

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه	: رضایی، داوود، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: قدر رویاهایت را بدان: سرگذشتی از زندگینامه داوود رضایی مدیرعامل برند بستنی نعمت/ حسین شیرمحمدی، مجید خرابی. تهران: نوآوران سینا، ۱۳۹۵.
مشخصات نشر	: ۱۲۸ ص.؛ ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.
مشخصات ظاهری	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۳۴-۲۶-۶
شابک	: فیپا
وضعیت فهرست نویسی	: سرگذشتی از زندگینامه داوود رضایی مدیرعامل برند بستنی نعمت.
عنوان دیگر	: رضایی، داوود، ۱۳۵۷ - خاطرات
موضوع	: کارآفرینی - ایران - سرگذشتنامه
موضوع	: Entrepreneurship — Iran — Biography
موضوع	: موفقیت در کسب و کار - ایران
موضوع	: Success in business— Iran
موضوع	: بستنی سازی - ایران
موضوع	: Ice cream industry — Iran
شناسه افزوده	: شیرمحمدی، حسین، ۱۳۶۶ -، گردآورنده
شناسه افزوده	: خرابی، مجید، ۱۳۷۰ -، گردآورنده
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ ۳ ۱۵۵ ر / ۶۱۵ HB
رده بندی دیویی	: ۰۴۰۹۵۵/۸۳۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۹۵۹۵۰

○ قدر رویاهایت را بدان

○ نویسنده: داوود رضایی

○ طراح جلد و صفحه آرا: مونا قهاری

○ نوبت چاپ: اول - زمستان ۹۵

○ شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

○ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۳۴-۲۶-۶

○ قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

○ چاپ: نقش و نشان

○ ناشر: نوآوران سینا (حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.)

تهران خیابان کارگر شمالی، خیابان نصرت، نرسیده به دکتر قریب، پلاک ۱۴۰، واحد ۱۹  
تلفن: ۶۶۹۲۸۰۲۶

www. sinapub. com



# قدر رویاهایت را بدان

سرگذشتی از زندگی‌نامه داوود رضایی مدیرعامل برند بستنی نعمت

حسین شیرمحمدی، مجید خزایی



**تقدیم به:**

.....  
.....  
.....

**از طرف:**

.....  
.....  
.....





همه انسانها کارآفرین هستند. وقتی ما در غارها زندگی می کردیم، همگی برای خودمان کار می کردیم. . . غذا پیدا می کردیم، خودمان را سیر می کردیم. تاریخ بشریت این گونه آغاز شد. وقتی تمدن به وجود آمد، این ویژگی را سرکوب کردیم. به کارگر تبدیل شدیم. چون به ما القا کردند «شما کارگر هستید.» فراموش کردیم کارآفرین هستیم.

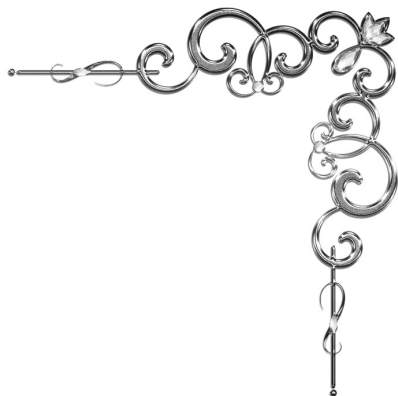
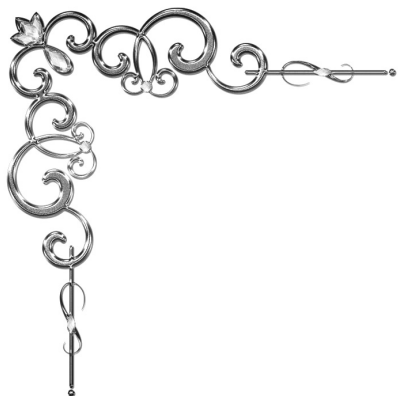
محمد یونس

برنده ی جایزه صلح نوبل و اقتصاددان









## فهرست مطالب

- فصل اول / داستان زندگی من از کودکی تا سربازی / ۱۳
- فصل دوم / داستان راه اندازی کسب و کار بستنی / ۳۹
- فصل سوم / آغاز شکل گیری و موفقیت برند بستنی نعمت / ۵۵
- فصل چهارم / احداث کارخانه بستنی نعمت و ایجاد سیستم مدیریتی بومی / ۶۷
- فصل پنجم / آنچه بستنی نعمت را موفق کرد / ۸۱
- جملات برگزیده کارآفرین / ۹۳
- هدف از نوشتن این کتاب / ۹۷







## کار آفرین در یک نگاه

نام: داوود رضایی

متولد: ۱۳۵۷ تهران

تحصیلات: سوم راهنمایی

موقعیت: مدیر عامل شرکت نعمت البرز ایرانیان، کار آفرینی با بیش از ۱۵۰۰ نفر  
اشتغالزایی مستقیم

نام برند: بستنی نعمت

جمله برگزیده کار آفرین:

مهمترین عامل در موفقیت انسانها و موفقیت کسب و کار «فکر کردن» است.





# ۱ فصل

داستان زندگی من  
از کودکی تا سربازی





## از بچگی کار می کردم

بچه سرآسیاب دولاب تهران و اصالتاً خمینی هستم یک خواهر و دو برادر دارم، تا هشت سالگی و پایان کلاس اول ابتدایی تهران زندگی می کردیم اما برای کلاس دوم بنا بر مسائل و مشکلاتی به شهر خمین مهاجرت کردیم. در دوران بچگی ششم اقتصادی فعالی داشتم طوری که بین اکثر بچه‌هایی که در آن دوران بودند و کاری انجام نمی دادند من همواره شانس، نوشابه و حتی قاشق می فروختم. دوستی داشتم که در یک کارخانه قاشق سازی کار می کرد، ضایعات قاشق را به عنوان دستمزد به او می دادند. او این قاشق ها را می آورد و با هم در خیابان ها می گشتیم، در محله های مختلف جلوی خانم ها را می گرفتیم و می گفتیم خانم قاشق نمی خواهید؟ در آن زمان قاشق غذاخوری و چای خوری بسته ای ۱۰ تومان بود.

بعد از مهاجرت ما به شهرستان من نزد دایی خودم کار می کردم یعنی از کلاس دوم ابتدایی به بعد سه ماه تعطیلی تابستان را پیش دایی ام می رفتم. او بستنی فروشی داشت. من تابستان ها می رفتم مغازه و شاگردی می کردم پاییز و زمستان را هم درس می خواندم، زمانی که پیش دایی ام کار می کردم در آن زمان بستنی هفت تومان بود و من هفته ای ۱۰ تومان حقوق می گرفتم یعنی در طول یک هفته به اندازه یکی و نصفی بستنی حقوق می گرفتم.

آن زمان عمومی من زمین کشاورزی داشت و من در مواقعی که بیکار بودم گاهی به کمک دایی ام در بستنی فروشی می رفتم گاهی در زمین های زراعی به عمویم کمک می کردم. کلا من وقتی در خانه بودم بسیار شیطنت می کردم و به همین دلیل، مادرم هم چندان دوست نداشت در خانه باشم و لذا سر کار می رفتم.



## با هفته ای ۱۰ تومان حقوق جمعه ها هم کار می کردم

چند تا پسردایی، پسر خاله بودیم که در کنار هم کار می کردیم، آنها عاشق این بودند که جمعه ها فوتبال بازی کنند، من هم به فوتبال علاقه داشتم ولی آنقدر عشق و علاقه به کار داشتم که جمعه ها هم سر کار می رفتم. وقتی بچه های الان را می بینم و مقایسه می کنم با بچه های آن موقع، می بینم من تمرین تنبلی نمی کردم بلکه در هر شرایطی کار می کردم. آن موقع پسر دایی ام هفته ای ۷۰۰ تومان حقوق می گرفت، من هفته ای ۱۰ تومان می گرفتم اما هرگز این ذهنیت را نداشتم که چرا او هفته ای ۷۰۰ تومان حقوق می گیرد و جمعه ها سرکار نمی آید اما من که ۱۰ تومان می گیرم چرا باید همیشه سرکار حاضر باشم؟<sup>۱</sup>

در روزهای تاسوعا و عاشورا اگر به پسر دایی ام می گفتیم روزی ۱۰۰۰ تومان به تو دستمزد می دهیم باز هم سرکار نمی آمد ولی من با همان هفته ای ۱۰ تومان کار می کردم و راضی بودم. او پول یک هفته مرا در یک روز ولخرجی می کرد. علت آنکه من در آن شرایط کار می کردم علاقه به کار و شخص دایی ام بود.

کتمان نمی کنم که علاقه به پول هم داشتم و این ها همه دست به دست هم می داد تا از کار لذت ببرم. آن موقع من کوچک ترین کارگر بستنی فروشی بودم و گاهی مقابل مغازه دستفروشی هم می کردم.

و شیشه های گلاب ها را که مصرف می کردیم جلوی مغازه می فروختم.

## داستان ترک تحصیل من

کلاس دوم راهنمایی بودم که پدرم با شوهر خاله ام و برادر شوهرخاله ام یک مغازه بستنی فروشی در تهران خریدند و با شراکت سه نفره مغازه را راه اندازی و شروع به کار

۱. آقا محسن، ناصر خان، حاج علی، آقا سعید، آقا فرشید گودرزی، آقا صمد و آقا کاظم احمدی یاد اون روزها بخیر

دایی امین و دایی حسین افتخار شاگردی شما را دارم.







کردند بدین ترتیب پدرم از کار بنایی و سنگ کاری به شغل بستنی‌فروشی رسید، تا اینکه من هم به سوم راهنمایی رسیدم و در این مقطع تحصیلی تصمیم به ترک تحصیل گرفتم. علت آن را می‌توان رقابت بین من و بچه‌های اقوام دانست. پسر دایی ام به تهران رفته بود و در یک بستنی‌فروشی مشغول شده بود و در آن زمان ماهی ۱۵ هزار تومان حقوق می‌گرفت من هم وقتی مدرسه می‌رفتم مدام حساب کتاب می‌کردم که اون الان داره ۶ روز کار میکنه شده ۳ هزار تومان در آمدش ولی من!!! و نهایتاً به یک جایی رسید که تصمیم گرفتم دیگر مدرسه نروم و ترک تحصیل کردم.

پدرم عقاید و اعتقادات خاص خودش را داشت و می‌گفت: سهم من از مغازه دو دانگ است و سه پسر دارم که نمی‌توانم هر سه پسر را در مغازه مشغول کنم و اصلاً نباید هم هر سه آنها به مغازه وابسته شوند. به من هم می‌گفت: دنبال هر شغلی می‌روی برو به غیر از بستنی‌فروشی!

## فریب اسم و رسم را نخورید

لذا به این صورت بود که من خواسته یا ناخواسته تصمیم گرفتم وارد شغل دیگری شوم آن زمان از بقیه می‌پرسیدم که چه شغلی اسم و رسم دارد؟ و همه می‌گفتند تراشکاری بهترین شغل است. من هم پیش خودم گفتم وارد حرفه تراشکاری می‌شوم تا روزی که خواستم ازدواج کنم اسم و رسمی با این شغل داشته باشم. ولی قلباً نجاری را هم دوست داشتم. الان هم عاشق کار نجاری هستم (البته بعد از بستنی‌فروشی). اما به خاطر آن اسم و رسم، تراشکاری رفتم و این شغل را انتخاب کردم.

الان هم جوان‌ها خیلی فریب اسم و رسم را می‌خورند، و حتی ناخواسته یک تصمیم را به خاطر تأیید دیگران می‌گیرند. بر فرض مثال این آقا یا خانم، مهندس برنامه‌ریزی یا مهندس صنایع شده است ولی متأسفانه اصلاً دانشی ندارد و فقط لغت مهندسی را یدک می‌کشد.<sup>۱</sup>

۱. حاج صحبت وحاج حشمت رحیمی از شما هم خیلی کارها یادگرفتم و تقدیر و تشکر می‌کنم.



این فرد باید بداند اگر حتی به شغل بنایی و سنگ کاری قلباً علاقه داشته باشد می‌تواند در آن بسیار موفق شود. او به خاطر اسم و رسم تصمیمی گرفته و کل زندگی‌اش تحت شعاع همان یک تصمیم قرار می‌گیرد.

## پدرم غرور مقدسی داشت

بالاخره من در مقطع سوم راهنمایی ترک تحصیل کردم و به تراشکاری رفتم. وقتی وارد این شغل شدم آغاز رسمی دوران کاری من رقم خورد.

آن زمان ما خانواده آنچنانی و درآمد مالی خیلی خوبی نداشتیم ولی توی ذهن عموم یک خانواده پولداری بودیم. مثلاً اگر ۱۰۰ هزار تومان پول داشتیم همه می‌گفتند که اینها ۱ میلیون تومان دارند. لباس‌های آن‌چنانی نمی‌پوشیدیم. ولی پدرم غرور مقدسی داشت. از کسی پول قرض نمی‌گرفت و اگر پولی نداشت به کسی نمی‌گفت که ندارم، به این صورت بود که حتی در نداری همه باور داشتند که ما یک زندگی مرفه و پولدار داریم.

## خوب بودن بهترین رفتاری است که برایم همیشه جواب داده است

بالاخره من تراشکاری را انتخاب کردم و صاحب‌کارم گفت که یک ماه اول حقوق نمی‌دهم من هم جو زده شدم و به ایشان گفتم شما سه ماه حقوق نده، من آمده‌ام کار یاد بگیرم او هم نامردی نکرد دقیقاً سه ماه به من حقوق نداد! در آن سه ماه شروع به یادگیری کردم.

آنجا ۱۶ کارگر بودیم که شش تایشان در یک دسته‌ای بود و هفت تایشان در دسته‌ای دیگر بقیه هم بی طرف بودند.

این دو دسته با هم لج بودند و برای یادگیری من باید وارد این دسته‌ها می‌شدم. اما



«خوب بودن» من کارم را راحت کرده بود. یکی از بهترین رفتارهایی که خیلی در زندگی من جواب داده «خوب بودن» است. به همه می‌گویم نقش آدم‌های خوب را بازی نکنید بلکه واقعا خوب باشید.

## یک خاطره تلخ

هر کارگاهی قانون خود را دارد. قانون تراشکاری این بود که ساعت پنج عصر دستگاه‌ها را خاموش می‌کردیم، هر کس محدوده دستگاه خودش را تمیز می‌کرد و بعد اجازه خروج داشتیم. روزی یکی از کارگرهای قدیمی آنجا که خیلی شر بود نزد من آمد و از من خواست که دستگاه او را تمیز کنم. من هم به او گفتم مشکلی ندارد تو برو من هم دستگاه خودم را تمیز می‌کنم و هم دستگاه تو را. آن روز هر دو دستگاه را تمیز کردم، او که صبح آمد ریل دستگاهش را عقب جلو کرد، دو تا پلیسه زیر دستگاه پیدا کرد خب من هم برای بار اولم بود که دستگاه را تمیز می‌کردم و قلق آن را بلد نبودم. متأسفانه آن روز گوش من را گرفت و پلیسه را کف دست من گذاشت و پلیسه را چندبار در دست من بالا و پایین کرد و دستان نرم و لطیف من پر از خون شد.

این را هم اضافه کنم در دوران مدرسه هر کس برای خودش کسی بود و من هم شرارت خاص خودم را داشتم. طوری که مدیر مدرسه مان می‌گفت من استعفا می‌دهم ولی این فرد را ثبت‌نام نمی‌کنم. حالا همچنین آدمی در تراشکاری به او زور گفته می‌شود در آنجا باید تصمیم می‌گرفتم یا به او سیلی می‌زدم و درگیر می‌شدیم یا اینکه بی‌خیال می‌شدم. نتیجه اولی این بود که اخراج می‌شدم و حرف‌های فامیل مبنی بر کاری نبودن من اثبات می‌شد اما من عاقلانه دومی را انتخاب کردم یعنی تحمل کردم اما از درون گریه می‌کردم و می‌سوختم.

آن لحظه چیزی نگفتم و رفتم پشت دستگاه و پیش خودم گفتم خدایا من به او کمک کردم دستگاهش را تمیز کردم به جای اینکه بگوید دستت درد نکند گوش مرا می‌گیرد و ... روال کاری کارگاه به این شکل بود که ساعت ۱۰ صبح وقت خوردن چای و صبحانه بود. ناهار را در خانه می‌خوردیم و عصرانه را ساعت ۴ در کارگاه می‌خوردیم.



اتفاقی که آن روز افتاد این بود که در همین فاصله ظهر تا عصر ایشان آمد و از من معذرت‌خواهی کرد، صورت مرا بوسید و تبدیل شد به یکی از کسانی که واقعا مرا دوست داشت و هواخواه من شد.<sup>۱</sup>

## صاحب کارگاه هم هواخواه من شد

بعد از مدتی تمام ۱۶ کارگر آن تراشکاری بامن خوب شدند. در این کارگاه اشخاصی بودند که دو سال کار کرده بودند اما بلد نبودند دستگاه را روشن و خاموش کنند ولی من در عرض سه ماه، تمام کارهای کارگاه را یاد گرفتم. نه اینکه آدم زرنگی باشم نه، چون آدم خوبی بودم به من یاد داده بودند.

بچه‌های تهران وقتی مرخصی می‌رفتند تفریحشان شمال بود. گشت و گذار یا جاهای تفریحی. ولی بچه‌های شهرستان برای تفریح می‌آمدند تهران من جای آنها پشت دستگاه می‌ایستادم. همین فرد یعنی مهدی پارسا وقتی می‌خواست مرخصی برود صاحب کارگاه به او گفت آیا کسی هست جای تو پشت دستگاه بایستد. مهدی پارسا قبلاً با من هماهنگ کرده بود که می‌خواهد برود و من جای او بایستم. بلافاصله گفت داوود هست. صاحب کارگاه گفت: داوود کلاً سه ماه نیست که تراشکاری آمده آیا بلد است کار کند؟ همانجا ایشان از من خواست که پشت دستگاه بروم تا کارم را ببیند اگر پسند کرد بعد به مهدی مرخصی بدهد. من پشت دستگاه تراش ایستادم و چرخ دنده ای را تراش دادم زمانی که استاد کار دید که من کارم را به نحو احسن انجام می‌دهم کلی خوشحال شد و به من کلی افتخار کرد که کار را بلد شدم در پنج شش روزی که مهدی مرخصی بود من پشت دستگاه بودم و در اون قسمت خیره شدم. قبلاً ۱۶ نفر کارگران تراشکاری طرفدار و دوستان من بودند الان یک نفر به آنها اضافه شد و آن هم کسی نبود جز صاحب کار کارگاه تراشکاری.

۱. بچه‌های شرکت خمین ابزار یادتان بخیر: احمد جعفری - مهدی پارسا - حمید محمدی - والله - آقای رحمتی - علیرضا دهقان و رحیم رضایی



## اینکه دیگران چقدر حقوق می گیرند به من ربطی ندارد

سه ماهه اول که من کار بلد نبودم مجانی کار کردم و در سه ماهه دوم ماهی ۱۰۰۰ تومان حقوق می گرفتم. در آن زمان به جرئت می توانم بگویم دو سه روزی یک جفت جوراب می سوزاندم، سختی های کار زیاد بود. یک خصلت خاصی که من داشتم این بود که هرگز نمی گفتم چون حقوق کم است فلان کار را نباید بکنم و فلان کار را باید کمتر انجام دهم حتی معتقد بودم به من هیچ ارتباطی ندارد دیگران چقدر حقوق می گیرند من باید کار خودم را انجام دهم. فلان کس ماهی ۷ هزار تومان می گیرد حتی دستگاه خودش را تمیز نمی کند هیچ ارتباطی به من ندارد. خلاصه اینکه وارد حواشی نمی شدم. ملاک اول من یاد گرفتن کار بود.<sup>۱</sup>

یکی از دلایل موفقیت من این بود که در دوران کاری هیچ وقت حقوق زیاد نگرفتم و دنبال این بودم که همیشه برای خودم کار کنم و اگر ماهی هزار تومان می دادند یا ماهی ۱۰ هزار تومان فرقی برای من نمی کرد من کارم را به نحو عالی انجام می دادم و به همان بسنده می کردم.

## یک نمونه از سختی های کار

با دستگاه هوا برش یکسری ورق و آهن ها که از ریخته گری می آمدند را می بریدیم و به قسمت تراشکاری منتقل می کردیم تا صیقل بزنند. کار طوری بود که باید ایستاده این کار را انجام می دادیم.

اکثر اوقات مواد مذاب آهن روی زمین پخش می شد و چند ماده مذاب هم روی جوراب من می افتاد. وقتی مواد روی پای ما می افتاد پوتین های سربازی می پوشیدیم و بند آن را محکم کردیم و گاهی اوقات این مواد حتی از سوراخ پوتین عبور می کرد و باز جوراب و پای من را می سوزاند و کاری از دستمان ساخته نبود تا می خواستیم بند پوتین را باز

۱. حاج حسن بیات خدا بیامرزدت. افتخارشاگردی شما هم دارم.



کنیم آهن مذاب جوراب و پای ما را می‌سوزاند. بهترین حالت این بود که خودت را شل نگه داری و به مرحله‌ای رسیده بود که سوزاندن مثل خارش بدن بود و ما از سوختن لذت می‌بردیم.

گاهی در زندگی یک سری مسائل پیش می‌آید و چاره‌ای نداریم جز تحمل و حتی لذت بردن!

کتابی خواندم که در آن کتاب نوشته بود، ادیسون وقتی آزمایشگاه اش آتش گرفت، پسر ادیسون پیش خود گفته بود این مسئله را چگونه به پدرم بگویم در حالی که پدرش در بین جمعیت که آتش‌سوزی را نگاه می‌کردند نشسته بود و نگاه می‌کرد پسرش وقتی به کنار پدر می‌رود انتظار داشته که ناراحتی او را ببیند، ولی ادیسون می‌گوید: نگاه کن شعله‌ها چقدر قشنگ است و من فکر میکنم آن شعله‌های بنفش به علت سوختن گوگرد در کنار فسفر به وجود آمده است کاش مادرت هم بود و این منظره را می‌دید. یک جاهایی است که از این اتفاقات باید بهترین لذت را ببریم.

این اتفاقات دیگر پیش نمی‌آید، یک بار پیش‌آمده است و این یک بار را تا می‌توانی باید لذت ببری و تماشا کنی.

در آن روزها من این ذهنیت را نداشتم اما ناخودآگاه پیش خودم می‌گفتم یک تیکه آهن مذاب است روی پای من می‌افتد و می‌سوزد و کاری از دستانم بر نمی‌آید. تا بخواهی بند پوتین ات را باز کنی می‌سوزد و پایین می‌رود و ما باید بهترین لذت را از آن ببریم. تا جایی که داغ بود پایین می‌رفت مگر اینکه سرد می‌شد و دیگر نمی‌سوزاند. خلاصه همیشه پای من زخمی بود.

با تمام این تفاسیر در کارگاه تراشکاری ماندم و در سه ماه تراشکار شدم و بعد از شش ماه نیز کاملاً در آن کار حرفه‌ای شدم در آن زمان هم همان ۱۰۰۰ تومان حقوق من بود. بچه‌ها به من گفتند با این حقوق حیف است در اینجا بمانی، بهتر است از اینجا بروی تا پیشرفت کنی و خلاصه به زور مرا از آنجا را بیرون کردند تا جایی بهتر کار کنم.





