

## فیل مان یاد هندوستان خواهد کرد؟

در تعطیلات نوروز دستم به هیچ کس در مجموعه‌ی اُتی‌سی نمی‌رسید و وقتی هم بعد از تعطیلات، هر روز به دفتر مهندس خ، در شرکت توربو‌تک، زنگ می‌زدم برای ملاقات وقت نداشت. ولی آن قدر گیج شده بودم در سنجش توربین ملی و اُتی‌سی که سعی کردم با کسانی بیرون از گود ولی متخصص امور صحبت کنم. بعد از فروردین ۱۳۹۴ بود که رفتم سراغ یکی از کارشناسان نفتی که یادداشت‌هایش را در روزنامه‌ها دیده بودم و برگزارکننده‌ی آن جلسه‌ی سال ۱۳۷۸ مجله‌ی صنعت انرژی هم بود. سیدغلامحسین حسن‌تاش را در دفترش در مرکز مطالعات نفت در کنار پارک ساعی ملاقات کردم. در روز سیزدهم فروردین توافق اولیه‌ای در مورد پرونده‌ی هسته‌ای ایران صورت گرفت که روزه‌ای برای خوش‌بینی گشود. به یاد گلایه‌های مهندس جعفری در مورد تحریم‌ها افتادم و فکر کردم توافق لوزان موسوم به «برجام» شاید کمی آرامش کرده باشد، اما درعین حال بسیاری هشدار می‌دادند که با رفع تحریم‌ها و دسترسی دولت به ارز دوباره بریزوپاش می‌شود. حسن‌تاش هم در مقام مدیری نفتی مسلماً از توافق لوزان خوشحال اما از پیامدهای وارداتی اش نگران بود.

«صنعت نفت از اول به نوعی یه تافته‌ی جدا بافته تو کشور تعریف شده که نداشته‌ند ارتباط کاملی با بدنه‌ی اقتصاد و صنعت کشور برقرار بکنه. تجهیزات صنعت نفت از خارج وارد می‌شده، و حتی شما تو مناطق جنوب که می‌رفتید خونه‌های سازمانی و نحوه‌ی زندگی تو بخش شرکتی اصلاً به بقیه‌ی مملکت ارتباطی نداشته، یعنی شما وقتی وارد محلات بریم و بُوَارده تو آبادان می‌شدید، اصلاً وارد یه ایالت دیگه‌ای می‌شدید. اون جا دیگه ایران نبود. خارجی‌ها اون استانداردهای زندگی رو فراهم می‌کردند تا مهندس‌هاشون بتونند بیان و اون جا زندگی کنند و این نفت رو دریارن و ببرند.

این تا رژیم گذشته تداوم پیدا کرده، یعنی نتیجه‌ش این شده که صنعت نفت و انیستاد تا صنعت کشور نیازهاش رو تأمین کنه یا بخش پیمانکاری کشور نیازهاش رو تأمین کنه. رفته این رو از بیرون آورده. پس صنعت کشور هم با چنین تقاضایی مواجه نبوده. حتی شاید باورتون نشه که صنعت نفت تا قبل از انقلاب، پارچ و لیوانش رو هم از خارج می‌آورد، حالا کمپرسورش که هیچ. یعنی خیلی از اقلام ساده‌تر مصرفی تو مجموعه‌ی صنعت نفت هم از خارج وارد می‌شد. چون این صنعت جدا دیده شده بود؛ اصلاً حلقه‌ی اتصال صنعت نفت با بقیه‌ی کشور شخص شاه بود. یعنی شاه حتی اجازه نمی‌داد دولت خیلی تو صنعت نفت دخالت کنه. به دولت می‌گفت هر جا با صنعت نفت کار دارید بیاید شورای عالی اقتصاد که من خودم هستم. یعنی اجازه‌ی دخالت دولت تو امور نفت خیلی داده نمی‌شد. این باعث شد پیوند صنعت نفت با بقیه‌ی پیکره‌ی اقتصادی کشور به وجود نیاد.

بعد از انقلاب هم طبق عاداتی که تو صنعت و رَویه‌هایی که حاکم شده بوده کماکان همین روند ادامه پیدا کرده. یه مقاطعی فشارهای جنگ و اخیراً فشارهای شدید تحریم باعث شده که به صنایع داخلی رو بیارن. تو مقاطع فشارها، صنعت نفت اومده به سمت صنایع کشور که نیازهای من رو تأمین

کنید. فقط چون دیگه چاره نداشته، چون خارج نبوده دیگه. آگه بود باز هم می رفت سراغ اون. استمرار و تداوم نظم هم نداشته.

