

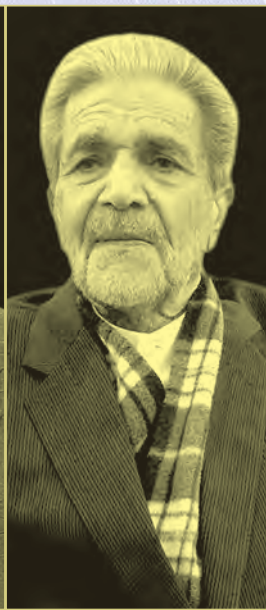


نسل اسیر الضرب

# زندگی در می زند

خاطرات کارآفرینی:

علی رحیمیان، رحمان گلزار، رضا رضایی و مهدی حریری



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه: مشهدی، بدری، ۱۳۵۴ -  
 عنوان و نام بدیدآور: زندگی در می‌زند / نویسنده بدری مشهدی؛ شورای سیاست‌گذاری مصطفی درویشی، بهراد مهرجو؛ زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی؛ [برای]  
 اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران.  
 مشخصات نشر: تهران: امین‌الضرب، ۱۳۹۶.  
 مشخصات ظاهری: ۱۷۶ص:؛ مصور: ۲۱/۱۴×۵/۵ س.م.  
 فروست: نسل امین‌الضرب / دبیر مجموعه مریم عربی: ۱.  
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۷۷۲-۷-۷-۷ ۲۰۰۰۰ ریال: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۷۷۲-۷-۷-۷  
 وضعیت فهرست نویسی: فایا  
 یادداشت: این کتاب در سال ۱۳۹۸ تجدید چاپ شده است.  
 موضوع: کارآفرینی -- ایران -- سرگذشته  
 موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Biography  
 موضوع: کارآفرینی -- ایران  
 موضوع: Entrepreneurship -- Iran  
 موضوع: کارآفرینی -- ایران -- داستان  
 موضوع: Entrepreneurship -- Iran -- Fiction  
 شناسه افزوده: درویشی، مصطفی، ۱۳۴۸ -  
 شناسه افزوده: مهرجو، بهراد، ۱۳۶۳ -  
 شناسه افزوده: عموزاده خلیلی، فریدون، ۱۳۲۸ -  
 شناسه افزوده: عربی، مریم، ۱۳۶۰ -  
 شناسه افزوده: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
 رده بندی کنگره: HB۶۱۵/۹۱۳۹۶/۵م  
 رده بندی دیویی: ۳۳۸/۰۴۰۹۵۵  
 شماره کتابشناسی ملی: ۵۰۲۱۷-۱  
 وضعیت رکورد: فایا



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



## زندگی در می‌زند

نویسنده: بدری مشهدی

زیر نظر فریدون عموزاده خلیلی

دبیر مجموعه: مریم عربی

شورای سیاست‌گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

طراحی جلد: رضا دولت‌زاده

صفحه‌آرایی: نادر قبله‌ای

ویراستار: فریده عنایتی

چاپ دوم: تابستان ۱۴۰۰

مدیر تولید: فریده عنایتی

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

چاپ: مومن

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۷۷۲-۷-۷-۷ ۲۰۰۰۰

انتشارات امین‌الضرب:

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



# زندگی در هی زند

بدری مشهدی





# فهرست

پیشگفتار ..... ۷

## فصل اول

### معجزه‌ی طلای سبز

داستان زندگی علی رحیمیان؛ بنیان‌گذار صنعت خوراک دام در ایران ..... ۱۱

## فصل دوم

### اکباتان سرمایه‌ی شماست

داستان زندگی رحمان گلزار، بنیان‌گذار شهرک اکباتان ..... ۶۱

## فصل سوم

### وقتی قلب آهن می‌تپد

داستان زندگی رضا رضایی، مدیر عامل آذین خودرو ..... ۱۰۱

## فصل چهارم

### چای را باید آرام نوشید

داستان زندگی مهدی حریری، پدر تجارت چای ایران ..... ۱۴۱



# پیشگفتار

## ستارگان کهکشان راه شیری توسعه

### از امین الضرب تا امروز

مسعود خوانساری

رییس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



فصل اول

# معجزه‌ی طلای سبز

داستان زندگی علی رحیمیان؛  
بنیان‌گذار صنعت خوراک دام در ایران



## کاهو دزد

این قدرها هم که فکر می‌کردند دنیا بزرگ نبود. در یک مهمانی آن سر دنیا در لس‌آنجلس، دو مرد مسن به هم معرفی شدند. فامیلی‌ها برای هر دوتایشان آشنا بود. با هم دست دادند. مردی که صورتی استخوانی و کشیده داشت، با لبخند آرامی پرسید: «کدام طاهباز؟» مرد دوم که هنوز دستش در دستان مرد اول مانده بود، گفت: «کدام رحیمیان؟»

چشم‌های درشت و نافذ علی رحیمیان خیره شد به صورت طاهباز. یک آن برگشت به شصت و پنج سال قبل. یاد روزی افتاد که پسر بچه‌ای به باغشان آمده و کاهویی برداشته بود، ولی از شانس بدش علی تعقیبش کرده بود و به جای کتک زدن، کت نو و شیک پسر را از تنش درآورده و روی آستر آن با خط درشتی نوشته بود: «کاهو دزد». پسر کتش را پس گرفته و رفته بود. علی از این رفتارش پشیمان و شرمنده شده بود، ولی هیچ‌وقت او را پیدا نکرد که معذرت‌خواهی کند.

طاهباز سرش را پایین انداخت و خندید. یاد خاطره‌های بچگی‌اش افتاد. یاد میوه و سبزی‌هایی که یواشکی از باغ کنده بود. هر دو خوش‌وقت بودند از این دیدار، از این که فرصتی دست داده بود برای حلالیت طلبیدن و عذر خواستن. کنار هم نشستند، گلایه کردند از عجولی روزگار که چه زود پیرشان کرده و خندیدند به کوچکی دنیایی که پیش چشمشان بزرگ می‌نمود.



خانه‌ای که علی در آن بزرگ شد، همین باغچه‌ی هزار و هشتصد متری پر خیر و

برکت بود. در کوچه‌ای بین خیابان حافظ، بلورسازی و خیابان گمرک. حیاط و اتاق‌ها در قسمت شمالی خانه قرار داشت که از کف باغچه، سه متر پایین‌تر بود. دو اتاق، یک سالن با شاه‌نشین، آشپزخانه و حیاط صد و بیست متری را پدرش با نوسازی به سبک مدرن درآورده و سالن پذیرایی را خیلی زیبا و با سلیقه آینه‌کاری کرده بود، عین صحن و سرای حرم‌های مطهر. باغچه‌شان سبز بود و پر از درخت میوه، درخت‌هایی که گاهی بچه‌های همسایه را وسوسه می‌کرد به بالا آمدن از دیوار و دستبرد زدن به میوه‌ها!

### قلع و قمع کردن آبدزدک‌ها

چکمه‌پوش‌های آمریکایی و انگلیسی در خیابان استامبول جولان می‌دادند. صدقه‌سر اشغال ایران کوپن‌فروش‌ها هم پولی به جیب زدند، والا این جماعت کی میوه‌ی نوبر به لبشان خورده بود؟ حالا عصر به عصر سر تا ته استامبول را گز می‌کردند و میوه‌ی گرانی را که هنوز مردم نچشیده بودند، پاکت پاکت می‌خریدند و می‌بردند. یک پاکت گیلان کادو می‌پردی از سکه‌ی طلا بیش‌تر توی چشم بود! مشتری گیلان رحیمیان‌ها از همه‌ی میوه‌ها بیش‌تر بود. گیلان‌سشان پیوندی بود، زردآلو و انجیرشان هم همین‌طور. فصل نوبر صبح به صبح یک دستمال میوه می‌بردند خیابان استامبول. یک تهران بود و همین یک بازار روز. درآمدش آن‌چنانی نبود ولی بالاخره گوشه‌ای از خرجشان را که می‌گرفت.

رحیمیان پدر که تازه از بازار روز برگشته بود، از توی حیاط داد زد: «این آبدزدک‌ها پدر درخت‌ها و گل‌ها رو درآوردن. پاک ریشه‌ها رو دارن می‌خورن. تا باغچه رو خشک نکردن بکشیدشون. هر آبدزدکی که کشتید بیارید پیش من، یه شاهی بهتون می‌دم.» باغچه را تازه آب داده بودند. علی نشست تا سوراخ آبدزدک‌ها از آب پر شود. هوا که توی سوراخشان نباشد، می‌آیند روی آب و به در و دیوار می‌زنند برای فرار. علی انبر به دست دنبالشان کرد و گرفتشان. هر کدامشان یک شاهی می‌ارزیدند.

### غرق شدن

اولین روز تابستان سال ۱۳۰۰ مادر شد. شوهرش از همسر اولش که جوان‌مرگ شده بود، چهار فرزند داشت، اما علی اولین فرزند حاجیه عذرا خانم بود. عباس و ملکه

چند سال بعد به دنیا آمدند. زن باسوادی بود و غیر از قرآن، به بچه‌هایش شعر هم یاد داد. شعرهای زیادی از حافظ و سعدی حفظ بود. با این که علی بیش تر از بقیه بچه‌ها شیطنت می کرد و برایش زحمت می تراشید، او را بیش تر از همه دوست داشت. یک بار از درخت بالا می رفت و نوک شاخه‌ها زخمی اش می کرد، یک بار توی آب می افتاد...

### باغچه‌ی رحیمیان، حیاط شمالی، یک بعدازظهر:

نوبت آب ده دوازده روز طول می کشید. دیر می جنبیدی، بالادستی‌ها آب می گرفتند و تا نوبت بعد از آب خبری نبود. آب‌نبارها پر شده بودند. سه تا حوض هم لب به لب پر از آب شده بودند. علی افتاده بود توی حوض، ترسیده بود و دست و پا می زد که بیاید روی آب، اما تا دهانش را باز می کرد که داد بزند، دهانش پر از آب می شد. مجبور شد آب جمع شده توی دهانش را قورت بدهد و بیش تر رفت زیر آب. کم کم داشت از حال می رفت. خانمی که علی نمی شناختش، او را دید و فریاد زد: «کمک! کمک! بچه خفه شد.» دویدند سمت حوض، علی را از آب گرفتند و نشانند لب پاشویه...

### اولین مشقِ معلمی

در همین خیابان بلورسازی یک مدرسه‌ی ابتدایی بود، «دبستان ایمان»، چهارصد متری خانه‌شان. مدیرش، آقای تفرشی، خیلی باجذبه و منظم بود. دانش آموز بی انضباط را چوب می زد. دو نفر کمکی می آورد که بچه را شکل به صلیب کشیدن نگه دارند، بعد تند و تند به کف دست‌هایش چوب می زد. چوبش که خشک می شد، می گذاشت توی آب حوض تا مثل شلاق نرم شود و بیش تر درد بگیرد. علی هم یکی دو باری گیرش افتاده بود. بیش تر درس‌های حفظ کردنی اش ضعیف بود. اوضاع شعر و تاریخش از بقیه خراب تر، ولی از حساب و هندسه همیشه نمره‌های خوبی می گرفت. آن قدر خوب که تابستان‌ها به بچه‌های تجدیدی حساب و هندسه درس می داد. تابستان یک خوبی دیگر هم داشت، بی خوابی شب‌هایی که نوبت آب داشتند کم تر اذیتش می کرد. میرآب باغچه‌ی رحیمیان‌ها علی بود. هم خودش علاقه داشت، هم برای پدر مسن و برادر کوچکش آب گرفتن سخت بود. وقت‌هایی که مدرسه باز بود، فردای روزی که نوبت آب داشتند، کل روز یک‌سره در کلاس چرت می زد از بی خوابی!



## سیر و صبحانه و ناهار

تهران که این جور بزرگ و بی‌در و پیکر نبود. این همه، دبیرستان نداشت. بزرگ‌تر و اسم و رسم‌دارتر از همه همین دبیرستان دارالفنون بود، توی خیابان ناصرخسرو. سال ۱۳۱۳ علی را ثبت‌نام کردند دارالفنون. راه خیلی دور بود. از جنوب میدان شاهپور بود تا ناصرخسرو. صبح‌ها باید جوری راه می‌افتاد که سر وقت برسد.

آن زمستان خیلی سرد شده و یک‌سره برف روی زمین بود. باید کله‌ی سحر بلند می‌شد. آن وقت صبح یا بقیه خواب بودند یا بیدار و مشغول نماز. باید سماور را آتش می‌کرد. یک وقت‌هایی آن قدر سرد بود که موقع بازکردن در آشپزخانه دست آدم به چفت در می‌چسبید. باید آتش چرخان را پر می‌کرد از زغال، آن قدر می‌چرخاند تا زغال‌ها سرخ شوند، بعد می‌ریختشان توی لوله‌ی سماور، سماور را پر می‌کرد از آب و منتظر می‌نشست تا جوش بیاید. چای که دم می‌کشید، نان و پنیرش را می‌خورد و پیاده گز می‌کرد تا مدرسه.

آن وقت‌ها دبیرستان‌ها نصفه‌روز نبود. محصل‌ها ظهر می‌رفتند ناهار، دوباره ساعت دو برمی‌گشتند مدرسه. «علی جان این همه راه رو که نمی‌شه روزی چهار دفعه بری و برگردی. ظهرها برو بازار دم‌حجره‌ی بابات. با شریکش سه نفر می‌شید دیگه. زودتر خودت رو برسون و یه چیزی برای ناهار روبه‌راه کن. تا ظرف‌های دیروزتون رو لب حوض بشوری، اون‌ها هم می‌رسن. سفره رو پهن کن، ناهارت رو بخور و دوباره برگرد مدرسه. حالا که بابات کارگر و آشپز و همه رو مرخص کرده، اقل کم تو یه دستی ازش بگیر. راه خودت هم نصف می‌شه وقتی بری بازار...»

## مردودی به خاطر صفر تاریخ

نه کتاب کمک آموزشی بود نه کلاس تقویتی و فوق برنامه. تصدیق شش‌دستی سری توی سرها بلند می‌کردی. بچه‌ها خودشان می‌افتادند و بلند می‌شدند. خودشان درسشان را می‌خواندند. چیزی را یاد نمی‌گرفتند، کسی کمکشان نمی‌کرد برای رفع اشکال. علی هم عین بقیه، کمکی نداشت. مادرش سراغ درسش را نمی‌گرفت، هیچ‌کس برای درس خواندن تشویق و تنبیهش نمی‌کرد. نصف روزش که به رفت‌وآمد به مدرسه و روبه‌راه کردن کار حجره می‌گذشت، بقیه‌اش هم به بازی. خیلی دل به تکلیف مدرسه نمی‌داد. ریاضی را بهتر از بقیه‌ی درس‌ها می‌فهمید. درس‌های دیگرش هم متوسط بود،

ولی تاریخ را یاد نمی‌گرفت. حافظه‌ی تاریخی‌اش خیلی ضعیف بود، جوری که اگر تاریخ سه پادشاه را هم‌زمان با هم می‌خواند، همه‌چیز توی سرش با هم قاتی می‌شد. تاریخ تولد، مدت سلطنت، سال وفات و... نمی‌فهمید کدام به کدام است. به همین دلیل تاریخ را دوست نداشت. قبل از امتحان هم که می‌خواند فایده نداشت، دوباره چند روز بعد همه را فراموش می‌کرد. فقط خواندن شب امتحانی جواب می‌داد که با این قطر کتاب تاریخ شدنی نبود. در امتحان شفاهی آخر سال تاریخ را نتوانست چنان که باید و شاید جواب بدهد، معلم هم عصبانی شد و نمره‌اش را صفر داد.

کارنامه‌ها آماده شده بود. قانون این بود که اگر دانش‌آموزی در درسی نمره‌ی صفر داشت، رفوزه‌اش کنند. به بقیه‌ی نمره‌هایش هم کاری نداشتند. طبق این قانون علی هم در لیست رفوزه‌ها قرار گرفت. ناراحت بود و بی‌قراری می‌کرد. مادر دلداری‌اش داد و مطمئنش کرد که حتماً راه چاره‌ای هست. علی به هیچ قیمتی حاضر نبود یک سالش را مفت و مسلم از دست بدهد، آن هم به خاطر صفر از تاریخ.

بالاخره پرس‌وجوهایش نتیجه داد. اگر شهریور در دبیرستان ملی امتحان می‌داد و قبول می‌شد، با همین کارنامه می‌توانست در کلاس دوم دبیرستان ثبت‌نام کند. به شرطی که تابستان را در آموزشگاهی که دبیرستان معرفی می‌کرد، درس بخواند. دبیرستان اسلام معرفی‌اش کرد به آموزشگاه افشار. مبلغی هم گرفته بودند. کار ثبت‌نامش برای کلاس دوم درست شده بود. این‌قدر مادرش اصرار کرد که بالاخره پدر به دادن شهریه رضایت داد.

یادگیری یک زبان خارجی به عنوان زبان دوم برای همه‌ی دانش‌آموزان اجباری بود. انگلیسی یا فرانسه‌اش فرقی نمی‌کرد. علی در دارالفنون زبان انگلیسی خوانده بود، ولی در دبیرستان اسلام تا دیپلم فقط فرانسه تدریس می‌کردند. حالا باید تمام تابستانش را در آموزشگاه زبان فرانسه می‌خواند که سر کلاس دوم به مشکل برخورد. اوضاع این دبیرستان خیلی هم بد نبود. بیش‌تر عصرها توی حیاط بساط والیبال به راه بود. علی هم بیش‌تر وقت‌ها نقش پاسور را در تیم داشت.

### ریتیم سه ضرب

از جلوی در خانه تا ورودی حیاط یک دالان سی‌متری بود. این دالان دراز سی‌متری دردسر شده بود. درازی حیاط و قد اتاق هم که می‌آمد

سرش، صد متری می‌شد تقریباً. چه کسی حوصله داشت این همه راه برود و در را باز کند؟ هیچ‌کس!

همه برای خودشان کلید داشتند. وای به روزی که کسی کلیدش را جا می‌گذاشت یا مهمانی از راه می‌رسید. هی به هم می‌گفتند: «در می‌زنند.» به این راحتی‌ها کسی داوطلب نمی‌شد برای در باز کردن.

علی بیش‌تر از همه مهمان داشت، به هوای این‌که هر صدای دری که می‌آید، شاید یکی از مهمان‌های علی باشد، بیش‌تر از همه او را می‌فرستادند برای باز کردن در. خسته شده بود از این همه پیاده‌روی:

«چاره این بود که به بچه‌ها یه آهنگی برای در زدن یاد بدم. این جور می‌هم زودی در رو برآشون باز می‌کردم و معطل نمی‌شدن، هم خودم مجبور نبودم این همه راه رو هی برم و برگردم. قرارمون شد سه ضربه. ضربه‌ی اول محکم و بافاصله و ضربه‌ی دوم و سوم کوتاه‌تر و پشت سر هم. غیر از این روش هر کس در می‌زد، دیگه مجبور نبودم برم.»  
این روش آهنگین کوبیدن در، بعدها در فامیل رحیمیان‌ها رسم شد.

### قهر از باغچه‌ی پدری

«دبستان که می‌رفتم، رفیقی داشتم به اسم اسماعیل. بعد از سیکل دوم، اسماعیل در مدرسه‌ی مهندسی اسم نوشت، یه حقوقی هم موقع تحصیل بهش می‌دادن. دیپلم مهندسی که گرفت استخدام دولت شد. نه این‌که فقط به‌خاطر علاقه این راه رو رفته باشه، بیش‌تر به‌خاطر ناراحتی‌هایی که با پدرش داشت همچین کاری کرده بود. دوست داشت مستقل بشه. با همون حقوقی که می‌گرفت یه اتاق اجاره کرده بود و اموراتش رو اداره می‌کرد.

یه روز سر مسئله‌ای با پدرم حرفم شد. پدرم پرخاش کرد و تند حرف زد. خیلی بهم برخورد. بچه نبودم که این جور باهام رفتار کنه. لباس پوشیدم و از خونه اومدم بیرون. خیلی ناراحت بودم. گفتم من هم می‌رم مدرسه‌ی فنی و مثل اسماعیل یه اتاق اجاره می‌کنم و می‌ذارم از این خونه می‌رم. سرگردان بودم. تا عصر چرخیدم، عصر هم رفتم نشستم توی ایستگاه اتوبوسی که نزدیک خونه‌ی اسماعیل بود و منتظر اومدنش شدم. به محض دیدنش همه‌ی ماجرا رو گفتم. اسماعیل هم گفت: فعلاً پیش من بمون تا ببینیم چی می‌شه. آخر شب دیدیم در می‌زنن. مادر و برادرم بودن. نگران شده و راه

افتاده بودن درِ خونهِ فامیل. دست آخر به فکرشون افتاده بود برن از اسماعیل سراغم رو بگیرن. وقتی قصه‌ی جدا شدن اسماعیل رو از پدرش شنیده بودن، آدرس گرفته و یک‌راست اومده بودن جلوی در. بالاخره با کلی بگومگو مجبورم کردن برگردم خونه. برمی‌گشتم اوضاع بدتر می‌شد. حتماً دعوای مفصلی راه می‌افتاد، اما مادرم ول کن نبود. جلوی در خونه که رسیدیم، حسابی غافلگیر شدم. پدرم به‌جای داد و بیداد بغلم کرد و صورتم رو بوسید. شاید این محبت غیرمنتظره‌اش به‌خاطر این بود که خودش هم وقتی هم‌سن‌وسال من بود، به‌خاطر اختلاف با نامادری‌اش از اصفهان قهر کرده و اومده بود تهران. از اون شب به بعد پدرم بیش‌تر بهم احترام می‌داشت. یه اتاق کوچیک هم ته باغ برام آماده کرد که کمی بیش‌تر احساس استقلال کنم.»

\*\*\*

سال ۱۳۱۵ بود. برق تازه آمده و خیلی‌ها شروع کرده بودند به سیم‌کشی کردن خانه‌هایشان. برای روشنایی معابر، کوچه‌ها را هم برق‌کشی کرده بودند. مادر که شنیده بود برق‌گرفتگی خطر مرگ دارد، هیچ‌جوری رضایت نمی‌داد به سیم‌کشی خانه. علی توی مدرسه از برق زیاد خوانده و دنبال این بود که هر جور شده از آن استفاده کند. چند متر سیم دولا خریده و از کوچه برق گرفته بود. شب‌ها توی باغچه‌ی رحیمیان‌ها، فقط اتاق کوچک ته حیاط چراغش روشن می‌شد.

### گواهی‌نامه‌ی دوچرخه

روزگاری ماشین فقط برای از ما بهتران بود. می‌شد ماشین‌های هر خیابان را شمرد. کی فکر می‌کرد روزی برسد که حساب ماشین‌های کوچه و پس‌کوچه‌های تهران از دست آدم در برود؟

ماشین که هیچ، دوچرخه‌اش را هم خیلی‌ها نداشتند. دوچرخه برای آدم‌های باپرستیز بود. برای دوچرخه‌سواری هم عین ماشین باید گواهی‌نامه و شماره‌ی شهربانی می‌گرفتند. همین دوچرخه‌ای هم که تا موقع دکتری زیر پای علی بود، پلاک شهربانی داشت. پیشکش شوهرخاله‌اش بود که دفترخانه داشت. سرحل یک اختلاف مالی از پدر علی صد تومان حق‌الزحمه گرفته بود. خاله هم معترض که چرا باید از باجناقت پول بگیری؟ بنده‌ی خدا برای جبران علی را به دفترخانه‌اش احضار کرده و همراه دفتردار و صد تومان پول فرستاده بود خیابان لاله‌زار که دوچرخه بخرند. علی هم کم‌کم

دو چرخه سواری یاد گرفته و رفته بود سراغ گرفتن گواهی نامه اش.

### شراکت پنجاه پنجاهی

سیاست رضا شاه این بود که همه‌ی کارهای بزرگ و سودده کشور زیر چتر دولت باشد. تز کدام مشاور اقتصادی بود و چرا، کسی نمی دانست. هر چه بود باعث شد بازار تهران بخوابد. بازاری‌ها هم سرمایه‌ها را از بازار کشیدند بیرون و زدند به کارهای دیگر. عین پدر علی که مجبور شد همه‌ی داروندارش را که صد هزار ریال می شد، سرمایه کند و بزند به کار کشاورزی و دامداری.

پیشنهاد کسی بود که باغبان باشی صدایش می زدند. ولی آباد گاوداری داشت. کلی از سود و منفعت گاوداری برای رحیمیان گفته بود: «شما نصف پول گاوهای گاوداری رو بده، پنجاه پنجاه با هم شریک بشیم.»

ده هزار تومان زمان رضا شاه خیلی پول بود. دست‌نوشته رد و بدل کردند و آقای باغبان باشی کل پول را گرفت و رفت. سال اول برایشان اسب خرید که رفت و آمدشان به گاوداری سخت نباشد. کنار باغچه هم برای اسب آخور ساختند، هفته‌ای یکی دوبار می رفتند مزرعه و گاوداری برای سرکشی. هوا که سرد شد، اسب را بردند گاوداری. تا وقتی که بود علی بیش تر از همه سوارش می شد، این قدر سوار شده بود که کامل سواری یاد گرفته بود. از آن طرف هم شیر و ماستی می رسید و اوضاع روبه راه بود. کم کم هم شیر و ماست قطع شد، هم سودا باغبان باشی جواب داشت: «اوضاع خرابه، دیگه سوددهی نداریم. علوفه گرون شده، قیمت شیر اومده پایین.» و کلی بهانه‌ی دیگر تا این که کم کم اختلافشان بالا گرفت و کار به شکایت رسید. حاصل این شکایت فقط کشیده‌ی محکمی شد که باغبان باشی زد توی صورت علی، وقتی که می خواست ببردش کلانتری.

### دوره‌می‌های دوستانه

کافه و رستورانی نبود که بچه‌ها جمع شوند دوره‌م. دوره‌می‌هایشان یا دور کرسی بود یا روی تخت کنار حیاط.

هر دفعه دوره خانه‌ی یکی از بچه‌ها بود، نوبت علی که می شد، سنگ تمام می گذاشت، همه چیز مفصل بود و رسمی، غذا را هم توی ظرف چینی می کشید. نوبت عباس را

می‌انداختند برای روزهای تعطیل که سرشان خلوت باشد و به این بهانه یک روز هم از شهر بروند بیرون. پدر عباس پول توجیبی نمی‌داد، توی باغ کار می‌کرد و هر چه قدر از فروش گوجه و میوه و شاخه خشک‌های درخت‌های باغ گیرش می‌آمد خرج می‌کرد. روزهای مهمانی که می‌شد، دسته‌جمعی کار می‌کردند.

### اعتصاب برای دام‌پزشک شدن

شهریور ۱۳۲۰ بود. روس‌ها از در شمالی سرازیر شدند توی ایران، انگلیس‌ها از در جنوبی. اوضاع خوبی نبود. معلوم نبود فردا چه اتفاقی می‌افتد. دانشکده‌ها بلا تکلیف بودند، کم‌تر ثبت‌نام می‌کردند. علی تازه دیپلمش را گرفته بود: «مردم مونده بودم درسم رو ادامه بدم یا مشغول کار بشم. هر طور بود باید تا آخر شهریور تصمیم می‌گرفتم، اگر قرارم به درس خوندن بود، باید به دانشکده‌ای می‌رفتم برای اسم‌نویسی. پدرم مسن بود. بیکاری و سربار شدن رو دوست نداشتم. کلی مشورت کردم و تصمیمم این شد که در مدرسه‌ی عالی بیطاری که تحت نظارت وزارت کشاورزی بود، ثبت‌نام کنم. شرایطش خوب بود. ماهی دویست و چهل ریال می‌دادن ولی تعهد می‌گرفتن که بعد از گرفتن لیسانس استخدام وزارت کشاورزی بشیم. خودم هم خیلی به این رشته علاقه داشتم و تا حد زیادی درباره‌ی حیوانات اهلی اطلاعات داشتم. تجربه‌ی همون سال‌هایی بود که شریک باغبان‌باشی بودیم و به مزرعه و گاوداری سرکشی می‌کردیم.

کلاس‌های دانشکده رو توی دو تا خونه‌ی بزرگ که در خیابان کاخ شمالی بود تشکیل می‌دادن. یکی از خونه‌ها، منزل شخصی قوام‌السلطنه بود که به همین منظور اجاره داده شده بود. در واقع کلاس پیش‌دانشگاهی دانشکده‌ی دام‌پزشکی بود. روزهای اول یازده نفر بودیم، بعد شدیم نه نفر. استادها از ترس این که کلاس به حد نصاب نرسه و دانشکده رو تعطیل کنن، با دانشجوها مدارا می‌کردن. مشکل دیگه‌ای هم داشتیم؛ این که ما هم به اندازه‌ی دانشجوی بقیه‌ی دانشکده‌ها زحمت می‌کشیدیم، ولی دست آخر تکلیف فارغ‌التحصیلی مون معلوم نبود. اگر موفق می‌شدیم وزارت کشاورزی رو راضی کنیم دانشکده رو به دانشگاه تهران ملحق کنه، ما هم موقع فارغ‌التحصیلی عنوان دکتری داشتیم و با ردیف حقوقی دکترها مشغول به کار می‌شدیم. با این تصمیم فعالیت‌هامون رو شروع کردیم. به هر دری زدیم، به هر اداره‌ای رفتیم، غیبت کردیم، اعتصاب کردیم، وکیل و رئیس مجلس رو دیدیم تا بالاخره بعد از یک سال و نیم

لایحه‌ای آماده شد و به تصویب مجلس رسید که دانشکده‌ی بیطاری تبدیل شد به دانشکده‌ی دام‌پزشکی دانشگاه تهران.»

### آزمایشگاه میکروبی‌شناسی

آزمایشگاه میکروبی‌شناسی، دانشکده‌ی پزشکی، ساعت دو عصر از شنبه تا چهارشنبه مریض می‌آمد، ساعت دو تا چهار عصر. به این راحتی نمونه‌گیری قبول نمی‌کردند. سفارش دایی‌اش آقای مزینی نبود، کارش راه نمی‌افتاد. علی نمونه‌ی خون مریض‌ها را می‌گرفت. همین دو تابستان را فرصت داشت تا همه‌ی کارهای آزمایشگاه را یاد بگیرد. پهن کردن خون روی لام، خشک و رنگ کردن آن، شمارش گلبول قرمز و سفید، تعیین نوع گلبول‌های سفید، تهیه‌ی محیط آگار، کشت میکروبی و... بالاخره همه‌ی این‌ها موقع کار به دردش می‌خورد.

### فاز سوم فعالیت اقتصادی

فصل اعزام دانشجویهای فارغ‌التحصیل به فرانسه بود. از دانشجویهای غیرنظامی فقط حامدی جزو اعزامی‌ها بود و بقیه‌ی اعزامی‌ها همه یا از افسرهای ارتش بودند یا از داوطلبان خدمت در ارتش. چون معالجه و نگهداری اسب‌های ارتشی برای دولت خیلی اهمیت داشت، همه‌ی اعزامی‌ها را نظامی انتخاب کرده بودند.

چند سالی گذشت، اعزامی‌ها فارغ‌التحصیل شدند و برگشتند. رضاشاه به واسطه‌ی همین تحصیل کرده‌ها کلی نژاد خالص اسب، گاو، گوسفند و مرغ وارد ایران کرد. اسب‌های مجارستانی مال ارتش بودند. گاوها و مرغ‌های فرانسوی را هم می‌بردند. حیدرآباد کرج نگه می‌داشتند. حالا حامدی شده بود مؤسس اداره‌ی دام‌پزشکی وزارت کشاورزی. همین حامدی که بعدها شد پدر دام‌پزشکی ایران.

علی از مدت‌ها قبل به فکر پرورش نژاد مرغ‌های وارداتی افتاده بود. از پرس‌وجوهایی که کرده بود، معلوم شد مرغ‌ها قابل فروش نیستند، ولی تخمشان را می‌شود خرید. آشنایی پیدا کرده و به حیدرآباد رفته بود. از تهران تا کرج را می‌شد با ماشین رفت ولی از کرج تا حیدرآباد جاده خاکی بود و ماشین زیاد رفت‌وآمد نمی‌کرد. با هر سختی شده بود خودش را پیاده به حیدرآباد رساند. حالا چهار جور تخم مرغ کمیاب توی دستش بود، از چهار نژاد؛ لانگشایر، ویندوت، لگهورن و پلیموت. مرغ‌های نژاد لانگشایر قهوه‌ای

بودند و درشت و زیبا. نژاد ویندوت سفید یک‌دست و گوشتی و بزرگ‌جثه. نژاد لگهورن تخمی با رنگ سفید یک‌دست، از بهترین نژاد مرغ‌های تخمی جهان بودند. نژاد پلیموت هم راه‌راه سیاه و سفید و نسبتاً درشت و خوشگل.

تخم‌مرغ‌ها را همان روز به تهران آورد. چون نزدیک بهار بود، پیدا کردن مرغ کُرچ زیاد سخت نبود. جوجه‌کشی را با مرغ‌های کرچی که روی تخم‌ها می‌خواباند شروع کرد. شانسش این بود که باغچه‌ی بزرگی زیر دستش داشت و این امکان را به او می‌داد که جوجه‌ها را توی قفس و باغچه بزرگ کند، گرچه گربه‌ها و کلاغ‌ها ول کن جوجه‌ها نبودند. کم‌کم که جوجه‌ها بزرگ شدند، تفاوت نژادی‌شان مشخص شد. هر نژاد را توی قفس جداگانه‌ای گذاشت تا بعد از جفت‌گیری، جوجه‌های هر کدام نژاد خالص خودشان را داشته باشند. غذایی که به این مرغ‌ها می‌داد بیش‌تر از پس‌مانده‌ی سفره بود. بعضی وقت‌ها هم برایشان ارزن می‌خرید. آن وقت‌ها دادن خوراک آماده و مکمل غذایی و ویتامین و مینرال مد نبود، اما پس‌ماند سفره‌ها این قدر متنوع بود که خودش کلی ویتامین داشت. پروتئین مورد نیازشان هم زمان آزاد گشتن در باغچه با خوردن سوسک، زنبور، عقرب و حشرات به‌دست می‌آمد. پاییز سال بعدش که مرغ‌ها تخم‌گذاری را شروع کردند، علی به فکر تکثیر این نژادها افتاد، اما مشکل این بود که تعداد قفس‌ها و محل نگهداری‌شان این قدر بزرگ نبود که دستش را برای عملی کردن ایده‌اش باز بگذارد. اضافه بر این که بودجه‌ی کافی و محل مناسب هم برای تکثیر مرغ در ابعاد خیلی بزرگ نداشت. رؤیای روز و شب علی داشتن یک مرغ‌داری منحصربه‌فرد بود.

روزها کوتاه شده بود و تا تکان می‌خوردی شب می‌رسید. هوا تاریک تاریک بود و سرد. علی غرق فکر بود و کنار خیابان استامبول قدم می‌زد. نبش میدان یک مغازه‌ی الکتریکی بود. نورهای چند رنگ ویتیرینش چشمک می‌زد و خاموش و روشن می‌شد. علی کج کرد طرف مغازه. به این فکر می‌کرد که اگر می‌شد پشت ویتیرین این مغازه محصولش را تبلیغ کند، شاید رؤیای تکثیر نژاد مرغ‌ها و فروششان ممکن بشود. در را هل داد و رفت داخل مغازه. با صاحبش حرف زد و رضایتش را گرفت. فردا اول وقت تابلوی کوچکی گذاشت پشت ویتیرین مغازه که روی آن با خط نستعلیق نوشته بود: «تخم‌مرغ‌های نژاد خارجی به فروش می‌رسد.» آدرس خودش را هم روی کاغذ نوشت و گذاشت زیر شیشه‌ی میز صاحب مغازه که اگر مشتری پیدا شد، بداند به کجا باید مراجعه کند.



حالا علی تنها مرغدار خصوصی ایران شده بود که مرغ‌هایی با نژاد خالص داشت و آن‌ها را توزیع و تکثیر می‌کرد؛ هرچند که عدد همهی مرغ‌هایش به بیش‌تر از پانزده تا نمی‌رسید. آن موقع که قیمت هر تخم‌مرغ فقط یک ریال قیمت داشت، قیمت تخم‌مرغ‌های علی دوازده تا پانزده ریال بود. با وجود این باز هم مشتری داشت. سال اول کار فقط تخم‌مرغ می‌فروخت، ولی سال‌های بعد که توانسته بود مرغ و خروس‌های بیش‌تری تهیه کند، مرغ هم می‌فروخت. جوجه‌کشی کار خیلی مشکلی نبود، چون هر مرغی که کرچ می‌شد، می‌توانست تخم‌مرغ نژادهای دیگر را هم زیر آن بگذارد و بعدها که جوجه‌ها بزرگ و بالغ شدند، هر نژاد را در قفسی جدا نگهداری کند.

### اولین نسخه‌ی دام‌پزشکی

سال‌هایی که علی دانشجو بود، در ایران مرغ‌داری به شکلی که امروز هست، وجود نداشت. مرغ و خروس‌ها بیش‌تر چندتا چندتا در خانه‌ها نگهداری می‌شدند. وقتی تعداد مرغ‌هایی که کنار هم نگهداری می‌شوند کم باشد، معمولاً مرغ‌ها زیاد بیمار نمی‌شوند، بیماری‌های طیور بیش‌تر در مرغ‌داری‌ها به‌وجود می‌آید یا جاهایی که تعداد مرغ و خروس‌هایشان زیاد است و دائم با هم در ارتباط‌اند. شاید یکی از علت‌هایی که در دانشکده‌های دام‌پزشکی آن زمان درسی اختصاصی با عنوان طیور تدریس نمی‌شد، همین بود که بیماری‌های قابل توجه چندانی وجود نداشت که نیاز به مطالعه و درمان داشته باشد.

یکی از روزهای گرم میانه‌ی تابستان بود. دو مرد جوان در خانه‌ی علی آمده بودند و سراغ مرغ‌هایش را می‌گرفتند. مشتری بودند و مصمم برای خرید. بعد از کمی گپ‌وگفت بالاخره چند تا از مرغ‌ها را انتخاب کردند. پول خوبی هم بابتش دادند. به نفع علی شد. هم خیلی پول لازم داشت، هم در مرغ‌داری خانگی‌اش کلی مرغ و جوجه داشت که جای کافی برای نگهداری‌شان نداشت.

یک هفته‌ای از فروش مرغ‌ها می‌گذشت و علی تقریباً بیش‌تر پول را خرج کرده بود. یک روز عصر وقتی به خانه آمد، خبردار شد که در نبودش دو نفر آمده و تعدادی مرغ بیمار آورده‌اند. بلافاصله سراغ مرغ‌ها رفت و بعد از معاینه‌شان وحشت‌زده شد. همان مرغ‌هایی بودند که هفته‌ی قبل فروخته بود. سخت بیمار بودند. حالا نه‌تنها امکان بیمار شدن مرغ‌هایش وجود داشت، بلکه دیر یا زود خریداران برمی‌گشتند و پولشان را طلب می‌کردند.

تنها خوش‌شانسی‌اش این بود که همان سال در دانشکده درس انگل‌شناسی خوانده بود و انواع کنه‌ها را می‌شناخت. فوراً مرغ‌ها را معاینه کرد و فهمید این نوع کنه می‌تواند ناقل بیماری اسپروکتوز باشد که در خون مرغ‌ها وجود دارد و فقط به وسیله‌ی میکروسکوپ قابل شناسایی است. خون را گرفت و روی شیشه‌ی لام آزمایشگاه پهن کرد و به لابراتوار برد. بعد از مراجعه به کتاب‌های درسی‌اش متوجه شد تنها راه درمان تزریق آمپول سالوارسان است که آن زمان برای درمان سیفلیس در انسان‌ها استفاده می‌شد و به‌راحتی از برخی داروخانه‌ها قابل تهیه بود. این آمپول را به همه‌ی مرغ‌ها تزریق و آن‌ها را جداگانه نگه‌داری کرد. بعد از چند روز، خریداران با عصبانیت آمدند و پولشان را طلب کردند. علی هم بلافاصله با همان لحن طلبکارانه‌ی آن‌ها اعتراض کرد: «وقتی دیدید مرغ‌ها مریض شدند چرا اون‌ها رو آوردین این جا که مرغ‌های من رو هم مریض کنن؟» دو مرد اول زیر بار نرفتند و اطلاعاتی را که علی درباره‌ی این بیماری به آن‌ها می‌داد، باور نکردند تا این‌که علی مجبور شد به خانه‌شان برود و حرفش را ثابت کند. بعد از ورود به منزل، نشانی محل نگه‌داری مرغ‌ها را پرسید و آن‌ها قفس چوبی بزرگی را نشان دادند. علی در شکاف و سوراخ چوب‌ها دنبال کنه گشت، اما پیدا نکرد تا این‌که چوب و تخته‌های توی قفس را برداشت و لابه‌لای چوب‌ها تعدادی کنه پیدا کرد و موفق شد ادعایش را ثابت کند. این اولین معالجه به‌عنوان یک دام‌پزشک بود. خوشبختانه به‌خاطر اطلاعاتی که داشت و احتیاط‌هایی که کرده بود، بیماری به مرغ‌های خودش سرایت نکرد و آن‌ها از خطر جستند.

### تأمل شاه و قوام

سال ۱۳۲۴ بود. وزارت کشاورزی تصمیم گرفته بود نمایشگاهی برپا کند. ساختمان وزارت کشاورزی در خیابان فردوسی بود، جنوب بانک ملی. طبقه‌ی اول و دوم ساختمان را گذاشته بودند برای برگزاری نمایشگاه. علی که حالا صاحب یک مرغ‌داری کوچک مدرن شده بود، تصمیم داشت در این نمایشگاه شرکت کند. بخشی از اتاق را اختصاص دادند به مرغ‌های علی. خودش این قسمت را با چیدمان قفس‌ها تزئین کرده بود. قبل‌تر مرغ کرچ‌شده‌ی سیاه‌رنگی را پیدا کرده و پانزده تخم لگه‌ورن زیر این مرغ گذاشته بود که حاصلش شده بود دوازده جوجه‌ی سفید یک‌دست. حالا جوجه‌ها را با مرغ مادر در یک طبقه‌ی قفس گذاشته بود، نژادهای دیگر را در هم در بقیه‌ی طبقه‌ها. شاه و

قوام السلطنه که برای بازدید وارد اتاق شدند، بیش تر از هر چیزی توجه‌شان به مرغ‌های خاص و کمیاب علی جلب شد. به‌خصوص وقتی مرغ سیاه و دوازده جوجه‌ی سفید یک‌دستش را دیدند کمی تأمل کردند و بعد سؤال‌هایشان از علی شروع شد.

## پروپوزال

سال آخر دانشکده که می‌رسد فکر و ذکر هر دانشجویی پایان‌نامه است و پیدا کردن موضوع برای آن. علی که فقط چند گام دیگر تا دکتر شدن فاصله داشت، موضوع پایان‌نامه‌اش را ساختمان کشتارگاه تهران انتخاب کرد. شاید علتش منظره‌ی چندش‌آور اولین بازدید از کشتارگاه بود که از زمان کارآموزی دانشکده در ذهنش مانده بود، شاید هم عمل کردن به پیشنهاد دکتر اردلان.

کشتارگاه تهران در قاب اولین بازدید علی سال چهارم دانشکده: «گله‌های گاو و گوسفند و اسب و الاغ و تعدادی دوچرخه‌سوار توی خیابون اصلی کشتارگاه در رفت‌وآمد بودن. گودال پرآبی در دوپست قدمی کشتارگاه بود که هم گاری توی اون می‌شستن و هم اسب‌گاری ازش آب می‌خورد. ساختمون‌های قدیمی و کهنه با راهروهای تاریک و پر از گل که مثلاً ساختمون اصلی بود و اتاق‌هایی که اسمش پاچوب بود و محل کشتار. همه‌شون دیوارهایی کثیف و آلوده داشتن. یک طرف سر حیوون رو می‌بریدن، یک طرف پوست‌کنده و به قلاب آویزون می‌کردن. رفت‌وآمد توی این اتاق‌های تاریک خیلی سخت بود، این‌قدر خون و کثافت کف اتاق‌ها تلنبار شده بود که توی هر قدم برداشتنی احتمال لیز خوردن و نقش زمین شدن وجود داشت. جوی باریکی که آب کمی ازش می‌گذشت از کنار این اتاق‌ها رد می‌شد. دام‌ها رو کنار همین جوی‌ها سر می‌بریدن و این آب آلوده‌ای که اشباع شده بود از خون و محتویات امعا و احشا، بعد از عبور از پاچوب‌ها نهایتاً وارد حوضچه‌ای می‌شد که برای شستن امعا و احشا تعبیه شده بود...»

علی این قاب تصویر را با توصیف دانشیار دانشکده از کشتارگاه‌های مدرن کشورهای اروپایی مقایسه کرد. می‌خواست از این فرصت مغتنم به بهترین شکل استفاده کند و هر کاری که از دستش برمی‌آید برای به‌سامانی کشتارگاه انجام دهد. این قدر مصمم بود که چهار جلد کتابی را که دکتر رضارستگار درباره‌ی کشتارگاه‌های مدرن و بازرسی گوشت و فرآورده‌های گوشتی در اختیارش گذاشته بود، بلافاصله خواند، با این‌که به زبان فرانسه و انگلیسی بودند. تمام تابستان سال آخرش را هم به مطالعه و کار روی پایان‌نامه‌اش گذراند.

## تعطیلی مرغداری و خدمت سربازی

وحشت مادرها از سربازی پسرهایشان موضوع چندان غریبی نیست. حالا هم که علی شده بود دکتر علی رحیمیان، باز مادرش مثل خیلی از مادرها طاقت دوری‌اش را نداشت و رضایت نمی‌داد به سرباز شدنش در شهرستان. نظام‌وظیفه جواب درستی نمی‌داد که با سربازی‌اش در تهران موافقت شده یا نه. از این بلا تکلیفی کلافه شده بود. شروع کرد به فروختن مرغ‌ها و کم‌کم مرغداری‌اش تعطیل شد. راضی شد به رفتن شهرستان اما نشانی منزل رئیس کارگزینی امور دواب ارتش را گیر آورد و فردای آن روز با حکمی که در دستش داشت، به سمت ناظمی مدرسه‌ی فنی دام‌پزشکی در پادگان دلگشا منسوب شد. مدیر آموزشگاه که یک سرگرد دام‌پزشک بود، هر روز چند ساعتی درس می‌داد و بعد سرگرم کارهای اداری قسمت خودش می‌شد. در محوطه‌ی پادگان هم زمین والیبال بود که روزی یکی دو ساعت در آن بازی می‌کردند.

آزمایشگاه دام‌پزشکی ارتش طبقه‌ی بالای همین ساختمان بود و تیمسار شمس اداره‌اش می‌کرد. دکتر دام‌پزشک بود و اهل مطالعه. رحیمیان در خاطرات سربازی‌اش از تجربیات موفق او این‌طور گفته است:

«اون زمان آبله‌مرغون شایع‌ترین بیماری در مرغداری‌ها بود. تنها روشی هم که برای درمانش به کار می‌رفت، استفاده از مرکور کورم یا داروهای ضد عفونی‌کننده‌ی جلدی بود. گاهی مرغ خوب می‌شد، گاهی هم تلف. تیمسار شمس برای اولین بار مرغ‌های متعلق به یکی از افسران ارتش رو با روشی جدید معالجه کرده بود. اون مایع داخل تعدادی از تاول‌ها رو از مرغ‌ها می‌گرفت، بعد با محلول ضد عفونی‌کننده‌ی رقیقی مخلوط می‌کرد تا ویروس ضعیف بشه ولی از بین نره، نهایتاً این مخلوط رو که به نوعی واکسن بود، به بدنشون تزریق می‌کرد و باعث نجات جون مرغ‌های مبتلا می‌شد. بیست و پنج سال بعد که مرغداری مدرن صنعتی در ایران به وجود اومد، یکی از گرفتاری‌های مرغداری‌ها بیماری نیوکاسل بود که با تزریق واکسن نیوکاسل درمان می‌شد و این درست مطابق با تز دکتر شمس بود که سال‌ها قبل اجرا می‌کرد.»

## مذاکره با قصاب‌ها

«خدمت وظیفه‌ام تمام شده بود. پزشک‌ها و دام‌پزشک‌ها یه سال بیش‌تر خدمت نمی‌کردن. وزارت کشاورزی بودجه برای استخدام نداشت. یه نسخه از پایان‌نامه‌ام رو

برداشتم و پیش شهردار رفتم، گفتم: موضوع پایان نامه‌ام کشتارگاه تهران بوده، الآن هم دوست دارم کارم مرتبط با همون باشه. شهردار پایان نامه رو کمی بررسی کرد و من رو معرفی کرد به بهداری کل شهرداری. تا چند ماه نامه‌ام به جریان نیفتاد. این قدر پیگیری کردم تا بالاخره بعد از تعطیلات نوروز سال ۱۳۲۷ با حقوق ماهی هزار و هشتصد و بیست ریال استخدام شدم. طبق حکمی که داده بودند دستم، شده بودم سرپرست بهداری کشتارگاه شمیران، اما شفاهاً گفتن چون این کشتارگاه کوچیکه، باید یک روز در میون توی کشتارگاه تهران خدمت کنی و به لاشه‌های اون جا بعد از معاینه کردن مهر سلامت بزنی.»

وقتی دکتر رحیمیان استخدام شد، در قسمت غرب کشتارگاه برج آب بزرگی بود. کارهای اولیه‌ی ساخت چند سالن موازی با بتن آرمه و ارتفاع زیاد که از سقف نور می‌گرفت هم انجام می‌شد، اما چون پروژه‌های زیادی برای ساخت شروع شده بود و بودجه‌ی کافی نداشتند، کار ساختمان کشتارگاه را که زیاد توی دید نبود، در اولویت‌ها نگذاشته بودند. رحیمیان وقتی دید این قدر دست‌دست می‌کنند، از مسئول پروژه اجازه گرفت که خودش کارهای ساختمانی را پیگیری کند. با قصاب‌ها جلسه گذاشت و وضعیت شهرداری را برایشان شرح داد که چه قدر در مضیقه است. بعد از مذاکره با قصاب‌ها، راضی‌شان کرد تا با جمع‌آوری مبلغی از هر پاچوب، برق‌کشی کشتارگاه را به‌وسیله‌ی کنترت‌چی انجام بدهند. درباره‌ی لوله‌کشی آب کشتارگاه هم همین اتفاق افتاد. مسئولیت بخش فنی و نظارت کار را خودش به عهده گرفت، بحث قراردادهای مدیریت امور مالی را هم قصاب‌ها تقبل کردند.

### الخیر فی ما وقع

سال ۱۳۲۷ بود. چند ماهی می‌شد که رحیمیان استخدام شده بود. سال‌ها بود که انبار بزرگ و متروکه‌ی کنار باغچه‌ی پدری خاک می‌خورد، معمار بعد از دیدن آن‌جا گفته بود: «دو تا اتاق نقلی و تر و تمیز از توش در می‌آد، زیاد کار نمی‌بره.» واقعاً هم زیاد کار نبرده بود. پسری که درسش تمام شده باشد و شغل و کارش معلوم باشد و یک دو اتاقی هم داشته باشد، باید برایش آستین بالا زد. مادر موقعیت را مهیا دید برای این که یک بعدازظهر پاییزی با پسرش خلوت کند: «دختره تازه از دبستان فارغ‌التحصیل شده. دخترخاله‌ام خیلی ازش تعریف می‌کنه. امروز که از شاه‌عبدالعظیم

برمی‌گشتیم، گفت این دختر برای علی مناسبه. وقتی بچه بوده مادرش فوت کرده، پیش مادر بزرگش بوده. خیلی خوب تربیت شده...»

