شاهرخ ظهیری:

**روش­های کار، درستی و پشتکار را از هراتی­ها آموختم**

نام او را با شرکت «مهرام»» و سمت «مشاوره اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران می­شناسند. اگر کسی هم می­داند که ابتدا در منسوجات و پارچه دستی داشته، افراد بسیار کمتری می­دانند که شاگرد مغازه حسینعلی هراتی در یزد بوده است. تجربه شاهرخ ظهیری را همیشه به­عنوان یک کارآفرین موفق در دوران سخت کاهش 50 درصد اعتبارات شرکت­های خصوصی بعد از جنگ و موفقیت یک برند مواد غذایی و مشاور 30 ساله اتاق بازرگانی تهران شنیده­ایم و کمتر به خاطرات او از نساجی هراتی و راه دراز صنعتی­اش در پیش از انقلاب پرداخته­ایم. اما متن زیر گفتگوی نسیم بیداری با او درباره ناشنیده­ها یا کمتر شنیده­هاست.

**+شرکت درخشان یزد ابتدا توسط هراتی پدر افتتاح شد. ولی سال­های حیات اصلی کارخانه زمان مدیریت هراتی­های پسر مدیریت است. برادران هراتی چند نفر بودند و شما با کدام یک همکاری می­کردید؟**

دو تا برادر بودند به نام امیر و محمد که من با امیر کار می­کردم.

**+امیر هراتی دقیقا در شرکت چه سمتی داشت؟**

صاحبان اصلی سرمایه کارخانه بودند. دو تا کارخانه نساجی در آن زمان خیلی معروف بود؛ یکی «درخشان» یزد و دیگری «کازرونی» در اصفهان. پارچه و پتوهای خوب برای لباس­دوزی می­بافتند. کارخانه «درخشان» در تهران یک شعبه در خیابان بوذرجمهری (پانزده خرداد فعلی)، دقیقا روبه­روی دهنه بازار بزرگ داشت. در حالی­که دبیر بودم، لیسانس حقوق داشتم و در دبیرستان­ها درس می­دادم، در آن تشکیلات استخدام شدم. صبح­ها در شرکت «درخشان» کار می­کردم و بعدازظهرها درس می­دادم. در مورد محمد هراتی چون با او کار نمی­کردم، خیلی اطلاعات ندارم. اما درباره امیر به­عنوان صاحب «درخشان» یزد با ایشان کار کردم.

**+چه سالی دقیقا وارد شرکت درخشان شدید؟**

سال 1331-1332 یعنی زمان دکتر مصدق بود. یادم هست که شلوغ می­شد و ما موقع تظاهرات در طرفداری از مصدق، مغازه­ها را می­بستیم. آقایان هراتی با تعدادی از یزدی­ها شرکتی به نام ماشین­های فلاحتی تأسیس کردند که ما هم از بازار به خیابان شمیران (شریعتی فعلی) آمدیم. کمپانی بزرگی بود که نمایندگی بی.ام.و.، تراکتورهای آلمانی، کمباین و اینها را داشت. من هم از بازار به آنجا آمدم.

**+تا کی نمایندگی بی. ام. و. را داشتید؟**

نمایندگی را بعدا از ما گرفتند. اول، خودم به خرمشهر می­رفتم و ماشین­ها را تحویل می­گرفتم. شرط سالم بودنش هم این بود که 100 کیلومتر را باید با سرعت 30 کیلومتر می­رفت. 40-50 ماشین را که از گمرک مرخص می­کردیم، راننده می­گرفتیم و اینها موظف بودند که پشت سر من با هر سرعتی بیایند. بعد از 100 کیلومتر می­شد که با 120 تا هم بیایی تا موتور اصلاح شود. شرکت سهامی ماشین­های فلاحتی، نمایندگی بی.ام. و. را به علاوه تراکتور، کمباین دویجز و دِکاوه آلمان داشتیم که من هم مدیر فروش و بازاریابی کمپانی بودم.

