



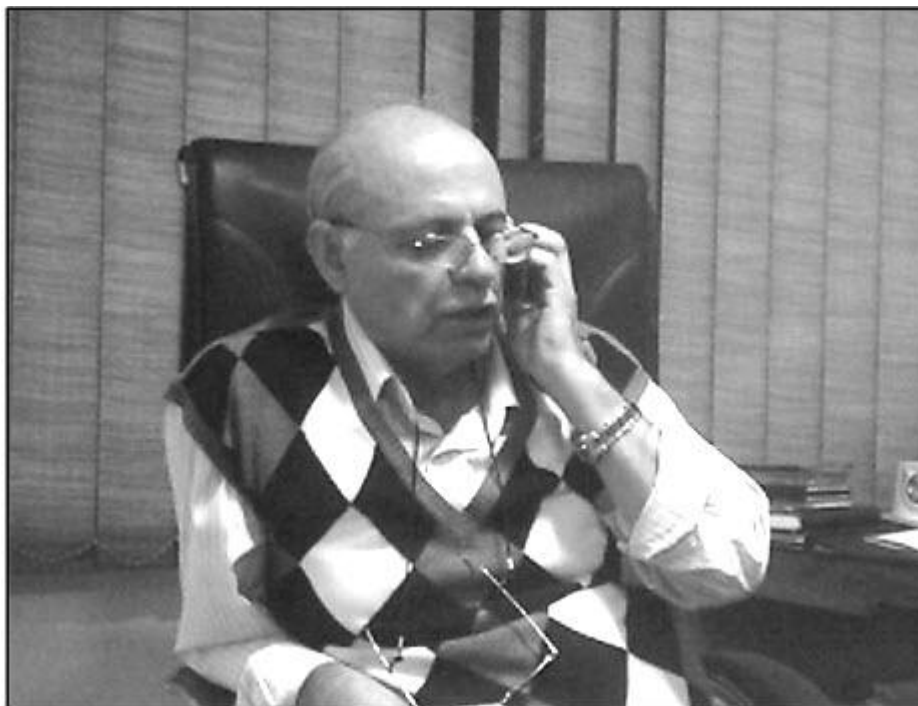
گفتگو با آقای مهندس محمد نظری

دانش آموخته مهندسی مکانیک، ورودی ۱۳۵۰

مدیرعامل شرکت سینا ماشین

زمینه فعالیت شرکت:

ماشین سازی، ساخت فن و تجهیزات جابه جایی هوا



لطفاً خودتان را معرفی کنید و بفرمایید ورودی چه سال و چه رشته‌ای هستید و چه مقاطع تحصیلی را طی نموده‌اید؟

من لیسانس مهندسی مکانیک را در سال ۵۵ از شریف گرفتم و فوق لیسانس را در همان دانشگاه و در سال ۵۸ گرفتم. لیسانسم با توجه به واحدهایی که در سال آخر گرفتیم بیشتر در رشته حرارت سیالات بود و فوق لیسانسم عمدتاً روی روشهای تولیدی و طراحی جامدات بود.

راجع به سوابق کاری تان بفرمایید.

ما دوره فوق لیسانسمان یک دوره خیلی خاصی بود که یک قراردادی با همکاری سازمان گسترش و دانشگاه آریامهر آن زمان بود که یک تعدادی دانشجوی فوق لیسانس حامی مالی اش شرکت ماشین سازی تبریز بود و ما را به استخدام کارخانه ماشین سازی در آوردند. جمعاً نه نفر بودیم.

ما همزمان که فوق لیسانس می خواندیم در ماشین سازی تبریز هم کار می کردیم و پروژه مان را برای ماشین سازی انجام می دادیم و سال ۵۸ که فارغ التحصیل شدیم همه مان برای کار همان جا ماندیم. چند سالی هم کار کردیم و سال ۶۱ به تهران آمدم و من در یکی از شرکتهای مشاور همراه با آقای مهندس مهنما و خانم مهندس رضایی مشغول شدم و چند سالی هم در شرکت مشاوره کار کردیم که مشغول به کارهای طراحی کارخانه های ماشین سازی از جمله آذرآب بودم. در طرح توسعه ماشین سازی اراک و طرح توسعه تراکتورسازی بودم و یکی دو تا طرح دیگر

در خود محل آن شرکتهای این طرح توسعه ها را ایجاد می کردید؟

نه، در مشاور صنعتی ایران بودیم که طراح شرکت آذرآب بود. آذرآب در آن زمان یک زمین خالی بود.

من فکر می کردم طرح آذرآب کلاً از خارج آمده است!

نه، طراحی کارخانه اینجا انجام شده بود. قبل از انقلاب یک طرح اولیه ای بود که شرکت آستین امریکا انجام داده بود ولی یک ماشینهایی هم خریداری بودند که در بین راه رفته بود و در دبی پیاده شده بود. بعد ما ادامه دادیم و برنامه تولیدش را دوباره تعریف کردیم. آقای مهندس مهنما در این طرح خیلی نقش داشتند و شروع کردیم به طراحی و خرید ماشین آلات جدید و ساختمان و ... که الآن یک کارخانه عظیم است که کار ساخت بویلر و تجهیزات پالایشگاهی را انجام می دهد.

بعد از شرکت مشاور، من به تدریج به بخش خصوصی رفتم و دو سه سالی هم مدیر فنی در شرکتهای خصوصی بودم و از سال ۶۶ یعنی بعد از ۱۱ سال از فارغ التحصیلی ام که به صورت حقوق بگیر کار می کردم دیگر تصمیم گرفتم که برای خودم کار کنم.

چه شد که به این تصمیم رسیدید؟

خیلی سؤال سختی است! یعنی آدم نمی داند که چطور این اتفاق می افتد که تصمیم می گیرد تا برود و برای خودش کار کند به خاطر تجربه ام که در ماشین سازی تبریز بودم و با کارهای ساخت و تولیدی آشنا بودم دیگر شروع کردم به کار ماشین سازی مخصوص یا سفارشی و خوشبختانه رفقا و بچه های دانشگاه هم سفارشهایی به من دادند و یادم هست که اولین سفارش را از

آقای مهندس نجفی منش که مدیرعامل شرکت فنرلول هستند گرفتیم. ایشان در آن زمان مدیر کارخانه ریخته‌گری شرکت فولیران بودند و از من پرسیدند می‌توانی برای این دو فیلتر کوره ما یک فکری بکنی؟ من هم که مختصر تجربه‌ای در کارهای قبلی داشتم گفتم بله و اولین فیلتر را در آنجا ساختم و کارم از آنجا شروع شد. از زمستان ۶۶ شروع کردم که الان تقریباً ۲۳ سال هست.