«خیلی مادرم رو دوست داشتم، نمی‌خواستم دلش رو بشکنم، با حرفش مخالفتی نکردم. پیش خودم فکر کردم با اولین خواستگاری که آدم زن نمی‌گیره، مخصوصاً با این همه اختلاف سنی که با هم داشتیم، مطمئن بودم که دختر هم بله نخواهد گفت. همراه مادر و دختر خاله راهی منزل دختر خانم شدیم که نزدیک بازار بود. خونه‌ای با حیاط بزرگ و آب و جارو شده، با باغچه‌هایی مرتب و حوضی پر از ماهی قرمز و آب خیلی تمیز. همون یک‌ربعی که مادرم و مادر بزرگش صحبت می‌کردن، متوجه شدم که مادر بزرگ زنی فهمیده و مؤمن و متشخصه. دختر رو صدا کرد که بیاد پیش ما. دختری متین با چادری قشنگ و گلدار و یک سینی چای اومد توی اتاق. دست که دراز کردم استکان چای رو بردارم، نگاهمونه گره خورد توی هم. موقع خداحافظی که اومدیم توی حیاط، آروم برگشتم و پشت سرم رو نگاه کردم. دیدم دختر ایستاده پشت پنجره‌های رنگی. همه‌ی راه برگشت ساکت موندم. به تقدیری فکر می‌کردم که در نگاهی سرنوشتم رو عوض کرده بود. حس غریبی داشتم. حس خوبی که نمی‌شد ازش گفت. دیگه آدم یک ساعت قبل نبودم. داشتم با خودم زمزمه می‌کردم:

ستاره‌ای بدرخشید و ماه مجلس شد / دل رمیده‌ی ما را انیس و مونس شد  
 که مادر نظرم رو پرسید، سرم رو پایین انداختم و آروم گفتم: هرچی خدا بخواد.»  
 محرم افتاده بود توی پاییز. دست نمی‌جنباندند به مراسم عقدکنان نمی‌رسیدند. همه‌ی کارها عجله عجله شد. شرط و شروطی نگذاشتند. همین که دیدند پسر و خانواده‌اش دین و دیانت دارند و پسر هم درس خوانده است، بله دادند. پسر هم دو چیز بیش‌تر نخواست: اول این که لباس و رفتار و آرایش دختر به متانت و وقار نزدیک‌تر باشد تا زیبایی. دوم این که چون در خانواده‌ای بزرگ شده بود که هیچ‌وقت از کسی قرض نکرده بودند، دوست داشت بعداً هم به همین روال زندگی کند و مجبور به خریدی نشود که وام بخواهد.

### ساعت پنج عصر، حیاط خانه‌ی عروس

سفره‌ی عقد پهن و عروس خانم آماده شده بود، اما داماد هنوز سر کار بود. خرید انگشتر و گل و شیرینی را حواله کرده بود به دوستانش. ساعت چهار شد. داماد آمد

خانه‌ی خودشان که کت و شلوار دامادی‌اش را بیپوشد. هنوز یک ربع مانده بود به پنج، داماد آرام از لای در نیمه‌باز وارد خانه‌ی عروس شد. روی حوض تخته انداخته بودند که بچه‌ها نیفتند توی آب. داخل اتاق پذیرایی کیپ تا کیپ مهمان نشسته بود. ساعت پنج عصر عاقد پرسید: «دوشیزه خانم، مهری مرصعی، و کیلم؟» بله‌ی عروس پیچید لای صدای دست و هلهله...

چند ماه بعد، در هفدهم ربیع‌الاول عروس خانواده‌ی رحیمیان وارد خانه‌ی دو اتاقه‌ای شد که همسرش در باغچه‌ی پدری ساخته و مادر بزرگش با دقت و سلیقه آن را با جهیزیه آراسته بود.

### مسافر کوچولو

هر روز یک قانون جدید تصویب می‌کردند. گفتند: «شمیران، شهرری و کرج خارج از مرکز نیست.» با این قانون اداره‌ی بازنشستگی هم نمی‌توانست پرداخت حقوق را ادامه بدهد. تنها چاره انتقال به وزارت کشاورزی بود و از آن جا هم به اداره‌ی کل دام‌پزشکی. بخت یار شد و دکتر اردلان که زمان دانشجویی رحیمیان استادش بود و اصرار به ماندنش در کشتارگاه داشت، ترتیبی داد تا چند ماهی را که باید خارج از تهران خدمت کند، در اختیار وزارت کشاورزی باشد. وسط همین جابه‌جایی‌ها مسافر کوچولویی که ماه‌ها همه چشم‌انتظارش بودند، به دنیا آمد. اسمش را محمدجواد گذاشتند.

قرار بر این شد که دام‌پزشکان و کمک دام‌پزشکان و واکسیناتورها را به تمام نقاط ایران اعزام کنند. اضافه بر خرج سفر مبلغی هم به‌عنوان فوق‌العاده‌ی روزانه می‌دادند. حکم مأموریت رحیمیان با دو نفر واکسیناتور آمد، اما دلش پیش نوزاد تازه‌رسیده بود. همسرش گفت: «تا جوانیم و انرژی داریم باید برای فردای بچه‌ها پشتوانه‌ای بسازیم.» همین حرف عزم دکتر را جزم کرد برای رفتن.

### سفرنامه‌ی اول

«اولین سفری که از طرف وزارت کشاورزی فرستاده شدم، سفر به گرگان بود. برای واکسیناسیون گوسفندانی که در اثر بیماری شاربن در حال تلف‌شدن بودند. همان اول کار دامداران برای واکسینه‌کردن دام‌هایشان مقاومت کردند. دلیلشان هم قابل قبول بود، می‌گفتند: اگر دولت دوست ما بود، باید اول پزشک می‌فرستاد

برای معالجه‌ی خودمان، نه این‌که گوسفندانمان را از خودمان بیش‌تر دوست داشته باشد.

بهترین راه چاره را در این دیدیم که با مقداری از داروهای اولیه مثل آسپرین و مسکن‌هایی که همراهمان بود، کمی دردهایشان را تسکین بدهیم و بعد که کمی اعتماد کردند، پیشنهاد واکسینه کردن دام‌هایشان را مطرح کنیم. کم‌کم اعتماد برقرار شد و دام‌های کسانی که واکسینه شده بودند سرپا شدند و گوسفندان آن‌هایی که مخالفت کرده یا دامشان را مخفی کرده بودند، تلف شدند. این اولین قدم ما برای باورپذیر کردن اثر معجزه‌آسای واکسن بود. مأموریت بعدی گنبدکاووس بود. در آن‌جا بیش‌تر گله‌ها چند فرسنگی شهر بودند و صاحبانشان در چادرهایی که از پشم تیره‌رنگ بود، زندگی می‌کردند، اگر وضع مالی مردها خوب بود تا چهار تا زن هم می‌گرفتند و برای هر کدامشان یک آلاچیق برپا می‌کردند. هر چه قدر آلاچیق کم‌تری داشتند به همان نسبت هم ثروتشان کم‌تر بود. بعد از دو ماه که واکسیناسیون منطقه تمام شد، مشتاقانه برگشتم تهران برای مرخصی و دیدن پسر کوچولو، اما اوضاع خانه جور دیگری شده بود. یک بخاری نو، یک کالسکه برای بچه، دو پتو، چهار قابلمه و یک قاب عکس بسیار زیبا با عکس دونفره‌مان، به اثاث خانه اضافه شده بود. خانم در نبود من روزها به خانه‌ی مادر بزرگش می‌رفت تا هم کم‌تر دلتنگی کند و هم در خرجی خانه صرفه‌جویی کرده باشد. این حد از مدیریت و کفایت برای دختری که تازه به پانزده‌سالگی رسیده بود و حال هم مادر بود و هم همسر، از شانس‌های دیگر من در زندگی بود. رویه‌ای که در تمام مسافرت‌های بعدی من هم تکرار شد و هر بار یک‌سری وسایل نو به خانه اضافه می‌شد...»

در سفر خراسان پدر، مادر، خواهر، همسر و فرزندش هم همراهش رفته بودند برای زیارت. آن روزها مصادف بود با شیوع تب برفکی که از سمت افغانستان و پاکستان به داخل ایران نفوذ کرده بود. این بیماری که باعث ایجاد زخم در دهان، زبان و سسم حیوانات می‌شد، خسارت زیادی به گله‌دارها می‌زد. با واکسیناسیون به‌موقع دام‌های شرق کشور بیماری مهار شد و به داخل و مرکز ایران نفوذ نکرد. دولت مقدار قابل توجهی واکسن مجانی هم به پاکستان و افغانستان هدیه داده بود تا آن‌ها هم بتوانند بیماری را کنترل کنند.



## سفرنامه‌ی دوم

«سفر چهارم به سیستان و بلوچستان بود. خبر داده بودند که ملخ‌ها به محصولات کشاورزی هجوم آورده‌اند. پرواز کردن ملخ‌ها به صورت دسته‌جمعی است، طوری که وقتی به منطقه‌ای می‌رسند، مثل ابری روی آسمان و جلوی نور خورشید را می‌گیرند و هر کجا را مناسب ببینند، دسته‌جمعی فرود می‌آیند و در عرض چند ساعت همه‌ی سبزه‌های منطقه را می‌خورند، جوری که قیافه‌ی درخت‌ها و سبزی‌ها کاملاً زمستانی می‌شود.

من و همراهم دیدیم بهترین روش برای از بین بردن ملخ‌ها این است که چند نفر از اهالی محل را استخدام کنیم تا به اطراف بروند و جاهایی را که در آن ملخ‌ها تخم‌ریزی می‌کردند، کشف کنند. چون چند روز بعد از تخم‌ریزی، ملخ‌های کوچک از تخم‌ها درمی‌آمدند و به سبزیجات و خارهای بیابان حمله می‌کردند. حرکتشان عین پرش زدن بود و گروهی به جهت مشخصی می‌رفتند. فکر کردیم اگر بشود در این مرحله آن‌ها را پیدا کنیم و سر راهشان شیاری به عمق ده سانتیمتر حفر کنیم، بچه‌ملخ‌ها داخل شیاری می‌افتند و همه روی هم انباشته می‌شوند و می‌میرند، چون قدرت پریدن از این ارتفاع را ندارند. ولی اگر بزرگ‌تر می‌شدند، تله‌ی ما بی‌فایده بود و تنها راه از بین بردنشان مخلوطی از سیبوس و آب و سم بود که باید سر راهشان می‌ریختیم تا هلاکشان کند.

تا سرم خلوت می‌شد و فرصتی پیش می‌آمد، به این فکر می‌کردم که چه طوری می‌شود با تهران تماس گرفت. بیش‌تر نگرانی‌ام به‌خاطر محمدجواد چند ماهه بود که دو روز قبل از سفرم سخت مریض شده بود. نامه‌ای نوشتم و بردم اداره‌ی پست که پست کنم. گفتند یک ماه طول می‌کشد تا جواب نامه از تهران بیاید. درست شش شب بعد، معجزه‌ای اتفاق افتاد. غروب آفتاب نامه‌ای با دست‌خط خانم توی دستم بود. دکتر اردلان صبح آن روز با هواپیمای ارتش رفته بود تهران و عصر برگشته بود و در همین نیم‌روز، راننده‌اش را فرستاده بود درب منزل دکترهای دام‌پزشکی که در بلوچستان بودند تا از خانواده‌ی هر کدامشان نامه‌ای بگیرد. نامه را که خواندم، همه‌ی نگرانی‌ام از بین رفت. این توجه و کار به‌ظاهر ساده‌ی دکتر اردلان به ما کلی انرژی داد. به‌خاطر همین اخلاقی بود که آدم دوست داشت از جان و دل برایش کار کند.

روزهای آخر مأموریت‌مان بود که یک روز صبح کارگری آمد و ملخی را به من نشان داد که تنش را آفت خورده بود. کرمی کوچک تن ملخ را سوراخ کرده و رفته بود داخلش. بلافاصله این نمونه را با اولین پیک برای دکتر اردلان فرستادم و پیغام دادم که

اگر بشود این کرم را در آزمایشگاه تکثیر کرد، روش مبارزه‌ی طبیعی و مؤثری را کشف کرده‌ایم. دکتر اردلان هم فوراً آن را برای تهران فرستاده و نوشته بود بهتر است از این کرم تکثیر شود و پشت سرمان گفته بود که دام‌پزشکان محقق هستند و هر جا بروند دست از تحقیق برنمی‌دارند!»

### کاندیدای سفر به فرنگ

دوم مرداد ۱۳۳۰ بود. مدت‌ها از تمام‌شدن جنگ جهانی می‌گذشت. دکتر رحیمیان دوباره به کشتارگاه تهران برگشته بود. حالا باید دو دستور کار مهم را اجرا می‌کرد: اول باید ساختمانی مدرن و جدید برای کشتارگاه می‌ساخت و بعد کلاس‌های آموزشی دانشکده‌ی دام‌پزشکی و کشتارگاه تهران را اداره می‌کرد. باید سطح معلومات کارمندانی که مسئول بازرسی گوشت بودند بالا می‌رفت و اطلاعاتشان به‌روز می‌شد. هیچ فراغتی در کار نبود. فرصتی هم دست می‌داد باید سری می‌زد به کشتارگاه‌های جدیدی که در شهرهای دیگر می‌ساختند. اما خبر خوبی در راه بود؛ قرار شده بود دو نفر برای بازدید از کشتارگاه‌های اروپا به سازمان خواربار جهانی معرفی شوند. با این‌که سر و صدای دکترهای دام‌پزشک وزارت کشاورزی درآمد که چرا بورس وزارت کشاورزی را باید به کارمند شهرداری بدهند، باز هم دکتر رحیمیان یکی از دو اعزامی بود که به سازمان معرفی شد.

می‌خواست غافلگیرش کند، انتظار داشت همین که خبر رفتنش را می‌شنود، صورتش پر شود از لیخند. حرفی نزد، اما چشم‌هایش گفتند که خوشحال نشده. دوست نداشت توی این وضعیت تنها بماند. می‌خواست شوهرش پیشش باشد، آرام گفت که دوباره باردار است. دو دل شد به رفتن. نگاهشان چرخید سمت محمدجواد که روی زمین غلت می‌خورد. فردا که مادر بزرگ به دیدنشان آمد، گره را باز کرد و تردید را از خیالشان شست. گفت: «مهری و محمدجواد که پیشم باشن از تنهایی درمی‌آم، مهری هم مجبور نیست با این حالش آشپزی کنه. این‌جوری دکتر هم از سفرش نمی‌مونه.»

### ساعت پنج عصر، شرکت هواپیمایی KLM

سال ۱۳۳۱، نیمه‌شب، فرودگاه رم

تاکسی تازه توی تهران راه افتاده بود از این سر شهر می‌بردند آن سر شهر ده ریال. رحیمیان همان‌جا توی فرودگاه نشانی هتلی را که برایشان رزرو کرده بودند، به راننده

تا کسی ایتالیایی داد. جایی را که بلد نبودند، راننده هم دور شهر چرخاندشان و جلوی در هتل گفت: «ده دلار.»

- ده دلار نمی‌دم، چه خبره؟! -

ساعت دو نصفه‌شب بود، راننده داشت بلند بلند به ایتالیایی چیزی می‌گفت، چشمش که افتاد به پلیس دور میدان پنج دلار گرفت و پایش را گذاشت روی گاز و خداحافظ.

روز بعد، ساعت نُه صبح، رحیمیان و دوستش ایستاده بودند جلو ساختمان زیبا و باشکوهی که مقرّ سازمان خواربار و کشاورزی بود. دفتر آقای مارتینی هم در همین ساختمان بود. منتظرشان نشسته بود، خوش‌آمد گفت و برنامه‌ی کاری را دستشان داد. برنامه رفتن به کشتارگاه رتردام بود.

### روز بعد، فرودگاه آمستردام

این بار نماینده‌ی سازمان با ماشین آمده بود دنبالشان. برایشان در پانسیون توی رتردام دوتا اتاق گرفته بود، در منزلی دو طبقه که صاحب آن بانویی حدوداً چهل‌وپنج ساله بود. «صاحب‌خونه به ما درباره‌ی ساعت صبحانه و ناهار و شام گفت و رفت. روزهای اول فقط موقع غذا دادن می‌اومد ولی بعد که آشنا تر شدیم، برامون از جنگ جهانی دوم و اتفاقات زمان جنگ می‌گفت. یک روز بعد از این که ناهار آورد، پرسید: چرا نمی‌خوری؟ گفتم: هنوز دست‌هامو نشستم، من از بچگی عادت داشتم قبل از غذا دست‌هامو بشورم، نمی‌تونم با دست نشسته بخورم. روز بعد که ناهار آورد گفت: دیشب رفته بودم به رستوران معروف توی آمستردام، یه چنگالی که اسم رستوران روش نوشته شده، یادگاری برداشتم. گفتم: این کار دزدی نیست؟ فکر نمی‌کنی باید چنگال رو برگردونی یا لااقل تلفنی به صاحب رستوران اطلاع بدی؟ جواب داد: قبل از این که شماها بیان تصورم این بود که ایرانی‌ها خیلی تمیز نیستن، فکر می‌کردم نباید چیزهای قیمتی رو دم دستتون گذاشت. چند روز اول هم خیلی مراقبتون بودم اما الان با این نصیحتی که کردی و با دیدن شستن دست‌هات قبل از غذا، همه‌ی شکی که داشتم، از بین رفت.»

مشاهدات رحیمیان در کشتارگاه رتردام:

«این‌جا تمام مواد پروتئینی غیرقابل‌مصرف از نظر بهداشتی را جمع‌آوری می‌کنند و از آن فرآورده‌های جدید می‌سازند. لاشه‌ها را بعد از پوست‌کندن داخل دیگ‌های

بزرگی می‌اندازند که لاشه‌ی درسته‌ی گاو هم در آن جا می‌شود. با حرارت زیاد خرد و پخته می‌شود و بعد از وارد شدن به قسمت استریل‌سازی و سانتریفیوژ و جداسازی آب و چربی تبدیل می‌شود به پودر گوشت و استخوان برای مصرف دام و طیور. کارخانه‌ی تهیه‌ی خوراک دام و طیورشان این‌قدر بزرگ است که یک طرف کارخانه دریاست و اسکله‌ی کشتی و طرف دیگر واگن راه‌آهن که محصولات تولیدشده را به شهرستان‌ها ببرد. اتفاق جالبی که در کشتارگاه رتردام می‌افتاد این بود که گوسفندهایی را که مرغوب‌تر بودند، جدا می‌کردند و به آن مهر مخصوصی می‌زدند که صادر کنند و گوسفندهای معمولی‌تر را خودشان مصرف می‌کردند.»

مجید، فرزند دوم دکتر، دی ماه ۱۳۳۱ وقتی که دکتر هنوز اروپا بود، به دنیا آمد. در روزهایی که بین ایران و اروپا تلفنی نبود و باید به هفته‌ای یک نامه اکتفا می‌کردند.

### توزیع زمین در دولت مصدق

مصدق نخست‌وزیر شده بود و قصد خانه‌دار کردن کارمندان را داشت. برای این کار، زمین‌های ده یوسف‌آباد و نازی‌آباد را که در اختیار دولت بود، در نظر گرفت و برای تسهیل در کار، بانکی به نام بانک ساختمانی تأسیس کرد که ریاستش با مهندس الاهی بود. رحیمیان تازه به ایران برگشته بود. آمد پیش ایشان و مفصل از کار کشتارگاه و زمین و خرید و فروش دام و تعقّن چاه کشتارگاه گفت:

«تقاضا می‌کنم زمین کشتارگاه و میدونش رو در نقشه‌ی فروش به مردم قرار ندین، باید حریمی برای این منطقه در نظر بگیریم که پارک شهر نازی‌آباد باشه و با درخت‌کاری و فضای سبز هوای این محدوده رو تمیز نگه داره.»

«من با مهندس‌ها صحبت می‌کنم، شما هم یه نامه‌ی رسمی از شهرداری برای بانک ساختمانی بگیرین.»

بانک ساختمانی بعد از دریافت نامه‌ی رسمی با قسمت درخت‌کاری موافقت کرد، ولی برای زمین کشتارگاه، سه هزار متر زمینی را که در شمال پارک شهر و متعلق به شهرداری بود، به جای این زمین برداشت. همه‌ی کارهای اداری مدتی معطلی داشت، اما بعد از مدتی رحیمیان موفق شد دیواری برای کشتارگاه بکشد. دری برای ورود قصاب‌ها و کامیون‌ها ساخت، دری هم برای ورود و خروج گوسفندان در میدان کشتارگاه. کشتارگاه که تا حدودی سر و سامان گرفت، نوبت درخواست زمین برای مسکن

کارمندان کشتارگاه رسید. رحیمیان حواسش بود که چه موقع بانک ساختمانی زمین‌های نازی‌آباد را توزیع یا قرعه‌کشی می‌کند. از بانک خواست سهمی برای کارمندان کشتارگاه در نظر بگیرند. اول زیر بار نمی‌رفتند ولی بعد از دوندگی زیاد، سه نوع زمین که قیمت آن‌ها به نسبت مرغوبیتشان فرق می‌کرد، بین کارمندان تقسیم شد. لوازم آزمایشگاه و یخچال که تهیه شد، فقط خرید ماشین برای سرویس رفت و برگشت کارکنان کشتارگاه مانده بود.

### کرسی ریاست

۸ شهریور ۱۳۳۲ بود. شهردار و چند تا از رؤسای شهرداری بی‌خبر آمده بودند کشتارگاه تا از ساختمان جدید بازدید کنند. معاون بهداری رفته بود مرخصی، رئیس اداره‌ی بهداری هم نبود. رئیس کشتارگاه هم که سرش به امور صنفی گرم بود و در جریان تشکیلات و ساختمان کشتارگاه نبود. فقط رحیمیان بود که روپوش سفید پوشیده و در پاچوب‌ها می‌چرخید و حواسش به همه‌چیز و همه‌جای کشتارگاه بود. شهردار از همه‌جا بازدید کرد، حتی از اتاق رئیس. آخر سر آمد سراغ رحیمیان که بروند توی اتاقش و گپی بزنند، اما رحیمیان اتاقی در کشتارگاه نداشت. شهردار ناراحت شد: «چرا همه‌ی کارها رو باید تو بکنی، ولی اتاق ریاست مال بقیه باشه؟»

یک روز از ماجرا گذشت. پیکی از شهرداری آمد با حکم ریاست دکتر رحیمیان. اما دلش به پست و کرسی ریاست نبود، برای شهردار نوشت: «ضمن تشکر، لطفاً این پست را به معاون کشتارگاه بسپارید.»

شهردار قبول نکرد، رحیمیان برای بار دوم مراجعه کرد و گفت: «اگر من معاون باشم و معاون قبلی رئیس امور بهداری، کارهای کشتارگاه و بهداری سرعت بیش‌تری می‌گیره و نتیجه‌ی بهتری می‌ده.»

این بار شهردار تسلیم خواش رحیمیان شد.

\*\*\*

مدتی بود کارها روی غلتک افتاده بود. رحیمیان در تمام جلسات و کارهای کشتارگاه نظارتی بدون سمت داشت. کشتارگاه شکل گرفته بود، در و پیکری داشت و جلوی در پاسبان گذاشته بودند که آدم‌های بیکار و متفرقه را راه ندهد. دست‌فروش و دکه‌دارهای داخل را هم فرستادند بیرون. حالا کشتارگاه شکل یک کارخانه شده بود.

سال ۱۳۳۳ بود. آن چند وقت هوا حسایی سرد شده بود. بیست و هفتم دی رحیمیان رسماً رئیس کشتارگاه تهران شد. سرش حسایی شلوغ بود. «باید پای حرف همه شون نشست. اگر اختلافی شد باید بینشون صلح و صفا برقرار کرد. کارگر، قصاب، کارفرما، کله‌پز و... هر کدام یک جور گرفتاری دارن. با این حال سعی می‌کنم خیلی دخالت نکنم، اما یک وقت‌هایی موضوع حساس می‌شه و باید به شکایتشون رسیدگی کرد. گاهی کلیمی‌ها هم برای شکایت مراجعه می‌کنن، شاکی برای جلب نظر من می‌گفت: آقای دکتر، این یعقوبی باز جهودبازی درآورده!»

از هفتاد و پنج هزار متر زمین کشتارگاه حدود دویست مترش جدا شد برای اتاق رئیس، آبدارخانه و ساختمان عوارض. انصافاً تر و تمیز ساختند، خوب هم تزیین کردند. قصاب‌ها هم مرام گذاشتند و کادو کولر گازی خریدند. مدیرکل شهرداری به رحیمیان گفت: «این قدر اتاقت رو شیک نکن، آدم‌های پارتی‌دار زیادن، به خاطر این اتاق هم که شده پستت رو می‌گیرن.»

«تا وقتی هستم می‌خوام دور و برم شیک و تمیز باشه. وقتی هم که نباشم، چه فرقی می‌کنه چه کسی بیاد و چی بشه؟»

### بیهوش کردن دام‌ها موقع ذبح

یک پنج‌شنبه عصر قرار گذاشتند که بروند قم منزل آیت‌الله بروجردی. رحیمیان بود و شش نفر دیگر، یک صفحه نامه نوشته بودند که زیر آن به صورت استفتا پاسخ بگیرند. گفتند: «در اروپا ذبح طوری انجام می‌شود که حیوان درد نکشد، با طپانچه‌ای مخصوص یا انبرهایی که دو سر آن برقی با ولتاژ کم دارد، حیوان را بیهوش و بعد ذبح می‌کنند.» تشریح که کردند، آیت‌الله جواب مثبت داد، اما می‌خواست که از قولش چیزی در روزنامه‌ها نوشته نشود. بعد برگشت از قم سفارش خرید دستگاه مخصوص به مهندس‌ها داده شد.

### جست‌وجو برای سردخانه

همیشه اول بهار در دسر گرانی گوشت در تهران شروع می‌شد. چون فصل زایمان گوسفند‌های ماده می‌رسید و به خاطر شیری‌بودن کشتنشان صلاح نبود. بهترین کار این بود که در سه ماهی که گوشت فراوان است، گوسفند بخرند و بکشند و در سردخانه‌ها

نگه دارند برای بعد از عید که گوشت کم می‌شود و گران. کل سردخانه‌های تهران، یکی سردخانه‌ی بزرگ تهران بود که چون حجمش کم بود، فقط لاشه‌های گاو و گوساله‌ی مبتلا به کرم کدو را در آن نگه می‌داشتند، یکی سردخانه‌ی فرح‌آباد بود که درجه‌ی زیر صفر نداشت، یکی هم سردخانه‌ی کارخانه‌ی پارس.

### جرقه‌ی کارآفرینی

رحیمیان رفته بود برای دیدن سردخانه‌شان. کارخانه‌ی پارس چندمنظوره بود. هم کارخانه‌ی پنبه‌پاک کنی بود، هم کارخانه‌ی یخ‌سازی، هم کارخانه‌ی خوراک دام، کارخانه‌ی روغن نباتی قو هم داشت راه‌اندازی می‌شد، اما سردخانه‌شان به درد کار رحیمیان نمی‌خورد، چون سردخانه‌ی میوه بود. به هر حال بهانه‌ای شد که از کل کارخانه بازدید کند. کارخانه‌دارها غریبه نبودند. با رئیس هیئت‌مدیره فامیل سببی بود، مدیر داخلی پسرخاله‌اش بود و مدیرعامل هم‌کلاسی دبیرستانش.

کارخانه‌ی پنبه‌پاک کنی فعال بود. سرکارگر گفت: «پنبه‌ها رو این‌جا پاک می‌کنن. این تخم پنبه است. پوستش زیر دستگاه شکسته می‌شه و از مغز جدا می‌شه. بعد از این که مغزش پخته شد، با پرس روغنش رو می‌گیرن. روغن نباتی قو رو قراره از همین روغن بسازن و تفاله‌اش هم که کنجاله است، می‌ره برای خوراک دام.»

مشکل این بود که حجم کنجاله و پوست تخم پنبه زیاد بود، آمریکایی‌ها با آسیاب پوست تخم پنبه و کنجاله را نرم و با ملاس (شیره‌ی چغندر) مخلوط می‌کردند و به صورت پلت درمی‌آوردند؛ یعنی از ماشینی مثل چرخ‌گوشت خیلی قوی رد می‌کردند و نهایتاً رشته‌های ضخیمی می‌شد که بعد از خشک‌شدن، غذای خوبی برای دام بود. ماشین‌ها را از آمریکا خریده بودند. بقیه‌ی وسایل و محل کار هم آماده بود، اما مدیر نداشتند. رحیمیان مشابه این کارخانه را در هلند دیده بود. از یک طرف مواد اولیه را با کشتی می‌آوردند و از طرف دیگر با واگن‌های راه‌آهن خوراک دام را به شهرستان‌ها می‌بردند. به مدیرعامل گفت: «امیر صالح، اون موقع که هلند بودم، دلم می‌خواست اگه یک روز پول داشته باشم و شرایط کار خصوصی هم برام مهیا باشه، یه کارخونه‌ی خوراک دام توی ایران بسازم.»

امیر صالح گفت: «فرض کن پول داری و کارخونه هم ساختی، بیا همین‌جا وایستا و شروع کن. حالا بگو ببینم حقوقت باید چه قدر باشه؟»

«حقوق نمی‌خوام. هر وقت کار به سوددهی رسید، توی سودش با هم شراکت می‌کنیم.»

از فردای همان روز رحیمیان عصرها که بیکار بود، می‌آمد کارخانه و به کمک دیپلمه‌ی فنی آن‌جا با طرز کار دستگاه‌ها آشنا می‌شد. روشن‌ضمیر که از اعضای برجسته‌ی اداره‌ی کل دام‌پروری بود و رحیمیان را می‌شناخت، به او گفت: «دنیا در حال تولید مرغ به شکل صنعتیه، در ایران هم مرغ‌داری پا گرفته، اگه تهیه‌ی دانه‌ی مرغ هم به‌صورت صنعتی دربیاد، آینده‌ی خوبی داره.»

رحیمیان و مسئولان کارخانه نشستند دور هم و درباره‌ی نظر روشن‌ضمیر حرف زدند. مخالفتی نبود. رحیمیان برای تهیه‌ی فرمول دانه‌ی مرغ دنبال اطلاعات بود، از اداره‌ی دام‌پروری، از مطالعه، از هر جایی که می‌شد. غیر از تغییرات مهمی که باید در خط تولید کارخانه می‌دادند تا محصول از خوراک گاو به دانه‌ی مرغ تبدیل شود، باید به تهیه کردن مواد اولیه، ترکیب کردنشان و فرمول هم فکر می‌کردند. می‌دانست مطالعات سرسری به درد تهیه‌ی دانه‌ی مرغ مرغوب نمی‌خورد. رحیمیان دنبال تحقیق و مطالعات عمیق بود. می‌دانست که مهم‌ترین مواد اولیه در یک مرغ‌داری، ویتامین‌ها، مواد معدنی، کلسیم، فسفر و پروتئین حیوانی است. این مواد باید به بهترین شکل و با مناسب‌ترین قیمت تهیه می‌شد. باید برای تهیه‌ی هر کدامشان بهترین راه را پیدا می‌کرد.

قبلاً برای کشتارگاه دستور خرید ماشین‌آلاتی را داده بودند که از ضایعات کشتارگاه، پودر گوشت تهیه می‌کرد، ولی تا رسیدن چنین دستگاهی و راه اندازی آن دو سال طول می‌کشید. مدتی بود که رحیمیان به‌خاطر بعضی اتفاقات، کشتارگاه را با قهر ترک کرده بود و در اختیار کارگزینی قرار داشت. شانسش گرفته بود، چون این‌قدر فرصت داشت که بگردد و کسی را به‌نام یورا پیدا کند که بتواند دستگاه مورد نظرش را از روی دستگاه وارداتی کارخانه‌ی کالباس‌سازی آرزومان بسازد. دستگاه ساخته شد و شروع به تولید کردند. پودر گوشتی که با این دستگاه تولید می‌شد نسبت به محصول هلندی یک مزیت داشت، چربی از گوشت جدا نمی‌شد و این باعث چاق شدن مرغ‌ها می‌شد.

برای تهیه‌ی فسفر مورد نیاز برای خوراک هم می‌شد از استخوان استفاده کرد. استخوان‌ها را از قصابی‌ها و کله‌پزی‌ها جمع‌آوری می‌کردند. کسی بود که کار جمع‌آوری و سوزاندن استخوان‌ها را خودش انجام می‌داد. چربی و پروتئین استخوان‌ها می‌سوخند، خاکستری که مانده بود آسیاب و به کارخانه فروخته می‌شد. برای تهیه‌ی کلسیم از پودر



صاف استفاده می‌شد و ویتامین‌های وارداتی را هم از شرکت تولید دارو که متعلق به خسروشاهی‌ها بود، به قیمت بالایی می‌خریدند و به هر تن خوراک مرغ یک کیلو اضافه می‌کردند، حالا محصولی قابل تولید تهیه شده بود که شروع کردند به فروختنش.

## طلای سبز

رحیمیان هم دانش داشت هم خلاقیت. به جای این که پودر یونجه را که خاصیت چندانی نداشت به خوراک طیور اضافه کند، یک دستگاه یونجه خشک کن خرید که یونجه را بلافاصله بعد از درو خشک و آسیاب می‌کرد، بدون این که خواصش با یونجه‌ی تازه فرق کند.

حالا کارخانه‌ی نزدیک پل کردان راه افتاده بود به نام کارخانه‌ی طلای سبز که پودر یونجه‌ی تولیدی‌اش را برای کارخانه‌ی خوراک دام می‌فرستاد، این بار هم رحیمیان ماده‌ی اولیه‌ی برای کارخانه‌ی خوراک دام می‌فرستاد که منحصر به فرد بود.

برای تهیه‌ی دانه‌ی مرغ، تخم پنبه هم لازم بود، مخصوصاً در دانه‌ی جوجه‌های گوشتی. به طور معمول کنجاله‌ی تخم پنبه ۳۲ درصد بیش تر پروتئین ندارد. رحیمیان از شرکت پارس خواست تا پوست پنبه را کم تر داخل کنجاله کنند که پروتئین و چربی بیش تری داشته باشد، در عوض کنجاله را گران تر می‌خرید. آن زمان وضعیت تجارت ایران جوری نبود که پروتئین‌های مرغوب مثل آرد ماهی یا کنجاله‌ی سوپا وارد کشور شود. به همین دلیل از محصولات فرعی شیر، مثل کشک استفاده می‌کردند که البته یک ایراد داشت: نمک خوراک را زیاد می‌کرد و این به مرغوبیت محصول لطمه می‌زد. رحیمیان صبور بود و پشتکار داشت. تحقیق می‌کرد و موادی را که نمی‌شناخت یا مقدارش را در خوراک طیور نمی‌دانست، روی مرغ زنده آزمایش می‌کرد.

«ایسن اتاق کوچیک ده متری با دو قفس دو طبقه، آزمایشگاهم بود. از مرغ‌دارها بیست و چهار تا جوجه‌ی دوازده تا پانزده روزه می‌گرفتم، اون‌ها رو چهار گروه می‌کردم و بعد از سه تا چهار هفته مقدار مصرف خوراک و وزن جوجه‌ها رو اندازه می‌گرفتم. برای ترمیم انرژی جوجه‌های یک تا پانزده روزه که غذای کمی می‌خوردند و باید خوراک متراکم تری بهشون داده می‌شد، از روغن نباتی استفاده می‌کردم. نتیجه این بود که بعد از پایان آزمایش جوجه‌هایی که یک و نیم درصد روغن به خوراکشون اضافه کرده بودم، شاداب تر بودن. بهتر هم دانه‌شون رو می‌خوردن، چون دانه از حالت خشک درمی‌اومد و

خوردنش آسون تر می‌شد. به همین خاطر مرغ‌دارها هم به دانه‌ی آماده‌ای که جدید تولید می‌کردم، علاقه‌ی بیش‌تری داشتند.»

مطالعه درباره‌ی تهیه‌ی خوراک طیور و سفرهای مطالعاتی خارجی‌اش به کیفیت بهتر محصول و ارزان‌تر تهیه کردن آن خیلی کمک می‌کرد.

### پریمکس

مرغ‌هایی که در طبیعت آزادند، به‌طور غریزی مواد مورد نیازشان را پیدا کرده و می‌خورند. چون رشد تدریجی دارند و حجم غذایی که می‌خورند زیاد است، دچار کمبود مواد ضروری نمی‌شوند، ولی در مرغ‌داری تمام کمبودها باید در غذای مرغ محاسبه شود. متخصصان تغذیه برای این که بتوانند مواد بسیار کم‌حجم مثل ویتامین یا مواد معدنی را آسان‌تر به خوراک اضافه کنند، اقدام به تهیه‌ی مواد متراکمی کرده‌اند که به هر تن غذا اضافه می‌شود. به این ماده‌ی متراکم اصطلاحاً پریمکس (مکمل) می‌گویند که کارخانه‌ها تولید می‌کنند. بسته به سلیقه‌ی کارخانه‌ی سازنده، وزن پریمکس‌ها از نیم تا یک یا از پنج تا ده کیلو در تن است. انواع ویتامین‌ها، مواد معدنی، آهن، منگنز، مس، کبالت و گاهی کلسیم و فسفر در داخل پریمکس منظور می‌شود. قبلاً این مواد از خارج وارد می‌شد، اما رحیمیان به این فکر افتاد که تا جای ممکن آن‌ها را در ایران تهیه و مصرف کند.

### اولین کارخانه‌ی پریمکس‌سازی در ایران

کارخانه‌ی دکتر رحیمیان بخشی از مجموعه کارخانجات پارس بود. قسمت روغن‌کشی برای تبدیل روغن نباتی به روغن کره به کاروتن نیاز داشت که از سوئیس وارد می‌شد. نماینده‌ی کارخانه می‌گفت: «قسمتی از کارخونه مخصوص تولید ویتامین برای دام و طیور.»

رحیمیان پس از مطالعه از او خواست پیش‌فاکتوری برایش بفرستند تا انواع ویتامین‌های مصرفی در خوراک طیور را خریداری کند. با مطالعه و محاسبه مواد معدنی را تهیه کردند، ولی برای دقیق مخلوط کردن آن‌ها وسیله نداشتند. رحیمیان یک بشکه‌ی دویست لیتری تهیه کرد. مواد را به نسبت لازم وزن کرد. وقتی که وزن مواد به پنجاه کیلوگرم رسید، آن را در بشکه ریخت و درش را محکم بست. بعد کارگری را مأمور

کرد بشکه را روی سطح آسفالت خیابان کارخانه بچرخاند که خوب مخلوط شود. این اولین طرح برای شکل‌گیری کارخانه‌ی پریمکس‌سازی در ایران بود. بعدها رحیمیان درباره‌ی کارخانه‌های پریمکس‌سازی معتبر دنیا تحقیق کرد و با مشورت مهندسان شرکت داروسازی و به‌وسیله‌ی یورا دستگاهی مشابه نمونه‌ی خارجی ساخت.

### بازنشستگی

سال ۱۳۴۴ بود. قانونی تصویب شد که وزیر کشور هر کدام از کارمندان را که صلاح می‌داند با هر سابقه‌ی خدمتی که دارند بازنشسته کند. رحیمیان هم درخواست داد که جزو این کارمندان باشد، اما معاون کارگزینی موافقت نکرد. مدتی بود در نظر داشت برای یکی از پزشکان که کارهای قابل توجهی کرده درخواست پاداش کند، اما مدیر کل بهداری موافقت نکرد. رحیمیان هم نامه‌ای نوشت که: «نظر به این که در وضع کنونی در اداره‌ی کل بهداری انجام کار مثبت برای این‌جانب میسر نیست، درخواست استعفا دارم.» مدیر کل جواب نامه‌اش را نداد اما اسمش را در سپاه‌هی بازنشسته‌ها رد کرد و در چهل‌وچهار سالگی با شانزده سال و نیم خدمت بازنشسته شد.

### دعوت مرغ‌داران به کارخانه

رحیمیان برای قانع کردن مرغ‌داران درباره‌ی عملی‌بودن کار و تولیدشان افراد علاقه‌مند را به کارخانه می‌آورد و تولید خوراک دام را برایشان شرح می‌داد و می‌گفت: «مزیت تناسب صحیح مخلوط کردن مواد اولیه‌ی اینه که به اون چه مرغ نیاز داره، نزدیک‌تر می‌شیم. حیوون کم‌تر می‌خوره، سریع‌تر رشد می‌کنه و مدفوعش کم‌تر می‌شه و این نشون می‌ده غذا بهتر جذب شده.»

اولین دستگاهی که وارد کردند، دستگاه پلت کردن بود. شبیه یک چرخ‌گوشت بزرگ خوراک را به شکل نقل ریز می‌کرد تا برای مرغ که دانه‌خوار است کاملاً مناسب باشد. در ابتدای کار تمام خریده‌ها به پیشنهاد رحیمیان و با امضای چک رئیس هیئت‌مدیره انجام می‌شد. بعد با امضای مدیرعامل و بعدتر به‌وسیله‌ی تنخواه‌گردان که در اختیار رحیمیان بود، اما وقتی حجم کار شرکت زیاد شد، دفتری در ساختمان کارخانه در اختیار بانک بازرگانی قرار گرفت و شعبه‌ای از بانک داخل کارخانه ایجاد شد. هرچه مقدار فروش زیاد می‌شد، مشکلات رحیمیان هم بیش‌تر می‌شد، چون اگر می‌خواست

در همه‌ی امور تحقیقی حضور داشته باشد، برای کارهای دام‌پزشکی و فرمول‌های علمی برای تهیه‌ی بهترین خوراک با ارزان‌ترین قیمت وقت کم می‌آورد. بنابراین به فکر استفاده از کمک برای امور فنی افتاد و حتی چند سال متخصصان خارجی را به‌طور موقت برای پیشرفت کار و به‌ویژه تهیه‌ی بهترین فرمول استخدام کرد.

### تأسیس مرغ‌داری تخمی

چون وارد کردن جوجه‌های یک روزه‌ی تخمی نژاد لگهورن نتیجه‌ی خوبی داشت، با دو نفر از دوستانش تصمیم گرفت مؤسسه‌ی مرغ تخمی تأسیس کنند. یکی از آن‌ها در کرج باغی داشت، در زمین آن پنج سالن هشتصد متری ساختند و برای اولین بار در ایران برای مرغ‌ها قفس چند طبقه گذاشتند. نتیجه‌ی این کار چنان موفقیت‌آمیز بود که افرادی که می‌خواستند مرغ‌داری تأسیس کنند از آن‌جا دیدن می‌کردند. کم‌کم کارخانه‌های قفس‌سازی برای مرغ ایجاد شد و از این طریق بسیاری از گرفتاری‌های مرغ‌داری‌هایی که مرغ‌ها را روی زمین سالن‌ها نگهداری می‌کردند، برطرف شد. به تدریج به فکر تولید جوجه در ایران افتادند. زمین مناسبی در پونک تهیه کردند و سالن‌های بزرگ مرغ مادر ساختند. قسمتی از تخم‌مرغ‌های گوشتی را در ایران تهیه می‌کردند و به این ترتیب سال‌های اول جوجه‌ی یک‌روزه‌ی مادر و بعدها تخم‌مرغ آن‌ها را وارد و در تهران تبدیل به جوجه‌ی مادر می‌کردند. نژاد گوشتی مرغوب داشتند، ولی کمبود مصرف کشور را هنوز به صورت تخم‌مرغ از خارج وارد می‌کردند.

مرغ‌داران به اطلاعات رحیمیان درباره‌ی انواع خوراک طیور نیاز داشتند. حتی به کمک فکری و تکنیکی درباره‌ی مرغ‌داری‌های جوجه‌ی گوشتی و تخمی هم نیاز داشتند. از بهداشت و درمان هم سؤال داشتند. رحیمیان به فکر تدوین و توزیع رایگان کتاب مرغ‌داری افتاد که در ایران کاری تازه بود. با این‌که تا آن زمان در دانشکده‌ی دام‌پزشکی درسی به عنوان بیماری‌های طیور وجود نداشت، مردم انتظار داشتند دام‌پزشک همه‌ی بیماری‌های طیور را درست بشناسد و درمان کند. در حالی‌که تجویز همه‌ی دام‌پزشکان عوض کردن دانه بود. رحیمیان همیشه با ادعای فلان همکار خودش مبنی بر بد بودن دانه‌ی تولیدی‌اش روبه‌رو می‌شد.

او که تا آن موقع تمرین و درمانی درباره‌ی بیماری‌های طیور نداشت، مجبور شد در این زمینه مطالعاتی بکند و نشانه‌های بیماری‌ها، تشخیص و درمان آن‌ها را یاد بگیرد تا

بهتر بتواند به مرغ‌دار ثابت کند که دانه‌ی مورد مصرف سبب بیماری نبوده است. مطالعاتش به این نتیجه رسیده بود که بیش‌تر از ۸۰ درصد بیماری‌ها از میکروب یا انگل است و با توجه به این‌که علاقه داشت دانه بفروشد، به فکر افتاد دو نوع دانه برای بیماری‌های میکروبی که با آنتی‌میکروب قابل‌معالجه بودند، به نام درمان‌دانه تهیه کند. آنتی‌بیوتیک را به دانه اضافه کرد و برای بیماری‌های انگلی درمان ضد کرم تهیه کرد و به این ترتیب با نشانی که مرغ‌دار از بیماری می‌داد، می‌گفت سه تا پنج روز درمان‌دانه‌ی شماره‌ی فلان را به جای دانه‌ی معمولی به مرغ‌های بیمار بدهد و با این روش اغلب بیماری‌ها هم از طریق دانه‌ی مرغ‌معالجه می‌شد و هم تبلیغ برای محصول خوراک دام پارس شده بود.

## دارو

بیماری کوکسیدوز بیماری زیان‌باری برای مرغ‌ها بود و داروی سولفامید تأثیر چندانی نداشت، اما شرکت مرک آمریکا دارویی کشف کرده بود به نام آمپرول که تولید آن انحصاری بود و این بیماری را معالجه می‌کرد. چون این شرکت برای داروهای انسانی نماینده داشت، حاضر نشد نمایندگی را به رحیمیان بدهد ولی توصیه کردند با آقای دکتر بری، نماینده‌ی شرکت مرک، همکاری کند و رحیمیان بعد از مذاکره با ایشان موفق شد پخش انحصاری آمپرول را بگیرد و شرکت خوراک پارس تنها پخش‌کننده‌ی این دارو شد.

درباره‌ی آنتی‌بیوتیک اریترومايسين هم همین‌طور. دارویی نسبتاً قوی بود که می‌توانستند داخل خوراک مخلوط کنند. این دارو روی اغلب بیماری‌های عفونی مؤثر بود و بیماری سسی آر دی را هم که بیماری تنفسی مرغان بود، درمان می‌کرد. دکتر خوراک جدیدی ساخت که با اریترومايسين مخلوط بود و نام آن را درمان‌دانه گذاشت و به مرغ‌دارهایی که از مشکلات تنفسی مرغ‌ها گله داشتند توصیه می‌کرد به مدت پنج روز به جای دانه‌ی معمولی به مرغ بدهند.

## تأسیس شرکت سهامی خاص خوراک دام

کم‌کم مجموعه کارخانجات پارس رشد کرد. فضایی که دکتر برای تولید خوراک دام گرفته بود، خیلی بزرگ نبود و برای انبار و محل آزمایشات از فضای سایر قسمت‌ها

استفاده می‌کرد. ناچار به فکر کوچ افتادند و با سرمایه‌ی صد میلیون ریال شرکتی رسمی به ثبت رساندند که ۷۰ درصد آن را آقایان قاسمیه و امیرصالح و بستگان داشتند و ۲۵ درصد دکتر، خانم و چهار فرزندش. در پانزده کیلومتری جاده‌ی کرج زمینی به مساحت هفتاد و پنج هزار متر مربع خریداری و دیوارکشی شد که بعدها تبدیل به کارخانه‌ی مستقلی شد.

چون همه‌ی امور شرکت خوراک دام پارس به رحیمیان محول شده بود، برای استخدام پرسنل با توجه به سوابق خودش در شهرداری کسانی را که در کار جدی و سالم بوده و بازنشسته شده بودند، انتخاب کرد.

## آرد ماهی

قرار بر این بود که آرد ماهی را که یکی از غذاهای اصلی طیور است، از آفریقای جنوبی وارد کنند. در آن زمان کانال سوئز بسته شده بود و کشتی‌هایی که قرار بود آرد ماهی و ذرت و کنجاله‌ی سیاه را به ایران حمل کنند، باید دور قاره‌ی آفریقا می‌گشتند. رحیمیان تصمیم گرفت خودش به آفریقای جنوبی برود و از نزدیک اقدام به خرید کند. دفعه‌ی دوم به دعوت شرکت رافانلی و همراه همسرش رفتند. آفریقای جنوبی مرکز الماس دنیا بود و به همین خاطر آقای رافانلی اصرار کرد دکتر برای همسرش یک نگین الماس به یادگار بخرد. خانم مایل نبود ولی دکتر یکی از الماس‌ها را که قیمتش ده‌هزار دلار بود، پسندید. آن را زیر ذره‌بین مخصوص نشانشان داد. خانم علاقه‌ای به نگین نشان نداد و برگشت. وقتی رحیمیان زندگی‌اش را در دو اتاق کوچک باغ‌پداری شروع کرده بود، آرزو داشت روزی برسد که بتواند گران‌ترین جواهر را برای همسرش بخرد، حالا که بعد از چهل سال به این آرزو رسیده بود، خانم به الماس ده‌هزار دلاری حتی نگاه هم نکرده بود. هیچ‌وقت دنبال این نبود که با آویختن طلا یا جواهری به خودش خودنمایی کند.

## تشکیل گروه فرهنگی علوی

سال ۱۳۳۴ بود. آقای علامه کرباسچیان و دوستانشان به فکر تأسیس مدارس خصوصی بودند که علاوه بر درس‌های عادی بچه‌ها را با امور مذهبی هم آشنا کنند. آقای حسین مزینی، دایی دکتر رحیمیان را به سمت ریاست هیئت امنا منسوب کردند

و برادرش، عباس آقا، مؤسس دبیرستان علوی شد. یک سال گذشت و رحیمیان همچنان به توصیه‌ی اخوی به بودجه‌ی مدرسه کمک مالی می‌داد و در جریان برنامه‌هایشان بود. محمدجواد که سیکل اولش را تمام کرد منتقلش کرد به این‌جا و بعد از او هم مجید را. محمدجواد دیپلمش را با معدل خوبی گرفت و دانشگاه شریف او را بدون کنکور قبول کرد. در دانشگاه تهران هم پذیرفته شده، اما پدر علاقه داشت او را بفرستد خارج. درس خواندن در مدرسه‌ی علوی در پسر علاقه‌ای مذهبی به وجود آورد که دوست نداشت از ایران برود و با تصمیم پدر مخالف بود. مردّد از خدا طلب خیر کرد، آیه‌ی هفت سوره‌ی قصص آمد:

«و به مادر موسی وحی کردیم که او را شیر بده و هر موقع که ترسناک شدی او را بر دریا بینداز، نترس و اندوهناک هم مباش. ما او را به تو برمی گردانیم و او را از پیامبران قرار می‌دهیم.»

