شوم؟! حتماً به یک شکلی بازنشسته خواهم شد و باید بشوم. کار را به همان کسانی واگذار می‌کنم که الان هم واگذار کرده‌ام. یک روزی کارهایی که الان با همکاری آدم‌های مختلف انجام می‌شود، همه‌اش در دست من بود. مسلماً هم آدم‌های جدیـدی خواهند آمد و هم آدم‌های فعلی پیشـرفت خواهند کرد و من دغدغه‌ای از این نظر ندارم. به نظرم اگر کسی بد مدیریت نکند، نباید دغدغه‌ی بازنشستگی داشته باشد. حتمـاً کسـانی خواهند بود کـه کار را به آن‌ها واگـذار کنم و در آن زمـان آن‌ها تصمیم می‌گیرند که من باشم اما حضورم کم‌رنگ بشود یا کلاً نباشم. به‌هرحال فکر می‌کنم بلوغ مدیریتی آدم‌ها ایجاب می‌کند که حتماً به بازنشستگی فکر کنند.»

از واژه‌ی قشـــنگی اســـتفاده می‌کند: «بلوغ مدیریتی». آدم بعد از شنیدن واژه‌ی بلوغ معمولاً به یاد نوجوانی می‌افتد؛ برای همین بلوغ مدیریتی باعث می‌شود شنونده یک نفس عمیق بکشد و با خودش بگوید: «خدا را شکر، هاله حامدی‌فر با این‌همه علم و سابقه و تخصص، دم از بلوغ مدیریتی می‌زند و فعلاً خیلی مانده تا در این راه پیر بشود و کار را کنـــار بگذارد.» پس می‌توانیم با خیال راحت به این فکر کنیم که او حالا حالاها در این عرصه فعالیت می‌کند و حواسش به کشور و بیماران خاص و تولید دارو برای این گروه هست. کاش این دوره کش بیاید و کاش هاله حامدی‌فر به این زودی‌ها مدیریت، کارآفرینی و شاگرداول بودن را کنار نگذارد!

منابع

گفت‌وگوی مؤلف با دکتر هاله حامدی‌فر، همســـر، دوستان و همکارانشان در تابستان ۱۳۹۹.

آلبوم عکس‌ها










برای اولین بار در تاریخ داروسازی ایران
دریافت استاندارد تولید بهینه
CinnaGen



دریافت نشان امین‌الضرب



فصل سوم

سقف ایرانیت فرو ریخت!

داستان زندگی مهدی فضلی؛
مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ

نویسنده: نسیم بنایی

پسر کو «دارد» نشان از پدر

جمعــه بود و تک‌تک اعضای خانواده مثل هر هفته، دور هم جمع شــده بودند. بزرگ‌ترهــا داخل خانه خوش‌وبِــش می‌کردند و کوچک‌ترها در حیاط خانه ســرگرم بازیگوشــی و شــیطنت‌های کودکانــه‌ی خود بودند. حیاط پر شــده بــود از صدای قهقهه‌های کودکانه. مهدیِ کوچک که همیشه در بازیگوشی سنگ‌تمام می‌گذاشت، در فکر یک شــیطنت تازه بود که چشمش به سقف ایرانیتی بالای سر ماشین افتاد. آن‌وقت‌ها در حیاطشــان ســقف ایرانیتی را کشیده بودند تا ســایبانی برای ماشین باشد؛ اما مهدی هوس کرده بود روی سقف ایرانیتی راه برود. هرطور شده، خودش را به ســقف رساند و پایش را گذاشــت روی ایرانیت. اول یک پا و بعد پای دیگر، هنوز قدم ســوم را برنداشته بود که ســقفِ بی‌جان، طاقت از دست داد و روی سر ماشین خراب شد. مهدی هم با ســقف افتاد پایین. صدای ویرانی سقف، قهقهه‌ی کودکان داخل حیاط را خاموش کرد و همه را به حیاط کشــاند. در پی ردی از صدای مهیب بودند که چشمشان به پسرکِ بازیگوش افتاد؛ روی سقفِ ویران نشسته بود و بهت‌زده به آن‌ها نگاه می‌کرد. گویی خودش هم انتظار نداشت سقف، زیر پایش را خالی کند. بلافاصله چشــم‌ها به‌سمت پدر چرخید. شــاید انتظار داشتند مثل خیلی از پدرها، داد و هوار راه بیندازد و شروع کند به دعوا کردن و حتی کتک زدنِ پسرک بازیگوش؛ اما حاج‌کریم اهل دعوا نبود. همیشــه می‌گفت: «بچه باید شــلوغ کند!» او سکوت کرد و مهدی با این ســکوت و آرامشِ پدر، بزرگ شــد. تفکر احترام‌آمیز پدر از همان

روزهای کودکی در دل مهدی نشست و ریشه کرد و او را به دنیای بزرگِ پدر کارآفرینَش هدایت کرد. شـاید از همین دنیای کودکی بود که مهدی با خودش زمزمه می‌کرد: «پسـر کو ندارد نشان از پدر / تو بیگانه خوانش، مخوانش پسر» و می‌خواست کسی باشد که نشان از پدر دارد و فهمید باید پا جای پای پدر بگذارد.

تلنگری برای همیشه

در سـال ۱۳۴۸، خداوند بعد از دو دختر، به حاج‌کریم فضلی و همسرش، فرزندِ پسـری داد. نامش را مهدی گذاشتند. مهدی قرار بود میراث‌دار پدر باشد. کسی که نه فقط کاروکاسـبی، بلکه اخلاق و ارزش‌مداریِ پدر را هم به ارث ببرد و نام خاندان فضلی را جاودانه کند. آن پسر، به‌رغم تمامی بازیگوشی‌های کودکانه‌اش، از عهده‌ی این مسئولیت خود برآمد.

سـال‌های نخسـت زندگی با ماجراهای کودکانه گذشت: «کسـانی که من را از بچگی می‌شناسند، می‌دانند که من خیلی شیطون بودم. پدر بعضی وقت‌ها تشریف می‌آوردند مدرسه که بابت بازیگوشی‌ها پاسخ‌گو باشند.» حتی به خاطر دارد که چه موقع برای اولین بار، حاج‌کریم به مدرسـه آمد تا به‌خاطر شیطنت‌های پسر، جواب پس بدهد: «سـال دوم بود که مدرسه، پدر را برای اولین بار خواست تا جواب بدهد بابت بازیگوشی‌ها. درس نمی‌خواندم. همیشه نمره‌هایم خوب بود؛ اما نه به‌اندازه‌ی وقتی که دیگر شروع کردم به‌صورت جدی درس خواندن.»

مهـدی یک تلنگـر لازم داشـت، تلنگـری کـه او را وادار کند از نهایـت توان و اسـتعدادش بهره بگیرد؛ اما آن تلنگـر، دعوای پدر و مادر نبـود. او باید خودش به نتیجه می‌رسـید و مسـیرش را پیدا می‌کرد. اوایل دهه‌ی شـصت شمسـی بود که بالاخره زمانِ آن تلنگر فرا رسـید. آن زمان شـاید سن‌وسال زیادی نداشت؛ اما دیگر بچه هم نبود. مدرسه برای بار چندم، پدر را خواست. می‌گفتند این پسر توان زیادی دارد و می‌تواند بهترین باشد، اما تلاش نمی‌کند: «از من نخواستند، از پدر خواستند. آنجـا پدر یک مقـدار اذیت شـدند؛ چون به ایشـان گفتند این پسـر بااینکه خوب نمی‌خوانـد، اما درسـش خیلی خوب اسـت، می‌تواند بهتر باشـد.» همان لحظه،

چراغی در ذهن مهدی روشن شد: «چرا باید کاری کنم که این انتظارات به‌جای من، از پدر باشد؟» تمامی مسیر مدرسه تا خانه را با خودش فکر کرد. و دستِ‌آخر، پسر دوازده سیزده‌ساله‌ی قصه‌ی ما وقتی به خانه رسید، دیگر مسیرش را برای همیشه پیدا کرده بود: «از آن به بعد شیطنت‌ها کمتر شد و تمامی تلاشم را کردم بهترین باشم.»

حالا دیگر آقامهدیِ قصه‌ی ما، تکلیفش با زندگی مشخص شده و راه آینده‌اش را پیدا کرده است: «از آن موقع بازیگوشی‌ها کمتر شد و خوب تلاش می‌کردم. همیشه شاگرداول بودم از آن به بعد. همیشه سعی می‌کردم مطالعات دقیق و عمیق‌تری داشته باشم و بیشتر به مسائل و موضوعات توجه کنم.»

آن روزها خانواده‌ی شش‌نفره‌ی فضلی، دو مرد بزرگ داشت با اهداف بزرگ: یکی حاج‌محمدکریم، پدر خانواده، و دیگری هم دکتر مهدی فضلی، پسر خانواده که تصمیم گرفته بود راه پدر را ادامه دهد: «صرفاً کاروکاسبی نبود که من باید ادامه می‌دادم. هرچیزی که پدر دوست داشتند، باید ادامه پیدا می‌کرد. اخلاق‌مداری و ارزش‌مداریِ ایشان، زیباساز و جذاب‌کننده‌ی کسب‌وکار است که به آن اعتقاد قلبی داشتند. ازآنجاکه همه‌ی ما پدر را خیلی دوست داشتیم و هنوز هم ایشان را دوست داریم، هرچه را برای ایشان قشنگ بوده، در حد توانمان، انجام می‌دهیم.» حاج‌کریم با عشق و علاقه، تجربیات خود را به فرزندان به‌ویژه مهدی، منتقل کرده است و او هم تلاش می‌کند در همان مسیر پیش برود: «سعی کردیم چیزهایی را که پدر به ما آموخته بود، با سرعت بیشتری پیش ببریم. یعنی فقط تلاش می‌کردیم هرچه را که هست، با سرعت بیشتری ادامه دهیم. ایشان باور قلبی‌شان را با عشق و علاقه منتقل کردند و ما هم با عشق و علاقه آموختیم. گاهی بعضی چیزها منتقل می‌شوند، اما باور قلبی نیستند؛ اما درباره‌ی پدر این‌طور نبود. اخلاق‌مداری، وطن‌پرستی و نوع‌دوستی جزو باورهای قلبی‌شان بود و ما عملاً سعی می‌کردیم همین‌ها را یاد بگیریم و ادامه بدهیم.» و این‌طور شد که دوستی عمیق چندساله و صمیمانه‌ی پدر و پسر، شکل جدی‌تری به خود گرفت.

مرور تجربه‌ها

ساعت حدود هفت تا هفت و نیم عصر که می‌شد، آقامهدی که کارهایش را تمام کرده بود، کفشش را می‌پوشید و خواهر کوچکش را صدا می‌کرد: «الهام‌خانم! برویم؟» چند لحظه بعد، الهام هم با شوق‌وذوق می‌آمد و دست مهدی را می‌گرفت. لِی‌لِی‌کنان می‌رفتند تا مغازه‌ای که به فاصله‌ی هفتاد تا هشتادمتری خانه‌شان بود. پدر با همه‌ی خستگی، با روی گشاده، آغوشش را به روی دختر و پسر باز می‌کرد و آن‌ها را داخل مغازه‌ی کوچک می‌برد تا تنقلاتی خریداری کنند. اما آنچه دخترک و پسرک را به وجد می‌آورد، تنقلات نبود؛ قدم زدن با پدر در حاشیه‌ی خیابان بود که به آن‌ها حس شادی می‌داد. در عالم کودکی، این لحظات را قاب و در گوشه‌ای از تالار ذهنشان آویزان می‌کردند. حالا پس از گذشت سال‌ها، غبار زمان روی آن قاب شیرین کودکی را گرفته است؛ اما هنوز هم وقتی آن عصرها و غروب‌ها را به خاطر می‌آورند، لبخند بر لبانشان می‌نشیند و چهره‌شان متبسم می‌شود. این تجربه‌ی ناب و شیرین از همراهی پدر و خواهر برای همیشه در ذهن مهدی ماندگار شده است.

هر لحظه بودن در کنار خانواده برای مهدیِ خردسال، حکم جایزه‌ای بزرگ داشت. سال اولی که به کودکستان رفته بود، به‌خاطر یکی از کارهای خوبش جایزه گرفت؛ اما همچنان، بودن در کنار خانواده و سپری کردنِ آن عصرهای دل‌چسب، برایش جایزه‌ی بزرگ‌تری محسوب می‌شد.

آن عصرهای شیرین، آغاز یک مسیر طولانی بود، مسیری که در آن، پسر با شتاب و دوان‌دوان خودش را به پدر رساند تا او را همراهی کند: «من پدر را کمتر می‌دیدم تا زمانی که وارد کار شدیم. البته پدر را می‌دیدیم اما کمتر؛ به این دلیل که ایشان مشغله‌ی زیادی داشتند و به‌هرحال عشق و علاقه‌ی زیادی هم به کار داشتند.» اما وقتی با همدیگر همکار شدند، از صبح تا شب در کنار هم بودند و از این همراهی لذت می‌بردند. البته کنار هم بودنِ شبانه‌روزیِ آن‌ها به این معنا نبود که در یک اتاق با هم کار می‌کردند؛ اما اتاق‌هایشان کنار هم بود و هروقت یکی با دیگری کار داشت، می‌توانست در کسری از ثانیه او را ببیند.

حاج‌کریم می‌دانست که پسر، میراث‌دار اوست و باید او را با فنون کار آشنا می‌کرد:

«پدر با توجه به توانمندی و مهارتشـان، درگیریِ بیشـتری داشـتند، اما به‌مرور شروع کردند به سـپردنِ کار.» اما سـپردنِ کار به مهدی، یک‌شـبه و یک‌باره صورت نگرفت: «خیلی قشنگ و مرحله‌به‌مرحله، با یک حس خیلی خاص و اعتماد و لطفی ویژه، این انتقال انجام شد. یکی از خصایلی که واقعاً سرآمد است.»

پدر اعتقاد داشـت که پسـر باید وارد کار شـود؛ ولی این رویه بایـد اصولی انجام می‌شـد: «من دارم می‌بینم که در بعضی صنایع، بااینکه خیلی هم معتبر است، بعد از گذشـت دهه‌ها، هنوز کار به فرزندان سپرده نشده است. بااینکه برخی از آن‌ها خیلی بـزرگ هسـتند، اما پدر از ابتدا شـروع کـرده و کار هنوز در دسـت خودش اسـت. یا برعکسـش را هـم دیده‌ام. مثـلاً فرزندان به خارج از کشـور رفته‌انـد و به‌محض اینکه تحصیلاتشـان تمام شـده اسـت و از خارج آمده‌اند، پدر گفته: 'این کار خدمت شما، زحمتش را بکشـید.' یعنی همان روز، این را گفته و رفته است. نه اولی خوب است و نه دومـی که یک‌باره پشـتت خالی شـود. باید به‌مرور تجربه کسـب کنیـد.» مهدی هم همین‌طور وارد دنیای کار پدر شد، به‌مرور و با درایتِ پدر.

ما رفاه‌زده نبودیم، فقیر هم نبودیم!

خورشید هنوز با نور خود خانه را روشن نکرده بود که مهدی از خواب بلند می‌شد. هدفـی در نظر گرفته بود و برای آن هدف، برنامه‌ریزی کرده بود. حالا دیگر مهدی، آن پسرکِ بازیگوش نبود؛ نوجوانی عاقل و درس‌خوان بود که از پنج صبح بلند می‌شد و تا دوازده شـب از زمانش برای پیشـرفت بهره می‌گرفت: «حدود سـاعت هفت می‌رفتم کلاس تا سه بعدازظهر، بعد ناهار می‌خوردم و دوباره درس می‌خواندم. دوران دانشگاه هم به همین شکل بود.»

در سـال ۱۳۶۶، تازه قدم به هجده‌سـالگی و دوران جوانی گذاشـته بود و باید به دانشـگاه می‌رفت. بررسـی‌هایی کرده بود و احسـاس می‌کرد به یـک کامپیوتر برای پیشرفت در تحصیل و کار نیاز دارد: «اگر اشتباه نکنم، آن موقع تازه ۲۸۶ آمده بود. به پدر گفتم حتماً به کامپیوتر نیاز دارم. بی‌درنگ پدر تشریف آوردند و رفتیم با هم خریدیم که خیلی هم گران بـود. بااینکه گران بود، بدون معطلی خریدند.» اما قضیه به همین

سادگی نیست. این‌طور نبود که بچه‌ها بگویند چیزی را می‌خواهند و پدر در کسری از ثانیه برای آن‌ها فراهم کند. نگرانی از رفاه‌زده شدن و از دست رفتنِ روحیه‌ی تلاشگری در فرزندان، باعث شده بود حاج‌کریم همیشه حساب‌شده و هوشمندانه، آنچه را بچه‌ها نیاز داشتند، در اختیارشان بگذارد.

رایانه‌ای که مهدی در هجده‌سالگی خریداری کرد، جزو نیازهایش بود. اگر پدر نیاز به آن وسیله و تأثیر آن را در پیشرفت فرزند خود، ضروری نمی‌دید، بدون تردید آن را خریداری نمی‌کرد؛ چراکه تهیه‌ی بی‌چون‌وچرای لوازم برای بچه‌ها ممکن است موجب رفاه‌زدگیِ آن‌ها شود: «ما رفاه‌زده نبودیم. این‌طور نبود که هرچه بخواهیم، از قبل برایمان موجود باشد. البته ما در فقر نبودیم. الحمدلله وضعیتمان طوری بود که نیاز مادی نداشتیم؛ اما پدر سعی می‌کردند تعادل لازم را برقرار کنند تا رفاه‌زده نشویم و ما هم هیچ‌وقت این حس را نداشتیم.» این شیوه‌ی تربیتیِ حاج‌کریم، باعث شده حالا پسرش در همان مسیر قدم بردارد و با فرزندانش به همان شکل رفتار کند: «دوست دارم هرچیزی سر جای خودش باشد. مگر اینکه بچه‌ها خودشان چیزی را دوست داشته باشند و منطقی باشد؛ در غیر این صورت بدون نیاز، چیزی خریداری نمی‌شود. البته نباید طوری باشد که احساس کنند خست به خرج می‌دهیم یا نمی‌خواهیم کارهایی صورت بگیرد. شرایط باید متعادل باشد.» البته فرزندانِ حاج‌کریم شاید ازنظر مادی، در اوج نبودند یا به قول دکتر مهدی فضلی، در وضعیتی بودند که دچار رفاه‌زدگی نشوند، اما به لحاظ معنوی، در قله‌ی رفاه قرار داشتند.

مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، با رتبه‌ی ۶۸ در کنکور

کم‌کم پشت لب‌هایش سبز شد و هوای استقلال به سرش زد. هجده‌ساله بود و وقت رفتن به دانشگاه. با خودش فکر می‌کرد از تهران می‌رود و استقلال داشتن را تمرین می‌کند. دو رشته را زیر نظر گرفته بود و درباره‌ی آن‌ها مردد بود: حقوق و مدیریت مالی. هر دو را دوست داشت؛ اما نمی‌دانست کدام را انتخاب کند. پدر اما تکلیفش مشخص بود: دوست داشت پسرش در رشته‌ی مدیریت مالی مشغول به تحصیل شود و پیشرفت و آینده‌اش را در این رشته می‌دید؛ اما نمی‌خواست با دستور و تحکم، برای

او تصمیم‌گیری کند. دوست داشت پسر، خودش بهترین مسیر را برای آینده‌اش انتخاب کند: «از کار دستوری خوششان نمی‌آمد. گفتند: 'نظرت چیست که مشاور بیاید و هرچه نظر داد، همان را انتخاب کنی؟' گفتم: 'خوب است.' شخصی را آوردند که در حوزه‌ی مالی، خیلی مسلط بود. فوق‌لیسانس امور مالی داشت، هم تحصیل‌کرده‌ی ایران بود و هم خارج از کشور. انسان خوبی بود که دوست داشت تجربیاتش را منتقل کند. با راهنمایی‌های او فهمیدم رشته‌ی مالی برایم جذاب‌تر از حقوق است.» این‌طور شد که مهدیِ هجده‌ساله رشته‌ی مدیریت بازرگانی را در نظر گرفت؛ اما این همه‌ی ماجرا نبود. مهدی تازه به دنیای جوانی قدم گذاشته بود و باید خیلی چیزها را تجربه می‌کرد تا درس می‌گرفت.

حالا که رشته‌ی تحصیلی مشخص شده بود، باید شهر آن هم مشخص می‌شد: «دوست داشتم خارج از تهران باشم. با خودم می‌گفتم تهران نخوانم تا بتوانم استقلال را تجربه کنم.» اما پدر می‌دانست که این راه آموختن استقلال نیست؛ ولی باز هم راهش، تحکم و دستور نبود. البته که نمی‌خواست پسرش با گذشت زمان و از دست دادنِ موقعیت‌های ویژه، تجربه کسب کند و به‌خوبی هم می‌دانست که جوان‌ها وقتی چیزی را بخواهند، آن‌قدر بر آن اصرار می‌کنند که حتی اگر اشتباه هم باشد، برایشان تجربه می‌شود. پس وقت آن رسیده بود که از تجربه‌های دیگران کمک بگیرند تا به دام خواسته‌های نامعقول جوانی نیفتند: «گفتند: 'اگر موافق باشی، برویم ببینیم چند دانشجو که از شهر خودشان به تهران آمده‌اند، چه وضعیتی دارند. مثلاً چند دانشجوی دانشگاه صنعتیِ شریف که از خارج از تهران آمده‌اند. به‌هرحال یکی از بهترین دانشگاه‌های ایران است و همه دوست دارند به دانشگاه‌های خیلی خوب و معتبر بروند. پس شاید دوری و مشکلات را کمتر احساس کنند.' خلاصه، رفتیم ببینیم نظرشان چیست.»

مهدی می‌دانست که بعید است اکثر دانشگاه‌های خارج از تهران، در سطح و اندازه‌ی دانشگاه صنعتی شریف تهران باشند. با خودش تصور می‌کرد آن‌ها می‌گویند خیلی هم خوب است و در نهایت، او با خیال راحت به‌سمت زندگی مستقل پیش می‌رود: «رفتیم و با آن‌ها صحبت کردیم. یکی از آن‌ها چنان از وضعیت دوری از

خانواده تعریف کرد که فهمیدیم آن اســتقلال را باید از جای دیگری کسب کنیم، نه از طریق رفتن به‌ســمت دانشــگاه‌های خارج از تهران.» این‌طور شد که مهدی فضلی با راهنمایی‌های هوشمندانه‌ی پدر، مسیر موفقیت‌آمیز آینده‌اش را پیدا کرد.

تلنگری که ســال‌ها پیش به او وارد شــده بود، حالا به کارش آمــده بود. در کنکور شــرکت کرد و با رتبه‌ی ۶۸ در همان سال نخست، این فرصت را پیدا کرد تا به دانشگاه برود. رشــته و شهرش را هم مشــخص کرده بود: «رفتم دانشــگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت بازرگانی دانشــگاه تهران که هنوز هم زیر پل گیشاســت. تا ســال ۱۳۷۰ آنجا بودم. از ۱۳۶۶ تا ۱۳۷۰ لیسانســم را گرفتم.» اما راه پیش رو، یک جاده‌ی بدون فراز و نشیب نبود، پستی‌ها و بلندی‌هایی داشت.

درس خواندن با همه‌ی سختی‌هایش، ساده‌ترین بخش ماجرا بود. او باید کار هم می‌کرد. اصلاً در این مسیر قدم گذاشته بود تا وارد دنیای حرفه‌ای کار شود. از ترم پنجم، مشــغول به کار شــد. هم دانشــگاه می‌رفت و هم در شرکت پدرش کار می‌کــرد: «از پنج صبح بیدار می‌شــدم و مطالعه می‌کردم. گاهی شــش صبح به شرکت می‌رفتم. ســاعت هشت کلاس داشــتم. بعضی وقت‌ها هم نیازی نبود به شرکت بروم. سه روز در هفته هم از شش صبح تا نُه صبح، به‌صورت فشرده کلاس زبان می‌رفتم. ده صبح هم می‌رفتم دانشگاه، گاهی تا ساعت سه و گاهی تا ساعت دوازده. هرچه فاصله‌ی زمانی داشــتم هم می‌آمدم به شرکت.» آن زمان خبری از گلرنگِ امروز نبود، به‌جایش، شــرکت پاکشــو بود: «از سال‌ها پیش، پدر شرکت را راه‌انــدازی کردند و وقتی من به آنجا رفتم، ظرف مدت دو ســال کارهایش را پیش بردند تا نقشــه‌ی آینده مشخص شــود. اول، در بخش‌های دیگر کار می‌کردم؛ اما بعداً کارم کاملاً مرتبط با رشــته‌ی تحصیلی‌ام بود. شرکت آن موقع خیلی کوچک بود، ۳۴ نفر که با من می‌شــد ۳۵ نفــر. در واحد مالی فقط دو نفر بودند. تدارکات یک نفر بود و در تولید هم کلهم‌اجمعین، ۲۱ یا ۲۲ نفر بودند.» آن روزها که شرکت کوچک بود، مهدی می‌توانست آینده را ببیند، آینده‌ای که در آن پاکشو به شرکتی بزرگ تبدیل شده است.

برنامه‌ی چشم‌انداز برای پاکشو

مهدیِ جوان آهسته‌آهسته، در مسیر موفقیت قدم برمی‌داشت. دوران کارشناسی را با سختی‌های کمتری سپری کرد: «سختی داشت اما تلخی نداشت، شیرین بود. سختی‌ها را خیلی حس نمی‌کردم؛ چون شیرینی‌ها به دل می‌نشست. سعی می‌کردم وقتی چیزی را می‌خوانم، بفهمم چه می‌خوانم و در عمل، از آن استفاده کنم. وقتی چیزی عملی نباشد، آزارم می‌دهد. دوست دارم هرچه را می‌خوانم، بدانم چه استفاده‌ای می‌توان از آن کرد.» اعتقاد به کاربردی بودن باعث شد آموخته‌های مهدی، در زندگی حرفه‌ای به کارش بیاید: «از هشتاد تا نود درصد تمامیِ مباحثی که می‌آموختم، در حد امکان بهره می‌گرفتم. می‌توانم بگویم هشتاد تا ۸۵درصد آن‌ها را به کار بسته‌ام. البته سعی کرده‌ام از تمامی آن استفاده کنم، اما نشد. ولی می‌توانم بگویم از آنچه می‌شد، به‌خوبی استفاده کردم.»

آمار، علمی نسبتاً قدیمی است که بسیاری از شرکت‌ها و مدیران بی‌توجه از کنار آن عبور می‌کنند؛ اما دکتر فضلی و پدرش، نگاه دیگری به این مقوله داشتند. آن‌ها می‌خواستند در عمل از آمار بهره بگیرند: «شاید خیلی‌ها به نظرشان آمار، کاربردی نیاید؛ اما ما خیلی خوب استفاده کردیم. از تحقیق در عملیات هم خیلی خوب استفاده کردیم. سعی کردیم از این‌ها با هدف افزایش کیفیت و کاهش هزینه بهره بگیریم و در نهایت، بهره‌وری را از آن به دست بیاوریم.» بهره‌وری هم جزو مقولاتی است که دکتر فضلی و پدرش از ابتدا به آن توجه ویژه‌ای داشته‌اند: «به بهره‌وری خیلی اعتقاد داریم و سعی کردیم به‌صورت کاملاً علمی، در حد خیلی خوبی بهره‌وری داشته باشیم، البته در حد بضاعت خودمان. به کمال و کارایی هم بسیار اعتقاد داریم. به نظرمان این دو ویژگی می‌توانند در کنار هم بهره‌وری را در حد خیلی خوبی زیادتر کنند. در نهایت هم با عنایت حضرت حق و با توجه به همین مباحث، توانستیم با حداکثر سرعت به آنچه می‌خواهیم، برسیم.»

کار در پاکشو به‌خوبی پیش می‌رفت و برنامه و چشم‌انداز آینده هم مشخص شده بود: «آن زمان من ۲۱ساله بودم. برنامه‌ای را مشخص کردیم و با خودمان گفتیم که باید چند وقت دیگر کجا باشیم و در چه نقطه‌ای ایستاده باشیم. بعضی از دوستان می‌گفتند

این برنامه خارج از باور است. راستش، آن‌ها درون شرکت نبودند و نمی‌توانستند حس ما را درک کنند. به‌هرحال، وقتی به چیزی اعتقاد دارید و با عشق برای آن برنامه‌ریزی می‌کنید و زمان می‌گذارید، قطعاً می‌توانید به آنچه می‌خواهید، برسید. ما هم با فضل خدای رحمان به آنچه می‌خواستیم، رسیدیم.» اما این تازه ابتدای کار بود. مهدی تصمیم گرفته است هیچ‌گاه در مسیر پیشرفت متوقف نشود و به این پیشرفت‌ها قانع نیست. برای او، پاکشو، تازه اولِ راه بود.

از پاکشو به گلرنگ

شرکت تازه جان گرفته بود و پدر و پسر، هر دو برای آینده‌ی آن، برنامه‌ها داشتند. پدر با سخت‌کوشی و درایت، امور شرکت را پیش می‌برد و پسر روزبه‌روز بر علم خود می‌افزود تا به کمک آن علم، طفل نوپای پاکشو را بزرگ کند. کسب مدرک کارشناسی در این مسیر کافی نبود. مهدی می‌خواست قدم‌های بزرگی بردارد و باید جهانش را بزرگ‌تر می‌کرد: «برای کارشناسی ارشد توانستم از دوره‌هایی که اتاق بازرگانی ایران و آلمان برگزار می‌کرد، خیلی خوب استفاده کنم. هر ماه سه تا چهار روز کلاس داشتیم، روزهای جمعه، شنبه و یکشنبه. گاهی هم دوشنبه‌ها کلاس داشتیم.» روزها، ساعت‌ها و جزئیات دقیق در خاطرش مانده، روزهایی که امروز و آینده‌اش را ساخته است: «عمده‌اش را در ایران خواندیم. کلاس‌هایی بود که از اول صبح تا عصر برگزار می‌شد. استادان خارجی از آلمان، فرانسه، امریکا و دیگر کشورها به ایران می‌آمدند و تدریس می‌کردند.» بالاخره چهارده دوره را سپری می‌کند و وقت آن می‌رسد برای کسب مدرک نهایی، به آلمان برود: «بعدش باید می‌رفتیم آلمان. اگر اشتباه نکنم، باید فوریه می‌رفتیم که برابر بود با بهمن و اسفندِ ما، که حجم کار در این دوره خیلی زیاد است. ما پیشنهاد دادیم از ۲۰مارس تا ۷آوریل برویم که بتوانیم از عید استفاده کنیم و همین هم شد. عید رفتیم و در نهایت دوره را در سال ۱۳۸۵ تکمیل کردیم. این شد فوق‌لیسانس.»

حالا سال ۱۳۸۵ است، شرکت کاملاً جان گرفته و دو سه سالی است که از پاکشوی قدیم به گروه صنعتی گلرنگ تبدیل شده است و چندین برند فعال دارد. شاید خیلی‌ها

اگر جای مهدی فضلی بودند، به همان مدرک فوق‌لیسانس بسنده می‌کردند و دل به کار می‌دادند؛ اما آنچه شرکت لازم دارد، مدیری باسواد است که با علوم روز دنیا پیش می‌رود. پس، آموختن نباید حتی یک لحظه متوقف شود: «دکتری را به‌صورت آنلاین در AIU در امریکا آغاز کردم. این هم چیزی حدود پنج سال طول کشید. از سال ۱۳۸۷ تا حدود سال ۱۳۹۲ توانستم این را پیش ببرم.»

درس خواندن هیچ‌وقت برای دکتر مهدی فضلی، هدف نبوده و نیست: «نرفتم فقط مدرک دکتری، لیسانس یا فوق‌لیسانس بگیرم. هدف این نبود. هدفم این بود که تا جای ممکن، یاد بگیرم و از چیزهایی که یاد می‌گیرم، استفاده کنم. یعنی خوب یاد بگیرم و خوب استفاده کنم. طوری که هم کشور عزیزمان از آن آموخته‌ها بهره بگیرد و هم هم‌وطنان عزیز که استحقاق بهترین‌ها را دارند.» او تا جای ممکن یاد گرفت و از هرآنچه یاد گرفته بود، استفاده کرد تا کارش را بهتر کند: «همه‌اش لذت‌بخش بود. شاید سختی‌هایی داشته باشد؛ اما وقتی لذت نهایی را می‌برید، آن سختی‌ها کنار می‌رود.» کار از همان ابتدا با رشته‌ی تحصیلی‌اش مرتبط بود، مدیریت و حسابداری مالی خواند و از آموخته‌هایش در مسیر کار بیشترین بهره را گرفت تا به امروز رسید.

یک عمر عاشقی

«عشق به حرکت می‌اندازد.» این جمله را دکتر مهدی فضلی می‌گوید، کسی که معتقد است بدون عشق هیچ کاری نمی‌توان کرد و همیشه چه در کار و چه در زندگی، باید از عشق بهره برد. او با عشق کار می‌کند، با عشق ازدواج کرده است و با عشق زندگی می‌کند: «قطعاً آدم وقتی عاشق نشود، نمی‌تواند کاری را پیش ببرد. من دوست دارم در هر کاری، عشق و علاقه باشد. در زندگی هم دوست دارم عشق و علاقه باشد. به‌صورت کلی، اگر هرکسی بخواهد کاری را باری به هر جهت انجام دهد، به نتیجه‌ی خوبی نمی‌رسد؛ اما اگر با عشق باشد، نتیجه فرق می‌کند.» او معتقد است عشق همیشه برای هر کاری انگیزه می‌دهد و به حرکت می‌اندازد. این را از کودکی، از آغوش پرمهر پدر و مادر آموخته بود و در لحظه‌لحظه‌ی زندگی‌اش از آن بهره گرفته بود.

