

چالش‌های سرمایه‌داری خانوادگی در دوره پهلوی: دهه‌های ۱۳۲۰-۱۳۵۰

علی اصغر سعیدی^۱

دانشیار جامعه‌شناسی اقتصادی، دانشگاه تهران

در آستانه انقلاب ۱۳۷۵، شرکت‌های بزرگ خانوادگی با در دست داشتن کسب و کارهای مهم در بخش‌های متفاوت اقتصادی، موتور محرکه اقتصاد بخش خصوصی ایران بودند که کشور را به سمت نوعی سرمایه‌داری متفاوت با غرب سوق می‌دادند. به این معنی که هنوز مالکیت و مدیریت آنها در دست اعضای خانواده بود و مالکیت از مدیریت جدا نشده بود. هدف اصلی این مقاله تحلیل چالش‌های اصلی بنگاه‌های بزرگ خانوادگی در ایران در دهه‌های ۱۳۲۰ تا ۱۳۵۰ است.

^۱نگارنده شروع تحقیق در حوزه شرکت‌های خانوادگی در عصر پهلوی را مدیون راهنمایی‌های استاد ارجمند دکتر احمد اشرف است که از سر لطف و محبت از دوره دانشجویی اهمیت روایت‌های صنعتگران را در کنار استفاده از سایر اسناد درجه اول در شناخت کارآفرینان دوره پهلوی یادآوری می‌کردند.

Ali Asghar Saeidi, "The Challenges of Family Capitalism in the Pahlavi Era: the 1940s to the 1970s," *Iran Namag*, Volume 5, Number 4 (Winter 2021), 49-78.

علی اصغر سعیدی <saeidi@ut.ac.ir> (دانش آموخته جامعه‌شناسی اقتصادی کالج رویال هالووی، دانشگاه لندن، ۱۳۷۸) دانشیار جامعه‌شناسی اقتصادی در دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران و مدیر مؤسسه تحقیقات تعاون آن دانشگاه است. از سال ۱۳۷۸ تا سال ۱۳۸۲، در مقام همکار تحقیقاتی به پژوهش در زمینه تاریخ شفاهی اقتصادی ایران در مرکز مطالعات خاورمیانه دانشگاه لندن پرداخت. تاکنون چهار کتاب در شرح حال و کارنامه صنعتگران مدرن پهلوی منتشر کرده است: سرمایه‌داری خانوادگی لاجوردی و لاجوردیان، زندگی و کارنامه رحیم متقی ابروانی، زندگی و کارنامه حاج محمدتقی برخوردار و زندگی و کارنامه علی خسروشاهی. تکنوکراسی و سیاست‌گذاری اقتصادی در ایران به روایت رضا نیازمند نیز به کوشش او منتشر شده است.

بنگاه‌های خانوادگی نماینده عمده شرکت‌های ایرانی در بخش خصوصی طی سال‌های ۱۳۲۰ تا ۱۳۵۰ بودند. آنها هم اکثریت بنگاه‌های دارای واحدهای تجاری و صنعتی کوچک را شامل می‌شدند و هم شرکت‌های بزرگ صنعتی را، خصوصاً بعد از دهه ۱۳۳۰، در بر می‌گرفتند.

اگر معیارهای تعریف بنگاه خانوادگی را چنان گسترده‌تر کنیم که اگر فقط مالک یا مدیر بنگاه عضو خانواده باشد هم در تعریف بگنجد، ممکن است بتوان تخمین زد که بنگاه‌های خانوادگی بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های کوچک و بیشتر شرکت‌های بزرگ بخش خصوصی را طی سال‌های ۱۳۲۰ تا ۱۳۵۰ تشکیل می‌دادند.^۲ اما اگر از معیارهای محافظه‌کارانه‌ای استفاده کنیم که برخی از محققان بنگاه‌های خانوادگی از آن استفاده می‌کنند و بنگاهی را خانوادگی بدانیم که حداقل دو نسل در کنترل و مدیریت خانواده بوده است، شاید نمونه‌های چندانی مانند خانواده لاجوردی و لاجوردیان، بنیان‌گذاران گروه صنعتی بهشهر (۱۳۲۳-۱۳۵۷)؛ خانواده کازرونی، مالک اصلی کارخانه نساجی وطن (۱۳۰۷-۱۳۵۷)؛ و برادران ارجمند، بنیان‌گذاران شرکت صنعتی ارج (۱۳۱۶-۱۳۵۷) در تاریخ بخش خصوصی ایران وجود نداشته باشند.

اهمیت تحقیق

در خصوص تفاوت‌های بنگاه‌های خانوادگی و بنگاه‌های غیرخانوادگی در ایران اطلاعات کمی در دست است. اگرچه تحقیقات جدی دانشگاهی فراوانی درباره بنگاه‌های خانوادگی در سراسر جهان صورت گرفته است،^۳ اما اتفاق مشابهی در مطالعات مربوط به بنگاه‌های خانوادگی در ایران رخ نداده است. علاوه بر این، تئوری اقتصاد خرد که پایه و اساس تحقیق در رشته‌هایی مانند امور مالی و حسابداری و مدیریت است، فرقی بین بنگاه خانوادگی و غیرخانوادگی قائل نیست.^۴ با این همه،

^۲ بنگرید به فهرست شرکت‌های بزرگ بخش خصوصی که اموال و دارایی‌های آنها بعد از انقلاب تحت قانون حفاظت از صنایع در تیرماه ۱۳۵۸ ملی و صادر شد؛ محمدرضا سوداگر، "شد روابط سرمایه‌داری در ایران"، *اندیشه شعله* (۱۳۶۱)، ۲۱۵؛ *روزنامه کیهان* (۱۶ تیرماه ۱۳۵۸)، ۳.
آنگاه کنید به مقالات مجله *Family Business Review* در

<https://journals.sagepub.com/home/fbr/>.

^۳ برای تفاوت نگاه نظری اقتصاد نئوکلاسیک، جامعه‌شناسی اقتصادی و اقتصاد نهادگرا بنگرید به ریچارد سوندربرگ، *جامعه‌شناسی اقتصادی: ساخت اجتماعی و کنش اقتصادی*، ترجمه علی اصغر سعیدی (تهران: نشر تیس، ۱۳۹۴)، فصل چهارم: بنگاه‌های اقتصادی. همچنین بنگرید به
Chami Mr Ralph, *What is different about family businesses?* (International Monetary Fund, 2001), 1-37; Peter Davis, "Realizing the Potential of the Family Business," *Organizational Dynamics* (Summer 1983), 47-56.

جامعه‌شناسی اقتصادی که به مسئلهٔ بنگاه خانوادگی بر اساس نقش کنشگران و انواع روابط آنها در بنگاه توجه دارد، به تحقیق پیرامون این موضوع می‌پردازد.^۵

بحث و تحلیل

اگرچه بنگاه‌های خانوادگی ارزش‌ها و ویژگی‌های مشترکی بین خانواده و کسب و کار دارند، اما با چالش‌های منحصر به فردی روبه‌رویند. در عین حال، می‌توانند از فرصت‌های ویژهٔ خود نه فقط برای تجارت خانوادگی، بلکه برای شکل‌گیری سیستم اقتصادی استفاده کنند. پدر بنیان‌گذار هر بنگاه معمولاً با چالش‌های بسیاری روبه‌رو بوده است، از جمله آنکه باید بین انصاف و کارایی، جانشینی و شایستگی، و پدرسالاری و عاملیت توازن برقرار کند. علاوه بر این، سه حوزهٔ نفوذ، یعنی خانواده و تجارت و مالکیت، در کنار هم بر هر بنگاه خانوادگی تأثیر می‌گذارد و در مقابل، این سه حوزه به نوبهٔ خود تحت تأثیر عواملی مانند سنت، فرهنگ، قوانین وراثت و دین قرار دارند.^۶

چالش توازن پیشینه‌سازی و نوع‌دوستی

پدر در جایگاه سرپرست خانواده نسبت به اعضای خانوادهٔ خود نوع‌دوست است، اما در مقام مدیر و بنیان‌گذار، نگران موفقیت و توسعهٔ بنگاه خود در یک بازار رقابتی نیز هست. لذا والدین باید از شیوه‌های صحیح تجارت پیروی کنند.^۷ برای مثال، علی خسروشاهی در مقام بنیان‌گذار گروه صنعتی مینو در سال ۱۳۳۸، در خصوص توسعهٔ کسب‌وکار تصمیمات مهمی می‌گرفت که احتمالاً فرزندانش از آنها راضی نبوده‌اند. مریم خسروشاهی می‌گوید:

^۵ روش‌شناسی این مقاله مبتنی بر ادبیات روش کیفی است و استدلال‌ها بر پایهٔ مشاهدات و روایات افراد قرار دارد که معمولاً اقتصاددانان در مدل انتخاب عقلانی از آن استفاده نمی‌کنند. در نتیجه، یافته‌ها بر اساس چندین مصاحبه با مدیران صنایع و برخی اعضای خانوادهٔ کارآفرینان دورهٔ پهلوی و مطالعات موردی در تاریخچهٔ چند بنگاه خانوادگی است. البته روشن است که بر اساس علم تاریخ شفاهی و فلسفهٔ علوم اجتماعی، این روایت‌ها را نیز می‌توان گزاره‌های بنیادین از عالم واقعیت زندگی در بنگاه‌های خانوادگی تلقی کرد. هر چند قضاوت نهایی در خصوص تازگی، صحت و اعتبار آنها مانند هر روایت دیگر به وفاق عالمان و محققان دربارهٔ آن روایت بستگی دارد. بنگرید به علی اصغر سعیدی، "صدق و کذب در تاریخ شفاهی"، نشریهٔ تاریخ شفاهی، سال ۳، شمارهٔ ۲ (۱۳۹۶)، ۱-۸.

^۶Mr Ralph, *What is different about family businesses?* 1-37; Davis, "Realizing the Potential of the Family Business," 47-56.

^۷Ivan Lansberg, "Managing Human Resources in Family Finns: The Problem of Institutional Overlap," *Organizational Dynamics* (Summer 1983), 39-46.

تظاهر نمی‌کرد و اصلاً برایش مهم نبود که دیگران درباره‌اش چه می‌گویند. بسیار مقتصد بود. مثلاً در یک مورد هزینه تولید بالا رفته بود و ما برای رقابت با سایر محصولات قیمت فروش را پایین آورده بودیم. اما او از من ناراحت بود و می‌گفت محصولات را چرا مفت می‌فروشید. یادم است این قدر صادق و رُک و راست بود که روزی دایی‌ام آمده بود خانه ما و او آنجا به او می‌گفت که اینها محصولات را مفت می‌دهند.^۸

به نظر می‌رسد که در بیشتر بنگاه‌های خانوادگی، پدر این‌گونه در برابر منافع شرکت به عملکرد فرزندان واکنش نشان می‌دهد. پدر بنیان‌گذار باید از بازده شرکت مراقبت کند و نمی‌تواند به علت اعتماد به فرزندان برای همیشه سود کمتری را بپذیرد.

اعتماد و خطر اخلاقی

سطح اعتماد بین اعضای خانواده در بنگاه‌های خانوادگی، به سبب پیوندهای قوی^۹، مسلماً بالاتر از بنگاه‌های غیر خانوادگی است.^{۱۰} البته "اعتماد" بحث پر مناقشه‌ای بین جامعه‌شناسان اقتصادی و نهاد‌گرایان اقتصادی است. نهاد‌گرایان اقتصادی سطحی از اعتماد را که به وسیله اخلاقیات تعمیم‌یافته پدید می‌آید مانع سوءاستفاده در بازار می‌دانند، در حالی که جامعه‌شناسان اقتصادی معتقدند هر کجا اعتماد بیشتر باشد امکان سوءاستفاده بیشتر است و این امری معمول است که افراد در روابط شخصی از کسی بیشتر صدمه خواهند خورد که به او بیشتر علاقه و اعتماد دارند. علت آن است که وقتی شما به فردی اعتماد می‌کنید، خود را در موضع آسیب‌پذیری قرار می‌دهید.^{۱۱} به علاوه، در بنگاه‌های خانوادگی که برادران سهامدار اصلی آن‌اند، در غیاب پدر بنیان‌گذار، دنبال کردن سود شخصی ممکن است به ضرر اتحاد خانوادگی منجر شود. این امر ناشی از وجود سطح اعتماد بالا در بین اعضای خانواده است.^{۱۲}

^۸مریم خسروشاهی، فرزند علی خسروشاهی، مسئول فروش محصولات آرایشی گروه صنعتی مینو، در گفت‌وگو با نگارنده، لندن ۱۳۹۰. همچنین، برای اطلاعات بیشتر از شخصیت علی خسروشاهی و رابطه او با فرزندان، بنگرید به علی اصغر سعیدی، *موقعیت صاحبان صنایع در عصر پهلوی: زندگی و کارنامه علی خسروشاهی* (تهران: نشر نی، ۱۳۹۷)، ۲۹۵-۳۳۰.

^۹Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited," *Sociological theory* (1983), 201-233.

^{۱۰}Julio J. Rotemberg, "Human Relations in the Workplace," *Journal of Political Economy*, 102 (1994), 684-718; Casey B. Mulligan, *Parental Priorities and Economic Inequality* (Chicago: The University of Chicago Press, 1997).

^{۱۱}Mark Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American journal of sociology*, 91:3 (1985), 481-510.