محمدجواد که بعد از استخاره نظرش برگشته بود، آماده‌ی رفتن شد و پدر برایش از دانشکده‌ی دیویس کالیفرنیا پذیرش گرفت. روزهای اول مرداد سال ۴۸ بود. دکتر، محمدجواد و مجید در آستانه‌ی سفر بودند.

«انگلستان - لندن»

مجید این‌جا پیش یک خانواده‌ی انگلیسی پانسیون شده که زبان یاد بگیره. من و محمدجواد برای نام‌نویسی عازم آمریکا هستیم. یک ماه بعد محمدجواد در آمریکاست و من موقع برگشت به انگلستان با مجید به ایران برمی‌گردم. مجید رو کلاس دهم توی دبیرستان هدف ثبت‌نام می‌کنم و برای کلاس یازدهم تصمیم می‌گیرم بفرستمش آمریکا.»

### آسایشگاه معلولین و سالمندان کهریزک

آقای دکتر حکیم‌زاده محل کوچکی در جاده‌ی بهشت‌زها برای معلولین و سالمندان درست کرده بود و از خیرین برای اداره‌اش کمک می‌گرفت، اما گرفتاری اصلی مواد زائد و لباس‌های کثیف بود، چون شهرداری هیچ کمکی نمی‌کرد. آلودگی هم روزبه‌روز بیش‌تر می‌شد. خانم رحیمیان که با آن‌ها همکاری می‌کرد، با شوهرش مشورت کرد. او هم با سابقه‌ای که از آلودگی مرغ‌داری‌ها و مرغ‌های مریض داشت، چاره را سوزاندن در کوره‌ی آتش دانست. دستور داد کوره‌ای در حیاط آن خانه بسازند و تمام مواد آلوده از

غذا و لباس و غیره را در آن جا بسوزانند. این بهترین روش ضد عفونی کننده بود. دکتر ضمن این که خودش نقداً کمک می کرد، به دوستان و آشنایان هم توصیه می کرد که از آن جا بازدید کنند. آقای وهاجی، مدیرکل گمرک که از آن جا بازدید کرد و وعده داد هر چه مؤسسه‌ی کهریزک برای سالمندان وارد می کند، از گمرک معاف باشد.

\*\*\*

فرشته‌ی مرگ همیشه سرزده می‌رسد، درست وقتی که هنوز کاغذ و خودکارت روی میز کار است، وقتی هنوز برق افتادگی خانه‌ات از خانه‌تکانی عید مانده، وقتی هنوز به رفتن فکر نمی‌کنی. پرده‌های کشیده‌شده، عکس‌های دسته‌جمعی جاخوش کرده توی قاب‌ها، تقدیرنامه‌های کنار هم و تمبر یادبود روی دیوار، تمبر یادبود وقتی تو نیستی و این قدر یادت جاری است که به یادبودت حاجتی نیست... زندگی هنوز جریان داشت در این آپارتمان مشرف به حیاطی که باغچه‌های کوچکش گل کاری شده بود، اما از بیمارستان البرز زنگ زدند و ۶ خرداد سال ۱۳۹۶، درگذشت علی رحیمیان به علت سرطان ریه را گزارش کردند.

### روایت لادن رحیمیان، دختر دکتر رحیمیان

جدی‌ترین قانون خانگی ما بوس اول صبح بود. باید صبح اول وقت که بیدار می‌شدیم، همه‌ی اعضای خانواده همدیگر را می‌بوسیدیم و با هم صبحانه می‌خوردیم. پدرم این‌طور می‌خواست. می‌خواست که از همان اول صبح همه از هم انرژی بگیریم. می‌خواست بدانیم که جمع خانوادگی و کنار هم بودن چه قدر مهم است. شاید جالب‌ترین خصوصیت اخلاقی خودش هم همین اهمیت دادن به خانواده و فامیل بود. با تمام مشغله‌ای که داشت، فامیل و دوستان جایگاهی ویژه در ذهنش داشتند. با همه ارتباط داشت، از همه سراغ می‌گرفت و اگر مشکلی برای هر کدام از آن‌ها پیش می‌آمد، هر چه قدر هم که گرفتار بود، زمانی را برای کمک کردن به آنان در نظر می‌گرفت. البته اخلاق مادرم هم در تقویت این رفتار خیلی مؤثر بود. واقعاً همسری همراه بود. خوش‌رویی و خوش‌برخوردی مادر و حس فامیل‌دوستی پدرم باعث می‌شد همیشه خانه‌ی شلوغ و پر رفت‌وآمدی داشته باشیم. مادر بزرگ و عمه‌ام که همیشه چند ماهی از سال را منزل ما بودند. با بقیه‌ی فامیل هم زیاد رفت‌وآمد داشتیم. با این که از اولین خانواده‌هایی بودیم که تلویزیون خریدیم، گاهی شلوغی خانه باعث می‌شد وقت نکنیم برنامه‌های تلویزیونی



را تماشا کنیم. این رفت‌وآمدها ما را اجتماعی بار آورده بود. الآن هم که سال‌ها از آن روزگار می‌گذرد، من هنوز فکر می‌کنم زندگی اجتماعی چه دنیای قشنگی است! شاید به همین دلیل بود که بعد از ازدواجم هم فقط چند سال منزل با منزل پدر و مادرم فاصله داشت. غیر از آن چند سال همیشه کنار هم بودیم و من از بودن کنارشان کلی کیف می‌کردم. پسرهایم هم همین‌طور. بودن کنار پدر بزرگ و مادر بزرگ برایشان لذت‌بخش بود. همیشه فقط یک‌جا غذا پخته می‌شد، یا منزل ما یا منزل پدرم. بعد دور هم جمع می‌شدیم و شام یا ناهارمان را می‌خوردیم.

### دکتر رحیمیان چه خصوصیتی داشت؟

پدرم خیلی صداقت داشت. به هیچ قیمتی دروغ نمی‌گفت. اهل هیچ توجیهی درباره‌ی دروغ نبود، مثلاً دروغ مصلحتی و این چیزها. خیلی دنبال این بود که چیزی یاد بگیرد، کار جدید، خلاقیت جدید، ایده‌ی جدید. همیشه مشغول ابتکار و خلاقیت و یادگیری بود. زیاد مطالعه می‌کرد. بارها و بارها درباره‌ی برنامه‌های کامپیوتری سؤال می‌کرد. یک جور انضباط کاری به‌خصوص داشت. در خانواده‌ای مذهبی بزرگ شده بود، پایبند به اخلاقیات فرای مذهب بود. مادرم پانزده سال بود آلازایمر داشت. چند سال آخر زندگی‌اش حالش بدتر شده بود. کسی را نمی‌شناخت، اما وقتی پدرم نوازشش می‌کرد و می‌بوسیدش، می‌فهمید. وقتی زیاد بی‌قرار می‌شد، فقط آغوش پدرم بود که آرامش می‌کرد. مکمل هم بودند و به هم عشق می‌ورزیدند. زندگی خیلی قشنگ و پرباری داشتند.

پدرم شخصیت محکم و هدفمندی داشت. پشتکارش بی‌بدیل بود. این قدر کار برایش مهم بود که کاری به این نداشت که حالش خوب نیست و ممکن است چند روز دیگر بمیرد. تا روزهای آخر هم پیگیر کارهایش بود. حالش زیاد خوب نبود اما وقتی فهمید در شرکت جلسه است، اصرار داشت که در آن جلسه شرکت کند. تا اتاق مدیرعامل که طبقه‌ی دوم بود به زحمت رفت. بین جلسه چند بار خوابش برد، اما هر بار که بیدار می‌شد، از مدیرعامل سؤال می‌کرد که چی شد و چی گفتند.

### از کی متوجه بیماری‌اش شد؟

آمریکا بودیم که خون‌ریزی ریه کرد، تشخیص دکتر سرطان ریه بود و متأسفانه متاستاز داده بود. منزل خواهرم بودیم. صبح که از خواب بیدار شد، به شوهر خواهرم گفت: «دیشب خواب عمو رو دیدم، می‌گفت ماه آوریل می‌آی پیش ما.» خواهرم

نگران شد و با این که ما اصلاً اهل خواب و تعبیر خواب نیستیم، چهره‌اش تغییر کرد. من هم برای این که حال خواهرم را عوض کنم، خندیدم و به پدرم گفتم: «این جا اومدید تقویم امواتون هم میلادی شده؟»

### پدر سخت‌گیری بود؟

بیش‌تر از این که بخواهد به ما تذکر بدهد، سعی می‌کرد خودش درست رفتار کند که ما از رفتار درستش درستکاری را یاد بگیریم. کم‌تر اهل نظارت ما و تذکر دادن بود. به درس‌مان خیلی اهمیت می‌داد. مخصوصاً ریاضیات برایش خیلی مهم بود. گاهی برایمان قصه می‌گفت، گاهی هم روی ما آزمایش‌هایی می‌کرد. به ما زئولیت داده بود بخوریم. خارج از ایران که بود، مدتی روی زئولیت تحقیق می‌کرد که به غذای مرغ اضافه کند. بعد متوجه شد در ایران از این معدن زیاد داریم. زئولیت در جوجه‌ها مثل آنتی‌بیوتیک‌ها عمل می‌کند و تلفات اولیه‌ی جوجه‌ها کم‌تر و رشدشان بیش‌تر می‌شود. در انسان هم برای جلوگیری از سرطان، مسمومیت‌ها، اسهال و درمان اسید معده استفاده می‌شود. تا آخر عمرش دنبال خلاقیت بود.

### و مهم‌ترین سرگرمی‌اش؟

یکی از مهم‌ترین سرگرمی‌هایش ورزش بود. حتی تا ۱۰ فروردین هم پارک می‌رفت. با این که سربالایی بود، تا انتهای پارک پیاده می‌رفت. خانواده را هم به ورزش تشویق می‌کرد. وقتی ما بچه بودیم، بچه‌های فامیل را دور هم جمع می‌کرد و برنامه‌ی کوه‌نوردی و والیبال دسته‌جمعی می‌گذاشت.

### به عتیقه علاقه داشت؟

نه. کلکسیونر نبود. با همه‌ی ثروتی که داشت، ساده زندگی می‌کرد. تنها چیز ارزشمندی که داشت، چند تا قرآن نفیس خطی بود. هدیه‌ی دوستانش بود و زمانی که کار بیمارستان خیریه به مشکل خورد، قرآن‌ها را به نفع بیمارستان هدیه کرد.

## روایت محمد تهرانی، داماد دکتر رحیمیان

آموزش و پرورش گفته بود برای ساخت مدرسه‌ی جدید بودجه نداریم. در شهر صنعتی الوند یک مدرسه‌ی قدیمی بیش‌تر نبود که از سر ناچاری هشت‌شیفته‌اش کرده بودند، چهار شیفت دو ساعته روزهای زوج، چهار شیفت دو ساعته روزهای فرد. دکتر رحیمیان این را که شنیده بود، گفته بود: «دست به دست هم بدهید و یک مدرسه‌ی

جدید بسازید. سرمایه از من، کار از شماها.» و ترتیب ساخت مدرسه داده شده بود. روز اول مهر بود، سال ۱۳۷۴. دکتر زنگ مدرسه را زد، همسرش کنار دستش ایستاده بود. دخترها با روپوش و مقنعه‌ی یک‌رنگ ایستادند روی سکو و سرود خواندند. اشک در حلقه‌ی چشم‌های دکتر می‌چرخید. دخترها به صف شدند برای رفتن به کلاس...

من مدیر یک واحد نساجی بودم در شهر صنعتی الوند. در جلسه‌های ماهانه‌ای که با مدیران کارخانه‌ها داشتیم، از طرف پنجاه مدیر ایده‌ی ساخت یک مرکز درمانی در شهر صنعتی مطرح شد. دکتر رحیمیان که روز افتتاحیه‌ی مدرسه خیلی تحت تأثیر رفتار بچه‌ها قرار گرفته بود و قصد داشت قدم خیر دیگری بردارد، به من گفت: «اگر تو حاضر باشی مثل ساخت مدرسه کارهای اجرایی را به عهده بگیرم، من هم هزینه‌های ساخت بیمارستان را تقبل می‌کنم.» شهرداری شهر صنعتی هم یک قطعه زمین در اختیارمان گذاشت. مهرماه ۱۳۷۷ کلنگ ساخت بیمارستان خیریه‌ی رحیمیان قزوین زده شد و سال ۱۳۸۲ به بهره‌برداری رسید. در زمان ساخت و تجهیز بیمارستان تنها خواست دکتر این بود که «یا بخشی را راه نیندازید، یا اگر راه می‌اندازید، از بهترین و به‌روزترین وسایل و تجهیزات مدرن استفاده کنید. لوازم دست‌دوم یا کهنه نخرید. این‌جا بیمارستان خیریه است. بیمار کم‌بضاعت نباید احساس کند چون درآمدش کم است، امکاناتش هم باید کم‌تر باشد. آرزویی که یک کم‌بضاعت دارد این است که به یک بیمارستان خصوصی درجه‌ی یک برود و درمان شود. سعی کنید این آرزو برآورده شود. باید تکریم شوند و مثل یک ثروتمند با آن‌ها رفتار شود.»

**خیلی وقت‌ها دنبال این هستیم که ببینیم کسی که همیشه و همه‌جا**

**موفق بوده، چه جور آدمی است؟**

همیشه زندگی‌اش با علم و واقعیت اداره می‌شد، نه براساس گفته و خرافه. آن هم در زمان جوانی دکتر که خرافات مذهبی و غیرمذهبی خیلی رایج بود. اصلاً خرافاتی نبود. سخت‌کوش بود و به‌روز. دست از تحقیق و نوآوری و تفکر برنمی‌داشت. حتی تا یک ماه یا دو ماه قبل از فوتش همیشه مطالعه می‌کرد. همیشه به این فکر بود که کار جدیدی انجام بدهد. خیلی معتقد بود. توکلش به خدا بود و همه‌چیز را از خدا می‌خواست، نه از بنده‌ی خدا. همیشه هم توصیه‌اش به فرزندان و اقوام این بود که سعی کنید آن‌چه می‌خواهید، از خدا بخواهید. راست بگویید و راست گو باشید و پرهیزگار. دوست داشت

چیزهای نو یاد بگیرد. همیشه با نوه‌ها و افراد جوان سر و کار داشت و سروکله می‌زد که کامپیوتر و تلفن همراه را یاد بگیرد، چیزی که افراد هم‌سن‌وسال ایشان خیلی دنبالش نبودند، ولی او روزی نبود که از این کار بهره نبرد. همیشه در حال یادگیری و یاد دادن بود. یکی از ارکان مهم زندگی‌اش عبادت بود و بعد از عبادت هم ورزش. طی این سی‌وپنج سالی که من به یاد دارم، روزی نبود که ورزش و پیاده‌روی را ترک کند و توصیه‌اش هم به همه این بود که از ورزش هیچ‌وقت دوری نکنید.

نوروز ۱۳۹۰ وقتی دکتر رحیمیان در آمریکا بود، دچار خون‌ریزی خیلی شدید از بینی شد. طوری که هواپیما او را سوار نکرد و پروازش به روز بعد موکول شد. سه تا از فرزندان دکتر رحیمیان در آمریکا هستند و امکانات خوبی هم دارند. هر چه‌قدر به پدر گفتند بمانید و این‌جا معالجه شوید، قبول نکرد و با یک پانسماں راهی تهران شد. وقتی پرسیدند چه عجله‌ای دارید؟ گفت: «اگر من آن‌جا درمان شوم، مردم حق دارند بگویند که این‌جا اگر خوب بود، خودش می‌آمد و درمان می‌شد.»

نوروز به ایران برگشت و جراحی شد. جراحی‌اش حدود شش ساعت طول کشید.

\*\*\*

دکتر رحیمیان به نقل از کتابش اولین تهیه‌کننده‌ی خوراک فرموله، اولین تولیدکننده‌ی پودر گوشت، اولین تهیه‌کننده‌ی یونجه‌ی خشک، اولین مصرف‌کننده‌ی چربی معمولی در خوراک طیور، اولین تهیه‌کننده‌ی اسید چرب، اولین تهیه‌کننده‌ی مکمل ویتامینه‌ی طیور در ایران، مؤسس اولین کارخانه‌ی مکمل‌سازی، اولین مصرف‌کننده‌ی پودر سنگ مرمر به‌عنوان کلسیم برای طیور، اولین مصرف‌کننده‌ی اسید فسفریک در خوراک حیوانات، اولین واردکننده‌ی کنجاله‌ی سویا و اولین واردکننده‌ی آرد ماهی بوده است. نوآوری‌های او در زمان ریاست در اداره‌ی بهداشت و کنترل مواد غذایی منجر به قانون جدیدی برای کنترل مواد غذایی و تأسیس دانشکده‌ی تغذیه شد.

## به روایت مجید موافق قدیری، رئیس انجمن صنایع خوراک دام، طیور و آبزیان

### ایران

آشنایی شما با دکتر از کجا و کی شروع شد؟

حدود نوزده سال پیش در دوره‌ی کارشناسی دانشجوی دکتر رحیمیان بودم. از همان دوران دانشجویی در شرکت خوراک دام پارس کار می‌کردم. سابقه‌ی کار در مراکز

پرورش هم داشتم. اگر به دلیلی سر کلاس حاضر نبودم، دکتر درس نمی‌داد، مطلب جدیدی برای بچه‌ها نمی‌گفت و کلاس را به‌صورت پرسش و پاسخ برگزار می‌کرد. چون من در دام‌داری و مرغ‌داری تجربیاتی عینی و عملی داشتم که به دانشجویان انتقال می‌دادم و این باعث می‌شد فضای کلاس از حالت تئوریک خارج شود.

بزرگ‌ترین ویژگی‌شان مناعت طبع بود. خوش فکر و دوراندیش و مثبت‌نگر بود. اهل کار گروهی بود و به نظرات جمعی اهمیت می‌داد. برخوردشان با کارگر و کارمند برخوردی گرم و صمیمی بود. یک بار از ایشان پرسیدم: «اگر برگردید به پنج سال قبل چه کار می‌کنید؟» گفت: «همین کاری را که الآن می‌کنم. روی محصولات نانو بیش‌تر تحقیق می‌کنم.»

به فکر تولید محصولاتی با بیس نانو بود و می‌خواست از محصولات نانو در صنعت دام‌پروری و خوراک دام استفاده کند. همیشه دنبال کشف محصولی جدید بود. از علم جدا نبود و مرتب با مراکز علمی و آموزشی ارتباط مستقیم داشت. همیشه محصولات تولیدی‌اش پیش‌قراول محصولات بازار بود، چون قبل از تولید زیاد کار تحقیقاتی و میدانی و پژوهشی انجام می‌داد.

دکتر از پایه‌گذاران انجمن صنعت خوراک دام بود. شرکت خوراک دام پارس از قدیمی‌ترین شرکت‌های خوراک دام است. کارها را پیوسته و دقیق پیگیری می‌کرد. جلسات منظمی در دفتر و ویلای شخصی‌اش برگزار می‌کرد و در این جلسات مسائل و مشکلات صنعت دام و طیور را بررسی می‌کرد. نظم و انضباط شخصی از اخلاقش بود. بسیار مبادی‌آداب و متشخص بود و البته سخت‌گیر. اولین روزی که به‌عنوان کارآموز رفتم خدمتشان، یک ساعت و نیم دیر رسیدم. فاصله‌ی خانه‌ی ما تا واحد تولیدی زیاد بود و باید سه تا ماشین عوض می‌کردم. به‌جای این که ساعت هفت برسم، هشت و نیم رسیدم. دکتر همیشه زودتر از همه می‌رسید، به من گفت: «باید سر ساعت بیایی. برگرد برو منزل و فردا سر ساعت بیا.» گفتم: «ولی من کارآموز هستم، نه کارمند.» جواب داد: «اگر می‌خواهی پیشرفت کنی، باید سر ساعت بیایی.»

توصیه‌ی مؤکدشان به سحرخیزی بود. از همین توصیه‌های مدیریتی که باعث پیشرفت می‌شود. شاید اگر این‌قدر سخت‌گیری نکرده بود، الآن ساعت شش صبح آماده‌ی برگزاری جلسه در دفترم نبودم. برای پیشرفت باید به اصولی پایبند بود. هیچ مدیر برجسته‌ای پیدا نمی‌کنید که سحرخیز نباشد.

تمام مدتی که در کارخانه‌ی ایشان کارآموز بودم، با عشق و علاقه کار می‌کردم. دوره‌ی کارآموزی که تمام شد، من را صدا کرد و یک چک به من داد. مبلغ چک دقیقاً برابر با حقوق یک کارشناس با کسر مالیات بود. گفتم: «من کارآموزم، پول چرا؟» گفت: «هم‌سن تو که بودم در یک مرغداری کار می‌کردم. صاحب مرغداری به من وصیت کرد که اگر روزی صاحب کار شدی و کسی بانگیزه و علاقه در واحد تولیدی‌ات مشغول به کار شد، به او انگیزه‌ی بیش‌تری بده و تشویقش کن. وصیت من هم به تو همین است آقای مجید قدیری.»

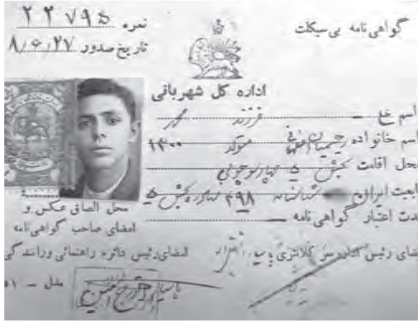
#### منبع

کتاب «نوآوری‌ها و کامیابی‌ها»، نوشته‌ی علی رحیمیان اصفهانی



آلبوم عکس ها





گواهینامه موتورسیکلت



دوران سربازی



سفر حج با همسرش خانم مرصعی

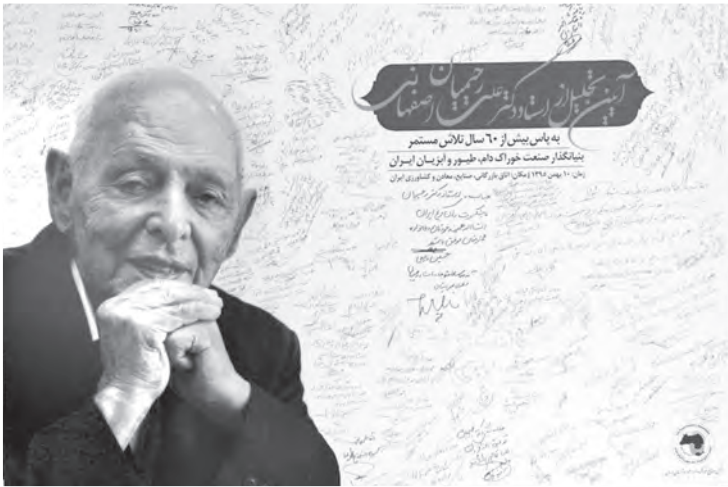




سمینار بازرسی گوشت



هوایمایی شوروی بیرجند دفع ملخ



مراسم تجلیل از دکتر رحیمیان



مراسم تجلیل از دکتر رحیمیان



مراسم تجلیل از دکتر رحیمیان



مراسم تجلیل از دکتر رحیمیان



فصل دوم

# اکباتان سرمایه‌ی شماست

داستان زندگی رحمان گلزار،  
بنیان‌گذار شهرک اکباتان



## جولای ۱۹۸۰، فرودگاه لاگواردیا، نیویورک

روی تابلوی نئونی زرد نوشته بود: «WELCOME TO LAGUARDIA». آفتاب عصر پهن شد روی سنگفرش‌های محوطه‌ی فرودگاه، افتاد روی سر کارگرها و زردی کلاهشان را تندتر کرد. پرواز فلوریدا- نیویورک تازه نشسته بود. آهسته از کنار مردم رد شد. با قدم‌هایی کوتاه. انگار تعجیلی نداشته باشد برای عبور از صداها، همان همه‌ای که هر روز عصر اوج می‌گرفت میان کارگرها. آرام به سمت تاکسی‌های زرد پارک‌شده می‌رفت که مردی بلندقد از روبه‌رو دوید به سمتش. نگاهش را از زردی کلاه مرد گرفت و قدم‌هایش را بلندتر کرد. مرد بلندقد نزدیکش شد. محکم در آغوشش گرفت و صورتش را بوسید. خیره شد به روبه‌رو، به پیمانکارهایی که مشغول پروژه‌ای نیمه‌تمام بودند. مرد کلاهش را برداشت.

مرا یادت آمد رحمان؟

همان پسری که روی جرثقیل کار می‌کرد؟ درست است؟

مرد لبخند زد: «این جا رئیس‌م را زیاد دوست ندارم، ولی تو را خیلی دوست داشتم.»

خوشحالم که دوباره دیدمت.»

روزهای رفته برگشته بود پیش چشمشان.

## سال ۱۹۷۴، ایران، پروژه‌ی اکباتان

مقاطع کار آمریکایی آمده و نشسته بود در دفتر رحمان گلزار. سر حرف را باز کرد

و گفت:



«ما بزرگ‌ترین شرکت ساختمان‌سازی را در دنیا داریم. الان هم آمده‌ایم که اگر موافقید با شما کار کنیم. فعلاً مشغول ساختمان‌سازی در شهرک غرب هستیم.»  
اولین بار بود که می‌خواست برای سازه‌هایش از بتن سخت استفاده کند. آن موقع کسی در ایران آزمایشگاه برای بتن نداشت. بهترین کار همین بود که از مقاطعه‌کار آمریکایی الگو بگیرد. باید از این‌ها مقاطعه‌کاری و پیمان‌کاری یاد می‌گرفت. گفت:  
«موافقم.»

در دفتر لندن قرار می‌گذاشتند. مقاطعه‌کار می‌خواست بقیه‌ی همکاری‌اش هم باشند. پای قرارداد که رسید، هر کس رقمی داد. یکی گفت: «۱۰ درصد کل مبلغی که برای ساخت پروژه هزینه می‌کنید باید سهم ما باشد.» دومی گفت: «نه، ۱۲ درصدش مال ما.»

رحمان گفت: «بیش‌تر از ۴ درصد نمی‌دهم.»  
محکم و قاطع گفت. آمریکایی‌ها گفتند: «اصلاً با این رقم امکان ندارد. حرفش را هم نزن!»

یک کلام بودند. دو روز ماندند لندن و هی جلسه پشت جلسه و بحث سر قیمت تا شاید نتیجه‌ای بگیرند. رحمان گفت: «من از ۵ درصد بالاتر نمی‌روم.»  
این بار محکم‌تر از قبل گفت. هیچ‌کدامشان رقمی را که رحمان داده بود قبول نکردند جز رئیس که با او دست داد و گفت: «من به حرف این‌ها کاری ندارم، می‌خواهم با تو کار کنم. با همان ۵ درصدی که خودت می‌گویی حاضرم قرارداد ببندم.»  
با وجود ناباوری بقیه قرارداد بسته شد، با همان ۵ درصد! آمریکایی‌ها بلافاصله نیروهایشان را آوردند و مشغول به کار شدند. برای جرتقیل‌هایشان خودشان راننده آورده بودند. مرد بلندقد هم از همان نیروها بود و روی جرتقیل کار می‌کرد. تازه وارد ایران شده بود و نمی‌دانست قاعده‌ی کار در ایران با آمریکا فرق دارد. نمی‌دانست که آرشیتکت ایرانی از سیر تا پیاز یک کار گردن خودش است. برعکس آرشیتکت آمریکایی که فقط آرشیتکت است و بس! رحمان همه‌ی آمریکایی‌ها را پانسویون کرده بود، در یک ساختمان چندطبقه سر شهر آرا. حواسش به گیر و گرفت کارشان بود. اگر مشکلی داشتند رسیدگی می‌کرد. همین بود که مرد بلندقد نتوانسته بود بعد از این همه سال فراموشش کند...

۱. این سیستم در آمریکا به *Cost-plus project* معروف است که معادل فارسی آن هزینه به‌علاوه می‌شود.

## ۷ سپتامبر ۲۰۱۷، تماس با واتس‌آپ

شماره‌ی همراه لیلی گلزار را آقای مهرجو داده بود. تماس از طریق واتس‌آپ با لیلی و درخواست تنظیم وقت مصاحبه با پدرش صورت گرفت. قرار مصاحبه شد: ۷ سپتامبر، ساعت هفت‌ونیم عصر به وقت تهران، ۱۱ صبح به وقت ویرجینیا.

- سلام جناب گلزار.

- سلام خانم. لطفاً یا به من بگویید رحمان یا گلزار. من جناب نیستم.

- می‌خواستم زحمت بدهم و با شما مصاحبه کنم.

- زحمتی نیست خانم. خودم خواستم با شما صحبت کنم. اگر نمی‌خواستم یا نمی‌توانستم، از اول قبول نمی‌کردم. دنیای امروز خیلی راحت شده است. همه‌ی بزرگی دنیا جمع شده در چیزهای کوچک. فاصله‌ها برداشته شده‌اند. خیلی دلم می‌خواست در این روزگار به دنیا می‌آمدم. کاش به جای این که هشتاد و هفت ساله باشم، بچه بودم! با این پیشرفت تکنولوژی زندگی‌های جدید خیلی آسان شده است. الآن من و شما از دو سر دنیا نشستیم روبه‌روی هم و گپ می‌زنیم.

نشستیم روبه‌روی هم، همدیگر را دیدیم و ساعت‌ها حرف زدیم. همه‌ی فاصله‌ی ویرجینیا تا تهران جمع شد در همین چند اینچ. دنیای مدرن و سرعت ارتباطات نسل نمی‌شناسد، همه را جذب خودش می‌کند. لیلی گفت:

«پدرم دائم دنبال یاد گرفتن چیزهای جدید است. خیلی اشتیاق دارد از تکنولوژی استفاده کند و به‌روز باشد. مرتب دوست‌ها و همکاران قدیمی‌اش از طریق واتس‌آپ با او تماس دارند. من امشب یک گروه سه‌نفره درست می‌کنم تا بتوانیم راحت با هم گفت‌وگو کنیم.»

## HOSING BY THE CLOCK

مجله‌ی تایم از مردی نوشته بود که هر ساعت یک خانه می‌سازد! مجله‌ها و روزنامه‌های داخلی و خارجی از آرشیتکت ایرانی نوشتند، از رحمان گلزار و پانزده هزار و نود و پنج واحد مسکونی که ساخته بود. ابعاد پروژه آن قدر بزرگ بود و سرعت کار

آن قدر بالا که همه‌ی توجه‌ها را جلب کرده بود به پروژه‌ی عظیم اکباتان، به مهندسی که هنوز به پنجاه‌سالگی نرسیده بود. بیش‌تر از صد نفر بازدیدکننده از این پروژه دیدن کردند. البته نه بازدیدکننده‌های معمولی، بازدیدکننده‌های صاحب‌منصب، از مقامات عالی‌رتبه مثل سفیر آمریکا و مدیرعامل شرکت بی‌ام‌تا محمدرضا پهلوی، فرح و مهندس ریاضی، رئیس مجلس شورا. همه آمده بودند برای دیدن شهر کوچکی که حالا اخبارش در دنیا پیچیده بود. نماینده‌های مجلس و رؤسای دانشگاه‌ها هم آمده بودند. ده هزار واحد را کارکنان مجلس و وزارت فرهنگ و ارشاد و هواپیمایی خریدند. قرار هم بر این بود که شهرکی کارمندانشین باشد. یک اجتماع شهری کوچک، منسجم و یکپارچه با خدمات شهری مدیریت‌شده. همه‌ی این‌ها از ذهن یک نفر گذشته بود، آمده بود روی کاغذ و پنج سال طول کشیده بود تا به سرانجام برسد.

- شهرت چه طعمی دارد؟ رحمان گلزاری که اسمش همه‌جا پیچیده بود، چه حالی

داشت؟

- همان حالی که همیشه داشت. هنوز هم همان رحمان گلزار بودم، همان آرشیتکتی که از دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شده بود، عاشق معماری! همان آدم قبلی. نه به قدرت و تشکیلاتی وابسته بودم، نه توقع احسنت و آفرین داشتم. دنبال این نبودم که بینم در فلان روزنامه و بهمان مجله از من و کارم چه چیزی نوشته‌اند، یا چند نفر ویزیتور رده‌بالا از این پروژه بازدید کرده‌اند. تعریف‌ها و تمجیدها قرار نبود چیزی به من اضافه کند. هرچه قدر هم از من و کارم تعریف می‌کردند، باز همان رحمان گلزار بودم. همه‌ی عشقم این بود که یک عده را صاحب‌خانه کنم. فقط دنبال این بودم که مردم از کارم راضی باشند. با همین هدف و انگیزه پنج سال از صبح تا شب کار کردم و هیچ‌وقت خسته نشدم. کار من این بود که کار انجام بدهم. جویای نام و نشان نبودم.

لیلی: «پدرم اصلاً اهل پز دادن نیست. اهل این که از خودش و کارهایش تعریف کند، اما خیلی باهوش است. فکر می‌کنم ایده‌ی ساختن این شهرک فقط می‌توانست از ذهن او بیرون بیاید، نه هیچ آرشیتکت دیگری. فقط رحمان گلزار می‌توانست از صفر تا صد این کار را کنترل کند و برای هر مشکلی که سر راهش قرار می‌گیرد، فوراً بهترین راه‌حل را پیدا کند.»

هر روز صبح آفتاب‌نزده بنز قدیمی نقره‌ای را آتش می‌کرد و می‌زد بیرون. این‌قدر از کرج به تهران رفته و برگشته بود که اگر چشم‌هایش را می‌بست و پایش را روی پدال گاز فشار می‌داد، بنز پیر جلوی دانشکده‌ی معماری ترمز می‌کرد. هر روز عصر وسط اتوبان که می‌رسید، صف ماشین‌های قطار شده قفل می‌شد توی هم. روزهایی که در استادیوم آزادی بازی بود، ترافیک بیش‌تر می‌شد. خیالی نبود. دستش را تکیه می‌داد به فرمان و زل می‌زد به پنجره‌های ردیف‌شده روی هم، به خط‌های تیزی که ردیف پنجره‌ها ساخته بود. داشت آرشیتکت می‌شد. هر روز به این‌جا که می‌رسید، فکرش می‌رفت پیش آرشیتکتی که پنج دهه پیش، یک روز گرم تابستانی ایستاده بود کنار همین جاده، یکی از روزهایی که فصل بازی‌های آسیایی بود. ایستاده بود همین‌جا و دستش را سایه‌بان صورتش کرده بود. آن‌وقت‌ها خبری از صف ماشین‌های قطار شده توی هم نبود. خبری از پنجره‌های ردیف‌شده روی هم نبود. اصلاً اکباتانی در کار نبود. تا چشم کار می‌کرد زمین خدا بود. فقط زمین و زمین...

«خیلی وقت بود که ایده‌ی شهرسازی را در ذهن داشتم، اما فقط در حد یک ایده بود. هنوز برای اجرایی کردنش جای مناسبی پیدا نکرده بودم. در خیابان آبان یک ساختمان هشت واحدی چهار طبقه برای خودم ساخته بودم که یک واحدش را بنشینم، بقیه‌اش را هم بدهم اجاره. آقایی به نام کوشان‌فر آمد و ساختمان را دید. گفت آلا و بالله من این ساختمان را می‌خواهم. هرچه گفتم این‌جا را برای خودم ساختم، فایده نکرد. بدطور چشمش را گرفته بود! من هم سر ساخت این ساختمان کمی قرض بالا آورده بودم. دیدم حالا که خوشش آمده بهتر است به او بفروشم و قرضم را هم صاف کنم. بالاخره توانست راضی‌ام کند و کل ساختمان را یک‌جا خرید. به قیمت خوبی هم خرید. هشتصد هزار تومان پول داد و صد هزار متر زمین که نزدیک باشگاه پاس بود، وقتی رفتم زمین را ببینم، تابستون ۱۳۵۳ بود، فصل بازی‌های آسیایی. زمین جای خیلی خوبی بود، بر خیابان. دور و اطرافش هم کلی زمین بود که بعد از پرس‌وجو متوجه شدم متعلق به آقای نظام‌السلطنه است. برای اجرای ایده‌ام بهترین‌جا بود. البته به شرطی که می‌توانستم زمین‌های نظام‌السلطنه را که حدود چهارصد و پنجاه هزار متر مربع بود، بخرم.»

### سال ۱۹۷۴، پاریس، منزل نظام‌السلطنه

نظام‌السلطنه بیمار بود. دراز کشیده بود روی تخت. رحمان گلزار موضوع خرید زمین را مطرح کرد. نظام‌السلطنه از کارهایی که رحمان تا آن زمان کرده بود و از تصمیم‌های آینده‌اش پرسید.

رحمان: «قرار است این زمین‌ها را بخرم و شروع کنم به شهرسازی.»  
 نظام‌السلطنه از بستر بلند شد، صورتش را بوسید و گفت: «برو تهران و ترتیب کارهایت را بده. من به این معامله راضی‌ام. احساس می‌کنم کاری که می‌خواهی انجام بدهی، کار خیلی درستی است.»  
 و کسی را همراهش فرستاد تهران تا بروند محضر و زمین را به مبلغ پنج میلیون تومان معامله کنند.

### سال ۱۳۵۳، تهران، خیابان صفی‌علیشاه

نشسته بود کنار اتاق. بغل دستش عباس مس‌فروش و روبه‌رویشان هم یک آقای روحانی. رحمان اولین بار برای همین مس‌فروش خانه ساخته بود، رفیق قدیمی و بازاری‌اش که خیلی به رحمان ارادت داشت و همیشه می‌گفت: «رحمان، من حاضرم هر کاری ازم بخواهی، برایت بکنم.»

حالا گلزار خواسته بود با هم شریک شوند و مس‌فروش پذیرفته بود، البته به شرط این‌که اول مشورتی از خدا بگیرند. روحانی قرآن را باز کرد: «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ إِنَّ اللَّهَ بِالْعَمَلِ بِالْإِيمَانِ لَمُبْدِلٌ»  
 - خیر است انشاءالله... نماز که می‌خوانید؟ اگر نماز می‌خوانید این آیه را هم هفتاد بار بخوانید.

- من نمازم را همیشه می‌خوانم. ولی فرصت نمی‌کنم این آیه را هفتاد بار بخوانم، سعی می‌کنم هر چند بار که توانستم بخوانم.

آمده بودند بیرون و مس‌فروش پنج میلیون داده بود به رفیقش تا کار را شروع کند. گرفتاری از جایی شروع شد که شهرداری مجوز ساخت نمی‌داد. زمین‌ها خارج از محدوده‌ی شهری تهران بود و مدتی طول می‌کشید تا بوروکراسی‌های اداری طی شود و مجوز ساخت بگیرد. هیچ چاره‌ای نبود جز چند ماه رفت‌وآمد. قدم اول همین بود که زمین‌ها داخل محدوده‌ی شهری بشود تا بتوانند مجوز ساخت بگیرند.



«بعد از این که مجوز شهرداری را گرفتم، شروع کردیم به تبلیغ کردن و دفتر و تشکیلات راه انداختیم. مس‌فروش یک سیک هندی می‌شناخت که با لندن ارتباط داشت. می‌گفت هر چه قدر بخواهیم می‌تواند برایمان وام بگیرد. با هم رفتیم لندن، اما آن‌ها اول می‌خواستند ببینند کار در چه مرحله‌ای است، بعد وام بدهند. چون کار ما هنوز هیچ سروسامانی نداشت، وام جور نشد و برگشتیم ایران. یکی از رفیق‌هایم صاحب شرکت تی‌بی‌تی بود. خیلی با هم دوست بودیم. به من می‌گفت داداش. قبل از این که کار شهرک را شروع کنیم، یک سفر با هم رفته بودیم مکه. جریان را برایش تعریف کردم، گفت بیست میلیون برایت جور می‌کنم، ولی دوازده میلیون بیش‌تر نتوانست بدهد. خب این مبلغ برای کاری به آن بزرگی کفایت نمی‌کرد. شانس آوردیم و با استقبال خوبی که مردم کردند، توانستیم در کم‌تر از شش ماه چهار هزار و پانصد تا از واحدها را بفروشیم. پیش‌پرداخت خود مردم حدود صد میلیون تومان شده بود که با همین سرمایه شروع کردیم به پیش‌بردن کار.»

### کشیدن نقشه‌ی کاغذی شهرک

«کم‌تر از چهار، پنج ماه طول کشید تا نقشه‌ی ساخت شهرک کاغذی شد. قبل از این که کلنگ شهرک زده بشود، دعوت شدم به دانمارک. آن‌جا یک مهندس دانمارکی مجتمعی مخصوص افراد سالمند ساخته بود. کنار ساختمان‌ها جایی در نظر گرفته بود برای این که وقتی بچه‌هایشان از سرکار برمی‌گردند بتوانند با پدر و مادرشان دیدار کنند. جرقه‌ی این که مسیرها طوری طراحی شود که عابر پیاده با ماشین برخورد نداشته باشد، بعد از دیدن این مجتمع در ذهنم زده شد. وقتی برگشتم، نقشه‌ی شهرک را تغییر دادم. در نقشه‌ی اولیه خیابان رد می‌شد. نقشه‌ی دوم را طوری طراحی کردم که اگر خانمی می‌خواهد از خانه بیاید بیرون و برود خرید یا بچه‌ای از خانه بیرون بیاید و برود مدرسه، مجبور نشود از خیابان رد شود و با ماشین برخورد کند. نقشه‌های اولیه مدام گسترده‌تر می‌شد تا این که وقتی کار آماده‌ی کلنگ زدن شد، همه‌ی نقشه‌ها آماده‌ی اجرا بودند. هم توجه خدا بود، هم پشتکار خودم و هم اعتماد مردم به من که باعث شد چهار هزار و پانصد واحد اول راحت فروش برود. تقاضا برای خرید این‌قدر بالا بود که پیوسته به زمین‌های خریداری‌شده اضافه کردیم تا این که متراژ زمین‌ها رسید به دو میلیون و

چهارصد هزار متر مربع و واحدهای ساختمانی به پانزده هزار و نود و پنج واحد. نهایتاً شرایطی پیش آمد که هنوز مشتری‌ها متقاضی خرید بودند، ولی دیگر واحدی برای فروش نمانده بود. تعدادی از کارمندا و ارتشی‌ها که خیلی مشتاق خرید بودند برای من هدیه می‌آوردند تا بتوانم شرایطی فراهم کنم که خرید کنند. اما وقتی واحدی وجود نداشت. من نمی‌توانستم از روش غیرمعمول برایشان کاری انجام بدهم. پس فرستادن هدیه‌ها خلاف ادب بود و قبول کردنش هم خلاف میل من. ویتروینی در سرسرای ورودی اولین طبقه‌ی ساختمان اکباتان گذاشته بودم و همه‌ی هدیه‌ها را آن‌جا می‌چیدم...»

### فردین در جریان پروژه‌ی پدر

«چهارده پانزده ساله بودم. رفتار پدرم با من رفتاری نبود که کسی با یک بچه داشته باشد. پدرم مرا آدم‌بزرگ فرض می‌کرد. جوری برایم از کارهایش می‌گفت و مرا در جریان جزئیات پیشرفت پروژه‌اش می‌گذاشت که انگار واقعاً تجربه‌ای در ساخت‌وساز داشتم. خیلی خوشحال می‌شدم وقتی می‌دیدم پدرم برایم ارزش قائل می‌شود و این قدر جدی درباره‌ی کارهایش با من حرف می‌زند. برخورد صمیمی‌اش باعث می‌شد دلم بخواد بیش‌تر از کارهایش بدانم و بیش‌تر بپرسم. همین سؤال‌ها و صحبت‌ها رابطه‌مان را نزدیک‌تر می‌کرد.

من و برادر بزرگ‌ترم که الآن در آمریکا آرشیتکت است، قبل از دانشجویی در سوئیس درس می‌خواندیم. پدرم آن‌وقت‌ها ایران بود و اغلب سخت درگیر کار. لیلی هم ایران بود. به‌محض این‌که فرصتی پیدا می‌کردیم، با هم دیداری داشتیم. گاهی ما می‌رفتیم ایران، گاهی آن‌ها می‌آمدند ژنو. من از برادرم بیش‌تر به پدر نزدیک بودم. فکر می‌کردم مرا از همه‌چیز و همه‌کس در دنیا بیش‌تر دوست دارد، با این‌که همیشه هر سه نفرمان را به یک اندازه دوست داشت. آن‌وقت‌ها احساسم این بود.

یک بار که به ایران رفته بودیم، پدرم مهمانی بزرگی داشت. دقیقاً یادم نیست مناسب‌تش چه بود، فقط به یاد دارم که من خیلی از مهمان‌ها را نمی‌شناختم و اولین باری بود که می‌دیدمشان. چسبیده بودم به پدر. دوست داشتم کنارش باشم. به همین خاطر همه‌ی صحبت‌هایشان را می‌شنیدم. می‌دیدم خیلی‌ها به پدر توصیه‌هایی درباره‌ی کارش می‌کنند که مثلاً بهتر است این کار را انجام بدهی، از فلان کار صرف‌نظر کن، این‌جای کار را بهتر بود این‌طوری انجام می‌دادی یا اگر این کار را می‌کردی

درست‌تر بود و... تمام مدت داشتند به پدرم راه‌حل و پیشنهاد می‌دادند... پدر بادقت و حوصله به تک‌تک نظرها گوش می‌کرد، بدون این‌که با کسی مخالفتی بکند یا به حرفشان اعتراض کند. گاهی حرف‌هایی را که فکر می‌کرد درست هستند، تأیید می‌کرد. تمام مدتی که دوستان پدرم حرف می‌زدند، حرص می‌خوردم. فکر می‌کردم هیچ‌کس بهتر از او معماری و ساختمان‌سازی نمی‌داند. واقعاً هم موفق‌تر و باتجربه‌تر از آن‌هایی بود که نصیحتش می‌کردند. بعد از رفتن مهمان‌ها از پدر پرسیدم چرا این قدر دقیق و جدی به حرف‌های دوستانان گوش می‌کردید؟ شما که همه‌ی این حرف‌ها را می‌دانستید. خیلی هم بیشتر از آن‌ها کار ساختمانی کردید. پدر گفت بادقت گوش می‌کردم چون ممکن بود لابه‌لای این حرف‌ها نکته‌ای ریز و ظریف ببینم که تا الآن به آن توجه نکرده باشم. هرچه قدر هم ظاهر حرفی تکراری و ساده باشد، باز باید دقیق به آن گوش داد. همیشه لابه‌لای همین حرف‌های ساده که فکر می‌کنی می‌دانی، نکات ظریف و مهمی وجود دارد که به آدم چیزهای جدیدی یاد می‌دهد.»

مهندس گلزار با خنده: «البته که دو آرشیتکت در یک اقلیم نمی‌گنجند، اما من کلاً شنونده‌ی خوبی هستم. حسن خوب گوش کردن این است که اگر گوینده حرف بیخود بزند، شنونده زود متوجه می‌شود کجای حرفش را بیخود گفته. اگر هم درست بگوید، وقتی می‌فهمد حرف درست زده، به حرفش گوش می‌کند و چیزهای تازه یاد می‌گیرد.»

فردین:

«بعد از آن مهمانی خیلی سعی کردم حتی اگر به مطلبی مسلطم، وقتی آن را از زبان شخص دیگری می‌شنوم، بادقت و توجه گوش بدهم، چون همیشه چیزهای بهتری برای یادگیری وجود دارد.»

\*\*\*

- الگوی رحمان گلزار که بود؟

- دوازده ساله بودم که پدرم را از دست دادم. از آن به بعد روی پای خودم ایستادم. نه الگوی خاصی داشتم نه دانش‌آموز فوق‌العاده‌ای بودم، ولی هیچ‌وقت نمی‌گذاشتم درس‌هایم روی هم تلنبار بشود. هیچ‌وقت تجدید و مردود نشدم. البته هیچ‌وقت هم جایزه نگرفتم. درس هر روز را همان روز می‌خواندم. کار هر روز را همان روز انجام می‌دادم. عادت داشتم هر کاری را قرار بود انجام بدهم، به بهترین صورت انجام بدهم.



کامل و بدون عیب و نقص. چون هدفم این بود که کار را خوب انجام بدهم. هیچ وقت با هول و عجله کار نمی کردم، بی دقت و بی توجه نبودم. این روشی بود که همیشه و در همه ی کارهایم داشتم. لیلی:

«به نظرم شخصیت آدم ها خیلی با هم فرق می کند. خیلی از ویژگی ها، مثل پشتکار بخشی از شخصیت آدم هاست. پدرم ذاتاً پرانرژی و فعال است و البته خیلی مثبت اندیش. هیچ وقت به بُعد منفی چیزی فکر نمی کند، هیچ وقت نمی گوید این امکان پذیر نیست یا نمی شود. همیشه می گردد و راهی پیدا می کند که می شود از آن راه کار غیرممکن را ممکن کرد. خود من هم همیشه به این فکر می کنم که چه اتفاقی باعث شده پدرم این قدر مثبت اندیش باشد، این قدر برای رسیدن به خواسته هایش تلاش کند، با این که پدری نداشته که تکیه گاهش باشد. زندگی مرفهی هم نداشته. انگار همه ی این انرژی از وجود خودش می جوشد.»

### سال ۱۹۲۹، تاشکند، تولد رحمان

محمدعلی با پدرش آمده بود تاشکند برای تجارت. از شبستر آمده بودند. فاطمه هم قبل از آن ها با خانواده اش از خوی آمده بود. پدر فاطمه آن جا کاسبی می کرد. محمدعلی گلزار شبستری دل داده بود به فاطمه و همان جا با هم ازدواج کرده و ماندگار شده بودند. سال ۱۹۲۹ میلادی خدا پسری به آن ها داد که اسمش را رحمان گذاشتند. به کنسولگری تاشکند رفتند و برای نوزاد شناسنامه گرفتند، اما مدتی بعد نوزاد مرد. سال بعد که فاطمه دومین پسرش را به دنیا آورد و برای گرفتن شناسنامه به کنسولگری مراجعه کرد، گفته بودند همان شناسنامه ی قبلی را بگذارید برای این نوزاد.

چند ماه بعد از تولد فرزند جدید، محمدعلی همسر و پسرش را به مشهد آورد و ساکن شدند. با نامه ی کنسولگری تاشکند برای پسرش در مشهد شناسنامه گرفت، به نام رحمان گلزار شبستری. محمدعلی در خیابان نزدیک حرم مغازه ای گرفت و مشغول به کار شد. پسرش رحمان هم در همان شهر بزرگ شد.

\*\*\*

«مشهد که بودیم، می رفتم مدرسه ی همت. از پیشاهنگ های مدرسه بودم و در مراسم رسمی رژه می رفتم. سال ۱۳۲۰ که روس ها به ایران حمله کردند، پدرم صلاح ندید مشهد بمانیم. ما را به تهران آورد. تازه دوره ی دبستان را تمام کرده بودم. پدرم در

بازار تهران مغازه گرفته بود. در زمینشان، دهی نزدیک قوچان، سیب‌زمینی می‌کاشتند، سیب‌زمینی‌ها را شیره می‌کردند و شیرهاش را آب‌نبات. سود خوبی داشت. آب‌نبات‌ها را در مغازه‌ی تهران می‌فروختند.

