

石油大博弈：追逐石油、金钱与权力的斗争

作者：[美]丹尼尔·耶金

石油是经济发展的“血液”，是全世界各国发展强大的首要战略问题。尤其在全球经济一体化过程中，谁掌握了石油谁就主宰了世界！谁就能控制对手！对 20 世纪的人类来说，石油促使了资本主义与现代工业的真正发达；石油造成了世界强权与地缘政治的错综纠结；石油，也把人类转化为碳氢化合物的组合。但，不论我们要从发展的角度歌颂石油，还是从生态的立场痛恨石油，都必须先了解石油的故事。

作者简介

丹尼尔·耶金不论是在国际问题或是石油产业的研究上，都是当今全球顶级的权威专家。除了创作出版了经典名著《石油大博弈》之外，他还写作过两部著作，它们是：《粉碎的和平》与《能源的未来：哈佛商业学院能源项目报告》。《粉碎的和平》一书成为探讨冷战起源的经典巨著；而后者在欧美、日本也都广受欢迎。

丹尼尔·耶金是耶鲁大学的硕士，剑桥大学的博士，并曾经任教于哈佛大学商业学院和肯尼迪政府学院。目前，他是剑桥能源研究协会的总裁。这个公司称得上是当今全球顶尖的能源咨询公司。《石油大博弈》自 1991 年 1 月在美国出版以来，不但在学界备受推崇，在全球畅销书排行榜上也一直名列前茅。

内容简介

石油是经济发展的“血液”，是全世界各国发展强大的首要战略问题。尤其在全球经济一体化过程中，谁掌握了石油谁就主宰了世界！谁就能控制对手！对 20 世纪的人类来说，石油促使了资本主义与现代工业的真正发达；石油造成了世界强权与地缘政治的错综纠结；石油，也把人类转化为碳氢化合物的组合。但，不论我们要从发展的角度歌颂石油，还是从生态的立场痛恨石油，都必须先了解石油的故事。

本书是对石油历史的一个全景式的扫描——对财富与权力的争夺总是伴随在石油周围。这种争夺动摇了世界的经济、支配了战争的结果并且改变了人和国家的命运。《石油大博弈》既是 20 世纪一段波澜起伏的历史，也是一段石油发展史。这部历史的场景极其宏大——从宾夕法尼亚第一口油井的钻出，到两次大规模的世界大战，再到伊拉克对科威特的入侵和“沙漠风暴”行动。

本书的角色众多，从石油投机商、市井无赖到石油巨头，从温斯顿·丘吉尔、伊本·沙特到乔治·布什和萨达姆·侯赛因。作为一部关于石油的权威性作品和理解我们这个世纪的文献性作品，《石油大博弈》是一部非常有深度、意义非凡的经典作品。

名家推荐

“这的确是一本很值得向读者推荐的书。我觉得组织翻译出版这本书非常有意义。《石油大博弈》是我所看到的最吸引人的石油著作。它通过叙述石油历史将其巨大政治作用生动地展现给读者。读了这本书我们能更深刻地领悟到国际关系的本质。”

——清华大学国际问题研究所教授阎学通

“《石油大博弈》一书所涉及的场景是错综复杂的，既有国家和公司利益的相互交织，也有利益冲突、战略制定、局势误判等的精彩博弈，甚至还穿插了一些愚蠢而荒唐可笑的行为。但它的叙述是极其巧妙的。”

——美国前国防部长、前能源部长 詹姆斯·施莱辛格

“如果不读一读丹尼尔·耶金的这部《石油大博弈》，我们根本就无法了解 21 世纪这个石油的世纪……《石油大博弈》极其精彩，石油开创者、实业家和政治人物等角色在他的笔下显得有血有肉……它虽然包含了大量的历史细节材料，但却写得精彩、生动，读起来让你精神振奋……”

——《国家评论》

“《石油大博弈》极富有激情、极其迷人……只有这种类似于荷马史诗般的巨著才能让融入其中的读者在更高生活层面上读懂芸芸众生中哪些是政治英雄人物，哪些是流氓与恶棍。”

——《圣弗朗西斯科观察家报》

“波澜壮阔、场景宏大……叙述得精妙绝伦。”

——《华尔街日报》

是如何运转的，那么耶金这部对石油历史精彩绝伦分析的作品一定是你必读的。”

——《时代周刊》

“完全可以看作是一部探讨石油的标准教科书。”

——《纽约时报·书评》头条莱斯列·H·盖尔伯

“毫无疑问，耶金的基本理念是：石油就是权力，而且是很大的权力……在这部书中，耶金有很多要告诉你的东西。”

——《华盛顿邮报·书的世界》头条西奥多·C·索莱森

“一段精彩绝伦的历史……它澄清了我们这个现实世界的真实脉络。”

——《洛杉矶时报》

“耶金写的不是石油的历史，而是以石油的观点写这个世界的历史。他写得非常好，他的视野宽广，描写的很多细节读起来都非常有趣……他凭借自己深厚的语言功底，让很多读者倍感赞叹……耶金不仅是一位地质学家和历史学家，他还是一位心理学家——他能清楚地知道石油在哪里，石油在地下有多深，他还知道石油在每个人的内心深处有两个响亮的名称：财富和权力。”

——《芝加哥箴言报·书的世界》头条罗伯特·马波罗

“《石油战争》极其吸引人……丹尼尔·耶金极其熟练地为石油和国际外交架起了一座桥梁……他的作品不亚于对历史的改写，他是把石油真真切切地带到了政府的内阁会议室里。”

——《七姐妹》、《观察者》的作者安东尼·桑普森

“《石油战争》一书绝不仅仅是一部吸引人的国际政治著作，它还记载了石油在塑造 20 世纪以高速公路、地铁、污染为特征的‘碳氢化合时代’中的作用，以及我们作为‘碳氢化合人’丝毫不愿意放弃汽车、郊外住所和其他以石油为特征的基本生活的倾向。”

——《亚特兰大宪政报》

“令人叹为观止……这是一部探究 20 世纪里石油如何控制并塑造这个世界的杰作。”

——《伦敦标准晚报》杰瑞米·坎贝尔

“这是迄今为止以石油为题材的最佳杰作……耶金的叙述（尤其是对第二次世界大战的叙述）非常具有说服力、非常吸引人……《石油战争》让我们明白了石油的世纪。”

——《商业周刊》

“这是一部关于贪欲、野心和对权力追逐的作品。它讲的是与石油有关的人的故事——

从亚马尼酋长和乔治·布什到阿曼德·哈默和萨达姆·侯赛因……耶金是一位非常出色的讲述者。”

——伦敦《金融时报》斯蒂芬·巴特勒

“这是一部必读书……丹尼尔·耶金的这部作品是从政府总理到新一代的石油人都需要阅读的一部书。”

——《伦敦每日邮政报》

“强烈推荐阅读这部书。”

——《泰晤士报文学增刊》康纳·克鲁斯·奥布莱恩

“《石油战争》所讲述的是石油作为一种‘普通’商品如何塑造了 20 世纪的国际政治，以及如何改变了我们的生活方式……真是一部非常精彩的作品……”

——《休斯敦纪事》

“非常吸引人，内容非常详实……他的叙述方式就像我们这个时代渐变的影像。”

——《纽约客》

“非常令人着迷……《石油战争》简直就是戏剧。”

——《经济学家》

“一部精彩的著作，同时还是一部令人难以置信的著作……非常好读，而且能激起人们内心的共鸣……政治家、高级官员和任何对 20 世纪的精彩历史感兴趣的人都应该阅读的经典杰作。”

——《独立报》，英国贸易与工业部前部长彼得·沃克

“精彩绝伦……阅读此书，读者将会受益匪浅……如果没有石油，将无法衡量美国在世界中的地位。”

——日本东京《朝日新闻》

“一部令人拍案叫绝的著作讲述了一段精彩绝伦的故事……这部著作是石油行业的扛鼎之作。”

——壳牌运输与贸易部主席彼得·赫尔姆斯先生

“《石油战争》既是一部正统的社会经济历史，又是一部非常精彩的娱乐读物。耶金简直把他笔下的人物写活了……石油作为历史的一部分，它所发挥的作用越来越超过了国家和个人。”

——《远东经济评论》

“如果不读一读丹尼尔·耶金先生的这部《石油战争》，我们根本就无法了解 21 世纪这个石油的世纪……《石油战争》极其精彩，石油开创者、实业家和政治人物等角色在他的笔下显得有血有肉……它虽然包含了大量的历史细节材料，但却写得精彩、生动，读起来让你精神振奋……”

——《国家评论》杰夫·桑迪弗

“本书研究细致认真，写作手法纯熟……阅读此书，你既能一窥石油行业的各色鲜活人物，也能理清这些人物在争夺石油、金钱与权力中的是非、成败与沉浮。”

——《公司》杂志乔治·詹德隆

“一部非常精彩的史诗著作……石油的世纪在 21 世纪还会继续延伸。”

——《日本经济新闻》

写给中国读者

专家导读

序言

第一部分 “石油恐慌” 风雨欲来

第一章新的“石油恐慌”

解决石油恐慌的方案不应该是模棱两可的。我们需要一种全球性的解决方案——要把新开发的石油和天然气供应系统、可替代型能源和能源的高效利用有效地整合起来，当然，所有的发展与进步都应该依赖于合适的发展条件以及理性的思维……

第二部分石油奠基者们

第二章头脑中的石油：初始阶段

1861年4月，形势发生了变化。钻井商打成了第一口自喷井，喷出的油达到每天3000桶的惊人数字。那口井中的油喷上天时，伴随的汽体被引着，结果造成爆炸并燃起熊熊大火，一直烧了三天，造成19人死亡。尽管上星期令人震惊的消息——南方部队在萨姆特要塞开火，打响了内战的第一枪——使人暂时忘却了这场爆炸，然而它向世界宣布：新工业将有充足的原料供应……

第三章“我们的计划”：约翰·洛克菲勒和美国石油联合体

报价从500美元开始，但很快上升。莫里斯·克拉克很快出到72000美元。洛克菲勒不动声色地提到72500美元。克拉克举起双手，说：“约翰，我不加了。这买卖归你了。”洛克菲勒提出当场开出支票，克拉克说不必着急，于是两人握手告别。那次握手标志着现代石油业的开始，并使宾夕法尼亚州近乎疯狂的繁荣所造成的混乱状况出现了秩序。这种秩序的代表形式即美孚石油公司……

第四章商业大竞争

1883年，巴库—巴统铁路建成，几乎一夜之间，巴统就成了世界上最重要的石油港之一。1886年，罗氏家族成立了里海—黑海石油公司，在巴统建立了储存和销售设施。诺贝尔兄弟公司立即起而效仿。巴库—巴统铁路打开了俄国石油销往西欧的大门，并由此开始了持续30年之久的争夺世界石油市场的激烈斗争……

第五章新世纪的到来

顷刻间，小城到处是游客、淘金者、商人和油田工人。有一个星期天，火车给博蒙特送来了15000人。他们在泥浆和油污里趟来趟去，目的就是要亲眼见证一下这个世界的新奇迹。据说有16000人在山上的帐篷中过夜。在短短的几个月内，博蒙特城的人口就从10000猛增到50000……

第五章“巨龙”被肢解了

美孚石油公司被分成多个单独实体。最大的一个是原来的控股公司——新泽西石油公司，它带走了几乎一半的净资产。它最后成为埃克森石油公司，并始终没有失去领先地位。第二大的是占净资产额9%的纽约美孚石油公司，最后变成莫比尔石油公司。此外，还有加利福尼亚美孚石油公司，后来变成雪佛龙石油公司；俄亥俄美孚石油公司，变成索亥俄石油公司，后来成为英国石油公司美国分公司；印第安纳美孚石油公司变成阿莫科石油公司；大陆石油公司变成科诺克石油公司；大西洋石油公司变成阿克石油公司的一部分。最后又成为太阳公司的一个分部……

第六章 石油战争：皇家荷兰公司的兴起和沙俄帝国的衰落

总的说来，俄国石油工业，特别是在巴库附近，在第一次世界大战前10年处于持续衰落中，技术远远落后于西方。它在世界市场上的充满活力的伟大时刻已成往事……对诺贝尔、罗斯柴尔德和马库斯·塞缪尔来讲，俄国石油一直是巨大财富和力量的源泉。然而留恋不仅属于石油界的人士，也属于他们的敌人……

第七章 波斯：处于你争我抢之中

达西只好孤注一掷。1903年年底，他已在劳埃德银行透支了17.7万英镑，被迫将澳大利亚金矿的股份作为抵押品。但1904年1月中旬，第二口油井开始产油，达西兴奋地宣称“从波斯传来令人喜悦的消息，这使我大大地松了一口气”。不管是否发现石油，要继续进

行这项工作还需要几十万甚至上百万英镑，可达西再也拿不出这笔钱了……

第八章 冒险一搏

丘吉尔被说服了。他认识到，石油不仅能提高速度，而且还能使舰只更快地加速。在活动 and 操纵方面，石油也具有优势。它能扩大舰队的活动半径，使舰只可以在海上加油，而不像烧煤那样需耗费舰上 1/4 的人力……丘吉尔后来写道。“烧煤船在煤用完的时候，需要很多的人力从舰上边远角落的煤箱里把煤运到锅炉附近或直接填入炉内，这会在战役最关键的时刻削弱舰队的战斗力。烧油能使各类舰只的火力更强，速度更快，人员更少，成本更低……”

第三部分 全球大博弈

第九章 石油：第一次世界大战胜利之血

1916 年索姆河战役中首次使用了坦克。在 1917 年 11 月的康布雷战役中坦克的作用被发挥到了极致。在 1918 年 8 月 8 日的亚眠战役中，456 辆坦克大破德军防线，发挥了决定性作用。德军最高指挥官兴登堡元帅的副手鲁登道夫将军战后形容：“那是德国陆军作战史上最黑暗的一天。”防御为主的时代已一去不复返。1918 年 10 月，德军最高指挥部宣布胜利已无可能，首要的理由就是坦克的诞生……

第十章 开启中东的大门：土耳其石油公司

(原稿 144 页倒数第二段)在 1917 年和 1918 年中，战争使石油发生短缺。人们这才看清石油对英国利益的必要性。并且，这也使美索不达米亚重新回到舞台中心。英国本身发展石油前景暗淡。这更使中东的石油供应变得异常重要。战争内阁中极有权势的汉基爵士说：“控制这些石油供应是英国战争中头等重要的目标……”

第十一章 从短缺到过剩：汽油时代的来临

(原稿 173 页倒数第二段)竞争的压力迫使其他公司也跟着照做。他们冲破批发壁垒，进入零售贸易。1926~1928 年间，海湾公司将它的零售业务迅速地扩展到中北部地区，得克萨斯公司和壳牌公司这两个最野心勃勃的公司在 20 世纪 20 年代末都在全国 48 个州开展了销售。新竞争对手纷纷挤进老零售商的地盘。老零售商则不得不为了利润而扩展到其他新领域中去……

第十二章 石油争夺新格局

(原稿 185 页倒数第一段)正当新泽西美孚石油公司与诺贝尔家族的谈判进入尾声时，克拉辛抵达伦敦代表布尔什维克政府谈判贸易关系问题。1920 年 5 月 31 日，他应劳合·乔治首相的邀请，前往唐宁街。这是一个西方大国的政府首脑首次接见苏联使者。外交大臣寇松勋爵盯着壁炉，双手紧背身后，乔治首相严厉地责备他：“寇松，要有礼貌。”他才不得不同克拉辛握手……

第十三章 谁来管理泛滥的石油

(原稿 191 页倒数第二段)1930 年 10 月 3 日晚 8 点，井中突然汩汩有声。钻井队长赶快跑来跑去对四周的人们大声呼喊道：“快灭火！把你们的烟头掐灭！快！紧接着，大地颤抖，喷出一股油和水，超过井架直冲天空。人群沸腾了，所有人仰望天空，欢呼着，任凭石油喷洒。乔伊纳的预言变成了现实。一个钻井队员如此激动，以致情不自禁地掏出手枪要向直喷天空的油柱打去。旁边的 3 个人立即向他扑去，将枪夺下。要知道，此时若有一丁点天然气被点燃，就会引起油井爆炸，炸死所有在场的人……

第十四章 “朋友”与敌人的较量

(P214) 华盛顿还看到了英国人领导的对墨西哥禁运的后果。纳粹德国变成了墨西哥最大的石油消费国，法西斯主义的意大利位于第二。日本也成了主要的消费国。日本的公司还在墨西哥进行石油勘探，并商讨铺设一条输油管从油区直通太平洋。在罗斯福政府看来，再施加压力，就可能把墨西哥完全推入轴心国的怀抱……

第十五章 阿拉伯特许权：弗兰克·霍尔姆斯让世界不再平静

(P230) 卡德曼大吃一惊，气急败坏。现在，他心中已明确地意识到：必须与海湾公司合作，将两个投标者合二为一。否则，酋长会继续在二者之间漫天要价，从中渔利。接下来，经过一番紧张的谈判，1933 年 12 月，两个公司达成了一致的协议：建立一个各持股 50% 的新合资公司。名字为“科威特石油公司”。虽然各持股 50%，英国方面却坚持要将管理权掌握在英国人手中。结果，1934 年 3 月，英国政府和科威特石油公司又达成了这项新协定……

第四部分石油战争和石油战略

第十六章日本通向战争之路

(P244) 而且山本五十六的心中无时不在挂念着石油因素。对于海军乃至日本在石油问题上的困境，他有着特殊的敏感和理解。他出生在为日本生产少量石油的新泻地区。他的家乡长冈有数百家生产灯油的小工厂。在美国度过的几年使他懂得，工业世界正在从煤炭转向石油，甚至对于海军来说，空中力量也代表着未来。山本五十六强烈地意识到日本在石油供应方面的脆弱性，作为联合舰队的司令官，他坚持把居世界第三位的日本海军的训练限制在日本近海，目的是节油……

第十七章德国的战争谋划

像在法国一样，德国人夺取了苏联的石油供给线，但是苏联的坦克用的是柴油，而德国的机械化部队一律用汽油，所以苏联的油于德军无用。攻入高加索地区的德国机械化部队常常连续几天因供给不足而止步不前，连运送汽油的卡车也因为燃料不足而半途抛锚。最后，万般无奈的德国人竟用骆驼运油。到 1942 年 11 月，德军企图穿过山口向格罗尼和巴库进军的努力终于彻底失败……

第十八章日本的阿基里斯之踵

(P276) 日益严重的石油短缺愈发明显地约束着日本的军事能力，直接影响到许多次战斗的进程。这种短缺从 1942 年 6 月的中途岛之战就开始显露。日本一位海军大将说：“那时我们用掉了很多燃料，超出了预想的消耗。自那以后油料的供给就紧张起来……”

第十九章石油大较量

(P293) 到 1944 年 8 月末，盟军已因燃料不足而放慢了速度。燃料集中在诺曼底，本来用火车运送最为便利，但没有合适的线路，只得使用卡车。一望无际的运油车队缓缓蠕动，不仅速度慢，而且随着战线的前移增大了车队的自身油耗。隆美尔在 1942 年的北美战场上就遇到过类似的情况。巴顿甚至在 8 月 28 日写给儿子的信中怀疑有人作祟绊他的手脚，因为他的部队少得了 14 万加仑汽油。他不知道，兄弟部队也面临燃料不足的难题……

第五部分碳氢化合时代：新角色与新危机

第二十章 新的重心

(原稿 9 页倒数第三段) “石油行业团结起来对抗这个协定，完全是莫名其妙的，” 依克斯对罗斯福抱怨说。这个协定作为一项条约呈交参议院，但是很快遭到不体面的失败。1945 年 1 月罗斯福政府撤回了这个协定。不久，重新审议这个协议的努力暂时中止，因为罗斯福和他的高级顾问们动身去苏联克里米亚的雅尔塔同约瑟夫·斯大林和温斯顿·丘吉尔一起开会。他们的目的是为战后国际秩序奠定基础，并划分战后世界各国的势力范围及其形式和规模……

第二十一章 第二次世界大战后的石油秩序

(原稿 22 页中间一段) 美国和英国都在努力保持伊朗独立和领土完整。伦敦方面明确表示，英伊石油公司在伊朗的石油地位是该公司皇冠上的明珠，将不惜任何代价来保住它。面对这种局面，吸收美国石油公司更直接地卷入伊朗石油业是有重大价值的。政治和商业的现实情况为英伊石油公司和两家美国石油公司——新泽西美孚石油公司及纽约美孚石油公司——之间的交易奠定了基础。1947 年 9 月，这三家石油公司签订了为期 20 年的合同……

第二十二章 五五平分：石油交易的新协议

(原稿 35 页第三段)战争期间，赚大钱的欲望逐渐逝去。战争的结束重新呼唤起格蒂对巨额金钱的渴望。起初，他深信制造可在各类公路上行走的活动房屋，必定可以发一笔横财。不过经过一段努力之后，格蒂放弃了这一计划，还是转回到驾轻就熟的石油业。早在他认真研究中立区沙特租让权之前，格蒂便向往那块土地。他说：“要是想在石油界成为大人物，必须能在中东站住脚。”他的机会来了……

第二十三章 “老摩西”与伊朗

(原稿 47 页倒数第三段)哈里曼立即意识到受到威胁，他抿起嘴唇，强压怒火，以坚毅的声音回答道：“阁下，你必须明白，我一生中经历过不少危险局面，不会被轻易吓倒。”

阿亚图拉耸一耸肩膀，说：“那好啊，不妨试试看……”

第二十四章 苏伊士运河危机

(原稿 59 页第三段)其实，美国的决策人并不是杜勒斯，而是艾森豪威尔。这位总统对于美国应当采取的立场，早已胸有成竹。在他看来，诉诸武力既无取胜把握，亦无开战理由。美国对策的实质就是防止英、法的军事干预。他认为，欧洲国家没有能力在埃及建立一个有生存能力的驯服政府……

第二十五章 “发现大象了”

(原稿 73 页第三段)1957 年春季，正当苏伊士运河危机行将结束，而马太正在与伊朗建立新型伙伴关系的时候，有消息说，一家日本公司正在为从沙特阿拉伯和科威特取得租让地以便勘探中立区海域而纠缠不休。这是一个大胆的举动。因为，由壳牌石油公司、英国石油公司、海湾石油公司和埃克森石油公司组成的实力强大的集团也已对同一区域发生了兴趣……

第二十六章 复杂局面中的欧佩克

(原稿 84 页第二段)在最初几年，欧佩克事实上只取得了两个成就，它使各石油公司不敢轻易地单方面采取重大步骤。再就是各石油公司不敢再降低标价。除此之外，许多理由使欧佩克在最初的 10 年里没有多少建树。除伊朗外，所有成员国的地下石油储备都通过合同属于特许权所有人——即各石油公司，因而限制了这些国家的控制能力。再者，世界石油市场供过于求，石油出口国彼此都是竞争者；他们必须考虑占有市场，以维持收入。因此，他们并不敢疏远他们赖以走向市场的石油公司……

第二十七章 碳化氢人的时代

(原稿 95 页第二段)在第二次世界大战之后顺利发展的几十年间，一场新的战斗一直在进行着，这场战斗虽然没有在报纸头版的新闻公报中反映出来，但在每日的贸易新闻的字里行间都可以看到。这是一场反映现代工业社会伟大变革的战争，产生了巨大的经济和政治后果，对国际关系和日常生活的组织和方式也造成了深远影响。这就是煤炭和石油为争夺消费者的心及钱袋的战斗……

第六部分 争夺世界控制权

第二十八章 相互交织的年代：国家 VS. 公司

(原稿 114 页倒数第二段)1969 年 12 月，卡扎菲粉碎了一次未遂政变，巩固了政权，现在可以腾出手来解决石油问题了。1970 年 1 月革命指挥委员会要求提高石油标价，卡扎菲警告在利比亚的 21 家石油公司，如有必要将禁止生产以达目的……

第二十九章 石油武器

(原稿 132 页第二段)尼克松最后向沙卡夫保证：将派基辛格谈判。尼克松还要沙卡夫和其他外交部长放心，尽管基辛格有犹太血统，但他“不会屈从于国内犹太人的压力”。同阿拉伯外长会谈结束后，基辛格告诉他的助手，他对会谈中没有提到石油问题感到吃惊，而且阿拉伯人不大可能用石油武器来对付美国……

第三十章 “以生存作赌注”

(原稿 138 页中间段)在美国，能源不足直接动摇了美国资源用之不竭的信念。这种观念已经成为美国的一种特性和经验，直到 1973 年 10 月，大部分公众甚至不知道美国进口原油。但开车人在几个月时间里，莫名其妙而又无可奈何地看着汽油零售价上涨 40%……

第三十一章 欧佩克对石油的统治地位

(原稿 151 页第二段)不管出于政治和经济上何种考虑，沙特人在一次又一次的欧佩克会议上有目的地和坚决有力地贯彻他们反对继续提高石油价格的政策。他们坚定不移的立场曾一度迫使欧佩克接受两个不同的价格：一个为沙特及其盟友阿拉伯联合酋长国制订的低价和一个为另外 11 个成员国订的高价。当别的石油出口国寻找提价理由时，沙特相反却提高产量，试图削弱市场。但这样一来，他们困窘地发现，他们的生产能力并不如预先设想的那么高……

第三十二章 各国石油政策的调整

(原稿 159 页最后一段)日本国内发生了争夺能源决策权的激烈斗争。尽管如此，日本仍从各方面大幅度调整其能源方面的立场。这一立场是以 60 年代初以来一直能取得廉价和可靠的中东石油为基础的。现在中东石油再也谈不上廉价可靠了……

第三十三章 第二波震荡：大恐慌

(原稿 177 页第四段)接下来便是真正的石油短缺。伊朗毕竟是世界第二大石油出口国，但若以全球需求量为 5000 万桶计算，短缺量也不过 4%—5%，为什么 4%—5% 的供给短缺会使价格上涨 150% 呢……

第三十四章 “我们命在旦夕”

(原稿 188 页第一段从而史威夫特开始)而史威夫特仍以一种不带感情色彩的职业口吻向美国一端震惊的听众继续叙述着眼前所发生的情况。“我们命在旦夕，”是她的最后一句话。随后一个衬衫上别着霍梅尼画像的伊朗年轻人就从她手中抢走了话筒。美国人都被蒙住眼，被带走并关押起来……

第三十五章 石油成了极端重要的商品

(原稿 204 页第三段)当然，早在 19 世纪 60 年代和 70 年代，当石油还处于它商业时代的初期，宾夕法尼亚州西部的油价大起大落时，石油就已经成为一种商品了。而且，人们也认为石油不同于其他商品。经过第二次石油冲击的风波之后，国际原油交易的一半以上是在现货市场或以现货市场定价出售的……

第三十六章 让人冷汗直流：石油价格会下跌到什么程度？

(原稿 220 页第三段)石油世界的普遍反应是震惊。欧佩克发生了痛苦的分裂。伊朗、阿尔及利亚和利比亚希望欧佩克采纳新的更低的定额以把价格恢复到每桶 29 美元。高产的国家，主要是沙特和科威特，坚持恢复市场份额的立场。同时，欧佩克的两个主要成员国，伊朗和伊拉克，已陷入一场殊死搏斗之中，而且伊朗对阿拉伯石油出口国的敌意也丝毫没有减少……

尾声

(原稿 232 页第一段)1990 年 8 月 2 日凌晨 2 点，幻影破灭了。10 万伊拉克部队发动了对科威特的入侵。伊拉克的坦克沿着六车道高速公路向科威特城驶去。于是，冷战后的第一场危机以地缘政治性的石油危机形式出现了……

致谢

大事年表

译后记

“我们的计划”：约翰·洛克菲勒和美国石油联合体

1865年2月的一天，在俄亥俄州的克利夫兰发生了一场奇特的拍卖活动。该城最为成功的一家炼油厂的两个高级合伙人又一次为扩展的速度发生了争吵。更为谨慎的一方，莫里斯·克拉克以散伙相要挟，而作为合伙另一方的约翰·洛克菲勒出乎意料地表示同意。接着两个人同意举行一次私下拍卖，出价最高的一方取得公司。

报价从500美元开始，但很快上升。莫里斯·克拉克很快出到7.2万美元。洛克菲勒不动声色地提到7.25万美元。克拉克举起双手，说道：“约翰，我不加了。这买卖归你了。”洛克菲勒提出当场开出支票，克拉克说不必着急，于是两人握手告别。

那次握手标志着现代石油业的开始，并使宾夕法尼亚近乎疯狂的繁荣所造成的混乱状况出现了秩序。这种秩序的代表形式即美孚石油公司。在力图完全支配和控制世界石油贸易的过程中，这家公司发展成复杂的全球性企业，将便宜的照明用油送到世界最边远的角落。它按照19世纪后期资本主义的无情冷酷理论和不择手段、为所欲为的行为标准行事，然而，它也开创了一个新时代，因为它发展成为世界上第一个和最大的跨国公司。

美孚石油公司的伟大策划者就是1865年在克利夫兰赢得那场拍卖的年轻人。那时，26岁的约翰·洛克菲勒已给人一副望而生畏的印象。他又高又瘦，性情孤僻，少言寡语，信奉清教徒的苦行僧主义。他的面庞有棱有角，尖下巴，一双冰冷锐利的蓝眼睛加上一副不屈不挠的平静表情常使人感到不安。不知怎的，人们感到他能看穿每一个人的心事。

洛克菲勒是创建石油工业的最重要的人物。有人认为他在美国工业发展史和现代公司演变过程中具有同样地位。有些人认为他是管理和组织的天才，同时他又属于最遭忌恨的美国实业家之一，既因为他十分无情，也因为他非常成功。通过他对石油工业和资本主义本身产生的深刻影响，以及身后留下的庞大的慈善事业，人们可以强烈地感受到他的存在。他在公众的心底永久投下的是一个令人难以捉摸的形象和影子。

洛克菲勒1839年出生于纽约州乡下，于1937年去世，活了几乎一个世纪。他的父亲威廉·洛克菲勒做木材和盐的生意，后来举家迁往俄亥俄州，变成了“威廉·洛克菲勒大夫”，出售草药和专利药品。

儿子的性格很小时就已形成：笃信宗教，一意孤行，锲而不舍，办事认真，注意细节，对数字既有天赋又感兴趣，特别是同钱有关的数字。7岁的时候，他开始了第一桩成功的买卖——出售火鸡。他的父亲想从小教会他们兄弟做生意的诀窍。据说父亲曾对别人夸口：“我同孩子们做买卖，一有机会就赚他们的钱，我想让他们变得精明。”在中学里，年纪轻轻的洛克菲勒成绩最好的功课是数学。学校强调心算，他在这方面可谓出类拔萃。

