گفت‌وگو

مرتضی گل‌پور - سهیلا نوری

گفت‌وگو با محمدحسن عرفانیان، معمار فولاد مبارکه

همه می‌گفتند این کارخانه راه نمی‌افتد

حرف‌های مثل بتک است و این محصول آهن و اگر ایمان مردی است که همه عمر را رازهای ایمان، هستی و انسان جست. می‌گوید اگر تلاش برای پیوند با هستی از طریق یک عمر همنشینی با کارخانه انسان‌ساز قرآن نبود، شاید فولاد مبارکه هم از نقشه‌ای روی ۳۰ هزار کیلومتر کاغذ قرارداد به یک کارخانه واقعی در اقتصاد ایران تبدیل نمی‌شد. بله، قرارداد ساخت مجموعه صنعتی فولاد مبارکه در ۳۰ تن کاغذ ثبت شده بود! برای همین است که حتی امروز هم محمدحسن عرفانیان، بیش از آنکه در فکر ساختن سازه عظیمی مثل فولاد مبارکه باشد، در اندیشه آن است که در این هستی، «ساختن» با چه تعبیر قرآن «صنع» به چه معناست و چه عظمتی است. ۳۰ سال پعد از ساختن کارخانه هنوز نمی‌گوید من در ۳۵ کیلومتر مربع زمین، فولاد و آهن ساختم، می‌گوید من تلاش کردم از «عمل» به «دستور» آیه ۲۵ سوره حدید، قسط و عدل را اقامه کنم. چراکه قرآن «دستورالعمل» ساختن و زیستن است. باور کردیم که ساخت فولاد مبارکه نتیجه آن جهان‌بینی است زیباتر تصریح او، منظور از «من» محمدحسن عرفانیان نیست، بلکه گروهی است که در «۲ میلیون نفر ما»، کارخانه را ساخت. امیدواریم در آماده‌سازی این متن توانسته باشیم شور برهایوی «مهندس» عرفانیان برای فهم راز «صنع» آفرینش را نشان دهیم زیرا سازنده کارخانه فولاد مبارکه معتقد است آن راز، باعظمت‌تر از سازه عظیمی است که بنا کرد. برای همین بود که وقتی دخترانش گرد پدر جمع شدند تا لحظه به فولاد مبارکه را بدهند گریه نکرد. وقتی از خرابی‌های ناشی از حمله در کارخانه بازدید کرد هم گریه نکرد. او جای دیگری گریست که خواهید خواند. این گفت‌وگو به بهانه حمله دشمن به فولاد مبارکه در جنگ رمضان انجام شد تا از زبان معمار این مجموعه صنعتی، داستان از نیست به هست آمدن آن را بدانیم.

از ابتدای جنگ تا اوایل دولت سازندگی، در ۱۲ سال شرکت فولاد مبارکه را راه‌اندازی کردید. وقتی شرایط کاری شما را می‌بینیم، می‌فهمیم چقدر کار دشواری را انجام دادید. به باور خودتان در اینجا چه کردید؟