**+تا چه سالی در شرکت بودید؟ چگونه از شرکت جدا شدید؟**

سال 1355 از شرکت ماشین­های فلاحتی به شرکت ایران و غرب رفتم که یک هولدینگ بود. مجموعه­ای از شرکت­ها تحت عنوان «گروه ماه» در این شرکت عضویت داشتند. محل آن هم در خیابان شاهرضا (انقلاب فعلی) بود. اصولا به دلیل صداقت و جدیتی که داشتم، در شرکت­ها به­عنوان یک برند شناخته شده بودم. یعنی همه سعی می­کردند هر طور شده من را جذب خودشان کنند. مدتی را در شرکت «ایران و شرق» بودم که برای آقایان محلوجی بود. بعد من را خواستند برای شرکت «ایران و غرب» که سه سهام­دار داشت؛ آقای صراف­زاده­یزدی، وکیل یزد در مجلس؛ آقای دکتر مهدی بوشهری، شوهر اشرف پهلوی و آقای امیراسدالله علم، وزیر دربار. «گروه ماه» هم عبارت بودند از: «مه کشت»، «ماه موتور»، «ماه ساز» و «ماه یار». من را برای شرکت «مه کشت» که برای محصولاتی مثل تراکتور بود، خواستند. چون شناخت داشتم. دکتر مهدی بوشهری، بزرگ شده فرانسه بود. فارسی حرف می­زد. ولی سواد فارسی نداشت. چون من لیسانس حقوق و اقتصاد بودم، به من گفتند که شما به­عنوان معاون آقای دکتر، همراه با ایشان به جلسات بروید و صورت جلسه­ها را آماده کنید تا امضاء کنند. سبک کار من را که از درستی و سلامتش شناخته بود، دیگر همه کارهایش را به من واگذار کرده بود. تمام مسائل مالی و چک­هایش با من بود. فقط شفاهی دستور می­داد که فلان کار صورت بگیرد؛ من امضاء می­گرفتم و انجام می­دادم. در جلسات، اصلا آقای علم را نمی­دیدیم. اکثرا شب عیدها که می­خواستند عیدی بدهند، می­آمد. بیشتر کارها با آقای صراف­زاده بود. یک روز آقای صراف­زاده و آقای بوشهری به من گفتند که شرکتی برای صنعت غذایی بزنید و 20 درصد هم سهم برای خودتان بردارید. چون در هولدینگ ما چنین صنعتی را نداریم. ما هم خوشحال بودیم که می­خواهیم سهام­دار شویم! من برای انجام گزارش کارهایش، هفته­ای دو بار به کاخ اشرف در سعدآباد می­رفتم که الان کاخ تشریفات دولت شده است. از در که وارد می­شوید، یک ستون بزرگ هست که دور آن ستون، تشکچه گذاشته بودند و بعد پله می­خورد و بالا می­رفت. ما همین پایین می­نشستیم و آن بالا زندگی می­کردند. مستخدم می­رفت بالا و دکتر را صدا می­زد؛ او هم می­آمد و گزارشات را مطالعه و امضاء می­کرد. یا چک­هایی را که می­گفت، امضاء می­کرد. روزی نشسته بودم که دکتر بیاید، یک دفعه دیدم که روی پله­های دوم، اشرف آمد. او از پشت آمد و یک دفعه گفت: «شما کی هستید؟» من برگشتم و دیدم اشرف است! تعظیم کردم و گفتم که من معاون آقای دکتر هستم. گفت: «اینجا چه کار می­کنی؟» گفتم: «کارها را می­آورم اینجا تا امضاء کنند.» با پرخاش شدیدی گفت: «غلط کردید اینجا می­آیید. اینجا خانه شخصی است. با چه مجوزی می­آیید؟!» یه کارتی در جیبم داشتم؛ آن را درآوردم و نشان دادم. به سرباز دم در گفت: «بگیر این را بیرون کن!» خیلی به من برخورد. در آن موقع جوان 27 ساله­ای بودم که واقعا اگر زورم می­رسید، می­خواستم خفه­اش کنم! در راه که به شرکت می­آمدم، به من الهام شد و تصمیم گرفتم که دیگر بس است؛ بروم و برای خودم کار کنم. یک یزدی پولداری هم بود که از قدیم همدیگر را می شناختیم، همیشه به من می­گفت که آقای ظهیری، بیا با هم کار کنیم؛ پول از من، کار از تو. یک استعفایی نوشتم و منتظر ماندم تا آقای صراف­زاده از مجلس به دفتر بیاید. وقتی آمد، استعفا را دادم و گفتم که آمدم خداحافظی کنم. چون دیگر نمی­خواهم کار کنم. با تعجب گفت: «چه شده؟» گفتم: «امروز والاحضرت اشرف به من فحش دادند!» گفت: «فحش داده؟ چی گفت؟» گفتم: «به من گفت غلط کردی که آمدی؛ اینجا خانه شخصی است.» گفت: «همین؟» گفتم: «بله.» گفت: «مرد حسابی! خواهر شاه به آدم بگوید غلط کردی، نقل و نبات است. برو سر کارت، خجالت بکش! این­قدر مردم دلشان می­خواهد که والاحضرت اشرف به آنها فحش بدهد. حالا به تو گفته غلط کردی. این فحش نیست که!» قبول نکردم و تلفن کردم به آقای یعقوبی و گفتم: «فلانی حاضری؟» من کاری ندارم.