为了干一番“大事业”，洛克菲勒16岁就到克利夫兰一家农产品运销公司做事。1881年，他同莫里斯·克拉克合伙搞买卖，创建了自己的公司。这家公司由于内战和开发西部引起的需求而兴旺一时。莫里斯·克拉克后来曾回忆说，洛克菲勒“极端地有条理”。洛克菲勒有着在心底同自己说“悄悄话”的习惯，向自己提出建议，重复宗教训导，提醒自己注意各种陷阱——既包括道德方面的也包括实际的。这家公司买卖俄亥俄的小麦、密歇根的盐和伊利诺伊的猪肉。德雷克上校发现石油后没几年，克拉克和洛克菲勒也做起宾夕法尼亚石油的买卖，并且大赚其钱。

1863年，新建的铁路线使克利夫兰在这一行业中处于竞争地位，石油的消息和一夜暴富的故事抓住了克利夫兰企业家们的心。通往市内的铁路线沿途建起了一家又一家炼油厂。许多炼油厂投资严重不足，而洛克菲勒和克拉克所拥有的那家却从未面临这一问题。一开始，洛克菲勒认为炼油只是农产品生意的副业。但是不到一年，炼油厂利润颇丰，使他改变了主意。1865年那场拍卖后，克拉克不再碍事了。家底已经颇为殷实的洛克菲勒成了克利夫兰30家炼油厂中最大一家的所有者。

洛克菲勒取得他在炼油业中的第一个胜利正是在那个绝妙的时期。1865 年，美国内战结束，进入了一个大规模扩展经济、狂热投机与激烈竞争以及联合和垄断的时代。在钢铁、肉类包装、交通等不同行业，随着技术进步，大型企业纷纷出现。大规模移民开发西部使市场急剧扩大。在 19 世纪的最后 35 年中，美国的意比任何时候都更兴隆。年轻人的精力、野心和头脑都被这块磁石吸了过来。他们卷入了洛克菲勒所说的“大事业”，即取得成就、建立事业和赚大钱。这场通过新发明和新的组织技术展开的事业，使不久前还被血腥内战搞得四分五裂的农业共和国变成了世界上最大的工业国。

随着石油行业的繁荣，洛克菲勒一心一意地投入这场大事业，继续把赚来和借来的钱投入炼油厂。他建了第二家炼油厂。随着生产能力的提高，他需要新的市场，于是，1866 年他在纽约组建了一家新公司，管理大西洋沿岸的业务和出口煤油。他让自己的兄弟威廉掌管这家公司。那年，他的销售额超过 200 万美元。

洛克菲勒全力以赴巩固他的事业——扩充设施，努力保持和改善质量，同时又坚持控制成本。他最先采取了一体化措施，使供应和分销的职能都处于组织内部，从而避免经营活动受市场波动的影响并改善自己的竞争地位。洛克菲勒的公司购置了土地，种植用来造油桶的红橡木，并且买了自己的油罐车、设在纽约的仓库以及在哈德孙河上航行的船只。从一开始，洛克菲勒就确定了另一条原则并且始终遵守不渝，即建立和保持强有力的现金地位。19 世纪 60 年代结束前，他已经拥有足够的资金来源，这使他的公司不必像铁路和其他工业行业那样依赖银行、金融家和投机者。理念不仅使公司不受繁荣和萧条的剧烈波动的影响，而且可以利用这些机会。

洛克菲勒既能看出他的公司和整个行业的发展趋势，同时又能把握日常经营活动中的关键细节。他后来说道：“我是从当记账员开始买卖生涯的，因此学会了尊重数字和事实，不论它们看上去多么微不足道。”洛克菲勒埋头于经营活动的所有细节和各个方面，哪怕它们使人感到不快。他留着一套旧衣服。每当他到油区去，在泥泞不堪的油田到处跋涉、收购石油时，就穿起这套衣服。由于他全心全意的努力，到 19 世纪 60 年代末，他已拥有世界上最大的炼油厂。

1867 年，一个名叫亨利·弗拉格勒的年轻人加入了洛克菲勒的事业。他在创建美孚石油公司过程中的影响几乎不亚于洛克菲勒。弗拉格勒从 14 岁起就到一家杂货店当职员，到 20 几岁时已通过为俄亥俄州酿制威士忌酒积累起一笔小小的财富。1858 年他将产业卖出，随后到密歇根州去制盐，但由于混乱的竞争形势和市场上供大于求而破产。对这个一开始轻而易举地赚钱的年轻人来说，这是一个使人清醒的经历。破产使他深信生产者之间“合作”的价值，同时对“不择手段的竞争”深恶痛绝。他得出结论：在资本主义难以预测的世界中，为了尽量减少风险，有必要实行合作和联合。

在初期草创的岁月里，洛克菲勒同弗拉格勒紧密合作。弗拉格勒负责运输方面的安排，这对美孚石油公司的成功具有重大意义。

洛克菲勒组织的规模、效率和规模经济的作用使它能够在铁路运费上得到折扣，使运输成本低于竞争对手，从而在价格和利润方面具有潜在优势。弗拉格勒凭借背后美孚石油组织的力量很快做成有利的交易。

美孚还利用自己的实力赢得“退款”。一个竞争对手可能出价每桶 1 美元将油通过铁路运往纽约。铁路反过来每 1 美元退回 25 美分——不是给发货人，而是给他的竞争对手美孚石油公司！这当然使美孚在同对手竞争时具有更大的优势。这种作法实际上意味着竞争对手在不知不觉地补贴美孚石油公司。

尽管石油市场以异乎寻常的速度扩展，然而需要寻找市场的油增长得更快，结果造成价格剧烈波动，并经常暴跌。炼油商受到的打击并不亚于产油商。从 1865 年到 1870 年，煤油的零售价格下降了一半以上。据估计，煤油供应能力是市场需求的 3 倍。

对洛克菲勒来说，生产能力过剩的代价显而易见。在这种形势下，他着手使这一行业处于自己的控制之下。他和弗拉格勒希望引进更多的资金，但又不危及控制权。他们采取的办法是将合作关系转变为股份公司。1870年1月10日，以洛克菲勒和弗拉格勒为首的5个人建立了美孚石油公司^①。选择这一名称是为了表明顾客可以信赖“标准的产品质量”。当时出售的煤油质量差别很大，如果煤油中含有过多易燃的汽油或石脑油，购买者点燃它的举动可能成为他一生干的最后一件事。洛克菲勒在新公司中占有1/4的股份，而这家公司当时已经控制了美国炼油业的1/10。

新成立的美孚石油公司有了更多的资本，但是整个经营条件继续恶化。到1871年，炼油业完全处于恐慌之中，利润额完全消失，多数炼油商在赔钱。就连洛克菲勒这个实力最强的公司，其高层也感到担心。在这个令人焦虑的时刻，洛克菲勒产生了大胆的想法：将几乎所有炼油业合并成一个巨大的联合体。“应该做点什么事来挽救这一行当，”他后来说。一个实际的联合体可以做到单凭合伙或联系做不到的事情：清除过剩生产能力，压制漫无边际的价格波动，从而挽救这一行业。这就是洛克菲勒和他的同事们议论“我们的计划”时的含义。然而计划是洛克菲勒的，付诸实施也是在他指导之下。

美孚做好投入战役的准备，为日后的兼并积极增加资本。然而，另一方面的事态也在发展。1872年2月，宾夕法尼亚地方铁路的一个管理者突然提高运费，使将原油从油区运往纽约的成本一下子翻了一番。有传言说，涨价是一个名为南方改良公司的陌生实体所为。这个神秘公司是怎么回事？背后是谁？油区的独立生产商和炼油商感到震惊和恐慌。

南方改良公司体现了另一个稳定石油工业的计划，将成为努力实现垄断的象征。洛克菲勒的名字同它越来越紧密地联系在一起，不过，尽管他是这一计划的主要执行者，主意却是铁路公司出的，它们正想方设法摆脱日趋激烈的运费战。根据这一计划，铁路商和炼油商将联合成卡特尔并瓜分市场。卡特尔中的炼油商不仅可以得到自己货物运费的折扣，还要得到退款，即对非成员炼油商所交付的全额运费所打的折扣。洛克菲勒的一位传记作者写道：“在所有美国工业家们想出来的消除竞争的办法中，这是最残酷、最致命的。”

南方改良公司使整个油区勃然大怒。匹兹堡的一家报纸警告说，这将造成“整个油区只有一个石油买主”。泰特斯维尔的报纸则说，这简直是在威胁要“榨干泰特斯维尔”。2月底，3000个怒火中烧的人打着旗帜挤满泰特斯维尔歌剧院，同声谴责南方改良公司。就这样，“石油之战”爆发了。铁路、洛克菲勒和其他炼油商——这些是敌人。生产商在一个又一个城镇游行，谴责“魔鬼”和“四十大盗”。他们为反对垄断而有效地抵制炼油商和铁路。美孚公司设在克利夫兰的炼油厂平常雇用1,200人，但这时手头的原油只够让70人有事干。但洛克菲勒对自己的所作所为毫不怀疑。他在石油战中对妻子说：“为报纸写文章很容易，但我们有别的事要做。我该怎么干就怎么干，不必为报纸怎么说而不安和担心。”在激战之中给妻子写的另一封信中，他确定了一条持续不变的原则：“公众没有权力改变我们的私人合同。”

但是到1872年4月，铁路商和炼油商，包括洛克菲勒，决定抛弃南方改良公司。石油之战已经过去。表面上是生产商获胜。后来洛克菲勒说，他早就预料到南方改良公司会失败，但还是为了自己的目标走了那一步。“等它垮了我们就可以说，‘现在来试试我们的计划啦’。”洛克菲勒甚至没有等到南方改良公司失败。到1872年春天，他已经控制了克利夫兰的大部分炼油业和纽约一些最重要的炼油厂，成为世界上最大炼油集团的所有者。他已准备好接管整个石油工业。

洛克菲勒胆大妄为的作战计划的目标，用他自己的话说，是结束“没有任何好处的相互残杀政策”和“使石油生意变得安全和有利可图”——在他的控制之下。洛克菲勒既是战略家又是最高指挥官，指挥着他的部下隐蔽而又迅速地行动，精确地实施计划。毫不奇怪，他的兄弟威廉用“要战争还是要和平”来概括与其他炼油商的关系。

在每一个地区，美孚公司首先试图收购主要的炼油厂。洛克菲勒和他的合伙人会以敬重、

客气和奉承的态度去接近自己的目标，向他们说明，同其他炼油商相比美孚公司的利润多么高。

如果这一切都失败了，美孚公司会使顽强的竞争对手“感到周身不适”。或者，用洛克菲勒的话说，让他“好好出一身汗”，从而服输。美孚会在那一特定市场上降价，迫使竞争对手亏损经营。美孚曾一度导演了油桶荒，对执拗的炼油商施加压力。在另一次“战斗”中，为了打败对手，亨利·弗拉格勒指示道：“如果你认为他汗出得还不够，就给他多加几床毯子。我宁可亏一大笔钱，也不能在这时候作出任何让步。”

美孚公司的人做事非常神秘——虽然表面上看来外人并不知道什么，但实际上他们的行动就代表着美孚集团。许多炼油商一直被蒙在鼓里，不知道在市场上杀价，对他们施加压力的当地竞争对手实际上是洛克菲勒不断扩展的王国的组成部分。在战役的各个阶段，美孚公司的人一直以暗语联络——美孚自己的代号是“莫罗斯”。

到 1879 年，“战争”实际上已经结束，美孚取得了胜利。它控制了美国炼油能力的 90%，还控制了油区的管线和收集系统，并能支配运输部门。获胜的洛克菲勒并不忌恨谁。事实上，一些被征服的对手还被纳入美孚管理机构的内层圈子，在后来的战役中成为忠心耿耿的盟友。然而就在 19 世纪 70 年代末期，美孚确定统治地位的时候，出现了未曾预料的挑战。

在 19 世纪 70 年代的最后时刻，当洛克菲勒认为他已经将一切处置妥当时，宾夕法尼亚的生产商作出最后努力，用一个大胆的尝试——世界上第一次试验长途管道输油——来挣脱美孚令人窒息的禁锢。这次名为“潮水管线”的计划无先例可循，也没有任何技术上可行的保证。石油将从油区向东行进 110 多英里，同宾夕法尼亚铁路和雷丁铁路会合。建造过程以声东击西的办法迅速进行，为了让美孚公司弄不清实际路线，还派出了假勘测队。直到最后还有人怀疑管道能否成功。然而到 1879 年 5 月，石油在管道中流动了。重大的技术成就开创了石油史的一个新阶段。管道将成为同铁路争夺远距离运输的主要对手。

“潮水管线”的成功及其在运输方面带来的革命不仅使美孚公司猝不及防，而且意味着它对石油业的控制再度处于危险之中。生产商现在可以绕过美孚公司了。美孚立即行动，在短期内修建了从油区到克利夫兰、纽约、费城和布法罗的四条长途管线。不到两年，美孚成了潮水本身的少数股东，并同新管线公司做出汇集待运油料以控制竞争的安排，尽管潮水仍保持了一定的经营独立性。炼油业的集中完成了，管道的修建标志着美孚使石油工业一体化的一个主要阶段。除了潮水这个部分例外，美孚控制着进出油区的每一寸管道。

要想遏制这个巨人只剩下一个途径，那就是通过政治系统和法院。19 世纪 70 年代末期，油区的生产商在宾夕法尼亚就歧视性运费向美孚发起了一系列诉讼进攻，要求判处其主要负责人犯有共谋罪。同时，纽约州立法机构关于铁路的听证会集中于美孚公司的折扣体系。这两个州的调查和法律诉讼标志着对美孚的活动、它的范围和程度及其折扣和退款行为的第一次公开揭露。宾夕法尼亚的一个大陪审团控告洛克菲勒、弗拉格勒和好几个合伙人阴谋建立垄断和危害竞争。人们采取有力行动要将洛克菲勒引渡到宾夕法尼亚。他颇为震惊，要纽约州州长作出承诺，不批准任何引渡命令，从而使这一努力失败。

尽管如此，这一系列的揭露对公众舆论所产生总的影响对公司来说是毁灭性的而且是持久的。面纱被揭去，公众对看到的東西勃然大怒。《芝加哥论坛报》(Chicago Tribune)登载了一个系列的评论文章，题目为《大垄断的故事》。此文被《大西洋月刊》(Atlantic Monthly)等 7 家出版物所转载。但这些文章却没有对美孚产生直接的影响。不过，约翰·洛克菲勒的神秘形象再也不能继续掩盖下去了，在油区，母亲警告她们的孩子：“你要不小心，洛克菲勒就会把你抓走。”

为了避开法院和公众舆论，在洛克菲勒征服的庞大帝国内部建立起一套巧妙的内部秩序和控制措施。首先，这些全国各地的炼油厂联合起来并没有明确的法律基础。因此，后来洛

克菲勒在一次宣誓中信誓旦旦地说，美孚石油公司本身并不拥有或者控制一大批它显然控制的公司。另一位负责人则向同一委员会保证，他自己的公司同美孚并无联系，而他个人的唯一关系是“有权分得红利”。这就是这一组织的真正线索。在其他公司中拥有股份的是美孚的股东，而不是美孚石油公司本身。当时，公司本身不能拥有其他公司的股份。将股份交付“信托”（托拉斯）的不是俄亥俄州的美孚石油公司，而是那家公司的股东。

1882年1月2日签订的《美孚石油信托协定》推敲、确定了“信托”（托拉斯）一词的法律含义。这一协定是对19世纪70年代末80年代初的法律和政治攻击所做的反应。同时也还有一些同个人关系更密切的原因。洛克菲勒和他的合伙人开始考虑死亡和继承问题，并得出结论：按照当时的制度，他们当中某一个人去世可能会导致混乱、争执、诉讼和关系恶化。一项信托协议将使所有权更有条理，避免将来产生争吵。

在筹备托拉斯的过程中，“对每一英尺管道进行了测量，对所有建筑作了估价”。他们设立了一个托管人董事会，将所有受美孚石油控制的实体的股份交给托管人，随后托拉斯发行股票，在总共70万股中，洛克菲勒持有19.17万股，而仅次于他的弗拉格勒持有6万股。托管人代表美孚石油的41个股东拥有各个公司的股份；并负责对托拉斯拥有全部股份的14个公司和拥有部份股份的26个公司进行“全面监督”。他们的职责包括选择经理和高管——其中可能包括他们本人。这是第一个大“托拉斯”，并且完全合法。但这也是为什么托拉斯这个以往保护寡妇和孤儿的措施变得具有贬意并招人忌恨。同时，他们在每个州设立了单独的美孚石油机构来控制设在该州的实体，托拉斯协定建立起一个中央机构来协调和理顺各个经营实体的活动。随着商业活动规模日益扩大，解决这一问题变得更为迫切，建立托拉斯使洛克菲勒和他的伙伴具有“有效地经营全球性产业所需要的法律保护和管理方面的灵活性”。

法律形式的问题解决了，那么如何解决管理新实体这一实际问题呢？如何将这么多独立的企业家和生产这么多产品——煤油、燃料油、外加约300种副产品——的众多企业集合进新成立的托拉斯呢？逐渐形成的是一种通过委员会管理和协调的制度。先后出现的有内部贸易委员会、出口贸易委员会、制造委员会、人事委员会、管线委员会、包装委员会、润滑剂委员会，后来还成立了生产委员会。每日报告从全国各地飞向委员会。在所有委员会之上，是由最高管理人员组成的执行委员会，负责确定总的方针和方向。执行委员会更多下达的是要求、建议和推荐，而不是命令。但是没有人对其权威和控制表示怀疑。从洛克菲勒在一封信中所做的评论可以看出总部和现场的关系：“你们在现场的先生可以比我们更好地作出判断，但是不要让我们失去对政策的控制。”

在19世纪80年代，一项曾在70年代指导美孚公司的基本战略变得更为明确：做低成本生产者。这要求有效地运转，控制成本，努力扩大规模和产量，不断关注技术和不断争取更大的市场。为了实现高效，他们合并了炼油机构，到80年代中期，美孚设在克利夫兰、费城和新泽西的3家炼油厂就生产了世界煤油供应量的1/4。对成本的关注从未放松，有时甚至计算到小数点后第三位。洛克菲勒说过：“一切都要计算清楚，这一直是我经商的原则。”美孚利用优越的通讯手段，在股票套利交意和利用各地油价价差获利方面占很大便宜。该公司还利用不同寻常的内部情报与谍报系统监视市场条件和竞争对手。它持有一套几乎包含所有国内油料收购商情况的分类卡片。它可以查出独立经营商运出的几乎每一桶油的去向，以及从缅因州到加利福尼亚的每一个店主从哪得到煤油。

一个中心思想构成洛克菲勒营营活动的基础：他相信石油，他的这一信仰从未动摇过。原油价格下跌并不会使他焦虑，而是提供了买进的时机。他在1884年下达指示：“希望原油再度下跌……我们执行委员会将不因任何统计和消息而停止买进。我们不要像有些人那样在市场落入谷底时失去信心。过后不久他又补充说：“如果我们不买进肯定会犯大错误。”

高级经营集团包括洛克菲勒、他的兄弟威廉、弗拉格勒和另外两个人。他们一共控制4/7的股份。这一集团还包括另外十几个人，几乎个个都是任性、固执己见，都是很成功的

企业家，而且以前大都是洛克菲勒的竞争对手。洛克菲勒后来说过：“说服坚强有力的人并不总是很容易的事。各种丢失和决策都拿出来进行讨论。只有把问题翻过来调过去，预计到各种可能的突发事件，最后就正确的方向达成一致意见，才能采取行动。我们当中有些人希望立刻投入大笔资金，另外一些人则希望稳健一些。一般总是作出妥协，每次解决一个问题，既不像最激进的人所希望的那样快，也不像最保守的人乐意的那样谨慎……最后表决时总是一致通过。”

高级经理人往往乘坐后班车和夜班车在克利夫兰与纽约、匹兹堡与布法罗、巴尔的摩与费城之间往返穿梭。1885年，托拉斯迁入新总部——纽约百老汇大街26号的一幢9层楼房。整个集团听从那里的指挥——首先是执行委员会的指示。高级执行官员每天在顶层的一个专用餐厅共进午餐。他们在吃饭时交换重要消息，各种主意，并形成一致意见，在洛克菲勒的领导下，这些往日的竞争对手建立起一个活动范围与规模都史无前例的公司——一种新的组织形式，并以令人震惊的速度迅速发展。

在整个19世纪80年代和90年代初，洛克菲勒创立和引导的公司继续扩展。科研也被纳入经营活动。产品的质量以及如何使从炼油到地方分销的整个经营井然有序，甚至清洁卫生，都受到极大关注。推销系统的扩展，是这一行业的必备条件。公司需要与其巨大能力相适应的市场，这迫使它咄咄逼人地去夺取“世界各地的最大市场”。洛克菲勒又说：“我们需要规模。”而公司的生产规模的确稳步扩大。

为了直接联系消费者，美孚石油采取行动取得对销售活动的控制。到19世纪80年代中期，它对销售的控制已达到与对炼油的控制不相上下的地步——大约80%。它取得这么大市场份额的手段同样是残酷无情的。公司推销员力图恐吓竞争对手和敢于承接竞争产品的零散商人。美孚推出一系列使销售更为有效、成本更低的新方法。为了取消笨重、漏油、蹩脚而又昂贵的油桶，公司费了不少力气。一项创新是用铁路油罐车取代堆放油桶的车厢。美孚还在美国的大街上用马拉油罐取代油桶，从而可以向零售商支付1品脱到5加仑之间任意数量的煤油。木桶尽管仍是衡量石油数量的标准，但最后只是用来将油运往边远内地，并且不再返回。

然而美孚并没有进入这一行业的一个关键部分——原油生产。这一领域风险太大，太反复无常，投机性太强。谁知道什么时候哪口井会枯掉？最好让生产商承担那种风险，自己把力量集中在可以合理组织和管理的部分——炼油、运输和推销。

然而美孚的巨大环球体系中总有一点不安全感，总使人担心石油会流尽。大地赐予的这一礼物可能会像它突如其来那样突然消失，挥霍性开采很快耗尽了油井的生产能力。就美国的石油生产而言，宾夕法尼亚就是全部行业，而在该州其他地方发生的事很可能将是整个油区的命运。如果没有原油，所有的硬件和投资，如炼油厂、管线、油罐、轮船、推销系统等，又有什么价值？许多专家告诫说，油区很快会枯竭。1885年，宾夕法尼亚州地质师警告说，“令人惊异的石油表现”只是“暂时的和正在消失的现象——年轻人将亲眼看到这一现象寿终正寝”。

就在那一年，美孚的专家们告诉最高决策人之一的约翰·阿奇博尔德，美国生产量下降几乎不可避免，而找到另一个大油田的可能性微乎其微。这些警告足以打动阿奇博尔德，以每股1.75美元~1.80美元的价格卖掉一些他在美孚的股份。几乎同一时间，有人告诉他在俄克拉荷马发现了石油的迹象。他回答说：“你疯了吗？怎么，我愿喝掉密西西比河以西生产的每一加仑油！”

但是就在石油工业正要冲出宾夕法尼亚的那一时刻，俄亥俄西北部突然戏剧性地发现了石油。那里自从有人定居时人们就知道芬德利附近有可燃油泉。在与印第安纳州交界的地区，即后来的利马-印第安纳油田，紧接着出现了一次生机勃勃的繁荣局面。新发现的油田产量丰饶，到1890年已占到美国产量的1/3！

洛克菲勒作出了他最后一个重大战略决策-直接进入石油生产领域。他同他的同事一样极端厌恶石油生产商。的确，他们是群投机者，为人不可靠，行为像贪婪的淘金者。然而在利马，出现了一个机会，使美孚能以很大规模控制自己的原料，在石油生产方面运用合理经营原则，使供应和存货与市场需求平衡。一句话，美孚将在相当程度上不受石油市场波动以及“淘金营地”混乱的影响。而这正是洛克菲勒非常希望美前进的方向。

宾夕法尼亚接近枯竭的迹象发出警告：是应该大胆行动的时候了；而利马则提出无可争辩的证据，表明石油工业在宾夕法尼亚之后仍有前途。但是仍然有两个主要障碍。一个是俄亥俄石油的质量。它的性质与宾夕法尼亚原油差别很大，有一种很难闻的硫磺味，就像臭鸡蛋。有些人将利马原油称为“臭鼠由汁”。当时没有现成的办法去掉这种气味。在找到这种办法之前，俄亥俄原油的市场有限。

第二个障碍来自百老汇大街 26 号之内那些更为慎重的同事的固执态度。他们认为风险太大。一开始，洛克菲勒主张公司应该买下尽可能多的原油，存在该地区各地的油罐里。从俄亥俄地下流出的原油数量极大，结果价格从 1886 年的每桶 40 美分跌到 1887 年的每桶 15 分。但是洛克菲勒的许多同事反对买下当时还没有什么用处的油。正如洛克菲勒所说的：“董事会中的保守兄弟，极其恐惧地举起双手，拼命反对我们几个人。”然而最后洛克菲勒占了上风，美孚石油存下了 4000 多万桶利马原油。随后，在 1888 年和 1889 年，美孚石油雇用的德国化学家赫尔曼·弗拉希想到，如果在伴有氧化铜的情况下提炼原油，就可以去掉硫磺，解决臭鸡蛋气味的问题，从而使利马原油成为一种可以接受的煤油原料。洛克菲勒的利马赌注下得很值得。弗拉希实现突破之后，利马原油的价格立即从美孚买下时的每桶 15 美分翻了一番，达到每桶 30 美分，并且继续上升。

洛克菲勒继续推动公司买下一大块产油地产。参与石油行业的人中最粗暴、没有规矩的就是生产商，无论在管理油田还是商业往来方面都是如此。现在有了一个建立更有秩序、更为稳定的结构的机会。他的同事同以前一样，很不情愿甚至反对。洛克菲勒毫不动摇，再次得胜。对于可以收买的租借权，他干脆命令“尽我们所能买下”。到 1891 年，几年前还几乎完全置身于生产领域之外的美孚产油量已经占到美国原油总产量的 1/4。

美孚决心在印第安纳州密歇根湖畔的荒芜沙丘中一个叫怀廷（Whitting）的地方建立世界最大的炼油厂，加工利马原油。在那儿如同其他地方一样。美孚尊崇保密的原则在起作用。非常明显，美孚在建一个炼油厂，可《芝加哥论坛报》的记者仍然无法从口风极严的建设项目经理马歇尔先生那里得到任何消息。

此外还有价格问题。多年来，价格一直反映出油区和纽约石油交易所里近乎疯狂地买卖石油的凭证。在 19 世纪 90 年代，美孚石油负责收购原油的机构约瑟夫·西普代理公司同其他人一样，通过在交易所取得“凭证”在公开市场上买进石油。西普公司在油井直接买进时，取当日交易所最高价和最低价的平均数。然而西普越来越多地从生产者那里直接买进，独立炼油商也照此办理。90 年代初，交易所的交易额不断下降。

最后，1895 年 1 月，约瑟夫·西普以具有历史意义的《致石油生产商通知书》结束了石油交易所的时代。他宣称，交易所中的“交易已不再可靠地反映产品的价值”。从那时起，在所有购买中“支付的价格将同世界市场证明恰当的数额一样，但不一定是交易所中对石油凭证的出价”。他又说，“每日行情报告将由此办公室向你们提供”。西普和美孚石油作为宾夕法尼亚和利马 85%~90% 的石油的买主和所有者，现在实际上决定了美国原油的收购价，尽管总是受到供求关系的约束。洛克菲勒的一个同事说：“每天我们面前有能从世界所有市场得到的最佳信息，我们从中制定尽可能好的一致价格，这就是我们得出现货价格的基础。”

在各个方面，美孚经营活动的规模都令人畏惧，大有压倒竞争者之势。然而它并没有完全的垄断权，甚至在炼油业中也没有。大约有 15%~20% 的石油由竞争对手们出售，美孚的董事们也愿意容忍这种状况。控制 85% 的市场足以使美孚维持它所珍视的稳定。洛克菲勒

建立了垂直结合的石油公司。许多年之后，俄亥俄美孚石油公司里洛克菲勒的一名继承人谈到洛克菲勒最重大的成就时说：“他本能地意识到，秩序只能来自对众多的工厂和资金实行集中控制，并以产品从生产者有秩序地流向消费者为单一目标。这种有序的、经济有效的流动，就是我们今天所说的‘纵向结合’。”他补充说：“我不知道洛克菲勒先生是否用过‘结合’一词，我只知道他抱有这种想法。”

有些评论者对洛克菲勒的成就感到困惑不解。1882年，美国政府的权威刊物《矿产资源》（Mineral Resources）宣称：“无疑该公司干成了一件了不起的事。通过它的努力，炼油成为一项商业活动，运输大大简化了，但是要明确指出这一善举中掺杂多少恶意是不现实的。”

对其他一些人来说——如美军的竞争对手和相当一部分公众——评论具有毫无争议的负面性。对许多生产商和独立炼油商来说，美孚石油是一只大章鱼，要捕获所有竞争对手。对整个石油工业中那些曾经由于洛克菲勒的阴谋诡计而吃苦不迭的人来说，他是一个冷酷无情的恶魔，在追逐金钱和统治的过程中，虚伪地乞求神灵保佑。

洛克菲勒的一些同事对批评的核心点感到伤心。其中一个在1887年对洛克菲勒写道：“我们取得了商业史上无与伦比的成功，我们的名字传遍世界，但我们在公众中的形象却无人羡慕。我们被当做邪恶、铁石心肠、压迫、残忍的代表（我们认为这是不公正的）……写这些并不使人愉快，因为我一直希望在商业生涯中能有一个受人敬重的地位。”

洛克菲勒自己倒没有这种苦恼。他认为，他只是在按资本主义精神行事。他甚至力图争取新教教士和社会福音派牧师来为美孚石油辩护。总的说来，他对批评不屑一顾，坚信美孚石油是改善人类境遇的工具。它以稳定取代混乱和反复无常，使社会向前迈进了一大步，并将“新光明”这一礼物送给了黑暗的世界。它提供了资金、组织和技术，承担了创建全球市场和为之服务的极大风险。对他来说，美孚的成功是迈向未来的勇敢步骤。洛克菲勒退出公司管理活动之后说：“联合体已经扎下根来，个人主义已一去不复返。”他还说，美孚石油是“我们国家曾有过的建设者”中了不起的一个，甚至可能是最了不起的一个。

