

موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی

زندگی و کارنامه‌ی علی خسرو شاهی

علی‌اکبر سعیدی



نشرنی

سرشناسه: سعیدی، علی اصغر، ۱۳۹۴ -
 عنوان و نام پدیدآور: موقعیت صاحبان صنایع در ایران در عصر پهلوی: زندگی
 و کارنامه‌ی علی خسروشاهی / علی اصغر سعیدی.
 مشخصات نشر: تهران، نشر نی، ۱۳۹۴.
 مشخصات ظاهری: ۴۳۰ ص.
 شایک: 978-964-185-448-7
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
 عنوان دیگر: زندگی و کارنامه‌ی علی خسروشاهی.
 موضوع: خسروشاهی، علی، ۱۲۹۰-۱۳۷۷؛ شرکت صنعتی پارس مینو؛
 صاحبان صنایع - ایران - سرگذشتنامه؛ مواد غذایی - ایران -
 صنعت و تجارت.
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۴ ۷ س ۵ خ/HC۴۷۲/۵
 رده‌بندی دیویی: ۳۳۸/۰۹۵۵
 شماره کتابشناسی ملی: ۴۱۰۸۶۵۲

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان



موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی
زندگی و کارنامه‌ی علی خسروشاهی
علی اصغر سعیدی

چاپ اول تهران، ۱۳۹۴

تعداد ۲۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی باختر

چاپ غزال

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کلاً و جزئاً،
به هر صورت (چاپ، فتوکپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی)
بدون اجازه‌ی مکتوب ناشر ممنوع است.

شابک ۹۷۸ ۹۶۴ ۱۸۵ ۴۴۸ ۷

www.nashreny.com

فهرست مطالب

۱۱	پیش‌گفتار
۱۷	مقدمه
۲۳	فصل ۱: از کودکی تا جوانی
۲۴	مهاجرت تجار تبریز به تهران
۲۸	پیشینه‌ی تحصیلی
۳۵	فصل ۲: کارخانه‌ی پارچه‌بافی آذربایجان
۳۶	سیاست‌گذاری در صنایع نساجی در دوره‌ی رضا شاه
۴۱	شروع کار کارخانه
۴۵	بحران‌های کارگری
۵۱	ورشکستگی کارخانه
۵۵	سرانجام یک فعالیت صنعتی
۵۹	فصل ۳: از تجارت سستی تا تجارت مدرن

- عصر نمایندگی فروش محصولات خارجی ۶۲
- انتقال از بازار تهران ۶۹
- تأسیس شبکه‌ی توزیع کالا ۶۹
- فروش و پخش پودر ناید و مشارکت با شرکت پروکتور اند گمبل ۷۱

فصل ۴: آغاز تولید کارخانه‌ای ۸۵

- کارخانه‌ی میوه‌خشک‌کنی ۸۶
- اقدام به تأسیس کارخانه‌ی بستنی‌سازی ۸۷
- آید بخانه علاءالدین ۸۹
- شرکت تولید روغن خوراکی ۹۰
- کارگاه آب‌بابت بازی ۹۹
- کارگاه داروسازی ۱۰۱
- کارگاه تافی ۱۰۱
- تولید ویفر ۱۰۴
- کارگاه آدامس‌سازی ۱۰۶
- کارگاه بیسکویت و شکلات ۱۱۰
- کارگاه هفک‌نمکی ۱۱۲
- کارگاه تولید مواد بسته‌بندی ۱۱۳
- توسعه‌ی مکانی شرکت: ساختمان شرکت خوراک ۱۱۵
- توسعه‌ی کارگاه دارو و لوازم آرایش ۱۱۶
- تأسیس کارخانه‌ی خرم‌دره ۱۱۹
- قدرت مالی ۱۲۸
- سخن پایانی ۱۳۰