سال ۱۳۷۸ بود. با نشاط بیشتری کار می‌کرد و با شادابی کارها را پیش می‌برد.

عاشــق شــده بود، عاشــق خانم همکاری که همه‌ی معیارهایش را بــرای ازدواج در او می‌دید: «رفتیم خواستگاری.» البته فاصله‌ی خواستگاری تا عروسی و رفتن سر خانه و زندگی، کلاً ۲۵ روز بیشــتر نبود: «از زمانی که رفتیم خواســتگاری تا عروسی، حدود ۲۵ روز طول کشــید. می‌شــناختیم همدیگر را و همکار بودیم با هم. شــناخت خیلی خوبی وجود داشت؛ هرچند این شناخت کلی بود. آن معیارهایی را که برایم مهم بود، در ایشــان می‌دیدم. توانســتیم خیلی ســریع و آن‌جور که دلمان می‌خواســت، هم به زندگی برسیم و هم به کار. چون برای من مهم بود که کار اصلاً توقف نداشته باشد. من اصرار داشتم. مخصوصاً که آن زمان، پدر در شرایطی بودند که دوست نداشتند خیلی دوران طولانی شــود و خدایی نکرده برای ایشان مشکلی پیش بیاید، به‌دلیل قندی که داشتند. عامل قند خیلی اذیت می‌کرد.»

در عرض ۲۵روز، سفره‌ی عقد را چیدند و لوازم خانه را تهیه کردند و ماه‌عسل رفتند و روز بعد از عروسی هم آمدند سر کار: «فردای عروسی آمدم کارم را انجام دادم. همسرم هم هیچ‌وقت گلایه نداشــتند. در واقع، نوعی تعادل برقرار شــده اســت که هم راحت باشــیم و هم از هرچیزی لذت ببریم و کار پیش بــرود.» حاصل آن ازدواج، یک دختر و یک پسر است: «دخترم هستی‌خانم نوزده‌ساله است و پسرم کوروش، پانزده سال دارد و هر دو شدیداً به کار علاقه نشان می‌دهند.» کار کردن عصاره‌ی خاندان فضلی است؛ چــه آن زمــان که حاج‌محمدکریم پاکشــو را راه انداخت، چه آن زمــان که دکتر مهدی فضلــی به کمک پدر آمد و با هم شــرکت را به گروه صنعتــی گلرنگ تبدیل کردند و چه اکنون که گروه صنعتی در انتظار نسل جدید است.

در گذشته هم این فقط پسر خانواده نبود که می‌خواست در امور شرکت، مشارکت داشته باشد. خواهرها هم سعی می‌کردند به‌نوعی مشارکت و همکاری کنند: «خواهرها دوســت داشتند وارد شوند؛ اما به‌دلیل شــرایط کلی خانم‌ها و اموری مثل رسیدگی به خانــه و بچه‌هــا، نتوانســتند درازمدت فعالیت کننــد. البته در دوره‌ای کوتاه تشــریف داشــتند.» اما حالا نوبت به بچه‌ها رســیده اســت تا آهسته‌آهســته وارد میدان شوند: «درست اســت که کوروش فقط پانزده سال دارد، اما بسیار علاقه‌مند است. چیزی که من از پدر یاد گرفتم، این بود که زیاد اهل توصیه نباشم؛ بلکه اهل این باشم که با عمل

نشان بدهم. توصیه کردن‌ها و در حقیقت، نصیحت کردن‌ها شاید خیلی جواب ندهد. اما در عمل، قطعاً هوشمندانه‌تر است. بچه‌ها وقتی در عمل می‌بینند که چطور باید کار را پیش ببرند، همان رویه را در پیش می‌گیرند. ضمن اینکه بسیار علاقه‌مندند از تجربیات استفاده کنند. ما این را غنیمت می‌دانیم که خودشان می‌خواهند بیشتر بدانند و به‌این‌ترتیب، تجربیات هم بهتر منتقل می‌شود.» البته، عشق کماکان حرف اول را می‌زند. آنچه خاندان فضلی را به موفقیت امروز رساند، چیزی نبود جز عشق.

«در همه‌چیزی باید عشق داشت»؛ این جمله‌ای است که دکتر فضلی تأکید زیادی بر آن دارد و مدام تکرار می‌کند. گویی اگر عشق نباشد، نه فقط زندگی خانوادگی بلکه کار هم پیش نمی‌رود: «داشتنِ روحیه‌ای لطیف، اکتسابی است. تلاش می‌کنیم درونمان را نرم نگه داریم. هم خانواده مؤثر بوده است و هم خودمان به‌مرور چیزهایی را تجربه کرده‌ایم که متوجهش شده‌ایم. بررسی کرده‌ایم و تلاش کرده‌ایم در بهترین حالتش باشد. همیشه باید پویا باشیم و همیشه باید پیشرفت کنیم. نباید به آنچه می‌آموزیم، بسنده کنیم. ایستایی و مانایی کار ما نیست. ما باید با عشق، گسترش بدهیم و البته خیلی هم مهم است که بدانیم چطور می‌توان این را تقویت کرد. باید این را بدانیم.»

همان اوایل دهه‌ی شصت، روزی که پدر به مدرسه آمد تا بابت ناکافی بودنِ تلاشِ پسر، پاسخ‌گو باشد، به نقطه‌ی عطفی در زندگی دکتر مهدی فضلی تبدیل شد و با یک تلنگر ساده، او را به دنیای امروزش هدایت کرد.

هرچیز که در جستن آنی، آنی...

پسرک بازیگوشی که سقف ایرانیتی را روی سر ماشین خراب کرد، حالا به دکتر مهدی فضلی تبدیل شده، مردی بزرگ که نام خاندان فضلی را بزرگ‌تر کرده است. آن روزها در اوایل دهه‌ی شصت، به این خاطر تلنگر خورد که «آنی» در خود داشت: «حسش وجود داشت. واقعاً با همه‌ی این بازیگوشی‌ها، الگوی من همیشه پدر بودند. سخت‌کوشی‌های ایشان را می‌دیدم. دوست داشتم شیطنت کنم؛ اما درعین‌حال می‌خواستم کاری را که پدر زحمتش را کشیده، توسعه بدهم. پدر در ساخت ابعاد

شـخصیتی ما خیلی زحمت کشـیدند. در کنار مسـتقل بودن، از تجربیات اسـتفاده می‌کردیم و مشـورت می‌کردیم. این همان کاری بود که پدر هم دوسـت داشـتند؛ اما جایی نبود که با تحکم بگویند تا یاد بگیریم. همیشـه همه‌ی این‌ها را با عشـق منتقل می‌کردنـد.» این روش پدر نتیجه داد، البته پسـر هم آنی داشـت و آن‌طور که باید در مسیر درست قرار گرفت.

پسـر بهترین الگوهای زندگی‌اش را پیدا کرده است: پدر و مادر. تعادلی که پدر در زندگی برقرار کرده بود و صبری که مادر پیش گرفته بود، هر دو او را چنان مجذوب خود می‌کرد که می‌دانست این دو نفر اسطوره‌های زندگی‌اش هستند: «پدر در همه‌چیزی تعادل خیلی قشـنگی ایجاد کرده بودند. واقعاً از بودن در کنار ایشان، هر لحظه، لذت می‌بردم. الگوی من هم پدر بود و هم مادر. می‌توانم بگویم مادر در صبر و متانت، کاملاً خاص و ویژه بودند. پدر هم در دیگر ابعاد شخصیتی، ویژه بودند. مادر در صبر بی‌نظیر بود و پدر در ابعاد مدیریتی و در برقراریِ تعادل، نظیر نداشـتند. همین باعث می‌شـد بودن در کنارشـان لذت‌بخش باشـد.» این شـد که الگوی او در زندگی و البته در کار، حاج‌محمدکریم فضلی بود: «البته هرکسی خصلت خاصی داشته باشد که فکر کنم در آن خصلت، بی‌نظیر است، سـعی می‌کنم از آن الگو استفاده کنم؛ اما به‌صورت کلی، پدر الگوی من اسـت.» و درست در همین عبارت آخر، اقرار می‌کند که پدر اصیل‌ترین و بهتریـن الگوی زندگی‌اش اسـت؛ حتی حالا که دیگر در کنـارش زندگی نمی‌کند، همچنان این اندیشه‌ها و طرز فکر پدر است که در ذهن دکتر مهدی فضلی نقش بسته است و زندگی‌اش را شکل می‌دهد.

به مو می‌رسد اما پاره نمی‌شود

کارهای شرکت پیش رفت و حسابی در مسیر تولید قرار گرفت. حالا دکتر فضلی با در نظـر گرفتن جوانب و حسـاب‌کتاب‌های دقیق، دسـت به ریسـک‌هایی می‌زند که ممکن اسـت پاداش‌های بزرگی به همراه داشته باشد. چند سال پیش بود که تصمیم گرفت خریدی اساسـی انجام دهد و برای آن برنامه‌ریزی‌های دقیقی کرد. تا جایی که می‌توانست برای پیش‌پرداخت، پول لازم را تأمین کرد؛ اما برای ادامه‌ی راه باید از جای

دیگـری پـول را تأمین می‌کرد. بانک به آن‌هـا گفت اعتبارات ما باز اسـت و می‌توانید استفاده کنید: «قول داده بودند که ما برای بهمن به شما پرداخت می‌کنیم و شما برای خریدهایتان اسـتفاده کنید. یکی از خریدهای ما گشـایش اعتباری بود در کنار سایر خریدهایمان.» بالاخره گشـایش اعتبار آمد و رقمش هم سنگین بود. بانک همیشه به وعـده‌اش عمل کرده بود و اکنون هـم قرار بود درصدی از گشـایش اعتبار را خودش پرداخـت کند، درصدی را هم گروه صنعتی بپردازد: «وقتی اسـناد رسـید، بانک باید پرداخت می‌کرد. از شعبه تماس گرفتند و گفتند: 'من رئیس شعبه هستم.'» خبر کوتاه بود: «ما اعتباراتمان را بسته‌ایم.» حالا تکلیف چه بود؟

گویا تنها راه این بود که گروه صنعتی، پول را بدهد تا اسناد آزاد شود: «گفتند: 'باید پولش را بیاورید.' گفتم: 'قرار گذاشته بودیم شما پولش را پرداخت کنید.' گفتند: 'الان نمی‌توانیم.' اول قرار شـد دو سـه روز بعد درست شـود؛ اما دوباره زنگ زدند و گفتند: 'هیچ کاری نمی‌توانیم بکنیم. شما هم زودتر باید انجام دهید؛ چون اگر بماند، برای ما دردسـر می‌شود و شما می‌روید در فهرست مشتریان بدحساب.' گفتم: 'شما قول داده بودیـد! الان بهمن اسـت و من باید این جنس را ترخیص کنم. مگر می‌شـود؟' دوباره گفتند: 'به‌هرحال وضعیت این اسـت و باید زودتر مشـخص کنید.' گفتم: 'کوتاهی از ماست یا شما؟ شما بدقولی کرده‌اید. من خریدهای دیگری دارم، این‌طور که نمی‌شود. اگر نگذارید ترخیص شـود، من مجبور می‌شـوم جنسـی را که دارم، خردخرد از بازار بخرم. یعنی همان جنسـی که شـما باید پولش را به من بدهید و من پیش‌پرداختش را داده‌ام.' دوباره گفتند: 'یا کل پول را بیاورید یا اعتبارات شما در شعبه بسته می‌شود.'» بانک با این حرف در را به روی دکتر فضلی بسـت؛ امـا هنوز در خانه‌ی خدا باز بود. با خودش می‌گفت: «حرف آن‌ها منطقی نیسـت.» امـا منطقی یا غیرمنطقی، چاره‌ای نداشت و فعلاً باید آن را می‌پذیرفت.

رفت وضو گرفت تا نمازش را بخواند. سجاده‌اش را پهن کرد و به سجده رفت. آنجا با خدا رازونیاز کرد: «از خداوند رحمان خواستم اوضاع را خودش درست کند. اوضاع خیلی سخت بود. نمی‌توانسـتیم پرداخت‌هایمان را انجام دهیم. برخی مواد اولیه را نداشتیم. خیلی هم سعی کردیم سر این گشایش اعتباری موفق شویم که به در بسته

خورده بودیم. این شرایط، فشار مضاعف می‌آورد. از خداوند خواستم و گفتم هر جور نظر خودت است. ما در این مسیر تلاشمان را کردیم. قدم برداشتیم.» فردای آن روز، رئیس شعبه زنگ زد. دکتر فضلی با خودش گفت حتماً می‌خواهند بگویند اعتباراتشان را بسته‌اند، اما خبر نداشت که معجزه شده است: «من معمولاً جواب می‌دهم. این‌جور نیست که بدهکار باشم جواب ندهم. جواب دادم و گفتند: 'بیایید بگیرید.' گفتم: 'چی؟' گفتند: 'بیایید سند را بگیرید، پول رسید.' گفتم: 'شوخی می‌کنید؟' گفتند: 'نه! رسیده، تشریف بیاورید.' گفتم: 'شاید یکی می‌خواسته به حساب دیگری بریزد، اشتباهی به حساب ما ریخته است. درست نیست. ما پول نداشتیم بریزیم.' گفتند: 'نه، گشایش اعتباری که شما یوزانس باز کرده بودید، با دوچمارک خریده بودید (آن زمان یورو نبود و خرید ما با دوچمارک بود). امروز این دوچمارک ضعیف شده. چون امروز ضعیف شده، مابه‌التفاوتش به حسابتان آمده است.'» به‌این‌ترتیب معجزه‌ای رخ داد: «یعنی مثلاً ما خریده بودیم ۳۵ تومان، شده بود ۳۰ تومان. این پنج تومان آمده بود به حساب. این مابه‌التفاوت که به حساب آمده بود، آن گشایش اعتبار جواب داده بود. ما هفتاد درصد نیاز داشتیم که خدا را شکر برای این کافی بود. خلاصه، ما هم خوش‌حال شدیم و بچه‌ها را فرستادیم سند را گرفتند و ترخیص کردند. می‌خواهم بگویم هرجا هم مشکلی بوده، خداوند رحمان نظر لطفشان بوده و مشکل ما حل شده است. همیشه لطف و محبت خدا شامل حال ما بوده است.» شاید اتکا به همین لطف و مرحمت الهی بود که باعث شد بیشتر در مسیر زندگی ریسک کند.

چه آن زمان که پسرکی کوچک و بازیگوش بود و چه اکنون که مدیری بزرگ و صاحب این برند اصیل است، همیشه اهل ریسک بوده است، آن زمان کارهای خطرناک دوران کودکی، حالا ریسک‌های کاری که می‌تواند پاداشی بزرگ به همراه داشته باشد. می‌داند که گاهی هم در ریسک کردن، شکست خواهد خورد؛ اما این باعث نمی‌شود ریسک نکند: «شکست یک جاهایی خیلی قشنگ است؛ چون تلنگر می‌زند تا مزه‌ی موفقیت بیشتر شود. شاید اگر شکست نباشد، آن طعم موفقیت و در حقیقت، خود موفقیت هیچ‌وقت به چشم نیاید. البته جاهایی هم بوده که تا سرحد

استیصال پیش رفتیم؛ اما در نهایت، خداوند رحمان ما را از کرمش بهره‌مند و برخوردار کرده، به همین دلیل به مو رسیده اما پاره نشده است.»

ریسک کردن مدت‌هاست که به یکی از علاقه‌مندی‌هایش تبدیل شده است؛ اما ریسکی که بتواند آن را مدیریت کند: «من اهل ریسک هستم، اما ریسکِ مدیریت‌شده. همیشه هم ریسک را تا جای ممکن در مجموعه مدیریت می‌کنم. سعی می‌کنم ریسک کنم اما حساب‌شده؛ طوری که به نفع مجموعه و به‌طورکلی به نفع صنعت کشورمان باشد.» آن خرید گشایش اعتباری که سال‌ها پیش انجام داده بود هم، از همان ریسک‌های بزرگ اما مدیریت‌شده بود که با بدقولی از جانب بانک مواجه شد. البته معتقد است آدم‌ها بدون ریسک هم موفق می‌شوند: «قطعاً می‌توان بدون ریسک کردن هم موفق شد؛ اما همیشه بین ریسک و بازده، تناسبی وجود دارد. هرچه ریسک بزرگ‌تر باشد، ممکن است بازده هم بیشتر شود؛ اما اگر بتوانیم ریسک را مدیریت کنیم، یعنی به‌نوعی جلوی افول شرایط را بگیریم و از شرایط صعودیِ آن ریسک بهره‌مند شویم، به امکانی فزاینده از ریسک دست یافته‌ایم.»

حال کسی که ریسک نمی‌کند، حال تاجری است که مولوی در مثنوی معنوی از آن سخن گفت: تاجر ترسنده‌طبعِ شیشه‌جان که البته در طلب، نه سود دارد نه زیان. دکتر فضلی هم از مسئله آگاه است: «تاجری که اهل ریسک کردن نیست، کرک و پرش ریخته است، نه سود می‌کند و نه زیان. در حالت عادی و ایستای خودش مانده است. البته ریسک نباید بی‌گدار به آب زدن باشد. یعنی اینکه ریسک‌پذیرم، نباید به این صورت باشد که هر کاری را انجام دهم. باید بتوانم ریسک را مدیریت کنم.» ظاهراً مسیر بسیاری از موفقیت‌های بزرگ از ریسک‌های بزرگ می‌گذرد: «طبیعتاً کسانی که اهل ریسک نیستند، در حالت عادی می‌توانند رشد کنند؛ اما وضعیتشان با کسانی که اهل ریسک هستند، فرق دارد. اگر کسی که اهل ریسک است، بتواند آن را به‌درستی مدیریت کند، بهتر می‌تواند صعود کند. آن‌ها که نتوانند مدیریت کنند، شاید شرایطشان از کسانی که ریسک نمی‌کنند هم بدتر شود.» به‌این‌ترتیب، آنچه در مسیر ریسک کردن حرف اول را می‌زند، همین مدیریت کردنِ کارهاست.

خانواده‌ی ۳۳هزارنفری

حدود دو دهه پیش، پاکشو با ۳۵نفر فعالیت می‌کرد. شرکت آن‌قدر کوچک بود که می‌شد تک‌تک نیروها را زیر نظر گرفت و آن‌ها را کنترل کرد؛ اما حالا حدود ۳۳هزار نفر در گروه صنعتی گلرنگ به‌صورت مستقیم مشغول به کار هستند. در کنار آن‌ها، عده‌ای هم به‌صورت غیرمستقیم کار می‌کنند. مدیریت دیگر به آن شکل قدیم ممکن نیست: «وقتی مجموعه کوچک بود، با هم صحبت می‌کردیم و هیچ مورد اخراجی الحمدلله نداشتیم. اما حالا شرکت تقریباً هزار برابر شده و در نتیجه، فرق کرده است. البته که سخت است؛ اما درعین‌حال شیرین هم هست.»

حالا دیگر گروه صنعتی گلرنگ به یک خانواده‌ی بزرگ تبدیل شده است و عدالت فقط در شرایطی بین تک‌تک نیروهای کاریِ آن برقرار خواهد شد که هرکسی، دیگران را عضوی از خانواده‌اش بداند: «سخت‌ترین بخش کار، آن حس عدالتی است که باید در مجموعه‌ی گروه صنعتی گلرنگ باشد. واقعاً دوست داریم این حس عدالت بین همه باشد. شیرینی‌اش هم زمانی است که بتوانیم این حس را ببینیم. الان، هرچه مجموعه بزرگ‌تر می‌شود، باید حواسمان بیشتر جمع باشد به این موضوع. اینکه ما احساس کنیم فرق دارد تا بقیه. بقیه هم باید عدالت را احساس کنند. ما سعی‌مان را می‌کنیم، اما از دید همکارمان هم باید همین‌طور باشد. آن‌ها هم باید احساس کنند ما عدالت را رعایت می‌کنیم. آیا عزیزانی که در همه‌ی این بخش‌ها هستند، توانسته‌اند همین حس را منتقل کنند؟ این انتقال، جایی با کمبود مواجه نشده است؟ مثلا صد نبوده که به نود و بعد هشتاد و بعد شصت تبدیل شده است؟ این مهم است. زمانی بود که ۳۵نفر بودیم و این موارد از چشم خارج نمی‌شد؛ اما حالا این یکی از دغدغه‌هاست. یکی از نگرانی‌های ما در گروه صنعتی گلرنگ این است که این حس به آن‌ها دست ندهد. چون شما در خانواده، حسی غیر از حس خوب ندارید و دوست دارید همیشه این حس خوب باشد.»

شرکتی به وسعت یک شهرک، قطعاً به مدیریت دقیقی نیاز دارد تا عدالت در آن همیشه برقرار باشد. اینجا به سیستمی قوی نیاز است تا همه را کنترل کند. اما کنترل کردن نباید به‌شکلی باشد که برای کارکنان جنبه‌ی آزاردهنده‌ای پیدا کند: «سیستم

باید در این زمینه تا جای ممکن قوی عمل کند؛ اما از بابت کنترل، همه باید بدانند که ما یک خانواده هستیم. این کنترل وجود دارد تا عدالت به هم نخورد. البته هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید عدالت صد درصدی داریم؛ اما در حد ایدئال باید آن را برقرار کنیم.» در گذشته پدر و اکنون پسر، برای این شرکت برنامه‌ها ریخته‌اند و اهدافی دارند، می‌خواهند یک روز جمعیت ۳۳هزارنفری به صد هزار نفر برسد: «وقتی می‌خواهیم بزرگ‌تر شود، خیلی باید حواسمان جمع باشد. وقتی مجموعه می‌خواهد دو برابر شود، باید دقت بیشتری صورت بگیرد. اگر این حس باشد که همه در خانواده کار خود را به‌درستی انجام می‌دهند، وضعیت خوبی هم حاکم می‌شود؛ اما اگر کارها به درستی انجام نشود، حس بی‌تفاوتی به کارکنان دست می‌دهد. آن‌وقت بدون عشق‌وعلاقه کار می‌کنند و بدون عشق هم کار پیش نمی‌رود.» حاصل این طرز فکر، کارآفرینی برای مردم و شکوفایی صنعت در دو دهه‌ی گذشته بوده است.

لذت کارآفرینی

پدر و پسر هر دو در یک شرکت کار خود را آغاز کردند. بعداً که دفتر گلرنگ راه‌اندازی شد، در ساختمان بزرگ شیشه‌ای سیاه‌رنگ، دو دفتر کار کنار هم داشتند. حالا که پدر رفته، شمایلی از او گوشه‌ی اتاق کار، روی یک صندلی جا خوش کرده است و هر میهمانی از در وارد می‌شود، به رسم میزبانی با لبخند به او می‌نگرد. این روزها که پدر از دنیا رفته، دکتر مهدی فضلی باید خودش اوضاع را سامان ببخشد؛ اما در گذشته، همه‌ی کارها مشورتی بود: «اختلاف‌سلیقه هم داشتیم، اما این اختلاف‌ها خیلی قشنگ بود؛ چون هیچ‌وقت پدر با حالت تحکم صحبت نمی‌کردند. دو تا دوست بودیم با همدیگر.» طبیعی است که دو دوست، برای حل مسائل، با هم گفت‌وگو می‌کنند. این همان کاری است که حاج‌کریم و پسرش هم انجام می‌دادند: «هرجایی اختلاف‌نظری داشتیم، با هم صحبت می‌کردیم؛ اما هیچ‌کس این را نمی‌دید و مشکوک نمی‌شد که ما نظری متفاوت با همدیگر داشتیم. چون با هم صحبت می‌کردیم. من هم می‌خواستم از تجربیات غنی پدر استفاده کنم. اگر نقطه‌نظری داشتم که منطقی بود، پدر با آغوش باز می‌پذیرفتند. همیشه هم این‌طور نبود که

حرف فقط حرف استاد باشـد. هیچ‌وقت نمی‌گفتند: 'چون من این نظر را دارم، باید انجام شـود.' اعتقادشـان این بود که باید با هم کار را پیش ببریم و با صحبت کردن و تعامل کردن، اختلاف‌نظرها را بررسی کنیم.» این‌طور بود که در یک رابطه‌ی محترمانه، دو هویت مستقل و جدا از هم شکل گرفت. ابتدا زیر سایه‌ی پدر بود و به‌مرور، هویتی جداگانه برای خودش ایجاد کرد.

پسـر از دنیای پر از شـیطنت کودکی خداحافظی کرده اسـت و می‌خواهد از پدر بیاموزد. کار را در شـرکت پدر شـروع می‌کند و میراث‌دار او می‌شود: «ازطرفی تفکرات قشـنگ پدر و ازطرف دیگـر، الطاف خداوند رحمان باعث شـد بتوانم هویت خودم را شـکل بدهم. غیر از این هم نمی‌توانست باشـد. پدر سخاوت معنوی داشتند و آن‌قدر بزرگوارانه عمل می‌کردند که می‌شـد در کنارشان بزرگ شد؛ چراکه برایشان منیت مهم نبود، حمیت مهم بود.» و با همین اندیشـه بود که مسیری برای آینده ترسیم شد و هر دو در آن گام برداشتند.

از همان روزی که شـنید «دنیا مزرعه‌ی آخرت اسـت»، این جمله را آویزه‌ی گوش خـود کرد. البته کـه از ثروت پدر برخوردار بود؛ اما اینکه روحیه‌ی کسـب ثروت ندارد، ربطی به ثروت پدر نداشـت. همیشـه پول برایش نوعی ابزار بوده و هست: «برایم مهم نبود که ثروتمند شوم. آن‌چیزی که برایم مهم بوده، این است که بتوانم اثرگذاری داشته باشم و بتوانم خدمتی کنم. چون دنیا مزرعه‌ی آخرت است و به این جمله اعتقاد دارم. در این دنیا، باید بتوانیم بهترین را بکاریم تا در آخرت برداشت کنیم. اینکه بتوانیم دلی را شاد کنیم یا نگرانی‌اش را برطرف کنیم، همه‌ی این‌ها از الطاف خداوند بزرگ است و این‌ها بدون شک از نگاه خدا دور نمی‌ماند.» البته که زندگی دنیایی را هم دوست دارد: «منکرش نمی‌شوم، اما آخرت را بیشتر دوست دارم و می‌خواهم آبادش کنم. آبادی آن را هم در این می‌بینم که دل‌های شادی داشته باشیم و نگرانی‌ها را بزداییم. تا می‌توانیم امید ایجاد کنیم.» البته قرار نیست کسی بیشتر از حد توانش کمک کند و خودش را از نعمت‌هـای دنیـا محروم کنـد: «خداونـد رحمان در حـد بضاعت از مـا می‌خواهد: لایکلف‌الله الا وسعها. ما هم می‌خواهیم در حد وسع و بضاعت خودمان کمک کنیم تا هم دنیا را داشـته باشیم و هم آخرت را. در قنوت هم همین را می‌خواهیم: خیر دنیا و

آخرت. اول هم خیر دنیا را می‌خواهیم بعد آخرت.» اما وسع او چقدر است؟

می‌داند که خدا برایش تکلیف کرده است در حد بضاعتش به همه کمک کند و کمک او «کارآفرینی» است. کاری که چندان هم ساده به نظر نمی‌آید. هرکسی همین که بتواند گلیم خودش را از آب بیرون بکشد و برای خودش کاری کند، هنر کرده است؛ اما کارآفرینان هنری بزرگ‌تر دارند. آن‌ها برای دیگران هم راهی برای کسب درآمد خلق می‌کنند: «سخت است اما هم‌زمان شیرین است. وقتی می‌بینید افرادی هستند که در جامعه اذیت می‌شوند، اما شما می‌توانید در این مجموعه از توان آن‌ها بهره بگیرید و آن‌ها هم با عشق و علاقه کار می‌کنند، هنگام کار تبسم بر لب دارند و با نشاط کار را پیش می‌برند، قطعاً خوش‌حال می‌شوید. خداوند رحمان به من این لطف را داشته است که از لذت دیگران لذت می‌برم. وقتی می‌بینید دست‌کم ۳۳هزار نفری که به‌صورت مستقیم با شما کار می‌کنند، خوش‌حال و راضی هستند، بدون تردید همه‌اش لذت است. خانواده‌ی آن‌ها لذت می‌برد و این لذت به خانواده‌ی بزرگ گلرنگ می‌رسد.» البته قرار نیست موهبت کارآفرینی به خودش و خاندان فضلی محدود شود. بقیه هم می‌توانند وارد میدان شوند.

روزی که قدم به شرکت گذاشت، شاید فکرش را هم نمی‌کرد پدر چه خوابی برایش دیده است و می‌خواهد او را تا کجا ببرد. پدر اما در سکوت و آرامش، مرحله‌به‌مرحله دست او را گرفت و یک روز از او خواست حتی وقتی نبود، آن‌قدر تلاش کند تا گلرنگشان صدهزارنفری شود. حالا آن پدر دیگر نیست؛ اما آموزه‌هایش در ذهن دکتر مهدی فضلی نقش بسته است: «در گروه صنعتی گلرنگ از پدر یاد گرفتیم که بتوانیم جانشین‌پرور خوبی باشیم. این را یاد گرفتیم و با بقیه هم به اشتراک گذاشتیم.» تفکرش واضح و مشخص است: «لزومی ندارد در همه‌چیز تا آخرش خودمان باشیم!» اما این تفکری نیست که همه به آن باور داشته باشند.

چیزی در حدود دو دهه پیش، وقتی شرکتشان تازه داشت پروبال می‌گرفت، تصمیم گرفتند شرکایی به کار اضافه کنند. می‌خواستند کار را گسترش بدهند و برای اینکه کار گسترده شود، به نیروهایی نیاز داشتند که در کنارشان کارها را مدیریت کند. می‌دیدند که در دیگر شرکت‌ها، وضعیت تا جایی پیش می‌رود که اعضای خانواده

بتوانند آن کســب‌وکار را مدیریت کنند. گویی آن کار برای خانواده ایجاد شده بود؛ اما این چیزی نبود که حاج‌کریم و پسرش می‌خواستند و همین‌جا بود که عده‌ای به آن‌ها انتقــاد می‌کردند: «یکی از رفقایم می‌گفت: 'ببین ما در حدی که برادرها و در حقیقت فرزندان خواهرها و برادرها برای مدیریت باشند، کسب‌وکار را رشد می‌دهیم. نمی‌دانم شــما کار درســتی می‌کنید که خارج از جمع خانوادگی کار را توســعه می‌دهید یا نه.' گفتــم: 'ببین اینجا ما همه را اعضای خانواده‌ی خودمان می‌دانیم. برادری و خواهری که فقط در شناســنامه نیســت.' این‌ها همان باور است. عشق و علاقه است. من برادر نــدارم اما اینجا در گروه صنعتی گلرنگ، خیلی برادر دارم. آن روز در مقیاس کوچک‌تر همیــن را گفتم و حالا که خداوند به ما لطف داشــته و بزرگ‌تر شــده‌ایم، چرا انجامش ندهیم؟»

قدیمی‌هــا ضرب‌المثلی دارند که می‌گوید: «شــریک اگر خوب بود، خدا هم برای خودش شــریک می‌گرفت»؛ اما در خانــدان فضلی، چنین باوری وجــود ندارد. آن‌ها به‌دنبال شــراکت هســتند، شــراکتی به مدل خودشان: «من به شــراکت اعتقاد دارم. ســال‌ها شراکت کردیم، اما با مدلی متفاوت. شــراکتی که تا الان داریم با مدل ابتدای ورود مــن به مجموعه خیلی متفاوت اســت. الان ســعی می‌کنیم هرکســی بر مبنای زحمتی که می‌کشد، عملاً بتواند از امکانات استفاده کند. الان در شرکت تعداد زیادی شــریک داریم، اما مدل شراکتمان خیلی خاص است. تمام عزیزانی که امور اجرایی را دارند، کسانی که صاحب هلدینگ هستند، همه به‌نوعی شریک هستند. عملاً در کنار هم هستیم. ما این شراکت را دوست داریم و هدیه‌ای به افراد دیگر می‌دانیم.» اما مدلی که عموماً در شــرکت‌ها به‌عنوان شراکت از آن یاد می‌شــود، در گلرنگ اجرا نمی‌شود: «ایــن مدل که کســی پول بیاورد و شــریک بشــود، بــرای ما جــواب نمی‌دهد. گاهی ســایلنت‌پارتنر (شــریک صامت) می‌آید و پول مــی‌آورد و می‌رود و اصــلاً هم پیدایش نمی‌شود. ما چنین شریکی را نمی‌خواهیم که پول بیاورد و خبری از او نباشد. حتی اگر کســی بیرون باشــد و ایده‌ی خاصی داشته باشــد که بتواند کمک کند، می‌پذیریم اما فقــط پول، نه! مدل خودمان را مدل قشــنگی می‌دانیم که امتحان پس داده اســت و می‌خواهیم همان را داشته باشیم.»

کثرت در عین وحدت، وحدت در عین کثرت

روزی که مهدی به شـرکت پدرش قدم گذاشـت، پاکشو شرکتی کوچک بود. هنوز خبـری از گلرنگ نبود و هنوز تبلیغ «گل، گل، گل، گل از همه رنگ، سـرت رو با چی می‌شـوری؟ با شامپو گلرنگ» بر سر زبان‌ها نیفتاده بود. حالا اما برندهایی از دل گروه صنعتی گلرنگ متولد شده‌اند که هرکدام برای خود نام‌ونشانی دارند. از اکتیو گرفته تا ماسترفوده، محصولات گلرنگ نه فقط برای بازار داخلی، بلکه برای حضور در بازارهای خارجی وارد میدان شـده‌اند؛ اما کسـی که اکنون در رأس این هرم ۳۳هزارنفری قرار گرفته، دیگر متعلق به خانواده‌اش نیست. او به زنجیره‌ی طویلی متصل است و باید به امور خانواده‌ای ۳۳هزارنفری رسیدگی کند. شاید به همین خاطر است که فعالیتش را محـدود به یک حوزه نمی‌کند؛ چون نمی‌خواهد کوچک بمانـد. اهدافی بزرگ دارد و می‌خواهد بزرگ شود، پس باید محصولات متنوعی تولید کند و در هر عرصه‌ای حاضر شود.