پس اولاً صنعت نفت باید برای صنعت کشور تقاضا ایجاد کنه تا صنعت کشور بره با اطمینان خاطر سرمایه گذاری بکنه، که من برم کمپرسور بسازم، لوله های جداره ی چاه های نفت، دکل حفاری بسازم و مطمئن باشم که می تونم این رو بفروشم. البته این جا مانعی هم وجود داشته که می شه به صنعت نفت حق داد. صنعت نفت می گه من کارهام فوری و فوریه، و هزینه های فرصت اون خیلی سنگینه. یعنی دو روز چاه من دیرتر به نتیجه برسه یکهو میلیون ها دلار ضرر توش هست. و این حرف درستیست. من نمی تونم معطل بشم که تو بری دکل ساز بشی تا من از تو بخرم.

اما راه حل داره. صنعت نفت باید یه برنامه ی جامع بلندمدت ده بیست ساله داشته باشه، که من چند میدان دارم و چه کارهایی می خوام بکنم، چه قدر لوله بکشم، چه قدر چاه باید بزنم؛ یعنی برنامه هایی داشته باشه که اون برنامه تبدیل بشه به اقدام تجهیزات. وقتی شما برنامه داشتید که من تو ده سال آینده پونصد تا چاه باید حفر بکنم و چاه ها تو این عمقه، پس می فهمم چند متر لوله ی جداری و چند دکل حفاری می خوام.

ولی متأسفانه خود اون برنامه ی توسعه هم وجود نداره، که صنعت نفت به شما یه نقشه ی راهی بده که به طور روشن بگه تو بیست سال آینده چه میادینی رو می خواد توسعه بده، چه قدر می خواد چاه بزنه. اصلاً اولویت هاش چیه. این هم وجود نداره. وقتی که یه میدان رو می دید مثلاً به خارجی ها و قرارداد می بندید، باید بگید چرا این میدان رو قرارداد بستم. این میدان مستقل که مشترک هم نیست و نفتش هم فوق سنگینه و چسبندگیش هم بالاست، چه اولویتی داشت. آگه این رو تو تو نقشه ی راهت نشون بدی و بگی بله من طراحی و نقشه ی راه دارم و این هم تو نقشه ی راه من بوده، باشه. وگرنه من خر تو رو می گیرم می گم

تورفتی و میدانی رو که پنجاه سال دیگه هم می شه توسعه داد توسعه دادی، و میدان مشترکی رو که رقیب داره می بره توسعه ندادی. اگه قراره خارجی بیاد و سرمایه گذاری کنه چرا نبرده شدش تو میدان مشترک؟ این ها رو به این دلیل می گم که متوجه شید صنعت نفت طرح بلندمدت جامع نداشته. حالا به مقدار مقصر بوده، به مقدار هم حق داشته. کشور همیشه دچار روزمرگی و مشکلات سیاسی بوده. در هر حال اون نقشه ی راه و اون طرح جامع توسعه ی صنعت نفت وجود داشته باشه، بعد باید بیاد و تبدیل بشه به این که حالا ما برای تحقق این، چه قدر تجهیزات و پیمانکار می خوایم و تقاضا ایجاد بشه. بگه آقای صنعت کشور، من برای ده سال آینده چهل تا دکل حفاری می خوام، چهار هزار کیلومتر لوله ی پنجاه و شش اینچ می خوام. در ده سال آینده سه هزار کیلومتر لوله ی جداری چاه های نفت می خوام. توربین، کمپرسور و چیزهای دیگه باید از دل اون دربیاد.

یه همچین اتفاق جامعی تو کشور اتفاق نیفتاده. ولی این به اون معنا نیست که هیچ اتفاقی تو کشور نیفتاده. یه اتفاقاتی افتاده، منظم نبوده و تداوم نداشته و در نهایت به نتیجه نرسیده. در دوره ی جنگ محدودیت ارزی بوده و مشکلات بوده، در وزارت صنایع یه شرکتی درست شد به نام شرکت ساخت تجهیزات صنعت نفت که این اُتی سی هم از اون اومده بیرون، اگه برید ریشه ش رو پیدا کنید. زمانی آقای کیوان آرا مدیرعاملش بود. آقای مهندس مقدم، که الآن معاون فناوری وزارت نفت هستند، ایشون یه وقتی مدیرعامل این شرکت بوده، شاید دومین مدیرعاملش.»

یادم آمد اسم آقای مقدم را از مهندس میم شنیده ام، مقدم همان کسی بود که وقتی دستاوردهای اولیه ی اُتی سی را برایش تشریح کرده بودند گفته بود: «هنر نکرده یید.»