## خوب بودن آخرین برگ برنده من است

خوب بودن هم گاهی می‌تواند ذاتی باشد. من در هر جایی که بودم و کار کردم برگ برنده من خوب بودن بوده است. تمام آن کارهایی که کردم و پیش نرفته با خوب بودن و صداقت پیش رفته است. آخرین برگ برنده من مخصوصاً در اداره‌جات که کار پیش نمی‌رود همین خوب بودن است.

## مهاجرت من از خمین به تهران

بعد از ۶ ماه من از آنجا بیرون آمدم و برای جستجوی کار به تهران رفتم. خانه ما خمین بود و کار من در تهران، پیاده روی در تهران برای پیدا کردن کار شاید هفت ساعت در روز طول می‌کشید و جزء بدترین روزهای عمرم بود. آنقدر مغرور بودم که با وجود اینکه در تهران آشنا و فامیل و دوست زیاد داشتیم به خانه آنها نرفته بودم و هدفم این بود که اول کار پیدا کنم بعد به خانه‌ی فایل بروم. هدف من این بود جایی که کار پیدا می‌کنم جا برای خوابیدن داشته باشد. هرچند اگر کاری بدون جای خواب هم پیدا می‌کردم در بالکن مغازه بستنی‌فروشی پدرم می‌توانستم بخوابم. ولی پدرم آنقدر مغرور بود و البته شریک هم داشت که دوست نداشت من جایی کار کنم و شب‌ها در مغازه او بخوابم.

بالاخره کاری پیدا کردم و به پدرم گفتم من در نزدیک تهرانپارس و خیابان دماوند کار پیدا کرده‌ام و می‌خواهم بروم آنجا کار کنم اما ایشان متقاعدم کرد که خانواده‌ام در خمین تنها هستند و باید برگردم و مراقب آنها باشم. برگشتم به شهر خمین، ولی از آنجایی که از آن کارگاه بیرون آمده بودم دیگر رویم نمی‌شد دوباره به آن کارگاه برگردم و به یک کارگاه تراشکاری دیگر رفتم که سر کوچه خودمان بود. کارگاه قبلی سری تراشی بود و کارگاه جدیدی که در آنجا بودم قطعه تراشی بود. موقعیتی پیش آمد که من قطعه تراش شوم و به قول معروف در این کار آچار فرانسه می‌شدم.



روز اول که با صاحب کار صحبت کردم از حقوقم پرسید گفتم من آمده ام کار یاد بگیرم و فعلاً حقوق نمی‌خواهم. او هم به من حقوق نداد.

وضع کار آن تراشکاری آن قدر خراب بود که صاحب کار بعد از چند وقت به این نتیجه رسید که به من نیاز ندارد و باید بروم. به او گفتم: تو که به من حقوقی نمی‌دهی بگذار من پیش تو کار کنم تا جایی کار پیدا کنم.

بعد از اینجا بیرون بروم اگر از اینجا بیرون بروم و بیکار باشم در فامیل آبروی من می‌رود. دو ماه در آنجا کار کردم که جزء بدترین دوران کاری من بود. صبح که وارد کارگاه می‌شدم به صاحب کار یک سلام می‌دادم و شب که برمی‌گشتم با او خداحافظی می‌کردم و بیشتر کارها را خودش انجام می‌داد.

## هیچ وقت حقوق کارگری کاملی نگرفتم

در آن زمان یک پسردایی داشتم که در تهران در بستنی‌فروشی کار می‌کرد به او گفتم مرا با خودت ببر بستنی‌فروشی چون من می‌خواهم از کار تراشکاری بیرون بیایم. دوباره مجدداً با پسر دایی‌ام آمدم تهران رفتیم یک شیرینی‌فروشی کار کردیم، شب‌ها هم یکی از آشناهایمان یک بالاخانه داشت که در آنجا می‌خوابیدیم.

پدرم هم در عمل انجام‌شده قرار گرفته بود. حقوق کارگری هیچ وقت برای من خوب نبود و هیچ وقت حقوق کامل کارگری را نگرفتم. به جرئت می‌توانم بگویم یک سوم حقوق و استحقاقم را همیشه می‌گرفتم. به تهران آمدم و در شیرینی‌فروشی مدت ۱۵ روز کار کردم و بعد از آن یک کار تراشکاری در منطقه سرآسیاب دولاب پیدا کردم و به آنجا رفتم. هفته‌ای ۴۵۰۰ تومان حقوق می‌دادند. که با اضافه کاری هفته‌ای ۷۰۰۰ تومان می‌شد.<sup>۱</sup>

۱. ناصر خان گودرزی یادم نمیره که تو کمک کردی که من پیام تهران و مسیر زندگی‌مو عوض کنم. خدایارمز حاج اسماعیل احمدی نسب و همسر گرامیش در آن زمان خیلی به من محبت کردند.





## مدل کاری یک کارمند در رابطه با کارفرما باید اینگونه باشد

در آن کارگاه قطعات موتور ماشین لباسشویی درست می‌کردیم در یک مقطع به علت های در یک مقطع به علل خاصی طرز کار این گونه شد که مشتری ای که کار به صاحب کار ما می‌داد مثلاً می‌گفت من پنج هزار قطعه سفارش دارم ولی همه این کارها را به یک‌باره به مغازه شما نمی‌دهم که کارتان شلوغ شود، هفته‌ای ۱۰۰ کار به شما می‌دهم، اگر این ۱۰۰ کار را توانستید به موقع برسانید ۱۰۰ کار دیگر برای شما می‌آورم، ولی اگر این ۱۰۰ کار را انجام ندادید ۱۰۰ کار بعدی را به کس دیگری می‌دهم. در نتیجه خواسته یا ناخواسته کار از دست ما در می‌رفت.

صاحب‌کار من دو نفر برادر بودند که سه کارگر هم داشتند که یکی از آنها من بودم، در واقع ارشد آن کارگرها بودم و سابقه کاری‌ام از آنها بالا بود روزی ساعت ۱۰ صبح وقتی برای صرف چای رفتیم دیدم صاحب کار در فکر است، فهمیدم ماجرا به مشتری و سفارشات مربوط است با اعتماد به نفس به ایشان گفتم آقای «سرخوش» این کار را بگیرید و اصلاً به آن فکر نکنید من بچه شهرستانم و شب‌ها هم اینجا می‌مانم و کارتان را انجام می‌دهم سفارش را قبول کنید بقیه کار با من، من می‌تراشم و تحویل می‌دهم. به فکر عقب افتادن کار هم نباشید.

این حرف من در آن لحظات گویی یک قوت قلب برای ایشان بود و خیلی از این حرف من خوشش آمد و دلگرم شد. به این ترتیب ایشان سفارشات را قبول کرد و واقعاً من آن کار را انجام دادم یعنی شب‌ها می‌ماندم و سفارشات را به موقع می‌رساندم.

من همیشه می‌گویم، در حالت عادی همه ما راننده هستیم ولی زمانی که لاستیک می‌ترکد یا ترمز می‌برد، یا ماشینی جلوی ما می‌پیچد آن وقت راننده حرفه‌ای مشخص می‌شود. در شرایط عادی، همه ی ما می‌توانیم کار را پیش ببریم ولی زمان‌هایی وجود دارد که تنش‌هایی در کار پیش می‌آید، آن وقت است که نیروی کار یا کارمند باید بگوید اینجای کار با من و شما فکرش را نکن نه اینکه وقتی مشکل و تنشی ایجاد شد من بگویم اگر من هر روز تا ساعت پنج و نیم می‌مانم امروز بگویم حالا ساعت پنج از اینجا می‌روم چون یادت هست فلان پول را به من قرض ندادی یا فلان کار را برایم انجام



ندادی یا مرخصی به من ندادی من همیشه بر عکس عمل می کردم و در کار بدی‌ها را نمی‌دیدم و سعی می‌کردم خوبی‌های کار در ذهنم بماند کاری نداشتم که فلان کارگر چقدر می‌گیرد و من چقدر می‌گیرم، پیش خودم می‌گفتم من این مبلغ را توافق کردم، حقوق می‌گیرم و کار می‌کنم تا کار را یاد بگیرم.

مثلا من روزی ۱۰۰ قطعه کار کردم و مبلغ نهایی آن برای صاحب کار می‌شود A ریال. به من چقدر حقوق می‌دادند؟ هفته‌ای ۷۰۰۰ تومان، اصلاً دنبال این جور مسائل نبودم که چقدر به صاحب کارم رسیده است و چقدر باید به من برسد. حتی دغدغه من این نبود که چه کسی چه گفته و چه کسی چه نگفته.

همیشه دور از حواشی بودم. این حرف من و انرژی من برای کار، قوت قلبی شد برای صاحب کارم و من در قلب او نفوذ کردم. من بین کارگراها کسی را دیدم که فقط با یک کلمه دل صاحب کارش را شش‌دانگ برای خودش کند.

## به کیفیت کار بها می‌دادم

در تراشکاری در آن قسمت که ما کار می‌کردیم، جای کاسه نمد درست می‌کردیم و وظیفه کاسه نمد این بود که نمی‌گذاشت آب در سیم‌پیچی نفوذ پیدا کند، در ساخت یک کاسه نمد نهایت دقت را داشتیم و همیشه به این فکر می‌کردم که مثلاً یک عروس و داماد برای خرید ماشین لباس‌شویی چه بدبختی‌هایی کشیده‌اند و پول پس‌انداز کرده‌اند و اگر من در ساخت کاسه نمد این ماشین دقت نکنم امکان دارد آب وارد قسمت سیم‌پیچی شده و ماشین لباس‌شویی به راحتی خراب شود، خیلی اتفاق می‌افتاد که به خاطر کاسه نمد ناسالم و غیراستاندارد ماشین لباس‌شویی یک هفته یا دو هفته بیشتر کار نمی‌کرد و می‌سوخت و هزینه را روی دست آن تازه عروس و داماد می‌گذاشت. حالا ببینید این اتفاق باعث می‌شود مردم چه ذهنیتی نسبت به ما و کسانی که این کاسه نمد را ساختند پیدا کنند. من کارگر اگر یک چیز ابتدایی را رعایت نکنم، چه طور مدعی فرهنگ و اخلاق باشم؟ خب حالا وقتی برای اولین بار و خیلی زود ماشین لباس‌شویی ایرانی در تولید اولش هزینه روی دست عروس و داماد تازه بگذارد این ذهنیت برای





او ایجاد می‌شود که جنس ایرانی خرید نکند. در مبحث بستنی‌فروشی که در آینده صحبت خواهیم کرد خواهیم گفت که من به خاطر مشتری مداری ۱۰ تن ۱۰ تن بستنی دور می‌ریختم تا ذهنیت مشتری نسبت به کیفیت جنس من خراب نشود.<sup>۱</sup>

## خرید یک دستگاه تراشکاری برای خودم

اگر می‌دیدم همکاری یا کارگری در کارگاه تراشکاری شفتی را درست کار نمی‌کند بیشتر به این فکر می‌کردم که شفت ناسالم در بازار چه پیامدهایی خواهد داشت.

«جنس بد را به بازار ندهید.»

این یکی از چیزهایی بود که من در تراشکاری یاد گرفتم و بعد از این اتفاقات صاحب کار از من خیلی خوشش آمد و گفت یک دستگاه تراش برای خودت بخر و در مغازه بگذار و کار کن، من کارهای اضافی را به تو می‌دهم و تو با دستگاه خودت کار کن. رفتم یک دستگاه تراش خریدم به مبلغ ۳۳۰ هزار تومان، برای خریدن این دستگاه با پدرم کلی کلنجار رفتم چون پدرم می‌گفت کار بلد نیستی و ... او می‌گفت من تا چهل سالگی برای مردم کار می‌کردم، تو سنی نداری که می‌گویی دیگر برای مردم کار نمی‌کنم.

خریدن آن دستگاه برای من از یک دیوار فولادی رد شدن هم سخت‌تر بود، ۲۳۰ هزار تومان خودم پس‌انداز داشتم، ۸۰ هزار تومان هم از پدرم قرض گرفتم البته به خاطر آن پولی که قرض گرفتم مقاومت می‌کرد.

دستگاه تراش مزیت‌هایی هم برای من و هم برای صاحب کار داشت، ایشان کار می‌گرفت و بخشی از آن را به من می‌داد. من هرگز این اخلاق را نداشتم که بنشینم و حساب و کتاب کنم و ببینم چقدر از من سود می‌برد. بلکه می‌گفتم من اگر ۵۰۰ تا کار زدم ۵۰۰ تا ۳۰۰ تومن شده ۱۵ هزار تومان حقوق من ۲ هزار تومان بود الان ۱۳ هزار تومان

۱. آقا حمید و آقا هادی سرخوش افتخار شاگردی شما هم دارم و اگر کم کاری کردم حلالم کنید.



بیشتر شده است. پس خداراشکر. در حالی که رفقایم و دیگر کارگران در گوش من می‌خواندند هزینه دستگاه اینقدر شده، استهلاک دستگاه، سود پول و حرفهایی از این قبیل و مدام می‌گفتند اگر این دستگاه را نمی‌خریدی و پولش را در جایی دیگر سرمایه گذاری می‌کردی بهتر بود. در حالی که من کار خودم را می‌کردم.

بعد از مدتی کار تراشکاری به کسادی خورد و دیگر کار اضافی برای من وجود نداشت. صاحب‌کارم پیشنهاد داد با تراشکارهای دیگر صحبت کن ببین کار اضافی ندارند تا از آنها سفارش بگیری. من هم شروع کردم به کار گرفتن از همکارها، در این برهه از همکار خیلی نه می‌شنیدم و با اینکه این یک مسئله طبیعی بود، اما مرا اذیت می‌کرد. قبلاً باید می‌رفتیم و در کارگاه‌های تراشکاری می‌گفتیم کارگر نمی‌خواهید.

حالا باید می‌رفتیم و می‌گفتیم کار اضافی ندارید ما انجام دهیم آنها هم با یک دید خیلی بد به من نگاه می‌کردند، ولی من ناامید نمی‌شدم و همچنان دنبال کار بودم. روزی که مغازه‌های مختلفی را می‌گشتم ناگهان به یک مغازه ابزار فروشی رسیدم و دیدم لولای در و پنجره که آن زمان برای تراش کار خرید، ساخت و اجرت اش تماماً ۳۰ تومان درمی‌آمد همین لولا در مغازه ابزارفروشی به ۱۵۰ تومان فروخته می‌شود و من می‌دانستم تراشکار برای ساخت یک لولا چه سختی‌هایی می‌کشید. تمام هزینه‌ها، سختی‌های ساخت، خرید قطعات و استهلاک برای تراشکار بود اما ۱۲۰ تومان سود را ابزارفروشی می‌برد. تراشکار ابزار را با چک به ابزارفروشی می‌فروخت و ابزارفروشی آن را نقد به مردم می‌داد همان موقع به یک نتیجه رسیدم: اینکه کار تراشکاری که باید منت مشتری را بکشم و التماسش را بکنم به درد من نمی‌خورد. از دوران بچگی اعتقاد داشتم کار باید جوری باشد کرکره مغازه را که بالا دادی مشتری وارد مغازه شود و جنس ات را بخرد نه اینکه من التماس مشتری را کنم.

پس از مدتی به این نتیجه رسیدم که باید تراشکاری را ببوسم و کنار بگذارم. دستگاه تراشی که خریده بودم را به قیمت ۴۳۰ هزار تومان فروختم و ۱۰۰ هزار تومان روی دستگاه سود کردم. در دوران تراشکاری خانه مان در خمین واقع بود پدرم هم تهران کار می‌کرد و من هم در تهران کار می‌کردم. شب که می‌شد وقتی ساعت کاری تمام می‌شد کارگرها خوشحال می‌شدند که مثلاً ساعت پنج کار تعطیل شده است. نزدیک اتمام ساعت کاری کارگرها خوشحال می‌شوند که کار تمام شده است ولی من برعکس





بودم. به پایان ساعت کاری که می‌رسیدیم ناراحت می‌شدم که قرار است امشب کجا بخوابم؟ یک شب پیش پدرم، یک شب پیش فلان فامیل، شب دیگر پیش دوست و ... حتی یادم است در تراشکاری که بودم از صاحب کار اجازه گرفتم که در محیط کشیف تراشکاری شب‌ها بخوابم.

خانه صاحب مغازه نزدیک بود و چون خیلی مقرراتی بودند اجازه نداد که من شب‌ها در آن جا بخوابم و گفت من زن و بچم اینجاست و درست نیست که در اینجا بخوابی و ... خلاصه اینکه شب که می‌شد مائتم می‌گرفتم که کجا بخوابم. زمانی که یاد آن خاطرات و زمان‌های سخت می‌افتم حالم بد می‌شود. نهار و شام من شخصاً بعضی وقت‌ها یک وعده بود، هزینه‌هایم را مدیریت می‌کردم و اگر هفته‌ای ۸۰۰۰ تومان درآمد من بود من ۱۰۰۰ تومان برای خورد و خوراک خرج می‌کردم. غذای آماده در آن زمان ۱۲۰ تومان بود و باید دیگر مخارج را طوری سروسامان می‌دادم تا بتوانم از پس این مشکلات بربیایم. با اتوبوس از دماوند به میدان امام حسین (ع) می‌رفتم از امام حسین (ع) تا آب موتور می‌رفتم و از آنجا تا خیابان میثم تهران پیاده می‌رفتم تا کرایه ماشین کمتری بدهم. اگر با ماشین شخصی یا تاکسی یا مینی بوس رفت‌وآمد می‌کردم مسیر کمتر بود ولی هزینه من بیشتر می‌شد خلاصه شدیداً مدیریت مالی داشتم.

## از کار فرما شکایت نکردم

چیز دیگری که یادم می‌آید، زمانی که در آن تراشکاری کار می‌کردم اشخاص مختلفی در آنجا کار می‌کردند یک شخصی بود که از وزارت دفاع آمده بود و در آنجا کار می‌کرد و به قانون کار آشنا بود. ما مدتی کار کردیم و کار تراشکاری با کساد روبرو شد، صاحب کارمان گفت تا چند وقت فعلاً تعطیل کنیم تا دوباره کار بگیریم. خلاصه تعطیل موقت. آن شخص که از قوانین اداره کار سردر می‌آورد به ما گفت که برویم و شکایت کنیم و پول خود را بگیریم.<sup>۱</sup>

۱. خاله کبری، عمه طیبه و حاج فریدون و حاج اسداله رحیمی اون موقع هم خیلی مزاحم شما می‌شدم و خیلی به شما زحمت می‌دادم. بابت اون روزها خیلی خیلی ممنونتونم.



ما سه نفر کارگر خیلی رفیق بودیم ناهار باهم می خوردیم و در کنار هم بودیم ناهار با هم می خوردیم در کنار هم بودیم.

و در ساعت کاری با هم بیرون می رفتیم. به عشق هم دیگر سر کار می رفتیم و در این بحبوحه این شخص ما را تحریک کرد که برویم شکایت کنیم، اما من گفتم اگر هر چقدر به من بدهند من شکایت نمی کنم در حالیکه رفیق صاحب کارم که قبل از خدمت سربازی با هم یکجا شاگرد بودند و بعد از خدمت سربازی هم پیش او کار می کرد و کلا شش ماه بیشتر سابقه کار نداشت رفت و از او شکایت کرد. این در حالی بود که من حدودا سه سال سابقه داشتم و شکایت نکردم. قانون کار ساعت کار، عیدی، اضافه کاری، میزان حقوق، بن و... همه حق کارگر است و می تواند بابت مطالبه اش شکایت کند.

ولی اگر منصفانه نگاه کنیم من با صاحب کارم در ابتدای کار توافق کردم و کاری به قانون هم نداشتیم. در هر صورت من با آن سابقه کاری برای شکایت نرفتم.

## از خرید ماشین تا شروع سربازی

تراشکاری دوران خیلی سختی برای من بود چهار سال در تراشکاری کار کردم و برای اینکه بتوانم موقتا کار تراشکاری را کنار بگذارم دفترچه پر کردم و به خدمت سربازی رفتم. من صفتی دارم و به همه می گویم که اگر من زمین هم بخورم ضرر نمی کنم دستم را به یک مشت خاک می گیرم و بلند می شوم وقتی سربازی رفتم گفتم باید چیزی گیر من بیاید یا چیزی یاد بگیرم و نهایت استفاده را از خدمت سربازی داشته باشم. قبل از سربازی با همین رفیقم که در تراشکاری کار می کردیم تصمیم گرفتیم شریکی یک ماشین بخریم و رفیقم مسافرکشی کند من خدمت سربازی بروم و در سربازی ام یک درآمدی داشته باشم و از جیب هزینه نکنم. پول چندانی هم نداشتیم که دو نفر یک ماشین بخریم. در نهایت یک پیکان خریدیم مدل ۴۸، موتورش ۵۰ بود و اطاقش ۴۶ بود و سندش برای ماشین دیگر و موتورش برای یک سند دیگر و اتاقلش برای یک ماشین دیگر بود خلاصه از سه ماشین برای ساخت این ماشین استفاده کرده بودند شریکی این ماشین را خریدیم تا رفیقم مسافرکشی کند و یک پولی به





عنوان اجاره برای گذراندن خدمت سربازی به من بدهد تا از جیب هزینه نکنم و یک پس‌اندازی هم داشته باشم. دوباره پدرم مخالفت کرد که پولت را به رفیقت می‌دهی و اعتباری نیست، یک نفر با ماشین درآمدی ندارد که شما دو نفره می‌خواهید درآمد کسب کنید و از این حرفها!

خلاصه ما این معامله ماشین را فسخ کردیم و کل پس‌انداز من که می‌شد ۷۰۰ هزار تومان را دادم به پدرم و رفتم سربازی.

با ۷۰۰ هزار تومان پس‌انداز خدمت سربازی رفتم. من چون هیکل ام درشت تر بود با کسانی رفاقت می‌کردم که از سن خودم بزرگ‌تر بودند. اگر با هم‌سن و سال‌های خودم رفاقت می‌کردم همه فکر می‌کردند با بچه‌ها رفاقت می‌کنم. یعنی اینکه همه ی رفیق‌های من قبل از من رفته بودند سربازی و آمده بودند. همه کسانی که خدمت می‌رفتند از اول خدمت تا آخر آن، مخارج خود را می‌نوشتند و همه می‌گفتند مثلاً من ۲۸ یا ۳۰ هزار تومان در دوران خدمت خرج کردم. هدف من این بود که در سربازی بیشتر از ۳۰ هزار تومان خرج نکنم. پول و هزینه‌هایم را جوری مدیریت کنم که بیشتر از ۳۰ هزار تومان نشود.

## سربازی مانند یک دانشگاه بود

در سربازی خیلی چیزها یاد گرفتم. خودم هم آدم بسیار انعطاف‌پذیری بودم. یادم است در دوران سربازی ماموریت رفته بودیم و در آن ماموریت در یگانمان ۳۶ نفر بودیم که چهار نفرشان واقعا جزو ارادل بودند به طوری که جوراب بچه‌ها را از پایشان در می‌آوردند و برای خود استفاده می‌کردند. وقتی صبح از خواب بیدار می‌شدند جوراب خودشان را در پای آنها می‌دیدند و کسی جرئت نمی‌کرد بگوید که جوراب مال من است. ادکلن را بی پروا از کیف شان برمی‌داشتند و استفاده می‌کردند آن موقع تنها کیفی که قفل نداشت کیف من بود.

