

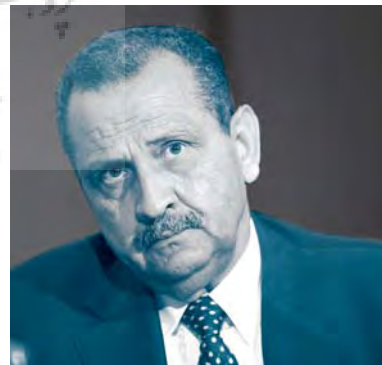
دورنمای صنعت نفت لیبی

مصاحبه با رییس شرکت ملی نفت لیبی



شکری غانم از امید خود برای گسترش نقش بخش خصوصی و جدا شدن عملکرد نظارتی و عملیاتی (شرکت ملی نفت لیبی) سخن می‌گوید.

از روزی که دکتر شکری غانم در سال ۱۹۶۸ در وزارت نفت لیبی مشغول به کار شد توانست نقش مهمی در صحنه انرژی خاورمیانه ایفا کند. او به عنوان یک اقتصاددان، استاد و پیشکسوت صنعت نفت و بخش خصوصی در سمت ریاست شرکت ملی نفت لیبی خدمت می‌کند. شکری غانم که از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۱ مدیر بخش تحقیقات اوپک بود، به مدت سه سال نیز ریاست دبیرخانه این سازمان را بر عهده داشت. سپس به لیبی بازگشت و پیش از آنکه دوباره به بخش انرژی بازگردد به عنوان نخست وزیر این کشور انتخاب شد. در مصاحبه حاضر شکری غانم درباره آینده قیمت گذاری در بخش انرژی، عملکرد شرکت‌های ملی نفت و روابط متغیرشان با شرکت‌های عظیم نفتی جهانی گفت‌وگو کرده است.



دولار رسید در حالی که در جریان بحران اقتصادی اخیر به کمترین حد خود یعنی ۳۰ دلار کاهش یافت - طی ۶ تا ۹ ماه گذشته به کمک دخالت اوپک قیمت نفت تثبیت شد و در محدوده ۶۰ تا ۸۰ دلار باقی ماند.

در حال حاضر قیمت کوتاه‌مدت نفت کمتر تحت تأثیر عرضه و تقاضا قرار دارد - هرچند که عرضه و تقاضا مشخصاً در تعیین قیمت نفت مؤثرند و بیشتر از مسایل دیگری مانند سیاست، خطر تروریسم، ذخیره‌سازی، قیمت

با توجه به نوسانات اخیر قیمت نفت، عرضه و تقاضای بازار نفت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

هم چنان‌که گفتید طی چند سال گذشته قیمت نفت نوسان بسیاری داشته است. در ژوئیه ۲۰۰۸ به بالاترین سطح یعنی ۱۴۷

تا ۱۵ سال گذشته غرب نیز متوجه این مسأله شده است که اوپک ابزاری برای ایجاد ثبات است.

احتمال زیادی وجود دارد که گروهی مانند اوپک برای گاز تشکیل شود. به نظر شما آیا این کار عملی است؟

البته این گروه قبلاً در قطر تشکیل شده است. لیبی هم عضو آن است و من در جلسه آن شرکت کردم. روسیه، الجزایر و ترینیداد هم اعضای دیگر آن هستند. اما تصور این که گروه مذکور بتواند قدرت و نفوذی مشابه اوپک داشته باشد بحث دیگری است. نظر به اهمیت قراردادهای بلندمدت، مقدار گازی که وارد بازار می‌شود محدود است. بنابراین کنترل عرضه و تقاضا کار راحتی نخواهد بود. با این حال، این سازمان جدید، محل خوبی برای تبادل اطلاعات و هماهنگی سیاست‌های درازمدت خواهد بود.

به نظر شما نقش شرکت‌های بین‌المللی نفت و شرکت‌های ملی نفت در آینده چگونه خواهد بود؟