همه‌اش طبق تجربیات خودتان بوده است یا مثلاً تحت لیسانس شرکتی این کار را می‌کردید؟

نه، من خودم لیسانس به وجود آوردم، یعنی حتی حاضرم خودم لیسانس بدهم! فکر نکنید آنهایی که لیسانس می‌دهند خیلی خبر ویژه و خاصی بوده است. بر اساس دانشهایی که شما هم دارید یک سری طراحی کرده‌اند و وقتی که شما این را می‌سازید و آزمایش می‌کنید می‌شوید صاحب لیسانس. وقتی آزمایش کردید و جواب داد، می‌شود. یعنی یک کاری که طراحی کرده‌ای، ساخته‌ای، آزمایش کرده‌ای و به جواب رسیده‌ای. ما الان صاحب **Know How** هستیم. تمام دوستان ما که بعد از انقلاب شروع به کار کردند الان صنعتگرانی نامی هستند. می‌دانید که خیلی از صنعتگران ما و شرکتهای ما در کشورهای خارجی دارند نیروگاه می‌سازند، خانه‌سازی دارند، کارخانه می‌زنند، خودروسازی تأسیس می‌کنند. همین بچه‌ها رفقا و هم‌دانشگاهی‌های شما هستند.

اول انقلاب هم این مسئله با توجه به مسائل سیاسی خیلی مشکل بود و ما هم بنیه قوی مالی نداشتیم. یکی دو بار سازمان گسترش وقت یا وزارت صنایع سنگین آن دوران، متولی این کارها بود و تصمیم گرفت که به شرکتهای تولیدی خصوصی کمک بکند که **Know How** بخرند؛ از جمله برای مثلاً صنعت سیمان در چارچوب یک خرید انبوه. کارخانه‌های سیمان در زمان آقای هاشمی بود که آمدند یک سری نقشه از شرکتهایی مثل **F. L. SMIDTH** و اینها خریدند و به بعضی از سازندگان دادند که بخشی از آن هم به ما رسید و الان ما با این نقشه‌ها هم فن می‌سازیم اما لیسانس مستقیم نبوده است و من اسم آن شرکت را هم روی تجهیزاتم نمی‌زنم. بعد از آن هم خودمان این قدر درگیر کار شدیم که گفتم ما با دانش خودمان است که داریم تولید می‌کنیم.

صادر هم می‌کنید؟

سعی می‌کنم این کار را نکنم! چون کار به صرفه‌ای نیست و مسئولیت سنگینی دارد همراه با درآمد کم. نقشه فروختن و **Know How** فروختن خیلی کار به صرفه‌ای نیست. بعضی موارد برای افراد، طراحی هم می‌کنیم ولی بیشتر ترجیح می‌دهم که تجهیزات را بفروشم که بتوانم مسئولیت کامل را به عهده بگیرم. چون شما وقتی **Know How** یک چیزی را می‌فروشید مسئولیتش را به عهده می‌گیرید ولی نحوه اجرایش از نظارت شما خارج می‌شود. یعنی مسئولیت کل کار را گرفته‌اید ولی روی ۵۰ درصدش کنترل دارید. این است که خیلی می‌تواند دردسر داشته باشد و همه هم می‌گویند که مهندس نظری این را طراحی کرده و نمی‌گویند چه کسی ساخته است! این یکی از مشکلات **Know how** است. ولی مثلاً اگر یک کشوری بخواهد بیاید یک رشته خاصی یا تیپهای خاصی را بسازد حاضرم که کمکش کنم.

پس برای شما مهم نیست که این فن یا فیلتر کارخانه سیمان باشد یا چیز دیگر باشد؟

بله، ما آن خیلی عمومی کار می کردیم. من ماشینهای دارویی هم می ساختم و یکی از اولین مجوزهای دولتی که دارم روی طراحی مهندسی مخلوط کنهای شیمیایی، غذایی و دارویی است. خیلی از مشتری های مشهور دارویی را داشته ام مثل داروپخش، تولید دارو، سینا دارو و ...

این را هم از روی تجربه خودتان می ساختید یا از دانش فنی جای دیگری استفاده می کردید؟

من آن زمان مدیر فنی کارخانه ماشین آلات دارویی بودم که آنها به صورت تخصصی در کار ماشینهای داروسازی بودند و مختصر تجربه ای پیدا کرده بودم. در آن کار هم در بخش طراحی درگیر بودم و هم در بخش ساخت و از سال ۶۵ تا ۶۶ در آنجا کار کرده بودم و آشنایی مختصری داشتم. بعد سفارش گرفتیم و انواع مخلوط کنهای دارویی تر و خشک و قرص و ... را ساختیم. بعد کم کم همان سامانه های تهویه صنعتی را در پیش گرفتیم و به تدریج الآن تخصصی تر در این رشته کار می کنیم و الآن ۷۵ درصد کار، در رشته فنهای صنعتی مخصوص است. فنهای ویژه و سفارشی که دانش هم پشتش هست و تکی سفارش داده می شود، یعنی به قد و قواره یک کارخانه بریده و ساخته می شود و من هم تبلیغی در جایی ندارم و دهن به دهن معرفی می کنند. طی این ۲۳ سال هم تقریباً هیچ وقت بیکار نشده ایم. مواردی بوده است که کارمان کم شده ولی دوران کوتاهی بوده و الآن مطمئنم که دیگر چنین اتفاقی نمی افتد. یعنی ما الآن با تأمین لوازم یدکی تجهیزاتی که در سرتاسر ایران داریم کارمان ادامه خواهد داشت.

به غیر از شما و یک شرکت هوا فیلتر که مهندس پروین مدیرعاملش هستند شرکت دیگری هم هست؟

بله، شرکت های فن ساز خیلی زیاد هستند. شاید بشود گفت که در ماشین سازی، بیشترین تعداد ماشینی که ساخته می شود فن است. از بین مخلوط کن یا کمپرسور یا ماشین ابزار و ... بیشترین ماشینی که به کار برده می شود یا بیشترین توان نصب شده برقی بر روی ماشین آلات صنعتی روی فن است. سازنده های بسیار متعددی دارد اما در این رشته خاص یعنی فنهای سفارشی پنج شش تا شرکت هستیم: ما هستیم، هوافیلتر هست، شرکت منگان (آقای مهندس عباسپور) هست. شرکت شایان هوشمند هست. من تصورم این نبود که شما فن ساز باشید. تصورم همان ماشینهای مخصوص بود.

هنوز هم البته ما یک سری کارهای خاص را که توسعه دادیم برای ما **Know how** آن مانده است. مثلاً من یک ماشینی را طراحی کردم برای آزمایش لنت ترمز که برای شرکت آسیا لنت و ایده آل ماکو ساختم که به صورت رایانه ای شما یک نمونه مطابق استاندارد را به دستگاه می دهید و از آن سمت دستگاه نتایج آزمایش را به شما می گوید که این از جنبه های مختلف، وضعیتش چگونه است و یک سری تجهیزات خاص تر بعضی از مواقع داشته ام. برای کس دیگر شاید به صرفه نبوده است که برود و آن را تکمیل کند و دانش آن پیش ما مانده و هنوز هم هست. مثلاً طرح مخلوط کن خاص دارم که آخری اش در بخش **Leaching** مرکز تحقیقات معدنی در هشتگرد انجام دادم. شرکت نشاسته یاسوج مخلوط کنهایشان عمدتاً از محصولات ماست. به تازگی از مس سرچشمه آمده اند و برای یکی از پروژه هایشان یک سری مخلوط کن می خواهند. ولی عمده کار من الآن فن و فیلتر است.

