

توفیق شاهد همه لطف خدا بود

رمزگشایی از شرکت شاهد
در گفت‌وگو با اولین مدیرعامل

وقتی در دهه ۶۰ از او دعوت شد مدیرعاملی شرکت شاهد را بر عهده گیرد، هرگز تصور نمی‌کرد مسئولیت شرکتی را به او می‌سپارند که تنها نامی است بر تکه‌ای کاغذ و اینکه قرار است مدیرعامل شرکتی باشد، بدون کارمند و یک نفره. اما معاونت وزارت کار وقت را رها کرد و به شاهد آمد و کار خود را آغاز کرد. ۲۲ شهریور ۱۳۶۳ مدیریت شرکتی با حداقل امکانات را پذیرفت و تلاش‌اش این بود تا دست کم حقوق خود را تأمین کند. به گفته خودش، ماست‌بندی کرد و سیگارفروشی تا شاهد متولد شد و وقتی ۳۰ فروردین ۱۳۷۴ از شاهد جدا شد، درختی تنومند به بار نشسته بود که ثمره‌اش نصیب فرزندان شد که پدرانشان در ۸ سال دفاع مقدس رهسپار بهشت شده بودند. محمد میرمحمد صادقی، با سابقه‌ترین مدیرعامل شرکت شاهد در یکی از روزهای ماه مبارک رمضان امسال در دفتر کاری ساده در یک مؤسسه فرهنگی و آموزشی غیرانتفاعی که در امور خیریه فعالیت دارد، پاسخگوی پرسش‌های بازار بین‌الملل بود و خوشحال از اینکه قرار است یادی شود از گذشته و نوشته شود آنچه در گذشته بر شاهد گذشته است. صادقانه و صمیمانه با ما گفت‌وگو کرد و یادی کرد از گذشته‌ها و گذشتگان شاهد و آرزوی توفیق برای مدیران شرکت شاهد. می‌گوید: شرکت شاهد شرکت روی کاغذ بود، با ۳/۵ میلیون سرمایه پرداخت شده. تازه باید فکر می‌کردیم چه کاری می‌شود انجام داد؟ صادقانه بگویم، واقعا خدا خیلی کمک کرد و لطف پروردگار شامل حال شرکت شد. میرمحمد صادقی توضیح می‌دهد که سیاست اصلی کار من این بود که به هر فعالیت اقتصادی سودآور مشروع، نه نمی‌گفتم. سخن پایانی او به هنگام ترک اتاق کار کوچکش این است که برای همه مدیران و مجموعه شاهد آرزوی موفقیت می‌کنم و اعتقاد دارم اگر کاری برای شاهد انجام دادم، همه از لطف خداوند بوده است و احساس می‌کنم خدا به خاطر بچه‌های شهدا خیلی به من کمک کرد. گفت‌وگو با نخستین مدیرعامل شرکت شاهد را از دست نباید داد.



■ شما اولین و باسابقه‌ترین مدیرعامل شرکت شاهد هستید، از ورودتان به شرکت شاهد بگوئید و اینکه قبل از آن چه مسئولیتی بر عهده داشتید؟

پس از مسئولیتی که در کابینه شهید محمدعلی رجایی داشتم، در اواخر سال ۶۰ به وزارت کشاورزی رفتم و معاون وزیر بودم تا سال ۶۳. آن موقع معاون وزیر و مسئول شیلات شمال و جنوب کشور بودم که بعدها آنها را ادغام کردم و مجموعه مدیریتی واحدی برای شیلات به وجود آمد. اواخر سال ۶۲ آقای سلامتی، وزیر کشاورزی وقت، کنار رفتند و آقای زالی وزیر کشاورزی شد، اما من معاون وزیر در امور شیلات باقی ماندم تا اواخر اردیبهشت یا خرداد سال ۶۳ که آقای کمال گنجه‌ای که در مؤسسه اقتصادی بنیاد شهید بود، با من تماس گرفت و گفت: می‌خواهیم شرکتی به نام شرکت شاهد برای فرزندان شهدا ایجاد کنیم، آیا شما می‌آیید مدیرعامل شوید، یا نه؟ من هم چند سؤال مطرح کردم، از جمله اینکه برنامه و هدف این شرکت چیست؟ گفتند: بیش از ۱۰۰ هزار فرزند شهید داریم که می‌خواهیم پول آنها را جمع کنیم و برای آنها سرمایه‌گذاری کنیم و ماترکی از پدران این فرزندان باقی مانده است که جزو سرمایه شرکت محسوب خواهد شد. گفتم سرمایه فعلی شرکت چقدر است، گفت ۱۰ میلیون سرمایه ثبت شده داریم که ۳/۵ میلیون آن پرداخت شده است. اندکی تأمل کردم. همزمان دو احساس مشخص برایم ایجاد شد؛ اولین احساس من این بود که می‌شود یک کاری کرد و احساس دیگر من این بود که نام مقدس فرزندان شهدا مطرح بود و حتماً در پس این پیشنهاد خیر و خدمتی نهفته است. اما از طرفی حدود ۳ سال مدیرعامل شیلات بودم و کارهای عظیمی در زمینه شیلات، بویژه درباره خاویار، انجام داده بودم و پس از آن بود که احساس کردم تغییرات مدیریتی در شیلات هم ضرورت دارد.