فصل ۵: سازمان پخش و فروش ۱۳۳

- اعتبار به مشتریان ۱۴۱
- عوامل موفقیت در مدیریت فروش ۱۴۲

مشکلات فروش محصولات مختلف.....	۱۵۰
فصل ۶: بازاریابی مدرن	۱۵۵
بازاریابی یا آزاریابی؟.....	۱۶۸
رقابت با آدامس خروس نشان.....	۱۷۵
سازمان بازاریابی و شرح وظایف آن در نیمه‌ی دوم دهه‌ی ۱۳۵۰ شمسی.....	۱۷۸
روش تبلیغات.....	۱۸۰
برغم توسعه‌ی کالا (پروموشن).....	۱۸۲
بازاریابی در بخش دارویی.....	۱۸۶
بازاریابی در بخش ابرم آرایش.....	۱۹۳
آینده‌ی بازاریابی و شعبه‌های مستقل.....	۱۹۸
سخن پایانی.....	۲۰۰
فصل ۷: قضیه‌ی شیر دامی.....	۲۰۳
شروع قضیه.....	۲۰۴
پایان قضیه.....	۲۲۳
فصل ۸: رابطه با دولت.....	۲۲۷
اخذ مجوز از دولت.....	۲۳۸
مهر استاندارد.....	۲۴۶
موانع تولید برای صادرات.....	۲۴۸
مشارکت در سرمایه‌گذاری با نسته.....	۲۵۰
پروژه‌ی مشارکت با اورنال.....	۲۵۵
مشکلات در وزارت بهداشت.....	۲۵۶
سهیم‌شدن کارگران در سود کارخانه‌ها و عرضه‌ی سهام به کارگران و عامه.....	۲۵۹
رابطه با بانک توسعه‌ی صنعتی و معدنی ایران.....	۲۶۵
تغذیه‌ی رایگان.....	۲۷۴

۲۷۵..... مبارزه با گران‌فروشی

۲۸۲..... پشتیبانی از دولت با چاپ آگهی در روزنامه‌ها و برپایی مراسم

۲۸۷..... پس از انقلاب

فصل ۹: شخصیت و شیوه‌ی مدیریت علی خسروشاهی..... ۲۹۵

۲۹۶..... معتقد

۳۰۴..... اصول‌گرایی نجاری و صنعتی

۳۰۹..... همه در روابط اجتماعی

۳۱۰..... همه است

۳۱۳..... توجه به حریمت ادب

۳۱۳..... استفاده از دست درگرن

۳۱۵..... پروتستان مسلمان

۳۱۸..... رابطه با کارگران و کاراندازان

۳۲۰..... وفای به عهد

۳۲۰..... سیاست پرداخت دستمزد

۳۲۲..... پذیرش اشتباه

۳۲۲..... آینه‌نگری و چشم‌اندازهای بزرگ

۳۲۳..... رک و راست و صادق

۳۲۴..... کشف استعدادها در استخدام

۳۲۸..... استفاده از زمان

۳۲۸..... رفتار با طرف‌های خارجی

۳۳۰..... انگیزه‌ی کار و تلاش

فصل ۱۰: پرده‌ی آخر، گروگان‌گیری..... ۳۳۳

۳۴۷..... پایان گروگان‌گیری و ملی‌شدن مینو

۳۵۶..... ناآرامی‌ها در کارخانه‌ی خرمدره

فصل ۱۱: میراث علی خسروشاهی..... ۳۶۳

۳۶۶.....	حسن خسروشاهی.....
۳۶۹.....	فیوچر شاپ.....
۳۷۹.....	گاهشمار زندگی و فعالیت‌های اقتصادی علی خسروشاهی.....
۳۸۱.....	ضمیمه‌ی ۱: نامه‌ی علی خسروشاهی به مهندس بازرگان.....
۳۸۸.....	ضمیمه‌ی ۲: نامه‌ی مدیران شرکت مینو به مهندس بازرگان.....
۳۹۲.....	ضمیمه‌ی ۳: تحلیل خسروشاهی.....
۳۹۴.....	ضمیمه‌ی ۴: برخی آمارهای اقتصادی شرکت صنعتی مینو.....
۳۹۷.....	ضمیمه‌ی ۵: «برایند بومی و تجربی: «چگونه می‌توان فروشنده‌ی خوبی بود؟».....
۴۱۱.....	منابع.....
۴۱۹.....	نمایه.....