بـرای ایجاد تنوع به کارهای عجیب‌وغریب نیاز نیسـت؛ فقط باید کمی چاشـنی خلاقیت و نوآوری به کار اضافه کرد. در گلرنگ هم باور مدیر همیشه این بوده است که کارها باید خلاقیت‌محور باشند: «همیشه سعی کردیم چیزهایی را که با آن‌ها در ارتباط هستیم، بدانیم و بشناسیم و ابتکار و نوآوری به خرج دهیم.» یکی از کالاهایی که گروه صنعتی گلرنگ برای تولید محصولاتش با آن سروکار دارد، بطری است. خیلی‌ها شاید با خودشـان تصـور کنند بطری که خیلی عادی اسـت و جای کار نـدارد: «ولی ما در گلرنگ خیلـی روی بطری و خواصش کار کردیم. اینکه بطـری چطور می‌تواند از دید مخاطبانمان جذابیت داشته باشد. بطری شفاف باشد؟ اگر قرار است شفاف باشد، با چه چیزی باید آن را شفاف کنیم؟ آیا هر کاری که خارجی‌ها انجام دادند، خوب است و ما انجام دهیم؟ قطعاً خیر. ما برخی از آن کارها را می‌دیدیم و سعی می‌کردیم بهترش را اجرا کنیم.» گلرنگی‌ها حتی به برچسـبی که می‌خواهند روی بطری بچسبانند هم، دقـت می‌کننـد: «آیا حتماً بایـد از کاغذ یا پلیمری اسـتفاده کنیم که بقیه اسـتفاده کرده‌اند یا می‌توانیم انواع دیگری را به کار ببریم؟ در چاپ، توانسـتیم تغییراتی اعمال

کنیم که شـاید از نگاه بعضی‌ها عجیب بود؛ اما برای خودمان همیشه مهم بوده است. چطوری روی برچسـب، چاپ کنیم که قیمتش کمتر شـود و هم‌زمان شـیک باشـد. کارهـای زیاد و خاصی را امتحـان کردیم.» اما یک نکته در تمامـی این کارها اهمیت داشـت: هیچ‌گاه نباید بی‌گدار به آب می‌زدند. همیشه باید حساب‌وکتاب می‌کردند و بعد از بررسـی همه‌ی جوانب، کار را انجام می‌دادند. آن‌ها حتی در تنوع بخشـیدن به محصولاتشان هم اول بررسی می‌کردند و بعد اقدام.

گلرنگ از همان ابتدا شرکتی موفق بود. نیازی نبود محصولات تولیدی‌اش را تغییر بدهد؛ اما می‌توانسـت محصولات جدیدی به تولیدات خود اضافه کند و این کار را هم کرد. این‌طور شد که گلرنگ محصولات دارویی، آرایشی، بهداشتی و بسیاری محصولات دیگر را با موفقیت روانه‌ی بازار کرد. دلیل این تنوع شـاید اعتقاد دکتر مهدی فضلی و پدرش به فلسـفه‌ی اشراق صدرالمتألهین باشـد: «این فلسفه می‌گوید کثرت در عین وحـدت و وحدت در عین کثرت، یعنی هم تمرکز و هم تنوع. پس تنوع‌سـازی داشـته باشـید، بدون اینکه عملاً تمرکز خود را در کار از دست بدهید.» پرسشی که بسیاری از افراد از صاحبان گلرنگ می‌پرسـند، این اسـت که چطور با این‌همه تنوع محصولات، پراکندگـی به وجود نیامده اسـت: «خیلی‌ها می‌گفتند دارید تمرکز خود را از دسـت می‌دهید. این‌قدر پراکنده شده‌اید با این تنوع صنعت که دیگر تمرکز نخواهید داشت؛ اما من همیشه گفته‌ام درسـت است که تنوع صنعت داریم اما این تنوع، تمرکز را از ما نگرفته اسـت. مکانیزم خودش را برقرار کرده اسـت و همه دارند کار خودشان را انجام می‌دهند.»

شـاید آن‌ها که می‌گویند با تنوع صنعت، تمرکز از دسـت مـی‌رود، این‌طور تصور می‌کنند که مدیریت همه‌ی این زیرشـاخه‌ها باید با شـخص مدیرعامل باشـد و باید از همه‌ی آن کارها سـر در بیاورد. این شـاید همان اشتباه بزرگی باشد که آن‌ها مرتکبش می‌شـوند؛ اما مهدی فضلی می‌داند که او فقط باید مدیر باشـد: «لزومی ندارد من در همه‌ی این‌ها سررشـته داشته باشم. اگر من کلانش را بدانم، یعنی اگر مباحث کلی و کلان را بتوانم مدیریت کنم، در حقیقت خوب مدیریت کرده‌ام و در نهایت هم، می‌توانم به شـرکت‌های مختلفی کـه در زمینه‌های متفاوت در گلرنگ کار می‌کنند، در سـطح

کلان کمک کنم؛ اما مباحث تخصصی باید در خودِ شرکت‌ها پیش برود. پس واقعاً باید در سطح کلان، تمرکز وجود داشته باشد؛ اما نباید خودمان را از تنوع محروم کنیم. از این تنوع باید به‌صورت هم‌افزا استفاده کنیم.» نتیجه‌ی این طرز فکر، توسعه‌ی شرکتی از ۳۴تا۳۵ نفر به ۳۳هزار نفر بوده است.

البته، دکتر فضلی درحالی‌که با فلسفه آشنایی مختصری دارد و در کسب‌وکارش کثرت در وحدت و وحدت در کثرت را حفظ کرده، از عالم سیاست کم‌خبر است و خیلی هم دلش نمی‌خواهد از این دنیا خبردار شود: «نه اینکه هیچ شناختی نداشته باشم، اما همیشه سعی کرده‌ایم در این مجموعه روی پای خودمان بایستیم و کارمان را پیش ببریم. هیچ‌وقت به فکر ایجاد روابط سیاسی نبوده‌ام. البته از عزیزانی در حوزه‌های مرتبط مثل وزارتخانه‌ی صنایع کمک گرفته‌ام؛ اما همیشه سعی کرده‌ایم کار خودمان را پیش ببریم.» این رویه، رویه‌ی پدر هم بود: «پدرم هم سیاست را دوست نداشتند. من هم سیاست را نه بلدم و نه دوست دارم که بلد باشم؛ اما اقتصاد را دوست دارم و از آن لذت می‌برم. ترجیح می‌دهم خبرها را در زمینه‌های کاری که مرتبط باشد، دنبال کنم.» از همین مسیر، چالش‌های امروز ایران را هم شناسایی کرده است.

چالش‌های یک کشور از نگاه افراد مختلف، با هم فرق دارد. اما آن‌ها که فعالیت‌های اقتصادی دارند، بهتر می‌توانند مشکلات اساسی کشور را پیدا کنند. دکتر فضلی درباره‌ی این مشکلات می‌گوید: «مباحث مختلفی وجود دارد که برای همه‌ی ما محسوس است. برخی از آن‌ها فقط در سطح کشور نیستند، بلکه در سطح جهانی مطرح می‌شوند. باید همه‌ی این‌ها را ببینیم و برای همه‌ی آن‌ها راهکار داشته باشیم. همیشه باید حواسمان به تهدیدها هم باشد، برای اینکه بتوانیم از آن‌ها عبور کنیم و در صورت امکان هم آن‌ها را به فرصت تبدیل کنیم.» او معتقد است هرچیزی که جلوی رشد مجموعه را می‌گیرد، باید شناسایی و متوقف شود تا رؤیای پدر برای صدهزارنفری شدن بالاخره رنگ تحقق به خود بگیرد: «باید بمانیم اما فقط ماندن مهم نیست! باید با قدرت و با نشاط بمانیم.» اما پرسش اینجاست که مجموعه می‌خواهد بماند و چه‌کار کند؟

روزهای نخست که پاکشو راه‌اندازی شده بود، شاید هدفش این بود که در ایران،

حرفی برای گفتن داشته باشد؛ اما حالا شرایط تغییر کرده، دکتر مهدی فضلی به‌دنبال مطرح کردنِ این شرکتِ ایرانی در سطح جهان است: «یکی از دغدغه‌های ما در مجموعه، حضور در بازارهای جهانی است. ما باید در بازارهای جهانی حضور داشته باشیم. البته که تحریم‌های ظالمانه اجازه نمی‌دهند؛ اما ما باید تمامی تلاشمان را بکنیم. خودمان می‌گوییم باید سنگ زیر آسیا باشیم و کاری کنیم که در بازارهای جهانی اسم ایران و ایرانی با افتخار مطرح شود.» او نه فقط به فکر توسعه، بلکه به فکر مطرح کردنِ نام ایران در جهان است.

کارآفرینی افتخار من است

آدم‌ها معمولاً به کارشان و دسترنجشان افتخار می‌کنند. مادران و پدران به فرزندی که تحویل جامعه می‌دهند، افتخار می‌کنند و فرزندان به خانواده‌ی خود می‌بالند. عده‌ای هم هستند که به کارهایی که آفریده‌اند، می‌نازند. در خاندان فضلی هم بزرگ‌ترین افتخار همین آفرینش کار است. دکتر مهدی فضلی کار و کارآفرینی را از پدرش به ارث برده است و حالا به آن افتخار می‌کند: «چیزی که بیش از همه در دنیا به آن افتخار می‌کنم، همین کارآفرینی است که از پدر به ارث برده‌ام.» البته این کارآفرین، نگرانی‌هایی هم دارد: «شاید نگرانی به معنای واقعیِ نگرانی نباشد؛ اما دغدغه داریم و دغدغه‌مان هم این است که در سطح جهانی مطرح شویم. وقتی در سطح جهانی مطرح بشویم، قطعاً می‌توانیم برخی ریسک‌هایی را که احتمالاً برای همکاران در مجموعه پیش می‌آید، مرتفع کنیم. می‌توانیم خیلی غنی‌تر و قوی‌تر به هم‌وطنانمان خدمت کنیم.» گلرنگ این روزها توانسته تکیه به واردات محصولات آرایشی را به حداقل برساند و این خدمتی بزرگ است. درباره‌ی برخی مواد دارویی هم قضیه به همین شکل است: «می‌خواهیم با قدرت در عرصه‌ی جهانی حضور داشته باشیم تا بتوانیم برای کشور ارزآوری کنیم. این یکی از دغدغه‌های جدی است که با توجه به تحریم‌های ظالمانه باید نسبت به دیگران صد برابر بیشتر زحمت بکشیم تا به همان هدف دست پیدا کنیم.» البته تحریم بزرگ‌ترین مشکل است، اما تنها مشکل نیست.

در همه‌ی کارها مشـکلات زیادی رخ می‌دهد که ممکن اسـت پیشـرفت کار را با اختلالاتی مواجه کند: «مگر می‌شود مشکل پیش نیاید؟ قطعاً مشکلاتی وجود دارد؛ اما ما سعی می‌کنیم با برنامه‌ریزی درست تا جایی که ممکن است، مشکل را حل کنیم. چون نمی‌توانیم بگوییم مشـکل نداریم؛ اما با مدیریت، تلاش می‌کنیم تا جای ممکن کار را پیش ببریم.» او یک شعار هم دارد که بر آن تکیه می‌کند: «هرکسی باید مدیرعامل خودش باشـد.» از نگاه این کارآفرین، هرکسـی باید بتواند در مجموعه‌ی گلرنگ، کار خودش را مدیریت کند. به‌این‌ترتیب، حل مشکلات هم ساده‌تر خواهد بود. بعضی هم می‌گوینـد با کمک هوش می‌توان بر مشـکلات غلبه کرد: «قطعـاً هوش خیلی نقش دارد؛ اما شـرطِ لازم اسـت، شـرط کافی به شـمار نمی‌آید. هوش زمانی تأثیر فزاینده خواهـد داشـت که در کنـارش اعتقاد، صداقت و محبت وجود داشـته باشـد. وقتی صداقت و محبت باشـد، اعتبارآفرینی خاصی ایجاد می‌کنـد. این اعتبار از میلیاردها دلار ثروت هم باارزش‌تر است. به‌هرحال خیلی چیزها را نمی‌توان با پول به دست آورد؛ اما با عوامل معنوی می‌شود آن‌ها را به دست آورد.»

تأکید دکتر مهدی فضلی بر این است که فرد باهوش الزاماً نمی‌تواند اعتماد ایجاد کند: «خیلی‌ها باهوش هستند؛ اما نمی‌توانید به آن‌ها اعتماد کنید. اتفاقاً امکان دارد بیشتر از آن‌ها بترسید و خودتان را جمع کنید. برخی هم هستند که باهوش‌اند و شما هـم می‌خواهیـد با آن‌هـا کار کنید. به این خاطـر که فکر می‌کنید معتمد هسـتند و می‌توانیـد از هوش آن‌ها اسـتفاده کنید.» او همـه‌ی این‌ها را از پـدری یاد گرفته که خودش همیشـه هوشـمندانه عمل کـرده و در عین‌حـال، با فضیلت‌هـای اخلاقی، هوشش را مزین کرده اسـت. حاصل این رفتار خردمندانه هم پسری شد که پشت سر پدر به مسیر زندگی ادامه داده است.

پسرک پرشور و بازیگوشی که پدرش به‌خاطر شیطنت‌هایش به مدرسه می‌رفت تا پاسخ‌گو باشد، حالا یکه و تنها شرکتی ۳۳ هزارنفری را مدیریت می‌کند. دیگر خبری از آن شیطنت‌ها نیست و شوربختانه، یار دیرینش هم دیگر در کنارش حضور ندارد؛ اما حالا که از نعمت پدر محروم شـده اسـت، به کمک بقیه‌ی اعضای خانواده‌ی گلرنگ، ایـن مجموعه‌ی بزرگ را مدیریت می‌کند. این بار سنگین گاهی باعث می‌شود که حتی نتواند یک روز در کنار خانواده

باشد؛ اما سعی می‌کند نوعی تعادل برقرار کند و وقتی در کنار آن‌ها حضور دارد، به‌اندازه‌ی کافی لذت ببرد، مثل آن زمانی که غروب بود و با خواهرش سر کوچه می‌رفت تا با پدر از مغازه تنقلات بخرند. هنوز هم می‌تواند مثل همان روزها از زندگی لذت ببرد. این روزها او در کنار حس قشنگِ لذت بردن از حضور در کنار خانواده، از حس قشنگ دیگری هم لذت می‌برد: کارآفرینی.

آلبوم عکس‌ها



دکتر مهدی فضلی ـ مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ



دکتر مهدی فضلی در بازدید از خطوط تولید ـ ۱۳۹۸



دکتر مهدی فضلی در کنار پدرشان، حاج محمدکریم فضلی در جشن دانش‌آموزان ممتاز گروه صنعتی گلرنگ ـ ۱۳۸۶



مهدی فضلی در مراسم امضای تفاهم‌نامه‌ی افق کوروش و بانک ملی ـ ۱۳۹۶



دریافت نشان امین‌الضرب



فصل چهارم

پرواز بر فراز قله‌های زاگرس

داستان زندگی محمدکریم فضلی،
مؤسس و مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ

نویسنده: شکیب شیخی

صد هزار شغل

«هدیه‌ی اصلی برای من قولی است که باید همگی همین‌جا به من بدهید. قول بدهید که با سعی و اراده، در آینده‌ای نه‌چندان دور، صد هزار نفر از هم‌میهنان را مشغول به کار کرده و گروه صنعتی گلرنگ را در جمع پانصد شرکت برتر جهان جای داده باشید.»

جمعی خودمانی بود که از سویی، رنگ و بویی صمیمی داشت و از سوی دیگر، نوری از رفتار و زندگی حرفه‌ای در آن جریان داشت. روی صورت حاضران این جمع لبخندی به نشانه‌ی مهر و قدردانی نشسته بود و چشمانشان آن‌چنان مسحور سخنران بود که گویی مهم‌ترین رازهای جهان را با آنان باز می‌گوید. تمامی حاضران از برجسته‌ترین مدیران صنعتی کشور بودند و در بالای مجلس، دکتر مهدی فضلی نشسته بود: مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ. صدا هم از همان نزدیکی می‌آمد، از کنار دکتر فضلی. پیرمردی خوش‌سیما و خوش‌پوش کنار دکتر نشسته بود و با لحنی شیرین درخواستی از همکارانش داشت. درخواستی که یک رؤیا را هدف می‌گرفت و می‌خواست رفته‌رفته جامه‌ی واقعیت به آن بپوشاند. مرد سال‌خورده به سبک آشنای سال‌های پربار عمرش، موهای سپید را موقرانه شانه کرده بود و این وقار داستانی بسیار آشنا برایمان می‌گفت: داستان نسلی که پا پس نکشید و ثمره‌ی زحمتش را به همه چشاند.

هفتم اردیبهشت ۱۳۸۹ بود و این جملات را حاج‌محمدکریم فضلی در روز تولد

۷۸ســالگی‌اش بر زبان آورد. بنیان‌گذار گروه صنعتی گلرنــگ در آن لحظات خوب به خاطر داشــت که نزدیک به پنج دهه کار و تلاش، چه مســیری را طی کرده که او امروز نماد سخت‌کوشــی و تیزهوشی گروهی باشد که کارش از یک گروه چندنفره آغاز شده و امروز چند ده هزار نفر نیروی کار را در دل خود جا داده اســت. این پیشرفت و رشد را می‌دیــد و به آن می‌بالید؛ اما به‌خوبی می‌دانســت اگر اراده و بصیــرت به کار ببندیم، محدودیتی مقابلمان نخواهد بود: «به‌عینه می‌دیدم که آرزوها و آرمان‌هایم دارد به ثمر می‌نشیند و بار می‌دهد؛ اما آرزوهای من برای این خانواده‌ی بزرگ صنعتی و همچنین میهن و هم‌میهنانم سقف و محدودیتی نداشته و نخواهد داشت.»

چه شــد که روزهای سخت جاده‌های تویسرکان و دشــواری‌های بازار تهران به این گروه صنعتی بزرگ ختم شــد؟ پاســخ این پرســش چند تقویم آن‌طرف‌تر است و چند رودخانه و کوه آن‌ســوتر. پاسخ این پرسش ۷۸ ســال پیش از آن شب تولد جای گرفته است، در دامنه‌های رشته‌کوه زاگرس.

بی‌هراس از گرگ

می‌گویند هر کار بزرگ سرچشــمه‌ای دارد و سرچشمه‌ی گروه صنعتی گلرنگ هم شــهر سرکان است. سرکان شهر باغ‌های سرســبز گردویی است که در دامنه‌ی زاگرس کشــیده شــده‌اند و از رودی کــه در دل این کــوه می‌پیچد و به پیش می‌رود، ســیراب می‌شــوند. تاریخ‌نگاران می‌گویند کلمه‌ی «ســرکان» به معنای «سرچشــمه» اســت و صنعتگرانی که می‌دانند حاج‌محمدکریم فضلی در روز هفتم اردیبهشت ۱۳۱۱ در این شهر به دنیا آمده هم، این شهر را به‌نوعی سرچشمه می‌نامند.

اردیبهشت بود، یعنی ماهی که زمین همچون بهشت سرسبز می‌شود؛ اما آن‌هایی که در شــهرهای کوهســتانی زاگرس گام زده‌اند، می‌دانند که حتی در اردیبهشت هم خط‌وربط ســرمای زمستانی، ولو لطیف‌تر، ادامه پیدا می‌کند. در چنین زمین و زمانی بــود که محمد فضلی پا به این دنیا گذاشــت. پدرش تاجری محلی بود که از ســویی، مشــغله‌ی تجارت داشــت و از ســوی دیگــر، در دل آرزوی تحصیل کــردن فرزندش را می‌پرورانــد. ســرکان کوچک در آن زمان، امکان تحصیل را بــرای فرزندان خود فقط تا

کلاس چهـارم ابتدایی فراهم می‌آورد و همین شـد که با آغاز پنجمین سـال تحصیلیِ محمدکریم، پدر هم به‌قصد تغییـر ظرف تجاری خود، هم با هدف فراهم کردن امکان ادامه‌ی تحصیل برای فرزندش به همدان مهاجرت کرد.

کلاس پنجم تمام شد و خانواده باز هم به سرکان بازگشت؛ اما محمدکریم و پدرش رؤیای تحصیل را هنوز هم در سـر داشـتند. تویسـرکان شهر نسـبتاً بزرگ‌تری بود که میزبان محمدکریمی شد که سال‌های کودکی‌اش را به عشق تحصیل به دل جاده‌های کوهسـتانی سپرد. مسـیر سرد و سـخت بود و شـاید همین لحظه‌ها بود که روحیه‌ی سخت‌کوشـی و از پا ننشستن را در وجود محمدکریم نهادینه کرد: «آن موقع هیچ‌گونه امکان ارتباطی جز پیاده‌روی و راه‌های مالرو وجود نداشت. آن زمان، ماشینی در مسیر تویسرکان به سرکان و به‌عکس رفت‌وآمد نمی‌کرد. حتی راه‌های همدان به تویسرکان یا ملایر، خاکی و خطرناک بود و تنها گهگاه ماشـینی از همدان به تویسـرکان می‌آمد.» همین شـد که محمدکریم و چند نفر از دوسـتانش هر روز همراه با هم مسـیر سـرد و کوهستانی تقریباً ده کیلومتری سرکان به تویسرکان را پیاده طی می‌کردند. فصل پاییز بود و به‌سـختی می‌شـد این مسـیر را تحمل کرد؛ اما زمسـتان که از راه رسید و خطر حملـه‌ی گـرگ و مانـدن در برف‌هایی کـه کمرکش کوه‌هـا را زیر لحاف سـخت خود می‌گرفتند، داسـتان را عوض کرد. گروهی که در ابتدای سـال تحصیلی تقریباً هفت هشـت نفر بودند، رفته‌رفته سه نفر شـدند. خانواده‌ها با هماهنگی هم، اتاقکی برای بچه‌ها در تویسرکان اجاره کردند تا آن‌ها بتوانند شب‌هایی را در آنجا بمانند و نیاز نباشد هـر روز در این مسـیر صعب‌العبـور حرکت کننـد و محمدکریم جوان دیگـر در خطر سرمازدگی که یک بار جانش را تهدید کرده بود، نباشد.

رؤیاهای محمدکریم و اندوه مادر

محمدکریم عاشـق پیشرفت بود، چیزی که شـاید در نسل آن زمان کمتر به چشم می‌خورد. بیشتر انسان‌ها در وضعیت از پیش تعیین‌شده‌ای پا به این جهان می‌گذاشتند و در چهارچـوب همـان وضعیـت سرنوشـتی را بـرای خود مقـدر می‌دیدنـد و آن را می‌پذیرفتنـد؛ اما محمدکریم چنین نبـود. او برای خود رؤیاهای بزرگ‌تری داشـت و

پدرش مشـوق او بود؛ اما شـاید عامل اصلی‌ای که باعث می‌شـد او بتواند در تمامی مقاطع تحصیلی شاگرداول کلاس باشد، مادرش بود. مادر، روحانی‌زاده بود و به همین واسطه، از معدود افرادی در جامعه‌ی آن زمان بود که ارزش کسب علم را به‌خوبی درک کرده بود. مادر، فرزند را تشویق می‌کرد و همه‌چیز، گرچه با سختی، اما به‌خوبی پیش می‌رفت تا لحظه‌ای غم‌انگیز از راه رسـید. مـادر از این دنیا رفت: «مادرم فوت کرد و ما دچار مشکلاتی شدیم. دیگر کسی نبود مرا تشویق کند، دلداری بدهد و مشکلات را در نظـرم آسـان نمایـد. رفت‌وآمدهـا هـم مـرا اذیـت می‌کـرد.» همین چنـد جمله‌ی حاج‌محمدکریم با سـادگی بی‌آلایشی می‌گوید مادر چه ستونی بود، چه معجزه‌ای بود که می‌توانسـت پیچیدگی‌ها و دشـواری‌ها را با جمله‌ای به سـادگی‌ها بدل کند. پدر جهان اسـت و مادر جان این جهان، پدر مسیر است و مادر نیرویی که فرزند را به پیش می‌راند. این شـد که محمدکریم تحصیل را در همان سـال ششم به پایان رساند و یاور پدری شد که عطاری معتبر و محترم بود و دستی در صابون‌سازی هم داشت.

محمدکریم دیگر درس نخواند؛ اما رؤیای پیشـرفت از سـرش نیفتاد. سرکان شهر کوچکی بود و محمدکریم این ظرف را مناسب مظروفی نمی‌دید که رؤیای فزونی یافتن داشت. این رؤیا هرگز از سرش بیرون نرفت تا زمانی که بیست‌ساله شد و تصمیم گرفت پـا به دنیای تأهـل بگذارد. لباس دامـادی را که بر قامت خود می‌آزمـود، رو به خیاط فاضلی کرد که از دوسـتان پدرش بود و نظرش را راجع به مهاجرت به شـهری بزرگ‌تر پرسید. نظر او را جویا شد؛ زیرا می‌دانست راه‌های نو از دل تجربه‌های کهنه و نگاه‌های آزموده بیرون می‌آیند: «ایشـان گفـت: 'به نظر من بعـد از ازدواج به محیط بزرگ‌تری بروی، بهتر اسـت' و شعری خواند که تأثیری عمیق بر من گذاشت: نهنگ آن به که در دریا ستیزد/ کز آب خرد، ماهی خرد خیزد. این شعر مرا در تصمیمی که داشتم، بسیار مصمم‌تر کرد.»

درس‌هـای زندگـی را می‌توان در یک قـاب دید. یکی از این قاب‌هـا روزی بود که محمدکریم و نوعروسـش پس از ازدواج، از همدان به تویسـرکان بازگشتند و باید مسیر دشوار تویسرکان به سرکان را پیاده می‌رفتند. ناگفته و ناشنیده مانده، اما آن پیاده‌روی یک تازه‌عروس و داماد پیوندی را در جسـم و جان این زوج ایجاد کرد که بعدها هر فراز

و نشـیبی را به مسـیری هموار بدل می‌کرد. چندی بعد، محمدکریم با مشـورت پدر و همسرش تصمیمی نهایی گرفت: برای پیشرفت باید از مردم مهربان و گرم‌خوی سرکان جدا شد و به شهری بزرگ‌تر رفت. همسر اهل همدان بود و از خانواده‌ای اصیل می‌آمد. همین شـد که مقصد اول را همدان در نظر گرفتند و به این شهر رفتند. گرچه همدان بزرگ‌ترین شـهر آن منطقه بود؛ اما آن سـال‌ها هنوز این شهرها به مراکز بزرگی تبدیل نشـده بودند که امروز می‌بینیم. محمدکریم همدان را آن میدان مناسـبی نمی‌دید که بتواند در آن، استعداد و رؤیاها را به آزمایش گذاشت: «مدتی در همدان ماندیم؛ اما در آنجا هم کارها بر وفق مراد نبود. تصمیم گرفتم به شهرهای دیگر سفر کنم. چند سالی هم در چند شـهر دیگـر اقامت کردم و دیـدم این‌ها برای من جاذبه نـدارد و عرصه‌ی مناسبی برای فعالیت‌هایم فراهم نمی‌شود.» پس قطب‌نمایی که محمدکریم را به‌سمت جلو هدایت می‌کرد، کانون صنعت و تجارت کشور را نشانه گرفت: تهران. سال ۱۳۴۰ بود که محمدکریم به تهران مهاجرت کرد، تهرانی که هنوز هم به‌رغم فرصت‌های زیادی که گویا پشت دروازه‌هایش خفته‌اند، تصویری ترسناک و غریب در ذهن جوانی دارد که از شهرستان همراه همسرش پا به آن می‌گذارد.

راز پودر ظرفشویی اورال

در تهـران اوضاع نه‌تنها خیلی خوب نبود، بلکه به‌دلیل زیاد بودن هزینه‌ی زندگی، دشـواری‌های بیشتری سـر راه محمدکریم قرار گرفت. محمدکریم و همسرش در این سـال‌ها روزگار را نسبتاً به‌سـختی می‌گذراندند. آقای زواری صاحب‌خانه‌ی خانواده‌ی فضلی در تهران بود. روزی زواری به محمدکریم پیشـنهاد داد که در بازار مشغول به کار حسـابداری برای حجره‌ای شـود، اما محمدکریم این پیشـنهاد را نپذیرفت؛ زیرا فکر می‌کـرد آن هدفی که برایش از دیـار خود به تهران مهاجرت کرده بـود، با حقوقی در حدود ۲۵۰ تومان محقق نمی‌شود. فکر محمدکریم تولید بود و ایجاد اشتغال و ذکرش یاد خدا بود. می‌دانسـت که با توکل به خدا این روزهای دشـوار جای خود را به رشد و بالندگی می‌دهند: «در عین اسـتیصال و نداری، آگاه بودم که به هر صورت با تلاش و مداومـت، پیشـرفت خواهم کرد. انگیزه‌ای قوی داشـتم، خیلی قـوی و به خدا توکل

می‌کردم. مطمئن بودم هرکسی حرکت کند، خدا کمکش می‌کند.»

محمدکریم هر روز چشم‌هایش را روی بازار متمرکز می‌کرد تا شاید راهی برای بیرون رفتن از مشکلات و رسیدن به آرمان‌هایش پیدا کند. یکی از همین روزها که در بازار تهران قدم می‌زد، با محصولی روبه‌رو شد به نام پودر ظرف‌شویی اورال. امروز که بیش از نیم‌قرن از آن روزها می‌گذرد، قطعاً همه‌ی ما خدا را شاکر هستیم که محمدکریم با دیدن این محصول مسیر خود را اندک‌اندک ساخت و پیدا کرد؛ اما در آن زمان، پیش روی او تنها تصویری مبهم از آینده وجود داشت و او بود که تصمیم خود را گرفت و به‌سوی ساختن آینده گام برداشت. پودر اورال را دو شریک به نام کریشچی و افشار در جاده‌ی شهر ری می‌ساختند و در سرای سیگارچی چهارراه گلوبندک می‌فروختند. همان چهارراه گلوبندکی که امروز گلوگاه قلب بازاری تهران است، آن روزها هم بیش از باقی نقاط کشور جوش‌وخروش تجاری داشت. محمدکریم نزد این دو شریک رفت و محصولشان را بررسی کرد، محصولی که نه اسم‌ورسمی داشت و نه تبلیغاتی و به زبان ساده، کسی آن را نمی‌شناخت؛ بااین‌حال، محمدکریم ناامید نشد و مسئولیت فروش پودر را بر عهده گرفت.

از چهارراه گلوبندک تا بازار امین‌الملک و سبزه‌میدان چند قدم بیشتر فاصله نیست. چند قدمی که امروز سنگ‌فرش شده و از سویی با ردیف دکان‌ها محصور است و از سوی دیگر با کاخ گلستان. محمدکریم پودر اورال را از دو شریک تحویل گرفت. هدف اولش فروش این پودر به مغازه‌داران همین بازار بود. پودر را به‌خوبی نمی‌شناختند و قبولش نمی‌کردند یا اگر به‌سختی آن را قبول می‌کردند، فروش خوبی نداشت و چیز زیادی نصیب محمدکریم نمی‌شد. این‌طور شد که محمدکریم تصمیم گرفت پودر را در منطقه‌ی گسترده‌تری توزیع کند.

دوچرخه‌ای که مدام پنچر می‌شد

مشکل بعدی وسعت طاقت‌فرسای تهران بود. محمدکریم مجبور بود برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، پیاده از خانه به بازار برود و این مسئله رمقی برای او نمی‌گذاشت. روزی در خیابان بوذرجمهری سابق که امروزه نامش پانزده خرداد شده

است، قدم می‌زد. فردی را دید که دوچرخه‌ای پنچر و فرسوده را با خود حمل می‌کرد. به فکرش خطور کرد که ممکن است این دوچرخه حلال مشکل او باشد؛ اما مسئله این بـود کـه در جیبش فقط ۳۵ ریال پول داشـت. با صاحب دوچرخـه گفت‌وگو کرد و در نهایت، دوچرخه را با قیمت پانزده ریال از او خریداری کرد تا هم پولی برای خرج موقت خانه داشـته باشـد، هم برای تعمیر و پنچرگیری دوچرخه. دوچرخه پنچرگیری شد و محمدکریم با حسی سرشار از امید با آن به راه افتاد؛ اما این امید چندان دوامی نداشت و دوچرخه بار دیگر پنجر شد. پنچرگیری دو بار دیگر تکرار شد؛ اما هر بار دوچرخه پنچر می‌شـد و محمدکریم که دیگر رمقی برای دنبال خود کشـیدنِ دوچرخه نداشت، آن را حوالی میدان ژاله رها کرد و با پای پیاده به خانه‌اش در خیابان فرح‌آباد رفت. آن روزها هنوز نام میدان ژاله به شـهدا، و خیابان فرح‌آباد به پیروزی، تغییر نکرده بود. تابستان بود و گرما. محمدکریم با شـلواری که مناسـب فصل زمستان بود و آسیب‌های فراوانی هم دیده بود، به خانه بازگشـت و از همسرش خواسـت وصله‌ای به شلوار بزند. شلوار توسـی بود و همسـر او که پارچه‌ای هم‌رنگ این شـلوار نداشـت، مجبور شد آستری آبی‌رنگی روی زانوی شـلوار وصله کند. آن روزهای محمدکریم این‌طور می‌گذشـت، با خسـتگی برآمده از دوندگی فراوان و شلواری که نه مناسبت فصلی داشت و نه تناسب ظاهری.