روزی که شما شروع کردید آیا شرکت دیگری هم بود که بخواهد در زمینه فن و فیلتر فعالیت بکند؟

اگر هم بودند خیلی کم بودند. آقای مهندس عباسپور در همان وقت در شرکت منگان در این کار بودند که من فکر کنم آنها قدیمی تر از ما باشند. اما مطمئن نیستم که فن می ساختند. چون آنها کارهای دیگری مثل جرثقیل و تجهیزات تعمیر هواپیما و ... می ساختند. فکر می کنم که ما جزو اولینها بودیم. یک کاری که من انجام داده ام و شاید اولین شرکت باشم که این کار را انجام داده ام، ایجاد تجهیزات و روشهای آزمایش فن است که فن ساختن خودش یک کار است و آزمایش فن یک کار دیگر.

بالانس ماشین آلات دوار را می گویند؟

بالانس یک امر دیگر است ولی برای آزمایش عملکرد یک فن، استانداردهای بین المللی وجود دارد که بتوانید تشخیص بدهید که این فن واقعاً فشاری را که شما ادعا می کنید یا مشتری می خواهد دارد یا نه؟ آزمایش فن هم جزو کارهای زمان گیر و پرهزینه است؛ به همین خاطر خیلی ها سراغش نمی روند. اما ما به جایی رسیده ایم که خیلی وقتها که بین سازنده ها و مشتری ها اوقات تلخی پیش می آید ما حکمیت می کنیم! یعنی فن را آزمایش می کنیم. حتی بعضی وقتها دادگاهی هم داشته ایم که از ما خواسته اند که یک فن را آزمایش بکنیم و مواردی داشته ایم که فن ساز خارجی بوده و با خریدار داخلی اختلاف داشته است. حتی موردی داشتیم که دو تا شرکت خارجی با هم دعوا داشتند: یک شرکت فنلاندی بود که همراه با یک شرکت کانادایی به یک مشتری ایرانی تجهیزات داده بودند و یک بخشی هم فن بود. یکی از ماشین سازهای ما گفت که ایراد از فن آن شرکت کانادایی است و او هم می گفت که اشکال از طراحی کوره شرکت فنلاندی است! خلاصه رفتیم در محل و آزمایش را در محل انجام دادیم.

ما علاوه بر آزمایش آزمایشگاهی در کارگاه خودمان، آزمایش در محل هم داریم و هم از لحاظ تجهیزات و وسائل فنی و هم از لحاظ صداقت و درستی در این کار تقریباً شناخته شده ایم. چون در کار آزمایش شما باید آدم درستی باشید تا به شما اعتماد بکنند. اگر پول بگیری و نتایج را بخواهی تغییر بدهی نمی شود! این است که ما سعی کرده ایم اسم و رسممان را حفظ بکنیم و به خاطر پول، حق و ناحق نکنیم. می دانید که خود استانداردها هم یک حدی را اجازه می دهند و هر استاندارد دی تولرانس خاص خودش را دارد. ما هم سعی کرده ایم در همان حد کار کنیم و تا حالا هم اوقات تلخی پیش نیامده است.

بقیه شرکت هایی که فن تولید می کنند، این تجهیزات آزمایش را ندارند؟

ما جزو اولینها بودیم که شروع کردیم و الآن بیشتر شرکتها مجبورند که داشته باشند. چون الآن مشتری ها می خواهند و استانداردها هم بهتر شده اند و مشاورهای زیادی به وجود آمده اند. خیلی از تجهیزاتی که قبلاً در خارج ساخته شده بود حالا در داخل ساخته می شود.

در داخل کشور هم قوانین ما سختگیرانه نیست؟

پروژه های نفتی مشخصات خیلی محکمی دارند. دست کم بر روی کاغذ وجود دارد. ولی هنوز هم من می شناسم سازنده هایی را که از زیرش در می روند؛ چون واقعاً هزینه بر و وقت بر است و تجهیزاتی هم خیلی جاگیر است و باید جای زیادی برای انبار کردن آنها داشته باشید و فن سازها به ما می گویند که بیا برای ما هم آزمایش کن. چون فن لازم نیست آزمایش روی هر کدام تک تک انجام بشود و از هر خانواده فن، آزمایش بر روی یکی کافی است.

پس از سال ۶۶ شروع کردید در شرکت خودتان کار کنید و تا الآن هم مشغول هستید؟

بله البته در این فاصله، چند شرکت دیگر هم تأسیس کردم ولی آنها را واگذار کردم.

چرا کسب و کار خودتان را به راه انداختید؟ گفتید شاید خیلی دلیل واضح و روشنی نداشته باشد. آیا انگیزه‌های

شخصی عامل اصلی آن بوده است؟

نه، من می‌گویم که توضیحش مشکل است. هر وقت شما نتوانید با کس دیگری کار کنید آن دم، لحظه‌ای است که کار خودتان را شروع می‌کنید. اما دلیل این که چرا دیگر نتوانستم برای کسی کار کنم چیست را نمی‌توانم به طور واضح بگویم.

خوب این احساس، بیرونی است یا درونی؟ شرایط محیط باعث می‌شود که این اتفاق بیفتد یا شخصیت آن فرد باعث

می‌شود که به دنبال ایجاد کسب و کار خودش برود؟

به شرایط محیط خیلی بستگی دارد. یعنی در کشورهای مختلف و جوامع مختلف تعداد آدمهایی که از صف، بیرون می‌زنند متفاوت است. در کشورهای توسعه یافته مثل آلمان و سوئیس خیلی این مسئله کمتر است! به دلیل این که یک جامعه خیلی پایدار و جاافتاده است و همه چیز تعریف شده است و شروع کردن کار در رشته‌های سنتی در قیاس با آن شرکت‌هایی که قوی و سابقه‌دار هستند خیلی سخت است. اما در رشته‌هایی مثل رایانه و رشته‌های جدید در اروپا و به خصوص در امریکا بیشتر نوآوری‌ها در شرکت‌های کوچک خصوصی که دو تا جوان با شلوار لی و تی‌شرت و در زیرزمین خانه‌شان شروع می‌کنند اتفاق می‌افتند.

منظورتان دو تا دانشجویست؟

بله، اخراجی از دانشگاه! من یک مصاحبه از رئیس شرکت اپل یعنی Steve Jobs خواندم. می‌گفت که من را از دانشگاه اخراج کردند!

بیل گیتس هم اخراجی بوده است!

بله.

پس ما اشتباه کردیم که اخراج نشدیم!