马克·吐温和查尔斯·达德利·沃尔纳在他们的小说《镀金时代》（The Gilded Age）中，抓住了美国内战后几十年的特征：“筹谋宏图大业，进行各种投机钻营……为了暴富而欲火中烧。”洛克菲勒在某些方面是他那个时代的真正体现。美孚石油公司是一个不惜“切断别人喉管”的无情竞争者，而且他成了最富有的人。其他许多由巧取豪夺而成大亨的人是靠投机、操纵股票和资金以及彻头彻尾地欺诈——欺骗他们的股东——发财致富的，而洛克菲勒聚敛财富却是靠投身一个新兴、疯狂、难以预料而又反复无常的行业，并根据自己的逻辑无情地将之改造成具有高度组织性的、涉及面很宽的、满足世界渴求光明需要的事业。

“我们的计划”成功地超出洛克菲勒最大胆的预想，但它最终将失败。在美国，公众舆论和政治进程将起来反对联合体和垄断以及被视为无法接受的傲慢和不道德的商业行为。与此同时，在美国洛克菲勒鞭长莫及之地，在遥远的巴库、苏门答腊、缅甸以及后来的波斯，一些新的人物和新的公司涌现出来，并证明他们是坚韧不拔的竞争者。他们之中有些人生存下来，兴旺发达。

尽管世界其他地方在等待着来自美国的“新光明”，但把第一船油运往欧洲却不是件容易的事。用船装运煤油可能爆炸起火，这让水手们不胜恐惧。终于，在1861年，费城的一位船主用酒将水手灌醉，几乎是把他们挟持到了即将启航的船上。此船最后安全到达伦敦。全球贸易的门由此打开。美国石油迅速在整个世界赢得市场。各地的人们开始享受煤油带来的好处。所以，几乎从一开始，石油就是一项国际性事业。如果没有国外市场，美国石油不可能发展到它后来所拥有的规模和水平。在欧洲，经济增长、工业化和城市化进程，以及数十年来困扰着欧洲大陆国家的动植物油短缺，使得对美国石油产品的需求迅速增长。美国驻

欧洲国家的领事也热衷于推用这种“美国人的发明”。有时他们还自己掏钱买油，分给花去的客户。这样更加速了各地市场的开拓。

试想一下全球需求意味着什么。整个世界使用的这种照明物质不仅只产自一个国家，而且大部分只产自一个州——宾夕法尼亚。后来再也没有一个地区能如此控制原料供应。几乎一夜之间，出口贸易对新兴的美国石油业和整个国民经济变得极为重要。19 世纪 70 和 80 年代，煤油出口占美国石油产量的一半以上，煤油成为美国最大的出口制成品，第四大出口商品。欧洲是其最大的市场。

到 19 世纪 70 年代末，处于统治地位的不仅是一个州，而且是一家公司，即美孚石油公司。至少 90% 的煤油由美孚公司出口。它对自己的绝对优势地位充满信心，并准备以美国为基地去征服全球。的确，洛克菲勒把“我们的计划”推向全世界。该公司的对外总代表说：“在世界贸易史上，从来没有一种来自一个地方的产品像石油那样征服了文明国家和非文明国家的那么多角落。”

国外竞争的危險当然是存在的。但是，百老汇大街 26 号的人对此不以为然。宾夕法尼亚 1874 年的地质报告自豪地声称，该州的石油完全支配着世界市场。报告只是顺便提到，在其他国家进行的钻探能否发现石油还是个问题。但这只是“我们将来感兴趣的问题”。该报告的作者对美国的垄断地位非常自信，认为当时没有必要继续探究这个问题。然而他们错了。

庞大的俄罗斯帝国是这种“新光明”的一个最有前景的市场。工业化已在这个国家起步，人工光源显得特别重要。首都彼得堡位置很靠北，冬季白天只有 3 个小时。早在 1862 年，美国石油就已到了俄国，并很快得到彼得堡人的普遍接受。煤油灯迅速取代了人们一直依赖的动植物油脂。1863 年，美国驻彼得堡领事兴高采烈地报告：“可以断言，在今后几年，对美国石油的需求每年都将大幅度增长。”但他的报告忽视了在帝国一个遥远而偏僻的地方即将进行的开发，这不仅可能导致向美国关闭俄国市场，而且可能阻碍洛克菲勒全球计划的实施。

许多世纪以来，里海沿岸出现的石油渗出一直受到人们的注意。13 世纪，马可·波罗提到，听说巴库附近有一个石油泉，这种油虽不能食用，但可以用来烧火，而且可以清除骆驼身上的疥癣。巴库是拜火教徒崇拜的“永恒火柱”的所在地，那些火柱实际上是从石灰岩裂缝中喷出的可燃气体形成的，而这同石油蕴藏有关。

巴库曾是一个独立的大公国，19 世纪初才被纳入俄国版图。那时，已经有了原始的石油工业。到 1829 年，已有 82 个手工挖成的油坑，但产量微不足道。由于这一地区十分落后，地理位置又很偏僻，加上沙皇当局腐败无能的垄断经营，俄国石油工业的发展受到严重阻碍。19 世纪 70 年代初，俄国政府终于取消了国家垄断，向竞争性私人企业开放这一地区，石油工业才有了长足发展。手工挖油坑的时代过去了。1871~1872 年，打出了第一批油井，到 1873 年，已有 20 多个小炼油厂投产。

不久，一个名叫罗伯特·诺贝尔的 chemist 来到了巴库。他是瑞典化学家伊曼纽尔·诺贝尔的长子。老诺贝尔是水雷的发明者，1837 年移居俄国。罗伯特还有两个弟弟，阿尔弗雷德·诺贝尔和路德维格·诺贝尔。阿尔弗雷德·诺贝尔是硝化甘油炸药的发明者，诺贝尔奖的创建人。路德维格·诺贝尔则继承父业，经营着一个庞大的武器制造公司。由于路德维格的公司获得了为俄国政府制造步枪的巨额合同，需要木材做枪托，于是他派长兄罗伯特去高加索寻找俄国的胡桃木。1873 年 3 月，罗伯将来到了巴库。由于石油开发，巴库已变得热闹非凡。罗伯特一到达，就被这种狂热所吸引。他没有同弟弟商量，就用路德维格给他的 2.5 万卢布买胡桃木的钱，买了一个小炼油厂。诺贝尔家族进入了石油界。

罗伯特马上着手更新设备，提高生产效率。在弟弟的资助下，他很快成为巴库实力最强的炼油商。1876 年 10 月，第一船诺贝尔公司生产的煤油运抵彼得堡。同年，路德维格也来

到巴库，并很快赢得了沙皇的弟弟、高加索总督的欢心。路德维格是一位精明能干的企业领导者，有能力制订洛克菲勒那种规模的计划。他着手分析石油工业的各个阶段，学习美国石油工业的经验，运用科学知识、创新和经营计划来提高效率和利润率。他把整个企业完全置于自己的领导和关注之下。用不了几年，俄国石油就将赶上甚至超过美国石油，而路德维格·诺贝尔则将成为“巴库石油之王”。

长途转运是一个严重问题。当时油装在木桶里，沿里海用船运往 600 英里外的阿斯特拉罕，然后再装上驳船，沿伏尔加河北上，最后再转上火车。装卸费用非常高，造木桶也很昂贵。路德维格想出了一个具有深远意义的替代办法，就是在船上建造大型油罐，用散装的办法运油。

在实践中，又出现了问题。一艘以散装方式运油时失事船的船长说：“油似乎比水运动得快，在恶劣天气里，当船头前倾时，油就随之前冲，迫使船头钻入浪中。”路德维格又想出了解决压舱问题的办法。1878 年，他成功地将第一艘散装油轮投入里海航运。19 世纪 80 年代中期，这种散装油轮又在大西洋上航行成功，由此完成了石油运输史上的一次重大革命。与此同时，路德维格仍不断改造他在巴库的炼油厂，使之成为当时世界上技术最先进的炼油厂之一。他的公司还是世界上第一家雇用专业石油地质学家的公司。

路德维格创建的高度一体化的石油康采恩，很快就控制了俄国石油业。油井、输油管、炼油厂、油罐、驳船、储存仓库、铁路、零售分销网络和一支多国劳动力组成的大军——诺贝尔兄弟石油公司的产业随处可见。

1874 年，俄国石油产量还不到 60 万桶，10 年以后达到了 1880 万桶，几乎是美国的 1/3。19 世纪 80 年代初，巴库周围已有近 200 家炼油厂。在这一进程中，诺贝尔兄弟占有支配地位，他们的公司生产俄国一半的煤油。他们自豪地对股东们说：“现在美国石油已完全被挤出了俄国市场。”

虽然诺贝尔兄弟公司控制着整个俄国的石油分销，但俄国石油在世界市场上还没有什么地位。把油从巴库运往波罗的海的港口，要通过水路和铁路联运，穿过俄国西部，整个行程达 2000 英里。更糟的是，从 1884 年 10 月到次年 3 月，冬季的严寒气候阻碍着里海上的煤油运输，许多炼油厂一年中不得不关闭半年。许多地方交通十分不便。比如在第比利斯城，从 8000 英里外的美国进口煤油比从 340 英里外的巴库购进还要便宜。

俄国的市场容量也有限。对于广大农民来说，照明并非必不可少，而且他们也花不起那笔钱。石油产量的增长，迫使巴库的生产者急切寻求海外市场。为了找到代替诺贝尔家族控制的北路运输线，另外两家公司——邦吉公司和帕拉斯柯夫斯基公司得到政府批准，动工修建从巴库经过高加索到里海港口巴统的铁路。工程刚进行一半，由于油价下跌，这两家公司资金枯竭，陷入了绝望境地。

罗斯柴尔德家族挽救了他们。该家族在阜姆有一家炼油厂，所以对获得俄国的廉价原油很感兴趣。他们以拿俄国的石油设施作为抵押，提供了完成这条铁路所需的贷款。1883 年，巴库-巴统铁路建成，几乎一夜之间，巴统就成了世界上最重要的石油港之一。1886 年，罗氏家族成立了里海-黑海石油公司，在巴统建立了储存和销售设施。诺贝尔兄弟公司立即起而效仿。巴库-巴统铁路打开了俄国石油销往西欧的大门，并由此开始了持续 30 年之久的争夺世界石油市场的激烈斗争。

美孚公司不敢忽视俄国石油工业的兴起。俄国煤油在欧洲许多国家同美国油展开了竞争。为了对付这种局面，美孚加强了针对国外市场和新竞争对手的情报搜集工作。各种报告不断地从世界各地涌向百老汇大街 26 号。情报令人不安。美孚公司再也不能为自己的绝对统治地位而扬扬得意了。

美孚公司估计，沙皇政府绝不会允许它把诺贝尔兄弟公司整个买下，但是它可以使用在美国对付竞争对手的那种办法，争取获得诺贝尔兄弟公司相当的股份，同时仍让路德维格继

续经营。1885 年，美孚派一位高管到彼得堡，同诺贝尔兄弟进行会谈。路德维格对此不感兴趣，他正集中力量，加强在欧洲的销售网，扩大销量。1879~1888 年间，俄国石油产量增长了 10 倍，达到年产 2,300 万桶，这相当于美国年产量的 4/5 以上。

诺贝尔兄弟公司在欧洲进行的咄咄逼人的推销活动，以及俄国石油产量的迅猛增长，使美孚公司极为震惊。他们断定，仅是讨论已经不够了。1885 年 11 月，它在欧洲降低了油价，就像在美国向竞争对手发起进攻那样。它的欧洲代理商在各国制造谣言，诋毁俄国煤油的后果

和安全性。虽然美孚的进攻很凶猛，但诺贝尔公司和罗氏家族的反攻同样猛烈，而且很成功。结果，美孚石油公司的经理们只好眼睁睁地看着他们在地图上标出的“俄国的竞争范围”不断扩大。

1888 年，罗氏家族在竞争中又采取了新的步骤，他们在英国建立了自己的进口和批发公司。诺贝尔兄弟公司也照此办理。在这些刺激之下，美孚石油终于采取了行动，在英国建立了第一个国外子公司——英美石油公司。随后，它又在欧洲大陆同那里的主要批发商合资，建立了一些新的子公司。美孚成了名副其实的跨国企业。1889 年，诺贝尔兄弟公司穿过高加索山脉，打通了一条长达 42 英里的隧道输油管道，光是炸药就用了 400 多吨。在这个“竞争性商业”的新时期，美国在世界照明油贸易中所占的比重从 1888 年的 78%，下降到 1891 年的 71%，而俄国所占的比重则从 22% 上升到 29%。“富饶的巴库油田不断涌现出新的自喷井，产量越来越大。但是，在俄国石油界却发生了一次重大变动。虽然路德维格·诺贝尔的耐心和决心在一个接一个的困难面前丝毫没有减弱，但他的身体却越来越虚弱。1888 年，在法国里维埃拉度假时，这位年仅 54 岁的巴库石油之王因心力衰竭去世。

俄国煤油仍然持续不断地从巴统流出，寻找市场。诺贝尔兄弟公司至少仍牢牢地控制着俄国国内市场。而罗氏家族不得不另想办法，绕过美孚公司，寻找打入世界市场的途径。他们怀着特殊兴趣注视着东方，注视着亚洲，看到了那里有上千万“新光明”的潜在客户。但是，怎么把油运给他们呢？

罗氏家族认识伦敦一个叫弗雷德·莱恩的货运代理商。此人精通航运，善于交际，是位出色的捐客。他认识一位小有名气的商人，名叫马库斯·塞缪尔。莱恩把他介绍给了罗氏家族。他们在一起制订出一项宏大计划，这项计划如果成功，不仅可以解决俄国石油工业面临的市场问题，而且将引起世界性震荡，并削弱洛克菲勒和美孚石油对世界石油贸易的控制。

马库斯·塞缪尔是犹太人后裔，出生于贫困的伦敦东区。他的祖先是 1750 年从荷兰和巴伐利亚来到英国的移民。塞缪尔的父亲也叫马库斯·塞缪尔，这对正统的犹太人来说是极少见的。老塞缪尔靠在东伦敦码头从海员手中收购小玩意开始经商生涯。1851 年人口普查时，他被称为“贝壳商人”。在他最受欢迎的商品中，有一种镶嵌有贝壳的小装饰盒，很受当时年轻姑娘的钟爱。到 19 世纪 60 年代，老塞缪尔已经积攒了一些钱，除了贝壳外，他还进口诸如鸵鸟羽毛、红硬木手杖、胡椒袋、锡片等各式各样的小玩意，同时还经营不少工业品的出口。出口日本的第一批机械织布机就是他经办的。除此之外，老塞缪尔还同远东的一些英国贸易商行建立了可靠的关系，这些关系后来对他儿子的事业起了非常重要的作用。

小塞缪尔生于 1853 年，在布鲁塞尔和巴黎念过几年书。1869 年 16 岁时，他就开始帮父亲管账。正是在这个时候，新的技术在整个世界正迅速改变着贸易和国际商业的面貌。1869 年，苏伊士运河开通，使通往远东的航线一下子缩短了 4000 英里。轮船正在取代帆船。1869 年，从英国到孟买的直通电报线路开通，不久，日本、中国、新加坡和澳大利亚也都被纳入电报网。通过电报线路，世界第一次被全球通讯联系在一起。迅捷的信息一扫过去数月的期待和担心，航运不再是一种冒险事业，有些交易事先就可以做。这些都是小塞缪尔可以用来建立自己财富的条件。

父亲去世后，马库斯·塞缪尔和弟弟塞缪尔·塞缪尔合作，生意日益兴旺。马库斯在伦敦

建立了 M?塞缪尔公司，他弟弟长期住在日本，在横滨建立了 S?塞缪尔公司。兄弟俩在日本的工业化过程中起了重要作用。通过与那些同父亲有关系的贸易商行的合作，他们不断在远东扩展生意。在同东方国家的贸易中，塞缪尔兄弟成了当时英国唯一有名望的犹太人。

马库斯身材矮壮，外表并不起眼，但他很有魄力，聪明过人，敢于冒险，行动果断，一旦看准就坚持到底。他能获得别人的信任，20 年中他从未向银行借贷，而是依靠远东的那些英国贸易商行。他还利用这些商行作为自己的国外代理，从而节省组织和行政费用。包租船只时，他通过莱恩的航运代理公司。除了赚钱之外，马库斯还有更多的考虑。他向往名誉和地位，作为一个生于伦敦东区的犹太人，他要尽力追求并赢得英国社会最上层对塞缪尔这一姓氏的接纳。

马库斯?塞缪尔的从商经历使他能够迅速抓住任何机会。同罗氏家族的合作就是一个难得的机会。莱恩介绍马库斯同罗氏家族认识后，两人于 1896 年去高加索进行了一次考察旅行。在那里，马库斯看到了一艘颇为原始的散装油轮，他马上意识到这种油轮运油效率会更高。随后，马库斯又去远东，说服了那些同他保持良好关系的贸易商行，它们同意参加马库斯的计划。马库斯对这一计划及义其成功所需要的条件进行了仔细研究。对他这种通常行动迅速的商人来说，这次行动真是谨慎得异乎寻常。他知道风险有多大，也了解收益会有多大。他清楚，除非能在价格上战胜、至少是不败于美孚公司，才有理由打入远东市场。为了确保成功，必须在各个市场同时行动，否则，美孚公司将会在马库斯一伙竞争的市场削价，而在没有竞争对手的市场抬高价格，来补贴削价的损失。最后，速度和最大限度的保密是很关键的。他知道，他正准备同一个无情的对手进行一场战争。

要打赢这场战争，需要一系列条件。他需要油轮。油轮可以大大降低运输成本。当时使用的那些油轮达不到马库斯的要求，他需要一种新型的、更大更先进的油轮。他委托专家去设计制造这种油轮。巴统煤油的供应要有保障，价格要有竞争性。油轮要能够通过苏伊士运河，这样可以缩短 4000 英里的航程，使成本进一步降低，增强对美孚公司的竞争优势。美孚公司的煤油是绝好望角，由帆船运往远东的。塞缪尔需要在亚洲所有重要港口建造大型储油罐，需要油罐车把油运往内地。最后，还必须在内地建造储备设施，以便将散装运来的煤油分销给当地的批发商和零售商。这是一项复杂的计划，涉及细致入微的远距离组织和市场协调、工程建设以及政治关系，而且必须尽可能保守秘密。

但是，罗氏家族在这个问题上拿不定主意，是同美孚石油竞争呢，还是同它达成和解？他们认为，美孚公司那么强大，不能小视。最后，经过长期谈判，并且在面临油价下跌的情况下，塞缪尔在 1891 年同罗氏家族签订了合同。合同规定，在 1891~1900 年这 9 年间，由塞缪尔在苏伊士运河以东全权经销布尼托（Bnito）公司的煤油。这正是他一直希望的。在其他战线上，他也在全速前进。

他所预定的油轮体现了技术上的重大进步。为了进一步降低成本，油轮要能够用蒸汽洗干净，返程时装上东方出产的货物，包括食品，这要求船一定不能被油的气味污染。油轮还必须满足苏伊士运河公司的安全要求。由于害怕爆炸，安全成为一大课题。同美孚公司的油轮不同，塞缪尔的油轮设计了一系列新的安全措施，比如，能够适应不同温度下煤油膨胀和收缩的储油舱。

塞缪尔的油轮进入苏伊士运河的要求很快遭到了反对。1891 年夏天，舆论界就开始报道传闻，说在希伯来势力影响下，一些强有力的金融家和商人正在试图使油轮通过苏伊士运河。随后，伦敦城最有名的游说者拉塞尔-阿恩霍兹兹公司发起了一场强大的游说活动，反对批准塞缪尔的要求。他们拒绝透露在为谁服务，甚至当外交大臣询问他们代表英国哪些人的利益时，他们仍守口如瓶，但毫无疑问，他们的客户是美孚石油公司。

但是，塞缪尔有罗氏家族和法国银行界的强大盟友。英国的罗氏家族曾在 1875 年资助本杰明?迪斯雷利^①政府购买苏伊士运河股权，而且外交大臣认为，允许英国油轮通过苏伊

士运河完全符合英国的利益，不管那些说客多么能言善辩，他都不会动摇。伦敦的劳埃德船社也认定塞缪尔的新型油轮是安全的。

与此同时，塞缪尔已经着手另一项行动：在亚洲建造储油罐。塞缪尔兄弟派外甥马克·亚伯拉罕和约瑟夫·亚伯拉罕去选址，监督油罐建造，并同远东那些贸易商行合作，建立分销系统。马克在远东进展很快，先后在新加坡淡水岛、香港、上海等重要港口购置地皮，建立储油设施。与此同时，苏伊士运河当局批准了塞缪尔的要求，允许他的油轮通过运河。1892年7月22日，第一艘油轮建成，塞缪尔将它取名为“骨螺号”。随后下水的油轮都以贝壳的名命名，以纪念他的父亲——贝壳商人老塞缪尔。“骨螺号”下水后，驶往巴统，在那里装上布尼托公司的煤油，经过苏伊士运河，先后在新加坡淡水岛和曼谷卸下了第一船煤油，出人意料的行动开始了。

塞缪尔的行为如此迅速，这使美孚公司大吃一惊。惊魂未定的代表们匆忙赶往远东，评估事态的严重性。结果异乎寻常，正如《经济学人》杂志指出的：“如果那些人的预期目的能够实现，东方的桶装煤油贸易必将过时。”美孚石油的代理商行动得太晚了。塞缪尔的煤油已随处可见。他们不可能再使用在一个市场削价、在另外一个市场提价这种手段反击了。

行动的主意非常巧妙，执行得也丝丝入扣。但塞缪尔和远东商行也忽略了一件小事，这几乎毁了整个计划。他们本以为可以将煤油散装运往各地，焦急的客户会排长队用自己的油桶打油。但出乎意料的是，油桶十分缺乏，当地人把以前用过的油桶拿去建造屋顶、鸟笼、鸦片杯、茶叶过滤器、打蛋器等各种各样的东西。煤油卖不出去，各个港口都出现了危机，整个计划受到了威胁。这种威胁不是来自美孚公司的反击，或者苏伊士运河的官司，而是来自亚洲人的偏好和习惯。一封封绝望的电报开始飞往塞缪尔的办公室。

塞缪尔立即租了一只轮船，装上马口铁皮，驶往远东。他指示那里的合伙人自己制造油桶。不管有没有人知道如何做，也不管有没有工具，塞缪尔使他们相信，他们能够自己做。在新加坡的代理人询问塞缪尔驻日本的代表：“怎么把提手安上？”上海代理发电报问马克：“你觉得漆什么颜色好？”马克回答：“红色。”

远东那些商行很快在当地建立了工厂，制造这种油桶。不久，塞缪尔的鲜亮闪光的红色油桶纷纷出厂，在整个亚洲同美孚公司的蓝色油桶展开了竞争。由于环绕半个地球的长途运输，美孚公司的蓝色油桶早已扁的扁、掉漆的褪皮。一些顾客买塞缪尔的煤油，也许是为了那有用的红色油桶，而不是桶里装的东西。不管怎样，红色的屋顶、鸟笼、鸦片杯、茶叶过滤器和打蛋器开始取代蓝色的。在迅速而巧妙地应付这场危机的过程中，塞缪尔证明了他的企业家天才。

塞缪尔度过了危机，他出人意料的行动成功了，而且是在空前短的时间内成功的。1893年年底，他已有十几艘油轮下水。这些轮船都以海洋贝壳类生物命名，如：螺、蛤等。到1895年，已有69艘次油轮通过了苏伊士运河，除4艘外，其余全是塞缪尔所有或租下的。到1902年，经过苏伊士运河运送的油，90%属于塞缪尔和他的集团。

马库斯·塞缪尔不仅在生意上接近取得巨大成功，而且在英国的社会生活中也开始取得地位。1891年，就在策划全球政变的同时，他还抽出时间去参加并赢得了伦敦城①高级市政官的选举。虽然那多半是名誉性的，但他对这一位置却津津乐道。然而，到1893年，他在商业和社会生活中的成就似乎都化为乌有。塞缪尔得了重病。医生诊断他患了癌症，最多还能活6个月。这一诊断后来证明有些误差，他又活了差不多34年。尽管如此，死亡的威胁还是促使塞缪尔建立了一个新的组织——油轮辛迪加，成员有塞缪尔兄弟、弗雷德·莱恩和远东的那些贸易商行。他们共享利润，共担风险。这种安排是必要的，只有这样，才有能力在美孚公司选择的任何市场上进行竞争。这个油轮辛迪加很快发展壮大起来。

马库斯的财富迅速积累，这些财富不仅仅来自石油和油轮，还来自自己建立了长期关系的远东贸易，主要是与日本的贸易。在1894~1895年的中日甲午战争期间，塞缪尔兄弟公司通

过给日本提供武器军火和其他供应物资大赚其钱。于是，在第一艘油轮“骨螺号”首次通过苏伊士运河之后短短几年，马库斯这个来自伦敦东区的犹太人已变得非常富有。他每天早晨在海德公园骑马。他在肯特郡拥有一处豪华的乡间府邸，外加一个 500 英亩的鹿场。他的两个儿子也先后进入英国高级贵族学校——伊顿学院。

尽管如此，塞缪尔作为商人有着不可忽视的一个缺点。与他的竞争对手洛克菲勒不同，他缺乏组织和管理的天赋。洛克菲勒天生有条理性，塞缪尔却更倾向于随机应变。对于塞缪尔来说，组织问题微不足道，一切主意来自他帽子下面的脑瓜子。即便如此，他的成功却常常是令人惊讶的。他在一大堆事务中操纵着石油业务之外的一个庞大的轮船公司，而他的办公室里却没有一个具有能管理这等组织的知识和经验的人。他只依靠弗雷德·莱恩。他的那间设在伦敦东区的办公室，小小的房间里只有一张桌子，两把椅子，一副挂在墙上的世界地图和两个办事员。当遇到一些重要的事情时，兄弟俩往往是走到窗前，背对着房间，低着头嘀咕一通。然后，一个迅速的决策就这样作出了。

随着石油供应的不断增长，争夺市场的斗争越来越激烈。进入 19 世纪 90 年代，这场持续性的斗争主要涉及到四大家：美孚石油公司、罗斯柴尔德家族、诺贝尔家族和其他俄国石油商。他们之间一会儿为争夺市场残酷厮杀，竞相削价，以图挤垮对方；一会儿又互献殷勤，试图作出某种安排，瓜分世界；一会儿又试图相互合并或吞并。在许多情况下，他们之间同时进行着这三种形式的斗争。

1892 年和 1893 年，诺贝尔家族、罗氏家族和美孚公司几乎将所有石油生产纳入一个体系，在他们之间瓜分世界市场。罗氏家族的谈判代表阿伦写道：“我认为危机就要结束，因为无论在美国还是俄国，每个人都被这场持续已久的殊死斗争折腾得筋疲力尽。”法国的罗氏家族首脑阿尔方斯男爵本人非常希望事情能够了结，但又非常害怕舆论界的张扬，所以不愿接受美孚公司发来的访问纽约的“盛情”邀请。经过美孚公司的再三保证，男爵访问了纽约美孚总部。会见中，他表示，罗氏家族将立即着手把俄国的生产者组织控制起来。同时，他坚持要美孚公司把美国的独立石油商拉入这一体系。然而，虽然美孚控制着美国 85%~90% 的石油生产，但它仍无力把独立生产者这支重要力量拉入该体系。会议中的协议就此破产。

1894 年秋，美孚公司又发起了一场世界范围的削价攻势。罗氏家族认为，塞缪尔是一个可以用来改善同美孚公司讨价还价地位的工具，所以在解释同他签订的合同时态度非常强硬。这自然引起了塞缪尔的不满，于是他大声抱怨——大到能使美孚公司听见。美孚公司猜测，塞缪尔可能是罗氏家族阵地上一个薄弱环节，于是开始同他谈判。美孚公司提出，如果塞缪尔愿意，他可以得到一大笔钱，他的企业可以成为美孚公司的一部分，他本人可以担任公司的董事。总之，条件很诱人。但是，塞缪尔还是拒绝了。他要保持自己企业和飘扬着塞缪尔公司旗帜的船队的独立性，他期望的是在英国的成功，而不是合并到一个美国实体当中。

美孚公司马上又转向俄国生产者。1895 年 3 月 14 日，美孚公司“代表美国石油工业”，同“代表俄国石油工业”的罗氏家族和诺贝尔家族达成了追求已久的庞大联盟，美国将占有世界市场的 75%，俄国占有 25%。但是，该协议从未变成现实。原因似乎是俄国政府的反对。庞大的联盟再次破产。于是，美孚公司又发起了新一轮削价攻势。

如果美孚公司不能通过同俄国生产者建立联盟来重新控制世界石油市场和国际竞争者，它还有另一条出路，一种以俄国人自己的办法击败他们的途径。俄国拥有优势的一个重要原因是，从巴统到新加坡距离为 1.15 万英里，而从费城到新加坡则为 1.5 万英里。如果美孚公司能在离亚洲市场更近的地方或者就在亚洲当地获得原油，它就可以改变这种局面。因此，美孚公司把注意力转向荷属东印度群岛的苏门答腊。从这里经过马六甲海峡到新加坡的时间可以用小时计算。它把目光特别转向一家荷兰公司。这家公司经过几年奋斗，成功地在苏门答腊的丛林中开拓了相当赚钱的石油生意。该公司的皇冠牌煤油当时已开始对整个亚洲地区

的市场产生重大影响。它就是皇家荷兰公司。

几百年来，在荷属东印度群岛①一直有油渗出的传说，少量的“地油”还被用于缓解“肢体的僵硬”和其他传统医疗目的。到 1865 年，在整个群岛至少发现 52 处渗油。

1880 年的一天，东苏门答腊烟草公司一位名叫艾科·杨斯·泽伊尔格尔的经理偶然参观了一个位于海滨地带的种植园。他正在闲逛的时候，一场强大的暴风雨袭来，他在一个废弃的烟草棚里躲了一夜。同他一起的还有一个土著监工，举着一个火把，火把明亮的火苗吸引了泽伊尔格尔的注意。他想，这火苗一定是一种不寻常的油脂树木产生的。泽伊尔格尔问火把是怎么来的，那人说火把上涂了一种蜡质矿物。很久以来，当地人就从小水塘的表面撇取这种蜡，用于各种用途，包括填塞船上的缝隙。

第二天早晨，泽伊尔格尔让工头带他去看水塘。他闻到一种熟悉的气味；几年前这些岛上就有了进口煤油。这位荷兰人收集了一些泥浆，寄到巴达维亚①去分析。结果使他十分兴奋：样品含有 59%~62%的煤油。泽伊尔格尔下决心要开发这一资源，并全力以赴投入了这项事业。