پیش‌گفتار

مطالعه‌ی زندگی اقتصادی علمی خسروشاهی را سال ۱۳۸۸ در ادامه‌ی سری پژوهش‌های توصیفی و تحلیلی از فرایند و فرود کارآفرینان برجسته‌ی ایرانی شروع کردم. انگیزه‌ی اصلی‌ام در این سری تحقیقات این است که شناخت بیش‌تری از زندگی کارآفرینان به‌دست آورم. همان‌طور که در مطالعات گذشته نیز تا حدی آشکار شده بود، واقعیت زندگی علی خسروشاهی در جایگاه یکی از بنیان‌گذاران شبکه‌ی توزیع و فروش و بازاریابی مدرن و تولید در صنعت بیسکویت‌سازی و بنیان‌گذار گروه صنعتی مینو در ایران دوره‌ی پهلوی آن‌چیزی نبود که در تصور ما از تاجران، صنعتگران و کارآفرینان وجود دارد. مطالعه‌ی فرار و ریز زندگی او با تصورات محدود و کلیشه‌ای موجود از کارآفرینان تفاوت بنیادین دارد. نشان می‌دهد که مطالعات شرح‌حال‌نگاری تا چه حد اهمیت دارد و می‌تواند سوگیری‌های اجتماعی درباره‌ی سرمایه و کار را تصحیح کند؛ هرچند گسترش همین تفکرات قالبی و ایدئولوژیک بر پیچیدگی مطالعات تاریخی تازه آن‌چنان می‌افزاید که کار تدوین زندگی‌نامه‌ی شخصیت‌های اقتصادی را مشکل‌تر می‌کند. به غیر از دشواری دستیابی به منابع، اسناد و روایت‌ها، درپیش‌گرفتن هر نوع

مطالعه‌ی تاریخی نو از زندگی چنین افرادی که لازمه‌اش فرار از کلیشه‌ها و اسطوره‌های پیشین است، به‌آسانی نمی‌تواند از اتهاماتی از نوع قصه‌نویسی، شخصیت‌سازی، بزرگ‌کردن فاعلین در برابر ساخت‌ها و غیره در امان بماند. هر نوع زندگی‌نامه‌نویسی جدی درباره‌ی شخصیت‌های اقتصادی که بر محور ارائه‌ی جزئیات زندگی‌شان باشد، دچار چنین مشکلاتی است. به‌رغم این، هرچه اطلاعات روایت‌های بیش‌تری از زندگی چنین افرادی ارائه شود، امکان قضاوت‌های عادلانه‌تری فراهم می‌شود که خود بنیان تاریخ‌نگاری‌های ایدئولوژیک گذشته را سست می‌کند.

به‌رسمت تمام این مشکلات، به‌نظر می‌رسد به‌تدریج و البته با سرعت بسیار آهسته از بررسی مشکلات و موانع زندگی‌نامه‌نویسی اقتصادی کاسته شده است. یکی از علل این موضوع، رونق‌های معرفتی نسبت به تاریخ‌نگاری است. هرچند ممکن است بررسی این ادعا را گزاف بدانند، در عرصه‌ی تاریخ‌نگاری اقتصادی چنین تغییری نسبت به گذشته حساس می‌شود که ممکن است تا حدی نشانه‌ی نوعی بازشدن افق فردگرایان در جامعه باشد.

بنابراین هدف از این‌گونه مطالعات به‌چند وجه، بزرگ‌نمایی و اسطوره‌سازی از سرمایه‌داران و کارآفرینان ایرانی نیست، بلکه هدف از کاوش در تاریخ اقتصادی، تبیین ساختار رفتار اقتصادی است که تحت تأثیر اسطوره‌سازی‌ها و توهم‌ها قرار دارد؛ لذا رهیافت ما مشخصاً توأمان سه رهیافت تاریخی را دربر می‌گیرد. نخست، رهیافتی اخلاقی به این معنی که ما بدون تاریخ گذشتگان نمی‌توانیم خود را توانا بدانیم. وجود چنین انگیزه‌ای ممکن است خواسته یا ناخواسته نوعی سرمشق‌گرفتن از روش‌ها و فضیلت‌های گذشتگان را در پی داشته باشد. دومین رهیافت، الگوسازی است به این معنی که ممکن است همچون ماکس وبر جامعه‌شناس آلمانی تعدد چنین تحقیقاتی طراحی نوع خیالی وبری را در آینده ممکن کند. به‌علاوه، روش فردگرایانه‌ی بررسی تاریخ اقتصادی کمک می‌کند تا ضمن شناخت تجربه‌ی گذشتگان، فهم ضعف‌های کنونی نیز میسر شود. این چنین انگیزه‌ای شناختی شاید از میل به شناخت خود سرچشمه می‌گیرد و با یافتن بخشی از

حلقه‌های مفقوده، به حل مسائل و مشکلات موجود کمک می‌کند. در این جا نه بخش‌های بی‌اهمیت دستاوردهای گذشتگان، بلکه فقط نقاط اوج آن را نشان می‌دهیم. علت آن است که مطالعه‌ی ما مربوط به دورانی از تاریخ معاصر اقتصادی ایران است که به تعبیر ما، دوران تاریخ اولی‌ها در صنایع مدرن ایران است — دورانی که از دهه‌ی سی و چهل شمسی آغاز شد. تلاش‌هایی که صاحبان صنایع در این دهه انجام دادند نه تنها در صنعت، بلکه در زندگی اجتماعی و اقتصادی مردم نیز عملی تعیین‌کننده بود که البته ما نقاط تاریک این فعالیت‌ها را نیز نشان داده‌ایم. رهیافت تاریخی دیگر در این پژوهش پرداختن به تمامی جنبه‌های مهم و روایت‌شده‌ی زندگی علمی خسروشاهی است.