گشایشـی خاص در کار حاصل نشـده بود و وضعیت اقتصـادی خانواده‌ی جوان فضلـی خیلی خوب پیش نمی‌رفـت. روزی برادر و مادر همسـر محمدکریم از همدان به‌قصد زیارت حرم امام‌رضا (ع) به تهران آمده بودند تا پس از توقفی کوتاه، راهی مشهد شوند. سیدرضا فاضلیان، برادر همسر محمدکریم، که مردی مؤمن و خداپرست بود، با دیدن وضعیت زندگی خواهر و شـوهرخواهر خود، همراه مادر دسـت به دعا بردند و از خداوند طلب کردند در امور این زوج گشایش ایجاد شود. خانواده‌ی همسر محمدکریم پس از زیارت به همدان برگشتند و اندکی بعد، دو تخته فرش برای خانواده‌ی فضلی به تهران فرسـتادند. این اولین‌باری بود که خانه‌ی فضلی‌ها مفروش می‌شد؛ اما نکته‌ای که شـاید مهم‌تر باشـد، خیر و برکتی بود که پس از آن به‌واسـطه‌ی دعای خیر افرادی پاک‌دل، به زندگی آن‌ها راه پیدا کرد.

گرچــه فروش پودر اورال خیلی خوب پیش نمی‌رفت؛ اما باعث شــد ارتباطی بین محمدکریم و بعضی کســبه‌ی بازار شــکل گیرد که از بین آن‌ها می‌توان به دوستی او با فردی به نام حریری اشاره کرد. آشنایی با حریری از این لحاظ اهمیت دارد که یک روز در حین صحبت با محمدکریم، به او گفت: «آقای حســین تقی‌زاده مختاری در پاســاژ خرازی روبه‌روی ما طبقه‌ی دوم، دکان دارد و پودر می‌فروشد. یک جور پودر است به نام فوم که هم پودر لباس‌شویی است و هم پودر ظرف‌شویی. پودرهای او را هم نمی‌خرند. فقط گاهی دلال‌ها می‌آیند و پیشنهادهایی می‌دهند. این آقا به من سپرده است: 'اگر فردی جدی پیــدا کردی، به من معرفی کن'. من بلافاصله یاد شــما افتادم که جوانی پیگیر و کوشــا هســتی.» پاســاژ خرازی دقیقاً روبه‌روی بازار امین‌الملک بود. حســین تقی‌زاده مختاری که حریری و فضلی جوان درباره‌اش صحبت کرده بودند، خود بعدها پــودر معروف «برف» را تولیــد کرد. محمدکریم از دکان حریری خارج شــد، با دلی که سرشــاری از هم‌جوشی امید و اضطراب بود: «شــاید حدود یک سالی بود که به تهران آمده بودم. توی این یک ســال به هر دری زده بودم، جوابی نگرفته بودم. تمام این یک ســال ناکامی پشــت ناکامی بود و نامرادی پشــت نامرادی. اما می‌دانســتم نباید از پا بنشینم. باید به پیش می‌رفتم.»

محمدکریم از اولین پله بالا رفت

محمدکریم از پله‌های پاســاژ خرازی بالا رفت و وارد حجره‌ی مختاری و شــرکایش شــد. مختاری که چند سالی از محمدکریم بزرگ‌تر بود، دو شریک به نام‌های پوستی و منشــوری داشــت. محمدکریــم بــا اعتمادبه‌نفس به آن‌هــا گفت هم محصولشــان را می‌شناســد و هم توانایــی فروش آن را دارد. مختاری نظر شــرکای خود را جویا شــد. پوستی که به جوانی محمدکریم نگاه می‌انداخت، خیلی امیدوار نبود این جوان بتواند از پس کاری برآید که دلال‌های باتجربه و کارکشته در انجامش موفق نبوده‌اند. سویه‌ی مصمم بودن در دل و ذهن محمدکریم بیش‌ازپیش قوت گرفت: «عادت داشــتم. به نه شــنیدن‌ها عادت داشــتم. نه، نه، نه. یک ســال بود همه به من می‌گفتند: نه.» پا پس نکشیدن محمدکریم همراه شد با اعتماد مختاری. مختاری و شرکایش یک کیلو از پودر

خود به محمدکریم دادند تا بفروشد.

محمدکریم باز هم به مغازه‌ی حریری بازگشت تا ماوقع را برایش شرح دهد و اینجا بود که سخت‌کوشی در کنار داشتن دوستی خوب و معتمد نتیجه‌اش را به فضلی جوان نشان داد؛ چون اولین مشتری او حریری بود. حریری یک کارتن پودر به فضلی سفارش داد. محصولات در آن زمان کارتن مخصوص خود را نداشتند و عموماً در کارتن‌هایی بسته‌بندی می‌شدند که در اصل مصارفی دیگر داشتند، مانند کارتن سیگار. هر کارتن تقریباً شانزده کیلو پودر داشت و وقتی مختاری و شرکایش متوجه شدند که این جوان توانسته بلافاصله این حجم از محصول را به فروش برساند، به‌خوبی می‌دانستند که می‌توان به‌طور ویژه‌ای به او دلگرم بود.

زندگی فراز و نشیب‌های فراوانی دارد و هریک از این بالا و پایین‌ها می‌توانند زندگی را به بخش‌های مجزا تقسیم کنند. زندگی محمدکریم فضلی هم از این قاعده مستثنا نبود؛ اما می‌توان با اطمینان گفت که موفقیت اولیه در فروش این پودر مرحله‌ی جدیدی را در زندگی او آغاز کرده است. هریک از این مراحل و نقاط گسست، درس‌هایی برای انسان دارند و چیزی که محمدکریم را با بسیاری انسان‌های دیگر متفاوت می‌کند، درسی است که از این مسئله گرفت: «در دلم از حریری بسیار ممنون بودم که به‌خاطر دوستی این لطف را در حق من کرده بود. من از همان روزهای کودکی به دیگران احساس شفقت داشتم. همه‌ی بچه‌ها را دوست داشتم، آن‌ها هم مرا دوست داشتند. این احساس همیشه با من ماند. مردم را دوست داشتم. هم‌وطنانم را دوست داشتم و این عشق و علاقه‌ای که به مملکتم، شهرم، کشورم، وطنم و ایرانی‌ها داشتم، مردم را جذب می‌کرد و دیگران هم مرا دوست داشتند و کمکم می‌کردند. لطف حریری هم در حق من از همین موضوع نشئت می‌گرفت. می‌دانستم که همان‌طور که من او را دوست دارم، او نیز مرا دوست دارد و می‌خواهد در حق من خوبی کند.»

خوشبختانه خود حریری که کاسبی ماهر بود، توانست به‌خوبی پودرها را بفروشد و جدای از آن، به‌خوبی بین بقیه‌ی کسبه‌ی بازار برای این محصول تبلیغ کند. همین مسئله باعث شد محمدکریم بتواند به‌سرعت فروش پودر را افزایش دهد و همین مسئله تحسین مختاری و شرکایش را در پی داشت؛ تا جایی که مختاری رو به پوستی گفت:

«شـما می‌گفتی نمی‌تواند بفروشد، ولی ماشاءالله خیلی خوب فروخت.» این‌طور شد که محمدکریم به پیشنهاد مختاری، حوزه‌ی فروش پودر را به کل سبزه‌میدان گسترش داد و در این مسـیر باز هم پشـتیبانی و حمایت حریری و تبلیغ کردن او و اعتباری که به‌واسـطه‌ی او نصیب محمدکریم می‌شد هم، تأثیر زیادی داشت. رفته‌رفته محمدکریم چنـان اعتباری نـزد مختاری پیدا کرد که مختاری در سـفر ۴۵روزه‌اش بـه اروپا برای خریـدن تجهیزات تولید پودر، کار فروش محصول باقی‌مانده و وصول کردن طلب‌ها را به محمدکریم سپرد. پس از بازگشت مختاری از اروپا، کار راه‌اندازی کارخانه آغاز شد و گرچـه مختاری نتوانسـت با شـرکای اولیه‌ی خود به نتیجه برسـد، ایـن فرصت برای محمدکریم بسـیار مناسـب بود که با سـر زدن مرتب به خط تولید، بتواند جزئیات این تولید را به‌خوبی فرا بگیرد و تولید مایع ظرف‌شویی و سفیدکننده را هم از نظر بگذراند.

سـال ۱۳۴۵ بود که محمدکریم تصمیم گرفت پس از پنج سـال حضور در تهران، بالاخـره کار تولیـدی خـود را راه بیندازد. برند گلرنـگ را با نام محصولات شـوینده و آرایشی‌بهداشـتی گلرنـگ ثبـت کـرد و در کنـار آن، مؤسسـه‌ای بـه نام مؤسسـه‌ی تولیدی‌شـیمیایی گلرنـگ هم ثبـت کرد و بـرای پروانـه درخواسـت داد. کارگاه اول محمدکریم در شرق تهران، جاده‌ی تهران نو، قرار داشت و او با کمک یک کارگر، تولید مایع ظرف‌شـویی و سـفیدکننده را آغاز کرد. حالا که وضعیت اندکی بهتر شـده بود، محمدکریـم تصمیم گرفت خانه را از فرح‌آباد به شـهرآرا منتقـل کند که گرچه محله‌ی بهتری بود، اما از کارگاه بیشتر فاصله داشت. در این دوره، محمدکریم هم فرایند تولید را مدیریت می‌کرد، هم بازاریابی و فروش را در نظر داشت. رفته‌رفته کارها پیشرفت کرد و تعداد کارگران ابتدا از یک نفر به دو و سـه نفر رسید و طی یک سال داستان به‌شکلی پیش رفت که پنج نفر در کارخانه‌ی نوپای محمدکریم مشغول کار شدند. در این سال‌ها بـود که محمدکریم خـلاف رویه‌ی رایـج در کارگاه‌های کوچک، تصمیـم گرفت قالب خاصی را برای محصولات خود طراحی کند که قطعاً این قالب در شناخته و معتبر شدن محصولات او تأثیر بسـزایی داشـت. در نهایت، محمدکریم با ابـداع خود پودری به نام «گلرنگ سـوپر» تولید کرد که موفقیت ناشی از این محصول باعث شد او بتواند تعداد کارگرهای کارگاه خود را به دوازده نفر برساند.

پودری مشابه نوع امریکایی‌اش!

تولید «گلرنگ سوپر» داستان جالبی دارد که برآمده از حس میهن‌دوستی افرادی است که ترجیح می‌دهند در صورت کیفیت مشابه، محصول ایرانی خریداری کنند. محمدکریم تصمیم گرفت برای بیشتر کردن فروش محصول خود با سازمان‌هایی وارد تجارت شود که ظرفیت و حجم مصرف زیادی داشتند. به همین خاطر، روزی به هتل هیلتون سابق رفت که امروز به نام هتل استقلال در غرب چهارراه پارک‌وی جا خوش کرده است. مسئول خرید هتل هیلتون شخصی به نام آقای شرکا بود. شرکا به محمدکریم گفت پودرهای رخت‌شوی‌خانه‌ی هتل را از امریکا وارد می‌کنند؛ اما اگر بتوانند همین کیفیت پودر را از داخل ایران تهیه کنند، وضعیت بهتر هم می‌شود. این رویکرد شرکا محمدکریم را به‌شدت تحت تأثیر قرار داد: «در دل به وطن‌دوستی‌اش آفرین گفتم و مرام و منش او را ستودم.» محمدکریم نگاهی به پودر انداخت و بلافاصله به شرکا اعلام کرد که می‌تواند پودری مشابه آن تولید کند. شرکا که از این مسئله شگفت‌زده شده بود، مقداری پودر را به‌عنوان نمونه به محمدکریم تحویل داد تا نتیجه‌ی آن را دریافت کند.

محمدکریم به‌واسطه‌ی آشنایی قدیمی‌اش با صابون‌سازی که به روزهای همکاری او با پدرش برمی‌گشت و دانشی که درباره‌ی پودر فومی داشت، به‌سرعت متوجه شد که تولید این پودر ازنظر تئوری، نباید کار دشواری باشد، اما تجهیزات و ابزاری لازم است که فعلاً در اختیار او نیست؛ به همین دلیل، اولین کاری که کرد، تهیه‌ی ابزاری بود که به کمک آن‌ها بتوان پودر را کاملاً خرد کرد. نتیجه‌ی نهایی از دید محمدکریم پذیرفتنی بود، اما سرعت ساخت پودر بسیار کمتر از آن بود که در نهایت بتوان حجم درخور توجهی از آن را تولید کرد و به هتل هیلتون فروخت. محمدکریم مجبور شد ماشین قدرتمندتری برای انجام این کار مهیا کند. در نهایت، پنج کیلو پودر ساخت و به هتل هیلتون نزد شرکا برد و شرکا آن را به آقای گاسپاریان، مسئول رخت‌شوی‌خانه‌ی هتل، سپرد تا بعد از امتحان، نتیجه را به محمدکریم اطلاع دهد.

فردای آن روز، محمدکریم باز هم به هتل مراجعه کرد و متوجه شد به‌رغم اینکه

پودرش کیفیت خوبی داشــته، نتوانسته است به‌اندازه‌ی پودر امریکایی لباس‌ها را تمیز کند. باز هم فرصتی خواســت و با تغییر در فرمول پودر و بیشــتر کردن میزان نفوذپذیری و ســفیدکنندگی آن، پودری جدید را به هتل تحویل داد و این محصول دوم بود که توانســت شرکا و گاسپاریان را راضی کند. شرکا به محمدکریم اعلام کرد هتل پــودر را از امریکا در ظرفیت پنجاه‌تنی وارد می‌کند؛ اما محمدکریم به او گفت که توانایی ندارد این حجم از پودر را تولید کند. شرکا به او پیشنهاد داد پنج تن تولید کند و محمدکریم در نهایت، ســفارش اولیه‌ی یک تــن را پذیرفت. حالا محمدکریم مانده بود و سفارشــی یک‌تُنی که کارگاهش برای تولید آن جای کافی نداشــت؛ در نتیجه، بخشی از تولید را در خانه‌اش راه‌اندازی کرد. در این مسیر، همسر محمدکریم شبانه‌روز در کنار او بود تا بتوانند از تولید پودر گرفته تا بسته‌بندی آن با هم به پیش روند. روزی که یک تن ســفارش هتل آماده شــده بود، محمدکریــم دیگر به‌خوبی می‌دانست که «حالا دیگر فصل جدیدی از زندگی‌اش رقم خورده بود». سفارش‌ها به همین شــکل ادامه پیدا می‌کردند و محمدکریم رفته‌رفته توانست ابتدا کل کار را در کارگاه انجام دهد و پس از آن، خانه‌ی کنار کارگاه را هم اجاره کرد و وسعت کارگاه خود را افزایش داد.

محمدکریــم کم‌کــم در راه خــود با موفقیت بیشــتری روبــه‌رو شــد و کارگاه را بیش‌ازپیش گســترش داد. در ســال‌های ابتدایــی دهه‌ی پنجاه شمســی کارگاه محمدکریم سفیدکننده، مایع ظرف‌شــویی، جرم‌گیر، شیشه‌پاک‌کُن، نرم‌کننده‌ی حوله و لباس و پودر لباس‌شویی تولید می‌کرد. موفقیت در تولید پودر گلرنگ سوپر برای هتل هیلتون باعث شــد که محمدکریم بتواند به‌خوبی با سازمان‌های دیگری نظیر سازمان‌های دولتی، رستوران‌ها، بیمارستان‌ها و هتل‌ها همکاری کند. تعداد کارگران محمدکریم به ۳۶ نفر رســید و او در سال ۱۳۵۱ شرکت «پاکشو» را تأسیس کرد که امروز هم پس از نزدیک به نیم‌قرن فعالیت، از پیشتازان این صنعت به حساب می‌آید. این گام چهره‌ی امروزی حاج‌کریم فضلی را ساخت، کارآفرینی که پای خود را بر خاک کشورش مستحکم کرد و نگاهش را به ستاره‌های آسمان دوخت.

ما اینجایی هستیم!

سال‌هایی ابتدایی دهه‌ی پنجاه شمسی هم‌زمان بود با بیشتر شدن قیمت نفت در جهـان. در آن زمان، تولیدکننده‌هـای ایرانی مواد اولیه را از کشـورهای خارجی وارد می‌کردند و هنوز در این زمینه تولید داخلی نداشـتیم. کشـورهای غربی به‌واسـطه‌ی گران شـدن قیمت نفت، قیمت مواد اولیه را بیشتر کردند و همین مسئله باعث شد که بسـیاری از تولیدکنندگان داخلی مجبور شوند قیمت‌ها را افزایش دهند. اتاق اصناف در آن زمـان، اجـازه نمـی‌داد قیمت را افزایش دهند و نظارت سـفت و سـختی روی قیمت‌ها داشـت. همین مسئله باعث شد بسـیاری از تولیدکننده‌های داخلی متضرر شوند و کارخانه‌ها رو به ورشکستگی بروند. حاج‌کریم هم برای وضعیت و آینده‌ی پاکشو نگرانی‌های زیادی پیدا کرد و به‌دنبال راهی برای حل این مشکل گشت. طی سال‌های ۱۳۵۱و۱۳۵۲ حاج‌کریم جدای از فعالیت تولیدی پاکشو، کالاهای مختلفی وارد کرد تا با سود به‌دست‌آمده از این تجارت بتواند کارخانه را به پیش ببرد؛ کالاهایی با برند رکیت اند کلمن از کشـور انگلسـتان که شـامل ماشـین‌آلات، ماشـین‌های بیمارسـتانی، زمین‌شـوی و چیزهایی از این قبیل می‌شـدند. از سـال ۱۳۵۳ به بعد، اوضاع اندکی بهبود پیدا کرد و طی این سـال‌ها، حاج‌کریم موفق شـد نیروی کار خود را حفظ کند و البته تعداد نیروی کار پاکشو بیشتر هم نشد.

انقلاب که از راه رسید، جدای از تلاطمی که در وضعیت اقتصادی ایجاد شده بود، فضای اجتماعی هم تغییرات عمده‌ای می‌کرد. حاج‌کریم در این سال‌ها هم، دست از حمایت نیروی کار خود برنداشـت: «در روزهای اوج انقلاب، کارگرها برای راهپیمایی کارخانـه را تعطیل کردند و مدتی کار تولید خوابید. با وجود این، حقوق همکارانمان را پرداختیم. پس از پیروزی انقلاب نیز تا مدت‌ها به‌دلیل مسـائل انقلابی چرخ کارخانه آن‌طـور که بایـد و شـاید نمی‌چرخید. با وجـود این، کالا در کشـور کم بـود و تولید می‌توانسـت کمک مؤثری به انقلاب باشـد. کمی که اوضاع روبه‌راه شد، کار تولید را از سر گرفتم و شروع کردم به وارد کردن مواد اولیه، و فکر می‌کنم اولین واردکننده‌ی مواد اولیه، من بودم.» این نبود قطعیت به حدی بود که حتی افراد فعال در ادارات اقتصادی ایران هم آن را به‌طور کامل حس کرده بودند و برای بسـیاری از تولیدکنندگان و فعالان

اقتصـادی نگران بودند: «یک بار که برای انجـام امور بانکی واردات مواد اولیه به بانک رفته بودم، متصدی به من گفت: 'در این اوضاع وانفسـا چطور جرئت می‌کنی پولت را بدهـی و جنـس وارد کنی؟' من گفتم: 'ما اینجاییم و ما مـال اینجاییم. من دنبال پول نیستم که بخورند یا نخورند. دنبال تولید برای کشورم هستم، چه با خطر، چه بی‌خطر.' او و بسـیاری دیگر مرا منع می‌کردند. اما من گشایش اعتبار کردم که یا اولین گشایش اعتبار بود یا یکی از اولین گشایش اعتبارها. اتفاقاً مسئله‌ی خاصی پیش نیامد و مواد اولیه وارد شد و ما کار تولید را آغاز کردیم.»

بحران دیگری که در آن سال‌ها گریبان بازار ایران را گرفته بود، وجود بازارهای سیاه بود. سازوکار این بازارها این بود که دلال، کالا را از تولیدکننده خریداری می‌کرد و با در دسـت گرفتن عرضه‌ی کالا، به هر قیمتی که می‌خواست، در بازار به فروش می‌رساند. یکی از درخشـان‌ترین کارهای حاج‌کریم در این دوران مقابله با ایجاد بازار سـیاه برای کالاهای تولیدشـده‌اش بـود: «یادم می‌آید زمانی که مایع ظرف‌شـویی تولید کردیم، عـده‌ای مراجعه می‌کردند تا محصول را به قیمت بـازار آزاد همان‌جا از ما بخرند. آن‌ها برای اطمینان ما گونی‌هایی را پر از پول می‌کردند و به نزد من می‌آمدند. اما من به آن‌ها نمی‌فروختم. معتقد بودم برکت کار من در این اسـت که محصولم با سودی عادلانه به قیمتی مناسب به دست همگان برسد. خوب است بگویم که قیمت پیشنهادی کسانی که گونی‌گونـی پول می‌آوردند، قالبی بیسـت تومان بود؛ درحالی‌که من آن را شـش تومان و پنج ریال می‌فروختم و در این میان، پورسانت نمایندگی‌ها و عاملان فروش هم از آن کم می‌شـد و چیزی حدود پنج تومان و یکی دو ریال دسـت ما را می‌گرفت. برای اینکـه توزیع کالا نیز عادلانه صورت بگیرد، عبـارت 'قیمت مصرف‌کننده: ۹۵ ریال' را روی آن می‌چسـباندیم. پخش را هم طوری تنظیم کرده بودیم که سراسـری باشـد و همه‌جـای ایـران را در بر بگیرد. به همـه‌ی مغازه‌ها می‌دادیم و کم‌کـم می‌دادیم و اگر مغازه‌داری بیشـتر می‌خواسـت، نمی‌دادیـم و اگر مغـازه‌ای خطا می‌کـرد و متوجه می‌شدیم، جنسش را قطع می‌کردیم.»

این رویکرد حاج‌کریم جدای از اینکه بسـیار انسـانی بود و به جامعه و هم‌وطنان او کمک بسیار زیادی می‌کرد، باعث شد که محصولات تولیدی او در جامعه رواج پیدا کند

و مـردم بتوانند به‌راحتی آن‌ها را تهیه و مصرف کنند. این نوع نگاه ویژه‌ی حاج‌کریم به هم‌وطنانش در یکی از فرازهای اندیشـه‌ی او با عنوان «ولی‌نعمت واقعی ما مردم‌اند»، چنیـن آمـده اسـت: «آرزو می‌کنم کسـانی در مصدر کارها باشـند کـه وطن‌خواه و نوع‌دوسـت هسـتند و به‌خوبی می‌دانند که ولی‌نعمت واقعی مـا مردم‌اند، مردمی که محصـولات ما را خریداری کرده‌اند و با خرید خود باعث شـده‌اند چرخ تولید داخلی و صنعـت ملی بچرخـد و تولیدکنندگان بتوانند به حیاتشـان ادامه دهنـد و هم‌میهنان بیشتری را به کار مشغول کنند. ازطرف دیگر، ما تولیدکنندگان نیز تمامی توان خود را به کار گرفته‌ایم تا محصولاتی با کیفیت عالی به دست مصرف‌کننده برسانیم.»

طی سـال‌های ابتدایی انقلاب، وضعیت با همین شکل پیش می‌رفت و با مدیریت خـاص حاج‌کریم هم مردمی که مصرف‌کننده بودنـد، زیان ندیدند و هم مردمی که در قالب نیروی کار او فعالیت می‌کردند، توانسـتند در آن سـال‌های حساس منبع درآمد خود را حفظ کرده، حقوق کامل دریافت کنند. این روزها با همین فراز و نشیب‌ها پیش می‌رفتند تا جنگ از راه رسید و چهره‌ی همه‌چیز را دگرگون کرد.

با کارگرم گریه کردم

در سال‌های جنگ، یکی از مشکلات اصلی تولیدکننده‌های ایرانی تأمین ارز بود. بااین‌حـال، حاج‌کریم تصمیم گرفت به هر شـکلی که شـده، کارخانـه را بچرخاند تا کارگران حقـوق خود را دریافت کنند. این مسـئله درباره‌ی افـرادی که در جبهه‌های جنگ حضور داشتند هم، صادق بود: «حتی بچه‌هایی که جبهه می‌رفتند، حقوقشان را می‌پرداختیم و به جبهه هم کمک می‌کردیم. مهندس فاضلیان که در حال حاضر، از مدیران ارشـد گروه هستند، از هشت سال جنگ، چهار سال در جبهه بود. باقی مدت نیز به جبهه کمک‌رسانی می‌کرد. یکی از مدیران کارخانه که حالا دیگر بازنشست شده است، به نام حاج‌حسین اسکندری، دو سال به‌طور مداوم جبهه بود.»

کمبـود مواد اولیه گریبـان تولید ایران را رها نمی‌کرد. همین مسـئله حاج‌کریم را مجبور کرد که در سـال ۱۳۶۴ از ۶۱ کارگر، هجده نفـر را بازخرید کند. ماجرایی بین حاج‌کریم و یکی از کارگرها پیش آمد که دل مهربان حاج‌کریم را به درد آورد و اشک را از

دیده‌ی او روانه ساخت: «کارگری داشتیم به نام سیدمهدی که کارگر مسنی بود و مبتلا بـه واریس. روزی که می‌خواسـتیم او را بازخرید کنیم، پیش من آمد و با چشـم گریان گفت: 'شـما نمی‌توانیـد خانواده‌ی خودتان را اخراج کنید. من هفت سـر عائله دارم. چطـور دلتان می‌آید که اخراجم کنید؟ با این پـول بازخرید کجا بروم؟ این پول خیلی باشد، شش ماه خرج من و خانواده‌ام را می‌دهد، بعد چی؟ شما در قبال بچه‌های من مسئول هستید.'»

برای اینکه به‌خوبی درک کنیم چرا دل حاج‌کریم از این گفته‌های سیدمهدی به درد آمد، ابتدا بهتر اسـت نگاهی به اندیشه‌های او درباره‌ی کارگران بیندازیم: «آیا مدیران توانایی آن را دارند که خود را در جایگاه کارگران بگذارند؟ بیندیشند که خواسته‌هایشان چیست، سلایقشـان کدام اسـت و توانایی‌هایشـان در چه حوزه‌هایی است؟ آیا آنان می‌تواننـد از نـگاه کارگـران و کارمندان به مجموعـه بنگرند؟ اگر بتوانند، مشـکلات زیردسـتان برایشـان غریبه نخواهد بـود. گرفتاری آنان برایشـان ملموس می‌شـود و می‌توانند در رفعشـان بکوشـند. این‌گونه، کارگر نیز خود را به کارفرما نزدیک احساس می‌کنـد و از جان مایه می‌گـذارد، بی‌وقفـه کار می‌کند و هر زمان کـه او را بخواهی، زمستان و تابستان همراه شرکت است. اگر برف زمستان همه‌ی شهر را سفیدپوش کند و اگر گرمای تابستان نفس‌ها را به شماره بیندازد، او هست، با تمام وجود هست. برف را پشـت سـر می‌گذارد و خورشـید را خسـته می‌کند و چنـان کار می‌کنـد که گویی می‌رزمد.»

حاج‌کریـم که با چشـم خیـس و دل بی‌تاب به خانه بازگشـته بود، ماجـرا را برای همسرش بازگو کرد. حاجیه‌خانم او را به آرامش دعوت کرد و نماز حاجت گزارد. آن شب حاج‌کریم به‌سختی خوابید؛ اما دعای خیر حاجیه‌خانم فکری به ذهن حاج‌کریم آورد و فردا با برنامه‌ای جدید آغاز شـد: «آن روز به برادر همسرم آقای حاج‌سیدتقی فاضلیان کـه در همدان سـاکن بود، زنگ زدم و از او خواسـتم برای ما سـیر بخـرد. مدتی بعد حاج‌سیدتقی برای ما مقدار زیادی سیر خرید. من شروع کردم به پرسش درباره‌ی اینکه چگونـه باید صادرات را آغاز کرد و سـیر را باید به کجاها فرسـتاد؛ اما پرس‌وجوی من مدت‌ها به طول انجامید و سـیرها سبز شدند و ما متحمل ضرر هنگفتی شدیم. چیزی

در حـدود هفتصد هزار تومـان که آن زمان مبلغ زیادی بود. بـا وجود این، من مأیوس نشـدم. به پرسـش و تحقیق ادامه دادم و دریافتم کسـانی هسـتند که به‌طور محدود کالاهایی به انگلستان صادر می‌کنند که میوه ازجمله‌ی آن‌هاست.»

خود حاج‌کریم شـخصاً به انگلسـتان رفت تا وضعیت بازار آنجا را در نظر بگیرد. در این کشـور، با فردی به نام رضا شیدی آشنا شد که مغازه‌داری در لندن بود. حاج‌کریم متوجه شـد که اهالی انگلسـتان مصرف‌کننده‌ی خوبی برای محصولات ایرانی به‌ویژه میوه هسـتند. به ایران که بازگشـت، سـراغ خربزه‌های ایوانکی رفت و کار صادرات به انگلسـتان را آغاز کـرد. مدتی بعد، با بهبـود کیفیت جعبه‌های بسـته‌بندی، کیفیت صـادرات خود را هم افزایش مـی‌داد و اطلاعات لازم برای زمـان و حجم صادرات را از شـیدی دریافت می‌کـرد. رفته‌رفتـه کار گرفت و محصـولات دیگری هم بـه صادرات حاج‌کریـم اضافه شـد: «مدتی بعد انـار، لیموترش، خرما و چند میـوه‌ی دیگر هم به صادراتمان افزوده شـد. طولی نکشید که سـوهان قم، گز اصفهان، باقلوای یزد و نقل بیدمشکی را هم به آن‌ها اضافه کردم. البته این شیرینی‌ها را انگلیسی‌ها نمی‌خریدند؛ اما ایرانیان مقیم انگلیس از آن‌ها بسـیار اسـتقبال می‌کردند. کل هزینه‌ها را با درآمد صـادرات میوه می‌پرداختیم. هزینه‌های کارخانـه که نیمه‌تعطیل بود، هزینه‌ی حقوق کارگرها و هزینه‌های جاری. با پیشـرفت کار نه‌تنها بقیه‌ی کارگران اخراج نشدند، بلکه آن هجده نفر را دوباره به سر کار بازگرداندیم.»

داستان دیگری که در آن سال‌ها اتفاق افتاد، مربوط به غذاهایی بود که کارگران با خـود به کارخانه می‌آوردند و به‌عنوان ناهار می‌خوردند. حاج‌کریم که دیده بود به‌دلیل وسـع کم، کارگـران نمی‌توانند غذای مناسـبی تهیه کنند. روی وضعیـت در تنگنای کارخانه چشـم بسـت و به یاری آن‌ها شـتافت: «متأثر شـدم. با خودم گفتم کاش ما می‌توانستیم ناهار کارگرها را به عهده بگیریم؛ اما روزگار، روزگار سختی بود. جنگ بود و درآمدی وجود نداشـت و همه با سـیلی صورت خودشـان را سـرخ می‌کردند. ما نیز کارگرها و کارخانه را به‌زحمت می‌چرخاندیم. با وجود این، دل به دریا زدم و رو کردم به مهندس فاضلیان و از او خواسـتم بسـاط ناهار را بسیار سـریع آماده کند. گفتم چراغ گازی و دیگ تهیه کند. هرچقدر توانستیم، غذا تهیه می‌کنیم و هرچه بود، همه با هم

می‌خوریم.» در ازای این غذا پولی هم از کارگرها دریافت نمی‌کردند و دلیل این مسئله هم در آینه‌ی زلال اندیشه‌ی حاج‌کریم واضح بود: «کارگران اگر پولی داشتند، خودشان هزینه‌ی غذا می‌کردند. این شد که سنتی دیرپا در کارخانه راه افتاد که تا دهه‌های بعد هم ادامه داشت.»

گذر از بحران، دوران پربرکت گلرنگ

نیمه‌ی دوم دهه‌ی شصت، وضعیت تاریک‌روشنی را در کارخانه رقم زد: «در بین سال‌های ۱۳۶۴تا۱۳۶۸ تولید بسیار اندک بود. ما مواد ضایعاتی مثل قوطی‌ها را که پلی‌اتیلن داشت، جمع‌آوری می‌کردیم و دوباره قوطی می‌ساختیم و با مکافات بسیار مقدار کمی تولید می‌نمودیم و وارد بازار می‌شد. کارگرها در نقاط زیادی از کارخانه مشغول بسته‌بندی میوه بودند و در جای محدودی نیز کار تولید انجام می‌شد. تولید ما بسیار کم بود و در بازار داخلی، بازار سیاه پیدا کرده بود. باز هم سعی ما بر این بود که اجناسمان با قیمت منصفانه به دست مصرف‌کننده برسد.»