他第一步是从当地的苏丹那儿得到一块租借地。这一地块被称为特拉加赛德，位于苏门答腊东北部，离巴拉班河 6 英里，这条河注入马六甲海峡。直到 1885 年，他才成功地打出第一口井。由于钻井技术非常落后，而且不适合当地的地形，在随后的几年里进展很慢。泽伊尔格尔一直缺少现金，最后他终于从荷属东印度中央银行前行长和前总督那里得到了支持。更有甚者，由于这些有力的赞助者的努力，荷兰国王威廉三世本人也同意，允许在这个风险企业的名字上冠用“皇家”一词。这一许可的价值是深远的。皇家荷兰公司于 1890 年正式成立，第一批发行股票破超额认购了 4.5 倍。

泽伊尔格尔胜利了。然而，公司建立几个月后，他于 1890 年秋返回远东途中，在新加坡突然去世。他的梦想仍然没有实现，他的墓前只竖了一块不太引人注意的墓碑。

苏门答腊丛林深处这个新企业的领导权转到了让·巴普蒂斯特·奥古斯特·凯斯勒手中。凯斯勒生于 1853 年，在荷属东印度群岛成为一名成功的商人，但后来遭受重大挫折，不得不返回荷兰。正当他意志消沉的时候，皇家荷兰公司给了他一次重新开始的机会，他没有放过。凯斯勒是个天生的领导者，他意志坚定，有能力把自己和周围人的能量集中起来实现一个目标。

1891 年，他来到钻井工地。他发现整个安排一片混乱。他在给妻子的信中说：“这件事不能使我感到振奋，由于仓促行事浪费了大笔的钱。”工作环境很糟，连续几天的大雨使人们不得不在齐腰深的水中干活。工地上的米吃完了，一个由 80 名中国劳工组成的运粮队不得不涉水或游泳，到 15 英里外的村子去背。同时荷兰方面不断施加压力，要他们加快进度，按时完工，使投资者满意。凯斯勒愁眉不展地昼夜工作，经常受着发烧的折磨。

1892 年，一条 6 英里长的输油管建成，将丛林中的油井和巴拉班河边的炼油厂连接起来。2 月 28 日，全体工作人员聚集在一起，紧张地等待着原油流到炼油厂。他们计算好所需的时间，手上拿着表，一分钟一分钟地数着。时间到了，却不见油来。焦急等待的人们失望了。凯斯勒害怕失败就要降临，把身子转了过去。但是，突然他们都僵在那里：随着“暴风雨般的轰隆声”，原油流了出来，并以“难以置信的力量”迅速注入了皇家荷兰公司炼油厂的储油池。人们欢呼起来，升起了荷兰国旗，凯斯勒和全体人员举杯祝愿皇家荷兰公司繁荣昌盛。

公司投产了。1892 年 4 月，当马库斯·塞缪尔的第一艘油轮准备通过苏伊士运河时，凯斯勒将第一批煤油投放市场，取名皇冠牌煤油。然而这还算不上成功。各种开支使皇家荷兰公司的财源很快枯竭了。虽然公司每月能卖出 2 万箱油，但仍然赔钱。如果筹措不到生产资金，公司就将破产。凯斯勒到荷兰和马来西亚，发疯似地寻求新的资金。

凯斯勒终于弄到了钱。1893 年，他返回特拉加赛德，发现整个经营陷入令人痛心的状态。他在报告中写道：“三心二意、无知、冷漠、挥霍、混乱和苦恼随处可见。就是在这种情况下，我们还必须扩大生产，才能做到收支相抵。”他竭尽全力推动这一事业。他精辟地概括了眼前的危险：“停滞就意味着关门大吉。”

凯斯勒坚持了下来，并终于成功了。两年间他使产量提高了 6 倍。皇家荷兰公司开始赢利，甚至可以分红。然而，公司要想生存下去，仅仅生产还不够，还要在远东地区建立自己的销售机构。皇家荷兰公司也开始使用油轮，修建自己的储油罐。对皇家荷兰公司最直接的威胁就是塞缪尔的油轮辛迪加，然而，荷兰政府及时采取了保护主义的干预措施，把它从东印度群岛各港口赶了出去。

皇家荷兰公司以惊人的速度发展。1895~1897 年间，产量增长了 5 倍。但无论凯斯勒还是公司都不想对其成就大肆宣扬。凯斯勒警告说，为了得到更多的租借地，“我们必须装做很穷”。他解释说，他不想使欧洲和美国对东印度群岛或皇家荷兰公司产生兴趣。他最担心的当然还是美孚石油，如果招惹了它，它就会使用有力的武器——降价，把皇家荷兰公司推向绝境。

但是皇家荷兰公司不可能不引起竞争者的注意。它和其他亚洲生产者的迅速发展，给美孚公司带来新的苦恼。美孚公司研究了所有可供选择的方案。一开始，它曾试图在苏门答腊得到一块租借地，但由于当地发生暴动，便很快放弃了这一念头。随后，它又在太平洋周围地区，从中国、萨哈林到加利福尼亚，到处寻找开发石油的机会。

1897 年，美孚公司向亚洲派出两名代表，研究如何对付皇家荷兰公司的威胁。在东印度群岛，他们会见了皇家荷兰公司在当地的经理，参观了公司的设施，拜访了荷兰政府官员，并从思乡心切的美国钻井商那里收集情报。这两位代表向总部提交报告，反对在这样广阔的热带丛林中盲目寻找、他们建议，更好的办法是购买产品，并同一家可靠的荷兰企业建立合伙关系。这样做一方面是由于荷兰殖民政府的态度，另一方面也是由于美国也很难使一大批有经营能力的美国人长期待在这里进行管理。他们认为，美孚公司的目标应该是吸收成功的公司，首当其冲的就是皇家荷兰公司。

在皇家荷兰公司看来，美孚公司一向是令人望而生畏的竞争对手，而美孚公司也不乏对坚韧不拔的皇家荷兰公司的尊敬。从凯斯勒的领导到该公司新的市场体系，都给美孚公司的代表留下了深刻印象。他们报告说：“在整个石油工业发展史上，从来没有像皇家荷兰公司这样成功和迅速发展的。”美孚公司的代表在苏门答腊同皇家荷兰公司的经理道别时，几近渴望地说：“如果我们这两家大公司不能携手共事，那不是太可惜了吗？”塞缪尔的辛迪加很快也盯上了皇家荷兰公司，从而使事情更加复杂。1896 年底和 1897 年初，这两个集团进行了紧张的谈判。但是双方的目的各不相同。皇家荷兰公司希望两家在亚洲的销售方面进行合作，塞缪尔胃口比这大，他想买下皇家荷兰公司。最后谈判没有取得什么进展。尽管塞缪尔和凯斯勒是竞争对手，但他们之间却保持着良好的个人关系。1897 年 4 月，塞缪尔在写给凯斯勒的信中亲切地说：“如果您认为可能达成交易，我们仍然随时准备同您谈判。我们感到，从长远来看，我们之间必须达成某种协议，否则将发生两败俱伤的竞争。”

美孚公司知道这些谈判在进行，只是不敢确保最终是否会建立某种针对它的强大联合体。一位执行董事警告说：“形势一天比一天严峻和难于驾驭。如果我们不很快控制形势，俄国人、罗氏家族或其他人可能捷足先登。”美孚公司以前曾经试图买下路德维格·诺贝尔和马库斯·塞缪尔的公司，但没有成功。1897 年夏天，美孚公司海外总代表利比又向凯斯勒和皇家荷兰公司提出一项正式建议，要将皇家荷兰公司的资产增加 4 倍，由美孚公司买下所有追加的股票。利比强调，美孚公司无意将皇家荷兰公司纳入“自己的控制之下”。他向凯斯勒保证，它的目标是有节制地“只寻求有利可图的资本投资”。凯斯勒很难相信利比和他的保证的诚意。在他的强烈要求下，皇家荷兰公司董事会拒绝了这一建议。

美孚公司没能达到目的，于是转而商谈在东印度群岛获得租借地。但在荷兰政府和皇家荷兰公司的干预下又没能如愿以偿。一位美孚公司的高管认为：“荷兰障碍是美孚公司在这个世界上最难清除的障碍。因为美国人总是急急忙忙，荷兰人却从不着急。”尽管如此，皇家荷兰公司仍有些放心不下。它的董事和管理人员知道美孚公司在美国的所作所为——先悄悄买下碍事公司的股票，然后再将它们打垮。为了预先阻止这种计谋，皇家荷兰公司发行了一种专门的优先股票，只有持有这种股票，才能控制董事会。为了使购买这种股票更为困难，公司规定只有在受到邀请时才允许购买。美孚公司的一位代理扫兴地报告说，皇家荷兰公司永远也不会同美国公司合并。他说，在荷兰人方面，妨碍合并的不仅有“感情障碍”，而且还有更实际的原因：皇家荷兰公司的经营者们享受着该公司 15% 的利润。

“老商号”四处受敌。美国和世界上的商业竞争对手都并非等闲之辈。此外，在美国国内，一场针对美孚公司及其残酷的经营手段的政治和司法攻势正在兴起。这并不是一场新挑战。美孚托拉斯一成立，洛克菲勒及其合伙人就遭到批评和攻击。美孚石油的高管们从来没有真正理解这种批评，他们认为那是廉价的宣传，孤陋寡闻的嫉妒和特殊形式的抗辩。他们坚信，美孚公司在无情地追求自身利益和发财致富时，不仅制止了“毫无约束的竞争”带来的灾难，而且可能是国家最伟大的“建设者”。

然而，多数公众却不这么看。在美孚公司的批评者眼里，它是一个强大、狡猾、残酷、顽固、无所不在而又神秘莫测的企业。除了一小撮傲慢的董事外，它对谁都不负责。它无情地试图摧毁挡住去路的任何东西。这种观点是整个时代的组成部分。美孚石油并不是在真空中发展起来的。它是 19 世纪最后几十年里美国经济迅速工业化的产物。在这短短的时间里，由许多小工业企业构成的分散和竞争性的经济，转变成由被称为托拉斯的巨型工业联合体统治的经济。每个托拉斯雄踞一个行业。它们中许多又通过交叉投资和担任董事互相联系。这种迅速变化使许多美国人深感震惊。随着 20 世纪的到来，他们希望通过政府恢复竞争，控制滥用权力的现象，约束托拉斯的政治经济实力。这些托拉斯就像巨大而令人恐惧的恶龙一样，在整个国家任意游荡，而最凶残最可怕的一条恶龙就是美孚石油公司。

对美孚石油的政治攻势首先由各州开始。俄亥俄和得克萨斯两州率先发难，提出了反垄断诉讼。在堪萨斯州，州长鼓吹建立一个州属炼油厂与美孚竞争的方案。炼油厂可以使用教养所的犯人。其他至少 7 个州，加上俄克拉荷马，发起了各式各样的诉讼攻势。但美孚公司迟迟没有认识到普遍不满的严重性。1888 年，一名高级管理人员在信中对洛克菲勒说：“我认为这种反托拉斯狂热是一种疯子行动。我们应该以一种很有威严的方式对付它，以完全真实但避重就轻的回答挡开每一个问题。”该公司继续保守一切秘密。

美孚公司采取行动，将一切必要的力量投入战斗。它花最高的价钱雇用了最好的律师。它还力图影响政治进程，完善了及时提供政治捐助这种艺术。有一次，在向俄亥俄州的共和党转交一笔捐赠时，洛克菲勒写道：“我们的朋友确实觉得我们没有受到共和党的公正待遇，但是，我们希望将来事情会有所好转。”但美孚并不只是提供捐款，它将俄亥俄州的共和党参议员聘为律师，仅 1900 年一年的酬金就达 4.45 万美元。它还向一位很有权势的得克萨斯州参议员提供慷慨贷款。这位“美国首要的民主党领袖”正需要钱支付他在达拉斯郊外购买的 6000 英亩牧场。它还利用一个广告代理公司，花钱在报纸上买广告栏目，在其中安插一些有利于美孚公司的文章。它还建立或收买被称为“瞎虎”的公司。这种公司在外界看来是完全独立的分销商，实际上绝非如此。例如，1901 年，在密苏里州建立了一个销售石油的“共和石油公司”，在它的广告上写着“不要托拉斯”，“不要垄断”，“绝对独立”，但暗地里却秘密向纽约新街 75 号汇报，那儿正是百老汇大街 26 号的后门。

虽然一些州在向美孚公司发起的攻势中取得了暂时胜利，但最终没有一个成功。有一次，美孚石油被逐出得克萨斯，其财产交有关机构代管，该机构在奥斯汀一家饭店里拍卖，最后

又卖给了美孚的代理人。

然而，法律进攻还是迫使美孚公司改变了组织形式。1892 年，作为对俄亥俄州一个法庭裁决的反应，美孚托拉斯解体了，股份转给 20 家公司，但控制权仍在原所有者手中。这些公司被组织成“美军石油股权公司”。在这种新安排下，百老汇大街 26 号的执行委员会让位于由美孚石油股权公司的各公司总裁组成的非正式会议，信件抬头不再是执行委员会，而是“楼上的先生们”。

但那些“先生们”对这个美孚石油股权公司的组织并不满意。为了应付持续的压力，并把公司建立在更坚实的法律基础上，有必要采取进一步的保护措施。他们在新泽西找到了解决问题的办法。该州修改了法律，允许建立控股公司，即持有其他公司股票的公司。这是美国传统商业法的重大突破。新泽西还力图使其经营环境有利于这种新型联合体。因此，1899 年，美孚石油股权公司的所有者们建立了新泽西美孚石油公司，作为整个经营活动的控股公司。

在这期间，美孚内部还发生了另一个重要变化。约翰·洛克菲勒已积累了巨大的财富。现在他累了，计划退休。虽然他只有 50 多岁，但长期的紧张工作和不断受到的攻击，使他元气大伤。1890 年以后，他越来越频繁地抱怨消化不良和疲劳。他说他正在被钉上十字架。夜里，他开始在床边放上一只左轮手枪。1893 年，他患了一种同紧张有关的病——脱发，并且开始发胖。但是，他让位的计划因一系列危机而暂时推迟，如 1893 年的恐慌和萧条以及国内外日益激烈的竞争。尽管如此，洛克菲勒还是开始隐退。1897 年，在他还不满 60 岁时，他终于靠边站，把行政领导权交给了另一位董事——约翰·D·阿奇博尔德。

阿奇博尔德比美孚公司其他高级管理人员更精通石油工业的各个环节。在这之前的 20 年中，他是美国石油工业最有力的人物之一，而在后来的 20 年中，他则是最有权势的人物。

阿奇博尔德身材矮小，长相比实际年龄显得年轻。他做事很有主见，不知疲倦，永远热衷于“前进”，把心血完全花在了事业上。15 岁那年，他只身从俄亥俄州的塞勒姆登上一列火车，前往泰特斯维尔寻找石油财富。他先是在一个航运公司当职员，薪水微薄，晚上只能睡在柜台后面。后来他当了石油中间商，整天不闲着，被人称为具有“石油热情”的人。这种热情在当时一派忙乱的油区是迫切需要的。

除了工作之外，阿奇博尔德没有其他消遣。他学会用幽默来缓解紧张气氛，这在后来的矛盾和冲突中，显得特别可贵。很久以后，一次有人问他，美孚石油是否只管自己的利益，他干巴巴地回答：“我们并不总是完全出于善心。”他深知如何使自己对别人有用，以及如何证明这一点，特别是对洛克菲勒。早在 1871 年，他就引起了洛克菲勒的注意。当时，洛克菲勒到泰特斯维尔的一个旅馆住店，在登记时，看见在他的签名上面有另外一个人的签名：“约翰·阿奇博尔德，每桶 4。”洛克菲勒被如此自信的广告所吸引，因为当时石油根本卖不出这价钱。

阿奇博尔德成了泰特斯维尔石油交易所的秘书。在“南方改良公司”事件和 1872 年的石油战当中，他成为油区的领袖人物之一，站出来用最尖刻的言辞谴责洛克菲勒。洛克菲勒看出，他是个抓住油区关键问题的人，完全投身石油的人，既能残酷无情，勇于进取，又能适应环境，随机应变。1875 年，洛克菲勒邀请他为美孚工作，阿奇博尔德立即接受。他的第一个任务是秘密买下油溪地区的所有炼油厂。他以毫不动摇的决心接受了任务。几个月之内，他就收买和租下了 27 个炼油厂，而自己也完全累垮了。

阿奇博尔德迅速升上美孚石油的头把交椅。他把经验和活力一起带进了新的职位。洛克菲勒虽然还同百老汇大街 26 号保持联系，但从那时起专心从事的是照管他那永远增长着的个人财富，搞慈善事业，打高尔夫球。1893~1901 年间，美孚石油共分红 2.5 亿美元，其中绝大部分流入那五六个人的腰包，而总数的 1/4 是洛克菲勒的。

洛克菲勒卸去了日常职责后，在新的生活方式下逐渐恢复了健康。1909 年，他的医生

预言，他可以活到 100 岁，因为他遵循三条简单原则：“第一，无忧无虑。第二，进行充分的户外运动。第三，不暴饮暴食。”洛克菲勒始终了解公司的情况，但并不参与管理，阿奇博尔德也不会允许。

阿奇博尔德每周六早上都来同这位公司最大的股东讨论生意。洛克菲勒仍然保留着董事长的头衔。按照美孚公司的绝对保密原则，没有对外宣布他已退休，所以他要为美孚的所作所为负责。洛克菲勒成了所有批评、愤怒和进攻的避雷针。公司高级董事罗杰斯私下透露：“是我们让他保留这一头衔的，许多针对我们的案子仍然悬而未决。我们对他讲，如果我们当中任何人不得不上法庭，他也必须陪我们一道去。”

到 19 世纪末，对美孚石油的进攻势头越来越猛。一股新的强大改革精神——进步主义思潮流行起来。它的主要目标包括政治改革、保护消费者、社会公正、改善工作条件，还有控制和限制大企业。这最后一条变得越来越重要，因为一股大规模兼并浪潮正席卷美国，托拉斯的数量迅速增长。第一个就是美孚托拉斯，创建于 1882 年。在 19 世纪 90 年代，企业联合的发展速度逐渐加快。据统计，到 1898 年，已形成 82 个托拉斯，总资产额达 12 亿美元。1898 年~1904 年间，又成立了 234 个托拉斯，总资产额超过 60 亿美元。一些人认为，托拉斯或者说垄断是资本主义的最终成就，而另一些人则认为这是资本主义走上了邪路，不仅威胁着农民和工人，而且威胁着中产阶级和富有企业家精神的商人。他们担心自己失去经济权力。1899 年，托拉斯问题被看成是整个合众国面临的“重大道德、社会和政治斗争”。在 1900 年的总统选举中，托拉斯是最重要的问题之一。威廉·麦金莱赢得选举后不久，对他的秘书说：“必须立即着手认真处理托拉斯问题。”

在最先着手处理这一问题的人里，有一个叫亨利·劳埃德的作家。他在 1894 年写了一本名为《反对公众利益的》（Wealth Against Common Weald）的书，尖刻抨击美孚公司。在他的带动下，一批无畏的记者开始调查并公布社会上的邪恶和弊病。这些作家确定了进步主义运动的内容，成为这场运动的中坚。这些人后来被称为“丑闻报道者。”

率先掀起揭露丑闻报道活动的是《麦克卢尔》（McClure 担）杂志。该杂志是美国的一份重要期刊，发行量达几十万份。发行人是塞缪尔·麦克卢尔。此人开朗，敏感，富于想象力。他以纽约为据点，搜罗了一批有才华的作家和编辑，他们都急于寻找一个大题目。1899 年，麦克卢尔在给他们其中一位的信中说：“最大的主题是托拉斯。这将是热门事件。刊登读者想看的这方面各种文章的杂志，发行量肯定好。”

编辑们决定，选一个典型的托拉斯，揭示兼并和联合形成的过程。但选哪一个呢？他们讨论了糖业托拉斯和牛肉业托拉斯，最后都放弃了。一个名叫艾达·塔贝尔的女主任编辑说：“我们必须制订一个新的计划，不仅要能够显示工业的规模和商业发展过程，以及国家各地的变化，还要清楚地展示那些工业领袖实行联合和控制资源的重要原则。”

当时，艾达·塔贝尔已经是美国第一个著名的女新闻工作者了，她有 6 英尺高，看上去令人肃然起敬。塔贝尔把整个身心都扑在了事业上，一直没有成家。但是，晚年的她却成了家庭生活的鼓吹者和妇女选举权的反对者。《麦克卢尔》杂志的一位女编辑回忆说：“她这人看上去没有一点女人味，一生中大部分时间离群索居”。既然《麦克卢尔》决心要做托拉斯这个主题，塔贝尔考虑要亲自调查，目标当然是众所周知的“托拉斯之母”。征得老板麦克卢尔的批准后，艾达·塔贝尔开始了最终将导致美孚石油公司垮台的调查。

塔贝尔是在油区的繁荣与破产中长大的。她的父亲曾是位油罐制造商，长期与美孚公司抗争，但以痛苦的失败而告终。当年迈的父亲得知塔贝尔要为《麦克卢尔》调查美孚公司时，他乞求女儿：“别干那事，艾达，他们会毁了这家杂志。”在华盛顿的一次晚宴间，一家与洛克菲勒结盟的银行的副董事长将塔贝尔叫到一边，向她提出有关《麦克卢尔》杂志财政状况的问题。这似乎是在礼貌地威胁塔贝尔，要她放手。塔贝尔尖刻地回答：“很抱歉，这对我丝毫没有意义。”

她不会罢手。她坚信自己能写出一篇精彩的报道。但怎样才能直接接近美孚公司呢？马克·吐温出人意料地帮了她的忙。在美孚公司里，罗杰斯是资历和权威仅次于阿奇博尔德的董事，负责公司的管道和天然气业务。10年前，他曾帮助马克·吐温整理财务，使他免遭破产，后来又帮他管理投资事宜。罗杰斯很喜爱吐温的书，常给妻子和孩子们大声朗读。两人逐渐成了亲密的朋友。一天，罗杰斯提起，他听说《麦克卢尔》正准备写美孚公司的历史，就请吐温去搞清楚是怎么回事。吐温也是《麦克卢尔》杂志社的朋友，就去问发行人，最后三转两转，吐温安排了塔贝尔同罗杰斯的会见。

1902年1月，塔贝尔见到了罗杰斯。事前，她对面对面地与这位美孚公司的大亨会面还有些忐忑不安。然而一见面，罗杰斯热情地招呼她。她马上感到，他“无疑是华尔街最英俊最杰出的人物”。他们很快就一见如故。原来，当塔贝尔还是个小女孩时，罗杰斯不仅也在油区同一个城里经营一家小炼油厂，而且就住在离她家不远的地方。他告诉塔贝尔，他为了攒钱买美孚公司的股票，不得不租房子住，这在当时就等于承认自己在生意上是个失败者。他说，他还很清楚地记得塔贝尔的父亲和“塔贝尔油罐商店”的招牌。他说，那是他一生中最快乐的时光。他可能是诚心实意，也可能是善于揣摩别人心理，事先做了充分准备。他成功地迷住了塔贝尔。许多年以后，她还亲切地称他为“在华尔街升起自己旗帜的海盗中最优秀的一个”。

随后的两年中，她定期与罗杰斯会面。她会被领进一个单独的会客室；公司的政策禁止来访者相互碰面。有时，还允许她使用百老汇大街26号的一张办公桌。她向罗杰斯追问一些事件，罗杰斯则向她提供各种文件、数字，向她解释、说明。罗杰斯对塔贝尔出乎意料地坦率。比如，有一天，她大胆地问他，美孚公司是如何“操纵立法机构的”。他回答说：“哦，当然我们得想办法。他们到这儿来，要我们为竞选基金捐钱，我们捐了，当然是作为个人……我们把手伸进兜里，给他们相当多的钱供选举用。这样，当某一法案有损于我们的利益时，我们就去找财务管理人，说：‘现在有这么一个法案，我们不喜欢它，希望你们照顾一下我们的利益。’每个人都是这么干的。”

他为什么这样乐于帮忙？有人说这是为了报复洛克菲勒，他们俩已经闹翻了。他本人的解释更为现实，他对塔贝尔说，她的文章“将被看做对美孚公司的威描述”，由于她无论如何都要写，所以，他要竭尽全力使有关公司的事实“显得公正”。罗杰斯还曾暗示，他或许可以安排一次对洛克菲勒的采访，但始终没有实现，罗杰斯也从未解释为什么。

塔贝尔的总体目标是写一部“叙述性的美孚石油公司史”，“不打算引起争论，而是尽量生动、戏剧性地描述这个巨大的垄断集团。”

不管塔贝尔最初的打算是什么，她的文章从1902年11月开始在《麦克卢尔》杂志上陆续刊登后，就像投下了一颗炸弹。月复一月，她向人们讲叙美孚石油公司如何搞阴谋诡计，如何索要折扣和巨款，如何进行残酷竞争，如何一门心思地赚钱，如何不断逼迫独立生产者就范。她的文章成了全国性的话题，并引来了更多人向她提供材料。最初几个月过后，塔贝尔回老家泰特斯维尔探望家人。她说：“真有意思，事情已经干起来了，而我没有遭到绑架或像一些朋友预言的那样受到诽谤罪起诉，人们愿意无拘无束地同我交谈。”甚至罗杰斯也继续热情地接待她。但是，当一篇揭露美孚公司的情报网如何运转，它如何向最小的独立零售商施加强大压力的文章发表时，罗杰斯大怒，断绝了同塔贝尔的关系，并拒绝再见她。但塔贝尔对自己所写的东西毫无反悔之意。

塔贝尔的系列文章总共连载了24个月，并在1904年11月印成书出版，书名为《美孚石油公司史》（The History of Standard Oil Company）这是一部非常清晰、非常有力的著作，揭示出该公司的复杂历史，堪称一大成就。从表面上看，该书行文有所节制，但深层却翻腾着对洛克菲勒和美孚托拉斯的残忍行为的愤怒和谴责。在塔贝尔的书中，自称信奉基督教伦理道德的洛克菲勒被描写成一位不道德的掠夺者。书中写道：“洛克菲勒先生系统地玩弄不正

当手段，自从 1872 年以来，他是否同对手进行一次公平竞争都值得怀疑。”

该书的出版成了一件大事。一家期刊把这本书誉为“本国同类书籍中最卓越的一本”。塞缪尔·麦克卢尔对塔贝尔说：“现在你是美国最著名的妇女，人们都带着敬畏谈起你，就连我也有点怕你了。”后来，他从欧洲写信告诉塔贝尔，甚至欧洲大陆的报纸也“不断提及你的著作”。

那么洛克菲勒如何反应呢？文章发表的时候，洛克菲勒的一位老邻居去看这位石油巨头，提起他称之为洛克菲勒的“女士朋友”，问洛克菲勒有什么感想。洛克菲勒回答：“情况同你我小的时候不一样了。现在的世纪充满了社会主义者和无政府主义者，只要有人在某一商业领域有突出成就，他们就扑向他，喊着要把他压下去。”

后来，这位邻居在评述洛克菲勒的态度时说：“他好像是一场比赛的一方队员，料定头上会不时挨几下。但他丝毫不为受到打击所动，坚持认为美孚公司的善行要多于恶行。”

塔贝尔无论如何算不上社会主义者。如果说她对美孚的攻击有什么纲领，那就是呼吁一种能对抗大公司势力的力量。对于 1901 年继任总统的西奥多·罗斯福来说，这种力量只能是政府。

西奥多·罗斯福当时是入主白宫的最年轻总统。他总是充满了精力和热情，体现了那时的进步运动。罗斯福还乐于从事各种改革事业，从调解日俄战争到推动简化英语拼写。他的计划的中心内容就是控制公司势力的发展，这为他赢得了“托拉斯驯服者”的称号。罗斯福并不反对托拉斯这一组织形式，他甚至认为，联合与合并是经济发展合乎逻辑、不可避免的结果。他曾说过，要想通过立法阻挡联合，并不比把阻挡密西西比河洪水容易，但是，“我们可以利用堤坝调节、控制它们”，也就是通过法规和公众监督来控制它们。在他看来，要想避免激进主义和革命，保留美国的制度，这种改良是不可缺少的。罗斯福把托拉斯区分为“好的”和“坏的”，只有坏的才应受到惩罚。在他任内，至少发起了 45 次反托拉斯行动。

“托拉斯之母”在随后的战斗中首当其冲。美孚公司是罗斯福

最有用的靶子之一。对他这位桀骜不驯的骑士来说，再没有比这条巨龙更好的对手了。在 1904 年的总统竞选中，罗斯福要寻求大公司的支持，美孚捐送了 10 万美元。民主党借此在大公司捐赠问题上大做文章，罗斯福下令把那 10 万美元退回去，并向所有选民保证，要进行“公平竞赛”，这后来成了他的口号。然而钱是不是确实退了回去则另当别论。

罗斯福在 1904 年大选中获胜之后，他的政府马上着手对美孚石油公司和石油工业进行调查，调查报告对美孚控制交通运输提出了冷酷无情的激烈批评。罗斯福本人也对该公司进行了谴责。1906 年 3 月，阿奇博尔德和罗杰斯急忙赶到华盛顿见罗斯福，请求他不要继续对美孚采取法律措施。会见结束后，阿奇博尔德写信给弗拉格勒：“我们告诉他，我们受到了一次又一次调查，在报纸一次又一次被报道，但是，只要别人能忍受我们就能。他耐心地听了我们所要说的一切，我想我们的话给他留下了深刻印象，不会不对总统产生积极影响的。”

阿奇博尔德是在自欺欺人。1906 年 11 月，那一时刻终于到了：在圣路易斯联邦巡回法庭，罗斯福政府对美孚公司提出起诉，根据 1890 年的《谢尔曼反托拉斯法》控告它阴谋限制贸易活动。在此案审理过程中，罗斯福又鼓动起公众的愤怒。总统公开宣称：“过去 6 年中通过的每一项要求诚实从商的措施无不遭到这些人的反对。”私下里，他对司法部长说，美孚公司的董事们是“这个国家最大的罪犯”。陆军部宣布，它将不再从这个联合体购买石油产品。民主党总统候选人威廉·詹宁斯·布赖恩也不甘落后，声称对这个国家来说，最大的好事是将洛克菲勒投入监狱。

美孚公司意识到，它陷入了一场生死之战。为了自卫，它集结了一大批法律干才，有些是美国法学界最著名的人物。在两年多的审理过程中，有 444 位证人出庭作证，出示了 1371