■ تصویر روشنی از آینده شاهد در دهستان داشتید؟

طبیعی است، چون صحبت از تاریخ و گذشته فعالیت شرکت شاهد مطرح است، ناچارم و رای موقعیت فعلی افراد از آنها نام ببرم. آن موقع مسئول بنیاد شهید آقای کروی بودند و خارج از حوزه بنیاد شهید، سازمان اقتصادی بنیاد شهید هم ایجاد شده بود که آقایان کمال گنجه‌ای، آزادانی، درستیان، کزازی و کاشانی مسئول بخش اقتصادی بنیاد شهید بودند. ایده اولیه شرکت شاهد به نظرم از کمال گنجه‌ای بود، هر چند الان در حاشیه و فراموش شده هستند، هم در مطبوعات آن زمان، زحمات زیادی کشید و هم در کارهای اقتصادی، هم در بنیاد مستضعفان و هم در بنیاد شهید. از تماس اولیه با من مدتی گذشت و خبری نشد تا اینکه

متوجه شدم آقایان شرکت را ثبت کرده‌اند و بنده را به عنوان مدیرعامل معرفی کرده‌اند و اعضای هیئت مدیره را هم منصوب کرده‌اند. آبان‌ماه سال ۶۳ از شیلات خداحافظی کردم و به شرکت شاهد آمدم؛ البته از ابتدا برای خودم افق کار در شاهد را روشن می‌دیدم.

■ آن موقع شرکت شاهد شرکتی روی کاغذ بود، یا تشکیلات و ساختار مشخصی داشت؟

واقعیت را بخواهید وقتی من به شاهد آمدم، به عنوان نخستین مدیرعامل، شرکت هیچ بود و عباس آزادانی که از افراد بسیار خوب و باتقوا و مدیرعامل سازمان اقتصادی بنیاد شهید بود، یک اتاق کوچک کنار اتاق خودش به من داد و عملاً شرکت شاهد شرکت روی کاغذ بود، با ۳/۵ میلیون سرمایه پرداخت شده. تازه باید فکر می‌کردیم چه کاری می‌شود انجام داد؟ صادقانه بگویم، واقعاً خدا خیلی کمک کرد و لطف پروردگار شامل حال شرکت شد. اولین فکر من این بود که دست‌کم خرج خودمان را در بیاورم و سربر شرکت نباشیم و حقوق ۷ - ۹ هزار تومانی خودمان را بتوانیم تأمین کنیم. اولین مسئله‌ای که به ذهن رسید، این بود که می‌دیدم افراد زیادی می‌آیند بنیاد شهید برای یافتن شغل. به نظرم این مسئله بفرنجی برای سازمان اقتصادی بنیاد شهید بود، مسئله دومی که متوجه شدم این بود که بسادگی نمی‌توان پول بچه‌های شهدا را جمع‌آوری و سرمایه‌گذاری کرد.

■ چرا؟

چون از نظر قانونی فرزند شهید، صغیر محسوب می‌شود و تصرف اموال آنها باید مطابق قانون انجام شود و ما ابزار قانونی در اختیار نداشتیم. به همین خاطر، مسیر قانونی را در پیش گرفتیم و دیدیم که دو مشکل وجود دارد؛ یکی اینکه اگر فرزند شهیدی ولی قهری دارد، حق تصرف در اموال او با ولی قهری اوست و دوم اینکه حق تصرف در افراد صغیر در اختیار دادستان‌ها قرار دارد و آنها می‌توانند درباره اموال آنها برای تبدیل شدن به مال بهتر حکم و نظر بدهند. نتیجه این شد که با دفتر حضرت امام (ره) مکاتباتی انجام دادیم و از آنجا حکمی به نام رئیس وقت بنیاد شهید گرفته شد، به نام ولی فرزندان شهیدی که ولی قهری ندارند، چرا که برخی فرزندان شهید پدر بزرگ و یا پدر پدر بزرگ نداشتند و طبیعتاً تصرف در اموال آنها برابر با حکم حضرت امام (ره) به ایشان داده شد. پیگیری دومی که من انجام دادم، این بود که با دادستان کل کشور تماس گرفتم و مسئله را مطرح کردم و ایشان هم در مقام دادستان به ما حکم و اختیار دادند و در واقع مشکل قانونی بر سر راه شرکت را حل کردیم و شروع کردیم به شناسایی اموال. البته این روش یعنی جمع کردن و شناسایی اموال فرزندان شهدا خیلی هم به کار ما نیامد، چون

کل سرمایه و اموالی که به دست ما رسید، در نهایت ۹۰ میلیون شد و در طول ۱۱ سالی که من مدیرعامل بودم، مبلغ زیادی هم جمع نشد.