یعنی اگر شوق و ذوقتان برای کسب و کار، خیلی زیاد بود ممکن بود اخراج هم بشوید و اتفاقاً ما هم یک سری در دانشگاه شریف، اخراجی داریم که اینها صنعتگران خیلی خوبی هستند و کارخانه‌های بزرگی را دارند اداره می‌کنند! شاید شما هم با ایشان مصاحبه کرده باشید و در کارشان بسیار هم موفق هستند. شاید من به شخصه ۱۰ نفرشان را می‌شناسم. البته در آن دوران خاصی که ما بودیم این جور مسائل زیاد بود.

در آن دوران، خروجی میان راهی از دانشگاه زیاد بوده است؟

بله، احتمال موفقیت برای آنها خیلی بیشتر است! می‌دانید چرا؟ چون صاف رفته‌اند سراغ اهداف فنی خودشان و مثل بنده ۱۱ سال برای دولت و این و آن کار نکرده‌اند که البته هیچ ضمانتی وجود ندارد که وقتی شما می‌زنید بیرون لزوماً موفق باشید.

تعریف شما از کارآفرینی چیست؟ به چه کسی بگوییم کارآفرین؟

همه ما می‌دانیم کارآفرین کیست. کارآفرین ترجمه Entrepreneur فرنگی است که به مفهوم خارجی، یک دکان‌دار کوچک را هم می‌گویند کارآفرین یعنی هر کسی که برای خودش کار بکند و الزاماً بیل گیتس یا استیو جابس و ... کارآفرین نیستند.

عرض کردم که هر کسی که بیرون رفت و امیدش را از حقوق ثابت در آخر ماه توانست ببرد کارآفرین است. یعنی متکی به خود است و من خودم که این کار را شروع کردم تنها بودم و با یک نفر شریک شدیم. بعدش او مهاجرت کرد و به امریکا رفت و من هم سهمش را خریدم. دو نفری شروع کردیم اما کارهای طراحی را خودم به تنهایی انجام دادم. ولی یواش یواش که کارمان گرفت تا ۴۰ نفر استخدام کردیم. در شرایط اقتصادی اخیر دوباره نیروهایمان را به ۲۵ نفر کم کردیم. به هر حال کارآفرینی به مفهوم فرنگی آن یعنی کسی که حاضر باشد برای خودش یک کسب و کاری به راه بیندازد و ریسکش را هم بپذیرد.

لازم هم نیست که حتماً نوآوری خاصی در کارش داشته باشد؟

شما نمی‌توانید بدون نوآوری دوام بیاورید!

پس برای ادامه کارش، نوآوری لازم است؟

بله، یعنی هیچ ضمانتی برای موفقیت در هر کار جدیدی وجود ندارد و شما باید بتوانید رقابت کنید. اگر محیط بی‌رقابت باشد که شما دوام می‌آورید ولی معمولاً این جور نیست و وقتی صنعت پیشرفته‌تر می‌شود این مسئله اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یعنی در امریکا باید خیلی خلاق باشید تا بشوید گوگل، یاهو، apple و ... ولی در ایران بعد از انقلاب که ما همه چیز را می‌خواستیم از نو شروع کنیم خیلی لازم نبود که خلاقیت ویژه‌ای داشته باشیم.

یعنی این‌قدر زمینه خالی و بکر زیاد بود که ...

دوران شما سخت‌تر است تا دوران ما و بعدی‌ها دوران سخت‌تری خواهند داشت، ولی این مسئله کارآفرینی هیچ وقت تعطیل نمی‌شود. ما در دوره ۶ دانشکده مکانیک ۱۲۰ نفر بودیم. یک عده که مهاجرت کردند و در خارج استاد شدند ولی بقیه شاید ۱۰ نفر یعنی حدود ۸ درصد هستند که برای خودشان کار می‌کنند. بقیه شاید در آمد بالاتری نسبت به ما داشته باشند یا مقامهای بالاتری داشته باشند. ما کسی را داریم که از مدیران رده بالای شرکت نفت است، اما معلوم نیست که بتواند یک ریال برای خودش در بیاورد! حالا در صنایع، برق یا مهندسی شیمی شاید تعداد معمول، همین باشد. ما که ۱۰ نفر بودیم.

در رشته‌های دیگر به غیر از مکانیک، تعداد کارآفرینان کمتر هستند.

بله، خوب بعد از انقلاب برای تأمین تجهیزاتی که تحریم شده بودیم یا در دوران جنگ ما بیشتر به ساخت و تولید نیاز داشتیم. ما خیلی‌هایمان صنعتگران دوران جنگ هستیم. خیلی از نوآوری‌هایمان، تجهیزات و فکرهای تازه‌مان در هنگام جنگ شکل گرفت. خیلی از بچه‌هایی که می‌شناسیم در جنگ بزرگ شده‌اند و تحریمها خیلی به این امر کمک کرد. قبل از آن کسی حاضر نبود حتی تجهیزات ما را نگاه بکند!

حتی در خود ایران؟

بله! به شرکتهای دارویی که می‌رفتم به من می‌خندیدند. اما وقتی تحریمها جدی تر شد، اینها مجبور بودند که از ما هم خرید بکنند یا دست کم ما را به مناقصه‌ها دعوت کنند. معمولاً مصرف‌کننده اعتقادی به حمایت از صنعت داخلی ندارد و روی اجبار است که از ما خرید می‌کند.

یعنی زمینه‌اش باید فراهم باشد تا روند کارآفرینی هم تسهیل بشود ...

بله. یعنی بدون زمینه دست کم تعدادش کم می‌شود. چون آن وقت باید حتماً نوآوری‌های جدی وجود داشته باشه که شما بتوانید در یک تجارت جدید موفق باشید.

برای این که یک حرکت کارآفرینانه شروع بشود و دوام داشته باشد کارآفرینها معمولاً از یک سری ابزارها استفاده می‌کنند. یکی آدم باهوشی است، یکی اراده و پشتکارش قوی است، یکی دیگر امکانات مالی دارد، یکی روحیاتش خیلی تحولگراست، یکی دیگر انگیزه دارد تا به الگویی که جلوی چشمش هست برسد و ... در این همه فرصتی که وجود دارد تا یک نفر برود و کارآفرین بشود، نقطه قوت شما کدامها بوده است؟

نه فقط من بلکه هر کسی که در این کار دوام آورده است پشتکار از همه مهم‌تر است. هوش زیاد، مهم نیست چون شما می‌توانید شاگرد اول دانشگاه شریف را دعوت به همکاری کنید. اگر کسی پول داشته باشد معمولاً در این کار نمی‌آید و می‌رود با پولش کیف می‌کند.

یا می‌رود در کار ساختمان‌سازی!

یا می‌رود در کارهایی که ریسک پایین‌تری داشته باشد. «انگیزه برای رسیدن به یک الگو» را خیلی متوجهش نمی‌شوم! اما معمولاً کارآفرینها آدمهای سمج و پوست کلفتی هستند.

پس شخصیتشان متفاوت است؟

اگر شما آن ۱۲۰ نفر ما را یک جا جمع کنید و با ایشان صحبت کنید احتمالاً آن هشت نفر را (بدون این که از قبل بشناسید) تشخیص می‌دهید!