روزی پدرم نامه نوشته بود که می‌خواهد بیاید ملاقاتی من، پدرم قرار بود چهارشنبه



بیاید اما پنجشنبه شد نیامد، جمعه شد نیامد. استرسی به من دست داد که نکند خدای نکرده تصادف کرده است. آن روز سر پست بودم و اسلحه کنارم بود و دژبان آمده بود یواش اسلحه را از کنار من برداشته بود و من متوجه نشده بودم بعد از مدتی دژبان زنگ زد تا فرمانده بیاید من در آن فاصله با دژبان صحبت می کردم که پدرم قرار بود بیاید برای ملاقات من دیر کرده است و نگرانش بودم. اسلحه هم در خدمت اگر گم شود یعنی نابودی، داشتم با دژبان صحبت می کردم که فرمانده مان آمد متوجه شدم که دژبان به فرمانده زنگ زده و موضوع را به او گفته است.

فرمانده به من گفت: داوود اسلحه کجاست؟ فرمانده ما واقعاً مرد خوبی بود. من هم از زرنگی های خاص خودم استفاده کردم (آخرین ابزار من صداقت است هر چقدر بتوانم زرنگی های خودم را رو می کنم و اگر نشد از صداقت استفاده می کنم) گفتم دژبان به من گفت اسلحه را بده تا شماره آن را ببینم، اسلحه را دادم و الان پس نمی دهد.

فرمانده گفت اگر تو راست می گویی الان اسلحه تو را کجا گذاشته است. من دیدم در آن اتاق یک میز بیشتر نیست گفتم زیر میز است. فرمانده گفت دژبان اسلحه را بده و او رفت و اسلحه را از جای دیگری آورد فرمانده فهمید که من دروغ می گویم. آن روز فرمانده تنها تنبیه ایی که برای من در نظر گرفت این بود که با سرعت بروم و دست به در آسایشگاه بزنم و برگردم. نه بازداشتی در کار بود و نه جریمه دیگری، همین جور که به سمت در آسایشگاه در حال دویدن بودم نگاه تندی به سرباز دژبان کردم که این چه کاری بود که کردی؟ او هم خبر از استرس های من نداشت که چند روز است خبری از پدرم ندارم و نگران او هستم.

من چه فکری می کنم و او چه کاری انجام می دهد آن روز سربازهای دیگر که در سایه ای نشسته بودند مرا دیدند که خیلی ناراحت بودم و پرسیدند که چه شده؟ فهمیدند که دژبان با من این کار را کرده است. همین چهار نفری که ارادل بودند تصمیم گرفتند به خاطر کاری که دژبان کرده است درس حسابی به او بدهند و می گفتند چون شما تازه آمده اید و مهمان ما هستید.<sup>۱</sup>

۱. سید حسن موسوی، علی کاظمی، محمد رضا زند، بهرام خدایی، سیاوش گرمسیری یادتان بخیر





غریب هستید و نباید او با شما چنین رفتار می‌کرد خلاصه دیگر بلا نبود که سر او نیاورند. اسلحه را مسلح می‌کردند و در محیط آسایشگاه او را کلاغ پر می‌بردند و کارهایی از این قبیل.

آن روز بالاخره پدر من آمد و خوراکی زیادی برای من آورد. من همه اینها را در کیفم گذاشتم. کیف من هم قفل نداشت. اما راه و رسم آن را بلد بودم در همان ابتدای کار شیرینی که پدرم آورده بود را بین تمام ۳۶ پرسنل پاسگاه تقسیم کردم. باقی خوراکی‌ها را در کیف گذاشتم ۱۰ دقیقه دیگر سر پست خودم رفتم. دوسه نفری آمدند و گفتند که امشب در ساک تو چیزی باقی نمی‌ماند. با اینکه ساک تمام بچه‌ها قفل بود و ساک من باز بود ولی هیچ کس به ساک من دست نزد و خلاصه من با آن ۴ نفر بعد ها رفیق شدم. مدام با آن‌ها شوخی می‌کردم و می‌گفتم شما از ترستان دست به کیف من نزدید حسابی دوست شدیم.

در کل چیزی به نام عقل در سر این چهار نفر وجود نداشت تا بخواهند با آن فکر کنند همیشه این چهار نفر می‌گفتند فقط ما تو را دوست داشتیم و گرنه خودت را در ساکت فرو می‌کردیم و می‌بردیم. ببینید من با اینها به چه صورتی رفتار کردم که این آدم‌های اراذل را مرید خودم کرده بودم. البته در کل آدم خیلی مثبتی نبودم که اگر کسی به من زور گفت نتوانم جوابش را بدهم. آدمی بودم که در خیلی از موارد خیلی زود درگیر می‌شدم. ولی در آنجا جوری رفتار کرده بودم که عین ۳۶ نفر یک رابطه برادرانه با من داشتند و حتی طرفدار من هم بودند.

در دوران سربازی از این موارد در زندگی من زیاد بود. قبل از سربازی با سختی‌هایی که کشیده بودم می‌گفتم که من نسبت به بقیه پخته‌تر هستم، ولی وقتی که به سربازی رفتم فهمیدم چیزی نمی‌دانم. تمام سختی‌ها و گرفتاری‌های قبل از خدمت بود اما دوران سربازی واقعا چیز دیگری است. با وجود اینکه الان اگر سربازی بروم زمین تا آسمان فرق دارد حتی الان می‌بینم آن دو سال را خیلی باختم چون ما در یگان ویژه بودیم آنجا ورزش اجباری بود، نماز اجباری بود، کوهنوردی اجباری بود، ولی ما همه به دنبال این بودیم که از همه اینها فرار کنیم و آن استفاده‌ای را که باید در آن دو سال خدمت سربازی می‌کردم نکردم.

## پایم را شکستم تا بتوانم کار کنم

چیزی که در سربازی خیلی شیرین بود این بود که در اواخر خدمت بودم که پدرم می‌خواست مکه برود و دقیقا ۱۷ روز آخر خدمتم مصادف می‌شد با رفتن پدر من به سفر حج، مرخصی ام را جوری تنظیم کرده بودم که ۱۰ روز آخر پایان دوره من باشد و من بروم دم در مغازه بستنی‌فروشی تا پدرم راحت تر به سفر حج برود و برگردد. من در آسایشگاه در حال استراحت بودم که یکی از دوستانم آمد و گفت که دعوا شده است، زمانی که من رفتم دعوا در حال تمام شدن بود. همه سربازان یگان ویژه هیكلی و ورزش‌کار بودند در بین دوستانم، ما یک رفیق داشتیم مربی ورزش‌های رزمی بود در آن دعوا من دیدم که این بنده خدا را به کنج دیوار چسبانده‌اند و سه نفری در حال زدن او هستند.

در همان لحظه فکری به سرم زد که اگر او را از کنج دیوار آزاد کنم حداقل سه نفر آنها را حریف است. من او را از کنج دیوار آزاد کردم و مربی تا می‌توانست این سه نفر را زد همان موقع فرمانده آمد و ما را با خود برد. دوستان هم نامردی نکردند هر کس هر طوری شده بود گفتند داوود رضایی ما را زده است اگر دماغ کسی شکسته بود گفتند داوود ما را زده است و چون می‌دانستند آخرهای خدمت من است و می‌دانستند که من مرخصی گرفتم و قرار است پایان دوره بروم و از جریان مکه رفتن پدر من خبر داشتند هر طوری شده بود دعوا را به گردن من انداختند. من قسم خوردم که در این دعوا نه یک مشت زدم و نه یک مشت خوردم.

آنها هم به نامردی قسم می‌خوردند که داوود رضایی ما را زده است، خلاصه من را به بازداشتگاه انداختند تمام برنامه‌هایم به هم خورد و کلافه بودم که مغازه پدرم چه می‌شود.

خیلی زود در پادگان پیچید که داوود رضایی بچه خمین به خاطر ما بازداشتگاه رفته است. پادگان به هم ریخت به خاطر اینکه داوود رضایی به ناحق بازداشتگاه رفته است مجددا درگیر شدند خلاصه دوباره یک صورت‌جلسه برای من درست کردند که در پادگان اغتشاش شده و سردسته اغتشاش گران داوود رضایی است و فلانی از آن قوم.





من به فکر راه چاره‌ای بودم که یکی پیشنهاد داد بیا بزنیم پایت را بشکنیم تا استعلاجی بگیری و راحت‌تر بتوانی بروی. هم به مغازه پدرت می‌رسی و هم آب‌ها از آسیاب می‌افتند. یک رفیق داشتم مسئول فنی پادگان بود. درب موتورخانه را باز کرد رفتیم داخل. کف موتورخانه بتن ریخته بودند، پای خود را روی بتن گذاشتم، رفیق دیگرم با دسته «تی» محکم می‌زد روی انگشتان پایم تا بشکند. خلاصه آنقدر زدند تا پایم را داغون کنند. فردای آن روز دیدیم ورم پاها خوابیده است. آثاری نبود که به درمانگاه اعزام کنند، به رفیقم گفتم که این پا ضرب دیده است و نشکسته، دوباره اول صبح با دسته «تی» به جان پای من افتادند و ما را فرستادند بیمارستان نیروی انتظامی که عکس بگیرم. ما هم زرنگی کردیم و آن بیمارستان نرفتیم، یک بیمارستان شخصی رفتیم و فرمان این بود که اگر نشکسته بود زیر ماشین بگذاریم تا بشکند، بعد به بیمارستان نیروی انتظامی برویم. رفتیم آنجا عکس انداختیم گفتند که متأسفانه انگشتان پایت از سه جا شکسته است.

رفتم و پایم را گچ گرفتم. کسی که عکس پایم را می‌گرفت از من پرسید که اهل کجایی؟ گفتم اهل خمین هستم. دکتر از هم محل‌های پدرم در تهران بود و نشب مغازه بستنی‌فروشی پدرم همسایه بودند. با دکتر رفیق شدم و گفتم که بی‌زحمت گچ‌ها را بالاتر بیاور تا مرخصی زیادی بتوانم بگیرم. گفت من تا ۱۶ روز می‌توانم برایت مرخصی بنویسم. این ۱۶ روز را برو بعد بیا و یک روز مانده به ۱۶ معاینه می‌کنم و اگر خوب نشده بودی دوباره ۱۶ روز برایت می‌نویسم. گفتم من ۱۷ روز از خدمتم مانده است، جوری بنویس که همان ۱۷ روز شود.

خلاصه این بنده خدا برای ما ۱۶ روز مرخصی نوشت. تهران آمدیم، وقتی به خانه رسیدم پدر و مادرم قرار بود پس فردا عازم سفر حج شوند. مادرم تا مرا دید هول کرد به او گفتم مادر چیزی نیست من فیلم بازی کردم که مرخصی بیایم. و برای اینکه مادرم خیالش راحت شود گچ را از پایم باز کردم. و با همان پا رفتم سر کار و تا الان هم دارم با همین پا کار می‌کنم که الان بخدا نمی‌دانم که کدام پایم بود که شکست.

کسانی هستند که دنبال کوچکترین مورد می‌گردند تا با کوچک‌ترین ضربه یا مریضی ۱۵ روز سرکار نروند. من همیشه به خودم می‌گویم من زدم پایم را شکستم فقط به خاطر اینکه سرکار بروم بعد اینها از کار فرار می‌کنند. من پایم را شکستم تا کار کنم



حتی در آن مدت اصلاً یادم رفت کدام پایم شکسته بود.

## کار کردن در خون ام بود

جالب این است که دوران خدمت یک آشنایی پیدا کرده بودم که برایم در خدمت کاری کند و سفارشم را به یکی از نیروهای نظامی کرمانشاه بکند که هر کاری دارم در صورت امکان برایم انجام دهد اما حقیقتاً دنبال این بودم که به منطقه بروم و دو یا سه ماه از خدمتم کسر شود و هر ۴۵ روز ۱۵ روز مرخصی بگیرم تا بتوانم در این ۱۵ روز کار کنم. در همه درخواست‌هایی که در زمان خدمت می‌نوشتم تأیید می‌کردم که خانواده‌ام وضع مالی مناسبی ندارند و در این ۱۵ روز می‌خواهم سر کار برم تا بتوانم کمک خرج خانواده باشم.

وقتی کرمانشاه پیش همان آشنایمان رفتم گفتم مرا بفرستید منطقه، او تعجب کرد و گفت هر کس که برای تقسیمات پیش من می‌آید دوست دارد تهران و شهر نزدیک خودش بیفتد آن وقت تو دوست داری شهر دور و خطرناک باشی و در منطقه خدمت کنی؟ من هم گفتم می‌خواهم آنجا هر ۴۵ روز ۱۵ روز مرخصی داشته باشم تا بتوانم از این مرخصی استفاده کنم و کار کنم. در حالی که در جای دیگر هر سه ماه ۱۰ روز مرخصی می‌دهند. بنابراین حتی در دوران خدمت مدام به فکر این بودم که مرخصی بگیرم و در جایی مشغول کار شوم.

## فرهنگ کار کردن در خانواده ام شدیداً بالا بود

۲۴ ماه خدمت من بالاخره تمام شد. در آن زمان در یگان ویژه یک ماه قبل از پایان خدمت کارت‌ها را آماده می‌کردند و زمانی که خدمت ما تمام می‌شد کارت را می‌گرفتیم و از پادگان خارج می‌شدیم. خدمت من پاییز تمام شد و باید تا عید و فصل گرما (فصل بستنی) صبر می‌کردم.





در خدمت به این فکر کرده بودم که شش ماه پاییز و زمستان را که فروش بستنی کم است به شغل تراشکاری می‌پردازم هرچند بیشتر دوست داشتم که دم مغازه پدرم باشم ولی باز هم مخالفت‌های پدرم وجود داشت، چیزی که خیلی دوست دارم پدر مادرها بدانند این است زمانی که خدمت من تمام شد و من به خانه برگشتم از همان روز اول خانواده ام انتظار داشتند من بیکار نباشم و کاری را انجام دهم. به این ترتیب روز به روز انتظار خانواده از من برای کار کردن بیشتر می‌شد. طوری که خانواده ام علنا در روز سوم به من گفتند که چرا بیکاری باید سر کار بروی. اما امروزه مادرها ناز بچه‌هایشان را می‌کشند که خدمتشان تمام شده بگذارید یک چند ماهی استراحت کنند و بعد سر کار بروند. حتی اگر بچه می‌خواهد سر کار برود مادر مخالفت می‌کند که یک چند روزی استراحت کن. یا مثلاً یک هفته سر کار می‌رود و دوست دارد جمعه هم سر کار برود که مادر نمی‌گذارد و می‌گوید نه باید استراحت کنی.

برای ما این مسائل وجود نداشت در سه ماه تعطیلی مدارس که به زور باید سر کار می‌رفتیم حالا یا در کار کشاورزی، یا بستنی‌فروشی بودیم. الان هم که از خدمت آدمم روز سوم به روی من می‌آوردند که باید سر کار بروم. در نتیجه مجبور شدم پیش صاحب کار قبلی ام بروم و اتفاقاً چون شکایت نکرده بودم رویم می‌شد پیش صاحب کارم بروم، رفتم پیش آقا حمید و گفتم کارگر نمی‌خواهی؟ ایشان گفت: خودت می‌دانی ما کلا دو تا دستگاه داریم و وضع کار اصلاً خوب نیست. اما رفیقش را به ما معرفی کرد و در کنار او مشغول به کار شدیم. دو ماه هم نزد او کار کردم و به سختی توانستم حقوقم را بگیرم.





# ۲ فصل

داستان راه اندازی  
کسب و کار بستنی







## آغاز به کار در صنف بستنی با سرمایه اندک

۷۰۰ هزار تومان قبل از خدمت به پدرم پول داده بودم و او بعد از خدمت دو میلیون تومان پول به من داد تا کاری را شروع کنم.

رفتم و در خیابان شریعتی مغازه ای اجاره کردم و مشغول به کار شدم. من و پسر خاله‌ام نفری ۲ میلیون هزینه کردیم و این مغازه را راه‌اندازی کردیم و جالب اینکه کلا با چهار میلیون تومان بستنی‌فروشی را استارت زدیم البته بعد از چند وقت پول کم آوردیم و پسر عمویم یک میلیون پول گذشت، ۴۰ سهم من، ۴۰ سهم پسر خاله‌ام و ۲۰ سهم هم پسرعمویم شروع به کار کردیم.<sup>۱</sup>

اوایل روزانه ۷ هزار تومان اجاره می‌دادیم و روزی ۴ هزار تومان کل فروش مان بود. یعنی در ماه ۲۲۵ هزار تومان اجاره می‌دادیم و فروش ما روزانه سه الی چهار هزار تومان بود. خرید مواد اولیه، پول برق، آب، گاز، و غیره هم وجود داشت یعنی اگر فروش تماما سود بود باز هم ضرر می‌کردیم و پول اجاره مغازه را در نمی‌آوردیم.

در همان زمان پسر خاله‌ام پا پس کشید و گفت من نیستم من می‌روم و مغازه مال خودت. هر زمان هم داشتی دو میلیون تومان مرا پس بده. به او گفتم الان زمستان است و کاسبی زیاد خوب نیست تو برو و بهار که شد بیا دوباره با هم شراکت را ادامه دهیم. فعلا هم در جای دیگری کار کن حقوق بگیر و زندگی‌ات را بچرخان من در مغازه می‌مانم و مغازه را راه می‌اندازم. او هم رفت و گاهی تلفنی به من زنگ می‌زد و می‌گفت «خاله زا» فروش مغازه دورقمی شده است یا نه؟ یعنی فروش به ۱۰ هزار تومان رسیده است یا نه؟ من می‌گفتم فروش فعلا یک رقمی است. کارهایی هم می‌کردم مثلا برای اینکه فروش بالا برود من در کنار بستنی سیگار هم می‌فروختم، اگر بستنی دانه‌ای ۲۰۰ تومان بود سیگار آن زمان بسته ای ۴۰۰ تومان بود.

۱. آقای حمید و هادی سرخوش افتخار میکنم که شاگرد شما بودم.



## همیشه شاکر بودم و نق نمی زد

روبه روی مغازه ما یک گل فروشی بود اسمش حاج قاسم بود و از ما هویج بستنی می گرفت او همیشه احوال ما را می پرسید و سوال می کرد فروش چطور است من هم همیشه خدا را شکر می کردم می گفتم که فروش خوب است. حاج قاسم کاسب بود و زرنگ. از روی ظرف هایی که ما در سطل آشغال می انداختیم می دید و می توانست بفهمد که فروش ما چقدر است و می گفت ظاهراً فروش خبری نیست، ما هم می گفتیم فروش ما شب است و در روز فروش چندانی نداریم! خلاصه اینکه اهل نالیدن و غر زدن نبودیم و کارمان را می کردیم.<sup>۱</sup>

یادم می آید آن زمان ما پنجشنبه و جمعه نداشتیم همه روزها را می آمدیم و تا نیمه های شب در مغازه می ایستادیم به هیچ عنوان تعطیلی نداشتیم حتی ایام عید، عاشورا، تاسوعا کار می کردیم. بر روی تابلو زده بودیم شبانه روزی، شبها تا ساعت سه، چهار صبح می ماندیم و در مغازه می خوابیدیم چون فاصله مغازه تا خانه یک ساعت بود و برگشت آن از خانه هم یک ساعت بود و اگر می خواستیم این مسیر را برویم و برگردیم دو ساعت زمان ما طول می کشید.

بنابر این در مغازه می خوابیدیم اگر مشتری می آمد نصف شب یا همان دم صبح در می زد، مغازه را باز می کردیم.

خیلی وقت ها پیش می آمد که مشتری می آمد و ما را صدا می کرد و بیدار می شدیم و بستنی می دادیم، بعد از مدت ها استقامت و دوام آوردن، فروش ما دو رقمی شد مغازه راه افتاد و من از درآمد آن مغازه یک مغازه به قیمت ۳۵ میلیون تومان خریدم که به پول الان شاید بشود ۲ میلیارد و ۲۰۰ میلیون تومان. خیلی ها دنبال این بودند به خاطر پشتکارم با من مشارکت کنند. مثل دوران سربازی کاسب های محل مرا دوست داشتند و ضمناً سنم از همه کاسب ها کمتر بود. ولی با همه رفیق شده بودم در مراسم ختم یا شادی همدیگر شرکت می کردیم و همه یک تیم شده بودیم. از نظر سنی هم از همه آنها کمتر بودم ولی من چون با پسر خاله ام شراکت کرده بودم دیگر دنبال شراکت نبودم.

۱. حاج قاسم مهدوی گل فروش دوست دارم و هیچ وقت محبت هایت را فراموش نمیکنم.





## داستان ماشین خریدن من

یک پس انداز مختصری داشتم و یکی از آرزوهایم این بود که ماشین بخرم و بالاخره یک پیکان مدل ۶۵ خریدم به قیمت ۴۳۰۰۰۰۰ تومان، اولین چیزی که از درآمدم در تهران خریدم ماشین بود و بارها و بارهای گویم عشق و شور و حالی که آن ماشین داشت الان ماشین‌های گران‌قیمت مثل لندکروز ندارد. گاهی در زمان‌های خلوت با خدای خودم صحبت می‌کنم و می‌گویم لذتی که از سوار شدن در ماشین پیکان داشتم، آن شور و حالی که در آن زمان بود الان نیست. پیکان که خریده بودم واقعاً یک چیز دیگر بود و یک صفای دیگری داشت.<sup>۱</sup>

برای خرید ماشین وام گرفته بودم و ماهیانه ۳۰ هزار تومان قسط می‌دادم، آن موقع تصمیم گرفتم که این مبلغ را مسافركشی کنم، دیدم که نمی‌توانم مسافركشی کنم رفتم مغازه پسرعمویم<sup>۱</sup> دم مغازه می‌ایستادم و او با ماشین من کار می‌کرد، او هر چه درآمد داشت به من می‌داد و من در مغازه هرچه درمی‌آوردم به پسرعمویم می‌دادم. من کاسب خوبی بودم و او مسافركش خوبی بود.

## داستان مغازه خریدن من و دو بار گزیده شدن از یک سوراخ

در همسایگی ما یک مغازه بود که از نظر سند مشکل داشت قیمت واقعی آن ۱۲۰ میلیون تومان بود ولی چون از نظر سند مشکل داشت به قیمت ۴۸ میلیون تومان خریدیم. صاحب مغازه<sup>۲</sup> به من گفت که به کسی نگو به چه قیمتی خریدی و کسی هم

۱. کاسبهای شریعتی سرملک دلم برای همه تان تنگ شده است:

آقا تیمور جهان - آقا محمد جهان - حاج حسن ساندویچی - اکبر میوه فروش - حمیدو حسن و حاجی طاهر خانی عطار - علی اقا و قربان حافظی - حاج مولایی خدا بیامر - و امیر کلید ساز خدا بیامر و حاج عباس دادپس صاحب مغازه خودمان و جمشید تعویض روغنی و بهمن و علی آقای آرایشگر و داود و امیر ظروفچی و برو بچه های رادیاتورسازی و بچه های موبایل فروشی و حاج مداح و احسان و همه. . .



نفهمد که این مغازه را با هم معامله کرده‌ایم. من هم سادگی کردم و فردا به همه گفتم که این مغازه را خریدم ۴۸ میلیون تومان.

بعد از آن هر جا که صحبت کردم گفتند که مغازه را به شما گران داده اند بیشتر از ۳۳ تومان نمی‌ارزد خلاصه بعد از چند روز پشیمان شدم و مغازه را پس دادم. یک ماه بعد همان ۶۲ تومان را ۷۴ میلیون تومان خریدم. دوباره گفتند که کسی نفهمد این مغازه را خریده‌ای من اما متوجه حرفشان نشدم و باز به یکسری ها گفتم اینبار قرار بود بعد از یک ماه مغازه را تحویل ما بدهند که یک سری آمدند و این بار صاحب مغازه را پشیمان کردند. گفتند مغازه شما را ۱۲۰ میلیون تومان می‌خریم.

