



گذاشت که کیسه های سیمان پنجاه کیلویی و پنج لایه بسته بندی کند تا بشود سیمان را به ایران آورد. بعد از بازگشت، گزارش دادم تنها چیزی که می توان از آنها گرفت، فعلاً سیمان است. اما سیمانی که با کشتی به ایران فرستادند، این قدر بد تخلیه کرده بودند که سیمان ها رطوبت کشیده و به سنگ تبدیل شده بود. شاید خود آنها عمدی داشتند برای صادرات نداشتن به ایران، بنابراین نوع بسته بندی را طوری انجام داده بودند که به جای بسته بندی پنج لایه، بسته بندی سه لایه بود و کاغذ نامرغوب گذاشته بودند. بار رطوبت شرعی، وقتی محموله به بندرعباس رسید بود، تمام سیمان ها سنگ شده بودند و عملاً ارزش تخلیه نداشتند. مقداری از محموله کشتی تخلیه شد و بعد کشتی را عودت دادند. سیمان تنها چیزی بود که آنها می توانستند بدهند. برای اسلحه و امکانات دیگر آنها توان نداشتند، یعنی سوریه به لحاظ ساخت تسلیحات ضعیف بود و توان اینکه خواهد به ما تسلیحاتی برساند نداشت.

اختلاف بر سر صادرات نفت به آفریقای جنوبی

زمانی که مدیرعامل شرکت نفت فلات قاره ایران بودم، یک کشتی از آفریقای جنوبی به لاوان آمده بود و وقتی اسناد حمل را به ما دادند، متوجه شدیم که این کشتی متعلق به آفریقای جنوبی است. من با آقای غرضی تماس گرفتم و گفتم که این کشتی می خواهد نفت را به مقصد آفریقای جنوبی ببرد و بندری که اینجا مشخصاتش را داده اند، بندر دربان در آفریقای جنوبی است. آفریقای جنوبی هم در تحریم است و ما اگر اسناد حمل را امضا کنیم و نفت ما به آنجا حمل شود، تبلیغات خیلی زیادی علیه ما خواهند کرد و جوسازی و گرفتاری زیادی درست می شود. حضرت امام (ع) صادرات نفت به آفریقای جنوبی را ممنوع کرده اند. او گفت که شما سریع آن را امضا کنید و کشتی را پارگیری کنید. من گفتم اصلاً کشتی را بار نمی کنم. کشتی را خالی می فرستم بروم، برای اینکه سیاست کشور این نیست که به آفریقای جنوبی نفت داده شود؛ بنابراین کشتی را بار نکردیم و همین طور متوقف در لنگرگاه ماند. من به تهران آمدم. در جلسه ای آقای غرضی گفت که ما در وضعیت جنگ هستیم و به هر قیمتی شده باید به هرکسی نفت بفروشیم. بعد تعبیری به کار برد که برای فروش اگر از ما هر چیزی هم بخواهند، باید به خریداران بدهیم که بیایند نفت ما را بخرند. من به ایشان گفتم: اصلاً چنین حرفی درست نیست. نفت یک کالای با ارزش است و خریدار باقیه هم در دنیا بسیار زیاد است. هیچ دلیلی هم ندارد به هر دلالت و واسطه ای نفت بفروشیم. شما کار را به دست اهلسش بدهید، نفت را می شود فروخت و دلیل ندارد که ما نفت را به حکومت نژادپرستی بدهیم که همه دنیا آن را تحریم کرده اند. حضرت امام (ع) هم فرموده اند به آنها نفت نفرشید.