«تو همین مؤسسه، من پنج سال رئیس مؤسسه بودم از سال ۱۳۷۶ تا

۱۳۸۱. قبل از من، که آقای مقدم این جا بود یه مطالعاتی انجام شده بود مفصل، تو چندین جلد که باید تو کتاب خونه‌ی این جا هم باشه، تحت عنوان ساخت تجهیزات صنعت نفت. این ها رفته بودند بررسی کرده بودند که اقلام مورد نیاز صنعت نفت چیه، و بعد از اون طرف صنایع کشور رو شناسایی کرده بودند که ببینند چه صنایعی وجود داره که استعداد بالقوه داره که بتونه تجهیزات مورد نیاز صنعت نفت رو بسازه و چه طوری این پیوند رو برقرار کنه. ما یه صنعتی داریم، الآن این رو نمی سازه اما می تونه بالقوه بسازه، از نظر تجهیزات و توانایی هاش می تونه بسازه. این دو تا رو مطالعه کرده بودند که راه حل پیوند این رو پیدا بکنند، که خُب آقای مقدم همون ایده رو تو اون شرکت ساخت تجهیزات صنعت نفت دنبال کرد. ولی این ها تداوم نداشته. تا یه ذره اوضاع بهتر شده، دوباره صنعت رفته به سمت وارد کردن و خریدن.

یه مقطعی تو بهمن ماه قرار بود وزارت نفت نمایشگاهی تو لندن برگزار کنه ولی عقب افتاد، حرفم این بود که هیچ کسی تو ایران خبر نداره. می خواید برید پروژه هاتون رو عرضه بکنید. دوباره دارید به همون راه قبلی می رید. یعنی دوباره کمی که فضا باز شد و تحریم ها قراره برداشته بشه دوباره قراره با خارجی ها کار کنید. اگه شما می خواید این دانش رسوب بکنه و بومی بشه، راهش اینه که بگید این دفعه شرکت هایی که می خوان بیان میدانی رو تو ایران توسعه بدن، باید با یه شریک یا جوینت ایرانی بیان. تا شرکت های ایرانی بتونند بیان و در کنار این ها کار یاد بگیرند، که دیگه تا ابد هی نریم توتال رو بیاریم. ده سال دیگه هم ما یه توتال داشته باشیم. مالزی این کار رو کرد، من مثال کشورهای پیشرفته نمی زنم. مالزی این کار رو کرد و الآن پتروناس مالزی در حال توسعه‌ی کلی میدان تو عراقه. برای این که تو یه مسیر ده پونزده ساله پشت توتال و شل رو گرفت و رفت تا این که بلد شد خودش کار رو توسعه بده و مدیریت کنه.

پس می خوام به این نتیجه برسم که تا فضا باز می شه دوباره فیل مون یاد

هندستون می‌کنه. این تداوم و استمرار تو سیاست صنعت کشور نبوده، یعنی نه صنعت کشور این رو از صنعت نفت مطالبه کرده، نه صنعت نفت برخوردار منظمی داشته، نه این وسط کسی بوده که مواظب این پیوند باشه. چند وقت دیگه ممکنه دوباره درها باز شه و اُتی سی فراموش شه.

خلاصه اتفاق‌هایی افتاده اما هنوز لنگ می‌زنیم. حالا ممکنه برسید چرا اصلاً باید چنین اتفاقی بیفته. یعنی بله ما نفت و گاز داریم ولی تو دنیای امروز جهانی شدن و مزیت‌ها و این‌ها، مگه هر کشوری گاو زیاد داره باید صنایع جنبیش رو هم خودش داشته باشه، شیردوشش رو هم خودش درست کنه؟ نه، می‌ره از جای دیگه‌ای می‌آره، مزیت این تو داشتن گاو. برای اون‌جا من جواب دارم، و جواب من اینه که میزان میادین نفتی و گازی مون، و وضعیت نفت مون در حدی هست که این رو هسته‌ی مرکزی توسعه‌ی کشور قرار بدیم. یه وقت هست یه کشوری دوتا میدان نفتی داره و نفتش هم محدوده و سال دیگه تموم می‌شه، بعد معنی نداره بگید برو خودت هم سازنده‌ی تجهیزات و خدمات برای این دوتا میدان بشو. شما الآن نروژ رو ببینید، نروژ بعد از سال ۱۹۷۵، بعد از شوک اول نفتی، نفتی شده، خیلی بعد از ما، هفتاد سال بعد از ما. نفت و گازش هم عظیم بوده. اومده شرکت‌هایی رو درست کرده تو کشور خودش، هم یاد گرفته‌ند، توسعه داده‌ند، در کنار شرکت‌های بین‌المللی. حالا که نفت و گاز خودش کم شده اومده و خدمات نفت و گاز صادر می‌کنه. مقایسه کنید با ما که بیش از صد و خورده‌ای میدان نفت و گاز داریم. تازه نفت ما الآن تو دوره‌ی پیریه اما گاز مون هنوز جوونه. اکتشافات جدیدمون هم بیش‌تر به گاز می‌خوره. یعنی هنوز ممکنه باز هم تو کشور گاز داشته باشیم. ضمن این‌که وقتی شما صاحب چنین خدمات و کالایی شدید، علی‌رغم کشور خودت یه بازار خوبی هم تو شمال دارید، چون آذربایجان، ترکمنستان و قزاقستان هم نفتی هستند، و تو جنوب هم دارید.

