



در ادامه مسیر لازم بود در مدل کسب و کار پژوهشگاه تجدیدنظر کنیم. پژوهشگاه صنعت نفت با وجود وابسته بودن به وزارت نفت و شرکت ملی نفت، یک مرکز تحقیق و توسعه انحصاری نیست. یعنی به آن معنا که صنعت نفت موظف باشد تمام کارها را به اجتنافشز همدن بنظر این مسئله ای که با آن مواجه بودیم. این بود که پژوهشگاه صنعت نفت باید در دانشگاهها و شرکت‌های دانش بنیان و ظرفیت‌های پژوهشی موجود در کشور فعالیت کند؛ این به آن معناست که مدل کسب و کار دولتی پژوهشگاه صنعت نفت دیگر به کار نآید. با وجود دولتی بودن پژوهشگاه کسی تضمین نمی‌کرد که صنعت نفت اگر پژوهش داشته باشد یا باید به پژوهشگاه صنعت نفت بدهد. شخص وزیر نفت هم بارها این را به صراحت اعلام کرده بود که اینگونه نیست که هر کاری دار به به پژوهشگاه صنعت نفت چه می‌بویاید رفاهت وجود داشته باشد. یعنی اگر یک صنعتی پژوهشی را در حاکمیت مثل سایر دانشگاه‌ها کنار آن شرکت می‌کردیم، بنابراین در مدل کسب و کارمان تجدیدنظر کرده و از فکر دولتی بیرون آمده و حداقل خودمان را با وجود آنکه بدین دولتی وابسته به نیروی انسانی هستیم، است. تفکرات بخش خصوصی مدیریت و اداره کردیم در این راه برای رفاهت‌های کیفیت، کاهش قیمت‌های خدمات و افزایش سرعت کار به عنوان سه مولفه مهم رفاهت‌بخشیدری در بازار آزاد را مدنظر قرار دادیم. و از بازار آزاد بزهشش شده و پژوهش بگیریم.

این تجربه چه بود؟

با تجدیدنظر در مدل کسب و کار، با ملاحظات بین‌المللی و جهانی و استفاده از مدل‌های کسب و کار شرکت‌های مشابه پژوهشگاه در سایر کشورها، مدلی بسیار منعطف برای پژوهشگاه طراحی کردیم که پژوهشگاه صنعت نفت را در یک شبکه‌سازی با سایر دانشگاه‌ها هم‌اگر پژوهشی، بویزه‌شز شرکت‌های بخش خصوصی قرار دهد. تمام ما دیگر خودمان را محدود نکردیم که از بخش دولتی پژوهشگیریم و سراغ شرکت‌های خصوصی و وزیر گفتمنی وחקاری قسیم که در میدان در حال مطالعه بودیم و بحث انگشاه. بعد و در حد بررسی دادند و اکنون بخشی از کسب و کار ما به شرکت‌های بخش خصوصی در این استان که خوشبختانه وزارت نفت هم به در مدل قراردادی «پی‌اس‌سی» شرکت‌های انگشاه تولید داخلی را می‌بویاید و از میان‌های به آنها واگذار کرد و این باعث شد که کسب و کار بخش خصوصی در صنعت نفت افزایش یابد و در نتیجه به نظر من منتفاع آن کسب و کار پژوهشگاه توسعه پیدا کند. بنابراین در شرایط کنونی باید اعلام کنم که پژوهشگاه صنعت نفت از نظر تعداد پژوهش‌های صنعتی، در یکی از بهترین شرایط خود قرار داد.

در حال حاضر چه تعداد پژوهش‌های است؟ حدود ۲۰۰ پروژه صنعتی در پژوهشگاه صنعت نفت در سه بردیس پژوهشگاه و تمام زنجیره

صنعت نفت حال انجام است. زرتش آنها چه میسر است؟ این پژوهش‌ها ارزش بیش از هزار میلیارد تومان در حال انجام است و مهم تر اینکه آقای زنگنه همیشه بدرستی به این بخش می‌برونه کار صنعت تا کند داشتند و این رویکرد درستی بود ما هم سعی کردیم با این نگاه تطبیق داشته باشیم. چون پژوهشگاه یک نهاد مأمور است و وابسته به یک دستگاه صنعتی است و در معرض سوال درستی است. علاوه بر ارزش پژوهش‌های پژوهشی صنعتی است که این پژوهش‌ها اما آنها را احیای می‌کند. به عنوان مثال اکنون پروژه ای «۶۰۰۰ مینار تپه‌های بالا» است که یک پروژه عیاس برای دانش فنی تک سفارشی دارد که یک پروژه علمی و نیز بسیار بار داری را به حرکت وامی دارد. یعنی بالا است بندر عیاس قرار است یک پروژه یک و نیم میلیارد دلاری را اجرا کند که با دانش فنی پژوهشگاه تکمیل‌شده است. این بالا است که به تکمیل‌شده تبدیل شود که ارزش افزوده زیادی دارد و در قبال آن یک سفارشی تولید می‌کند که صنعت آلوده می‌شود. ما محتاج آن است.