件物品，法庭记录达 21 卷 1.4495 万页。

与此同时，还有其他针对美孚公司的诉讼案件。阿奇博尔德有时试图表现出对这类司法和行政攻击并不放在心上。在一次大型宴会上，他告诉客人们：“在我 44 年的短暂生涯中，我一直在艰苦努力，在美国、在哥伦比亚特区和国外限制石油及其制成品的自由贸易。朋友们，我之所以当着你们的面承认这原本属于机密的事，是因为我相信你们一定不会把我出卖给公司调查局。”然而，尽管他和他的同事们强颜欢笑，内心里却忧心如焚。他在 1907 年的一篇日记中写道：“联邦政府在竭尽全力对付我们，总统还专门提名法官组成陪审团，审理这些公司案件。虽然我不认为他们会把我们吃掉，但是，他们可以煽动暴民造成损失。我们要想尽一切办法保护我们的股东。除此之外，谁也说不出会发生什么事。”

在同年的另一起案件中，联邦法官肯尼索·芒廷·兰迪斯判美军公司非法收取回扣，对它施以 2900 万美元巨额罚款。这一裁决最终被推翻。但是，1909 年，在主要的反托拉斯诉讼中，联邦法院支持政府，勒令解散美孚公司。当时，已经卸任的罗斯福正在非洲打猎，听到消息后欣喜若狂。他表示，这一决定“是公正在我们国家赢得的最伟大胜利”。美孚公司立即向最高法院上诉。由于两位大法官先后去世，最高法院不得不两度重审该案。工业界和金融界都不安地等待着重审结果。最后，在 1911 年 5 月，最高法院坚持联邦法院的裁决，美孚公司必须解散。

在百老汇大街 26 号，董事们都沮丧地聚集在威廉·洛克菲勒的办公室里，等候着最后裁决。时间在静寂中一分钟一分钟过去，阿奇博尔德紧绷着脸守在自动收报机前。消息传来时，每个人都惊呆了，对最高法院的这一最后裁决谁都没有心理准备，美孚公司被勒令在 6 个月内解散。“我们的计划”将被法令所粉碎。室内死一般沉寂。阿奇博尔德开始吹起了口哨，这是他多年的习惯。他走到壁炉前，又沉思了一会儿，说：“生活就是一件倒霉的事接着另一件。”然后，又吹起了口哨。

裁决作出之后，美孚公司的董事们遇到了一个大问题：如何把这个如此庞大而又盘根错节的帝国分开呢？规模简直太大了。它运输宾夕法尼亚、俄亥俄和印第安纳州所产原油的 4/5，提炼全美国所产原油的 3/4，拥有全美国一半以上的油罐车，经销国内所消费煤油的 4/5 以上，承担全美煤油出口的 4/5 以上，铁路所需的润滑油 90% 以上也要由它提供。它还经营许多种副产品，包括年销 700 多个品种的 3 亿多只蜡烛。它还拥有自己的海运力量——78 艘蒸汽轮船，19 艘帆船。所有这些如何拆散？最后，该公司在 1911 年 7 月底宣布了解散方案。

美孚石油公司被分成多个单独实体。最大的一个是原来的控股公司——新泽西美孚石油公司，它带走了几乎一半的净资产。它最后成为埃克森（Exxon）石油公司，并始终没有失去领先地位。第二大的是占净资产额 9% 的纽约美孚石油公司，最后变成莫比尔（Mobil）石油公司^①。此外，还有加利福尼亚美孚石油公司，后来变成雪佛龙（Chevron）石油公司；俄亥俄美孚石油公司，变成索亥俄（Sohio）石油公司，后来成为英国石油公司（BP）美国分公司；印第安纳美孚石油公司变成阿莫科（Amoco）石油公司；大陆石油公司变成科诺克（Conoco）石油公司；大西洋石油公司变成阿克（ARCO）石油公司的一部分，最后又成为太阳（Sun）公司的一个分部。

一位美孚公司的官员酸溜溜地说：“我们甚至不得不把办公室的勤杂工派出去领导这些公司。”这些新的实体虽然相互独立，没有重叠的管理机构，但它们大都尊重各自的市场，并且继续保持老的商业关系。每个新公司地盘内的需求都增长得很快，因而相互间的竞争发展很慢。这种状况还要归因于分家时的一个法律疏忽。百老汇大街 26 号显然没有考虑到商标和产品名称的所有权问题，所以，所有新公司都使用原来的产品名称。这极大地限制了公司间相互侵蚀领地的能力。

解散带来了巨大的好处。对美孚石油公司来说，世界变化得太快，它的控制体制变得过

于僵硬，特别是对第一线的人来说。美孚的解散从某种意义上讲可算是一次伟大的解放。那些分出来的公司的领导者们有了充分施展自己才干的机会，再也不必为超过 5000 美元的资本支出或者 50 美元的捐赠向百老汇大街 26 号请示了。

美孚公司的解散，使技术革新也从百老汇大街 26 号的僵硬控制下解放了出来。印第安纳美孚公司很快在石油提炼技术上取得了一项突破，在关键时刻帮助了刚刚诞生的汽车工业，从而保住了美国石油业后来最重要的市场。

在当时的石油提炼技术下，只能从原油中分离出 15%~18% 的汽油，最多 20%。石油工业的一些人意识到，随着汽车数量的迅速增长，汽油供应不久会变得十分紧张。

威廉·伯顿就是一个清楚地看到这一问题的人。他有约翰霍普金斯大学化学博士学位，1889 年加入美孚公司，后来负责印第安纳美孚公司的石油提炼部门。他是最早在美国工业界工作的为数不多的科学家之一。1909 年，即美孚公司解散前两年，伯顿预见到不久可能出现汽油短缺，开始背着百老汇大街 26 号以及印第安纳分公司研究解决提高汽油产量的问题。终于，他试验成功了一种“热裂化”技术，将汽油的比例一下提高到 45%。

然而，发现是一回事，使之商业化又是一回事。伯顿随后向纽约美孚总部提出申请，要求拨 100 万美元，用来建造 100 座热裂化塔。总部很干脆地拒绝了他的申请，甚至连一句解释都没有。他们认为这个主意简直是胡闹。一位董事私下里说：“伯顿想把整个印第安纳州炸进密歇根湖里去。”美孚公司解散后，独立的印第安纳美孚公司的董事们立即给伯顿开了绿灯，因为他们同他有更直接地接触，了解并信任他。

到 1913 年初，即美孚公司解散一年之后，伯顿的第一座热裂化塔投产，成功地用热裂化技术生产出了汽油。这种热裂化技术使石油提炼不再受常压下原油不同成分的分馏温度的制约，使人能够控制分子形态，提高最需要的产品的产量。而且，用热裂化方式生产出的汽油比用自然分离法生产出的汽油有更好的抗爆性，因而可以提供更大的动力。

这种技术试用成功之后，印第安纳美孚公司内部就是否向其他公司转让这种技术发生了激烈争论。一些人认为，这样肯定会加强竞争对手的实力。但是，1914 年，它还是开始向自己市场以外的公司转让这一技术，条件是对所获收益分成。然而，新泽西美孚公司却一直坚持得到更好的条件，这个前母公司认为，它应该享受更优惠待遇。可是印第安纳美孚公司就是不让步。最后，1915 年，新泽西美孚公司只好接受了印第安纳美孚公司的转让条件，成了这一专利的一个用户。

1903 年 7 月，达西前往波希米亚一处温泉休息疗养。由于他的石油工程进展缓慢，耗费甚多，他的身心和健康状况深受影响。在那里，他颓丧绝望的心情逐渐好转，这倒不只是由于疗养，还由于结识了一个新朋友——英国皇家海军第二大臣约翰·费希尔上将。这位海军上将早已以“石油狂”闻名。这次相遇将最终导致达西事业的转变，并把石油提到国家战略中心的地位。

费希尔上将由于患慢性痢疾，经常前往波希米亚温泉疗养。这次前往，费希尔也是个心情沮丧的人。因为，就在前不久，英国海军在“汉尼巴尔”号战列舰上进行了第一次用油做动力供料的实验。“汉尼巴尔”号烧着威尔士的煤从朴茨茅斯港开出，身后拖出一溜白烟。后来，一声令下，它开始烧油。结果，不到几分钟，“汉尼巴尔”号就完全被一团浓浓的黑烟包围了。这糟糕的燃料简直把实验变成了一场灾难。在现场亲眼目睹这一景象的两位燃油倡导者费希尔上将和壳牌公司的马库斯·塞缪尔深受打击。达西和费希尔就是在这种情况下偶然巧遇的。

两人很快发现他们对石油都有着共同的热情。达西急忙让人送来波斯油田的地图和有关资料请费希尔过目。费希尔看了这些材料后大受鼓舞。他把达西称做“金矿百万富翁”，并答应给予帮助。尽管这个起先始于幕后、后来公之于众的帮助终将到来，但它从未像达西所

希望的那样迅速而及时。

约翰·费希尔上将于 1904 年升任海军第一大臣。他后来被马库斯·塞缪尔称颂为“石油教父”。接下来的 6 年，费希尔将以前任们从未有过的方式主宰皇家海军。他出生于锡兰一个贫穷的英国农场主家庭。1854 年，在他 13 岁时，他作为一个军校学生加入了皇家海军。他的升迁，不是靠出身和社会地位，而完全是由于他极度的聪明，严谨及坚强的意志。

费希尔最早是以一名鱼雷专家闻名于海军的，后来他搞过潜艇、驱逐舰、开耳芬罗盘、舰炮火力和海军飞机等方面的研究。最后，他的目光转到石油应用的问题上。早在 1901 年，费希尔就写过：“石油燃料将使海军战略发生一场根本的革命。它将是一个唤醒英国的事件！”他希望用油代替煤来作为舰船的动力。这样做的好处是可以使舰船的速度更快，马力更大，更有机动性。但他是少数派。其他的海军首脑们认为威尔士的煤更可靠。

然而，作为海军大臣的费希尔对达西所介绍过的计划始终怀有兴趣。为了使新开发的油田置于英国人的控制之下，他做了许多工作去争取海军部对波斯租借地的支持，并对缅甸石油公司施加压力，去拯救达西。他的主要目标一直是使皇家海军跟上工业化的步伐，并随时作好战争准备。他比大多数人都更早地预见到，英国的敌人将是已经崛起于欧洲大陆的那个可怕的工业对手——德意志帝国。他将不遗余力地推动皇家海军和英国政府采用石油，因为他坚信，在未来的不可避免的冲突中，石油燃料将成为胜败的决定性因素。

虽然德国和英国之间没有多少直接争议，20 世纪初，还是有一些因素导致两国之间出现越来越深的敌意。其中最重要的是两国的海军竞赛——就舰队规模和技术进步进行的竞争。

19 世纪 90 年代末，德国政府开始全面推行其全球政治方针一要在全球政治、战略和经济中处于显赫的地位，使德国成为世界强国。“新”德国在世界舞台上咄咄逼人，只能使其他强国感到震惊和担心。

对许多德国人来说，阻碍实现世界强国梦想的最重要障碍似乎就是英国的海上霸权。用一位将军的话说，德国的目标是打破英国的世界霸权，从而为需要扩张的中欧国家腾出必要的殖民地。这首先就意味着要建设海军与英国抗衡。德国于 1897 年发动了海军竞赛的挑战，虽然德国知道 10 年的时间还不足以达到自己的目标，但还是指望英国最后对竞赛的军费开销感到厌烦。然而英国的反应恰恰相反。挑战给英国敲响了警钟，刺激它全力应战。海上霸权是英国世界地位和帝国安全的中心环节。英国正面临巨大的压力和问题。它的帝国负担已超出所能应付的范围，工业上的领先地位正从身边滑向美国，更糟的是滑向德国。1896 年，一部名为《德国制造》（Made in Germany）的著作成为英国最畅销的书。在这种情况下，来自德国的威胁更使人惊恐不安。一位内阁大臣哀叹，英国是“疲倦的巨人”。

海军上将费希尔毫不怀疑，只有德国才是英国未来的敌人。在费希尔的推动下，英国政府以其舰只的现代化和扩大建造计划来回应德国的挑战。到 1904 年，双方在战列舰的规模和速度、大炮射程和精确度以及开发诸如鱼雷和潜艇一类的新武器方面的海军军备竞赛全面展开。

两国的军备竞赛是在社会和劳工骚乱、国内冲突、财政和预算紧张的背景下进行的。英国进行了一场“要大炮还是要黄油”的辩论。执政的自由党两面为难。“海军派”支持“大海军”政策和增加海军部建造舰只的预算。“经济派”则希望限制海军开支，把钱投入到社会和福利计划中去。随之而来的辩论十分激烈。《每日快报》（Daily Express）慷慨激昂地讲道，要用海上霸权来交换养老金吗？从 1908 年起，内阁中的“经济派”以财政大臣戴维·劳埃德·乔治为首，也曾一度以温斯顿·斯宾塞·丘吉尔为首。他不是一个坐等机遇的人，在当时的英国政治中，他是一个“匆匆忙忙的年轻人”。

1901 年，26 岁的丘吉尔作为保守党人进入议会。3 年后，由于在自由贸易上的分歧，

他退出保守党，转向自由党。他的政治倒戈并没有阻止他的晋升。不久，他成为商业大臣，1910年改任内政大臣。他全力以赴，成为“经济派”的领导人，同劳埃德·乔治一起主张签订英德海军协议以减少海军预算，省出钱进行社会改革。这使丘吉尔受到广泛的批评，但他却毫不动摇。他声称，认为英德两国的战争不可避免“完全是胡说八道”。

但是，1911年7月，德国炮艇“豹”号驶入摩洛哥的阿加迪尔，以此表明德国决心夺取非洲阳光下的地盘。“豹”号的作用适得其反，使英国、欧洲大陆国家特别是法国的反德情绪进一步增强，丘吉尔立刻改变了看法。从那时起，他深信，德国的目标是扩张，德国扩大舰队就是为了威胁英国——对这种威胁必须进行反击。他得出结论，德国就是准备发动战争，因此，英国必须集中资源保住霸主地位。身为内政大臣的丘吉尔开始对海军的实力表现出浓厚的兴趣，关心海军能否应付突然袭击。他对一些高级军官在阿加迪尔危机的关键时刻还去度假打猎极为不满。1911年9月底，危机结束，丘吉尔随即同阿斯奎思首相一道去苏格兰。一天，首相突然问他是否愿意担任海军大臣。“是的，我愿意”，丘吉尔回答说。

现在海军部有了一位全力以赴确保英国在海军竞赛中取胜的大臣。丘吉尔说：“如果我们的海军霸主地位受到损害，那么我们民族和帝国的前途以及多少世纪来由生命和成功所积累起来的财富就会不复存在，一扫而光。”在第一次世界大战前的3年里，他的指导思想非常明确：“我要像德国明天就要进攻那样作好准备。”

在这场运动中，海军上将费希尔是丘吉尔的盟友。他的年龄几乎比丘吉尔大一倍，刚从海军退休。尽管丘吉尔早先对海军预算的抨击造成两人不和，但丘吉尔一成为海军大臣，就马上派人把老将军请到他赖盖特的乡间别墅，把他争取了过来。自那以后，费希尔成了丘吉尔的非正式顾问。

丘吉尔从费希尔那里学到的最重要的一课与石油有关。费希尔说，石油是保住霸权战略的必然组成部分。他要使丘吉尔充分了解，对帝国海军来说，油与煤相比具有哪些好处。听到德国人正在建造以油为动力的远洋轮船后，他感到震惊。他觉得更有必要尽快使皇家海军改用油。为了加快使丘吉尔了解石油的课程，将军同壳牌公司的马库斯·塞缪尔共商大计。早在10多年前，这两人对石油潜在作用的想法就不谋而合。塞缪尔悄悄告诉费希尔，德国的一家航运公司已签订了一个为期十年的供油合同，其中有一部分供德国海军的秘密实验用。这使两人的关系更为牢固。“你以前和现在都是这么正确！”塞缪尔在1911年11月底给费希尔的信中写道：“内燃机的开发是世界所经历的最重大的事件。我可以非常肯定地说，它一定会迅速取代蒸汽机……我听说海军部某些官员让你头痛时感到伤心。要有一位坚强而又能力非凡的人来弥补他们造成的损害。”

“如果温斯顿·丘吉尔就是那个人，我会全心全意地帮助他。”

此后不久，为了阐明石油的重要性，费希尔安排马库斯·塞缪尔与丘吉尔会面，但这位壳牌运输和贸易公司的董事长并没有打动丘吉尔。随后费希尔给丘吉尔送去一张便函，首先为塞缪尔表示歉意：“他并不善于表达观点，他是卖贝壳起家的！现在他自己有600万英镑。他肚子里有货可是倒不出来！”然后费希尔解释说，他促成丘吉尔与塞缪尔的会面是要丘吉尔相信，能够获得足够的石油，来驱动皇家海军的舰只。他向丘吉尔解释了石油比煤的优越之处：“油同煤一样不会变质，因此可以大量储存在水下油罐中，这样就可以避免由于火灾、轰炸及燃烧造成的损失。而且苏伊士运河以东的石油比煤还便宜！”费希尔强调说，“货轮如果采用内燃机，可以节省78%的燃料，增加30%的运货空间，并且不再需要司炉和工程师。显然石油将带来多么惊人的变化呀！”海军上将对转为烧油的行动一拖再拖极为不满，并提醒丘吉尔这可能导致危险的结果。

当丘吉尔来到海军部时，海军已经或者正在建造56艘完全靠油做动力的驱逐舰和74艘潜艇。所有烧煤的舰只也在锅炉中掺一些油。但舰队最重要的部分一战列舰和旗舰——仍在烧煤。丘吉尔和海军希望制造出新一代战列舰，配备口径更大的火炮和坚固的装甲，并能

高速冲在前面，在敌方舰队前转弯。费希尔提醒丘吉尔：“海战没有什么神秘的，最重要的是速度，这样才能按照你希望的时间、地点和方式战斗。”当时英国战舰的速度为 21 节，但丘吉尔看到，“如能提高速度，就可以在海战中注入新的因素”。军事学院在根据丘吉尔的命令进行的一项研究中估计，速度达到 25 节的“快速舰队”能够胜过正在建造的德国新舰队。总之，皇家海军需要把速度提高 4 节，而不改用烧油这是无法办到的。

丘吉尔被说服了。他认识到，石油不仅能提高速度，而且还能使舰只更快地加速。在活动和操纵方面，石油也具有优势。它能扩大舰队的活动半径，使舰只可以在海上加油（至少是在风平浪静的海面上），而无须像烧煤那样需耗费舰上 1/4 的人力。此外，它还可以极大地减少因加煤造成的繁重劳动、延误时间和种种不便，使舰上炉灶减少一半以上。在活动和速度方面，石油的优势在战斗最关键的时刻最为重要。丘吉尔后来写道：“烧煤船在煤用完的时候，需要很多的人力从舰上边远角落的煤箱里把煤运到锅炉附近或直接填入炉内，这会在战役最关键的时刻削弱舰队的战斗力。烧油能使各类舰只的火力更强，速度更快，人员更少，成本更低。”

1912、1913 和 1914 年的三个海军年度计划大幅度增加造船吨位和造价，这在皇家海军历史上是空前的。这三个计划建造的所有舰只都用油做燃料，没有一条烧煤的船（有些起初烧煤的战列舰后来都改为烧油）。1912 年 3 月，英国政府作出关键性的决定：在海军预算中列入由 5 艘烧油的“伊丽莎白女王号”战列舰组成的“快速舰队”。丘吉尔写道，由于这一“命运攸关的果断行动，关系到我们生死存亡的海军骨干舰只开始烧油，并且只是烧油”。

这一断然行动也提出一个非常严峻的问题——到哪去找油，油源是否充足。从政治和军事上考虑，油的供给有保障吗？丘吉尔所冒的最大风险是在解决石油的供应之前就决定转以油为动力燃料。

丘吉尔成立了一个委员会专门研究煤改油引起的问题，包括价格、来源和供货是否有保障。该委员会随后建议成立皇家委员会更深入地研究这些问题。丘吉尔显然希望由退休的海军上将费希尔担任这个委员会的主席，而唯一的障碍就是费希尔本人。脾气暴躁的海军上将又一次对丘吉尔发了火，这次是因为他不同意丘吉尔所做的某些提议。1912 年 4 月，费希尔从那不勒斯写信给丘吉尔说：“你背叛了海军，这是我同你的最后一次通信。”

后来，靠着无数好话，由丘吉尔和阿斯奎斯首相陪着费希尔乘海军部游艇在地中海兜风，以及丘吉尔的一封措词恳切的信才说服了性情暴躁的海军上将。

燃料和发动机皇家委员会由一群著名人士组成，包括无所不在的石油专家托马斯·博韦顿·雷德伍德。费希尔马上全力以赴。当他得知德国海军准备用油做燃料时，他更加心急火燎。

1912 年 11 月，委员会发布报告的第一部分，并于 1913 年发布了另外两部分。报告强调：“用油做燃料具有极大优点，对皇家海军至关重要。”最后，马库斯·塞缪尔用石油驱动英国海军的梦想终于要实现了。但仍存在一个问题：谁将从中获利？可能的选择只有两个：强大和地位牢固的皇家荷兰壳牌集团公司和势力小得多并仍在苦苦挣扎的英伦-波斯石油公司。

虽然创立英伦-波斯公司是达西、雷诺和缅甸石油公司共同努力的结果，而真正塑造公司的人却是查尔斯·格林韦。他第一次做石油生意是在提任一家苏格兰贸易商行驻孟买的经理期间。与缅甸石油公司有关系的苏格兰商人请他协助创办英伦-波斯公司。不到一年，他成了该公司的总经理。在以后的 20 年中，他一直支配着这家公司。开始时，他几乎是在唱独角戏，但到退休时，他主持的是一个在世界各地积极活动的一体化石油公司。格林韦为人倔强，固执己见。他一直不屈不挠顽强追求的主要目标是：把英伦-波斯石油公司变成世界石油市场的一支重要力量，使之成为大英帝国的中坚；抵制不受欢迎的皇家荷兰壳牌公司不请自来的压力，保证他自己对新公司毋庸置疑的控制。

英国的“决定命运的一举”不可避免地刺激了皇家荷兰壳牌公司更为激烈的竞争。在这场竞争中，英伦-波斯公司处于劣势。它再度面临资金紧张的压力。对格林韦说来，时间十分紧迫，他不得不同时努力实现几个目标：获得资金，开发波斯的资源，建立石油公司，开发可靠的市场。并且，尽管它与皇家荷兰壳牌公司有销售协议，仍要避免被这个公司吞并。由于英伦-波斯公司资金不足，因而处于不断地位。要想避开壳牌公司只有一个选择，就是去找英国海军部。格林韦向海军部提议，签署为期 20 年的供油合同，并费尽心机建立一种能把公司从财政困境中拯救出来的特殊关系。

在向费希尔的委员会作证和游说白厅时，格林韦不断强调，没有政府的帮助，英伦-波斯公司会被壳牌吞并。如果发生了这种事，格林韦警告说，壳牌会处于垄断地位，并以垄断价格向皇家海军供油。他强调塞缪尔是“犹太人”，迪特丁是“荷兰人”，壳牌公司是受皇家荷兰公司控制的，而荷兰政府可能屈从于德国的压力。他告诉费希尔的委员会，如果英伦-波斯公司为壳牌公司所控制，实际上最终将处于“德国政府控制之下”。

格林韦宣称，他和他的同事如此关心英国的国家利益是要付出代价的，他们愿意牺牲附属壳牌的经济利益而保持公司的独立。他们所要求的回报只是英国政府的一个保证或一纸合同，“使我们的资本能得到适度的收益”。他不断强调英伦-波斯公司自然要服从英国的战略和决策，它是国家的有力工具，公司的所有董事都这样认为。

格林韦在皇家委员会作证之后，费希尔马上把他留在会场外，与他私下交谈了一阵。费希尔坚持，必须马上采取行动，格林韦非常高兴。尽管费希尔与马库斯·塞缪尔关系很好，但他完全清楚需要做什么。他写道：“我们必须尽一切努力控制英伦-波斯公司，并且在一切情况下保证它是一家彻头彻尾的英国公司。”

格林韦的论点也赢得了其他方面的支持。外交部十分关注英国在波斯湾的地位，认为他的说法令人信服。外交部优先考虑的是英伦-波斯公司的开采权，“包括波斯的整个油田不应落入一个外国辛迪加的控制，英国在波斯湾的支配地位很大程度上取决于我们的商业优势。”与此同时，外交部也重视皇家海军的具体需要。外交大臣爱德华·格雷说：“明显，我们必须为皇家海军保证在英国控制之下的足够数量的油田。”虽然外交部有时对格林韦大谈“壳牌的威胁”和大肆渲染英伦-波斯石油公司的爱国主义感到反感，但仍坚持上述立场。1912 年底，外交部提醒海军部说：“显然，仅有外交努力不足以保护英伦-波斯公司的独立，他们需要的是某种形式的金钱支持。”

金钱支持离不开海军部。起初，海军部对与英伦-波斯石油公司发展特殊关系不感兴趣。它害怕卷入“带有投机风险”的生意中，但三个决定性因素改变了海军部的观点。第一，人们越来越怀疑除波斯以外，能否得到可靠的石油供应。第二，燃料油价格大幅度上涨。由于海上运输对石油需求增加，石油价格仅在 1913 年 1 月至 7 月间就翻了一番。第三个因素是丘吉尔，他正在推动相关的决策，要求海军高级官员分析在平时和战时状态下石油供应的可行性、需求和后勤保障等问题。1913 年 6 月，丘吉尔向内阁提出一个有关“向帝国海军提供燃料油”的关键备忘录，要求订立长期合同以确保稳定价格下的充足供应。其中一条指导原则是保持独立的多种石油来源，从而挫败全球石油垄断的形成。内阁原则上同意，正如首相给英王乔治五世的信中所说：“政府应该在可信赖的供应来源中获得控制权。”但怎样获得呢？格林韦会见了内阁成员。在讨论中，一个长期寻求的答案形成了，即政府成为英伦-波斯公司的股东，从而使财政资助合法化。

1913 年 7 月 17 日，丘吉尔向议会发表讲话。丘吉尔警告说，“如果我们得不到石油，我们就得不到玉米和棉花，得不到保持大英帝国经济活力的 6 位数商品”。为了确保价格合理的可靠石油供应，海军部应成为所需石油资源的所有者，或至少是控制者。

内阁决定派一个委员会去波斯调查英伦-波斯石油能否实现它的承诺。阿巴丹的炼油厂漏洞百出。一位缅甸石油公司的董事把它说成是“一堆废铜烂铁”，甚至它生产出来的油也

没能通过海军部的测试，但委员会抵达前夕，由一位从仰光匆匆赶来的副经理指挥各种粉饰安排，这一招成功了。前海军情报局局长、委员会主席、海军上将埃德蒙·斯莱德私下对丘吉尔说：“看来这是一个完全健全的开采区，如果投以巨资，将会具有远大的发展前景。如果我们控制这个公司，就会在海军石油供应方面处于非常安全的地位，价格也会非常合理。”1914年底，斯莱德在正式报告中补充说：“如果允许开采权落入外国人手里，将是国家的灾难。”

斯莱德的报告给英伦-波斯公司带来了天赐良机。公司的财政状况持续恶化，但是现在，斯莱德保佑了公司的活动。最重要的是，他把它说成是皇家海军用油的可靠来源。1914年5月20日，英国政府同公司签订了一项协议，但还存在最后一个障碍：财政部坚持，拨款需经议会批准。

1914年6月17日，丘吉尔在下院提出了一个历史性的提案。他的提案有两个基本内容。第一，政府将向英伦-波斯公司投资200万英镑，获得该公司51%的股权。第二，政府将派出两名董事进董事会。他们对涉及海军部燃料合同的问题和一些重大政治问题有否决权，但商业活动不在此列。为了保密起见，另外还起草了一项合同，规定在20年内向海军部提供燃料油，合同的条件颇具吸引力。除此之外，皇家海军还将从公司的利润中获取回扣。

议会中的辩论十分激烈。查尔斯·格林韦和财政部的高级官员一起坐在官员席上，以备丘吉尔需要什么特别的材料。在座的还有议员塞缪尔·塞缪尔（他和哥哥马库斯·塞缪尔共事多年，共同创下了壳牌公司）和沃森·拉瑟福德。丘吉尔的讲话使他们越来越焦躁不安和怒不可遏。除了半个世纪之前迪斯雷利出于战略考虑购买苏伊士运河的股份以外，丘吉尔关于政府取得一家私人公司所有权的建议的确是没有先例的。有些议员代表选区的地方利益，主张用苏格兰的页岩提炼石油，或者将威尔士的煤液化，他们认为，这样可以提供更为可靠的供货来源。然而，尽管议会内外有过强烈的批评，但这个提案仍以254票对18票的压倒多数通过。优势如此之大，甚至连格林韦都感到出乎意料。投票后，他问丘吉尔：“你是怎样如此成功地驾驭下院的？”丘吉尔回答说：“靠的是攻击垄断和托拉斯。”

尽管签署了新协议，但英伦-波斯公司并不是唯一向海军部供油的厂商。1914年春，丘吉尔就壳牌向海军供油合同亲自与迪特丁谈判。迪特丁对丘吉尔的青睐反应积极。

迪特丁是个实际的人，明白关于英伦-波斯公司的安排的原因。但仍有些人对政府购买英伦-波斯公司的股份感到迷惑不解。印度总督哈丁勋爵曾在德黑兰任职两年，对所有涉及波斯的事都抱有怀疑——他和他在印度的商级下属都认为，依赖极不可靠的外国石油完全是不明智的，而英国本身有着丰富可靠的煤。其实道理非常简单，这个决定是由于英德海军竞赛的技术需要做出的。英国海军竭力保持海上霸权，而石油在舰只的速度和灵活性方面具有非常关键的优势。这场交易确保英国政府获得大量的石油供应，使英伦-波斯公司获得急需的资金和可靠的市场。它直接满足了英伦-波斯公司生存的需要，间接地满足了帝国生存的需要。这样，到1914年夏天，英国海军全心全意地转向烧油，而英国政府则成了英伦-波斯公司的多数股权持有者，石油第一次成了国家政策的工具，成为独一无二的战略商品。当然这绝不是最后一次。

作为海军大臣，丘吉尔时常说，他的目标是使海军像战争明天就要爆发那样做好准备。然而在1914年6月17日议会辩论前的那几个星期，欧洲似乎比几年来更平静，更远离战争。然而这种情况不会持久。1914年6月28日，即议会通过丘吉尔的提案后11天，奥地利的斐迪南大公在萨拉热窝遇刺。直到1914年8月10日，英伦-波斯石油协定才获国王批准。到这时，世界已经大变，7月30日，俄国进行战争动员。8月1日，德国向俄国宣战，并进行动员。8月4日晚上23点，由于德国无视英国关于不要破坏比利时中立的最后通牒，丘吉尔向所有帝国舰只发出命令：“开始与德国保持敌对状态。”很快，第一次世界大战全面爆发了。

