



طرح: ایلا قربانی

## خالق زندگی مدرن در ایران

نگاهی به زندگی و فعالیت‌های  
محمدتقی برخوردار

مجید یوسفی

سرنوشت کارآفرینی و تجاری ایرانی اگر با مقطعی از دوران شکوفایی اقتصادی ملی مقارن نمی‌شد شاید بخش عمده‌ای از اختراعات و دستاوردهای درخشان آن سال‌ها حاصلی جز شکست‌های پی در پی و زوال فزاینده صنایع ایران به دنبال نمی‌آورد. همه آنچه این روزها از سال‌های دهه‌های ۴۰ و ۵۰ شمسی زبان به زبان می‌چرخد مربوط به تقارن همکاری‌های بخش دولتی و خصوصی است که در یک بزنگاه تاریخی در کنار هم و با درک شرایط فیملین و مساعدت‌های شایان توجهی از تکنوکرات‌های جوان دولتی و نیز بخش خصوصی دلسوز زمانه خویش است که توانسته بود شالوده بزرگ‌ترین تجربه نوسازی صنعت ملی را در این سال‌ها رقم زند. والا تجار و بازرگانان ایرانی در سال‌های منتهی به مشروطه بزرگ‌ترین و عملی‌ترین گام‌های بنیادین خود را برداشته و با سرمایه‌های خود موتور محرکه انقلابی شدند که در آن اصناف و حرف، رکن رکن اولین مجلس شورای ملی آن شدند. اما فضای اقتصادی و سیاسی کشور

فاقد زیرساخت‌های لازم برای بالندگی اقتصاد ملی بود.

### نقش تجار و بازرگانان در عصر رضاشاهی

پس از تجربه مشروطیت و برقراری شورای مشاوران تجارت، رضاشاه، برخاسته از یک خواست و ضرورت ملی برای فرو کاستن آشوب‌ها و تنش‌های سیاسی-اجتماعی و نیز پایان بخشیدن به بی‌ثباتی و هرج و مرج‌ها در تمامیت ارضی کشور نظم و انضباطی آهین برقرار ساخت که موجد نظامی یکدست و همسان برای همه اقوام و عشیره‌های ایرانی شد. جامعه چندپاره و متشتت آن روز ایران، به سرعت به مدد اجماع و اتحاد نخبگان ملی، به یک انسجام سیاسی-اقتصادی و ارگانیک دست یافت که پیش از آن رویایی دست‌نیافتنی بود. رضاشاه طی ۱۰ سال اول از توسعه بخش کشاورزی و توانمندسازی جامعه روستایی چشم پوشید و همه توان خود را به زیرساخت‌ها از جمله راه‌آهن سراسری، احداث راه‌های شوسه، تاسیس کارخانه‌های قند و شکر، ریسندگی، ابریشم و پارچه‌بافی، یخ‌سازی، سردخانه، هواپیماسازی، ذوب‌آهن، بلورسازی و نیز تاسیس بانک‌های سپه و ملی... معطوف کرد. رشد شتابان توسعه صنایع ایران، به حدی بود که باور نسبی برای توسعه کشور ایجاد شد. آبراهامیان می‌نویسد: «در سال ۱۳۰۴ شمسی، کمتر از بیست کارخانه صنعتی جدید در کشور وجود داشت. اما در سال ۱۳۲۰ شمسی، شمار کارخانه‌های مدرن به ۳۴۶ رسیده بود» (آبراهامیان، ایران بین دو انقلاب، ۱۸۳). با این همه، داور-وزیر دارایی رضاشاه- به دنبال گسترش تولیدات صنعتی بود و به همین خاطر عمده صنایع داخلی را در انحصار شرکت مرکزی دولتی درآورد. این انحصار و شتاب فزاینده تولیدات صنعتی باعث شد به تدریج کیفیت محصولات تولیدی کاهش یابد و بخشی از مهم‌ترین آرزوهای پهلوی اول در انبوه مطالبات ملی مدفون شود. در نتیجه، چنین نظام و پیکره‌ای از انسجام ملی، آنچنان آمرانه و تحکم‌آمیز در هم تنیده بود که نتوانست مولد حرکت خودجوشی برای برپایی و نوسازی یک صنعت بومی محسوب شود. در نتیجه، شهریور ۱۳۲۰ وقتی رضاشاه از ایران می‌رفت، به واسطه آمریت و استبداد، شیرازه صنایع وابسته و متکی به دولت از هم گسسته شد. به حدی که حاکمیت در غیبت بخش خصوصی، قادر نبود هزینه‌های سرسام‌آور پروژه‌های اقتصادی و صنعتی مختلفی را که برای کشور برنامه‌ریزی شده بود، تحمل کند. این مساله، «بدون در نظر گرفتن هزینه‌های احداث راه‌آهن که بخش بسیار مهمی از بودجه سال را به خود اختصاص می‌داد و یا خرید تسلیحات که رقم قابل توجهی از منابع دولت را می‌بلعید و یک مجتمع کامل ذوب‌آهن که قادر بود لوله توپ تولید کند و چند کارخانه دیگر که دارای اهمیت کمتری بودند، در دستور کار دولت بود؛ ولی بازدهی و مفید بودن این واحدهای صنعتی مورد تردید بود» (کلارک، گزارش اقتصادی کاردار وقت فرانسه). با این همه، این تلاش‌ها در جهت یک خیزش مدرن‌سازی صنعتی و همسان‌سازی اجتماعی طی ۱۶ سال حاکمیت رضاشاه به ظهور استبدادی انجامید که بسیاری از پایه‌های دموکراسی و آزادی‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را مورد تهدید قرار داد. در چنین فضایی از اقتصاد و سیاست رضاشاهی دومین نسل از تجاری که در عصر مشروطه قد برافراشته بودند و با حضور در مجامع عمومی نقش پررنگ‌تری در عرصه‌های کلان ملی ایفا کرده بودند سر برآورده و در کش‌وقوس‌های اقتصاد متمرکز رضاشاهی به تجارت و بازرگانی داخلی و خارجی نقش آفرینی کردند.

### محمدحسین برخوردار و فرزندانش

محمدحسین برخوردار فرزند محمدمهدی از تجار معروف چای و ملک‌داری در کنار تجار معروف دیگری همچون حاج‌میرزا ابوطالب اسلامی، میرزا عبدالحسین نیکپور، فقیه‌التجار، آقا میرزا علی محلوچی، علی وکیلی، حاج‌حسین مهدوی، حاج‌امین اصفهانی، حاج‌حسین کارزونی، آقا شیخ‌حسین حریری و... یکی از همین تجار و بازرگانان



بود که در سال‌های دهه دوم حکومت رضاشاه به تجارت محصولات کشاورزی از قبیل چای، زردچوبه، فلفل و پسته مشغول بود. او به دلیل سبک زندگی و نگرش‌های سنتی و محدودیت‌های آموزشی، علاقه‌ای برای سفر به اروپا و نمایندگی مستقیم شرکت‌های اروپایی از خود نشان نمی‌داد. کالاهای مورد معامله او عمدتاً چای، قند، رنگ و نساجی بود که محدود به معامله با هندی‌ها یا توزیع محصول در سطح منطقه می‌شد و چون واردات این کالاها نیازمند خدمات پس از فروش نبوده، بیش از پنج یا شش نفر نیروی انسانی در اختیار نداشت. او در عین حال به آموزش فرزندان‌ش توجه داشت. بدین سبب پسرش محمدعلی را برای تحصیل به اروپا و آمریکا فرستاد. اما عمرش اجازه نداد از ثمرات این آموزش در شرکت خانوادگی بهره ببرد. حاج محمدتقی یک سال پس از سقوط رضاشاه نقش موثری در توسعه فعالیت تجاری او داشت. پس از آن حاج محمدهاشم از سال ۱۳۲۷ در تهران فعال شد و حاج علی‌اکبر نیز از سال ۱۳۳۰ در شهرستان فرستجان و حاج محمد مهدی در یزد فعالیت‌های تجاری خانوادگی را تحت هدایت پدر اداره می‌کرد. پس از درگذشت محمدحسین برخوردار همان گونه که در مورد عموم بنگاه‌های خانوادگی در ایران می‌توان سراغ گرفت تفاوت دیدگاه‌ها و رویه‌های تجاری مختلف نزد هر یک از فرزندان حاج محمدحسین باعث شد کار تجاری را هر یک به صورت مستقل دنبال کنند. در این میان تنها حاج محمدهاشم با برادرش حاج محمدتقی کار را ادامه داد. توصیه پدر به فرزندان‌ش خوش‌حسابی و پرداخت حق مردم در همه حال بود. محمدتقی برخوردار در دو دهه اول فعالیت اقتصادی خویش، همان تجارت پدر را دنبال کرد با این چشم‌انداز که تجارت خارجی را در پیوند با صنعت داخلی متحول سازد. پس از بیست سال تجارت خارجی، از دهه ۴۰ به این سو، او به فعالیت در تولیدات صنعتی روی آورد و فصل مهمی از تغییرات در صنعت گسترتری را رقم زد.