خلاصه فروشنده مغازه آمد و گفت که صاحب ملک قبول نمی‌کند که ما سرقفلی را به شما بفروشیم و با شغل شما موافقت نمی‌کند اینجا بود که انگار دنیا روی سرم خراب شد چون تمام عشق و علاقه من این بود که یک مغازه در تهران بخرم و همه رویاها و دنیایم را با خیال این مغازه ساخته بودم، روبه‌روی ما یک مغازه رنگ فروشی بود، در همسایگی رنگ فروش یک وکیل بود، رفتم و به رنگ فروش گفتم با این وکیل آشنا هستید. گفت نه. آقای وکیل از ما بستنی خرید می‌کرد و مشتری ما بود. گفت چطور؟ گفتم برای ملکی که خریدیم سندش را تحویل ندادند، گفت برو پیش ایشان و بعدش بیا پیش من یک کار کوچک با تو دارم. رفتم پیش وکیل و وکیل کلی صحبت کرد که من ملک را برای تو پس می‌گیرم و غیره. من خیلی خوشحال شدم.<sup>۱</sup>

پیش رنگ فروش در طبقه اول برگشتم و او گفت: امکان ندارد ملک را به تو تحویل بدهند و اگر شکایت کنی هم بعد از چند سال که اسیر رفت‌وآمد شدی مغازه چند صدمیلیون شده و آنگاه تازه می‌خواهند به شما پولت را پس بدهند و در آن موقع با آن پولت در تهران صاحب مغازه نخواهی شد. گفتم خب چه کار کنم؟ گفت برو توافق کن و پولت را پس بگیر و بعد برو یک مغازه دیگر بخر بعد هم اضافه کرد اینهایی را که به تو می‌گویم چون کاسب و زحمت‌کش هستی دلم برایت می‌سوزد و به خاطر این است که راهنمایی ات می‌کنم.

۱. عمو مرتضی یاد اون روزها بخیر چه دورانی بود آن روزها یادش بخیر...

حاج علی نژادی از همین یک نصیحتت قبلا استفاده کردم و الان که الان هست هم دارم استفاده میکنم و به همه هم ذکر خیرت را می‌گویم و خلاصه ممنونت هستم و همیشه دعاگویت بودم و هستم.





به نصیحت‌های رنگ فروش گوش دادم و رفتم و با او به توافق رسیدم پولم را پس گرفتم و روبروی همان ملک یک مغازه به قیمت سی و پنج میلیون تومان خریدم.

آقای نصراله مظفریان جواهر فروش معروف صاحب مغازه بود و گفت که یک ماه به تو فرصت می‌دهم این سی و پنج میلیون را به من بده یک جوان بیست و دو ساله قرار بود در یک ماه این پول را جور کند. این مغازه از نظر سند هیچ مشکلی نداشت و یک مغازه شسته و رفته بود. از تجربیات گذشته هم استفاده کردم و به کسی نگفتم که قرار است مغازه بخرم.

اما بالاخره یک سری ها فهمیدند که من معامله کردم از من پرسیدند چند خریدی؟ گفتم بیست و پنج میلیون تومان همان موقع یکی از همسایه هایمان رفته بود و به آقای مظفریان گفته بود من مغازه شما را پنج میلیون بالاتر می‌خرم یعنی ۳۰ میلیون تومان می‌خرم و پنج میلیون بالاتر بابت آن پول می‌دهم، آقای مظفریان هم گفته بود نه اگر تو می‌خواهی باید چهل میلیون تومان بخری، (آنجا من زرنگی کردم و مبلغ خرید را به همه بیست و پنج میلیون تومان گفتم. اگر من می‌گفتم سی و پنج میلیون، مطمئن بودم که مغازه را دوباره از دست می‌دادم. و چون اینها می‌خواستند از بیست و پنج میلیون بالاتر بدهند نهایتاً تا سی و پنج میلیون بالا می‌رفتند ولی دیگر نمی‌توانستند بالا بروند و سی و پنج میلیون نرخ خود من بود و آقای مظفریان حتماً فکر می‌کرد که این چه کاری است که مغازه را به کسی دیگر بدهم در حالی که داوود رضایی سی و پنج میلیون را نقد می‌دهد.)<sup>۱</sup>

یکی از کارهایی که در این بیست سال کاری تجربه کردم این است که چیزی را که می‌خرم به کسی نگویم.

جالب این است که الان هرچه می‌خرم کسی نمی‌داند و خبر ندارد. علتش هم واضح است فرض کنید من به شما بگویم قصد خرید فلان چیز را دارم شما بد من را نمی‌خواهی و شروع می‌کنی به نصیحت کردن که این‌طور است و اگر پولت را در فلان جا سرمایه‌گذاری کنی بهتر است.

۱. خدا بیامرزد حاج ناصر مولایی نصیحتت مسیر زندگی من رو عوض کرد.



اگر این ملک را هفتصد میلیون تومان بخرم ماهی به من یک میلیون تومان اجاره می‌دهند و اگر این هفتصد میلیون تومان را در بانک بگذارم بیشتر می‌توانم سود بگیرم و غیره. این باعث می‌شود که تو نتوانی معامله کنی.

بالاخره با کلی تلاش مغازه را خریدیم برای جور کردن پولش ماشین داشتم ماشینم را فروختم، خط موبایل را فروختم و حتی گوشی نوکیا داشتم که هفتاد و پنج هزار تومان فروختم. هر چه داشتم را فروختم. قرض کردم وام گرفتم و مغازه را سی و پنج میلیون تومان خریدم اما زمانی که خواستیم سند بزنیم به دستور پدرم دودانگ از سند را به اسم من زدند.

## یکی از دوران بد زندگی و کاری من همان دوران بود

دو سالی طول کشید تا ما توانستیم مغازه بخریم. برای خرید مغازه تا پای قرارداد می‌رفتیم و معامله نمی‌شد. خلاصه این مغازه را خریدیم.

این مغازه را خریدیم. با تمام مشقت‌ها. آن موقع یادم هست که می‌گفتم خدایا این مغازه را در تهران برایم جور کن بخرم من اگر دیگر هر چیزی غیر از مغازه خواستم تو به حرف من گوش نده. فقط همین یک مغازه را می‌خواهم و دیگر چیزی نمی‌خواهم، تا زمانی که نماز می‌خوانم این مغازه را برای من جور کن و هر وقت نماز نخواندم این مغازه را از من بگیر.

## شکل گیری برند بستنی نعمت

بستنی فروشی سابق ما چون بین خیابان ملک و خیابان شریعتی بود اسم آن را ملک گذاشته بودیم. در آن زمان صاحب مغازه هم گفته بود اسم مغازه را هر چیزی می‌توانی بگذاری به غیر از اسم خودت و ما اسمش را گذاشتیم بستنی فالوده ملک.





برای مغازه جدیدمان بعد از اینکه مغازه را خریدیم و تجهیز کردیم برادر کوچکم احمد آقا که آن زمان کلاس دوم راهنمایی بود پیشنهاد داد که اسم مغازه را بستنی فالوده «نعمت» بگذاریم. ما اسم بستنی فروشی را نعمت گذاشتیم چون اسم پدرم نعمت بود و با این کار می خواستیم خستگی پدرمان را از تنش بیرون کنیم. در این فاصله پدرم از شریک اش جدا شده بود و مغازه را سال به سال کرده بودند طوری که هر سال مغازه در دست یک نفر بود و پدرم آن سال بیکار بود، ایشان هر روز ساعت ۵ بعد از ظهر تا هشت و نه شب می آمد و به ما سر می زد، با همه این کارها باید کاری می کردیم که خستگی پدرم درآید. بنابراین تصمیم گرفتیم پدرمان را حسابدار مغازه کنیم. پدرم عاشق جمع کردن دخل و شمردن پول بود ما هم قرار گذاشتیم پدرم پول ها را جمع کند با خود به خانه ببرد و بشمرد. به این صورت او خستگی اش در می رود. لذا هر بار که به مغازه می آمد در ساعات کاری مختلف پول را جمع می کردیم و او با خود می برد. گاهی اوقات پدرم می گفت که امروز پول کم است یا دخل زیاد رونق ندارد.<sup>۱</sup>

طرف حساب خرید و فروش هم کلا با من بود و من برای خرید از پدرم پول می گرفتم و به یک صورتی پدرم حسابدار ما بود.

من یک هدف بزرگ در کار بستنی داشتم. مثل بستنی اکبر مشتی که هیچ گاه نشد من اسم اکبر مشتی را بشنوم و پسوند خدا بیامرز پشتش نشنوم. من هم می خواستم جوری کار کنم که یک پسوند بعد از نام بستنی فروشی من باشد جوری بستنی به دست مردم بدهم که بعد از من همه بگویند خدا بیامرز دشت. فلانی عجب بستنی هایی داشت.

در آن زمان من به تازگی ازدواج کرده بودم، وقتی مغازه خریدم و همه بدهی هایم را دادم، ازدواج کردم. قبل تر از آن به من می گفتند چرا زن نمی گیری و من می گفتم اگر زن بگیرم اتحاد بین من و برادرانم کمتر می شود و دیگر نمی توانم با آنها کار کنم. من تا مرحله آخر پیش رفته ام و در آخرین لحظه که دارم موفق می شوم اگر زن بگیرم می شود مانند «گل زنده» و تیم از هم می پاشد. گفتم مغازه را می خریم و هر اتفاقی افتاد ما مغازه داریم. در آن زمان خواسته و ناخواسته پدرم در مغازه صاحب اختیار شد، طرف حساب ها با من حساب کتاب داشتند و من هم باید با پدرم حساب

۱. احمد آقا و محمد جان عزیزم هم من می دانم و هم شما و هم خدا که شما در همه این مراحل کنار من بودید و اگر شما نبودید من نمی توانستم یک قدم رو به جلو بردارم و اگر این مسیر را آدم فقط و فقط به خاطر کمک شما بوده است.



کتاب می‌کردم که خیلی دشوار بود و من اذیت می‌شدم. خلاصه پول گرفتن از پدرم سخت شده بود و من هم رویم نمی‌شد به پدرم چیزی بگویم. روزی به مادرم گفتم که این طوری اذیت می‌شوم، تکلیف مرا از این مغازه مشخص کنید. پدرم به هر کدام از برادرهایم و خود من ده هزار تومان بیشتر نمی‌داد، هیچ فرقی بین ما قائل نبود و مادرم پا در میانی کرد و به پدرم گفت که برای بچه‌ها حقوق مشخص کن (چون من و محمد برادرم تازه نامزد کرده بودیم) که بچه‌ها اختیار درآمدشان را داشته باشند و پدرم هم نامردی نکرد ماهی ۴۰ هزار تومان یعنی هفته‌ای ۱۰ هزار تومان برای هر کدام از ما مشخص کرد، یعنی ۱۰ هزار تومان من که سنم ۲۵ سال بود و ۱۰ هزار تومان محمد که ۱۹ سال سن داشت و ۱۰ هزار تومان احمد که ۱۳ سال داشت و من هم قبول کردم چون دیدم بهتر از بلا تکلیفی است. این طور باشد دیگر معلوم هست که می‌توانم هفته‌ای ۱۰ هزار تومان خرج کنم. البته ناگفته نماند که ما آن زمان یک کارگر داشتیم به نام امید نوروز نژاد که اون ماهی ۵۰ هزار تومان حقوق می‌گرفت و سنش ۱۳ سال بود یعنی می‌خواهم بگویم که حقوقمان از کارگرمان کمتر بود و پدرم هم استدلال‌های خاص خودش را داشت و باورش این بود که من دارم برای شما پس انداز می‌کنم و پول‌ها را دارم برای شما جمع می‌کنم. خلاصه روزی رسید که من عروسی کردم و مجدداً آمدم پیش مادرم.

## حرف‌هایم را به مادرم می‌زدم

چون هم با پدرم رودربایستی داشتم و هم برعکس با مادرم خیلی رفیق و راحت بودم و قلق پدرم را مادرم بهتر می‌دانست.

خلاصه به مادرم گفتم که من دیگر متاهل شده‌ام و می‌خواهم بدانم که زندگی را بر اساس ماهیانه چه مقدار باید بگذرانم و بعد از رفتن پیش پدرم و موضوع را مطرح کردن به این نتیجه رسیدیم که دیگر داوود باید ماهی ۶۰ هزار تومان حقوق بگیرد که یادم نیست احمد و محمد هم همین افزایش حقوق را داشتند یاخیر البته با اخلاق پدرم





مطمئناً حقوق آنها را هم افزایش داد چون پدرم عاشق این بود که باید عدالت برقرار شود که از دید پدرانه درست است ولی از دید منطق و بیزنس درست نیست چون تجربه کاری و سن و توانمندی و خیلی از آیتمها را در کنار هم باید بگذاریم برای اجرا کردن عدالت خلاصه حقوق ما آن سال رسید به ماهی ۰۶ هزار تومان و واقعیتش من ناراضی بودم از این عدالت و موضوع را به برادرانم گفتم ولی برادرانم هم آن زمان سنی نداشتند که مسائل را بتوانند خوب درک کنند خلاصه محمدآقا برادر وسطیم گفت ما حرفی نداریم هر چی بابا بگه از بابت ما بلامانع است بابا بگه به توماهی ۲۰۰ هزار تومان بدیم ولی فقط بابا بگه که بابام هم عمرا میگفت خلاصه من هم قبول کردم که همین ماهی ۶۰ هزار تومان قبول است بیشتر نخواستیم.<sup>۱</sup>

## من خدا را می دیدم و صدایش را می شنیدم

خیلی ها می گویند شنیده ایم که خدا هست ولی من می گویم دیده ام که خدا وجود دارد. آن زمان تنها چیزی که برای ما باقی مانده بود هشتصد هزار تومان طلا بود که فروختیم و من با هشتصد هزار تومان می خواستم کارم را شروع کنم. می دانستم اگر در تهران بخواهم شروع کنم هزینه زیادی خواهد داشت حداقل هشت تا ده میلیون سرمایه اولیه می خواهد. همه اقوام ما هم تهران، در کار بستنی بودند. پیش خودم گفتم بروم جایی که هم سرمایه و هم پول پیش کمتری بخواهد و هم کسی در دور و اطراف من نباشد که بخواهد ناراحت شود که نزدیک مغازه او مغازه زده ام.

فکر کردم که کجا بروم؟ تا به حال کرج نرفته بودم و به فکرم رسید آنجا سری بزنم. تصمیم گرفتم کرج را برای مغازه زدن انتخاب کنم. بالاخره بعد از کلی پرس و جو و

---

۱. پدر عزیزم آن روز نمی فهمیدم که تو چی می گی ولی حال که خودم پدر شدم می دانم که توچی می گفتی و ازدید پدر درست است و پدر معمولا هوای همه بچه ها را دارد مخصوصا بچه های ضعیف تر رو هواشونو بیشتر دارد تا قوی تره رو این قانون پدر و مادر بودن است و نباید من و دیگر بچه ها انتظار غیر از این رو از پدر و مادر خود و هیچ پدر و مادری دیگری داشته باشیم خلاصه حاج نعمت خیلی دوست دارم و خیلی خیلی برام عزیز و نیازی نیست که من بگم همه می دانند که هنوزم از قبل سمت دارم نون می خورم.



جستجو در عظیمیه کرج یک مغازه پیدا کردم. کل دارایی من هشتصد هزار تومان بود. به املاکی گفتم که با هشتصد هزار تومان یک مغازه برای من پیدا کن. او هم موردی را پیدا کرد و ما هم برای اینکه با قیمت پایین قرارداد ببندیم با یک ترفند جلو رفتیم به طوری که من برادرم را جداگانه ۱۰ صبح فرستادم تا با صاحب ملک صحبت کند و خودم هم چهار بعدازظهر رفتیم.

زمانی که املاکی و صاحب ملک دیده بودند که دو نفر در یک روز این مغازه را می‌خواهند. حرف‌هایشان هم یکی است فهمیده بود کاسه ای زیر نیم کاسه است و این آدم‌ها در واقع یک نفر هستند و احتمالاً قصد کلاهبرداری دارند.

وقتی دستان رو شد من به صاحب ملک واقعیت را گفتم<sup>۱</sup> و تاکید کردم شما یک قراری با من بگذارید من صد هزار تومان بیعانه می‌گذارم و آدرس مغازه مان در خیابان شریعتی را به شما می‌دهم بروید و از همه همسایگان در موردمان تحقیق و پرس‌وجو کنید اگر آدم بدی بودم من دیگر دنبال بیعانه نمی‌آیم.

اگر گفتند آدم خوبی است می‌آیم و با هم قرارداد می‌بندیم. من چندسال است در آن جا کار می‌کنم و همه ما را می‌شناسند.

بالاخره بعد از دو هفته مغازه را از او اجاره کردم مبلغ دو میلیون تومان پول پیش دادم و ماهانه دویست و هفتاد هزار تومان اجاره پرداخت می‌کردم.<sup>۱</sup>

## یک آشنایی اتفاقی = چند کمک در حساس ترین مراحل زندگی ام

بعد از این تصمیم به جایی رسیدم که باید دستگاه می‌خریدم. آن زمان خیلی‌ها ادعا داشتند که ما هم از بستنی فروشی چیزهایی می‌دانیم و قبلاً این کاره بودیم و بلد هستیم که چطور بستنی درست بکنیم ولی باهاشون که صحبت می‌کردیم می‌دیدیم

۱. آخرین برگ برنده من صداقتم است.

حاج حسین مختارزاده محبتی که به من کردی راهیچ موقع فراموش نخواهم کرد و من اگر فراموش کنم کل کسبه و همسایگان فراموش نمی‌کنند. عد از راه اندازی که خیلی‌ها آمدند و مغازه را به قیمت چند برابر بعداز راه اندازی من از شما اجاره کنند ولی شما لطف می‌کردید و بازهم مغازه را به من اجاره می‌دادی همیشه قدردان محبت بودم و هستم.





فقط چیزهایی از درست کردن بستنی شنیده اند، یک روز یک مشتری به مغازه ما آمده بود برادر کوچک ترم که داشت بستنی را در ظرف می ریخت و آماده می کرد ظرف اول را کشید آمد ظرف دوم را پر کند گفت پاروی دستگاه را خاموش کن تا بستنی ات پوک نشود. من همانجا متوجه شدم حرفه ای است و کارش را بلد است. شروع کردیم به صحبت کردن با هم و گفت من بستنی فروشی داشتم که جمع کردم، حاج حسین دیباچی خیابان پیروزی سر سلیمانیه، بعد به من گفت: شما بیا وسایل مرا بگیر و یادگیری از من داشته باش، یک کارت از او گرفتم و گذاشتم گوشه مغازه و دیگر سراغش نرفتم. تا این که خوردیم به این تنگنا و پیش خودم فکر کردم که این بنده خدا روزی این کارت را به من داده بروم ببینم می توانم پیدایش کنم. خلاصه توانستم پیدایش کنم و در کمال تعجب دیدم یک بستنی فروشی با تمام امکانات دارد که به دلیل اینکه کارگرا اذیتش کرده بودند مغازه را جمع کرده بود. گفتم حاج حسین چرا مغازه را بسته ای؟ گفت ما خانوادگی در کار بستنی هستیم اما کارگرانم خیلی مرا اذیت کردند و این شد که تصمیم گرفتم مغازه را ببندم. این برخورد دوم من با او بود. با هم صحبت کردیم و قرار شد که وسایل بستنی او را بخرم. آنقدر رابطه ما با هم نزدیک شد که نه من رویم می شد قیمتی روی اجناس بگذارم و نه او. ایشان بالاخره گفت قیمت را بگو، گفتم هرچه شما بگویید من حرفی ندارم. در برخورد سوم یک شخص دیگر را آوردیم تا او قیمت گذاری کند.

منطق این بود که کس دیگری بیاید و قیمت بگذارد هرچه خواست بخرد من قدری گران تر بخرم صحبت کردیم و به یک قیمتی رسیدیم و من بالاتر خریدم. همه وسایل را از او خریدم و کلا حدود سه میلیون تومان شد یک مقداری از این پول ها را از باجناقم جور کردم و باقی مانده را چک به او دادیم.

## خرید وسایل دست دوم و تجهیز مغازه

در برخورد سوم حاج حسین به من گفت هر کاری در هر زمانی داشتی حتی سه صبح یا چهار صبح، در هر کجای ایران هم بود، به من زنگ بزن. من هر کاری از دستم بر بیاد



برایت انجام میدهم. همه این برخوردها در دو روز اتفاق افتاد. این برخورد خوب در این زمان کم به علت صداقتم بود. او در آن برهه به من خیلی کمک کرد. خلاصه تمام وسایل ها را خریدیم و آوردیم. به باجنایم گفتم شما هر جنس را می‌خواهی بردار و هر کدام را نمی‌خواهی من مغازه خودم می‌برم.

برای من مهم این بود که مغازه پر باشد، مهم نبود که یخچال قدیمی است یا جدید. جالب اینجا بود که وسایل خریداری شده را حتی به برق نردم و بدون اینکه امتحان کنم یخچال‌ها را آوردم. ایشان می‌گفت مگر می‌شود یخچال را به برق نزد چه کسی به این صورت معامله می‌کند؟<sup>۱</sup>

## شروع به کار در کرج به صورت چراغ خاموش

بعد از اجاره مغازه چیزی که برای من خیلی مهم بود ایجاد رابطه خوب بین من و صاحب مغازه بود، که البته همین طور هم شد و رابطه مان مثل رابطه پدر و پسر بود. آن موقع اوایل ازدواج بود و ناچار شدم خانهاام را به کرج انتقال دهم، برنامه من این بود که تا سه سال دیگر مغازه می‌خرم و البته برنامه من این بود که در همان سال یک ماشین هم بخرم. ماشین در آن زمان پنج میلیون تومان بود.

خلاصه با هشتصد هزار تومان پول و شش میلیون قرض به کرج رفتم. مغازه تهران را برای پدر و برادرانم احمد و محمد گذاشتم و به کرج آمدم. جالب این بود که مغازه را در زمستان اجاره کردم و چهارتا هم شاگرد گرفتم. مغازه تهران کلا سه نفر بودند در صورتی که من در این مغازه چهار شاگرد داشتم.

---

۱. حاج حسین دیباجی بخدا لطف و محبت هایت راهیچ وقت فراموش نمی‌کنم و خودم را همیشه کوچک و شاگرد شما می‌دونم و همیشه حرفت در گوشم هست که چراغ خاموش کردن هنر نیست چراغ روشن کردن هنر است و همیشه سعی کردم از خودت یاد بگیرم و فقط چراغ روشن بکنم و تا جایی که می‌توانم کمک به کسبه بکنم خلاصه سعی کردم شاگرد خوبی باشم برایت.



پدرم می پرسید مغازه ای که تو راه انداخته‌ای آن هم در فصل زمستان با چهار شاگرد هیچ وقت به جایی نمی رسد. روزی هم محمدمان آمد مغازه ام را دید و بعد رفته بود به احمدمان گفته بود که بدبخت شدیم و داوود جایی مغازه گرفته است که حتی یک نفر هم در آنجا نیست و تمام چک‌های داوود را امسال ما باید پاس کنیم.