یعنی از روی انرژی شان؟

از روی حرف زندانشان، از روی نحوه برخوردشان، از لحاظ اداره کردن جلسه شان و ... من خودم تشخیص می‌دهم که چه کسی این کاره هست. بنابراین شاید یک چیز شخصیتی هم باشد و کار هر کسی نیست. چون سختی‌های زیادی دارد؛ به خصوص در این کشور که هر روز یک قانون و قاعده‌ای، یک وضعیت بانکی و قیمتی و ... هست.

برنامه‌ریزی افراد را به هم می‌ریزد؟

درست است که اینها یک فرصت هم هست اما در عین حال، مشکلات خاص خودش را هم داشته است. خیلی‌ها زمین خوردند و ورشکسته شدند. اینها آدمهایی بودند که دو هزار نفر برایشان کار می‌کردند. یک دفعه تغییراتی در نظام دولتی به وجود آمده است، مثلاً در صنعت سیمان بعد از این که پروژه‌های عظیم سیمان را داشته با کلی بدهی روبه‌رو شده است. وقتی شما دوهزار نفر پرسنل دارید کافی است که ۶ ماه درآمد نداشته باشید.

من یک مقدار در این زمینه محتاط هستم. همیشه برایم امکان این که این ۴۰ نفر را بکنم ۲۰۰ نفر وجود داشته است ولی خودم این کار را نمی‌کنم. به خاطر این که اوضاع بیرون را مساعد نمی‌بینم. یعنی کلفتی پوست کارآفرینها هم ضخامت‌های مختلف دارد و این طوری نیست که کارآفرینی که ۲۰ تا پرسنل دارد با او که ۲۰۰ نفر دارد یا با او که ۲۰۰۰ نفر دارد یکی باشد. بعضی وقتها من به دوستانم که بدهی‌های سنگین و پروژه‌های زیاد با کارگرهای زیاد دارند می‌گویم که تو چه جوری این کارها را انجام می‌دهی؟ می‌گوید که شب بیرون خوابیدن، شب اولش سخت است؛ بعد راحت می‌شود! ولی من جرئت نکرده‌ام که آن یک شب را هم بیرون بخوابم!

نقش حمایت‌های حاکمیت برای این که این راه تسهیل و تسریع بشود چیست؟ مثلاً مجلس قوانین خوبی بگذارد و

دولت آیین‌نامه‌های اجرایی مناسبی تدوین کند. حاکمیت چه طوری می‌تواند از یک کارآفرین حمایت بکند؟

این کار ضروری نیست و امکان‌پذیر هم نیست و حمایت‌هایی که شده است به‌ناگزیر پیش آمده است! تحریم یا جنگ را کسی برایش برنامه‌ریزی نکرده بود، شرایط فعلی را هم کسی برایش برنامه‌ریزی نکرده بود. شرایط واقعی کشور به سمتی پیش رفته است. یک عده از این فرصت استفاده کرده‌اند. اگر جور دیگری هم می‌شد این آدمها جور دیگری استفاده می‌کردند. من خیلی اعتقاد به حمایت دولتی ندارم، این نه لازم است و نه انجامش می‌دهند و اگر بکنند هم این قدر مشروط و جهتدار است که آخر منجر به این می‌شود که بدنامی‌اش برای ما می‌ماند.

اتفاقاً یکی از مقامات مالیاتی می گفت که ظرفیت مالیاتی کشور دو برابر این چیزی است که الآن هست. فکر نمی کنم منظورش این باشد که از تولیدکننده ها می شود دو برابر گرفت.

نه، من که اعتقاد دارم بیشتر از دو برابر است! شما نگاه کنید این همه جنس قاچاقی که وارد می شود مثلاً یخچال یا تلویزیون که وارد می شود و توزیع می شود، اینها اگر مالیاتهای مختلفش داده بشود ... یا این همه تجارتي که در هر روز انجام می شود مالیات کدامش پرداخت می شود؟ فقط تولیدکننده ها هستند که مجبورند بدهند. ولی این اصلاً رقمی را تشکیل نمی دهد. رقم اصلی در تجارت و اقتصاد ما روی همین مالیات هست که دولت برای گرفتنش سازوکاری ندارد. ظرفیت مالیاتی کشور را قیاس کنید با کشورهای اروپایی مثل سوئیس و آلمان.

امور کشوری مثل سوئد فقط از طریق دریافت مالیات می چرخد ...

ما خیلی بیش از اینها جای گرفتن مالیات داریم. نه این که دولت نمی تواند مالیات بگیرد بلکه سازوکارهای مناسب ندارد. شرایط کلی جامعه بیشتر تعیین کننده وضع کارآفرینی هست تا امکاناتی که دولت بخواهد بدهد. تجربه این ۳۰ سال من بعد از انقلاب این است که دولت وقتی تصمیم می گیرد که وام بدهد درست به همانهایی که نباید بدهد می دهد! چون صنعتگرها وقت این کارها را ندارند. یک عده حقه باز فوری می روند در صف، بعد هم سر وامهای ما همین بلایی می آید که شما می بینید هر شب در اخبار خودمان - نه اخبار خارجی - می گویند که این قدر میلیارد تومان گرفته اند و بانکها هم ضمانت کافی از ایشان نگرفته اند و پس نمی دهند!

این است که من جرئت نمی کنم. به دولت توصیه کنم که به ماها وام بدهد. چون من می دانم که روش فعلی به نتیجه نمی رسد ما هر کدامان یک گوشه از کار را در دست گرفته ایم؛ یکی در ساخت ساختمان، یکی در تولید فولاد، در ماشین سازی، حمل و نقل ...

شما اول کارتان را شروع کردید و بعد شرکت زدید؟

اولین کار را که گرفتم ساخت یک مخلوط کن بود که در حیاط کارگاه یکی از رفقایم این را جمع کردم و بعد رفتم یک کارگاه ریخته گری در یک هنرستان واقع در باقرآباد اجاره کردم. آنجا همان فیلتر و فنها و تجهیزات را جمع کردم. بعد رفتم مهرشهر کرج و الآن در مهرشهر مستقر هستیم.

برنامه های آینده تان چیست؟ آیا می خواهید کارتان را توسعه بدهید؟

نه! هر کاری یک میزانی از توسعه برایش متصور هست. کارهای ماشین سازی مخصوص مثل دندانپزشکی است؛ شما هیچ دندانپزشکی را دیده اید که خیلی کارش را توسعه بدهد؟ یک چیز روتینی است. یک کاری است که باید خودش بالای سرش باشد و فرق می کند. کارآفرینهایی هستند که تولیدکننده اند. ولی این کار را من خودم باید بالای سر طراحی آن و آزمایشش باشم.