#### کارنامه صنعتی محمد تقی برخوردار

برخوردار شرکت‌های تولیدی متعددی تأسیس کرد. اولین شرکت ری اوواک (قوه پارس) در مهر ۱۳۴۱ تأسیس شد و طی ۱۴ سال به سه کارخانه توسعه یافت. این کارخانه‌ها با مشارکت در سرمایه‌گذاری آمریکایی‌ها صورت گرفت که طی آن سهام حاج محمدتقی برخوردار از ۱۵ درصد به ۷۰ درصد و انتقال مدیریت به ایرانی‌ها به اتمام رسید. همچنین طی این روند کارشناسان شرکت‌هایش را طی ۱۲ سال با تجربه و دانش متخصصان خارجی آشنا کرد. با تأسیس شرکت پارس الکتریک در سال ۱۳۴۲ تولید رادیو و تلویزیون با مارک‌های توشیبا، گروندیک و شایب لورنس را آغاز کرد. گسترش سرمایه، نیروی انسانی، استفاده از متخصصان و مدیران خارجی و داخلی در سطحی وسیع در طی ۱۴ سال از ویژگی‌های کارآفرینی او در این شرکت بود. در دهه ۱۳۴۰ با تأسیس بانک‌های تخصصی ابعاد توسعه شرکت‌ها تغییر کرد و دولت نیز به عنوان یکی از منابع تأمین مالی هزینه‌های سرمایه‌گذاری به توسعه بخش خصوصی کمک کرد. در نتیجه در سال‌های ۱۳۴۷ و ۱۳۴۸ حاج محمدتقی برخوردار شرکت صنعتی پارس توشیبا و لامپ پارس توشیبا را با سرمایه‌گذاری مشترک توشیبا و ژاپن و بانک توسعه صنعتی و معدنی تأسیس کرد. این شرکت انواع محصولات خانگی مانند پنکه، آبمیوه‌گیری، پلوپز و انواع لامپ را تولید می‌کرد. در این دوره دامنه فعالیت به عرصه‌های دیگری نیز کشیده شد. او با همکاری علی‌اکبر برخوردار، حسن آگاه و سیدمحمد گرمی شرکت کشت و صنعت تأسیس کرده بود. در این شرکت‌ها با افزایش تولید و گسترش خطوط، به تدریج مدیران ایرانی جایگزین مدیران خارجی می‌شدند. همچنین بالابردن بهروری، توجه به آموزش در کنار گسترش تسهیلات رفاهی در شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفت. همکاری با مرکز مدیران ایران (شعبه هاروارد) و جذب فارغ‌التحصیلان نخبه و بورسیه

کردن آنها نقش مهمی در بهبود توسعه فعالیت‌های او داشت. از سال ۱۳۵۲ تا ۱۳۵۷ با گسترش منابع اعتباری ابعاد فعالیت صنعتی حاج محمدتقی برخوردار توسعه قابل توجهی یافت. در این سال‌ها شرکت‌های متعددی چون سرمایه‌یک البرز، کارتین و فرش پارس، شرکت پوشش و لوازم خانگی پارس تأسیس شدند. او همچنین سرمایه‌گذاری‌هایی در چندین شرکت و بانک خصوصی به عمل آورد.

#### شرکت ری اوواک

اولین شرکت صنعتی محمدتقی برخوردار در سال ۱۳۴۱ برای تولید قوه الکتریکی تأسیس شد. شرکت ری اوواک (قوه پارس) با سرمایه‌گذاری مشترک یک آمریکایی در یک کیلومتر هشت جاده مخصوص تهران-کرج آغاز به کار کرد. تولیدات ۱۳ سال نخست آن، از ۲۵ میلیون عدد باتری در سال ۱۳۴۸ به ۱۵۰ میلیون عدد در سال ۱۳۵۵ ارتقا یافت و در همین دوره دو کارخانه دیگر در کرج و یک کارخانه در شهر صنعتی البرز قزوین افزایش یافت. این شرکت در اواخر سال ۱۳۵۵ وارد بورس شد و از حیث نیروی انسانی، در ابتدای فعالیت خود در سال ۱۳۴۴ حدوداً ۲۲۰ کارمند داشت و شش سال بعد به ۵۰۰ نفر رسید و با توسعه و گسترش کارخانه سسوم در قزوین در سال ۱۳۵۷ به ۹۲۰ نفر افزایش یافت. سرمایه اسمی شرکت در سال ۱۳۴۷ حدوداً ۱۰ میلیون ریال برآورد شد و پس از یک سال به ۴۵ میلیون ریال رسید. در سال‌های وفور نفت و شکوفایی اقتصاد این سرمایه به ۱۷۵ میلیون ریال نزدیک شد و در پایان سال ۵۷ به ۴۲۰ میلیون ریال افزایش یافت. میزان فروش این شرکت در سال ۱۳۵۷ به دو میلیارد ریال رسید.

#### شرکت پارس الکتریک

این شرکت در ۹ اسفند ۱۳۴۱ با ۱۵ نیروی فنی و با سرمایه پنج میلیون ریال در تهران آغاز به کار کرد. سال بعد به ۱۵ میلیون ریال افزایش یافت. شرکت پارس الکتریک از حیث نیروی انسانی در سال ۱۳۴۸، ۲۹۰ نفر بود که در سال ۱۳۵۰ به ۸۰۰ تن رسید و در پایان سال ۱۳۵۸ به دو هزار نفر افزایش یافت. فروش این شرکت در سال ۱۳۵۷، پنج میلیارد برآورد شد که از این مبلغ ۹۲۰ میلیون ریال سود آن محاسبه شده است. شرکت پارس الکتریک در سال ۱۳۵۵

وارد بورس شد.

#### شرکت پارس خزر

شرکت پارس خزر در سال ۱۳۴۷ به ثبت رسید و در سال ۱۳۴۹ با سرمایه اولیه ۶۵ میلیون ریال در شهر رشت مورد بهره‌برداری قرار گرفت. پرسنل این شرکت از ۲۰۰ نفر در سال ۱۳۵۰ به ۸۰۰ نفر در سال ۱۳۵۷ افزایش یافت. پارس خزر اولین شرکتی بود که با ۲۰ درصد سرمایه‌گذاری مشترک بانک توسعه صنعتی و معدنی و ۴۰ درصد شرکت توشیبا ژاپن و ۴۰ درصد حاج محمدتقی برخوردار تشکیل شد. محصولات این شرکت انواع پلوپز، آبمیوه‌گیری، چرخ‌گوشت، پنکه و بخاری بود.

#### لامپ‌سازی پارس توشیبا

این شرکت چهارمین شرکت محمدتقی برخوردار بود که با سرمایه‌گذاری مشترک بانک توسعه صنعتی و معدنی و توشیبا ژاپن در آذر ۱۳۴۸ با سرمایه اولیه ۱۹۵ میلیون ریال به ثبت رسید و در سال ۱۳۵۰ مورد بهره‌برداری قرار گرفت. محصول این شرکت تولید لامپ در ایران بود که تا آن زمان سابقه تولید نداشت. این شرکت اغلب زبان‌ده بود و از سود شرکت صنعتی پارس توشیبا این زبان را تأمین می‌کرد.

#### کشت صنعت جیرفت

این شرکت در سال ۱۳۴۹ در شهرستان عنبرآباد جیرفت تأسیس شد. این شرکت با سرمایه‌گذاری مشترک خانواده برخوردار و اسکندر حائری‌زاده تأسیس شد. این شرکت اولین فعالیت برخوردار در حوزه کشاورزی صنعتی بود. محمدتقی برخوردار برای این شرکت یک سردخانه و دو کارخانه رب گوجه و یک کارخانه کنسرو تن ماهی در اطراف جیرفت تأسیس کرد.

#### فرش پارس

این شرکت در سال ۱۳۵۰ با سرمایه اولیه ۵۰ میلیون ریال در شهرک صنعتی البرز قزوین ثبت شد. شرکای این شرکت جز علی و ایرج ایزدی و مهدی هرنندی و حاج‌علی‌اکبر برخوردار، یک شرکت آلمانی به نام الگمانیه بود. فرش پارس از شش واحد ریسندگی انواع نخ، گونی‌بافی، پلی پروپیلن، موکت، فرش ماشینی، موکت‌بافی، رنگرزی و چاپ موکت تشکیل شد. برای این محصول تکنولوژی شرکت‌های آلمان، سوئیس و انگلیس هم وارد شده بود. سرمایه شرکت در سال ۱۳۵۲ به ۲۰۰ میلیون ریال و در سال ۵۷ به ۸۰۰ میلیون ریال افزایش یافت.