در آن زمان واقعاً در عظیمیه جمعیت چندانی رفت و آمد نمی کرد. حتی از کبابی محل کبابی عمو مسلم) پرسیدم کاسبی در اینجا به چه صورت است؟ او گفت اینجا رفت و آمد زیادی نیست ولی کاسبی خوب است. من هم چاره‌ای نداشتم با این پول و با این امکانات دنبال این بودم که از تهران خارج شوم و چاره‌ای نداشتم باید مغازه را اینجا اجاره می کردم. ولی ته دلم روشن بود که آن محل کاسبی خوبی خواهد داشت. روزی اقوام جمع شده بودند و مهمانی بود از من پرسیدند که کجا مغازه گرفته‌ای؟

آدرس مغازه را به کسی نمی دادم و می گفتم هر کجا که دیدی سیصد کیلو شیر روزانه برای بستنی مصرف می شود در آنجا من مغازه دارم. در بین اقوام پسرخاله‌ها و پسردایی‌هایم تا حدود زیادی مرا قبول داشتند و کنجکاو بودند که من در کجا مغازه زده ام.

## با خدا معامله کنیم

مغازه را با این باور راه انداختم که سه سال دیگر آن قدر درآمد خواهیم داشت که یک مغازه بخرم. البته به لطف خداوند به چند ماه نکشید من مغازه خریدم.

بعد از چند ماه تمام بدهی‌های خودم را صاف کردم و مغازه رو به روی خودم را در کرج خریدم. زمانی که مغازه خریدم بیست میلیون تومان پول داشتم و باز پنج میلیون تومان بدهکار شدم. قیمت مغازه صد و پنجاه میلیون تومان بود و من چک داده بودم و خردخرد چک را پاس می کردم.

همه ما انسانها می دانیم یک چیزی که گیرمان می آید از کجا می آید و حتی چوبی هم که می خوریم از کجا می خوریم، جالب این است که من هر کاری می کردم در ذهن



خودم یک معامله گر بودم و می‌گفتم خدایا من با تو معامله می‌کنم. این کار را برای فلانی انجام می‌دهم و تو این کار را برای من درست کن، پیش خودم می‌گفتم شاید او نتواند جبران کند ولی خدا که می‌تواند شاید او درکش را نداشته باشد، ولی خدا که می‌داند. یک رفیق داشتم که دیدگاه بالاتری داشت او می‌گفت: با خدا معامله کن و از او چیزی نخواه. من می‌گفتم من هنوز آنقدر معنوی نشدم که کاری برای خدا بکنم و عوضش نخواهم من هر کاری برای خدا بکنم عوضش از خودش می‌خواهم و شاید روزی به آن درجه هم برسم.



# ۳ فصل

آغاز شکل گیری و  
موفقیت برند بستنی نعمت







## لطف خداوند و رونق گرفتن مغازه

وارد کار بستنی در کرج شدیم و به این ترتیب هر کاری می‌کردیم تولید نسبت به فروش کمتر بود، با مالک مغازه هم مثل پدر و پسر شده بودیم. خیلی وقت‌ها مردم میزان فروش مغازه را می‌دیدند به صاحب مغازه می‌گفتند وقتی آن قدر فروش دارد داوود را بیرون کن و خودت مغازه را بچرخان.

صاحب مغازه هم در جوابشان می‌گفت: تا هر زمان داوود بخواهد این مغازه مال اوست و اگر روزی مغازه را نخواست آن را به هر شغلی اجاره می‌دهم غیر از بستنی‌فروشی. ایشان این تعصب را روی من داشت.

حتی می‌شد گاهی مستأجر جدید یا مشتری جدید برای مغازه می‌آمد می‌پرسید که مثلاً داوود چقدر اجاره می‌دهد، من دوبرابرش را می‌دهم مغازه را به من اجاره بده. حاجی هم می‌گفت نه.

تا زمانی که داوود می‌خواهد من این مغازه را به کسی اجاره نمی‌دهم. خلاصه مطلب به این صورت بود که با صاحب مغازه سه سال کنار هم زندگی کردیم.

در آن منطقه هم رقیب به‌خصوصی نداشتم البته یک آقای بود به نام آقای کشفی که سال دوم در مغازه اش تعمیراتی کرد و رقیب ما شد. وجود ما باعث شد که مغازه او در کنار مغازه ما رونق بگیرد.

کارمان به جایی رسید که من در مغازه ۲۳ نفر نیرو داشتم درحالی‌که کل متراژ مغازه پنجاه متر بود. غذای ما جدا از کارگران نبود بلکه خانمم در خانه غذای ۲۳ نفر را درست می‌کرد هر چه را که خودمان در خانه داشتیم برای اینها هم همان را درست می‌کردیم و



با هم می خوردیم. غذای جدایی نداشتیم، صد البته که نیازی نیست هیچ صاحب کاری با کارگرهای خود یک غذا بخورد.

این حق من است که بهترین غذا را بخورم ولی خب مرامم به گونه ای دیگر بود. کار دیگر همسر در منزل تهیه سس کاکائو، خامه و... بود ایشان هم عین خود من برای موفقیت مغازه کار می کرد.<sup>۱</sup>

کاسی ما رونق گرفته بود. به طوری که بدون این که پول های دخل را بشمارم در خانه می گذاشتم. هیچ وقت عادت نداشتم پول بشمارم. گویی از پول شمردن بدم می آمد. در آن زمان پول های دو هزار تومانی، پنج هزار تومانی و تراول چک وجود نداشت. تماما هزار تومانی، پانصد تومانی و به ندرت دو هزار تومانی بود.

آن موقع ماهیانه سه یا چهار میلیون تومان درآمد داشتیم. البته بعدا همان کباب عمو مسلم برایمان پول شمار خرید.

## سنگ اندازی های مسیر موفقیت و پلمپ شدن مغازه

در ایران این رسم وجود دارد وقتی یک نفر رشد می کند همه اداره ها به مغازه گیر می دهند، حتی اداره آب و فاضلاب، اداره مخابرات، تاکسیرانی، بهداشت، اماکن و... همه به ما گیر می دادند. مثلا اداره تاکسیرانی شکایت کرده بود تاکسی های ما که در این مسیر حرکت می کنند به ترافیک می خورند و مثلا به جای اینکه ده بار در مسیر تردد کنند نه بار تردد می کنند، این ترافیک باعث می شود تاکسی های ما کمتر تردد کنند.

اداره مخابرات گیر داده بود کیوسک تلفن مقابل مغازه شما توسط شما خراب شده است. ما یک شیر آب داشتیم که با آن باغچه مقابل مغازه را آب می دادیم آنها می گفتند که این آب به جعبه تقسیم نفوذ کرده و باعث اتصالات شده است. هر چه می گفتم که

---

۱. اصغر ظهرانی، امید نوروزنژاد، سعید قویدل، احمد پولادی و حسن عزیزی یادتان بخیر که روزهای اول بستنی نعمت در کرج شما خیلی زحمت کشیدید و کمک کردید و هنوزم قسمتی از این بار سنگین را به دوش می کشید ممنون زحمات شما هم هستیم.



آهن آب مکش نمی‌کند و جنس جعبه تقسیم شما از چوب نیست حرف در گوششان نمی‌رفت.

اداره آب و فاضلاب گیر داده بود که شما باید در مغازه سپتیک بزنی، سپتیک چیزی است که اصولاً در کارخانه‌ها اجرا می‌کنند نه در مغازه و البته چیزی در حدود صد و بیست میلیون تومان هزینه دارد. به اداره آب و فاضلاب می‌گفتم باشد، من این سیستم را اجرا می‌کنم شما مسیر را به من نشان دهید حتی آن را هم به ما نمی‌گفتند که چه کار باید بکنیم.

پیش خودم گفتم خدایا این مسئله را چه جوری جمع کنم، خودت کمکم کن. تا به خودمان آمدیم یک اخطار آمد که شما تا ۴۸ ساعت وقت دارید نواقص را برطرف کنید وگرنه مغازه پلمپ می‌شود. هر جا که می‌رفتیم دنبال کارهای اداری، می‌گفتند.

از رئیسها تا کارمند جز همگی دوست دارند مغازه‌تو بسته شود پیش خودم فکر می‌کردم احتمالاً اینها همه از یکی خط می‌گیرند و او هم رئیس اداره. . . است، نمی‌دانستم این مسئله در ایران ما طبیعی است.

بعد از پرس و جو فهمیدم که رئیس اداره. . . در عظیمیه زندگی می‌کند. گفتم با زن و بچه پیش او می‌روم تا شاید بتوانم نظر او را عوض کنم. برگ آخر را که صداقت و خوب بودن است را رو می‌کنم.

بالاخره پیدایش کردم و موضوع را کاملاً برای او شرح دادم، رئیس گفت چه کسی این مسئله را گفته است، من هرگز دوست ندارم مغازه شما پلمپ شود. و قول داد که باشه درستش می‌کنم. ایشان سفارش ما را به کارمندانش کرد و مثلاً اگر قرار بود ساعت دوازده مغازه ما پلمپ شود، ساعت هشت صبح مغازه را پلمپ کردند!!!

## پشت ما به خدا گرم بود

یادم آمد کسی که از او وسایل مغازه را خریده بودیم به من گفته بود هر جای ایران که به مشکل برخوردی مدیونی اگر به من زنگ نزنی. نور امید در قلبم روشن شد.



زنگ زد و گفتم حاج حسین دیگر از همه جا مانده شدم و ناچاراً به شما زنگ زد. گفت کی بهت گیر داده؟ گفتم همه اداره ها. گفت پس چرا زودتر نگفتی؟ این برای من مهم است که تو خرج چند تا کارگر را می دهی و همین که به ده بیست نفر کمک می کنی برای من کفایت می کند تا جایی که می توانم به تو کمک کنم.

ما کاسبها می دانیم که دیگر کاسبها چه می کشند اما آن کسی که پشت میز نشسته است خبر از حال و روز ما ندارد. خلاصه حاج حسین آمد و به دادم رسید او من را به چلوکبابی که با او خیلی رفیق بود معرفی کرد و اون بنده خدا کمک کرد و مغازه ما باز شد و نگذاشتند پلمپ شود.<sup>۱</sup>

## من یکی را دارم که همه شما در برابر آن هیچ هستید

مغازه را باز کردیم و کاسبی را از سر گرفتیم. در آن زمان بستنی نعمت دو شعبه داشت یکی در تهران بود و دیگری در کرج، با آن که من بیست و چهار سالم بود توانسته بودم به این موفقیتها برسم.

خیلیها به من افتخار می کردند و می گفتند ببینید داوود چه کاسبی راه انداخته است. هر جا می رفتم همه می پرسیدند صاحب اصلی بستنی نعمت کیه؟ من می گفتم: منم. می پرسیدند چند سالت است؟ می گفتم ۲۴ و جالب این است تا سی سالگی این ورد زبان من بود و نمی دانستم که من سی ساله شدم.

سی سالم بود و از من می پرسیدند چند سالت است و من می گفتم سنی ندارم بیست و چهار یا بیست و پنج سالم است. پنج سال آن قدر درگیر کار بودم که نفهمیده بودم ۵ سال از عمرم چه جووری رفت.

خیلی از اداره جات دنبال این بودند تا بفهمند چه کسی پشت من است. نمی دانستند

۱. حاج تاجیک رستوران جوان من و تمام کارگرایم محبتت را فراموش نکردیم و همیشه دعا گویت بودیم و هستیم.



همه این مسائل کار خدا بود که با حاج حسین رفیق شوم به حاج حسین زنگ بزنم و بیاید کرج و کار من را راه بیندازد.

من می دانستم که خدا پشت من است. در خیلی جاها با غرور می گفتم: به خدا اگر همه شما جمع شوید نمی توانید کوچک ترین آسیبی به من بزنید. می گفتند تو چه کسی را داری که این قدر محکم صحبت می کنی. می گفتم من یکی را دارم که همه شما در برابر آن هیچ هستید. البته با آن قدرتی که من صحبت می کردم دچار شک و تردید شده بودند.

## کاسبی ما اوج گرفت

در کرج یک اسم و رسمی پیدا کرده بودم و بستنی نعمت معروف شده بود. در بهترین بستنی فروشی تهران صد و هشتاد کیلوگرم رشته فالوده مصرف میکردند. ولی من آن قدر پیشرفت کرده بودم که چهارصد و پنجاه کیلوگرم رشته فالوده می آوردند الان شما به هر بستنی فروشی این وزن را بگویی باور نمی کند.

همیشه مغازه مان صف تشکیل می شد در حالیکه هرگز به این صورت نبود که بخواهیم کسی را معطل کنیم و صف کاذب درست کنیم. معمولاً فالوده مخلوط را کسی از قبل آماده نمی کند ولی ما آن قدر مشتری داشتیم که حتی فالوده را از قبل آماده می کردیم. بستنی میوه ای، لیوانی، نونی و کیلویی، همه را آماده داشتیم تا مشتری معطل نشود. یکی از دلایل اصلی فروش زیاد ما کیفیت بود.

تمام تلاش مان را می کردیم تا بر اساس میل مشتری بستنی ها را ارائه دهیم. مثلاً مشتری می آمد و می دانستیم که علاقه خاصی به خامه دارد، برای او خامه بستنی ها را بیشتر می زدیم.

آنقدر خامه استفاده می کردیم که اندازه خامه از دستمان در رفته بود، یک روز رفته بودم تهران با حاج حسین داشتیم صحبت می کردم بچه های مغازه به من زنگ زدند که چند کیلو خامه بگیریم گفتم دویست و پنجاه کیلو. دویست و پنجاه کیلو را که گفتم



حاج حسین همین جوری خشکش زد برای حاج حسین سؤال شده بود که این دویست و پنجاه کیلوگرم خامه می‌خرد چقدر فروش بستنی دارد. به هر حال کاسب و این کاره بود و از عدد و رقم سر در می‌آورد.

این کار شاید از سودمان کم می‌کرد اما کیفیت کار و رضایت مشتری را بالا می‌برد. حتی طوری شده بود که صدای مشتری در می‌آمد و می‌گفت ما با خامه هرازگاهی یک ذره بستنی هم می‌خوریم. کیفیت جنس ما عالی بود.

طوری شده بود که چون پدرم یک آدم اقتصادی بود به همه سفارش کرده بودم که پدرم نفهمد من چقدر خامه استفاده می‌کنم. اگر می‌فهمید ما را سخته می‌داد که چیزی گیرتان نمی‌آید و از این حرفها. در همان سال در عرض چند ماه مغازه خریدم، ماشین خریدم و البته بدهی‌هایم را هم پاس کردم.<sup>۱</sup>

## در کسب و کار دشواری فراوان هست

کیفیت، پشتکار و تحمل دشواری‌ها ما را به اینجا رسانده بود. تنش‌هایی که ادارجات به ما وارد می‌کرد می‌توانست هرکسی را از پای درآورد. یکی از دوستانم مغازه ساندویچی زده بود آن قدر به او گیر داده بودند که بعد از مدتی طاقت نیاورده بود و کار را تعطیل کرده بود. تنش‌هایی که در من ایجاد کردند هر کس به جای من بود بی‌خیال می‌شد و می‌رفت.

در کسب و کار فقط جنس خوب ملاک نیست پشتکار، اصرار، صداقت، له شدن غرور و ... وجود دارد. جاهایی هست که واقعا به تو گیر می‌دهند، غرورت را می‌شکنند، بی‌احترامی می‌کنند. همه اینها را باید بدانید و بردبار باشید.

---

۱. آقای علی دشتی و آقای سعید مهربانی ممنون کمک‌هایتان هستم و یاد اون روزهای خوب بخیر که کمک می‌کردید من مشکلات پیش رو را پشت سر بگذارم.





## نمره مشتری مداری ام بیست بود

برخورد من با مشتری‌ها این گونه بود که سعی می‌کردم بهترین برخورد را داشته باشم یک دلیلش این بود که چهره من ذاتا کمی اخمو هست تا اینکه چهره ام بشاش باشد یعنی به قول معروف همین‌جوری بیست بر هیچ عقب بودم.

از روز اول کاسبی این مرام را داشتیم که اگر بستنی از دست مشتری می‌افتاد دوباره یک بستنی دیگر به او می‌دادیم و هیچ وجهی دریافت نمی‌کردیم. الان هم این کار را می‌کنیم.

اگر مشتری بستنی را پس می‌آورد می‌گرفتیم و دیگر در یخچال نمی‌گذاشتیم و مستقیم در سطل آشغال می‌انداختیم چون امکان داشت هر چیزی به داخل بستنی اضافه شده باشد.

در آن زمان قیمت پراید پنج میلیون تومان بود دیدگاه من این بود که اگر یک مشتری را از دست بدهیم انگار یک پراید را از دست داده‌ایم.

عقیده ام این بود که یک مشتری آن قدر خرید می‌کند که من می‌توانم از طریق همان مشتری یک پراید بخرم.

به شخصه این ارزش‌ها را برای مشتری قایل بودم اما گاهی دورادور می‌شنیدم که می‌گفتند فلانی بد اخلاق است. از صد نفر ده بیست نفر می‌گفتند که فلانی آدم بد اخلاقی است.

بد اخلاقی که در من می‌دیدند یکی به خاطر چهره من بود و یکی هم به خاطر آزار و اذیتی که از اداره‌جات می‌دیدم وقتی در مغازه می‌نشستم آن بشاشی قبل را نداشتم. البته در باطن واقعا با مردم مهربان بودم.

همین الان که مغازه خیابان شریعتی را به یکی از آشنایانم اجاره داده ام هنوز که هنوز است مشتری می‌آید و سراغ مرا می‌گیرد و می‌گوید آن پسر چاق و چشم زاغ مشتری ای



که اینجا بود کجا رفته است. برخوردم جوری نبود که فراموشم کنند. بعضی از مشتری‌ها به مغازه من حسادت می‌کردند و زمانی که می‌خواستند پول بدهند به زور پول می‌دادند.

مغازه کرج را در قولنامه به اسم پدرم زدم. سر سند زدن پدرم باز دوباره می‌خواست مغازه را دو دوتنگ دو دوتنگ بین برادران سند بزند که این بار خود برادرانم گفتند که این مغازه دیگر مال خود داوود است و ما سهمی از آن نداریم. در نتیجه پدرم سند مغازه را به اسم من زد.

خلاصه با اون همه شلوغی جوابگوی فروش نبود و خیلی با ترافیک و ازدحام مشتری مواجه بودیم و ناخواسته برای شهر هم مشکلاتی درست کرده بودیم که باید برای این مشکل راه حلی پیدا میکردیم.

به این راه حل رسیدیم که شعبه سوم بستنی نعمت را در گوهردشت خ رستاخیز برای محمداقا راه اندازی کنیم که مشتری‌های کرج به دو قسمت تقسیم شوند که هم بهتر بتوانیم سرویس بدهیم هم بار ترافیکی برای شهر نداشته باشد و خدا را شکر با در نظر گرفتن همه جوانب با استقبال فراوانی روبرو شدیم و آن زمان احمد برادر کوچکترم در شعبه عظیمیه با من بود و بعد از راه اندازی شعبه سوم بستنی نعمت به فکر احداث شعبه چهارم بستنی نعمت در شهر قزوین افتادیم و با در نظر گرفتن مکان شعبه و مسائل مربوط به فروش شعبه چهارم را در شهر قزوین راه اندازی کردیم که آنجا هم با بار ترافیکی سنگینی مواجه شد ولی چون تجربه کرج را داشتیم فوراً شعبه پنجم را در شهر قزوین راه اندازی کردیم که بار ترافیکی شهر کم شد خلاصه به این شکل شروع کردیم به اضافه کردن شعبه و واقعیت هم این بود که هرچه فشار بیشتر می‌آوردند من بیشتر کار میکردم و بیشتر شعبه می‌زدم و خلاصه عدو شود سبب خیر یا همان مثال معروف خودم هم که زمین هم بخورم دست خالی بلند نمی‌شوم خلاصه برای هر فنی بدلی وجود دارد که آن فن به نفع تو شود و به ضرر حریف.

دوباره سه برادر با هم متحد شده بودیم جالب این که هر کدام هم توانایی‌های خاص خودمان را داشتیم.

احمد؛ فوق العاده با سلیقه و پول در آر و و فروش بالا را تضمین می‌کرد.





محمد؛ فوق العاده اقتصادی و جلو هزینه‌های اضافه رو می‌گرفت و کار را فوق العاده جمع و جور می‌کرد.

داود؛ ایده‌گرا و نوآور و خلاق

و باید دیگر به فکر تولید بودیم که این بستنی‌ها همه یک جا و با یک کیفیت تولید می‌شد که بتوانیم کار را توسعه بدهیم.





# ۴ فصل

احداث کارخانه بستنی  
نعمت و ایجاد سیستم  
مدیریتی بومی  
(سیستمی مختص  
شرکت های ایرانی)





## از کارگاه بستنی سازی تا احداث کارخانه

در یک مقطعی کارگاه کوچک بستنی سازی دیگر جواب ما را نمی داد لذا تصمیم گرفتیم کارخانه علی آباد را احداث کنیم. در آنجا هم چون به دنبال کیفیت بودیم شرکایمان یک مقدار با ما اختلاف سلیقه پیدا کردند و در نتیجه مجبور شدیم یک کارخانه یا کارگاه بزنییم که اول بستنی را تست کنیم، بستنی که خوب بود اجازه دهیم به شعبه‌ها برود.

بستنی که برای ما می فرستادند ما تست می کردیم مقداری از آن را می چشیدیم و اگر کیفیت آن همان کیفیتی بود که خود ما می خواستیم به شعبه‌ها می فرستادیم اگر کیفیتش مورد تأیید نبود، بار را برگشت می دادیم

## کیفیت محصول در گرو عشق داشتن به کار است

در کار ما عوامل زیادی روی کیفیت محصول تأثیر دارد. مثلاً اگر شیر را در یک ظرف استیل حرارت دهیم یا مس یا آلومینیم، در این سه ظرف شیر کیفیتش فرق می کند. یعنی چیزی به شیر اضافه یا کم نمی کنیم، فقط جنس ظرفی که شیر را با آن می جوشانیم فرق می کند. مس بهترین کیفیت را می دهد و در آخر استیل مناسب پخت شیر است.

بارها من این مثال را می زنم مثلاً در پختن نیمرو، آیا فقط نمک، روغن و تخم مرغ تأثیرگذار است؟ قطعاً خیر.



چند نفر نیمرو درست می‌کنند ولی نیمروها باز هم از نظر طعم متفاوت است علتش بیشتر برمی‌گردد به عشق و علاقه‌ای که ما برای کار صرف می‌کنیم.

مثال دیگری که می‌زنم این است که: ما در خانه چند گل داریم و این گل‌ها را خود من آبیاری می‌کردم، در حال حاضر یک نظافتچی استخدام کردیم و گفتیم که یک روز در میان به این گل‌ها آب دهد. قبلاً من آب می‌دادم والان هم ایشان آب می‌دهد.

الان وضعیت گل‌ها خیلی فرق کرده است و می‌توانم بگویم گل‌ها فقط خشک نشدند سبز هستند ولی چه سبزی، سبزی که به زور سر حال است. اتفاقاً چند وقت پیش خودم به گل‌ها آب دادم، زردی گل‌ها را گرفتم و آب روی گلبرگ‌ها پاشیدم آن عشق و علاقه خیلی تأثیرگذار است، در فروشنده‌گی هم این عشق تأثیر دارد من بستنی که تولید می‌کنم اگر مورد تأیید خودم نباشد نمی‌توانم آن را بفروشم ولی برعکس بستنی که تولید می‌شود خودم مزه آنرا دوست داشته باشم، بستنی را خیلی راحت می‌توانم بفروشم. باید به محصولی که می‌فروشیم ایمان داشته باشیم، البته ایمان و باور ما باید قلبی باشد.