این رویه تا پایان جنگ ادامه داشت و یک گشایش اقتصادی که در دستور کار دولت قرار گرفته بود، وضعیت را بهبود بخشید: «در سال ۱۳۶۸، آقای هاشمی رئیس‌جمهور شدند و اعلام کردند ما به کارخانجات ارز رقابتی می‌دهیم. نرخ ارز در آن زمان در بازار آزاد ۱۵۲ تومان بود که ما با این ارز نمی‌توانستیم مواد اولیه وارد کنیم. دولت ابتدا اعلام کرد ارز را به قیمت نود تومان در اختیار کارخانجات قرار می‌دهد. مدتی بعد باز هم ارزان‌تر شد و برای تولیدکنندگان به هشتاد تومان رسید. حالا دیگر ما می‌توانستیم با این ارز مواد اولیه وارد کنیم. به‌محض اینکه آقای هاشمی بحث ارز رقابتی را پیش کشیدند، نوری در قلبم درخشید و از شوق، سر از پا نمی‌شناختم. دوباره می‌توانستم به عشق و علاقه‌ی خودم یعنی تولید کالا برگردم. بنابراین، کار صادرات میوه را رها کردم و دوباره به کار تولید پرداختم. با اشتیاق فراوان سعی کردم امکانات را فراهم کنم و دوباره به کارخانه زندگی ببخشم. مواد اولیه را وارد کردیم و دوباره کار آغاز شد و چرخ کارخانه به چرخش افتاد. کارگرهایی که در مدت رکود، میوه بسته‌بندی می‌کردند، مجدداً به پشت خط‌های تولید رفتند و کار را آغاز کردند.»

بازگشـتن به مدار تولید نشـان‌دهنده‌ی تمرکزی اسـت که حاج‌کریـم همواره در ستایش آن سخن گفته بود: «هر کار و حرفه و اشتغال و پیشه‌ای نیازمند اندیشه و تمرکز است. باید از دامِ گسست و پراکندگی رهید. ذهن هر انسانی گهگاه از انبوه مشکلات آکنده و افکارش پراکنده است. من در این لحظات صبر می‌کنم تا حواسم جمع گردد و تمرکـزم بازگردد. مـن هیچ‌گاه بدون تمرکـز کاری را انجام نمی‌دهم. چه‌بسـا تمرکز نداشته‌ام و تصمیم گرفتن را به بعد موکول کرده‌ام و اتفاقاً از این کار نتیجه هم گرفته‌ام.»

پلـه‌ی بعدی که قطعاً در سرنوشـت گروه صنعتی گلرنگ تأثیر بسـزایی داشـت و نمی‌تـوان آن را نادیده گرفت، ورود مهدی، پسـر حاج‌کریم به این گروه بود. مهدی در سـال ۱۳۴۸ متولد شـده بود و عشـقش به کار باعث می‌شـد همواره بخواهد هرچه سریع‌تر در کنار پدر به فعالیت تولید مشغول شود و همین مسئله باعث شد او از دوران دانشـجویی، یعنی اواخر دهه‌ی شـصت، ایـن کار را عملی کند. البتـه فعالیت کاری مهـدی جلوی ادامـه‌ی تحصیل او را نگرفـت و او نهایتاً توانسـت تـا بالاترین مدارج دانشگاهی پیش رود: «در همان سال، پسرم مهدی که دانشجو بود، پس از اتمام سال دوم دانشگاه، به شرکت آمد و مشغول کمک به من در امور جاری شد. با کمک مهدی، به فکـر افتادم طرح‌ها را توسـعه بدهـم. در سـال ۱۳۷۰، مهدی از دانشـگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و همکاری‌اش را با ما تمام‌وقت ادامه داد. پسرم مهدی کار را توسعه داد و مطابق نظر خودش از وجود مدیران و افراد تحصیل‌کرده، برجسته و نخبه استفاده کرد. در سـال ۱۳۷۳، پسـرم از مهندسـان و متخصصانی که با خود همراه کرده بود، درخواسـت کرد کـه کار تحقیق روی محصـولات جدید را آغاز کنند. آن‌هـا کار را آغاز کردند و در بهمن‌ماه سـال ۱۳۷۴، اولین محصولات جدید به سـبد محصولات گلرنگ اضافه شـد. در این زمان، تبلیغات تلویزیونی را نیز آغاز کردیم که تأثیر بسـیار خوبی بر روند فروش داشت.

«در این دوره، پسرم در کارها با من مشورت می‌کرد و من نیز بنا به تجربیات دیرسال خودم به او مشـورت می‌دادم. کشور رو به پیشرفت بود و توسعه‌ی صنعتی اهمیت پیدا کرده بود. با طرح‌های پسرم وضع کارخانه‌ها روزبه‌روز بیشتر بهبود یافت و کارخانه‌های بیشـتری احداث شـد. دیگر دوران پربرکت گلرنگ فرا رسیده بود. کارخانه‌های جدید

نیروهـای کار بیشـتری می‌خواسـت و همراه با این توسـعه‌ی روزافزون، سرپرسـتان خانواده‌های بسیاری به سـر کار می‌آمدند. هر یک نفری که به ما می‌پیوست، برای ما نوید دنیای بهتر بود، دنیایی که امیدوار بودم آن را به چشـم ببینم و در آن هیچ انسـان بیکاری وجود نداشـته باشد. طی همه‌ی این سـال‌ها تلاش کردم با پسرم که همراه با کار، تحصیلاتـش را هم تا مقطع دکتری ادامه داد و عهده‌دار مدیریت عاملی مجموعه شـد، همراهی و همفکری کنم. به‌ویژه با تأسیس گروه صنعتی گلرنگ در سال ۱۳۸۲ که ابعاد فعالیت و کارآفرینی را فراتر از شـرکت پاکشو نوید می‌داد، به‌عینه می‌دیدم که آرزوها و آرمان‌هایم دارد به ثمر می‌نشیند و بار می‌دهد.»

نظم، تلاش و همت

گروه صنعتی گلرنگ جدای از نگاه تخصصی، حاصل باور حاج‌کریم فضلی به نظم و سخت‌کوشی اسـت: «نظم بزرگ‌ترین قانون آسمانی است. پیامبران پیش از هرچیز پیام‌آوران نظم بوده‌اند و خواسته‌اند تا هرچیزی را آنجایی قرار دهند که برایش بهترین اسـت. هر آن چیزی که نظم ندارد، به‌زودی از اسـاس متلاشـی می‌شود. من به مدت چند ده سـال، هـر روز بعد از نماز صبـح از خانه بیرون آمـده‌ام و در دفتر کارم حاضر شـده‌ام، مگر در مواقعی که اتفاقی غیرمترقبه افتاده اسـت و عموماً برنامه‌ام این بوده است که تا پاسی از شب کار کنم.

«همت رکن رکین زندگی، تبلور جوهر وجود انسان و نخستین قانون بالندگی است. معتقدم افرادی که دارای شـوق و حرارت‌اند، بر دیگر کسـانی که با آن‌ها در تماس‌اند، نفوذ مغناطیسـی عجیبی دارند. مـرد باید چنان پرورش یابد که پولادین و پرنشـاط و نیرومند، در اوج آمادگی جسـمی و روحی، همت و هم‌گرایی را سرلوحه‌ی زندگی خود قرار دهد: 'ز مرد کار دل روزگار می‌لرزد/ کمر چو راسـت کند کوهسـار می‌لرزد'. ایران عزیز با این‌همه منابع زیرزمینـی و مواهب طبیعی و نعمت‌های خدادادی، همت ما را طلـب می‌کند تا کوشـش کنیم هیچ گرسـنه و بیـکاری در آن باقی نمانـد. ما چگونه می‌توانیـم راحت و آسـوده و بی‌دغدغه زندگی کنیم، هنگامی کـه می‌بینیم کودکانی هستند که به‌دلیل بیکاری والدینشـان گرسنه‌اند و رنگ‌ورویی زرد دارند و از تحصیل و

بهداشت و فرهنگ مناسب محروم‌اند؟ پس باید به‌خاطر خدا، به‌خاطر مردم و به‌خاطر ایران فداکاری کرد و آغوش به خطر گشود.

«در فرهنگ ما ایرانیان که آمیزه‌ای است از تغزل و سلحشوری، دراین‌باره سخن بسیار گفته‌اند و شنیده‌ایم و خوانده‌ایم: 'با سعی و اهتمام جهان می‌توان گرفت/ آری جهان به همت جان می‌توان گرفت'. انسان است و تلاش، انسان است و امید و استقامت، انسان است و اندیشه. هر عملی ثمره و نتیجه‌ی فکری است. باید ذهن‌ها را به‌سمت نقاط مثبت برد، به نقاطی که خون گرم پیشرفت و حرکت و توانمندی در آن‌ها جاری است، نه نقاطی که خبر از یأس و خمودگی و جمود و تیرگی می‌دهد. ذهنتان باید جنبه‌های مثبت را دریابد تا مغزتان روشن گردد و خلاقیت و نوآوری به منصه‌ی ظهور رسد. من از همان ابتدای راه پرپیچ‌وخم تولید به خودم قبولاندم که هیچ‌گاه یأس و کاهلی به خودم راه ندهم و در همه حال تلاش کنم. بی‌اغراق، همین عوامل پشتکار و امید و مهم‌تر از همه توکل به خدا بود که باعث شد موفقیت‌ها یکی پس از دیگری در دسترسم قرار گیرند.»

حاج‌کریم فضلی سقفی را برای موفقیت‌های گروه صنعتی گلرنگ و هم‌وطنانش در نظر نمی‌گرفت. عشق او به اشتغال‌زایی و تولید ثروت برای میهن و هم‌میهنانش تصویری زیبا از جشن تولدی به‌یادماندنی برای او، گروه صنعتی گلرنگ و همه‌ی ما ایرانی‌ها رقم زد: «در سالروز تولدم در اردیبهشت‌ماه ۱۳۸۹ که مدیران و همکاران گران‌قدر برایم طبق سنتی هرساله جشنی کوچک اما صمیمی بر پا کرده بودند، ضمن تشکر بسیار از محبتشان، به آن‌ها گفتم که هدیه‌ی اصلی برای من قولی است که باید همگی همین‌جا به من بدهید. قول بدهید که با سعی و اراده، در آینده‌ای نه‌چندان دور، صد هزار نفر از هم‌میهنان را مشغول به کار کرده و گروه صنعتی گلرنگ را در جمع پانصد شرکت برتر جهان جای داده باشید، و تازه این نیز آغاز راه است! آغاز دوباره‌ی راه تمام‌نشدنی تلاش و حمیت برای آبادانی ایران و رفاه و سربلندی ایرانی.»

استاد حاج‌محمدکریم فضلی در روز ۱۷اردیبهشت۱۳۹۹، زمانی که فقط چند روز از سالروز ۸۸سالگی پرثمر خود را سپری کرده بودند، دار فانی را وداع گفتند و یک کشور را در اندوه مردی گذاشتند که به معنای واقعی کلمه برای این کشور پدری کرده بود.

حاج‌کریم فضلی در نگاه همسر و فرزند

همسر حاج‌کریم فضلی فعالیت در کنار ایشان را چنین به خاطر می‌آورند: «از همان روزهای نخست فعالیت شرکت پاکشو، من به اشکال مختلف در امور کاری و تولیدی مشارکت داشتم و به‌طور پاره‌وقت در کنار انجام امور خانه و رسیدگی به تربیت فرزندان، به مسائل شرکت نیز توجه و رسیدگی می‌کردم. حاج‌آقا در تربیت بچه‌ها خیلی دقیق بودند و بارها به من می‌گفتند تا زمانی که آخرین بچه‌ی ما فارغ‌التحصیل نشود و بچه‌ها را تحویل اجتماع نداده‌ایم، شما وارد بازار کار نشوید؛ زیرا فرزندان ما سرمایه‌های ما هستند. خود من نیز اعتقاد دارم وظیفه‌ی اول هر زن، تربیت فرزندان است. اگر توان آن را داشته باشد که هم به‌خوبی همسرداری کند، هم به‌قدر کافی به بچه‌ها رسیدگی نماید، در این صورت فکر می‌کنم کار کردن او در خارج از خانه اشکالی نداشته باشد؛ اما اگر نتواند از پس تربیت فرزندان و خانه‌داری به‌خوبی برآید، بهتر است کار بیرون از منزل را کنار بگذارد. از همین رو، باید تأکید کنم که وظیفه‌ی مادری، خود بزرگ‌ترین مسئولیت است که ساختن آینده‌ی جامعه به انجام درست این وظیفه وابسته است. در این زمینه، حاج‌آقا همیشه می‌فرمایند مادر با یک دست گهواره‌ی بچه را تکان می‌دهد و با دست دیگر دنیا را به حرکت درمی‌آورد.

«به‌هرحال، هنگامی که دختر کوچک ما از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد، حاج‌آقا به من فرمودند: 'در صورت تمایل می‌توانید به شرکت بیایید.' از آن زمان، من به شرکت آمدم و شروع به فعالیت کردم و مدیر امور نمایشگاه‌ها شدم. در زمان بر عهده داشتن این مسئولیت، نمایشگاه‌های مختلفی را در داخل و خارج کشور برگزار کردیم و در این نمایشگاه‌ها، با تجار خارجی مذاکره کردیم و برای رفع مشکلات و نیازهای شرکت، ارتباطات قوی و مؤثری برقرار نمودیم که تأثیر شایانی در ایجاد شناخت بیشتر از محصولات داشت. سپس، به‌عنوان مدیر روابط عمومی به فعالیت خود ادامه دادم و در این دوره، مسائل و پیشنهادهای مختلف در زمینه‌ی تبلیغات را بررسی و پیگیری می‌نمودم.

«در واحد روابط عمومی و تبلیغات، تمامی تلاش ما بر این بود که بهترین استفاده

از امکانات صورت بگیرد و با هزینه‌های مناسب‌تر فعالیت گسترده‌تری انجام بشود. در همین زمینه، خاطره‌ی جالبی به خاطرم آمد. در یک مسابقه‌ی فوتبال قرار بود که تبلیغات محیطی در زمین بازی داشته باشیم؛ اما جاهای مناسب قبلاً رزرو شده بود. ما هم تصمیم گرفتیم که لوگوی 'گلرنگ' را در وسط زمین فوتبال بنویسیم که اتفاقاً نتیجه‌ی خیلی خوبی در بر داشت و در پخش تلویزیونی هم به‌خوبی دیده شد. بعد از فعالیت و کار در واحد روابط عمومی، من به‌عنوان مدیر واحد نظارت و بازرسی کالاها به کار خود در شرکت ادامه دادم که این واحد ساختار و کارکرد تازه‌ای داشت و در نظام‌های مدیریتی کشور چندان شناخته‌شده نبود و درعین‌حال، این واحد کار حساسی را بر عهده داشت. ازجمله اینکه در این واحد، فعالیت‌های مختلفی که رقبای خارجی در قبال محصولات داخلی انجام می‌دهند، بررسی می‌شود و پیشنهادهای ویژه‌ای در این زمینه، به واحدهای تحقیقاتی ارائه می‌گردد. به عبارت دیگر، به‌طور پیگیر، فعالیت‌های رقبای خارجی را تحلیل و تبیین می‌کنیم تا در هیچ زمینه‌ای عقب نمانیم.»

ایشان از خاطراتشان با بنیان‌گذار گروه صنعتی گلرنگ در زمان‌های مختلف چنین می‌گویند: «خاطره‌های بسیاری از حاج‌آقا در یاد و خاطر من نقش بسته است که چند نمونه از آن‌ها را نقل می‌کنم. خاطره‌ی اول که تا حدی خاطره‌ی تلخی هم هست، به دوران دفاع مقدس برمی‌گردد که کشور ما با تحریم اقتصادی روبه‌رو بود. در آن دوره، در بسیاری از شرکت‌ها و واحدهای صنعتی به‌دلیل وجود مشکلات، کارگران را بازخرید می‌کردند؛ چراکه از عهده‌ی پرداخت حقوق آن‌ها برنمی‌آمدند. در شرکت ما نیز شرایط سختی پیش آمده بود که ادامه‌ی کار را با مشکل مواجه کرده بود و بازخرید کارگران به‌نوعی تنها راه ممکن به نظر می‌رسید. یک شب حاج‌آقا به منزل آمدند و من دیدم که فوق‌العاده متأثر و بی‌قرار هستند و مدام قدم می‌زنند. ایشان برای بازخرید کارگران به کارخانه رفته بودند؛ اما دلشان نیامده بود که این کار را انجام بدهند و نگرانی از آن وضعیت خاص، اجازه نمی‌داد که ایشان استراحت کنند و همان‌طور با ناراحتی قدم می‌زدند. من وقتی این صحنه را دیدم، دلم شکست و اشک در چشم‌هایم حلقه بست. در همان حال، برخاستم و وضو گرفتم و به حاج‌آقا عرض کردم: 'من برای ایجاد گشایش در این مشکل، نماز می‌خوانم تا خدای متعال خودش راهی را پیش پای

ما بگذارد.' فردای آن روز بود که حاج‌آقا تصمیم گرفتند که به‌جای بازخرید کارگران، به فعالیت تازه‌ای رو بیاورند و آن، صادرات میوه بود که به‌رغم مشکلات ابتدایی، به لطف خدا نتیجه‌بخش شد و هیچ‌یک از کارگران بازخرید نشدند.

«در همان دوران، یک روز صبح که حاج‌آقا به کارخانه می‌رفتند، به من گفتند که ناهار به خانه خواهند آمد. پنجشنبه بود. من برنج و قورمه‌سبزی درست کردم. ظهر که آمدند، دیدم که چشمانشان قرمز است و گریه کرده‌اند. به من گفتند: 'ما چطور می‌توانیم برنج و خورشت بخوریم، درحالی‌که همکاران ما قادر به تهیه غذای مطلوب نیستند. من امروز به کارخانه رفتم و دیدم که کارگرها غذای مناسبی همراه خود نیاورده‌اند. شما دعا کنید که اوضاع بهبود یابد تا بتوانیم آشپزخانه‌ای را تجهیز نماییم و همکارانمان از همان غذایی بخورند که ما می‌خوریم.' و در همان زمان، دستور تأسیس آشپزخانه را صادر کردند و با وجود مشکلات بسیار توانستند به کارگران غذای مناسب بدهند.

«خاطره‌ی دیگر من درباره‌ی سفر به کشورهای پیشرفته است. هروقت که همراه با حاج‌آقا به این‌گونه سفرها می‌رویم، ایشان با دیدن وضعیت رفاهی مناسب بچه‌ها و نوجوانان در کشورهای پیشرفته بغض می‌کنند و با حس خاصی می‌فرمایند که چرا نباید همه‌ی بچه‌های ایرانی نیز در رفاه کامل باشند؟ چرا باید برخی از بچه‌های هم‌وطنمان دست در دست مادرانشان به ما مراجعه کنند و با گلایه از بیکار بودن پدرشان، برای سرپرست خانواده‌شان دنبال کار بگردند؟ ایشان همیشه در این‌گونه مواقع از مسئولیت سنگینی که در این زمینه به عهده دارند، صحبت می‌کنند و از اینکه اگر با تمامی توان نیز در راه کارآفرینی و اشتغال‌زایی بکوشیم، باز هم کم است و باید بیشتر فعالیت کرد.

«خاطره‌ی بعدی خاطره‌ی بسیار جالبی است درباره‌ی زمانی که ازطرف وزارت کار به کارخانه آمدند و از کارکنان درباره‌ی حاج‌آقا پرسیدند. کارگرها نه‌تنها از حاج‌آقا ابراز رضایت کردند، بلکه بیان نمودند: 'حاج‌آقا کارفرمای ما نیست، پدر ماست.' بازرسان وزارت کار تعجب کرده بودند و هنگام رفتن می‌گفتند: 'این موضوع برای ما خیلی جالب‌توجه است. هرجا می‌رویم، کارگرها شکایت دارند و می‌گویند حق ما ضایع شده

است، ولی اینجا کارکنان حاج‌آقا را پدر خود خطاب می‌کنند.'»

دکتر مهدی فضلی هم از پدر چیزهای زیادی آموخته‌اند که هم محتوا و هم نحوه‌ی این یادگیری درسی گران‌بها برای تمامی کارآفرینان است:

«از ایشان خیلی چیزها یاد گرفتم. خیلی از این آموزش‌ها و یاد گرفتن‌ها به‌صورت مستقیم نبود و شاید اگر به‌صورت مستقیم گفته می‌شد، نتیجه‌ی عکس می‌داد. همیشه اگر فردی را مسئول انجام کاری کنید، ناخودآگاه با عوامل مختلفی که در آن کار تأثیر دارد، درگیر می‌شود و برای پیدا کردن بهترین راه و روش، آزمون‌هایی انجام می‌دهد که در نهایت باعث تجربه‌اندوزی می‌گردد. حتی اگر یک مشاور خوب این تجارب را به او انتقال داده باشد، باز هم فکر می‌کند که آن کار را خودش انجام داده است. این یکی از همان روش‌های آموزش به‌صورت غیرمستقیم بود.

«از بچگی بسیار علاقه داشتم که به شرکت پدر بروم و هر چند وقت یک بار، این شرایط فراهم می‌شد. حاج‌آقا هم شرایطی را مهیا می‌کردند که لذت بیشتری ببریم. بااینکه بچه‌ی بسیار شلوغی بودم، اما ایشان با تمام سختی‌های کار و مشغله‌هایشان، با متانت و درایت طوری رفتار می‌کردند که علاقه‌ام روزبه‌روز به کار بیشتر شود. زمان گذشت و به دانشگاه رفتم و از سال دوم دانشگاه با خودم قرار گذاشتم که به شرکت بروم و با کار دست‌وپنجه نرم کنم و مباحث دانشگاهی را به‌صورت تجربی بیاموزم. اواسط سال کار را شروع کردم؛ منتها با توجه به اینکه مشغول به تحصیل بودم، کار را با حجم کمی آغاز نمودم. رفته‌رفته با کار بیشتر آشنا شدم و هر روز بیشتر به آن علاقه‌مند شدم. برای من اینکه حاج‌آقا واقعاً به من فرصت می‌دادند، جذاب بود و باعث می‌شد که بیشتر درگیر کارها شوم. ایشان ازطرفی به من اجازه می‌دادند کار را انجام دهم و ازطرف دیگر، با آغوش باز طوری رفتار می‌کردند که خیلی راحت هر سؤالی که داشتم، مطرح می‌کردم. جواب‌های ایشان هیچ‌وقت محدودکننده نبود و من به همین علت، همیشه دوست داشتم از ایشان نکته‌هایی را که نیاز بود، بپرسم.

«در مواقع مختلف من مسئله‌ام را مطرح می‌کردم و ایشان اول می‌پرسیدند: 'نظر خود شما چیست؟' نظرم را می‌گفتم و ادامه می‌دادم: 'البته در نهایت نظر شما ارجح است.' حاج‌آقا می‌فرمودند: 'نظر خوبی داری، موافقم.' و در برخی مواقع می‌فرمودند:

'اگر فکر می‌کنی لازم است، بیشتر بررسی کن.' ایشان هیچ‌وقت نمی‌فرمودند: 'حتماً این کار را انجام بده و حتماً این کار را بررسی کن!' همیشه می‌فرمودند: 'اگر تمایل داری، این نکته را بیشتر بررسی کن.' حاج‌آقا از همان زمانی که کار را شروع کردم، آرام‌آرام کارها را به من می‌سپردند؛ البته با توجه به ظرفیتم و با تدبیر و درایت این کار را می‌کردند. این مسئله برایم خیلی لذت‌بخش و مهم بود.

«اعتماد ایشان برایم بسیار ارزشمند و تأثیرگذار بود؛ چون اگر ایشان اعتماد نمی‌کردند، نمی‌توانستم این‌طور رشد کنم، اعتماد ایشان مثال‌زدنی است. دیگران به این کار خرده می‌گرفتند و به ایشان می‌گفتند: 'چطور شما به یک جوان بیست‌ساله اعتماد می‌کنی و همه‌چیز را به او می‌سپاری؟!' حاج‌آقا می‌فرمودند: 'باید آموزش دهیم و پس از اطمینان از توانایی، باید اعتماد کنیم. اگر اعتماد نکنیم، نمی‌توانیم کار را توسعه دهیم.' اساس توسعه بر اعتماد استوار است، و این درسی بود که با تمامی وجود از کردار و رفتار زیبای ایشان گرفتم. همیشه لذت می‌بردم که می‌توانم کارها را انجام دهم و هرجا که لازم باشد، از تجربه‌های ایشان با آغوش باز و روی گشاده بهره ببرم و از یک دنیا تجربه استفاده کنم.

«دنیایی از تجربه در کنار خود داشتم که هروقت لازم بود، به کمکم می‌آمد و باعث می‌شد خیلی دقیق‌تر، صحیح‌تر و مجربانه‌تر پیش بروم. این مجربانه گام برداشتن به تجربه‌ای که از حاج‌آقا منتقل می‌شد، برمی‌گشت. این تفویض اختیار را حاج‌آقا در مورد دیگران هم انجام می‌دادند. هرجا که اطمینان می‌کردند، کارهای بیشتری را واگذار می‌کردند که برایم خیلی جذاب بود؛ چون می‌دیدم با چه دقتی این کارها صورت می‌گیرد و همه‌ی این‌ها زمینه‌ای شد که بتوانیم از آنچه اعتقاد داشتیم، راسخ‌تر عمل کنیم. من به تفکرات ناب و زیبای حاج‌آقا ایمان داشته و دارم و چون این ایمان همیشه همراه من بوده، سبب شده است درباره‌ی هر حرکت ایشان فکر کنم تا نکته‌ی آن حرکت و رفتار را بیاموزم. تجربه‌های ایشان در کنار مباحث دانشگاهی که می‌خواندم، یک مدل ذهنی برای من درست کرد که برگرفته از تأثیرات تفکرات ایشان است. این دیدگاه‌ها باعث رشدی شد که در دو دهه‌ی گذشته در این گروه صنعتی به این شکل نمود پیدا کرده است. اگر توانستیم با این سرعت کار را پیش ببریم، به‌خاطر عشقی

اســت که به آرمان‌ها و تفکرات ایشــان داریم و به‌دلیل آموزه‌هایی اســت که ایشان در اختیار ما قرار داده‌اند. تجارب حاج‌آقا میان‌بُر بیست‌ســاله‌ای بود که اگر می‌خواستیم آن‌ها را بیاموزیم، حداقل به دو دهه زمان نیاز داشــتیم تا به چیزی برسیم که در همان سال‌های اول در کنار خود داشتیم و به‌کلی از آنِ ما بود. البته، من مباحث دانشگاهی را آموخته بودم؛ اما در عرصه‌ی عمل، آنچه بیشتر از علم کارایی دارد، تجربه است و اگر وجود ذی‌قیمت ایشان نبود، این تجربه با این موفقیت فعلی، حاصل نمی‌شد.»

منابع

فضلی، محمدکریم (۱۳۹۳). *دریا شــود آن رود: زندگی و اندیشــه‌های بنیانگذار گروه صنعتی گلرنگ*. تهران: امیران.

آلبوم عکس‌ها


Golrang






از دانش آموزان ممتاز
شهریور ۱۳۸۵

فصل پنجم

نوبر بهاره بستنی

داستان زندگی ایوب پایداری،
مدیرعامل مجتمع صنایع غذایی میهن

نویسنده: رؤیا میرغیاثی

داستان خوشمزه

ایوب حرف نمی‌زند. سرش به کار خودش است. گره هم در کارش بیفتد، صدایش درنمی‌آید. همیشــه دل‌شــوره‌ی بقیه را دارد و از آن طرف، دل‌نگران دمای هواست که گرم و سرد می‌شود یا نمی‌شود. هوا هرچه گرم‌تر شود، ایوب خوش‌حال‌تر است. همین که اوضاع طوری پیش برود که بستنی فروش خوبی داشته باشد، کلاهش را می‌اندازد هوا. هوا که خنک باشــد، فکر بازار رهایش نمی‌کند. ارز هم نگرانش می‌کند. از دولت همین یک خواسته را دارد؛ لطفاً ارز را در همین وضعیت نگه دارید.

در یکی از خیابان‌های پُردردســر شــهر تهران زندگی می‌کند. هــر روز صبح آرام از خواب بیدار می‌شود و خودش را به آشپزخانه می‌رساند. در یخچال را باز می‌کند و چند لحظه‌ای به تماشــای لشکر ســفید لبنیات می‌نشــیند. آن‌چه می‌بیند از شهر لبنیات میهن آمده اســت؛ شهری که خودش با دست‌هایش ساخته است. بعد به دست‌هایش خیره می‌شود. خط‌ها و چین‌ها را پررنگ‌تر از همیشه می‌بیند. تلاش می‌کند راه آینده را بین خطوط خمیده‌ی کف دســتش پیدا کند. دوســت ندارد به گذشته نگاه کند و به همان راضی بماند. این رضایت حتماً او را در جای سابق نگه می‌دارد. صداهای تازه‌ای در مغزش می‌شنود و تصمیم می‌گیرد طرحی نو دراندازد. هدف همیشگی‌اش زندگی شــادتر است. کمی تا قسمتی شــبیه ویلی وانکاســت، با این فرق که ایوب کارخانه‌ی بستنی‌سازی دارد و آقای وانکا کارخانه‌ی شکلات‌سازی داشت. کم‌تر خبرنگاری ایوب پایداری را دیده و با او گپ زده اســت. گفتم که، این مرد حرف نمی‌زند و می‌خواهد تا

آخر عمر خودش را بســتنی‌فروش صدا کند، با این‌که مدیرعامل بزرگ‌ترین کارخانه‌ی بســتنی ایران اســت و ثروتی که دارد، تصورکردنی نیست. با داشــتن میلیاردها تومان پشــتوانه‌ی مالی، خودش را بی‌نیاز از کار نمی‌بیند که گوشــه‌ای در ســایه بنشــیند و موسیقی گوش کند و بستنی بخورد و بخندد. سبک زندگی خاص خودش را دارد.

وقتی ماجرای زندگی‌اش شروع شد که پسربچه‌ای نوجوان بود. پسر خیلی خوبی بود. با برادرش هم خیلی جور بود. دوستی‌شــان هم خیلــی به درد هم می‌خورد. یک یخچال بســتنی داشتند که روی گاری کوچکی ســوار بود. برادرها دوره می‌افتادند در شهر و بستنی می‌فروختند. اصل داستان همین‌قدر خوشمزه است. دوستی و بستنی.

گاری و آزادی

خانــواده‌ی ایوب پایداری از روســتای کُندر به هوای آب‌باریکــه‌ای برای معاش به تهران آمده‌اند. دهه‌ی ۴۰ شمســی اســت. ایوب پانزده، شــانزده ســاله است. مدتی کارگری می‌کند. می‌خواهد شــغلی داشــته باشــد و پولی که ســرپا نگهــش دارد. در پروژه‌های ساختمان‌ســازی شــهر کارگری می‌کند و کارش زحمت زیــادی دارد. تنها چیزی که راضی‌اش می‌کند، دســتمزدش است که همیشه بخشــی از آن را پس‌انداز می‌کند. تصمیمش برای همه‌ی عمر کارگری نیست. همین‌که پس‌اندازش به اندازه‌ی خریــدن یک گاری برســد، کارگری را تعطیــل می‌کند. با پولی که جمــع کرده، گاری کوچکی می‌خرد و تصمیم می‌گیرد بستنی‌فروشــی را تجربه کند. ایوب به افکار مزاحم اجــازه نمی‌دهد برزخی‌اش کنند. هر روز گاری را هل می‌دهد و هن‌هن‌کنان می‌رود تا بالای شــهر، فرمانیــه و محمودیه و آن حوالی. جلو در مدرســه‌ها می‌ایســتد و منتظر می‌ماند تا صدای زنگ تعطیلی مدرسه را بشنود و بعد خودش را به بچه‌مدرسه‌ای‌هایی برســاند که دوره‌اش می‌کنند به هوای بســتنی. آفتاب می‌تابد و چــی بهتر از رطوبتِ شیرین و خنکِ بستنی در دهان؟

ایوب از بستنی‌فروشی احساس رضایت می‌کند، اما به مشتری‌های دانش‌آموزش قانع نیســت. نظرش این نیست که باید قانع باشیم و ســهم بیش‌تری از بازار داخلی و صادراتــی نخواهیم. حســاب دو دوتا چهارتاســت. جــوان اســت و تجربه‌های جدید

می‌خواهد. انرژی دارد و یک‌جا بند نمی‌شود. تهران بزرگ است و بهترین جایی که فکر می‌کند باید برود، میدان آزادی است. میدان آزادی پاتوق است. هر شب بسیاری از خانواده‌های تهرانی با زیرانداز و قابلمه‌ی غذا و بالش در فضای سبز میدان دور هم جمع می‌شوند و خوش می‌گذرانند. خوشی بدون بستنی؟ نه، نمی‌شود. تصمیم می‌گیرد بعد از فروش بستنی جلوی مدرسه‌ها، یک‌راست گاری کوچکش را به میدان آزادی ببرد. نتیجه؟ زیر سایه‌ی درخت می‌ایستد و نفسی تازه می‌کند و یکی‌یکی بستنی می‌دهد دست مشتری‌ها. مشتری‌های دائمی برای ایوب و برادرش خوش‌بختی‌های قشنگ‌اند. این معامله‌های کوچک روزانه در قالبِ بستنی‌فروشیِ سیار تجربه‌ای است که فکر کند در درازمدت باید به چه چیزی توجه کند و همین باعث می‌شود شیفته‌ی آینده باشد، وقتی رؤیای ذهنی‌اش محقق می‌شود.

زمین خالی و کارخانه‌ی بستنی

ایوبِ جوان به فکرهای توی سرش اهمیت می‌دهد. می‌خواهد در برابر دنیا بایستد و ناممکن را ممکن کند. برادرش هم کنارش ایستاده است. ایوب شغل عجیب و خوش‌مزه‌ای را انتخاب کرده و مطمئن است قادر متعال هوایش را دارد. تصمیم می‌گیرد کارخانه‌ی بستنی‌سازی راه‌اندازی کند. فقط یک کارخانه‌ی بستنی‌سازی در ایران وجود دارد و بیش‌تر بستنی‌هایی که ایوب و برادرش می‌فروشند، وارداتی و خارجی است.