■ پس راه دیگری را در نظر داشتید؟

البته مسیر دیگری که همزمان با مسیر قانونی طی کردیم این بود که به کار اقتصادی شرکت هم ادامه دادیم. یادم هست در همان اتاقی که در اختیارم بود، دفتر اندیکاتوری درست کردم و خودم هم نامه می‌نوشتیم، هم ثبت می‌کردم و هم پیگیری می‌کردم و در واقع شرکت در ابتدا یک نفره بود و کسی را استخدام نکردم، چون درآمدی در کار نبود. اولین کسی که به کمک من آمد، پدر شهیدی بود به نام غلامعلی جعفری که از قبل انقلاب با من دوست بود و از افراد بسیار متدین بود و یادم هست که رایگان هم کار می‌کرد و نیاز مالی نداشت و آمده بود کمک کند. البته کم‌کم همکاران و دوستانی که از قبل داشتم، به کمک آمدند. دوستانی هم که از شیلات با من بودند، در چهره‌هایشان ناراحتی را می‌دیدم که چرا من به اینجا آمده‌ام، بدون کمترین امکانات، آن‌هم مدیرعاملی با یک اتاق و یک میز. هیچ چیزی هم در بساط نداشتیم. از جاهای مختلف دوستانم می‌آمدند و ایده می‌دادند و یکی از همان ایده‌های اولیه پیشنهادی به من، تأسیس فروشگاه‌های آزاد در مبادی ورودی کشور بود که برادر آقای نعمت‌زاده (وزیر سابق صنایع و معادن) و آقای بزرگمهر از مدیران زیرمجموعه خودم در وزارت کشاورزی مطرح کردند. یادم هست گفتند این کار خیلی آسان است، اما من گفتم، آسان نیست، اما شدنی است و من انجام می‌دهم.

■ ماجرای ایجاد واحد اشتغال از کجا شروع شد؟

در ارتباط با اشتغال خانواده شهدا هم کسانی را که مراجعه می‌کردند، کم‌کم جمع کردم و چون وقتم آزاد بود و شرکت شاهد فعالیت خاصی نداشت، به فکر افتادم برای سازمان اقتصادی بنیاد شهید واحد اشتغال ایجاد کنم. با سربرگ بنیاد شهید واحد اشتغال را راه‌اندازی کردم. اولین کسی که در واحد اشتغال به من پیوست، شهید قمی بود، برادر آقای محمد قمی، نماینده مردم ورامین. یکی هم آقای محزون بود که در شیراز یک سری کارگاه‌های خیاطی، یا چاپ دفتر و... داشت و کارهایی انجام داده بود. ایجاد واحد اشتغال بهانه‌ای شد تا از تجربه مسئولیت دولتی‌ام استفاده کنم و ماده‌ای به قانون بودجه سال اضافه کردیم و تبصره‌ای اضافه شد در ارتباط با اشتغال خانواده شهدا و فرزندان شهدا مبنی بر تخصیص اعتبار ویژه‌ای برای اشتغال خانواده‌ها و فرزندان شهدا از محل اعتبارات قرض‌الحسنه بانک‌ها. با تصویب همین پیشنهاد چندین کارخانه و صنعت برای

شاهد ایجاد شد؛ از کشتارگاه مرغ تا کارخانه بتون آماده، عینک‌سازی، گونی‌بافی، شهر بازی و... تا در سال ۱۳۶۸ رئیس وقت بنیاد شهید پیشنهاد داد امور جانبازان از خانواده شهدا جدا شود که مورد موافقت مقام معظم رهبری قرار گرفت و عملاً بنیاد مستضعفان به شکل بنیاد امور مستضعفان و جانبازان درآمد و بخشی از واحدهای صنعتی را به بنیاد مستضعفان دادیم و بخشی هم در کنار شاهد ماندند.