به‌رغم پیچیدگی‌های تاریخ‌نگاری و شرح حال‌نویسی اقتصادی، در مطالعه‌ی زندگی و کارنامه‌ی علمی خسروشاهی در وهله‌ی نخست، اسناد موجود در مراکز دولتی، خصوصی و کتابخانه‌ها را نیز روایت‌های مدیران، مقامات اقتصادی، کارکنان، کارگران، صاحب‌کاران اقتصادی، متخصصان صنعت بیسکویت و شکلات در ایران، اعضای خانواده، دوستان و آشنایان را جمع‌آوری کردم. اما بیش از همه، گفت‌وگوهای مفصلی با آیت‌الله حسن خسروشاهی فرزند علی خسروشاهی داشتم که یکی از دست‌اندرکاران اصلی توسعه‌ی گروه صنعتی مینو و نزدیک‌ترین فرد به وی است. روشن است که وقتی اسناد کافی برای ترسیم زندگی افراد موجود نباشد و راهی هموار به پایتختی نماند شرکت نباشد، روایت‌ها مبنای اصلی کار قرار می‌گیرند. به‌علاوه، برای فهم شخصیت کارآفرین به‌جز چنین روایت‌هایی چگونه می‌توان او را شناخت. برای احتراز از خطای حافظه و احتمالاً غلو در روایت‌ها، با بسیاری از مدیران و کارمندان و کارگران مصاحبه کردم تا واقعه‌ای از قلم نیفتد و ضمناً روایت‌ها با یکدیگر مصبقت داده شود. بدین منظور، بسیاری در این پژوهش مرا یاری کردند که بی‌شک بدون آن انجام این تحقیق میسر نبود. از آن‌جا که بخش اعظم کتاب حاصل جمع‌آوری روایت تجربه‌ی زیسته‌ی افراد با علی خسروشاهی است، نخست لازم است از جناب آقای حسن خسروشاهی تشکر کنیم که به‌خوبی بر اهمیت ثبت دقیق

تلاش‌های علی خسروشاهی در تاریخ تجارت و صنعت بخش خصوصی واقف است. وی که نزدیک‌ترین فرد به زندگی اقتصادی علی خسروشاهی است، طی مصاحبه‌های طولانی و مکرر که در حدود چهار سال طول کشید، با کمال متانت و خونسردی و با تمرکز به تمامی پرسش‌هایی که گاهی به‌نظر حاوی معانی ضمنی با بار منفی می‌آمد، به‌دقت پاسخ داد و در مقابل سؤالات زمینه‌ای تحقیق نیز دیدگاه‌های خود را در مورد بسیاری از موضوعات درخصوص سیاست‌گذاری اقتصادی و سیاسی با نگارنده در میان گذاشت تا هم تصویر واقعی‌تری از شخصیت، منش، عقاید و عملکرد علی خسروشاهی به‌دست دهد هم متنی اقتصادی و سیاسی زندگی وی روشن شود. بدون یاری وی، کار تدوین این کتاب بسیار دشوار می‌شد و مسلماً چنین تصویری به‌دست نمی‌آمد. اگرچه همان‌طور که گفته شد، برای افزایش اعتبار و روایی این تصویر، روایت‌ها بر سر موضوعات اصلی که در فصل ۱ این کتاب آمده است با روایان دیگر ارزیابی شده است، اما قضاوت در مورد کلیت روایات کماکان با محققان و خوانندگان است و اعتبار نهایی با وفاق عالمان و تاریخ‌نگاران به‌دست می‌آید.