حالا ما چون در هولدینگ، همه شرکت­ها ماه بودند؛ اسم شرکت را گذاشتیم «مهرام» که به بقیه بخورد. رفتیم و سند زدیم. 55 درصد برای من بود تا بتوانم کار کنم و دستم باز باشد و 45 درصد هم برای شریکم. بالاخره با مصیبت­های فراوان «مهرام» در سال 1349 راه انداختیم و تولیدش هم از سال 1351 بود. زمانی بود که اصلا کسی نمی­دانست سس چیست. بنابراین، بعد از سختی­های فراوان و هزار راه و روش توانستیم رونق ایجاد کنیم. خلاقیت­ها و سیاست­هایی به خرج دادیم. مثلا آن اوایل، خودم سس خودم را می­خریدم! یعنی صبح­ها که محصولات را پخش می­کردیم، به آشنایان و دوستان، از بچه 17 ساله تا پیرمرد 70 ساله؛ از زن و مرد پول می­دادیم که بروند به جاهایی که پخش کرده بودیم. می­رفتند و می­گفتند: «آقا یک شیشه سس «مهرام» به من بده! طرف چون هنوز آشنا نبود، می­گفت: «آره! یک کارتن­هایی برای ما آوردند...!» همین­طور می­رفت تا اینکه توجه همگان جلب می­شد و هر نیم ساعت تا یک ساعت، سفارش کارتن جدید می­دادند.

**+یعنی شرکت «مهرام» برای اولین بار سس را به­صورت صنعتی تولید کرد؟**

برای اولین بار، سس مایونز، فرانسوی و روسی را در ایران تولید کرد. البته اولین بار در ایران، «بیژن» سس تولید می­­کرد. ولی به­قول خودش چون سیستم و وسایل مناسب نداشت، امکان پخش آن سخت بود. مادرش در شیشه درست می­کرده و او با دوچرخه، سس­ها را به فروشگاه­ها می­رساند. ولی فروش آن خوب نبود. وقتی که ما آمدیم و تبلیغات کردیم، «بیژن» هم فروش کرد.

**+یکی از ابتکارات، تولید سس خرسی بود که نسل­ها با آن خاطره دارند.**

بله! جنس مرغوب خوبی که تولید می­شد، خود مردم برای ما تبلیغ می­کردند. بعد هم که انقلاب شد و سس­های خارجی نمی­آمد، بازار ما خیلی خوب شد. هر کاری که آدم انجام می­دهد و می­خواهد در آن موفق باشد، باید در آن عشق باشد. اگر عشق باشد موفق می­شوید. برای همین هم من گفتم که برای فروش بیشتر باید عشق ایجاد کنم. فکر می­کنید چه کردم؟ گفتم که ویزیتور، تاریخ تولد صاحب مغازه را هم بپرسد و کنار اسمش بنویسد. گفتم یک کارت­هایی را می­آوردند با آرم «مهرام». می­دیدیم که تاریخ تولد چند نفرشان با هم می­خواند. کارت­های تولدی را با چاپ خیلی قشنگ تهیه می­کردیم و اسم صاحب مغازه را هم بالایش می­زدیم؛ با یک شاخه گل رز، می­دادم به ویزیتور که به مغازه­اش برود و به او بدهد که حاج آقا تولد شما مبارک باشد. زنگ می­زد که حاج آقا دست شما درد نکند، خیلی لطف کردید. آخر می­گفت که سه چهار تا از آن کارتن­هایتان بفرستید. یواش یواش این­طور پیش رفت. تا اینکه «مهرام» به روزی یک میلیون تولید رسیده است. باز هم مردم طالب «مهرام» هستند.

**+برای کارهای شرکت «درخشان» به یزد هم می­رفتید؟**

بله! مرتب می­رفتیم. چون من تحصیلات داشتم و هر چه کارخانه نیاز داشت، باید اینجا می­خریدم و برایشان می­فرستادم.