■ ماده قانونی اشتغال‌زا و راهگشا چه می‌گوید؟

در قانون بودجه سال ۱۳۶۴ کل کشور با تصویب مجلس شورای اسلامی مقرر شد، مبلغ ده میلیارد ریال از اعتبارات بند (۲) این تبصره از طریق بانک عامل (که به وسیله بانک مرکزی تعیین می‌شود) به صورت قرض‌الحسنه و سایر تسهیلات اعطایی در اختیار بنیاد شهید انقلاب اسلامی قرار گیرد تا با توسعه و سرمایه‌گذاری در شرکت‌های موجود و یا جدیدالتأسیس و طرح‌های تولیدی متعلق به آن بنیاد و یا خریداری شرکت‌های دولتی و تحت پوشش دولت و بنیاد مستضعفان به قیمت کارشناسی (دولت و بنیاد مستضعفان نیز مجاز به فروش به بنیاد شهید است) فقط جهت اشتغال جانبازان و فرزندان، همسران، پدران و مادران شهدا و مفقودین و اسرای جنگ تحمیلی مصرف شود. بنیاد شهید مکلف است ترتیبی اتخاذ کند که اشخاص نامبرده در این شرکت‌ها و طرح‌های تولیدی سهام شوند و نیز بنیاد شهید می‌تواند اعتبارات لازم را برای اشتغال این اشخاص به طور مستقیم در اختیار آنان قرار دهد. مدت زمان بازپرداخت اعتبار هر واحد و یا طرح حداکثر شش سال پس از آغاز بهره‌برداری از آن است، ولی در هر صورت، باید حداکثر از ابتدای سال ۱۳۶۶ بازپرداخت وام‌ها آغاز شود. آیین‌نامه اجرایی این بند به طور مشترک به وسیله بنیاد شهید و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ظرف دو ماه تهیه شد و به تصویب هیئت وزیران رسید.

■ اولین واحدی که راه‌اندازی کردید، چه بود؟

به یاد دارم در همان ابتدای فعالیت شرکت شاهد، دولت وقت طرحی ارائه کرده بود، مبنی بر ارائه ماست ارزان که همان ماست کم‌چرب با قیمت پایین‌تر بود. به فکر رسید همین طرح را در شرکت شاهد دنبال کنم و حداقل خرج خودمان را در بیاوریم. وقتی این کار را شروع کردم، به رئیس بنیاد شهید خبر دادم فلانی در بنیاد شهید ماست‌بندی باز کرده است. وقتی ایشان از من سؤال کرد، گفتم بالاخره باید خرج خودمان را در بیاوریم، یا نه؟ شما اجازه بدهید کار خودمان را انجام دهیم. زمینی را نزدیکی‌های کارخانه

آزمایش در جاده دماوند گرفتیم و با توسعه فعالیت به اصطلاح ماست‌بندی، یک کارخانه لبنیات ایجاد کردیم که فکر می‌کنم بعد از من فروخته شد. این اولین کار اقتصادی شرکت شاهد بود. ایده دیگر و استراتژی اولیه ما در شرکت شاهد در سال‌های نخست، بقای شرکت بود، البته با روی آوردن به هر کار شرعی و مشروع و دارای مقبولیت اجتماعی و استفاده از موقعیت بنیاد شهید و فرزندان شهدا. کم‌کم رفتیم دنبال اینکه شرکت در زمین ریشه بدواند و استقرار پیدا کند و لازمه این استراتژی بقا و استمرار این بود که خودمان را به صنعت و رشته خاصی محدود نکنیم، بویژه اینکه سرمایه زیادی هم در اختیار نداشتیم.

■ راهبرد کاری مشخصی برای اداره شرکت داشتید؟

سیاست راهبردی من این بود که شرکت شاهد به هیچ وجه صبغه سیاسی به خود نگیرد، چرا که اگر کار اقتصادی را با صبغه سیاسی مخلوط می‌کردیم، طبیعی بود که چون با همه استان‌ها سروکار داشتیم و همان موقع هم سلاقی سیاسی مختلفی وجود داشت، البته نه به این پرنگی و تندی الان، تلاش کردیم شرکت رنگ و بوی سیاسی نگیرد، هر چند خودم جهت‌گیری سیاسی داشتم، اجازه ندادم در مجموعه شرکت شاهد خطوط سیاسی ایجاد شود. سیاست کاری‌ام این بود که به هر ایده قابل انجام و شدنی نه‌نگویم و بروم دنبال کار تا روزنه‌هایی برای فعالیت در زمینه‌های مختلف پیدا کنم.

■ پس از فعالیت در صنعت لبنیات کم‌کم سراغ ایده راه‌اندازی فروشگاه‌های آزاد رفتید.