بله، همه‌چیز از قطعه‌زمینی خالی و لم‌یزرع در حاشیه‌ی تهران شروع می‌شود. ایده‌ها و سنگ‌ها کنار هم گذاشته می‌شود. ایوب به‌سختی راه خودش را در آن بی‌راه پیدا می‌کند. کسی تصور نمی‌کند چندین سال بعد، در این نقطه‌ی جغرافیایی، از جلوی کارخانه‌ی عظیم میهن بگذرد. ایوب خوش‌بین است. به خانه‌ی قوم و خویش می‌رود و هم‌ولایتی‌های موافق را با خودش همراه می‌کند. دقیق و سخت‌کوش است. هیچ‌وقت به روح‌های خبیثی که می‌خواهند منصرفش کنند، توجه نمی‌کند. در سال ۱۳۵۵ شرکت فرآورده‌های لبنی میهن شکل می‌گیرد. آن‌وقت است که بوی شیر و وانیل در جاده‌ی تهران به ساوه می‌پیچید و بستنی‌های شیری و میوه‌ای راهی بازار

می‌شـوند؛ اولین محصولات کارخانـه‌ی میهن. ایوب برای به‌دسـت‌آوردن پول تلاش نمی‌کند، می‌خواهد شادی و شیرینی زندگی را بیش‌تر کند.

«مأموریت من شـادی بخشـیدن به مردم با ارائه‌ی محصولات نوآورانه و با کیفیتی بالاتر از محصولات مشابه است.»

همه می‌گویند او از هیچ شروع کرده است. بله، از هیچ شروع می‌کند. ایوب جنم و روحیه‌اش را دارد. جدی اسـت. در شرایط سخت صبور است و برای هر کاری مشتاق. همیـن ویژگی‌های خُلقی اشـتهایش را بـرای موفقیت بیش‌تر می‌کند. کشـف کرده نیروهای نهفته‌ی درونی‌اش چه می‌خواهند. خیلی‌وقت‌ها همه‌چیز سخت و سخت‌تر می‌شـود، ولی نه برای ایوب که می‌خواهد روی پای خودش بایستد. می‌آموزد چه‌طور بایـد دنیا را تسـخیر کنـد. هیچ‌کس خیال نمی‌کنـد رؤیاهایش محقق شـود، ولی او خوش‌بخت‌تر از آن اسـت که دیگران گمان می‌کنند. چیزی را که می‌خواهد به دست می‌آورد و سـرانجام میهن به یکی از بزرگ‌ترین برندهای تولید بسـتنی و لبنیات ایران تبدیل می‌شود.

عمر طولانی و جای خالی

چهار دهه از افتتاح کارخانه می‌گذرد و جای برادر ایوب در میهن خالی است. عمر کمی نیسـت. حالا میهن بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی بسـتنی و شیر استریلیزه در ایران اسـت. کافی اسـت نزدیک محوطه‌ی کارخانه شـوید و بینی‌تان را بالا بگیرید تا عطر شـیرین شیر و شکلات را نفس بکشید. شـصت‌وپنج درصد سهم بازار بستنی و پنجاه درصد سـهم بازار تولید شیر استریلیزه در دست‌های ایوب است و ایوب پی یک جفت بـالِ تازه تا بلندتـر بپرد. گاهی که تنها می‌شـود، هنوز پی دوسـتیِ بـرادر و صدای چرخ‌های آن گاری کوچک در سراشـیبی‌های دزاشـیب اسـت. بسـتنی چیز خوبی اسـت. انگار از دنیای دیگری آمده باشـد. این خنکای جادویی لحظه‌هایی شیرین و فراموش‌نشـدنی می‌سازد. بسـتنی راز صمیمیت دو برادر اسـت. فرقی نمی‌کند آدم چندساله باشـد، ذات بستنی این است؛ شـادی‌آور و خاطره‌انگیز. ایوب این راز را به مردم هدیه می‌دهد. بستنی‌های کیم دوقلو انقلاب طعم و خلاقیت‌اند. این انقلاب تا

مدت‌ها جریان دارد. شگفتی‌های میهن تمام نمی‌شود. یک روز بستنی سالار و پریما دلبری می‌کنند و روز بعد ماست‌بستنی میهن. بیش‌تر از شصت نوع بستنی و محصول در کارخانه‌های میهن تولید می‌شود. بستنی‌های عروسکی و توپی نوستالژی‌اند و بستنی قهوه و کارنیوال از جادوهای جدید آقای جادوگر. ایوب را نمی‌شود دست‌کم گرفت. درست مثل ویلی وانکا مرد عجیبی است. هر روز کت و شلوار اتوکشیده‌اش را تن می‌کند، کفش‌های تمیز و براقش را می‌پوشد و با لبخندی درخشان به دفتر کارش می‌رود. میهن شامل سه کارخانه‌ی بزرگ تولید بستنی، لبنیات و پاندای میهن است. کارخانه‌ی تولید بستنی میهن سی‌وشش هکتار وسعت دارد. کارخانه‌ی تولید لبنیات که شهر لبنیات میهن نامیده می‌شود، سی‌وهفت هکتار و کارخانه‌ی تولید بستنی و آب‌میوه، به نام پاندا، هجده هکتار. پاندا مردادماه ۱۳۹۴ افتتاح شد. روزی که محمدرضا نعمت‌زاده، وزیر صنعت، معدن و تجارت، قیچی دست گرفت و روبان قرمزِ همیشگی را بُرید و دروازه‌ی شهر لبنیات باز شد. ایوب گوشه‌ای ایستاده و چشم‌هایش را تنگ کرده بود. خوشحال از این‌که سر مواضع خودش ایستاده و با پاهای فولادی در مسیر شخصی‌اش می‌دود و می‌رود. عملیات ساخت‌وساز هم‌چنان ادامه دارد و بخش‌های دیگر پس از تکمیل، افتتاح و به مجموعه‌ی میهن اضافه می‌شوند. طبیعی است که مدتی طول بکشد تا پروژه به بهره‌برداری کامل برسد، ولی درعوض تنوع محصولات بیش‌تر می‌شود. سیاست میهن با بعضی شرکت‌ها که نام تجاری جدیدی ایجاد کرده و بخش دیگری از بازار را هدف‌گذاری می‌کنند، تفاوت دارد. معمولاً سعی می‌کنند میان نام تجاری قدیم و جدید رابطه‌ای نباشد، ولی پاندا و میهن در کنار هم در بازار حضور دارند. چرا؟ برای این‌که هدف تکمیل زنجیره‌ی توزیع است و هر کدام بخش‌هایی از زنجیره‌ی توزیع بازار را هدف گرفته‌اند و در بعضی موارد با یکدیگر رقابت می‌کنند. پاندا در حوزه‌ی بستنی و آب‌میوه فعال است، ولی به‌زودی محصولات لبنی هم با این نام تجاری به بازار عرضه خواهد شد. امید ایوب به سال ۲۰۱۵ شمسی است و روزی که شهر رؤیایی لبنیات میهن با انواع ماست، شیر پاستوریزه، دوغ و کره برای گشایش آماده خواهد بود.

پاندا و اومپا

گاهی جلو آینه می‌ایستد و به خودش نگاه می‌کند. به موهایش که جوگندمی شده، به پوستش که چین افتاده و به چشم‌هایش که همچنان می‌درخشد. با خودش روراست است. خوش‌حال است که این‌جا ایستاده و خوب می‌داند چرا این‌جاست. او فقط بستنی نمی‌سازد. در همه‌ی سال‌های گذشته برای تولید بهترین محصول در کارخانه‌های میهن بر استفاده از تکنولوژی‌های مدرن و به‌روز و بهترین مواد اولیه از نظر کیفیت تأکید داشته است. شعار اصلی و همیشگی‌اش این است که «مصرف‌کننده‌ی ایرانی لایق بهترین محصولات جهان است.» برای همین ماشین‌آلات کارخانه را از کمپانی تتراپک خریداری و نصب کرده است. تتراپک شرکتی سوئدی است که طراحی و فروش تجهیزات مورد نیاز برای فرآوری، بسته‌بندی و توزیع محصولات غذایی مایع را انجام می‌دهد. شیر مورد نیاز کارخانه را از معتبرترین دامداری‌های کشور و زیرنظر بخش کنترل کیفیت تأمین می‌کند. کره‌ی کاکائو و پودر کاکائوی موردنیاز را هم از کارخانه‌های شناخته‌شده‌ی هلندی، آلمانی و سوئیسی می‌خرد. ملاحظات لازم را در نظر می‌گیرد تا محصولات میهن به‌روزترین استانداردهای کیفی مانند ISO۹۰۰۱، HACCP و ISO۲۲۰۰۰ را داشته باشند. می‌دانید؟ از آن آدم‌هایی نیست که هرطرف باد بوزد، برود. حق‌شناس و قدردان است. بستنی زندگی‌اش است و زندگی‌اش به مردم بسته است. همیشه می‌گوید ایران اولین هدف میهن است و برای همین بازار داخلی برایش اهمیت بیش‌تری دارد.

هزاران نفر در کارخانه‌اش کار می‌کنند. تعداد کارگران و کارمندان مجموعه‌ی میهن حدود ده هزار نفر است. هیچ‌کدام از کارکنانش ربطی به اومپا لومپاهای آقای وانکا ندارند. این تفاوت ایوب پایداری با ویلی وانکاست. آقای وانکا یک روز از تک‌تک کارگرهایش خواست به خانه‌هایشان بروند و دیگر به کارخانه‌ی شکلات‌سازی برنگردند، اما آقای پایداری ماهانه یک میلیارد و چهارصد میلیون تومان حق بیمه برای کارکنان کارخانه پرداخت می‌کند و در برابر افت‌وخیزهای اقتصادی هرگز به اخراج و کاهش کارگران متوسل نشده است. چرخ کارخانه را دست‌های زحمت‌کش این افراد می‌چرخاند. ایوب هم توجه ویژه‌ای به آن‌ها دارد.

«حتي اگر تحت فشـارهاي بيش‌تری قرار بگيرم، هيچ نيرو و پرسـنلي را از شرکت حـذف يا تعديل نخواهم کرد. اشـتغال بالا بـا اين حجم براي شـرکت مزيت و افتخار است.»

لابد برای همین است که جوان‌های بیکار منطقه‌ی اسلامشهر و حومه آرزو دارند به کارخانه‌ی میهن قدم بگذارند. کافی است زمان رد شدن فهرست‌های بیمه‌ی شرکت در اداره‌ی بیمه حضور داشته باشید تا ببینید چه‌طور همه‌ی کارمندان اداره‌ی بیمه بسیج می‌شـوند برای انجام کارهای ایـن مجموعه‌ی بزرگ صنعتی با کارکنان بی‌شـمارش، کارخانه‌ای که بزرگ‌ترین واحد صنعتی حاشیه‌ی شهر تهران است.

میهن و دومینو

بسـتنی‌های متنوع میهن به کشورهای حاشـیه‌ی خلیج فارس، عراق، کشورهای آسیای جنوب‌شرقی و چند کشور اروپایی صادر می‌شود. جمعیت شصت‌وپنج میلیونی افغانسـتان و عـراق بازارهای اصلـی صادراتی میهن‌انـد. میهن در افغانسـتان دفتر نمایندگی دارد و در شمال و جنوب عراق، مرکز پخش محصولات. همین که تعداد مراکز پخش بیش‌تر شـود، میهن می‌تواند با سـوپرمارکت‌ها و فروشـگاه‌های کوچک ارتباط مستقیم داشته باشد. واسطه‌ها که کم‌تر شوند، امکان فعالیت با قیمت‌های مناسب‌تر و رقابتی‌تر در این کشـورها به‌وجود می‌آید. این دو بازار پتانسـیل بالایی دارند. میزان تولید لبنیات در عراق و افغانستان بسیار پایین است و بیش از نود درصد صادرات میهن را دربرمی‌گیرد. هدف شـرکت در این دو کشـور این اسـت که در سال‌های ۹۷ و ۹۸ با راه‌اندازی دفاتر پخش و نمایندگی، صادرات را به میزان سـیصد میلیون دلار در سـال برساند. با این حال همیشه چالش‌هایی برای کارخانه‌ی میهن وجود دارد. از مشکلات ارزی (مثـل یک‌بـاره گـران شـدن دلار در ابتدای دهـه‌ی ۹۰) بگیرید تـا ماجراهای خانوادگی.

گران شدن دلار باعث شـد ایوب و واحدهای تولیدی‌اش برای تأمین مواد اولیه دچار مشـکل شوند. چون بخشـی از مواد اولیه‌ی تولید بستنی از کشـورهای خارجی تأمین می‌شود.

«هــر روز تمام‌وقت در بانک مرکزی برای ارز دوندگی می‌کنم، چون باید این ســنگر را حفظ کنم و از سهمیه‌ی ارزی غافل نشوم. به‌ویژه برای تهیه کره که خیلی سخت است.»

تــورّم و کاهــش توان اقتصادی مردم هــم بر روند تصمیم و عمــل در کارخانه تأثیر گذاشته است.

«قــدرت خرید مردم پاییــن آمده و به همین خاطر امســال ترجیــح دادم با وجود افزایش پانزده درصدی قیمت‌ها، همان مبلغ گذشته را برای محصولات حفظ کنم.»

حتی صادرات بســتنی به عراق هم مدتی به دلیل حضــور داعش و ناامنی در این کشور دچار مشکل می‌شود.

از گرانی ارز، تحریم، رکود و ناامنی در عراق که بگذریم، جدایی برادر هم غم عالم را به دل ایوب می‌ریزد. اتفاق عجیبی اســت. ســال ۱۳۸۹ یار دیرین از او جدا می‌شود. ایــوب و فرامرز انگار دو نیمه‌ی یک ســیب بودند، رفیق و حامی، امــا بازی روزگار پایان خوبی برای این رفاقت ندارد. برادرها از هم دور می‌شوند. فرامرز از میهن و برادرش دل می‌بُرد و کارخانه‌ی جدید بستنی دومینو را راه‌اندازی می‌کند.

«اگر میهن دچار انشــعاب نمی‌شد و خانواده‌ی پایداری به دو شرکت میهن و دومینو تقسیم نمی‌شدند، قطعاً امروز میهن به سهم نود درصدی بازار بستنی دست پیدا می‌کرد.»

البتــه ایوب پایداری معنای زنده‌ی صبر و مقاومت اســت و با تــلاش و تمرکز برای حفظ یک‌پارچگی میهن و کارکنان کارخانه چالش‌های اقتصادی و خانوادگی را پشت ســر می‌گذارد. هیچ دروازه‌ای بســته و هیچ دســتگاهی خاموش نمی‌شــود. کارخانه هم‌چنان کار می‌کند. صدای دستگاه‌ها شنیده می‌شود و بوی شیر و شکلات در هوای اسلامشهر می‌پیچد. بستنی‌های میهن هم‌چنان عالی و خوشمزه باقی می‌مانند و هر روز طعم جدیدی اختراع می‌شــود که مردم را شــگفت‌زده می‌کند. بیســکوئیتو، پریما سمفونی و...

تقدیر و تشکر

در دهمین جشنواره‌ی ملی قهرمانان صنعت ایران در سال ۱۳۹۲ که باشکوه‌ترین جشــن ســالانه‌ی صنعت کشــور اســت، صد برند مطرح کشــور و ارزش آن‌ها اعلام می‌شــود. میهن یکی از این صد برند اســت. بعد از آن در سال ۹۳ و ۹۴ تندیس واحد

سرآمد صنعت بستنی به ایوب پایداری اهدا می‌شود و سپس تندیس زرین برند محبوب را می‌گیرد. در سال ۱۳۹۵ گواهی‌نامه و تندیس رعایت حقوق مصرف‌کنندگان از سازمان صنعت و معدن و سازمان توسعه‌ی تجارت ایران به شرکت میهن اعطا می‌شود. سال ۱۳۹۶ هم وقت آن است که ایوب لوح سپاس حمایت از تولید و اشتغال را از آنِ خود کند.

می‌گوید دانش، مهارت، تجربه و عشق کارکنان عوامل اصلی رشد کارخانه‌ی میهن است. چهل سال دوام آوردن در اقتصاد پُر فراز و نشیب ایران عمر کمی نیست و شاید دوری او از اقتصاد دولتی و عدم وابستگی به آن هم یکی از رازهای این عمر طولانی باشد. هرچه هست و نیست، حقیقت این است که میهن فاتح بازار بستنی و لبنیات است. هرچند ایوب درس تولید و صنعت نخوانده، زندگی‌اش با تولید و کارآفرینی گره خورده است. او ادعایی ندارد. مدیری توانمند و شایسته است که بازار و نیازهای آن را می‌شناسد. مرد شماره‌ی یک صنعت بستنی ایران منابع انسانی ارزشمندی در اختیار دارد. به تجهیزات و امکانات مدرن دسترسی دارد. از آی‌تی و آی‌سی‌تی دور نمانده است. گروه مدیریت کارخانه‌اش با استفاده از گزارش‌های متنوع و متناسب با نیاز مشتری آشنا می‌شوند و بعد چرخه‌ی تولید، توزیع و تبلیغات و در نهایت، موفقیت. می‌بینید؟ اتفاقی نیست. تناسبی در کار است.

پدر و پسر

ابوالفضل، پسر ایوب، هم مهندس صنایع غذایی است و هم مدیریت خوانده و این یعنی درهم‌آمیختگی تجربه و سنت، تکنولوژی و علم. ماجرای کارخانه‌ی میهن فراتر از بختِ یک آدم خوش‌اقبال است. ابوالفضل معتقد است افزایش سرانه‌ی مصرف لبنیات باعث افزایش اشتغال می‌شود و به آماری اشاره می‌کند که می‌گوید در صنعت لبنیات صد و بیست هزار شغل مستقیم وجود دارد. یک حساب و کتاب ساده است. سرانه‌ی مصرف شیر در ایران حدود صد لیتر در سال است، درحالی‌که استاندارد جهانی آن نزدیک به دویست‌وپنجاه لیتر است. مصرف لبنیات همیشه برای سلامتی توصیه شده و اگر در سبد خرید مردم افزایش پیدا کند، یعنی یک گام رو به جلو، یعنی سلامتی

بیش‌تر، یعنی زندگی شادتر.

نیروی جوان و خـلاق، انرژی ارزان‌قیمت و موقعیت سوق‌الجیشـی خیلی خوب باعث می‌شـود صنعت لبنیات در ایران روزبه‌روز موفق‌تر شـود. کشـورهای همسـایه واردکننده‌ی عمده‌ی لبنیات هستند، اما متأسفانه سیاست مشخص و ثابتی درباره‌ی صادرات وجود ندارد. یک روز شیر و پنیر کم می‌آید، صادرات لبنیات ممنوع می‌شود، روز بعـد تخفیف پانزده درصـدی می‌گذارند و یک روز دیگر هم تصمیم شـتاب‌زده‌ی دیگـری می‌گیرنـد و آخ و وای! عـدم ثبـات در تصمیم‌گیـری و سیاسـت‌گذاری‌ها، کاغذبازی‌هـای اداری، قانون‌های دسـت‌وپاگیر و هراس از تغییر قانون دسـت و بال صادرکننده را می‌بندد و محدودش می‌کند. گاهی هم رفتارهای سیاسـی صادرکننده را دچار چالش می‌کند. ابوالفضل تعریف می‌کند که میهن در کشـور عربسـتان بازار خیلی خوبی ایجاد کرده بود و داشـت به اعداد و ارقام باورنکردنی نزدیک می‌شد، اما پس از تیره شدن روابط صادرات متوقف شد و تمام.

یک زندگی شادتر

تبلیغـات در کنار توزیع و قیمت مناسـب از مهم‌ترین و مؤثرترین ابزارهای شـرکت میهن برای ماندگاری در ذهن و زندگی مردم اسـت. فکرش را بکنید! حرفِ گوساله‌ای که می‌گوید: «مامان جون! بسـتنی‌اش خوشـمزه‌تره.» بخشی از خاطره‌های جمعی میلیون‌هـا ایرانی اسـت که از پویانمایـیِ تبلیغاتیِ شـرکت میهن به یادشـان مانده. مؤلفه‌هایی از این دسـت را کنار هم بگذارید تا معلوم شود چرا میهن محبوب‌ترین برند از نظر مصرف‌کنندگان است و چرا ایوب پایداری رسالت خودش را دعوت مردم به یک زندگی شادتر می‌داند. کارخانه‌ی میهن یک کارخانه‌ی معمولی بستنی‌سازی نیست. محبوب‌ترین و بزرگ‌ترین کارخانه‌ی ایران اسـت و مالک آن، مردی اسـت که می‌گوید بسـتنی‌فروش اسـت، بستنی‌فروشـی عجیب و غریـب! مخترع طعم‌های محشـر و عادت‌های معرکه‌ای که زندگی رضایت‌بخش‌تر، هیجان‌انگیزتر و شـادتری را برایمان به ارمغان می‌آورد.

آلبوم عکس‌ها



بستنی‌فروشِ دوره‌گرد



دریافت نشان امین‌الضرب

فصل ششم

من کاسبم

زندگی‌نامه‌ی علی‌محمد رجالی،
بنیان‌گذار واحد صنعتی ظریف مصور و پتروشیمی رجال

نویسنده: نیلوفر نیک‌بنیاد

کاسبی بزرگِ مردان کوچک

همه‌چیز از یک ایده در نُه‌سالگی شروع شد. علی‌محمد که علاقه‌ی چندانی به درس و مدرسه نداشت، هر روز ده‌ها فکر بکر به ذهنش می‌رسید که بتواند با آن‌ها کسب‌وکاری راه بیندازد و درآمدی داشته باشد. نه اینکه به پولش نیاز داشته باشد، چراکه پدرش هر روز ده شاهی به او می‌داد؛ اما او تشنه‌ی کار کردن و کاسب شدن بود. برای همین هم آستین‌هایش را بالا زد و ایده‌اش را اجرایی کرد، اجاره‌ی بوفه‌ی مدرسه از آقای مدیر: «کلاس سوم بودم، در نُه‌سالگی، فروشگاه مدرسه‌مان را از مدیرمان اجاره کردم. آن زمان مثل حالا نبود که پفک و چیزهای این‌چنینی بفروشند، سنجد بود و کویج، پر ترشاله و پر انجیر. کیک‌های کاغذی هم تازه مد شده بود. خانه‌های قدیم هشتی داشت. من در هشتی خانه کتابچه درست می‌کردم چهل‌برگ، شصت‌برگ و صدبرگ، می‌فروختم. یکی از این ماشین منگنه‌های آلمانی خریده بودم دوازده تا یک‌تومانی. کاغذ را هم می‌رفتم از بازار می‌خریدم. جلد کتابچه را هم از صحافی می‌گرفتم و در خانه درست می‌کردم. کتابچه‌ی چهل‌برگ دو قران تمام می‌شد، دو قران و ده شاهی می‌فروختم. شصت‌برگ سه قران تمام می‌شد، سه قران و نیم می‌فروختم. صدبرگ هم پنج قران تمام می‌شد و شش قران می‌فروختم. آن‌قدر فعالیت من در این فروشگاه زیاد بود که درآمد یک‌ساله‌ام دویست تومان شد. یک سال هم نبود، تقریباً نه ماه!» دویست تومان درآمد برای بچه‌ای نُه‌ساله رقم عجیب و غریبی بود. در واقع علی‌محمد با کسب این درآمد در طول یک سال تحصیلی به همه نشان داد که

علاقه‌اش بیراه و ناشـــی از هوس‌های کودکی نیست و واقعاً استعداد کاسبی دارد. این نخستین قدم او در راه کاروکاسبی و تبدیل شدن به یک کارآفرین نمونه بود.

نمی‌خواهم درس بخوانم

کمـــی برگردیم به عقب، به روز تولد علی‌محمد. او در پنجم خرداد ســال ۱۳۲۴ در اصفهان متولد شد. در شهری بهره‌مند از بیشتر نعمت‌های خدادادی و در خانواده‌ای متدیـــن کـــه پیش از او دو پســـر دیگر هم داشـــتند: «اصفهانی‌ام و افتخـــار می‌کنم که اصفهانی‌ام. اگر از من بپرسند: 'قرار است یک بار دیگر هم به دنیا بیایی، دوست داری کجا متولد شوی؟' می‌گویم: 'باز هم اصفهان.'»

خـــودش ماجرای تولدش را این‌طور تعریف می‌کند: «یک روز ناخواســـته ما به این دنیا آمدیم، بدون اطلاع قبلی، خودمان خبر نداشتیم. در یک جای گرم و نرم بودیم، در دل مادرمان؛ اما یک روز ما را بیرون انداختند و گفتند حالا بروید توی دنیا. یک روز هم مـــا را از دنیا بیـــرون می‌اندازند به یک جای ابدی؛ چون اینجا موقت اســـت. دنیا یعنی دنی، چیزی بی‌ارزش و پست. عالی یا آخرت یعنی جایی ماندگار و ماندنی. یک روز هم بی‌خبر و بدون اطلاع قبلی ما را از این دنیا بیرون می‌اندازند. من هم مثل دیگران طبق همین قانون به دنیا آمده‌ام.»

علی‌محمد سه‌ساله بود که مادرش را از دست داد و یتیم شد. البته لطف خدا شامل حالش شـــده بود و پدری دلســـوز، دو مادربزرگ مهربان و یک نامادری خوب داشت که اگرچه هیچ‌یک جای مادر را نمی‌گرفت، تاحدودی مهر مادری را برای او جبران می‌کرد. او از نامادری‌اش هم ســـه برادر داشـــت و در مجموع در خانواده‌ای با شـــش پسر و یک دختر بزرگ شد.

پدرش که از بازاریان بســـیار معتبر اصفهان و شخصی معتقد و دین‌دار بود، او را در شش‌سالگی به دبستان جعفری فرستاد که از مدارسی بود که تعلیمات اسلامی داشت. مدیریـــت مدرســـه را در آن زمـــان آقای فیروزیان بر عهده داشـــت که داماد حاج‌شـــیخ محمدتقی اسلامی، مؤسس مدارس تعلیمات اسلامی در ایران، بود. اگرچه علی‌محمد از همان ابتدا کاسبی را به درس خواندن ترجیح می‌داد، مثل خیلی از بچه‌ها به مدرسه

می‌رفت و اتفاقاً خاطرات روزهای مدرسه را هم خیلی خوب به خاطر دارد: «در سال اول ابتدایی معلم سخت‌گیری داشتیم که بچه‌ها را زیاد تنبیه می‌کرد؛ اما توجه ویژه‌ای به من داشت، چون پدرم همان اول سال هدیه‌ای شامل عبا و عمامه و قبا به ایشان داده بود و ازطرفی او به‌دلیل اینکه مادرم فوت کرده بود، کمتر به من سخت می‌گرفت و بیشتر با من مدارا می‌کرد.»

او در طی سالیان زندگی‌اش بیش از هشتاد جایزه و لوح مختلف گرفته است که برخی ارزش مادی و معنوی زیادی دارند؛ اما یکی از این جوایز برای خودش از همه ارزشمندتر است، جایزه‌ای که در کلاس چهارم دبستان و از دست مدیر مدرسه دریافت کرد: «کلاس چهارم بودم، در سن ده‌سالگی برای نوشتن انشایی با موضوع 'نیکی و نیکوکاری' که سر صف و جلوی ششصد نفر از دانش‌آموزان خواندم، از مدیر و ناظم مدرسه جایزه‌ای گرفتم که شامل یک توپ، یک مسواک و یک قلک بود. بااینکه سال‌ها از آن روز گذشته است، هنوز آن‌ها را نگه داشته‌ام. حتی گرفتن لوح‌های تقدیر از دست رؤسای جمهور کشور نتوانسته است از زیبایی و ارزش آن‌ها بکاهد. این جایزه سال‌ها به من انگیزه و انرژی داده است. اول انشایم شعری نوشته بودم که می‌گوید: 'تو نیکی می‌کن و در دجله انداز / که ایزد در بیابانت دهد باز'. برای اولین بار بچه‌ها یک دقیقه از روی ساعت برایم کف زدند. یک دقیقه خیلی زیاد است. ممکن است برای کسی ده ثانیه یا بیست ثانیه دست بزنند؛ اما برای من یک دقیقه‌ی کامل کف زدند. این اولین بار بود که تشویق شدم.»

علی‌محمد به‌خاطر پدر که اعتقاد و علاقه داشت او درس بخواند، مدرسه را تا کلاس یازدهم ادامه داد؛ اما عشق و اشتیاقش به کاروکاسبی آن‌قدر زیاد بود که تصمیم گرفت قاطعانه با پدر صحبت کند و مسیر زندگی‌اش را تغییر دهد: «در دبیرستان هراتی، کلاس یازدهم و سال قبل از دیپلم بودم که دیدم هرچه تحصیل می‌کنم، تحصیل را دوست ندارم. با پدرم در این زمینه اختلاف‌نظر داشتم. حاج‌آقا می‌فرمودند درس بخوانید و من هم علاقه‌ای به درس خواندن نداشتم. لذا قرار بر این شد که برویم پیش یک عالم در آن زمان به نام آیت‌الله مهدوی. حاج‌آقا فرمایشاتشان را گفتند و من هم عرایضم را کردم و آیت‌الله مهدوی گفتند: 'تو چون علاقه‌ای به درس خواندن

نداری، موفق نمی‌شـوی.' حق را به من دادند و قرار شد من کاسب بشوم؛ ولی ایشان دو شرط گذاشتند: 'اول اینکه باید نمازت را اول وقت بخوانی و دوم اینکه بروی مکاسب را بخوانی و امتحان بدهی.' مکاسـب رساله‌ای است در فقه که خریدوفروش و حلال و حرام و مباح و مکروه و... را در آن شـرح داده. این روزها دیگر کمتر کاسـبی اسـت که مکاسب بخواند. ما رفتیم مکاسب را حفظ کردیم و آمدیم. در مدت بسیار کوتاهی، مثلاً اگر قرار بود در یک سـال بخوانم، در مدتی کمتر از یک ماه خواندم و آمدم که امتحان بدهم. ایشان طلبه‌ای به نام آقای موسوی را صدا زدند که از من امتحان بگیرد. امتحان دادم. آقای موسـوی رفت خدمت آیت‌الله مهدوی و گفت که نتیجه خوب بوده. ایشان تعجـب کردند و گفتند: 'خودت امتحان گرفتی؟' آقای موسـوی گفتند: 'بله.' آیت‌الله مهدوی گفتند: 'پس حالا دیگر می‌توانی بروی و کاسـب بشوی.' کاسبی واقعی من از آن زمان شـروع شـد.» حالا علی‌محمد از همیشـه خوش‌حال‌تر بود. خودش راضی، پدرش راضی و آیت‌الله مهدوی هم به‌عنوان حَکَم راضی. چه چیزی بهتر از این؟

علم بهتر است یا ثروت؟

سـرانجام علی‌محمـد پیش از گرفتن دیپلم درس و مدرسـه را رها کرد و به سـراغ کاسـبی رفت. خیلـی از کارآفرینان موفق همیـن کار را کرده‌انـد. آدم با خودش فکر می‌کند لابد رابطه‌ی مستقیمی هست بین رها کردن درس و موفق شدن در کار. شاید یا بایـد علم را انتخاب کرد یا ثروت را. ولی علی‌محمد نظر جالب‌تری دارد: «از کسـی پرسـیدند: 'علم بهتر اسـت یا پول؟' گفت: 'هر دو.' گفتند: 'از این دو تا بهتر هم سراغ داری؟' گفـت: 'تجربه.' تجربه از علم خیلی بهتر اسـت و از پول هم همین‌طور. چون ممکن اسـت پول داشـته باشی و ورشکسـت شوی؛ اما چیزی به دسـت می‌آوری که کشیدنی و شمردنی نیست، و آن را داری. آن چیز همان تجربه‌ای است که از شکستت به دست آورده‌ای.»

علی‌محمد از اینکه درس را رها کرد به‌هیچ‌وجه پشـیمان نیست. برای او دانشگاه معنـای دیگری دارد: «من نمی‌گویم درس خواندن بد اسـت؛ امـا درس خواندنِ تنها خوب نیست. درس خواندنی خوب است که همراه با عمل باشد. عملی خوب است که

همراه با نیت خوب باشـد. خوشبختی در مدرک فوق‌لیسانس و دکترا نیست. خیلی از جوانان هستند که مدرکی گرفته‌اند و فکر می‌کنند اگر بروند پشت یک میز بنشینند و کار اداری بکنند و در آخر ماه حقوقی بگیرند، خوشبخت‌اند؛ اما نمی‌دانند که همین مدرک و همین طرز فکر باعث بدبختی‌شان می‌شود. هرکس قبل از دانشگاه یا بعد از آن یا هم‌زمان با درس خواندن باید تجربه هم کسب کند. برای من دانشگاه معنای دیگری دارد. من از سال ۱۳۴۰ تاکنون دانشجوی دانشگاه بازارم. دانشگاهی که فارغ‌التحصیلی از آن معنا ندارد و وقتی واردش می‌شوی، تا پایان عمر می‌توانی در آن تجربه کسب کنی.»