سال ۱۳۷۳ که بخش نود کارخانه فولاد مبارکه به دست مرحوم آیت‌الله هاشمی رفسنجانی راه‌اندازی شد، در پایان مراسم خبرنگاران همین سؤال را از من پرسیدند. پاسخم این بود که «امروز یکی از هزاران مشکل مملکت یعنی تأمین وِل حل شد. ما در مملکت روی نداشتیم و الان داریم، اما هنوز هزاران مشکل در پیش داریم که باید آنها را حل کنیم.» برای پاسخ به شما، باید به مسأله‌ای عمیق‌تر اشاره کنم؛ یعنی به شرایط سیاری از ما هم در قبل از انقلاب که بعدها در مصدر کار قرار گرفتند و می‌خواستند کاری بکنند. بسیاری از ما در انقلابمون ماندند هم بودیم؛ در دوران ساه گرایش‌های سیاسی مختلفی داشتیم، اما همچنان که امسوز مردم باوجود گرایش‌های سیاسی متفاوت در میدان مسنجم شدند، در همر موقعیتی آن آسرزی را پیدا کرده و دریابیم یا چه آبرازی می‌توان آن را محقق کرد. وقتی جوی طرح ساخت فولاد مبارکه شد، ابتدای کار، سه ماه تمام سکوت کردم و هیچ حرفی نزدم. هیچ دستوری بعد خود نداده‌ام، چون نمی‌دانستم دقیقاً مأمور به چه کاری هستم و باید چه کار کنم؛ برای همسان کرد که باید چه کار بکنم، می‌گفتم همان کاری را بکنید که تا دیروز می‌کردید، هر وقت من فهمیدم به من مسبت شما خواهیم آمد. در این سه ماه، به ذهنم خارج از کردر رفتم. اولین قرارداد ساخت فولاد مبارکه ۲ میلیارد دلار بود و به همین دلیل در دنیای اقتصاد مسوب یک مبرد ۲ میلیارد دلاری محسوب می‌شد، از نظر اداری ها کسی نبودم، اما از نظر مسرایی ها یک مبرد ۲ میلیارد دلاری بودم. جالب است بدانید در فروردگاه شهرم که سافران می‌خواستند بروند به اسپانیا و تا پاسپورت‌ها تحویل بدهند، یکی از همکاران من به مسئول گمرک گفت «می‌دانی وِلی چه کسی را مِعلل می‌کنی؟ او کسی است که دارد برای مملکت ساخت ۲ میلیارد دلار پول به آلمان، ایران، این مامور پاسپورت ما رگفت، هوردر، از اتاق بیرون آمد، پاسپورت را به من تحویل داد و گفت «برفمابید!» من از این اتاق بیرون آمدم و از آنجا استفاده کردم تا بیتم اصلاً چرا در دنیا فولاد ساختند؟ به دو مطلب دست پیدا کردم! اول اینکه در همه کشورها، اعم از سوسیالیسم و لیبرالیسم فولاد یک صنعت است. فراصنعت است، صنعتی که صنعت‌ساز است. دوم اینکه نیازهای ساخت صنعت فولاد، همان نیازهایی است که یک جامعه برای رسیدن به رفاه به آن نیاز دارد. «فولاد» را فهمیدم که جامعه به فولاد نیاز دارد، جاده و دانشگاه هم به همین ترتیب. یعنی اگر برای این صنعت وارد شویم، فولاد هم به بنق کنیم، نیازهای آن محیط هم تأمین می‌شود. وقتی بنق و فولاد مبارکه را تأمین می‌کنید، برق اصفهان هم تأمین می‌شود، وقتی گردش پول هم نیاز فولاد مبارکه را حل می‌کند، مسأله گردش پول طلافروشی‌های اصفهان هم حل می‌شود. نکته دوم، مسألهای است که سازمان برنامه در طرح‌های ابتدایی سرزمین خود باید در نظرم گرفت که نگرفت. به طور کلی سازمان برنامه همیشه می‌خواست خط دهنده باشد، نه خط گیرنده. نکته مهم‌تری که می‌توان آن را عامل پیش‌برندن طرح دانست، این حقیقت است که ما با یک انقلابی مسلمان و فکر اون بودیم و دنبال اجرای فکر اون بودیم. من با یک نگاه مهندسی، کاربردی و دستورالعملی به قرآن نگاه کردم که قرآن به عنوان یک دستورالعمل انسان‌ساز می‌خواهد چه چیزی به من بگوید. به آیه ۲۵ سوره حدید برخوردم که می‌فرماید: «لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ»؛ در این آیه می‌فرماید: «حقیقتاً ما پیامبران را با دلایل روشن برای اقامه قسط فرستادیم. در اینجا قسط» یعنی بازگشت به عدل. یعنی جامعه از عدل بیرون شده است و پیامبران آمدند تا آن را به عدل بازگردانند. در همین آیه می‌فرماید: «در کنار مصانع زیادی برای مردم است.» من اینطور ارزیابی کردم که از یک سو خواندن چی خواهد جوامع را به قسط بازگردانند و از سوی دیگر، آیا که برخی آن را به شمشیر تعبیر کرده‌اند، ابزار اقامه قسط است. بنابراین، من به عنوان یک انسان انقلابی درباره ماموریت خود با ارجاع به قرآن به چنین درکه رسیدم. به عبارت دیگر، برای ۳ یا ۴ ماه بررسی و ارزیابی اولیه، به این باور رسیدم که گار من صرفاً این نیست که کارخانه‌ای راه‌اندازی کنم تا محصول نهایی آن روی فولاد بتک... من مسئول همه‌چیز نیستم، اما من کارخانه را به گونه‌ای بسازم که ابزار اقامه قسط در جامعه اسلامی ایران باشد.

سال ۱۳۷۰ تصمیم گرفتیم فولادسازی را راه بیندازیم. می‌دانید که در بخش کارخانه مبارکه ۸ کوره ۲۰۰ تنی قرار دارد. در آن زمان ۳۵ کارخانه فولادسازی در دنیا بود این واحد در فولاد مبارکه، بزرگ‌ترین کارخانه فولادسازی در دنیا بود

بلافاصله این کارخانه بعد از ۱۲ سال کار، در شرایط جنگ و بعد از جنگ، در دولت آقای هاشمی رفسنجانی راه‌اندازی شد.