گام دوم ما در شرکت شاهد مسئله فروشگاه‌ها در مبادی ورودی کشور بود. برای راه‌اندازی فروشگاه‌های آزاد موضوع را به هیئت دولت کشاندم و طرحی ارائه کردم، مبنی بر اینکه با ارتباطاتی که داشتم و چون زندانی سیاسی قبل از انقلاب بودم و مثل الان زندانی‌های سیاسی قبل انقلاب متروکه نشده بودند و به دلیل نقشی که در انقلاب داشتم همه کم و بیش مرا می‌شناختند و سابقه مدیریت دولتی هم کمک کرد تا استفاده خوبی برای فرزندان شهدا داشته باشم. یادم هست سال ۶۳ کشور دارای یکی از بدترین شرایط سختی، هم به لحاظ تحریم‌های اقتصادی و هم به لحاظ تنگنای ارزی، داشت و بار و فشار اقتصادی جنگ هم خیلی فشار وارد می‌کرد. طرحی دادم به هیئت دولت که اجازه دهید برای حجاجی که سالانه به حج می‌روند، فروشگاه‌هایی در مبادی ورودی و فرودگاه‌ها ایجاد کنیم تا کالای ایرانی یا کالای وارداتی در این فروشگاه‌ها به صورت ارزی به آنها بفروشیم و هر حاجی که از کشور عربستان کالای نخریده

باشد، بتواند در فروشگاه‌های آزاد خرید کند و ارز بدهد. از سوی دیگر، در مجلس هم پیشنهادی دادم، فکر کنم به استناد ماده ۲ قانون تجارت که رسم بود سال به سال بخشی از این قانون اصلاح می‌شد، یک اصلاحیه‌ای دادم مبنی بر اینکه شرکت شاهد می‌تواند در فروشگاه‌های مبادی ورودی کالا به صورت ارزی ارائه کند تا این تصمیم پشتوانه قانونی هم داشته باشد. یادم هست هفت بار رفتم هیئت دولت تا موضوع را پیش ببرم و حتی رئیس بنیاد شهید در آن زمان با توجه به نفوذ و ارتباطی که داشت، با نخست‌وزیر وقت تماس می‌گرفت تا کارها پیش برود. خدا رحمت کند آقای دکتر نوریخس را، آن موقع رئیس بانک مرکزی بود. در جلسه هیئت دولت به گونه‌ای صحبت کرد که هم مثبت بود، هم منفی، مبنی بر اینکه بانک مرکزی بنا دارد با همکاری وزارت ارشاد، بازرگانی و شاید چند نهاد دیگر دنبال چنین مسئله‌ای باشد و حساب کردیم دیدیم حدود ۵۰ میلیون دلار ارز برای راه‌اندازی این فروشگاه‌ها نیاز است و کشور چنین ارزی در اختیار ندارد. بلافاصله به ایشان گفتم ما این میزان ارز را تأمین می‌کنیم، چون می‌دانستم چنین کاری نیاز به ارز ندارد، چون قصد نداشتم کالای خارجی بیاورم و در انبارهای داخلی بخوابانم که نیاز به ارز داشته باشد. ایده ما این بود که از کارخانه‌های داخلی به صورت امانی کالا بگیریم و از خارج هم کالا را به صورت اعتباری بخریم. به همین خاطر گفتم، ما از دولت ارز نمی‌خواهیم، فقط به ما مصوبه بدهید. وقتی مصوبه گرفتیم تازه اول دردسر بود. در گمرک آن موقع هر کس برای خودش خدایی می‌کرد و همه در اقتصاد کشور احساس ولایت می‌کردند و مدیرکل گمرک با این کار مخالفت می‌کرد. بالاخره با استناد به اینکه این کار برای بچه‌های شهدا انجام می‌گیرد و نفع شخصی مطرح نیست، راضی شدند فروشگاه را در مهرآباد و بعدها در اصفهان، مشهد و... تأسیس کردیم. وقتی فروشگاه را راه‌اندازی کردیم، خرید کالا را از حجاج به کل مسافران تسری دادیم. کارخانه‌های داخلی هم از این طرح استقبال و حمایت کردند و راه‌اندازی شرکت کمک خوبی برای تقویت مالی شاهد شد و قبل از اینکه از محل تملک دارایی‌های فرزندان شهدا به ۹۰ میلیون تومان سرمایه برسیم، در همان سال اول راه‌اندازی فروشگاه‌ها حدود ۹۰ میلیون تومان سود کردیم و با سود آن ساختمانی را که در اختیار بنیاد شهید بود، گرفتیم که همین ساختمان فعلی شرکت در خیابان کوه نور است. آن موقع دور تا دور ساختمان پر بود از پاسدار و محافظ که همه را مرخص کردم، چون کار من اقتصادی بود و احتیاجی به محافظ نبود. ابتدا ساختمان را رنگ کردم که بعدها انتقاد کردند کلی خرج رنگ کردن کرده‌اند، تا اینکه یکی از دوستانم که مدیر بود، به نام آقای بزرگمهر پیشنهاد کرد ساختمان ۵ طبقه‌ای را از سازمان صنایع ملی به