علی‌محمد به معنای واقعی کلمه نشان داد که موفقیت در مدرک تحصیلی نیست و خوشبختی با گذراندن دوره‌های تحصیلی مختلف دانشگاهی ارتباطی ندارد. البته او طرز فکر جوانان مدرک‌گرای امروزی را تا حدودی ناشی از نظام آموزشی می‌داند: «نظام آموزشی ما به‌شدت مخرب و مدرک‌پرور است. برای مثال، ما سه میلیون جوان بیکار داریم و وقتی من سی تا نیرو بخواهم، در این سه میلیون گیر نمی‌آید. چرا؟ برای اینکه فقط مدرک دارند و کاغذ به دست‌اند. جوان مدرک به دست به درد من نمی‌خورد. من جوانی را می‌خواهم که هنر داشته باشد. آموزش‌وپرورش ما باید هنرپرور باشد. اسمش را عوض کند و بگذارد آموزشکده‌ی هنرپروری جوانان، چه دختر و چه پسر. بزرگ‌ترین خیانتی که به جوانان ما شده، این است که آنان را تشویق کرده‌اند یکی یک لیسانس یا دکترا داشته باشند. من الان نقاش می‌خواهم، جوشکار می‌خواهم، کسی را می‌خواهم که برود در هشتاد درجه در مخازن کروی جوشکاری کند، اما گیر نمی‌آورم. ولی تا بخواهید روزی صد نفر مدرک لیسانس به دست، یا دارای مدرک دکتری می‌آیند و می‌گویند دارم از بیکاری دیوانه می‌شوم، مرا سر یک کار بگذار. بعد هم توقع یک میز، یک منشی، یک ماشین و یک خانه‌ی اجاره‌ای دارند. غیرممکن است! این در حالی است که ما در سال هشتاد به جوشکارها برای جوشکاری مخازن پتروشیمی روزی یک میلیون تومان حقوق می‌دادیم.»

ازنظر او تا صد سال بعد هم اگر تمامی معادن ایران کشف شود و نفت به بشکه‌ای صد دلار هم برسد، باز جوان ایرانی بیکار و بدبخت خواهد ماند، اگر هنری بلد نباشد و

صرفاً مدرک گرفته باشد.

امان از کفش ملی!

علی‌محمد از آن جوانان عشـــق مدرک نبود. او در هفده‌سالگی مدرسه را رها کرد. پیش از آن هم نخســـتین کســـب‌وکارش را در نُه‌سالگی با اجاره‌ی بوفه‌ی مدرسه شروع کرده بود. بعد از آن هم چند ســـالی نزد پدر شـــاگردی کرد. پدرش در صنعت نســـاجی فعالیت می‌کرد، امین بازار بود و کســـانی که با دســـتگاه‌های سنتی پارچه‌ی شعربافی تولید می‌کردند، تولیداتشـــان را پیش او به امانت می‌گذاشتند تا برایشان بفروشد. بعد از اینکه بالاخره پدر راضی شـــد علی‌محمد به‌جای درس‌ومشق به کاسبی بپردازد، او را نزد یکی از آشنایان فرستاد تا پسرش کار در محیط غیرخانوادگی را هم تجربه کند. کار جدید هم مرتبط با همان صنعت نساجی بود. علی‌محمد در این شغل روزی سه تومان حقوق می‌گرفت، یعنی ماهی نود تومان. که البته از این نود تومان ۴۵ تومان را پدرش مخفیانه به صاحب‌کار او می‌داد تا علی‌محمد حقوق بیشـــتری بگیرد و به کار مشـــتاق شـــود. علی‌محمد هم کارش را می‌کرد و راضی بـــود، تا اینکه اتفاق عجیبی افتاد: «در سن هفده هجده‌سالگی با اخوی به مشهد رفته بودیم. من کفشم را به کفشداری ندادم و پشـــت در گذاشـــتم. وقتی از زیارت برگشتیم، کفشـــم را برده بودند. رفتیم بازار که از مغـــازه‌ی کفش ملی کفش بخریم. از فروشـــنده‌ی آنجا پرســـیدم: ’شـــما چقدر حقوق می‌گیرید؟‘ گفت: ’ماهی ششـــصد تومان.‘ با خـــودم گفتم: ’من در اصفهان ماهی نود تومان می‌گیرم، بروم اســـتخدام کفش ملی بشـــوم.‘ پدرم مخالف بودند و گفتند: ’نرو.‘ خلاصه ما رفتیم و استخدام کفش ملی شدیم. ماهی ششصد تومان قرار بود به کارمند بدهند به این صورت که برای خرده‌فروشـــی اگر از مقدار معینی بیشـــتر می‌شـــد، پنج درصد می‌دادند و برای عمده‌فروشـــی ســـه درصد. من رفتم و بـــرای آنجا هفت میلیون تومـــان پول آن روز کـــه به پول حالا تقریباً ۲۲ میلیارد تومان می‌شـــود، فروش کردم، به کمک اعتباری که پدرم داشت و همه‌جا او را می‌شناختند. بعد چک و سفته و براتش را بـــردم و در تهران دادم به صاحب‌کار. باید دویســـت هزار تومـــان به من می‌دادند. در آن زمان ســـرمایه‌ی پدرم دویست هزار تومان نبود. گفتند: ’این پول مال شما نیست، مال

رئیس استان است و شما فقط کارمندید.' آخرش پول من را خوردند و هیچ‌چیز ندادند. برگشتم پیش پدرم. ایشان گفتند: 'هرآن‌کس که پند پدر نشود، سرانجام روزی پشیمان شود.'»

البته ازآنجاکه علی‌محمد تجربه را از علم و ثروت مهم‌تر و بهتر می‌دانست، حتی از این شکست هم سرخورده نشد و به آن به چشم تجربه نگاه کرد و از نکته‌هایی که در آن دو مـاه در کلاس‌های کارآمـوزی و در طی کار کردن برای کفش ملی یاد گرفته بود، در ادامه‌ی راهش اسـتفاده کرد، نکته‌هایی مثل اینکه همیشـه حق با مشـتری اسـت و مشـتری حرف اول را می‌زند. او هنوز هم در کسـب‌وکار خودش ایـن نکته‌ها را به کار می‌بنـدد. برای او هیچ‌چیز بی‌فایده‌ای وجود ندارد. او از هر خاطره و شکسـت و غم و انتظاری، تجربه می‌گیرد. از روزهای شاگردی‌اش در تهران هم تجربه‌های زیادی کسب کرده اسـت: «اولین روزی که در میدان امام‌حسین تهران برای کارآموزی پیش حاج‌آقا شالچیان رفتم، ایشان کفشـش را کند و جلوی من انداخت و گفت این‌ها را ببر واکس بزن. من پدرم تاجر بود، شـب‌ها بالای سـرم هندوانه و پر ترشاله می‌گذاشتند، یک نفر دیگـر کفش‌های خودم را واکس می‌زد و حالا باید کفش‌های ایشـان را واکس می‌زدم. رفتـم یک قوطی واکـس و یک موت پاک‌کن خریـدم و کفش‌هایشـان را واکس زدم و برایشـان بردم. حاج‌آقا پرسـید: 'چقدر دادی کـه این‌قدر خوب واکـس زده؟' گفتم: 'هیچی، خودم واکس زدم.' گفتند: 'مگر تو واکسی هستی؟' خلاصه اینکه پنج قران به مـن دادند و دیگر هم نگفتند کفششـان را واکـس بزنم. می‌خواهـم بگویم جوان اگر بخواهـد به جایی برسـد، با بیعاری و بیکاری نمی‌رسـد. خیلی چیزهـا در زندگی من خیلی خیلی مؤثر بود، اولی‌اش همین شاگردی کردن.»

پتوی چهل‌وهشت‌تومانی

علی‌محمد بعد از بازگشت نزد پدر، در تیمچه‌ی ملک، همان‌جا که مغازه‌ی پدرش بود، سرقفلی سه مغازه را گرفت و مشغول پتوفروشی شد. از اصفهان، تهران و تبریز پتو می‌خرید و در مغازه‌ی خودش در اصفهان توزیع می‌کرد. آن‌قدر پشتکار و انگیزه داشت که کم‌کم به یکی از بزرگ‌ترین توزیع‌کنندگان پتو در کشـور تبدیل شـد و خریداران از

همه‌جای کشور به اصفهان می‌آمدند تا از او پتو بخرند. خودش تعریف می‌کند: «فقط یک رقیب داشــتم که آن‌هم خدابیامرز عمویم بود. بیش از هشتاد درصد پتوی کشور را مــن توزیع می‌کردم. بــا عمویم رقابت می‌کردم، خیلی شــدید. چــون زن‌عموی من، خاله‌ی ما هم می‌شد، عید به عید خانه‌شان می‌رفتیم و با هم رفیق بودیم؛ ولی در بازار حســابی رقیب بودیم. تا چند سال من پتو را در تهران چهل‌وهشت تومان می‌خریدم و می‌بردم اصفهان همان چهل‌وهشت تومان در رقابت می‌فروختم. پنج تومان و پنج قران هزینــه‌ی بردن پتو از تهران تا اصفهان و از باربری اصفهان تا مغازه بود. از آن طرف هم یــک گونــی دور عدل پتو بود که آن را پنــج تومان و پنج قران از مــا خریدند؛ پس ما نه سودی می‌کردیم و نه ضرری. عوضش در پتوی تبریزی که قیمتش معلوم نبود، یک پتو می‌خریدیــم ده تومــان و یــک تومان هــم خرجش می‌کردیــم و بعد با منافــع عادلانه می‌فروختیم.» علی‌محمد با کم کردن ســود و در برخی مواقع سود نکردن، موفق شده بود ســهم زیــادی از بــازار پتوی ایــران را به خــودش اختصــاص بدهد. ایــن یکی از فوت‌وفن‌های کاسبی‌اش بود. هرچند او فوت‌وفن‌های دیگری هم داشت.

فوت‌وفن پولدار شدن آقای کارآفرین

قطعاً در زمان جوانی علی‌محمد هم کســانی بوده‌اند که یک‌شبه پولدار شده‌اند یا به کمک میراث خانوادگی و سرمایه‌گذاری‌های کلان به ثروتی رسیده‌اند؛ اما علی‌محمد این‌طور نبود. او از کم شــروع کرد و به‌مرور توانســت با فوت‌وفن‌هایی که در تجارت در پیش گرفته بود، کارش را توســعه دهــد و اندوخته‌ای برای خودش جمع کند. ازنظر او هیچ کاری عار نیســت و جوان‌ها باید از کم شــروع کنند. نمی‌توان در قدم اول رفت و کارخانــه تأســیس کرد، باید ابتدا دست‌فروشــی کرد، بعد مغــازه زد و بعد کم‌کم کار را وسعت داد و برای دیگران هم شغل ایجاد کرد. او رمز موفقیت و پولدار شدن را این‌طور توصیف می‌کند: «رمز پولدار شــدن در ارزان‌فروشی است. باید خودت را قانع کنی که اگــر خدمتی ارائــه می‌دهی، ارزان بدهی. اگــر تاجری، به نفع کم راضی باشــی. اگر کاسبی، سودت را کم کنی. خود من چند وقت پیش به مشهد رفتم و از دکان‌دار نارنگی خریدم کیلویی ده هزار تومان؛ درحالی‌که همان شب باغداری را در تلویزیون نشان داد

که می‌گفت: 'نارنگی را از ما هشتصد تومان می‌خرند'. من برای ارزان‌فروشی روایتی از امیرالمؤمنین را الگوی خودم قرار دادم. میثم تمار از یاران حضرت علی (ع) بود. روزی امیرالمؤمنین به او رسیدند و گفتند: 'میثم چه‌کار می‌کنی؟' جواب داد: 'بیکارم.' حضرت امیر به او دو درهم دادند و گفتند: 'برو سینی بخر، تو هم که معروفی بهت خرمای نسیه می‌دهند، بگیر و بفروش.' میثم رفت و مجمع خرید. سنگی آورد و مجمع را روی آن گذاشت و خود هم روی سنگی نشست و مشغول خرما فروختن شد. عصر که می‌شد، پول صاحب خرما را می‌داد و مازادش را خودش برمی‌داشت. بعد از یک هفته حضرت امیر به او رسیدند و پرسیدند: 'چه‌کار می‌کنی؟' گفت: 'خدا خیرتان بدهد، مشغولم.' حضرت پرسیدند: 'چند می‌خری؟' گفت: 'چهار درهم.' پرسیدند: 'چند می‌فروشی؟' گفت: 'شش درهم.' حضرت فرمودند: 'ارخص.' یعنی نفعت را کم کن. از فردایش چهار درهم خرید و پنج درهم فروخت. یک سینی‌اش شد دو تا، سه تا، چهار تا، شش تا و... چون از همه ارزان‌تر می‌فروخت. بعد از چند وقت حضرت او را دیدند و پرسیدند: 'کمتر به مسجد می‌آیی، چه شده؟' میثم جواب داد: 'سرم شلوغ شده.' حضرت دوباره پرسیدند: 'چند می‌خری؟' گفت: 'چهار درهم.' پرسیدند: 'چند می‌فروشی؟' گفت: 'پنج درهم.' حضرت فرمودند: 'ارخص.' از فردایش میثم چهار درهم می‌خرید و چهار و نیم درهم می‌فروخت. تمام خرمافروشان کوفه ماندند؛ چون همه می‌آمدند و از میثم می‌خریدند. میثم بعد از یک یا دو سال شد ثروتمندترین مرد کوفه. با چه فوت‌وفنی؟ ارخص! این برای من الگو شد. من چندین سال پتو را بدون سود می‌فروختم. برای همین اصل ارزان‌فروشی من به بزرگ‌ترین فروشنده‌ی پتوی ایران تبدیل شدم.» و او بزرگ‌ترین فروشنده‌ی پتوی ایران شد و این عنوان را تا سال ۱۳۵۴ هم حفظ کرد؛ اما ناگهان به خودش آمد و گفت: «آیا واقعاً می‌خواهم تاجر باشم؟»

این صندلی من نیست

سی‌ساله بود که رفت کارت بازرگانی گرفت و وارد کار واردات شد. در سال ۱۳۵۴ که به قول خودش ایران پول داشت اما جز پول چیزی نداشت، در کشور تولید چندانی

انجام نمی‌شـد و در مجموع به تعداد انگشـت‌های دسـت هم کارخانه‌ی بزرگ وجود نداشت. علی‌محمد از واردات منفعت زیادی کسب می‌کرد. او معتقد است که هنوز هم اگر کسـی بخواهد صرفاً پولدار شـود، واردات بهترین راه است؛ چون از تولید حمایت چندانی نمی‌شـود. اما او فقط به‌دنبال پول نبود و اهداف بزرگ‌تری در سـر داشـت و به‌دنبال موفقیت‌های مهم‌تری بود. تا اینکه در ایران انقلاب شـد و او بیشـتر زمانش را صرف امور مربوط به انقلاب کرد. همراه چند نفر دیگر مغازه‌هایشان را در بازار اصفهان بسـتند و وقتشـان را در راه برکناری طاغوت صرف کردند. به همین دلیل هم ازطرف آیت‌اللـه خادمی وظایف مختلفی در گمرک و کمیتـه و اداره‌ی بازرگانی به علی‌محمد پیشـنهاد می‌شـد که اوایل آن‌ها را می‌پذیرفت و انجام می‌داد؛ اما وقتی دید با ماهیت وجودی او که کاسـب بودن است، تفاوت دارد، همه را کنار گذاشت: «مجاهدین خلق می‌خواسـتند هتل عباسی را بمب‌گذاری و نابود کنند. به من گفتند خودت را به هتل عباسـی برسـان و نگذار یک دانه خال یا خش به هتل عباسـی بیفتد. هتل عباسـی اصفهـان در دنیا بی‌نظیر اسـت، ازنظر هنر و مـکان و پذیرایی. ما خودمـان را به آنجا رسـاندیم و نگذاشتیم اتفاقی بیفتد. مسـئولیت‌های زیادی بود؛ ولی من چون کاسب بودم، آن مسئولیت‌ها را قبول نمی‌کردم.»

علی‌محمد در سـال ۱۳۵۹ ازطرف آیت‌الله خادمی به‌عنوان مشـاور اتاق بازرگانی اصفهـان دعوت به همکاری شـد و مدتی بـا این عنوان فعالیت کرد. این تنها سـمت دولتی و سیاسـی او در طی این سـالیان بوده اسـت؛ چراکـه او از روز اول به قدرت و ریاسـت در حوزه‌ی سیاسی علاقه‌ای نداشته اسـت: «از روز اول نه اینکه از سیاست و قدرت خوشم نمی‌آمد، بهتر است بگویم بدم می‌آمد؛ چون مسئولیت دارد و مسئولیتش هم خیلی سنگین اسـت. وقتی کسی سرسپور یک منطقه یا شهر می‌شود، یا شهردار یک شـهر یا مسـئول یک کشور، مسئولیت سنگینی روی دوشـش می‌آید. اگر خدای نکرده این شخص در جای خودش ننشسته باشد، در حق مردم آن کشور جنایت کرده اسـت؛ مثلاً من زیاد سـفر می‌کنم، از تهران به اصفهان و از اصفهان به تهران، همه‌ی خلبان‌هـا و خدمه‌ی پـرواز مـن را می‌شناسـند. اگر این‌هـا بگویند ایـن حاج‌آقا که می‌شناسیمش و ریش‌سفید است، احتراماً برود در جایگاه خلبان و هواپیما را تا مقصد

ببرد، من هم خودم و هم دویست سیصد نفر دیگر را به کشتن می‌دهم. برای اینکه من جایگاهم آن صندلی نیست. اگر بخواهند خیلی احترام بگذارند، باید من را بگذارند در صندلی اول و دوم، نه در کابین خلبان.» علی‌محمد روی صندلی‌ای که برای او نباشد، ننشسته است و نمی‌نشیند. او معتقد است بسیاری از کسانی که در کشور، مخصوصاً در دوره‌ی نهم و دهم ریاست جمهوری روی صندلی‌های مهم نشسته بودند، در جایگاه خودشان نبودند: «امیرالمؤمنین حدیثی دارد که می‌گوید: 'خدا لعنت کند کسی را که در جایگاه خودش نیست و می‌داند که این جایگاه از آنِ او نیست.' الان جایگاه من همین صندلی مدیریت کارخانه است. اگر من بروم روی صندلی وزیر بهداشت بنشینم، در جایگاهی قرار گرفته‌ام که مال من نیست.» حالا او سال‌هاست که روی آن صندلی‌ای نشسته که درست برای خودش ساخته شده است: صندلی یک کارآفرین و تولیدکننده‌ی نمونه.

ارز دادن به واردات ممنوع!

علی‌محمد یک بار طعم قدرت را از نوع سیاسی تا حدودی تجربه کرد، زمانی که به‌عنوان مشاور اتاق بازرگانی اصفهان دعوت به همکاری شد. سال ۱۳۵۹ بود. او حتی از این فرصت کوتاه هم استفاده کرد تا دست تولید را بگیرد و به کشور خدمت کند. علی‌محمد که حالا در زمینه‌ی واردات فرش ماشینی و موکت یکی از تاجران بنام به حساب می‌آمد، در سال ۱۳۶۱ در اتاق بازرگانی مقرر کرد که ارز دولتی کمتری به واردکنندگان تعلق بگیرد و مابقی سرمایه در اختیار کسانی قرار بگیرد که می‌خواهند کارهای تولیدی کنند: «یک روز پروفرم آوردند به قیمت شش میلیون و صد هزار مارک. آن موقع مارک مطرح بود که ما امضا کنیم و بچه‌ها بروند موکت وارد کنند. به ذهنم رسید که این شش میلیون و صد هزار مارک را بدهم؛ اما نه برای موکت ساخته‌شده، برویم یک کارخانه‌ی تولید موکت وارد کنیم. من پروفرم را امضا نکردم و عوضش به تهران پیش رئیس کل بازرگانی تهران، آقای فلسفی، پسر مرحوم فلسفی، خطیب معروف آمدم. عرض کردم: 'ارز کم است و جنگ است، اگر اجازه می‌دهید بگوییم با این پروفرم بروند ماشین‌آلات بیاورند.'»

او از آن‌هایی نبود که فقط پیشنهاد بدهند و خودشان پا پس بکشند. قبل از همه، خودش آستین‌هایش را بالا زد و اولین کارخانه‌ی تولید موکت در ایران را تأسیس کرد: «آن زمـان ارز دولتـی هفت تومان بود. ما یک میلیون و دویسـت هـزار دلار ارز دولتی گرفتیم که ماشـین‌آلات را از آلمان خریداری کنیم. نصف ماشین‌آلات وارد شده بود که جنگ شـد!» اما علی‌محمد بیـدی نبود که با این بادها بلـرزد. او با مدیرعامل بانک و کارخانه‌ی سازنده‌ی آلمانی صحبت کرد و راهی هامبورگ شد تا با تأمین مالی یک‌ساله از بانک و تأمین مالی یک‌سـاله‌ی دیگری از کارخانه، ماشـین‌آلات را وارد کند و تولید موکت را در ایران آغاز نماید. یک میلیون و دویسـت هزار باید عددی به‌یادماندنی برای علی‌محمد رجالی باشـد؛ چراکه او این مقدار ارز دولتی گرفت و دو سـال بعد از شروع تولیـد موکت ظریف، یک میلیون و دویسـت و پنجاه هزار متـر مربع موکت تولید کرد. چنین رقمی آسـان به دسـت نیامد. او در سال ۱۳۶۱ کارخانه را تأسیس کرد، در سال ۱۳۶۴ دو خط تولید راه انداخت و در سال ۱۳۶۷ کارخانه بالاخره به بهره‌برداری کامل رسید.

آدم با خودش می‌گوید در سـال‌های نابسامانی انقلاب و بعد هم جنگ، چرا کسی بایـد چنین خطری را به جان بخرد؟ آن‌هم وقتی نانش حسـابی توی روغن بود و همه به‌عنـوان تاجری خوش‌نام او را می‌شـناختند! مگر خودش نمی‌گویـد پول در واردات اسـت، پس چه چیزی بود که باعث شـد او خطر و سختی‌های تولید را به جان بخرد؟! خـودش می‌گوید: «من روزی را به یاد ندارم که خطر نکرده باشـم. زندگی یعنی خطر کردن! تاجر ترسـنده‌ی لرزنده در جهان، نه سـود بیند نه زیان. اگر کسی خطر نکند، هیچ‌وقت به جایی نمی‌رسـد. وقتی کسی خطر می‌کند، ممکن است به جایی برسد و ممکن است نرسد؛ اما اشکالی ندارد. مثلاً وقتی املا می‌نویسید، شاید بین دویست تا کلمه یک بار هم 'س' و 'ص' را اشتباه بنویسید، نوزده می‌شوید؛ ولی اشکالی ندارد.»

خالی کردن بندهای زندان

دیگران اسـمش را کارآفرین نمونه، تولیدکننده‌ی برتر یا مدیرعامل همه‌فن‌حریف گذاشـته‌اند؛ اما خودش می‌گوید: «من کاسـبم!» بیراه هم نمی‌گوید. کاسـب است،

یعنی کســی که مدام به‌دنبال کسب اســت. علی‌محمد رجالی وقتی تجارت می‌کرد، دنبال کسب کردن چیز باارزش‌تری بود به نام تولید و وقتی وارد عرصه‌ی تولید شد، به یک کارخانه اکتفا نکرد و می‌خواست قدم‌های بیشتری در این راه بردارد و دست افراد بیشتری را به کار بند کند. خودش معتقد است هر کارخانه‌ای که راه می‌افتد، یک بند از بندهای زندان خالی می‌شود. چه تعبیری قشنگ‌تر از این؟ همین تعبیر زیبا بود که باعث شد او بعد از افتتاح و بهره‌برداری کارخانه‌ی موکت ظریف از گسترش تولیداتش دســت برندارد و تقریباً هر دو سال یک کارخانه به کارخانه‌هایش اضافه کند. تا آنجا که تقریبــاً برای هیــچ ماده‌ی اولیه‌ای به دیگران نیاز نداشــته باشــد و از صفر تا صد مواد ضــروری برای صنایــع ظریف مصور را خودش تولیــد کند. او حالا نه‌تنهــا به نیازهای خودشان پاسخ می‌دهد که در زمینه‌ی مواد لازم برای دیگر کارخانجات و صنایع مرتبط در این حوزه هم کاملاً جواب‌گوست. در کنار همه‌ی این‌ها او وارد دو عرصه‌ی جدید هم شده است، یکی پتروشیمی و دیگری گلخانه‌داری.

شلخته درو کنید!

رفتــار علی‌محمد آدم را بــه یاد جمله‌ی معروف داســتان *سووشــون* می‌اندازد که می‌گویــد: «شــلخته درو کنید تا چیزی گیر خوشــه‌چین‌ها بیاید.» زمانــی که او برای تأســیس کارخانه‌ی ظریف تصمیم گرفت، می‌توانست آن را در هر نقطه‌ای از کشور که دلــش بخواهد راه بیندازد، اما چه‌کار کرد؟ بروجن در اســتان چهارمحال و بختیاری را انتخاب کرد که در آن زمان منطقه‌ی نسبتاً محرومی به شمار می‌آمد. علی‌محمد خوب می‌دانســت با احداث هر کارخانه در کنار ایجاد شغل برای چندین نفر، رفاه و آبادانی هم به آن منطقه می‌رود. او با همین حرکت به‌ظاهر ســاده در سی‌وهشــت ســال قبل کاری کرد که بروجن به‌مرور به یک قطب صنعتی تبدیل شد.

او که مدت‌ها در زمینه‌ی واردات موکت و فرش ماشینی تجربه داشت، تولیداتش را هم با موکت چاپی مصور شــروع کرد و به گفته‌ی خودش هر دو سال یک بار خط تولید جدیدی را راه‌اندازی کرد. چاپ مصور، الیاف ظریف، الیاف مصور، ریشه و حاشیه‌زنی مصور، ظریف مصور، تیس نساج، نگین ترابر بروجن، ماشین‌سازی ظریف، کارآفرینان

رجال، رهپویان جوان آریا، پرزین بازیافت، یلدا بروجن، تبیان راهبرد پارسی، آونگ پویا آپادانا، سراج گستران رجال، سیمین چاپ نقش جهان، زربافت چاپ، تولیدی صنعتی تن‌آسا بروجن، رزین پلیمر بروجن، مهندسی فرآیند بهین راهبرد پارسی، تولیدی صنعتی تافت بافت بروجن و تولیدی صنعتی نامداران زریوار نام تنها برخی از واحدهای تولیدی و صنعتی ایجادشده به‌دست علی‌محمد رجالی است؛ مردی که با وجود تمامی این فعالیت‌ها بیشتر به نام اولین و معروف‌ترین واحد صنعتی خود «ظریف مصور» شناخته می‌شود.

عالی‌قاپو دارِد اصفهون!

چه کسی است که ریتم آهنگین پیام بازرگانی موکت ظریف مصور در دهه‌ی هفتاد را فراموش کرده باشد؟ «عالی‌قاپو دارِد اصفهون / پل خواجو دارِد اصفهون / چهارباغ و چهل‌ستون / سی‌وسه پل و نقش جهون / یه اصفهونی می‌شنوی / نصف جهونی می‌شنوی / صنایعش معتبرِست / نمونه‌اش ظریف مصورِست / موکت ظریف مصور / حاصل فن و هنر / هرکی هنرشناس اِست / موکت ظریف رو خواسته اِست / برا خونه و اداره / ظریف حریف نداره.» آن روزها که مثل امروز چندین و چند رقیب برای علی‌محمد نبود، او نه‌تنها با پیام بازرگانی خاطره‌انگیزش به ورد زبان کوچک و بزرگ تبدیل شده بود، که حضورش را هم در هر خانه‌ای می‌شد احساس کرد. انگار خانه‌ی ایرانی بدون موکت ظریف مصور رنگ و بو نداشت. همه‌ی مردم یا ظریف مصور خریده بودند یا می‌خواستند بخرند و این همان اتفاقی بود که در آن دوره از تاریخ، به معنای واقعی کلمه می‌شد اسمش را «موفقیت» گذاشت.

امروز کارخانه‌های تأسیس‌شده به‌دست علی‌محمد در کنار موکت که حالا تنوع جنس و طرح‌های آن سر به فلک می‌کشد، محصولات بی‌شمار دیگری هم تولید می‌کنند. او می‌گوید: «هرچه که نیاز داخلی این مجموعه بود، ما واحدش را زدیم و خودمان تولید کردیم.» در حال حاضر علی‌محمد در صنعت نساجی و کالاهای واسطه‌ای پلیمری فعال است و گستره‌ی وسیعی از انواع موکت‌های نمدی و تافتینگ، موکت‌های صنعتی، الیاف، نخ، مستربچ، رنگ‌دانه‌های صنعتی، روغن‌های صنعتی،

رزین‌ها و چسب‌های مخصوص نساجی، کف‌پوش منسوج و پلیمری، کالای خواب و تزیینی خانه، پوشش‌های منسوج داخل خودرو، نان‌وون و محصولات ژئوسینتتیک را تولید می‌کند که البته بخشی از این محصول‌ها در واحد صنعتی دیگری به نام پتروشیمی رجال تولید می‌شود. رجالی در بسیاری از زمینه‌ها نه‌تنها مصرف‌کنندگان که تولیدکننده‌های داخلی را هم از واردات مواد اولیه بی‌نیاز کرده است: «در حال حاضر ما تأمین‌کننده‌ی بیش از هشتادوسه درصد موکت خودروهای ایران هستیم. در واقع حدود پنجاه میلیون دلار در سال در این زمینه صرفه‌جویی ارزی می‌شود که اگر ما این تولید را نمی‌کردیم، تولیدکنندگان خودرو مجبور می‌شدند وارد کنند. بیست‌وپنج سال است که این موکت‌ها را ما تولید می‌کنیم.»

او همچنین کالاهای تولیدشده در ظریف مصور را به بیش از هفت کشور جهان صادر می‌کند: «به کشورهای بیشتری صادرات داشتیم؛ اما اخیراً ترک‌ها جای ما را گرفته‌اند.»

همین یکی کافی است

«بعد از اینکه واحدهای ظریف مصور را زدیم، دیدیم برای موکت الیاف می‌خواهیم که از خارج وارد می‌کردیم. رفتیم واحد الیاف زدیم. از الیاف مستربچ می‌خواستیم، رفتیم مستربچ زدیم. زدیم، زدیم، زدیم. هرچه برای این کار می‌خواستیم خودمان زدیم. بعد دیدیم گرانول پلی‌پروپیلن می‌خواهیم، رفتیم اولین واحد پتروشیمی خصوصی ایران را در سال ۱۳۸۰ کلنگ زدیم. این واحد در سال ۱۳۸۵ به بهره‌برداری رسید.» و این‌چنین علی‌محمد اولین واحد پتروشیمی خصوصی ایران را در بندر ماهشهر تأسیس می‌کند. در حال حاضر این واحد در سال حدود ۱۱۰ هزار تن پلی‌پروپیلن تولید می‌کند که اگر خوراک به آن برسد، تا ۱۸۰ هزار تن هم می‌تواند تولید کند.

علی‌محمد هیچ‌وقت در زندگی از پا ننشسته و مدام به‌دنبال توسعه‌ی بیشتر بوده است؛ به همین دلیل بعد از بهره‌برداری پتروشیمی رجال، به فکر تأسیس واحدهای پتروشیمی بیشتری افتاد، اما ازآنجاکه سنگ همیشه برای پای لنگ نیست بلکه گاهی آن را عمداً جلوی پای کسی می‌اندازند که دارد قدم‌های بزرگ و کارساز برمی‌دارد،

شـروع می‌کنند به سـنگ‌اندازی جلوی پایش. او در یکـی از گفت‌وگوهای تلویزیونی تعریف کرده است: «چند سال است که مقام معظم رهبری گفته‌اند کار را بدهید دست مردم. ما رفتیم به یکی از این وزارتخانه‌ها و گفتیم: 'مگر آقا نفرمودند تولید ثروت عبادت اسـت؟ چرا به من حرف زشـت می‌زنید و می‌گویید تو کارخانه‌داری و یک پتروشیمی داری، برایت بس اسـت؟ مگر آقا نگفته‌اند مـا می‌خواهیم و می‌توانیم دومی‌اش را هم بزنیم؟' به من جواب دادند: 'سی سال است پشت این میز نشسته‌ام، آن‌وقت شما از راه رسیده‌ای و به من می‌گویی بلند شو!'»

رجالـی این خاطره را تعریف می‌کند و می‌گوید تا وقتی با چنین طرز تفکری ادامه بدهیم، هرگز نمی‌توانیم به توسعه‌ای برسیم که برای کشور آرزو داریم. خاطره‌ای که به معنـای واقعـی کلمه غم‌انگیز اسـت و این پرسـش را در ذهن ایجـاد می‌کند که مگر علی‌محمد رجالی پتروشیمی را برای شخص خودش می‌خواهد؟ مگر نفع تأسیس این صنایع فقط به جیب او می‌رود؟ پس توسـعه‌ی ملی و خودکفایی چه می‌شود؟ «اخیراً بـرای تمدید یـک موافقت اصولی چهار ماه و سـه روز ما را معطل کردند. ضرر بسـیار سنگینی به ما زدند. چه کسی جواب‌گوی این همکاری نکردن‌هاست؟»

داستان‌های پشت پرده

خیلی‌ها فکر می‌کنند پشـت هر کارآفرین یا صنعتگـر موفقی یک دولت حمایتگر ایسـتاده اسـت؛ اما گاهی پشـت پرده‌ی ماجرا چیزهـای دیگری را نشـان می‌دهد. علی‌محمد رجالی اعتقاد دارد در تمامی این سـال‌ها فقط مقام معظم رهبری بوده‌اند کـه همه‌جانبـه از تولید داخلـی حمایت کرده‌اند؛ اما سـخت‌ترین بخـش مدیریت و کارآفرینی برای او که توانایی اداره‌ی حدود بیست واحد تولیدی و چندین هزار پرسنل را دارد، ابلاغیه‌های نابجا و خلق‌السـاعه‌ی دولتی‌هاست: «این ابلاغیه‌ها دست‌وپاگیر نیست، بلکه جلوی کل راه را می‌گیرد. گاهی یک چیزی دست‌وپاگیر است و من دست و پایم را حرکت می‌دهم و می‌روم؛ اما گاهی کلاً جلوی حرکت را می‌گیرند. باید بسـتر برای کارآفرین‌ها آماده باشـد. الان در باغ‌وحش تهران یا در مناطق حفاظت‌شده برای عقاب و یوزپلنگ یا سـایر حیوانات کمیاب نگهبان می‌گذارند؛ ولی به‌جای اینکه برای

یک کارآفرین با سه یا پنج هزار نیرو نگهبان بگذارند که کارهای او را تسریع کنند، در قوه‌ی قضاییه، بانک مرکزی و سایر مراکز برایش نگهبان می‌گذارند که یک‌وقت حرکتش تند نشود یا یک‌وقت این آدم بزرگ نشود. این بزرگ‌ترین فاجعه است برای جامعه‌ی ما. اگر در امریکا، اروپا، چین و هرجای دیگری کسی حاضر باشد هزار تا کارگرش را هزار و صد تا بکند، چندین تشویقی برایش می‌گذارند؛ اما در اینجا منتظرند ببینند چه کسی ترقی می‌کند که جلوی پیشرفتش را بگیرند و اگر هم بهانه‌ای نداشته باشند، خودشان بهانه‌ای برایش جور می‌کنند. البته اخیراً رایحه‌ای ازطرف قوه‌ی قضاییه به مشام می‌رسد که امیدواریم ادامه پیدا کند.»