آن موقع معاونت امور بین الملل و صادرات نفت آقای دکتر هندروست بود. او دندانیژشک و انسان خوبی بود، ولی در صادرات نفت وارد نبود و عمدتاً نه با کار بازاریایی و فروش نفت، بلکه با دستور آقای غرضی کارها را انجام می داد؛ لذا گزارشهای تهیه کردم و آنجا آن کشتی را بار نکردم. کشتی سه روز ماند و خالی برگشت و گفتم از سیری و لاوان برای مقصدی غیر از مقاصد مجاز نفت صادر نمی کنم و سیستم پارگیری اش را امضا نمی کنم. آقای غرضی انتظار چنین برخوردی را نداشت و فکر می کرد به علت اینکه وزیراست و دستور می دهد، ما باید انجام

بدهیم. بعد هم نامه هایی به آقای هاشمی رفسنجانی، حاج احمد آقا و آقای میرحسین موسوی نوشتیم و ضمن دادن گزارش، برای آنها توضیح دادم که این کار یک افتضاح سیاسی برای ما به بار می آورد. در وضعیت جنگ صادرات نفت یعنی موتور تقویت و پشتیبانی جبهه و اگر ما پول بدست نیآوریم، آسیب می بینیم. اگر نتوانیم فرآورده وارد کنیم، آسیب می بینیم. اگر نتوانیم صادرات کنیم، کشور را نمی توانیم اداره کنیم؛ بنابراین موضوع صادرات نفت فراتر از این است که یک دکتر دندانیژشک بنشیند تصمیم گیری کند. خدمت حضرت امام (ع) رسیدم و پس از نقل آنچه اتفاق افتاده بود، پیشنهاد دادم که کمیته ای مسئول صادرات نفت شود که حضرت امام پذیرفتند و قرار شد این کمیته پنج نفره متشکل از حاج احمد آقا، آقای میرحسین موسوی، آقای غرضی، وزیر بازرگانی و وزیر امور خارجه تصمیم بگیرند به چه کسی، با چه نرخ و با چه شرایطی نفت بفروشند و کار از فروش انحصاری آقای غرضی و آقای هندروست خارج شود. به تبع این تصمیم که مبتنی بر گزارش من بود، شرایط کار برای من در وزارت نفت مقداری سخت و باعث شد کارهایی که انجام می دهیم، مورد حمایت جدی قرار نگیرد؛ با این حال، اتفاقی افتاد که دوباره وضعیت برای همکاری بهتر شد.

تعمیر دکل شهید مدرس

بعد از جریان عدم صادرات نفت به آفریقای جنوبی، به رغم اینکه توفیقات مان در افزایش بهره وری، تولید و حل مسائل فنی خیلی زیاد بود، با مشکلاتی روبه رو شدیم. درست در همین زمان یکی از پایه های دکل حفاری شهید مدرس در نزدیکی بوشهر شکست و در حال غرق شدن بود. دکل شهید مدرس را اگر به خارج از کشور می بردیم و مثلاً می خواستیم در سنگاپور تعمیر کنیم، به علت اینکه متعلق به یک شرکت آمریکایی بود و در دادگاه لاهه کیس (Case) علیه ایران رأی داده بودند، دکل را توقیف می کردند. دکل در حال غرق شدن بود و راهکاری نداشتند. ما پیشنهادی به آقای غرضی دادیم و گفتم این دکل حفاری را که حدود ۱۰۰ میلیون دلار می ارزد و دارد غرق می شود، به ما بدهید. ما با قبول ریسک و با ابتکار خدومان آن را بازمساز می کنیم. دکل حدوداً ۴۵۰ تن وزن داشت و پایه هایش حدود ۱۰۰ متر بود که یکی از پایه هایش شکسته بود. از قسمت مت (MAT) پایین دکل حفاری، با طرحی بسیار ابتکاری که شاید در دنیا خیلی کم نظیر باشد، کار تعمیر را انجام دادیم. ما یک بارچی (Barj) اجاره کردیم که عرضش ۵۰ متر و طولش ۱۱۰ متر بود. این بارچ مخازنی داشت که آنها را آتگیری کردیم و با یک کش به زیر این دکل حفاری در حال غرق شدن کشیدیم. وقتی کل بارچ را آتگیری کردیم، بارچ زیر سطح آب رفت و زیر پایه ها قرار گرفت. بعد تخلیه آب مخازن را شروع کردیم. این ۴ هزار و ۵۰۰ تن را با سه تا پایه ۱۰۰ متری به طور متوازن روی آب آوردیم و روی این بارچ قرار دادیم. از بوشهر با یک کش ظرف سه روز این بارچ را با دکل حفاری روی آن کشیدیم