شرکت شاهد باید در امور و کارهایی تمرکز کند که از دست مردم عادی و بخش خصوصی بر نمی آید. حضور شرکت شاهد در صنعت بانک و بیمه اقدام خوبی است و باید به سمت کارهای بزرگ، از جمله سرمایه‌گذاری در بخش‌های کشاورزی خارج کشور برود، در صنعت نفت هم شاهد می‌تواند با مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی قدم‌های بزرگی بردارد، در صنعت طلا و جواهرات باید شرکت شاهد سرمایه‌گذاری ویژه‌ای داشته باشد و علاوه بر توسعه کارهای شرکت در ابعاد بین‌المللی، در بعد داخلی هم وارد عرصه‌هایی شود که مردم عادی توان ورود و سرمایه‌گذاری ندارند

آقای طیب‌زاده، مسئول این فروشگاه‌ها در وزارت بازرگانی، صحبت کردم و با مذاکراتی ۱۶۰ میلیون تومان زمین را خریدم که برج آسمان را بعدها در آنجا بنا نهادیم و تکمیل پروژه در دوران بعد از من انجام شد.

اسلامی و یک نهاد دیگر هم وارد میدان شدند و شروع کردیم به فروش سیگار و این اقدام باعث شد به منابع مالی خیلی خوبی رسیدیم و کم‌کم توانستیم فعالیت‌های شرکت را در زمینه‌های مختلف توسعه دهیم.

ارزش ۹۰ میلیون برای شاهد بخیریم، اما مخالفت کردم که این پول باید سرمایه در گردش شرکت باشد و باید با آن کار کنیم و پول دربیاریم.

■ ماجرای سیگار وینستون را توضیح می‌دهید؟

همان موقع که موضوع فروشگاه‌های آزاد را دنبال می‌کردم، در یکی از نشست‌های یکی از نهادها بودم، دیدم مدیرعامل وقت دخانیات گفت، ما مقادیر زیادی سیگار وینستون داریم و جرأت نداریم بفروشیم و از هیئت مدیره شرکت مصوبه گرفته‌ایم تا این سیگارها را آتش بزنیم. من چیزی نگفتم و موضوع را دورادور پیگیری کردم. ۱۵ روز از زمان جلسه گذشت، به مدیرعامل وقت دخانیات زنگ زدم گفتم، با سیگارها چه کار کردید؟ گفت، هنوز در انبارها مانده است. گفتم، من این سیگارها را می‌خرم، به شرطی که باند و رولی روی آنها زده شود، مبنی بر اینکه تعرفه گمرکی آن گرفته شده و چون قاچاق بوده، حقوق قانونی دولت پرداخت شده است. چرا که اعتقاد داشتم آتش زدن سیگار خارجی و دوباره تولید آن با توتون خارجی منطقی نبود و سوزاندن سیگارها یک اسراف است و کار بیخودی است، چون به هر حال، مردم سیگار مورد نیازشان را از جایی تهیه می‌کنند، چرا آنها را آتش بزنیم و دوباره به صورت قاچاق سیگار وارد کشور شود. البته بدون اینکه به مدیرعامل دخانیات حرفی بزنم، رفتم پیش رئیس بنیاد شهید و ماجرا را تعریف کردم و گفتم که فقط شما در جریان باشید، اما نمی‌خواهم مسئولیت این کار بر دوش شما و بنیاد شهید بیفتد. مسئولیت این کار را بر عهده خودم گرفتم. چون می‌دانستم بعداً این موضوع شاید جنجالی شود. وقتی رفتم انبار سیگار را دیدم، متوجه شدم حجم سیگارها خیلی زیاد است، حتی قبل از انقلاب هم سیگارهای قاچاق را می‌سوزاندند، البته بعدها سازمان تبلیغات

■ اما شما روحیه کار تجاری هم داشتید.

درست است، در بخش بازرگانی هم بخش ویژه‌ای را ایجاد کردیم که آقای همایون مرادی مدیر بازرگانی شرکت شاهد بود که در شیلات هم با من بود و مشکلات مربوط با خاویار را با کمک او در وزارت کشاورزی حل کردم. البته بعداً در شیلات متأسفانه برای او به خطا مشکل درست کردند و من او را به شاهد آوردم. او پیشنهاد داد برویم از شرکت شیلات صادرات خاویار را بگیریم که من قبول نکردم تا اینکه متوجه شدیم فرشی در شهرستان ناین بافته شده حدود ۷۶۰ متر، اما مشکل فروش داشتند. آقای مرادی با ارتباطاتی که داشت، مشتری خارجی پیدا کرد و آن موقع فرش را با واسطه یک میلیون دلار فروختیم. البته فرش را ۳۰ میلیون تومان خریده بودیم. یادم هست فرش ۶ تن وزن داشت و خیلی دشوار بود از خانه‌ای که در آنجا بافته شده بود بیرون بیاوریم و بزرگ‌ترین فرش دنیا تا آن موقع نام گرفت. فرش را جلوی فروشگاه‌های آزاد فرودگاه پهن کردیم و فروختیم که در رسانه‌های خارجی خیلی انعکاس پیدا کرد.