وقتی آمدیم تهران، یکی از عموهایم در شمشک زندگی می‌کرد. مادرم و بقیه‌ی خانواده رفتند شمشک پیش خانواده‌ی عمو، من هم مانند تهران. عموها و پدرم با هم کار می‌کردند. روبه‌روی مغازه‌مان کاروان‌سراییی بود که در آن اتاق داشتیم. شب‌ها در کاروان‌سرا می‌خوابیدیم. صبح می‌رفتم مدرسه، ظهر هم چیزی می‌خوردم و در همان کاروان‌سرا مشغول درس و مشق می‌شدم تا شب. می‌رفتم مدرسه‌ی نوینیا نظامی که در خیابان سپه بود، روبه‌روی موزه‌ی ایران باستان. یک روز که از مدرسه برمی‌گشتم، آقاییی با ماشین زد به من و پایم شکست. مرا به بیمارستان بردند و دکتر یک ماه بهم مرخصی داد. همه‌ی آن یک ماه را رفته بودم شمشک پیش مادرم. پدرم برای این‌که اوضاعمان روبه‌راه باشد، مدام کار می‌کرد. خیلی کم می‌دیدمش. بیش‌تر سر ملک و املاکش بود. دیر به دیر می‌آمد. هر وقت می‌آمد، من را می‌نشانند روی زانویش و می‌بوسید.

زمانی که تیفوس آمده بود، پدرم هم مبتلا شد و در راه مشهد - تهران فوت کرد. دوازده ساله بودم. بعد از چند وقت مادرم این‌ها آمدند تهران و در فخرآباد خانه گرفتیم. عموهایم با ثروت پدرم زندگیمان را اداره می‌کردند و مراقبمان بودند. مرا ثبت‌نام کردند دارالفنون. شهره‌ی دارالفنون چهل‌وپنج ریال بود. مدرسه قبض‌هایی می‌داد که ببریم برای اولیا و از آن‌ها شهریه بگیریم برای مدرسه. قبض را در راه مدرسه گم کرده بودم. می‌دانستم تا قبض را نشان عمو ندهم، شهریه نمی‌دهد. مدرسه هم هر روز سر صف سراغ شهریه را می‌گرفت. یک روز قبضی از روی زمین پیدا کردم. خودم روی قبض را نوشتم و بردم دادم به عمو. او هم شهریه را داد و مرا از دست تذکراهای هر روز مدرسه خلاص کرد. چند روز بعد در مدرسه صدایم زدند. عمویم را هم خواسته بودند. از من پرسیدند این قبض را خودت نوشته‌ای؟ گفتم بله. مجبور شدم بنویسم. چون قبض را گم کرده بودم. عمویم هم تا قبض را نمی‌دید شهریه نمی‌داد. شما هم ول‌کن نبودید و هر روز سراغ شهریه را می‌گرفتید. آقای حداد مرا فرستاد کلاس و گفت بچه راست می‌گوید، تقصیر او نیست... با این‌که پول پدرم بود، عموها روی خرج‌کردنش نظارت داشتند. پدرم این‌قدر دنبال روبه‌راه کردن اوضاع زندگی‌مان بود که هیچ‌وقت فرصت نشد

با هم باشیم، صحبت کنیم و وقت بگذرانیم. دوست داشتم بیش تر ببینمش، روی زانویش بنشینم و با او حرف بزنم. این حس در من تبدیل شد به این که در اوج گرفتاری و کار هم همیشه دنبال فرصت کوتاهی باشم برای دیدن بچه‌هایم. سعی می‌کردم در فرصت‌های فراغتم با بچه‌ها زیاد صحبت کنم و تا جایی که می‌توانم پدر خوبی باشم.»

\*\*\*

- رابطه‌ی پدر و پسری چه‌طور است؟

- همه‌ی ثروت و دارایی‌ام سه تا بچه‌هایم هستند. این که چه‌طور عمل کردم و پدر خوبی بودم یا نه، باید از بچه‌ها پرسید. فردین: «همه‌ی سال‌هایی که پدرم سخت کار می‌کرد، خیلی دلتنگش می‌شدم، اما هیچ‌وقت از دستش دلگیر نمی‌شدم که چرا زیاد کار می‌کند، چون می‌دیدم تا کوچک‌ترین فرصتی پیدا می‌کند پیش ما می‌آید و وقتش را با ما می‌گذراند. اهل وقت‌گذراندن با دوست و رفیق‌هایش نبود. ما سخت کار کردنش را پذیرفته بودیم، چون باور داشتیم کار خیلی بزرگی انجام می‌دهد. به‌شدت هم نگرانش بودیم. نگران این که نکند این سخت کار کردن به او آسیبی بزند. می‌دیدم چه‌طور به خودش فشار می‌آورد تا کارش را به بهترین شکل انجام بدهد. می‌خواست همه‌چیز دقیق و درست انجام بشود. این که می‌دیدم این همه سر هر کاری خودش را اذیت می‌کند، تنها چیزی بود که اذیت می‌کرد.»

بیست‌ودو سال پیش که خودم پدر شدم، سعی کردم همه‌ی عشق و علاقه‌ای را که پدرم یک عمر به من بخشیده بود، به بچه‌هایم بدهم. عشقی که پدرم به ما داشت، بی‌حد و اندازه بود. خیلی هم ملموس بود. علاقه‌اش را خیلی راحت ابراز می‌کرد. خیلی سعی کردم من هم چنین پدری باشم و فکر می‌کنم موفق شدم. ولی سخت کار کردنش را به ارث نبردم. چون فکر می‌کردم زندگی می‌تواند راحت‌تر باشد. شاید به این دلیل بود که دیده بودم پدرم به‌خاطر سخت کار کردن چه‌قدر به خودش فشار می‌آورد.»

مهندس گلزار: «همین‌طور است که فردین می‌گوید. واقعاً دنبال کوچک‌ترین فرصت بودم که پیش بچه‌ها باشم. سر پروژه‌ی اکباتان، برای خرید میل‌گرد با آقای فرحی که دستیار و هم‌کلاس قدیم بود، به مونیخ رفته بودم. کارمان که تمام شد، به فرحی گفتم می‌خواهم بروم ژنو پسرها را ببینم. آن موقع فرهاد و فردین ژنو درس می‌خواندند. رفتیم بلیت بگیریم، گفتند هوا نامناسب است و پرواز نداریم. خیلی ناراحت شدم. می‌دانستم بچه‌ها چشم‌انتظارم هستند و دلم نمی‌خواست برنامهی رفتنم بهم بخورد. بالاخره

این قدر این طرف و آن طرف کردم تا یک نفر پیدا شد با هواپیمای جت شش نفره و با مبلغ زیادی پول مرا به ژنو برد. فرحی گفت در این وضعیت خطرناک است، اما من فقط به فرهاد و فردین فکر می‌کردم و به این که به آن‌ها قول داده بودم می‌روم سراغشان. فرحی که دید کوتاه نمی‌آیم، راضی شد و با من آمد. خدا را شکر صحیح و سالم رسیدیم ژنو. وقتی رسیدیم و دیدم بچه‌ها جلوی در منتظرند، بغلشان کردم. انگار همه‌ی دنیا را به من داده بودند. وظیفه‌ی خودم می‌دانستم هرطور می‌توانم به آن‌ها محبت کنم. بچه‌ها و خانواده‌ام برایم اولویت زندگی بودند. بینمان هیچ‌وقت چیزی جز دوست داشتن نبود و برای به کمال رسیدنشان هر کاری از دستم برمی‌آمد، می‌کردم. همیشه دلم می‌خواست بچه‌هایم بهترین آدم‌های روی زمین باشند.»

### سال ۱۳۳۱، دانشکده‌ی معماری، دانشگاه تهران

فاطمه زنی آرام بود و کم حرف. خیلی هم مهربان. بعد از مرگ شوهرش تنها تکیه‌گاه رحمان بود. آن روزها کسی در خانه و مدرسه به بچه‌ها مشاوره‌ای برای انتخاب رشته نمی‌داد. حتی این‌همه توصیه و تأکید برای ادامه‌ی تحصیل وجود نداشت. پسر حاج عباس فرحی، یکی از تجار سرشناس پارچه در بازار تهران، همکلاسی رحمان بود. به‌خاطر این که رحمان خیلی درس خوان بود، مورد اعتماد حاج فرحی بود و همیشه پسرش را به رحمان می‌سپرد و می‌گفت هوای پسرش را داشته باش.

سالی که دارالفنون را تمام کردند، حاج فرحی می‌خواست رحمان و پسرش را برای ادامه‌ی تحصیل به آمریکا بفرستد. رحمان هم خیلی علاقه‌مند بود با دوستش به آمریکا سفر کند، اما وقتی با عمویش مطرح کرد، گفت: «نه، امکانات مالی ما محدود است و اجازه نمی‌دهد خارج درس بخوانی. همین جا بمان و درست را بخوان.»

پسر آقای فرحی به آمریکا رفت، درسش را خواند و بعد از گرفتن مدرک مهندسی به ایران برگشت. سر پروژه‌ی اکباتان هم دستیار مهندس گلزار بود. رحمان هم ماند و در دانشکده‌ی هنرهای زیبای دانشگاه تهران در رشته‌ی مهندسی معماری قبول شد.

\*\*\*

«در دانشکده‌ی کشاورزی کرج هم پذیرفته شدم، منتها از بچگی نقاشی و معماری را خیلی دوست داشتم. معماری رشته‌ی گرانی بود، هفته‌ای هشت تومان خرج می‌شد. عمو قبول کرد خرج تحصیلم را بدهد. با هم به دانشکده رفتیم و ثبت‌نام کردیم. ماه

رمضان بود. شب که نشسته بودیم سر سفره‌ی افطار، درباره‌ی موضوعی صحبت شد. عمو رو کرد به بقیه که سر سفره نشسته بودند و گفت نظر آقای مهندس ما در این مورد این است که... هنوز نصف روز از ثبت‌نامم در دانشکده‌ی مهندسی نگذشته بود، ولی برایشان مهم بود که قرار است مهندس بشوم. من اولین نفر از فامیل بودم که به دانشگاه می‌رفتم. وقتی دانشکده می‌رفتم، خانه‌مان در محدوده‌ی باغ صبا بود. با اتوبوس می‌آمدم پیچ شمیران، از پیچ شمیران هم می‌آمدم دانشکده. جمعاً دو ریال کرایه‌ام می‌شد. وقتی دانشکده را شروع کردم، دیگر همه‌ی فکر و ذکرم درس بود. خیلی علاقه داشتم به این رشته و از تمام ظرفیتی که داشتم استفاده می‌کردم تا موفق بشوم.»

\*\*\*

هزار و یک راه نرفته برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ وجود دارد که شاید هنوز از ذهن کسی نگذشته باشد، شاید نویسنده‌هایی که روش‌های موفقیت در یک چشم‌به‌هم‌زدن را می‌نویسند، هر روز دنبال پیدا کردن راه‌های جدیدتر باشند تا تیراژ نسخه‌های بعدی کتابشان را بالاتر ببرند، اما همه‌ی این راه‌ها یک فصل مشترک دارند: صبوری و سخت‌کوشی.

فردین:

«آدم‌های موفق هم شاید جایی در انتخاب‌هایشان دچار تردید یا حتی اشتباه شده باشند. اگر قرار باشد راه و روش زندگی آدم موفق‌ی الگو بشود، باید به کوچک‌ترین اتفاقات و جزئی‌ترین کارهای نگاه کرد. همین اتفاق‌های کوچک وقتی کنار هم جمع شوند، تبدیل به عوامل بزرگی می‌شوند که می‌توانند شخص را به درجه‌ی بزرگی از موفقیت برسانند. مسلماً همه‌ی زندگی یک آدم چیزهای خوب و نکات مثبت نیست، سختی و گرفتاری هم در زندگی آدم‌ها وجود دارد. برای یکی کم‌تر و برای یکی بیش‌تر. یکی شانس بیش‌تری می‌آورد و موفق می‌شود، یکی هم هر کار از دستش بریاید انجام می‌دهد تا موفق شود. وقتی پدرم می‌خواست بروم دانشگاه، خرجش را عمویم می‌داد. کسی هم توصیه‌ای به درس خواندن بچه‌ها نمی‌کرد. طبیعی است که آدم در این شرایط دچار تردید بشود که بروم سراغ کار یا درس بخوانم. شاید بشود گفت شانس آورد که عمویم قبول کرد مخارجش را بپردازد و بروم سراغ درس. ولی باید ببینیم وقتی به دانشگاه رفت، چه کار کرد. رحمان گلزار در دانشگاه از تمام ظرفیتی که داشت استفاده کرد تا آرشیتکت موفق‌ی بشود. وقتی درس می‌خواند با تمام وجودش انرژی صرف

می‌کرد که بتواند در کنار درسش برای مردم کار کند و بتواند از بقیه جلوتر باشد. کلی کار ساختمانی برای این و آن انجام داد. همه‌ی این‌ها وقتی کنار هم قرار بگیرد، مقدمه‌ای می‌شود برای این که آمادگی ساخت پروژه‌ای به آن بزرگی را پیدا کند.

شاید هم یک اتفاق باعث می‌شود آدم تصمیم بگیرد فقط برای خودش کار کند، نه این که فقط برای دیگران. وقتی کارخانه‌ی پاکدیس رضاییه داشت ساخته می‌شد، کارشان در مرحله‌ای به مشکل برخورد بود. رفته بودند اروپا از فرانسوی‌ها هم کمک گرفته بودند، اما آن‌ها هم نمی‌توانستند کار را تمام کنند. عملاً کار را سپردند دست پدرم. من و برادرم هم با پدر رفته بودیم رضاییه و از صبح تا شب آن‌جا بازی می‌کردیم. کارها درست پیش نمی‌رفت و من می‌دیدم چه پدری از خودش درمی‌آورد تا کار درست انجام بشود. عقیده داشت راحت‌ترین راه رسیدن از نقطه‌ی A به نقطه‌ی B یک خط صاف است. می‌گفت اگر مدام بخواهی از این طرف یا از آن طرف بروی، به هدفت نمی‌رسی. صاف و سرراست بودن آدم را به موفقیت می‌رساند. به خاطر همین عقیده هم حاضر بود هرچور سختی به خودش بدهد، اما کار از مسیر درست خودش انجام شود. البته وقتی کار تمام شد، صاحب‌کار از فرانسوی‌ها تشکر کرد، نه از پدرم! با این که می‌دانست پدر کار را تمام کرده بود.»

### تابستان ۱۳۳۱، پروژه‌ی بانک ساختمانی، نارمک

بانک ساختمانی شروع کرده بود به ساخت‌وساز در منطقه‌ی نارمک. یک زمانی همه‌ی این زمین‌ها باغ‌انار بود. بعد زمین‌ها را فروختند برای خانه‌سازی. دانشجویهای مهندسی را می‌آوردند برای نظارت. اعلان دادند به دانشگاه. خیلی از دانشجویها آمدند. هم تابستان بیکار نبودند، هم فرصت تجربه کردن درس‌های تئوری را داشتند و پولی دستشان را می‌گرفت. صبح‌ها می‌آمدند بالای سر مقاطعه‌کارها برای نظارت. گلزار از همه سخت‌گیرتر بود. یک لحظه هم چشم از کارگرا بر نمی‌داشت. مقاطعه‌کار از دستش کفری شده بود.

«با این که دانشجو بودم، خیلی سخت‌گیری می‌کردم، مقاطعه‌کار به عمله‌ها گفته بود پایه را که می‌کنید، پایش شفته بریزید. زیاد آهک مصرف نکنید.

چند بار تذکر داده بودم که باید به اندازه‌ی کافی آهک بریزند. می‌رفتم می‌ایستادم بالا سرشان که کم نگذارند. برای این که نبینم دارند چه کار می‌کنند، کلک سوار کرده

بودند. چند تا عملی درشت هیکل را می گذاشتند پای کار که دور پایه استتار بشود. من هم وقتی می دیدم این طوری است، می رفتم صاف می ایستادم وسط عمله‌ها. حواسم بود که کم آهک نریزند. مقاطعه کار از حرصش به سرکارگر گفته بود اگر این دفعه این پسر آمد و حرفی زد، با بیل بزنی توی سرش. به گوشم که رسید، گفتم امروز کلاً کار تعطیل است.

سر همین دقت و سخت گیری‌ها مهندس نیرومند می خواست نگهم دارد، اما من می خواستم برگردم دانشکده، سراغ درس. البته بعضی از بچه‌ها که مزه‌ی پول رفته بود زیر دندان‌شان، قید درس و دانشکده را زدند و ماندند سر کار.»

### مهر ۱۳۳۲، دانشکده‌ی معماری

بانک ساختمانی بابت حق الزحمه‌ی تابستان هزار و صد تومان حقوق داده بود. رحمان هم رفته بود یک کت و شلوار آبی تیره خریده بود با یک پیراهن ابریشمی زرد قناری. روز اول ترم جدید نگاه‌ها خیره شده بود به رحمان گلزار، به تناقض رنگی زیبایی که انتخاب کرده بود و به تیپ خاصش.

«وقتی بچه بودیم روبه‌روی مغازه‌ای که در بازار داشتیم، یک مغازه‌ی پارچه‌فروشی بود. همیشه شب عید این گرفتاری را داشتم که باید با عمو می رفتم مغازه‌ی این آقا برای خرید پارچه‌ی کت و شلوار عید. آن بی‌انصاف هم هرچه بنجل داشت که روی دستش مانده و نتوانسته بود رد کند، به ما قالب می کرد. رگ خواب عمویم دستش بود. می گفت خودم می دانم چه چیزی برای این پسر مناسب است. بعد هم دست می گذاشت روی یکی از همان بنجل‌ها و می گفت همین برایت مناسب است پسر.

اعتراض هم که می کردم عمویم می گفت این آقا کارش پارچه‌فروشی است، وقتی می گوید این مناسب است، حتماً درست می گوید. یک بار سه متر پارچه به ما داد که نه قهوه‌ای بود، نه صورتی. خودش می گفت شیر کاکائویی چهارفصله است. من دوست نداشتم، اما عمویم بدون این که به حرفم گوش بدهد، آن پارچه را خرید و داد کت و شلوارش کردند. مجبور بودم آن کت و شلوار را یک سال بپوشم. شاید به همین خاطر بود که راضی شدم کل درآمد سه ماه تابستانم را یکجا بدهم کت و شلوار بخرم که هم خیلی شیک بود، هم خودم پسندیده بودم. این به تلافی آن شیر کاکائویی چهارفصله!»

## آتلیه‌ی استاد

همان سال مهندس غیائی، استاد دانشکده‌ی معماری، رحمان را از بین همه‌ی دانشجویانش انتخاب کرد و به آتلیه‌اش برد. با این که برادرش همه‌کاره‌ی آتلیه بود، یک سال بعد از رفتن رحمان همه‌ی مشتری‌ها سراغ مهندس گلزار را گرفتند، از بس که بی‌وقفه و باعلاقه کار می‌کرد.

روزش از هفت صبح شروع می‌شد. همراه معمارها می‌رفت برای نظارت نقشه‌هایی که اتود زده بود، بعد کلاس‌های دانشکده، بعد هم تا نه شب آتلیه‌ی استادش. وقتی برمی‌گشت خانه، تازه مشغول درس و نقشه‌کشی می‌شد. اتود اولیه‌ی نقشه‌ها را زیر نظر استادش که از فرانسه آمده بود، انجام می‌داد. آن روزها سبک کار مهندس‌های معمار برای مردم تازگی داشت و از فرم‌های جدید ساخت‌وساز استقبال می‌کردند. کم‌کم غیر از مراجعینی که در دفتر داشت، پیشنهادهای دیگر هم از بیرون می‌گرفت. تابلوی بزرگی درست کرد و روی آن نوشت: رحمان گلزار، آرشیکت.

در دوران دانشجویی ضمن درس خواندن خانه‌های زیادی ساخت. حتی خود کارمندهای شهرداری هم برای کشیدن نقشه‌ی خانه‌هایشان به او مراجعه می‌کردند. «اخلاقم جوری بود که اگر به کاری علاقه داشتیم، می‌چسبیدم و درست و حسابی انجامش می‌دادم. زمان دانشکده از صبح تا شب خواب و خوراک نداشتم، یا مشغول درس بودم یا کار. کلی مشتری داشتم، اما هنوز مدرک مهندسی‌ام را نگرفته بودم. مهندسی که نقشه‌هایم را امضا می‌کرد، گاهی برای کار خودش هم به من مراجعه می‌کرد. به‌خاطر کارهایی که در کنار درس قبول می‌کردم، دوران دانشجویی‌ام هشت سال طول کشید. زمانی که فارغ‌التحصیل شدم، دو تا بچه داشتم. خانمم هم دانشکده‌ای‌ام بود و خیلی زودتر از من فارغ‌التحصیل شده بود. عکس خودم را زده بودم روی مدرک خانمم که اگر شهرداری ایراد گرفت و مدرک خواست، آن را نشانسان بدهم. مشتری‌ها می‌دانستند هنوز مدرک مهندسی ندارم. با این حال زیاد برایشان مهم نبود. فقط کار خوب می‌خواستند. سالی که کندی را ترور کردند، خانم و بچه‌ها را فرستاده بودم لس‌آنجلس پیش برادرش. در آن مدت شب‌ها هم یک‌سره کار می‌کردم تا بالاخره مدرکم را گرفتم.

آن موقع بیش‌تر ساخت‌وسازها را معمارها انجام می‌دادند نه مهندس‌ها. ما از معمارها خیلی کمک می‌گرفتیم، ولی ساختمان‌های مهندسی‌ساز خیلی زیباتر بود. دانشکده



تناسب‌ها را یاد داده بود. حسن تحصیلات دانشگاهی این است که به آدم حس تشخیص بهتری می‌دهد. به همین دلیل بناهای مهندسی‌ساز اصولی‌تر و زیباتر بودند. قبل از این که وارد دانشکده بشوم، خیلی به فرم و شکل ساختمان‌ها دقت می‌کردم و واقعاً تماشا کردن ساختمان‌ها را دوست داشتم.

بعد که به دانشکده رفتم و شروع کردم به درس خواندن، استادم می‌گفت کسی در کلاس درس آرشیتکت نمی‌شود، باید از کلاس پا بگذارید بیرون تا آرشیتکت بشوید. ایام عید ما را می‌برد شیراز و اصفهان. آن‌جا دیدت باز می‌شد. فکرت رشد پیدا می‌کرد وقتی آن بناهای بی‌نظیر را تماشا و به جزئیاتش دقت می‌کردی. خلاقیت آدم در نقشه‌کشی شکوفاتر می‌شد.»

بعد از چند وقت که در دفتر مهندس غیائی کار کرد، رابطه‌ی شاگرد و استادی‌شان به رابطه‌ی دوستانه تبدیل شد. مهندس غیائی ناظر مجلس سنا بود و سرش حساسی شلوغ شده بود. فرصت نداشت دائماً به کارها نظارت کند. رحمان کارهای نظارت اولیه را انجام می‌داد. اگر جایی ایراد و اشکالی می‌دید یادداشت می‌کرد، ولی چیزی نمی‌گفت و تذکری نمی‌داد. دانشجو بود و مقاطعه‌کارها زیاد از دانشجوها حرف‌شنوی نداشتند. بعد که می‌رسید دفتر، یادداشت‌هایش را به مهندس غیائی نشان می‌داد و برایش توضیح می‌داد که کجای کار ایراد داشت. بار دوم که همراه مهندس می‌رفتند برای نظارت، رحمان ساکت می‌ایستاد کنار استادش و مهندس همین‌طور که از دور نگاه می‌کرد، می‌گفت مثلاً فلان جا کج شده. چون از قبل رحمان برایش توضیح داده بود. همه احسنت می‌گفتند به تیزی چشم‌های مهندس! معمارها متوجه برخی تذکرات که به زبان علمی بود نمی‌شدند و از اصطلاحات لاتین سر در نمی‌آوردند، اما وقتی رحمان به زبان خودشان توضیح می‌داد، کاملاً می‌فهمیدند و دستوری را که مهندس داده بود، اجرا می‌کردند. مهندس غیائی هم وقتی می‌دید کار درست از آب درآمده، خوشحال می‌شد، رابطه‌شان صمیمی‌تر می‌شد و بیش‌تر رحمان را مورد لطف خودش قرار می‌داد.

### ایستگاه اتوبوس، باغ صبا

به ایستگاه اتوبوس که رسید، قبل‌تر از او یک دختر خانم موقر منتظر اتوبوس نشسته بود. حدس زد ساکن یکی از همان خیابان‌های اطراف باشد. اتوبوس که رسید، دوتایی سوار شدند. پیچ‌شمیران که می‌خواست اتوبوس عوض کند، دختر هم پیاده شد. اتوبوس

بعدی می‌رفت سمت دانشگاه. دوتایی سوار شدند. نمی‌دانست با دختر هم‌دانشگاهی است. روزهای بعد دختر را دوباره در ایستگاه اتوبوس دید و بعد هم در دانشگاه. دانشجوی نقاشی بود. بعدتر در اردوی شیراز که از طرف دانشکده رفتند، کمی بیش‌تر با هم آشنا شدند.

در اتوبوس دانشجویها بازی راه انداخته بودند. خانمی را نشانندند صندلی اول. هر کدامشان خواسته‌اش را روی کاغذ می‌نوشت و کاغذ را تا می‌کرد و می‌داد به خانمی که روی صندلی اول نشسته بود. همه‌ی کاغذها که جمع شد، خانم شروع کرد به خواندن نامه‌های بی‌نام‌نشان‌ی که معلوم نبود چه کسی نوشته. صاحب هیچ‌کدام از نامه‌ها معلوم نبود، اما اگر کسی می‌توانست اسم نویسنده‌ی نامه را درست حدس بزند، برنده می‌شد. رحمان نوشته بود: «در همسایگی ما دختر زیبایی هست که من دوستش دارم.» دختر خانم زیبای همسایه بلند شد وسط اتوبوس، اسم نویسنده‌ی نامه را درست حدس زد و راز رحمان را برملا کرد.

### سال ۱۹۵۸، سفر بروکسل

«از سفر شیراز که برگشتیم، هم‌کلاسی‌هایمان می‌دانستند قرار است با هم ازدواج کنیم، اما هنوز شرایطش مهیا نبود. سال ۱۹۵۸ نمایشگاهی در بروکسل برگزار شد. چهل‌وپنج یا چهل‌وشش نفر دانشجوی از دانشکده بودیم که قرار شده بود به این سفر برویم. با اتوبوس رفتیم. کرایه نفری هشتصد تومان بود. دو ماه سفرمان طول کشید. بعد از این که برگشتیم، رفتیم خدمت پدرشان و رسماً ایشان را خواستگاری کردم. پدرشان هم موافقت کردند و خیلی ساده با هم ازدواج کردیم. خانمم تقاضای مراسم عروسی نداشت. خانواده‌ی من بودند، همراه عموهایم و خانواده‌ی خودشان. قباله‌ی ازدواج را آوردند امضا کردم و بعد از مراسم هم برگشتم دفتر، سراغ کارهای نیمه‌تمام. آن موقع بیست‌وشش ساله بودم و این خانم اولین عشقم بود. خیلی باسلیقه بود و خیلی جسور. نقاشی‌های خیلی قشنگی هم می‌کشید.»

لیلی خندید: «خانمتان خیلی هم خوشگل بود، هنوز هم هست. مادرم می‌گفت دوتا از ویژگی‌های مثبت پدرت این بود که هیچ‌وقت نه سیگار می‌کشید، نه مشروب می‌خورد.»

رحمان گلزار خودش را خیلی مدیون این خانم می‌داند: «دستپخت خیلی خوبی دارد. خانه‌ی کوچک ما پر از تابلوهای نقاشی خانم است. هر کس می‌آید خانه‌مان، می‌گوید آمدیم تو را ببینیم یا از نمایشگاه نقاشی دیدن کنیم؟ رسیدگی‌اش به بچه‌ها عالی است. در این سال‌ها خیلی مواظب بچه‌هایمان بوده و خیلی به من کمک کرده است...»

### خانه‌ی صاحبقرانیه

- و سفارش خانم گلزار برای نقشه‌های سفارشی چه بود؟  
 - خانم گلزار بیش‌تر روی لباس من و دکور خانه نظر می‌داد تا نقشه‌کشی خانه. در صاحبقرانیه به سبک معماری قدیم اصفهان خانه‌ای برای خودم ساختم. با سلیقه‌ی خانم هم جور بود. این خانه را زده بودم به اسم دخترم، لیلی خانم. خیلی برای ساختنش زحمت کشیده بودم. گچ‌کار و شیشه‌بر از اصفهان آورده بودم برای گچ‌بری و انداختن شیشه‌های رنگی. وقتی که مشغول پروژه‌ی اکباتان بودم، در همین خانه زندگی می‌کردیم. - اگر یک بار دیگر برگردید به روزهای پروژه، چه کار می‌کنید؟  
 اگر پنج بار دیگر هم برگردم به آن روزها، دوباره همان کار را می‌کنم. هیچ‌وقت پشیمان نبودم از انتخابم. هیچ‌وقت از کار خسته نشدم. با این‌که آن روزها خیلی سخت کار می‌کردم، همه‌ی عشقم این بود که بتوانم این مجموعه را بسازم و تحویل مردم بدهم که زودتر صاحبخانه بشوند. همین خستگی‌ام را برطرف می‌کرد. الان که نزدیک نیم قرن از آن روزها گذشته، می‌بینم خیلی جرئت به خرج دادم که شهرک اکباتان را ساختم. منتها آدم در هر زمانی با تفکرات همان زمان زندگی می‌کند. در آن زمان هم کار ما کار خیلی بزرگی بود و کسی تصور نمی‌کرد که بتوانم از پس این پروژه بر بیایم، ولی خوشبختانه به سرانجام رسید.

الآن برای خودم هم تصور سخت است که چه کار بزرگی را شروع کردم! ولی این‌قدر انرژی داشتم که راهی برای از میان برداشتن تک‌تک موانع پیدا کنم. این برای بعضی‌ها باور پذیر نبود. موضوع اصلی این است که بدانیم مشکل چیست. مشکل خودش حل نمی‌شود، باید هرطوری بود امکان حل کردنش را فراهم می‌کردیم. از طرفی مجبور بودیم تا جایی که می‌توانیم هزینه‌ها را کم کنیم، البته بدون این‌که از کیفیت کار کم بشود. هر چه قدر در هزینه‌ی ساخت صرفه‌جویی می‌کردیم، اندوخته‌ی بیش‌تری برایمان

می‌ماند و زودتر می‌توانستیم واحدها را تکمیل کنیم و تحویل مردم بدهیم.»

\*\*\*

رحمان گلزار به این نیت کار را شروع کرده بود که خانه‌سازی کند و عده‌ای را صاحب‌خانه. بنابراین هرطور بود به اسم تسهیلات یا هر چیز دیگری قصد داشت امکان خرید آسان را برای مردم فراهم کند. بانک رهنی حاضر نشده بود به خریداران وام بدهد. در واقع از عهده‌ی این رقم بزرگ برنیامده بود. گلزار به این فکر افتاد که صندوق پس‌انداز اکباتان را تأسیس کند.

آن روزها بانک مرکزی از کسانی که چنین تشکیلاتی راه می‌انداختند، حمایت می‌کرد. قرار بر این شد که خریدارها چهل هزار تومان به صندوق بپردازند و زمان تحویل واحد معادل ارزش ملکشان دویست و پنجاه تا چهارصد و پنجاه هزار تومان وام بگیرند. این امتیاز شرایط خرید را برای خیلی از کارمندان فراهم کرد.

\*\*\*

- پیشرفت پروژه براساس یادگیری بود یا خلاقیت؟

«من آرشیتکت بودم و می‌خواستم از مقاطعه‌کار آمریکایی که با هم قرارداد بسته بودیم، مقاطعه‌کاری و پیمان‌کاری یاد بگیرم. او تیمش را آورد و کار را شروع کرد. مثلاً برای دیوار خانه‌ها و سقف‌ها قالب‌هایی داشتند که سرعت کار را بالا می‌برد. مجبور بودم در آن شرایط هم کار یاد بگیرم، هم به چیزی که یاد گرفتم عمل کنم. مهم‌تر از همه این که باید درست عمل می‌کردم.

زیر بلوک‌ها باید بتن یک‌سره کار می‌شد. این بتن را باید تولید می‌کردیم. زمانی که خاک‌بردار خاک‌برداری می‌کرد، شن و ماسه هم قاتی خاک بود. شن و ماسه را جداسازی می‌کردیم. سییمان از کارخانه می‌آوردند. قالب‌هایی را هم که لازم داشتیم، از آلمان سفارش داده بودیم. قالب، جرثقیل و چیزهایی که لازم داشتیم و سفارش داده بودیم این‌قدر زیاد بود که اگر در کامیون‌هایی می‌گذاشتیم که سپر تا سپر هم می‌ایستادند، یک سرش در مونیخ آلمان بود، یک سرش در تهران. هر کدام از این کامیون‌های پانزده متری باید در گمرک تهران بازرسی و بعد برای ورود به شهر به کامیون‌های کوچک منتقل می‌شد. با این شرایط انجام تشریفات گمرکی خیلی وقت‌گیر و دردسرساز بود. من دو تا قطعه زمین در قلعه‌سلیمان داشتم. رفتم گمرک و پیشنهاد دادم که در زمین‌های قلعه‌سلیمان دو تا سوله‌ی خیلی بزرگ بسازم برای انجام تشریفات گمرکی.

طوری که کامیون‌ها مستقیم وارد این سوله‌ها بشوند و بعد از انجام کارهای ترخیص کالا به نوبت از سوله خارج شوند و سفارش‌ها را بیاورند سر پروژه. بالاخره بعد از کلی رایزنی موافقتشان را گرفتم و رضایت دادند که مأمور گمرک را بفرستند قلعه سلیمان تا کارها را در سوله انجام بدهد. به همین شکل برای هر مشکلی در جای خودش و زمان خودش راه‌حلی مناسب پیدا می‌کردیم.

## مهر ۱۳۵۳، کارگاه پروژه‌ی اکباتان

### لیلی گلزار، لینک ارتباط با مهندس تفته

مهندس تفته فارغ‌التحصیل مهندسی ماشین‌آلات از دانشگاه تبریز، از دوستان و همکاران قدیمی رحمان گلزار است که بعد از سال‌ها هنوز با هم در تماس‌اند و از حوالات هم باخبر. «ماشین‌آلات ساختمانی می‌ساختم. با شرکت درصدی کار می‌کردم، حقوق نمی‌گرفتم. مهندس گلزار نبوغ خاصی برای جذب نیرو داشت. برای هر قسمتی از پروژه که می‌خواست نیرو جذب کند، آدم‌هایی را انتخاب می‌کرد که از بقیه‌ی هم‌ردیف‌هایشان متخصص‌تر و دقیق‌تر و باهوش‌تر باشند. افق دید خیلی وسیعی داشت و برنامه‌ریزی خیلی فوق‌العاده. همین ویژگی‌ها باعث می‌شد بتواند پروژه‌ای به آن عظمت را به بهترین شکل ساماندهی کند.

در مدرسه‌ی آلمان‌ها درس خوانده بودم. فضای آن‌جا طوری بود که به آدم جسارت و جرئت می‌داد. در اجرا هم آدم موفق بودم؛ مهندسی دست به آچار و دائم در حال ساخت‌وساز دستگاه، اما سر پروژه‌ی اکباتان دستگاہی را که می‌خواستم ایرانیزه کنم، کاملاً متلاشی شد. رحمان گلزار صبورانه توصیه می‌کرد که ادامه بده، برو جلو، ایرادی ندارد... همین حمایتش باعث می‌شد کار را با علاقه‌ی بیش‌تری ادامه بدهم.

همه‌ی کارهایش اصولی بود. روی همه‌ی جزئیات نظارت دقیق داشت. مطالعه‌شده و برنامه‌ریزی‌شده کار می‌کرد. آزمایشگاه تست مقاومت بتن داشت. کاری که هیچ‌کس نمی‌کرد. هر کامیون بتنی که خالی می‌شد، چند نمونه از آن بتن‌ها می‌گرفت. اگر ذره‌ای مقاومت بتن پایین آمده بود، سریع پیگیری می‌کرد ببیند چه اتفاقی افتاده است.

همه‌ی کارها را میلی‌متری تعقیب می‌کرد. آن زمان که ماهی شصت هزار تومان مبلغ خیلی زیادی بود. یک مدیر کارکشته و مجرب آورده بود که برای کارگاه برنامه‌ریزی‌های اجرایی را انجام بدهد و مدیریت برنامه‌ریزی کند. همه‌ی ما مهارت و

تیزهوشی رحمان گلزار را تحسین می‌کردیم. مهندس حامی دانشجویهای پلی‌تکنیک را می‌آورد برای بازدید از مجموعه. می‌گفت این‌جا یک دانشگاه اجرایی است که همه‌چیز می‌شود در آن یاد گرفت.»

\*\*\*

«به‌خاطر حجم بالای کار، ساعت کار نداشتم. اگر لازم بود، تا صبح حاضر بودم بمانم. معمولاً صبح‌ها خیلی زود می‌آمدم کارگاه، ولی هرچه‌قدر هم زود می‌رسیدم، می‌دیدم مهندس گلزار زودتر از من رسیده. قبل از همه می‌آمد و مشغول به کار می‌شد. واقعاً شهرک اکباتان تا آن روز نظیر نداشت. بعد از آن هم همتایی پیدا نکرد. شهرک آپادانا هم ساخته شد، اما با اکباتان قابل مقایسه نبود. عمر مفید سازه‌های اکباتان بیش‌تر از صد سال تخمین زده شده بود. شاید زمانی نیاز به نوسازی پیدا می‌کرد، ولی بدنه‌ی بنا استحکام کامل داشت و مقاومتش در برابر زلزله تا نه ریشتر بود. با وجود همه‌ی این ویژگی‌ها باز هم این‌قدر سرعت کار در مجموعه بالا بود که اگر کسی دو روز مرخصی می‌گرفت، بعدش که می‌آمد سر کار، خیابان‌بندی‌ها را گم می‌کرد. از بس کار زود پیش رفته بود.

کم‌تر کارفرمایی این‌طوری دائم بالای سرکار می‌ماند، آن هم کاری که یک روز و یک ماه و یک سال نیست. پنج سال پیوسته جزء به جزء کاری را کنترل کردن، وقتی در حد حرف باشد به نظر ساده می‌آید. عمل کردنش خیلی سخت است. اما رحمان گلزار این کار را می‌کرد. اگر شبی پیش می‌آمد که با خانواده‌اش به مهمانی برود، آخر شب، ساعت دوازده، یک که برمی‌گشت، می‌آمد در محوطه و بازدید می‌کرد. انگار بودن کنار کار برایش آرامش می‌آورد.

خیلی مواظب زیرمجموعه‌ای بود که برایش کار می‌کردند. خیلی توجه و محبت داشت. با این همه این‌قدر جذبه داشت که در مهمانی‌هایی که سالی یک بار در کارگاه برگزار می‌شد، نه کسی جرئت داشت سیگار بکشد، نه مشروب و آبجو سرو می‌شد. سال‌هایی که اکباتان کار می‌کردم این‌قدر درگیر کار بودم که فرصت نمی‌کردم یک روز وقت بگذارم بروم برای خودم یک دست‌کت و شلوار بخرم. سال دومی که پروژه در حال ساخت بود، در منزلشان مهمانی داد و دوستان صمیمی را دعوت کرد. من کرج زندگی می‌کردم. از سر کار رفتم خانه، دوش گرفتم و خواستم لباس رسمی بپوشم که دیدم کت و شلوارم برایم تنگ شده. با همان لباس معمولی رفتم. فکر می‌کردم فقط

رفقای کارگاهی دعوت‌اند، اما وقتی رسیدم، دیدم کلی مهمان دعوت کرده‌اند. همه هم با لباس رسمی آمده بودند و از فرق سر تا نوک پا مشکلی پوش و شیک. گفتم تا کسی مرا ندیده برمی‌گردم، اما مهندس که متوجه آمدنم شده بود، به اصرار مرا برد داخل و نشاندار کنار دست خودش و دستش را انداخت دور گردنم. این برایم خیلی اهمیت داشت، این همه احترام و محبت!»

فردین:

«وقتی با زیرمجموعه‌ای ده هزار نفری کار کنی، دنیای دیگری جلوی چشمت می‌آید. هر کدام از این ده هزار نفر یک انسان‌اند که ممکن است هزار و یک مشکل داشته باشند. آدمی که ممکن است حال امروزش با دیروز و فردایش فرق کند. چند بار خودم دیدم که کارگراها و کارمندها می‌آیند پیش پدرم و از گرفتاری‌ها و مشکلاتشان می‌گویند. دیده بودم که پدر هر کاری از دستش برمی‌آمد و می‌توانست برایشان انجام می‌داد. در عمل خیلی کار سختی است. دنیای ذهنی بزرگی که ده هزار نفر آدم در آن جا بشود. پدر باور داشت در همه‌ی کارهای سخت نیرویی خیلی بزرگ‌تر و نیرومندتر از خودش کمکش می‌کند. همیشه به خداوند تکیه می‌کرد و من می‌دیدم این باور چه قدر کمکش می‌کند. همه‌ی کسانی که در آن مجموعه بودند می‌دانستند هر وقت کاری داشته باشند یا چیزی لازم داشته باشند، می‌توانند بیایند پیش رحمان گلزار و از او کمک بگیرند. احساس می‌کردند این قدر مسئولیت‌پذیر است که به کارشان رسیدگی کند. شاید همه‌ی این‌ها به این دلیل بود که واقعاً و با تمام وجود اعتقاد داشت اگر با یک دست بدهی، جای دیگری با دست دیگر پس می‌گیری. شاید هم همان طوری که لیلی می‌گفت، بعضی صفت‌ها در ذات آدم‌هاست و بخشی از شخصیتشان. بخشندگی در ذاتش بود. خیلی راحت به همه می‌بخشید. اگر کسی می‌آمد و چیزی می‌خواست، نه نمی‌گفت. بین همه‌ی ما دختر دوم من دقیقاً این اخلاق پدرم را ارث برده است. از وقتی خیلی کوچک بود، اگر یک شکلات بهش می‌دادم، نمی‌خورد. دوباره به خودم تعارف می‌کرد و می‌خواست بگذارد در دهان خودم. دوتا بچه‌ی دیگرم این طوری نبودند. بلافاصله باز می‌کردند و می‌گذاشتند دهانشان.»

### تیترا خبر: بزرگ‌ترین قرارداد فروش آسانسور جهان

برای مجموعه‌ی اکباتان پانصد و بیست و نه آسانسور می‌خواستند. شرکت آمریکایی

اوتیس اولین گزینه برای قرارداد بود. ارجمند، کارمند بخش فروش این شرکت، از دوستان مهندس گلزار بود. مهندس بابت این تعداد زیاد تخفیف می‌خواست. ارجمند گفت: «قیمت فروش اوتیس فیکس است و نمی‌توانیم تخفیف بدهیم.»

آن موقع ژاپنی‌ها در سفارت‌خانه‌هایی که در کشورهای مختلف داشتند، بازاریابی می‌کردند. همین که درخواست خرید مطرح شد، شرکت ژاپنی بدون هیچ حرفی ۲۵ درصد زیر قیمت اوتیس قیمت فروش داد. توافق اولیه با گلزار انجام شد، ولی هنوز قرارداد بسته بودند. ایام عید نوروز بود. روزنامه‌ها تیتراژ خبرشان را زده بودند: شرکت ژاپنی برنده‌ی بزرگ‌ترین قرارداد فروش آسانسور در جهان!

مدیرعامل شرکت اوتیس که تیتراژ خبر را دید و جا خورد. به ارجمند گفت: «با وجود تو چه طور ممکن است چنین اتفاقی افتاده باشد؟»

برایشان سخت بود قبول کنند بازنده شده‌اند. در همان روزهای تعطیل ارجمند با گلزار تماس گرفت و گفت: «شرکت شرایط ویژه‌ای برای شما در نظر گرفته که بتوانید خرید کنید. ما حاضریم پانصد و بیست و نه آسانسور را با تخفیف ۲۵ درصد به شما بفروشیم.»

گلزار گفت: «شرایطی که می‌گوئید مثل همان شرایطی است که ژاپنی‌ها گفتند. منطقی این است که بیش‌تر از ۲۵ درصد به ما تخفیف بدهید تا بتوانیم ژاپنی‌ها را رد کنیم و از شما بخریم.»

نهایتاً ارجمند مدیرعامل شرکت اوتیس را راضی کرد تا قراردادی با ۳۵ درصد تخفیف ببندند!

## حسابگری

یک جایی گوشه‌ی ذهنتان این تفاوت قیمت‌ها را در نظر داشته باشید، بعد محاسبه کنید و با هم جمع بزنید. احتمالاً به این نتیجه می‌رسید که مهندس آرشیتکت باید آستین بالا بزند و یکی یکی مسائل را حل کند و برود جلو. نباید کاری به عنوان مدرک تحصیلی‌اش داشته باشد که من آرشیتکت هستم. درست همان کاری که مهندس گلزار انجام داد. «همین اتفاق وقتی ساختمان تکمیل شده بود و می‌خواستیم واحدها را موکت کنیم تکرار شد. دو میلیون متر مکعب موکت لازم داشتیم. موکت مرغوب متری صد تومان بود. با کمی بررسی به این نتیجه رسیدیم که کارخانه‌ی موکت اکباتان را در



قزوین راه‌اندازی کنیم، با کمک دو مهندس بلژیکی همان موکت متری صد تومان را تولید کردیم، با قیمت متری سی و دو تومان!

تقریباً همه چیز مجموعه‌ی اکباتان را خودمان خلق می‌کردیم. شهرک نزدیک فرودگاه بود و سروصدای فرودگاه ساکنان را اذیت می‌کرد. بنابراین باید حین تکمیل پروژه برای این مشکل فکری می‌کردیم. بهترین راه کار استفاده از شیشه‌های دوبل بود. آن موقع کسی از شیشه‌های دوبل استفاده نمی‌کرد. ایتالیایی‌ها در و پنجره‌ی آماده برای فروش داشتند، ولی ما با ثلث قیمت همان در و پنجره را در تهران تهیه می‌کردیم. هزینه‌ها را زیاد بالا و پایین می‌کردیم که بتوانیم تا حد امکان صرفه‌جویی کنیم، اما هدف انجام بهینه‌ی کار بود، نه سود بیش‌تر.

تحت هر شرایطی باید حواسمان به جزئیات مجموعه هم می‌بود. در کل مجموعه فقط اجازه داشتیم چک بکشیم و زیر تمام چک‌هایی که کشیده می‌شد، حتماً باید امضای من می‌خورد. هفته‌ای یک بار حساب‌ها را چک می‌کردیم. طبق رسم قدیم که معمارها به کارگرها غذا می‌دادند، ما هم به کل مجموعه ناهار می‌دادیم. همه‌ی شش هزار نفری که مشغول به کار بودند، همان جا ناهار می‌خوردند. با یک شرکت قرارداد بسته بودیم که غذایشان را آماده کند و برایشان ببرد. با حسابداری که چک کردم، متوجه شدم اختلافی در مبلغ حساب‌هاست. با کمی بررسی متوجه شدم بعضی کارکنان بانک رهنی که کنار دست ما با شرکتی فرانسوی ساختمان‌سازی می‌کردند، زرنگی می‌کنند و ظهرها به حساب ما ناهار می‌خورند. شاید بعضی‌ها به حساب شانس بگذارند، بعضی‌ها به حساب دقت و زرنگی. زاویه‌ی نگاهش فرقی نمی‌کند. مهم این بود که در طول پروژه حواسمان به مسائلی در همین حد جزئی هم بود. خواست خدا بود که در آن زمان به من قدرت و توان این جزئی‌نگری را داده بود.»

### مهندسی تفته در باره‌ی روزهای کارگاه:

«چون پروژه خیلی بزرگ بود، در کنار ساخت‌وساز شهرک چند کارخانه تأسیس شد که مایحتاج شهرک را تأمین کند؛ مثلاً اوایل قطعاتی را که به‌عنوان تیغه‌ی وسط ساختمان‌ها به کار می‌رفت، می‌خریدیم، ولی بعد کارخانه‌ی ساخت این قطعات را راه انداختیم. از شن و ماسه‌ای که از فونداسیون برمی‌داشتیم، مواد اولیه‌ی ساخت بتن را فراهم می‌کردیم.

مصرف سیمان پروژه خیلی زیاد بود. با این که کارخانجات با ما خیلی همکاری می‌کردند، جوابگوی نیازمان نبود. نزدیک اراک زمینی دیدیم برای راه‌اندازی کارخانه‌ی تولید سیمان. کارخانه‌ی تولید مش هم همین‌طور ساخته شد. برای لایه‌های بتن باید از مش (آرماتورهای نازکی که روی هم قرار می‌گرفت و خانه‌های مربع مربعی در ابعاد بزرگ می‌ساخت) استفاده می‌کردیم.

رابطه‌ها در مجموعه همین‌قدر که دوستانه بود، موقع کار جدی بود. همدیگر را سر کار بازخواست می‌کردیم. به کار هم نظارت و سرکشی داشتیم و همه به این خاطر بود که روی کل مجموعه نظارت درست و دقیقی وجود داشت.»

\*\*\*

«تمام مدتی که روی پروژه‌ی اکباتان کار می‌کردم، پشت رول نشستم. راننده گرفته بودم تا بتوانم از این فرصتی که موقع رفت‌وآمد دارم، استفاده کنم. تمام دستور کارهایی را که باید اجرایی می‌شد، داخل ماشین می‌نوشتیم. وقتی فقط دستور بدهی و پیگیری نکنی، کار انجام نمی‌شود. باید همه‌ی موارد را با دقت و حوصله چک کرد. با این حال عادت داشتم هر وقت پولی به دستم می‌رسید، ماشینم را عوض کنم و ماشینم نو بخرم.»

فردین:

«من عاشق راندن ماشین بودم. اولین بار که ماشین دنده‌ای راندم گمانم هفت ساله بودم. نه این که برانم، می‌نشستم پشت رول و کمی ماشین را جابه‌جا می‌کردم. آن روز پدرم با ماشین نوپی که خریده بود، به خانه آمد. ماشین را داخل گاراژ پارک کرد و رفت دوش بگیرد. قرار بود برود به دوستش سر بزند. می‌خواست ماشینش را هم نشان بدهد. در فرصتی که پدر نبود، نشستم پشت رول و ماشین را روشن کردم. همین‌طوری که عقب عقب رفتم، زدم به یک صندلی چوبی و در ماشین داغون شد.

پدرم لباس پوشیده بود و آماده شده بود برای رفتن. در گاراژ فهمید که ای وای، چه بلایی سر ماشین آمده! خیلی از کارم ناراحت بودم. فکر نمی‌کردم این‌طوری بشود، وگرنه اصلاً بی‌اجازه سوار نمی‌شدم. پدر بدون این که به من حرفی بزند از گاراژ بیرون آمد و پیاده رفت خانه‌ی دوستش. این از صد بار دعوا کردن برایم بدتر بود. اگر سرم داد می‌کشید یا حداقل حرفی می‌زد، این قدر از کارم پشیمان نمی‌شدم، اما هیچ چیز نگفت. ساکت رفت پیش دوستش، بدون ماشین. اخلاقش همیشه همین‌طوری بود. وقتی کار

اشتباهی می‌کردیم، داد و بیداد راه نمی‌انداخت. عادت نداشت سر هر چیز کوچکی عصبانی شود.

این‌طور آدم‌ها وقتی عصبانی می‌شوند، عصبانیتشان خیلی مؤثرتر از کسی است که مرتب عصبانی می‌شود و داد می‌زند. همیشه به من می‌گفت اگر کسی اشتباهی کرد و قرار شد سرش داد بزنی، وقتی عصبانی هستی این کار را نکن. چون آن موقع کنترل رفتارت دست خودت نیست. گاهی لازم است آدم داد بزند و باید داد بزند، ولی داد زدن باید مثل یک ابزار در دستت باشد. باید تحت کنترلت باشد و فقط وقتی لازم داری، از آن استفاده کنی.»