^{۱۲}در ادبیات اقتصادی به این پدیده "خطر اخلاقی" (moral hazard) می‌گویند. بنگرید به Mr. Ralph, *What is Different About Family Businesses?*, 5.

برای مثال، از حاج سیدمحمود لاجوردی، بنیان‌گذار گروه صنعتی بهشهر، نقل می‌کنند که می‌گفت

برادران اخوان تحت سرپرستی برادر بزرگ‌تر، حاجی علی‌اکبر اخوان، پیش‌بینی را برای پول اضافه برادران نکرده بودند و بعضی از برادرها که پول اضافه داشتند از اطلاعات داخلی به نفع خود استفاده می‌کردند و بعضی اجناس را که مورد احتیاج مشترک برادران بود به وسیله شخص ثالثی خریداری کرده با منفعت به حساب مشترک می‌فروختند. به عقیده او این کار صحیح نبود و باعث از هم پاشیدن وحدت برادران اخوان شد.^{۱۳}

این سودآوری فردی منجر به شکست شرکت خانوادگی آنها شد، شکستی که ممکن است عاملی مهم در نظر گرفته شود. این برادران، با اینکه تجارت خانوادگی خود را زودتر از دیگران شروع کرده بودند، اما زودتر از بقیه از هم جدا شدند و هر برادر به دنبال کسب و کار خودش رفت. شاید یکی از علت‌هایی که برخی از آنها روابط نزدیک‌تری با خانواده سلطنتی داشتند برای پر کردن خلأ روابط خانوادگی بوده باشد.^{۱۴} این تجربه حاج سیدمحمود لاجوردی باعث شد وقتی بنگاه خانوادگی اش را

^{۱۳} برادران اخوان در سراسر ایران پارچه پخش می‌کردند. آنها نوعی سیستم تجاری "بدون موجودی" (zero inventory) داشتند. اکبر لاجوردیان می‌گوید: "برادرم [حاج سیدمحمود لاجوردی] تعریف می‌کرد که آنها روزی ۶۰۰ تا ۷۰۰ عدل قماش به شهرستان‌ها حمل می‌کردند، در صورتی که یک متر قماش موجودی در انبار نداشتند. روزانه وقتی درخواست‌ها از شهرستان‌ها می‌رسید، آنها به وسیله دلال‌های داخلی شان تمام قماش‌های موجود در بازار را با ۱۰ درصد اضافه‌تر خریداری می‌کردند و چون خوش حساب و معتبر بودند، تمامی بازاری‌ها حاضر بودند قماش خود را برای آنها ارسال کنند. آنها هرچه لازم داشتند از میزان خریدها به شهرستان ارسال می‌کردند و اضافه را برای فروشندگان پس می‌فرستادند و در نتیجه، در آخر هر روز هیچ موجودی در انبار نداشتند. در این موقعیت، وقتی برادری پول اضافی داشت و می‌دانست در شهرستان چه جنسی بیشتر خریداری می‌شود به برادرم [حاج سیدمحمود لاجوردی] مراجعه می‌کرد و می‌گفت به طور مثال شما این مقدار عدل قماش را بخرید. برادرم آن را می‌خرید، اما امانت آقای اخوان بود. فردا که قرار بود آقای اخوان قماش بخرد، از برادرم این قماش را خریداری می‌کرد. این خرید بر اساس اطلاعات داخلی برادران اخوان انجام می‌شد و همین موجب شد که بین برادران اختلاف افتاد." اکبر لاجوردیان در گفت‌وگو با نگارنده، هیوستون آمریکا، ۱۳۹۵؛ اکبر لاجوردیان، ۱۱۰ سال پیدایش و گسترش گروه صنعتی بهشهر (تهران: لوح تاریخ، ۱۳۹۶)، ۱۲۳.

^{۱۴} رضا نیازمند، معاون صنعتی و معدنی وزارت اقتصاد در دوره وزارت علینقی عالیخانی ۱۳۴۱-۱۳۴۸، می‌گفت: "اولین کاری که ما در وزارت اقتصاد کردیم این بود که گفتیم مونتاژ نام مسخره‌ای بین مردم و روزنامه‌ها شده است و ما باید مونتاژ را از میان برداریم. در آن موقع دو کارخانه مونتاژ اتومبیل سواری داشتیم... فیات بدون مقاومت کارگاه خود را بست و رفت. اما جعفر اخوان که اتومبیل شورت را مونتاژ می‌کرد مقاومت کرد و با دادن رشوه به وکلای مجلس و شاید به درباری‌ها مدت‌ها به مونتاژ ادامه داد." بنگرید به علی‌اصغر سعیدی، تکنوکراسی و سیاست‌گذاری اقتصادی در ایران به روایت رضا نیازمند (تهران: لوح فکر، ۱۳۹۴)، ۱۳۳. البته سیاست‌های صنعتی در دوره وزارت علینقی عالیخانی به نحوی ادامه پیدا کرد تا اخوان‌ها هم مجبور بودند برخی از قطعات اتومبیل را به تدریج در ایران بسازند تا ارزش افزوده بیشتری نصیب کشور شود. بنگرید به سازمان اسناد ملی ایران، پرونده شماره ۳۸۰/۸۷۰۵، سند شماره ۱۸، نامه شماره ۱۸۷۵۴، مورخ ۱۲ مرداد ۱۳۴۴.

با شرکت برادر و فرزندانش تأسیس کرد، نخست پیشنهاد تأسیس بانکی داخلی با نام "آرجا" کرد که مخفف اول اسم شرکت‌های خانوادگی آنان به نام‌های آریز و جاوید بود که "بانک داخلی" شرکت‌های آنها محسوب می‌شد. قرار شد هر نفر از اعضای خانواده که پول اضافی داشته باشد آن را به این حساب واریز کند و ۱۲ درصد بهره بگیرد و در مقابل، این "بانک داخلی" به شرکت‌های آنها قرض بدهد. این درسی بود که حاج سیدمحمود لاجوردی از برادران اخوان گرفته بود تا برای پول اضافه اعضای خانواده پیش‌بینی کند. به عقیده حاج سیدمحمود لاجوردی، این کار برادران اخوان صحیح نبود و باعث از هم پاشیدن وحدت آنها شد. ابتکار تأسیس حساب آرجا را حاج سیدمحمود برای پایداری شرکت جدید ارائه داد و همگی از آن استقبال کردند و همه اعضای خانواده سرمایه نقدی اضافه‌شان را به آن حساب واریز می‌کردند. بنابراین، تأسیس این حساب توانست تناقض منفعت شخصی و اتحاد خانوادگی را تا حد زیادی کاهش دهد و از خطری اخلاقی اجتناب شود. قبل از این هم اعضای خانواده لاجوردی و لاجوردیان سهام شرکت‌هایشان را به نسبت مساوی تقسیم کرده بودند.^{۱۵}

استفاده از مفهوم خانواده در یکسان‌سازی منافع

گاهی اوقات، رئیس بنگاه خانوادگی، به منظور برقراری تعادل بین مدیران عضو خانواده با مدیران و کارکنان غیرعضو خانواده (توازن بین پدرسالاری با عاملیت و شایستگی) پدرسالاری خود را به اعضای غیرعضو نیز گسترش می‌دهد. در بنگاه‌های خانوادگی بزرگ شواهدی فراوانی از این نوع اقدام مشاهده شده است که پدرسالاری غالباً به اعضای غیرخانوادگی بنگاه‌های بزرگ خانوادگی نیز گسترش می‌یابد. این امر باعث ایجاد احساس ثبات، وفاداری و ارادت به شرکت در بین همه کارمندان و از جمله مدیران ارشد می‌شود. این اقدام باعث می‌شود که برخی از مدیرانی که توانایی تأسیس شرکت خصوصی خود را دارند همچنان در شرکت باقی بمانند. به عبارت دیگر، وفاداری آنها به بنگاه خانوادگی مانع جدایی آنها می‌شود. این امر نشان می‌دهد که پدر-بنیان‌گذار بنگاه خانوادگی به خوبی توازن بین اعضای خانواده و افراد شایسته غیرعضو خانواده پدید آورده است. برای مثال، محمدرحیم متقی ابروانی، بنیان‌گذار گروه صنعتی کفش ملی، از روش‌های گوناگونی برای برقراری تعادل بین کارایی و انصاف بین اعضای خانواده و کارکنان غیرخانوادگی، که تعدادشان هم‌روز‌به‌روز زیادتر

^{۱۵} لاجوردیان، ۱۱۰ سال پیدایش و گسترش گروه صنعتی بهشهر، ۱۱۹-۱۲۶.

می‌شد، استفاده می‌کرد. رحیم متقی ابروانی در غیبت برخی عناصر مهم بنگاه خانوادگی اقتصادی در پی جایگزین کردن عناصری جدید برای توسعه گروه صنعتی ملی بود؛ عناصری که غیبت آنها مانع رشد بنگاه‌های خانوادگی نیز شده بود. شکی نیست که گروه صنعتی ملی واحد خانوادگی محسوب می‌شد. این گروه را رحیم ابروانی کنترل می‌کرد و مطلوب‌ترین شرایط برای او این بود که گروه به دست اعضای خانواده‌اش اداره شود. همسر و فرزندان رحیم ابروانی در این گروه فعالیت مؤثری داشتند، اما واقعیت‌ها نشان داد که او نمی‌توانست کنترل چنین مجموعه‌ای را فقط به دست خانواده بسپارد. بنابراین، فعالیت‌های رحیم ابروانی در گروه صنعتی ملی نشان می‌دهد که او جایگزینی مناسبی برای بنگاه خانوادگی را به‌طور جدی در نظر داشته است تا بتواند گروه صنعتی را متحول کند و توسعه دهد. رحیم ابروانی با آنکه تجارت را از پدر و پدربزرگش آموخته بود، بخت آن را نداشت که زیر سایه پدر تجارت را آغاز کند. حاج محمد کاظم، پدر رحیم ابروانی، در ۱۹ آذرماه ۱۳۲۴ و درست زمانی درگذشت که رحیم دانشکده حقوق، علوم سیاسی و اقتصاد دانشگاه تهران را تمام کرده و ۲۵ ساله بود.^{۱۶} حاج محمد کاظم در زمان مرگ فقط ۶۸ سال داشت و این سن برای ساختن بنگاهی خانوادگی که نسل اول آن هنوز شروع به کار نکرده زمان اندکی است. رحیم هیچ‌گاه با دو برادرش، محمد کریم و محمد رضا، کار نکرد. غیر از اختلافاتی که ممکن است ناشی از تفاوت روحیه در بین رحیم و برادرانش بوده باشد، فقدان پدر نقش مهمی در عدم تشکیل بنگاه خانوادگی داشت که در هر بنگاه خانوادگی سایه‌اش تا پایان نسل دوم نیز به خوبی احساس می‌شود. اختلاف بین برادران در خانواده‌ها معمولاً امری طبیعی است و در خصوص رحیم که مادرش را در ۶ سالگی از دست داده بود و سرپرستی‌اش را خاله و عمو به عهده گرفته بود، علت دیگری برای اختلاف با برادرانش بود. پدر رحیم گرفتار بیماری می‌گرن بود. در کودکی مادرش را از دست داده بود و بنابراین، گرمی رابطه خانوادگی را بسیار کم تجربه کرده بود. چیزهایی که از کودکی به یاد داشت منحصر بود به یاد مهربانی‌های مادرش که به بزرگ‌ترین فرزندش توجه خاصی داشت. اما دو برادر رحیم نیز به سبب همین کمبود محیط خانوادگی نتوانستند پیوندهای عمیقی با هم برقرار کنند. مرگ پدر در سال ۱۳۲۴ برادران را بر سر تقسیم ارثیه دچار اختلاف شدیدی کرد. بیش از همه کریم به این اختلاف دامن می‌زد. پدر در روزهایی که رحیم به تهران آمده بود

^{۱۶} علی‌اصغر سعیدی و فریدون شیرین کام، موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی: زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ابروانی (تهران: گام نو، ۱۳۸۸)، ۱۸۷-۲۰۳.