#### کالای الکتریک

محمدتقی برخوردار پس از آنکه شرکت کالای الکتریک در سال ۱۳۵۰ دچار ورشکستگی شد ۸۷/۵ درصد از سهام آن را خرید. این شرکت از سوی جمعی از مغازمداران الکتریکی لاله‌زار با شراکت ۱۲ درصدی شاهپور غلامرضا در سال ۱۳۴۳ به ثبت رسیده بود. محصول این کارخانه کالای الکتریکی بود. با خرید این کارخانه از سوی برخوردار روزانه ۳۵ هزار محصول از قبیل پریز، دوشاخه، جعبه تقسیم و سرپیچ تولید می‌شد. در سال ۱۳۵۳ ماشین‌آلات این شرکت به شرکت تازه‌تأسیس «صنایع الکتریکی البرز» فروخته شد و این شرکت به تولید ساعت دیواری سیکو مشغول شد. کالای الکتریک ۱۰۰ کارگر داشت و ارزش افزوده محصولات آن بین ۴۸ تا ۶۴ درصد ارزیابی شده بود.

#### شرکت کاشی پارس

آخرین سال از دهه چهارم زندگی برخوردار، شرکت کاشی پارس در سال ۱۳۵۲ با سرمایه‌گذاری مشترک شرکت لوزان، بانک توسعه صنعتی و معدنی و شرکایی از جمله حسن قاسمیه، سیدمحمد گرمی، دکتر زیرک‌زاده، رضا کوچک‌زاده در اطراف شهرک صنعتی قزوین تأسیس شد. این شرکت در اثر اعتصابات کارگری و قطع‌های مکرر برق دچار کاهش تولید و یک سال پس از انقلاب تعطیل شد. کاشی پارس ۴۱۰ نفر پرسنل داشت.





علی اصغر سعیدی  
نویسنده کتاب موقعیت تجار و صاحبان صنایع در عصر پهلوی: زندگی و کارنامه حاج محمد تقی برخوردار

# درس‌هایی از زندگی یک کارآفرین

## کارآفرینی سختکوش، پرجرات و مظلوم

سبک زندگی مدرن و افزایش رفاه خانواده‌ها تاثیر مهمی داشت. در دهه ۱۳۵۰ شمسی گسترش تولید و مصرف وسایل خانگی به سبک زندگی مدرنی منجر شد که تغییراتی در زندگی، احساس، تفکر، شیوه زیست و فرهنگ ایرانی ایجاد کرد و یکی از عوامل ظهور طبقه متوسط در ایران قلمداد می‌شود. اگرچه روشنفکران آن دوره مانند جلال آل احمد که سرآمد آنها بود در ابتدا از آن به مثابه گسترش مصرف‌زدگی نام بردند. اما بدون شک مصرف لوازم خانگی تغییرات اجتماعی مهمی ایجاد کرد که یکی از آنها آزاد کردن زمان زیادی از اعضای خانواده‌ها به ویژه زنان در داخل خانه‌ها بود.

### برخوردار و مسوولیت اجتماعی صنعتگر

در دنیای کنونی الگوهای مختلفی برای توزیع ثروت شکل گرفته است و مهم‌ترین آن که در ایران نیز این روزها ترویج می‌شود مسوولیت اجتماعی شرکت‌هاست. اما باید به این نکته توجه داشت که اگر بخواهیم سرمایه‌گذار یا کارفرمایی سطح کمک‌های خیریه‌اش را از کمک‌های جزئی و صدقه به کمک‌های اساسی و پایدار تغییر دهد مستلزم انباشت سرمایه است. به عبارت دیگر، رشد بخش خصوصی در مقیاس بزرگ، مساله مسوولیت اجتماعی شرکت‌ها را جدی می‌کند. گذر از کمک‌های خیریه‌ای از سطح کمک اخلاقی و ناپایدار به کمکی اخلاقی و اجتماعی در سطح بزرگ و پایدار نیازمند انباشت سرمایه و بزرگ شدن بخش خصوصی است. کسب و کارهای کوچک نمی‌توانند مسوولیت‌های اجتماعی خود را انجام دهند. تامین مالی برخی پروژه‌های اجتماعی با بزرگ شدن ممکن است. اگر شرکت‌هایی مانند فورد و مایکروسافت بنیادهای خیریه برای کارهای بزرگ در حد وزارتخانه‌ها دارند، اینها تنها در اثر بزرگ شدن و جدایی مالکیت از مدیریت ممکن شده است. دلیل مدعی‌ای ما نیز رابطه مستقیم تحول فعالیت‌های برخی کارآفرینان بزرگ مانند حاج برخوردارها، لاجوردی‌ها و ابروانی‌ها و خسروشاهی‌ها و نحوه کمک‌های خیریه آنان است. اولاً حاج محمد تقی برخوردار کارآفرینی مذهبی بود که مذهبش مانع از گسترش فعالیت‌های اقتصادی او نشد و نگرش‌های اخلاقی‌اش اصلاً رنگ سوداگرانه نداشت. او معتقد بود که زندگی اول و آخرش کار کردن است. این تفکر بسیار نزدیک به تفکری پروتستانی به این معناست که کار دنیایی برای رستگاری آخرت است. شاید بتوان گفت که او چنان کار می‌کرد که گویا به فعالیت‌های دنیوی‌اش معنایی مذهبی می‌بخشید. به علاوه اینکه او اقدامات خیریه‌ای بسیاری نیز انجام می‌داد. این اقدامات در خاندان برخوردار نهادینه شده بود زیرا پدر او از معتمدان مجتهدان بنامی در یزد بود. او نیز مانند پدر از ابتدای فعالیت نه تنها مسوولیت اخلاقی‌اش را فراموش نکرد بلکه هر قدر بر انباشت سرمایه‌اش افزوده می‌شد فعالیت‌های خیرخواهانه‌اش رنگ مسوولیت اجتماعی نیز به خود می‌گرفت.

### ویژگی‌های منحصر به فرد حاج برخوردار

حاج محمد تقی برخوردار کارآفرینی بومی بود که توانست تجربه و فناوری خارجی را با کار ایرانی ترکیب کند. اگرچه جهان‌دیده بود و تمامی تحولات بازارهای جهان را به‌دقت از جوانی دنبال می‌کرد اما تحصیلات عالی نداشت و تنها دیپلم متوسطه گرفته بود. به غیر از شم اقتصادی، سماجت و سختکوشی او که در میان یزدیان نیز زبانزد

این روزها مصادف است با سومین سالگرد درگذشت حاج محمد تقی برخوردار پدر صنعت لوازم خانگی ایران. نام برخوردار بیش از سایر کارآفرینان عصر پهلوی، بعد از انقلاب و به‌ویژه در سال‌های اخیر مطرح شده است. شاید مظلومیت او بیش از دیگرانی بود که نتایج کار و تلاش سالیان آنها مصادره شد و حتی اجازه مدیریت و نظارت بر آنچه از کارخانه، ماشین‌آلات و ساختمان و به‌ویژه نیروی انسانی متخصص انباشته بودند هم به آنها داده نشد. مطالعات ما پیرامون زندگی و کارنامه اقتصادی تاکنون نشان داده است که هر کدام از کارآفرینان صنعتی در یک ویژگی منحصر به فرد بوده‌اند و ترسیم یک تیپ ایده‌آل از کارآفرین ایرانی که بتوان در آن مشترکات زیادی بین آنها یافت مشکل است. اما به نظر می‌رسد حاج برخوردار منحصر به فردتر از دیگران بوده است. در این یادداشت می‌کوشیم نشان دهیم دلیل این امر چیست و از زندگی او برای امروز بخش خصوصی ایران چه درسی می‌توان گرفت.