**+چگونه با شرکت «درخشان» و برادران هراتی آشنا شدید؟**

یکی از آشنایان ما با آقایان هراتی دوست بود و من هم دبیر بودم و هم سال آخر دانشگاهم بود...

**+چه درس­هایی می­دادید و در کدام دبیرستان بودید؟**

دبیر تاریخ، جغرافیا وادبیات بودم. چون لیسانس حقوق داشتم. در تهران که آمدم، در اول استخدام، کلاس پنجم دیپلم بودم که پدرم فوت کرد. در قم استخدام شدم. کلاس ششم را خواندم. کنکور دادم. وارد دانشگاه شدم. چون قم بودیم، دو سال هم در حوزه علمیه قم درس خواندم. خیلی خوب بود که صرف و نحو عربی را می­دانستم. برای همین هم در کنکور رتبه بالا کسب کردم. مجبور شدم برای ادامه تحصیل به تهران بیایم. در قلهک دبیرستان پسرانه­ای بود که اسمش را به خاطر ندارم. ادبیات درس می­دادم. در دبیرستان دخترانه «جنت» هم منطق و فلسفه درس می­دادم. اگر در مدرسه دخترانه­ای، مدرس زن نداشتند، مجبور بودند تا دبیر مرد بیاورند. کلاس ششم ادبی را هم تدریس می­کردم. البته چون معلم بودم، بعد از آن به سازمان برنامه منتقل شدم و چند سال، ذی­حساب سازمان برنامه در رشت و خراسان بودم.

**+چرا هراتی­ها، در شهر یزد شرکت نساجی تأسیس کردند؟ دلیل خاصی داشت؟**

یزدی­ها اصولا در جامعه­شان شغل شَعربافی داشتد. در خانه­هایشان، لنگ، حوله، شال و ... داشتند. در یزد متداول بود. آقایان هراتی که وضع مالی خوبی داشتند، آمدند و کارخانه بزرگی را از نظر ریسندگی و بافندگی در یزد تأسیس کردند.

**+آیا کارخانه «درخشان» یزد را می­توان قدیمی­ترین کارخانه نساجی صنعتی ایران نامید؟**

بله! یکی «کازرونی» اصفهان بود و یکی هم «درخشان» یزد. ولی اینکه کدام جلوتر بود، نمی­دانم. زمانی­که من وارد کار شدم، می­دانستم که «کازرونی» اصفهان هم هست. چون لباس تمام شاگردهای مدرسه، یونیفرم و در سرتاسر کشور یک­دست بود. یعنی آن طرح و رنگی که در بندرعباس بود، در تهران هم بود. وزارت فرهنگ آن موقع دستورداده بود که یک کت یقه بزرگ طوسی بزنند که پارچه­هایشان تماما از «کازرونی» بود. «درخشان» یزد هم لباس شهربانی را می­داد. من هم معروفیت و بازار کاری که پیدا کردم، از همین ماجرا بود. امیر هراتی هفته­ای سه روز به بازار می­آمد و در شعبه می­نشست تا اگر کاری هست، برطرف کند. یک روز که آمده بود، یک نامه­ای را باز کرد و شروع به خواندن کرد. دیدم که رنگش سفید شد؛ با عصبانیت تمام شروع کرد به حسابدار و بقیه توهین کردن که شما پس چه کار می­کنید؟ مگر مرده­اید؟! ... این نامه را شهربانی نوشته بود که پارچه شما امسال مورد قبول قرار نگرفته است. هر سال میلیون­ها متر پارچه برای لباس پاسبان­های سراسر کشور از «درخشان» تأمین می­شد. من به هراتی گفتم که کاغذ را به بنده مرحمت کنید. من فردا به شهربانی می­روم تا ببینم چه کار می­شود کرد.