برای او از ناسازگاری کریم نوشته بود و از او خواسته بود که از او مراقبت کند. همین مسئله باعث شد که رحیم در تقسیم املاک امتیاز بیشتری به کریم بدهد. اما رضا سهم خود را رفته رفته به دو برادر فروخت. رحیم ابروانی بعد از دبیرستان بدون اطلاع پدر به آبادان رفت و در شرکت نفت کار کرد. پدر از این مسئله سخت برآشفته شده و کسی را برای یافتن او مأمور کرده بود. همه اینها شواهدی بر این امرند که برای رحیم شرایط تأسیس بنگاه خانوادگی مهیا نبود. با این همه، عکس‌های کریم و رضا که تا آخرین روزهای زندگی زیر میز کار رحیم بودند نشانه حسرت او بر فقدان خانواده در نظر او بوده است.^{۱۷} به علاوه، رحیم اگر چه پدر زینت، همسرش، را بسیار دوست داشت و از او چیزهای فراوانی آموخته بود، بخت آن را نداشت که از نیروی تجاری حاج فرج منتخب، که از تجار سرشناس شیراز بود، سود جوید. حاج فرج منتخب درست زمانی که نخستین جلوه‌های فعالیت صنعتی رحیم آغاز شده بود، در سال ۱۳۳۸، درگذشت. رحیم یک‌بار هنگام ساخت پاساژ استاندارد در شهر شیراز از کمک او بهره برده بود. او در سال‌های بعد از کمک فرزندان حاج فرج، قاسم و اصغر منتخب، در گروه صنعتی ملی استفاده کرد، اما اینها به تنهایی نمی‌توانست به ساخت بنگاهی خانوادگی بیانجامد. رحیم که بعد از فارغ التحصیلی در تیرماه ۱۳۲۷ ازدواج کرده بود، علی‌رغم نظر مثبتش نسبت به نقش زنان در فعالیت‌های اقتصادی، در آن زمان به سبب جوانی همسرش نمی‌توانست از نیروی او استفاده کند. در ضمن، همسرش در آن وقت به تربیت فرزندان مشغول بود. نزهت (نازی)، اولین فرزند رحیم، در شهریورماه ۱۳۲۸ به دنیا آمد، بهمن در اسفند ۱۳۳۰، مریم در دی‌ماه ۱۳۳۴ و علی، آخرین فرزندشان، در شهریورماه ۱۳۳۹ و هنگامی که رشته فعالیت و رهیافت صنعتی ابروانی در کفش ملی به خوبی روشن شده بود. در نیمه‌های دهه ۱۳۴۰، کفش ملی در قالب توسعه و ادغام عمودی شکل گرفته بود. فرزندان رحیم، نازی و بهمن، به ترتیب ۱۷ و ۱۵ ساله بودند. بنابراین، چاره‌ای برای رحیم نمی‌ماند جز اینکه بر اصول دیگری برای ساختن بنگاه سرمایه‌داری خود تکیه کند. رحیم ضمن عشق به ایجاد گروه صنعتی خود، اجازه نمی‌داد که هیچ‌کس در این گروه خللی ایجاد کند، درست مانند یک فرمانده عمل می‌کرد. اما در عین حال، همه را عضو خانواده خود می‌دانست. درست مانند پدری مسئول از قلمرو خود، به مثابه یک پدر، با ایجاد ارتباط عاطفی عمیق با کارگران، مدیران و ذی‌نفعان حفاظت می‌کرد. در نتیجه، خروج مدیران صرف نظر از اهمیت آنان به لحاظ عاطفی برایش گران بود

^{۱۷} همچنین، بنگرید به سعیدی و شیرین‌کام، زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ابروانی، ۱۸۷-۲۰۳.

و با هر کس آشنا می‌شد، تلاش می‌کرد زمینه خانوادگی کارش را نیز در گروه صنعتی ملی فراهم کند. اخراج کارگر خیلی برایش سخت بود، ولی به راحتی افراد را استخدام می‌کرد.^{۱۸} او همیشه سعی می‌کرد در مقابل خطای کارگران، مدیران و کارکنان فروشگاه‌ها آنها را با کاهش رتبه تنبیه کند، نه با اخراجشان. در این شرایط، این پدر فرمانده نمی‌توانست فقط به اجرای سیاست‌های معمول کارگری و ارتباطات مدیریتی بپردازد، بلکه باید از آن حد فراتر می‌رفت تا گروه صنعتی ملی را به گروهی چون خانواده‌ای بدل کند. آنچه در گروه صنعتی ملی در جریان بود زمینه شکل‌گیری یک خانواده بزرگ بود تا فقدان حضور عناصر خانواده را بر طرف کند و درجه اعتماد بین افراد را بالا ببرد. بنابراین، رحیم ابروانی می‌دانست باید از کوچک‌ترین مشکلات این خانواده مطلع باشد، به‌ویژه مشکلات کارکنان و خانواده‌شان. چه آن هنگام که ساعت‌ها در مراسم اعطای عیدی کارگران بر پای می‌ایستاد و با فرد فرد کارگران دست می‌داد و چه زمانی که آنها را با خانواده گروه‌گروه به باغ کفش ملی در کرج دعوت می‌کرد، در پی تعمیق این ارتباط خانوادگی بود. این دیدارها و گردهمایی‌ها فرصتی مغتنم برای محکم‌تر کردن روابط این خانواده بود. او بارها برای کارگران و سرکارگران این جمله را تکرار می‌کرد که «همگی بر سر یک سفره نشستیم.» او همچنین اصرار می‌ورزید که افراد در گروه باید متأهل باشند. چون نگرش او به گروه به مثابه خانواده‌ای بزرگ بود، لذا نمی‌توانست به نقش نهاد خانواده بی‌توجه باشد. به علاوه، می‌دانست که ازدواج و به‌ویژه ازدواج درون گروه صنعتی ملی می‌تواند هم به استحکام روابط خانوادگی افراد و هم به پیوستگی بیشتر گروه منجر شود. او برای اجرای این امر کمک‌ها و تشویق‌هایی در نظر گرفته بود. ابروانی در فروشگاه‌ها با مشکل بزرگ کنترل فروشگاه‌ها روبه‌رو بود. تجربه به او ثابت کرده بود که ضمن به کارگیری همه روش‌های پیشرفته کنترل نمی‌توان از تأکیدات معنوی غفلت کرد. این تأکیدات به منظور ساختن خانواده بزرگ بود. او همیشه به کارمندان فروشگاه‌ها می‌گفت سفره‌ای پهن شده است، سعی کنید این سفره همچنان باز بماند. سفره بزرگ کفش ملی را او برای همه می‌خواست و بر خلاف اندیشه پیشینه‌ساز سرمایه‌داری، او پدری کارآفرین بود که پس‌اندازها را برای زندگی بهتر فرزندان می‌خواست. بر این اساس، تمایل ابروانی برای وابسته کردن افراد حوزه فعالیتش به خود به انگیزه‌هایش برای ساختن خانواده کفش ملی برمی‌گشت. این انگیزه آگاهانه از آنجا نشئت

^{۱۸} همچنین، بنگرید به سعیدی و شیرین‌کام، زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ابروانی، ۱۸۷-۲۰۳؛ مصاحبه با مدیرانی که در ایران و خارج از ایران با رحیم ابروانی همکاری می‌کردند: مک‌بین، ناصر معتبر، جاهد، و مصاحبه‌های مجله صنعت کفش.

می‌گرفت که امکان تأسیس بنگاه خانوادگی واقعی کم بود. به علاوه، شاید به دوران طفولیت و از دست دادن مادرش در کودکی مرتبط بود. شاید او سعی می‌کرد دیگران را بسیار به خودش وابسته کند. تاریخ تولد افراد، سالگرد ازدواج‌ها، و تاریخ مرگ‌ها را از یاد نمی‌برد، به موقع برای آنها گل می‌فرستاد و دلجویی می‌کرد و به نحوی محبت‌هایی می‌کرد که از هر کسی ساخته نبود. او علاقه داشت که نوعی ارتباط عاطفی با همه برقرار کند تا همه با او رابطه محکم‌تر و وفادارانه‌تری برقرار کنند. این یکی از خصوصیات بود که در همه کارهای رحیم دیده می‌شد.^{۱۹} رحیم بیشتر پیام‌های خود را از طریق "اخبار کفش ملی" منتشر می‌کرد.^{۲۰} او از این طریق احساسات و خواسته‌های پدرانۀ خود را با آنها در میان می‌گذاشت. در برخورد با کارگران، کارمندان و به‌ویژه فروشنده‌ها به خانواده کفش ملی اشاره می‌کرد. او تولید و هزینه‌های کفش ملی را به مثابه سفرۀ یک خانواده در نظر می‌گرفت که همه بر سر آن نشسته‌اند و از همه می‌خواست تا به بقای این سفره کمک کنند. رحیم ایروانی حتی نگران سرنوشت این خانواده بزرگ بدون حضور خودش بود. رحیم پس از خروج از ایران و مصادره کارخانجاتش، هر سال در اواخر اسفندماه طی نامه مفصلی ضمن تبریک سال نو، به همه کارکنان سفارش می‌کرد با علاقه‌مندی و دلسوزی کار کنند و در حفظ گروه صنعتی ملی کوشا باشند، چون مال خودشان است.^{۲۱} رحیم بعد از بازگشت به ایران در سال ۱۳۷۲، در بازدید از هر فروشگاهی سفارش می‌کرد که مواظب کفش ملی باشید، چون سفره‌ای است که برای همه شما پهن شده است. رابطه مدیران، کارگران و فروشندگان رابطه اعضای یک خانواده بزرگ بود. رحیم همیشه از اصطلاح "خانواده بزرگ کفش ملی" استفاده می‌کرد؛ خانواده‌ای که در آن نظم جایگاه مهمی داشت.^{۲۲} بنابراین، در کفش ملی تا روزهای انقلاب اعتصابی روی نداد.^{۲۳}

تأکید ایروانی بر استفاده از مفهوم "خانواده" راهی برای حل تعارض منافع کنشگران غیرعضو خانواده و یکسان‌سازی آن با منافع شرکت بود، در حالی که نهادگرایان

^{۱۹} همچنین، بنگرید به سعیدی و شیرین‌کام، فریدون، زندگی و کارنامه محمدرحیم متقی ایروانی، ۱۸۷-۲۰۳؛ مصاحبه با دکتر بهشتی، از مدیران گروه صنعتی ملی، تهران، ۱۳۸۳.

^{۲۰} اخبار کفش ملی، شماره ۱۱ (اسفند ۱۳۴۸)، ۱.

^{۲۱} مصاحبه با مهندس بهرام علاءالدینی، از مدیران گروه صنعتی ملی، تهران، ۱۳۸۳.

^{۲۲} مصاحبه با مرتضی خداینده، از کارکنان گروه صنعتی کفش ملی، "مجله صنعت کفش"، سال ۱۱، شماره ۹۸ (دی‌ماه ۱۳۸۴)، ۴۲.

^{۲۳} مصاحبه با مرتضی خداینده، از کارکنان گروه صنعتی کفش ملی، ۴۲. همچنین، بنگرید به سعیدی و شیرین‌کام، زندگی و کارنامه محمدرحیم متقی ایروانی، ۱۸۷-۲۰۳.

اقتصادی با طرح "نظریه نمایندگی" (Agency Theory)^{۲۴} بر تضاد منافع فاعلان مختلف بنگاه اقتصادی تأکید دارند. در عمل، برخی پدران در بنگاه‌های خانوادگی، مانند رحیم ایروانی، پدیده یکسان‌سازی منافع را با استفاده از مفهوم خانواده ممکن کرده‌اند.^{۲۵} غیر از رحیم ایروانی که توانست به خوبی این یکسان‌سازی را انجام دهد، در سایر بنگاه‌های خانوادگی نیز کارکنان غیرعضو چنان وفاداری و تعلق خاطر به بنگاه دارند که از منافع خود به خاطر بنگاه خانوادگی دست می‌کشند. برای مثال، مهندس فضل‌الله رهنما، بنیان‌گذار شرکت پلار در اصفهان در ۱۳۳۱، در زمانی که وضع شرکت مناسب نبود و به کارکنان اعلام کرد شرکت در معرض ورشکستگی است و دیگر توان پرداخت دستمزدهایشان را ندارد، با واکنش همدردانه کارگران روبه‌رو شد. آنها حاضر شدند تا بهبود وضع شرکت بیشتر کار کنند و دستمزدی دریافت نکنند. اکبر سادات، یکی از استادکارهای قدیمی کارخانه پلار تعریف می‌کرد که

ما مهندس رهنما را خیلی دوست داشتیم. او روزی به میان کارگران آمد و گفت شرکت در معرض ورشکستگی است و توان پرداخت دستمزدهای شما را نداریم. حالا هر کس می‌خواهد می‌تواند برود شکایت کند. وقتی خواست برود، پایش گیر کرد به جسمی و در حال زمین خوردن بود. کارگران از این صحنه بسیار ناراحت شدند و با تعلق خاطر که به او داشتند تصمیم گرفتند تا بهبود وضع شرکت بدون دستمزد کار کنند. از آن پس، تا حدود دو ماه در کارخانه ماندیم و سه شیفت کار کردیم و تنها روزهای جمعه برای نظافت و حمام بیرون می‌آمدیم.^{۲۶}

سطح اعتماد داخلی و منابع اعتباری

به‌رغم آنکه سطح بالای اعتماد ممکن است موجبات آسیب و سوء استفاده به بنگاه را فراهم کند، در مبادلات اقتصادی اهمیت دارد. بنا به یافته‌ها، منابع اعتباری به بنگاه‌های خانوادگی موفق اعتماد بیشتری داشته‌اند تا بنگاه‌های غیرخانوادگی. به عبارت دیگر، بنگاه خانوادگی به‌خودی‌خود در مراودات اقتصادی و اجتماعی نوعی

²⁴See Richard Swedberg, *Principle of Economic Sociology* (Princeton: Princeton University Press, 2003), 83-85.

²⁵James Coleman, *Foundation of Social Theory* (Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994), 157-160.

²⁶مصاحبه با اکبر سادات، استادکار شرکت صنعتی پلار، اصفهان، ۱۳۹۴.