مهندس گلزار:

«فردین آن موقع دوازده ساله بود و خیلی ماشین‌سواری دوست داشت. صدمه دیدن ماشین کاملاً اتفاقی بود. خودش هم از کارش پشیمان شده بود. دعوا کردن من چیزی را عوض نمی‌کرد، چون تصادف اتفاق افتاده و تمام شده بود.»

لیلی:

«برای پدرم چیزهای مادی خیلی مهم نیست. در آن اتفاق چیزی که برای پدر مهم بود این بود که می‌دید فردین هیچ آسیبی ندیده، مهم نبود چه بلایی سر ماشین آمده است.»

مهندس گلزار:

«از زمان بچگی هم چیزهای مادی برایم مهم نبود. یادم نمی‌آید آرزو کرده باشم ای کاش فلان چیز را داشتم. بیش‌تر آرزو می‌کردم ای کاش می‌توانستم پدرم را بیش‌تر ببینم و بیش‌تر روی زانویش بنشینم. از دست دادن پدر به‌خاطر خلأ عاطفی‌اش برایم سخت بود، نه این‌که ای کاش بود و فلان چیز را برایم می‌خرید. با وجود این، غیر از این‌که سعی می‌کردم برای بچه‌ها وقت صرف کنم و به آن‌ها محبت کنم، از نظر مادی هم سعی می‌کردم هرچه نیاز دارند برایشان تهیه کنم.»

\*\*\*

رحمان گلزار پدری بود که بچه‌هایش را تنبیه کند؟

لیلی:

«نه، من یادم نمی‌آید تنبیه شده باشم. پدرم خیلی آرام بود و همیشه همه‌چیز را با

آرامش حل می‌کرد. بیش‌تر وقت‌ها که کار اشتباهی می‌کردم، مرا می‌نشانند و برایم توضیح می‌داد که درست نبود این کار را انجام بدهی یا بهتر بود فلان کار را می‌کردی. خیلی با هم حرف می‌زدیم. فقط یک جا ناراحت می‌شد، آن هم وقتی که می‌گفتم نمی‌توانم. اجازه نداشتم از کلمه‌ی نمی‌توانم استفاده کنم. می‌گفت تو همه کار می‌توانی انجام بدهی. باید بگویی می‌توانم. همه‌چیز را شدنی و قابل اجرا می‌دانست. همیشه در حال ابتکار بود، برای یک راه‌حل متفاوت. این را به ما هم یاد داده بود. خیلی باحوصله بود. من از درس تاریخ نفرت داشتم، چون فقط از جنگ می‌گفت، ولی پدرم داستان‌های تاریخی را طوری جذاب و سرگرم‌کننده برایم تعریف می‌کرد که خوشم می‌آمد. طوری که تاریخ برایم زنده می‌شد و می‌فهمیدم اتفاقات تاریخی می‌توانند زندگی آدم‌ها را عوض کنند. همیشه با من تنیس بازی می‌کرد، تنیس بازی با یک بچه خیلی سخت است، ولی پدرم همیشه با من بازی می‌کرد. «

فردین:

«من زیاد اشتباه نمی‌کردم. برادرم از من بزرگ‌تر بود و همیشه سپری بود برای من. دقت می‌کردم بینم چه کارهای اشتباهی می‌کند، بعد حواسم را جمع می‌کردم که آن کارها را انجام ندهم. می‌دانستم حد و مرز کجاست. برادرم هم اگر اشتباه می‌کرد، پدرم تنبیهش نمی‌کرد. بعضی از پدر و مادرها وقتی کسی از بچه‌شان گله و شکایتی کند، فوراً قبول می‌کنند، اما پدر ما این‌طوری نبود. یک بار همسایه‌مان آمد به پدرم گفت فردین فلان کار اشتباه را انجام داده. آن موقع هشت‌نُه ساله بودم. همین‌طوری که دوتایی نشسته بودند، پدرم صدایم کرد و پرسید فردین تو این کار را انجام داده‌ای؟ جواب دادم نه. واقعاً هم انجام نداده بودم. پدرم به همسایه گفت فردین هیچ‌وقت دروغ نمی‌گوید. با این‌که بچه بودم فهمیدم چه‌قدر راست‌گویی مهم است. فهمیدم اگر همیشه راست بگویم، هر وقت به هر کس حرفی بزنم، باور می‌کند و برای حرفم ارزش قائل می‌شود. پدرم با نصیحت و شعار چیزی یاد نمی‌داد. از همین رفتارهای ساده‌اش یاد می‌گرفتیم.»

### کارمندا را اخراج هم می‌کردید؟

من آدم روراستی بودم. الآن هم هستم. کسانی که با من کار می‌کردند خودشان می‌گفتند مرا دوست دارند. الآن هم دائم در ارتباط هستیم. خب وقتی کسی کارش را درست و خوب انجام می‌دهد، این رابطه‌ی دوستانه را تقویت می‌کند، اما دوستی باعث

نمی‌شود که از کار خلاف چشم ببوشم. یک سرهنگ مسئول حفظ امنیت شهرک بود. ماشین و راننده هم در اختیارش بود. روزی راننده‌اش آمد پیش من و گفت جناب سرهنگ مرا اخراج کرده. پرسیدم چرا؟ جریان از این قرار بود که راننده خانم سرهنگ را برده بود سر پل تجریش پیاده کرده بود و منتظرش مانده بود تا خانم برگردد. وقتی افسر رسیده بود که جریمه کند، ماشین را جابه‌جا کرده بود. خانم هم که دیده بود ماشین جابه‌جا شده، با ناراحتی پیش شوهرش شکایت کرده بود. آمدم پیش سرهنگ و جریان را گفتم. گفت بله، این راننده بی‌تربیت بود، مرخصش کردم. با درشتی گفتم شما هم از الآن مرخصی. راننده کارش درست بوده که به حرف افسر گوش کرده. چرا داری زور می‌گویی؟ یک آقا را هم استخدام کرده بودم به‌عنوان رئیس وسایل نقلیه. بعد از چند وقت به گوشم رسید که این آقا هر راننده‌ای را که استخدام می‌کند، حقوق ماه اولش را برمی‌دارد برای خودش. خواستمش دفتر و وقتی دیدم ماجرا صحت دارد، گفتم برو بنشین خانه، حقوقت را هم برایت می‌فرستم، ولی دیگر از فردا نیا سر کار. گله کرد و واسطه تراشید و از این داستان‌ها، رضایت ندادم. گفتم تو داری در تشکیلات ما تخم فساد می‌کاری. این‌جا ماندنت دیگر امکان ندارد.

دل‌م نمی‌خواست در آن مجموعه کسی کار اشتباهی بکند. فرقی نمی‌کرد ایرانی باشد یا خارجی. کسی می‌ماند که درست کار کند. چند نیروی خارجی استخدام کردیم. مثلاً مهندس محاسب آورده بودم که حقوقش صد هزار دلار در سال بود. مهندس داخلی گذاشتم کنار دستش، سر سال که کار را یاد گرفت، عذر مهندس خارجی را خواستم. بقیه‌ی قسمت‌ها هم همین‌طور. جرثقیل‌هایی که وارد کرده بودیم، راننده‌ی خارجی داشت. راننده‌های ایرانی از آن‌ها کار یاد گرفتند و به همین ترتیب کم‌کم نیروهای ایرانی را جایگزین خارجی‌ها کردیم. ایرانی‌ها باهوش‌اند. زود کار را یاد می‌گیرند. وقتی نیروی داخلی می‌توانست همان کار را انجام بدهد، دلیل نداشت خارجی‌ها را نگه داریم.

### جلسه‌ی دادرسی، شعبه‌ی سلطنت‌آباد

چندتا از کارگرهای چپی نشسته بودند روی صندلی.  
رحمان و دوستش هم کنار کارگرها نشستند.  
رئیس شعبه پرسید: اسم.  
رحمان گلزار.

فقط به سؤالی که می‌کنم جواب بده. گفتم فقط اسمت را بگو. خشن صحبت می‌کرد و با تحکم سؤال می‌کرد. پسر جوانی از در وارد شد. اسلحه‌اش را گذاشت در قفسه‌ای که پشت رئیس شعبه بود و نگاه کرد به رحمان: «من مدرسه‌ی علوی درس خواندم.» بعد نگاهش چرخید به سمت رئیس شعبه: «مدرسه‌ی علوی را آقای گلزار ساختند.» و بعد سرش را پایین آورد و آهسته گفت: «ساخت و نقشه‌کشی مدرسه را رایگان انجام دادند.» و آرام ایستاد.

جلسه ساکت شد. عین جنگ مغلوبه. صدای رئیس شعبه پایین آمد و لحنش ملایم شد. رحمان گلزار نمی‌دانست این پسر جوان چه کسی است و از کی و کجا جریان مدرسه‌ی علوی را شنیده است. نمی‌دانست با این همه تلاشی که می‌کند تا محیط کار آرام باشد و کارگراها مشکلی نداشته باشند، چرا این چند کارگر چپی احضارش کرده بودند که محاکمه‌اش کنند... فقط باورش این بود که وقتی کاری را به نیت خدمت و با قصد خیر انجام بدهد، حتماً جایی دستش را می‌گیرد. درست وسط مخمسه‌ای که گیر کرده بود، بچه‌ای از آن مدرسه ره‌ایش کرد.

«نقشه‌کشی و نظارت و اجرای کار مدرسه‌ی علوی با من بود. دوست ندارم درباره‌ی کارهای این‌چنینی صحبت کنم. اگر این مسئله مطرح شد، به‌خاطر این بود که بگویم من اهل دو دو تا چهار تا نبودم. هیچ‌وقت کاری را با این انگیزه انجام ندادم که در ازای آن پاداش بگیرم یا به‌خاطرش تشویق بشوم، اما هر وقت کاری مثل این کردم، بلافاصله خیرش به سمت خودم برگشت. در بچه‌ای باز می‌شد که کسب و کارم رونق می‌گرفت. همیشه فقط سعی می‌کردم از تمام توانم استفاده کنم و کاری را تمام و کمال انجام دهم. هیچ‌وقت جایزه‌ای نگرفتم؛ نه دانشجوی چندان فوق‌العاده‌ای بودم، نه دانش‌آموز چندان ممتازی. با قدرت و پشتکار کار می‌کردم. بعدها هم که وارد دنیای کار شدم، توقع پاداش از کسی نداشتم. کاری که به قصد گرفتن جایزه انجام می‌شود، با آن کاری که با انگیزه‌ای ارزشمند و هدفی بزرگ انجام می‌شود خیلی فرق دارد. حتی صورت ظاهری کار هم متفاوت می‌شود.

اولین جایزه‌ای که گرفتم؟ اولین جایزه‌ام همین نشان امین‌الضرب بود.»

لیلی:

«پدرم بدون هیچ چشم‌داشتی این کارها را می‌کرد. یکی از مسجدهایی که رایگان

ساخت، مسجد شبستری هاست. وقتی آمریکا بودیم و مادر بزرگم فوت کرد، تا دو ماه هر هفته برایش در آن مسجد مراسم می گرفتند. پدرم آدمی نیست که وقتی کاری برای کسی می کند یا چیزی به کسی می دهد، بخواهد درباره اش جایی حرف بزند، ولی اگر کسی ازش چیزی بخواهد، نه نمی گوید...»

صدای آرام پدر آمد که از دخترش خواهش می کرد بیش تر ادامه ندهد.

### فرودگاه ژنو

- رحمان گلزاری که این قدر همه از دقتش می گویند، گرفتار بی دقتی هم شده؟  
 - دستم شدید درد گرفته بود. حجم کارم هم زیاد بود. گفتم می روم ژنو هم بچه ها را می بینم، هم می روم دکتر. وقت دکتر هم گرفته بودم، ولی به خاطر این که سرم شلوغ بود، فرصت نکرده بودم ویزا را چک کنم. در فرودگاه ژنو گفتند ویزای شما اعتبار ندارد. هر چه قدر توضیح دادم، بی فایده بود. تا این که اتفاقی آشنایی را دیدم که خودش در سوئیس دفتر کار داشت. توضیح داد که این آقا را می شناسم و کارم حل شد. دستم داشت از درد فلج می شد. یک هفته ای ژنو بودم و با تزریق چند آمپول دردم خوب شد و برگشتم سر کار. اولین باری بود که کاری را قبل از انجام شخصاً چک نکرده بودم. برای پسرم نوشتم همیشه قبل از اقدام به هر کاری خودت بادقت آن را بررسی کن تا به در دسر نیفتی.

### درسی از اکباتان

«در دانشکده به ما گفته بودند آرشیتکت باید بیست و هفت کار بلد باشد؛ از نقشه کشی و محاسبات گرفته تا باغچه کاری. سر پروژه ی اکباتان تازه فهمیدم این یعنی چه. از صفر تا صد همه ی کارهایش با خودمان بود. از صبح تا شب مشغول بودم، هم در کارگاه، هم در دفتر. شب که می رسیدم خانه ورزش می کردم و ساعت ده به رختخواب می رفتم که صبح بتوانم پنج و نیم، شش بیدار بشوم. به خانمم گفته بودم مهمانی ها را گلچین کند. فرصت نمی کردم زیاد جایی بروم. اگر غیر از این بود، کار به ثمر نمی رسید. کارهای بزرگ با برنامه ریزی و پشتکار به ثمر می رسد. خیلی چیزهای دیگر هم برای موفقیت در کار لازم است، مثل سلامت جسمی. تا آدم سالم نباشد، نمی تواند خوب کار کند. در شهرک زمین تنیس داشتیم. هر وقت فرصت می شد، بازی می کردیم. صداقت

هم در کارم بسیار مهم بود. هیچ‌وقت برای پیشرفت کار دروغ نگفتم. سعی کردم همیشه رک و راست باشم. بد کسی را نخواستم. بدخواهی هیچ منفعتی به آدم نمی‌رساند، جز این که آن بدی به خود آدم برمی‌گردد. اگر کسی آزارم می‌داد، می‌بخشیدمش و خیلی مراقب بودم که کسی آزار نبیند. دل آدم کوچک است، نباید کینه‌ی کسی را در آن نگه داشت.»

لیلی:

«پدرم می‌گوید هیچ‌وقت محبت را از آدم‌ها دریغ نکن. خودت باش، عین همیشه مهربان. اگر کسی در حق تو بدجنسی کرد، تو باز هم به محبت کردنت ادامه بده تا خودش شرم‌منده و پشیمان بشود. هیچ‌وقت سعی نکن به خاطر کارهای بقیه خودت را عوض کنی. اگر همه را خوب ببینی، دنیا خوب می‌شود.»

فردین:

«پدر حافظه‌ی خیلی عجیبی دارد، شعرهای زیادی حفظ است و درباره‌ی هر موضوعی شعر مناسبش را می‌خواند. خیلی چیزها را با شعر به ما یاد داده است: پر در مقام تجربت دوستان مباحث / صائب غریب و بی‌کس و بی‌یار می‌شوی. یعنی زیاد اخلاق و منش آدم‌ها را عقب و جلو نکن. هی نگو این خوب است، آن بد. هر کس را همان‌طور که هست قبولش کن تا وقتی پیر می‌شوی، بی‌کس و تنها نباشی.»

### مهندس گلزار در قابی شخصی:

«اگر کاری درست نباشد قبول نمی‌کنم. همین الان هم توان کار کردن در خودم می‌بینم، به شرطی که ایده‌ی کار درست باشد. درباره‌ی کاری که می‌خواهم انجام بدهم، مطالعه می‌کنم. برای پروژه‌های مشابه اکباتان شهرسازی و نیازهای سرویس‌یاب مهم است. از نظر من وقتی اساس و بنیاد کار درست نباشد، کار قابل انجام نیست. همین الان هم که پیر شده‌ام، تمام تلاشم را می‌کنم که کارم را درست انجام بدهم. پشتکار دارم، رک و راست هستم و اما و اگری در کارم ندارم. می‌نشینم با خودم فکر می‌کنم ببینم چه کاری درست است. به مشکلات توجه می‌کنم. خودم با خودم صادقم. عیب و حسنم را می‌بینم و سعی می‌کنم اشتباهاتم را اصلاح کنم.»

بزرگ‌ترین سرمایه‌ام بچه‌هایم هستند. هیچ‌وقت به بچه‌هایم دستور نمی‌دادم. هیچ‌وقت عقاید را تحمیل نمی‌کردم. نظر خودم را می‌گفتم، یا رد می‌کردند یا قبول.



اگر قرار بود چیزی یاد بدهم، با خواندن کتاب یاد می‌دادم، با شعر، نه با شعار. بزرگ‌ترین سرگرمی‌ام دیدن بچه‌ها و نوه‌هایم است. در موسیقی کم‌استعدادم، ولی به شعر خیلی علاقه دارم. هرچه بیشتر می‌خوانم، علاقه‌ام به کتاب و یادگیری بیشتر می‌شود.

کلکسیونر نیستم، ولی به فرش دست‌بافت خیلی علاقه دارم. چند نقشه از کتاب آرتور پوپ در آوردم، نقشه‌ی فرش‌های قدیمی ایران، دادم فرش‌باف‌های تبریزی و اصفهانی برایم بافتند.

خیلی اهل سینما رفتن نبودم، ولی برادر خانمی داشتم به نام خسرو هریتاش. عاشق سینما بود. خیلی هم با استعداد بود. رفت آمریکا کارگردانی خواند. بعد هم استودیویی برایش درست کردم تا اولین فیلمش را بسازد. خیلی هم در کارش موفق شد. فیلم آدمک را ساخت. با این‌که اولین فیلمش بود، جایزه هم گرفت، ولی متأسفانه در جوانی فوت کرد.»

### شرکت عمران و نوسازی شهر تهران

همین عنوان کافی است برای نشان دادن وسعت دید و افق روشن‌فکری رحمان گلزار. اسم شرکت را گذاشته بود عمران و نوسازی شهر تهران. مردی که امروز در ویرجینیاست، پنج دهه پیش، پنج سال متوالی روز و شبش را برای ساخت شهرک اکباتان گذاشت. سال‌ها در فلوریدا ساختمان‌سازی کرد. نزدیک به سیصد خانه، ولی خودش می‌گوید: «زیاد نمی‌توانستم در کار با اخلاق آمریکایی‌ها کنار بیایم. کار باید آدم را راضی کند. باید ذات آدم برای کاری آماده باشد. با دل چرکین نمی‌شود کار کرد.» اکباتان را با عشق و علاقه ساخته بود، با تمام نیرو و انرژی جوانی‌اش.

رحمان گلزار برای ساکنین شهرک اکباتان می‌نویسد:

«اکباتان سرمایه‌ی شماس است. اگر از سرویس‌های شهرک درست مراقبت کنید، هم ارزش سرمایه‌تان زیاد می‌شود، هم آرامشتان تأمین. دخالت‌های بی‌جا از ارزش سرمایه‌تان خواهد کاست. با نگره‌داری و سازماندهی درست سرمایه‌هایتان، من شاد خواهم بود و آرام.»

آلبوم عکس ها



دوران دانشجویی - دانشکده معماری دانشگاه تهران



شانزده سالگی؛ دوران دانش آموزی در دبیرستان دارالفنون



در حین ساخت پروژه اکباتان؛ از راست آقای مهندس خدابخش (مسئول تاسیسات برقی و تکنیکال) - مرحوم پرویز سولدوزی (مسئول کارگاه ۱) - مهندس رحمان گلزار



۳۵ سالگی؛ مناسک حج (سفر ۱۲ روزه با آقای باقرزاده صاحب شرکت تی‌بی‌تی)





فصل سوم

# وقتی قلب آهن می تپد

داستان زندگی رضا رضایی،  
مدیر عامل آذین خودرو



## پاییز سال ۱۳۳۹، روستای قصطانک، شهریار

دم دم‌های پاییز باغ آماده می‌شود برای استراحت. از روزهای آخر اسفند که بیدار شده، پلک روی هم نگذاشته؛ جوانه زده و شکوفه داده و به میوه نشسته. حالا چشم‌انتظار فصل زرد و نارنجی است تا چرتی بزند. صاحب باغ هم همین‌طور، پای به پای باغ دلش تپیده و شب بیداری کشیده و به انتظار مانده...

هر سال آخر تابستان و اوایل پاییز که کار باغ خودش تمام می‌شد، می‌رفت همان اطراف برای اجاره‌داری تا باغ‌های دیگر هم محصولشان را بردارند و قبل از این که هوا سرد شود، دور و برشان را جمع و جور کنند. فقط آخر تابستان بود و همین هفته‌های اول پاییز که اجاره‌داری رونق داشت، بعدش تا چند ماه خبری از کار نبود. روزهای آخر مهر، رفته بود قزوین برای اجاره‌داری. باغ را هم سپرده بود دست رضا که از همه‌ی بچه‌هایش بزرگ‌تر بود. در نبود پدر، رضا می‌شد مرد خانه. تازه رفته بود کلاس هشتم دبیرستان. این قدر توی مدرسه از باغ میوه‌شان گفته بود که یکی از دبیرهای دبیرستان که کشاورزی خوانده بود، مشتاق دیدن باغشان شده بود. بعد از تعطیلی مدرسه آمده بودند و با هم توی باغ چرخیده بودند. دبیر رضا که روش‌های کشاورزی سنتی را قبول نداشت، گفته بود: «این باغ چرا این‌جوری است؟ درخت که فقط با آب و کود دادن میوه‌ی خوب نمی‌دهد. الآن موقع هرس کردن شاخه‌هاست. به پدرت بگو درخت‌های باغ را هرس کند، آن وقت سال بعد می‌بینید چه میوه‌ی درجه یکی بهتان می‌دهد...» رضا از علاقه‌ی پدرش به درخت‌های باغ خبر داشت. می‌دانست که خیلی کم‌تر از علاقه به بچه‌هایش نیست، جوری که طاقت خراشیده شدن پوست درخت‌هایش را هم



نداشت، با این حال به حرف دبیرش که راهکار علمی داده بود اطمینان داشت. ریسک کرد و بعد از رفتن آقای دبیر دست به کار شد. معطل آمدن پدرش و اجازه گرفتن هم نماند. چند کارگر روزمزد گرفت، روزی دو تومان مزد داد و با هم افتادند به جان درخت‌های باغ. دو، سه روزه پنج هزار متر باغ را هرس کرده بودند و بیش از نصف شاخه‌ها را ریخته بودند روی زمین. هفته‌ی اول آبان پدرش برگشت. همین که از راه رسید و باغ را به آن حال و روز دید، ناراحتی کرد و سر و صدا راه انداخت که: «چرا باغ را این‌طوری کردی؟ چه به روز این درخت‌ها آوردی؟ به چه اجازه‌ای...»

بعد هم از غصه نشست به گریه کردن. رضا به نتیجه‌ی کارش مطمئن بود، البته بخت هم یارش شد. آن سال نه تگرگی آمد که سردرختی‌ها را بریزد، نه درخت‌ها آفت زدند. سه فصل بعد همه‌ی چشم‌انتظاری‌های رضا به سر رسید و بالاخره اول تابستان باغ دوباره به میوه نشست، اما نه میوه‌های هر ساله، میوه‌هایی که مثل آن در هیچ کدام از باغ‌های آن دور و اطراف پیدا نمی‌شد. سیب‌های گلاب درشت با سایه‌ی قرمز روشن. انگار همه را قالب زده باشند، یکدست بودند و یک شکل. با فروش‌ها که می‌آمدند برای بردن میوه، پیش‌پیش از مشتری‌هایی که سیب‌ها را دیده بودند، حق و حساب گرفته بودند که این بار را برایشان نگه دارند. آن تابستان برای رضایی‌ها تابستان پربرت و پردرآمدی بود و رضا خوشحال بود از این که شاید این عایدی بتواند بخشی از ناراحتی پدرش را جبران کند...

«من هم فصل رسیدن سیب‌های گلاب به دنیا آمدم؛ نیمه‌ی تیرماه. مادرم می‌گفت قدمت سبک بود. تا تو دنیا آمدی، صاحب‌خانه شدیم. بعد از چند وقت، پدرم زمین این باغ را خرید. مادرم یه گردنبند هفت اشرفی داشت و ده، دوازده تا النگو. آن‌ها را فروخته بود و داده بود به پدرم که لازم نباشد برای خرید پولی قرض بگیرد. دوره‌ی ارباب و رعیتی بود دیگر. برای کاشتن درخت باید از ارباب اجازه می‌گرفتند. یادم است خیلی کوچک بودم که با پدرم رفتیم پیش ارباب. پولی می‌گرفت و به روستایی‌ها اجازه‌ی کاشت می‌داد. ارباب از مباشرش پرسید: «این مش اسدالله خیلی باغ دارد؟»

مباشرش گفت: «نه بنده‌ی خدا! خیلی زحمتکش است. باغ هم ندارد.» ارباب نگاهی به من کرد و دستور داد مبلغی از پولی که قرار بود بگیرد کم کنند. به پدرم گفت: به خاطر این که خیلی زحمتکشی و به خاطر پسترت که همراهت آمده، این مبلغ را بهتان بخشیدم.

کم‌کم پدرم زمین را کاشت و شد باغ و باغش میوه داد و محصولش شد منبع درآمدی برای ما، اما همیشه این‌طور نبود که درآمد خیلی خوبی داشته باشد. استثنائاً آن سال درآمد خوبی داشتیم. فروش خوب محصول آن سال هم نگاه پدرم را به کشاورزی علمی عوض کرد، هم کشاورزهای منطقه که کیفیت محصولان را دیده بودند. روش کار همه‌شان عین هم بود. روش سنتی و قدیمی داشتند. من آن سال، با وجود همه‌ی تردیدی که به‌خاطر سن کم و بی‌تجربگی داشتیم، به روش علمی و حرف معلمم اعتماد کردم. جرئت به خرج دادم و کل درخت‌های باغ را هرس کردم. بعد از داستان هرس باغ بود که فهمیدم اگر نتیجه‌ی عالی و متفاوتی می‌خواهی، باید نو فکر کنی. فهمیدم تجربه کنار دانش جدید سرنوشت هر چیزی را عوض می‌کند. شاید جرقه‌ی اولیه‌ی اتفاقات مهم زندگی آدم‌ها با همین اتفاقات به‌ظاهر ساده در گذشته‌های دور شکل بگیرد. درباره‌ی من هم همین‌طور شد. من فراز و نشیب‌های زیادی در زندگی‌ام پشت سر گذاشتم. کارهای متفاوتی را تجربه کردم و برای هدف‌هایی که در ذهنم داشتم، خیلی مطالعه و تحقیق کردم، اما هیچ‌وقت نمی‌توانم تأثیرگذاری این اتفاق را نادیده بگیرم. چون سبب شد به معجزه‌ی دانش ایمان بیاروم و بعد از آن هیچ کاری را شروع نکردم، مگر این‌که درباره‌اش درست و دقیق مطالعه و پژوهش کرده باشم. الان هم که ۷۱ ساله هستم، برای هر حرفی که پشت آن علم و اندیشه باشد ارزش قائلم. خلاقیتی که پشتش به دانش گرم باشد، راه را برای پیشرفت هموار می‌کند. در سفرهای خارجی که داشتم و بر اساس مطالعاتی که انجام داده بودم، متوجه شدم یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در توسعه‌ی هر کشوری پیشرفت ناوگان حمل و نقل آن کشور است. بنابراین در تمام کشورهای پیشرفته به صنعت خودروسازی توجه ویژه‌ای می‌شود. به همین خاطر توجه من هم به سمت خودرو و قطعه‌سازی جلب شد.»

\*\*\*

تا سال ۱۳۴۳ همه‌ی ماشین‌هایی که در بازار ایران پیدا می‌شد وارداتی بودند، از سال ۳۶ تا ۴۳ فقط اتاق ماشین‌های سنگین در داخل ایران تولید می‌شد. محمدرضا پهلوی دستور داد که به جای واردات ماشین، باید صنعت خودروسازی را در ایران راه انداخت. دستور دربار اجرا شد و شرکتی خصوصی وابسته به کمپانی تالبوت خط تولید پیکان را وارد ایران کرد. ایران ناسیونال افتتاح شد و بالاخره سال ۱۳۴۶ اولین پیکان به بازار وارد شد. آن روزها برای پیکان خیلی تبلیغ می‌کردند: «هر ایرانی یک پیکان!» بعد

از راه‌اندازی این خط تولید، همچنان ته‌مانده‌های بازار آمریکا وارد ایران می‌شد. ماشین‌های آمریکایی بزرگ و پرمصرف بودند و پیکان کم و بیش جای خودش را در دل ایرانی‌ها باز کرد و شد اولین خودروی ملی. هنوز هم بعد از نیم قرن، در این شهر شلوغ، وسط شاسی‌بلندهای وارداتی و خودروهای جدیدتر ملی برای خودش جولان می‌دهد. هفته‌ی اول آبان که قرار بود خودم را به مصاحبه‌ی هشت صبح خیابان گاندی برسانم، برای این که دیر نرسم، از پارک‌وی تا میدان ونک را با یکی از همین پیکان‌های قدیمی گذری رفتم.

### شنبه ساعت ۸ صبح، خیابان گاندی، دفتر آذین خودرو

طبقه‌ی سوم از همکف، دست چپ اتاق مؤسس شرکت آذین خودروست، یک اتاق ال شکل. میز مدیریت در سمت چپ و سمت راست میز کنفرانسی است که دور تا دورش صندلی چیده شده. بخشی از دیوار دکور شده با عکس‌هایی از مراسم تجلیل و تقدیر کارآفرین و گواهی‌نامه‌های بین‌المللی و تقدیرنامه‌ها. گشاده‌روست، با موهایی یکدست سپید که خودش می‌گوید آن‌ها را در راه صنعت خودرو سپید کرده. قرار است داستانش متولد شدن آذین خودرو را بگوید، از این که چه‌طور و چگونه در سال ۱۳۷۱ این مجموعه را در مهرشهر کرج بنا شد.

«سالی که مکه شلوغ شد، رفته بودم سفر حج تمتع. خیلی وقت بود که فکری توی سرم افتاده بود. نشسته بودم زیر ناودان طلا و همان‌جا از خدا خواستم که کمکم کند تا بتوانم فکرم را عملی کنم. گفتم: خدایا من می‌خواهم این کار را شروع کنم. مسیر راه را برابم هموار کن. گفتم دست تنها نمی‌توانم. آدم‌هایی را سر راهم قرار بده که با من همدل و همراه باشند، نظر بلند باشند و کاربلد، جوری که همه‌چیز روی روال انجام شود. گفتم: خدایا تو کمک کن همه‌ی این‌ها شدنی شود، خودت هم ۱۰ درصد در سودش شریک باش. بعد یک لحظه فکر کردم و دیدم ۱۰ درصد خیلی می‌شود، جرزنی کردم و گفتم: خدایا ۵ درصد شریک!

تصادفاً همان روز آقای نژادحسینیان، وزیر صنایع وقت، را ملاقات کردم. دو نفر دیگر از وزرای اقتصادی دولت هم با ایشان بودند. آن روز صحبت‌هایی بین ما شد که اصلش ایده‌ی من بود. گفتم: رشته‌ی تحصیلی‌ام پلیمر است. تا حدودی هم به طراحی سپر و تزئینات خودرو آشنایی دارم، چون داخل خودرو بیش‌تر از مواد پلیمری ساخته شده

خیلی دلم می‌خواهد در زمینه‌ی ساخت و تولید قطعه‌های داخلی خودرو کاری انجام بدهم، کاری که در صنعت کشور ماندگار شود...

ایشان بعد از شنیدن صحبت‌هایم گفتند: ایده‌ی خیلی خوبی است، ولی ممکن است موقع اجرایی شدن به ایراد و اشکال‌هایی بر بخورد، به‌علاوه این که دولت نمی‌تواند هیچ منبع مالی در اختیار تان بگذارد. ولی اجمالاً روی ایده‌ام مهر تأیید زدند.

از سفر که برگشتم پی‌گیر کارها شدم. به خاطر هشت سال جنگ صنعت خودروسازی زیاد فعال نبود و من فکر می‌کردم الآن بهترین موقعیتی است که می‌شود برای ارتقای خودروسازی کشور قدمی برداشت. از طرفی آقای نژادحسینیان هم به تصویب قانونی پنج ساله در مجلس اشاره کرد که درباره‌ی ثبات در مدیریت خودروسازی و ثبات در سرمایه‌گذاری بود. تصویب این قانون تا حدودی روند کارمان را تسهیل و تسریع کرد. در آن دوره مجوز دادن برای کارخانه در تهران قدغن شده بود، ولی من اصرار داشتم که مجوز تأسیس کارخانه را برای تهران بگیرم. اصرارم هم به دو جهت بود؛ اول این که قطعاتی که قرار بود تولید کنیم معمولاً حجیم بود و حمل و نقلش مشکل بود، دوم این که خارج از تهران به مهندس دسترسی نداشتیم. یکی از مشکلاتی که الآن هم وجود دارد این است که صنعتگر حاضر نمی‌شود راه دور برود، چون عملکرد خطوط هوایی و ریلی آن‌طور که انتظار می‌رود قوی نیست. به هر جهت رایزنی‌ها انجام شد و توانستم چهل و هشت ساعته مجوز تأسیس کارخانه را بگیرم. آن موقع دکتر مفیدی معاون مهندسی آقای نژادحسینیان بود. وقتی رفتم پیشش، آقای نژادحسینیان گفتند طرحش آماده توی دستش است. مجوزش را سریع بدهید.

قطعه زمینی در مهرشهر کرج خریدیم و کم‌کم کار را شروع کردیم. کل سرمایه‌ای که برای شروع کار داشتیم، شصت میلیون تومان بود که بخشی از این مبلغ را هم دوستانم سرمایه‌گذاری کرده بودند. هیچ حمایت دولتی یا تسهیلاتی هم برای شروع و ادامه‌ی کار نداشتیم. خودمان بودیم و خودمان. بهمن سال ۱۳۷۱ شرکت آذین خودرو ثبت رسمی شد و با همکاری دوازده مهندس شروع به کار کردیم. با برنامه‌ریزی دقیق و حساب‌شده‌ای که انجام داده بودیم، از همان روزهای اول مسیر راه و هدف‌گذاری‌های آینده‌ی شرکت برابمان مشخص بود و نقاط ضعف و قوتی را که در این مسیر وجود داشت می‌شناختیم. فکر تأسیس آذین خودرو فکری نبود که چند روزه به ذهنم رسیده باشد و خیلی اتفاقی اجرایی شده باشد. صرفاً هم به این خاطر که رشته‌ی تحصیلی‌ام

پلیمر بود یا فکر می‌کردم خودروسازی درآمدزاست سمت این کار نرفتم. مجموعه‌ی بزرگی از علت‌ها کنار هم چیده شد تا به خلأ صنعت قطعه‌سازی و لزوم تأسیس آذین‌خودرو پی بردم.

چهل سالگی سن پخته شدن آدم‌هاست. جنگ که تمام شد، چهل سالگی را پشت سر گذاشته بودم و طرز تفکرم نسبت به قبل خیلی پخته‌تر شده بود. تجربه‌ی زیادی هم کسب کرده بودم. با مطالعه و بررسی‌هایی که داشتم، متوجه شدم در آن شرایط روی آوردن به صنعت خودروسازی یا قطعه‌سازی خودرو یکی از بهترین فرصت‌های شغلی موجود است. همه جای دنیا دوران جنگ و مدتی بعد از آن اقتصاد ضعیف می‌شود. شرایط اقتصادی ایران هم در روزهای بعد از جنگ جوری بود که امکان واردات خودرو وجود نداشت. به همین خاطر دولت ناچار بود توجهش را بر صنعت خودروسازی متمرکز کند. تولیدات خودروسازهای داخلی مثل ایران‌خودرو و پارس‌خودرو رونقی نداشت. مقالات زیادی درباره‌ی اهمیت صنعت خودروسازی، قطعه‌سازی و نیروی محرکه در دنیا خوانده بودم و تأسف می‌خوردم از این‌که جای صنعت قطعه‌سازی در صنعت ایران خالی است. چند باری به اروپا سفر کرده بودم و در این سفرها آلمان‌های پیشرفت صنعت در دنیا را بررسی کرده بودم. با توجه به استراتژی بودن صنعت قطعه و خودرو و با وجود نیاز کشور به این صنعت تصمیم گرفتیم وارد این حرفه شوم و از آن جایی که رشته‌ام پلیمر بود و عمده‌ی قطعات داخلی ماشین هم پلیمری است، فعالیت‌م را با ساخت قطعات داخلی شروع کردم. با این‌که کارهای پژوهش‌بنیان در آن دوره جایگاه چندانی نداشت، تیم مهندسی ما بنای کارش را از همان اول بر پایه‌ی تحقیق و پژوهش گذاشت.»

\*\*\*

- از دوره‌ی بعد از جنگ گفتید. زمان جنگ به چه فعالیتی مشغول بودید؟  
- وقتی جنگ شد، آرام آرام از مسیر تجارت فاصله گرفتیم و سعی کردم در بخش پشتیبانی جنگ هر کمکی که از دستم برمی‌آید انجام بدهم. در آن دورانی به‌خاطر شرایط حساس کشور همه‌ی مردم احساس تعهد و مسئولیت بیش‌تری داشتند. من هم سعی می‌کردم به نوعی دینم را ادا کنم. بهترین کاری که آن زمان می‌شد انجام داد، بازسازی و ایجاد واحدهای تولیدی بود. طی چهار سال شانزده واحد را راه انداختم. بسیاری از واحدها به‌خاطر نداشتن برنامه‌های مهندسی شکست خورده بودند. سعی می‌کردم به کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی مشکل‌دار کمک کنم. بعضی‌هایشان از نظر

تأمین مواد اولیه به کمک نیاز داشتند، بعضی‌ها از نظر مهارت آموزی به نیروهایشان. تمام تلاش‌م را می‌کردم تا آن‌ها را به بهره‌وری و سوددهی نزدیک کنم. اگر آن کارخانه‌ها به حال خودشان رها می‌شدند، امروز چیزی جز یک اسم از آن‌ها باقی نمی‌ماند، ولی با حمایت‌های علمی و عملی، به لطف خدا همگی‌شان جزو شرکت‌ها و کارخانه‌های بنام و موفق هستند. چند کارخانه هم ایجاد کردم. همان طور که می‌دانید ایجاد هر کارخانه حداقل دو فایده دارد؛ هم مایحتاج مردم را تأمین می‌کند، هم سبب اشتغال‌زایی می‌شود. در آن شرایط ایجاد کارخانه‌های جدید به اقتصاد کشور کمک می‌کرد. البته بخشی از تجربه‌ی این کارها برمی‌گردد به قبل از انقلاب و تجربه‌هایی که در شرکت واردات و صادرات به دست آورده بودم. بعد از انقلاب هم چون رشته‌ام فنی بود، با یک تیم مهندسی شروع به کار کردم. چند واحد تولیدی را که خوابیده بود کنترات می‌کردیم، بازسازی و راه‌اندازی می‌کردیم و تحویل می‌دادیم. گاهی صاحب واحدها، خودشان ما را شریک می‌کردند تا با ادامه‌ی فعالیت و مشارکت‌مان واحدشان خلاق و نوآور باقی بماند، گاهی هم به ما افتخاری سهام می‌دادند، بعضی‌وقت‌ها هم درصدی با آن‌ها کار می‌کردیم.»

یکی از دلایل مهمی که سبب موفقیت رضا رضایی در دنیای تجارت می‌شد، اطلاع کافی از نیاز مصرف‌کننده و خصوصیات عرضه‌کننده بود تا جایی که در اوایل انقلاب توانسته بود تأمین مواد اولیه‌ی وارداتی چند کارخانه را به عهده بگیرد.

- به سابقه‌ی فعالیت در کار واردات و صادرات اشاره کردید. از کی و کجا این فعالیت را شروع کردید؟

- سال آخر دانشگاه که بودم به‌واسطه‌ی یکی از دوستانم با کمپانی بزرگی که تنها شرکت واردات و صادرات بزرگ در آن دوره بود، آشنا شدم. ورودم به این شرکت مسیر آینده‌ام را عوض کرد. آن‌جا دوازده دپارتمان مهندسی داشت. مدیر کمپانی وقتی انرژی و اشتیاقم را به کار دید، خیلی علاقه‌مند شد که شیوه‌ی مذاکرات و ارتباطات خارجی و جزئیات کار را یاد بدهد. من هم سعی می‌کردم با دقت کار کنم و کار یاد بگیرم. آن‌جا در واحد نساجی و شیمی مشغول به کار شده بودم. بزرگ‌ترین ویژگی آن کمپانی این بود که همیشه اطلاعاتشان به‌روز بود و با پیشرفت دنیا جلو می‌رفتند. نیروهایی هم که انتخاب می‌کردند، متخصص بودند. رأس همه‌ی دپارتمان‌هایشان فوق‌لیسانس به بالا بود. بعد از این‌که انقلاب شد، این کمپانی تشکیلاتش را جمع کرد و رفت و من با یکی

از مدیرهای ارشد آن‌جا آمدیم در کار تجارت، اما در مدتی که در این کمپانی کار کردم، چیزهای زیادی یاد گرفتم.

### داستان‌های قدیمی، تیر کتاب‌های پر فروش دنیا

قفسه‌ی کتاب‌فروشی‌ها را که نگاه می‌کنی پر شده از عنوان‌های دهن‌پرکن. کتاب‌هایی که شاید تیراژ فروششان رکورد خیلی از کتاب‌های آن‌چنانی را شکسته باشد. مردم دنبال راه میان‌بری هستند برای فتح قله‌های موفقیت، آن هم نه طی سال‌ها. دنبال یک راه کوتاه‌بی دردسرند در کم‌ترین زمان ممکن! اما آدم‌های موفق از چه راهی رفته‌اند؟

«آن موقع کتاب‌های روان‌شناسی روز و چگونه موفق شویم و چه بکنیم و چه نکنیم وجود نداشت، اما چکیده‌ی داستان‌هایی که پدرم شب‌های بلند پاییز و زمستان برایم می‌گفت خط فکری بسیاری از کتاب‌های پر فروش امروز دنیا است. اگر با دقت به داستان‌های قدیم ایرانی نگاه کنیم، می‌بینیم که خیلی حرف برای گفتن دارند، خیلی درس برای رسیدن به موفقیت دارند. همان داستان ساده و معروف حسن کچل و داستان‌های دیگری از این دست. پدرم همه‌چیز را یا با داستان گفتن یاد می‌داد یا در عمل و رفتارش. در واقع بهترین الگو برای من بود. از پدرم نظم و قانون‌مندی را یاد گرفتم؛ همان نظمی که بعدها در مدرسه‌ی شبانه‌روزی تقویت شد. تعهد اجتماعی را یاد گرفتم. همیشه می‌گفت یا مسئولیت کاری را قبول نکن یا اگر قبول کردی سعی کن به بهترین شکل آن را انجام بدهی.

خیلی سخت‌گیر بود. همین سخت‌گیری‌ها سبب می‌شد کارهایی را که به عهده‌ام می‌گذاشت، درست انجام بدهم. البته با یک اخلاقش نمی‌توانستم کنار بیایم. هر قدر هم سخت کار می‌کردم، باز می‌گفت پسر مش‌خلیل از تو بیش‌تر کار می‌کند! البته هدفش این بود که پشتکار و سخت‌کوشی را در من تقویت کند، اما آن موقع از این حرف دلخور می‌شدم.

با زیاد کار کردنش تلاش و خستگی‌ناپذیری را به من یاد می‌داد. وقتی قرار بود کاری را یادم بدهد، از صفر تا صد آن را توضیح می‌داد. همین چیزی که الان در کارآموزی‌های آکادمیک مرسوم است؛ اول هدف تعیین می‌کنند، بعد برنامه‌ی رسیدن به هدف را می‌نویسند، نقشه‌ی راه را ترسیم می‌کنند، زمان‌بندی را مشخص می‌کنند و دست‌آخر

باز خورد و نتیجه‌ی نهایی کار را بررسی می‌کنند. این مسیر را پدرم به صورت عملی و با زبان غیرآکادمیک، ولی درست و دقیق به من یاد داده بود. وقتی در کار کشاورزی می‌خواستم کمکش کنم، هدف انجام کار، روش کار، ساعت شروع، ساعت پایان، موانع کار و... همه را جزء به جزء آموزش می‌داد.

اصل و اساس کار خودش هم نظم و صداقت و سخت‌کوشی و درست کار کردن بود. در حفظ مال مردم و امانت‌داری دقت داشت. از او وفای به عهد و امانت‌داری را یاد گرفتم. گشاده‌دست بود، با این‌که کشاورز ساده‌ای بود. محصول باغش را که می‌چید، سهم همسایه و دوست و آشنا و مسجدی و... همه را کنار می‌گذاشت، حتی شده یک سبد کوچک سیب یا انگور. ما را هم به کار خیر تشویق می‌کرد و شرایطی را فراهم می‌کرد که بتوانیم در کارهای ساده سهیم شویم. آن موقع که شبانه‌روزی بودم، پیشنهاد کرد برای منبر مسجد فرش بخرم. می‌گفت دوست دارم پسرم این کار را برای مسجد محله‌اش انجام بدهد.

تعاون را در رفتارش آموزش می‌داد، نه در حرف و شعار. اگر باغ‌دارهای همسایه مشکل داشتند، می‌رفت کمکشان. برای باغشان آب می‌گرفت یا هر کاری از دستش برمی‌آمد برایشان انجام می‌داد. اگر مراسم ختم بود یا عروسی و مهمانی بزرگ، می‌رفت کمک صاحب مجلس. با چایی ریختن ساده هم شده کمکشان می‌کرد. هرطور می‌توانست سعی می‌کرد باری از دوش مردم بردارد. با این کارها مردم‌داری و مشارکت در کارهای خیر را به من یاد داد.

حالا در شبکه‌های مجازی برای انجام کارهای خیر مشارکت می‌کنند. خیلی هم کار خوبی است، چون کار خیر وقتی سازمان‌یافته و هدفمند انجام شود، نتیجه‌ی موثرتری دارد و مشارکت بیش‌تر می‌شود. اما باید همه‌گیرتر شود. کمک به قشر آسیب‌پذیر و نیازمند از بسیاری از آسیب‌های اجتماعی جلوگیری می‌کند. قدیم‌ها سنت وقف کردن و مدرسه‌سازی و مسجدسازی و ساخت بیمارستان بین کسانی که مال و ثروتی داشتند خیلی رایج بود. الان شاید کسی نتواند کار خیلی بزرگی انجام بدهد، ولی می‌شود کارهای خیر بزرگ را مشارکتی انجام داد تا همه بتوانند در آن سهیم شوند.

در شهرری مدرسه‌ای داریم که مخصوص خانواده‌های بی‌سرپرست و بدسرپرست است. بچه‌ها می‌توانند شش سال در آن‌جا به شکل شبانه‌روزی درس بخوانند و هزینه‌ی تحصیل و خوراکشان رایگان است. بچه‌ای به آن‌جا آمده بود که در جیبش چاقو بود،



ولی الآن رفتار و کردارش تغییر کرده. دارد درس می‌خواند و مسیر زندگی‌اش عوض شده است. سال پیش شش نفر از بچه‌های دبیرستانی این مدرسه در دانشگاه تهران قبول شدند. فراهم کردن امکان تحصیل برای بچه‌هایی که از طبقات آسیب‌پذیر اجتماع‌اند هم می‌تواند مسیرشان را عوض کند و برایشان آینده‌ی روشنی رقم بزند، هم سرنوشت جامعه را عوض کند و از بسیاری مشکلات و آسیب‌های جدی اجتماع جلوگیری کند. ممکن است در یک طایفه‌ی خیلی بزرگ فقط چند بچه‌ی بی‌سرپرست و بدسرپرست یا نیازمند وجود داشته باشد. اگر این فرهنگ جا بیفتد که همه در طایفه و فامیلشان کسانی را که محتاج‌اند حمایت کنند، شاید روزی برسد که هیچ بچه‌ی وامانده از درس و مدرسه وجود نداشته باشد. درس خواندن سرنوشت خیلی از این بچه‌ها را تغییر می‌دهد...»

### مهر سال ۱۳۳۱، مدرسه‌ی چهارکلاسه

نسیم که می‌آمد، صدای خش‌خش برگ‌ها را بلند می‌کرد. با هم دوست بودند و همبازی. رضا یک سال کوچک‌تر بود، اما دوستش هفت ساله شده بود. یکی دو روز دیگر که مهر می‌شد، می‌رفت کلاس اول. رضا هم دوست داشت همراه پسر همسایه برود مدرسه. دوست داشت کلاس اولی شود. پدر و مادر که ذوقش را دیده بودند، روز اول مهر برده بودندش مدرسه‌ی چهارکلاسه‌ی ده تا شاید بتوانند ثبت‌نامش کنند، اما مدیر قبول نکرده بود. گفته بود: پسر جان تو هنوز هفت سالت نشده. نمی‌تونیم اسمت را بنویسم کلاس اول. امسال را برو خانه و بازی کن، سال دیگر اسمت را می‌نویسیم. رضا برگشته بود خانه، با چشم‌های اشکی. تا دو روز اشک‌هایش بند نیامده بود. دلش نمی‌خواست یک سال دیگر خانه بنشیند. همسایه رفته بود پیش مدیر مدرسه و گفته بود: آقا این پسر مش اسدالله دو روز است که دارد گریه می‌کند. اگر می‌شود اسمش را بنویسید. دلش می‌خواهد با پسر من بیاید مدرسه. مدیر هم پیام فرستاده بود که عیبی ندارد، بگویند مستمع آزاد بنشیند سر کلاس. از بس استعداد و علاقه داشت، همه‌چیز را زود یاد می‌گرفت؛ زودتر از بقیه‌ی بچه‌هایی که از خودش بزرگ‌تر بودند. از همه جلو زد و شد شاگرد اول کلاس. مدیر که علاقه و استعداد دانش‌آموز کوچکش را دید، بردش آموزش و پرورش کرج. آقای که مسئول آموزش بود، از رضا سؤال‌هایی کرد و وقتی دید که همه را درست جواب می‌دهد،

بلند شد آمد جلو و صورت پسرک را ماچ کرد. به آقای مدیر گفت: برو با بچه‌های کلاس اول ازش امتحان بگیر، من مجوز ثبت‌نامش را می‌دهم. و مدیر بعد از نتیجه‌ی امتحان‌های مدرسه اسمش را جزو کلاس دومی‌های سال بعد نوشت.

«عاشق مدرسه رفتن بودم. کلاس اول را که تمام کردم و رفتم دوم، شدم مسئول صف. بچه‌ها را که صف می‌کردند توی حیاط، صفشان را مرتب می‌کردم و می‌فرستادمشان به کلاس. کلی از مسئولیتی که داشتم کیف می‌کردم و سعی می‌کردم کارم را خیلی خوب انجام بدهم. کلاس سوم مبصر شدم و به بچه‌های کلاس‌های پایین‌تر در درس‌هایشان کمک می‌کردم. آن موقع مثل الآن نبود که همه‌چیز برای بچه‌ها مهیا باشد. این همه امکانات هم نبود که کلاس خصوصی بگیرند و عصرانه و میان‌وعده و آب‌میوه و... آخرش هم بچه‌ها آن‌طور که باید و شاید درس نخوانند. یادم است کلاس چهارم معلممان گفته بود یک دفتر شصت برگ برای مشق بخريد، یکی برای ریاضی، یکی برای دیکته... وقتی آدم خانه و به پدرم گفتم، پدر خدابایامرزم گفت: بی‌خود! یک دفتر بخر برای همه‌ی درس‌هایت. دفتر جدا جدا یعنی چی؟

کلاس چهارم برای خودم یک پا معلم شده بودم. سؤال برای امتحان ریاضی طرح می‌کردم، کلاس اداره می‌کردم، درس می‌دادم... همه‌ی این‌ها هم نتیجه‌ی تشویق و توصیه‌های پدرم بود. برای خانواده‌ام خیلی اهمیت داشت که پسرشان از بقیه‌ی بچه‌های کلاس بالاتر باشد؛ چه از نظر درس، چه از نظر ظاهر. با بچه‌های ارباب و ملاک با هم درس می‌خواندیم، اما همیشه از آن‌ها جلوتر بودم. با این‌که لباسم ساده‌تر بود، ظاهرم مرتب‌تر بود و درسم بهتر!