سال ۱۳۷۰ تصمیم گرفتیم فولادسازی را راه بیندازیم. می‌دانید که در بخش کارخانه مبارکه ۸ کوره ۲۰۰ تنی قرار دارد. در آن زمان ۳۵ کارخانه فولادسازی در دنیا بود این واحد در فولاد مبارکه، بزرگ‌ترین کارخانه فولادسازی در دنیا بود

هنوز هم این رکورد را دارد؟

هنوز هم این سال‌ها کارخانه، بزرگ‌ترین واحد فولادسازی دنیاست که از طریق قوس الکتریکی سنگ آهن را ذوب می‌کند. وقتی آقای هاشمی رفسنجانی به کارخانه آمد، ما با دشواری زیادی توانستیم راه‌اندازی را به گوره ذوب، آن هم با استفاده از آهن قراضه بودیم تا بتوانیم برای این کارخانه در مملکت سرودهای تبلیغی ایجاد کنیم تا به همه بگوییم بالاخره راه افتاده و دیگر صحبت منفی یا ذابت نکنید. ببینید که کارخانه دارد کار می‌کند. رفتم خدمت به آقای هاشمی رفسنجانی گفتم قرارداد ساخت این کارخانه، برای تولید سالانه ۲ میلیون و ۳۰۰ هزار تن فولاد است، اما راه افتاد و دارد کار می‌کند. برای تولید سالانه ۷ میلیون تن است. امروز هم فولاد مبارکه سالانه ۷ میلیون تن فولاد تولید می‌کند. به آقای هاشمی رفسنجانی گفتم قرارداد این کارخانه برای تولید ۲.۳ میلیون تن فولاد طراحی شده است، اما من دارم برای شما یک کارخانه ۷ میلیون تنی می‌سازم. گفتند... چنین مهندسی خود را روی پیش گذاشت داشت. این حرف‌ها به جایی رسید که حتی آقای هاشمی رفسنجانی کارشناس فرستاد تا طرح را ارزیابی و از نزدیک مشاهده کند. در آن زمان ایران پس فشاروی می‌تواند، تصمیم گرفتیم کارخانه را به صورت لکه‌ای راه‌اندازی کنیم و سرودهای را در آنجا تحت کنترل قرار دهیم. گفتند: «آقای هاشمی، ببینید! نه من فولاد را می‌شناسم نه شما. هر دو کوسفند را می‌شناسیم، اینکه اینجا می‌بینیم، فقط پشگل گوسفند است. من این کارخانه را با پشگل گوسفند راه‌اندازی می‌کنم.» اما آقای هاشمی: «شما تو خواب داشته باشید، این گوسفند پشگل دارد، استخوان و پشم دارد، گوشت و مغز دارد. شما به عنوان رئیس دولت درحوزه‌های مختلف اقتصاد و صنعت کشور از این مزایای گوسفند استفاده کنید.» آن دم هوشمند، سکوت کرد و دو سال بعد در سال ۱۳۷۳ که در مراسم افتتاحیه سخنرانی کارشناسان می‌دانستند دارند چه کار می‌کنند، آنها بیرون از قفس کارخانه کسی نمی‌دانست دقیقاً دارد چه اتفاقی می‌افتد. بنابراین تصمیم گرفتیم یا راه‌اندازی لکه‌ای کارخانه، سرودهایی در مملکت راه بیندازیم. اتفاقاً ما نمی‌توانستیم آن را رسانه‌ای کنیم که اینجا واقعاً داریم چکار می‌کنیم، زیرا دوره جنگ بود و دهان ما هم بسته بود. به طوری که سال ۱۳۶۳ آقای میرحسین موسوی و آقای آیت‌الله کنی که وزیر بود، به فولاد مبارکه آمدند. مهندس موسوی متعجب شد که در فروند جنگ، در ۳۵ کیلومتر مربع زمین، دارد چنین کارخانه‌ای علم می‌شود؛ مثلاً سکلت‌های فلزی برپا شده بود. بنابراین، تصمیم گرفتیم یا راه‌اندازی لکه‌ای کارخانه، سرودهایی در مملکت راه بیندازیم. اتفاقاً ما نمی‌توانستیم آن را رسانه‌ای کنیم که اینجا واقعاً داریم چکار می‌کنیم، زیرا دوره جنگ بود و دهان ما هم بسته بود. به طوری که سال ۱۳۶۳ آقای میرحسین موسوی و آقای آیت‌الله کنی که وزیر بود، به فولاد مبارکه آمدند. مهندس موسوی متعجب شد که در فروند جنگ، در ۳۵ کیلومتر مربع زمین، دارد چنین کارخانه‌ای علم می‌شود؛ مثلاً سکلت‌های فلزی برپا شده بود. برای همین مهندس موسوی در مقام نخست‌وزیر، متعجب شده بود که آیا می‌شود چنین کار بزرگی را، آن هم در زمان جنگ در مملکت انجام داد؟ آیا ما این ایرانی های انقلابی، خودمان هستیم که داریم این کار را انجام می‌دهیم؟ برای همین مهندس موسوی با حالت تعجب گفت: «واقعاً؟» آقای آیت‌الله کنی به وزیر مدافون و قدرات خود، همانجا پیش مهندس موسوی، برای اینکه از این پروژه یک استفاده سیاسی هم بشود، گفت: «به حق آقای عرفانیان گفتیم یک مرغ هم وقتی می‌خواهد تخم بگذارد، ۱۰۰ بار قدقد می‌کند، اگر این بزرگی را اینکه فولاد داری، چرا قدقد نمی‌کنی؟!» اما آقای مهندس موسوی دستش را گذاشت پشت گردن من و گفت: «برا چه چیزی مجلس چنین اختیاری را به من داد، محاکمه مرا آغاز کرد که خب، در این صورت معلوم بود که براساس قوانین جاری مملکت محکوم می‌شدم!