مشروعیت و اعتماد به نفس پایدار ایجاد می‌کند.^{۲۷} مثلاً علی خسروشاهی برای توسعه کارگاه‌های ویفر در نیمه‌های دوم سال ۱۳۴۰ تقاضای وامی به مبلغ ۵۰ میلیون ریال از بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران کرد. بانک ۶۰ درصد مبلغ طرح را به مبلغ ۳۰ میلیون ریال بعد از بررسی‌های مالی و فنی پرداخت کرد. فریدون علاقه‌بند، مأمور ارزیابی و نظارت این طرح در بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران، می‌گوید: «وقتی برای بررسی از علی خسروشاهی پرسیدم قصد ساخت چه محصولی را دارید؟ گفت: هر چه می‌خواهید بنویسید.» او حاضر نبود نام محصول را اعلام کند، زیرا نمی‌خواست رقبا از برنامه تولید او مطلع شوند. اما روزی بعد از شروع تولید چند کارتن ویفر برای بانک فرستاد تا محصول نهایی را اعلام کند.^{۲۸} بعد از این نیز چند بار شرکت مینو برای اجرای طرح‌های توسعه خود از بانک توسعه صنعتی و معدنی درخواست وام کرد، اما اطلاعات کافی درباره جزئیات طرح پیشنهادی ارائه نکرد. در گزارش بانک درباره شرکت مینو آمده است که «چون قسمتی از عملیات اجرایی هر طرحی قبل از درخواست وام از این بانک انجام می‌شود، تشخیص اینکه این عملیات واقعاً مربوط به طرح پیشنهادی بوده و یا مربوط به طرح‌های قبلی است امکان‌پذیر نبود. و همچنین تعیین میزان وام طبق روش‌های معمول بانک امکان‌پذیر نبود.»^{۲۹} در کل، گروه صنعتی مینو در تقاضاهای وام خود از بانک توسعه صنعتی حداقل اطلاعات را در اختیار بانک قرار می‌داد، زیرا می‌دانست که بر اساس ترکیب هیئت عامل بانک گزارش‌هایی که تهیه می‌شود به وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متفاوت ارسال می‌شود و ممکن است به دست رقبا بیفتد. چون گروه از بهترین مشتریان بانک بود و همیشه به تعهدات خود به موقع عمل می‌کرد^{۳۰} و خردجو، مدیر عامل بانک توسعه صنعتی و معدنی، به مدیریت خسروشاهی معتقد بود، بانک وام‌ها را بدون داشتن اطلاعات کامل تصویب می‌کرد.^{۳۱}

روشن است که اعتماد بانک نقش تعیین‌کننده‌ای در سرنوشت بنگاه خانوادگی بازی نمی‌کند، اما همراهی هر دو مشکل اعتبارات بنگاه خانوادگی را حل می‌کند. به عبارت دیگر، بنگاه‌های غیرخانوادگی بسیاری مجبور شده‌اند به رغم دریافت اعتبار و به سبب نبود نقدینگی کار را رها کنند یا با بنگاه‌های خانوادگی شریک شوند. برای مثال،

^{۲۷}Cavery Bopaiah, "Availability of Credit to Family Businesses," *Small Business Economics*, 11:1 (1998), 75-86.

^{۲۸}فریدون علاقه‌بند در گفت‌وگو با نگارنده، ونکوور، اول آوریل ۲۰۱۱.

^{۲۹}گزارش مدیرعامل بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران به هیئت عامل، شرکت صنعتی مینو، گزارش شماره ۱۰۴۶، ۱۳۵۷.

^{۳۰}فریدون علاقه‌بند در گفت‌وگو با نگارنده، ونکوور، اول آوریل ۲۰۱۱.

^{۳۱}فریدون علاقه‌بند در گفت‌وگو با نگارنده، ونکوور، اول آوریل ۲۰۱۱.

حسین مختاری که برای راه‌اندازی کارخانه تولید پودر برف از صندوق تجدید ارزیابی جواهرات سلطنتی مجوز دریافت کرده بود و در حال وارد کردن ماشین‌آلات به ایران بود،^{۳۲} می‌گفت که "مجبور شدم به علت فقدان نقدینگی با خانواده لاجوردی‌ها شریک شوم، و گرنه ورشکست می‌شدم. اگر مانند لاجوردی‌ها چند برادر بودیم، مجبور نمی‌شدم با کسی شریک شوم."^{۳۳}

تشکیل سرمایه اجتماعی یا پیوندهای دور

یکی دیگر از پیامدهای بالا بودن سطح اعتماد در بنگاه‌های خانوادگی استفاده از اعتماد دیگران در بنگاه است. چون در بنگاه‌های خانوادگی سطح اعتماد بالا ناشی از روابط عاطفی خانوادگی بالاست، زمینه را برای استفاده از منابع اعتماد دیگران غیر عضو فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، سطح اعتماد درون خانواده (پیوندهای قوی) امکان استفاده از پیوندهای ضعیف (سرمایه اجتماعی) را برای بنگاه خانوادگی فراهم می‌کند. برخی بنگاه‌های خانوادگی که به اهمیت این سرمایه نزد اعضای غیر عضو بنگاه خانوادگی آگاهی دارند، به شکلی نظام‌یافته از آن استفاده می‌کنند.^{۳۴} مثلاً یکی از خصوصیات رحیم ایروانی، بنیان‌گذار گروه صنعتی ملی، چگونگی استفاده از روابط اجتماعی دیگران غیر عضو خانواده بود. او از همه ارتباطات و دوستی‌هایش در طول دوران کودکی، جوانی و دوران تجارت برای پیشبرد کارش استفاده می‌کرد. در کالج اصفهان، دبیرستان شاهپور و دانشگاه تهران دوستان فراوانی به دست آورد و رابطه خود را با آنها تا پایان زندگی حفظ کرد.^{۳۵} غیر از این، ایروانی در درون بنگاه خانوادگی هم شیوه‌های خاصی برای ایجاد و محکم کردن رابطه آموخته بود، از جمله یادآوری مهم‌ترین روزهای زندگی دوستان و اقوام. به عبارت دیگر، او با همه افراد خانواده کارکنان دوست تمام‌عیار می‌شد. بدین سان، او شبکه دوستی محکمی را پدید آورد. نه فقط افرادی که با او کار می‌کردند خاطراتی از او نقل می‌کنند، بلکه افراد خانواده کارگران و مدیرانش نیز او را به یاد دارند، چون او شبکه روابط دوستان

^{۳۲} برای مطالعه بیشتر درباره صندوق تجدید ارزیابی مالی، بنگرید به مسعود کارشناس، نفت، دولت و صنعتی شدن در ایران، ترجمه علی اصغر سعیدی (تهران: گام نو، ۱۳۸۲)، ۱۴۵-۱۵۳.

^{۳۳} حسین مختاری در گفت‌وگو با نگارنده، آمریکا، سال ۲۰۰۱ و ۲۰۱۸.

^{۳۴} بحث پیوندهای قوی و ضعیف را نخست مارک گرانووتر آغاز کرد. او به قدرت پیوندهای ضعیف در برابر پیوندهای قوی اشاره داشت و ارزش پیوندهای ضعیف را برای فرد به سبب تهیه منابع اطلاعاتی بیشتر می‌دانست. بنگرید به

Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (Chicago: University of Chicago press, 2018).

^{۳۵} بنگرید به بخش "کالج اصفهان" در سعیدی و شیرین‌کام، زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ایروانی.

وهمکاران خود را با خانواده و همه ارتباطات آنها می‌شناخت.^{۳۶} یکی از کارهای او در هنگام استخدام کارکنان پُر کردن فرم استخدامی مخصوصی بود. در این فرم از تعداد برادران و خواهران، کار آنها و تأهل و مجرد و بچه‌ها، عمو، عمه، خاله، شوهر خاله و غیره سؤال می‌شد.^{۳۷} رحیم همه اطلاعات مدیران و حتی کارگران را برای محکم‌تر کردن همان شبکه روابط خود حفظ می‌کرد و تا حدی به ذهن می‌سپرد. رحیم ایروانی دو نوع ارتباط ایجاد می‌کرد: یکی ایجاد ارتباط عاطفی و دیگر ایجاد ارتباط برای پیشبرد کار. یکی از خصوصیات او این بود که سعی می‌کرد با پدر، مادر، خواهر و تمامی اعضای درجه اول و دوم کارکنان مستقیم و غیرمستقیم ارتباط برقرار کند. این شبکه ارتباطات در بسیاری مواقع برای تجدید دوستی‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت. چون رحیم ایروانی در کار اخلاق تندی داشت و گاهی اوقات عکس العمل‌هایی نشان می‌داد که باعث قهر و دلخوری افراد می‌شد، با این ارتباطات آشتی برقرار می‌کرد و نمی‌گذاشت قهر استمرار داشته باشد. او نام همه کارگران قدیمی و جدید را با نام فرزندان و اطرافیان‌شان به خاطر می‌سپرد و برخی حوادث را کاملاً به یاد داشت، به نحوی که می‌دانست کدام یک از اعضای خانواده بیمار، کدام شاغل یا در مسافرت‌اند. او همواره سراغشان را می‌گرفت، به قسمی که مخاطبان، و به‌ویژه مدیران، به خوبی عاطفه و علاقه را احساس می‌کردند و می‌فهمیدند که او به زندگی‌شان توجه دارد. رحیم ایروانی سعی می‌کرد آدم‌ها را به خودش وابسته کند تا بنیادهای شبکه روابط اجتماعی‌اش تقویت شود، شاید این امر برگرفته از تعالیمی بود که از زمان درس خواندن در کالج اصفهان آموخته بود.^{۳۸} این کالج بر اساس سنت مدارس عمومی در انگلستان از جمله گردهمایی سالانه فارغ‌التحصیلان را برگزار می‌کرد تا ایشان روابط خود را تجدید کنند. رحیم نیز این کار را در رابطه‌اش با همه دوستانش اجرا می‌کرد.

پدر بنیان‌گذار و شرکای غیر عضو

یکی از چالش‌های بنگاه‌های خانوادگی در ایران ترجیح کار با فرزندان است تا با شرکای غیر عضو، حتی اگر این شرکا توانایی بیشتری از فرزند کم‌تجربه داشته باشد. به عبارت دیگر، تاجران و صنعتگران ایرانی ترجیح می‌دهند با خانواده کار کنند، زیرا

^{۳۶} دختر یزدانی، یکی از کارگران کفش ملی، نقل می‌کرد که یکی از خاطرات خوش ایام کودکی او بازی با بچه‌ها در باغ ایروانی در کرج است؛ باغی که هر هفته به تناوب کارگران و کارمندان کفش ملی با خانواده‌هایشان به آنجا دعوت می‌شدند. ایروانی در حقیقت این باغ را بدل به "باغ کفش ملی" کرده بود. مصاحبه با خانم حسینی، منشی مدیرعامل کفش ملی، تیرماه ۱۳۸۶.

^{۳۷} مصاحبه با مهندس علاءالدینی، از مدیران گروه صنعتی ملی، ۱۳۸۶، درباره مصاحبه استخدامی ایروانی با او.
^{۳۸} بنگرید به بخش "کالج اصفهان" در سعیدی و شیرین کام، زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ایروانی.

می‌ترسند در صورت بروز اختلاف با شرکا، حل آن در مقابل دادگاه ناممکن باشد. علی خسروشاهی، بنیان‌گذار گروه صنعتی مینو، ترجیح داد از پسرش بخواهد که به ایران برگردد و تحصیل را ترک کند تا او را به سمت معاونت خود بگمارد، زیرا به فرزند خود اعتماد بیشتری داشت و اعتماد به معاون خود را از دست داده بود. حسن خسروشاهی می‌گوید:

پدرم بسیار علاقه داشت درس را رها کنم و برای کمک به او به ایران برگردم. یکی از علل این امر این بود که می‌دید که گروه تولیدارو که همیشه او کار خود را با آنها مقایسه می‌کرد مرکب از شش برادر و چند برادرزاده‌اند و یا شرکت پرورش، که در آن زمان مهم‌ترین رقیب در واردات اجناس خارجی بود، به وسیله چند شریک اداره می‌شود، در حالی که کمک او در گروه مینو فقط برادرش جلیل است.^{۳۹}

لذا با اینکه دوستان نزدیکش، مانند حمید عنایت، عقیده داشتند که ادامه تحصیل بدهد، به ایران برگشت. در ضمن، علی خسروشاهی اصولاً اعتقادی به تحصیلات دانشگاهی فرزندانش نداشت.^{۴۰} با این همه، حسن بعد از بازگشت به دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران رفت و با اخذ درجه لیسانس فارغ‌التحصیل شد. از آن زمان به بعد، حسن خسروشاهی در مقام یکی از مدیران اصلی شرکت صنعتی مینو در بنگاه خانوادگی خسروشاهی مطرح بود و نقشی اساسی در برخی تحولات شرکت و از جمله در بازاریابی مدرن بازی کرد.

^{۳۹} سیدحسین امامی، از مدیران وقت شرکت صنعتی مینو، در گفت‌وگو با نگارنده، لندن، تابستان ۱۳۹۰. حسن خسروشاهی می‌گوید: "پدرم به دانشگاه معتقد نبود. علت اینکه خودش هم رفته بود مدرسه حقوق برای نرفتن به سرپازی بود." حسن خسروشاهی، در گفت‌وگو با نگارنده، لندن، تابستان ۱۳۹۱. مریم خسروشاهی نیز درباره تمایل پدرش به ادامه تحصیل او نظر مشابهی دارد. مریم خسروشاهی، در گفت‌وگو با نگارنده، لندن، تابستان ۱۳۹۱. تا زمانی که حسن خسروشاهی وارد کار پدرش بشود، نفر دوم تجارتخانه علی خسروشاهی در تهران محمود رسول‌زاده بود که از جوانی نزد او کار می‌کرد، ولی بعد از وارد شدن حسن خسروشاهی، محمود رسول‌زاده در نتیجه پاره‌ای از اختلافات که قبلاً ایجاد شده بود تجارتخانه را ترک گفت و خودش مستقلاً شروع به کار کرد و شرکت‌هایی با نام ایران بهداشت و ایران سرنگ تأسیس کرد و در کار خود موفق بود. محمود رسول‌زاده، در گفت‌وگو با نگارنده، ۲۷ اردیبهشت ۱۳۹۴.