■ و پس از ۱۱ سال خدمت در شرکت شاهد تصمیم به ترک شاهد گرفتید. چرا؟

البته بعد از من کار خیلی درستی که انجام شد، این بود که شرکت‌های شاهد استانی را جمع کردند، چون فضای اقتصادی کشور عوض شده بود و شرکت شاهد به سطحی از توانایی و امکانات رسیده بود که می‌توانست در زمینه‌های خاصی فعالیت داشته باشد تا اینکه در سال

■ سیاست شما در ورود به فعالیت‌های اقتصادی چه بود؟

سیاست اصلی کار من این بود که به هر فعالیت اقتصادی سودآور مشروع، نه نمی‌گفتم و حتی وارد خرید و فروش زمین برای شرکت شاهد هم شدم و یادم هست در استان یزد زمین برای کشت در اختیار گرفتیم و کم‌کم در تمام استان‌ها، شرکت شاهد زدم. به این نتیجه رسیدم که در تمامی استان‌ها یک سری فرصت‌هایی داریم و امکاناتی که روی زمین مانده است و به نام بچه‌های شهدا همه مسئولان همراهی داشتند و دوست داشتند کمک کنند، البته در معدود استان‌ها هم شرکت شاهد ایجاد نشد، چون فرصت نشد. طبیعی بود که بعضی از این شرکت‌ها در اجرا جواب ندادند، البته ایده تأسیس شرکت شاهد استانی قابل دفاع بود، متنها مشکل این بود که من مدیر خوب پیدا نکردم و چند تا از این مدیران استانی خیلی خوب جواب دادند و زمینه فعالیت هم آزاد بود. مثلاً آقای محزون که زمانی مسئول واحد اشتغال بود، در استان شیراز خیلی موفق بود و توانست کارخانه بتون، شهر بازی و مقداری زمین در اختیار بگیرد، در اصفهان آقای صفوی، در مشهد آقای شریفیان هم موفق بودند و...

■ داشتید از روند فعالیت‌هایتان می‌گفتید.

بله، یکی دیگر از پیشنهادهای شرکت شاهد موضوع فروشگاه‌های زنجیره‌ای کوروش بود که از قبل انقلاب بلا تکلیف مانده بود و در تقاطع خیابان لوسانی ساختمانی بود که فقط فوندانسیون آن ریخته شده بود. با

۱۳۷۳ دوباره دو احساس به من دست داد؛ یکی اینکه پس از رفتن رئیس پیشین بنیاد شهید و آمدن آقای رحیمیان در سال ۶۸ - که البته ایشان هم خیلی محبت داشتند - ادامه فعالیت دادم تا اینکه در سال ۷۳ کمی احساس خستگی کردم و همه ابتکارات و فکرم را برای شاهد اجرا کرده بودم. معتمد تغییر زود هنگام و دیر هنگام مدیر هر دو بد است، به همین خاطر احساس می‌کردم هر کاری از دستم برمی‌آمده برای شاهد انجام داده‌ام. مسئله دیگر اینکه گرفتن نیرو با سلايق من که از نسل اول انقلاب بودم، خیلی مشکل شده بود، چرا که ایده برای شاهد داشتم، اما نیروی انسانی مورد نظر برای اجرا پیدا نمی‌کردم، منظوم آدمی بود که بتوانم به او اعتماد کنم و فضا خیلی سخت شده بود، به همین خاطر استخاره کردم، رفتنم خوب آمد و استعفا دادم. به آقای رحیمیان گفتم کار کردن با شاهد برایم افتخار است و به قدری به این کار اهمیت می‌دادم که پیشنهاد استانداری خوزستان را قبول نکردم، چون حوصله دعوای سیاسی ندارم و دوم اینکه نمی‌خواهم دو شغله باشم و به شاهد لطمه بخورد. در زمانی که در شاهد بودم، هیچ کار دوم و مشاوره و از این قبیل پست‌ها قبول نکردم.