فردا صبح به شهربانی رفتم که در باغ ملی بود. دم در، پاسبان گفت: «کجا می­روی آقا؟» گفتم: «با کارپردازی کار دارم.» گفت: «برو پیش آجودانی!» رفتم و گفتم که من رئیس تدارکات را می­خواهم ببینم که زیر این نامه را امضاء کرده است. چون دیدم، اگر بگویم فلان­جا، من را به کس دیگر پاس می­دهند. گفت: «کارت را بگو!» گفتم: «من جوان دانشجویی هستم که مشکلی برایم پیش آمده. خواهشم این است که کمک کنید که خود تیمسار را ببینم. تمنا می­کنم، دستتان را می­بوسم و...». گفت: «خیلی خب؛ برو فردا صبح ساعت 6 بیا اندازه 10 دقیقه، یک ربع ایشان را ببینی.» گفتم: «همین قدر هم برای من کافی است.» فردا صبح تاریک روشن که بود آمدم. پاسبان دم در گفت: «برو و دم در بایست تا بیاید.» وقتی آمد، من هم داخل رفتم. ما را بردند داخل. این اتاق­ها زمان رضاشاه ساخته شده بود. سقف­های بلند و سالنی بزرگ و خیلی عجیب بود. وارد شدم که یک جوانی در انتهای سالن نشسته بود. من از ترس لرز گرفته بودم. به خودم گفتم که نترس؛ برو جلو! سرش را بالا گرفت و گفت: «بفرمایید.» رفتم جلو و روی صندلی نشستم. با نامه و کارت دانشجویی­ام گفتم: «تیمسار، من آمدم خدمتتان و خواهشی داشتم. من دانشجوی دانشکده حقوق هستم یک جایی هم برای زندگی­ام کار می­کنم و سرپرست خانوار هستم. چون پدر ندارم. شما هر ساله پارچه­تان را از کارخانه «درخشان» یزد می­خریدید. امسال متأسفانه نخریدید. به همین خاطر کارخانه می­خواهد ما را اخراج کند. من دانشجو و عیالوارم!» یک قیافه مظلومی گرفتم که نزدیک بود اشکش در بیاد. گفت حالا از من چه می­خواهید؟ کاغذ را دادم و گفتم: «اگر می­شود پارچه را از «درخشان» بخرید که هم جنس بهتری دارد و هم قیمتش خوب است. اقلا یک نفر را بهش خدمت کردید که از کار بیکار نشود. زنگ کنار دستش را زد و یک پاسبان آمد تو و برایش بالا زد. گفت: «بروید به سرگرد فلان بگویید امسال هم از «درخشان» بخرند. من دیگر از خوشحالی هیچ چیز نمی­شناختم. گفتم: «تیمسار خیلی ممنونم.» گفت: «برو فردا بیا نامه­ات را بگیر!» صبح فردا آمدم و نامه را مهر و امضاء شده گرفتم که نوشته شده بود میلیون­ها متر از «درخشان» یزد بخرید. آمدم به فروشگاه و آقای هراتی هم آمده بود. من به هیچ کدام از کارمندان نگفته بودم. آمد و گفتم که آقای هراتی بفرمایید. پاکت را باز کرد و از خوشحالی، پیشانی من را ماچ کرد و به صندوق­دار گفت: «پانصد تومان به ایشان بدهید.» دیگر از آن موقع محبوب شدیم.

**+شهربانی از چه سالی سفارش پارچه لباس­ها را به شرکت «درخشان» داده بود؟**

دقیقا نمی­دانم؛ ولی از سه چهار سال پیش سفارش می­داد.

**+چه سالی این ماجرا اتفاق افتاد؟**

یک سال بعد از ورودم به شرکت. سال 1339.

**+این سال و این اتفاق، یک نقطه عطف در تاریخ کارخانه «درخشان» است. ظاهرا یک سری کدگذاری­ها هم برای دوخت پارچه­ها اشتباه تعریف شده بود که باز هم شما توانستید آن را اصلاح کنید. ماجرای آن چیست؟**