^{۴۰} اهمیت ندادن به تحصیلات دانشگاهی در بین بسیاری از کارآفرینان داخلی و خارجی رواج دارد: در میان داخلی‌ها، سیدمحمود لاجوردی و رحیم متقی ایروانی. ریچارد رابینسون نیز در میان خارجی‌ها در یک سخنرانی در بین دانشجویان دانشگاه آکسفورد آنها را از درس خواندن برای رسیدن به سرمایه برحذر داشت. بنگرید به منوچهر فرهنگ، زندگی حاج سیدمحمود لاجوردی (بی‌جا: بی‌نا، ۱۳۵۳)؛ سعیدی و شیرین‌کام، زندگی و کارنامه رحیم متقی ایروانی،

Richard Branson, *The Autobiography* (Pearson Education, 2002).

البته نمی‌توان شریک غیرعضو را به لحاظ اعتماد و احترام با فرزند مقایسه کرد. اما همین نمونه نشان می‌دهد که انتخاب بین شریک و فرزند فقط بر مبنای سوددهی شرکت قرار ندارد و دلایل غیراقتصادی دیگری نیز در این امر دخیل‌اند. حسن خسروشاهی، مانند بیشتر فرزندان، روابطش با پدر بسیار محترمانه بود و برخی اختلاف نظرات آنها نیز هیچ‌گاه در حوزه عمومی شرکت مطرح نمی‌شد. به روایت بسیاری از مدیران و کارکنان شرکت مینو، او احترام بسیاری به پدرش می‌گذاشت و هرگاه که با هم در شرکت ظاهر می‌شدند، به نشانه احترامی سنتی چند قدم عقب‌تر از او راه می‌رفت. اینها نمونه‌ای از دلایل خاتمه شراکت با فرد غیرعضو خانواده و جایگزین کردن فرزندان در ساختار مالکیت و مدیریت بنگاه خانوادگی است.

تردید اعضای بنگاه خانوادگی به شراکت با غیراعضا در هر مرحله از تکامل بنگاه خانوادگی مطرح می‌شود. برای نمونه، در سال ۱۳۵۳، حتی هنگامی که سرمایه‌داری خانوادگی لاجوردی قدرت و موفقیت کافی داشت، از پذیرش شریک جدید خودداری می‌کرد.^{۴۱}

در نمونه‌ای دیگر، سید محمد گرامی، از بنیان‌گذاران شرکت چای گلستان، از شریک بیست‌ساله خود، سیدرضا کوچک‌زاده که از سال ۱۳۲۰ در معاملات چای با او شراکت داشت و با هم کارخانه چای گلستان را در ۱۳۴۰ بنیان نهادند، به علت بزرگ شدن فرزندان جدا شد، در حالی که همسر محمد گرامی خواهر سیدرضا کوچک‌زاده بود.^{۴۲}

اگرچه بنگاه‌های خانوادگی در معرض اختلافات خانوادگی قرار دارند، بسیاری از بنگاه‌های غیرخانوادگی که شرکای مختلفی از چند خانواده در آن شراکت داشته‌اند زودتر از سایر بنگاه‌ها منحل شده‌اند. برای مثال، در سال ۱۳۱۴، پنج خانواده از تجار تبریزی (برادران خسروشاهی، حاج حسن و حاج غفار و حاج حسین، و دو خانواده از خاندان شالچیلار) کارخانه پارچه‌بافی آذربایجان را در فزویین دوره‌ای که تأسیس کردند که تجار هنوز آمادگی لازم برای ورود به کار صنعتی را نداشتند. فقط سیاست‌های اقتصادی حمایت‌گرایانه دولت از صنایع و محدود کردن واردات و کنترل قیمت اسعار خارجی محرک اصلی آنها بود که باعث اعتراض تجار نیز شده بود.^{۴۳} به علاوه، آنها هنوز تجربه‌ای در زمینه مشارکت در صنعت نداشتند

^{۴۱} لاجوردیان، ۱۱۰ سال پیدایش و گسترش گروه صنعتی بهشهر، ۲۱۸.

^{۴۲} مصاحبه با سیدرضا کوچک‌زاده، ۱۳۹۵.

^{۴۳} بنگرید به مجلات اتاق تجارت از ۱۳۱۲ تا ۱۳۱۷.

و گمان می‌کردند تجربه موفق شراکت در معاملات تجاری ضامن موفقیتشان در این صنعت نیز خواهد بود، گرچه کمبود سرمایه نیز یکی از دلایل شراکت در سرمایه‌گذاری صنعتی ایشان بود. به عبارت دیگر، این خانواده‌ها تجربه ناموفقی هم در شراکت نداشتند که مانع شروع کارشان در راه‌اندازی شراکتی این کارخانه شود. این شراکت چندان طول نکشید. بعد از جدایی این خانواده‌ها رقیب یکدیگر در فعالیت‌های اقتصادی شدند.^{۴۴} مطالعه فراز و فرود کارخانه پارچه‌بافی آذربایجان روشن می‌کند که اختلافات گسترده مابین شرکا باعث شد که هر یک سرمایه خود را که قسمتی از آن از محل سود کارخانه به دست آمده بود در رشته‌های دیگر به کار ببندازند. حاج حسن خسروشاهی با کمک فرزندان، کاظم و دکتر نصرالله که در امریکا بودند، نمایندگی شرکت دارویی ماکسون و رایبیز و شیرخشک کرافت، محصول نشنال دیری کمپانی (National Dairy Company)، و سپس امریکن سایانامید (American Cyanamid) را گرفت؛ علی خسروشاهی نخست نماینده فروش محصولات دارویی بوتس و بخاری علاءالدین و بعد محصولات نستله شد و شالچیلارها نیز نمایندگی شرکت دارویی یوسی بی (UCB) را گرفتند؛^{۴۵} هر سه نیز در بازار سلطانی تهران حجه داشتند.^{۴۶} اگرچه فعالیت‌های اقتصادی در صنعت نساجی از دهه ۱۳۱۰ در کشور گسترش یافته بود، این صنایع در کنار عوامل دیگر هم با فقدان مدیریت و جنبش‌های کارگری روبه‌رو بود که بر بهینه‌سازی تولید تأثیر داشت و هم سرمایه‌داران نمی‌توانستند تعارض منافع و موقعیت شرکایشان را در چارچوب روابط خانوادگی و غیرخانوادگی تنظیم کنند.^{۴۷}

معضل ورود فرزندان به بنگاه‌های خانوادگی

معضلات بنگاه‌های خانوادگی با بزرگ شدن فرزندان جدی‌تر می‌شود. چنین معضلی مانع تداوم بنگاه خانوادگی برادران خیامی شد. در دهه ۱۳۵۰ قبل از وقوع انقلاب، بزرگ‌ترین واحد اقتصادی کشور بنگاه خانوادگی برادران خیامی بود، هر چند عمرش

^{۴۴} با این همه، حسن خسروشاهی ریشه اختلافات و رقابت اقتصادی فامیلی را در شراکت در کارخانه آذربایجان نمی‌داند.

^{۴۵} شرکت تضامنی شالچیلار که در کالاهای وارداتی و صادراتی فعالیت می‌کرد نیز در سرای سیدحسین میانه دفتر داشت. بنگرید به مرکز اسناد ملی ایران، پرونده شماره ۳۳۹۰-۳۳۹۴.

^{۴۶} مصاحبه با حسن خسروشاهی، ۱۷ اسفند ماه ۱۳۸۹ ش/۸ مارس ۲۰۱۱.

^{۴۷} علی‌اصغر سعیدی و فریدون شیرین‌کام، موقعیت تجار و صاحبان صنایع در دوران پهلوی: سرمایه‌داری خانوادگی لاجوردی (تهران: گام نو، ۱۳۸۵). حسن خسروشاهی می‌گوید: "پدرم برخلاف سیدمحمود لاجوردی و رحیم ابروانی که به دلیل بی‌ثباتی در این ایام قصد مهاجرت داشتند، علی‌رغم اینکه در همین ایام ماه به سفر خارج رفته بود، قصد مهاجرت نداشت." گفت‌وگو با حسن خسروشاهی، لندن، ۲۹ مارس ۲۰۱۳.

از همه بنگاه‌های خانوادگی بزرگ در ایران کوتاه‌تر بود. علت اصلی عمر کوتاه این بنگاه آن بود که دو برادر نتوانستند تعارضات گوناگون خانوادگی و اقتصادی‌شان را مدیریت کنند. هر چه شرکت خانوادگی روابط منسجم‌تری داشته باشد، تداوم بیشتری در رقابت‌های اقتصادی خواهد داشت.^{۴۸} اگر روابط خانوادگی آنها به هم نمی‌خورد، بنگاه خانوادگی آنها در وضع بسیار بهتری بود. به علاوه، وقتی از یک شرکت خانوادگی صحبت می‌شود، اعضای آن ناشناس نیستند و همه عضو یک خانواده‌اند و پایداری این نوع بنگاه‌ها برای اقتصاد هر کشور مشاغل نسبتاً امن فراهم می‌کند. با همه این احوال، درگیری‌های این دو برادر تا حدی منحصر به فرد نیز بود. آنها علاوه بر حل تضادهایشان با کارگران و مدیران شرکت که امری طبیعی برای هر بنگاه اقتصادی است، باید اختلاف سلیقه‌ها بین خود را نیز حل می‌کردند. اما آنها نتوانستند بسیاری از مشکلاتی را مدبرانه و مناسب حل کنند که هر یک موجب ایجاد انشعاب در فعالیت‌های اقتصادی می‌شود. برخلاف بیشتر بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی، پدر آنها نقش تعیین‌کننده‌ای در شرکت بازی نمی‌کرد. در حقیقت، احمد خیامی این بنگاه را بنیان گذاشت و محمود خیامی در راه توسعه آن تلاش کرد و پدرشان فقط یک سهام داشت. بنابراین، عمر فعالیت خانوادگی به نسل دوم هم نکشید.

هنگامی که احمد و محمود خیامی در تعمیرگاه خود در شهر مشهد فعالیت اقتصادی کوچک خانوادگی داشتند، اصل ارزشی ایثار و دگرخواهی اصل اساسی و تنظیم‌کننده رابطه آنها بود. اما چند دهه بعد و وقتی بنگاه خانوادگی گسترده شد، اصل منفعت‌خواهی جایگزین آن شد. تغییر اصول ناشی از روابط خانوادگی معمولاً با رشد بنگاه‌ها بروز می‌کند.^{۴۹} حتی منسجم‌ترین خانواده، یعنی خانواده لاجوردی، از این خطر در امان نبود. حبیب لاجوردی، از اعضای خانواده لاجوردی، در نامه‌ای به برادرش احمد لاجوردی نسبت به برخی اختلاف‌های خانوادگی هشدار می‌دهد. او می‌گوید که مثلاً اختلافاتی بین برادران بهبهانی بر سر کارهای بازرگانی صورت گرفت و به روابط برادری بین آنها لطمه زد. او همچنین به رابطه نزدیک احمد و محمود خیامی اشاره می‌کند که بعد از تلاش آنها برای به دست آوردن قدرت بیشتر بین آنها اختلاف ایجاد کرد.^{۵۰} همه اینها نشان می‌دهد که بنگاه‌های خانوادگی بزرگ

^{۴۸} بنگرید به مهدی خیامی، پیکان سرنوشت ما، با بهره‌گیری از نوشته‌ها و خاطرات احمد خیامی (تهران: نشر نی، ۱۳۹۷)، ۱-۱۷۵.

^{۴۹} بنگرید به لاجوردیان، ۱۱۰ سال پیدایش و گسترش گروه صنعتی بهشهر.

^{۵۰} نامه حبیب لاجوردی به احمد لاجوردی، در مجموعه اسناد خاندان لاجوردی، مؤسسه تاریخ معاصر ایران، نامه شماره ۵۰-۳-۱۱۵-۵.