شرکت‌های نفتی بین‌المللی در تاریخ صنعت نفت نقش مهمی ایفا کردند از جمله راکفلر، استاندارد اویل و هفت خواهران. ظهور شرکت‌های ملی نفت این تصویر را تغییر داد چرا که هم اکنون شاید حدود ۸۵ درصد از تولید نفت در اختیار شرکت‌های ملی نفت است. در نتیجه فعالیت شرکت‌های بین‌المللی نفت هم اکنون بیشتر در بخش پایین‌دستی، توزیع و بازاریابی متمرکز است. البته نقش آنها در بخش اکتشاف و تولید همچنان بسیار پراهمیت باقی می‌ماند و این به دلیل فناوری است که این شرکت‌ها در اختیار دارند. اما در مورد شرکت‌های ملی نفت فکر نمی‌کنم بتوانند مانند شرکت‌های بین‌المللی کار کنند چرا که به دلیل دیوانسالاری دولتی باید مدتها در انتظار دریافت بودجه از دولت باشند. وزیران دارایی اولویت‌های دیگری دارند. طی ۱۰ تا ۲۰ سال آینده به نظر من شرکت‌های ملی نفت به نوعی به شرکت‌های سرمایه‌ای تبدیل می‌شوند و شرکت‌های بین‌المللی مالک بخشی از آنها خواهند شد و یا برعکس و

در عین حال اولین گزینه برای مصارف خانگی محسوب می‌شود. قیمت‌های تک‌محموله در حال حاضر تنها ۱۵ درصد از حجم بازار را در بر می‌گیرد و قراردادهای بلندمدت هم هنوز تا حدودی با قیمت‌های نفت تعیین می‌شوند. به هر حال، به نظر من در آینده شاهد تفکیک بیشتر قیمت گاز از نفت در این قراردادها خواهیم بود.

چه ناپیوستگی‌های دیگری را در آینده پیش‌بینی می‌کنید - چه در بعد سیاسی و چه در بعد شرکتی - که بتواند بر اکتشاف نفت اثر بگذارد؟

خب می‌توان گفت که انتظار ندارم اکتشاف‌های عظیمی اتفاق بیفتد مثل کشف میادینی با ۱۰ تا ۲۰ میلیارد بشکه در روز. به نظر من ماهی‌های بزرگ تا کنون صید شده‌اند. در آینده کشف‌های مختصری خواهیم داشت که موجب تولید بیش از یکصد میلیون بشکه نفت در روز در کل جهان خواهد شد. تهدید تحریم‌های سیاسی عدم اطمینان‌های زیادی را ایجاد می‌کند. به عنوان مثال نمی‌دانیم چه بر سر تضاد خاورمیانه، یا خلیج فارس یا ایران خواهد آمد. حمله به ایران یک فاجعه خواهد بود.

به نظر شما نقش اوپک یا ترکیب اعضای آن در حال تغییر است؟

بدون اوپک، قیمت نفت از حد فعلی آن بسیار پایین‌تر خواهد رفت و این چیزی نیست که موجب خشنودی کسی شود. قیمت کم موجب کاهش سرمایه‌گذاری، افت روند اکتشافات جدید و بحران عرضه در آینده می‌شود. اوپک از زمان آغاز به کار خود مورد بدفهمی قرار گرفت. قبلاً به آن کارت‌ل می‌گفتند اما در واقع اوپک گروهی از کشورهای رقیب است که باید قدری حق حاکمیت خود را کنار بگذارند. طی دوره‌های سخت سازمان اتحاد خود را حفظ کرده است. مثلاً در دورهٔ تهاجم عراق به کویت یا زمانی که عراق با ایران وارد جنگ شد و زمانی که کشورهای منطقهٔ خلیج فارس از عراق در برابر ایران حمایت کردند. اوپک از نظر اقتصادی برای کشورهای عضو آن بسیار اهمیت دارد حتی در طول ۱۰

سایر محصولات و نرخ برابری دلار و یورو تأثیر می‌گیرد.

بنابراین دلایل، اکنون پیش‌بینی آینده نزدیک کار دشواری است اما به نظر من قیمت نفت بعد از سال ۲۰۱۰ که کم و بیش در حد همان ۶۰ تا ۸۰ دلار - شاید نزدیک به حداکثر یا بالاتر از این رقم - ثابت ماند. بعد از این زمان، دوباره به بالای ۱۰۰ دلار خواهد رسید. درست است که در حال حاضر به یمن بحران اقتصادی ظرفیت مازاد داریم و تقاضا در بسیاری از کشورها به ویژه در بخش گاز کاهش یافته است اما عوامل تعادلی و جبرانی هم وجود دارند. چین به خصوص در بخش حمل و نقل نیاز زیادی (به انرژی) دارد و هند و سایر بازارهای نوظهور نیز در حال افزایش تقاضای خود هستند. نقش سوخت‌های قابل تجدید، غیرفسیلی، برق-آبی و سایر جایگزین‌های موجود محدود است و با اینکه انرژی‌های بادی و خورشیدی ممکن است در آینده مورد استفاده قرار گیرند اما در حال حاضر برای آنکه استفاده از آنها مقرون به صرفه باشد هیچ اقدام خاصی صورت نگرفته است.