بالاخره بخشی از مسیر راه بچه را پدر و مادرش مشخص می‌کنند. تربیت و رسیدگی به بچه سبب پیشرفتش می‌شود. همیشه پول داشتن مهم نیست. مهم اهمیت دادند به وضعیت بچه است. بسیاری از بچه‌هایی که اوضاع مالی‌شان از ما مرتب‌تر بود، مرغ و ماست و... می‌فرستادند در خانه‌مان که شب‌ها بهشان درس بدهم. زمان امتحان‌ها شاگردهای خصوصی صف می‌کشیدند و نوبت می‌گرفتند! به هر جهت آن مدرسه‌ی چهار کلاسه تمام شد و برای کلاس پنجم تا سیکل باید به ده دیگری می‌رفتم.»



صبح‌های زود باد خنک می‌آمد. هر هفته که می‌گذشت، هوا هی سردتر و سردتر

می‌شد؛ این قدر که به نیمه‌ی پاییز که می‌رسید نوک دماغ بچه‌ها و نوک پنجه‌هایشان را سرخ می‌کرد. دوهزار و پانصد قدم یا بیش‌تر برای قدم‌های کوچک بچه‌ها تا برسند به ده بعدی، برسند سر کلاس درس. مجبور بودند پیاده بیایند، پیاده هم برگردند. سرتاسر سال تحصیلی را که بیش‌ترش هم می‌افتاد به سرما. برف که می‌آمد، سخت‌تر می‌شد. سوز هوا بیش‌تر می‌شد، پاهای بی‌پوتینشان گیر می‌کرد توی برف‌ها و قدم‌هایشان را سنگین‌تر می‌کرد و کندتر.

«سال پنجم و ششم را باید می‌رفتیم به یک ده دیگر که تا روستای خودمان دوونیم کیلومتر فاصله داشت. تمام آن مسیر را باید پیاده می‌رفتیم. وسیله‌ای نبود. هوای آن روزهای شهریار از الآن خیلی سردتر بود. برف می‌آمد، زمین یخ می‌زد، لباس بچه‌ها هم مثل الآن مرتب نبود که کاپشن و کلاه و پوتین و... داشته باشند. یک وقت‌هایی از خانه تا مدرسه از سرما می‌لرزیدم. با این حال قدر درس و مدرسه را می‌دانستم. خیلی تلاش می‌کردم که از موقعیتی که دارم خوب استفاده کنم. سال دوم اوضاعم روبه‌راه‌تر شده بود. هرچه تابستان‌های قبل کار کرده بودم دادم و یک دوچرخه خریدم. راحت با دوچرخه می‌رفتم و برمی‌گشتم.»

- از همان دوره‌ی ابتدایی درآمد داشتید؟

- خیلی زودتر از آن هم کار می‌کردم و درآمد داشتم. شاید بشود گفت اولین پولی که در آوردم، در سه‌سالگی‌ام بود. پدرم آدمی مذهبی بود. در آن سن به من اصول و فروع دین و چند تا امام داریم و امام اول کیه و... در حد فهمم یاد داده بود. فامیل ما جلسات دوره‌ای داشتند که هر بار خانه‌ی یکی برگزار می‌شد. شبی که نوبت جلسه افتاده بود خانه‌ی دایی‌ام، حسابی برف آمده بود. یک روحانی هم دعوت کرده بودند برای برگزاری آن جلسه. دایی‌های من بهش گفته بودند که بچه‌ی خواهرمان چه چیزهایی بلد است. اولش باورش نشده بود. بعد گفته بود بچه را بیاورید. یک اتاق پنج دری داشتند، جلسه آن‌جا برگزار می‌شد. پدرم بغلم کرد آورد توی این پنج‌دری و روحانی شروع کرد به پرسیدن. همه‌ی سؤال‌هایش را درست جواب دادم. فکر می‌کنم حدود هفت ریال به من جایزه دادند. به نظرم بچه‌ها لذت تشویق شدن را از سن کم متوجه می‌شوند و این جایزه و مورد تشویق قرار گرفتن برایم خیلی ارزش داشت.

کار کردن را خیلی دوست داشتم و همین‌طور که سال به سال بزرگ‌تر می‌شدم، کارهایی را در حد توانم انجام می‌دادم. چهار ساله که بودم، برای کرسی ذغال درست

می‌کردم. ما درخت مو زیاد داشتیم. درخت‌های مو را هر سال هرس می‌کردند، هر شاخه‌ای که پدرم می‌زد و می‌افتاد زمین، برمی‌داشتم و می‌ریختم توی کیسه. بعداً این شاخه‌ها را می‌ریختند توی گودال، می‌سوزاندند و از خاکسترش ذغال درست می‌کردند برای کرسی زمستان.

زمستان‌های شهریار سرد بود، خیلی سرد. انباری برای هیزم داشتند و همه‌ی هیزم‌هایی که جمع می‌کردند، انبار می‌کردند تا هم برای سوخت تنور هیزم داشته باشند، هم برای گرمای خانه. رضا پنج ساله بود که این شاخه‌های خشک را روی هم می‌چید. بسته‌های کوچک درست می‌کرد تا بتواند جابه‌جایشان کند. کم‌کم این بسته‌ها را می‌برد و توی انباری روی هم می‌چید. شاید دو، سه ماه با این کار سرگرم بود و خوشحال از این‌که می‌تواند کل هیزم زمستان را خودش تنهایی فراهم کند. بزرگ‌تر که شد، با وجود درس و مشق مدرسه باز هم به پدرش کمک می‌کرد. کشاورزها معمولاً چند تا حیوان هم داشتند. بخشی از مراقبت و نگهداری از حیوان‌ها به‌عهده‌ی رضا بود. چیزهایی را که بلد نبود و می‌خواست از حفظ کند، روی کاغذ می‌نوشت و همین‌طور که حیوان‌ها را برای چرا می‌برد، آن‌ها را تکرار می‌کرد تا یاد بگیرد.

«تابستان‌ها همه‌ی باغ‌دارها میوه‌هایشان را می‌آوردند توی میدان ده می‌چیدند تا کامیون‌هایی که قرار بود میوه‌ها را ببرند میدان بزرگ بارفروش‌ها بیایند. معمولاً خود کشاورزها همراه بارها نمی‌رفتند. بارهایشان را به کسی می‌سپردند تا برایشان ببرد. من هر شب همراه کامیون‌بارها می‌رفتم. بابت هر صندوقی که به من می‌سپردند، پنج ریال می‌گرفتم. هیچ‌وقت هم پولم را حیف نمی‌کردم. جمع می‌کردم و لباس مرتب یا چیزهای دیگری که نیاز داشتم می‌خریدم. از ده سالگی با همین درآمدها خودم را اداره می‌کردم. دوچرخه‌ای را که کلاس ششم خریدم هم از درآمد خودم بود.»

## مجازات صداقت

- از سال ششم تا سیکل را کجا خواندید؟

- اقبال به من و بقیه‌ی بچه‌ها رو کرد و همان سالی که ششم را تمام کردیم، قرار شد سه سال اول دبیرستان هم بیاورند توی همان ده. امتحان‌های ششم ابتدایی امتحان نهایی بود. من در منطقه معدل بیست آوردم. تعصب داشتم که حتماً شاگرد اول بشوم و خیلی هم تلاش می‌کردم. آن موقع‌ها بچه‌هایی را که زرنگ‌تر بودند مبصر می‌کردند.

من همیشه مبصر بودم. معلمی داشتیم از تهران می‌آمد. خیلی به قول امروزی‌ها شیک و باکلاس بود. یک روز آقای معلم با تفنگ شکاری و تجهیزات آمد. به من گفت حواست به کلاس باشد و تا برمی‌گردم، کلاس را خودت اداره کن. دو تا از بچه‌های کلاس را هم با خودش برد. زنگ آخر مدیر کاری داشت، آمد سر کلاس و از من پرسید: معلمتان کجاست؟

گفتم: رفته شکار. دو تا از بچه‌ها را هم با خودش برده.

خیلی طول نکشید که معلممان برگشت. خیلی عصبانی صدایم کرد که چرا به آقای مدیر گزارش دادم. دو تا چوب هم زد کف دستم. من که اصلاً انتظار چنین کاری نداشتم، خیلی بهم برخورد و از دستش دلخور شدم. آن روز گذشت. چند شب بعد داشتم می‌رفتم شهریار که از کتاب‌خانه برای پدرم کتاب اسکندرنامه بگیرم، چون خیلی علاقه داشت شب‌ها برایش کتاب بخوانم، آقای معلم من را توی راه دید و کلی باهام حرف زد و دلجویی کرد که آن روز عصبانی بودم و این حرف‌ها...

من هم گفتم: من چه تقصیری داشتم آقا؟ مدیر پرسید، من هم مجبور شدم بگویم رفتید شکار. نمی‌توانستم دروغ بگویم.

گفت: پسر جان، همیشه لازم نیست که آدم راست همه‌چیز را بگوید!

## مسئول جیره‌بندی

«تا سیکل در همان مدرسه بودم. هر طوری بود، آن قدر می‌خواندم تا معدل ۲۰ بگیرم و موفق هم می‌شدم. دوران دبیرستانم که تمام شد، برای سه سال آخر از سیکل تا دیپلم باید می‌رفتم جای دیگری که تا روستای خودمان هشت کیلومتر فاصله داشت. از یک طرف خیلی علاقه و اصرار داشتم به درس خواندن، از طرف دیگر راه خیلی دور بود و اوضاع مالی‌مان جوری نبود که بتوانم هر روز این مسافت را بروم و برگردم. پدرم هم می‌گفت یا همین جا بمان و مشغول کشاورزی شو یا مغازه‌ای چیزی بزن و مشغول کار شو. دلم به هیچ کدام از این دو تا کار نبود. بالاخره این قدر پدرم گفت که ماندم و کنار دستش مشغول کشاورزی شدم. یک سال کشاورزی کردم، اما عین مرغی که در قفس زندانی باشد و بال بال بزند، دنبال فرصتی بودم برای فرار از آن وضعیت و رفتن دنبال درس و مدرسه. بچه که بودم یک بار سرهنگی از جهان‌بانی ده بالایی آمده بود ده ما. از قپه‌هایی که روی سرشان‌ه‌ایش چسبانده بود خیلی خوشم آمد. توی باغمان

علف‌های گرد و چسبناکی بود. چند تا از آن علف‌ها را می‌کندم و می‌چسباندم سرشانه‌ام، یک‌وری راه می‌رفتم و سایه‌ی خودم را که روی زمین می‌دیدم با این قپه‌های قلابی، کلی کیف می‌کردم. این تصویر و این لذت از داشتن یونیفورم نظامی ته ذهنم بود تا وقتی خبردار شدم مدرسه‌ی شبانه‌روزی و نظامی صنایع دفاع دانش‌آموز می‌گیرد. هرطور بود پدرم را راضی کردم بروم در امتحان ورودی شرکت کنم. اتفاقاً شرکت کردم و در آزمون بین هزار نفر، نفر سوم شدم و سه سال آخر دبیرستان را، از سیکل تا دیپلم، در آن مدرسه درس خواندم. گاهی لازم است آدم جسارت به خرج بدهد و با مشکلات درگیر شود. من هم دلم را زدم به دریا و رفتم مدرسه‌ی نظام. سیستمش عین دانشکده‌ی افسری بود. قوانینش خیلی سفت و محکم بود، ولی چون خیلی درس خوان و حرف‌گوش‌کن بودم، کادر شبانه‌روزی باهام رابطه‌ی خوبی داشتند و چون از درس و رفتار و کردارم راضی بودند، من را مسئول جیره‌بندی کردند. برای همین از نگرهبانی و شیفت شب معاف شدم. از این فرصت استفاده کردم و شب‌ها شروع کردم بدون معلم و با کتاب‌های حل‌المسائل درس‌های رشته‌ی ریاضی و فیزیک را خواندم. آخر سال هم می‌رفتم مدرسه و متفرقه امتحان می‌دادم. بعد از سه سال، همزمان دیپلم فنی و دیپلم ریاضی و فیزیک گرفتم.»



آن زمان صنایع دفاع دست آلمانی‌ها بود و زبان خارجی هم که در مدرسه‌ی شبانه‌روزی درس می‌دادند، آلمانی بود. چون مدرسه را آلمانی‌ها راه انداخته بودند، با همان سیستم منضبط و جدی ارتش آلمان اداره می‌شد. می‌خواستند بچه‌ها را سخت‌کوش و منظم بار بیاورند؛ این‌قدر منظم که رضا را به خاطر فقط سه دقیقه تأخیر در تمام سه سال تحصیلش توبیخ کردند. از همان سال اول به بچه‌ها حقوق می‌دادند، به سال اولی‌ها ماهی شصت تومان، سال بعد هشتاد تومان و سال آخر صد تومان.

«مدرسه‌ی شبانه‌روزی جایی نزدیک میدان شهدا بود. من از آن‌جا تا ایستگاه ماشین‌های شه‌ریار پیاده می‌رفتم، عوضش پولی را که باید برای کرایه می‌دادم، پس‌انداز می‌کردم تا وقتی می‌روم خانه، دست‌خالی نباشم. همیشه یک جعبه شیرینی یا وسیله‌ی آشپزخانه‌ای، چیزی برای مادرم می‌خریدم. سال آخر بودم. یک روز از مدرسه تا ایستگاه ماشین‌های شه‌ریار پیاده آمدم. همین که نشستیم توی ایستگاه منتظر ماشین، مرد میانسالی آمد و نشست کنارم. نسخه‌ای از جیبش درآورد و نشانم داد. گفت مریض دارم.

این هم نسخه‌اش. نتوانستم پول داروهایش را جور کنم. همه‌ی پولی را که همراهم بود دادم به مرد. دیدم چیزی برای کرایه‌ی راه و خرید شیرینی برایم نمانده. دستم را کردم توی جیبم و پیاده راه افتادم. چاره‌ای نداشتم جز این که پیاده بروم. هنوز پانصد متر نرفته بودم که دیدم یک موتور وسپا برایم بوق می‌زند. یکی از فامیل‌هایمان بود. من را تا جلوی در خانه رساند. وسط راه هم ایستاد و یک جعبه شیرینی گرفت. نمی‌خواست دست‌خالی بیاید دیدن پدر و مادرم. همیشه یقین داشتم اگر کمک کنی، خدا برایت جبران می‌کند، ولی آن روز این‌قدر این اتفاق زود افتاد که خودم هم تعجب کردم. اگر فامیلیمان نمی‌رسید مجبور بودم راه زیادی را پیاده بروم...

دوران شبانه‌روزی دوره‌ی خوب و پرخطرهای بود. با این‌که اصلاً زبان آلمانی دوست نداشتم، همیشه سعی می‌کردم در مدرسه اول باشم. کادر مدرسه هم دوستم داشتند. جناب سرهنگی جزو کادر آموزشی بود. به من گفته بود دوست دارد یک روز بیاید خانه‌ی ما. عصر بهار بود. رفتم خانه، دیدم مادرم توی ایوان قالیچه پهن کرده و چای و میوه آماده کرده. جناب سرهنگ وقتی مرا دید گفت نزدیک بود بروم خانه‌ی کدخدا. آخر نام کدخدای ده هم رضایی بود. وقتی جناب سرهنگ رسیده بود ده و گفته بود می‌خوام برم خانه‌ی رضایی‌ها، برده بودندش دم در خانه‌ی کدخدا. مادرم خیلی نظربلند و مردم‌دار بود، خیلی تمیز و باسلیقه و بزرگ‌منش. با این‌که خانه و زندگی و بساط پذیرایی‌اش همیشه ساده بود، ولی مرتب و منظم بود. بعد از این همه سال که از فوتش می‌گذرد، هنوز در فامیل ذکر خیرش هست. مهمان‌دار بود. می‌گفت مردم به دل باز و روی گشاده‌ی آدم می‌آیند، نه به در باز.

آن موقع فامیل‌هایی که تهران داشتیم می‌آمدند چند روز چند روز می‌ماندند. هنوز هم وقتی من را می‌بینند، می‌گویند غذاهای مادرت با غذاهای همه فرق داشت. نیمرو هم که درست می‌کرد، مزه‌اش غیر از همه‌ی نیمروها بود. با این‌که سواد نداشت، حرف زدنش عین دیپلمه‌ها بود. خیلی آداب معاشرت را رعایت می‌کرد. به وضع ظاهر و درس خواندن بچه‌ها اهمیت می‌داد. خیلی برایمان زحمت می‌کشید. با این‌که لباسم معمولی بود، همیشه برایم یقه‌ی سفید می‌بست و مرتب می‌فرستادم مدرسه. مدیر مدرسه من را می‌برد سر صف و به عنوان دانش‌آموز نمونه معرفی‌ام می‌کرد. حتی یک بار مادرم را خواست مدرسه و شخصاً به خاطر این همه اهمیتی که به بچه‌اش می‌دهد از او تشکر کرد.»

## ورود به دنیای تجارت

رضا رضایی بعد از گرفتن دیپلم ریاضی، در رشته‌ی شیمی دانشگاه تهران پذیرفته شد. همزمان با تحصیل در دانشگاه، مشغول به کار هم می‌شد، چون چاره‌ای جز انجام تعهد خدمت ده ساله‌اش در صنایع دفاع نداشت. آدمی نبود که به شرایط عادی و رشد پله پله‌ای قانع باشد. عاشق کارهای پرخطر بود. همین شد که سال آخر دانشجویی‌اش وارد کمپانی واردات و صادرات شد تا با دست و پا کردن شغل دوم به زندگی‌اش سر و سامانی بدهد.

«وقتی وارد این شرکت شدم، در آستانه‌ی ازدواج بودم و حقوقی که در صنایع دفاع می‌گرفتم کفاف هزینه‌هایم را نمی‌داد. تقریباً بیست‌وهفت ساله بودم. یک دایی داشتم که باهاش خیلی راحت بودم. به او گفتم که تمایل دارم ازدواج کنم تا با خانواده‌ام صحبت کند. دایی‌ام گفت خانواده‌ات مذهبی‌اند. خودشان دختر یک خانواده‌ی بازاری را برایت در نظر دارند. خانمم از اقوام خیلی دور بود که تا زمان ازدواج ندیده بودمش. خیلی سنتی و طبق آداب و رسوم همان دوره رفتیم خواستگاری و ازدواج کردیم. خانم شرط و شروط خاصی برایم نگذاشت. روز ۱۵ فروردین ۱۳۵۲ مراسم ازدواجمان برگزار شد که با نیمه‌ی شعبان مصادف بود.

سال ۱۳۵۴ دختر اولم به دنیا آمد. فرزندان دوم و سوم هم دختر بودند و چهارمی پسر بود که الان مدیر یک شرکت خصوصی است. دختر سوم هم سال پیش به عنوان مدیر جوان و کارآفرین انتخاب شده است. موفقیت این سال‌ها را خیلی مدیون خانمم هستم. خیلی با من همراهی کرد. موقع طراحی قطعات داخلی سمند هفتصد روز از هزار روزی را که برای پروژه تعریف کرده بودیم، خارج از ایران بودم، اما ایشان هیچ گله و شکایتی نداشت و همراه و همدل بود.

بعد از این همه سال، چند وقت پیش که دفتر بودم، دیدم نامه‌ای توی جیبم هست. خیلی مؤدبانه و محترمانه احوال‌پرسی کرده و نوشته خوشحال می‌شویم یک هفته‌ای مهمان ما باشید. دقت کردم دیدم خط خانمم است. غیرمستقیم از من گلایه کرده بود! واقعاً صبور است، چون معمولاً از هفت‌ونیم تا نه‌ونیم، ده شب سرکار هستم. گاهی آن‌قدر درگیر کارم که فرصت نمی‌کنم با خانواده باشم. البته اگر تهران باشم و سفر نباشم. از خیلی سال پیش برنامه‌ی کاری‌ام همین‌طور بوده. مدرسه‌ی نظام که بودم، از چهار صبح تا نه شب درگیر کلاس و درس مدرسه بودم، از نه تا دوازده هم که درس‌های رشته‌ی



ریاضی - فیزیک را می‌خواندم. قبل تر هم که شهریار بودیم، ساعت کارمان بعضی روزها بیست و چهار ساعته بود. شب‌هایی که نوبت آب داشتیم، شب هم نمی‌توانستم بخوابم.»

\*\*\*

- غیر از سخت‌کوشی و سحرخیزی یک کارآفرین چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟  
- جسور، خلاق، بزرگ‌نگر، صادق، امانت‌دار، مردم‌دار، نوگرا، هوشمند، آینده‌نگر،

برنامه‌ریز و...

محدودیت‌ها برای خلاقیت قابلیت ایجاد می‌کنند. مطمئن باشید با پول و پارتی‌بازی و زد و بند کسی کارآفرین نمی‌شود. زمانی که در کار تولیدی بودم، خیلی خوب پول درمی‌آوردم. با کشورهای اروپایی هم ارتباط داشتیم، اما این راضی‌ام نمی‌کرد. وقتی شروع کردم به کار، چند چیز را در دستور کارم قرار دادم؛ اول این که دنبال محصول نو و باکیفیت باشم، محصولی که قیمت تمام شده‌اش رقابتی باشد و مشتری را راضی نگه دارد. دوم، دنبال این باشم که نیروها متناسب با مسئولیت بنگاه‌ها انتخاب شوند. هیچ‌وقت سعی نکردم لباس ساینشده را به زور تن کسی کنم. سنتی حرکت نمی‌کردم، از مسیری حرکت می‌کردم که بالاترین بهره‌وری را داشته باشد، چون اساس کارم بر پایه‌ی مطالعه کردن بود. ابتدای کار از صنایع شوینده شروع کردم، بعد صنایع فلزی و پیچ و مهره و بعد قدم قدم به هدفم نزدیک شدم. تبحر، دانش، مهارت، جهان‌بینی، برونگری و همه‌ی ویژگی‌هایی که تا الآن گفتیم، همراه اتکال سبب پیشرفت می‌شود. مشکل عمده‌ای که صنعت کشور دارد این است که فقط به رفع نیازهای داخلی فکر می‌کند، برنامه‌ریزی برون‌نگر ندارد، کم‌تر به صادرات محصول فکر می‌کند. اگر محصول باکیفیت باشد، می‌شود صادرش کرد. الآن انصافاً قطعه‌سازی خیلی پیشرفت کرده. همین که برای صادرات محصول تولید می‌کنیم، یعنی حرفی برای گفتن داریم. برای صادرات اول باید جهان‌بینی و فرهنگ جهانی شدن را ایجاد کنیم. برای فرانسه آفتاب‌گیر طراحی کردیم، به ترکیه صادرات داشتیم. تا به امروز بیست و یک نوع استاندارد کیفیتی داشتیم. درست است که جنگ و تحریم در محدودیت‌ها بی‌تأثیر نیست، اما وقتی قرار است یک واحد ایجاد شود، باید نقاط ضعف و قدرت را در نظر گرفت. مهارت و اعتمادبه‌نفس خیلی مهم است. در این دوران توانستیم فراز و نشیب‌ها را پشت سر بگذاریم، چون از قبل بزرگ فکر کرده بودیم و خیلی از اتفاقات را پیش‌بینی کرده بودیم. - غیر از تلاش و تحقیق و توکل و همه‌ی عواملی که درباره‌اش صحبت کردیم، چه

چیزهایی در موفقیتان نقش داشت؟

- تازه زمین مهرشهر را خریده بودم و مشغول ساخت سوله‌ها شده بودیم. اولین سوله که تمام شد، پدرم آمد آن‌جا. خیلی خوشحال بود. وضو گرفت و آمد توی سوله. ایستاد به نماز خواندن. بیرون که آمد گفت: از هیچ مشکلی نترس. من این تشکیلات را بیمه‌ی امام زمان کرده‌ام. هر سوله‌ای که ساختش تمام می‌شد، می‌آمد و در آن نماز می‌خواند. دستم را که می‌گرفت توی دست‌های پیر و زحمت‌کشیده‌اش و برایم دعا می‌کرد، آن قدر دلم گرم می‌شد که انگار هیچ نگرانی‌ای در دنیا وجود نداشت. خیلی به من دلگرمی می‌داد، خیلی برایم دعا می‌کرد، همه‌اش امید می‌داد، دلم با حرف‌هایش قرص می‌شد. آن‌طور که پدرم از من پشتیبانی می‌کرد، با هیچ نیرویی قابل مقایسه نبود. با دعای او بود که سیصد هزار متر سوله دارم. حیف که اجل مهلتش نداد تا تمام شدن و راه افتادن آذین‌خودرو را ببیند، اما در همان شرایط نیمه‌کاره هم از این‌که این کار را شروع کرده‌ام، خیلی خوشحال بود. هنوز هم وقتی کارم به مشکلی برمی‌خورد، می‌روم سر قبر پدر و مادرم و ازشان می‌خواهم برایم دعا کنند. هرچه امروز دارم از دعای خیر پدر و مادرم دارم. یک وقت‌هایی دلم برایشان خیلی تنگ می‌شود. آن موقع‌ها چراغ گردسوز بود. شب‌ها تا دیروقت می‌نشستم به درس خواندن. پدرم می‌گفت تو این قدر می‌نشینی درس می‌خوانی تا نفت چراغ تمام شود، بعد می‌خوابی.

صبح‌ها تا روشنایی خورشید می‌زد، از سر دیوار می‌پریدم توی باغ که تا روز هست درس بخوانیم. خیلی برایشان مهم بود که همیشه اول بشوم. دلشان می‌خواست همه‌ی کارهایم را به نحو احسن انجام بدهم.

- آذین‌خودرو فعالیتش را چه‌طور و از کجا شروع کرد؟

- آذین‌خودرو با دوازده مهندس شروع به کار کرد. توسعه‌ی شرکت ما با کارهای نویی در ایران خودرو شروع شد. ایران خودرو مثل امروز توسعه‌یافته نبود. آن موقع استفاده از تکنولوژی روز دنیا خیلی هزینه داشت. شرکای خارجی دانش فنی را در اختیار خودروسازهای داخلی قرار نمی‌دادند. پژو ۴۰۵ فول وارد کشور می‌شد. از همان روزهای اول دنبال این بودیم که از طریق مهندسی معکوس، یعنی تولید قطعه به خودکفایی تولید خودرو دست پیدا کنیم، اما مهندسی معکوس برای بعضی قطعات جواب نمی‌داد. سفرهای زیادی به اروپا و به‌خصوص به کشورهای صاحب تکنولوژی، مثل فرانسه داشتیم، به مهندس‌های آن‌جا درباره‌ی فعالیتیم در بازار ایران توضیح دادم و

بالاخره موفق شدم ماشین‌آلاتی را خریداری کنم. قرار بود کارمان را با تولید رودری و کف پژو ۴۰۵ شروع کنیم. برای به‌روز کردن دانش و اطلاعاتمان یا باید به دنبال دستیار فنی می‌رفتیم که آن موقع بلد نبودیم و ارتباطاتمان کافی نبود یا به روش دیگری این مشکل را حل می‌کردیم. آن موقع خودروسازها وقتی با پژویی‌ها قرارداد می‌بستند، نمی‌توانستند داکيومنت‌های فنی و مهندسی را از آن‌ها بگیرند. پژویی‌ها می‌خواستند طرف قرارداد لایسنسشان باشد تا وابستگی‌اش را به آن‌ها حفظ کند، اما ما برای تکوین محصولمان باید صفر تا صد همه‌ی مراحل را به شکل نرم‌افزاری می‌داشتیم تا بتوانیم برای ساخت قطعه‌ی دوم اقدام کنیم. سراغ شرکتی فرانسوی که از قبل با آن‌ها آشنا بودم، رفتم. قبلاً با هم معاملاتی کرده بودیم. گفتم داستان ما از این قرار است. دو هفته بعد گفتند بلند شو بیا. مهندس بازنشسته‌ای را پیدا کرده بودند به نام بن‌نسب که قبلاً مدیر کنترل کیفیت پژو بود. خوشبختانه همسرش علاقه‌ی زیادی به ایران داشت و با توافق یک ساله به ازای دریافت ده هزار مارک قرار شد هر ماه یک هفته به ایران سفر کند. چون به سیستم مدیریتی جدید آشنا بود، کمک زیادی کرد و حتی گفت اگر بتوانم بعضی مدارک و دانش فنی فرانسه را برای ارتقای فعالیتتان به ایران می‌آورم. بن‌نسب قالب‌سازهایی را که برای پژو ۴۰۵ قطعه ساخته بودند بهمان معرفی کرد و بعضی از داکيومنت‌هایی را که پژو داشت از دوستانش گرفت و به ما داد. به این ترتیب اواخر سال ۱۳۷۲ اولین شرکتی بودیم که از طریق مهندسی معکوس شروع کردیم به ساخت قطعه.

قبل از آن رودری پژو با هزینه‌ی بیست‌وهشت مارکی وارد کشور می‌شد، اما اگر این قطعه در داخل تولید می‌شد، هشت مارک بیش‌تر هزینه نداشت. بن‌نسب اسناد و مدارک تولید این قطعه را به ایران آورد و حتی آشنایی‌اش با قالب‌سازها و ماشین‌آلات سبب شد فعالیتمان در تولید سایر قطعات هم سرعت بیش‌تری پیدا کند، طوری که تکنولوژی را بدون صرف هزینه‌های اضافی وارد کشور کردیم. سال ۱۳۷۲ با توانایی داخل و به‌کارگیری دانش روز توانستیم برخی قطعات پژو ۴۰۵ را داخلی‌سازی کنیم. به‌علاوه وارد حوزه‌ی پیکان هم شدیم. در آن مقطع هیچ کار قابل توجهی در داخل کشور برای پیکان انجام نمی‌شد. تازه ایران‌خودرو برای واردات تعدادی داشبرد به بازار ترکیه رفته بود. ما توانستیم وارد حوزه‌ی پیکان شویم و تزئینات جدید داخل این خودرو را لوکس و جوان‌پسند کنیم. موکت سقف و کنسولش را تغییر دادیم. کنسول قشنگی

طراحی کرده بودیم با ورق سه‌نیم، اما وقتی در آزمایشگاه آن را تست کردند، می‌شکست. ملاک تست آزمایشگاه مشت و چکش بود. من ورق را هفت میل کردم و دیدیم خیلی محکم است. گفتم با این ورق جدید می‌توانید برای تست روی آن بایستید و برای این که حرفم را ثابت کنم، خودم جفت پا پریدم روی کنسول و هیچ طوری نشد. من معتقدم همان‌طور که خودرو مهم است، داخل خودرو هم برای سرنشینان مهم است. به همین خاطر تزیینات داخل خودرو خیلی اهمیت دارد.

از ابتدا در آذین‌خودرو تفکرمان مهندسی بود. وقتی آذین‌خودرو فعالیتش را شروع کرد، مهندسی خودرو مفهومی نداشت و بیش‌تر تمرکز روی مونتاژکاری بود. اگر هم فعالیتی انجام می‌شد، بیش‌تر تجربی بود. نیمه‌ی دهه‌ی ۷۰ بود که با ورود افراد متخصص به صنعت خودروسازی تفکرات مهندسی در این بخش شکل گرفت و هسته‌ی مرکزی ایجاد شد و صنعت قطعه‌سازی بنیان‌گذاری شد. اوایل دهه‌ی ۸۰ اوج قطعه‌سازی در کشور بود و شرکت آذین‌خودرو از پیش‌روهای این بخش بود. واحد مهندسی ما صدوبیست نیروی فعال داشت که برای به‌روز شدن دانش فنی‌شان در نمایشگاه‌های مختلف بین‌المللی شرکت می‌کردند. از همان دوره برای نوآوری محصولاتمان تصمیم‌گیری کرده بودیم. بخشی از تمرکزمان بر تولید مواد اولیه‌ای بود که ما را به کشورهای خارجی وابسته می‌کرد. همین تفکر سبب نجاتمان در شرایط تحریم شد. برای تأمین قطعات سمند توانستیم با کمک شرکای خارجی در قالب‌سازی و تولید قطعه برای بومی‌سازی قطعات خودرو موفقیت‌هایی به دست بیاوریم. الآن تقریباً تولید شانزده قطعه سمند در اختیار شرکت آذین‌خودروست. برای تولید رودری سمند خلاقیت به خرج دادیم، چون در ایران مواد پتروشیمی مناسب برای تولید وجود دارد و منابع چوب قابل توجهی هم داریم، به این فکر افتادیم که صنعت بودستاک را در ایران بومی‌سازی کنیم. در بودستاک به جای تزریق مقوا از مواد پتروشیمی و چوب استفاده می‌کنند. بدون این که یک ریال پرداخت کنیم، از دانش فنی روز قطعه‌سازی و خودروسازی دنیا استفاده کردیم. در صنعت بودستاک حدود یک سال مواد اولیه را از خارج وارد کشور می‌کردیم، اما بعد از مواد اولیه‌ی داخلی استفاده کردیم. بعد به فکر بومی‌سازی بقیه‌ی مواد اولیه‌ی خودرو افتادیم. موادی مثل ورق‌های سنگین APIDM که در زمینه‌ی کاهش (Noise vibration) harshnes در خودرو نقش زیادی بازی می‌کرد و هفته‌ای پنجاه تا شصت کانتینر از اسپانیا وارد کشور می‌شد، اما در داخل پتانسیل

تولیدش وجود داشت. کم‌کم این مواد را در داخل تولید و به بازار عرضه کردیم. واردات این دو قلم ماده‌ی اولیه‌ی هزینه‌ی زیادی داشت. برای تولید قطعات بیش‌تر شرکت‌های مستقلی تأسیس کردیم تا بتوانیم عمق دانش فنی را در سطح آن‌ها افزایش بدهیم. به این خاطر که در مجموعه‌های بزرگ مشکلات زیادی وجود دارد. دوره‌ی ما دوره‌ی علم و تکنولوژی است. برای موفقیت بیش‌تر ضمن به کارگیری دانش و خلاقیت باید قدرت رقابت با شرکت‌های خارجی را هم داشته باشیم. الآن تزئینات و طراحی خودروی سمند به اضافه‌ی تغییراتی که در این خودرو به وجود آمده، انحصاراً متعلق به شرکت آذین خودروست.

زمانی که سقف خودروها از خارج وارد می‌شد، هر سقفی حدود هجده تا نوزده یورو برای کشور هزینه داشت. ما فوم را تولید کردیم تا در هزینه‌ها صرفه‌جویی شود. الآن کیفیت تولیدات داخلی بهتر از خارجی‌هاست و صادرات هم انجام می‌شود. با تلاش‌های بچه‌های فنی، حدود ۷۰ درصد از مواد اولیه‌ی وارداتی که سالی پنجاه تا شصت میلیون یورو برای کشور بار مالی داشت، در داخل ساخته می‌شود. یکی از مهم‌ترین دلایل ماندگاری گروه آذین خودرو به کارگیری پرسنل متخصص است. این که می‌گویم پدرم بزرگ‌ترین الگویم بوده به این خاطر است که این ماجرا از زمان بچگی در ذهنم مانده. وقتی باغ‌دار شاخه‌های درختش را هرس و اصلاح می‌کند، بنگاه‌دار هم باید در بنگاهش اصلاح ساختاری انجام بدهد. اگر بنگاهی غفلت کند و با پیشرفت تکنولوژی پیش نرود، زمین می‌خورد. در گروه آذین خودرو سعی کردیم نیروهایمان از نظر آموزشی به‌روز باشند تا بهره‌وری و نوآوری بالا برود. همین دانشگاه علمی-کاربردی که تأسیس کردیم، مهارت نیروی کار را در کشور بالا می‌برد و عامل افزایش تولید و پیشرفت صنعت می‌شود. دنیای امروز دنیای علم و فن‌آوری است. کارهای دانش‌بنیان و دانش‌محور سبب رشد صنعت و مهار تورم و بیکاری می‌شود. وقتی متوسط دانش کشور بالا می‌رود، جوان‌ها امیدوارتر می‌شوند و سالمندها بهتر زندگی می‌کنند.

من سال ۱۳۵۸ کارشناسی ارشد گرفتم. بعضی استعدادها ذاتی‌اند و به قول قدیمی‌ها پرقنداقی‌اند، اما نباید نقش مهم آموزش و تلاش را در موفقیت آدم‌ها نادیده گرفت. بعضی‌ها هوشمندترند، بعضی‌ها روابط عمومی قوی‌تری دارند، مسئولیت‌پذیرترند، افق دید بلندتری دارند، دوراندیش‌اند و... همه‌ی این‌ها در رسیدن به قله‌های ترقی مؤثرند، اما شرط اول این است که آدم جسارت به خرج بدهد و با پشتکار و دانش و توکل و همت

و امید به سمت هدفی که آرزو دارد برود تا نتیجه بگیرد. البته بخشی از مسیر را باید خانواده و مدرسه و دانشگاه تسهیل کند. نقش آموزش و پرورش را نمی‌شود نادیده گرفت. در بعضی کشورها پرورش خلاقیت در فرهنگ و آموزششان نهادینه شده است.»

### دانشگاه علمی کاربردی آذین خودرو

سال ۱۳۹۰ دانشگاه آذین خودرو تأسیس شد. ایجاد محیطی که در کنار فضای تولیدی دانش روز را به افراد منتقل کند، یکی از اهداف تأسیس این مجموعه بود. این مرکز فعالیتش را با راه‌اندازی دو رشته‌ی کنترل کیفیت خودرو و شیمی پلیمر در مقطع کاردانی آغاز کرد. به تدریج رشته‌ها گسترش پیدا کرد و در مقطع کاردانی و کارشناسی حدود پانصد نفر دانشجوی پذیرفت. دانشجویها هم از پرسنل گروه آذین خودرو بودند، هم از بیرون مجموعه و آزاد. در کشورهای صنعتی پیشرفته بین دانشگاه و صنعت وحدت وجود دارد. پروژه‌هایی تعریف می‌شوند که در دانشگاه‌ها پیاده شده‌اند. دانشگاه علمی-کاربردی هم با هدف ایجاد وحدت بین فضای تولیدی کار و واحد دانشگاهی تأسیس شد. بین دانشگاه‌های ما و نیازمندی‌های صنعت ارتباط تنگاتنگ وجود ندارد. در نتیجه به‌رغم این که دانشجوی به شکل تئوریک به بسیاری از مطالب اشراف دارد، برای تکنیک‌های پیاده‌سازی اطلاعات تئوریک آموزش ندیده است. باید این امکان فراهم باشد که دانشجوی در محیط‌های صنعتی و مجموعه‌های فعال تولیدی آموزش ببیند. باید محیط کار را از نزدیک لمس کند تا درک کند در چه حوزه‌ای نیاز بیشتری به مطالعه و تحقیق وجود دارد و مطالعاتش را در همان حوزه متمرکز کند. هنوز بعضی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی نگاه کاربردی و عملی به اندوخته‌های تئوریک خود ندارند و هنگام اشتغال دچار مشکل می‌شوند.

### ساعت ۴ عصر، ۲۲ بهمن ۱۳۹۱، قلب آذین خودرو

آتش زبانه می‌کشید. عصر پرتلاطمی بود. همه‌ی مواد اولیه‌ی سوله داشت دود می‌شد و می‌رفت هوا. دود سیاه و غلیظ پخش می‌شد دور تا دور سوله. نه آکیپ آتش‌نشانی همزمان از پایگاه‌های دور و اطراف اعزام شده بودند، اما آتش خاموش‌شدنی نبود. چهارهزار متر سوله با شش میلیون یورو ماشین‌آلات در آن داشت می‌سوخت. بیست‌ودو آکیپ از تهران عازم شدند. می‌گفتند در سی سال گذشته این آتش‌سوزی

بی‌سابقه بوده. این سوله قلب تمام کارخانه بود. قطعاتی که این خط تولید می‌کرد تک‌سورس تولید می‌شد و در بازار نبود. برای سایپا و ایران خودرو قطعه تولید می‌کرد. اگر خط تولید این قطعه می‌خواستید، خط تولید خودروسازی هم متوقف می‌شد. مواد اولیه از چوب و پلاستیک بود و در حال سوختن. خسارت سنگین بود. علاوه بر سوختن مواد اولیه، مدارات تولید و سیستم تغذیه‌شان هم از بین رفته بود. رضا رضایی از راه رسید، آرام و عادی. همین که مطمئن شد آتش‌سوزی تلفات جانی نداشته، خیالش راحت شد. ایستاد و از مدیرهای خط تولید پرسید: برای تولید فردا چه باید بکنیم؟ اتاق فکر تشکیل شد. ایتالیایی‌ها گفته بودند ماشین‌ها قابل تعمیر نیست، اما مهندس‌های آذین خودرو گفته بودند هر طور شده تمام مدارات و سیستم الکترونیک ماشین‌ها را بازسازی می‌کنیم.

همین‌طور که آواربرداری می‌کردند، مهندس‌ها و مدیرها هم مشغول کارشان بودند. نزدیکی‌های صبح تقریباً آتش کنترل شده بود، اما خاموش کردن کامل آن یک روز و نیم طول کشید. هنوز باقی‌مانده‌ی پودر چوب‌ها و مواد پلیمری در حال سوختن بود. صبح روز ۲۳ بهمن همه سرکارشان حاضر بودند. بدون این‌که اجازه دهند توقفی در کار خودروسازی ایجاد شود، شروع کردند به احیای مجموعه. با این‌که همه‌چیز از دست رفته بود، کسی از این موضوع حرف نمی‌زد. حرف همه این بود که چه‌طور مشکل را حل کنیم. رضا رضایی فقط یک جمله می‌گفت: دوباره همه‌چیز را درست می‌کنیم، عین روز اول.

و این به مجموعه قوت قلب می‌داد. همه‌چیز درست شد، عین روز اول. ظرف چهار ماه چهارهزار متر سوله ساخته شد. ماشین‌آلات تعمیر شدند و دوباره برگشتند به خط تولید. در تمام این مدت با فرآیندهای دیگر تولیدی و واردات نگذاشتند توقفی در کار خودروسازها به وجود بیاید. خسارت سنگینی بود، ولی با تلاش و همدلی همه‌چیز دوباره برگشته بود سر جای اولش.

\*\*\*

دکتر فرخ فارغ‌التحصیل رشته‌ی پزشکی درباره‌ی شرکت آذین خودرو چنین می‌گوید: «سال ۱۳۷۶ فعالیت‌م را در آذین خودرو شروع کردم. به‌خاطر علاقه‌ای که از زمان دانشجویی به طب کار و بهبود شرایط محیط کار داشتم، جذب این مجموعه شدم و در بخش سلامت کارگران و بهبود شرایط بهداشت محیط کار فعالیت‌م را شروع کردم.

جذابیت مهندس رضایی بین پرسنل و علاقه‌ای که پرسنل به او داشتند، برایم خیلی جالب بود و سبب پیوند بیش‌تر من با این مجموعه شد. با توجه به فعالیت‌هایی که در محیط صنعتی در کنار فعالیت اصلی‌ام داشتم، کم‌کم به موضوعات مدیریتی علاقه‌مند شدم و با تشویق مهندس رضایی در این زمینه تحصیل و مطالعه کردم. بعد از طی کردن دوره‌های مدیریت اجرایی MBA و DBA به تدریج وارد سیستم‌های مدیریتی شدم. مدتی در بخش مدیریت محیط‌زیست فعالیت کردم، مدتی هم مسئولیت مرکز علمی-کاربردی را به عهده گرفتم. در حال حاضر عضو هیئت‌مدیره‌ی مجموعه هستم.»

- مسیر تولید قطعات همه از طریق مهندسی معکوس بود. بابت این کار هزینه‌ای پرداخت می‌شد؟

- درباره‌ی قطعاتی که مسئله‌ی لایسنس و حق طراح و نام طراح مطرح است، حتماً باید قطعه با نظارت و تأییدیه‌ی شرکت تولیدکننده ساخته شود تا حق طراح محفوظ بماند. در بعضی موارد این‌طور نیست و هیچ نقشه‌ی اولیه‌ای برای تولید وجود ندارد. فقط از طریق تحقیق روی مواد سازنده‌ی قطعه‌ی وارداتی قطعه‌ی جدید ساخته می‌شود. در این موارد فقط به فکر کپی کردن نیستیم، بلکه قطعه‌ای که می‌سازیم نسبت به نمونه‌ی اولیه ارتقا داشته باشد.

آذین خودرو با هدف رفع نیازهای صنعت خودروسازی به محصولات تزئینی و تکمیلی خودرو (Interior Trim) و با به کارگیری دانش مهندسی و تمرکز بر کیفیت محصولات کارش را شروع کرد و همواره تلاش کرد با طراحی و ساخت این محصولات در داخل علاوه‌بر کاهش وابستگی صنعت خودرو به واردات و جلوگیری از خروج ارز، اشتغال ایجاد کند. اولین فعالیت این شرکت طراحی و ساخت انواع پوشش‌های موکتی کف اتاق، قطعاتی برای پوشش داخل صندوق عقب و کنسول میانی پیکان بود، اما در حال حاضر تنوع محصولاتش خیلی زیاد است: انواع پوشش‌های موکتی داخل اتاق و صندوق عقب، عایق‌های سینه‌ی داشبرد، داشبرد، رودری، سقف کاذب، طاقچه‌ی عقب، آفتابگیر، صندلی، دستگیره‌های سقفی، کنسول میانی، نوارهای لاستیکی دور در و پنجره، سان‌روف، کلیدهای بالابر پنجره و تنظیم آینه، دسته‌ی راهنما، دسته‌ی سیم و... در گروه آذین خودرو تولید می‌شود.

مهندس رضایی تقریباً در هر حیطه‌ای فعالیت داشت. فعالیتش با رشته‌اش، یعنی پلیمر مرتبط بود. آذین خودرو عمده‌ترین محصولی که تولید می‌کند محصولات پلیمری



است. ۹۰ درصد مواد اولیه‌ی مصرفی ما ساخت داخل‌اند. ۱۰ درصد مواد وارداتی‌اند، به این دلیل که میزان و حجم موادی که در داخل مصرف می‌کنیم، پاسخگوی تولید اقتصادی این مواد در داخل کشور نیست. برای تولید بعضی از مواد اولیه هم هنوز تکنولوژی خاصی در اختیار نداریم.

مواد اصلی اولیه‌ی شرکت آذین خودرو انواع موکت و پارچه‌ی نیافته (نان وون)، انواع گرانول‌های پلیمری، مواد اولیه‌ی فوم، انواع ورق‌های EPDM عایق صوت و حرارت و فوم‌های سقف هستند. موکت‌ها و پارچه‌ی نیافته (نان وون) در نهایت به فرم کف اتاق تبدیل می‌شوند و بعد از برش کاری و مونتاژ دیگر قطعات تکمیلی به محصول نهایی تبدیل می‌شود و برای مونتاژ نهایی در داخل خودرو به خطوط تولید فرستاده می‌شوند. سقف کاذب خودرو هم با استفاده از ورق‌های ویژه‌ی فوم و استفاده از پارچه‌های دکوری به صورت ترموفورمینگ (شکل‌دهی به واسطه‌ی حرارت و فشار) و در نهایت برش کاملاً خودکار توسط ربات و اضافه شدن قطعات تکمیلی به محصول نهایی تبدیل می‌شوند. عایق‌های سینه‌ی داشبرد که یکی از قطعات بسیار مهم برای جلوگیری از نفوذ گرما، ارتعاش و صدای موتور به داخل اتاق خودرو است که پس از مونتاژ داشبرد قابل مشاهده نیست. این قطعات از عایق‌های سنگین EPDM فوم تشکیل شده که پس از نهایی شدن فرآیند تشکیل فوم، توسط ربات برش کاری و آماده‌ی ارسال می‌شود. ورق‌های سنگین EPDM از اولین قطعاتی است که داخلی‌سازی شده و در حال حاضر نه تنها از ورود این قطعه بی‌نیاز هستیم، درباره‌ی صادرات آن فعال بوده‌ایم و حتی به یکی از کشورهای دانش فنی فروخته‌ایم. کل محصولات علاوه‌بر دریافت گواهی‌نامه‌های استاندارد ملی و مشتریان داخلی گواهی‌نامه‌های استاندارد بین‌المللی هم دارد. شرکت آذین خودرو از اولین قطعه‌سازهایی است که موفق شده با قراردادهای مشارکت سرمایه‌گذاری علاوه‌بر ایجاد زمینه‌ی انتقال سرمایه‌ی خارجی به داخل کشور، امکان انتقال دانش فنی را فراهم کند. بر اساس اعتبار خارجی، در حال حاضر چهار مشارکت سرمایه‌گذاری خارجی شکل گرفته است. بزرگ‌ترین شریک سرمایه‌گذار ما در ایران شرکت فورشیا، دومین قطعه‌ساز بزرگ اروپاست. این شرکت فرانسوی در سی‌وپنج کشور سیصد مرکز تولید و تحقیق و توسعه راه‌اندازی کرده و سابقه‌ی مشارکتش با ما در زمینه‌ی ساخت صندلی به بیش از دوازده سال می‌رسد.»

- کیفیت کار موردپسند بازارهای هدف، به‌خصوص بازارهای اروپایی است؟

- در زمینه‌ی صادرات، از نظر کیفیت محصول هیچ‌وقت با خارجی‌ها به مشکلی برخوردیم. بیش‌ترین عاملی که محدودیت ایجاد می‌کند، این است که طرف خارجی به جریان پیوسته‌ی تولید کالا اطمینان ندارد. نگرانی‌شان بیش‌تر به خاطر مسائلی است که ممکن است در پیوستگی روند تولید اخلاص ایجاد کند؛ مثل مسائل بانکی، پولی، حمل و نقل و ضوابط گمرکی. قطعه‌سازی که برای بازار خودروسازی قطعه تولید می‌کند، باید در تولیدش پیوستگی داشته باشد. اگر وقفه بیفتد، تولید یک کارخانه‌ی بزرگ متوقف می‌شود و برای آن‌ها این نکته خیلی مهم است.

صادرات محصولات ما به دو صورت است؛ یکی صادرات غیرمستقیم (بخش عمده) که از طریق پک‌های CKD برای ساخت خودروهای ایرانی در خارج کشور توسط ایران خودرو و سایپا انجام می‌شود و صادرات مستقیم که قطعات (بخش کوچک‌تر) به کشورهایمانند روسیه، ترکیه، رومانی فرستاده می‌شود.

- شرایط اقتصادی در سال‌های اخیر نوسانات زیادی داشته. هیچ‌وقت شده شرکت در آستانه‌ی ورشکستگی قرار بگیرد؟

- مهندس رضایی و مجموعه‌ی آذین‌خودرو خیلی پیش‌تر از نوسانات اقتصادی و تحریم‌ها به این موضوع فکر کرده بودند که چه کنیم تا در شرایط بحرانی دچار مشکل نشویم. به نوعی از قبل مشکلات احتمالی را پیش‌بینی کرده بودند و همین پیش‌بینی‌ها ما را سر پا نگه داشت. آن موقع کسی به داخلی‌سازی فکر نمی‌کرد، چون ارز کافی در اختیار واردکننده بود و می‌شد خیلی راحت قطعه و مواد اولیه را وارد کرد، اما مهندس رضایی معتقد بود باید جلوی خروج ارز گرفته شود و به این ترتیب تمام تمرکز آذین‌خودرو بر تولید داخلی بود. متأسفانه کسانی که به این طرف ماجرا فکر نکرده بودند و تمرکزشان بر واردات بود، کم‌کم از چرخه‌ی تولید خارج شدند. داخلی‌سازی و اشتغال‌زایی دو دستور کار مهم مهندس رضایی بود.