### تصویری از شروع فعالیت تجاری تا ورود به صنعت

حاج محمد تقی برخوردار بنیانگذار موسسات صنعتی بسیاری از جمله شرکت پارس الکتریک و شرکت صنعتی پارس توشیبا در خانواده تاجر پیشه‌ای به دنیا آمد. او فرزند دوم حاج محمد حسین برخوردار یکی از تجار سرشناس یزد بود. محمد تقی کار خود را با تجارت در بازار تهران در دهه ۱۳۲۰ شمسی شروع کرد و در دهه ۴۰ شمسی با ورود به صنعت مدرن به عنوان یکی از اعضای گروه صنعتگران برجسته اجتماعی-اقتصادی درآمد. او عضوی از خاندانی بود که بیش از سه نسل در تجارت ایران فعال بودند. او در ۱۸ سالگی به تهران آمد و کار خود را در تجارتخانه حکیم‌زاده تاجر و واردکننده معروف آغاز کرد. اما از سال ۱۳۲۴ به طور مستقل و با همکاری برادرانش فعالیت‌های خود را ادامه داد. مطالعه نامه‌های تجاری او که تمامی فعالیت‌ها و اوضاع تجاری و اقتصادی کشور در آن ثبت شده است نه تنها تصویری دقیق از اقتصاد کشور در دهه ۱۳۲۰ و ۱۳۳۰ شمسی از منظر یک تاجر به دست می‌دهد بلکه الگوی رفتاری و منش تجاری دقیق و آگاه‌ان نشان می‌دهد که هیچ رخداد اقتصادی را بدون توجه به زمینه اجتماعی و سیاسی‌اش از نظر دور نمی‌داشت. در این مدت حاج محمد تقی به اتفاق برادران به تدریج فعالیت‌های خود را با واردات کالاهای ساخته‌شده از جمله لوازم خانگی از اروپا و ژاپن شروع کرد و گسترش داد. به علاوه، افزایش تقاضا و بهبود تدریجی وضع اقتصادی به‌ویژه در سال‌های اول دهه ۱۳۴۰ شمسی در دوره وزارت علی‌نقی علی‌خانی که فعالیت‌های صنعتی بخش خصوصی با حمایت دولت روبه‌رو شد، حاج محمد تقی را به فکر مشارکت با سرمایه‌گذاران معتبر بین‌المللی و ورود فناوری‌های مدرن انداخت. اگرچه موفقیت و زمینه‌های این کار را باید در جهان‌دیدگی او نیز جست‌وجو کرد که ناشی از دوره گسترش واردات است اما نحوه همکاری دولت با بخش خصوصی در آن دوره را نباید از نظر دور داشت.

### سبک زندگی جدید و صنایع خانگی

حاج محمد تقی برخوردار را می‌توان پدر صنعت لوازم خانگی ایران دانست. اما آنچه در این رابطه جالب توجه است پیامد ناخواسته اجتماعی فعالیت‌های او در صنعت لوازم خانگی است. این صنعت بر

### شرکت سرامیک البرز

این شرکت در سال ۱۳۵۲ به ثبت رسید و در سال ۱۳۵۶ به بهره‌برداری رسید. تکنولوژی این صنعت از ژاپن خریداری شد. این شرکت تا سال ۱۳۵۸ فعالیت می‌کرد. کاشی پارس و سرامیک البرز در پی افزایش تقاضا برای کالاهای ساختمانی تاسیس شدند.

### شرکت کارتن البرز

این شرکت در آبان ۱۳۵۲ به ثبت رسید و تا سال ۱۳۵۷ در بار دچار آتش‌سوزی شد. به‌رغم مخالفت شرکا، برخوردار مجدداً شروع به سرمایه‌گذاری کرد. افزایش سرمایه در سال ۱۳۵۷ حاکی از چشم‌انداز گسترده او در حوزه صنعت بود. فعالیت شرکت تولید انواع مقوا، کارتن، انجام عملیات مربوط به بسته‌بندی و چاپ بود.

### شرکت لوازم خانگی پارس

این شرکت در سال ۱۳۵۴ با سرمایه ۸۰۰ میلیون ریال تاسیس شد اما بهره‌برداری آن به سال ۱۳۵۸ موکول شد. سرمایه برخوردار ۸۵ درصد بود و ۱۵ درصد هم جنرال الکتریک آمریکا در آن سرمایه‌گذاری کرده بود. تولید یخچال، فریزر و ماشین لباسشویی از محصولات این شرکت بود. قرار بر این بود که شرکت لوازم خانگی پارس، بخشی از بازار جنرال الکتریک را تامین کند. به همین دلیل از ۴۳۰ قطعه یخچال و فریزر تقریباً ۷۰ قطعه آن از جنرال الکتریک خریداری می‌شد. تولید شرکت در سال‌های ۱۳۶۱ و ۱۳۶۲ به ترتیب ۳۵ هزار و ۸۵ هزار گزارش شده بود.

### صنایع الکتریکی البرز

این شرکت با مشارکت ۴۰ درصدی شرکت لگراندر فرانسه و ۲۰ درصدی بانک توسعه صنعتی و معدنی با سرمایه ۱۰۰ میلیون ریال در سال ۱۳۵۴ تاسیس شد. این شرکت ۲۲۰ کارگر داشت. اگرچه شرکت لگراندر به دنبال واگذاری سهام خود بود اما در سال ۱۳۸۴ با یک چرخش تاکتیکی به افزایش ۳۰ درصد سهام خود پرداخت.

### صنایع پوشش

محمد تقی برخوردار در سال‌های دهه ۵۰، عرصه سرمایه‌گذاری خود را تغییر داد و به سمت صنایع نساجی رفت. شرکت صنایع پوشش با سرمایه یک میلیارد و ۵۰۰ میلیون ریال با موافقت صاحبان نساجی و دو بانک تخصصی در سال ۱۳۵۲ ثبت شد. این شرکت دارای چهار کارخانه (مخمل، ریسندگی، حوله و بلوجین) بود و ۱۰ واحد تولیدی نیز داشت. صنایع پوشش ۲۵۰۰ نفر پرسنل داشت و سرمایه شرکت در سال ۱۳۵۶ به سه میلیارد ریال افزایش یافت.

\*\*\*

محمد تقی برخوردار به‌رغم آنکه، روزهای نخست، در همسویی با انقلاب گام‌هایی برداشته بود و از سوی دیگر، در فرآیند کسب و کار هیچ‌گونه فعالیتی در ضمیمه با انقلاب از او بازتاب نیافته بود، در ۳۱ تیرماه ۱۳۵۸ در فهرست ۵۲ تن از صاحبان سرمایه‌ای قرار گرفت که به دستور دادگاه انقلاب اموال او مصادره شد.





موقعیت تجار و صاحبان صنایع در عصر پهلوی؛  
زندگی و کارنامه حاج محمدتقی برخوردار  
نویسندگان: علی اصغر سعیدی و فریدون شیرین کام / انتشارات: گام نو

به مدرسه البرز داده بودند دهها برابر آنچه من در ذهن خود داشتم بود. معلم هم برای تدریس به مدرسه البرز داده بودند. آنها با پرداخت هزینه گزاف آزمایشگاه برای آشنایی با اتومبیل و صنایع خانگی برای دانش آموزان می‌دانستند که سرمایه‌گذاری در نیروی متخصص انجام می‌دهند.<sup>۲</sup>