## در تصمیم‌گیری چابک عمل می‌کنم

چیزی که برای من خیلی شیرین بود این بود که ما هیچ وقت سخت نمی‌گرفتیم یعنی می‌دیدیم مثلاً یک برهه‌ای تعداد و حجم محصولاتمان خیلی زیاد است، باید همان لحظه تصمیم می‌گرفتیم کاری کنیم، نمی‌توانستیم برآورد کنیم برنامه‌ریزی کنیم و صبر کنیم، مثلاً بچه‌ها می‌آمدند و می‌گفتند حاجی سردخانه فعلی جواب نمی‌دهد، من یک شبه تصمیم می‌گرفتم که در محوطه کارخانه سردخانه بزنیم و جالب این است که زمانی که سردخانه روشن می‌شد و به گذشته نگاه می‌کردم برایم غیر قابل باور بود کسانی که در واحد صنعتی هستند برایشان قابل قبول نیست و باورشان نمی‌شود که یک شبه می‌شود کاری را انجام داد.<sup>۱</sup>

۱. از موقعی که کار را شروع کردم احمد و محمد همیشه کنارم بودند و بعد حاج عباس هم به جمع ما پیوست و بعد از مدتی هم جناب مهندس فنا هم به ما پیوست و در موفقیت برند نعمت ما پنج نفر خیلی نقش داشته ایم و اگر هر کدام از ما نبودیم برند نعمت موفق نمی‌شد.



## اجرای سیستم مدیریتی در کارخانه

مدتی گذشت و ما مدیر کارخانه جذب کردیم و امور را واگذار کردم طوری که صبح‌ها پیاده روی می‌رفتم، با پرنده‌ها مشغول بودم و بعد از آن می‌آمدم تا ساعت سه در کارخانه بودم، سه تا پنج به باشگاه می‌رفتم و پنج تا هفت استخر می‌رفتم و هفت به بعد یا به شعبات سر می‌زدم یا به خانه می‌رفتم زندگی به یک آرامش و تعادل رسیده بود و همه باورم این بود که خب هر کسی سر جای خودش کار خودش را انجام می‌دهد، به آدم‌ها هم خیلی اطمینان داشتم تا اینکه رسیدم به مرحله‌ای که از کارها خروجی می‌خواستیم بگیریم، من به وضوح می‌دیدم وقتی یک سوال می‌خواهم از پرسنل بپرسم یا باید از ذهنشان بداهه جواب می‌دادند یا از مستنداتی که در کارخانه داشتند جواب می‌دادند که آن هم خیلی طول می‌کشید، می‌دیدم سه روز باید بگردند مستندات موجود در کارخانه را پیدا کنند و اگر پیدا کردند به ما جواب بدهند بارها به آنها می‌گفتم اطلاعات را باید در عرض چند دقیقه به من برسانید تا من بتوانم در عرض سه دقیقه تصمیم بگیرم، قبلاً هم به این صورت بود که من یک شبه تصمیم می‌گرفتم و در عرض یک هفته کار را اجرا می‌کردم خلاصه دیدم کار به مشکل برخورد است و یک مقدار هم که روی پرسنل تمرکز کردم دیدم متأسفانه تمام آنها هم مشکلات اساسی دارند یعنی هیچ کدام اطلاعات کاری خوبی ندارند، یعنی مدیر داشتیم بیست سال در صنعت کار می‌کرد و به محض ورود به کارخانه اصلاً نمی‌دانست چه روش مدیریتی باید به کار بگیرد. آیا این روش که الان مد نظر دارم خوب است یا نه؟

کدامش خوب است و باید استفاده کنم و کدام یک را باید حذف کنم. هر مدیری که به کارخانه می‌آمد من از او شیوه مدیریتی می‌خواستم ولی متأسفانه نه در مدارک تحصیلی و نه در سابقه کاری چیزی خاصی وجود نداشت.

## ایزو برای مملکت ما جواب نمی‌دهد

به ما گفتند اگر ISO بگیرد این مشکل شما برطرف می‌شود، متأسفانه الان در مملکت



ما هم مدرک تحصیلی و هم ISO را به راحتی به شما می‌دهند به صورتی که اصلاً نیازی نیست سر کلاس بروید به من می‌گفتند ISO این است ولی من گفتم من ISO ای می‌خواهم که واقعاً اجرا شود، نهایتاً یک هزینه گزافی دادیم دوستان آمدند و از شرکت ما بازدید کردند و رفتند، ما دیدیم تغییر خاصی در شرکت ما حاصل نشده است، دیدیم آنهایی که متصدی آن کار هستند که می‌خواهند ISO را در کشور ما اجرا کنند آنها هم در مورد ISO چیزی نمی‌دانند، زیرا این ISO ای که در کشور ما هست براساس فرهنگ خارجی نوشته شده است نه براساس فرهنگ ایران، درست مثل این است که یک کت شلوار نافرمان را به زور بپوشانند درحالی‌که این کت شلوار آستین بلندی دارد سرشانه اش تنگ است حالا می‌خواهند سرشانه آن را گشادکنند، بعد با هزار و یک ترفند به تن شما اندازه کنند.

تازه اگر رنگ کت شلوار به رنگ پوست شما بخورد. ضمن اینکه ممکن است اصلاً به دل شما ننشیند؟ چه اتفاقی می‌افتد؟ شما آن را بعد از مدتی از تن درمی‌آورید به کناری می‌اندازید. الان ISO در اکثر کارخانه‌های ما به این صورت است.

## خودم دست به کار شدم تا سیستمی برای کارخانه پیاده کنم

از آنجایی که ذهن من دائماً دنبال آسان‌سازی، روان‌سازی، ابتکار و به وجود آوردن یک سبک ایده‌آل و آسان بود شروع کردیم به نوشتن شرح وظایف برای پرسنل.

احساس می‌کردم با اینکار تمام مشکلات ما حل می‌شود چون زمانی که ISO را به ما دادند شرح وظایف آن کپی از یک کارخانه دیگر بود و چیز اختصاصی برای ما ننوشتند، فقط بالای صفحه، اسم کارخانه ما وجود داشت و مثل همان کت و شلوار بود که به تن کارخانه من نمی‌خورد، در شروع کار اول گزارش سازی کردیم یعنی هرکس در هر قسمتی باید از عملکرد روزانه خودش گزارش می‌داد، یک نفر را مسئول این کار گذاشتیم «مسئول کنترل گزارشات و آمار»

در آن زمان مدیر کارخانه آقای غلامی بود. در آن برهه برادرانم وقتی دیدند که شلوغی کار زیاد است و خروجی چندانی نداریم و نسبت به زحمتی که می‌کشیدیم سود





چندانی نمی‌بردیم و ضمناً درگیری هم با اداره‌جات داشتیم آنها از من جدا شدند و گفتند ما می‌رویم هر وقت شما توانستی پول ما را بده، اگر نتوانستی هم نوش جان ما نمی‌خواهیم. وقتی آن‌ها رفتند من خیلی تنها شدم حالا به هر نحوی شده باید کار را جمع و جور می‌کردم.

## سیستم دقیق گزارش گیری درست کردیم

به هر حال گفتیم هر کسی باید از کار خودش و عملکردش گزارش روزانه ارائه دهد، این گزارشات را در برنامه اکسل با هم مقایسه می‌کردیم برای مثال مقایسه می‌کردیم که امروز چه میزان بار برای فروش داریم، مثلاً می‌شد ۱۰ تن، می‌گفتیم این ۱۰ تن چه میزان بستنی سنتی دارد و چقدر میوه ای است، مثلاً ۳ تن سنتی بود و ۷ تن میوه ای. در این بین تعداد کارتن‌ها هم وجود داشت. حالا به واحد انبار می‌رسیدیم که چقدر خروجی دارد و او هم باید دقیقاً همین میزان را می‌گفت، به واحد مالی می‌گفتیم دریافت پول شما چقدر است؟ او هم باید دقیقاً محاسباتش با خروجی انبار یکی بود حتی واحد حراست هم باید آمارش دقیقاً با این دو آمار یکی می‌بود.

نهایتاً یک برنامه درست کردیم گزارشات پرسنل را لینک می‌کردیم به آن و اگر یک اشتباه کوچک در برنامه بود متوجه می‌شدیم که چه بخشی درست کار می‌کند و کدام یک از بخش‌ها اشتباه کار کرده است. دیگر کسی نمی‌توانست روی اشتباهاتش سرپوش بگذارد.

## مشکلات اغلب شرکت های ایرانی نبود سیستم دقیق است

به جرئت می‌توانم بگویم از صد شرکت ایرانی نود و پنج شرکت از این قبیل مشکلات را دارند، مثلاً مدیر کالایی را می‌خرد وارد کارخانه می‌کند مثلاً کره و شکر، وارد شده و



مصرف شده و چیزی از آن باقی نمانده است حالا کسی که جنس را به ما فروخته است پولش را می‌خواهد، می‌گفتیم پول چه؟ می‌گفت کره فرستادم برای شما، کدام کره؟ در سیستم نگاه می‌کردیم و می‌دیدیم اصلا ثبت نشده است که این بنده خدا برای ما دو تن کره فرستاده است، می‌پرسیدیم کره کجاست؟ می‌گفت مصرف کردیم و تمام شد. بعدها گفتیم خدا پدرش را بیامرزد اگر این نمی‌آمد چه می‌شد؟ اصلا نمی‌فهمیدیم کره ثبت شده است یا نه! چه رسد به مصرف آن!

از آن مرحله رسیدیم به جایی که مثلاً یک کارتن بستنی از کارخانه خارج شده است واحد مالی آن را ثبت می‌کند، واحد فروش ثبت می‌کند، واحد انبار ثبت می‌کند حالا اگر مثلاً حراست یک کارتن را بالا و پایین بنویسد همه واحدها می‌فهمند حراست امروز اشتباه کرده است، ما اول گزارشات را درست کردیم و گفتیم با درست کردن گزارشات تمام مشکلات ما حل می‌شود و بعداً دیدیم نه باز هم کار ما گیر دارد و مشکل ما حل نشده است، بنابراین آمدیم و شرح وظایف را برای پرسنل نوشتیم گفتیم با این شرح وظایف دیگر تمام مشکلات کارخانه حل می‌شود باز هم دیدیم مشکل با شرح وظایف حل نشد.

یک نکته وجود دارد که به آن می‌گویند: باید‌ها و نباید‌ها، در کنار شرح وظایف باید‌ها و نباید‌ها را نیز اضافه کردیم.

فلسفه این آیت‌ها این بود که نیروی جدید ال‌رود که وارد شرکت شد شرح وظایف را بخواند و اطلاعاتی که بر فرض مثال کارمند قبلی در یک سال تجربه به دست آورده بود در دو روز این تجربه‌ها را به دست آورد. در این شرح وظایف حتی مشخص شده بود که فرد در کجاها باید ریسک کند و در چه جایی نباید ریسک کند. چه چیزهایی را باید بگوید و چه چیزهایی را نباید بگوید.

## کار نباید به شخص خاصی وابسته باشد

دیدیم هر کارمند یا مدیری که از شرکت می‌رود تمام اطلاعات و تجربیات را خواسته و ناخواسته با خود می‌برد مورد داشتیم فردی از دادن یک شماره تلفن (مثلاً شماره یک





فروشنده شکر) امتناع می کرد تا چه برسد به اینکه اطلاعات خیلی مهم تر و گسترده تری در اختیار نفر جدید قرار دهد، این باعث می شد این مدیر جدید به خاطر یک شماره تلفن کلی از زمان شرکت و کار خودش را از دست دهد و بعد از کلی اتلاف وقت چهار واسطه پیدا می کرد و بعد از دو ماه به فروشنده اصلی دست پیدا می کرد.

مثال دیگر: یک رئیس فرایند تولید را در قسمت تولید گذاشتیم سه ماه زمان برد که به او بگویند در این فرایند شیر در اینجا دریافت می شود در این قسمت مواد به آن اضافه می شود و وارد قسمت پاستوریزه می شود و بعد از آن وارد قسمت هموژنیزه می شود و در آن قسمت نگهداری می شود و بعد از اینکه بیست و چهار ساعت در فریزر نگهداری شد، تبدیل به بستنی می شود و وارد تونل خط تولید می شود، بسته بندی می شود و به انبار می رود.

یادگیری این فرایند شاید دو دقیقه بیشتر زمان نبرد اما سه ماه زمان برد تا او بتواند این پروسه را یاد بگیرد. بعد از سه ماه هم آمد گفت حاجی پرسنل آب گذاشتند در هاونگ و به من می گویند که بکوب!

نمی گویم کارمندهای بدی داشتیم، این جور کارمندها در همه شرکتها هست و علت اصلی عقب ماندگی صنعت ما همین است.

برخی کارمندها چنین ذهنیتی دارند می گویند کار باید فقط وابسته به من باشد و نمی دانند که این کار مثل این است که به یک بالن وزنه آویزان کنید هرگز چنین بالنی بالا نمی رود و مدام پایین و پایین تر می آید، چنین کارمندی هرگز به جایی نمی رسد. خودم من هم سعی می کنم هر کاری که وابسته به من باشد را واگذار کنم یعنی وزنه ها را از پای خودم باز کنم. این باعث می شود که من بالا بروم.

الان این باور زیبا در پرسنل ما رشد کرده است پرسنل شرکت ما خیلی خوب شده اند این را بارها گفته ام اگر صد شرکت خیلی خوب در ایران باشد از لحاظ مدیریتی و سیستمی ما یکی از این صد شرکت برتر هستیم. به جرئت می توانم بگویم چند سال دیگر شرکت ما جز سه شرکت برتر ایران می شود.



اگر سه شرکت از لحاظ مدیریتی در کشور خوب باشد شرکت ما جز آن سه شرکت خواهد بود. حتی به جرئت می‌توانم بگویم چیزی حدود یک سال تا یک سال و نیم دیگر شرکت ما اولین شرکتی است که ISO را بر اساس فرهنگ ما ایرانیان می‌نویسد و اجرا می‌کند.

## با ایجاد سیستم تبعیض را ریشه کن کردم

چون خودم از صفر به اینجا رسیده بودم شرایط کار و کارگر را به خوبی درک می‌کردم. می‌دانستم کارگری که کار می‌کند با آن کارگری که کار نمی‌کند باید فرقی بین آنها گذاشت چه از نظر حقوق، چه احترام یا هر چیز دیگر.

چیزی که بارها و بارها مرا به رنجش می‌انداخت این بود که کارگری که کار می‌کند نه در شرکت ما بلکه در همه جای ایران، کارگرهای دیگر کاری می‌کنند که او حذف شود.

برای مدیران هم شاخص خاصی وجود نداشت و سلیقه ای و بعضاً ناعادلانه سنجش می‌کردند، خیلی راحت بخواهم بگویم اگر یک مدیر شاخص اش رژ لب پرسنل باشد کدام کارمند برای این مدیر بهتر است؟ آن کسی که رژ لبش پررنگ‌تر باشد. کدام کارمند برای او بد است؟ آن کارمندی که رژ لبش کم‌رنگ‌تر باشد.

بعداً چه اتفاقی می‌افتاد؟ همه می‌گفتند اینجا کار برای ما ملاک نیست. از این حق کشی‌ها زیاد در محیط کار وجود دارد، و من هم از این موضوع واقعاً دلم درد می‌گیرد در تمام زندگی‌ام به دنبال این بودم که یک برنامه پیاده کنم که از آبدارچی تا مدیر عامل را سیستم کنترل کند.

من با طراحی چنین سیستمی سلیقه را حذف کردم و شرح وظایف را ملاک سنجش قرار دادم.



## سیستم نمره دهی پرسنل یک خودمیزی هوشمندانه

الان من مدیرعامل فقط با زدن یک دکمه می توانم بگویم امروز کارخانه از هزار نمره چند گرفته است. هر کدام از پرسنل از جزء تا کل نسبت به حساسیت و درجه اهمیت کاری شان یک نمره دارند برای مثال آبدارچی نمره پنج برایش تعریف شده است. قائم مقام و مدیرعامل نمره چهل دارند کارها هم صددرصد تعریف شده و مشخص است. اگر آبدارچی تمام وظایف را به خوبی انجام دهد پنج نمره را کامل می گیرد قائم مقام هم باید صددرصد کار تعریف شده را انجام دهد که چهل نمره را بگیرد همه نمره ها با هم جمع می شوند، مثلاً می شود هزار. حالا اگر آبدارچی هفتاد درصد کار را انجام داده باشد از پنج نمره سه می گیرد قائم مقام اگر بیست درصد کار کرده باشد از چهل نمره حدوداً هشت نمره می تواند بگیرد، الان این سیستم را داریم و هر روز این نمرات جمع آوری می شود.

این اتفاق می افتد که از آبدارچی تا قائم مقام مدیر سیستم آنها را کنترل می کند نیازی نیست شخصی بگوید که آبدارچی کار کرده است یا خیر، مدیرتولید کار کرده است یا خیر. میانگین نمره قابل قبول هم حدوداً هفتصد است.

هرچند باز هم این آمارها گاهی واقعی نیستند چون ما ایرانی ها فوق العاده باهوش هستیم و به راحتی هر سیستمی را دور می زنیم. یعنی پرسنل فهمیدند که کجاها باید چه کاری انجام دهند تا نمره لازم را بگیرند.

این نمره را سیستم به آنها می دهد خلاصه مطلب در بسیاری از جاها با بلی و خیر اگر خیر بگوید نمره اش را نمی گیرد اگر بلی بگوید نمره اش را می گیرد و پرسنل فهمیدند که کجا باید بلی و خیر بگویند، می آیند کارهایی می کنند که نمره را بگیرند و این جوری بود که ما گفتیم یک مرحله بالاتر برویم و یک شاخص تعریف کردیم و می گوئیم بر فرض مثال مدیر تولید باید به ازای هر نفر یک تن تولید کند اگر این تولید را داشته نشان می دهد که عملکرد این یک ماه گذشته خوب بوده است اگر نیروی زیادی داشت تولید کمی داشت نشان می دهد که عملکردش خوب نبوده است و می تواند نیرویش را حذف کند یا راندمان تولید اش را بالا ببرد.



## گزینش نیروها را اصلاح کردم

زمانی گزینش ما هم مشکل داشت نهایتاً به مرحله‌ای رسیدیم که گزینش توسط خود من صورت می‌گرفت، روزی به مسئول گزینش گفتم که شما چه ملاکی برای استخدام دارید؟ ایشان گفت: ملاک من بیشتر حسی است، من می‌گفتم مگر با حس می‌شود نیرو استخدام کرد؟ بالاخره حس ما سی یا چهل درصد می‌تواند درست باشد مابقی ملاک شما چیست؟ آیا فرد درستکار است؟ از نظر اخلاقی مناسب است؟ بالاخره باید چهارتا سوال از او بپرسیم تا خصوصیات بارز او را در بیاوریم و به این صورت بود که خودم برای گزینش نیرو وارد عمل شدم، الان حتی اگر آبدارچی بخواهم جذب کنم خودم اقدام می‌کنم، با شخص صحبت می‌کنم و به نتیجه می‌رسم که به درد کار می‌خورد یا نه؟

بعد از جذب نیرو می‌رسیم به مرحله‌ای که همه اینها باید آموزش داده شوند از آبدارچی تا مدیرعامل باید تحت آموزش قرار بگیرند.

آن‌هم آموزشی که براننده خود شرکت باشد این آموزش در شرکت ما انحصاری است و هرکس آموزش خاص خودش را می‌بیند برای مثال اگر آبدارچی هر روز از درب شماره چهارده وارد می‌شود، در قسمت آموزش این نکات ریز را حتی به او می‌گویند و او باید از درب شماره چهارده ورود و خروج کند.

## سیستم ما در مان دردهای صنعت کشور است

بعد از مدتی رسیدیم به شاخص‌ها ولی برای من شیرینی این سیستم این است از جزء تا کل یک نفر نمی‌آید بگوید چه کسی کار می‌کند یا کار نمی‌کند بلکه ما از جزء تا کل را می‌بینیم.



بارها به پرسنل می‌گویم کار کنید کار را یاد بگیرید آنگاه هر کارخانه‌ای رفتید این روش را اجرا کنید شما را روی سرشان می‌گذارند.

من خودم کارفرما هستم و هر کارفرمایی از خدا خواسته می‌خواهد این سیستم در شرکتش اجرا شود طوریکه یک کارتن بستنی در شرکتش پایمال نشود این را به جرئت می‌توانم بگویم قلبا دوست دارم تجربه ای که به دست آوردم را به همه حتی رقیبانم انتقال بدهم چون می‌دانم او همدرد من است همدرد کارخانه‌ای است که تولید شیشه می‌کند یا تولید کارتن می‌کند یا تولید لوازم خودرو می‌کند و در شرکتش مشکل دارد این برنامه‌ای که من می‌گویم به درد تمام صنایع کشور می‌خورد.

من حاضرم رایگان برنامه و روش مدیریتی شرکت را در اختیار هرکسی که مایل باشد قرار دهم.

## برای پیاده سازی سیستم بسیار خون دل خوردم

در زمان اجرای سیستم تمام هدفم پیاده سازی این روش بود طوری که صبح‌ها خودم را موظف می‌کردم قبل از پرسنل در کارخانه باشم به خاطر اینکه بفهمم با چه کسی طرف هستم، پنج صبح از عظیمیه راه می‌افتادم و یک ربع به هشت در کارخانه بودم و بعضی اوقات ساعت هفت کارخانه می‌رسیدم، تا ساعت ده شب در کارخانه بودم و ده شب دوباره به خانه برمی‌گشتم صبح زود قبل از پرسنل دوباره کارخانه می‌رفتم. به خاطر چی؟ به خاطر اینکه بتوانم آن روش را به سرانجام برسانم.

خیلی زحمت کشیدم و خیلی از داشته‌هایم را کنار گذاشتم تا این سیستم را پیاده کنم. همیشه می‌گویم من آدمی هستم که اگر زمین هم خوردم نباید دست خالی بلند شوم، باید یک مشت خاک به دست بگیرم و بلند شوم.



## سیستم کار آمدی یا ناکار آمدی پرسنل را سریع به ما می فهماند

قبل از پیاده سازی سیستم به این صورت بود که یک سال و نیم مدیر برای من کار می کرد و بعد از یک سال و نیم می فهمیدی که خروجی ندارد، متأسفانه من کامپیوتر بلد نیستم و حتی روشن و خاموش کردن آن را هم نمی دانم. در نتیجه زمانی که پرسنل من با کامپیوتر کار می کردند من می گفتم صد درصد خبره این کار هستند و خروجی خوبی دارند، درحالی که این طور نبود در کار فیزیکی شما می بینید که چه میزان کار انجام شده است مثلاً یک بنا آورده ایم و به او می گوییم این دیوار را برای ما درست کن زمانی که دیوار می کشد شما می بینید که دیوار کج یا راست است و بنا به چه صورتی کار می کند ولی کارهای سیستمی مشخص نمی کند شخص دارد تند کار می کند یا خیر، سرعتش بالا است یا خیر کج کار می کند یا راست؟ در نتیجه بعد از یک سال یا یک سال و نیم می فهمیدیم این مدیر توانمندی نیست بعد از اجرای این سیستم مدیر وقتی وارد کارخانه می شد بعد از یک هفته می فهمیدیم توانمند هست یا نه؟



# ۵ فصل

آنچه بستنی نعمت را  
موفق کرد





## فکر کردن در هر کاری بسیار مهم است

مشکل اساسی ما این است که به کار خود فکر نمی‌کنیم. خاطره ای بگویم، در شرکتیمان هر روز می‌دیدم که آبدارچی می‌آید و برای ناهار هر روز از پرسنل سؤال می‌کند که شما امروز چه می‌خورید؟ بعد زنگ می‌زد و غذا سفارش می‌داد بعد از تحویل غذا هم همه حواسش به این بود که غذاها اشتباه نشود. روزی آبدارچی را صدا کردم و گفتم یک برنامه غذایی بنویس که شنبه تا پنجشنبه غذاها به ترتیب و با نظم خاصی نوشته شود.