و در بندر چارک، ۱۰ شبانه روز مثل بندهاها این را روی آب نگه داشتیم. بندهاها را جوشکاری و تعمیرات اساسی را انجام دادیم و آنها را نصب کردیم. بعد دکل حفاری را کف دریا نشانادیم و برای حفاری به منطقه لاوان آوردیم. این یکی از کارهای کم نظیر فنی بود که با ریسک بسیار بالا انجام شد و فیلم ها و عکس هایی که از آن مانده، مبحث مدیریتی خیلی ارزشمندی برای کارهای پروژه های در بحران و با ریسک بسیار بالاست و جا دارد که در دانشکده نفت یا دانشکده هایی که مرتبط با سازه های دریایی و تعمیر و



از آنجا که ما در دید رادار و

مستقیم عراقی ها بودیم،

وقتی برای هر گونه کار

اطفای حریق یا مثلاً کار

فنی با کشتی به سمت

سکو می رفتیم که بتوانیم

سکو یا چاه را ببندیم،

حملات هوایی عراق

شروع می شد و مجبور

بودیم برگردیم، بنابراین

باید راه حلی پیدا می کردیم

که با غواصی و استفاده از

لنج و قایق های فایبرگلاس

و چوبی که رادار نتواند آنها

را ردگیری کند یا هر تکنیک

دیگری از زیر آب برویم و

چاه را ببندیم. به دلیل

فوران خیلی زیاد نفت و

گاز، امکان اینکه از روی

آب چاه را خاموش کنیم

وجود نداشت. از شعاع

حدود یک کیلومتری در ما

به قدری زیاد بود که امکان

نزدیک شدن به سکو

وجود نداشت. سرانجام

طرح ابتکاری بسیار خوبی

تهیه شد. با این روش

ابتکاری، با غواصی از زیر

آب مجموعه لوله های

کیسینگ (casing) که

عبور می کرد، به زمین و

لایه های نفتی می رسید.

بالاخره توانستیم از یک

قسمت مناسبی لوله را

ببندیم و فوران چاه را

کنترل کنیم



سیمان های نم کشیده سوریه

زمانی که آقای غرضی وزیر نفت بود، سوریه شروع به گرفتن نفت مجانی از ایران کرد و در دو تا دو و نیم سال، حدود ۱،۵ میلیارد دلار نفت مجانی از ایران برد. بعد آقای میرحسین موسوی من را به سوریه فرستاد و گفت برو بررسی کن بین چه چیزی را به جای آن می توانیم از سوریه بیاوریم. من به سوریه رفتم و شهرهای دمشق، حلب، لاذقیه، حمص و چند شهر دیگر را بررسی کردم. کارخانه های سیمان، کارخانه های نساجی و کارخانه هایی را که لوازم خانگی تولید می کردند، دیدم. واقعاً فقیر بودند و چیزهایی که می توانستند به ما بدهند سیمان، فسفات، پارچه، لباس های کار خوب، تخته، شیشه های مشجر، برزنت، پشم سنگ و کاشی لعابی بود. برای سیمانشان هم مشکل بسته بندی داشتند و طرحی را آنجا بررسی کردیم که با پنج میلیون دلار می شود سیستم بسته بندی مولر را برایشان گذاشت که کیسه های سیمان پنجاه کیلویی و پنج لایه بسته بندی تا بشود سیمان را به ایران آورد. بعد از بازگشت، گزارش دادم تنها چیزی که می توان از آنها گرفت، فعلاً سیمان است. اما سیمانی که با کشتی به ایران فرستادند، این قدر بد تخلیه کرده بودند که سیمان ها رطوبت کشیده و به سنگ تبدیل شده بود. شاید خود آنها عمدی داشتند برای صادرات نداشتن به ایران، بنابراین نوع بسته بندی را طوری انجام داده بودند که به جای بسته بندی پنج لایه، بسته بندی سه لایه بود و کاغذ نامرغوب گذاشته بودند.