وقتی به آقای هراتی معرفی شدم، دیدم که یک مغازه است و تمام آن قفسه است. یک سمت حسابدار ما به نام آقای دینداریان بود که شخصی زردشتی بود. سوی دیگر، صندوقدار ما بود. پشت قفسه­ها هم سه فروشنده نشسته بودند. ما که رفتیم، آقای هراتی به حسابدار سفارش کرد که به این آقای ظهیری که مردی تحصیلدار است، کار بدهید. بنابراین یک چهارپایه به من دادند. روز اول نشستیم. تا اینکه روز دوم دیدم صندوقدار ما که پیرمردی هم بود به نام آقای اردلان، داد می­زد که قبض­های شما با حساب من نمی­خواند. نمی­دانم چرا این­قدر اختلاف حساب دارم. کارمندان و صندوقدار سر اینکه عدد را اشتباه نوشته­اند یا اشتباه حساب کرده است، درگیر بودند. بیجک­هایی که می­نوشتند، سه تا بود. یکی که باید به مشتری می­دادند. یکی صندوقدار برمی­دارد و یکی هم برای پارچه­فروش­ها. پارچه­ها و پتوها هرکدام کد داشتند. اینها وقتی این را روی کاربن­ها می­گذاشتند، شماره­ها خوانا نبودند. انگار سه دو شده یا دو سه شده یا ... این اختلاف­ها را داشت. به فروشنده­ها گفتم که یک کاغذ سفید به همین اندازه ببرید و بگذارید، زیر اینها و یکی هم برای من بنویسید. یک شب ما همه آن سفیدها را جدا کردیم. یعنی روی کدها همه را جدا کردیم. یک کاغذ سفید هم جدا کردیم. روی آن نوشتم نوع جنس، کد و مبلغ. قبض­هایش را هم ضمیمه­اش کردم و مجموعا به صندوقدار دادم. همه را هم که جمع کردم مثلا شد 700 هزار تومان آن زمان. به او گفتم: «آقای اردلان! صندوق باید امشب 700 هزار تومان درآمد داشته باشد.» شمرد دید درست است. گفت: «آقای ظهیری خدا پدرت را بیامرزد که من را از دست اینها نجات دادی.» فردایش که امیر هراتی آمد، به او گفتند: «آقا شما یک فرشته به ما دادید. نمی­دانید این ظهیری چه جوان خوبی است!» آقای هراتی هم گفت که بله. من فهمیدم که به هر حال من جایم اینجا برای کار محکم شده. از آن موقع، هراتی هر کار که می­خواست انجام دهد، به من می­دادند. مثلا می­خواست برای خارج از کشور ویزا بگیرد و برو و بیا به اداره گذرنامه را انجام می­دادم. تا اینکه به کمپانی آمدم و حسابی کارمان گرفت.

**+شرکت، صادرات هم داشت؟**

خیر! فقط مصرف داخل می­شد.

**+مواد اولیه هم از داخل بود یا از خارج؟**

بله! پنبه و کارخانه­های پنبه­زنی آن موقع در ایران زیاد بود. برای تعمیرات دستگاه­ها از خارج کمک می­خواستیم. ولی برای مواد اولیه نه. مثلا برای پتوها نوع ریسندگی­هایشان خیلی خاص بود و نوع مرغوبی هم داشت.

**+امیر هراتی بین تهران و یزد در رفت و آمد بود؟ یعنی از طرف شرکت مرکزی بر کار دفتر تهران نظارت می­کرد؟**

ایشان در کارخانه سهام داشت، ولی زیاد یزد نمی­رفت. زمین و باغ هم خیلی زیاد داشتند. خصوصا در کرمان، باغات پسته خیلی زیادی داشتند. ما هم از آنجا می­آوردیم به تهران تا برایشان بفروشیم. وضع مالی خوبی داشتند.

**+آقای حسینعلی هراتی شرکت را در اصل بنیان گذاشتند. قبل از آن ظاهرا بازرگان بودند. چرا کارخانه نساجی تأسیس کردند؟**

همین­طور است. در اصل هم بازرگان بودند و هم کارهای زراعتی می­کردند. نمی­دانم که چرا کارخانه «درخشان» را آوردند. بعد از آن هم آقای صراف­زاده، کارخانه ریسندگی و بافندگی «جنوب یزد» را با ثروت و شرایط زیادی افتتاح کرد. همین الان هم هراتی­ها در یزد یک بیمارستان به نام «امیرالمؤمنین» دارند و بسیار مردمان خوش­نامی بودند.

**+آقای صراف­زاده به آقایان هراتی کمک هم می­کرد؟**

نه به آن شکل. ولی چون وکیل یزد بود؛ یک روز به هراتی گفت: «امیر آقا شنیده­ام که اینجا یک جوان فعالی دارید. ما اینجا کارمان زیاد است؛ او را به ما بدهید.» چون وکیل یزد هم بود، هراتی رویش هم نمی­شد که بگوید، همه زندگی من دست این ظهیری است. صبح به شرکت آمدم و رفتم دنبال کارهای خودم. تلفن زنگ زد و امیر آقا گفت: «آقای ظهیری یک دقیقه بیا پایین!» دفترش پایین بود. رفتم و دیدم اوقاتش تلخ است. چون من رفیقش بودم و دوستش هم می­داشتم؛ سلام کردم و گفتم: «خوبید آقا؟» گفت: «نه والا؛ حالم خیلی بد است.» گفتم: «چی شده؟» گفت: «صراف­زاده را می­شناسی؟» گفتم: «نه والا. کی هست؟» گفت: «ایشان وکیل یزد است. پس چطور شما را می­شناسد؟ به من گفته که شما یک جوان فعال و سالم دارید، این را به ما بدهید. منم چون حالا وکیل یزد است، رویم نشد که به او نه بگویم.» فردایش رفتم به دفترش. به ما لطف داشت و از ما تعریف کرد و گفت که شما را برای مدیرعاملی شرکت «مه کشت» انتخاب کردیم و اینکه باید کارهای آقای دکتر بوشهری را هم انجام دهید.