با چه مشکلاتی درگیر بوده‌اند. یکی دیگر از چالش‌هایی که احمد و محمود خیامی با آن روبه‌رو شدند ورود اعضای جدید خانواده به بنگاه بود. اینکه چه دلایلی باعث ایجاد نگرانی محمود خیامی شد تا پیشنهاد جدایی بدهد به روشنی در این روایت‌ها مشخص نیست،^{۵۱} اما می‌دانیم که سعید خیامی، پسر احمد، بعد از اتمام تحصیلات در اواخر تابستان سال ۱۳۵۰ به ایران برگشت و مدیریت بخشی از امور سفارشات خارجی را در شرکت خانوادگی ایران ناسیونال به دست گرفت، در حالی که سفارش کلی برای قطعات سی‌کی‌دی را احمد خیامی در دست داشت. سعید همچنین در اداره مرکزی شرکت مسئولیت امور نمایندگان فروش را برعهده گرفت. همین امر یکی از دلایل مهم جدایی آنها محسوب می‌شود. در حقیقت، محمود خیامی نگران آینده رابطه‌اش با احمد و فرزندانش بود که رفته‌رفته به مدیریت قسمت‌های متفاوت شرکت منصوب می‌شدند. احمد خیامی هم حس کرده بود که جریان کارها به خوبی جلو نمی‌رود و محمود خود را فرد دوم در شرکت می‌داند. در نتیجه، تصمیم به جدایی گرفتند و همه چیز را نصف کردند. همه قسمت‌های مرسدس بنز را احمد برداشت و ایران ناسیونال را محمود. ارزش واقعی ایران ناسیونال در روزهای جدایی این دو برادر حدود ۲ میلیارد تومان دانسته شده و شرکت روزانه ۷۰۰ هزار تومان درآمد داشت، چون هر روز ۳۰۰ دستگاه پیکان و ۴۰ دستگاه اتوبوس، مینی‌بوس و کامیون می‌فروخت. آنها این جدایی را از مردم مخفی کردند، چون نیک می‌دانستند بخشی از اعتبار آنها به حفظ اتحاد خانوادگی آنها نزد دیگران بستگی دارد. حتی شاه نیز که به امور این شرکت علاقه داشت در خصوص این جدایی پادرمیانی نکرد.^{۵۲} احمد خیامی بعد از جدایی از برادرش در ۱۵ نقطه تهران اقدام به خرید زمین کرد. بعد از آن، از شراکت با حمید کاشانی که سابقه بیشتری در تأسیس فروشگاه‌های بزرگ داشت جدا شد. همچنین، از دیگران نیز برای شراکت در سرمایه‌گذاری در این فروشگاه‌ها دعوت کرد، اما کسی جلو نیامد. بعد از آن، به تأسیس انبارهای مختلفی در جاده کرج و جاده قزوین مبادرت کرد. در مرحله بعد، به کار ساخت ۸ فروشگاه در محلات پایین و متوسط شهری اقدام کرد. او همچنین به تأسیس کارخانه‌های نان و شیرینی‌پزی و احداث سردخانه‌های بزرگ پرداخت که امری ضروری برای توسعه این فروشگاه‌ها بود. او در این زمینه از مشورت متخصصان خارجی نیز استفاده کرد، اما دیگر از برادرش خبری نبود.

^{۵۱} مهدی خیامی، پیکان سرنوشت ما، ۱۷۵-۱۹۲.

^{۵۲} خیامی، پیکان سرنوشت ما، ۱۰-۱۸.

معضل جانشینی و قوانین وراثت

جانشینی نقشی اساسی در بقای بنگاه‌های خانوادگی داشته است و از معضلات مهم بنگاه‌های خانوادگی در ایران بوده است. حالت معمولی جانشینی در بنگاه‌های خانوادگی ممکن است طیفی از انتقال مالکیت از پدر بنیان‌گذار به فرزندان تا انتقال مالکیت از برادر بزرگ به برادران کوچک‌تر را در بر بگیرد. در ایران، تعداد شرکت‌های خانوادگی بزرگی که توانستند بدون انحلال از یک نسل به نسل دیگر منتقل شوند بسیار اندک است. مشخصاً سه شرکت را می‌توان شناسایی کرد. نخست، کارخانه وطن به مالکیت خانواده کازرونی که از دهه ۱۳۱۰ تا ۱۳۵۷ دو نسل دوام آورد. سپس، گروه صنعتی بهشهر به مالکیت و مدیریت خانواده لاجوردی و لاجوردیان و گروه صنعتی ارج با مالکیت برادران ارجمند.

شرکت صنعتی ارج را در سال ۱۳۱۶ خلیل ارجمند، برادر بزرگ‌تر ارجمندها، تأسیس کرد. خلیل دانشجوی برجسته‌ای بود که در گروه صد دانشجوی برتر کشور بود که در زمان سلطنت رضاشاه با بورس تحصیلی به اروپا اعزام شد. در بازگشت، در سال ۱۳۱۶ ضمن تأسیس کارخانه ارج، در کسوت استاد مکانیک در دانشکده فنی دانشگاه تهران نیز تدریس می‌کرد. در سال ۱۳۲۳ و هنگامی که مشغول بررسی کار یکی از پمپ‌های آب در منطقه جنوب شهر تهران بود به درون چاه افتاد و در گذشت. کارخانه ارج را تا زمانی که برادرش، اسکندر، بعد از اتمام تحصیلاتش از خارج برگردد، پدرشان اداره می‌کرد. اسکندر نیز بعد از سه سال کارخانه را به دست برادر کوچک‌تر، سیاوش، داد و خود شرکت‌های دیگری مانند مشعل خاور را تأسیس کرد. سیاوش در ۲۵ سال (۱۳۳۲-۱۳۵۷) کارخانه ارج با ۳ هزار کارکن به بزرگ‌ترین تولیدکننده لوازم خانگی در خاورمیانه تبدیل کرد. رحیم ارجمند، پدر ارجمندها، نقش مهمی در این انتقال بازی کرد، اما بیش از همه نحوه مدیریت شرکت‌ها بود که در این انتقال مؤثر افتاد. مهندس سیاوش ارجمند می‌گفت: "قرار من و اسکندر این است که مدیریت هر واحد به طور مستقل در دست هر یک از برادران باشد، اما مالکیت آنها مشترک باشد."^{۵۳}

در دهه ۱۳۵۰ و قبل از وقوع انقلاب، بنگاه خانوادگی لاجوردی‌ها یکی از منحصربه‌فردترین بنگاه‌های خانوادگی اقتصادی ایران و خاورمیانه بود.^{۵۴} اما برخلاف

^{۵۳} گفت‌وگو با سیاوش ارجمند، نیویورک، ۱۳۹۲.

^{۵۴} برای بحثی جامع درباره مدیریت تعارضات بنگاه‌های خانوادگی بنگرید به مقدمه علی لاجوردی، "راهنمای حل اختلاف در کسب‌وکارهای خانوادگی"، در حکمیت شرکتی در شرکت‌های خانوادگی: نظام بنگاهداری شرکت‌های خانوادگی، ترجمه علی بابایی (تهران: نشر گندمان، ۱۳۹۲)، ۷-۲۶.

سایر بنگاه‌ها، بنگاه خانوادگی لاجوردی‌ها هم توسعه پیدا کرد و بزرگ شد و هم چهار نسل در آن فعالیت کردند. هرچند آنها هم مشکلاتی داشتند، اما عامل موفقیت آنها چگونگی حل تعارضات و اختلافات بود.^{۵۵}

اولین اقدام حاج سیدمحمود لاجوردی در بنیان‌گذاری بنگاه خانوادگی‌اش انحلال شراکت با پدر بود. احمد لاجوردی از پدرش حاج سیدمحمود لاجوردی نقل می‌کرد که

موقعی که به تهران آمده بود در حجره آقابزرگ، پدرش، [یعنی] حاج سیدمحمد لاجوردیان کار می‌کرد و کم‌کم چند صد تومانی پس‌انداز کرده بود. به آقابزرگ [پدر حاج سیدمحمود لاجوردی] پیشنهاد می‌کند که حالا او می‌خواهد در کار شریک بشود و مایل نیست مانند گذشته فقط برای پدر کار نماید. آقابزرگ با این پیشنهاد موافقت می‌کند، به شرطی که مقداری هم برای خاله‌جان و خواهرها و خودشان منظور شود. پس از مذاکراتی این توافق به عمل می‌آید و پدرم برای اولین بار در یک تجارتخانه خانوادگی با پدر و خواهرها و برادرش آقاسیدحسین شریک می‌شود و به کار ادامه می‌دهد.^{۵۶}

حاج سیدمحمود در اولین بنگاه خانوادگی اصلاحات زیادی برای رفع رکود حجره تهران صورت داد و با پشتکار باعث پیشرفت تدریجی این بنگاه شد. اما رفته‌رفته به فکر آتیۀ خانواده خود افتاد. از طرفی فرزندان کم‌کم بزرگ می‌شدند و از طرف دیگر، چون خواهران و آقاسیدحسین، برادرش، هم در تجارتخانه شریک بودند این وضع را با نقشه و برنامه‌های آتیۀ خود سازگار نمی‌دید. لذا شروع به مکاتبه و مذاکره برای جدا شدن از پدرش کرد. حاج سیدمحمد لاجوردیان، پدرش، علاقه‌مند به جدایی حاج سیدمحمود نبود. حاج سیدمحمود لاجوردی تا سال ۱۳۰۷ که معامله‌های تجاری‌اش را منحصراً به اسم تجارتخانه آقاسیدمحمد لاجوردیان و پسران انجام می‌داد، با تولد فرزندان، احمد و قاسم، در سال‌های ۱۳۰۲ و ۱۳۰۳ از معامله با سربرگ این تجارتخانه خودداری کرد و با کاغذهای بدون مارک و ساده معاملات خود را صورت می‌داد. در آن زمان، قاسم و دخترش فروغ هم به دنیا آمده بودند و مسئولیت‌های تازه‌ای برای او پیدا شده بود. حاج سیدمحمود به مکاتبات با پدرش

^{۵۵} لاجوردی، «راهنمای حل اختلاف در کسب‌وکارهای خانوادگی»، ۱۳.

^{۵۶} احمد لاجوردی، *خاطرات احمد لاجوردی* (کانادا: بی‌نا، بی‌تا).

ادامه داد و در نامه نوشت که به سبب ایجاد شرایط جدیدی که برایش پدید آمد است باید به فکر آینده باشد و پیشنهاد کرد که بعد از حساب و کتاب در تجارت از هم جدا شوند. پدرش که کم‌کم موقعیت او را درک کرده بود به پیشنهاد وی روی خوش نشان داد. در حقیقت، حاج سیدمحمد لاجوردیان از سال‌ها پیش که می‌دید دیگر فرزندش از کاغذهای مارک‌دار تجارتخانه او استفاده نمی‌کند پی برده بود که او قصد جدایی دارد. او به خوبی می‌دانست که قصد فرزندش از این جدایی استقلال اقتصادی است و بیشتر برای حفظ پیوندهای خویشاوندی مانده است. حاج سیدمحمد لاجوردیان به منظور حل و فصل خواسته‌های سیدمحمد به تهران آمد و با پسرش وارد مذاکره شد. حاج سیدمحمد لاجوردی می‌گفت: ”پدرم نخست پرسید چه می‌گوی؟ گفتم قصدم استقلال اقتصادی است.“^{۵۷} وقتی پدر دلیل آن را پرسید، حاج سیدمحمد جواب داد که شما چند دختر و داماد دارید که صاحب مال و مکتب هستند، در حالی که من با داشتن چند فرزند تجارتمی از خود ندارم و می‌خواهم استقلال مالی داشته باشم تا صمیمت خانوادگی بین ما پابرجا بماند. چون حاج سیدمحمد بنا بر استقلال مالی داشت، باید رضایت پدر را به دست می‌آورد. بنابراین، هر پیشنهادی را بدون حساب و کتاب می‌پذیرفت. اما از پدرش خواست که این جدایی برابر سند رسمی باشد. پدر بعد از چند روز پذیرفت، اما گفت که محضر اسناد رسمی فقط این موافقت‌نامه را تصدیق امضا کند. حاج سیدمحمد دلیل این امر را هزینه محضر عنوان کرده بود، ولی حاج سیدمحمد حاضر شد هزینه محضر را بپردازد. در یکی از روزهای سال ۱۳۰۷، به محضر اسناد رسمی شیخ ابوالقاسم ملایری در نزدیکی چهارراه ملک در تهران رفتند و اسناد جدایی‌شان را امضا کردند.^{۵۸} به واقع نیز حاج سیدمحمد لاجوردیان، در مقام پدر بنیان‌گذار و ایثارگر، نمی‌توانست برای همیشه سود پایین ناشی از کاهش تلاش فرزندش را قبول کند یا او را به سبب کم‌کاری اخراج کند یا بنگاه خانوادگی را بفروشد و از بازار خارج شود. بنابراین،

^{۵۷} منوچهر فرهنگ، زندگی حاج سیدمحمد لاجوردی (بی‌جا: بی‌نا، ۱۳۵۳).

^{۵۸} نخست، طبق مقررات سهام اسمی، شرکت سهامی قند و کتیرا به نام حاج سیدمحمد لاجوردیان شد. به علاوه، پدرش اندرونی خانه حاج سیدمحمد در چهارراه انصاری را هم خواست. حاج سیدمحمد در خواست این خانه را که دارای سه حیاط بیرونی، اندرونی و خلوت بود نپذیرفت، چون می‌گفت ممکن است پدرش در آن ساختمان کند یا آن را اجازه دهد و به این وضع راضی نبود. اما سرانجام در مقابل یک طاق آب فین کاشان پذیرفت و مبادله رسمی صورت گرفت. حاج سیدمحمد نقل می‌کند که ”پدرش از ته قلب به فسخ شرکت راضی نبود، اما در برابر یک امر طبیعی قرار داشت.“ او می‌گفت: ”بعدها اکبراقا ابرار کوچک حاج سیدمحمد را روایت کرد که روزی در تلگرافخانه کاشان با پدر نشستند و گفت و گو گرم و شیرین بود. ایشان گفتند که برادرت روشنفکر بوده و در این جریان حق داشته است.“ بنگرید به فرهنگ، *خاطرات حاج سیدمحمد لاجوردی*، ۳۵-۳۶.

درخواست حاج سیدمحمود لاجوردی مانند زنگ خطری بود که برایش به صدا درآمده بود. این زنگ خطر فقط در بنگاه‌های خانوادگی به صدا در می‌آید. عامل غیرعضو ضرورتی نمی‌بیند که این زنگ را به صدا درآورد، بلکه مدیران باید برای کاهش انگیزه‌های او تدابیری بیندیشند.