محاکمه و محکوم شدید؟

بعد از ساخت فولاد مبارکه ۸ سال به دادگاه رفتم. اما در دادگاه، اولاً مسئولیت کل این قرارداد را پذیرفتم. این من؛ که مسئولیت کل قرارداد را در دادگاه پذیرفت، همان «من» یا همان کسی بود که زمانی به فلاحیان گفته بود برای ساخت این کارخانه کار خودم را می‌کنم. براساس آن تنرسی، در جلسات محاکمه تأکید کردم که هیچ کسی مقصر نیست و هرکسی هرچه اهضا کرد به دستور من بود و اگر اهضا نمی‌کرد، من را از بدبخت و اخراج می‌کردم.

پشت‌های خودابستادید و مسئولیت تصمیم‌های آن‌ارا به عهده گرفتید؟

تمام‌ها مسئولیت تمام و قراردادهای فرآیند ساخت فولاد مبارکه را پذیرفتم و کارشناس را که قراردادها و سایر مواردِ را امضا کرده بودند، رفتم به عنوان شاهد خواستم. گفتم اتهام یا عنوان مامورِیتی انجام بدهم. اما نه تنها این قراردادِ موجود ما را به این ماموریت نمی‌رساند، بلکه اگر برخلاف مبنای قرارداد را اجرا کنیم، شرایط نرم‌افزاری مملکت، یعنی قوانین و فرهنگ، با مبنای دولت و آقایان ساخت و اجرای و مانند اینها، با این شرایط تطبیق نمی‌کنند. به شورای اقتصاد رفتم و به اصطلاح «زنم زیر میز»، به آقای مهندس موسوی گفتم از این قرارداد روی بیرون نمی‌آید. نگفتم که مملکت ما فلان و بهمان است، گفتم «از این قرارداد» روی دزنمی‌آید.

قرارداد مربوط به فولاد از انقلاب بود؟

بله. مجموع قراردادهای ساخت فولاد مبارکه، ۳۰ تن کاغذ بود. بنابراین در اول کار، ۳۰ تن کاغذ ۳۰ تن کاغذ بود و یک قطعه «زمین» یعنی ۳۰ تن کاغذ به زبان انگلیسی که بلد نبودم آنها را بخوانم، به علاوه یک زمین ۳۵ کیلومترمربعی که ۵ در ۷ کیلومترمربع بود و گروهی همکار.

واقعاً حجم این قراردادها ۳۰ تن بود؟ یعنی ۳ کامیون؟

ما اسناد قرارداد را با دو تریلی از تهران به اصفهان منتقل کردیم. قبلاً این قراردادها را در گونی ریخته و گونی‌های اسناد را بار کامیون کردیم. این اسناد قبل از انقلاب در گودنوی بود و بعد از انقلاب، بچه‌های انقلابی به هوای اینکه کاغذها به درد نمی‌خورد، آنها را در کیسه‌ها ریختند و به جای اسناد، در گودنوی‌ها اسلحه گذاشتند، چون فکر می‌کردند اسلحه‌ها برای کارهای خلافتی انقلاب مهم‌تر است. برای اینکه اسناد و قراردادها را احیاء دهم، آنها را با همان گونی‌ها، بار تریلی کردم و به اصفهان بردم. کارشناسانی که در اصفهان بودند، می‌فهمیدند اینها چیست. این ۳۰ تن اسناد و کاغذ را به این کارشناسان دادم تا بررسی کنند. در جلسه شورای اقتصاد، وقتی گفتم از این قرارداد ورق فولادی درنمی‌آید، آقای عالی‌نسب (مشاور اقتصادی نخست وزیر وقت) که واقعاً و نجات دهنده این پروژه بود نه من و پیرمرد بسیار محترمی بود، به من گفت «پسرک! مملکت ورق می‌خواد، عرضه داری، از این قرارداد ورق دربیار، عرضه نداری، استعفات رو بده و برو بیرون.»

با همین صراحت!