درباره‌ی بحث صرفه‌جویی در منابع انرژی هم همین‌طور. از زمانی که هنوز به انرژی یارانه تعلق می‌گرفت، صرفه‌جویی در مصرف انرژی و کاهش سوخت‌های فسیلی را هدف‌گذاری کرده بودیم، بنابراین وقتی یارانه‌ها حذف شد، زیاد دچار بحران نشدیم. به‌طور کلی در این سال‌ها مجموعه‌ی رو به رشدی بودیم، هم از لحاظ اقتصادی هم به لحاظ اجتماعی، چون نزدیک سه هزار نفر در مجموعه‌ی آذین‌خودرو و شرکت‌های وابسته مشغول به کار هستند.

- به فکر طراحی خودروی جدید هم بودید؟

- در حوزه‌ی کاری خودمان مرتب طرح‌ها و ایده‌های جدیدی داریم تا قطعاتی که تولید می‌شود هم از نظر زیبایی و آسایش نظر مشتری را تأمین کند، هم به لحاظ ایمنی و کاهش سر و صدا و ارتعاشات. موفق هم عمل کرده‌ایم، اما طراحی کامل خودرو هم خیلی پرهزینه است، هم کار شرکت‌های بزرگ خودروسازی است، چون بحث موتور و بدنه و شاسی و... مطرح است. جدیدترین طراحی‌مان که با همکاری ایران خودرو انجام شده، مربوط به خودروی دنا پلاس است که برای آن سان‌روف به صورت اسلایدینگ طراحی شده. بسیاری از قطعات اتاق هم مثل دستگیره‌های سقف و خود سقف و... تغییر کرده. در این کار یک شرکت خارجی هم با ما همکاری داشته است.

- در دوره‌ای مدیریت محیط‌زیست این مجموعه را برعهده داشتید. چه اقدامات زیست‌محیطی انجام داده‌اید؟

- برای صنعت در خصوص مسائل زیست‌محیطی، بحث انرژی‌بر بودن بنگاه‌ها مطرح است که از قبل روی آن کار شده بود و تعدیل مصرف شده بود. بحث دوم کنترل دورریز قطعات پلیمری بود که آلودگی زیادی ایجاد می‌کرد. شرکتی با مأموریت بازیافت این دورریزها در گروه تأسیس شد تا این اضافات را بازیافت کند. بخشی از مواد بازیافت‌شده برای خط تولید خودمان استفاده می‌شد، بخشی از آن هم برای مصرف کارخانه‌های دیگر فرستاده می‌شد. قبل از این‌که از طرف سازمان محیط‌زیست بعضی از استانداردها را اجباری کنند، ما این استانداردها را در فضای کار رعایت می‌کردیم.

- در حوزه‌ی کار تخصصی‌تان چه فعالیت‌هایی داشتید؟

- بیش‌ترین تمرکز بر بخش سلامت نیروی کار و کاهش حوادث و بیماری‌های شغلی بود و به شاخصه‌های خوبی هم در این خصوص رسیدیم. اصل پیشگیری بهتر از درمان است را دستور کار قرار دادم، به همین خاطر ساعت‌هایی را که در مراکز درمانی-بهداشتی آدین خودرو بودم، معاینات شغلی برای پرسنل و پیگیری سلامت خود و خانواده‌هایشان از برنامه‌های اصلی بود. در بخش آموزش پرسنل و مشاوره به خود و خانواده‌هایشان خیلی انرژی می‌گذارم تا بتوانم آگاهی‌شان را در زمینه‌های سلامت خانواده بالا ببرم. از چند سال قبل که زمانی را هم صرف حوزه‌ی مدیریت می‌کردم، برای اطمینان از ادامه‌ی موفقیت‌آمیز این میسر مسئولیت امور بهداشت و درمان را به یکی از همکاران ارجمندم در این حوزه سپردم و زمان کاری‌ام را بین پزشکی و مدیریت تقسیم

کردم.

- از ویژگی‌های مهندس رضایی بگوئید.

- همیشه افق ویژه و بلندی را پیش چشمش می‌بیند و تمام مسیر کار را در آن افق شکل می‌دهد. هدفش کوتاه‌مدت نیست. این قدر افق‌های ذهنی بزرگ و ارزشمندی دارد که همان منبع انرژی و حرکتش می‌شود. این افق رشد را در بچگی ترسیم کرده و همان برایش نیروی محرکه شده تا در هر مقطعی نقطه‌ی بالاتری را پیش رویش ببیند. در تیم‌ورک هدایتگر و حمایتگر است؛ هم مسیر اصلی حرکت گروه را طراحی می‌کند، هم وقتی قرار است کاری به نتیجه برسد، با تمام قدرت از تیمش حمایت می‌کند. نیروی محرکه‌ی افرادی مثل او رضایتمندی شخصی از کار و تولید است. جنبه‌ی اقتصادی و منافع مالی برایش مهم نیست. وقتی می‌بیند کاری به ثمر می‌رسد، با تمام وجودش خوشحال می‌شود. از این که می‌بیند برای چنین مجموعه‌ی بزرگی اشتغال فراهم کرده، احساس رضایت و آرامش دارد. در کنار قابلیت‌های علمی و فنی و توانمندی‌های مدیریتی، شخصیتی دوست‌داشتنی و جذاب دارد و قابلیت ویژه‌ای برای جذب افراد و انجام کارهای مشارکتی دارد. درک درستی از نیازهای آینده دارد و این قدرت پیش‌بینی به او امکان تصمیم‌گیری‌های مناسب می‌دهد. بر اساس همین تصمیم‌گیری‌ها گروه آذین خودرو از زمان تأسیس تا امروز دائماً رو به رشد بوده و در زمینه‌ی صنعت تا این اندازه پیشرفت داشته است. کار گروهی از فلسفه‌های اصلی مهندس رضایی بوده و هست. توانایی‌اش در کارهای مشارکتی سبب شده گروه آذین خودرو همکاری‌های بلندمدتی با خودروسازهای داخلی و شرکای بین‌المللی داشته باشد و از این همکاری‌ها نتایج ارزشمندی حاصل شده است. تمامی سازندگان خودروهای سواری پرتیراژ در دامنه‌ی مشتریان ما قرار دارند؛ ایران خودرو، سایپا، رنو، کرمان خودرو و گروه بهمن از مشتری‌های قدیمی و بزرگ ما هستند. در شرایط بعد از برجام، براساس ارزیابی‌های انجام‌شده توسط شرکت‌های خارجی و با ایجاد مشارکت‌های سرمایه‌گذاری بین خودروسازان بین‌المللی مثل رنو، پژو، سیتروئن و فولکس واگن در زنجیره‌ی تأمین قطعات خودروهای جدید انتخاب شدیم.

مهندس رضایی خیلی درباره‌ی مشکلات همکاران حساس است و تا جایی که ممکن است برای رفع مشکلاتشان یاری می‌رساند. مهر پدران‌های به پرسنل دارد. درباره‌ی برنامه‌ریزی برای افزایش توان مدیریتی مدیران و سرپرستان و افزایش توانمندی‌هایشان

در تولید تأکید ویژه‌ای دارد برای افراد مجموعه شرایط رشد و ارتقای دانش را فراهم می‌کند. همیشه بر این کلام تکیه دارد که تلاش کنید منابع انسانی را به سرمایه تبدیل کنید.

- مهندس رضایی پرسنل را اخراج هم می‌کند؟

- برای افرادی که نتوانند استانداردهای حرفه‌ای یا شایستگی‌های لازم را داشته باشند یا مرتکب خطای غیرقابل بخشش شوند، قطع همکاری در همه‌ی سازمان‌ها وجود دارد و ما هم از این امر مستثنی نیستیم. در دوره‌ی کوتاهی در شروع تحریم‌ها، به علت افت شدید برنامه‌های تولید و مشکلات پیش رو قراردادهای تعدادی از همکاران که سابقه یا نمرات ارزشیابی کم‌تری داشتند چند ماه تمدید نشد، ولی با شتاب مجدد تولید بسیاری از آن‌ها بلافاصله برای ادامه‌ی کار دعوت شدند و دوباره به جمع آذین‌خودرو پیوستند.

- و چشم‌انداز آینده‌ی شرکت؟

- در کنار حفظ رهبری بازار داخلی در زمینه‌ی قطعات تزئینی و تکمیلی خودرو، حرکت به سوی بازارهای خارجی در چشم‌انداز گروه صنعتی آذین‌خودرو ترسیم شده است. تلاش می‌کنیم در سال‌های آینده قطعاتی با تکنولوژی بالا که با گروه محصولی‌مان مرتبط باشد، به سبد تولیداتمان اضافه کنیم. تلاشمان این است که با ارائه‌ی محصولات باکیفیت و راه‌حل‌های مهندسی همواره گزینه‌ی نخست مشتریان باشیم.

قطعات تولیدشده در آذین‌خودرو نسبت به قطعاتی که رقبا تولید می‌کنند، ویژگی

خاصی دارد؟

در این سال‌ها رقبای زیادی داشتیم. تجربه و دانشی که در این سال‌ها جمع کرده‌ایم، سبب شده بتوانیم محصولی تولید کنیم که رقبایمان توان تولید و عرضه‌ی آن‌ها را به بازار نداشته باشند. مهم‌ترین نکته‌ای که سبب موفقیت این مجموعه شده، ارتقای علمی و انجام کار تیمی است. کارهای بزرگ موفق هیچ‌وقت به‌تنهایی انجام نمی‌شوند. شاید بعضی از افراد تحصیل کرده در دوران تحصیل این‌قدر درگیر رقابت‌های فردی و کسب نمره و... باشند که از کسب مهارت کار در گروه غافل بمانند، اما در مجموعه‌ی ما این مهارت اهمیت ویژه‌ای دارد.

## تابستان سال ۱۳۸۵، پروژه‌ی مشترک ایران و فرانسه

وقتی قرار شد خودرو ۲۰۶ در ایران تولید شود، برای تولید موکت کف باید دانش فنی خریداری می‌شد. طرف قراردادمان یک تیم فرانسوی بود. خط تولید خیلی عریض و طویل بود. تیم فرانسوی نتوانستند از این خط بهره‌برداری زیادی کنند. در واقع نمی‌خواستند انتقال دانش به ما دقیق و صریح باشد. این پروژه مرتباً به تعویق می‌افتاد و ما باید به مشتری طبق تعهد محصول را تحویل می‌دادیم. چون بابت زمان تولید نگران بودیم، مدیریت کار را خود آذین خودرو به عهده گرفت. تمام خط‌ها بازنگری شد، طرح‌های جدیدی تدوین شد و تیم مهندسی خودمان یک خط در ابعاد کوچک تعریف کردند که محصول مورد نظر را با همان خروجی قابل انتظار و تیراژ بالا تحویل می‌داد. طرح را اجرایی کردند. فرانسوی‌ها باور نمی‌کردند بتوانیم این پروژه را جمع کنیم. فکر می‌کردند قسمت تولید نمی‌تواند این کار را انجام بدهد. عرق سازمانی و همدلی و همفکری و همتی که ایجاد شده بود، عامل مؤثری در راه‌اندازی این خط بود. مدیرعامل برای موفقیت این پروژه جشنی برگزار کرد که فرانسوی‌ها هم در آن دعوت بودند. مهم‌ترین دستاورد این پروژه این بود که اگر نیروها خودشان را باور داشته باشند و همت کامل به خرج دهند، از متخصصان خارجی هم پیشی می‌گیرند.

اسم کارآفرین‌ها از برنشان جدایی‌ناپذیر است. به هم گره خورده‌اند، با هم رشد کرده‌اند و بزرگ شده‌اند. در صحبت‌هایشان کم‌تر از اسم خودشان می‌گویند و بیش‌تر از تیم همراهشان یاد می‌کنند.

«کارهای بزرگ مثل تأسیس شرکت و کارخانه مشکلات خاص خودشان را دارند. مدیرانی که می‌خواهند فعالیت‌های بزرگی را شروع کنند، با مشکلات زیادی از جمله دریافت مجوز و بیمه و تأمین مالی و مسائلی از این دست روبه‌رو می‌شوند. همین موضوع سبب می‌شود بنگاه‌های بزرگ کم‌تر تأسیس شود که کم‌ترین ضرر آن افزایش بیکاری و متعاقب آن، مشکلات اجتماعی است.

خلق کردن از صفات خداوند است و کارآفرین همیشه به دنبال خلق کردن است. با ایجاد کسب و کار و خلق محصول توانمندی‌های ویژه‌ی انسان نمایان می‌شود. لذت کارآفرینی و خلق این‌قدر هست که بشود از مشکلات و سختی‌های چشم پوشید. مشکلات راه‌اندازی کارخانه‌های تولیدی در مقایسه با فعالیت‌های خدماتی خیلی بیش‌تر است. هرچه کسب و کار بزرگ‌تر باشد، مشکلاتش هم بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، اما

با ایجاد اشتغال بیش تر و کاهش مشکلات اجتماعی، رضایت درونی بالاتر می‌رود و سبب فراموشی این مشکلات می‌شود. وقتی مجموعه‌ای مدیر دل‌سوز و متعهد داشته باشد، نیروهایش هم احساس تعهد می‌کنند. یادم است اواخر پاییز سال ۱۳۹۰ چند روزی پشت سر هم باران می‌آمد. این قدر بارندگی زیاد بود که نزدیکی کارخانه سیلابی راه افتاد که به سرعت در حال پیشرفت به سمت کارخانه بود و داشت از زیر دیوارها به سمت فضای داخل کارخانه راه پیدا می‌کرد. ورود آب به تأسیسات کارخانه و پست برق ممکن است خسارت سنگینی بزند. با وجود بارش و سرما، پرسنل آذین‌خودرو عین سربازهایی در جبهه‌ی جنگ توی آب رفتند و با قرار دادن کیسه‌های شن، مسیر ورود آب را سد کردند و با محافظت از دیوارها در برابر سیلاب سبب شدند تا خطوط تولید بتوانند بی‌وقفه به کار ادامه بدهند.»

کمی از ظهر گذشته. آخرین قرار مصاحبه با رضا رضایی است. باد خنکی می‌آید. درخت‌ها تن سبک می‌کنند به ریختن برگ‌های زرد. باغ‌ها آماده می‌شوند برای خواب. جلوتر از من پسرکی سرش را از سان‌روف ماشین سفیدرنگی بیرون آورده و پرچم کوچک سیاهی را تکان تکان می‌دهد. رضایی آخرین خاطره‌ای که از کودکی‌اش می‌گوید، از پارچه‌های سیاهی است که با پسرهای همسایه برای علم دسته‌شان جمع می‌کردند...

آلبوم عکس ها





مراسم جشن ازدواج



مدرسه نظام



سفر شمال همراه خانواده



سفر حج



همراه جواد نجم‌الدین، مدیر عامل سابق ایران خودرو



مراسم امین الضرب



مراسم امین الضرب



کارخانه آذین خودرو





فصل چهارم

# چای را باید آرام نوشید

داستان زندگی مهدی حریری،  
پدر تجارت چای ایران



## سال ۱۳۲۵، بازار تهران، تجارت‌خانه‌ی حاج حسن

هنوز داشت کار می‌کرد. صدای خش‌خش برگ‌های ریز و خشک، صدای مالش کفشک‌های چرمی کارگراها، صدای نفس‌های عمیقی که از ته دل بلند می‌شد تا خستگی از تن بگیرد، سکوت شب را فقط همین صداها می‌شکست. دهانش گس شده بود از عطر تلخ برگ‌های خشک. روبه‌رویی‌ها، سمت چپی‌ها، طرف راستی‌ها، همه رفته بودند. ساعت؟! از نیمه‌شب گذشته بود. از صبح که آفتاب زده تا حالا یک‌سره کار کرده بود، از صبح تا شب، از شب تا دم صبح.

تو کلت علی‌الحی الذی لایموت... الله اکبر و الله اکبر...

صدای مؤذن که بلند شد، رفت مسجد. بعد از نماز دراز کشید کنار دیوار و چشمش گرم شد. بعد از این همه ساعت کار، خواب قبل از سپیده می‌چسبید. صدای رفت‌وآمد درشکه بود شاید و تیزی نور آفتاب، صدای مهمهمه‌ی شروع صبح...

هراسان از جا پرید، حتماً تا الآن شاگردها رسیده بودند پشت در حجره... حاج حسن هم رسیده بود. در حجره قفل بود و کلیدها توی جیب مهدی و مهدی هرچه جان داشت ریخت توی زانوهایش و می‌دوید. همه‌ی راه را یک نفس دوید؛ از مسجد تا جلوی در تجارت‌خانه. نفس نفس می‌زد. دست کرد توی جیبش و دسته‌کلید را دراز کرد طرف صاحب‌کارش. حاج حسن با تحکم گفت: «معلوم است تا الآن کجا بودی؟ کلیدها را گذاشتی جیبت و رفتی که چی؟ که این همه آدم را اول صبحی معطل خودت کنی؟» - جایی نبودم حاج‌دایی. تا خود صبح داشتم کار می‌کردم. رفتم مسجد برای نماز، خوابم برد. به خادم سپرده بودم چرت که زدم بیدارم کند، اما دید خوابم سنگین شده،



حیفش آمد صدایم بزند.

- دروغ که نمی‌گویی انشالله؟

- من هیچ‌وقت دروغ نمی‌گویم. ولی می‌خواهم حرف راستی بزنم. انشالله بدتان نیاید. از صبح تا شب، از شب تا صبح داشتم به‌خاطر شما کار می‌کردم. من هم آدمم. خسته شده بودم، خواب رفتم. خلاف که نکردم، غفلت کردم، خوابم سنگین شد...

- کلیدها را بگذار و برو. از جلوی چشمم برو و گم شو.

انگار یک نفر این کلام را به زبانش آورده باشد، گفت: «به روی چشم! می‌روم، ولی گم نمی‌شوم. من هم خدا دارم. چرا بروم گم بشوم؟ خدای شما خدای من هم هست.» حاج حسن که از این همه صراحت شاگردش متعجب مانده بود، گفت: «ئه، باریکلا! حالا که این قدر حرف‌های گنده گنده می‌زنی، می‌توانی بمانی و باز هم پیش خودم کار کنی.»

- سلامت باشید. ولی از امروز دیگر می‌خواهم بروم برای خودم کار کنم. می‌خواهم با توکل به خدا تنهایی کار کنم.

حاج مهدی حریری در ۲۰ سالگی تجارت‌خانه‌ی حاج حسن را که یکی از عمده‌فروش‌های بزرگ چای در بازار تهران بود، ترک کرد و از همان روز تصمیم گرفت هیچ‌وقت و به هیچ قیمتی برای کسی کار نکند.

«از مشهد آمدنمان کلی داستان دارد که باید مفصل برایتان بگویم. وقتی از مشهد آمدیم تهران، اولین جایی که مشغول به کار شدم همین تجارت‌خانه‌ی حاج حسن بود. ماشالله روزبه‌روز هم کارش پیش می‌رفت و اوضاعش بهتر می‌شد. غریبه نبود، حاج دایی‌ام بود. اولش شدم آبدارچی‌شان. کم‌کم کار خشک کردن چایی را یاد گرفتم. بعد هم روش تست کردن چایی را، برای این که بتوانم چای خراب را از چای خوب تشخیص بدهم. چون چای را از راه دریا وارد می‌کردند، معمولاً آب دریا به آن می‌خورد و نم‌دار می‌شد. اگر پهن نمی‌کردند توی آفتاب و هوا نمی‌دادند و زیرورو نمی‌کردند تا کامل خشک شود، خراب می‌شد. برای کارگرها کفش‌های چرمی درست می‌کردند. کف این کفش‌ها تمیز بود. کارگرها باید روی برگ‌های چایی راه می‌رفتند و آن‌ها را زیرورو می‌کردند تا این نم خوب خشک شود. شبی که دم صبح خواب رفتم، سرپرست کارگرها بودم. دسته‌کلید تجارت‌خانه مانده بود پیش من و همه مانده بودند پشت در! به همین خاطر حاج دایی حسابی از دستم عصبانی شده بود، چون می‌دانستم صبح اول وقت باید

در را برایشان باز کنم. شاید خواست خدا بود این اتفاق بیفتد و من به این فکر بیفتم که برای خودم کار کنم. شاید اگر آن بحث بین ما پیش نیامده بود و من همان جا مانده بودم، مسیر زندگی‌ام جور دیگری می‌شد. البته آن اتفاق هیچ‌وقت سبب نشد رابطه‌ی فAMILI مان به هم بخورد و تا زمانی که ایشان در قید حیات بودند، مرتب بهشان سر می‌زدم و خیلی هم با هم صمیمی بودیم.»

### مزه گس چای با عطر تلخ

زندگی قدیمی‌ترها مثل امروز نبود، این قدر شتاب‌زده و پردغدغه. آدم‌ها صبور و پرحوصله بودند و همه‌ی کارهایشان قاعده و قانون داشت، حتی چای خوردن‌هایشان. می‌گفتند: آب سماور باید نو باشد. باید ایستاد پای سماور، همین که جوش آمد، آب جوش تازه را ریخت روی چای خشکی که توی قوری چینی است. به ده دقیقه نرسیده رنگ چای، رنگ عقیق می‌شود.

می‌گفتند: استکان باید کمر باریک باشد و نعلبکی هم زیرش، باید چای را ریخت توی نعلبکی و آرام لب گذاشت به لبه‌ی نعلبکی. قند حبه نباشد بهتر است، قند حبه وامی‌رود توی دهان... این جور بود که چایشان مزه‌ای گس داشت با عطری تلخ. نصف چای‌اش را ریخت توی نعلبکی گل‌قرمز چینی و آرام آرام نوشید. برای مصاحبه رفته بودم. ساعت؟ ساعت ۱۰ صبح یکی از روزهای اول پاییز. طبقه‌ی هفتم یک مجتمع اداری-تجاری، حوالی میدان ولی‌عصر، یک دفتر کار ساده. شاید سی ساله بود ساختمان. نشسته بودم توی اتاقی که ویتترین‌های شیشه‌ای کنار دیوارش پر از قوطی‌های فلزی و بسته‌های مقوایی بزرگ و کوچک چای بود و کلی ابزار و وسایل آزمایشگاهی شیشه‌ای. روی میز بزرگی روبه‌روی ویتترین‌ها، چند ترازوی کوچک بود و چند کاغذ سفید که مشتی چای خشک روی هر کدامشان کپه شده بود... این‌جا دفتر کار پدر تجارت چای بود. بلندقامت بود، با موهایی جوگندمی و چهره‌ای آرام. دقیق و شمرده حرف می‌زد. بالای سرش دو ردیف گواهی‌نامه‌ی بین‌المللی به دیوار بود. استکانم را برداشتم. عطرش آشنا بود، همان مزه‌ی گس قدیمی. چای را نوشیدم و گوش کردم به حاج مهدی حریری که قرار بود از زندگی‌اش بگوید؛ از داستان‌هایی که از سال‌های خیلی دور تا آن روز پشت سر گذاشته. از این که چه‌طور پدر تجارت چای شده.

«نود و یک سال زندگی آدم پر از قصه است. حیف که نه می‌شود همه‌ی این قصه‌ها

را در چند صفحه کتاب جمع کرد، نه این که آدم می‌تواند همه‌چیز را درست و دقیق به یاد بیاورد. شاید اگر می‌دانستم قرار است یک روزی قصه‌ی زندگی‌ام را برای کسی تعریف کنم، خیلی چیزها را می‌نوشتم. الآن بعضی از اسم‌ها و تاریخ‌ها را فراموش کرده‌ام. نمی‌دانم از کجا برایتان بگویم یا از کی شروع کنم، اما حرف برای گفتن زیاد است...»

نفس عمیقی کشید و دستش را گذاشت روی زانویش: «آدم پیر که می‌شود دیگر بنیه ندارد. روزگاری سرتانه بازار را روزی چند بار می‌رفتم و برمی‌گشتم. به دو می‌رفتم. هیچ‌کس به گرد پایم نمی‌رسید. الآن دیگر زانوهایم خیلی گیر ندارد. جوان بودم، چون زیاد ورزش می‌کردم، بنیه‌ی خوبی داشتم. والیبالی بازی می‌کردم، کوه می‌رفتم، دوچرخه‌سواری می‌کردم. آن موقع که هنوز مشهد بودیم. از مشهد تا طرقله را یک نفس رکاب می‌زدیم. آدم وقتی بچه است و جوان، خستگی حالی‌اش نمی‌شود. همه‌ی ذوقم این بود که همیشه و همه جا اول شوم؛ هم توی درس اول باشم، هم توی ورزش. بعد آدم توی بازار، با همین قوه‌ی جوانی و بنیه‌ی ورزشکاری در واسطه‌گری هم اول شدم. خیلی مهم است آدم در زندگی‌اش راه درست را پیدا کند. خدا به هر بنده‌اش استعدادی داده. قشنگی دنیا هم به همین است که آدم‌ها با هم فرق دارند. هر کس توانی دارد. می‌شود دست همدیگر را گرفت که همه‌ی این نیروها کنار هم جمع شوند. خدا خواست و من همان اول جوانی راهم را پیدا کردم. متوجه شدم در تست چای استعداد دارم و کم‌کم به کارم علاقه پیدا کردم. وقتی آدم سر جای خودش قرار بگیرد و با لذت و علاقه کار کند، زود پیشرفت می‌کند. هنوز سی سالم نشده بود که توانستم در بازار برای خودم کسب و کار مستقلی راه بیندازم و صاحب مغازه بشوم.»

### کاروان‌سرای بازار تهران، سرای حاج زمان، سرای خدایی

جلوی کاروان‌سراها یک ایوان پهن بود و زیر آن سرتاسر زیرزمین بود که به جای انباری استفاده می‌کردند. روزها در کاروان‌سراها تجارت می‌کردند و شب‌ها در آن می‌خوابیدند. جنگ که تمام شد، بیش از سیصد صندوق چای مانده بود روی دست یکی از عمده‌فروش‌ها. چای‌ها ته انبار مانده بود، خاک داشت و به درد نمی‌خورد. رنگشان مات شده بود و مشتری‌ها این جور چای را نمی‌پسندیدند.

چای‌فروش‌ها ابزاری دارند که آن را داخل بار چای می‌کنند و از وسط آن مقداری چای برای نمونه بیرون می‌کشند تا از نظر مرغوبیت و کیفیت بررسی کنند. مهدی که

تازه از تجارت‌خانه‌ی دایی‌اش بیرون آمده بود و می‌خواست برای خودش کار کند، رفته بود پیش صاحب این بارِ چای و به او پیشنهادی داده بود. اول نشسته بود و باحوصله چای تک‌تک صندوق‌ها را تست کرده بود، بعد صندوق‌هایی را که بار چایشان هنوز مرغوب بود، جدا کرده بود برای فروش و صندوق‌هایی را که رنگ چایشان مات شده بود و صاحبش نمی‌دانست باید با آن‌ها چه کار کند برداشته بود برای خودش. اگر به این چای‌ها آب می‌زد تا رنگ ماتشان از بین برود، شاید دوباره مشتری‌پسند می‌شد.

رفت و روی پشت‌بام یکی از کاروان‌سراها در سرای حاج زمان برزنت پهن کرد. چای‌های مانده را ریخت روی برزنت و رویشان کمی آب پاشید، بعد با کفش‌های چرمی‌اش شروع کرد به لگد کردن برگ‌های چای زیر آفتاب. از صبح تا صلاه ظهر، از ظهر تا شب، یک بار از شرق به غرب زیر و رو می‌کرد، یک بار از شمال به جنوب و برعکس. چای‌ها که خشک شدند، رنگشان عین روز اول شده بود.

«هر روز می‌رفتم پشت‌بام کاروان‌سرا که چای‌های آب‌زده را خشک کنم تا بشود بهتر فروختشان. آقای هم می‌آمد گوشه‌ی پشت‌بام می‌نشست؛ فکل کرواتنی و خوش تیپ و قیافه. تریاکی بود. رفتم پیشش و دلم را زدم به دریا و گفتم: با این تیپ و قیافه چرا این‌جا هستی؟»

با پرخاش گفت: می‌دانی من کی‌ام؟ من معلمم. چرا باید با من این جور حرف بزنی؟

- آخر معلم که دودی نمی‌شود!

- این بلایی است که هر جا بنشیند دیگر بلند نمی‌شود. معلم و غیر معلم ندارد!  
- حاضرم هر کاری برایتان بکنم. برایتان شام و ناهار بگیرم. خرید داشتید انجام بدهم. کفش‌هایتان را واکس بزنم، به شرطی که تریاک کشیدن را بگذارید کنار.  
- شرط تو قبول نیست. من شرط می‌گذارم. من معلم زبانم. باید پیش من زبان بخوانی.

بعد دستش را دراز کرد طرفم و گفت: Give me your hand.

هنوز لحن صدایش توی گوشم مانده. با هم دست دادیم و از فردا شروع کردم پیش این آقا زبان خواندم. او هم دیگر نکشید، حداقل جلوی من دیگر نکشید. حق‌التدریس نمی‌دادم، ولی هر کاری داشت، برایش انجام می‌دادم. در دوران دبیرستان به ما زبان فرانسه درس می‌دادند و آشنایی چندانی با انگلیسی نداشتم. ضمن این‌که در بازار سخت

کار می‌کردم، با علاقه‌ی زیادی پیش این آقا زبان یاد می‌گرفتم. تسلطم به زبان انگلیسی مقدماتی شد برای سفرهای خارجی‌ام و ورود به دنیای تجارت چای. اما نه به همین راحتی که در این دو تا جمله به شما می‌گویم.»

- چایی‌هایی را که آب زدید و خشک کردید، چه شد؟ موفق شدید بفروشید؟  
بله همه‌اش را فروختم و اتفاقاً پول خوبی هم گیرم آمد! آن زمان بیش‌تر واسطه‌گری و دلالی می‌کردم. جنس را از یک نفر می‌خریدم، سود کمی روی آن می‌کشیدم و به چند نفر دیگر می‌فروختم. اوایل غیر از چایی، پارچه و چیزهای دیگر هم خرید و فروش می‌کردم، ولی کم‌کم انرژی‌ام را گذاشتم روی خرید و فروش چای. فهمیده بودم استعداد خاصی در تست و تشخیص چای مرغوب دارم. این مهارت در کار خرید و فروش چای مهم بود و خیلی هم به دردم خورد.

## واسطه‌ی اول بازار

مهدی حریری در همان سال‌های ابتدای ورودش به بازار مورد توجه بازاری‌ها قرار گرفت و واسطه‌ی اول بازار شد، با این‌که نه سن و سال زیادی داشت، نه سابقه‌ی چندانی در کار واسطه‌گری.

- چه شد که خیلی زود واسطه‌ی اول بازار شدید و از دلال‌های چندین و چند ساله جلو زدید؟

قبل از این که بیایم بازار پدرم از من قول گرفته بود دروغ نگویم. من هم قسم خورده بودم که زیر قولم نزنم. وقتی قیمت چیزی را می‌پرسیدند، راست می‌گفتم. می‌گفتم این جنس را این‌قدر خریدم، این‌قدر روی آن سود بردم و به این قیمت می‌فروشم. مشتری‌ها اگر دوست داشتند و راضی بودند، از من خرید می‌کردند. بعد از مدت کوتاهی، تقریباً همه‌ی کسانی که مرا می‌شناختند و با من معامله کرده بودند، متوجه شدند به هیچ قیمتی دروغ نمی‌گویم. هر کس قیمتی را می‌پرسید، راستش را می‌گفتم. همین راستگویی شد سرمایه‌ی دستم. در بازار حتماً لازم نیست پول توی دستت باشد، خیلی‌ها اعتبارشان سرمایه‌ی دستشان است و با این اعتبار با پول و سرمایه‌ی دیگران معامله می‌کنند. صداقت من برایم اعتبار و آبرو خرید و بازاری‌ها وقت معامله کردن به من اعتماد داشتند. وقتی اعتماد اهل بازار را جلب کردم، توانستم جایی برای خودم درست کنم و کم‌کم پیشرفت کنم. خیلی‌ها به من سفارش خرید می‌خواستند و می‌دادند. هر

جوری امتحانم می کردند می دیدند که اهل کلک زدن نیستم. یک بار یکی از چای فروش ها صدایم زد و گفت: این همان چایی است که گفته بودم هجده تومان بخری؟ گفتم: بله همان است، ولی گفته بودید هفده تومان بخرم. چند روز بعد همین سؤال را کرد و جواب من فرقی نکرده بود. گفتم: می شود روی تو و حرفت حساب کرد. می توانستی وقتی می گویم هجده تومان، تأیید کنی، ولی حاضر نشدی دروغ بگویی. این نشان می دهد جوان قابل اعتمادی هستی.

چون خیلی ورزش می کردم، پاهای قدرتمندی داشتم. جوان و چابک هم بودم. خیلی سریع می دویدم؛ این قدر سریع که راهی را که بقیه ی دلال ها نیم ساعته می رفتند، یک ربع نگذشته، می رسیدم. بعضی قسمت های بازار خیلی دور بود و کسی همت نمی کرد آن جاها دنبال جنس برود یا اگر می رفت، نمی توانست خیلی سریع برگردد، اما من گاهی یک کیلومتر راه را می دویدم تا جنسی را که مشتری سفارش داده بود، تهیه کنم و به دستش برسانم. پشت سرم می گفتند این جوان هم راستگوست، هم خیلی فرز و زنگ است. فوری جنس را به دست می رساند. به همین خاطر همیشه کار مال من بود و شدم واسطه ی اول بازار تهران. البته سر همین قضیه دلال ها چندان دل خوشی از من نداشتند!

## شراکت ۹+۱

چند نفر از دلال ها برایش خط و نشان کشیده بودند. سر همین که کار را از دست همه می قاپید، دل خوشی از او نداشتند. یک بار که چند تایی روی پشت بام یکی از کاروان سراها جمع بودند، دلالی که از همه درشت هیکل تر بود صدایش زد و گفت: می دانی داری چه کار می کنی آقا مهدی؟

- دارم چه کار می کنم؟ خب معلوم است. دارم کار می کنم، دلالی می کنم، عین همه ی شماها.

- او هم، دلالی؟ الآن دلال های ۴۰ ساله بیکارند. تو با کارهایت داری دلال ها را بیچاره می کنی.

مهدی را بلند کرد سر دستش و برد لب پشت بام کاروان سرا و گفت: از همین جا بیندازمت زمین خردت کنم؟

- اگر فکر می کنی زمین انداختن من و خرد کردنم برایت نان و آب می شود، بینداز،

حرفی نیست.

- عجب زبانی داری تو! با همین زبانت همه‌ی فروشنده‌ها و خریدارها را می‌کشی طرف خودت. نه؟

آقای ترک‌زبانی که کار خودش هم واسطه‌گری بود آمد جلو و به مردی که مهدی را بلند کرده بود، گفت: بگذارش زمین. پسر من کشتی گیر است. دفعه‌ی دیگر دور و بر مهدی بچرخ، می‌دهم حسابت را بگذارم کف دستت. بعد دستش را گذاشت روی شانه‌ی مهدی و گفت: پسرم خودم بهت کمک می‌کنم. از امروز بیا با هم کار کنیم.

اما مهدی برای شراکتشان شرط گذاشت!

«بعدها که زمان گذشت، هر دوی ما در کارمان پیشرفت کردیم، من شدم تاجر چای و این آقا هم شد یکی از فروشندگان بزرگ چای بازار تهران. آن روز من گفتم: با تو شریک می‌شوم، اما شرط دارم.

پرسید: چه شرطی؟

- شما چند نفرید؟

- با خانمم و بچه‌ها ۹ نفر.

- پس شراکتیمان باشد ۹+۱. هر چه سود کردیم ۹ تا سهم شما، یکی سهم من!

- این جوری که نمی‌شود.

- چرا نمی‌شود؟ من یه نفر بیش‌تر نیستم. زیاد خرج ندارم، ولی شما عیالوارید.

فردای آن روز دعوت‌م کرد خانه‌شان. ناهار غی‌قناق داشتند؛ مخلوط تخم‌مرغ و شکر و کره. غذای خوشمزه‌ای بود. از آن به بعد با هم کار می‌کردیم و این آقا خیلی هوایم را داشت. بعد از مدتی گفت: چند تا از دلال‌ها جمع شده‌اند دور هم و قصد دارند بزنند پایت را بشکنند.

گفتم: من که به کسی کاری ندارم. روزی هر کس را هم خدا می‌رساند.

اما دل چند تا از دلال‌ها با من صاف نمی‌شد. چند روز بعد، دو پاسبان آمدند من را

بگیرند ببرند. گفتم: چی شده؟

یکی از پاسبان‌ها گفت: ازت شکایت کرده‌اند.

شریکم آمد و پرسید: مگر خلاف کرده که شاکی دارد؟ اگر خلاف کرده، اول باید

ثابت شود، بعد ببریدش.

گفتند: نمی‌دانیم. به ما گفتند که از ش شکایت شده. باید ببریمش کلانتری. شریکم عصبانی شد و چوبی برداشت که قطرش شش، هفت سانتی‌متر بود. اول تشری به آن چند دلالی که برایم خط و نشان کشیده بود زد، بعد هم چوب را گرفت طرف پاسبان‌ها و گفت: اگر این‌جا بایستید، پای هر دوتایتان را قلم می‌کنم. پاسبان‌ها هم وقتی دیدند این بنده‌ی خدا این‌قدر عصبانی است از خیر بردن من گذشتند و رفتند. بعد با صدای بلند و طوری که همه بشنوند گفت: از این به بعد اگر کسی بخواهد برایت دردسر درست کند با من طرف است و با پسر کشتی‌گیرم!» بعد از آن جریان دیگر دلال‌ها کاری به کار من نداشتند و برایم مزاحمتی درست نکردند.

## دانشگاه بازار

- چرا تصمیم گرفتید از مشهد به تهران بیایید؟ قبل‌تر گفتید که این مهاجرت داستان مفصلی دارد.

تازه دیپلم ریاضی گرفته بودم. هجده سالم بود. بچه‌ی درس خوانی بودم و خیلی دلم می‌خواست بروم دانشگاه. آن موقع مشهد دانشگاه نداشت. قصدم این بود که بیایم تهران و ادامه‌ی تحصیل بدهم. پدرم بازاری بود. دفتر حساب و کتاب‌هایش را آورد و نشانم داد. طبق آن‌چه در دفتر نوشته شده بود، چهل و دو نفر به او بدهکار بودند. گفت: ببین پسر جان، همه‌ی این‌ها آدم‌های آبروداری هستند، پولی هم ندارند که به من بدهند و بدهی‌شان را صاف کنند. من هم آدمی نیستم که بروم از دستشان شکایت کنم. هیچ کاری از دستم بر نمی‌آید، جز این که وقتی با آن‌ها چشم تو چشم می‌شوم و می‌بینم خجالت‌زده‌اند، اذیت می‌شوم. تو که قصد کردی بروی تهران دانشگاه، همگی با هم جمع می‌کنیم و می‌رویم. انگار همین دیروز بود. به پدر خدا بیمارزم گفتیم: پدرجان، شما از مردم طلبکاری، به کسی بدهکار نیستی که بخواهی از مشهد فرار کنی و خانه و زندگی‌ات را به هم بزنی.

گفت: نه می‌رویم. ارزش آبروی مردم بیش‌تر از این حرف‌هاست. دوست نداشتیم بیش‌تر اصرار کنیم و روی حرف پدرم حرف بزنم. با هم راه افتادیم به سمت تهران. مثل الان نبود که. نه وضع جاده‌ها این طوری صاف و آسفالت‌ه بود، نه



ماشین و اتوبوس درست و حسابی بود. فاصله‌ی مشهد تا تهران خیلی طول می‌کشید. در هر توقفگاهی می‌ایستادیم. ماشین‌ها یکسره نمی‌آمدند. منزل اول که ایستادیم، پدرم گفت: مهدی جان، چرا اصرار داشتی بروی تهران؟  
گفتم: برای این که بروم دانشگاه.

- قبول، ولی دانشگاه بروی که چه کار کنی؟

- درس بخوانم، چیزی یاد بگیرم، درس هم که تمام شد، بروم دنبال شغل و کاری.  
- قرار است چند تا کتاب در دانشگاه بخوانی؟ چه قدر چیز یاد بگیری؟ بیا و به حرف من گوش کن. بیا و برو به دانشگاه بازار.

پدرم سه بار پشت سرهم و با تأکید این جمله را گفت.

- آن جا کار یاد می‌گیری، یاد می‌گیری مرد را از نامرد تشخیص بدهی. صاحب شغل و کار هم می‌شوی.

ساکت شدم و حرفی نزد. تا منزل بعدی که رسیدیم، پدرم هم حرفی نزد. دوباره که توقف کردیم، گفت: رأس حرف من و اصل مطلبی که می‌خواهم بگویم این است که هیچ وقت و به هیچ وجه دروغ نگو.

باز به این کلام آخر که رسید، سه بار روی حرفش تأکید کرد.

- پسر جان قول می‌دهی که به این حرف عمل کنی؟

گفتم: قسم می‌خورم که هرگز دروغ نگویم.

پدرم دست مرا گرفت توی دستش و گفت: اگر دیدی چیزی به آبروی مردم بسته است، آبروی مردم را نبر. چیزی نگو. اگر چیزی پرسیدند، اظهار بی‌اطلاعی کن. حفظ آبروی مردم و صداقت اصل رفتار و کردارت باشد مهدی جان. مبادا وسوسه شوی و بروی سراغ طلب‌های من! من از آن مال گذشتم، شماها هم بگذرید از مردم. روزی رسان همه‌ی ما خداست.

بالآخره رسیدیم تهران، ولی من دیگر مهدی توی مشهد نبودم، پسری که آن همه مشتاق دانشگاه رفتن بود. من مهدی حریری، پسر حاج رجبعلی بودم که می‌خواست به حرف پدرش عمل کند. به همین خاطر رفتم بازار. رفتم و از شاگردی در تجارت‌خانه‌ی حاج حسن مقدم شروع کردم. از هجده سالگی شروع کردم به کار و آن قدر با جدیت و علاقه کار کردم که وقتی به سی سالگی رسیدم، کوله‌باری از تجربه داشتم و مبلغ قابل توجهی اندوخته‌ی مالی. سه بار دور دنیا سفر کردم. شروع سفرهایم قبل از سی سالگی

بود. هر کدام از این سفرها برایم کلاس درس بود. دیدن مردم کشورهای دیگر و آشنا شدن با فرهنگ و رسومی که دارند چیزهای زیادی به آدم یاد می‌دهد. اولین کشوری که رفتم هندوستان بود. آن موقع تقریباً به زبان انگلیسی مسلط شده بودم و این خیلی کمکم می‌کرد. می‌توانستم راحت با آن‌ها ارتباط برقرار کنم. همان‌جا بود که با شرکت‌های جای هندی آشنا شدم و توانستم اطلاعات زیادی به دست بیاورم. غیر از شرکت‌ها و کارخانه‌های چای، کتاب‌های بسیاری خواندم و اطلاعات زیادی درباره‌ی شناخت انواع چای و تولید چای مرغوب به دست آوردم. بعد از به دست آوردن این تجربه‌ها و قتش رسیده بود که اولین بار چای را وارد ایران کنم و هند اولین کشوری بود که از آن‌جا چای به ایران وارد کردم.

### قماش‌سرای حاج رجبعلی حریری

حاج رجبعلی حریری دو دهنه مغازه داشت. قماش‌سرایش درست اول ورودی بازار مشهد بود. مردی خوش‌رو بود و خوش‌سیما، همیشه هم جنس مغازه‌اش کامل بود. همه‌جور پارچه داشت، از کرباس تا گاباردین. سر صبح که می‌آمد بازار، سه تا مشتری اول را راه می‌انداخت و مشتری چهارم را می‌فرستاد مغازه‌ی روبه‌رو. مشتری که تعجب می‌کرد و می‌پرسید چرا؟ می‌گفت: خدا را شکر، من امروز دشت کرده‌ام. حالا نوبت دشت کردن همسایه است. همین جنسی که من دارم، مغازه‌ی روبه‌روی هم دارد، با همین قیمت و همین کیفیت!

هر جنسی می‌خواست بفروشد، به مشتری می‌گفت: من پنج، شش درصد روی این پارچه منفعت می‌برم. اگر راضی هستی بخر.

این مغازه را سال ۱۳۱۰ در بازار مشهد راه انداخته بود. قبل از آن با خانواده‌اش در سبزوار زندگی می‌کردند. فرزند اولش مهدی در سبزوار به دنیا آمده بود...

«سال ۱۳۰۵ در سبزوار به دنیا آمدم. اصالتاً یزدی هستیم. پدر بزرگم در یزد تاجر قماش بود. روزگاری که قطار و ماشین نبود، بار پارچه‌هایش را از یزد می‌فرستاد به شهرهای دیگر. تاجرهای قدیمی همه اسب و شتر داشتند. پدر بزرگم چهل اسب داشت و مرتب در حال تجارت و خرید و فروش بود. پنج ساله بودم که آمدم مشهد. چیز زیادی از روزهایی که در سبزوار بودیم یادمان نمانده، اما خاطره‌های را با جزئیات دقیق یادمانده. خاطره‌ی تلخی است. وبا آمده بود و عده‌ی زیادی را مبتلا کرده بود. کسانی که

ضعیف بودند، نتوانستند از این مرض جان سالم به در ببرند و از بین رفتند. هنوز تصویر گاری‌هایی که پر از جنازه‌ی وبایی‌ها بود، یادم نرفته. گاری‌ها پر از آدم‌هایی بود که می‌بردند خاکشان کنند...»

### شاگردی در حجره‌ی پدر

- مشهد که آمدید چه؟ از روزهای کودکی‌تان در مشهد بگویید.

روزگار بچگی ما که مثل الآن کودکان و پیش‌دستانی و این جور چیزها نبود. بعضی خانواده‌ها بچه‌هایشان را می‌گذاشتند جاهایی که مثل مکتب‌خانه بود تا قرآن و خواندن الفبا و این طور چیزها یاد بگیرند. خانه‌ای قدیمی بود که وقتی واردش می‌شدی، بوی خاصی می‌داد مثل بوی نم. خیلی از آن بو بدم می‌آمد. من و چند تا بچه‌ی دیگر را می‌گذاشتند آن‌جا، پیش آخوندی که بهمان درس بدهد. هر وقت داشت زیر و زیر صداها را می‌کشید و می‌دید بچه‌ها بازگوشی می‌کنند، چوب بزرگی را که کنار دستش گذاشته بود محکم می‌زد زمین تا حواسشان جمع شود. آقا چوبش را محکم می‌زد زمین و من یک متر می‌پریدم بالا از ترس. بعد که حواس همگی مان جمع می‌شد، دوباره شروع می‌کرد به کشیدن صداها... هفت‌ساله که شدم، رفتم مدرسه‌ی فردوسی مشهد. آن موقع مدرسه‌های جدید و امروزی تازه راه افتاده بود. از همان کلاس اول خیلی به درس و مدرسه علاقه داشتم، علاقه‌ای که تا زمان دیپلم هم ادامه داشت.

ضمن این که درس می‌خواندم و مدرسه می‌رفتم، وقت‌های بیکاری می‌رفتم مغازه‌ی پدرم و بهش کمک می‌کردم. کارهای جزئی، مثلاً طاقه‌ی پارچه‌ها را می‌چیدم یا وقتی پدرم برای کاری می‌رفت بیرون، می‌نشستم روی طاقه‌ها و مغازه را می‌پاییدم. بعدها که خودم وارد بازار شدم، متوجه شدم این که پدرم می‌خواست بروم مغازه‌اش، هدفش جابه‌جا کردن و چیدن و مراقبت از پارچه‌ها نبود. این کارها نیازی به یادگیری ندارد. مهم دیدن رفتار و کردار پدرم بود و شنیدن حرف‌هایش. در واقع با دیدن کارهای پدرم اخلاق و منش یک بازاری درستکار و مردم‌دار را مشق می‌کردم. هر روز ظهر که کرکری مغازه را می‌کشید پایین و می‌رفت نماز، حواسش به دوست و همسایه‌اش بود که اگر دشت نکرده، منفعت آن روزش را شریک شود. بزرگ‌دل بود. وقتی خودم وارد بازار شدم، دیدم خیلی راحت نیست که آدم آن‌طوری رفتار کند. پدرم گفته بود اگر سرمایه‌ی دست صداقت باشد، به هر جایی بخواهی می‌رسی و من مطمئن بودم که پدرم درست

می‌گوید. بعد از مدتی وقتی می‌دیدم حرفم اعتبار دارد، خوشحال می‌شدم. خوشحال بودم که توانسته‌ام به خواسته‌ی پدرم عمل کنم. همه‌ی این‌ها در کنار استعدادی که در تست انواع چای داشتم، انگیزه می‌داد که با همت و قدرت بیش‌تری کار کنم. از همان وقت که دلالی می‌کردم، خیلی خوب می‌توانستم فرق انواع چای و کیفیت و بویشان را از هم تشخیص بدهم. با چشیدن چای خشک متوجه می‌شدم بار رسیده‌ی چای نوست یا کهنه و از چه نوعی است.

### پدر چای دنیا

سعید حریری، پسر حاج مهدی حریری که در کنار پدر به کار تجارت چای مشغول بود، می‌گفت: «من مهندسی برق و الکترونیک دانشگاه تهران خواندم، ولی به تجارت و کار در بازار علاقه داشتم. پدرم هم وقتی علاقه‌ام را دید، از ورودم به این حرفه استقبال کرد و الآن بیشتر از سی سال است که همراه ایشان به تجارت چای مشغولم.

پدرم چند سال پیش پدر چای دنیا شد. او هر هفته روی کل چای بازار قیمت می‌گذاشت و بارهای چای، بعد از قیمت‌گذاری او به فروش می‌رسید. ذائقه‌ی خاصی در تشخیص انواع چای و شناخت مرغوبیت جنس داشت. بخشی از این توان استعداد ذاتی بود و بخشی از آن را با آموزش‌هایی که در کشورهای مختلف دیده و با مطالعه به دست آورده بود. کتاب‌های انگلیسی زیادی درباره‌ی چای در نقاط مختلف دنیا مطالعه کرده بود، به همین دلیل تستر اول چای ایران شده بود. هرچند نوع چای را که به او می‌دادید، بعد از تست کردن درباره‌ی تک‌تک آن‌ها می‌گفت؛ کیفیتشان چه‌طور است، مال کدام کشور است، از چه برندی است و حتی گاهی می‌توانست تشخیص بدهد مال کدام مزرعه است. تست کردن کار خیلی حساسی است و باید در شرایط خیلی دقیقی انجام شود. نباید سر و صدا یا عاملی وجود داشته باشد که تمرکز را به هم بریزد. بعد از تست چای بسته به کیفیت و مرغوبیتش روی آن قیمت می‌گذارند.