خوب، شما اگر یک طرح جدید ندهید، طراحی قدیمی تان بیست سال دیگر هم فروش می‌رود؟

نه، ما که هر روز داریم توسعه می‌دهیم. اگر منظور تان از توسعه به لحاظ کیفی است ما اصلاً با توسعه زنده‌ایم. یعنی من تقریباً هر روز یک طراحی تازه بیرون می‌دهم. ما هر مشتری برایمان یک کار تازه است. ولی توسعه کمیتی در این کار یک محدودیت‌های جدی دارد. می‌شود توسعه داد اما باید کمان را در حد تحمل آن بکشی که دیگر من با این سن و سال، حال این کار را ندارم و انگیزه‌ای هم ندارم. به حد کافی دارم با این کار ارضا می‌شوم؛ چون دارم مرتب ابداع می‌کنم. پارسال بود که به من لوح برترین پژوهشگر نمونه در طراحی یک نوع مخلوط‌کن خاص را از طرف وزارت معادن و فلزات دادند. اگر بخواهند به تک‌تک چیزهایی که برای اولین بار ساختم لوح بدهند باید کلی لوح می‌دادند! اصلاً من هیچ وقت دنبال این حرفها نبودم. ضمناً برخی از شرکتها به دنبال این هستند که تقدیرنامه بگیرند! من یک مشتری دارم که ۳۰ مورد، کار سفارش داده است یعنی این که راضی بوده است. مگر می‌شود کسی راضی نباشد و دوباره بیاید سفارش کار بدهد؟

مگر این که ناچار باشد؛ یعنی گزینه دیگری موجود نباشد!

نه، الان همچین چیزی وجود ندارد. حالا نه به فراوانی بقالی ولی جوری نیست که من تک باشم. ولی وقتی به سراغ ما آمده‌اند این یعنی که یا از اخلاقمان یا از کیفیتمان یا از حسن سلوکمان راضی بوده‌اند. در فرایند کارآفرینی، فقط تکنیک کافی نیست، بلکه سلوک با مردم، نحوه برخورد با مردم، متعهد بودن به قول و قرار و حرفت هم نقش دارد.

من یاد یک چیزی افتادم ... شما خانمتان هم کارآفرینند؟

نه ایشان در همان شرکت مشاورند و الان بازنشسته شده‌اند ولی همانجا کار می‌کنند.

در کار شما هیچ وقت کمکی کرده‌اند یا همیشه مستقل بوده‌اید؟

مستقل بوده‌ام. ما یک زمانی با هم در ماشین‌سازی تبریز همکار بودیم. بعد در مشاور صنعتی ایران هم یک مدتی با هم همکار بودیم. بعد که من بیرون آمدم همانجا ماند و شاید یکی از نقاط قوت ما هم همین بود که ایشان یک کار امن و پایدار داشت و با این بالا و پایین رفتن کار من، به خصوص در ابتدای کار به مشکل برخوردیم.

خوب آقای مهندس! تعریف شما از موفقیت چیست؟ چه به طور فردی و چه سازمانی برای موفقیت باید چگونه

باشید؟

در جاهای مختلف جواب این متفاوت است؛ به دلیل این که در کشور ما بعد از انقلاب موفقیت یعنی «دوام». یعنی اگر کسی روی آب باقی ماند به نظر من موفق بوده است. کسی که ۲۵ سال است که در این صنعت دوام آورده است این نشان می‌دهد که به هر حال مشتری‌هایش از او راضی بوده‌اند و توانسته است رسالت خودش را انجام بدهد و لابد از لحاظ مالی هم موفق بوده است.

حالا شاید تیلیارد در هم نشده باشد!

بله قطعاً هم نیست. دست کم در رشته‌های ما ... اما اگر بدون بدهی زیاد توانسته است دوام بیاورد این آدم موفق است که ربع قرن توانسته دوام بیاورد یا به اصطلاح silver jubilee است.

من این اصطلاح را نشنیده بودم!

Silver jubilee، یعنی توانسته است تا ۲۵ سالگی دوام یابد. ۵۰ سالگی و ۱۰۰ سالگی هم اصطلاحات خاص خودش را دارد. به نظر من هر شرکتی که به silver jubilee برسد یعنی که موفق است.

یعنی کسی ۲۵ سال را رد کند دیگر موفق است؟

بله، منحل نشود، دعوایشان نشود. من که شرکتی یک نفری است فقط با بچه‌هایم شریک هستیم. پسر من الآن با من است که دانشجوی فوق لیسانس معدن است، ولی ۸ سال است که اینجاست. اوایل در کارخانه مستقر بود و الآن هم که در دفتر کمک می‌کند. من سه هفته با خانم خارج بودم کارهای مالی شرکت را اداره می‌کرد. البته کارهای طراحی، پیچیده‌تر از این حرفهاست.

دست کم، یک کسی هست که به او اعتماد داشته باشید!

بله، مسئله مالی در کار ما خیلی مهم است. مسئله جور کردن پول و دادن بیمه، مالیات و ... مسائل اداری مهم است که پسر کمک می‌کند. امیدوارم که اگر خودش مایل باشد یواش یواش من بتوانم استراحت کنم! من خیلی علاقه‌مند به گشتن دور دنیا هستم و این طرف و آن طرف که می‌روم همیشه نگران کارهایم هستم.

شما در کارتان زیاد با شریک سر و کار ندارید ولی حتماً تجربیاتی دارید و به یک دیدگاهی رسیده‌اید. فکر می‌کنید

آدمهایی که می‌خواهند با هم شراکت کنند برای این که به مشکل برخوردند باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟

تجربه‌های من در این زمینه خیلی تلخ است. رفقای خیلی نزدیک که تک‌تک آنها انسانهای بسیار باگذشت و بزرگواری بودند وقتی که شریک شدند و به اختلاف خوردند بسیار بی‌گذشت شدند! من خودم در آدمهای اطرافم دیده‌ام کسانی را که رفتند و شریک شدند ولی تعداد کسانی که موفق شدند به تعداد انگشتان یک دست هم نمی‌رسد. بقیه منجر به جدایی شد که حالا این جدایی یا جدایی قشنگی بوده است مثل مال من یا پردردسر و پرتنش بوده است که منجر به نابودی آن مجموعه شده است. یکی از دلایل نابودی یک مجموعه شرکایند نه فقط خود آن کار.

خوب، چرا؟ شما می‌گویید دو نفر تک‌تکشان آدم‌های مثبتی هستند. چطور در کنار هم منفی می‌شوند؟

خیلی سخت است. من خودم اعتقادی به شراکت ندارم. در یک برنامه راجع به کارآفرینی داشت می‌گفت که در اروپای غربی ۹۰ درصد مؤسسات، شرکتهای کوچک زیر ۱۰ نفر هستند و آنها هم شراکتی نیست. من بیش از ۳۰ سال است که برای نمایشگاهها و بازدید، خیلی خارج می‌روم. خیلی وقتها سؤال می‌کنم که شما شریکت کیست؟ می‌گوید اسماً شرکت هست ولی فرد تعیین‌کننده فقط یک نفر است. یعنی آنهایی که دوام آورده‌اند بر دوش یک نفر بوده‌اند.

