



امضای قرارداد با شرکت الف (Elf) فرانسه



عکس با مدیر عامل و معاون کونوکو

صنعت نفت و پتروشیمی بدون برنامه‌ریزی دقیق، استفاده بهینه از منابع محدود و بهره‌گیری هوشمندانه از همکاری‌های خارجی، در عمل غیرممکن است.

■ پیش‌تر به مذاکره اشاره کردید؛ تجربه شما در این زمینه چه بود؟

ما حدود ۱۰ سال با شرکت‌های بزرگ نفتی جهان، عمدتاً آمریکایی و اروپایی، مذاکره کردیم و من سرپرست تیم مذاکره بودم. تقریباً همه پرونده‌های حقوقی علیه ایران - به جز یک مورد که به دادگاه رفت - از طریق مذاکره حل شد.

این تجربه نشان داد که مذاکره، اگر حرفه‌ای، دقیق و مبتنی بر منافع ملی انجام شود، نه تنها ضعف نیست، بلکه یک ابزار قدرت است. از این طریق آموختیم که صنعت نفت چگونه عمل می‌کند، تکنولوژی چگونه به کار گرفته می‌شود و جهان چگونه می‌اندیشد.

■ با این اوصاف نتیجه عملی این مذاکرات چه بود؟

ما مدلی از قرارداد را طراحی کردیم که هم با قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران همخوانی داشت و هم برای سرمایه‌گذار خارجی جذاب بود. ثمره این اقدام، ورود حدود ۴۰ میلیارد دلار سرمایه به کشور بود؛ سرمایه‌ای که توسعه پارس جنوبی، افزایش تولید نفت و ثبت رکورد ۴ میلیون و ۳۵۰ هزار بشکه در روز را ممکن ساخت؛ رکوردی که هنوز هم تکرار نشده است. همین سرمایه و همین مدل همکاری، زمینه تأمین خوراک گازی برای صنعت پتروشیمی را نیز فراهم کرد.

■ چرا برای این باور هستید که نفت ایران در سال ۱۳۷۱ به معنای واقعی ملی شد؟

تعریف من از ملی شدن صنعت نفت این است که هیچ ادعای حقوقی یا مالکیتی نسبت به نفت کشور وجود نداشته باشد. به لحاظ تقویمی نفت ایران در سال ۱۳۲۹ ملی شد، اما این وضعیت تنها ۳ سال دوام آورد؛ پس از کودتای ۲۸ مرداد، کنسرسیوم نفتی شکل گرفت و تا زمان انقلاب ادامه داشت، حتی بعد از انقلاب نیز پرونده‌های حقوقی علیه ایران باقی و باز ماند. این پرونده‌ها شامل ادعاهای مالی و قراردادی شرکت‌های خارجی بود که همچنان به حقوق مالکیتی خود نسبت به نفت ایران معتقد بودند. این در حالی است که سال ۱۳۷۱، با تلاش‌ها و رایزنی‌های مستمر من و همکارانم، تمام این پرونده‌ها بسته و تمامی دعاوی حقوقی حل‌وفصل شدند و به این ترتیب، برای اولین بار نفت ایران نه تنها از نظر مالکیتی بلکه

احمد رهگذر (سکان دار صنعت پتروشیمی در دوران سازندگی) شدم. مجموعه‌ای که از ایشان تحویل گرفتم، علی‌رغم همه محدودیت‌های مالی و ساختاری، یک دستاورد قابل توجه به شمار می‌رفت. در دوره‌ای که کشور همزمان با جنگ و بازسازی مواجه بود و نه منابع مالی کافی وجود داشت و نه امکان جذب سرمایه و فناوری خارجی، ظرفیت صنعت پتروشیمی از حدود ۳ میلیون تن به نزدیک ۱۲ میلیون تن افزایش یافته بود؛ این رشد، در آن مقطع تاریخی، موفقیتی بزرگ محسوب می‌شد و نشان‌دهنده مدیریت سخت‌کوشانه و اثرگذار ایشان بود؛ پایه‌ای که امکان تداوم و توسعه صنعت در سال‌های بعد را فراهم کرد.

■ این توسعه با چه محدودیت‌های قابل توجهی همراه بود؟

در آن مقطع، صنعت پتروشیمی همزمان با دو محدودیت اساسی مواجه بود؛ محدودیت مالی و محدودیت خوراک. از نظر مالی، بخشی از پروژه‌ها با استفاده از فاینانس اجرا شده بودند، اما هنوز به مرحله تولید نرسیده بود؛ در حالی که اقساط آنها سررسید شده بود. شرایط اقتصادی کشور نیز به گونه‌ای نبود که امکان بازپرداخت آسان این تعهدات وجود داشته باشد و در مواردی ناچار به مذاکره برای استمهال بدهی‌ها می‌شدیم. از سوی دیگر، ساختار خوراک پتروشیمی‌ها عمدتاً بر پایه خوراک مایع شکل گرفته بود و دسترسی به گاز وجود نداشت. شرکت نفت نیز به دلیل محدودیت‌های تولید و زیرساختی، توان تأمین پایدار خوراک را نداشت. نتیجه این وضعیت، شکل‌گیری ظرفیت‌هایی بود که از نظر اسمی ایجاد شده بودند، اما در عمل امکان بهره‌برداری کامل از آنها فراهم نبود.

■ آن شرایط، شما را به چه جمع‌بندی‌ای رساند؟

پیش از ورود به صنعت پتروشیمی، سال‌ها در شرکت ملی نفت فعالیت داشتم و از نزدیک با مشکلات این صنعت آشنا بودم. پس از انقلاب، شرکت‌های بزرگ خارجی ایران را ترک کردند، اما حقوق قراردادی آنها همچنان باقی ماند و کشور با ده‌ها پرونده حقوقی در دادگاه‌های بین‌المللی مواجه بود که در مجموع میلیاردها دلار ادعا علیه ایران مطرح می‌کرد.

همزمان، کشور با محدودیت جدی تکنولوژی و سرمایه هم مواجه بود و فضای ذهنی غالب، هرگونه همکاری خارجی را مترادف با وابستگی تلقی می‌کرد. تجربه این سال‌ها نشان داد که اداره و توسعه

پتروشیمی در شرایط جنگی و در فضای

آکنده از

محدودیت‌های مالی و فناوریانه پا گرفت، اما همان تجربه زیست در بحران، پایه‌های صنعتی را بنا نهاد که امروز همچنان فعال

است. این سابقه

نشان می‌دهد

توسعه این

صنعت، هرچند

با چالش‌های

جدی همراه

است، اما با

تصمیم‌گیری

واقع‌بینانه و حل

ریشه‌ای مسائل،

همچنان قابل

تداوم خواهد

ایران

۳۵