به‌علاوه، از دکتر وحید نوشیرونی، سیاست‌گذاری می‌کنم که متن اولیه را از سر لطف خواندند و به‌مانند گذشته نظرات ارزشمندی را منتقدانه گوشزد کردند و اشتباهات بسیاری را تذکر دادند. از دکتر محمد توکلی‌طرقی، سیاست‌گذارم که هنگام ارائه‌ی فصل چهارم این کتاب برای چاپ در ارج‌نامه‌ی دکتر جهانگیر آموزگار در فصل‌نامه‌ی *ایران‌نامه* تذکرات مهمی دادند. از دکتر همایون کاتوزیان متشکرم که متن اولیه‌ی کتاب را خواندند و نکات مشفقانه‌ای را تذکر دادند. دکتر حسنعلی مهران نیز به‌رغم مشغله‌های فراوان متن اولیه را خواندند و تذکرات مهمی دادند که از لطف ایشان سیاست‌گذارم، از آقای اردشیر ضیابخش سیاست‌گذارم که در طول این تحقیق، با همدلی و راهنمایی‌هایشان کمک بسیاری کردند و زمینه‌ی بسیاری از مصاحبه‌ها با مدیران گروه را فراهم کردند. او که یکی از بهترین مدیران حسن و علی خسروشاهی در ایران و کاناداست، متن اولیه را با دقت خواند و در بسیاری توصیف‌ها و تحلیل‌ها

موشکافانه به من کمک کرد. از آقای علی لاجوردی سپاس‌گزارم که همواره مشوق‌اند و زمینه‌ی توسعه‌ی این شرح‌حال‌نویسی‌ها را فراهم می‌کنند و مرهون لطف‌شان هستم.

به‌علاوه، سپاس‌گزارم از همه‌ی کسانی که سخاوت‌مندانه وقت خود را برای مصاحبه در مراحل مختلف پژوهش در اختیارم گذاشتند. آنان که نام‌شان در این کتاب برده شده است به‌مثابه میراث علی خسروشاهی و از مدیران شرکت‌های داخلی و خارجی و صاحب‌نظران صنعت در ایران‌اند و آشنایی با آن‌ها برای هر محققى ضرورت‌آمیز است. همچنین از معاونت پژوهشی دانشگاه تهران که تأمین مالی بخش از هزینه‌های این پژوهش را تقبل کرد، قدردانی می‌کنم.

به‌هرحال، این گونه مساعدات فرصتی به‌دست می‌دهد تا به تاریخ اقتصادی ایران کمک هرچند ناچیز کنی. مسلماً ادامه‌ی این فعالیت‌ها به تذکرات، انتقادات و راهنمایی‌های تاریخ‌نگاران، آلمان، علوم اجتماعی و خوانندگان صاحب‌نظر بستگی دارد. در پایان از کارشناسان دبیر نشرنی برای زحماتی که برای ویراستاری و اقدامات فنی در چاپ این اثر متحمل شدند، سپاس‌گزاری می‌کنم.

علی‌اصغر سعیدی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

saeidi@ut.ac.ir

مقدمه

زندگی و فعالیت تجاری صنعتگران ایرانی همواره در هاله‌ای از ابهام بوده است. شاید همین امر است که آنها را آماج حملات و انتقادات روشنفکران قرار داده، به‌ویژه در زمان‌هایی که رشد اقتصادی سریع بود و آنها از این امر منفعت بیش‌تری می‌بردند و پیشرفت می‌کردند. دهه‌ی پهل و پنجاه نیز از مهم‌ترین دوره‌های رشد اقتصادی و تحول اجتماعی در ایران است. در این دو دهه، به‌رغم تمام انتقادات برخی روشنفکران و نویسندگان به رشد زندگی مصرفی، سلیقه و رفتار مردم در بسیاری ابعاد تغییر کرد و گسترش جامعه‌ی مصرفی ریزگی‌ها را در اجتماعی و اقتصادی این دوره شد. رشد طبقه‌ی متوسط و افزایش قدرت خرید مصرف‌کنندگان علت اصلی این امر بود. رشد تولید، فروش و توزیع کالا و خدمات به همراه تأسیس نظام مدرن تبلیغ باعث شد کالاها و خدمات زیادی با سرعت در سراسر کشور گسترش یابد. در کنار این نظام مدرن، توسعه‌ی صنایع جدید نیز محرک بزرگی در گسترش این نظام فروش بود. از کارآفرینانی که پیش‌تاز تأسیس و توسعه‌ی این شیوه‌ی مدرن تولید، توزیع، فروش و نیز تبلیغ بود علی‌خسروشاهی بنیان‌گذار گروه صنعتی مینو است. شرکت مینو نامی آشنا در خاطره‌ی ایرانیان است. تقریباً اکثر ایرانیان از سالمندان تا جوانان محصولات مینو را می‌شناسند و ذائقه‌ی آنها محصولات مینو را