■ گویا در اواخر مسئولیت‌تان در دسرهایی هم برایتان درست کردند؟

بله، در شرایطی که ما غرق کار بودیم، دعوای و کش و قوس‌های سیاسی برایمان گرفتاری ایجاد می‌کرد و آن موقع یادم هست روزنامه کیهان با رئیس وقت بنیاد شهید چپ افتاده بود و چون نمی‌توانستند به ایشان گیر بدهند، به شرکت شاهد گیر می‌دادند و ریشه همه این مشکلات هم سیاسی بود. حتی بر سر ماجرای آن‌قدر

این دشواری‌ها بالا گرفت که به نخست‌وزیری کشید و حدود ۴۰۰ میلیون تومان آن موقع، اموال و کالاهای انبار شرکت را ضبط کردند و تبعات بین‌المللی زیادی هم برای کشور داشت تا اینکه بعدها هیئتی تعیین شد و به نفع شرکت شاهد رأی داد و مشخص شد ریشه همه این مشکلات مرضی سیاسی برخی بوده و پس از ماجرا که تا مرحله بازداشت من هم پیش رفت، قلبم را عمل کردم، ولی زیر بار نرفتم و ایستادم تا اموال بچه‌های شهدا به شرکت برگردد و اینجا لطف خدا شامل حال شرکت شاهد بود. متأسفانه بعداً پادرمیانی کردند تا مسئله فیصله پیدا کند و فردی را که مشکل ایجاد کرده بود، نجات دادند و سال ۷۴ در نهایت استعفا مرا پذیرفتند. البته آقای رحیمیان تأکید داشتند که عضو هیئت امناء و هیئت مدیره باقی بمانم، اما حضور در هیئت مدیره را قبول نکردم، چرا که اعتقاد داشتم وجود و حضورم می‌تواند مانع کار مدیرعامل جدید باشد و به مصلحت ندانستم و تا مدتی در هیئت امناء باقی ماندم و بعد از دوستان خداحافظی کردم.

■ وضعیت شرکت را پس از خروج دنبال می‌کنید؟

شرکت شاهد بعد از من دوران پرفراز و نشیبی را طی کرد و حتی یک بار صحبت انحلال شاهد مطرح شد ولی الحمدلله پس از طی شدن تدریجی مشکلات در دوران آقای پورمحمدی یک نفس تازه در شرکت دمیده شد و آقای عصارى هم تا آنجا که خبر دارم، خیلی برای شرکت تلاش کردند.

■ پیشنهاد اولین و با سابقه‌ترین مدیرعامل

شرکت شاهد برای آینده چیست؟

فکر می‌کنم شرکت شاهد باید در امور و کارهایی تمرکز کند که از دست مردم عادی و بخش خصوصی برنمی‌آید. حضور شرکت شاهد در صنعت بانک و بیمه اقدام خوبی است و باید به سمت کارهای بزرگ، از جمله سرمایه‌گذاری در بخش‌های کشاورزی خارج از کشور برود، در صنعت نفت هم شاهد می‌تواند با مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی قدم‌های بزرگی بردارد، در صنعت طلا و جواهرات باید شرکت شاهد سرمایه‌گذاری ویژه‌ای داشته باشد و علاوه بر توسعه کارهای شرکت در ابعاد بین‌المللی، در بعد داخلی هم وارد عرصه‌هایی شود که مردم عادی توان ورود و سرمایه‌گذاری ندارند.

■ و سخن پایانی؟

برای همه مدیران و مجموعه شاهد آرزوی موفقیت می‌کنم و اعتقاد دارم اگر کاری برای شاهد انجام دادم، همه از لطف خداوند بوده است و احساس می‌کنم خدا به خاطر بچه‌های شهدا خیلی به من کمک کرد. یادم هست وقتی زمین‌های بهداشت را به ۲۵ میلیون تومان خریدیم، بازرس قانونی شرکت در گزارش خود نوشته بود ممکن است ۲۵ میلیون تومان از بین برود، اما الان قرار است به مجموعه توریستی و تفریحی چمستان تبدیل شود. خدا را شکر و موفق باشید.

ردیف	اسامی آقایان	تاریخ
۱	محمد میرمحمد صادقی	از ۱۳۶۳/۶/۲۲ لغایت ۱۳۷۴/۱/۳۰
۲	محسن مهرعلیزاده	از ۱۳۷۴/۱/۳۰ لغایت ۱۳۷۶/۱۲/۱
۳	صدرالدین دانش آشتیانی	از ۱۳۷۶/۱۲/۲ لغایت ۱۳۷۸/۱۲/۲۹
۴	حسن اسماعیل نظری	از ۱۳۷۹/۱/۱۴ لغایت ۱۳۷۹/۷/۵
۵	سید حمید پورمحمدی	از ۱۳۷۹/۷/۶ لغایت ۱۳۸۳/۲/۲۷
۶	غلامرضا اسلامی بیدگلی	از ۱۳۸۳/۲/۲۸ لغایت ۱۳۸۳/۹/۳۰
۷	عزیزالله عصارى	از ۱۳۸۳/۱۰/۱۰ تاکنون (سرپرست تا ۱۳۸۴/۵/۱۰)