یک سری شرکتها در اروپا هستند که ۱۵۰ سال سابقه دارند، ولی خانوادگی هستند. شاید دلیل موفقیتشان همین بوده است که درگیر این دعوها نشده‌اند؟

در شرکتهای خانوادگی هم وضع همین‌طوری است که پدربزرگ اداره می‌کرده است. بعد پدر و بچه‌ها برایش کار می‌کرده‌اند. البته در خیلی از موارد که پدربزرگ فوت می‌کند نمی‌توانند اداره بکنند و یک شرکت دیگر می‌آید و آن برند را می‌خورد. مثلاً خود پسر آن فرد به این کار علاقه‌مند نبوده است. پسر من که علاقه‌مند هست.

پس شانس آورده‌اید!

دخترم هم یک مدتی آمد کار کرد و می‌توانست این کارها را بکند ولی می‌گفت من دوست دارم در یک جای بزرگ و شیک کار کنم! الآن در یک شرکت سوئیسی کار می‌کند. در هر صورت من خودم اعتقادی به این که شراکت بتواند موفق باشد ندارم. در خارج هم این را ندیده‌ام البته هستند ولی تک و توک!

البته در خارج، یک سری راه‌حلهای دیگر وجود دارد. مثلاً شرکتها مالکیت را از مدیریت جدا می‌کنند. یعنی سهامداران سودشان را می‌برند ولی تصمیم را مدیران می‌گیرند. اینها که از هم جدا می‌شود تا حدی مشکلات حل می‌شود!

شرکتها از یک حدی که بزرگتر می‌شوند اینجوری است. ولی شرکتهای کوچک تا ۴۰ نفر - که زیر ۴۰ نفر را می‌گویند شرکت کوچک - در بعضی از کشورها یک سری مزایایی به اینها می‌دهند. معمولاً از این حد که بالا می‌رود دیگر اصلاً شدنی نیست که مدیر و صاحب یکی باشد البته در ایران داریم!

در خارج هم داریم: همین شرکت اپل که استیو جابز خودش مدیر است و صاحب هم هست.

البته او مدیرهای سطح بالای زیادی دارد و خودش مدیر اختراعات است. شاید همه کاره خودش نباشد مثل بیل گیتس. اما به هر صورت در شرکتهای زیر ۴۰ نفر شدنی نیست یعنی این قدر درآمد ندارند که بتوانند این کار را بکنند.

شما گفتید یکی که به اینجا می‌آید و حرف می‌زند من می‌فهمم که چه کاره است!

بله من خودم فوری می‌فهمم. وقتی من کارم را در ماشین‌سازی تبریز شروع کرده بودم ما یک کارشناس هندی داشتیم که به من می‌گفت در امریکا شما وقتی وارد یک جلسه می‌شوید نمی‌دانی که کی به کی است! میزش هم گرد است و هیچ بالا و پایینی ندارد ولی می‌گفت شما فقط ۵ دقیقه که گوش بدهی می‌فهمی که کی بالاتر است و کی پایین‌تر!

خوب حالا راجع به منابع انسانی صحبت بکنیم. شما برای این که این نیروها را بگیرید و حفظشان کنید و ارتقائشان بدهید که راضی باشند چه برنامه‌ای دارید؟

من اصلاً اعتقادی به آمدن و رفتن ندارم! الآن مهندسانم افرادی با سابقه ۲۰ سال، ۱۷ سال و ۱۴ سال هستند که با من دارند کار می‌کنند. کارگری دارم که ۲۳ سال است با من کار می‌کند. چند روز پیش که رفته بودم با کارگرها صحبت می‌کردم می‌گفتند که آقای مهندس! ما سالهاست در اینجا کار می‌کنیم و از اینجا نمی‌رویم. من گفتم شرایط سخت است و من دوست ندارم جلوی پیشرفت و ترقی شما را بگیرم. فعلاً امکاناتم این است. نگاه کنید چند تا شرکت دور و بر ما تعطیل کرده‌اند؟

کارمند و همکار بیش از این که مسائل مالی برایش مهم باشد یکی این است که به آن کار باید علاقه داشته باشد. دوم برخورد با همکار و احترامش مهم است و غیر از حقوق، این است که چگونه ارتقائش بدهی. من مثلاً برای مهندسانم امکان ندارد که سالی بگذرد و اسمشان را در کلاسی ننویسم. هزینه‌ای برای من ندارد اما این احترامی است که به کارمند گذاشته می‌شود. هم این که احساس می‌کند که رشد می‌کند و هم این که کار ما یک جوری است که کار تولید یکنواخت و ثابتی نیست. مرتب مجبور به نوآوری، مطالعه کردن، مجله دیدن و سمینار رفتن هستیم. این است که کارمندا یک ذوق و شوقی دارند که هر روز کار جدیدی را انجام می‌دهند.

یعنی محیط کارشان با طراوت است ...

من خودم هم همراهشان هستم و مطالعه می‌کنم. هر جا که می‌روم کتاب می‌خرم و اطلاعات می‌آورم. این است که همراه با هم چیز یاد می‌گیریم به نوعی بخشی از منافعشان به صورت کسب دانش معنوی است. بعد هم باید توجه کرد که اینها زندگی‌شان چه جوری است؟ وضعیت خانوادگی‌اش چیست؟ و ... ما توان مالی بالایی نداریم ولی تلاشمان را می‌کنیم که این خیلی مهم است و شاید از حقوق هم مهم‌تر است. نمی‌توانیم به مسائل مردم بی‌توجه باشیم. یعنی مردم فقط به خاطر حقوق برای آدم کار نمی‌کنند.

همه دنیا همین جوری است یا فقط در ایران این طوری است؟

من با خیلی از مدیرهای خارجی صحبت کرده‌ام و با آنها رفیق هستم. خیلی‌هایشان مدیر عاملشان را دوست دارند.

شرکتهای نوپا از شرکتهای اطرافشان چگونه می توانند تأثیر بپذیرند تا هم افزایی بشود؟ من از طرح این سؤال این تصور را دارم که اصلاً بیایند و با همدیگر یک پروژه بگیرند و چند بخشش کنند و هر کدام یک بخش را انجام بدهند.

یک زمانی دولت بعد از انقلاب به دنبال این کار بود. به خصوص در دورانی که وزارت صنایع سنگین تأسیس شد، یک مفهومی به وجود آمد به نام شرکتهای طراحی مهندسی و طراحی موناژ و اصلاً هدفش همین چیزی بود که شما می گوید که یک پروژه بزرگ از مجموعه چیزهای کوچکتری تشکیل شده است با تخصصهای متفاوت و شرکتهای بیایند و جمع بشوند و یک شرکتی به وجود بیاید به نام شرکت طراحی مهندسی که خودش کارخانه نداشته باشد. اما کار طراحی را انجام بدهد. ما خودمان هم این مجوز را داریم. اما من رفتم در کار ساخت و تولید و آن بخش که خودم تولید بکنم قوی تر شد. بعضی شرکتهای هم هستند که الان خودشان کارگاه ندارند و از خدمات این و آن استفاده می کنند. مشکلاتی که شما گفتید به هر حال هست؛ مثل این که اطلاعات را به هم ندهند. در خارج این همکاری ها خیلی متداول است. یعنی چند تا شرکت هم افزا می شوند. شما فکر کنید یک کارخانه مثل فولاد مبارکه که ساخته می شود شاید این تجهیزااش را هزار تا شرکت می سازند که زیر یک سقف نیستند. حتی نقاله سازی که برای فولاد مبارکه می سازد هم زیر یک سقف نیست و آن هم اجزایش را از جاهای مختلف می گیرد. ولی ببینید چه هماهنگی وجود دارد که همه چیز با هم چفت می شود و فولاد از آن طرف بیرون می آید. ببینید چه هنری از لحاظ درستی، امانت، وقت شناسی، شرف و خوش قولی وجود دارد که هزاران مکانیزم - منظوم اجزای گرداننده است - در یک کارخانه دو میلیون تنی فولاد با همدیگر کار می کنند. این غیر از هم افزایی نیست. من الان بیشتر مشتری هایم ماشین سازند نه مصرف کننده.