从短缺到过剩：汽油时代的来临

1919年，一位名叫德怀特·艾森豪威尔的美军上尉情绪低落，在他看来，和平时期的军旅生涯就是漫长、单调乏味的清贫生活。他考虑离开军队，去印第安纳波利斯，接受战友提供给他的一份工作。但后来，他听说军队需要一名军官参加一个横贯美国大陆的拉力车队。组织这次活动是为了向美国人民展示汽车运输的巨大潜力，让人们清楚地看到美国需要更好的高速公路。只是为了摆脱他的无聊，为了在西部安排一次花销不多的家庭度假，他报了名。他后来说：“在当时的情况下，从东海岸开到西海岸是一次真正的冒险。”在他的记忆中，这是一次“乘坐卡车和坦克穿过最黑暗的美国”的旅行。

1919年7月7日，在白宫草坪南边的零公里路碑处举行了致辞仪式，然后旅行开始。车队共有42辆卡车，5辆供参谋、观察和侦察人员用的客车，还有摩托车、救护车、坦克卡车、野战炊事车、活动修理车以及信号兵的探照灯车。从这些司机的业务知识和开车技术来看，至少是对艾森豪威尔来说，他们对内燃机车队倒不如对马队更熟悉。头3天，车队每小时行进9公里。艾森豪威尔说：“不怎么样，和最慢的运兵军用火车差不多。”这种速度就再也没有快过。在旅途中，不是车轴和皮带断了，就是火花塞出了问题，再不就是刹车失灵。而道路呢？按艾森豪威尔的话说，简直是各式各样，“从马马虎虎有条路，到无路可寻。在有些地方，沉重的卡车陷进路面，我们得用履带拖拉机把它们一辆一辆地拖出来。有些日子，我们原指望每天走60、70或100英里，但结果只走了三四英里”。

从7月7日离开华盛顿，直到9月6日这支拉力车队才到达旧金山。车队在欢呼的人群簇拥下游行了一圈之后，加利福尼亚州长致祝词。他把司机比做“不朽的49人”^①艾森豪威尔则看到了未来。他回忆说：“这个老车队使我开始考虑到修建条件好的双车道高速公路。”这导致了35年后，他作为美国总统，积极倡议修建一个庞大的州际高速公路网。总之，1919年艾森豪威尔一行的这次慢腾腾的“穿越黑暗的美国”的旅行，标志着一个新时代的开端——美国人的摩托化。

1916年，迪特丁曾给在美国的一名壳牌高级董事写道：“这是一个旅行的世纪。战争造成的不安分会使旅行的愿望更为强烈。”他的预言在战后的年代里很快得到证实。其结果不仅改变了石油工业，而且改变了美国以致全世界的生活方式。

这场转变以惊人的速度发生着。1916年，也就是迪特丁作出预言的那一年，大约有450万辆车在美国注册。但是，到了20世纪20年代，组装线上的汽车便以令人眩目的速度滚滚而来。20年代末，美国的注册车辆已激增至2310万辆。这当中的每一部车都一年比一年跑得更远。1919年，车辆的平均行驶里程为4500英里，1929年达到7500英里，并且，每辆车都是用汽油驱动的。

美国的面孔由于汽车大规模地出现而发生了变化。在《仅仅是昨天》(Only Yesterday)一书中，费德里克·艾伦描述了20世纪20年代的新面貌：“铁路边上那些曾经繁荣一时的村庄，其经济开始萧条。而靠近61号公路的村庄却刹时兴盛起来。到处可见车库、加油站、热狗摊、饭店、茶馆、旅行者之家、露营地，以及一派热闹富足的景象。市区电车营运衰减下去。一条又一条的铁路支线被遗弃了。20年代初，大多数的城镇只需在主要街道上安排一名交警就足以控制市内的交通。可是，到20年代末，发生了多么巨大的变化啊！红绿灯、闪光信号灯、单行道、干道车站、越来越严格的停车法都出现了。每一个周六和周日的下午，中心街道上的车辆络绎不绝。它们一辆接一辆，有时能排满几个街区……蒸汽时代已被汽油时代所代替。”

在美国，这场汽车革命的影响远比世界其他任何地方都要大。到1929年，世界上78%的机动车集中在美国。那一年，美国每5个人就拥有一辆车，而在英国平均每30个人才有一辆，法国是每33人一辆，德国每102人一辆，日本每702人一辆，苏联每6130人一辆。

毋庸置疑，美国是最大的汽油消费之邦。石油工业基本方向的变化也同样富于戏剧性。1919年，美国每天的石油需求这是 103 万桶，1929 年达到 258 万桶，是 1919 年的 2.5 倍。石油在整个能源消耗中的比例在这一时期从 10% 增长到 25%。汽油的增长最快，达 4 倍多。1929 年汽油和燃料油合起来，占石油总消耗量的 85%。相比之下，煤油的生产和消耗已不值一提了。“新光明”已经让位给“新燃料”。

美国进入机动车文明时代还伴随着一个重要的发展，这就是遍布全国各地的汽车加油站的出现。20 世纪 20 年代以前，大部分汽油由商店出售。他们把汽油装入罐子或其他容器，放在柜台下面或者商店的后院里。产品没有商标，开车人无法知道他得到的是汽油，还是掺了廉价石脑油或煤油的劣质产品。除此之外，这种销售方式是令人讨厌的和繁重的，速度也很慢。机动车时代之初，一些零售商试验着用汽车将油送到每一户。这个主意从来没有真正实现，主要原因是这种车常常会爆炸。

需要有一种更好的办法，那就是开车进入式加油站。建立第一个加油站的荣誉应属于好几个不同的发起人。但根据《全国石油消息》(NotionalPetroleumnews)报道，其中最突出的是 1907 年在圣路易斯的汽车汽油公司。这家石油出版物在内页登了一则小消息，题目是《为开车人设立的车站》。文章说，圣路易斯的汽车汽油公司成功地试验出一种直接供应汽车用油的方法。后来，该报编辑去参观了该公司设在圣路易斯的第二个加油站。在他眼里，这个加油站完全是一堆破烂。一个简陋小屋，堆着几桶汽油。屋外有两个破旧的热水罐安在高高的支架上。每个罐子都接着长长的浇花园用的水管，利用高低落差将汽油注入汽车的油箱。这或多或少就是早期加油站的面貌：门面狭小，空间拥挤，肮脏不堪，破破烂烂只有一两个油罐，而且还要通过一条狭窄的土路，汽车才能勉强地开到大街上去。

直到 20 世纪 20 年代，加油站才得到真正的发展和壮大。1920 年出售汽油的销售点绝对不超过 10 万个，其中一半是杂货店、百货店和五金商店。10 年后，这类商店很少继续出售汽油了。据估计，1929 年汽油零售点数目已经增至 30 万个，它们几乎全部是加油站或汽车修理行。开车进入式加油站从 1921 年的 1.2 万个增加到 1929 年的 14.3 万个。

加油站遍布各地，大城市的街角，小城市的主要街道上，乡间的十字路口处，到处都是。在得克萨斯州的沃思堡，一个受人欢迎的高级加油站开张了。它有 8 个油泵和 3 条通向大街的道路。但加利福尼亚，特别是洛杉矶才算得上是真正的现代化加油站的诞生地。那里有带有巨大标志的标准建筑，有休息室、阳棚、优美的环境和柏油路。由壳牌首创的“饼干盒”式加油站以惊人的速度遍布全国。到 20 世纪 20 年代末，壳牌不仅从汽油销售中赚钱，而且还从轮胎、电池和附件的销售中获利。印第安纳美孚石油公司把加油站变成一个高大的商店，除了汽油，还出售全套石油产品。从摩托车油到家具上光蜡，从缝纫机油到吸尘器油，无所不有。一种新型的油泵很快传遍全国，这种油泵先将油打入上方的一个玻璃杯中，让顾客看看汽油的成色，然后，再注入顾客的汽车油箱里。

随着加油站的发展，竞争也日见激烈。它们高高打出新时代的种种标志和记号：德士古的五角星，壳牌的扇形贝壳，太阳公司的闪光钻石，联邦公司的“76”，飞利浦的“66”，索科尼的飞马，海湾公司的圆碟，印第安纳美孚公司的红色皇冠，辛克莱的雷龙，新泽西美孚石油公司的具有爱国象征意义的红、白、蓝三色等等。竞争迫使各个石油公司设计自己的商标，以保证自己的商品在全国各地都可以被识别。这些商标都变成了非宗教的偶像。当司机们沿着遍布美国并且不断延长的道路驾车奔驰时，看到这些标志，他们感到亲切熟悉，充满信心，富有安全感以及归属感。

加油站激发了石油公司道路交通图的发展。一位专家将其称为“美国对制图学的独特贡献”。第一张专门指导车辆的路线图可能是 1895 年《芝加哥时代先驱报》(Chicgotimesherald)上登出的一张图，它被用来指导该报社赞助的一次 54 英里的汽车比赛。然而，1914 年，交

通图才正式出现。海湾公司在匹兹堡设立了第一个加油站，一位当地广告界人士建议在加油站免费分发地图。到了 20 世纪 20 年代，这个主意迅速传播开来，地图成了大量销售的东西。

当然，还有其他许多吸引顾客的设施和花样。1920 年加利福尼亚壳牌分公司为加油站的工作人员免费提供制服，而且每周报销三次洗衣费，但禁止工作人员在工作期间看杂志和报纸，禁止收取小费。到 1927 年，那些被称为“加油站推销员”的人要问顾客：“我可以帮您检查一下轮胎吗？”公司不允许他们在工作时有“个人的观点和偏见”。“推销员在为东方人和拉美人服务时，应该小心谨慎。和他们谈话不能用支离破碎的英文。”

由于汽油价格影响到众多美国人的生活和财产，所以在 20 世纪 20 年代，每次汽油价格的上涨都成了人们抱怨的对象，成为新闻报道的内容，也成为州长、议员甚至总统议论的话题，以及美国政府各部门调查的目标。1923 年，来自威斯康星州的民粹主义者参议员罗伯特·拉福莱特举行了一次关于汽油价格上涨的“听证会”。他和他的小组委员会警告大家：“如果允许少数几家大石油公司像自从 1920 年 1 月以来那样在今后几年继续操纵石油价格，那么，美国人民就得准备在不久的将来为每 1 加仑汽油支付 1 美元的价钱。”后来，由于石油供应过剩，油价下跌，他的这番话失去了意义。1927 年 4 月，汽油零售价在旧金山已降到每加仑 13 美分，在洛杉矶为 10.5 美分，远远低于拉福莱特可怕的预言。

如果说拉福莱特在油价的涨跌方面言过其实，那么在另一件事情上，他却一语中的。这件事，原本是他关于油价调查的一个插曲，即他领导的参议院的首次调查，发现了在美国历史上最著名、最奇特的丑闻之一——茶壶山丑闻。

位于怀俄明州的茶壶山得名于其地质构造的外形。它是塔夫脱和威尔逊总统当政时作为“海军石油储备”划出的 3 个油田之一（另两个在加利福尼亚）。这是第一次世界大战前人们争论美国海军由烧煤改为烧油的结果。在这一方面，美国的情形与英国相同。1911 年，与英国同时，美国政府作出决定：让美国海军舰只由烧煤改为烧油。第二年，为减缓供应的巨大压力，华盛顿开始在石油产区建立海军石油储备区，以备“在一些不可预见的紧急情况下提供石油。但是，这个决定以后在华盛顿引起了一场长时间的争论，其焦点围绕着：是否应该建立这些储备区以及私人企业能否在这些储备区进行部分开采。

这场辩论是美国 20 世纪持续的有关公共政策辩论的一部分。辩论的一方支持私人企业在公共土地上开发资源，而另一方则主张联邦政府应该管理和保护这些资源。

1921 年，哈定入主白宫。他力图使能源辩论中的双方消除敌意，在保存和开发资源方面维持和谐的关系。但由于他选择了新墨西哥州的参议员艾尔伯特·福尔担任内务部部长，便很难掩饰他更注重开发的真面目了。福尔是一位有政治势力的、成功的农场主、律师和矿主。一家杂志说他是“一个边疆人，粗鲁而敏捷，打起仗来两拳左右开弓，看上去像过去得克萨斯州的警官。据说他年轻时，用枪之神速和准确可以同柴恩·格雷小说里的西部侠客相比”。福尔认为可以无限制地使用公共土地。这一点和他那黑色宽边的牛仔帽以及酷爱好马的习性一样，是典型的西部风格。辩论的另一方对福尔的评价差距很大。一个重要的能源保存派人士说他是“开发团伙的一员”，还说：“也许可以找到一个比他更差劲的内务部部长人选，但绝不那么容易。”

福尔成功地把石油储备区从海军部抢过来，置于他的内务部管辖之下，随即又把这些土地租赁给私人公司。他的所作所为并非无人知晓。1922 年春，在租赁合同签署之前，新泽西美孚石油公司的蒂格尔出其不意地出现在广告商艾伯特·拉斯克的办公室里。拉斯克曾主持过哈定的竞选活动，眼下是美国海运委员会主席。蒂格尔对他说：“我知道内务部要签署一个租赁茶壶山的合同。这件事整个石油界都有所察觉。我对茶壶山不感兴趣。对新泽西美孚石油公司来说，那地方一点用也没有。但我还是觉得你应该告诉总统，这件事有问题。”

拉斯克有些迟疑，但他还是拜见总统，并转达了蒂格尔的话。总统在办公桌后面踱来踱去，然后说：“我听到这种说法不是第一次了。如果福尔不是一个诚实的人，那我也就不适

合当美国总统了。”很快，这两种假设都得到了充分的检验。

福尔以极优惠的条件将茶壶山租赁给哈里·辛克莱，这就保证辛克莱石油公司得到了一个万无一失的市场：美国政府。福尔又将一个更大的加利福尼亚储备区——埃尔克山出租给了爱德华·多汉尼。这两人都是美国石油界的著名人士，都是凭自己的本事在老美孚石油之外创立了自己的重要企业的“新人”。多汉尼是一个传奇般的人物。他最早是一个探矿者。有一次，由于掉进矿井，他的两腿摔断了。利用卧床养伤的时间，他看了大量的法律方面的书。据说，他还曾经持刀打退过一只美洲狮。到 20 世纪 20 年代，他已聚敛了大量的财富，他的“泛美石油公司”的原油生产已超过任何一个美孚独立公司。多汉尼工于心计，对两党的政客他都小心取悦，予以赞助。

哈里·辛克莱也是如此。他是堪萨斯州一个城镇里的一个药铺老板的儿子，从小耳濡目染，后来子承父业。但是，在他 20 岁那年，在一场投机中，他失去了自家的店铺。破产之后，他以倒卖钻机井架所用的木料为生。后来，他又在堪萨斯东南部和俄克拉荷马州奥赛治印第安人领地购买和出售小块的石油地产。他设法吸引了一些投资者，在各个租地建起了一批小型石油公司。他是一个出色的商人，一个坚强有力、颇为武断的企业家。他相当自信，不愿屈从于任何人，特别是他的股东。他的一个同事说：“他无论坐在哪儿，都在桌子的上首。”他总是我行我素。他把赌注下在俄克拉荷马的格兰油田上，赚了一笔。他来到俄克拉荷马的新油田，那里油如泉涌，却还没有接通输油管线，于是他以每桶 10 美分的价格买进所有弄得到手的原油，筑起铁罐储存起来。等到输油管接通之后，他又以每桶 1.2 美元的价钱将油卖掉。

到第一次世界大战时，辛克莱已成为美国大陆中部最大的独立石油生产商。但他必须把油卖给那些规模庞大根基牢固的一体化公司，受人家的摆布，他实在咽不下这口气。1916 年，他筹集起 5000 万美元的资金，迅速建立起他自己的一体化公司。不久，他的公司已跻身于全国 10 家最大石油公司之列。辛克莱作为公司的绝对君主，时刻准备在国内任何地方争夺生意。他的思维习惯是：当他想做某件事时，什么都不能妨碍他，而茶壶山就是他想做的一件事。

1922 年 4 月，在一片谣言声中，内务部与多汉尼和辛克莱签订了合同。参议员拉福莱特开始着手调查。他发现那些曾反对将储备区从海军移交给内务部并反对后来的租地合同的海军官员，都已经被调到遥不可及的地方去了。拉福莱特的疑心更重了。不过，这种怀疑只维持了 1 年。1923 年，福尔辞去内务部部长职务。尽管他越来越遭人议论，但他仍旧是个地位牢固、受人尊敬的公众人物。

至此，哈定政府陷入了丑闻和劣迹的泥沼之中。随后不久，哈定在旧金山突然逝世。医生说死于“栓塞”。但一家报纸的编辑说：“这种病部分来自恐惧，部分来自羞愧，部分来自内心极度的混乱。”他的副总统加尔文·柯立芝继任总统一职。

同时，参议院的公共土地委员会接手茶壶山一案。但当时仍然没有确凿的证据。所以，有些人认为这桩疑案不过是“茶壶里的一点风波”而已。后来，出现了巨额利润的事情。福尔大约在租赁茶壶山的同时就对他在新墨西哥州的农场进行了大规模的整修，耗资巨大，还购置了邻近的一个农场。钱是他从一个小小的锡盒中取出来的百元钞票。他是如何突然暴富的呢？人们一再追问有关他的财务状况突然改观的问题。迫于压力，他说，他从《华盛顿邮报》（Washingtonpost）发行人内德·麦克莱恩那里得到 10 万美元的贷款。人们在棕榈海滩①中找到了麦克莱恩，此时他正因疾病在这里疗养。麦克莱恩承认借钱一事，但他说，福尔几天后就归还了支票，根本就没去银行兑换。还有更令人尴尬的事件：辛克莱的秘书证明，辛克莱曾告诉他，如果福尔需要的话，就给他 2.5 万美元或 3 万美元。福尔确实这样做了。而辛克莱本人此时突然前往欧洲，又匆忙地离开巴黎去凡尔赛，为的是躲避记者的采访。

接着，一枚真正的炸弹袭来。1924 年 1 月 24 日，多汉尼告诉参院听证委员会，他付给

福尔 10 万美元，由他儿子提着一个“小黑包”亲自送到福尔办公室。多汉尼坚持说这不是贿赂，绝对不是，只是借给早年淘金时代一起探过矿的老朋友一笔贷款。

福尔说他病得不能前去出席听证会。于是，委员会派出了调查人员。接着又发现了一系列的蛛丝马迹。《新共和报》(TheNewRepublic)说，到了 1924 年，整个华盛顿都深深地陷入了石油丑闻中。记者们除了石油，几乎不写别的。在饭店、街头、饭桌旁，唯一的话题就是石油。国会也取消了所有其他事务。

这件事在 20 世纪 20 年代后几年中一直拖下去。1928 年，人们发现辛克莱通过一家冒牌公司——大陆贸易公司——又转给福尔几十万美元。这意味着，福尔通过对两个老朋友的帮忙，至少得到了 40 万美元的好处。最后，在 1931 年，腐败贪婪的福尔锒铛入狱。他是第一个在职期间犯有重罪而被判刑下狱的内阁成员。由于无视法庭和参院，辛克莱被判刑 6 个半月。在启程去监狱时，他缺席了他的石油公司的一次董事会。但是，在这个会上，其他董事们仍然在形式上给他投了“公众信任票”。多汉尼被判无罪，并且以后也从未进过监狱。这使一个参议员愤愤不平地说：“在美国，一个百万富翁是很难被判定有罪的。”

随着进一步的调查，这一丑闻引起更广泛的反响。调查发现，那个冒牌公司——大陆贸易公司——实际上是一些颇有名气的石油界人士以政府的“自由债券”形式接受报酬的机构。他们接受政府的自由债券，政府购买这些石油公司生产的石油。辛克莱把他的一部分自由债券给了福尔，以此种形式来报答福尔。他还给过共和党全国委员会一些自由债券。在接受自由债券的人当中，还有美国最著名、最成功、最强有力的一位石油界人士——印第安纳美孚石油公司的总裁罗伯特·斯图尔特上校。消息传来，举国上下群情哗然。

斯图尔特方脸，大块头，当年曾是罗斯福义勇骑兵团的骑手。他与许多石油公司的头头们不同，从来没在油田工作过。他是作为律师进入印第安纳美孚石油公司工作的。此后，凭借他的法律才能爬到了公司的最高层。这并不那么出人意料。毕竟，美孚解散前后法庭内外的厮杀主宰并重新塑造了石油行业，而斯图尔特自 1907 年起就处于每一件与印第安纳美孚石油公司有关的案子的中心。他独断专行，威风凛凛，好勇斗狠，却也使他的公司锋芒毕露，富于进取，成为 20 世纪 20 年代全美最大的汽油销售公司。此时，“鲍勃上校”(人们这样称呼他)不仅在石油行业而且在全美实业界也是最受尊重和最受赞誉的头面人物之一。谁又能想到这样一位杰出人物竟会让茶壶山的油污辱没自己的名声？但是，在躲闪了数年的追问之后，斯图尔特终于承认他接受了 76 万美元的自由债券。

随着斯图尔特在关于茶壶山的争论中越陷越深，印第安纳美孚石油公司最大的股东露面了。此人以前几乎从不过问公司的经营，而这时他敦促斯图尔特“消除任何招致批评的把柄”。斯图尔特不予合作。到了 1928 年，这位股东终于认为对斯图尔特已做到了仁至义尽，现在必须让他滚蛋。这位股东就是老洛克菲勒唯一的儿子——小洛克菲勒。

在大多数美国人眼里，老洛克菲勒是个大恶棍，而此刻他们儿子却以惩恶扬善者的面目出现在公众面前。而且，他打算将惩恶扬善的事业深入到印第安纳美孚石油公司的心脏。他对一个参院小组委员会说，斯图尔特上校的行为事关公司以致整个行业是否具有起码的道德。但洛克菲勒在该公司直接控制的股份只有总数的 15%。当斯图尔特拒绝自动辞职时，洛克菲勒发动了一场代理人之战来驱逐他。上校毫不退缩。他宣称：“如果洛克菲勒想打架的话，我会告诉他们怎样打。”他有着卓著的事业功绩。在他的领导下，印第安纳美孚石油公司的净资产在过去的 10 年里翻了两番。现在，他又采取了一项措施：增加了一次额外的分红和析股。但是，洛克菲勒一派并非是在为股息吵吵闹闹，他们所想要的是大获全胜。于是，他们组织起来，竭力奋战，终于在 1929 年 3 月以 60% 股东的投票取胜。斯图尔特被开了出去。

小洛克菲勒如此大张旗鼓地直接干预了他父亲的老美孚托拉斯的一个独立公司的事务。他这样做，不是仅仅为了利润，而是为了体面和好名声，为了保护整个石油界免受政府和公

众新的攻击，也是为了保护洛克菲勒家族的名声。但他这样做，也受到许多人的猛烈指责。一位斯图尔特的支持者愤慨地给他写信称：“看看你爸爸在老美孚时代干的那些事，你就会知道，那要比你今天对斯图尔特的指责丑陋 10 倍……世界上所有的肥皂都不足以洗清老洛克菲勒 50 年前那双污秽的手。只有那些两手清白的人才资格给其他的和比他强的人脸上抹黑。”

一位大学教授持有不同观点，他写道：“在我看来，无论是给大学捐款，还是资助研究活动，都不会比这更有利于教育公众如何诚实地做生意。”美国的资本主义以及石油界再也不能像以前那样巧取豪夺，因为这关系到整个石油工业和商业的前途，而不仅仅是几个人的财富。石油界要考虑它的公众形象。但是，如果说小洛克菲勒的手是干净的，那么整个茶壶山丑闻——从福尔、多汉尼、辛克莱到斯图尔特——还是接过美孚石油托拉斯未竟的事业，在公众心目中刻下了“石油金钱”的权力与腐败行为无恶不作、罄竹难书的印象。

在机动车时代之初，美国许多人都担心这种“新型燃料”的供应会枯竭。但是，车辆已经开始转动，寻找石油的技术也很快得到提高。1920 年以前，地质学在石油工业中意味着“表层地质学”。即根据能看见的地貌，画出并标明可能有油的区域。当时，到 1920 年，表层地质学几乎已走到了尽头。许多肉眼可见的可能有油的地方都已标出。勘探者们必须找出一种能“看到”地下的办法，以便探明表层下结构是否可能有油。新出现的地球物理学提供了一种新的“观看”方法。

许多地球物理的发明都是将第一次世界大战中使用的技术加以改造而来。一个是扭力平衡仪。这种仪器被用于测量地面每一处地球引力的变化，并以此提供有关地表层下结构的情况。

石油勘探的仪器库里还有地震仪。事实证明地震仪是最有用的。地震仪是 19 世纪中期发现的，用于记录和分析地震。第一次世界大战中，德国人利用地震仪寻找敌人的炮兵阵地，它后来被直接用在东欧石油工业中。1923~1924 年间，德国公司发明的折射地震仪传到了美国。人们引爆炸药，地下结构折射的震动波被地表层正在倾听的耳朵——地震检波器——捕捉到。这种波可以帮助人们鉴定地下的盐穹，而石油往往可以在盐穹处发现。大约同一时期发明的反应地震仪很快替代了折射技术。这种仪器能够记录地下岩石之间产生的波动。这样，地下各种结构的形状和厚度都可以测量出来。由此，勘探事业开辟了一个崭新的世界。

他们还找到了从天上观察地面的新方法。在第一次世界大战期间，交战双方都在空中观察对方军队的阵地。1919 年，美国的联合石油公司雇用了两位曾在美国远征军做过空中侦察工作的前中尉，让他们给加利福尼亚地貌拍摄空中照片。另一项重要的发明是对那些从不同钻井深度得到的滑石进行微观分析——微观古生物学。这一技术可以提供几千英尺下沉积物的更进一步的线索、形状以及相对的年龄。同时，钻井技术本身也有了重大进步。人们能钻得更快更深，而且能得到更多的信息。因此，石油勘探的潜力扩大了。1918 年，最深的油井是 6000 英尺，到了 1930 年，最深井达到 1 万英尺。最后一个发挥重要作用的因素是运气。20 世纪 20 年代，好运气肯定起了作用，否则，如何解释美国在那 10 年发现了那么多石油呢？

其中一个最重要的发现是在洛杉矶南部长滩附近的信号山。这座小山高约 100 多米。当地印第安人曾在山顶向海中的卡塔利娜岛发信号。后来，这座小山成了房地产开发商关注的目标。1921 年 6 月，当壳牌公司的 1 号钻井开始在此地开钻时，它正被分割成一块块住宅用地。石油的发现使人们蜂拥而来。许多还没盖房的地皮被转手卖来卖去。这些地块都很小，从而使高耸的密密麻麻的井架一个挨一个，相互交错。有些钻探者心急火燎，竟同意给地产所有者 50% 的土地使用费。连一座墓地里所埋葬的死者的亲属也因为从墓地下打出了油而获得一笔钱。充满信心的投资者们甚至认为他们在那些还没开钻的油井上购买几股股票就可以致富。信号山后来被证明是如此富饶多产，几乎令人难以置信。一些投资者确实赚了大钱。

信号山仅仅是洛杉矶地区大量石油重大发现中最富戏剧性的一个。这些新油田的发现，使加利福尼亚州在 1923 年成为美国产油量最高的州，其产量占世界总产量的 1/4。尽管如此，对石油短缺的忧虑仍然普遍存在。联邦贸易委员会甚至在那一年警告说：“本国的原油供应，正在迅速地枯竭。”但也正是在 1923 年，美国原油产量 10 年来第一次超过了国内需求。

亨利·多尔蒂在石油界是个不同寻常的人。他戴着一副大眼镜，留着一脸胡子，看上去更像个教授而非殷实的商人。但是，他确是 20 年代最伟大的企业家之一。他控制着包括“城市服务公司”在内的一大批公司。有一位作家把他称为霍雷肖·阿尔杰①小说中的那类人物。这种描写是恰当的。多尔蒂 9 岁就在俄亥俄州哥伦布市的街上卖报，12 岁辍学。他有一次解释说：“我上学不到 10 天，就对学校恨之入骨。”但是，通过艰苦奋斗、顽强努力、进夜校补习以及在机械工程方面的训练，他出人头地，成为 150 多家公司的董事。他的帝国由为各大都市地区服务的煤气和电力公用公司组成，所以取名为“城市服务公司”。他的一个公司在堪萨斯找天然气时打出了石油，于是多尔蒂又迅速打入石油界。

作为一个祖传而富于创造性的商人，多尔蒂从不向对手让步。他还是个独立思考者，喜欢在石油界独树一帜。他认为石油业目前的这种生产方式对其未来是个威胁，必须改变。他一口咬定“捕获原则”业须废除。

自宾夕法尼亚西部发现石油后，“捕获原则”一直通行于石油行业，并基于英国关于迁栖禽兽的普通法，一再为法院所认可。一些地产所有者向法院抱怨说，他们的油被邻居抽走了。法院的回答是：“以其人之道，还治其人之身。”由于这一原则，美国各地的采油者都争先恐后地抢在邻居之前将地下的油采光。这种原则助长了滥采，并为每一次发现新油田之后石油价格的剧烈波动火上浇油。

多尔蒂坚信，“捕获原则”导致井架林立和高速出油，从而过早地耗尽油田的地下压力。结果呢本来可以开采出的石油却因缺少足够的压力而留在地下。第一次世界大战已使多尔蒂认识到石油的重要性。现在，他担心这种野蛮而荒诞的滥采会使美国在未来的战争中处于何种局面。

当卡尔文·柯立芝避过茶壶山风波于 1924 年当选美国总统时，他可以关心石油问题了。他响应老朋友亨利·多尔蒂的呼吁，成立了“联邦石油储备委员会”，对石油工业的情况进行调查。这位注重节俭的总统解释说，浪费性的生产方式威胁到美国的工业、国防和安全地位。

联邦石油储备委员会的调查结果使多尔蒂的观点越来越受支持。尽管美国石油学会宣称石油行业中的浪费是“微不足道”的，但调查委员会反驳说，天然气不仅是一种商业价值较低的商品，它还提供了将石油推上地表的地下压力。滥开乱采造成天然气泄漏，丧失了不可或缺的压力，结果使大量石油留在地下无法采出。

多尔蒂在认识滥采会破坏储量方面比同行们更有远见，但是他大大低估了发现石油新资源的可能性。他在 1924 年写给柯立芝总统的一封信中坚持认为，一场大短缺已迫在眉睫。可是有人立即表示反对。太阳石油公司的霍华德·皮尤先生于 1925 年嘲讽说：“我的父亲是石油行业的前驱者之一。从我童年时期起，对石油短缺的恐慌就定期出现，但几年过后，石油产量总是比以前多得多。”