#### عاقبت کار برخوردار

در تیرماه ۱۳۵۸، تمام سهام و دارایی‌های اموال ۵۲ نفر از صاحبان صنایع بزرگ توسط شورای انقلاب مصادره شد. عده‌ای از صاحبان صنایع از طریق دکتر بنی جمالی یکی از مدیران اکبر لاجوردیان که با مهندس مهدی بازرگان، نخست‌وزیر دولت موقت از زمان تحصیل در دانشکده فنی آشنایی داشت، در مورد اعتراض به ملی کردن کارخانه‌ها نخست با دکتر یدالله سعیدی ملاقات کردند. اکبر لاجوردیان، می‌گوید دکتر سحلی در این ملاقات به آنها گفته بود: «حق با شماست. در انقلاب جوب تر و خشک با هم می‌سوزند»<sup>۳</sup> نتیجه ملاقات این بود که جلسه دیگری نیز با نخست‌وزیر مهندس بازرگان برگزار شود. در جلسه دوم از میان ۵۲ نفر تنها اکبر لاجوردیان، حاجی محمدتقی برخوردار، مهندس رستگار، دکتر محمدعلی بنکدارپور، دکتر مهدی موتمنی و دکتر بنی جمالی در جلسه‌ای با نخست‌وزیر، رضا صدر وزیر بازرگانی، احمدزاده وزیر صنایع، دکتر سحلی مشاور نخست‌وزیر، معین فر رئیس سازمان برنامه و مهندس سحلی مشاور نخست‌وزیر شرکت داشتند. در این جلسه هر یک از صاحبان صنایع گزارشی از فعالیت‌های خود ارائه کردند. حاجی برخوردار گفته «ما چه گناهی کردیم که صنایع ما را ملی کرده‌اید؟ ما کارخانه تأسیس کرده‌ایم و تعداد زیادی کارگر تعلیم داده و مشغول به کار کرده‌ایم.» بعد حاجی برخوردار به مهندس بازرگان می‌گوید: «شما ۱۰ درصد سرمایه ما را به ما پس دهید و ما از پشت بخوابید و صد ضربه شلاق بزنید که دیگر از این غلط‌ها نکنیم و دیگر در ایران کارخانه احداث نکنیم.» نتیجه جلسه این شد که از سوی هیات دولت تصویب‌نامه‌ای به شورای انقلاب ارسال شود تا مابقی از طرف دولت موضوع را رسیدگی کند. هر یک از حاضران جلسه از جمله اکبر لاجوردیان و سیدمحمود لاجوردی بعداً اعتراض خود را مکتوب کردند. اما بعد از آن، هرگز هیاتی تشکیل نشد و بر اساس بند (ب) ماده ۴ آیین‌نامه قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران هیچ دادگاهی نیز تشکیل نشد. یکی دیگر از پیشنهادات، مربوط به اکبر لاجوردیان و سیدمحمود لاجوردی بود. آنها از طریق رضا صدر وزیر وقت بازرگانی پیشنهاد کردند چون برای تأسیس و رشد صنایع، زحمات زیادی کشیده‌اند تنها ۱۰ درصد سهام را در اختیار مدیر و کارکنان قرار دهند و بقیه در اختیار دولت باشد. اما این پیشنهاد نیز مورد تصویب شورای انقلاب قرار نگرفت. حاجی برخوردار روز دوشنبه ۲۷ تیرماه سال ۱۳۹۰ در گذشت اما سال‌ها قبل از آن و بعد از مصادره کارخانه‌ها گرفتار بیماری آلزایمر شد. بسیاری از اعضای خانواده و مدیرانش معتقدند مصادره ضربه‌ای جدی به روح و روان او بود. او انتظار چنین ضربه‌ای را نداشت. مدتی بعد گفته بود «اگر می‌دانستم کار این همه تلاش به اینجا می‌کشید کسب و کار کوچکی را دنبال می‌کردم.» لازم نیست سرمایه‌گذاران این حدیث نفس او را بشنوند. برای آن که شم اقتصادی دارد تا امنیت سرمایه‌گذاری و احترام به مالکیت خصوصی نباشد همان گفته حاجی برخوردار را عمل می‌کند. به علاوه، موضوع حاجی برخوردار و کارآفرینان موضوعی نیست که به این زودی‌ها پایان پذیرد. این موضوع در حافظه تاریخی ملت و بخش خصوصی ثبت شده است. اگر قرار است میراث برخوردارها در این سرزمین مورد استفاده قرار گیرد باید با احترام بایدار حقوقی به مالکیت خصوصی در این حافظه تاریخی شکاف ایجاد شود.

#### پی‌نوشت‌ها:

۱- علی اصغر سعیدی و فریدون شیرین کام، موقعیت تجار و صاحبان صنایع در عصر پهلوی؛ زندگی و کارنامه حاج محمدتقی برخوردار، گام نو، ۱۳۸۸/۲-۱، دکتر رضانیانمند، در گفت‌وگو با نگارنده، ۱۳۹۲/۳-۲، نکو کراسی و سیاست اقتصادی در ایران، روایت دکتر رضانیانمند، علی اصغر سعیدی، لوح فکر، ۱۳۹۲/۴-۱، نامه اکبر لاجوردیان به نگارنده، ۲۰ دسامبر ۲۰۰۴/۵- مصاحبه با اکبر لاجوردیان، ۱۳۸۸ و نامه اکبر لاجوردیان به نگارنده، ۲۰ دسامبر ۲۰۰۴.

یگانه کارنامه اقتصادی صنعتگران دوره عالیخانی را ارزیابی می‌کند نمره نخست را حاجی برخوردار می‌گیرد.<sup>۲</sup>

#### تفاوت برخوردار تاجر و برخوردار صنعتگر

صنعت اصولاً یک جانبه مخصوص داشت که آن را از تجارت متمایز می‌کرد. تجارت آزاد بود. یک تاجر می‌توانست یک خط تجاری خاص برای خود انتخاب کند مثلاً واردات لوازم خانگی، البته پس از مدتی این تاجر بازار خود را تقویت می‌کرد و نفوذ در آن بازار را برای رقیبانش سخت می‌کرد ولی هرگز نمی‌توانست کاملاً از ورود دیگران به آن بازار جلوگیری کند. اما صنعت احتیاج به سرمایه‌گذاری سنگین داشت - حاجی برخوردار که وارد سرمایه‌گذاری صنعتی شد به بازار هم مسلط شد و تقریباً از رقابت دیگران مصون و محفوظ بود مخصوصاً چون وزارت اقتصاد هم معتقد نبود که دادن پروانه دوم به دیگری - در ابتدای صنعتی شدن - به صلاح توسعه صنایع کشور باشد و در حقیقت زمینه را برای ایجاد انحصار برای پیشگامان اولیه صنعت فراهم می‌کرد. البته این در مرحله اول بود و تیم عالیخانی این کار را دانسته انجام می‌داد و از زبان‌های انحصار هم کاملاً آگاه بود ولی مبارزه با انحصار را در مراحل اولیه رشد صنایع، با تمام مشکلاتش ریحان می‌دانند اما به تدریج در دهه دوم توسعه صنایع به رقیبان دیگر اجازه دادند به بازار وارد شوند. یکی دیگر از رجحان‌های صنعت بر تجارت این بود که صنعتگران به‌زودی به صنعت خود علاقه‌مند می‌شدند؛ به کارمندان خود، به ماشین‌آلات خود و به شغل خود یک وابستگی عمیق پیدا می‌کردند. یک وابستگی که بالاتر از کسب سود بود. و این وابستگی اصلاً در تجارت و بین تجار دیده نمی‌شد. آنها دیگر کمتر مصرف می‌کردند و بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کردند چه افزایش سرمایه ثابت فیزیکی و چه در سرمایه انسانی. به طور مثال، دکتر نیازمند می‌گوید «روزی دکتر مجتهدی رئیس دبیرستان البرز به من تلقن کرد که ساختمانی برای آزمایشگاه ساخته است و می‌خواهد به تمام شاگردان ساخت و تعمیر اتومبیل و صنایع الکتریکی (مانند یخچال برقی، تلویزیون، رادیو و...) را یاد بدهد. مجتهدی از من خواست که در این راه به او کمک کنم. من هم موضوع را تلفتی به خیامی و حاجی برخوردار گفتم. چند ماه گذشت مجتهدی گفت یک روز سر راحت به خانه سری به دبیرستان البرز و آزمایشگاه ما را تماشا کن. رفتم و دیدم که واقعا تجهیزات آنی که خیامی و حاجی برخوردار

است خود می‌تواند درسی بزرگ برای مدیران بخش خصوصی و دانشجویان مدیریت باشد که همه چیز درباره کارآفرینی را نمی‌توان در کتاب‌های درسی جست. او می‌دانست حتی در زمانی که برخی وزارتخانه‌ها به او عنایت هم دارند باید برای حل مشکلات پاشنه کفش را بکشد و سخت‌کوشی کند. هر گاه به او مجوزی نمی‌دادند سخت‌کوشانه چنان اصرار می‌کرد که مسوول مربوطه تصمیمش را عوض کند. گویی مانند یک جامعه‌شناس ساز و کار تصمیمات و دستگاه دولتی ما را به خوبی می‌شناخت که باید بر انجام هر کاری سماجت کنی تا مشکلات حل شود. ویژگی‌های شخصیتی مختلف دیگری نیز در رشد و موفقیت حاجی‌محمدتقی برخوردار موثر بودند از جمله جرات و اعتماد به نفس. با این حال سخت‌کوشی و مردم‌داری او از همه برجسته‌تر بود. به علاوه قرائن نشان می‌دهند که او شم اقتصادی برجسته‌ای داشته است.<sup>۱</sup> او رابطه خاصی با مدیران تحصیل کرده برقرار کرده بود و آنها را موجد پیشرفت موسسات اقتصادی‌اش می‌دانست. نحوه کار با مدیران از جمله واگذاری اختیار به آنها باعث شد که آنها بعدها در برجسته‌ترین مدیران کشور شوند. به علاوه لهجه یزدی و سعه‌صدرش تأثیر مثبتی بر مرادوات اجتماعی او چه در داخل موسسات و چه بیرون از آن می‌گذاشت.