تجربه کرده است. طنین آگهی‌های متنوع این محصولات در دهه‌های ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰ ش. نیز در ذهن آن‌ها هست. اما آن‌چه کم‌تر کسی می‌داند این است که چگونه این نظام فروش سراسری و توزیع مویرگی کالاها به همراه تأسیس کارخانه‌های مینو در طی سه دهه، به وجود آمد و با چه فراز و نشیب و مشکلاتی توسعه یافت. حتا بی‌تردید می‌توان گفت که برخی زوایای مهم تاریخ تأسیس و گسترش شرکت مینو علی‌خسرشاهی انجام داده است، بر اهل این صنعت نیز پوشیده مانده. هدف این مطالعه‌ی موردی روشن کردن این زوایا و پیچیدگی‌ها از طریق جمع‌آوری روایات است. به مدارک است تا بخشی از تاریخ تجدد صنعتی را ابهام‌زدایی کند و تأثیر آن را بر نحوه‌ی زندگی مدرن در ایران دوره‌ی پهلوی ارزیابی کند.

علی‌خسرشاهی از پایه‌گذاران نظام فروش و توزیع مدرن در ایران و شاخص‌ترین تولیدکنندگان محصولات خوراکی در دهه‌های ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰ شمسی است. او از جمله صنعتگرانی بود که مانند بیش‌تر کارخانه‌داران و بازرگانان ایرانی فعالیت خود را از اوایل دهه‌ی بیست آغاز کرد و در دهه‌ی چهل یکی از اعضای گروه صنعتگران بزرگ و عضوی از گروه برجسته‌ی اجتماعی-اقتصادی ایران شناخته می‌شد. هدف اصلی این کتاب مطالعه‌ی زندگی، کارنامه‌ی او و تأثیر آن بر تحول اقتصاد تولیدی و توزیعی در ایران است.

علی‌خسرشاهی تاجری تبریزی و از خاندان سرشناس خسروشاهی بود. برخی مدرسان مدرسه‌ی تجارت نام این خاندان را مثالی برای معیشت باجر می‌دانستند.^۱ از آنجایی که ترسیم خاستگاه جغرافیایی و علل سیاسی و اقتصادی رشد و تحرک جغرافیایی خاندان خسروشاهی به‌طور کل و علی‌خسرشاهی به‌طور خاص از تبریز به تهران برای فهم تحولات بعدی آن‌ها حائز اهمیت است، در فصل اول این کتاب، به غیر از ترسیم این خاستگاه و مروری بر علل مذکور، موقعیت خانوادگی و پیشینه‌ی تحصیلی علی‌خسرشاهی را نیز بررسی می‌کنیم تا شرایط تاریخی و جغرافیایی تحول این خاندان در اواخر دوره‌ی قاجار و حکومت پهلوی اول روشن

شود. فصل اول از این نظر قابل توجه است که تا حدی شرایط سیاسی و اقتصادی زجاجندگی یا فک‌شدگی^۱ این خاندان و سایر تجار تبریزی را از تبریز به تهران نشان می‌دهد. در فصل دوم، جزئیات مطالعه‌ی اولین تجربه‌ی صنعتی دو خانواده‌ی مهم تبریزی، یعنی خاندان‌های خسروشاهی و شالچیلار را بررسی می‌کنیم. این تجربه از آن جهت اهمیت دارد که علی خسروشاهی — به دلایلی که خواهد آمد — نقش مهمی در مدیریت آن داشت. به علاوه، مطالعه‌ی فراز و فرود این کارخانه نمونه‌ای است از واقعیت صنایع بخش خصوصی در سه دوره: سال‌های ثبات، ۱۳۱۰-۲۰ش. در دوره‌ی رضا شاه پهلوی، دورانی که کشور تحت اشغال نیروهای متفقین بود، یعنی در سال‌های ۱۳۲۰-۳۲۱ش. و دوران فترت و بی‌ثباتی سال‌های ۱۳۲۱-۳۳۲ش. در زمان حمدرضا شاه پهلوی. در فصل سوم، دوران تجارت سنتی تا شروع تجارت مدرن را از زندگی علی خسروشاهی بررسی می‌کنیم. او کار خود را با اخذ نمایندگی فروش برادرات معروف‌ترین محصولات دارویی و خوراکی شرکت‌های بین‌المللی در سه دهه‌ی منتهی به بازار تهران شروع کرد، اما با استفاده‌ی هوشیارانه از چند فرصت به سرعت از مرزهای تجارت سنتی گذشت. مهم‌ترین این فرصت‌ها اخذ نمایندگی فروش داروهای بوش انگلستان و به دنبال آن، گرفتن نمایندگی انحصاری محصولات غذایی نستله و بالا بره گرفتن نمایندگی پودر رخت‌شویی تایید از شرکت پروکتور اند گمبل بود که این‌ها به وجود آمدن و توسعه‌ی نظام توزیع و فروش شرکت خوراک شد و عامل مهمی در وفقت محصولات غذایی، دارویی و آرایشی گروه صنعتی مینو بود. دوره‌ای که در کارنامه‌ی علی خسروشاهی می‌توان آن را «عصر اخذ نمایندگی» نامید. ساختمان مالی و بافتار کارانه و مستحکم مؤسسات علی خسروشاهی باعث شد از این فرصت‌ها حداکثر استفاده