在这个问题上，看法更正确的是皮尤而不是多尔蒂。1926 年春，第一个重大发现在俄克拉荷马州出现，这就是后来所称的“大森密诺尔油田”。随后而来的是疯狂地以前所未有的高速开发油田。它仍然是在“捕获原则”驱使下的一场危险、任性和浪费的钻探竞逐。屡见不鲜的喧嚣与混乱又笼罩着新兴的城镇。街道上堆满了设备，来往着工人、投机商、谋职者、醉汉。到处是仓促建起来的木头房子，令人窒息的天然气味和燃烧着的石油烟味不时扑面而来……石油价格在新发现的影响下崩溃了，但石油仍源源不断地涌出。1927 年 7 月 30 日，在这个油田第一次重大发现之后仅仅 16 个月，它的日产量已达到 52.7 万桶。随后，在俄克拉荷马州相继发现了其他几个大油田。得克萨斯州也不甘落后。20 世纪 20 年代的最后

几年，包括耶茨油田在内的一系列重大发现，使西得克萨斯和新墨西哥州这个赤日炎炎、尘土飞扬、广袤荒凉的二叠纪盆地，成为世界上屈指可数的大油田。

还有一个因素使这股浪潮变得更加汹涌。技术的发展不仅提高了产量，而且改变了消费的要求。裂化技术通过改变分子的数量提高了从每桶油中提炼出的汽油量。这一技术的传播降低了人们对原油的需求。一桶经过裂化的石油可以生产出两桶未经裂化的石油所能生产的汽油，并且经过裂化的汽油比未经裂化的汽油具有更强的抗爆性。油田看起来会永远涌流不尽。20 世纪 20 年代初人们对前景悲观失望的念头到 20 年代末已烟消云散。可是，石油界却停不下来，他们仍以最大限度生产着石油。其结果是破坏性的。而且石油大大过剩完全破坏了市场及合理计划，使石油价格陡然下跌。

具有讽刺意味的是，随着一个接着一个油田的发现，前所未有的供应过剩愈加严重。石油界的注意力开始转向多尔蒂的补救意见。其理由已不再是预防即将来临的短缺——因为越来越多的事实已证明情况恰恰相反——而是为了防止这种毁灭性的挥霍性生产。这种生产已极大地动摇了油价结构。

但由谁来控制生产呢？是由人们自发管理还是由政府来控制？是由联邦政府还是由各州政府控制？甚至在新泽西美孚石油公司内部，争论也十分激烈。蒂格尔主张自发管理，而汉布尔分公司的总裁法里什于 1927 年给蒂格尔写信称：“我们必须得到政府的帮助。”

独立的小公司们都反对任何形式的政府介入。他们成立了自己的组织——美国独立石油企业协会。与此同时，石油大潮仍在继续上涨。

从最初在西宾夕法尼亚山谷中发现石油开始，石油工业一直长期存在着供求不平衡的问题。石油界的反应是通过合并统一和系统配套来保证和调节石油供应，获得市场，稳定价格，保护并扩大利润。合并统一意味着收买竞争者的公司和辅助公司；系统配套化意味着将石油工业的一些环节甚至所有环节联合起来，包括上游和下游，从油井那里的勘探到生产到炼制和零售。庞大的美孚石油托拉斯手腕高明，他们在这两方面都取得成功，然而却遭到最高法院的攻击并被肢解。但是，在 20 世纪 20 年代动荡不定的供求形势下，那些一度相安无事的分家的美孚公司，加上其他一些公司，又重新拣起这一战略，相互之间激烈竞争。在这些竞争中，还出现了一个新的现象：石油公司成为销售商，它们在标有自己商标的加油站，直接向开车人零售汽油。竞争已不仅是在国外，而且进入了本国市场。美国的石油公司开始呈现出它的现代轮廓。

1911 年解散美孚公司的结果，使新泽西美孚石油公司成为一个巨大的炼油公司，但却没有自己的油田，因此高度依赖其他公司，在供应商和市场变化面前，显得十分脆弱。为了保证新泽西美孚石油公司的原油供应，蒂格尔的部分中心战略目标是不仅谋求国内供应，而且要争取国外的供应。早在 1919 年，新泽西美孚石油公司就买下了汉布尔公司刚刚超过一半的股份。当时，这个在得克萨斯州名列前茅的石油公司正缺乏资金。到 1921 年，这家公司已成为得克萨斯最大的原油生产商。印第安纳美孚石油公司分家后也是炼油公司。为保证自己的石油供应，他们在西南部和怀俄明州积极行动，并且还购买了美国在墨西哥的一个大公司——泛美石油公司。俄亥俄石油公司（后来取名马拉松石油公司）在 1911 年美孚托拉斯解散前是美孚最大的原油生产公司。现在该公司利用收购手段开始进入炼油和销售市场。1926~1936 年，公司的总产量翻了一番，并最终控制了得克萨斯州最高产油田耶茨油田的一半股份。

弗兰克·菲利普斯成立了菲利普斯石油公司。他同时也是银行家，因此，非常善于从纽约、芝加哥和其他大城市筹集资金。到 20 世纪 20 年代中期，菲利普斯和他兄弟已使自己的公司成为美国主要的独立生产商之一，与海湾公司和得克萨斯公司并驾齐驱。

1927 年 11 月，菲利普斯在得克萨斯大草原区开办了自己的第一家炼油厂，用来消化越来越多的石油。同月，他又在堪萨斯开办了自己的第一个加油站。菲利普斯公司进入炼油和

销售方面的速度甚至比他们在原油生产方面更令人头晕目眩。到 1930 年，在第一个加油站开张 3 年之后，菲利普斯已在 12 个州建立或购买了 6750 个销售点。

竞争的压力迫使其他公司也跟着照做。他们冲破批发壁垒，进入零售贸易。1926~1928 年间，海湾公司将它的零售业务迅速地扩展到中北部地区，得克萨斯公司和壳牌公司这两个最野心勃勃的公司在 20 世纪 20 年代末都在全国 48 个州开展了销售。新竞争对手纷纷挤进老零售商的地盘。老零售商则不得不为了利润而扩展到其他新领域中去。

这些入侵行为使最高法院的努力付之一炬。在 1911 年解体后，美孚石油托拉斯的家庭氛围保持了大约 10 年。分家后，各个后继公司由于合同、习惯、个人交情、共同利益、相互持股以及长期建立起来的相互忠诚这些因素，仍然保持着联系。在第一次世界大战期间，各公司相互配合，关系十分融洽。每个炼油公司各占一块地盘，互不侵犯。

但是，到了 20 世纪 20 年代，它们开始互相入侵和挑战。大西洋炼油公司进入了新泽西公司和纽约公司的销售地盘。新泽西公司和东部的几个美孚后继公司与中西部的几家美孚后继公司（其中包括印地安纳公司）展开了一场激烈和大肆宣扬的价格战。对此，当年的批评权威艾达·塔贝尔女士不无惊讶地写道：“看来美孚石油公司是真正地崩溃了，从内部崩溃了，连当年的解散诉讼也未能做到这一点。西部年轻有力的亲属居然拒绝父母制定的油价，这种事在 40 年中是从未有过的。”

尽管许多政治家仍在不断地攻击“美孚石油集团”，但到了 20 世纪 20 年代中期，完全控制的观念越来越过时了。各美孚公司都朝着“大而全”的方向发展，与得克萨斯公司和海湾公司等几个独立公司一起，逐渐支配了整个行业。独占鳌头的巨人消失了，代之而起的是许多规模庞大的公司。联邦贸易委员会 1927 年的一项研究报告发现，各美孚公司一共控制着提炼产品的 45%，而 20 年前的美孚托拉斯控制了 80%。各美孚后继公司之间的融洽关系也不复存在了。

美孚石油托拉斯解体成为一大群雄心勃勃的新公司，大大加剧了石油业的竞争。由于不断发现新油田，也由于汽油加工和销售的扩展，又出现了许多家新公司。这种发展加上配套一体化的势头，更加激起了一股强有力的合并浪潮。例如，纽约美孚公司购买了加利福尼亚一家主要的生产和炼油公司，后来又与“真空石油公司”合并，组成“索科尼真空石油公司”。并开发出新商标“莫比尔”（Mobil）。

壳牌在这几年中发展神速，多半也是靠咄咄逼人的兼并活动。但是，它坚守与美国人打交道的原则。这个原则可以通过迪特丁 1916 年所说的一条格言反映出来。他写道：“那些经营良好的外国公司在任何国家都是遭当地人忌恨的。不管这个公司如何用心良苦，也不管它是如何为当地人着想，人们要是对它不妒忌那才是怪事呢！”愤世嫉俗的迪特丁就本质而言是个商人，即便是他，也对某些做法望而却步。特别引起他注意的是美国投资银行家的所作所为。“在我遇到过的所有善于钻营的人物中，美国银行家绝对无与伦比。”迪特丁在一封信中这样说道。

那些几乎实现的兼并同样引人注目。1924 年，壳牌差一点将一家名叫贝尔里奇的产油公司买下。这家公司位于加利福尼亚州贝克斯菲尔德附近的一处高产油田上。卖价是 800 万美元，但壳牌认为这价钱太高，最终放弃了。55 年之后，在 1979 年，壳牌终于以 36 亿美元的代价将贝尔里奇公司买下。在 20 世纪 20 年代初，壳牌确实发现自己被迪特丁所说的那种“妒忌情绪”所缠扰。通过一番努力，壳牌获得了加州联合石油公司的 1/4 股份，如果再进一步完全控制这个公司，它可以把这个公司变得在美国很强大。但是，加州本地的持股者们掀起了一场义愤和爱国情绪，反对那些“我们完全不认识的外国团伙到加州来”。他们把联邦参院、贸易委员会和许多内阁官员扯了进来，警告人们那笔交易存心损害美国的利益。结果，他们迫使壳牌将联合公司的股份卖掉。值得欣慰的是，壳牌这笔为期两年的投资带来了 50% 的收益。

得克萨斯公司和菲利普斯公司几近合并，海湾公司和印第安纳美孚石油公司的情况也是如此。在 1929~1933 年间，新泽西美孚石油公司和加州美孚石油公司的管理人员花费了大量时间，磋商合并的问题，但会谈最终破裂。

尽管在 20 世纪 20 年代末人们对石油生产的科学理解已大有进展，但是，反对联邦政府直接干预的力量仍然是压倒性的。是这个因素把整个石油界真正团结了起来。这使大亨多尔蒂非常气愤，因为石油界大部分人对持续不断地要求建立秩序的呼吁置之不理。他预言说：“石油界将遇到一个长期存在的大麻烦。我不知道这将持续多久，但我不惜以自己的名誉担保：总有一天，每一个石油界人士都会希望我们以前曾谋求过联邦立法。”

到 20 年代结束时，新生的公司巨头们一门心思只想着如何加强自己的竞争地位。他们坚信，稳定和调整供求平衡的前景，在没有政府干预的情况下，看起来还相当不错。结果，大难临头。1929 年 10 月，狂热的股票市场下跌到前所未有的低点。这是大萧条的前奏。大萧条使全美国经历了失业、贫穷和困苦，也使石油的需求不再增长。接着，在 1930 年秋天，当美国人刚刚开始不情愿地认识到股票市场的崩溃决不是什么“暂时的调整”，而是预示着一场巨大的经济灾难时，通过一个偶然的机会，一个在美国 48 州从未见过的巨大油田被发现了。这个被人称为“黑大个”的油田可以独自满足全美国的石油需求。至此，亨利·多尔蒂将被证明从一开始就是正确的。

石油等于权力的等式，已在第一次世界大战的战场上得到证实。在那次冲突之中出现了石油公司和民族国家之间关系的新纪元。如果说石油是权力，那么，它也是主权的象征。这不可避免地意味着石油公司的目标与民族国家的利益发生了冲突，这种冲突将成为国际政治中长期存在的特征。

20 世纪初，美国之外的西半球石油勘探大多集中在墨西哥。当时的两家主要石油公司是以爱德华·多汉尼为首的“泛美石油公司”和以英国人威特曼·皮尔逊爵士为首的“墨西哥鹰公司”。多汉尼在加利福尼亚石油界早已成名。1990 年，他应墨西哥国家铁路公司总裁之邀，首次前往墨西哥寻找油田。由于木柴紧缺，这位总裁急切希望沿铁路线开发石油。

皮尔逊是 19 世纪最出类拔萃的大工程承包商之一。他既是一位才华横溢的技术方面的发明家，又是一位敢作敢为的企业家。他生就一块工程师的材料，数学天资强，从容而稳健，细致而坚韧。身材肥胖而又不引人注目的皮尔逊，还有与生俱来的指挥才能。他谢绝了剑桥和牛津大学的聘请，而选择了本家族在约克郡的工程企业。早年繁重肮脏的工作，使他一生都注意保持双手干净、指甲清洁，养成了从不忽视工作细节的习惯。

他取得巨大成功的诀窍“皮尔逊风格”深受人们仰慕。但他对诀窍的作用却不抱什么幻想。他对儿子说：“在反对同事的意见或推翻他们的决定时，不要有丝毫的迟疑。只有在独裁者的领导下，一个企业才能永远立于不败之地。当然，在做法上是越隐晦越好。”他一次又一次地证实了自己的格言。他负责完成了 19 世纪末的几项工程奇迹，其中包括泰晤士河下面的“黑墙隧道”，为宾夕法尼亚州铁路公司在纽约东河底下修建的 4 条隧道，还有多佛港。最后，他创立的帝国囊括了一切，从《金融时报》(Financial Times)《经济学人》(Economist)杂志、企鹅出版社到伦敦的拉扎德投资银行以及一家加油公司。但是墨西哥将给他提供更大的发财机会。

由于“皮尔逊风格”十分诱人，墨西哥的波菲里奥·迪亚斯总统便请他到墨西哥去承建几个大项目，先是墨西哥城排水的大运河，然后是维拉克鲁斯港以及沟通大西洋和太平洋的特万特佩克铁路。他一到墨西哥便开始了工作。他极力赢得墨西哥人特别是迪亚斯及其周围人的好感，用了给好处和送礼等一切手段，并出资 10 万英镑建立了一所以他自己名字命名的医院。他似乎总是乐于以美国人不屑一顾的方式，照顾墨西哥人的情感，作出让步。他在英国的关系之广也给墨西哥人留下了深刻的印象。皮尔逊置身英国议会多年，并以“墨西哥人”闻名。不过，他在墨西哥的地位还要归功于迪亚斯冷静的政治谋略。据说，这位领导人

曾说过：“贫穷的墨西哥远离上帝，却靠近美国。”迪亚斯及其身边的政客们不能允许美国人全盘垄断他们的经济，因此，迪亚斯完全有理由从一个遥远的国度请来一位世界闻名的工程师，给他一切机会在墨西哥扩展自己的活动。

1901 年，皮尔逊在去墨西哥途中，在得克萨斯边境城镇拉雷多误了转乘的火车，不得不在那里过夜。他发现该城“寻找石油的狂热触目可见”。3 个月前在“纺锤岭”发现石油后，这股热潮便在全州蔓延开来。他研究了在拉雷多匆忙之中收集到的每一份石油简报，随即发电报给他的经理，要求“迅速采取行动”，获得有希望出油的土地。据他推断，石油将为其的特万特佩克铁路提供上等燃料。所有这一切都是在 9 个小时逗留期间完成的。皮尔逊开始了他在墨西哥的石油冒险事业。他将勘探区扩大到塔瓦斯科，并雇用了钻出纺锤岭第一口油井的安东尼·卢卡斯船长以帮助他在墨西哥开展业务。随之而来的是大量支出和密集投入。但是大约整整 10 年，皮尔逊的墨西哥鹰公司在找油方面没有什么建树。

最后，他于 1909 年承认自己对石油业只有“粗浅”的了解，并解雇了他一度雇用的英国地质学顾问、有名的托马斯·博韦顿·雷德伍德爵士及其公司的人员，转而雇用了以前与美国地质勘测公司有联系的美国人。这些美国人显示出他们的进取精神。1910 年，当时已是考德雷勋爵的皮尔逊有了惊人之举，首先是打出了神奇的波特罗德拉诺 4 号井，日产 11 万桶，被认为是世界上产量最高的油井。这些发现给墨西哥带来了繁荣，同时几乎在一夜之间使墨西哥鹰公司成为世界主要的石油公司之一。产油区集中在离坦皮科不远的“金色市道”。在这一带，日产 7~10 万桶的油井比比皆是。

墨西哥迅速成为世界石油市场的重要力量。它的原油质量好，大部分精炼为燃料油，直接与煤炭在工业、铁路与航运市场上形成竞争。1913 年，墨西哥的石油甚至被用到了俄罗斯的铁路路上。在第一次世界大战期间，墨西哥成为美国的关键供油国，到 1920 年，它满足美国国内 20% 的石油需求。1921 年，墨西哥以迅雷不及掩耳之势跃居世界第二大石油生产国，年产 1.93 亿桶石油。

然而，这时墨西哥的政局发生骤变，1911 年，因牙疼而造成精神错乱的 81 岁的迪亚斯总统政权被推翻了，从此拉开了墨西哥革命的序幕。此后暴力事件持续不断，外国人的投资兴趣一落千丈。新泽西公司驻墨西哥经理 E·J·萨德勒携带着公司职员的薪金被匪徒俘虏，野蛮痛打之后，匪徒们以为他已毙命，遂扬长而去。然而，他侥幸活了下来，设法回到营地。从此以后，他随身携带的现金绝不超过 25 美元，而且总是戴着一块廉价的金表以便搪塞劫道者。他极力反对进一步在墨西哥开发石油。原属于墨西哥鹰公司的油井曾一度被起义者接管，一些职员被杀害。1918 年 10 月，在第一次世界大战结束前 1 个月，卡洛斯特·古尔班坎代表亨利·迪特 J 找到考德雷勋爵，表示皇家荷兰壳牌石油公司想购买墨西哥鹰公司的大部分股份并且接管其管理。

在墨西哥 20 年的石油开发使考德雷勋爵不仅疲惫不堪，而且对未来的风险更加小心谨慎。这位英国绅士已经感到厌烦，不想“无休止地单独承受这一巨大企业的沉重财政负担”，立即接受了古尔班坎的建议。他正确地把握了时机，因为兼并墨西哥鹰公司绝非壳牌公司的最佳决策。几乎刚兼并，盐水便开始渗入一些高产油井，这意味着石油产量开始下降。其他石油公司不久也发现了同样的问题。用更多的资金和更好的技术或是勘测新井本可以解决这个问题，但在革命动乱之中，外国公司不愿追加投资。事实上他们在墨西哥的日子已经每况愈下。因为，比革命本身带来法制崩溃和现实危险更重要的是，墨西哥民族主义者和革命者与外国投资者之间的激烈斗争给石油公司的生产造成更加深远的影响。

墨西哥日趋明显的冲突将在该国政府与石油公司之间导致一场持久大战，如同在世界其他地方所发生的情形一样。在墨西哥，斗争围绕两个问题展开：协议的稳定性和主权与所有权问题。石油收益属于谁？墨西哥人想重新确立迄今未被遵循的一条原则。1884 年以前，国家的地下资源首先属于国王，然后才属于国家。迪亚斯政权改变了这个合法的传统，将地

下资源所有权给了农庄主、牧场主和其他土地所有者。这些人欢迎外资，而外国人最终控制了 90% 的石油资源。革命的主要目标之一是恢复这些资源的本国所有权原则。这个原则最后写入 1917 年宪法的第 27 款，并成为斗争的中心。墨西哥收复了石油所有权，但是它在无外资的情况下无法开发或销售这些石油，而外国的投资在得不到保险的合同与利润的情况下，无意承担风险与开发费用。

除将地下资源收归国有之外，墨西哥历届政权的其他各种行动——颁布法规和提高税收——也使同石油公司之间的持续冲突火上加油。在多汉尼的领导下，一些石油公司在华盛顿成功地煽动了发起军事干预的强烈情绪，以捍卫美国在墨西哥拥有的“至关重要的”石油资源。墨西哥努力提高岁入以偿付拖欠的外国贷款使这场斗争更加复杂。美国各大银行家渴望看到墨西哥付清债务，为此，它需要石油收入。于是，美国各大银行站在墨西哥一边对付美国石油公司，并且强烈反对石油公司要求干预和采取惩罚性制裁的呼声。

石油冲突使墨西哥与美国的关系一直动荡不安。华盛顿习惯性地不承认墨西哥政权的更替，而且两国不止一次濒临战争的边缘。对美国人来说，重要的利益与权利包括私人财产受到侵犯，合同与交易被破坏。当华盛顿南眺墨西哥时，看到的是动荡不安、兵灾匪患、无政府状态、战略资源流动受到严重威胁以及合同履行得不到保障。但是当墨西哥看华盛顿与美国石油公司时，它看到的是外国的剥削、侮辱、侵犯主权以及“扬基帝国主义”巨大的实力、压力与权力。石油公司自身日益感到身受伤害与威胁，从而减少投资和活动，迅速撤出人员。这些问题很快就导致产量一落千丈，不久墨西哥就不再是世界石油生产大国了。

对世界石油需求的估计，对石油短缺的恐惧，由战争所证实的石油在国家实力中的新作用，当然还有可以牟取的利润——所有这些促使皇家荷兰壳牌公司在其 1920 年的年度报告中称“要为新的石油生产而斗争。我们在夺取新领地的斗争中绝不能甘拜下风……凡是存在成功机会的地方都要有我们的地质学家”。委内瑞拉进入了其视线，而且不仅是皇家荷兰壳牌公司一家看中了这个国家。几个世纪以前，西班牙拓殖者们就发现当地印第安人用石油渗出物涂抹和填塞他们的独木舟。墨西哥的政局变化使得一大批石油商转向委内瑞拉。与墨西哥相比，此时委内瑞拉的政治气候和谐友好。这全归功于残暴奸诈和贪婪的独裁者胡安·戈麦斯将军。27 年来，他为自己发家致富一直统治着委内瑞拉。

委内瑞拉本身是一个人口不多的贫穷农业国。自它 1829 年从西班牙统治下获得解放以来，军阀们一直在各地割据称雄。19 世纪 90 年代中期，在立法机构的 184 名成员中，至少有 112 人升至将军。1908 年戈麦斯夺取政权后，着手集中权力使国家成为他个人的封地和私人庄园。他没有多少文化，通过亲朋好友统治国家。有人计算过，他的私生子就有 97 个。戈麦斯任命其兄弟为副总统，他兄弟后来被戈麦斯的儿子谋杀。第一次世界大战之前，戈麦斯效仿西奥多·罗斯福，好穿猎装。战争期间，又模仿凯撒大帝着装。伍德罗·威尔逊称他为“恶棍”，对一个以恐怖和残忍手段牢牢控制国家的人来说，这个评价还算温和。驻加拉加斯的英国公使则一针见血地说戈麦斯是“最富有中世纪特色的绝对君主”。戈麦斯除了绝对的政治权力之外，还想要巨大的财富。石油是戈麦斯的机会，但是他认识到，为了吸引外国投资者，必须保证稳定的政治和财政环境。

到 1913 年，皇家荷兰壳牌公司已经开始在委内瑞拉的马拉开波湖附近钻探，次年开始小规模商业性生产。第一次世界大战后人们对委内瑞拉的兴趣日益高涨，新泽西美孚石油公司（简称新泽西公司）在 1919 年派勘探人员前往调查，其中有一位地质学家决定根本不用考虑马拉开波盆地，并且反对在委内瑞拉投资。但另一位同行的新泽西经理不同意：“皇家荷兰壳牌公司在此投入几百万美元的事实，使我们可以猜测到这个国家拥有相当多的石油”。若不能在拉丁美洲生产石油，将会使美孚石油公司向拉丁美洲提供石油的主导地位受到威胁。

然而，在戈麦斯将军的“庄园”里得到石油开采权并不像看上去那么容易。美孚石油公

公司的代表想方设法会见将军本人，而不是通过中间人的正常渠道。将军似乎鼓励投资，美孚石油公司有些信心。但是恰好在同一天，一个名叫胡利奥·门德斯的人也投标争同一块矿区，他偏巧是戈麦斯的女婿。他中标后转手就卖给了另一家公司。最后，新泽西公司获得了相当数量的土地，一部分得自其他几家美国公司，还有一部分来自门德斯，其中包括马拉开波湖底下的 4200 英亩。买下湖底这一片地产曾被认为是贻笑大方的举动。新泽西公司一位官员甚至建议公司买一条船，如果在 4200 英亩的水下地域找不到石油的话，还可以开发渔业。

即使在干燥的委内瑞拉土地上探油，其工作也是困难重重和充满危险。基本上没有汽车可走的路，甚至连牛车可走的路也很少。地质学家只好坐独木舟或骑骡子。这个国度从未进行过准确的测绘，地图上标明的河流或是根本不存在，或是与所标水系截然不同。似乎一跨入这个国家就无法逃脱疾病、蚊子和其他昆虫的袭击，而又无法得到医疗保健。除此之外，地质学家和钻井队员还得对付印第安人。一位新泽西公司钻井队员坐在门口休息时竟中箭身亡。此后，弓箭射程以内的所有灌木丛被铲除。直到 1929 年，壳牌公司还用数层特制超厚布垫装备拖拉机驾驶室，以免遭到印第安人的弓箭伤害。

戈麦斯吸引外资的愿望导致其政府在起草《石油法》时寻求在加拉加斯的美国大使和美国公司帮忙。该法案为获取石油开采权、税收以及矿区使用费制定了规定，这使戈麦斯统治下的委内瑞拉与墨西哥形成鲜明的对照：石油开采权获得之后，西方公司的经营活动在政治和经济方面都相对比较稳定。然而，即使到了 1922 年新《石油法》通过时，一些人仍旧怀疑是否有重大的石油开发前景。勘探有些结果，但很有限，而所需资金与努力却十分庞大。同年，一些在此为壳牌公司测绘地图达 4 年之久的美国地质学家对委内瑞拉以及整个南美大陆的石油前景提出了悲观的估计。他们看到的是一个“海市蜃楼”。在美国为增加生产投入 10 美分“将比在热带地区投入 1 美元创造更高的利润”。他们甚至提出，在美国开发页岩从生产成本上都比在委内瑞拉和拉丁美洲其他地方开发石油合算。

他们的结论下得太早了。同年 12 月，在马拉开波盆地的拉罗莎油田，壳牌的巴罗索油井发生井喷，石油源源不断地涌流，估计日产原油可达 10 万桶。壳牌公司在当地的经理乔治·雷诺兹选中了这块当初看不出有多大希望的拉罗莎油田，划定了油田的标界。雷诺兹早在 15 年前便冲破重重困难，坚定地指导英波公司，在波斯首次发现了石油，但却只得到微薄的酬金。当时他锲而不舍，终于开辟了中东产油区。此刻他又在委内瑞拉大显身手。

拉罗莎的成功证明，委内瑞拉将成为世界级的产油国。这一发现引起轰轰烈烈的采油热。100 多家公司——美国居多，也有些来自英国——顿时蜂拥而至，其中既有大公司也有独立经营者。石油热给戈麦斯将军创造了发财的良机。他的家族与好友从政府得到优惠开采权，然后以高价出售给各家外国公司，再将佣金转给将军本人。后来，为了使这类交易合法化，将军及其好友组织了一家名为委内瑞拉石油公司的皮包公司，但人们都称之为“戈麦斯将军的公司”。戈麦斯及其至友在外国公司之间挑拨离间，从中牟利，手段极为高明。外国公司别无门路，都争先恐后地想由此投入 20 世纪 20 年代这场委内瑞拉石油热潮。

开发工作进展神速。1921 年，委内瑞拉仅生产 140 万桶油，到 1929 年，增至 1.37 亿桶，总产量仅次于美国。那一年，石油占委内瑞拉出口收入的 76% 和政府收入的 50%。这个国家已经成为皇家荷兰壳牌公司最大的石油来源。到 1932 年，委内瑞拉又成为英国最大的供油国，其次是波斯，然后才是美国。不到 10 年，委内瑞拉便成为一个显赫的产油国，也赢得了外资。在委内瑞拉进行大规模勘探和开发需要投资，尽管选手云集，实际上却控制在少数几家公司手中。在 20 世纪 20 年代，皇家荷兰壳牌公司、海湾石油公司与泛美石油公司三巨头直接或间接地控制了大部分开发活动。多汉尼的泛美石油公司仍然是在墨西哥的主要产油商之一。1925 年，它被印第安纳美孚石油公司兼并。

如果戈麦斯没有提供一个相对友好的政治环境，委内瑞拉的外国石油投资规模可能不会这么大。但是稳定能持续多久？1928 年，印第安纳美孚石油公司拉戈分公司的一位代表对

美国国务院的官员说：“戈麦斯总统不能永远活着，带有更加激进倾向的新总统可能会没收所有的石油产业，并且采取墨西哥实行的一些政策，这种危险随时会出现。”因此，出于安全的考虑，拉戈分公司不在委内瑞拉修建庞大的出口炼油厂，而将工厂设在近海的一个荷兰属地阿鲁巴岛上。壳牌也将炼油厂设在荷属库拉索岛。

新泽西美孚石油公司却没有壳牌和其他公司那样幸运，尽管付出了巨额开支，却没能能在委内瑞拉取得任何勘探成果。在纽约，负责委内瑞拉事务的总经理以“非生产性的生产总经理”著称。1928年，通过采用水下钻探新技术开发被遗弃的马拉开波湖区，新泽西公司终于首次获得重大发现，找到了湖底的富矿，打出大量石油。再也没有人取笑新泽西公司将转行搞渔业了。

1932年是大萧条跌入谷底时期，印第安纳美孚石油公司（简称印第安纳公司）十分担心。美国将采取对进口石油的新关税：汽油每桶1.05美元，原油与燃料油每桶21美分——实际上将委内瑞拉石油拒之门外。印第安纳公司没有一个能够转售石油的海外销售网。它还担心在大萧条之中需要追加资金以及在墨西哥的固定资产被国有化的可能性。这些因素加在一起，看起来风险太大了，印第安纳公司承受不起，并且它已将其海外资产卖给了新泽西公司，包括在委内瑞拉的一大笔资产。新泽西公司用其股票支付了部分资金，因此，印第安纳公司一度成为新泽西美孚石油公司最大的股东。