#### همکاری با دولت

در دهه ۱۳۴۰ شمسی برنامه توسعه صنایع داخلی که با آمدن دکتر عالیخانی شروع شد نخست با استفاده از سرمایه فکری و فیزیکی بازرگانی مانند حاجی‌خوردار رونق گرفت. این بار مانند زمان نخست‌وزیری شریف‌امامی دولت هیچ وامی به بازرگانان صنعت‌گرا نداد. اگر کسانی مانند برخوردار نبودند معلوم نبود که برنامه صنعت‌گستری عالیخانی به همان خوبی که انجام شد صورت گیرد. اگر چه برنامه صنعت‌گستری بازار واردات را راکد کرد اما شم اقتصادی افرادی مانند حاجی‌خوردار به موفقیت برنامه تیم دکتر عالیخانی کمک اساسی کرد. وقتی آنها از واردکنندگان مانند او خواستند به جای واردات دنبال صنعت برون و همان کالای وارداتی را در داخل بسازند به‌رغم منفعت بالای واردات و سود توزیع آنها این ریسک را پذیرفتند و همین امر نشان از هوش آنها بود. حاجی‌خوردار به خوبی فهمید که دیگر نمی‌توان تنها وارد کرد و او شروع به ساخت کارخانه و راه‌اندازی خطوط مختلف تولید وسایل خانگی کرد. رفتن به سمت صنعت‌گستری کاری سخت بود. تاجر با توجه به هزینه تولید می‌دانستند که اگر در ایران تولید کنند ممکن است کالا گران‌تر تمام شود. این در زمانی بود که کارگر ایرانی تخصص نداشت و به خوبی نمی‌توانست جنس خارجی بسازد. تولیدات اولیه داخلی نیز آنقدرها مورد توجه قرار نگرفت. اگر مهندسان خارجی بالای سر خطوط تولید نبودند معلوم نبود که بتوان کار را ادامه داد. سازمان مدیریت صنعتی نیز نخست برای کمک تأسیس شده بود و سپس موسسه مطالعات مدیریت ایران با کمک دانشگاه هاروارد دوره تربیت مدیر تأسیس کرد که بیش از همه صنعتگران حاجی‌خوردار از فارغ‌التحصیلان آن استفاده کرد. یکی از دلایل اینکه او بیشتر از مدیران فارغ‌التحصیل این مرکز سود برد وجود شرکت‌های مختلفی بود که او باید هر کدام را به دست مدیری می‌سپرد که بهره‌وری را افزایش دهند. در حالی که این کار در صنایع دیگری که تمامی تولیدات در یک شرکت انجام می‌شد ممکن نبود. حمایت دولت با افزایش تعرفه‌های وارداتی نیز موجب تشویق سرمایه‌داری از جمله حاجی‌خوردار شد. دکتر نیازمند معاون دکتر عالیخانی می‌گوید «آدم‌هایی مانند حاجی‌خوردار اگر چه تحصیلات عالی نداشتند اما شم اقتصادی و جنم و جرات داشتند و رفت و از ژاپنی‌ها خواست که کارخانه تولیدی به ایران بیاورند.» این گونه صنعت ساخت کالای خانگی در داخل کشور رونق گرفت. این رونق در صنایع چند مرتب فوق‌العاده دیگر نیز داشت. اول اینکه به علاوه سیستم بخش کالا که در دست آنان بود سیستم تعمیر بعد از فروش را هم به دست گرفتند. دوم اینکه، با سازندگان همان کالا در خارج کشور ارتباط نزدیک پیدا کردند و در جریان تولید به هر مشکلی که برمی‌خوردند فوراً کارشناسی می‌آمد و مشکل را حل می‌کرد. یگانه مشکلی که پابر جا بود مشکل مدیریت بود. با این حال وقتی بعد از مدتی دکتر محمد



# گفت به یک شرط اموال را می‌دهم

تجربه و سرنوشت محمد تقی بر خوردار از زبان مدیر فروش پارس الکتریک



فروش پارس الکتریک و یکی از مدیران محمد تقی بر خوردار است که ۳۴ سال پس از مصادره اموال محمد تقی بر خوردار از آن سخن می‌گوید.

**بناگاه طوسی:** «خودم شنیدم وقتی پشت تلفن گفت: آقای مفتاح! من همه اموال خودم را می‌دهم به جمهوری اسلامی و تنها یک شرط دارم، اینکه، من با نظارت دولت، در راس بنگاه خودم باشم که این سرمایه و پیشینه اقتصادی از بین نرود. یک قرارداد متعددهانه منعقد کنیم که یکی امضای من و یکی هم از سوی دولت پای آن باشد. من حتی حقوق هم نمی‌خواهم.» این گفته غلامرضا جعفری مدیر فروش پارس الکتریک و یکی از مدیران محمد تقی بر خوردار است که ۳۴ سال پس از مصادره اموال محمد تقی بر خوردار از آن سخن می‌گوید.

## فعالیت خودتان را از چه سالی با بر خوردار شروع کردید؟

من دقیقاً از سال ۴۰ فعالیتیم را با ایشان آغاز کردم تا روزهایی ۱۳۵۹- که رسماً فعالیت کارخانه‌های ایشان متوقف شد.

## نحوه ورود شما به چه صورت بود؟

چون ایشان یزیدی بودند از همشهریان ما محسوب می‌شدند و کم و بیش همین کافی بود.

## در ابتدای ورود شما کارتان به چه صورت آغاز شد؟

ابتدای کار من هم از بخش تعمیرات شروع شد.

## چه اجناسی را پوشش می‌دادید؟

تلویزیون، انواع و اقسام لوازم خانگی، باتری و ساعت بود. هر فردی هم مسوول یکی از این کالاها بود. یادم می‌آید که بخش ساعت را آقای جاوید اداره می‌کرد. لوازم خانگی را آقای شهریار اداره می‌کردند. تلویزیون را من مدیریت می‌کردم. باتری را هم کس دیگری انجام می‌داد. البته من کار نظارت بر سایر بخش‌ها را هم بر عهده داشتم. بخش کلید و پرز و تولیدات پارس توشیبا هم قسمت جدایی داشتند. جنرال الکتریک هم به همین صورت در بخش دیگری مدیریت می‌شد.

## رقبای آن زمان چه حجمی از بازار محصولات شما را بر عهده داشتند؟ و شما چه مقدار روی توان رقبای خودتان حساب می‌کردید؟

شرکت‌های فیلیپس، آر تی آی، پلر و... بود. اما رقیبی در حوزه لوازم خانگی به پای شرکت‌های بر خوردار نمی‌رسید. ما یک‌هزار بازار بودیم.

## دلیل این فاصله بیشتر در چه عواملی خلاصه می‌شود. چون در منابعی که از فعالیت‌های این شرکت باقی مانده آمده است که شرکت‌های خارجی هم بی‌میل نبودند که در ایران فعالیت کنند.

یک دلیل این بود که ایشان خیلی مردمدار بود. یعنی مشتری‌مداری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کسب و کار وی بود. رضایت مشتری برای او در اولویت‌های نخست بود. مضافاً اینکه در فعالیت‌های خود خیلی هم با پشتکار و سماجت بود. کم و بیش تا پاسی از شب پشت میز کار می‌کرد. یعنی تا وقتی کار بود خواب به چشمش نمی‌آمد.

## بخشی از ویژگی‌هایش که در کتاب‌ها هم آمده ارتباط او با روحانیت و معتمدین شهر و محله بود. کاملاً همین‌طور است. رابطه او با خدا خیلی جدی، بی‌ریا و خاضعانه بود.

## یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های آقای بر خوردار سرعت عملیات و توسعه سرمایه‌گذاری‌های ایشان بود. بخش مهمی از این اتفاقات در اواخر دهه ۴۰ رخ داد. زمانی که جنابعلی که تدریج وارد حلقه مدیریتی ایشان شده بودید. چه نوع ویژگی مهمی از ایشان به یاد دارید؟

بر خوردارها سه برادر، محمد هاشم، محمد علی و محمد تقی بر خوردار بودند. محمد تقی بر خوردار در راس هرم بود. چون هم پایه‌گذار و هم سهام اصلی شرکت‌های خاندان بر خوردار متعلق به ایشان بود. محمد علی بیشتر تنورسین اقتصادی این خانواده بود و در مباحث تئوری و نظریه‌پردازی سهام و بنگاهداری و نوع سرمایه‌گذاری‌ها سررشته داشت. محمد هاشم بر خوردار هم بیشتر در امور مالی و بازرگانی سررشته داشت. ایرج آگاه هم از بستگان نزدیک - پسردایی - این خانواده بود که با آنها همکاری اقتصادی داشت. محمد تقی بر خوردار خیلی تیز، زیرک و باهوش بود و مهم‌تر از این عوامل هیچ کار خطایی هم نمی‌کرد. اهل هیچ بند و بستی نبود. شما هیچ گزارشی از گمرک و دارایی یا دیگر سازمان‌های دولتی از او نمی‌بینید. بنابراین هیچ کار خطایی از او سر نمی‌زد. نظام دستمزد، حقوق و بیمه او پاک‌تر از آن بود که خطایی از او به دست آید. از این حیث خیلی مورد توجه همه بود. اهل جنب‌وجوش زیاد و مدیر پرریسی هم بود. کارمندانی هم که برای او کار می‌کردند خیلی مومن و

بسیار درست بودند. کارمند نادرست و خطاکار در بین کارمندان او بسیار نادر و قلیل بود. البته در سال‌های ریاست جمهوری آقای هاشمی از ایشان خواستند که برگردند و کسب و کاری را شروع کنند. اما حیثاً موفقیت‌آمیز نبوده است؟

بله، ایشان آمدند اما کمک‌شان نکردند. یعنی دادگاه انقلاب احضارشان کرد و در رفت‌وآمدهای مکرری که داشت گویا کسی به ایشان توهین کرده بود که باعث مشکلات روحی شد که همین مساله به تدریج قوای جسمانی ایشان را تحلیل برد.