بعد از اینکه غذاها را در مقابل ایام هفته نوشتی ببر و تأییدیه پرسنل را بگیر. بعد به مطبخ بگو روزانه به این میزان و به این تعداد غذا می‌خواهیم اگر کمتر یا بیشتر شد به شما زنگ خواهیم زد و برنامه‌ای ترتیب بده تا سر ساعت یک غذا در شرکت حاضر باشد. آنوقت دیگر پیش نمی‌آید که مثلاً غذای آقای شیرمحمدی با آقای خزایی عوض شود.

بعدا که این برنامه اجرا شد آبدارچی آمد و بسیار تشکر کرد و گفت خدا پدرت را بیمارزد چقدر کارهای من راحت شد. به او گفتم اگر من آبدارچی هم می‌شدم آبدارچی موفق می‌شدم. باید برای کارمان هر لحظه فکر کنیم.

من عاشق آب دادن به گل‌ها هستم یادم می‌آید یک روز که انبارگردانی داشتیم من رفتم تا به گل‌های کارخانه آب بدهم.

وقتی بیشتر توجه کردم دیدم باید آب زیادی به گل‌ها بدهیم و بعضی از گل‌ها بیشتر آب می‌خورد و به بعضی از آنها آب نمی‌رسد. بلافاصله گفتم پای تمام گل‌ها نهر بکنند بعد از آن آب را که باز می‌کردیم به پای تمام گل‌ها می‌رسید و در شش باغچه آب می‌چرخید و با کمترین آب همه گل‌ها آب می‌خوردند.



دوباره در ادامه کار سر در باغچه یک شیر آب گذاشتیم و راحت تر به باغچه آب می دادیم، همانجا به پرسنل گفتم اگر من باغبان می شدم هم باغبان بسیار خوبی می شدم. چیزی که ما باید یاد بگیریم فرقی نمی کند که شغل ما چیست، نویسنده، کارآفرین، روزنامه نگار، آبدارچی، این است که به کار خود فکر کنیم.

وقتی شما دقیق به کار خودتان فکر کنید پیشرفت خواهید کرد. در هر کاری که هستیم در آن کار فکر کنیم.

## تلفن همراه آفتی برای تفکر است

در کارخانه ما و در شرکت ما استفاده از تلفن و اینترنت همراه مطلقاً ممنوع می باشد. این دو آفت جامعه ما است و کلاً فکر مردم ما را تعطیل کرده است، من خودم گوشی هوشمند دارم ولی هیچ وقت همراهم نیست. چند بار به واسطه اینکه از تلگرام گوشی می خواستم استفاده کنم و عکس محصولات و کارخانه را به جایی بفرستم مجبور شدم گوشی هوشمند را استفاده کنم. روی دیوار کارخانه بنر زده ام استفاده از موبایل مطلقاً ممنوع می باشد.

در ابتدای کار تلفن همراه از کارمندان و مدیران گرفته می شود و در محل مخصوص در نگهداری به صورت امانت نگه داشته می شود استفاده از تلفن شرکت برای عموم کارگران آزاد می باشد. همه برنامه من این است کارگرها کارمندان و مدیران یاد بگیرند که چه کاری انجام دهند.

## دلم می خواهد برای انسانها اثر گذار باشم

الان در حال حاضر شرایط روحی خوبی ندارم و صدایم بغض دارد. دلم از پرسنل گرفته و برای وطنم می سوزد. تا الان در زندگی ام چند بار ماندم، از پاگردهای زندگی ام بگویم. زمانی بود که می گفتم اگر ماشین داشتم باشم خدایا دیگر هیچ چی از تو نمی خواهم،





شبها در ماشین می خوابم. با ماشین کار می کنم و درآمد به دست می آورم. ماشین را به دست آوردم، چند سال بعد گفتم خدایا یک مغازه اجاره ای داشته باشم، برای خودم کار کنم تا دیگر کارگری نکنم. آن زمان انقلابی در ارتباط من با خدا ایجاد شده بود طوری که صدای خدا را از نزدیک می شنیدم.

می گفتم خدایا اگر به من مغازه دادی و من چیز دیگری از تو خواستم با مشت به صورت من بزن. مغازه هم خریدم، مغازه سرفقلی بود گفتم خدایا مغازه با ملک بخرم، شش ماه بعد خانه خریدم، باغ خریدم، ویلا خریدم، در آخر دیدم چیزی مرا ارضا نمی کند و پیش خودم فکر کردم و گفتم داوود اینها همه پاگردهای زندگی تو بود.

می دانی چرا ارضا نمی شوی؟ به خاطر این است که مثلاً از کنار مغازه ات رد می شوی و تا می خواهی بگویی اینجا مغازه من است رد شده و رفتی. پیش خودم گفتم اگر با چند کیلومتر سرعت با ماشین از کنار جایی رد می شوم باید ملکی داشته باشم که با آن سرعت چند دقیقه طول بکشد تا از کنارش عبور کنم بعد از آن رفتم حدود سه هکتار زمین خریدم که تصمیم گرفتم در آن تالار عروسی، استخر، باشگاه اسب سواری، باغ، ویلا شخصی درست کنم و بگویم اینجا ملک من است البته فعلاً نتوانستم آن را بسازم، الان پیش خودم می گویم تا کی ادامه دهم و بعد از این پاگرد کدام پاگرد را ادامه دهم؟ هر چند الان به این رسیده ام که تا می توانم برای انسانها اثرگذار باشم.

اکثر آدمها بی هدف زندگی می کنند. خود من شخصاً دنبال مال دنیا نیستم و می گویم سی درصد بهره وری صنعت کشورم را افزایش دهم و قدمت کارخانه را از یک نسل به چند نسل برسانم من می خواهم بستنی نعمت را افتخار هر ایرانی بکنم و و فونداسیون صنعت فرانچایز فروشگاه های زنجیره ای را در کشور پایه ریزی کنم که بعد از تعدادی اعطای شعبه یا پس از گذشت مدت زمانی فرو نریزند. می خواهم در زندگی شخصی ام هم آرامش داشته باشم، به گلها آب بدهم، پرنده داشته باشم، در یک باغ زندگی کنم، خلاصه آرامش داشته باشم.

زندگی مثل یک راه پله می ماند که باید از آن بالا بروید و این راه پله پاگرد دارد، در این پاگرد باید استراحت کنیم و دوباره مسیر رو به بالا را حرکت کنیم. اگر همه راه پله باشد نمی توانیم بالا برویم، من به آن پاگرد رسیده ام.



الان این سؤال پیش می‌آید که آیا پله بعدی را هم می‌خواهی بالا بروی؟ می‌دانم اگر بخواهم از پله بعدی بالا بروم چه چیزی در انتظار من است تا دوباره به پاگرد بعدی برسم.

## تمايز ما با رقبا

بیشتر تفاوت فکری حاکم است. ما مثل دونده‌ای هستیم که اگر برگردیم و به پشت سرمان نگاه کنیم از مسیر منحرف می‌شویم. در این حالت قطعاً سرعت کند می‌شود. همین برگشتن و نگاه به بقیه باعث می‌شود سایر دونده‌ها به ما برسند. من هیچ به رقبا نگاه نمی‌کنم. فقط دوست دارم پیشتاز باشم تا رقبا بیایند و از من کپی بردارند؛ مثلاً شما قندان ساخته‌ای چون شما نفر اول بودی کار راحت است. ولی بنده خدایی که می‌خواهد کار شمارا کپی کند کارش سخت می‌شود. چون او نمی‌تواند تمام مشخصات کار را کپی کند. دسته‌ی در قندان را نتواند گرد کند و بجای آن چهارگوش کند. اصلاً انگار کاری نکرده است. به خاطر همین مدام سعی می‌کنم یک‌ه‌تاز باشم. رقبا دنبال من باشند. این از بابت فکر.

از بابت واقعیت هم کارهای زیادی کردیم. در واقعیت هم ما پیشتاز هستیم؛ مثلاً من در یک نمایشگاه در ایتالیا. یک چیز خوبی که دیدم گرماتاب بود. وسیله بسیار مفیدی است که می‌تواند محوطه پیاده‌رو را گرم کند. مثال دیگر مه پاش است که جلوی مغازه‌ها قرار دادیم. باز هم مثال دیگر دستگاه آبلیمو و شربت برای فالوده که جلوی مغازه‌ها گذاشتیم.

معمولاً به دنبال این‌گونه ایده‌ها هستم که اکثر رقبا این کارها را نمی‌کنند. قدیم یادتان هست که بستنی‌فروشی به این شکل نبود که شیشه میرال‌های نیمه و یخچال‌های حرفه‌ای و تابلوی آنچنانی داشته باشد. این دیزاین را خود ما بر اساس تجربه و آیتم مؤثر در فروش به دست آوردیم.

الان هم ۹۰ درصد بستنی‌فروشی‌ها دیزاین ما را دارند اجرا می‌کنند. آنها فقط کپی می‌کنند و حتی نمی‌دانند که برای چه ما این دیزاین را طراحی کردیم. همیشه سعی





کردیم جلو باشیم و کارهایی انجام دهیم که دیگران نمی کنند.

از عوامل دیگر تمایز ما بحث کیفیت و فرایند تولید است. اکثر بستنی‌فروشی‌ها از شرکت‌های تولید بستنی، بستنی می‌خرند. شرکتی که به همه بستنی می‌فروشد. کار آن‌ها بستنی فروختن است و برای آن‌ها هیچ فرقی نمی‌کند. دو تا مغازه در کنار هم از آن شرکت بستنی می‌خرند؛ اما بستنی شعبات ما فقط از یک جا تأمین می‌شود آن هم خود کارخانه نعمت است که فقط برای شعبات بستنی تولید می‌کند. حتی در قرارداد شعبات این بند وجود دارد که آن‌ها نمی‌توانند بستنی را به صورت عمده به جای دیگری بفروشند.

## آیا درخواست بوده؟

بله بسیار زیاد. به جرات می‌گویم اگر بخواهیم بستنی بفروشیم دو یا چند برابر الان فروش خواهیم داشت. این عوامل هم در تمایز ما دخیل بوده است. شرکت برای انحصار بستنی به شدت روی کیفیت کار می‌کند. چون این کیفیت باید منحصراً باقی بماند.

از بابت دیزاین دسترسی بقیه به کارهای ما راحت است؛ مثلاً به راحتی می‌توانند گرما تاب خریداری کنند و درب مغازه نصب کنند؛ اما در مورد کیفیت محصول کسی از دستش کاری بر نمی‌آید.

هیچ کاری نمی‌تواند انجام دهد. آیا می‌تواند به شرکت تولیدکننده بگوید بستنی من را بیشتر زعفران بزن؟ کیفیت از دست بقیه خارج است. چون آن‌ها تولیدکننده نیستند. ما ابزاری داریم که کمتر کسی در اختیار دارد.

در کل بیشتر نگرش ما تفاوت دارد. ما قسمتی داریم به نام مدیر خدمات پس از فروش و برند، افراد این قسمت از ما درخواست داشتند که اجازه دهیم هفته‌ای یکبار به رقبا سرک بکشیم، وضعیت آن‌ها را بسنجیم. من گفتم اصلاً کار خوبی نیست که وقت بگذارید برای بررسی کارهای رقبا. گفتند چرا؟ من گفتم اشتباه است برای این کارها وقت بگذارید. شما کار خود را انجام دهید سعی کنید به جایی برسید که رقبا از



شما کپی برداری نکنند. تایم بررسی رقبا تایمی است که از دست می‌رود. درک این طرز تفکر من برای خیلی‌ها باور کردنش سخت است. شاید هم غیرممکن است. ولی من هنوز نرفتم ببینم که رقبا در سایت خود چند تا شعبه دارند. در چه مرحله‌ای هستند و چه کاری می‌کنند.

## طعم ویژه بستنی نعمت

بیشتر به خاطر باورهای من است. بارها در مورد تفاوت نیمروی اعضای خانواده صحبت کردم.

تخم مرغ و روغن و نمک. چرا ۵ نفر در یک خانواده به طعم خاصی آنرا درست می‌کنند؟ دیشب در خانه خودمان بحث چای دم کردن بود. همه بلدند چای دم کنند. اما باز هم طعم چایی هر کسی فرق می‌کند. این‌ها در صنعت فرایند نام دارد. کمتر کسی در صنعت به این مسائل باور دارد و انجام می‌دهد. بستنی فقط شیر و شکر و خامه و... نیست. من می‌گویم هر موادی را دقیقاً کی باید اضافه کنی. با چه ظرفی در چه دمایی. گلاب را چطوری اضافه کنی.

زعفران کم یا زیاد... یه سری‌ها می‌گویند اگر قرار است باهم مخلوط شوند چه فرقی می‌کند! ما به دنبال فرایندها هستیم. در درجه بعدی به دنبال مواد اولیه باکیفیت هستیم. البته عشق به کار هم خیلی مهم است.

غذایی که کدبانو خانه با عشق می‌پزد چگونه می‌شود. خوشمزه‌تر می‌شود. بارها این تفاوت‌ها دیده‌ام. کسی که با حالت اجبار غذا درست می‌کند کجا و آن کسی که با عشق تمام برای غذا وقت می‌گذارد کجا؟

با مدیر تولیدمان که خبره این کار است بحثی داشتیم در مورد اینکه اگر امروز شکر را با دست راست هم زدی و ۲۰ دور چرخاندی فردا هم دقیقاً با دست راست و ۲۰ دور بچرخانی نه کم و نه زیاد. فرایند باید حفظ شود نه اینکه فردا تنبلی کنی بگویی ۳ دور هم جواب می‌دهد. این بحث را افراد مهندسی صنایع غذایی اصلاً قبول ندارند. ولی





بچه‌های سنتی کار قبول دارند. در مورد شیر این را بگم که شیر در ظرف‌های مس و آلومینیوم و روحی پخته می‌شود. لبنیات سنتی هنوز به دنبال جوشاندن شیر در ظرف مسی هستند. حالا با توجه به ایراد گرفتن‌های بهداشت به سمت استیل نمی‌روند. از روحی و آلومینیوم استفاده می‌کنند. شیر همان شیر است اما ظروف فرق دارد.

## افزودن محصول جدید در کنار بستنی و فالوده

معمولاً برندهای معروف تک محصولی هستند. مثل اکبر جوجه، البته در مقطعی اکبر جوجه نمایندگی داد و نمایندگی نتوانست تک محصولی بودن را تحمل کند. چلو کباب و شیشیلیک و غیره آوردند؛ که باعث افت برند شد. هایدا و آیدا فقط غذای سرد داشتند از زمانی که غذای گرم آوردند و به بقیه واگذار کردند افت کردند. به خاطر همین فرانچایز در ایران سخت است. چون همه خواهان برند شما هستند و هیچ‌چیز شما را قبول ندارند.

وقتی شما دو تا محصول دارید تمام نیرو و انرژی را روی آن می‌گذارید؛ اما اگر ده تا محصول باشد نمی‌توانی تمرکز کنی. با داشتن محصول کم، حرفه‌ای آن کار می‌شوید؛ مثلاً ساندویچی که فقط همبرگر دارد می‌داند که چه گوشتی مصرف کند. کدام قسمت گوسفند. چگونه بپزد. چقدر پیاز بزند. . . اما با آمدن ساندویچ‌های دیگر سخت تمرکز می‌کند. هشتاد درصد موفقیت برندها روی تک محصولی بودنشان است.

## در اخراج کارکنان ضعیف و کم‌کار بی‌رحم باشید

من قبل از اینکه وارد صنعت شوم تنها یک کارگر اخراجی داشتم شاید حدود چهار هزار نفر پیش من کار کرده بودند و فقط یک نفر اخراجی داشتم مگر اینکه کسی خودش بخواهد پیش ما کار نکند من کسی را اخراج نمی‌کردم ولی در صنعت که وارد شدم دیدم صنعت با صنف اصلاً قابل قیاس نیست و نیرویی که نمی‌تواند باید اخراج شود، در



سال‌های اول حدود ۳۰ نفر اخراج کردم، الان چوری شده که همه پرسنل می‌دانند که با آنها بگو بخند می‌کنم، رفاقت می‌کنم، جدیداً تور تفریحی، بلیط استخر، پارک آبی، هم می‌رویم ولی می‌دانند ملاک اصلی من چیست و این رفاقت باعث نمی‌شود فردا در کارخانه کم‌کاری شود.

در سال‌های اخیر به این نتیجه رسیدم در صنعت واقعاً باید بی‌رحم باشیم یعنی اگر دلسوزی بیجا بکنیم یا دل‌رحم باشیم حتی یک نفر ممکنه باعث شود فردا روز صد نفر از نان خوردن بیفتند.

\* چیزی که خیلی دل‌مرا به درد می‌آورد این است که نیرویی پیش من کار یاد نگیرد و برود، چون اگر کار یاد بگیرند و بروند می‌دانم که بیکار نخواهند بود.

یادم هست یکی از مدیرانمان می‌گفت تو لقمه را می‌جوی و در دهان نیروهایت می‌گذاری، اما به‌همان هم اکتفا نمی‌کنی و روش قورت دادن لقمه را نیز به آنها یاد می‌دهی و حتی باز هم به همان اکتفا نمی‌کنی و معده‌ی آنها را هم ماساژ می‌دهی که لقمه آنها هضم شود.

## توصیه برای جوانان

سخت‌ترین کار پول درآوردن است. همه جوانان دوست دارند پولدار شوند اما واقعیت این است که هر وقت به‌سختی‌ها برسیم و می‌دهیم. می‌گوییم نه پول رو می‌خواهیم نه سختی‌ها. پول آن طرف سختی است. برای داشتن یک میلیون باید صد درجه سختی و دو میلیون دویست درجه سختی تحمل کنی.

یکی از دوستان کاسب ما که در کرج معروف هستند و بسیار ثروتمند هستند تعریف می‌کرد پیش آمده که در ۷۲ ساعت ۵ ساعت می‌خوابد. من دقیقاً میدانم که افرادی مثل حاج یعقوب پایداری برند بستنی میهن چه سختی‌هایی دارد. همه دوست داریم فقط پولدار شویم. آدم‌های موفق کسانی هستند که تسلیم نمی‌شوند. به مشکلات می‌خورند، شکست می‌خورند اما تسلیم نمی‌شوند. مسائل و مشکلات ما را اگر جلوی





هر جوانی بگذارند طرف روز اول تسلیم است. با حل کردن مشکلات ما بزرگ شدیم. هنوز هم مشکلات و سختی‌های ما ادامه دارد. نامه‌ای برای ما آمده که چندساله ما را درگیر کرده و ۳ سال ما را عقب انداخته؛ اما من تسلیم نمی‌شوم. هر کاری می‌کنم غیر از تسلیم شدن.

متأسفانه جوانان دوست دارند یک‌شبه ثروتمند شوند. چرا امروزشان را با امروز من مقایسه می‌کنند.

در صورتی که او شروع‌کننده است ولی من ۲۰-۱۵ سال پیش کار را شروع کردم. شما امروز خودتان را با گذشته من مقایسه کنید. فشارهایی که من متحمل می‌شوم بسیار بالاست. یک‌شبه نمی‌توان ثروتمند شد. اول کار من روزی ۷۰۰۰ تومان اجاره می‌دادیم روزی ۴۰۰۰ تومان فروش داشتیم. ولی ماندم و تحمل کردم و همان‌جا مغازه خریدم؛ اما خداوکیلی کدام جوان این کار را می‌کند.

همه کارآفرینان و پولدارها همه از کف آمده‌اند. آقای سلیمانی صاحب برند کاله کارگر بوده بعدش با موتور سوسیسی کالباس پخش می‌کرده و الآن ۱۵ تا کارخانه دارد و از افراد برجسته خاورمیانه است.

برعکس آدم‌هایی که ارث گرفتند اگر خیلی زرنگ باشند ارثیه را حفظ می‌کنند. من ندیدم افرادی که چیزی به ارث خود اضافه کنند. ۸۰ تا قطعه زمین ارث برده است حالا اگر فردی زرنگ باشد سالی یه قطعه را می‌فروشد و می‌خورد بعد از گذشت چند سال باز ۴۰ قطعه زمین دارد و پولدار هستند در واقع چیزی به ارث خود اضافه نکرده است فقط خوب حفظ کرده است.

معضلی که من برای جوانان می‌بینم گوشی‌های موبایل است که به شدت به کارایی آن‌ها لطمه می‌زند. در ۲۴ ساعت هرچه بیشتر کار کنید ثروتمندتر می‌شوید. جوانان دوست دارند بدون زحمت و تلاش به موفقیت و ثروت برسند. بعد هم به درآمد ۲۰۰ میلیونی در سال فکر می‌کنند و کمتر از آن برایشان خوشایند نیست.



## بعضی جاها خود خدا کار را ردیف کرد

کارآفرینان ایران واقعاً نابغه هستند. در این وضعیت کشور و با این نیروی انسانی کار کردن کار بسیار سخت است. آقای بیل گیتس برای من فردی قابل احترام است ولی در کشورهای صنعتی کار کردن راحت تر است قطعاً در آمریکا بیل گیتس شدن راحت تر از حاج یعقوب شدن در کشور ایران است. من حاج یعقوب پایداری (بستنی میهن) را بیشتر از او قبول دارم. به دلیل اینکه کار در ایران از همه لحاظ سخت است.

بعضی مواقع انگار ترمز و فرمان بریده است و هیچی جور در نیاید. فکرت جواب نمی‌دهد. باور دارم کارآفرینان افراد برگزیده‌ای هستند. خدا آن‌ها را انتخاب کرده است و رزق و روزی افرادی را به آنها می‌دهد که کارآفرینان وسیله باشند برای دادن رزق و روزی آنها. کارآفرینان واقعاً افراد برگزیده و تحت حمایت خدا هستند.

چقدر خوب می‌شود برای مسئولین جا بیفتد که این افراد برگزیده خداوند هستند و در همه حال خدا از آن‌ها حمایت می‌کند. اگر به این چشم نگاه می‌کردند شاید مشکلات ما کمتر می‌شد.

## کارآفرینان در تمام دنیا بسیار محترم هستند

شنیده‌ام در کشورهای خارجی کارآفرینان جایگاه خاصی دارند. در سینما، اتوبوس، مترو و هر کجا که می‌روند می‌گویند این صندلی مخصوص کارآفرینان است. برای مثال به من نوعی یک کارت کارآفرینی داده‌اند و هر کجا که می‌روم جایگاه خاصی دارم. در ایران چه؟ آیا جایگاه خاصی برای کارآفرینان وجود دارد؟ منظور خواستن جایگاه ویژه توی مترو، سینما و... نیست. منظور اینکه بدانیم اینها افراد خاص جامعه هستند.