فرایند تشکیل یک بنگاه خانوادگی و انحلال آن در زمان پدر تجربه‌ای کم‌نظیر در تاریخ بنگاهداری خانوادگی در ایران است. وقتی که حاج سیدمحمود لاجوردی به تهران آمده بود و هیچ سهمی در بنگاه پدرش نداشت، چون تلاشش از بقیه افراد خانواده بیشتر بود، قبل از اینکه خود را درگیر خطر اخلاقی کند این پیشنهاد را عرضه کرد. اگر درخواست حاج سیدمحمود مبنی بر شراکت با پدرش رد می‌شد، خطر اخلاقی، یعنی استفاده از اطلاعات حساب پدر، بالاتر می‌رفت. کما اینکه وقتی فرزندان به دنیا آمدند و حاج سیدمحمود تمایلی نداشت تا از سربرگ تجارتخانه پدر استفاده کند، پدر با درخواست او موافقت کرد. در مرحله اول، پدرش با درخواست شراکت او موافقت کرده بود، اما آرام آرام ادامه شراکت عملی نبود، چون تلاش‌های حاج سیدمحمود منجر به سود برای اعضای می‌شد که در کار چندان دخالت نداشتند و فقط در سرمایه شریک بودند. ادامه این وضع سطح اعتماد در میان افراد خانواده از یک سو و حاج سیدمحمود و پدرش را از سوی دیگر کاهش می‌داد و چون کاهش اعتماد مانع مهمی در گسترش بنگاه اقتصادی خانوادگی است، تلاش حاج سیدمحمود را کاهش می‌داد که در نهایت منجر به کسب سود بالاتر نمی‌شد. در حقیقت، اعتماد بنگاه خانوادگی در شرف زوال بود و حاج سیدمحمد لاجوردیان باید برای جلب اعتماد پسرش متکی به دستمزد و پرداخت‌های اضطراری می‌شد که آنها هم برای بنگاه پرهزینه بودند. جدایی یگانه ساز و کاری بود که منجر به نتیجه می‌شد، اما اگر حاج سیدمحمد لاجوردیان این ساز و کار را به کار گرفته بود، با پسرش مثل عضوی از خانواده رفتار نکرده بود و این خطر وجود داشت که روابط خانوادگی هم تحت الشعاع قرار گیرند. سطح اعتماد بین پدر بنیان‌گذار و فرزند کارگزار در بنگاه اقتصادی خانوادگی باعث می‌شد حاج سیدمحمود ترغیب شود هزینه کنش‌هایش را در قبال سود بیشتر پدر خود بپردازد، ولی از کنش‌هایی دوری کند که به پدر بنیان‌گذار صدمه می‌رساند. با این همه، وقتی می‌دید که سود سرانجام نصیب دیگر فرزندان می‌شود که سهمی در تلاش‌های بنگاه ندارند، اگر تدبیری اتخاذ نمی‌شد، از میزان تلاش‌هایش به تدریج می‌کاست. به علاوه، پدری که به فرزند کارگزارش اعتماد داشت و بر او نظارت نمی‌کرد، باید برای ترغیب او برای تلاش بیشتر به

اصل دستمزد بر اساس عملکرد متکی می‌شد که دیگر کارا نبود. حاج سیدمحمد لاجوردیان علی‌رغم میل به انحلال بنگاه خانوادگی دیگر نمی‌توانست از دیدن تلاش فراوان فرزندش در بنگاه لذت ببرد. بنابراین، اعتماد افزایش‌دهنده کارآرایی کم‌کم از بین رفته بود و اگر تن به انحلال نمی‌داد، باید با حاج سیدمحمد هک مانند فرد غیرعضو خانواده رفتار می‌کرد. هنگام انحلال راه‌حلی برای بقای بنگاه طرح نشد، در حالی که می‌شد بر اساس نوعی منشور خانوادگی سهم تلاش بیشتر حاج سیدمحمد در نظر گرفته شود. اما هر دو ترجیح دادند روابط خانوادگی، پدری و فرزندی، را حفظ کرده، آن را از روابط اقتصادی و منفعت‌طلبی جدا کنند. از طرف دیگر، اگر حاج سیدمحمد لاجوردی چنین نمی‌کرد، ممکن بود بعد از مرگ پدر بر اثر تقسیم اموال بین فرزندان با مشکل کمبود سرمایه روبرو شود و برنامه توسعه فعالیت‌های خانوادگی خودش به تأخیر افتد.

معمولاً یکی از معضلات بنگاه‌های خانوادگی در زمان پدر بنیان‌گذار عدم شفافیت سهم افراد خانواده است. پدر بنیان‌گذار از سطح اعتماد بین اعضای خانواده سود می‌برد، اما سهم اعضا را در فعالیت‌ها مشخص نمی‌کند. چنان‌که گفته شد، بنگاه خانوادگی سیدمحمد لاجوردیان با اعتراض حاج سیدمحمد به نحوه تقسیم سهام شکست خورد. خود او اما این مسئله را ابتدا در تأسیس بنگاه خانوادگی‌اش مورد توجه قرار داد، به این نحو که بعد از جدایی از پدر نقشه‌های خود را برای تأسیس بنگاه خانوادگی عملی کرد. نخست، برنامه‌های تربیتی و آموزشی خود را به اجرا گذاشت تا فرزندانش به سن رسمی کار رسیدند. آن‌گاه، اولین شرکت خانوادگی را با فرزندانش تأسیس کرد. نام این شرکت سهامی بازرگانی آراین بود. احمد لاجوردی و قاسم لاجوردی، فرزندان حاج سیدمحمد، در آن سهم داشتند. این شرکت در سال ۱۳۲۳ با یک میلیون تومان سرمایه اولیه تأسیس شد، اما انگیزه تأسیس آن به تدوین و اصلاح قانون مالیاتی در سال ۱۳۲۳ به دست آرتور میلسپو (Arthur Millspaugh) آمریکایی برمی‌گشت که برای بار دوم به ایران آمده بود. بر اساس اصلاحاتی که او در قوانین مالیاتی صورت داد، شرکت‌های سهامی تا شش درصد سود از مالیات معاف بودند و درآمدی بیش از این مقدار مشمول مالیات تصاعدی می‌شد. سهم حاج سیدمحمد لاجوردی در این شرکت ۷۰۰ هزار تومان و سهم احمد و قاسم هر یک ۱۵۰ هزار تومان بود. قاسم لاجوردی در سال ۱۳۲۶ به آمریکا رفت تا به تحصیلش ادامه دهد، اما احمد لاجوردی در تهران ماند و به کارهای شرکت سهامی بازرگانی آراین رسیدگی می‌کرد. در همین سال، اکبر لاجوردیان،

برادر کوچک‌تر حاج سیدمحمود لاجوردی، از کاشان به تهران آمد و بنگاه خانوادگی وسعت یافت، زیرا حاج سیدمحمود لاجوردی در همان آغاز او را در شرکت سهامی بازرگانی جاوید، دیگر بنگاه خانوادگی لاجوردی‌ها، به صورت برابر سهام‌دار کرد. وقتی اکبر لاجوردیان، برادر کوچک‌تر حاج سیدمحمود، در سال ۱۳۲۵ از کاشان به تهران آمد چند معامله شراکتی با برادرش حاج سیدمحمود انجام داد که سود معاملات را به نسبت ۲۵ درصد حاج سیدمحمود و ۷۵ درصد اکبر لاجوردیان تقسیم کردند. هر قدر معاملات بیشتری انجام می‌دادند، تقسیم سود هم قدری متعادل‌تر می‌شد. بعد از چندی، به پیشنهاد حاج سیدمحمود سهام معاملات به نسبت پنجاه پنجاه تقسیم شد. در سال ۱۳۲۷، وقتی به قدر کافی دایره معاملات قماش بین آن دو وسیع‌تر شده بود، شرکت جاوید را تأسیس کردند.^{۵۹} با تأسیس این شرکت تحول جدیدی در شراکت خانوادگی پدید آمد و به پیشنهاد حاج سیدمحمود هر چهار نفر در شرکت جاوید و شرکت آراین شریک شدند. بنگاه خانوادگی با تأسیس شرکت تضامنی حاج سیدمحمود لاجوردی و شرکا گسترش یافت. در این شرکت نیز اکبر لاجوردیان، حاج سیدمحمود لاجوردی، احمد لاجوردی و قاسم لاجوردی شریک بودند.^{۶۰}

مدل خاص جانشینی در بنگاه‌های خانوادگی جانشین شدن پسر بزرگ بعد از پدر است که تقریباً در سه چهارم بنگاه‌های خانوادگی دیده می‌شود. در ایران به‌رغم قانون وراثت این امر ممکن نیست و با وصیت کردن بنیان‌گذار نیز میسر نمی‌شود. این امر فقط با انتقال اتحاد خانوادگی از نسلی به نسلی دیگر ممکن است. بنابراین، یکی از مهم‌ترین عوامل حفظ هویت بنگاه خانوادگی برنامه انتقال جانشینی بین نسلی است. آمارها نشان می‌دهد که در جهان نیز فقط ۳۰ درصد کسب‌وکارهای خانوادگی به نسل دوم گسترش می‌یابند و باقی می‌مانند.^{۶۱} علت اصلی پایین بودن این رقم فقدان برنامه انتقال یا جانشینی در بنگاه‌های خانوادگی است. این برنامه در خانواده لاجوردی عملاً وجود داشت و هم هنگام انتقال از نسل دوم به نسل سوم اجرا شد و هم اعضای ارشد خانواده برنامه انتقال به نسل چهارم را تدوین و اجرا کردند. حاج سیدمحمود لاجوردی هنگامی که فرزندان و برادرش شرکت‌های مختلف گروه صنعتی بهشهر را هدایت می‌کردند، خود را بازنشسته کرد. یکی از ویژگی‌هایی که خانواده لاجوردی را منحصر به فرد می‌کند اجرای روند جدیدی بود که پیش‌تر در

^{۵۹} لاجوردیان، ۱۱۰ سال پیدایش و گسترش گروه صنعتی بهشهر، ۱۲۳.

^{۶۰} فرهنگ، زندگی حاج سیدمحمود لاجوردی، ۹۲.

^{۶۱} Mr Ralph, *What is different about family businesses?* 19.

خانواده‌های کشورهای توسعه‌یافته صورت نگرفته بود و آن تعریف قواعد جدیدی برای بازنشستگی اعضای فامیل بود. اعضای سالمند کمتر خود را در زمان حیات از بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی‌شان بازنشسته کرده‌اند، در حالی که حاج سیدمحمود لاجوردی این تدبیر را به کار بست، اما نظارت عالی‌اش بر کارها را همچنان حفظ کرد.^{۶۲} اینکه پدران در زمان حیات خود از کار کناره نمی‌گیرند تا شرکت را به فرزندان واگذار کنند به "سندروم عصاهای چسبیده" معروف است. برخی برای این علاج سندروم تأسیس بنیادهای خیریه و وابسته به بنگاه خانوادگی را پیشنهاد کرده‌اند، اما تدبیری که حاج سیدمحمود لاجوردی به کار بست در نوع خود بی‌نظیر بود. نخست، او در مراحل اولیه توسعه گروه از مدیریت اجرایی بازنشسته شد و رهبر معنوی باقی ماند. بنابراین، می‌توان گفت که انتقال و جانشینی در زمان حیات حرفه‌ای بنیان‌گذار این بنگاه خانوادگی رخ داد، اما انسجام خانواده همچنان پابرجا ماند. حاج سیدمحمود لاجوردی عملاً نقش اجرایی نداشت و دخالتش به تصمیمات کلان محدود شده بود. او که در زمان مدیریت اجرایی و هدایت خانواده رفتار مدیریتی خاصی در اجرای برنامه‌های توسعه شرکت و از جمله تأسیس کارخانه‌های پنبه‌پاک‌کنی و روغن‌کشی داشت، خانواده را در زمان حیات خود به سمت کار گروهی پیش برد و موجب شد که برادر کوچک‌ترش به همراه دو فرزند ارشدش گروه را توسعه دهند. بعدها نیز فرزند دیگرش، حبیب لاجوردی، بعد از اتمام تحصیلات به آنها پیوست. بحران رهبری در نسل دوم به صورت بحران جانشینی است که با مدیریت گروهی و تأکید بر اتحاد خانوادگی می‌توان از آن بدر آمد. مسلماً اگر فرزندان کمتر باشند، بنگاه‌های اقتصادی با بحران خفیف‌تری روبه‌رو می‌شوند و هر چه تعداد فرزندان بیشتر باشد، اختلافات خانوادگی بیشتر و دوران جانشینی بحرانی‌تر خواهد بود.

مدیریت مالی در بنگاه اقتصادی لاجوردی نیز با توسعه فعالیت‌ها پیچیده‌تر شد. تدبیری که از آغاز با باز کردن حساب آرجا اندیشیده شده بود، با پیچیده شدن وضعیت مالی تضادهای درونی اعضا را کاهش داد و اعضای خانواده از انسجام داخلی خود برای حل پیچیدگی‌های مالی بهره می‌بردند. البته نمی‌توان منکر اختلاف سلیقه مدیران خانواده در برخی اقدامات بود، اما هر زمان که اختلافی بروز می‌کرد، حداقل یکی از مدیران نسبت به گسترش اختلاف هشدار می‌داد. از جمله حبیب لاجوردی در نامه‌ای به احمد لاجوردی نسبت به برخی اختلاف‌ها هشدار داد و یادآور شد که اختلاف بین برادران بهبهانی بر سر کارهای بازرگانی صورت گرفت و به روابط برادری

^{۶۲} فرهنگ، زندگی حاج سیدمحمود لاجوردی، ۹۲.