**+آقایان هراتی با زرتشتی­ها شراکت داشتند. این رابطه از کجا نشات گرفته بود؟**

اولا که مرکز زردشتی­ها در یزد است و بسیار هم مردمان خوب و اصیلی هستند. در تشکیلات هراتی­ها هم اکثرا زردشتی­ها حضور داشتند. در همین فروشگاه تهران، حسابدار و فروشندگانش زردشتی بودند. کسی که در آن فروشگاه مسلمان بود، من بودم و آقای اردلان و امیرآقا هراتی. برای اینکه آدم­های درست و سالمی بودند و کارشان هم خوب بود.

**+آقای محمد هراتی چند دوره در زمان دکتر مصدق، نماینده مجلس شد. چرا وارد سیاست شد؟ آیا برای ترقی کارخانه بود یا اهداف شخصی داشت؟**

مقام است دیگر. در یزد هم این خانواده را دوست داشتند. وقتی هم که وارد سیاست می­شوی، دیگر عوض می­شوی. خط محمد آقا هم از امیر جدا بود. یک پسر عمو هم به نام قاسم هراتی داشتند که تقریبا در ردیف امیرآقا بود. محمد آقا تریاکی هم بود. من دو سه بار که نامه بردم به خانه­اش، دیدم پای منقل نشسته بود. انقلاب هم که شد، بدون اینکه بدانند این آدم کیست و چه کرده، اعدامش کردند.

**+اینکه فعالین اقتصادی دستی هم در عالم سیاست داشته باشند، رسم بود؟**

بله! تمام کسانی که نماینده مجلس بودند، همه از ملاکین و سرمایه­داران بودند.

**+با بقیه سرمایه­داران چه تعاملی داشتند؟**

با خیلی از آقایان رابطه داشتند. مثلا ما برای کارخانه «درخشان» باید از آقایان لاجوردی­ها پنبه می­خریدیم که کارخانه روغن نباتی را در بهشهر زده بودند. من به بازار می­رفتم و به پدر آقایان لاجوردی چک می­دادم. خیلی هم اعتبار داشتند. من اصلا درس درستی را از همین آقای لاجوردی یاد گرفتم. در بازار چون فروش به دست دلال­هاست؛ یک روز که به حجره­شان رفته بودم، یکی از همین دلال­ها که نامش آقا بزرگ بود، آمد و گفت که حاج آقا آن پنبه دیروزی را من یک تومان گران­تر فروختم. گفت: «کدام؟» گفت همان که دیروز معامله کردیم. گفت: «چک داری؟» گفت: «نه.» گفت: اضافه­اش را برگردان. گفت:«آقا من حرف زدم. وقتی فروختم، دیگر حرفم برنمی­گردد.» این برای من درس بود. گفت: «حاج آقا! خب من الان خراب می­شوم.» گفت: ««خب، بیخود کردی. باید از قبل با من صحبت می­کردی.» اینها مردمان با اخلاق و خوش قول و متدین بودند. هم لاجوردی­ها و هم هراتی­ها. یعنی آن زمان که اینها کار می­کردند، هم به آدم درس کاسبی می­دادند و هم درس اخلاق.

**+بعد از انقلاب که اموال عده­ای از صاحبان سرمایه مصادره و اتهام خیانت زده شد. عده­ای را هم مثل محمد هراتی اعدام کردند. کار شرکت «درخشان» هم برای همیشه متوقف شد. علت اصلی این اقدامات چه بود؟**