## برخی از کارشناسان اقتصادی در همان سال‌ها می‌گفتند یکی از دلایلی که سوظن نسبت به آقای بر خوردار بر جسته شد این بود که حجم سرمایه و سرعت عملیات اقتصادی ایشان بیش از آن چیزی بود که به صورت طبیعی پیش‌بینی می‌شد.

صراحتاً این نوعی از غرض‌ورزی بود. چون وسعت ارتباطات بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاران داخلی به خاطر مردم‌داری او بود. بر خوردار آدم متدینی بود. خمس و زکاتش را می‌داد و روی وعده‌هایی که می‌داد هرگز خلف وعده نمی‌کرد. اینها موفقیت می‌آورد.

## عمدتاً اتهاماتی که در دادگاه به ایشان زده شد در کتاب بر خوردار به طور مستدل به آن پاسخ داده شد. اما آنچه سرعت این نوع اتهامات را قابل پذیرش کرده بود موجی بود که در افکار عمومی آن زمان ایجاد شده بود.

او یک آدم اجتماعی بود و دوست داشت که کارگزارانش از رفاه و تسهیلات مطلوبی بر خوردار باشند. به همین جهت هم می‌بینید که در سال‌های پس از انقلاب هیچ‌گونه اعتراض یا شکایتی درباره عملکرد او وجود نداشت. این حرف‌ها هم عمدتاً حسادت‌های غرض‌ورزانه بود. یادم هست که یک سالی گمرک جلفا آتش گرفته بود و عمده کالاهایی که در آن حریق سوخت جزو کالاهای مربوط به آقای بر خوردار بود که در وسط انبار گمرک قرار داشت. یادم هست که اخوی ایشان گفته بود همان شب من به برادرم گفتم که همه اجناس گمرک سوختند جز اجناس ما. این چه حکمتی است. آقای محمد تقی بر خوردار گفته بود: «چون من برای مصونیت از بلاها هر شب ایالکری می‌خوانم.» ایشان چنین عقیده‌ای داشت. همیشه هم فکر می‌کرد که باید سرمایه و کسب و کار خودش را توسعه دهد و اشتغال ایجاد کند و در جامعه هم مردم از او رضایت داشته باشند. چون بر این باور بود که با توسعه و ایجاد اشتغال فساد اجتماعی از بین می‌رود. بر خوردار هرگز با اتهام، انگ و برچسب کسی را از خودش نمی‌راند. هر وقت به اعتراض و انتقادی می‌شد و کسی انگ توده‌ای به آنها می‌زد، می‌گفت: «من هم اگر به جای این کارگرها بودم از توده‌ای هم بدتر می‌شدم. بگردید درد اینها را پیدا کنید. این کارگرها گرفتاری دارند. باید این گرفتاری‌ها را بر طرف کرد. اینقدر انگ توده‌ای نزنید. اینها دردی را دوا نمی‌کند.» بر خوردار توده‌ای نبود، مرام توده‌ای داشت.

## گفته شده که سال‌ها پس از انقلاب چند بار پیشنهاد داده بود که اموال من متعلق به دولت، همه درآمدها هم زیر نظر دولت اما بگذارید این کسب و کار بر زمین نماند؟

خودم شنیدم وقتی پشت تلفن گفت: آقای مفتاح! من همه اموال خودم را می‌دهم به جمهوری اسلامی و تنها یک شرط دارم. آن اینکه، من با نظارت دولت، در راس بنگاه خودم باشم که این سرمایه و پیشینه اقتصادی از بین نرود. یک قرارداد متعددهانه منعقد کنیم که یکی امضای من و یکی هم از سوی دولت پای آن باشد. من حتی حقوق هم نمی‌خواهم.

## در منابع دیگر هم خواندم که دکتر مفتاح خیلی از ایشان حمایت کرد و حتی برای وزیر وقت نامه‌ای نوشت. اینها نسبتی داشتند یا قبل آقای بر خوردار به مسجد او کمک می‌کرد؟

ما هیچ‌وقت ندانستیم که چرا آقای مفتاح از آقای بر خوردار حمایت کرد.

یکی از اتهاماتی که در سرنوشت آقای بر خوردار وجود دارد این است که او از اولین کسانی بود که خدمت امام رسید و حتی تلویزیونی به ایشان هدیه داد و حتی آیت‌الله صدوقی نسبت به کمک‌های مالی که می‌کرد ایشان را مورد تأیید قرار داد اما هیچ کدام باعث نشد اتهاماتش مورد تخفیف قرار گیرد. بله، به همین جهت می‌گویم که یک نوع رفتار غرض‌ورزانه باید صورت گرفته باشد. کاملاً حس می‌کنم که دست‌هایی در کار بود که کسب و کار او متوقف شود. من خودم یادم هست که آقای بر خوردار به من زنگ زد و سفارش داد که آقای موحیدی زنگ می‌زنند، ببینید چه می‌خواهند. هر چه خواستند شما انجامش بدهید. آقای موحیدی زنگ زدند، دو تلویزیون برای بهشت‌زها خواستند. بنده به انباردار اعلام کردم به آدرس مشخصی دو تلویزیون بفرستید و تلویزیون‌ها ارسال شد. |



## علما برخوردار را تایید کردند

گفت و گو با سیدحسین سادات مدیرعامل خدمات پس از فروش پارس الکترونیک



مهندس سیدحسین سادات یکی از مدیران خوشنام پارس الکترونیک بود که اگر چه دیر هنگام به مجموعه صنایع پارس الکترونیک پیوست اما از جمله شخصیت‌هایی بود که برخوردار سال‌ها در پی جذب او در مجموعه اقتصادی خویش بود. سادات در این مصاحبه به نگاه عمیق تری دست یافته که شاید بدون آن، واژه و معنای کارآفرینی چون برخوردار، ابروانی، لاجوردی و خیامی‌ها دچار نقصان و کمبودهایی برای تعریف جامع مزیت‌ها و کاستی‌های آنان باشد.

❖ در بین علل و عوامل متعدد موفقیت یک کارآفرین اعم از حجم و گسترش سرمایه‌گذاری، برند، ارتباطات بین‌المللی، آقای برخوردار به کدام یک از آنها بیشتر اهمیت می‌داد؟

ایشان به نوآوری و ایده‌های نو و آنچه موردپسند بازار بود، اهمیت زیادی می‌داد. همچنین بیش از هر چیزی تمرکز خود را به شناخت عمیق بازار متمرکز کرده بود. به عبارت دیگر، بیشتر به نیاز بازار اهمیت می‌داد. اما از نظر من یکی از دلایل عمده موفقیت ایشان شناخت بازار و پیشگامی در ورود به بازارهای جدید بود.

❖ تحصیلات آکادمیک و دانش وسیعی نداشتند. چطور این نوآوری‌ها به ذهن ایشان خطور می‌کرد؟ فوق‌العاده کنجکاو و پرسشگر بودند. به‌طور تجربی و عملی به حرفه و کار خود عالم بودند. در جلسات هیات‌مدیره پارس الکترونیک با آنکه همه مدیران او از تحصیلات بسیار بالایی برخوردار بودند، ایشان در مباحث فنی و صنعتی و حتی علم جدید از هیچ کدام از مدیران خود عقب نبودند.

❖ دلیل آن چه بود؟

پرس‌وجو، هر کار جدیدی که در بازار داخل و خارج عرضه می‌شد ایشان به منشا و کنه آن رخنه می‌کرد. تحقیق و جست‌وجوی عمیقی به کار می‌برد. در پارس الکترونیک یک بخش داشتند و یک مهندس آلمانی را ایشان برای این بخش پژوهشی استخدام کرده بودند. یعنی برای نوآوری اگر می‌شد از آن سوی دنیا متخصص جذب می‌کرد. برای عرضه تلویزیون حتی به لبه جعبه چوبی آن که چهار گوشه مستطیل شکل داشت گاهی ایده می‌داد که به این چهار گوشه اگر یک پخ منحنی شکل بدیم قطعا بیشتر پسند بازار خواهد بود. بنابراین به روایت بسیاری از مدیرانش تشخیص ایشان از نیازهای بازار فوق‌العاده بود. من بنا به اقتضای کارم به شهرهای بزرگ ایران سفر می‌کردم و با بنگدارها ارتباط مستمر و منظمی داشتم. یادم هست که یک بار یکی از بنگدارهای شهر رشت گفته بود: «دست برخوردار به هر جنسی بخورد طلاست». اگر بخواهیم این سخن را کالبدشکافی کنیم معنی‌اش این بود که او در شناخت بازار مرد هوشمندی بود.