آنها لطمه زد. او همچنین به رابطه نزدیک احمد و محمود خیامی اشاره کرد که بعد از تلاش آنها برای به دست آوردن قدرت بیشتر بین آنها اختلاف ایجاد کرد. در نهایت گفت که اتفاقات یکی دو سال اخیر آنها را تا سر حد جدایی به پیش برده است، اما در بین همه برادران بردباری وجود داشت.^{۶۳}

هرچه تعداد افراد خانواده بیشتر باشد، امکان تعارض منافع بیشتر و در مقابل، امکان تقسیم مسئولیت‌ها نیز بیشتر خواهد بود. در بنگاه خانوادگی لاجوردی، اعضای خانواده، خودآگاه یا ناخودآگاه، نوعی تقسیم کار را بر مبنای تمایلات و گرایشات اخلاقی خود سامان داده بودند. قاسم لاجوردی گرایشات صنفی-سیاسی بیشتری داشت و نقش خود را هم در مقام نماینده خانواده در اتاق بازرگانی و صنایع و معادن و هم بعدها در نمایندگی مجلس سنا به خوبی بازی کرد و حتی می‌توان گفت نماینده مهمی برای بخش خصوصی در مقابل دولت نیز بود. او هم سرمایه اجتماعی گروه را تقویت می‌کرد، هم صدای بخش خصوصی در مقابل دولت بود و هم به میزانی که دولت مقتدارانه و مستقلانه سیاست‌های اقتصادی را تدوین می‌کرد، اعتراض بخش خصوصی را به طرق مختلف منعکس می‌ساخت. اکبر لاجوردیان یکی دیگر از اعضای خانواده نیز در بخش بازرگانی و بخش تولید نساجی فعال بود و در دوره‌ای در اتاق بازرگانی ایران همان وظیفه قاسم لاجوردی را انجام می‌داد. احمد لاجوردی با صبوری و جدیت بخش تولید را هدایت می‌کرد و حبیب لاجوردی که بعدتر به آنها پیوست به نحوی استراتژی‌های رشد و توسعه ساختاری را سازماندهی و مدیریت می‌کرد. او توانست پیشنهاد خود مبنی بر تبدیل گروه صنعتی بهشهر را به چهار مرکز سوددهی به کرسی بنشاند.^{۶۴} در نتیجه، چون تعداد اعضای خانواده چهار نفر بود توانستند بخش‌های تولید در تهران را به دست احمد لاجوردی، تولید بخش نساجی در کاشان و اراک و قزوین را به دست اکبر لاجوردیان، کارخانه‌های پنبه‌پاک‌کنی و بانک و بیمه را به دست به قاسم لاجوردی و بخش‌های فروش و تبلیغات را به دست حبیب لاجوردی بسپارند.^{۶۵} البته ساختار گروه صنعتی بهشهر با تنوع محصولات این

^{۶۳} نامه حبیب لاجوردی به احمد لاجوردی.

^{۶۴} برای مطالعه مراحل توسعه شرکت‌ها و روند جدایی مالکیت از مدیریت در گروه صنعتی بهشهر بنگرید به سعیدی و شیرین‌کام، سرمایه‌داری خانوادگی لاجوردی، ۱۲۴-۱۳۱.

^{۶۵} البته تبدیل یک بنگاه به مراکز سوددهی متفاوت و تحت مدیریت مشخص ایده‌ای بود که نخستین بار آلفرد اسلون در کتاب معروف خود توصیه کرده بود که به جای اینکه تشکیلات شرکت را بر اساس نوع فعالیت، مانند فروش و تولید و غیره، تقسیم کنید، بهتر است هر برند یا محصول را به صورت مرکز سود جداگانه و در صورت لزوم شرکت‌های جداگانه در آورید. بنگرید به

Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, ed. John McDonald (New York: An Anchor Press Book, 1963).

کار را میسر می‌کرد. به عبارت دیگر، پایه فیزیکی متفاوت در محصولات گوناگون امکان این جدایی را فراهم می‌کرد، اما مهم‌تر از همه این بود که نخست در رویه مدیریت و برنامه‌های آتی شرکت اختلاف سلیقه وجود داشت و چون حجم فروش جدایی بعضی واحدها را از نظر اقتصادی توجیه می‌کرد، این کار صورت گرفت و دوم، تعداد افراد عضو خانواده نیز این امر را ممکن می‌کرد.^{۶۶} این مسئله که چرا این امر در بنگاه‌های خانوادگی دیگر مانند گروه صنعتی مینو اتفاق نیفتد این بود که

در شرکت مینو، اولاً اختلاف سلیقه‌ای در مورد رویه مدیریت و برنامه‌های آتی شرکت وجود نداشت و به علاوه، قسمت تولید مینو از اول به هم متصل بود. موتور برق، دیگ بخار و آب همه از یک جا می‌آمد و نمی‌شد اینها را از هم جدا کرد، و اگر جدا می‌کردیم مصنوعی بود. ولی این حرف‌ها دلیل این نیست که سازمانی که بر اساس محصول تشکیلات آن تنظیم شده باشد غلط است. توسعه کار و لزوم کارایی بیشتر بالاخره اجباراً باعث این نوع تفکیک می‌شد و تفکیک عملیات با به وجود آوردن مراکز سودبخشی در گروه مینو شروع شده بود.^{۶۷}

اما تبدیل این تعارض و اختلاف با سازماندهی و تشکیلات جدید هم به سبب تعداد افراد امکان‌پذیر شد.

یکی از عواملی که مانع شد علی خسروشاهی، بنیان‌گذار گروه صنعتی مینو، دیرتر به صنعت گسترتری روی بیاورد موقعیت او در خانواده بود. وقتی در سال ۱۳۲۹ پدرش حاج غفار آقا خسروشاهی درگذشت، بر اثر تقسیم اموال بین ورثه، تهیة سرمایه لازم برای تجارت و سرمایه‌گذاری با اشکالات زیادی مواجه شد. البته تجربه شکست در کارخانه پارچه‌بافی آذربایجان نیز از علل دیگر ورود با تأخیر او به بخش صنعت بود، اما پیامدهای قانون وراثت و تقسیم اموال از عواملی است که تعداد بیشتری از بنگاه‌های اقتصادی را با خطر انحلال روبه‌رو می‌کند. با تقسیم اموال، او با کسری سرمایه لازم مواجه شد که ورودش به صنعت را تا سال ۱۳۳۸ به تأخیر انداخت.^{۶۸}

^{۶۶} گفت‌وگو با حسن خسروشاهی، ۱۳ فروردین ۱۳۹۰ ش/۲ آوریل ۲۰۱۱ م؛ گفت‌وگو با غلامحسین صنیعی، ونکور، ۱۳۹۰.

^{۶۷} گفت‌وگو با حسن خسروشاهی، ۱۳ فروردین ۱۳۹۰ ش/۲ آوریل ۲۰۱۱ م.

^{۶۸} بنگرید به علی‌اصغر سعیدی، موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی: زندگی و کارنامه علی خسروشاهی (تهران: نشر نی، ۱۳۹۴)، ۳۴. علی خسروشاهی، بنیان‌گذار گروه صنعتی مینو، نیز بعد از مرگ پدرش، حاج غفار، با تقسیم اموال و دارایی‌های پدر در میان فرزندان با مشکل کمبود سرمایه روبه‌رو شد و همین امر نسبت به دیگران تأخیر قابل ملاحظه‌ای در فعالیت‌های صنعتی‌اش ایجاد کرد.

اختلاف خانواده و انسجام بنگاه

یکی از ویژگی‌های بنگاه‌های خانوادگی پنهان کردن اختلافات بین اعضای خانواده است. علت آن انسجام بنگاه و عدم اجازه به اعضای غیر عضو است که از این اختلافات سوءاستفاده نکنند. مثلاً اختلاف بین اعضای خانواده لاجوردی، بین پدر و فرزندان و عمو، مانند اکثر خانواده‌ها امری طبیعی بود. اما به‌رغم اختلاف در بین اعضای خانواده که مدیران اصلی شرکت بودند، این امر بر عملکرد گروه صنعتی به‌شهر تأثیر نمی‌گذاشت. در گفت‌وگوهایی که با مدیران و کارکنان صورت گرفته، هیچ روایتی از تنش‌های درون خانوادگی ناشی از اختلاف سلیقه اعضا بر کارکرد بنگاه نقل نشده است.^{۶۹} آگاهی ما از محدود اختلاف‌های درونی خانواده بین اکبر لاجوردیان و احمد لاجوردی از یک سو و بین حاج سید محمود لاجوردی و حبیب لاجوردی هنگامی آشکار شد که مدارک و اسناد خانواده بعد از مصادره اموال آنها در دسترس محققان قرار گرفت. همین امر نشان می‌دهد که تنش بین اعضای خانواده بر کارکنان تأثیر نداشته و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار نداده است. آنها اختلافات تجاری را در هیئت مدیره حل می‌کردند و نمی‌گذاشتند کارکنان حتی از آن باخبر شوند. بنابراین، می‌توان گفت اطلاعات درونی خانواده که می‌توانست منبع افزایش خطر اخلاقی باشد در اختیار کارکنان قرار نداشت. به علاوه، می‌توان استنتاج کرد که دو نظام روابط خانوادگی و روابط سازمانی بین مدیران عضو خانواده و سایر کارکنان تا جایی که ممکن بود از هم جدا نگاه داشته می‌شد، زیرا سطح اعتماد بین اعضای خانواده با سطح اعتماد سایرین غیر عضو متفاوت و با مکانیسم‌های مختلفی ارزیابی می‌شد: سطح اعتماد خانواده بر اساس ایثارگری اعضا و سطح اعتماد سایر کارکنان غیر عضو از طریق دستمزد و بر اساس کارکرد و ارزیابی شغلی سنجیده و کنترل می‌شد.

نتیجه‌گیری

با مروری بر چالش‌های بنگاه‌های خانوادگی بزرگ در ایران عصر پهلوی مشخص شد که شرکت‌های خانوادگی موفق‌تر از سایر شرکت‌ها عمل می‌کردند، اما با چالش‌های متعددی روبه‌رو بودند که سعی می‌کردند رفته‌رفته با تجربه زیسته خود راه حلی برای آن بیابند. هر بنگاه خانوادگی بر حسب نوع و بُعد خانواده با چالش‌های منحصر به فردی روبه‌رو بود، اما مهم‌ترین این چالش‌ها در جامعه ایران چالش قانون وراثت و جانشینی

^{۶۹} این مسئله را اکبر ناهید، احمد حیدری فروزان، محمود کوثری، ارسلان ماواپی، جلال حسن‌زاده، محمدحسین کیهان و محمدرضا معشوری، مدیران گروه صنعتی به‌شهر، در گفت‌وگو با نگارنده در سال ۱۳۸۳ تأیید کرده‌اند.

بوده است. قانون وراثت در ایران را می‌شود به مثابه نوعی "مالکیت" آزاد قلمداد کرد، چون هم مالکیت را از طریق وراثت منتقل و هم امکان خرید و فروش آزاد آن را فراهم می‌کند. با این همه، مانع مهمی بر سر انباشت و تداوم بنگاه خانوادگی است. به عبارت دیگر، وراثت به شدت با مفهوم مالکیت رابطه دارد؛ به این معنی که قانون وراثت بخش مهمی از مکانیسم اجتماعی تملک است. این قانون به صورت نهاد حقوقی مهمی درآمده است که می‌تواند بنگاه خانوادگی را منحل یا موجب تداوم آن شود: اگر مانند برخی جوامع اریستوکرات حق وراثت به پسر ارشد داده شود یا مانند جوامع دموکراتیک به شکل برابر به فرزندان تعلق گیرد یا مانند جامعه ایران به صورت نابرابر بین فرزندان پسر و دختر تقسیم شود، آینده بنگاه خانوادگی بر اساس این منطق شکل می‌گیرد. در حقیقت، این نهاد حقوقی در جامعه ایران قدرت را از پدر بنیان‌گذار گرفته و بین همه فرزندان تقسیم می‌کند و به شایستگی در بنگاه خانوادگی بی‌توجه است.^{۷۰}

قبل از اینکه بنگاه‌های بزرگ خانوادگی در ایران فرصتی داشته باشند تا با تجربه زیسته خود با چالش‌های مختلف خود روبه‌رو شوند و راه حلی در خور برای آن بیابند، انقلاب ۱۳۵۷ و تصویب قانون حفاظت از صنایع در ۱۰ تیرماه ۱۳۵۸،^{۷۱} موجب مصادره اموال و دارایی‌های آنها شد و امکان استمرار تجربه‌ها در حل تعارض منافع و چالش‌های خانوادگی را از بین برد، به‌ویژه چالش جانشینی را که حل آن به تداوم بنگاه خانوادگی کمک می‌کرد.

^{۷۰}Swedberg, *Principle of Economic Sociology*, Chapter 8.

^{۷۱}محمدرضا سوداگر، "رشد روابط سرمایه‌داری در ایران"، ۲۱۵؛ *روزنامه کیهان* (۱۶ تیرماه ۱۳۵۸)، ۳.