بازار گاز فراز و نشیب‌های بیشتری را تجربه کرده است. آینده آن را چگونه می‌بینید؟

با توجه به کاهش قیمت پایه از ۱۶ دلار در هر میلیون بی‌تی‌یو به ۲/۵ تا ۳ دلار که البته اینک به حدود ۴ دلار رسیده است، فکر می‌کنم در این زمینه وارد دوران جدیدی شدیم. این وضعیت تنها به علت کاهش تقاضا یا کاهش ۱۲ درصدی آن در برخی کشورها، روی نداده است. کشف ماسه‌های آغشته به گاز در آمریکا تأثیر ثانوی بر سایر قسمت‌های جهان داشته است. قطر در اروپا اقدام به تأسیس چند ترمینال تبدیل مجدد LNG به گاز نموده است و با خرید کشتی‌های جدید در حال افزایش ظرفیت LNG خود است. همهٔ این مسایل موجب کاهش قیمت خواهد شد و ما دیگر شاهد قیمت ۱۶ دلاری نخواهیم بود. البته گاز جایگزین بالقوهٔ سوخت در نیروگاه‌ها بوده و به صورت محدودی در بخش حمل و نقل مورد استفاده قرار می‌گیرد اما

این وضعیت در واقع نوعی نقش مقتدرانه و در عین حال عملیاتی به شرکت می‌دهد که باید آن را با تأسیس یک وزارتخانه دولتی که نقش مقررات‌گذاری را داشته باشد تغییر داد. به این ترتیب شرکت ملی نفت به یک شرکت هلدینگ تبدیل می‌شود که مالک فعالیت‌های تجاری منفرد است. اولین گام در این جهت آن است که شرکت ملی نفت به یک شرکت سهامی عام تحت مالکیت دولت تبدیل شود. پس از آن می‌توان بخشی از آن را در بازار بورس در معرض فروش قرار داد. البته در این مورد مقاومت‌ها و دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. بعضی خواستار ایجاد یک وزارتخانه مستقل هستند، برخی شرکت سهامی عام می‌خواهند و گروهی هم با آن مخالفند. به این ترتیب ما دو گام به جلو و یک گام به عقب بر می‌داریم.

این تغییرات برای کارکنان شرکت و فرهنگ کاری آن‌ها چه معنایی دارد؟

بزرگترین چالش پیش روی ما ایجاد ظرفیت است. صنعت نفت لیبی ۵۰ ساله است اما ما هنوز به نیروی انسانی نیاز داریم. این مشکل در حال تشدید شدن است چرا که بسیاری از شرکت‌های خارجی که در لیبی فعالیت می‌کنند می‌توانند پول بیشتری به نیروها بدهند. به همین خاطر بهترین استعدادهای کشور را به خدمت می‌گیرند. البته ما از این بابت خوشحالیم. آنها چه برای شرکت خود و چه برای ما کار کنند در هر دو صورت به نفع بخش صنعت نفت لیبی است. ما به مسأله آموزش اهمیت زیادی می‌دهیم. در بخش آموزش عالی همه ساله یکصد نفر را برای تحصیل به کشورهای دیگر از جمله چین، آمریکا و روسیه می‌فرستیم تا درک بهتری از سیستم‌های سیاسی و اقتصادی مختلف پیدا کنند. یکی از بزرگترین مشکلات ما این است که طی ۲۰ سال گذشته نظام آموزشی ما بسیار ملی شده است. آموزش زبان انگلیسی متوقف شد. به این ترتیب یکی از برنامه‌های عمده ما آن است که بعد از ظهرها به کارکنان مان انگلیسی آموزش بدهیم.

در بخش فلات قاره متمرکز است. در آنجا مقادیر زیادی گاز کشف کرده‌ایم.

به عنوان کشوری که به سرعت در حال پیشرفت است فکر می‌کنید چگونه بخش برق و انرژی می‌تواند به نیازهای فزاینده مردم پاسخ دهد؟

در این زمینه مشکلاتی داریم. اول آن که کشور کاملاً متکی به درآمد نفت است و این ما را به شدت آسیب‌پذیر می‌کند. هر اتفاقی که برای نفت بیفتد، روز بعد بر اقتصاد ما تأثیر می‌گذارد. دوم آن که وقتی درآمد دولت از بخش نفت زیاد شود همه آن را به سرعت هزینه می‌کنند. باید بخشی از عایدات سال‌های پررونق را برای سال‌های سخت نگه داریم. اما بیشتر کشورهای تولیدکننده نفت همین اشتباه را انجام می‌دهند و این تنها شامل لیبی نمی‌شود. هر وقت که پول داشته باشند آن را هزینه می‌کنند.