## جماليات برگزيده کارآفرين و توصيه به جوانان بابت در نظر گرفتن اين پيام ها و اجرا کردن آنها در تمام مراحل کاری و زندگي

۱. من قبل از اينکه حرفي را بزخم بايد توانايي عمل کردن آن را داشته باشم، مي خواهم به جوانان پيامي بهتر بدهم : من حرف نمي زنم من عمل مي کنم.
۲. من بيشتر تصميماتم را محتاطانه مي گيرم. من از باخت خيلي مي ترسم. نه تنها من بلکه اكثر آدم ها از باخت مي ترسند: براي تصميم گيري حتما با آدم هاي کار بلد مشورت کنيد.
۳. روزي به خواهرزاده خودم گفتم پول دار شدن سخت ترين کاری است که مي توان انجام داد، کارآفريني کار آساني نيست به جرئت مي توانم بگويم يك سال کارکردن من و همه کارآفرينان به اندازه بيست سال کارکردن يك کارمند است. اگر بيست سال زحمت بکشند به اندازه يك سال ما زحمت نکشیده اند.
۴. زندگي مثل بازی مار و پله مي ماند و فقط تصميمات است که باعث پيشرفت ما مي شود يعني همان نردبان يا باعث پس رفت ما مي شود يعني همان نيش زدن مار در بازی. نتيجه مي گيريم تصميمات سازنده زندگي ما هستند. در گرفتن تصميمات خيلي هوشمندانه عمل کنيد.



۵. فرق کارآفرین با یک آدم معمولی این است که آدم معمولی وقتی می‌خواهد تیراندازی کند هدف می‌گیرد و تیراندازی می‌کند ولی آدم کارآفرین اسلحه را بالا می‌گیرد تیر شلیک کند می‌رود و نگاه می‌کند که تیر به کجا اصابت کرده است و تلاش می‌کند تیر بعدی را هدف بزند یعنی سرعت بسیار بالایی دارند از ایده تا اجرا
۶. هر انسانی باید یک راهنمای کاری داشته باشد که مسائل کار و کاسبی را با او مشورت کند. شخصی که در کار رشد کرده باشد و روش مدیریتی و نظراتش به تو نزدیک باشد. خلاصه حرفش به دل تو بنشیند.
۷. اکثر نیروهایی که با من کار می‌کنند تا جایی که می‌توانم از تجربیات زندگی در اختیار آنها قرار می‌دهم، روز اول کاری هر کس بدترین روز کاری است و باید حواسمان به آن فرد باشد.
۸. اگر به من بگویند از سیستم، کارخانه و تمام اذیت‌هایی که در این سالها کشیدی فقط یک پیام به ما بده، می‌گویم اگر حتی یک نیرو دارید حتماً واحدی به نام واحد آموزش در کارخانه ایجاد کنید تا قبل از اینکه وارد کارخانه شود و درگیر کار اجرایی، آموزش‌های تخصصی مربوط به کارخانه خودتان به او داده شود و متخصص‌ترین نیروی تان را در قسمت آموزش به کار بگیرید.
۹. در ازای دانسته‌های زیاد، بیشتر اذیت خواهید شد، مدیرعامل فقط باید سیستم اجرایی کارخانه را پیش ببرد، سیستم همه چیز را می‌داند، لازم نیست مدیرعامل در همه کارها دخالت کند.
۱۰. به شدت معتقدم کارآفرینان و مدیران به هر قیمتی شده سیستم مدیریتی را در شرکتشان می‌بایست اجرا کنند، البته منظورم سیستمی است که هیچ نیازی به مدیریت و مدیر عامل نداشته باشد و خودکار همه کارها را انجام دهد. با پدیدار شدن سیستم کارهای مربوط به مدیرعامل خیلی کمتر می‌شود و می‌تواند به زندگی شخصی خودش بیشتر برسد.
۱۱. صرفاً دانشگاه نروید و مدرک نگیرید بلکه دانشگاه و تجربه را مکمل هم کنید. جوانان بدنبال گرفتن مدرک از دانشگاه نباشند چون مدرک هیچ کمکی به آنها نمی‌کند باید دنبال این باشند که آنچه که خوانده اند حالا بیایند با تجربه بیامیزند و فقط





دنبال مدرک نباشند دنبال این باشند که واقعا کارها را یاد بگیرند.

۱۲. هیچ موقع خود را عقل کل ندانید؛ تکامل یک دفعه ایجاد نمی شود. تکامل مرحله به مرحله انجام می شود مشکلی هست که اکثر مدیران ما با آن درگیر هستند و دنبال این هستند که یک کار بدون عیب و ایراد و عالی انجام بدهند و همیشه در مطالعه و بررسی هستند و هیچ موقع به اجرا نمی رسند، غافل از اینکه کار را باید پله پله بالا ببریم و با علم اینکه هر پله مشکلات خود را دارد و روی هر پله که رسیدیم باید از مشکلات آن پله صحبت کنیم و از مشکلات پله های بعدی نباید صحبت شود.

۱۳. در هر سمتی که می خواهید کار کنید، فرقی نمی کند شخصی، شرکتی، صنفی و دولتی، حتما برای آن کار پشت زونکنی معروف بستنی نعمت (سیستم سازی) را داشته باشید و قبل از ورود به هر سمتی باید ابتدا بدانید که می بایست چه کارهایی را انجام دهید (فلوچارت کلی کارها) و بعد بدانید آن کارها را در چه زمانی باید انجام دهید (چک لیست کارهای روزانه، هفتگی و ماهیانه) و اینکه آن کارها را به چه روشی و با چه باید و نبایدهایی باید انجام دهید (ریز فلوچارت روند انجام هر کار) و آیین نامه ها و... که اینها کار را مدیریت و برنامه ریزی می کنند و کار را از حالت سلیقه ای خارج می کنند و تا این حدود مشخص نباشد هیچ کاری پیش نمی رود.

۱۴. بدانیم آینده قابل پیش بینی نیست پس با همه طوری صحبت و رفتار کنیم که اگر جایی با آن شخص روبرو شدیم بتوانیم توی صورت او نگاه کنیم و احساس شرم و خجالت نکنیم.

۱۵. هر انسانی برای خود شخصیتی دارد و این با سمت کاریش هیچ ارتباطی ندارد یعنی این ذهنیت اشتباه است که اون کسی که سمت پایینی دارد شخصیت ندارد یا برعکس، کسی که سمت بالایی دارد پس شخصیت بالایی هم دارد.

۱۶. سعی کنیم از واژه های شفاف و ساده استفاده کنیم که قابل درک عموم باشد. از مدیریت فقط دنبال مدیریت ناب باشید: ۱. کمترین زمان ۲. کمترین هزینه ۳. کمترین تخصص = بهترین و پر سرعت ترین و ارزان ترین کار، خلاصه دنبال این باشید که کارها به بهترین و ارزان ترین شکل انجام شود و برای انجام دادنش نیاز به نیروی کار آمد آنچنانی نباشد.



۱۷. توکل کردن به خدا خیلی قشنگ تر از استخاره کردن است.

۱۸. خودتان را بشناسید و با خودتان رو راست باشید: ۹۰ درصد موفقیت من در این است که من با خودم صادق هستم. تمام اهداف و ویژگی‌های شخصی خودم را می‌دانم ولی اکثر انسانها را می‌بینم که خودشان را نمی‌فهمند نمی‌دانند چه می‌خواهند یا چه نقاط ضعف یا مثبتی دارند، روی چه چیزهایی حساسیت دارند و یا چه اهدافی دارند و با خودشان صادق نیستند، مثل پیازی که برای دسترسی به مغز داخلی آن باید چندین پوسته را بشکافی ولی باز هم با پوسته مواجه می‌شوی!

من وقتی خودم را کامل شناختم توانستم نیروها و اطرافیانم را طوری انتخاب کنم تا نقاط ضعفم را پوشش دهند و سایر نیروها هم از توانمندی‌های من استفاده کنند.







## ۲ هدف اصلی ام از نوشتن این کتاب

**هدف اول:** خب این حجم کاری و ابداع این روش مدیریتی در ایران باعث شد که من کمتر در جمع رفقا و دوستان و اقوام باشم و سعی کردم که حتی الامکان از آنها هم یادی کرده باشم، هم اینکه از خودم که کمرنگی من دال بر بی معرفتی نیست، دال بر مسئولیت سنگینی است که بر دوش من است و از این فرصت استفاده می کنم و از تمام کسانی که چه اسمشان در این کتاب آمده یا نیامده و از همه ی کسانی که به من محبت کرده اند تقدیر و تشکر می کنم و خودم را همیشه خادم و کوچک شما می دانم و شاگرد شماها بوده ام و از شما ها کار و زندگی کردن و محبت کردن را یاد گرفته ام و دارم به شماها درس پس می دهم. امیدوارم که شاگرد خوبی بوده باشم و همه شماها را دوست دارم و من همان داوودم.

فقط باز هم شرمنده ام که کار بین من و شما فاصله ایجاد کرده است. صمیمانه دوستتان دارم.

**هدف دوم:** که جوانها نگویند که نمی شود بدانند من هم از صفر شروع کردم و در همین کشور رشد کردم و شما هم می توانید و من اگر بتوانم ۱۰ نفر مثل خودم را تحویل جامعه بدهم یعنی  $15000 = 1500 * 10$  یعنی هر کارآفرین که ۱۵۰۰ کارمند داشته باشد ۱۰ کارآفرین یعنی ۱۵۰۰۰ کارمند که این تعداد، تعداد خوبی است و من دنبال تربیت کردن این ده نفر هستم و می خواهم با این کتاب بگویم که من با کمک شما ها



موفق شدم که :

۱. صنف بستنی فروشی ها را از مغازه های کوچک به مغازه های لوکس فعلی تبدیل کنم.
  ۲. صنعت تابلو سازی را در ایران گسترش و بهبود دهم ؛ قبلا تابلوها مخصوصا سر درب بستنی فروشی ها به این شکل نبود ولی الان هیچ بستنی فروشی نیست که با این مدل تابلوها معرفی نشود.
  ۳. بهبود صنعت یخچال سازی.
  ۴. قبلا یخچال ها به صورت یخچال صندوقی شش درب بودند ولی الان شده است تاپینگها و ایستاده و در واقع آن یخچال ها ی قدیمی کنار گذاشته شدند.
  ۵. راه اندازی فرانچایز برای بستنی فروشیهای سنتی ؛ که بعد از ما خیلی از همکارانمان هم به این صنعت روی آوردند و می خواهم بگویم قبلا با کمک شما این کارها را کرده ام.
- حال تصمیم گرفته ام برای بهبود صنعت کشور و چیدمان صنعت فرانچایز قدم بردارم و مطمئنا در آینده بعد از اجرا شدن آن در کارخانه خودمان و فرانچایز خودمان این را به کل تولید کنندگان کشورمان تقدیم می کنم فقط وظیفه خود می دانم که نمایی از سیر تکاملی بستنی نعمت را به سایر تولید کنندگان کشورمان تقدیم کنم. برنامه ای داریم می نویسیم که در همه شرکت ها ی تولیدی و خدماتی کارآمد باشد و بتواند خیلی از مسائل و مشکلات هم کارمندان و هم کارفرمایان را که در همه کارخانه ها مشترک است را حل کند به امید آن روز که کشورمان هم کشوری صنعتی شود با کمک یکایک شما دوستان عزیز.

حال وظیفه خود می دانم که در فرصت پیش آمده از تمام کسانی که در این مسیر برند نعمت را همیاری و کمک کرده اند خالصانه تقدیر و تشکر کنم.

از محمد آقا و احمد آقا برادران عزیزم که هنوز هم دارند زحمت این برند را می کشند ممنونم.

از حاج عباس مهربانی برادر عزیزم که همیشه و در همه حال کنار من و کنار برند بوده و هست و همه جوره برای برند زحمت کشیده ممنونم.

حاج عباس خیلی چیزها ازت یاد گرفتم هم برای کار هم برای زندگی و همیشه شما را برادر بزرگ خود می دانم و همیشه ممنون زحمت هایت هستم و خواهم بود خلاصه حاج عباس خدا تو را برا من فرستاده است و ممنون خدا هستم که چنین برادری برای من فرستاده که همه جوره هوامو داشته باشه و همه جا حواسش بهم بوده و هست.

آقای محمد سعید فنا پدر و دوست و استاد عزیزم که هر چه داشته برای این برند کم نگذاشته است. ممنون همه ی زحمت هایت هستم و خودم را تا آخر عمر شاگرد شما می دانم.

از آقای اصغر ظهرانی، حسین نادری، آقای جواد شهبازطهماسبی، هوشنگ زراء نژاد، مرتضی سلیمانی، خانم مهرنوش حق نژاد، خانم مریم سامانی پور، خانم کبری عسگر زاده، مهدی علیزاده، داود بیرامی، قنبر غلامی، آقای خانی، آقای سعید عزیزی، خانم سارا یاوری، خانم زینب بلوطی، خانم پروانه کرمی، خانم الهام اسفندی، خانم سمیه شاهی، خانم معصومه جعفری، خانم نجمه نوروزی، خانم اعظم اخلاقی، خانم زینب یوسفی، خانم سمیه زمانی، خانم آسیه منیری، خانم سمیه پایروند، آقای حسین ساعدی، مرتضی شریف کاظمی، امیر حق دهقان، جواد همت پور، هادی جهانسوز، آقای نادر نوابی، آقای ارسطو فلاحی، آقای خسرو شاهی،

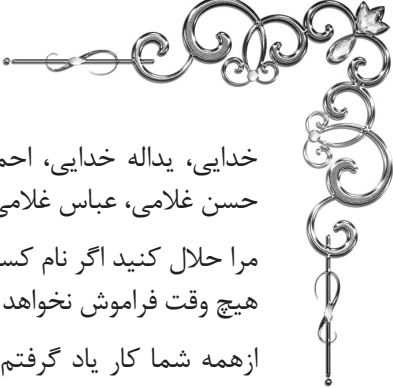
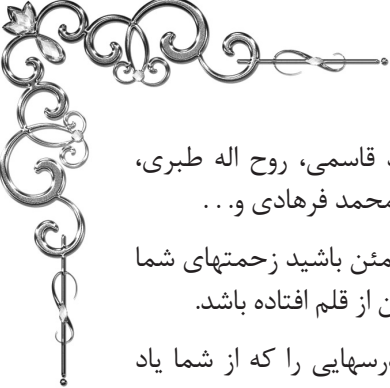
مهیار عباسی، خدیجه البرزی، زهرا اسفندی، علی منافی، مرتضی دیرباز، علی مرادی، مرتضی گنجی، خانم مینا سعیدی، آقای عامریان، آقای میلاد عبدی آقای ناصر خان حمیدی، آقای حسین قربان پور، آقای شهرام عسگری سوران، آقای دانیال، آقای دارایی، آقای زمهریر، آقای سخندان، آقای نعمتی، آقای ثروتیان، آقای رهبر، علی به نظر، جعفر قبادی، سید سجاد تراب زاده، هانی خان بابا، محمد اقصری، علی محمد نژاد، مجید جواد، حمید پوردشت، حمیدرضا سردشتی، عباس حیدری، علی تبریزی، خانم فاطمه نصر زاده، فرزاد شریعت زاده، خانم مهسا جعفری، خانم مهناز محمدی، شادروان عیسی غلامی، خانم مرجان محمدلو، حسینعلی اکبریان، آقای هندیجانی، آقای قهرمانی، آقای عظیمی، آقای خورشیدوند، آقای فامیله، خانم جواهری، خانم باقرزاده، خانم نسرین اصغرپور، خانم فتحی، قاسم بهزادی، خانم مصطفی پور، شعبان عسگری، آقای داغیان، خانم جلیلودن، خانم جوشقانی، خانم آریتا کرمی، آقای صانع زاده، خانم فتح اله زاده، خانم شهناز صالحی، خانم بیتا غفاری، محمد قموشی، سعید صالحی، سید حسن میرتقی، خانم سمراء علیزاده، خانم پونه اشرفی و علیرضا حسین آبادی و . . . . .

بچه های شهر خمین یادتان بخیر:

آقای مهدی ایرانشاهی، عزت اله خدایی، روح اله خدایی، رسول فردوسی، مهران طاهری، خدایامرزتون . . یادتون بخیر

بروبچه های خمین:



محسن کمانی، محمد رستمی (محمد عمو ابراهیم)، امیر حسین شعبانی، حسین فرجی، وحید گلستانی، ولی گلستانی، مرتضی علوی، محمد جعفری، محمد خورشیدی، احمد پولادی، علی پولادی، محمود پولادی، منصور سرمدی، حامد ابراهیمی، حسین ابراهیمی، شمس اله

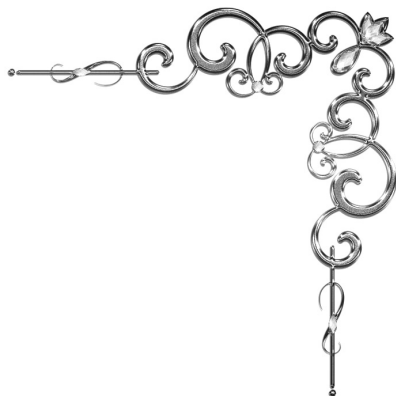
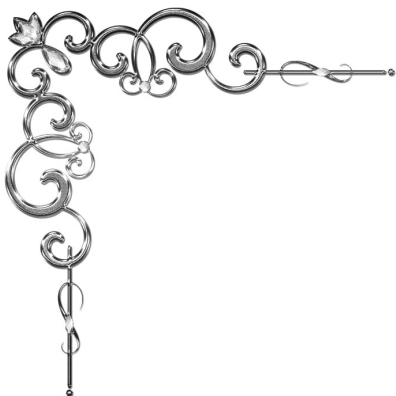


خدایی، بداله خدایی، احمد قاسمی، محمود قاسمی، روح اله طبری،  
حسن غلامی، عباس غلامی، حمید فرهادی، محمد فرهادی و . .

مرا حلال کنید اگر نام کسی از قلم افتاده مطمئن باشید زحمتهای شما  
هیچ وقت فراموش نخواهد شد حتی اگر نامتان از قلم افتاده باشد.

از همه شما کار یاد گرفتم و تعهد می کنم درسهایی را که از شما یاد  
گرفتم پیش خودم نگذارم و کارآفرینانی تربیت کنم که همه شما در  
تربیت آنها سهیم باشید به امید آن روز پر از فرار و نشیب.

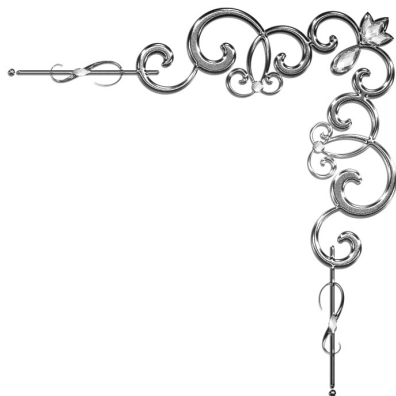
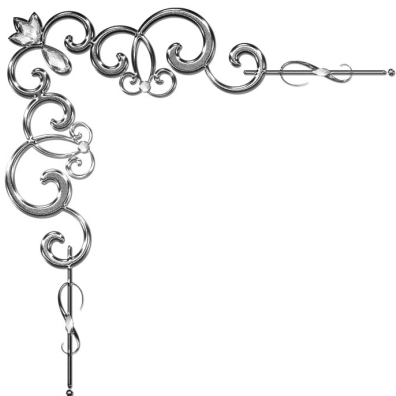




## حرف آخر

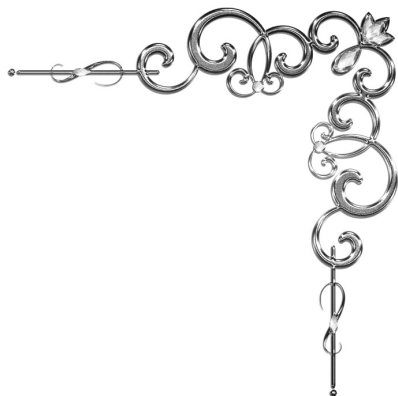
دوست گرامی و تولید کننده ی محترم تضمین می کنم در کتاب بعدی سیستم مدیریتی نوین و امتحان پس داده بستنی نعمت را که حاصل تمام عمرم می باشد را ارائه دهم که با آن تمام مشکلات صنایع و کارخانه ها را به همراه راه حل آن نشان دهم و تضمین می کنم با بکار گیری این سیستم همه ی مشکلاتتان برطرف شود و حداقل ۳۰ درصد به بهره وری حرفه و صنعت شما بیافزایم.





# رمز موفقیت کارآفرین: تفکر، تلاش، توکل

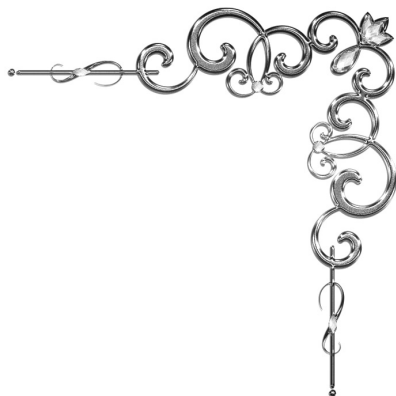
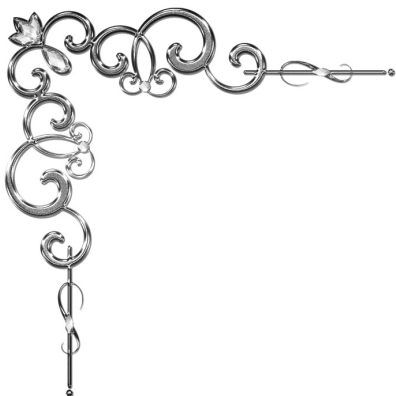




اهتمام دیروز، اعتبار امروز.  
هیچ وقت برای آنچه که  
مے توانستے بشوی دیر نیست.

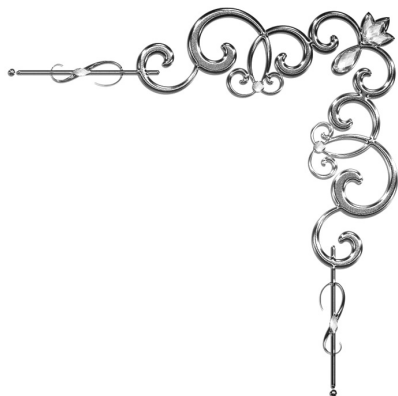
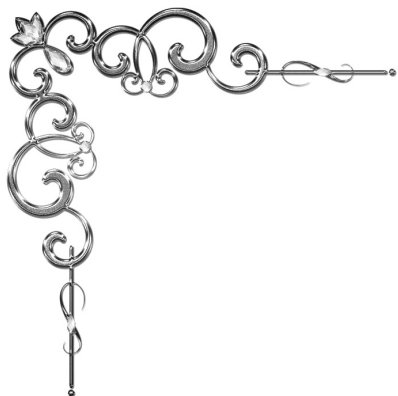






کارآفرین تسلیم شرایط نمے شود  
بلکہ شرایط را تسلیم خود مے کند





استخوان تن من نرم شد از گردش چرخ  
تا در این کهنه سرا صاحب نامی شده ام






**راه های ارتباط مستقیم با کار آفرین: (حاج داوود رضایی)**



info@nemat-co. ir

۰۹۱۲۱۹۴۳۳۱۸



www .bastaninemat .com  
www. nematiccream. com

• ایمیل:

• تلفن:

• وبسایت:





اگر این کتاب برای شما  
الهام بخش بود آن را به کسی  
بسپارید که دوست دارید سر  
شوقش بیاورید.





دوستدار ہم گے شما  
داوود رضایے اسفند ۱۳۹۵