نگهداری آنها در شرایط بحرانی جنگ و آب و هوای نامناسباند، بازنگری و مطرح شود. آن کار بسیار ارزنده و مهم بود و هر لحظه امکان داشت این دکل به علت موج با بد عمل کردن یا عدم محاسبه دقیق، غرق شود و حدود ۱۵۰ نفری که رویش کار می کردند، جان خودشان را از دست بدهند؛ بنابراین ما ریسک بالایی را پذیرفتیم و الحمدلله خدا کمک کرد و کار انجام شد.

نگهداری آنها در شرایط بحرانی جنگ و آب و هوای نامناسباند، بازنگری و مطرح شود. آن کار بسیار ارزنده و مهم بود و هر لحظه امکان داشت این دکل به علت موج با بد عمل کردن یا عدم محاسبه دقیق، غرق شود و حدود ۱۵۰ نفری که رویش کار می کردند، جان خودشان را از دست بدهند؛ بنابراین ما ریسک بالایی را پذیرفتیم و الحمدلله خدا کمک کرد و کار انجام شد.

تأسیس شرکت کالای نفت تهران بعد از موفقیت ما در تعمیر دکل شهید مدرس، نظر آقای غرضی در مورد توانایی من در مدیریت و قابلیت انجام کار تغییر کرد و تلخی قضیه مخالفت من با صادرات نفت به کشور آفریقای جنوبی تا حدودی کم شد. ایشان حکمی به من دادند که به عنوان عضو هیأت مدیره کالای لندن، به آنجا بروم و سیستم شرکت کالای لندن را که سالی حدوداً ۵،۵ میلیارد دلار خرید می کرد، پس از بازنگری اصلاح کنم. طی دوسه هفته ای که در لندن بودم، بررسی کردم و متوجه شدم در شرکت کالای لندن حدود ۱۵۰ نفر انگلیسی که به طور عمده خانم بودند، مستقرند و کل خریدهای نفت، گاز و پتروشیمی را انجام می دهند. قبیل از انقلاب شرکت آبروس برای مناطق نفت خیز خرید می کرد. بررسی اولیه ای انجام دادم و دیدم ۹۱ درصد مبلغ خریدی که از آنجا انجام می دهیم، بابت ۹ درصد کالایبی است که نیاز داریم و ۹۱ درصد کالاها ارزش قیمتی شان معادل ۹ درصد قیمت کل است؛ لذا تصمیم گرفتم آن ۹۱ درصد اقلام ریز از لندن انجام شود، ولی آن ۹ درصد را به ایران منتقل کنیم و تصمیمش را در ایران بگیریم.



تشکیل کمیته فروش نفت

نامه هایی به آقای هاشمی رفسنجانی، حاج احمد آقا و آقای میرحسین موسوی نوشتیم و ضمن دادن گزارش، برای آنها توضیح دادم که این کار یک افتضاح سیاسی برای ما به بار می آورد. در وضعیت جنگ، صادرات نفت یعنی موتور تقویت و پشتیبانی جبهه و اگر ما پول بدست نیآوریم آسیب می بینیم. اگر نتوانیم فرآورده وارد کنیم، آسیب می بینیم. اگر نتوانیم صادرات کنیم، کشور را نمی توانیم اداره کنیم؛ بنابراین موضوع صادرات نفت فراتر از این است که یک دکتر دندانیژشک بنشیند تصمیم گیری کند. خدمت حضرت امام (ع) رسیدم و پس از نقل آنچه اتفاق افتاده بود، پیشنهاد دادم که کمیته ای مسئول صادرات نفت شود که حضرت امام (ع) پذیرفتند و قرار شد این کمیته پنج نفره متشکل از حاج احمد آقا، آقای میرحسین موسوی، آقای غرضی، وزیر بازرگانی و وزیر امور خارجه، تصمیم بگیرند به چه کسی، با چه نرخ و با چه شرایطی نفت بفروشند و کار از فروش انحصاری آقای غرضی و آقای هندروست خارج شود. به تبع این تصمیم که مبتنی بر گزارش من بود، شرایط کار برای من در وزارت نفت مقداری سخت و باعث شد که کارهایی که انجام می دهیم، مورد حمایت جدی قرار نگیرد؛ با این حال، اتفاقی افتاد که دوباره وضعیت برای همکاری بهتر شد.



برش