چه مورد خاصیتی از ۲۰۰ پروژه قابل ذکر است؟ مورد خاصیتی از ۲۰۰ پروژه قابل ذکر در حوزه بالابستی، بومی سازی ۱۴۳۳ ظرفیتهای بومرفر حفری، طرح انگشاهی مینارهای دریای عمان، طرح افزایش برداشت از میدان‌های اهواز، رنگ سفید، بی‌کیفیمه انتفاع با زارنده مناسب برای جلوگیری از رسوب در میدان مشترک سروگ آخرو زارنده برداشت میدان پالایش روشن تزریق ناویسالی می‌نوام اشاره کنم. در بخش یابین دستنی طرح تک سازی بالا استگاه بندر عیاس برای توسعه ۳۰۰ هزار تن در سال تک سفارشی مورد تولید کسب و کار به طرحی طرح توسعه ۱۰ واحد بخت لانسس در این کارخانه با سرمایه‌گذاری نزدیک به ۵۰۰ میلیارد دلار براساس دانش فنی پژوهشگاه صنعت نفت طرح تولید تولید ۶۰ هزار تن در سال تک سوزنی با دانش فنی بزمین و ازماتک، تولید اوزان، رانندگی واحد DMG اشاره کنیم باید یاد آور شوم که سه میلیارد دلار طرح صنعتی به پایه فناوری‌های پژوهشگاه در حال انجام است که از خروج از سه میوزان ۳۲۰ میلیون دلار جلوگیری کرده ۲۰۰ میلیون دلار در سال برای صنعت ایجاد کند. گذشته است که در تمامی این موارد، هزار میلیارد تومان هم قرار داد صنعتی داشته ایم. عرض من این است که پژوهشگاه صنعت نفت بیشتر می‌خواهد در نظام اقتصاد و دانش بنیان صنعت نفت، خود را جایابی کند.

و گاز و سوزی بخش خصوصی از جمله کاتالیست، RC.D، هیدروکراکنگ، آبپنل اکسید، تولید بزمین و ازماتک، تولید اوزان، رانندگی واحد DMG اشاره کنیم باید یاد آور شوم که سه میلیارد دلار طرح صنعتی به پایه فناوری‌های پژوهشگاه در حال انجام است که از خروج از سه میوزان ۳۲۰ میلیون دلار جلوگیری کرده ۲۰۰ میلیون دلار در سال برای صنعت ایجاد کند. گذشته است که در تمامی این موارد، هزار میلیارد تومان هم قرار داد صنعتی داشته ایم. عرض من این است که پژوهشگاه صنعت نفت بیشتر می‌خواهد در نظام اقتصاد و دانش بنیان صنعت نفت، خود را جایابی کند.

نظرم در این مسیر کدام‌های بسیار اساسی در بخش تجاری سازی پژوهش‌هاست؟ در پژوهش‌های فرار دادم، باید یاد آور شوم که در پژوهش‌های



پژوهش

200

پروژه کلان کاری

میلیارد دلار طرح صنعتی برپایه فناوری‌های پژوهشگاه صنعت نفت

به انرژی محدود داخلی خود انگشاه کنیم.

در باره هرگز نوآوری پژوهشگاه صنعت نفت و ضرورت آن بیشتر توضیح دهید. امروز بخش مهمی از اقتصاد جهانی بر دوش شرکت‌های دانش بنیان است که مثال‌های زیادی در دانشگاه‌های درجه یک دنیا وجود دارد که شرکت‌های دانش بنیان در آنها شکل گرفته و یک اقتصاد بزرگ در دنیا تبدیل شدند. بنابراین یکی از سیاست‌هایی که کشورهای در حال توسعه و پیشرفته مثل چین، مالزی، سنگاپور، کره جنوبی و... دنبال می‌کنند، شکل دادن به همین مراکز نوآوری است. مهم‌ترین ویژگی این مراکز نوآوری، آن است که یک بلنشرمی برای جذب ذهنیت‌های خلاق و نوآور و کار آفرینان دانشگاهی و غیردانشگاهی و فرصت دادن و پشتیبانی از آنها برای خلق ایده‌های جدید و تجاری کردن آن ایده‌هاست. مثال‌های زیادی در دنیای مینیم که شرکت‌های نوپا توانسته اند، چه اقتصادی را رقم بزنند، شرکت نوپا توانسته است یک اقتصاد چندمیلیارد دلاری را در حلقه فلسفه ما به اعتبار آن ایده ایجاد کند. همه علوم لازم آزادی هستند و نیاز به سرمایه‌گذاری در این زمینه نیست. ببینید اکنون اقتصاد دنیا از طریق ایده‌های نو و تجاری کردن ایده‌های می‌چرخد. کسوما چند سالگی است و از آن عرصه علم و به کرات اسم بر کارها و مراکز و شهرهای علم و فناوری و نوآوری و اکوسیستم‌ها و استارت آپ‌ها شنیده ایم. آنها ادیبات جدید توسعه اقتصادی دنیا است که با نظام علم و فناوری‌ها گره خورده است. بنابراین وقتی صحبت از یک مرکز نوآوری می‌شود، یعنی می‌خواهیم تمام بازیگران زنجیره علم تا صنعت، علم تا اقتصاد، علم تا توسعه را یکجا جمع کنیم. یعنی دانشگاهی که دانش بنیادی تولید می‌کند، حلقه‌های یعنی آن مشخص باشند، مراکز نوآوری عمدتاً هم به دوش جوانان کار آفرین و بی‌استعداد می‌چرخد.