۱. مفهوم فک‌شدگی (Disembeddedness) را از کارل پولانی تاریخ‌دان اقتصادی لهستانی باز وام گرفته‌ام و به شرایطی اشاره دارد که کنش‌های منفعت‌طلبانه از بافت و زمینه‌ی اجتماعی‌شان فک شده‌اند. در اینجا منظور این است که تجار تبریزی برخلاف سایر تجار مانند تجار اصفهانی، در بند این نبوده‌اند که محل تجارت تنها در زادگاه خودشان باشد. به هر دلیل و علتی آن‌ها توانستند با حفظ هویت قومی و سرمایه‌های اجتماعی‌شان در محلی دیگر دادوستد کنند.

را ببرند. در فصل چهارم نشان می‌دهیم که چطور علی خسروشاهی سوار بر موج خوشه‌های صنعتی نیمه‌ی دهه‌ی ۱۳۳۰ شمسی تولید محصولات خوراکی را جایگزین واردات کالاهای ساخته‌شده کرد. این فصل جزئیات چگونگی تحول بازوی تولیدی گروه صنعتی مینو (شرکت صنعتی پارس) را از آغاز تا ماه‌های بعد از انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ بررسی می‌کند. در این مدت، گروه از تولید محصولات خوراکی، دارویی و آرایشی و بهداشتی تحت لیسانس تا مرز مشارکت با شرکت‌های چندملیتی مانند نستله و اورنال پیش رفت و مجموعه‌ای از کارگاه‌های تولیدی را در این سه زمینه تأسیس کرد.

هدف اصلی پنجم و ششم مطالعه‌ی نظام فروش و بازاریابی مدرن است. به اعتقاد بسیاری، استفاده از شیوه‌ی بازاریابی مدرن در شرکت مینو در سال‌های پایانی دهه‌ی چهل سال نخستین بار در ایران انجام شد. از این زمان به بعد، شیوه‌ی علمی پیمایش بازار، آزمای ذائقه‌ی مصرف‌کننده جایگزین شیوه‌های سنتی آزمایش و خطا در تولید کالا شد. بازاریابی مدرن یگانه‌راهی بود که توانست نظام مویرگی پخش و فروش شرکت خوراک را با تولیدات کارخانه‌ای شرکت صنعتی پارس ادغام کند. فصل پنجم را با مرور تحول نظام فروش در دهه‌های ۱۳۳۰ و ۱۳۴۰ شمسی شروع می‌کنیم تا شرح ضرورت این ادغام با استفاده از بازاریابی مدرن در فصل ششم به‌خوبی آشکار شود. انتخاب بازاریابی مدرن به‌رغم مشکلات و محدودیت‌هایش، نشان‌دهنده‌ی راه و آینده‌ای بود که علی خسروشاهی و فرزندش حسن خسروشاهی در پیش گرفتند.

در فصل هفتم، جزئیات تحقیقی درباره‌ی داستان شیر دامی را بررسی می‌کنیم. به‌رغم تفسیرهای متناقضی که مطبوعات آن زمان در آغاز ماجرا داشتند، این واقعه از چند جهت در تاریخ اقتصادی ایران و شرکت مینو قابل توجه است: نخست، از نظر اهمیت سیاست‌گذاری اقتصادی که شامل تأثیر وضع تعرفه‌های گمرکی بر صنایع هم می‌شود؛ دوم، از منظر رعایت اخلاق در فعالیت اقتصادی (بایدها و