تو بحث‌های اقتصاد و توسعه‌ی صنعتی هست دیگه، که به اصطلاح بعضی‌ها می‌گن "جایگزینی واردات" یعنی بریم کالاهایی رو که بیش از همه برای مصرف داخلی وارد می‌کنیم بسازیم، روش دیگه "توسعه‌ی صادراته"، یعنی بریم سراغ تولید چیزهایی که در بازار جهانی مزیت داریم. ولی چی بهتر از اینه که یه کالایی هم بازار تضمین شده‌ی داخلی داشته باشه، هم پتانسیل بازار صادراتی منطقه‌ای داشته باشه.»

و باز هم بدون این که من بحث خودرو را پیش بکشم، آقای حسن تاش گفت: «چرا وضعیت خودرو ما این طوره؟ این توربین هم می‌تونه به همون سرنوشت گرفتار بشه. برای این که صنعت و توسعه‌ی صنعتی ترکیبیه از نرم افزار و سخت افزار که می‌گن چهارتا بال اصلی داره. یک بالش تکنو-ویر<sup>۱</sup>، یعنی ماشین‌آلات و تجهیزات. یه بالش اینفو-ویر<sup>۲</sup>، یعنی اطلاعات، دانش و تحقیقات، تحقیق و توسعه‌ی مستمر. یه بالش هیومن-ویر<sup>۳</sup>، یعنی نیروی انسانی. یه بالش هم ارگا-ویر<sup>۴</sup>، یعنی مدیریت و سازمان دهی. اگر این چهارتا بال کنار هم قرار نگیرند شما تو بلندمدت موفق به حفظ بازار نخواهید بود. یعنی چی؟ شما اگه اینفو-ویر، به معنای وسیعش که تحقیق و توسعه رو هم شامل می‌شه، نداشته باشید نهایتاً یه چیزی رو می‌گیرید مهندسی معکوس می‌کنید و می‌سازید و می‌دید به بازار و دو ماه بعد کار شما تمومه. این تو شرایطی می‌تونه موفق بشه که تحقیق و توسعه پشتش بیاد. وگرنه این فقط بلده تا ابد پیکان بسازه، تا ابد فقط بلده سمند بسازه. برای تحقیق و توسعه و طراحی، باید به دانشگاه‌ها پیوند بخوره تا تو بتونی هر روز کمپرسور روز رو بسازی و بتونی مدیفیکیشن کنی، توش تحول بدی، وگرنه یه چیز تازه می‌آد و شما می‌گید این قبلی به درد من نمی‌خوره.»

من اطلاعاتی ندارم که توربین ساخت اُتی‌سی آیا آگه تو محیط رقابتی باشه شما توان رقابت خواهید داشت؟ من نمی‌دونم چه اتفاقی اون‌جا افتاده. آیا تموم افزارها با هم هماهنگ هستند؟ حلقه‌های تحقیق و توسعه‌ش وجود داره؟ آیا می‌تونه ادعا بکنه که من اون‌قدر مسلط شده‌م به این دانش که آگه بگن یه گوشه‌ی دنیا مثلاً یه توربین یا کمپرسور بهتر از این اومده من زود می‌تونم اون رو بخرم و بیارم این‌جا و بازش کنم ببینم چه چیزش بهتر از منه، و زود بتونم مال خودم رو اصلاح بکنم و نسل تازه بدم. آگه این اتفاق نیفته این موفقیت‌ها مقطعی و تداوم نخواهد داشت.»

دیگر باید این مهندس نابغه‌ی توربوتک را که مغز اُتی‌سی است گیر می‌آوردم.