اصلا وقتی که انقلاب شد، اصل این نبود که اول به اصالت طرف برسند، بعد مالش را بگیرند. اینها می­گفتند که هرکس که پول دارد، از راه نامشروع به دست آورده است. مثلا حاج محمدتقی برخوردار یکی از مسلمان­ترین کسانی است که می­شناختم. قاسم لاجوردی و آقایان خسروشاهی­ها مردان نیکی بودند که تمام اموالشان را ملی کردند. آن روز دیگر بحث این نبود که چه کسی ظلم کرده یا نه. اینها همه نشانه انقلاب بود. حیف که بعدا هم پشیمان شدند. در زمان شاه، یک انجمن صنایع غذایی تشکیل داده بودیم که من رئیس آن بودم و با یک هیئتی به چین کمونیست برای بازدید یک کارخانه شکلات­سازی رفتیم. 100 نفر زن همزمان، شکلات­ها را با دست در کاغذ می­پیچیدند. چون ماشین وجود نداشت. گفتند که صاحب اصلی کارخانه هم خودش دارد کار می­کند. چون آنها هم وقتی کمونیست شدند، همه را گرفتند و مصادره کردند. علاقه­مند شدم که او را ببینم. به دفتر رفتیم و صاحب اولیه کارخانه را صدا زدند و آمد. من به مترجم گفتم که از او بپرسد که چطور شده که صاحب کارخانه­اید، ولی به­عنوان یک کارمند کار می­کنید؟ گفت که وقتی انقلاب شد، به من گفتند که یک هفته مهلت داری تا فکر کنی در این کارخانه مثل یک کارگر بمانی و کار کنی یا اینکه بروی. گفت: « پیش خودم فکر کردم. دیدم این کارخانه مثل بچه من می­ماند؛ چرا رهایش کنم و بروم؟! اگر بمانم و ببینم که خرابکاری می­کنند، می­توانم جلوی آن را بگیرم. نمی­گذارم از بین برود. پس، گفتم که می­مانم و از آن موقع کارخانه 100 برابر بزرگتر و بهتر شده است.» حالا اگر این انقلاب می­آمد و به آقایان لاجوردی و خسروشاهی می­گفت که شما بمانید و خودتان کارخانه­ها را اداره کنید، چه می­شد؟ الان همه آن صنایع خوابیده و کارخانه­ها خراب شده است. کارخانه «ارج» چه صادراتی داشت و الان به چه وضعی رسیده است؟

**+سرنوشت امیر هراتی چه شد؟**

در تهران کار خودش را می­کرد و خارج می­رفت و می­آمد. یک مقداری از املاک و باغاتشان را می­گرداند. کسب درآمد می­کرد تا اینکه فوت کرد. من هم که انقلاب شد به دستگاه دولتی و سازمان برنامه رفته بودم و ارتباطی با آنها نداشتم.

‎+**تأثیر و درسی که از آقایان هراتی و لاجوردی گرفتید، در مسیر کار شما برای راه­اندازی و اداره شرکت «مهرام» چه بود؟**

وقتی می­خواهید رانندگی کنید، باید اول رانندگی را یاد بگیرید. از زمانی که وارد تشکیلات هراتی شدم، آنچه در بازار می­دیدم، می­آموختم. روش­های کار، درستی و پشتکار را از بازار و تشکیلات هراتی­ها آموختم. مردمان یزد در کارشان فوق­العاده نجیب، سالم و باصداقت­اند. زمانی­که منشی آقای بوشهری شدم، در مجلس و دولت می­رفتم و تمام این جلسات، تجربه من را بالا می­برد. وقتی که خودم شروع به کار کردم، آنچه را آموخته بودم، اعمال می­کردم. یک بار رفتم دفتر آقای خسروشاهی. دیدم پشت میز بزرگش نشسته و دارد روزنامه می­خواند. گفتم: «کاظم آقا! شما کاری ندارید که روزنامه می­خوانید؟» گفت که چرا کار می­کنیم. من فکر را به مدیرانم می­دهم. هر هفته با هر 10 نفر مدیرم جلسه دارم تا آنها مسائل را مطرح کنند و اصلاحات را انجام دهیم. آنها هم عین همان دستورها را انجام می­دهند و نتیجه­اش هم گردش اقتصادی این شرکت­هاست. عین همین را من یاد گرفتم. وقتی «مهرام» را تأسیس کردم، «مهرام» 5-6 واحد شد. یکی در شیراز، یکی در جیرفت که برای گریپ فروت و این چیزهاست، یک واحد هم در جاده بهشت زهراست که برای تولید قارچ و لوبیاست و سه تا کارخانه هم در شهرک صنعتی است. کارخانه سرکه­سازی، رب­سازی و سس­ها. من هم مثل چیزی که یاد گرفته بودم، با مدیران هرهفته جلسه تشکیل می­دادیم و آنها مشکلات واحدها را می­گفتند و این­گونه چرخ ما می­چرخید. از بیجک ­نویسی شروع کردم تا به مدیریت فروش و مدیرعاملی رسیدم و همه اینها حاصل سال­ها کارآموزی من است.