جدی؟! یعنی به همکارانتان سرویس می دهید؟

بله و این هم افزایی است و یواش یواش دارد به وجود می آید. یعنی هر کسی که در یک کاری متخصص شود برای بقیه صرف نمی کند که آن راه را طی کنند.

شما اگر الان در اینترنت جستجو کنید می بینید که شرکتهای امریکایی این جوری هستند و فایل pdf محصولاتشان را آنجا گذاشته اند و تا یک حدی از دانش شان را با رضایت در اختیار می گذارند. اروپایی ها کمتر این جوری هستند ولی الان در ایران این طوری برداشت می کنم که ما اصلاً از همدیگر می ترسیم یا این که شاید انتظاراتمان غلط است. دوستی می گفت که دوست من آمد با من شریک شد و بعد از این که این کار را یاد گرفت رفت و مستقل شد. من هم گفتم که این طبیعی است که برود و مستقل شود! چرا از دست او ناراحتی؟ خوب، با هم کار کرده اید و او هم زحمت کشیده است. پس طبیعی است که اینها رشد کنند و از هم جدا بشوند.

یکی از دلایلی ضعف قوانین ما در این رشته است. امریکا که می گوید به این راحتی فایل pdf محصولاتش را می گذارد قوانین بسیار سفت و سختی را در زمینه know how دارند. یعنی شما برو از روی همان فایل محصول را بساز و بفروش. حتی فروشش هم مشکلی ندارد. اما اگر جرئت داری بگو این بر اساس طرحی از فلانی است. هنوز از دهنش بیرون نیامده است که یکی یقه ات را می گیرد و به اندازه فروش ده سالت جریمه ات می کنند!

پس آنجا «برند» است که خیلی ارزش دارد؟

بله. اگر اسم طرف را استفاده کنی مشکل پیش می‌آید. بنابراین فقط اخلاق بد ما نیست که باعث این موضوع می‌شود. قوانین ماست که مشکل دارد. یعنی من حق دارم دانش چیزهایی که ابداع کرده‌ام را به مشتری‌هایم نگویم از ترس این که او بدزد و هیچ کس هم نیست که از من حمایت کند. ساعتی‌هایی که من صرف طراحی کرده‌ام را کی می‌خواهد هزینه‌اش را بدهد؟ این است که همه‌مان دور خودمان یک گارد داریم.

شاید قضیه عدم رعایت قانون کپی‌رایت است؟

فقط کپی‌رایت نیست. قوانین حمایت از حقوق معنوی باعث می‌شود که افراد اطلاعاتشان را به راحتی به اشتراک بگذارند.

در ایران سازوکاری که یک فارغ‌التحصیل می‌تواند به دانشگاه کمک مالی بکند چیست؟

در مورد خارج که فرمودید هم سازوکار کمک به دانشگاه وجود دارد. حتی خیلی بالاتر از آن دانشگاه‌هایی را داریم که از روی حمایتی‌هایی که از فارغ‌التحصیلانش می‌گیرد اداره می‌شود. مثلاً هاروارد شهریه‌ای که می‌گیرد رقمی نیست و خیلی به صورت وقف و هدیه استفاده می‌کنند. اصلاً خیلی از دانشگاهها به صورت وقف درست شده‌اند؛ مثل دانشگاه استنفورد یا دانشگاه‌هایی که به نام یک شخص است چون بودجه‌اش را او داده است. من به تازگی در سوئیس بودم و در یکی از باغ‌وحشها دیدم که هر حیوانی را یکی از شرکتهای یا خانواده‌ها هدیه کرده بود. یک باغ گل رز رفته و دیدم که هر خانواده‌ای از گلها را یک خانواده خاص هزینه‌اش را داده بود!

حالا از نظر ارجاع پروژه‌های کاری چطور؟

کار یک امر دیگر است. این سازوکار الآن برای ما امکان‌پذیر هست. من سالهاست که این پیشنهاد را داده‌ام که ما بچه‌های مکانیک بیابیم این سازوکار وقف را راه بیندازیم. ما در هر چیزی قانون نداشته باشیم، در زمینه وقف، قانون زیاد داریم! در این مملکت میلیونها ملک وقفی داریم ولی معمولاً وقف یک متولی دارد که به دست واقف تعیین می‌شود که می‌تواند بگوید خود دانشگاه باشد یا فلان شرکت باشد. اما محور هزینه‌اش می‌تواند کمک به دانشجویهای بی‌بضاعت باشد. یا تأمین هزینه برای پروژه‌های فوق‌لیسانس و دکترا باشد، تأمین تجهیزات برای آزمایشگاه باشد، خرید کتاب و ... باشد. هر چیزی که ارزان باشد خراب می‌شود. دانشگاه ما که جای خود دارد، دانشگاه‌های دولتی دیگر مثل تهران هم به این سمت پیش خواهند رفت و من این را پیش‌بینی می‌کنم، چون هر کاری را که دنیا کرده ما هم دیر یا زود انجام خواهیم داد! چطور قبلاً وقف مسجد و بیمارستان می‌کردند حالا وقف دانشگاه می‌کنند. اگر یک آگهی کوچک بزنند دیگر هم‌دوره‌ای‌های ما الآن به سنی رسیده‌اند که ملک‌الموت درب خانه‌شان را می‌زند و به فکر باقیات و صالحات هستند و چه چیزی بهتر از کمک به دانشگاه یا بیمارستان؟ من در یک بیمارستان دیدم که نوشته بود قسمت دیالیز اینجا را یک حاج آقا و یک حاجیه خانم درست کرده‌اند. حالا چه عیبی دارد که آزمایشگاه سیالات را هم فلان شخص بسازد؟

خوب آقای مهندس! چیزی باقی ماند که فکر می کنید باید می پرسیدم؟

نه، من که نمی دانم اهداف شما چیست. ولی در مقوله کارآفرینی و این که چه ویژگی است که بعضی ها دارند و بعضی ها ندارند، بعضی ها می روند دنبال این کار و بعضی ها جرئت نمی کنند، آیا به شرایط محلی و کشوری بستگی دارد یا یک چیز مطلق است، کلی با هم صحبت کردیم!