مشکل دیگری که در کشور وجود دارد آن است که مردم شاهد تناقض‌های آشکار هستند. گاهی در خارج سرمایه‌گذاری می‌کنند و منافع خود را کاهش می‌دهید. گاهی شرکت‌های خارجی را به کشور خود دعوت می‌کنند و حدود دو میلیون خارجی را به کار می‌گمارید در حالی که ۳۰۰ هزار لیبیایی هنوز بیکارند. دولت نمی‌تواند همه کارها را انجام دهد. شخصاً ما می‌توانیم که دولت‌ها نقش تنظیم‌کننده را داشته باشند تا مالک. هدف من این است که به بخش خصوصی اجازه کار داده شود تا در کنار شرکت‌های بین‌المللی نفت فعالیت کند و درگیر موانع ساختگی اقتصادی نشود.

دورنمای شرکت ملی نفت لیبی را چگونه می‌بینید و چطور می‌خواهید آن را تغییر دهید؟

تاکنون تغییرات زیادی در شرکت ایجاد شده است از جمله کارهایی که پیش از روی کار آمدن من انجام گرفته است. لیبی با بسیاری از کشورهای دیگر فرق دارد. در این کشور شرکت ملی نفت مسئول تمام بخش‌های صنعت نفت از جمله سیاست‌گذاری و فعالیت‌های عملیاتی است. هیچ وزارتخانه دیگری برای انجام امور نفتی وجود ندارد.

دولت‌ها تنها نقش مالیات بگیران را خواهند داشت. به تدریج تقابل شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفت کاهش یافته و این دو یا هر چه بیشتر با هم ترکیب می‌شوند و یا به کلی در هم ادغام خواهند شد.

لیبی به شرکت‌های عمده بین‌المللی نفت چقدر اهمیت می‌دهد؟

ما برای اکتشاف نفت به این شرکت‌ها وابسته‌ایم اما در بخش توسعه متکی به خودمان هستیم. اینها سیاست‌های اصلی ما را تشکیل می‌دهند.

به عنوان کشوری که تولیدکننده نفت و گاز است درباره آرمان‌هایتان بگویید.

اولین محموله نفت لیبی در سال ۱۹۶۱ از این کشور صادر شد اما زمانی هم بود که ما سه میلیون بشکه در روز تولید نفت داشتیم. در آن زمان تولید ما حتی از عربستان سعودی هم بیشتر بود. اگر آلان آن روند ادامه داشت معلوم نبود به کجا رسیده بودیم. بعد انقلاب شد و پس از آن تحریم و محدودیت‌ها آغاز شدند. سرمایه‌گذاری کم شد و مسأله ملی شدن پیش آمد. امروزه ما فقط نیمی از آنچه را که قبلاً تولید می‌کردیم تولید می‌کنیم. بعضی می‌گویند باید تولید نفت‌مان را به سرعت افزایش بدهیم و برخی دیگر هم باور دارند که باید به تدریج تولید کرده و به فکر نسل‌های آتی باشیم. اما ما مصمم هستیم تا توان بالقوه خود را در بخش تولید نفت شناسایی کنیم. با چنین طرز تفکری بود که درهای کشور را باز کردیم و با حدود ۴۰-۵۰ شرکت نفتی دیگر قرارداد اکتشاف نفت بستیم. این مسأله ما را به فکر انداخت تا تولید خود را از ۱/۳ میلیون تا ۱/۵ میلیون بشکه در روز به حدود دو میلیون بشکه در روز افزایش دهیم. در نظر داریم تا سال ۲۰۱۵ تولید نفت خود را به سه میلیون بشکه در روز برسانیم اما محدودیت‌های بودجه فعالیت ما را نیز محدود می‌کند چرا که ما یک نهاد دولتی و وابسته به بودجه‌های تخصیصی دولتی هستیم. به همین خاطر هم نمی‌توانیم به آن هدف برسیم. توان بالقوه ما به شکلی خاص

کشور را کنترل کرده و یا مقدار آن را پیش‌بینی می‌کند. و همان‌طور که گفتیم مسئولیت امور سیاست‌گذاری و عملیاتی را نیز بر عهده دارد. این یعنی مشکلات فراوان. یکی از آن مشکلات این است که دیگران قصد دخالت در امور شرکت را دارند و بخش اعظمی از