به قول علی‌محمد رجالی در همه‌جای دنیا اگر ببینند کسی می‌تواند صد کیلو بار را بلند کند، دفعه‌ی بعد صد و ده کیلو بار بر دوشش می‌گذارند؛ اما اینجا کاری می‌کنند که همان صد کیلو را هم زمین بزند و این از عجایب دنیای کارآفرینی و از عواملی است که نمی‌گذارد ایران همپای کشورهای توسعه‌یافته‌ی صنعتی قدم بردارد و جلو برود. البته او در این میان استثناهایی هم قائل است. برای مثال، مهندس نعمت‌زاده را پدر صنعت ایران می‌داند و می‌گوید: «باید یادی از مهندس نعمت‌زاده بکنم که از وزرای بسیار فعال و دانشمند ایران بوده و هرکجا پا گذاشته، منشأ خیر شده است. از حدود شصت پتروشیمی موجود در کشور، منشأ ایجاد چهل‌ودو تای آن‌ها مهندس نعمت‌زاده بوده است. هفتاد درصد تولید فولاد، هشتاد درصد تولید سیمان و نود درصد تولیدات صنایع میانی و نساجی کشور هم مدیون زحمات این بزرگ‌مرد است. در حوزه‌ی دیپلماسی هم ایران را مدیون زحمات صادقانه‌ی محمدجواد ظریف می‌دانم.»

در سال‌های اخیر هروقت و هرجا مشکلی پیش آمده است، انگشت اشاره به‌سمت یک چیز رفته و همه، تحریم‌ها را مقصر دانسته‌اند. علی‌محمد و کارآفرینان دیگری که مانند او در حوزه‌ی صنعت فعالیت می‌کنند هم مانند اکثر مردم کشور تحریم را دوست ندارند و آن را عاملی هزینه‌زا و مزاحم می‌دانند؛ اما آنچه بیشتر از تحریم‌ها برایشان دردسر ایجاد می‌کند، مشکلات و مانع‌سازی‌های داخل کشور است. آن‌ها نشان داده‌اند که خیلی وقت‌ها می‌توانند تحریم را دور بزنند، اما گذشتن از مانع‌های داخلی برایشان به‌مراتب دشوارتر است. چطور می‌توان از این موانع عبور کرد و کشور را به

مقصدی رساند که شایسته‌اش است؟ پاسخ علی‌محمد این است: «ما می‌خواهیم جامعه را بسازیم و برای اینکه جامعه را بسازیم، اول باید نقشه‌ی راه داشته باشیم. اگر ما با نقشه‌ی راه جلو برویم و تنگ‌نظری‌ها و خودکامگی‌ها را کنار بگذاریم و از نیروی صادق دانشمند استفاده کنیم، موفق می‌شویم. دولت باید بستر را آماده کند و کار را بسپرد دست جوانان. باور کنید اگر بستر آماده باشد، ما می‌توانیم به یاری خدا به‌جای دو هزار و ششصد نیرو، بیست‌وهشت هزار نفر را به کار بگیریم.»

او وضعیت فعلی صنعت و اقتصاد در کشور را به بیتی منسوب به ناصرخسرو تشبیه می‌کند که می‌گوید: «چون نیک نظر کرد پر خویش در آن دید/ گفتا ز که نالیم؟ که از ماست که بر ماست!»

ورود خانم‌ها ممنوع!

صحبت از نیروی کار شد، بد نیست اشاره‌ای به قانون عجیبی بشود که علی‌محمد در کارخانه‌هایش دارد: «ورود خانم‌ها ممنوع!» حدود دو هزار و ششصد نیرو در کارخانه‌های او به‌طور مستقیم و چند هزار نفر به‌طور غیرمستقیم مشغول به کار هستند؛ اما نکته‌ی جالب این است که کمتر از پنجاه نفر این نیروها را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. علی‌محمد رجالی حضور زن‌ها در کارخانه را قبول ندارد: «کمتر از پنجاه نفر از کارکنان ما خانم‌ها هستند؛ آن‌هم در یک کارگاهی که کالای خواب، لحاف و بالش و غیره تولید می‌کنیم و در این کار دقت و ظرافت خانم‌ها بیشتر است. این پنجاه نفر از طریق دو رابط که یکی خانمی شصت‌ساله و دیگری مردی هفتادوپنج‌ساله است، با کارخانه‌ی ظریف مصور در ارتباط هستند و پیامشان را انتقال می‌دهند و مشکلاتشان را حل می‌کنند. من شخصاً عقیده‌ام این است که اگر زنی خوش‌صورت به یک بانک، اداره یا کارخانه برود و شخص فاسدی آنجا باشد، آن کارخانه را به فساد می‌کشد؛ ولی اگر مردی خوش‌صورت و خوش‌سیرت به کارخانه برود، هم کارخانه و هم خانواده‌اش را اداره می‌کند. متأسفانه رسانه‌های معاند در خارج از کشور با سم‌پاشی، فروپاشی خانواده‌ها را در دستور کار خود دارند، باید بِهوش باشیم و از کید شیاطین غافل نشویم.»

او به توضیحاتش اضافه کرد: «کار کردن خانم‌ها در بیمارستان، به‌عنوان پزشک، ماما یا پرستار یا در کارخانه‌هایی مثل صنایع نساجی به شرطی که همه‌ی کارکنان زن باشند و رابط هم مرد جاافتاده‌ای باشد، مشکلی ندارد.» وقتی این مثال‌ها را می‌زد، متوجه چهره‌ی درهم‌رفته‌ی خبرنگار ما شد و ادامه داد: «البته خبرنگار هم چاره‌ای ندارد. چون خبرنگار باید باحوصله باشد و بداخلاقی نکند و با لحن بد با مصاحبه‌شونده حرف نزند که این کارها معمولاً از عهده‌ی خانم‌ها بهتر برمی‌آید؛ برای همین در میان خبرنگارها هم خانم داریم و هم آقا.»

بر اساس همین اعتقاد، در تمامی سال‌های فعالیت او همسر و دخترانش از محیط کار دور بوده‌اند و تنها به وظیفه‌ی همسری و مادری‌شان عمل کرده‌اند. علی‌محمد معتقد است: «آن‌ها همین که فرزندانشان را درست تربیت کنند، بزرگ‌ترین خدمت را به خانواده و جامعه کرده‌اند. امام خمینی هم فرموده‌اند که مردان بزرگ از دامن زنان پاک‌دامن و خانه‌دار به وجود می‌آیند.»

دروغ نگویید تا استخدام شوید

و اما بعد از مرد بودن که در شرایط فعلی و با توجه به اینکه خیلی از زنان و مردان نقش برابری در تأمین هزینه‌های خانواده دارند، شرط عجیبی به نظر می‌رسد، مهم‌ترین معیار علی‌محمد برای استخدام نیروهای ظریف مصور، پتروشیمی رجال و کشت و صنعت نفیس، صداقت است. او از سال‌ها پیش بیش از هرچیزی به راست‌گو بودن نیروهایش اهمیت می‌داد و هنوز هم چنین است؛ به‌طوری‌که اگر امتیازات هر فرد برای استخدام از صد محاسبه شود، او حداقل چهل امتیاز را به راست‌گو بودن متقاضیان اختصاص می‌دهد: «حدود سی سال پیش کسی پیش من آمد. دیدم زیر ناخن‌هایش خیلی چرک است. مشخص بود که مثلاً یک سال است نماز نخوانده. نظر نهایی را باید می‌دادم که این فرد استخدام بشود یا نه. از او پرسیدم: 'تو نماز می‌خوانی؟' گفت: 'نه.' زیر برگه‌اش نوشتم استخدام شود. او فکر کرد من نوشته‌ام استخدام نشود. گفت: 'یعنی هرکس نماز نمی‌خواند، باید برود از گرسنگی بمیرد؟' گفتم: 'من نوشته‌ام استخدام شوی.' گفت: 'پس چرا این سؤال را کردید؟' جواب دادم: 'می‌خواستم ببینم

راســت می‌گویی یا نه.' ما او را استخدام کردیم و هنوز بعد از سی سال یکی از نیروهای کلیدی ما ایشان است.»

علی‌محمد آدم دین‌دار و معتقدی اســت؛ اما صرفاً بر اســاس آموزه‌های دینی این حرف‌هــا را نمی‌زنــد. او می‌گویــد: «از زمان بچگــی ما در کتاب‌هــای تعلیمات دینی می‌گفتند دروغ‌گو دشــمن خداســت؛ اما این حرف‌ها فقط مربــوط به تعلیمات دینی نیست. امروزه در امریکا بزرگ‌ترین جرم و گناه مربوط به دروغ است. اگر کسی مالیاتش یک میلیون دلار باشــد و بگوید نهصد و نودونُه هزار دلار و اداره‌ی دارایی این را بفهمد، او را از هستی ساقط می‌کند، در اروپا هم همین‌طور.»

اما این‌طور نیســت که اگر کســی هر دو شــرط را داشــت، تا ابد در امان باشد و بر رفتــارش هیچ نظارتی نشــود. علی‌محمد رجالــی با همه‌ی مهربانــی و قلب رئوفش، سابقه‌ی اخراج کارمندانش را هم دارد: «کسی را که دستش ناپاک باشد یا دروغ بگوید یا در محیطی که سیگار کشیدن ممنوع است و خطر اشتعال وجود دارد، سیگار بکشد، نمی‌شود نگه داشت. چون اگر چنین فردی را نگه داری، به آن چند هزار کارگری که در آن ناحیه کار می‌کنند، خیانت کرده‌ای.»

موکت پرزدار، گل خاردار

علی‌محمد حالا صاحب یکی از واحدهای نســاجی بســیار بزرگ و معروف کشور و اولین پتروشــیمی خصوصی ایران بــود؛ اما باز هم به همین‌ها اکتفــا نکرد. او به قول خودش کاســب اســت و دنبال کسب، آن‌هم یک کســب همه‌جانبه که هم سود مادی داشــته باشد و هم معنوی، هم به کشور نفع برساند و هم به خلق خدا؛ به همین دلیل این بار به‌ســمت کســب‌وکار متفاوت و جدیدی رفت که اگرچه با کارخانه‌ها و تولیدات قبلی کاملاً متفاوت بود، جنبه‌ی لطیف و عاطفی شــخصیت او را بیشتر نشان می‌داد. این صنعت جدید «کشت و صنعت نفیس» نام داشت.

گلخانه‌ای هوشــمند و تمام‌اتوماتیک هیدروپونیک به وســعت سی هزار متر مربع فضای سرپوشیده که در زمینه‌ی تولید گل‌های رز، ارکیده، آنتاریوم و رز جاودان فعالیت می‌کند و به مدرن‌ترین سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی دنیا، سیستم مانیتورینگ و

مه‌پاش اتوماتیک مجهز است. این گلخانه به‌صورت تمام‌اتوماتیک گل‌ها را درجه‌بندی و بسته‌بندی می‌کند و بزرگ‌ترین گلخانه‌ی سرپوشیده‌ی کشور به حساب می‌آید. اگرچه علی‌محمد آن‌قدر درگیر کار و مدیریت کارخانه‌های مختلف است که کمتر فرصت می‌کند از این فضای دلپذیر استفاده کند و لذت ببرد.

پسرها بله، دخترها نه!

علی‌محمد رجالی هم مانند خیلی از کارآفرین‌ها تصمیم گرفت صنعت و کسب‌وکارش را خانوادگی کند تا هم از نیروی جوان و خوش‌فکری مانند فرزندانش بهره ببرد و هم بخشی از بار را از روی دوش خود بردارد. البته قانون «ورود خانم‌ها ممنوع!» در اینجا هم حکم می‌کرد و به همین دلیل او فقط پسرهایش را در این کسب‌وکار خانوادگی شریک کرد: «ما هر روز در حال نوآوری هستیم. سن من شاید اقتضا نکند؛ ولی بچه‌ها هستند و آن‌ها تصمیم می‌گیرند. در سال ۱۳۷۰ من کل مسئولیت ظریف مصور را به پسر بزرگم دادم و در سال ۱۳۸۰ کل مسئولیت پتروشیمی رجال را به پسر دومم دادم. دخترهایم اما خانه‌دارند.»

حمیدرضا، پسر دوم علی‌محمد، در کنار مدیریت پتروشیمی رجال، مسئولیت صنعتی کل واحدهای تحت نظر خانواده‌ی رجالی را هم بر عهده دارد و محمدرضا، پسر اول، هم مجموعه‌ی ظریف مصور را مدیریت می‌کند و هم عضو اتاق بازرگانی اصفهان است؛ او همچنین سازمان ملی و مردم‌نهاد حمایت از توسعه‌ی قطارهای پرسرعت در ایران و ده‌ها سازمان دیگر را در راستای مسئولیت اجتماعی بنیان‌گذاری کرده است. قطعاً حضور این دو نیروی خوش‌فکر و نوآور در موفقیت‌های کسب‌وکار خانوادگی‌شان بی‌تأثیر نبوده است. موفقیت‌هایی مانند چندین دوره کسب عنوان صادرکننده‌ی برتر استان و کشور، برنده‌ی جایزه‌ی بین‌المللی کیفیت پاریس و... .

با وجود این همکاری و همفکری، علی‌محمد هفتادوپنج‌ساله هنوز هم به بازنشستگی فکر نمی‌کند: «حتی یک روز هم به بازنشستگی فکر نمی‌کنم. آرزویم این است که تا روزی که قرار است زنده باشم، پشت میز کارم باشم. دو سه روز اگر تب کنم و بعد از دنیا بروم، برایم خیلی ناگوار است. من عاقبت‌به‌خیری را در کار کردن می‌دانم.»

او همچنان مانند روزهای جوانی پرشوق و باانگیزه کار می‌کند و حتی یک روز را به یاد ندارد که دیرتر از ساعت هفت یا هفت و نیم صبح کار را شروع کرده باشد. بااینکه خودش بر تمامی بخش‌های کار نظارت دارد، بخیل نیست و دانسته‌هایش را فقط برای خودش نگه نمی‌دارد: «نمی‌شود که همه‌ی کارها را خودت بکنی. کار اگر جمعی نباشد، محکوم به فناست. اگر دکان بقالی داشته باشی و خودت اداره کنی، مشکلی نیست. ولی وقتی تعداد کارگرانت صد نفر می‌شود و رو به افزایش است، باید بر اساس سیستم این‌ها را اداره کنی. سیستم من سیستم باز است. هرچه هرکس می‌خواهد ببیند، می‌بیند. من چیز یواشکی و پیچیده ندارم. الان مجموعه‌های من حکم دانشگاه را دارد که خیلی‌ها می‌آیند، کار یاد می‌گیرند و می‌روند.»

آقای همیشه در سفر

«سال ۱۳۴۷ بود. شب جمعه عروسی کردم و صبح شنبه کمافی‌السابق راه افتادم رفتم تهران. روز در تهران کارهایم را کردم، شب سوار شدم و رفتم تبریز. روزش کارهایم را کردم و شب رفتم آذرشهر. باز همین برنامه ادامه داشت تا اینکه عصر چهارشنبه برگشتم اصفهان. همیشه همین برنامه بود و من فقط پنجشنبه و جمعه اصفهان بودم. سه‌شنبه مثل همیشه زنگ زدم به پدرم و گفتم: 'حاج‌آقا سلام.' ایشان گفتند: 'سلام و زهرمار!' گفتم: 'چطور شده؟' گفتند: 'دختر مردم را گرفتی آوردی خانه و ول کردی رفتی کجا، سر قبر پدرت؟' با خودم گفتم: 'این‌ها که می‌دانستند من همیشه در سفرم.' خلاصه اینکه آمدم اصفهان و یک جعبه شیرینی گرفتیم و با پدرم رفتیم دم خانه‌ی پدر خانممان. ولی این نهضت همچنان ادامه داشت تا حدود ۱۳۷۰ که کمی سفرهایم را کم کردم.»

او مرد سفر بوده و هست. از همان هفده هجده‌سالگی که تصمیم گرفت مستقل شود، بیشتر روزهای هفته را در سفر گذراند و حتی پس از ازدواج، به سفرهای کاری‌اش ادامه داد. همسرش که علاقه‌ی چندانی به این سفرها نداشت، فقط در کربلا، مکه، مشهد و سایر سفرهای زیارتی او را همراهی می‌کرد؛ اما این به معنای آن نبود که کار و علاقه‌ی شوهرش را که آن‌هم همان کار بود، نادیده بگیرد. او در

تمامی این سال‌ها کنار علی‌محمد بوده است: «اگر او نبود، اصلاً نمی‌توانستم ادامه بدهم. تمامی بار زندگی و خانه را ایشان به دوش می‌کشد. بزرگ کردن بچه‌ها، کار خانه و... اگر ایشان من را حلال کند، به بهشت می‌روم. تنها کسی که به او ظلم کردم، همسرم است.»

دختر او در یکی از برنامه‌های تلویزیونی در رابطه با سفرهای پدر گفت: «بااینکه سنشان زیاد شده، انگار کار با خونشان آغشته شده است. قبلاً که مسافرتشان دائمی بود و هنوز هم ادامه دارد. سه چهار روز اول هفته را معمولاً اصفهان نیستند. ما هم دیگر عادت کرده‌ایم.»

برنامه‌ی این سفرها واقعاً انگار در جان علی‌محمد نفوذ کرده است. در یکی از خاطراتش تعریف کرده است آن زمان که در بازار اصفهان مغازه داشت، شاگردی به نام حاج‌رضا داشت و آن‌قدر خودش همیشه در سفر بود که همه حاج‌رضا را می‌شناختند و فقط او را در مغازه دیده بودند. هنوز هم اگر از او بپرسند علایق شخصی شما چیست، بعد از شنیدن صوت قرآن، می‌گوید سفر: «مثل تریاکی‌ها که مواد می‌کشند و کیف می‌کنند، من از صوت قرآن واقعاً لذت می‌برم. از مسافرت هم فوق‌العاده لذت می‌برم. یک هفته سفر نروم، دیوانه می‌شوم.»

می‌خواهم خمس بدهم

از پسری که در خانواده‌ای متدین به دنیا آمده است، عجیب نیست که صوت قرآن را دوست داشته باشد. البته علایق و اعتقادات دینی او تنها به صوت قرآن خلاصه نمی‌شود. او به پرداختن خمس هم سفت‌وسخت اعتقاد دارد و از نُه‌سالگی خمس داده است. بله، از نُه‌سالگی!

«اولین سالی که من کاسب شدم، دویست تا تک‌تومان در فروشگاه مدرسه کاسبی کردم. در آن زمان پول زیادی بود. خانه را به هزار تومان می‌دادند. حدود سی‌وچهار تومان خمسش می‌شد. با پدر رفتیم خدمت آیت‌الله بروجردی. ایشان مرجع عام شیعیان دنیا بود. رفتیم خدمت ایشان و خمسمان را دادیم و ایشان مرا دعا فرمودند. از آن زمان تا حالا که تقریباً شصت‌وشش سال است کار می‌کنم، به

لطف خدا تا حالا این واجب الهی ترک نشده است.»

خیلـی از اطرافیان او، مانند خانواده یا کارکنان واحدهای تولیدی‌اش معتقدند اگرچه بارزترین ویژگی او تلاش و پشـتکار و سخت‌کوشـی است، چیزی که در کنار این‌ها باعث موفقیت روزافزون او شـده، ایمانش اسـت. پسرش، محمدرضا تعریف می‌کند: «من می‌دانم که موفقیت‌های این بزرگوار به ارتباطاتی که با خدا و اهلِ‌بیت دارند و به نمازشب‌هایی که به قول والده‌مان یاد نداریم یک شب هم ترک شده باشد، برمی‌گردد. یعنی فقط کار و تلاش و نبوغ و هوش و ذکاوتشان نیست. من با یکی از خارجی‌هـا صحبت داشـتم. اشـاره کرد به هفده هجده سـال پیش که جلسـه‌ی مذاکره‌ی فروش را با ایشـان طی کرده بود. فروشـنده‌ی بسیار توانمند آلمانی‌مان می‌گفت ایشـان مرد خیلی باهوشـی هسـتند و همان مذاکره‌ای که من با ایشان داشـتم، در اولین برخورد برای من مثل کابوس بـود. در واقع آن توانایی‌ها در کنار ارتباط با خدا، نظم، تلاش خستگی‌ناپذیر، در کنار نتیجه‌گرا بودن و گذشت داشتن، از ایشـان شـخصیتی موفق ساخته اسـت که من آن را الگوی خودم در زندگی قرار دادم و بهشان افتخار می‌کنم.»

چرا بروجن؟ چرا نجف؟

علی‌محمـد که خودش در سه‌سـالگی بی‌مادر شـده بود و طعـم بی‌مادری را چشیده بود، دلش نمی‌خواست کودکان یتیم به‌جز کمبود مادر، کمبود دیگری هم تجربه کنند؛ به همین دلیل در اصفهان، بروجن، ماهشهر و در نجف مؤسساتی را به نام امام‌زمان (عج) برای رسـیدگی به ایتام راه‌اندازی کـرد. او به این حدیث معتقد است که می‌گویند: وقتی از یک شهر درآمد کسب می‌کنید و در آن سکونت دارید، باید بخشی از درآمدتان را خرج همان شهر کنید و فقرای آن شهر به دیگران ارجحیت دارند. بر همین اسـاس او در هریک از شهرهایی که واحد تولیدی در آن راه‌اندازی کرده، مؤسسـه‌ای هم برای ایتام تأسـیس کرده است تا بخشی از سود خود را برای این کودکان هزینـه کند. او همچنین یک مرکز رفاهی بین‌راهی تأسـیس کرده که سراسر وقف ایتام شده است و همه‌ی درآمد آن برای ایتام خرج می‌شود.

مؤسسه‌ی حضرت خدیجه‌ی کبری (س) خیریه‌ی دیگری است که علی‌محمد رجالی در سال ۱۳۹۱ با هدف تعامل و همکاری با سایر خیریه‌های استان برای سازماندهی هرچه بهتر و کمک‌رسانی هرچه بیشتر به آسیب‌دیدگان تأسیس کرد.

با همه‌ی این اوصاف تأسیس مؤسسه‌های خیریه در شهرهای بروجن، ماهشهر و اصفهان را شاید بتوان توجیه کرد، اما تأسیس ایتام برای نجف ماجرای دیگری دارد و آن‌هم عشق بی‌حدوحصر علی‌محمد به علی‌ابن‌ابی‌طالب و امام‌حسین (ع) است. او در میان حرف‌هایش مدام احادیث و روایاتی از امیرالمؤمنین (ع) نقل می‌کند و نه فقط در گفتار که در رفتار هم سبک و سیاق او را در پیش می‌گیرد و رسیدگی به ایتام را در صدر کارهای خود قرار می‌دهد. این علاقه آن‌قدر عمیق است که او بارها و بارها در گفت‌وگوهای مختلفش تأکید کرده است که دلش می‌خواهد بعد از مرگ او را در نجف به خاک بسپرند.

برادرم، مصطفی

به قول خودش تابه‌حال با دیارالبشری شریک نشده است و وقتی اسم طباطبایی، سهام‌دار شرکتش را می‌شنود، می‌گوید: «او شریکمان نیست. بیشتر رفیق است. از برادر برایم بهتر است. حدود ۳۸ سال از خشت اول تابه‌حال مجموعه‌ی ظریف مصور مدیون زحمات شبانه‌روزی اوست. پسرخاله‌ی ما که بسیار زحمت‌کش است، حاج‌آقا مصطفی طباطبایی درصدی سهام هم در شرکت دارند. واحدهای تولیدی ما در بروجن را ایشان می‌رفت و می‌آمد و اداره می‌کرد. حالا مثل من پیرمرد شده اما هنوز الحمدلله با هم هستیم و اگر ایشان تا صد سال بعد هم باشد، ما همچنان با هم رفیقیم. در این چهل سال به هم کوچک‌ترین خیانتی نکرده‌ایم.»

فقط در رابطه‌ی عاشق و معشوق نیست که احساس باید دوطرفه باشد. در روابط کاری و دوستانه هم به همین ترتیب است. حاج مصطفی هم علاقه‌ی فراوانی به علی‌محمد دارد و همیشه از او به‌نیکی یاد می‌کند و تلاش و پشتکار این شریک قدیمی‌اش را بی‌مانند می‌داند: «ایشان از اول تا حالا ساعت کار در زندگی‌شان

نبـوده اسـت. اغلب وقت‌ها شـش یا هفـت صبح می‌آمدنـد و یازده دوازده شـب می‌رفتند. انگار ایشان اصلاً خستگی را باور ندارند.»

به همه‌ی آرزوهایم رسیده‌ام، جز...

کوچک که بود در اصفهان کارخانه‌داری را می‌شناخت به نام علی همدانیان. او سـه کارخانه داشت و علی‌محمد دلش می‌خواست یک روز مثل او بشود. حالا او به آرزویش رسـیده اسـت. شـاید اگر می‌شـد آرزو را طبقه‌بندی کرد، او چند طبقه از آرزویش هم بالاتر رفته است؛ چراکه در حال حاضر هجده واحد تولیدی دارد. اگر از او بپرسـید آرزویش چیسـت، می‌گوید: «خداراشـکر به همه‌ی آرزوهایم رسیده‌ام. هیچ آرزویی نبوده که به آن نرسیده باشم؛ ولی دلم می‌خواهد آدم‌های فهمیده سر صندلی خودشـان بنشـینند. ایران الان وضعیت خوبی ندارد، دوسـت دارم از این وضعیت خارج شـود. دلم می‌خواهد عاقبت‌به‌خیر شوم و با این‌همه زحمتی که در این دنیا کشیدم، وقتی به آن دنیا می‌روم دست‌خالی نباشم.»

فرمول کارآفرینی

حالا علی‌محمد رجالی یک کارآفرین نمونه اسـت کـه چند هزار نفر برایش کار می‌کننـد و چندین هـزار نفر آرزو دارند جای او باشـند. او برای رسـیدن به چنین جایگاهی، چند توصیه‌ی مهم و اساسی دارد که البته دو تای آن‌ها را مقدم بر دیگر توصیه‌ها می‌داند: نماز اول وقت و احترام به پدر و مادر. بعد از این دو، هفت راهکار برای موفقیت به جوانان ارائه می‌دهد که شـاید بشود اسـمش را فرمول کارآفرینی گذاشت:

«سـعی کنید در دنیای پیرامونی خود تحول‌ساز باشید، این دنیا فرصتی است مغتنم که پروردگار متعال برای اثبات بندگی به ما عطا نموده است، روزی‌رسان بودن پروردگار نکته‌ای اسـت که بر هیچ‌کس پوشـیده نیسـت؛ ولی هستند انسان‌های بزرگی که دسـتِ خدا در روزی‌رسانی خواهند شد و آن‌ها همان افرادی هستند که تحول ایجاد می‌کنند.

«از کمترین‌هـا شـروع کنید؛ ولی حتماً شـروع کنید. حرکت در مسـیر تغییر همواره شما را به‌روز خواهد ساخت و حتی اگر در مسیر پستی‌هایی باشد، مطمئن باشـید که بلندی‌های مسیر شما را در پایان سـرافراز خواهد نمود، مشروط بر آنکه همـواره در تلاش و جهاد باشـید. پس قانع باشـید و با هر بهانـه‌ای که به ذهنتان می‌رسـد، هرچند کوچک شـروع کنید. درخت‌های بلند و تنومند همواره به‌شکل نهال‌هـا و بذرهای نحیف و کوچک سـر از خاک برمی‌آورند و شـکوهمندانه رشـد می‌کنند.

«تقدیر و مشیت الهی را فراموش نکنید. بدانید که خداوند روشنگر مسیر است و اختیار و اراده از آن ماسـت؛ پس در طبیعت بنگرید و با نشانه‌های قدرت الهی به حقیقتی پی ببرید که از آن آفریده شده‌اید. این‌ها همه الطافی است که او با تمامی صفات جلاله‌ی خود برای هدایت ما قرار داده اسـت. تقدیر الهی بر این است که ما اختیار داشته باشیم و با مشیت الهی امتداد حیات نماییم.

«خسـته نشوید. برای موفقیت باید شـبانه‌روز تلاش کنید، با تدبیر برنامه‌ریزی کنیـد و برنامه‌های خـود را با قوت قلب و اطمینان اجرا کنیـد. تفکر کنید و بدانید تفاوت شـما با سـایر موجودات قدرت تعقل و تفکر شماسـت و تمایز شـما با سایر انسان‌ها روش برخورد با همین نعمت الهی است.

«به خدای خویش اطمینان داشـته باشـید، اوسـت که در تمامی کارها همراه ماست و از تمامی رازهای آفرینش آگاه است، می‌داند راه رفته و نرفته چیست و شما در کجای این مسیر ایستاده‌اید. بدانید که تنها الا بذکر الله تطمئن القلوب، شما را رستگار خواهد ساخت.

«آینده را فراموش نکنید. همـه‌ی ما برای آینده تلاش می‌کنیم؛ بنابراین اینکه وسعت دید شما چقدر باشد و تا چه اندازه در آینده تدبر نمایید، یک رمز است. امروز سـعی کنید از گذشـته پند بگیرد تا در آینده از آن برای خـود برتری ایجاد نمایید. بدانیـد که هیچ آینده‌ای از گذشـته‌ی پـوچ به وجود نخواهد آمـد. زمانی خواهید فهمیـد که آینده‌ی شـما گره‌خورده به امروز شماسـت؛ پس بیشـتر به آن اهمیت خواهید داد.

«صادق باشید، هیچ‌چیزی به‌جز صداقت شما را از مهلکه‌های سهمگینی که دچار آن خواهید شد، نجات نخواهد داد و این شیرین‌ترین چیزی است که می‌توانید دنیا و آخرت خود را با آن مستحکم سازید. دروغ شما را مرحله به مرحله در مسیری خواهد راند که هیچ‌گاه تصور آن را نمی‌کردید و این از نقشه‌های شیطان است. امتحان کنید و زمان‌هایی که راهی جز کتمان ندارید، صادق باشید؛ خواهید دید که چگونه خداوند با رحمت بی‌کران خویش شما را حمایت خواهد کرد.

«فرزندان عزیز من، جوانان غیور، از گناه کردن بترسید. از کسی که از خدا نمی‌ترسد، از چنین آدمی بترسید. در تصمیم‌گیری‌های مهم با خبرگان آن مشورت کنید و بعد از مشورت بدون تردید به خدا توکل کنید و انجام دهید. 'بی پیر مرو تو در خرابات/ هرچند سکندر زمانی'. کسی که با خبرگان هر صنف مشورت کند، مجانی در عقل آنان شریک شده است. سعدی می‌فرماید: 'هر که بی‌مشورت کند تدبیر/ غالبش بر هدف نیاید تیر'. سعادت دنیا و آخرت در نماز اول وقت است؛ تنها کشتی نجات ما در دریای متلاطم دنیا اهل‌بیت و مولا علی (ع) و امام‌حسین (ع) است و لاغیر. سوار بر کشتی اهل‌بیت شوید تا دنیا و آخرت شما آباد شود. به حضرت زهرا توسل پیدا کنید تا دنیا و آخرتتان آباد شود. 'من قطره‌ی ناچیزم و دریا زهرا/ امید من است در دو دنیا زهرا/ گیرند اگر نوار قلبم روزی/ گوید ضربان قلب من یا زهرا'. تا وقتی فرعون به مردم کمک می‌کرد، خدا به او مهلت داد. سعی کنید حتی‌المقدور به ضعفا کمک کنید که عمرتان زیاد و بلا از شما دور می‌شود. با کسی که حیا ندارد، معاشرت نکنید؛ چون هرکس حیا ندارد، دین ندارد. هیچ وجهی را بدون مدرک و سند به کسی ندهید؛ ولو اینکه آن شخص برادرتان باشد. فرزندان خودتان را از دیدن تلویزیون منع کنید و آن‌ها را به کتاب‌خوانی تشویق کنید. اگر این کار انجام نشود، جامعه در کمتر از بیست سال متلاشی می‌شود؛ اگر می‌خواهید در پانزده سال آینده رئیس‌جمهور ایران همچنان از شیعیان انتخاب شود، تولیدمثل را زیاد کنید. اگر کوتاهی شود، فاجعه‌ای بسیار سهمگین در انتظار نسل آینده‌ی شیعه است. و السلام علیکم، و من الله التوفیق و علیه التکلان.»

منابع

کارآفرینان (۱۳۹۷). فیلمنامه‌نویس و کارگردان: فاطمه‌سادات محمودپور.
گفت‌وگوی تلویزیونی در برنامه‌ی پایش، سال ۱۳۹۱.
گفت‌وگوی حضوری با حاج علی‌محمد رجالی در تابستان ۱۳۹۹.

آلبوم عکس‌ها











دریافت نشان امین‌الضرب