❖ یکی از خصیصه‌های کاری آقای برخوردار، شتاب فزاینده توسعه و گسترش صنایع ایشان بود. به نظر شما روی چه استدلال و سیاستی این توسعه‌ها انجام می‌گرفت.

به نظر من چند عامل در این شتاب و سرعت دخیل بود. ابتدا، شناخت نیازهای بازار بود. دومین عامل، سرعت در ورود به بازارهای جدید و عامل بسیار مهم دیگر خدمات پس از فروش بود. من مدیرعامل خدمات پس از فروش پارس الکترونیک بودم. ما در سال ۵۶ پیش از ۹۰ درصد بازار تلویزیون رنگی را از آن خود کرده بودیم. بیش از ۷۰ درصد تلویزیون‌های سیاه و سفید را از آن خودمان کرده بودیم. تلویزیون گروندیک و پارس که تلویزیون‌های رنگی را شامل می‌شد تقریباً ۹۰ درصد بازار محسوب می‌شد. شاپو لورنس و توشیبا که تلویزیون‌های سیاه و سفید بودند ۷۰ درصد بازار را تصاحب می‌کردند.

❖ آقای برخوردار از جمله مدیرانی بود که کم و بیش به آرزوهای خود دست یافته بود. با این همه باز هم به‌طور شورانگیزی به کار خود ادامه می‌داد. به نظر شما او از چه لذت می‌برد؟

از تولید و اشتغال. من یادم هست که زمانی که من در حال فراهم کردن موقعیت مناسب‌تر برای تعمیرگاه پارس الکترونیک بودم یک روز ایشان با من ناهار می‌خوردند. پس از ناهار از خط تولید کارخانه بازدیدی به عمل آوردند. در همه لحظاتی که ایشان مشغول بازدید بود من احساس می‌کردم که ایشان با یک لذتی به‌عزای کار توجه دارند. از این جهت که کار در حال تولید است و کارگران با رضایت کافی مشغول به کارند. من تصور می‌کنم یک سرمایه‌گذار وقتی چنین سرمایه‌گذاری هنگفتی می‌کند باید لذت آن را هم ببرد.

❖ عده‌ای از کارشناسان در ایران معتقدند که در فضای سال‌های دهه ۴۰ چون نظام سیاسی کشور

به موازات یک اقتصاد مطلوب بخش خصوصی حرکت می‌کرد لاجرم صنایع و کارآفرینانی که کمی استعداد داشتند و توسعه داشتند به راحتی توانستند به توسعه قابل توجه دست یابند. در کنار این تحلیل، عده‌ای نیز هستند که معتقدند چنانچه این فضا به وجود نمی‌آمد باز هم چنین کارآفرینانی در ایران به وجود می‌آمدند.

واقعیت کمی کلان‌تر از اینهاست. با تقسیم اراضی در سال‌های منتهی به دهه ۴۰ عده‌ای از مالکان به این سمت پیش رفتند که از این به بعد باید در زمینه‌های دیگر فعالیت کنند. اما تا پیش از آن مالکان کشور عمدتاً زمین و ده داشتند و فتوال محسوب می‌شدند. بعد که اصلاحات ارضی به انجام رسید آنها به این نتیجه رسیدند که باید کسب و کار خود را تغییر دهند و به سمت فعالیت دیگری روی آورند. به صرفه‌ترین آن فعالیت‌های صنعتی بود. دولت هم برای تشویق این امر سعی داشت که تسهیلاتی به این منظور برای صنایع و خدمات‌رسانی فراهم کند. بنابراین ما در دهه ۴۰ بارشده صنایع مواجه می‌شویم. به تدریج عامل دیگری باعث تقویت بیشتری شد و آن هم سرازیر شدن دلارهای نفتی به اقتصاد ایران بود. در کنار این ثبات نسبی اقتصاد این جو به افرادی که ذاتاً شایستگی‌هایی داشتند کمک کرد که در چنین فضایی رشد کنند. بنابراین مجموع این عوامل باعث رشد کسانی همانند آقای برخوردار شد.

❖ نحوه‌گزینه‌شدن مدیران از سوی آقای برخوردار چگونه بود. چطور مدیران خود را گزینش می‌کرد؟

ببینید آقای برخوردار ذهن خیلی پرسشگری داشت. خیلی مرتب و جزئی‌کنندگاو داشت. یک اصطلاحی در بازار ایران قدیم وجود داشت که می‌گفتند «مظنه چشم را روشن می‌کند». آقای برخوردار مصداق بارز این اصطلاح بود. ایشان برای هر موضوعی کنجکاو داشت و پرس‌وجو می‌کرد. بنابراین ذهن ایشان با این اطلاعات فعال می‌شد. این پرسشگری درباره‌گزینه‌شدن مدیران هم وجود داشت. عمدتاً از کارمندان درباره‌مدیران خود پرس‌وجو می‌کرد. درباره‌مزیت‌ها و قابلیت‌های مدیران اطلاعات کسب می‌کرد. در تالیس مرکز مطالعات مدیریت هم به دنبال پدیده‌های مدیریتی بود. ایشان از جمله مدیران عالی‌بخش خصوصی بودند که در آن مرکز بسیار سهیم بودند. به همین جهت خیلی سعی می‌کردند که مدیران خود را از آن مرکز انتخاب کنند. علاقه‌مندی و پرکاری ایشان مدیران را به صورت فوق‌العاده‌ای به کار و تولید شیفته می‌کرد. یک بار یک متخصص آلمانی از گروندیک آلمان به ایران آمده بود. آقای برخوردار هم یک شب مدیران خود را به اتفاق برای یک ضیافت با ایشان دعوت کرد. زمان شروع شام و به تناسب پایان شام خیلی دیر وقت انجام شده بود. به نحوی که ضیافت تقریباً ساعت دو بامداد به پایان رسید. صبح روز بعد حدوداً ساعت پنج صبح که من علی‌القاعده باید برای نماز بیدار می‌شدم دیدم تلفن زنگ زد. آن سوی خط آقای برخوردار بودند. ایشان از همان ابتدا به سوالاتی درباره‌جزئیاتی از مهمانی دیشب پرداختند. سوالات خیلی جزئی و دقیق بود. از نوع چنین مدیران و افراد دور میز تا مباحثی که بین ما و آن متخصص آلمانی مطرح شدند. من هم به فراخور اطلاعاتی که داشتم به پرسش‌ها پاسخ دادم. مکالمه تمام شد و سرکار آمدم. هنگام کار دیدم یکی از مدیرانی که آن شب در کنار ما حضور داشت به اتاق من آمد. دیدم می‌گوید که پس از پایان شام آقای برخوردار حدود ساعت سه بامداد به خانه او زنگ زده و کم و بیش همان سوالاتی را که از من پرسیده بود از او هم پرسیده بود. بنابراین این پرکاری، این اظهار علاقه و شیفتگی به تولید در هر صورت روی مدیران و مهندسان طراز اول و دوم کارگر خواهد بود.

❖ خب آقای سادات ایشان از هر لحاظ مدیر و کارآفرین منحصر بفردی بود اما به نظر شما چرا با چنین کارآفرینی اینچنین برخورد شد. چه عاملی می‌توانست در توقف فعالیت‌های ایشان مؤثر بوده باشد؟

به نظر من در بحبوحه شلوغی‌ها در مورد ایشان بررسی کافی انجام نشد. ایشان فوق‌العاده فرد مذهبی بود. من نمی‌دانستم که بیرون از کارخانه خیلی‌ها ایشان را حاج‌آقا صنا می‌زدند. البته می‌دانستم که فرایض دینی خود را انجام می‌دهد. برادر ایشان - مرحوم حاج محمد هاشم برخوردار - در بین دیگر برادران بیش از همه با ایشان شراکت و رفاقت داشت. من هم بعد از انقلاب ارتباطم بیشتر با ایشان بود. ایشان برای من تعریف می‌کرد که برادر ایشان - حاج‌آقا - وقتی صبح از منزل به سمت محل کار می‌آمد در صندلی عقب ماشین خود قرآن می‌خواند. ما با چنین مردی روبه‌رو بودیم. من حتی شنیدم که مرحوم آیت‌الله محمد صدوقی امام‌جمعه یزد گفته بودند که ایشان فرایض دینی خودشان را در سال‌های پیش از انقلاب به جا می‌آوردند. یعنی ایشان مورد تایید علمای شهر و محل هم بوده‌اند.