معمولاً بعد از تست کردن نمونه‌ها اشکالات بار خرید را می‌گویند و اگر راهی برای رفع اشکال وجود داشته باشد، راهکار می‌دهند. بسیاری از شرکت‌های چای‌سازی که از آن‌ها چای می‌خریدیم، ممکن بود در مراحل خشک کردن و فرآوری اشکالاتی داشته باشند که حاج آقا آن‌ها را بهشان تذکر می‌داد. در مواقعی هم بهشان آموزش می‌داد که چه کار کنند تا بار بهتری به بازار عرضه کنند. این‌قدر به کشورهایی که مهد چای است

سفر کرده بود و از کارخانه‌ها و دستگاه‌ها و شرکت‌ها بازدید کرده بود که در زمینه‌های مختلف استاد شده بود. البته هیچ‌وقت هم دست از مطالعه‌ی تخصصی در این زمینه برنداشت و همه‌چیز را علمی و اصولی یاد گرفت. دانسته‌هایش را به شرکت‌ها و کارخانه‌های داخلی هم انتقال می‌داد و روش تولید محصول باکیفیت را بهشان آموزش می‌داد. در زمینه‌ی مهارت تست چای هم همین‌طور، هم به من و هم به خیلی از چای فروش‌های دیگر آموزش داد، اما همچنان همیشه حرف اول بازار را در زمینه‌ی تست و تعیین قیمت خودش می‌زد، حتی روی قیمت‌گذاری چای هند هم نظرش مؤثر بود و قیمت پایه برای صادرات را خودش مشخص می‌کرد.»

### Tea Testing

روش اصولی تست کردن چای طبق استانداردهای جهانی به این صورت است: چشندگان چای مقداری چای خشک را روی کاغذ سفیدی در دست دارند. با استفاده از قاشق غذاخوری مقداری چای دم‌کرده را که گرمایش را از دست نداده در دهان می‌گذارند و با زبان و با حس چشایی میزان گسی، تلخی، خامی و عطر و رنگ را می‌سنجند. با نگاه کردن به ظاهر برگ‌های فرآوری‌شده‌ی چای آن را از نظر تاب‌خوردگی، تمیزی، میزان الیاف، ساقه‌های قرمز و دانه‌دار بودن و شفافیت رنگ مشکی چای خشک و از همه مهم‌تر میزان رنگ آن مورد سنجش قرار می‌دهند.

لیوان‌های مورد استفاده برای آزمایش عموماً سفید و لعابی است و ۱۴۰ میلی لیتر گنجایش دارد. ۲/۸ گرم چای خشک را در این لیوان‌ها می‌ریزند و ۱۴۰ سی‌سی آب جوش به آن اضافه می‌کنند. در لیوان را می‌گذارند. بعد از پنج تا شش دقیقه که چای دم کشید، آن را تست می‌کنند. تفاله‌ی چایی را هم برمی‌گردانند توی در لیوان و چند بار بو می‌کنند تا عطر طبیعی چای را بسنجند. با نگاه کردن به تفاله‌ی چای ویژگی‌هایی مثل یکنواختی رنگ مسی مایل به قهوه‌ای و نوع برگ و یکدست بودن ذرات را می‌سنجند. گاهی چای خشک را با کمی دمیدن و بویدن از نظر عطر و تازگی آزمایش می‌کنند. معمولاً دو نفر دستیار همراه هر آزمایش‌کننده حضور دارند. یکی مشغول کشیدن وزن نمونه‌ی چای و جوشاندن آب و ریختن آب جوش یک اندازه در لیوان‌های آزمایش و کنترل زمان دم کشیدن است و دیگری قدم به قدم با آزمایش‌کننده حرکت می‌کند و امتیازات عطر، رنگ و طعم و مایه‌دار بودن و نواقص تولید نمونه‌های چای را

یادداشت می‌کند. تستر باید قدرت به کارگیری هم‌زمان حواس چشایی، بویایی، بینایی و لامسه را داشته باشد و علاوه بر این استعداد ذاتی، به مسائل اقتصادی و قوانین و مقررات حاکم بر بورس‌های بین‌المللی چای و نوسان قیمت در بازار و نوع تقاضا و روند مصرف در کشورهای مصرف‌کننده وقوف کامل داشته باشند. باید حافظه‌ای بسیار قوی و قدرت تشخیص بالا داشته باشد. از این افراد در شرکت‌های خرید و فروش، شرکت‌های اختلاط و بسته‌بندی، آزمایشگاه‌های مرکزی، مبادی ورودی و خروجی گمرک کشورها، مراکز عمده‌ی حراج یا بورس چای در سطح جهان استفاده می‌شود. عمده‌ترین وظیفه‌شان قیمت‌گذاری انواع چای، ارزشیابی، تشخیص چای تقلبی و مشاوره دادن است.

چشندگان باید از خوردن و آشامیدن مشروبات الکلی، سیر، پیاز و حتی غذاهای تند و ادویه‌دار خودداری کنند و به مواد مخدر و سیگار اعتیاد نداشته باشند. با وجود پیشرفت عصر الکترونیک هنوز هم این حرفه چنان ظرافت و حساسیتی دارد که سنجش و ارزیابی مرغوبیتش باید منحصراً توسط افراد حرفه‌ای انجام شود و کاری است که از عهده‌ی هیچ ماشینی بر نمی‌آید. چشندگان حرفه‌ای چای در کشورهای تولیدکننده و مراکز داد و ستد جهانی چای ارزش و اعتبار خاصی دارند، زیرا ارزشیابی میلیون‌ها تن چای در سطح جهان را آن‌ها تعیین می‌کنند. هر یک از شرکت‌های معتبر بسته‌بندی و توزیع چای مراکز داد و ستد در ایران، هندوستان، اندونزی، آفریقا و سری‌لانکا بر اساس سازماندهی کارشناس چشایی چای دارند که با به کارگیری و استخدام زبده‌ترین متخصص و مدرن‌ترین ماشین‌های اختلاط و بسته‌بندی توانسته در فعالیت تجاری‌اش اطمینان مصرف‌کنندگان را جلب کند.

### مسابقه‌ی چای گل هند

سال ۱۳۸۸ در جنوب شرق هند مسابقه‌ای برگزار شد که نمایندگان چای هشتاد کشور دنیا در آن شرکت کردند. پنج هزار نفر مهمان این مراسم بودند و حاج مهدی حریری، نماینده‌ی ایران، سخنرانی جالبی درباره‌ی تاریخ ایران و چگونگی ورود چای به ایران کرد که مورد توجه و استقبال شنوندگان قرار گرفت. در این مسابقات شرکت‌کنندگان باید به صد سؤال درباره‌ی صنعت چای پاسخ می‌دادند و سپس نوبت به تست نمونه‌های چای می‌رسید. حاج مهدی حریری موفق شد با کسب امتیاز کامل در این مسابقه عنوان

تستر اول جهان را به دست بیاورد.

### شرکت چای مشکبو

وقتی از حاج مهدی حریری سال دقیق تأسیس شرکت را پرسیدیم، گفت: «تاریخ دقیقش را باید از آقای رجاییان پرسید. هم حافظه‌ی خیلی خوبی دارد، هم خیلی خوش خط است.»

آقای خوش‌رو سن و سال دار با کت و شلوار طوسی از در وارد شد، کنار میز آقای حریری ایستاد، تقویم جیبی سرمه‌ای رنگی را که از اتاقش آورده بود ورق زد و گفت: «سال ۴۸ بود.»

بعد تقویم را پایین آورد و صفحه‌ای را نشانمان داد که با خودنویس بالای آن نوشته شده: تاریخ تأسیس اولین شرکت مشکبو، ۲۳ شهریور ۱۳۴۸، ساختمان بانک سپه، بازار تهران. شرکا با گذشت زمان عوض شده بودند و شرکت فعلی که در مجتمع اداری تجاری ولی‌عصر بود، در اردیبهشت سال ۱۳۷۲ تأسیس شده بود.

سعید حریری مختصری از فعالیت‌های شرکت مشکبو گفت: «برگ چای که چیده می‌شود، باید فرآوری شود و بعد چوب چای، خاک چای و برگ‌های کپک‌زده جدا شود. شرکت مشکبو هم فرآیند فرآوری روی برگ‌های چای انجام می‌دهد، هم بسته‌بندی. چای بازار داخلی در بسته‌بندی‌های مقوایی و با برند مشکبو و حریری عرضه می‌شود. بخشی از چای را هم در گونی‌های سی کیلویی صادر می‌کنیم. کشورهای مقصد خودشان چای را بسته‌بندی می‌کنند و در بازارهایشان می‌فروشند.

نکته‌ای که پدرم خیلی روی آن حساسیت داشت، بسته‌بندی چای بود. متأسفانه می‌دیدیم چه قدر در بسته‌بندی چایی تقلب می‌کنند. چای درجه‌ی یک و دو و سه را با هم مخلوط می‌کردند و با عنوان چای درجه‌ی یک می‌فروختند. چای سیلان را به جای چای کلکته می‌فروختند. شاید مشتری نتواند از روی ظاهر چای‌ها فرقشان را متوجه شود، ولی وقتی کسی نوع مشخصی از چای و چای مرغوب می‌خواهد، باید همان را که درخواست کرده به او فروخت. این حقیقت تلخ و ناراحت‌کننده‌ای برایمان بود. وقتی خودمان شروع کردیم به بسته‌بندی، روی کیفیت چای بسته‌بندی شده نظارت دقیق داشتیم که حتماً چای مرغوب باشد و همان چیزی را که بیرون بسته تست کرده و درخواست خریدش را داشته توی بسته‌ها بفروشیم.

در کلاچای کارخانه‌ای اجاره کردیم تا چای ایرانی مرغوب تولید کنیم. حدود پنجاه، شصت پرسنل داشتیم. چای را گران‌تر از بقیه‌ی خریدارها از کشاورز می‌خریدیم، اما شرط می‌کردیم که یک غنچه و دو برگ باشد. خیلی‌ها فکر می‌کنند چای ایرانی مرغوب نیست و عطر و طعم خوبی ندارد. علتش این است که بعضی از کشاورزها برگ‌های زیادی از بوته‌ی چای را می‌چینند. اما فقط غنچه و دو برگ و نهایتاً سه برگ از بوته‌ی چای مرغوب است. برگ‌های پایینی قابل طبخ و نوشیدن نیست. برای همین ما با کشاورزها شرط می‌کردیم محصولی که می‌فروشد همانی باشد که از شان خواسته‌ایم و قیمتی که پرداخت می‌کردیم، برای کشاورز مقرون‌به‌صرفه بود. حاج آقا روی این چای فرآوری انجام می‌داد و با تجربه و دانشی که در این خصوص داشت، در کارخانه‌ی کلاچای چای حریری را با درجه‌ای از کیفیت تولید می‌کرد که هنگام صادر کردن از چای هند گران‌تر بود و به تمام کشورهای اروپایی، بیش از همه هلند، صادر می‌شد.

در چای درجه‌ی یک ۶۵ تا ۷۵ درصد برگ‌های عرضه شده را جوانه‌های رشدیافته‌ی یک غنچه و دو برگ تشکیل می‌دهند. چای درجه‌ی دو ۲۰ درصد جوانه‌ی یک غنچه و دو برگ است، ۴۰ تا ۵۰ درصد یک غنچه و سه برگ و بقیه از تک برگ‌های لطیف است.

معمولاً وزن برگ‌های مرغوب و لطیف درجه‌ی یک پنج درصد کم‌تر از وزن برگ‌های استاندارد درجه‌ی دو است، اما چون چای از برگ‌هایی درجه یک به خاطر عطر و طعم و رنگ بهتر با قیمت بالاتری به فروش می‌رود، قیمت بالای چای مرغوب این اختلاف وزن کم‌تر را جبران می‌کند.

- کارخانه‌ی کلاچای هنوز هم پابرجاست؟

هنوز پابرجاست و آن‌جا کار می‌کنند. ما برای دو سال کارخانه را اجاره کرده بودیم، اما بعد از مدتی دیگر آن‌جا کار نکردیم. پشت انبار کارخانه را سوراخ کرده بودند و از آن‌جا چای می‌دزدیدند. حاج آقا که متوجه قضیه شد، خیلی ناراحت شد و از ادامه‌ی کار منصرف شد.

\*\*\*

حاج مهدی حریری از روزهای کارخانه‌ی کلاچای گفت و از این‌که با تمام مشکلات و سختی‌هایی که در مدت نظارت بر کار کارخانه بر دوش کشیده بود، برایش تجربه‌ی خیلی خوبی بود، چون با مهارتی که داشت و با فرآوری درست و اصولی، توانست



محصولی تولید کند که در بازار از چای هند پیشی بگیرد.

«کشاورز باید متوجه باشد که هر قدر کمیت محصولش بالا برود، کیفیتش پایین

می‌آید. خریدار هم باید منصف باشد و محصول مرغوب را به قیمت خوب بخرد.»

- اولین واردات از هند بود. اولین صادرات به کجا بود؟

گمانم به ترکیه. اولین بار چای را فرستادم ترکیه که وزنش حدود سه هزار تن بود.

- با چه کشورهایی بیش‌تر ارتباط داشتید؟

غیر از ارتباط تجاری، سفرهای زیادی هم به هند و کنیا داشتم. مهد چای دنیا هند

و کنیا و اندونزی و سریلانکاست. به همه‌ی این کشورها سفر کردم. زیاد رفتم و از نزدیک

مزرعه‌های چای و کارخانه‌هایشان را دیدم و درباره‌ی روش‌های خشک کردن و نگهداری

چای با آنها صحبت کردم. حتی خیلی جزئی‌تر درباره‌ی درجه‌ی حرارت دستگاه‌های

خشک‌کن چای صحبت کردیم. هم از دانش و تجربیاتشان استفاده می‌کردم، هم وقتی

تجربه‌ای داشتم، در اختیارشان قرار می‌دادم.

اداره کردن مجموعه‌ای بزرگ حتی در کلام هم آسان نیست. وقتی به پای عمل

کشیده شود، کاری به مراتب دشوارتر خواهد بود. این که حواس آدم هم به روند کار و

تولید باشد، هم به کارمند و کارگر و روابط انسانی داخل مجموعه، انصافاً سخت است.

- در سال‌هایی که تجارت می‌کردید و صاحب شرکت بودید، کسی را هم اخراج

کردید؟

نه، یادم نمی‌آید کسی را اخراج کرده باشم. شاید کسی به خواست خودش رفته

باشد. ممکن بود کسی بیاید و مثلاً درخواست حقوق اضافه کند. تا جایی که می‌توانستم

و حساب و کتاب کلی کار اجازه می‌داد، حقوقش را اضافه می‌کردم و اگر نمی‌توانستم

صاف و صادق می‌گفتم فعلاً امکانش را ندارم. اگر برایش صرف نمی‌کرد، احتمال داشت

ادامه ندهد، ولی این که من حکم اخراج دست کسی داده باشم، نه هیچ‌وقت چنین کاری

نکرده‌ام. خیلی سعی می‌کردم با مجموعه‌ای که برایم کار می‌کنند با احترام و محبت

رفتار کنم. احترام گذاشتن و محبت کردن مثل حلقه‌های یک زنجیر است، عین

نقطه‌های روی یک دایره. دوباره دور می‌زند و برمی‌گردد به سمت خود آدم. توهین و

تحقیر و بدی کردن هم همین‌طور. اگر امروز به کسی گفتم تو، او هم از من یاد می‌گیرد

و به بغل‌دستی‌اش می‌گوید تو. این قدر این بی‌احترامی از فرد اول به دوم، از دوم به سوم

سرایت می‌کند تا جمعیت بزرگی را مبتلا می‌کند. نگاه می‌کنی می‌بینی یک اشتباه

کوچک، یک توهین کوچک که از یکی از ما سرزده، جامعه‌ای معلول و بیمار به وجود آورده. ارتباط آدم‌ها و نوع ارتباط آدم‌ها با هم خیلی در موفقیت و پیشرفت تک‌تکشان مؤثر است. جامعه‌ی سالم و موفق از مجموعه‌ی بزرگ آدم‌های موفق درست می‌شود.

### خرم‌های زیرزمینی

سردار اسعد گرگانی چهارده ورثه داشت و چهل و چهار هزار متر باغ و زمین، در همین منطقه‌ی سوهانک برای ورثه‌اش مانده بود. حاج آقای دریانی، صاحب برند چای عقاب و حاج مهدی حریری، مالک شرکت مشکبو، این باغ را برای اردوی تابستانی بچه‌های مدرسه‌ی علوی شراکتی خریده بودند. روزی که رفتند محضر برای این که ملک را به نام بزنند، آقای علامه، مؤسس مدرسه‌ی علوی هم آمده بود. سیزده نفر اول امضا کردند و نفر چهاردهم خانمی بود که حجاب نداشت. آقای علامه همین نکته را گرفت و از پذیرش ملک برای اردوی تابستانی مدرسه امتناع کرد. از طرفی چون قرارداد فروش امضا شده بود، برگشت دوباره‌ی آن و انصراف از معامله صورت خوشی نداشت. حاج مهدی حریری گفت: ایرادی ندارد. ملک را خودمان برمی‌داریم و شریکش گفت: من هم موافقم، اما به سه شرط. اگر ضرر کرد، باید ضرر و زیانم را جبران کنی. اگر منفعت کرد، در منفعتش شریک باشیم و در صورت الزام به فروش، مسئولیت فروش با خودت باشد. این را گفت و مهدی حریری قبول کرد. یک چهارم ملک را خودش برداشت و سه چهارم سهم آقای دریانی شد که بعدها به فروش رفت.

حاج حریری تصمیم گرفت بخشی از بازده هزار متر سهم خودش را خانه کند و در بقیه‌اش حسینیه‌ی سوهانک را بسازد. اما در جریان ساخت خانه اتفاق جالبی افتاد: «موقع خاک‌برداری، ماشین آمده بود برای کندن زمین. عملیات خاک‌برداری دچار مشکل شد. بیل ماشین خورد به خمره‌هایی که زیر زمین خاک شده بود. سیزده خمره از زیر زمین پیدا شد. با اطلاعات تاریخی که داشتم و نشانه‌هایی که خمره‌ها داشت، به نظرم آمد که مال دوره‌ی حمله‌ی مغول به ایران باشد. دوازده خمره را راحت درآوردند. خیلی بزرگ بودند؛ هر کدام سه چهارم قد یک آدم بالغ، ولی چیزی توی آن‌ها نبود، پر از خاک بود. خمره‌ی سیزدهم توی خاک، کف زمین گیر کرده بود. نتوانستند بیرون بیاورند. در این یکی خاک نبود، پر از سکه‌ی طلا بود. وقتی دبیرستان می‌رفتم، درس هندسه‌ام خیلی خوب بود. با توجه به ابعاد خمره حدوداً حجم آن را حساب کردم.

تخمین می‌زدم چیزی حدود چهارصد کیلو طلا در این خمره جا بگیرد. کسی که آن جا بود، گفت: اگر خمس سکه‌ها را بدهی و برشان داری حلال است. در ملک خودت پیدایش کرده‌ای و حکم گنج را دارد.

گفتم: تنها کاری که می‌کنم این است که زنگ می‌زنم میراث فرهنگی ببینند خمره را ببرند. کاری ندارم که توی ملک من بوده. این خمره جزو تاریخ و فرهنگ این مملکت است. مال شخصی نیست که ضبطش کنم.

از طرف میراث فرهنگی آمدند و خمره را بردند. خمره‌ای سه رنگ بود و آن قدر بزرگ که ۱۰ کارگر نمی‌توانستند جابه‌جایش کنند. بعد از آن کار خاک‌برداری را ادامه دادند و بعد هم کم‌کم شروع کردیم به ساخت خانه و حسینیه. یک قنات آب از کنار این زمین می‌گذشت که هنوز هم هست و آب آن قابل استفاده است. خدار را شکر خانه‌ی خوبی از کار درآمد و سال‌ها من و دو تا از پسرهایم در آن زندگی کردیم. حسینیه هم ایام محرم و صفر برای عزاداری استفاده می‌شود.»

\*\*\*

- رتق و فتق زندگی و بچه‌داری کار راحتی نیست، به‌خصوص وقتی درگیری‌های کاری پدر خانواده بیش از یک کار معمول روزمره باشد، درگیر تجارت باشد و سفر و کارهای بزرگ. به همین خاطر معروف است که پشت هر مرد موفق یک زن صبور ایستاده. کمی از صبوری‌های خانم حریری بگویید.

خانم حریری همراه و شریک و هم‌صحبت و همدم چندین و چندساله‌ی ماست، بیش‌تر از نیم قرن! خیلی در همه‌ی این سال‌ها کمک کردند و الحمدالله با کمک هم توانستیم بچه‌های خیلی خوبی تربیت کنیم. دخترم پزشک متخصص است. یکی از پسرها خارج از ایران تحصیل کرده و همان‌جا اقامت دارد. یک پسر مهندس است و در صنعت آسانسورسازی فعالیت می‌کند. برای خودش شرکت دارد و خیلی هم در کارش موفق است. آقا سعید هم مهندسی خوانده و در تجارت چای همکار و همراه من است. زندگی آرام و خوبی داشتیم و تا الآن هم داریم. خانم دخترعمویم بود. وقتی که مغازه خریدم و در بازار برای خودم مستقل شدم و اهل بازار شدم، چند تا از اقوام و آشنایان مورد‌هایی را برای ازدواج معرفی کردند. بیش‌ترشان دختر تجار و بازاری‌های پولدار بودند، اما اصل برای من ایمان و اعتقاد بود. خانواده‌ی عمویم مذهبی بودند. دختر خانمشان هم موقر و محجبه و مؤمنه بود و این بیش از هر چیزی برایم اهمیت داشت. خانواده قدم

پیش گذاشتند و خواستگاری کردند. خانواده‌ی عمو و دخترخانم هم پذیرفتند. ازدواج‌های فامیلی معمولاً به خاطر شناخت دوطرفه زود به سرانجام می‌رسد. ما هم خیلی ساده و بدون تشریفات ازدواج کردیم. شرط و شروطی نگذاشته بودند که دست و پاگیر باشد. تنها درخواست پدرخانم این بود که خانه‌ای برای دخترشان فراهم کنم. من هم در توانم بود. خانه‌ای به نام خانم خریدم و در سی‌سالگی من زندگی دونفره‌مان را شروع کردیم. به لطف خدا زندگی پربرکتی داشتیم. اگر می‌خواستم قدم خیری بردارم، همیشه خانم مشوق و پشتیبانم بود و بچه‌ها را هم به این کار تشویق می‌کرد. یک بار سرزده رفتم مطب دخترم. گفتم الحمدالله دکتر شدی و اوضاع مالی خوبی داری. مبلغی درخواست کردم برای کمک به کسی، ولی کم‌تر از ۱۰۰ هزار تومان پیشش بود. خندیدم و گفتم مگر می‌شود دکترها فقط همین قدر پول مطب داشته باشند؟ گفت: این جا بیش‌تر از این ندارم. پیش پای شما بنده‌ی خدایی آمد که گرفتار بود. تقریباً تمام پولی را که در مطب بود به او دادم.

از دیگران شنیدم هزینه‌ی دارو و درمان مریض‌های کم‌بضاعت را تقبل می‌کند و این برایم خیلی خیلی سبب افتخار است.

من و خانم خیلی سعی کردیم این باور را در بچه‌ها تقویت کنیم که موقع کمک این دغدغه را نداشته باشند که پول دارد از دست می‌رود و دوباره کی و کجا می‌توانند آن را به دست بیارند. همیشه روزی از طرف خدا و از دریچه‌ای که آدم حساب نکرده به دستش می‌رسد. خوشحالم که توانستیم در تقویت این باور موفق باشیم.

### هشتم شهریور ۱۳۶۰، تهران، دفتر ریاست جمهوری

«وقتی جنگ شروع شد، سال‌ها بود که در بازار مشغول بودم. با چند دهه حضور در کار بازار و تجارت این تجربه را داشتم که اوضاع اقتصادی و قیمت‌های بازار را تا حدودی پیش‌بینی کنم. علاوه بر این تجربه‌ها، شامه‌ی اقتصادی‌ام خیلی خوب کار می‌کرد. برای همین در همان مدت کوتاهی که شهید رجایی رئیس‌جمهور بود، ملاقت‌هایی با هم داشتیم و درباره‌ی راهکارهای پیشگیری از گران شدن کالا و پیش‌بینی وضعیت بازار و تغییر قیمت‌ها صحبت کردیم. می‌شد گفت مشاور بازار و مشاور اقتصادی‌اش بودم. او هم مشورت‌هایی از من می‌گرفت و از نظراتم استقبال می‌کرد. روز حادثه‌ی انفجار دفتر رئیس‌جمهوری قرار بود با او جلسه داشته باشم. بیش‌تر وقت‌ها با موتور به دفترش

می‌رفتم، ولی آن روز تصمیم گرفتم با تاکسی بروم. ماشین دیر رسید و کمی معطل شدم، حدود بیست دقیقه تا نیم ساعت دیرتر رسیدم. هنوز توی ماشین بودم و حدود ۱۰۰ متری دفتر که انفجار رخ داد....

قبل از انقلاب من تنها صادر کننده‌ی چای بودم. به اروپا، سنگاپور و خیلی از کشورها چای صادر می‌کردم، غیر از کار چای کارهای ساختمانی و ساخت و ساز هم می‌کردم. برای همین در زمینه‌ی خرید و فروش زمین و ملک هم تجربه داشتم. غیر از تجارت چای، اگر کسی درباره‌ی ساختمان و خرید زمین هم مشورت می‌خواست، کمکش می‌کردم. خودم هم قدرت پیش‌بینی داشتم که حدس بزنم کجا ممکن است زمین‌هایش رشد کند و آن‌جا زمین می‌خریدم. وقتی بازار بالا و پایین می‌شود، ممکن است تجار و بازاری‌ها به‌خاطر نوسان قیمت‌ها ضرر و زیان زیادی بکنند. در این شرایط همیشه داشتن ملک و زمین پشتوانه‌ی مالی محکم و مطمئنی است و آدم را سرپا نگه می‌دارد و از ورشکستگی جلوگیری می‌کند. ممکن است مدتی هم شرایط اقتصادی جوری باشد که همه‌اش منفعت باشد. یادم است سال ۱۳۴۲ دارایی‌ام این‌قدر زیاد شده بود که از بانک صادرات پول دارتر بودم!»

سعید حریری حرف‌های پدرش را ادامه می‌دهد: «ضمن پسانداز کردن از کار خیر هم غافل نبود. از بنیان‌گذاران مدارس اسلامی مثل علوی، رفاه، راه شایستگان ... بود و علاوه بر آن، درمانگاه امام رضای اسلامشهر را تأسیس کرد. کارهای اجرایی را همسر خواهرم انجام داد و هزینه‌ها را پدرم تقبل کرد.

حدود یک دهه قبل صادرات خیلی خوبی داشتیم؛ تقریباً سه میلیارد سود کردیم و کل این سه میلیارد را به امر پدرم به خیریه‌ها و مراکزی که نیاز مالی داشتند بخشیدیم. صورت پول‌هایی که هزینه کردیم موجود است. مجموع هزینه‌هایمان درست با سود سال برابر شد. پدر اجازه نداد حتی یک ریال از آن پول را برداریم، با این‌که این مبلغ سود کار یک سالمان بود.

دوران انقلاب هم مبلغ قابل توجهی به انجمن اسلامی دانشجویان خارج از کشور کمک کرد. معتقد است وقتی آدم امکانات مالی دارد، وظیفه دارد تا جایی که می‌تواند ببخشد و منتهی بر سر کسی نیست و هیچ بیمی از این‌که مبدا از این مال کم شود، وجود ندارد. چون خداوند رزاق و کریم است.

فکر می‌کنم این بزرگ‌دلی میراث پدربزرگم باشد. پدربزرگم با این‌که چک و سفته

از بدهکارانش داشت، هیچ وقت سراغ وصول طلب‌هایش نرفت و از بدهی‌هایش گذشت کرد. وصیت کرده بود کسی سراغ وصول طلب‌هایش نرود. تا جایی که می‌شد پارچه‌های مغازه و خود مغازه را فروخت و بدهی‌هایش را پرداخت. بعد از فوتش پدرم سرپرستی خانواده را به عهده گرفت و برای خواهرها و برادرشان پدری کرد. یک خواهر و برادرش را فرستاد خارج برای ادامه‌ی تحصیل و خواهر و برادرهای دیگرش همین‌جا درس خواندند و دانشگاه رفتند.»

- چه کسی الگوی حاج مهدی حریری بوده است؟

بهترین الگوی هر کسی در زندگی پدر و مادرش هستند. من از پدرم رسم درستکاری در بازار را یاد گرفتم و از مادرم کار خیر کردن را. وقتی خیلی کوچیک بودم، مادرم هر روز از من بازخواست می‌کرد ببیند کار خیر انجام داده‌ام یا نه؟ عصر به عصر که می‌رفتیم منزل، صدایم می‌کرد. وقتی می‌رفتم پیشش و می‌نشستم کنارش، دستم را می‌گرفت توی دستش و می‌پرسید: خب مهدی جان، برای من بگو ببینم امروز چه کار خوبی کرده‌ای؟

اگر می‌گفتم هیچ کاری، می‌گفت: چرا؟ تو پسر عزیز منی. مطمئنم چند تا کار خوب کرده‌ای. کمی فکر کن.

من هم فکر می‌کردم و هر کار کوچکی که کرده بودم، برایش می‌گفتم. مثلاً به دوستم کمک کردم، بچه‌ها را سرگرم کردم و... بغلم می‌کرد و مرا می‌بوسید. می‌دانستم مادرم هر روز از من سؤال می‌کند. همیشه دنبال این بودم که کارهای خوب انجام بدهم تا عصر که پیش مادرم می‌روم بتوانم برایش تعریف کنم و خوشحالش کنم. وقتی بزرگ شدم، این رفتار روزمره برایم تبدیل به عادت شده بود و آخر هر روزی به این فکر می‌کردم که امروز چه کارهای خیری توانستم انجام بدهم. اوایل که در بازار مشغول به کار شدم، متوسط درآمد هفته‌ای ده تومان بود. اگر یک هفته ده تومان می‌شد یازده تومان، آن یک تومان را می‌بخشیدم. باور داشتم که بخشیدن مال هیچ وقت از اصل مال کم نمی‌کند. برکت می‌دهد و دوباره به کل مال اضافه می‌شود.

حاج مهدی حریری غیر از روش تربیتی پدر و مادرش، نقش سفر را در پختگی و دوراندیشی‌اش بسیار مؤثر می‌دانست و معتقد بود که محیط بازار و تعامل با اهل بازار و مشتری‌ها کلاس درس بزرگی است که هیچ وقت درس گرفتن از آن تمام نمی‌شود.

## پدر در قاب نگاه پسر

«پدرم قدرت پیش‌بینی دقیق و درستی از وضعیت ملک و زمین داشت. همیشه زمین‌های مناسب برای خرید را تشخیص می‌داد. این قدرت و قابلیت سبب رشد اقتصادی‌اش شد. پشتکار زیادی داشت. همین اواخر زندگی هم که سنش از نود سال گذشته بود، حاضر نبود منزل بماند. هر روز می‌آمد شرکت. می‌گفت خانه نشستن آدم را افسرده می‌کند.

از دوران بچگی این پشتکار را داشت و اهل کار بود. با این که در دوران بچگی بازیگوش بود، درسش همیشه عالی بود. زمانی که دانش‌آموز کلاس هفتم بود، پایه‌های پایین‌تر را درس می‌داد. از نوجوانی اهل کوهنوردی و والیبال و پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری بود. به بوکس هم خیلی علاقه‌مند بود. طوری تربیت شده بود که می‌خواست همیشه اول شود. زمانی که وارد بازار کار شد، همیشه بین هم‌ردیف‌هایش اول بود. آرام و مهربان بود و همیشه به زیردست‌ها محبت داشت. کارمندها و کارگرها را دوست داشت. تا جایی که مقدور بود بهشان کمک می‌کرد و وام می‌داد تا صاحب‌خانه شوند.

بزرگ‌ترین ویژگی‌اش صداقت بود. در یک کلام پدر خیلی خیلی خوبی بود. زحمت زیادی برایمان کشید. تا دیر وقت در بازار کار می‌کرد، با این حال همیشه به احوالات بچه‌ها رسیدگی می‌کرد و همه‌ی امکانات را برایمان فراهم می‌کرد تا راحت باشیم و درس بخوانیم.»

\*\*\*

وقتی سن بازنشستگی ادارات و سازمان‌ها زیر شصت سال است، کار کردن کسی که نود سالگی‌اش را پشت سر گذاشته تعجب‌آور به نظر می‌رسد، کسی که بی هیچ جبری، با میل و علاقه هر روز صبح از خواب بلند می‌شود، فاصله‌ی زیادی را بین دفتر کار و منزلش می‌رود و برمی‌گشت و ساعت‌ها در دفتر کارش مشغول رسیدگی به کارهایش بود. برای کسی که سال‌های زیادی عاشق کارش بوده و برایش زحمت زیادی کشیده، خستگی و خانه‌نشینی بی‌معنا بود.

«عشق و علاقه در هر کاری شرط اول موفقیت است و بعد پشتکار و خستگی‌ناپذیری و توکل به خدا. از آن روزی که از تجارت‌خانه‌ی دایی‌ام آمدم بیرون تا امروز نزدیک هفتاد سال گذشته. آن روز از بیکار شدن نترسیدم، چون مطمئن بودم خدای همه‌ی ما یکی است و همیشه پناه و روزی‌رسان ماست. آن روز جدی‌ترین تصمیمی که گرفتم این بود

که هرگز برای کسی کار نکنم. این تصمیم آن قدر جدی بود که بعد از چند وقت که در بازار کار کرده بودم و بازاری‌ها من را می‌شناختند، یک روز یکی از بزرگان چای که خیلی هم شخص محترمی بود، وقتی مرا دید، پیش از آن که فرصت سلام و احوال‌پرسی پیدا کنم، سلام کرد و گفت: بیا برای من کار کن. خیلی شرمنده شده بودم از این که یک بزرگ‌تر هم از نظر سنی و هم از نظر جایگاه شغلی به من سلام کرده، بهم احترام گذاشته و از من درخواست کرده برایش کار کنم. اما واقعاً مصمم بودم مستقل کار کنم. خیلی از او عذرخواهی کردم و شرایطم را برایشان توضیح دادم، گفتم به چه دلیل میل ندارم برای کسی کار کنم. او هم حرفم را پذیرفت، ولی در تمام دوره‌ی واسطه‌گری‌ام و بعدها که تاجر شدم، بهش سر می‌زدم و گاهی با او معامله می‌کردم. او هم تا اواخر عمرش هرازگاهی به ما سر می‌زد.

استقلال کاری انرژی و انگیزه‌ی بیش‌تری برای تلاش می‌دهد. شاید راز بازنشسته نشدنم هم همین باشد و البته ورزشکار بودنم. ورزش تن آدم را سلامت نگه می‌دارد. با این که سن زیادی از من گذشته، با این که دیگر جوان و سالم نیستم که بتوانم درست و حسابی ورزش کنم، باز هم صبح تا جایی که بتوانم نرمش می‌کنم، پیاده‌روی مختصری می‌کنم و خدا را شکر هنوز در شرایطی هستم که بتوانم از عهده‌ی همه‌ی کارهایم بر بیایم.»

- رابطه‌تان با تکنولوژی و ابزار ارتباطی دنیای مدرن چه‌طور است؟  
الآن خواهی‌خواهی کار همه‌ی آدم‌ها به این ابزار و وسایل گره خورده است. علاقه‌ای به تکنولوژی ندارم، ولی وقتی دارم با بقیه کار می‌کنم و در ارتباط هستم، ناچارم از این ابزار استفاده کنم. گاهی باید اجباراً با دنیا پیش رفت!

\*\*\*

حاج مهدی حریری سال‌های بسیاری از عمرش را در کار تولید، واردات، صادرات و خرید و فروش انواع چای داخلی و خارجی صرف کرد و دانش و تجربه‌ی زیادی درباره‌ی بازرگانی داخلی و خارجی چای داشت. به خاطر عشق و علاقه‌اش به کشت، صنعت و بازرگانی چای، از هر فرصتی برای بازدید از مناطق چای‌خیز جهان و مراکز داد و ستد بین‌المللی چای استفاده می‌کرد و یکی از زبده‌ترین چای‌شناسان بازار بین‌المللی جهان بود. نظرش درباره‌ی چای ایرانی:

«چای ایرانی کم‌ترین آلودگی را دارد و سالم‌ترین چای دنیاست. اگر مراحل چینش



و انتقال آن از باغ به کارخانه و فرآوری در کارخانه و نگهداری‌اش در انبار درست انجام شود، یکی از پرطرفدارترین چای‌های دنیاست، چون اصل و ریشه‌ی آن چای دارجیلینگ است که کاشف‌السلطنه به ایران آورد. اصرار به تولید چای با هر نوع برگ‌ی بیش‌تر سبب ضرر و زیان می‌شود تا منفعت، چون برگ‌های پایینی عطر و طعم چای را خراب می‌کند. متأسفانه در بعضی از مزارع چای به جای این‌که برگ‌ها را بادقت بچینند، بوته‌ها را هرس می‌کنند که سبب می‌شود کیفیت چای خراب شود. شرایط نگهداری و انبار کردن چای هم خیلی مهم است. مثلاً در شهری مثل یزد که رطوبت کم است، ممکن است بشود چای را تا چهل سال در انبار نگه داشت.

غیر از مشکلات تولید چایی، عمده‌ترین عاملی که به‌تجار ضربه می‌زند، ورود چای قاچاق است که حجمش هم خیلی بالاست. اگر کسی بخواهد از راه قانونی چای وارد کند، با احتساب پول گمرک و هزینه‌های دیگر خیلی گران‌تر از چای قاچاق درمی‌آید و صرف نمی‌کند چون مشتری دنبال جنس ارزان می‌گردد. درباره‌ی صادرات هم همین‌طور. الان قیمت چای ایران در داخل خیلی بالا رفته، ولی قیمت دلاری آن در خارج تغییری نکرده و این صادرکننده را با مشکل مواجه می‌کند.

مشکل دیگر این است که هنوز امکانات آموزشی و آکادمیک کشورهایی مثل هند را نداریم. در دانشگاه‌های هند رشته‌ی دکترای چای هم تدریس می‌شود، اما ما هنوز به‌طور جدی برای آموزش سرمایه‌گذاری نکرده‌ایم. البته در لاهیجان آکادمی چای راه‌اندازی شده، اما هنوز هم باید فرصت‌های بیش‌تر و بهتری برای مطالعه و آموزش فراهم کرد.»

- غیر از چای زمینه‌های دیگر تجارت را هم امتحان کرده‌اید؟

بله. از مواد خوراکی زیره، پسته و کشمش و از غیر خوراکی‌ها، فرش. در این زمینه‌ها هم وارد شدیم و آن‌ها را امتحان کردیم، اما رقبا زیاد بهمان میدان ندادند و در این زمینه‌ها چندان موفق نبودیم. مشکل مواد غذایی این است که اگر بیش از سه روز انبار شود و فروش نرود، از نظر شرعی اشکال دارد و انبار کردنش احتکار به حساب می‌آید، اما درباره‌ی چای این‌طور نیست. تنها مانده‌ی غذایی است که انبار کردن طولانی مدت‌ش اشکالی ندارد.

## احیای صنعت چای اندونزی

احمد سوکارنو که سال‌ها جنبش‌های جدایی‌طلبی اندونزی از هلند را رهبری

می‌کرد، در ۱۷ آگوست ۱۹۴۵ رئیس‌جمهور اندونزی شد. او اندونزیایی‌ها را از نظر نظامی و سیاسی رهبری کرد و جلوی چیرگی دوباره‌ی هلندی‌ها بر کشورش را گرفت. آن‌قدر مقاومت کرد تا این که در سال ۱۹۵۰ هلندی‌ها استقلال اندونزی را به رسمیت شناختند و این کشور را ترک کردند و احمد سوکارنو شد پدر ملت اندونزی. با بیرون راندن اشغالگران هلندی، کارشناسان کارخانجات چای اندونزی هم که هلندی بودند، این کشور را ترک کردند و صنعت چای این کشور که وابسته به حضور آن‌ها بود زمین خورد.

در همان روزها حاج مهدی حریری برای خرید چای به این کشور سفر کرد. وقتی اوضاع را چنین دید، از مقامات اندونزی اجازه خواست تا تجربه‌هایش را در اختیارشان بگذارد و این صنعت را دوباره احیا کنند. دو هفته با کارشناسان برای راه‌اندازی مجدد دستگاه‌های کارخانجات چای کار کردند و به آن‌ها آموزش داد که چه طور می‌شود در این شرایط چای خوبی تهیه کرد و با دانش و تجربه‌ای که داشت، مشکلات را برطرف کرد. بعد از دو هفته تلاش نمونه‌ای از چایی را که تهیه کرده بودند، به وزیر کشاورزی اندونزی نشان دادند. او گمان کرد این چای از خارج وارد شده و باورش نمی‌شد همان چای داخلی خودشان باشد. حاج مهدی حریری گفته بود: «این همان چای است که در این مدت به همت کارشناسان شما و با کمک من تهیه شده...»

مقامات اندونزی، پیشنهاد کمک حاج مهدی حریری را پذیرفته بودند. صنعت زمین‌خورده‌ی چای اندونزی با این کمک دوباره احیا شده بود و توانستند باقی این مسیر را خودشان ادامه دهند، اما در این کشور حاج مهدی حریری را احیاگر صنعت چای اندونزی می‌شناسند.

### سفرنامه‌ی کنیا به روایت ماهان فریزندی

ماهان فریزندی، فارغ‌التحصیل رشته‌ی مدیریت بازرگانی و همکار و همسفر حاج مهدی حریری درباره‌ی سفر چند روزه‌شان به کنیا گفت:

«یکی از ایرانی‌های مقیم آفریقا حلقه‌ی ارتباط مقامات آفریقایی با حاج آقا بودند و ما پاییز سال ۱۳۸۴ به دعوت نخست‌وزیر برونندی وارد این کشور شدیم. کشوری بسیار سرسبز با طبیعتی بکر و مردمانی فوق‌العاده مهربان، مهمان‌نواز و صمیمی. کشوری که تفاوت طبقاتی در آن خیلی فاحش بود. وقتی در خیابان قدم می‌زدی، ماشین آخرین

سیستم و لوکس از کنار عابری رد می‌شد که حتی لباس مناسب هم تنش نبود. با این حال کسی به کسی کاری نداشت، نگرشی که به فکر غارت هم باشند وجود نداشت. از نظر امنیت، چون سیستم حکومتی‌شان نخست‌وزیری بود، ثبات امنیتی چندانی برقرار نبود و امکان شلوغی و کودتا برای تصاحب قدرت وجود داشت. اما کشورهای آفریقایی از نظر منابع و معادن غنی هستند. معادن الماس آن‌جا بی‌نظیر است، اما در این کشور بعضی جاها برق نداشتند. از کنار جاده‌ها که رد می‌شدیم، جاهایی که آب آشامیدنی وجود داشت، خانه و زندگی‌شان را ساخته بودند، بعضی جاها کنار خانه‌ها طویله ساخته بودند و دام‌هایشان کنار خودشان زندگی می‌کردند.

نخست‌وزیر برون‌دی به ما دو هزار و پانصد هکتار زمین حاصل‌خیز برای کشت چای نشان داد و از حاج آقا خواست مسئولیت مدیریت این زمین را به عهده بگیرد و آن را به مزرعه‌ی چای تبدیل کند، چون خودشان نیروی متخصص برای مدیریت نداشتند. چهار، پنج روزی که آن‌جا بودیم، وزیر کشاورزی و نماینده‌ی ویژه‌ی نخست‌وزیر با ما بودند. حاج آقا از چند منطقه‌ی مختلف بازدید کرد و از خاک نمونه‌هایی گرفت تا از نظر میزان حاصل‌خیزی و مرغوبیت برای کشت چای بررسی شود.

بعد از برون‌دی چند روزی هم به کنیا سفر کردیم. حاج آقا از مزارعی که زیر کشت چای بود دیدن کرد و درباره‌ی روش چینش درست و مراحل اصلاح و هرس کردن برایشان توضیح داد. از خط تولید کارخانه‌های چای بازدید کرد و درباره‌ی مراحل تولید و بسته‌بندی نظراتی داشت. این‌که چه‌طور بسته‌بندی کنند که چای خرد نشود و کیفیتش را از دست ندهد، درباره‌ی ایجاد تغییرات لازم در دستگاه‌ها در مراحل سورت کردن هم نظراتی داشت. نمونه‌های چایشان را تست کرد و راهکارهایی برای رفع مشکلات آن چای‌ها داشت. بعضی نمونه‌ها خوب خشک نشده بود، در بعضی دیگر دمای دستگاه‌های خشک‌کن بالا بود و درست تنظیم نشده بود، در بعضی‌ها اشکالاتی در کشت وجود داشت. درباره‌ی شناخت بازارهای هدف برای فروش و نحوه‌ی عرضه به بازار هم نکته‌هایی را مطرح کرد. در مجموع نظراتش برای بالا بردن کیفیت چای بود و به آن‌ها در تولید بهتر و باکیفیت‌تر کمک می‌کرد، طوری که میزان فروششان تا پنج برابر بالا رفت.

حدود یک هفته‌ای که در کنیا بودیم، معمولاً صبح‌ها با نماینده‌ها و وزرا و بازرگان‌ها در هتل جلسه داشتیم و عصرها تا شب برای بازدید از مزارع و کارخانه‌ها و مناطق مختلف می‌رفتیم، یکی دو روز هم صبح و عصر بازدید داشتیم.

در بروندی غیر از جلساتی که با نخست‌وزیر و وزرا داشتیم، با سازمان چای هم جلساتی داشتیم. سیستم کنیا و بروندی دو تا تفاوت اساسی داشت؛ در بروندی سیستم دولتی بود و همه چیز تحت نظارت سازمان چای بود. خودشان مافیایی داشتند که چای را با قیمت پایین بخرند و با سود زیاد صادر کنند. زمین مال دولت بود. کشاورز چای را می‌کاشت و مراقبت می‌کرد و موقع برداشت یک جا به سازمان چای می‌داد. این موضوع سبب می‌شد کیفیت کار پایین بیاید. وقتی فقط دولت ذی‌نفع باشد، کشاورز هم به جای تولید محصول مرغوب فقط به فکر برداشت است. به جای چینش درست، بوته را هرس می‌کند، در حالی که وقتی خاک حاصل‌خیز و اصلاح کافی وجود دارد، باید محصول خوبی عمل بیاید.

اما سیستم کنیا کاملاً خصوصی بود و دولت هیچ دخالت و نظارتی نداشت و اساساً سازمان چای به شکل بروندی وجود نداشت. تمام فرایند کشت و برداشت و فرآوری و صادرات دست خود مردم بود. خودشان مزرعه داشتند و کشت می‌کردند و هیچ حمایتی هم از طرف دولت وجود نداشت. چون خود مردم اداره‌کننده‌ی همه‌ی امور بودند و ذی‌نفع بودند، به‌خاطر حفظ منافع خودشان هم که شده، سعی می‌کردند مشتری را راضی نگه دارند. دنبال رفع اشکالات تولید بودند و هر روز محصولی باکیفیت‌تر و بهتر تولید می‌کردند. طبیعی است که در چنین شرایطی کشاورز بوته‌ی مرغوب می‌خرد، درست و به‌موقع بوته‌اش را هرس می‌کند، موقع برداشت هم به بهترین شکل برگ‌ها را می‌چیند. کارخانه‌دار هم وقتی از نتیجه‌ی کار مطمئن باشد، ماشین‌آلات مناسب می‌خرد، کارش را کارشناسی شده انجام می‌دهد تا فرآیند خشک کردن و خرد کردن و سورت کردن به روش درستی انجام شود. این جوری محصول مرغوبی برای ورود به بازار آماده می‌شود. دیدن این همه تفاوت در سیستم بروندی و کنیا و قیاس این دو شیوه تجربه‌ی خیلی خوبی بود.»

- آقای فریزندی، از تجربه‌ی همکاری بیست‌وسه‌ساله‌تان بگویید.

از سال ۷۳ با حاج آقای حریری همکاری داشتیم. در زمینه‌های مختلف با هم کار کردیم، ولی همیشه و در همه حال تمام کارهایشان را طبق روال قانونی انجام می‌داد. هیچ‌وقت ندیدم کاری را از مسیر غیرقانونی انجام دهد. حاضر بود در بعضی موقعیت‌های خاص کار را برای مدت کوتاهی متوقف کند، ولی خلاف قانون عمل نکند. در زمان جنگ خزانه‌دار اتاق بازرگانی بود. با این‌که تجارت می‌کرد، حاضر نشد در

تمام این هشت سال حتی یک بار چای وارد کند. معتقد بود نباید در این شرایط برای اقلام این‌چنینی ارز از کشور خارج شود.

در صنعت چای ایران خیلی تلاش کرد تا اشکالاتی را که در مراحل مختلف تولید وجود داشت، برطرف کند و در داخل کشور چایی تولید شود که در بازارهای داخل و خارج پرطرفدار باشد. با نظارت بر تولید چای ایرانی اشتباهاتی را که در مراحل برداشت و روش تولید و فرآیند تولید بود اصلاح کرد و ایرادهایی که در فرآیند خرید و بسته‌بندی بود برطرف کرد. با اقداماتی که انجام داد، خدمت بزرگی به صنعت چای کشور کرد. اشکالات قبلی سبب ورشکستگی بسیاری از کارخانه‌ها شده بود. درباره‌ی بازار هدف هم همین‌طور، بسیاری از موانعی که در مسیر صادرات وجود داشت، برداشت.

\*\*\*

ساعت؟ نزدیک ۱۲ ظهر بود.

توکلت علی‌الحی الذی لایموت..... الله اکبر، الله اکبر....

بلند شد برای نماز. کتتش را آویزان کرد. ایستاده بودم کنار پنجره، زل زده بودم به هیاهوی خیابان، به میدان، به ولی‌عصر کنج‌قاب پنجره، به این همه شتابی که در زندگی جاری بود، به آدم‌هایی که شاید هنوز جای درستشان را پیدا نکرده بودند. پنج‌مین روز مصاحبه بود. هر روز قصه‌ی گوشه‌ای از زندگی‌اش را می‌گفت. لحن صدایش ملایم بود. صبور و پرحوصله به سؤال‌هایم جواب می‌داد. ایستاده بودم منتظر تا خداحافظی کنم. آستین‌های پیراهن سفیدش را پایین کشید. در آینه‌ای که نزدیک در ورودی بود، موهایش را شانه زد، بی‌هیچ شتابی، بی‌هیچ تعجیلی...

### خداحافظی در باغ سردار

سال ۱۳۹۷، در سن نود و دو سالگی دست از تجارت چای کشید و رفت. گفتند مراسم یادبود را در حسینیه‌ی باغ سردار در سوهانک می‌گیرند. همان حسینیه‌ای که خودش ساخته بود، همان باغ و زمینی که خودش خریده بود، همان جایی که خمره‌ی طلا پیدا کرده اما برنداشتی بود. با خودم فکر می‌کنم حالا لابد به خاطر همین درستکاری‌ها و راستگویی‌ها راحت و بی‌دغدغه خوابیده. نگاهی به اعلامیه می‌اندازم. دلم می‌خواهد بلند شوم و به مراسم یادبود بروم. حس عجیبی به من می‌گوید این تنها مراسم یادبودی است که به جای عطر گلاب، بوی چای ناب ایرانی می‌دهد...

آلبوم عكس ها



کنیا



در مزارع چای کنیا



سفر کنیا با ماهان فریزندی



کنیا، در حال بررسی برگ‌های چای





اعطای نشان امین الضرب