نیاید‌های کسب و کار) از سوی یک کارآفرین و سوم، شرح این داستان واقعی نه تنها رابطه‌ی ما را با گذشته عمق می‌بخشد، بلکه می‌تواند مانند بسیاری از وقایع اقتصادی وارد زمان حال کسب و کار ایران شود و مورد بحث قرار گیرد. به علاوه، جزئیات قضیه‌ی اخلاق اقتصادی موضوعی قابل تفکر برای صنعتگر ایرانی است تا واکنش‌های احتمالی خود را مقایسه کند با آنچه علی خسروشاهی کرد. در فصل هشتم، رابطه‌ی شرکت مینو را با دولت در دو مقطع قبل و بعد از انقلاب بررسی می‌کنیم. در این فصل نقاط تماس و تنش علی خسروشاهی را در چند موضوع مهم و مرتبط بررسی می‌کنیم. از جمله اخذ مجوز برای تولید برخی محصولات دارویی و خوراکی، فروش، مام کارخانه‌ها، تغذیه‌ی رایگان و مبارزه با گران‌فروشی در دوره‌ی پهلوی. دوره‌ی کوتاه مدت رابطه‌ی دولت و شرکت مینو در ماه‌های بلافصل بعد از انقلاب نیز حاکی از ناسامانی و بی‌ثباتی در نگرش حاکمیت جدید بر ادامه‌ی کار بخش خصوصی است. در فصل نهم نشان می‌دهیم که چگونه علی خسروشاهی توانست در جایگاه کارآفرینی مسلمان، با تکیه بر مفاهیم اسلامی از جمله اسراف، تخصیص بهینه و مددکاریات کارخانه‌ای را پیش ببرد. در این فصل، براساس روایت مدیران، کارکنان و مشتریان، شخصیت و اصول و شیوه‌ی مدیریتی او را در تمامی ابعاد مورد کنکاش قرار می‌دهیم.

فصل دهم بررسی داستان گروگان‌گیری علی خسروشاهی و واگذاری اجباری مدیریت شرکت به دولت بعد از انقلاب در سال ۱۳۵۸ است. شرکت مینو که از قانون ملی‌شدن صنایع جان سالم به‌در برده بود، سرانجام گرفتار موج دوم تلاش‌های ضدسرمایه‌داری به بهانه‌ی مبارزه با امپریالیسم آمریکایی و غلب شد که شروع آن از سیزدهم آبان ۱۳۵۸ ش. بود، یعنی زمانی که دانشجویان خط امام سفارت آمریکا را اشغال کردند. علی خسروشاهی نتوانست از این بحران بگریزد و بعد از هشت روز گروگان‌گیری شرکت را واگذار کرد. جزئیات زمینه‌های شکل‌گیری ماجرا، وقایع هشت‌روزه‌ی گروگان‌گیری و پیامدهای آن تناقضات و طنزهای تلخی را در حیات صنعتی ایران آشکار می‌کند. در نهایت و در فصل یازدهم به تفحص در میراث علی خسروشاهی می‌پردازیم. میراث این صنعتگر

ایرانی را می‌توان در فعالیت کارآفرینانه و جهان‌وطنی اجباری فرزندش حسن خسروشاهی از دهه‌ی ۱۳۶۰ شمسی / ۱۹۸۰ میلادی در کانادا جست‌وجو کرد. شرح مقدماتی این فعالیت‌ها که براساس تجربیات سه دهه فعالیت علی خسروشاهی و مدیرانش تحقق یافت، در پاسخ به دو سؤال ارائه شده است: سؤال نخست این‌که چه شرایط سیاسی و اقتصادی‌یی صنعتگر ایرانی را به کارآفرین جهان‌وطنی تبدیل می‌کند و سؤال دیگر این‌که ادعای محققانی که صنعتگران مدرن ایرانی دهه‌های ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰ شمسی را فاقد شمع اقتصادی سنت‌گریز می‌دانند و رشد آنان را فقط زائیده‌ی اقتصاد رانتی در ایران می‌شمرند تا چه حد صحیح است.

انتظار داریم مطالعه‌ی موردی فعالیت‌های اقتصادی علی خسروشاهی از طریق پیشینه‌ی خانوادگی و جازای، نحوه‌ی مدیریت و رویه‌ی اقتصادی او در نظام توزیع و فروش از یک سو و تولید کارخانه‌ای محصولات خوراکی، دارویی و آرایشی از سوی دیگر بر محور بازارهای مدرن و علمی، حرکت از بازارهای ملی به سوی بازار منطقه‌ای و بین‌المللی و تأثیر در حوزه‌های سنتی توزیع و فروش از طریق تأسیس گسترده‌ترین نظام توزیع و فروش روشنگر عرصه‌هایی پنهانی در جریان توسعه‌ی اقتصادی ایران باشد.