سایر موارد می‌گذرد. ۵ تا ۱۰ درصد به دیدار با تصمیم‌گیرندگان ارشد و سایر سازمان‌هایی می‌گذرد که باید اعضای آن را متقاعد کنم بودجه ما را تأمین کنند مثل کابینه و اعضای دولت. اما از آنجا که می‌خواهم شرکت ملی نفت لیبی استقلال خود را نیز حفظ کند هدفم

از نظر ظرفیت فنی و عملیاتی و نیز فرهنگ کاری به نظر شما شرکت ملی نفت لیبی چگونه در سطح بین‌المللی مقایسه می‌شود؟

البته ما شل یا اکسون موبیل نیستیم ولی فکر می‌کنم عملکردمان خوب است. در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ کارکنان خوبی تربیت کردیم که بسیاری از آنها آموزش دیده بودند. بیشتر آنها تحصیلکرده‌های آمریکا و انگلیس بودند که ۳۰ تا ۴۰ سال در صنعت نفت کشور خدمت کردند بخصوص در عملیات و پس از آن در امور ستادی. آنها تحت بهترین آموزش‌های بین‌المللی قرار گرفتند. اما اکنون بین افراد ۳۰ تا ۵۰ ساله یک نوع خلأ تجربی دیده می‌شود. بیشتر به این علت است که آنها زمانی رشد کردند که لیبی درگیر مشکلات بین‌المللی زیادی بود. بیشتر آنها نتوانستند آنچنان که باید در غرب آموزش ببینند.

در روند ایجاد تغییر، قدرت رهبری تا چه اندازه اهمیت دارد؟

مدیریت و رهبری‌ای که البته تا حد زیادی به معنی توانایی انجام امور سخت و تصمیم‌گیری‌های دشوار است، در شغل ما یک مسأله اساسی و حیاتی تلقی می‌شود و الزاماً کارکنان ما همیشه در این مورد قوی و خوب نیستند. در دورانی که در تحریم بودیم نمی‌توانستند با افراد کشورهای دیگر تعامل خوبی داشته باشند و به همین علت کادر مدیریتی ما سنتی و منزوی باقی مانده است. نمی‌توانیم افراد زیادی را به خارج اعزام کنیم. اکنون جوان‌ترها را مجبور می‌کنیم تا پست‌های بالاتر را بر عهده بگیرند و به نظر من در این کار موفق بوده‌ایم. میانگین سن اعضای هیئت مدیره ما قبلاً بین ۶۰ تا ۵۰ سال بود اما اکنون حدود ۴۰ سال به بالا است.

شما شخصاً نقش‌های رهبری زیادی را در لیبی برعهده داشتید. نخست‌وزیر و وزیر بودید. عمده‌ترین تفاوت این نقش‌ها با ریاست شرکت ملی نفت لیبی در چیست؟

به عنوان رییس شرکت ملی نفت لیبی عهده‌دار مسئولیت شرکتی هستم که شاید مهمترین شرکت این کشور باشد. درآمد



وقت من صرف آن می‌شود که با آنها مبارزه کرده و یا آنها را از میدان برانم. هم چنین در تلاش هستم سیاست مستقلی را دنبال کنم که بر اساس رقابت و شفافیت شکل گرفته باشد. برخی چندان هم از این مسأله راضی نیستند اما به عنوان رییس این شرکت کار من این است که توان بالقوه کشور را تشخیص بدهم. این یک کار دشوار است. حتی مشتزن‌هایی مثل مایک تاپسون و محمدعلی کلی نیز فقط چند راند پشت سرهم مبارزه می‌کنند. نمی‌توان مدام در حال مبارزه بود.

برای رؤسای جدید چه نصیحتی دارید؟

مهم‌ترین مسأله شفافیت است و آمادگی برای این که آنچه را که در فکرتان می‌گذرد به زبان بیاورید. در ابراز عقیده‌هایتان صادق باشید و اگر به چیزی ایمان دارید سعی کنید آن را انجام بدهید. فقط به فکر حفظ کار و موقعیت خود نباشید و عذرخواهی را فراموش نکنید. در صورتی که نمی‌توانید ایده‌هایتان را به انجام برسانید کناره‌گیری کنید. برای کسب یک کرسی یا موقعیت در شرکت مبارزه نکنید بلکه به خاطر اصولتان مبارزه کنید. ♦

به عنوان رییس شرکت وقت‌تان را چگونه می‌گذرانید؟

شکری غانم: می‌توان گفت که ۷۰ درصد از وقت من صرف کارهای داخلی می‌شود و به پرداختن به امور افراد، سیاست شرکت و