با همین صراحت. به آقای عالی‌نسب گفتم «شرط دارد.» گفت: «بسرجان! برو شرطت رو وردار بیار.» رفتم و تقاضای تصویب ماده واحده قانونی کردم. این ماده واحده چنین بود که من در ساخت فولاد مبارکه به هیچ وجه به مقررات قانونی مملکت اعتنا نکنیم، بلکه صرفاً به این قرارداد نگاه کنیم و آن بخشی از این قرارداد که به طور نداررست چیزی را به من ملزم کرده، به کورطرف طرحی بینداز و اجرا کنم؛ به براساس مواد مانع به انجام آن هستم. نتیجه انجام دهم. برای همین، می‌بایست این اسناد، روشی، ساختاری، قانونی با دستورالعملی دوبین می‌کردیم تا بتوانیم با سلرط خارجی را بدهیم.

حل داستان این ماده واحده چه بود؟

این ماده واحده به کلی جای اجرای مقررات و قوانین مملکت بود و قبل از انقلاب، شاه مجبور آن را گرفته بود. شاه برای پنج صنعت چنین مجوزی گرفته بود تا این صنایع در ساخت یا بهره‌برداری خارج از قوانین و مقررات جاری باشند. بعد از انقلاب این ماده واحده را حذف کردند. صنایع پنج‌گانه‌ای این قرارداد را اجرا کنیم، شرایط نرم‌افزاری مملکت، یعنی قوانین و فرهنگ، با همین دو ولت و آقایان ساخت و اجرای و مانند اینها، با این شرایط تطبیق نمی‌کنند. به شورای اقتصاد رفتم و به اصطلاح «زنم زیر میز»، به آقای مهندس موسوی گفتم از این قرارداد روی بیرون نمی‌آید. نگفتم که مملکت ما فلان و بهمان است، گفتم «از این قرارداد» روی درنمی‌آید.

موتوه هستیم که می‌خواهید کنید آنچه در فولاد مبارکه انجام دادید، نه محصول یک فرد، بلکه محصول یک جهان‌بینی و محصول یک نوع ایمان بودن است. شما با این جهان‌بینی چطور مدیریت کردید؟ مخالفان چه جهان‌بینی‌ای داشتند؟ چطور فکرمی کردند؟

یعنی خواهم به این سؤال شما پاسخ بدهم، به دلیل اینکه وارد حاشیه می‌شویم. من در بررسی‌های ۲ یا ۳ ماهه اول مأموریت خود، به این نتیجه رسیدم که باید این تعریف از صنعت که توضیح دادم، می‌بایست از فولاد مبارک یک ساختار حکمرانی اجرایی، ساخت، هدفمند است، جهت‌دار و ایمن. اگر در کارخانه فولاد مبارکه به جای سنگ آهن گندم بریزید، نان نمی‌دهد. بنابراین این ساختار نسبت به هدف خود ایمن است. اما اگر این وسط در سخت‌افزار یا نرم‌افزار کارخانه مشکلی ایجاد شود، محصول خروجی نخواهید داشت، بلکه برگشت می‌خورد که در این صورت می‌گردید تا ببینید اشکال کار کجاست؟ بنابراین این حرف غلط است. الان هم وقتی می‌گویند کارخانه آب‌بر است، می‌گویم غلط است. الان هم وقتی می‌گویند قرارداد نیست باید بارانه را از آن گرفت تا ببینیم اقتصادی هست یا نیست، می‌گویم این حرف‌ها چیست که می‌زنید!

یعنی فولاد مبارکه حتی امروز هم موتوری است که بقیه صنایع کشور را با خود می‌کشد؟

به این دلیل این حرف‌ها را می‌زدند و می‌زنند که نصب را رخ نمی‌شناسد. در سال‌های ۱۳۶۱ و ۱۳۶۲ در مجله هفتگی «آهن و فولاد» که مجله داخلی کارخانه است، هر هفته مسواله می‌نوشتم. به دلیل داخلی بودن، بازخورد عمومی نداشت، اما برای شما می‌گویم که می‌خواستند از میر ابداً بگیرند، مقاله‌ها کلی بود تا دعا کنند عرفانیان خدماتست و بی‌دند ارد. به فرارو و در عربی واژه صنعت از واژه «صنع» به آیه و «صنع» به معنی موجودی است هدفمند، جهت‌دار و ایمن. بقیه هم چیزی که هدفمند، جهت‌دار و ایمن باشد به آن صنعت گفته می‌شود. از سوی دیگر، هدف هم به معنای مجموعه‌ای از سیب‌ساخت که من و شما در آن سب هستیم. این سیب‌ها در آن بی‌دینی من، خائن بودن من، دزد بودن من یا عامل انتلیجنت سرویس بودن من نوشته بود. من جواب این مقابله‌ها را نداده بودم. با توجه به این حرف‌هایی که می‌زدند، شرایط من اینطور بود. بنابراین از آقای فلاحیان و اسلامی پرسیدم تکلیف من چیست؟ آقای فلاحیان لبخندی زد و سکوت کرد. آقای سعید اسلامی گفت «شما تا الان به ۱ مرتبه اعدام محکوم شدی، اگر این کارخانه راه بیفتد، ۹ مرتبه آن را می‌بخشند و یک مرتبه شما را اعدام می‌کنند.» بعد از شنیدن این حرف، به آقای فلاحیان گفتم «من نمی‌توسم.» از آن روز چون حکم اعدام خود را به دست خودم امضا کرده بودم، از هیچ چیزی نترسیدم.