در واقع نگاه شما برای مدیر برای خروج از شیوه‌های سنتی و زمان گر گذشته است؟ بله. روش‌های سنتی که زمانی در پژوهشگاه صنعت نفت هم اجرائی شد. پژوهشگر موضوعی را انتخاب می‌کرد، پس از سال‌ها یا بیشتر نتایجی را به دست می‌آورد و بعد از سال‌ها، دیگر بازیابی در دست و جوی مشتری بود. که اساسا مقدمه یکی از دلایل ضعف ارتباط علم با صنعت و دانشگاه در ایران نگاه سنتی به فعالیت‌های علم و صنعتی بود است. اکنون اکوسیستم‌های نوآوری، مشکل را حل می‌کند. یعنی بازی با نقاشی آغاز می‌شود و پژوهشگر پیش از آغاز فعالیت سوال می‌کند که چه بخشی که نیاز دارد! این رویه بازار، سرمایه پژوهشگر و حمایت او، در استراتژی یک کارخانه، اگر قرار است پژوهشگر یک گفتگو مضامعاً اقدام به پژوهش می‌کند، چون مشتری برای محصول استعدادهای ممتاز و لحظه شماری می‌کند که این پژوهش به

بایان برسد تا اواز نتیجه آن استفاده کند.

مراکز نوآوری پژوهشگاه صنعت نفت هم اکنون به چنین فضای سنده است؟ مراکز نوآوری پژوهشگاه صنعت نفت تا چند تا اوبه کار خود را شروع کرده است. یکی برگزاری رویدادهای تقاضا محور است که اکنون برگزار می‌شود. مهم‌ترین پژوهشگاه صنعت نفت انجام علمی و با حمایت پژوهشگاه صنعت نفت انجام می‌شود. بنابراین پژوهشگاه صنعت نفت با تمامی امکانات علمی و تخصصی خود در این مرکز نوآوری استارت آپ‌ها حمایت می‌کند که بتوانند با فعالیت در بازار ایده‌های طرح در نظر فلسفه آن را به فناوری تبدیل کنند. طبیعتی است این فعالیت را یکسری شباهت‌ها هستند. تسرع می‌کنند که با تعدادی از شتاب دهنده‌ها قرار داده‌ها کنند. متعدد کردیم که در مرکز نوآوری ما بیشتر هستند و به این فرایند سرعت می‌دهند که اقدام آنها مشتمل بر پرسش‌های حقوقی، بازاریابی، مشورت برای تهیه بیزنس پلن و حتی سرمایه‌گذاری و... است.

مورد استقبال قرار گرفته است؟ چند مورد به فراد نامتجر شده و استارت آپ‌ها چند پروژه در اول سوله‌های دست انجام دارند.

از اقدام‌هایی که در دوره مدیریت شما در کشور کار قرار گرفت، طرح مربیانی است. فلسفه چنین طرحی چه بوده است؟ فلسفه‌های برای طرح مربیانی وجود دارد و آقای زنگنه هم همیشه اسرار داشتند که درهای پژوهشگاه صنعت نفت باید روی جامعه علمی و دانشجویان کشور باز شود. برای اینکه هم مردم دنیا و نهادهای شکل گرفته که سازمان‌های نوآور دیگر پشت‌پا هستند ایستاده می‌توانند کار کنند. مربیانی سرعت تحولات علمی و فناوری را با سرعت پژوهشگاهی همچون صنعت نفت یعنی بتوانند تولید کنند که ایده‌های سه سال‌های توسعه طول بگیرند و به یک فناوری تبدیل شوند. پژوهشگر ما امروز می‌خواهد در یک ایده کار کند تا به خود تبدیل و چهار آزمایش انجام دهد. چند مقاله در این زمینه منتشر شده است. بنابراین سازمان‌های نوآوری دست نامیر دیگری هم ایجاد می‌کند که نام آن را نوآوری باز گذاشتند. به آن معنا که توانمندی‌های خود را به استراتژی یک کارخانه، اگر قرار است پژوهشگر دوسال در زمینه کار کند، پشت‌درهای بسته کار نمی‌کند. ممکن است یک شرکت نوآور دیگر سه ماهه به مقصد خود برسد.