چرا وبه چه دلیل؟

من تمام کمارت من حصل خود را بیان کنم. من گفتم که ساختن این کارخانه به‌مثابه ابزار اقامه قسط است. به عبارت دیگر، من ورق تولید نمی‌کردم، داشتم یک تحول بزرگ را بنیانگذاری می‌کردم. من یک آدم انقلابی بود و همه واگر لازم بود، می‌بایست در این راه فدا شوم.

این مخالفت‌ها به این دلیل بود که موتوه اهمیت فولاد ورق نمی‌شدند یا موتوه نقش این کارخانه در اقامه قسط نبودند؟

دوران جنگ در مجلس و دولت و سازمان برنامه و حتی در دولت آقای هاشمی رفسنجانی هم، همیشه فشارهایی وجود داشت تا این پروژه‌ناتمام تلقی شود. این فشارها چه‌ماوودند و چگونه بر آنها فائق آمدید؟

دوران جنگ در مجلس و دولت و سازمان برنامه و حتی در دولت آقای هاشمی رفسنجانی هم، همیشه فشارهایی وجود داشت تا این پروژه‌ناتمام تلقی شود. این فشارها چه‌ماوودند و چگونه بر آنها فائق آمدید؟

داریم به نام حقیقت. براساس آنچه از قرآن مجید یاد می‌گیریم، بسیاری از واقعیت‌ها هستند که حقیقت ندارد. بنابراین انسان که به حقیقت دست یابد، برنده است. در فولاد مبارکه وقتی کارشناسان پیش می‌آمدند، به آنان جسارت می‌دادم که نترسید و کار خود را انجام دهید، امضا کنید و من مسئول امضاها هستم. آنان هم همین حرف‌های شما را می‌زدند که اگر امضا کنیم، بعد از شما چه‌کار کنیم؟ پاسخم این بود آیا کاری که ما درحال انجام هستیم، حق هست یا نیست؟ می‌گفتند هست. می‌گفتم «حق نبرده است.» اگر به حق دست پیدا کنید، مطابق آنچه قرآن می‌فرماید، اگر انسان با عمل صالح به حق دست یافت، باید برآن پایداری کند. من بعد از رفتن به مبارکه، حرفی نزدم و دستوری ندادم تا زمانی که خودم ماموریت خود را فهمیدم. وقتی ماموریت را فهمیدم، دیگر از هیچ چیزی در مسیر اجرای ماموریت ابایی نداشتم.

شما در فولاد مبارکه به حق رسیدید؟

من به حق دست پیدا کردم. سال ۱۳۷۲ تا ۱۳۷۳ بود که آقای فلاحیان و آقای سعید اسلامی به فولاد مبارکه آمدند و از کارخانه بازدید کردند. بعد از بازدید به دفترم آمدند. به آقای فلاحیان گفتم «آقای فلاحیان، شما کار را دیدید و دیدید که چقدر به عظمتی دارد و ساختن آن چه زحمتی دارد، می‌خواستم بدانم قضاوت خودم به چیست. بالاخره در مملکت خرف‌های زیادی درباره من زده می‌شد. قبل از آن، روزنامه رسالت ۱ مقاله درباره بی‌دینی من، خائن بودن من، دزد بودن من یا عامل انتلیجنت سرویس بودن من نوشته بود. من جواب این مقابله‌ها را نداده بودم. با توجه به این حرف‌هایی که می‌زدند، شرایط من اینطور بود. بنابراین از آقای فلاحیان و اسلامی پرسیدم تکلیف من چیست؟ آقای فلاحیان لبخندی زد و سکوت کرد. آقای سعید اسلامی گفت «شما تا الان به ۱ مرتبه اعدام محکوم شدی، اگر این کارخانه راه بیفتد، ۹ مرتبه آن را می‌بخشند و یک مرتبه شما را اعدام می‌کنند.» بعد از شنیدن این حرف، به آقای فلاحیان گفتم «من نمی‌ترسم.» از آن روز چون حکم اعدام خود را به دست خودم امضا کرده بودم، از هیچ چیزی نترسیدم.

روزی که متوجه شدید دشمن به فولاد مبارکه اصفهان حمله کرد، چه احساسی داشتید؟

دخترانم از ترس اینکه سکته کنم، سریع دورم را گرفتند. دخترانم زدند زیر گریه، اما من گریه نکردم. همین چند روز پیش، نسل چهارم فولاد مبارکه که در مجموعه فولاد هستند، دعوت کردند به بازدید کنم. وقتی کارشناسان را دیدم، با نیز هم گریه نکردم، تا اینکه آنجا فهمیدم روزی که این حمله اتفاق افتاد و با دعا بمب مورد هدف قرار گرفت هزار نفر در کارخانه مشغول کار بودند، اما آن شرایط بحرانی جنان مدیریت شد که فقط یک نفر از کارکنان ۱۰ کیلوگرم و در پنج دقیقه همه کارکنان از کارخانه خارج شدند. این نشان می‌دهد کارکنان فولاد مبارکه برای مواجهه با شرایط بحرانی تا چه حد آموزش دیده بودند. آن لحظه‌ای که شنیدم، از روزی که فولاد مبارکه بمباران شد مدیر فولادسازی گفت «من از اینجا نمی‌روم تا اینجا دوباره فعال شود.» زدم زیر گریه و دست او را بوسیدم.

با شنیدن خبر حمله و بازدید خسارت‌ها گریه نکردید، تازمانی که این خبر درباره ساختن، دوباره فولاد مبارکه را شنیدید؟

از زمان حمله به فولاد مبارکه تا زمان بازدید ما از کارخانه، مدیران نسل چهارم فولاد مبارکه برنامه‌ریزی کرده بودند تا مثلاً من و سایر پیشکسوت‌ها به آنان آموزش بدهیم و مثلاً بگوییم «شما که دوره ساخت این مجموعه عظیم را دیده‌اید و بعد ما فقط از آن بهره‌برداری کرده‌اید. در این شرایط بحرانی باید فلان کار را انجام دهید.» آنها کاری را که می‌خواستند برای بازسازی بخش‌های آسیب دیده انجام دهند به ما ارائه دادند. اما بیشکسوت‌های فولاد مبارکه پیش‌آن نسل حرفی برای گفتن نداشتیم. واقعیت این است که قبل از رفتن به کارخانه نگران این امر بودیم، اما وقتی به آنجا رفتیم، دیدم آن نسل به‌خوبی برنامه‌ریزی کرده‌اند و حتی به ما گفتند از فردای حمله، کارهای بازسازی را شروع کرده‌اند. دیدیم که فردای پس از حمله به فولاد مبارکه، محصولات خود را در بورس عرضه کردند که اتفاقاً قیمت آنها نسبتاً بالا رفت. آنجا دیدم که نسل چهارم بر اساس برنامه‌ای که داشتند، موفق عمل کردند. آنان برای بازسازی بخش‌های مختلف، برنامه زمان‌بندی ۶ تا ۸ ماهه طراحی کرده بودند. حتی شرکت‌ها به اجمعه‌های خارج از فولاد مبارکه که باید دیگر بازسازی بخش‌های آسیب دیده می‌شدند از طریق بانک اطلاعاتی که در دوره ساخت ایجاد شده بود، شناسایی شده و دوبسته و همانهای‌ی لازم با آنها انجام شده بود.

روزی که متوجه شدید دشمن به فولاد مبارکه اصفهان حمله کرد، چه احساسی داشتید؟

دخترانم از ترس اینکه سکته کنم، سریع دورم را گرفتند. دخترانم زدند زیر گریه، اما من گریه نکردم. همین چند روز پیش، نسل چهارم فولاد مبارکه که در مجموعه فولاد هستند، دعوت کردند به بازدید کنم. وقتی کارشناسان را دیدم، با نیز هم گریه نکردم، تا اینکه آنجا فهمیدم روزی که این حمله اتفاق افتاد و با دعا بمب مورد هدف قرار گرفت هزار نفر در کارخانه مشغول کار بودند، اما آن شرایط بحرانی جنان مدیریت شد که فقط یک نفر از کارکنان ۱۰ کیلوگرم و در پنج دقیقه همه کارکنان از کارخانه خارج شدند. این نشان می‌دهد کارکنان فولاد مبارکه برای مواجهه با شرایط بحرانی تا چه حد آموزش دیده بودند. آن لحظه‌ای که شنیدم، از روزی که فولاد مبارکه بمباران شد مدیر فولادسازی گفت «من از اینجا نمی‌روم تا اینجا دوباره فعال شود.» زدم زیر گریه و دست او را بوسیدم.

با شنیدن خبر حمله و بازدید خسارت‌ها گریه نکردید، تازمانی که این خبر درباره ساختن، دوباره فولاد مبارکه را شنیدید؟

از زمان حمله به فولاد مبارکه تا زمان بازدید ما از کارخانه، مدیران نسل چهارم فولاد مبارکه برنامه‌ریزی کرده بودند تا مثلاً من و سایر پیشکسوت‌ها به آنان آموزش بدهیم و مثلاً بگوییم «شما که دوره ساخت این مجموعه عظیم را دیده‌اید و بعد ما فقط از آن بهره‌برداری کرده‌اید. در این شرایط بحرانی باید فلان کار را انجام دهید.» آنها کاری را که می‌خواستند برای بازسازی بخش‌های آسیب دیده انجام دهند به ما ارائه دادند. اما بیشکسوت‌های فولاد مبارکه پیش‌آن نسل حرفی برای گفتن نداشتیم. واقعیت این است که قبل از رفتن به کارخانه نگران این امر بودیم، اما وقتی به آنجا رفتیم، دیدم آن نسل به‌خوبی برنامه‌ریزی کرده‌اند و حتی به ما گفتند از فردای حمله، کارهای بازسازی را شروع کرده‌اند. دیدیم که فردای پس از حمله به فولاد مبارکه، محصولات خود را در بورس عرضه کردند که اتفاقاً قیمت آنها نسبتاً بالا رفت. آنجا دیدم که نسل چهارم بر اساس برنامه‌ای که داشتند، موفق عمل کردند. آنان برای بازسازی بخش‌های مختلف، برنامه زمان‌بندی ۶ تا ۸ ماهه طراحی کرده بودند. حتی شرکت‌ها به اجمعه‌های خارج از فولاد مبارکه که باید دیگر بازسازی بخش‌های آسیب دیده می‌شدند از طریق بانک اطلاعاتی که در دوره ساخت ایجاد شده بود، شناسایی شده و دوبسته و همانهای‌ی لازم با آنها انجام شده بود.

شما در فولاد مبارکه به حق رسیدید؟

من به حق دست پیدا کردم. سال ۱۳۷۲ تا ۱۳۷۳ بود که آقای فلاحیان و آقای سعید اسلامی به فولاد مبارکه آمدند و از کارخانه بازدید کردند. بعد از بازدید به دفترم آمدند. به آقای فلاحیان گفتم «آقای فلاحیان، شما کار را دیدید و دیدید که چقدر به عظمتی دارد و ساختن آن چه زحمتی دارد، می‌خواستم بدانم قضاوت خودم به چیست. بالاخره در مملکت خرف‌های زیادی درباره من زده می‌شد. قبل از آن، روزنامه رسالت ۱ مقاله درباره بی‌دینی من، خائن بودن من، دزد بودن من یا عامل انتلیجنت سرویس بودن من نوشته بود. من جواب این مقابله‌ها را نداده بودم. با توجه به این حرف‌هایی که می‌زدند، شرایط من اینطور بود. بنابراین از آقای فلاحیان و اسلامی پرسیدم تکلیف من چیست؟ آقای فلاحیان لبخندی زد و سکوت کرد. آقای سعید اسلامی گفت «شما تا الان به ۱ مرتبه اعدام محکوم شدی، اگر این کارخانه راه بیفتد، ۹ مرتبه آن را می‌بخشند و یک مرتبه شما را اعدام می‌کنند.» بعد از شنیدن این حرف، به آقای فلاحیان گفتم «من نمی‌ترسم.» از آن روز چون حکم اعدام خود را به دست خودم امضا کرده بودم، از هیچ چیزی نترسیدم.

چرا وبه چه دلیل؟

من تمام کمارت من حصل خود را بیان کنم. من گفتم که ساختن این کارخانه به‌مثابه ابزار اقامه قسط است. به عبارت دیگر، من ورق تولید نمی‌کردم، داشتم یک تحول بزرگ را بنیانگذاری می‌کردم. من یک آدم انقلابی بود و همه واگر لازم بود، می‌بایست در این راه فدا شوم.

این مخالفت‌ها به این دلیل بود که موتوه اهمیت فولاد ورق نمی‌شدند یا موتوه نقش این کارخانه در اقامه قسط نبودند؟

مجموع قرارداد ساخت کارخانه فولاد مبارکه، ۳۰ تن کاغذ بود. بنابراین در اول کار، ۳۰ تن کاغذ در اول کار، ۳۰ تن کاغذ در اختیار من بود و یک قطعه زمین. یعنی ۳۰ تن کاغذ به زبان انگلیسی که بلد نبودم آنها را بخوانم. به علاوه یک زمین ۳۵ کیلومترمربعی که ۵ در ۷ کیلومترمربع بود و گروهی همکار.

برش

حرف شما به این مدیران نسل چهارم فولاد مبارکه چه بود؟

حرفی برای گفتن نداشتم. فقط به آنان تأکید کردم. ضمن فولاد مبارکه بر اساس پنج مؤلفه دانش، تکنولوژی، هدف‌گذاری، جهت‌دهی و انجامی ساخته شده است. بعد از حمله دشمن، دانش شکسته از بین نرفته، تکنولوژی هم گم نشده و جهت هم از بین نرفته؛ فقط نیمی کارخانه خدشه‌دار شده که آن هم قطعاً به دست شما ترمیم خواهد شد. زیرا اینجا یعنی یعنی همان تولید؛ یعنی کاری که هدف فولاد مبارکه اصفهان از این بین کار برخواهد آمد.

**معنی این حرف برای خارج از فولاد مبارکه چیست