然而，石油与政治的撞击最为激烈的是在东半球，而不是西半球。战前，俄国石油是世界市场中最重要因素之一。但是现在，石油掌握在苏联共产党新政府手中。

在第一次世界大战前夕，皇家荷兰壳牌公司在俄国买下的罗斯柴尔德家族的巨大石油利益正处于危急之中。布尔什维克革命之后，许多集团急忙试图用低价购买俄国油田。据说古尔班坎以“最低的”价格从俄国移民手中购得财产。他从不错过一次机会，还从急需现金的移民手中购得了他们带出境的艺术珍品。

与罗斯柴尔德不同，诺贝尔家族牢牢地掌握着它在俄国的石油产业。但是在革命期间，诺贝尔家族潜逃出国，有的装扮成农民，有的乘雪橇或步行越过边境进入芬兰。他们在俄国经营了3/4个世纪的王朝覆灭了。他们最后到达巴黎，躲藏在莫里斯酒店苦思冥想如何抢救他们的石油王国。

答案是减价出售。诺贝尔向迪特J推销他们在俄国的全部石油资产。俄国仍处在动乱与内战之中，结局根本无法预测。迪特丁立即看出这是他成为俄国石油之主的机会。他牵头与英波公司和考德雷勋爵的公司组成辛迪加与诺贝尔家族谈判。他相信，布尔什维克政权不可能持久。1920年，他在给古尔班坎的信中写道：“大约半年时间，布尔什维克不仅会被赶出高加索，而且会被赶出整个俄国。”但是为保险起见，迪特丁还是寻求英国外交部保证提供政治上的支持。外交部断然拒绝。他便坚持要诺贝尔家族保留少量股份，最好是其集团买下选择买卖的特权，直到“确立某种稳定的政府为止”。诺贝尔家族则想彻底卖掉。迪特丁毫不退让，谈判遂告破裂。

然而另一家公司已经等待多时，它对诺贝尔家族来讲更有吸引力，这不仅仅是因为它资金雄厚，而且还因为它能得到美国政府的政治支持。这就是新泽西美孚石油公司。此时，在这迥然不同的危险关头，诺贝尔家族终于等到了早在19世纪90年代就梦寐以求的建立俄美石油联盟的机会。

新泽西公司同样很想联盟。沃尔特·蒂格尔与他的同事对俄国石油曾给老美孚公司托拉斯造成的影响记忆犹新，它曾挫败了美国公司创建世界石油秩序的努力。他们知道，地中海市场可以得到更廉价的俄国油，而不用从美国进口石油。第一次世界大战时期，俄国中止出口石油。但是一旦恢复生产并使用新技术，俄国足以再次将美国石油挤出欧洲市场。美孚石油公司最好对俄国石油有发言权，不能让它落入其他竞争者手中。

尽管诺贝尔家族试图出售的资产很可能不再属于他们所有，但是新泽西公司与诺贝尔家

族还是开始了紧张的谈判。1920年4月，风险进一步成为现实，布尔什维克在重新占领了巴库并迅速将油田收归国有。在巴库工作的英国工程师被囚禁，一些“诺贝尔公司成员”被判为间谍。然而，新泽西公司与诺贝尔家族继续谈判，如果布尔什维克失败，这笔交易可太吸引人了，而且他们坚信布尔什维克注定要失败。1920年7月，即国有化后不到3个月的时间，交易做成了，美孚石油公司以650万美元和承诺日后再付750万美元的绝对最低价买下了诺贝尔家族在俄国的一半油田的换股权。美孚公司控制了至少1/3的俄国石油产量，40%的炼油生产和60%的俄国国内市场。尽管西方石油界人士怀有美好设想，风险却显然太大。如果布尔什维克新政权终能度过难关可怎么办？油田已经收归国有，新政权或许自行管理，或许拿到国际市场拍卖。

资产阶级和共产党人展开了一场决斗。布尔什维克的代表是精明的行家里手、外贸人民委员列昂尼德·克拉辛。他彬彬有礼，能言善辩，通情达理，根本不是西方人想象中那种嗜血成性的狂热分子。克拉辛与他的同志判若两人，对资本家了如指掌，因为他本人就曾是其一中一员。战前，他是备受尊敬的巴库电力公司总经理，此后任驻德国西门子联合公司的俄方代表。然而，克拉辛暗中还是布尔什维克的主要技术专家，用列宁的话说，是布尔什维克革命的“财政部长”。战争期间，他在沙俄政权中身居要职，是俄国战时经济的主要设计师之一，从而使他与其他革命者的关系处于紧张状况。他在与布尔什维克同志们的一次争辩后十分失望，竟然停止吃肉，仅以马奶充饥。但是布尔什维克需要他和他的管理绝技，他从革命中脱颖而出，身兼外贸和交通人民委员两职，影响相当大。

正当新泽西美孚石油公司与诺贝尔家族的谈判进入尾声时，克拉辛抵达伦敦代表布尔什维克政府谈判贸易关系问题。1920年5月31日，他应劳合·乔治首相的邀请，前往唐宁街。这是一个西方大国的政府首脑首次接见苏联使者。外交大臣寇松勋爵盯着壁炉，双手紧背身后，乔治首相严厉地责备他：“寇松，要有礼貌。”他才不得不同克拉辛握手。

此后几个月中，尽管困难重重，英、苏谈判还是坚持下来了。列宁电告伦敦的克拉辛：“乔治这家伙欺骗成性，毫无顾忌，不知羞耻，切不可听信，以三倍的假话回敬之。”谈判迁延时日，克拉辛精通如何吊英国商人的胃口。但他处于不利地位，苏联正走向经济灾难，国内一片惨状，工业开工不足，通货膨胀，资金匮乏，食品短缺，饥谨临头。苏联迫切需要外资以便开发、生产和出售其自然资源。1920年11月，莫斯科宣布了向外国投资者提供特许权的新政策。

1921年3月，列宁再进一步，宣布了著名的“新经济政策”，大力发展国内市场体系，恢复私营企业，进一步扩大对外贸易，并且出售矿区开采权。列宁并非一改初衷，他只是对迫在眉睫的现实作出了反应。他宣布：“我们无法在没有国外设备和技术援助的情况下单靠自身力量恢复衰败的经济。”为得到这些援助，他愿意向“最强大的帝国主义辛迪加”提供广泛的特许权。他首先提到的两个例子就是石油，租让“巴库的1/4和格罗兹尼的1/4”。同沙俄时代一样，石油再度成为最能赢利的出口商品。一家布尔什维克报纸称之为“液体黄金”。

列宁与西方的和解激起其他同志的强烈反对，包括疑忌成性的斯大林。他警告说，来到苏联的商人中会有“国际资产阶级的超级间谍”，广泛地对外接触将使苏俄的弱点暴露无疑。尽管如此，在列宁宣布新经济政策一周之后，克拉辛在伦敦签署了英、苏贸易协定。他接着身手非凡地接触各家公司，以新的石油开采权引其上钩，同时利用谣言和暗示从中挑拨离间。

迪特丁对与诺贝尔的交易落空毫不失望，他同诺贝尔家族一样深信，美孚石油公司进入俄国，给所有外国投资者，包括皇家荷兰壳牌公司及其对原罗斯柴尔德资产的所有权提供了强大的保障。但是迪特丁不愿被动地接受布尔什维克将他排除在外却出售他认为自己财产的做法。蒂格尔也有同感。

1922年，新泽西美孚石油公司、皇家荷兰壳牌公司与诺贝尔家族开始结成著名的联合阵线。其目的是建立共同阵营对付苏联染指他们在俄国的石油资产和贸易。后来他们又吸收

了十几家公司，一致发誓共同反对苏联，绝不单独与俄国人做交易。

他们一致要求对收归国有的资产进行赔偿。同其他行业一样，“石油界同仁”之间无疑也很难彼此信任，更不会相信苏联人。因此，尽管信誓旦旦，联合阵线自问世起就站立不稳。深谙资本家竞争本性的克拉辛巧用手腕继续从中挑拨离间。

与此同时，许多公司开始感到，苏联低价石油在世界各地市场上的竞争力日益增强。苏联石油工业在 1920~1923 年间实际处于休眠状态。但是后来，由于大量引进西方技术，生产活力迅速恢复，不久便作为石油输出国重新打入世界市场。这使新泽西公司高层董事进退维谷：是不顾争回资产权的声明而购买苏联低价石油，还是死守道德与业务立场坐失良机？蒂格尔此刻对投资于诺贝尔企业后悔莫及。

美孚石油公司德国部经理海因里希·里德曼却另有见地。他认为私人公司很难保证自己的产权不被没收和国有化。“我们不赞成助苏联一臂之力。但如果有人情愿参与其中，我们保持清高又有何用处呢？”实际上，其他西方集团已经在叩击苏联大门，有的不事声张，有的大张其鼓，都在争取石油开采权，着眼于整个苏联，从高加索的巴库到西伯利亚近海的库叶岛。高加索油田的资产就被新泽西公司、壳牌和其他公司称为己有，然而苏联却将此地开采的石油作为自己的财产出售。

有一个可以挫败苏联的办法：新泽西公司和壳牌公司可以联合起来购买苏联石油。蒂格尔坚决不同意，“我知道自己有些因循守旧，但是无论如何要同抢我住房、偷税财产的人亲善友好绝非上策”。但当其他美国公司开始加紧购买苏联石油并以此直接与新泽西公司竞争的时候，公司内部反对与苏联做买卖的势力还是让步了。新泽西和壳牌终于在 1924 年 11 月成立了联合采购机构，两家公司开始探索如何与苏联进行交易。蒂格尔私下对处理此事的方式深感苦恼。还是经商的常见病：没有充足的时间作长远打算。

与皇家荷兰壳牌公司合作是一回事，可同苏联合作仍使蒂格尔满腹怨气。他给里德曼写信：“为苏联石油提供市场，不仅使我们成为被盗物品的销赃者，而且因此使盗贼得以牟利，我们实际上是在鼓励盗贼继续从事肮脏勾当。”

新泽西和壳牌不久便联合就购买石油与苏联签约。协议甚至规定从售价提成 5% 作为支付原产权所有者的赔偿金。蒂格尔和迪特丁两人都对整桩买卖疑虑重重。1927 年初，拟议中的协定落空时，迪特丁几乎欣喜若狂，他给蒂格尔写信称：“欣闻同苏联交易未成，总有一天人人都会懊悔曾与这些强盗有染。”

迪特丁在经商时显然掺入了感情因素。他与白俄移民柳佳·帕夫洛娃喜结良缘之后，似乎更加顽固，公开反共。他甚至致电小洛克菲勒，恳求他阻止美孚各公司购买苏联石油，使苏联无法获得硬通货，这样，它不久就能垮台。

尽管迪特丁多方阻拦，分家后的两个美孚公司——纽约美孚石油公司（索科尼）和真空公司，仍旧我行我素，继续同苏联进行交易。纽约公司在巴统为苏联建造一座煤油厂并租赁经营。纽约和真空两家公司同时与苏联签约购买大量苏联煤油，主要投放印度和其他亚洲市场。索科尼公司需要苏联石油供应其在印度的市场。壳牌公司有其他石油来源供应印度市场，但索科尼公司却别无门路。

迪特丁大发雷霆，辱骂索科尼公司总裁迈耶“既无信用又无才智”。他为了报复索科尼公司“背信弃义”之举，于 1927 年在印度发起了一场残酷的价格战。不久，他又将这场战争引向世界各地市场。索科尼公司予以反击，在另外一些市场削价售油。迪特丁还蓄意发动舆论攻势，指责纽约公司购买“共产党的”石油。新泽西美孚石油公司也被卷进这场纷争。蒂格尔十分不安，其实这一直就是迪特丁的目的所在，他一心指望新泽西公司能够驯服索科尼公司。不出所料，新泽西公司被迫公开指责同苏联做交易的两家公司，蒂格尔也颇感欣慰：“有头脑的欧洲人现在第一次认识到各家美孚石油公司之间实际存在真正的区别。”

新泽西公司的董事们怀疑迪特丁因为受到英国政府的压力而退出联合购买苏联石油的

协议。但是，随着价格战争愈演愈烈，一位英国高级官员告诉美国人事并非如此：“亨利·迪特丁勋爵不懂策略，总是陷入困境。”当苏联人询问拟议中的壳牌公司和新泽西公司联合采购计划里的有关赔偿金问题时，“亨利勋爵完全丧失理智，告诉苏联人他将阻止所有人购买苏联石油……由于看到自己白费口舌，亨利勋爵大动肝火，才大肆攻击纽约美孚石油公司，并宣称削价出售石油”。

迪特丁则另有一番解释：“几年相安无事之后，我们发现在缅甸遭到突然袭击。纽约美孚石油公司开始进口苏联煤油。以攻为守实为上策，我随即接受挑战。因此从那以后，我们避实就虚，努力寻找对手的薄弱环节。我认为，至少此时此刻，皇家荷兰石油公司对苏联石油的立场再次为众人所知。”

真空和纽约这两家手足无措的美国公司却绝不会接受这种解释。真空公司总裁认定，由于他的公司偏巧与皇家荷兰壳牌公司直接竞争市场，所以迪特丁要切断真空公司苏联低价石油的来源，从而“垄断可供出口的苏联石油”。就在新泽西公司指责两家公司违背美国原则的时候，真空公司总裁注意到美国的商人和农场主正忙着向苏联出售棉花和其他产品，便质问：“从苏联购进商品和向苏联出售商品，哪个更不讲道义？”这将是一个长期争论不休的问题。

到 20 世纪 20 年代末，各大公司对苏联石油问题早已厌倦不堪。企图夺回资产和追回投资的努力均告失败。另外，伊拉克巴巴格格的自喷井将他们的注意力吸引到中东的新油源。新泽西公司董事会决定采取中立立场：“既不同苏联签订合同，也不参与任何抵制。”1927 年秋，里德曼总结了这场争斗：“对我来说，我已经在记忆中埋葬了苏联。”

如果真是如此，苏联将是一具充满活力的尸体，因为越来越多的苏联石油涌入饱和的世界市场。迪特丁在印度和世界其他市场挑起的残酷而疯狂的价格战争，原想打击苏联石油，却给角逐国际石油领域的所有参与者都带来了更为深远的影响。

1931 年 9 月 18 日夜，驻扎在中国满洲的日本皇军爆破了南满铁路。爆炸的痕迹微乎其微，仅见于 31 英寸长的一段铁轨。几分钟后，一列特快列车飞驰而过，竟然毫无问题。日本人控制着铁路，他们故意这样做，其用意无非是要把损失控制到最小程度，同时又能加罪于中国。现在，日本陆军有了向中国军队发动进攻的借口，并且立即开始行动。满洲事件标志着战后被日本人自己称为“黑暗之谷”历史时期的开始。

甲午战争和 1905 年对俄战争的胜利，以及其后与中国缔结的一项条约，使日本在满洲取得了包括驻军在内的许多经济和政治特权。及至 20 世纪 20 年代末，全面控制满洲的计划在日本国内得到了强烈的支持。日本的某首相称满洲为“日本的生命线”。它能提供原料，为日本本土狭小拥挤的岛屿提供必要的“生存空间”，对日本的军事力量至关重要。更有甚者，控制满洲对日本的安全具有重大作用，因为日本军方已经越来越担心苏联的共产主义和中国的民族主义对日本国形成的威胁。就另外一些与太平洋有关的大国来说，它们对日本这个在短短几十年内崛起的军事和经济大国，也越来越警惕。

曾在第一次世界大战中担任助理海军部长的富兰克林·罗斯福审时度势，于 1923 年撰写了一篇题为《我们能否信任日本》的文章。编辑在文章的序言部分介绍说，罗斯福在“任职期间，大部分时间的主要工作是准备与日本作战”。罗斯福在他的文章中指出：“远在 1914 年的事件①将人们的注意力引开以前，预言家们最肯定的就是美日战争。当时，其一触即发之势众人皆知。”然而，经过一番推理，罗斯福对他自己提出的问题给予了十分肯定的回答。他认为，日本变了。那个国家遵守它的国际承诺，在第一次世界大战后的军事秩序中，它站在英美一边，而在太平洋地区，“那里似乎有足够的商业空间供日本和我们在无限的未来和舟共济”。

罗斯福的这番分析在整个 20 世纪 20 年代都被证明是正确的。日本的议会制度在运转。1921 年的华盛顿海军会议避免了日美英三国在太平洋地区潜在的海军军备竞赛。从那以后，

日本将其安全建筑在同美英列强的合作之上。但是，这一合作没有度过 20 年代。日本的军方特别是陆军终于控制了政府，日本在东亚踏上了帝国扩张之路，并在这一过程中努力将西方列强排除于它其后自诩的“大东亚共荣圈”之外。

多种原因造成了这一决定性的变化。大萧条和世界贸易的崩溃给日本的经济带来了巨大的灾难，使日本更加感到缺乏资源和受制于日益缩小的国际市场的危险。与此同时，日本陆军及日本一些重要社会阶层陷入了极端的民族主义情绪、道德的苦恼和自傲、对日本文化和帝国制度以及“王道”的盲目崇拜。那种其他列强故意约束日本，令其囿于二等地位，得不到在亚洲应得的一份的做法更是使上述现象火上加油。1930 年 2 月，赞成延长同英美缔结的海军协定的日本首相浜口雄幸在选举中大获全胜，但几个月后反动派的力量就显露无疑。一名对同英美合作不满的日本青年在东京的一处火车站开枪刺杀了新首相。浜口雄幸始终未愈，次年逝世。随之而去的是合作精神。凭借“暗杀出政府”势力，一种极端的民族主义代之而起。日本还在满洲组织了一个新的傀儡政权，称之为满洲国，由被废黜的溥仪皇帝出任名义领袖。当国际联盟对日本在满洲的行为表示谴责时，日本怒冲冲地退出了那一组织，开始自行其是——走上了最终导致毁灭的道路。

其后几年里，东京把它的扩张描绘成了一种“使命”，说成是日本“在东亚的特殊责任”。日本政坛阴谋迭出，形形色色的思想流派和秘密社团甚嚣尘上，它们把自由主义、资本主义和民主政体斥为软弱和腐朽的滥觞。荣耀莫过于在战场上为天皇而死。不过，时至 20 世纪 30 年代中期，一些日本军人已经把注意力放在现代战争艺术这一更实际的问题上。他们宣扬整体战争和“国防国家”的概念，试图将国家的工业和军事资源融为一体，牢牢控制以应付全面战争。这些军官对德国在第一次世界大战中的失败，不是曾经密切注视，就是认真研究过，他们的结论是德国经济不堪一击。它缺乏原料，不能抵御协约国的海上封锁。他们抑郁地认识到，日本的条件还远远不如德国。它所面临的供应问题比别人都突出。这是因为，日本几乎没有石油。虽然石油在它的全部能源消耗中仅占 7%，但却不乏战略意义。石油主要是军用和供应海运业使用。到 20 世纪 30 年代末，日本自产的石油仅占其全部石油消耗的 7%，其余全部靠进口，其中 80% 来自美国，10% 来自荷属东印度群岛。当时，美国在亚洲推行经济和政治的“门户开放”政策，这种政策与日本的帝国野心格格不入。在美国最可能成为日本在太平洋地区的敌手的情况下，对日本人来说，一旦战争爆发，军舰、飞机所必需的燃油从何而来？

这一问题已经在日本的陆军和海军之间引起了严重的分裂，这种仇隙对日本政治的发展和变化至关重要。日本陆军的注意力集中在满洲、华北、内蒙古，以及苏联的威胁。而海军在“北御南进”思想的指导下，目标是荷属东印度群岛、马来亚、印度支那和太平洋上的几座小岛，目的在于保证帝国的天然资源，特别是最主要和绝对不可或缺的资源——石油的供应。然而陆、海军的中心目标是一致的，那就是，以“共存共荣、王道乐土”改造亚洲，使之控制在日本人的手中。

20 世纪 30 年代初，满洲事件爆发后不久，日本政府试图控制石油工业，使之为其需要服务。两家西方公司占据了日本市场的 60%，它们分别是皇家荷兰壳牌石油公司的分号太阳公司和新泽西石油公司与纽约美孚公司在远东合股成立的斯坦瓦克公司。大约 30 家小型日本石油商瓜分了市场的其余部分，它们从几家美国石油公司进口石油。日本军方在希冀扩大市场份额的日本商业利益的支持下使政府通过了 1934 年的《石油工业法》。根据此法，政府被授权控制石油进口，决定各个公司的市场份额和售价，并可以征购各公司的产品。外国公司被要求在商业需要以外，另备 6 个月的石油库存。这些行动的目的十分清楚：加强日本所有的炼油工业，缩小外国公司的作用，为战争作好准备。与此同时，日本在它的新殖民地满洲国确立了石油垄断，以期挤走西方公司。

外国公司意识到它们将受到排挤。美英政府亦不满日本新通过的限制性石油政策。怎么

对付日本人？在华盛顿、纽约和伦敦，人们议论纷纷，有人说要对日本实行全面或部分地禁运，限制对日本的石油供应。1934年8月，亨利·迪特丁和沃尔特·蒂格尔去华盛顿会见了国务院的官员和石油总监哈罗德·依克斯。两位石油大亨建议向日本暗示禁运，“吓唬”它改弦更张。他们希望消息传到日本，会使日本政府的政策缓和下来。1934年11月，英国内阁批准了外交部的立场，声明“最严厉地抵制”日本的石油政策，英国政府将支持私人部门组织的禁运。然而，国务卿科德尔·赫尔宣布美国政府不支持这一行动。关于禁运的议论到此告一段落。与此同时，石油公司和日本政府之间的紧张抗衡有增无减，直至1937年夏，日本突然改变了态度。

1937年7月7日夜和8日凌晨，日中两国的军队在北京附近的芦沟桥发生了并不引人注意的两起冲突。在随后的几周时间里，双方的冲突升级。中国国民党挺起胸膛，不再向日本作进一步的退让。国民党领袖蒋介石宣告国民：“再丢失一寸领土，我们将对民族犯下不可饶恕的罪过。”日本人一方认为，必须教训教训中国人，要对中国军队进行“彻底地打击”。从第一声枪响算起的一个多月之后，即8月14日，中国军队轰炸了日本设在上海的军港，日本对华开战^①。

日本旋即加快了战争经济的建设。同时，它迅速修复了与外国石油公司的关系。日本政府不愿冒石油供应中断的风险。与此同时，日本国会举行特别会议，在批准战争动员法案的同时，通过了《合成油工业法》。这项法律为一份7年计划提供根据。按照计划，日本将能够在1943年之际生产相当于日本1937年全年能源消耗半数的合成燃料，主要是从煤里提炼的液体燃料。这一目标不仅雄心勃勃，而且极端地脱离实际。

美国的官方政策和公众舆论从一开始就把中国看成中日战争受害的一方而予以支持。但是，美国还未能脱离其孤立主义的枷锁。14年前作为助理海军部长写下《我们能否相信日本？》一文的富兰克林·罗斯福现在当上了总统，他面对国内政治的约束和海外形势危险的发展，感到无计可施。在1937年10月的一次讲话中，罗斯福含糊地提出用“隔离手段”阻止“世界范围无法无天行为”的蔓延。日本人空袭了扬子江上的4艘美国船只之后，他在私下向内阁解释说，他所说的“隔离”意思是“不宣战而采用经济制裁的方法”。然而，中立的立法和美国国内强烈的孤立主义迫使罗斯福无法将其思想付诸实施。

随着日本对中国老百姓变本加厉地攻击，美国人的反日情绪与日俱增。1938年，美国的报纸和新闻纪录片都对日本轰炸广州进行了报道。在随后进行的民意测验中，绝大多数美国公众反对继续向日本出售军用物资。但是，罗斯福政府一方面担心立场过于强硬会影响到日本国内的温和派，另一方面又害怕干扰了美国对来自纳粹德国的威胁做出反应的能力。这后一威胁被看做更加迫在眉睫，更危险。因此，罗斯福政府仅仅实行了“道义上的禁运”，范围仅限于飞机和飞机引擎。由于缺乏法律依据，国务院只能通过写信的方式劝说美国的商人不向日本出售这类商品。日本和德国日益紧密的关系也使得华盛顿忧心忡忡。日德都是1936年表面上针对苏联的反共产国际协定的签署国，但日本抵制了德国关于进一步发展关系的要求。东京对柏林解释说，它“无力站出来反对民主政体”，因为它靠美国和大英帝国获得必需的原料，特别是石油。

这正是日本的致命问题。它希望减少对美国的依赖，特别是石油。绝大部分石油都供给给了它的海军和空军。日本担忧，一旦战争爆发，如此严重的依赖性将使它瘫痪。然而东京对安全的长远看法以及它所采取的行动——“为了共荣圈”而疯狂扩张——恰恰造成了与美国兵戎相见的局面。事实的确如此。到20世纪30年代末期，对华战争使日本在贸易方面更加依赖美国。由于外汇吃紧，日本支付进口的能力愈发捉襟见肘。日本政府不得不对国内经济实行紧缩，包括石油和其他燃料的定量供应，使得加强战争经济的初衷无法如愿以偿。为日本人提供主要食品来源的渔船船队被告知，它们必须放弃燃油，完全靠风力作业。

到1939年，美国已经明确表示反对日本的行动。然而罗斯福总统和国务卿赫尔仍希望，

在可能导致太平洋地区一场严重危机的过于严厉的反击措施和怂恿日本得寸进尺的绥靖政策之间找到一块中间地带。日本对中国居民区的狂轰滥炸，特别是 1939 年 5 月的轰炸重庆事件，震动了美国的公众舆论，引起了更大的愤慨。用当时《时代》周刊记者西奥多·怀特的话说，那次轰炸是“空中恐怖史的一座里程碑”。“美国不参与日本侵略委员会”等组织积极游说，要求切断对日本的一切出口。当时的一份传单这样说：“日本提供飞行员，美国提供飞机、汽油、石油和炸弹，摧残对象是中国手无寸铁的城镇。居民” 1939 年 7 月进行的一项盖洛普民意测验表明，72% 的美国公众认为应该对日本实行军用物资禁运。

但是，在罗斯福政府内，关于如何对付日本人，包括一直挂在嘴边的直接经济制裁的问题仍在由人们激烈地加以讨论。美国驻日本大使约瑟夫·格鲁对可能带来的后果提出了警告。他自东京报告说，日本人宁可忍受各种苦难，也不愿在西方列强面前受辱、丢脸。他 1939 年秋天去华盛顿时两次面见罗斯福总统。后来他在日记中写道：“我明确地阐述了我的观点，如果我们开始经济制裁，就要坚持到底，而那个底显然是战争。我还对总统说，如果我们切断日本的石油供应，而日本又发现它不能从其他商业来源获得石油以保证国家安全，它就很可能派舰队去夺取荷属东印度群岛。”

“如果是那样，我们很容易拦截它的舰队。”罗斯福说。

格鲁日记中的话只是在表达他的预感，而不是 1939 年秋美国可能采取的政策。当时并没有石油禁运的计划。而且，尽管罗斯福总统说了那句话，他实际上不愿意冒战争的风险。不管怎么说，石油日益突出地成为两国关系中的关键问题。

日本挺进，美国制约：第一轮交锋

出于被美国切断石油和其他原料供应的日益增长的担心，东京实行了工业自给自足的政策，试图从根本上消除对美国的依赖性。政府对公众进行连篇累牍地宣传——连学校里的孩子也概莫能外——ABCD（美国、英国、中国、荷兰四国的英文字母）四强阴谋勾结，垄断资源，扼杀日本帝国。1939 年欧洲战事的爆发，特别是 1940 年 4、5 月后德国横扫比利时、荷兰和法国之后，日本的地位大大增强。日军继续向中国腹地推进。随着除英国以外的所有殖民国家的覆灭，远东突然变得不堪一击。日本人忽然要求大大增加从荷属东印度群岛获得的石油，更突出了这一威胁。荷属东印度群岛现属于在伦敦的荷兰流亡政府的影响之下。华盛顿担心陷入重围的英国人可能撤出远东，于是作出了致命的决定，将其南加州的舰队调至夏威夷瓦胡岛的珍珠港。当时，该舰队正在夏威夷海域演习，所以调动几乎是静悄悄地进行的。这次调动的目的方面是加强英国人的决心，另一方面则是对日实施威慑。

1940 年夏是重要的转折点。6 月，日本开始向南推进。它要求刚成立的法国伪政府批准日军在法属印度支那执行任务，它要求东印度群岛保证军事物资的供应；它威胁英国说，如果英国不将军队从上海撤出，不关闭滇缅路，日本就对英国宣战。同月，罗斯福总统任命亨利·斯廷森为陆军部长，内阁成员。斯廷森长期以来批评美国的对日出口和政府对外政策方面的优柔寡断。1940 年 7 月 2 日，罗斯福签署了国防法案——一份在纳粹入侵西欧之后匆匆通过的法案。其第六款授权总统控制出口，是左右对日石油出口的杠杆。

在东京，主张不与西方列强冲突的领导人正迅速失势。秘密警察的一个派别计划有组织地暗杀那些主张同英美和解的人，目标包括首相。这项阴谋于 7 月破产，但是它已经发出了明确的信息。同月，日本内阁在新首相河井皇太子的主持下改组。有“剃须刀”之称的好斗的东条英机将军升任陆军大臣，此前，他曾任驻满洲的日本关东军总参谋长，制造 1931 年南满铁路事件的就是那支军队。

1940 年 7 月下旬，在东京和华盛顿几乎同时发生的一件件事把日本和美国带向战争，石油是中心环节。日本向东南亚增兵，他们认为那样有助于在中国战场取胜。日本将不择手段地从荷属东印度群岛获得石油，以保证足够的供应。日本还努力从美国进口远远超出正常水平的大量航空汽油，给华盛顿敲响了警钟。罗斯福总统 1940 年 7 月 19 日同他的高级顾问

举行会议时，指着房间里的世界地图说，他一天天坐在房间里盯着那张地图，现在终于得出结论：“使世界摆脱当前的困难只有一条路”，那就是切断侵略国的供给线，“尤其是用于战争的燃油供应”。在讨论中，大家对如此对付欧洲的侵略国意见一致。但涉及到日本时却引起了措辞激烈的争论，大家无法对采取这一措施明智与否达成共识。

翌日，罗斯福签署了建立两洋海军的立法，这样美国就可以在太平洋对付日本而在大西洋海域不给德国人可乘之机。有人问，既然如此，为什么继续出售石油给日本人，为其海军提供燃料？财政部长亨利·摩根索和陆军部长斯廷森试图说服政府发表一份对日全面石油禁运的声明，但是仍然不愿同日本彻底决裂的国务院到底成功地修改了这份声明，将禁运物品仅限于辛烷值 87 以上的航空汽油和某些铁矿、废钢。这一限制可以保证美国军队的汽油供应，因为美国空军使用辛烷值 100 的航空汽油；它又不影响日本人，因为他们的飞机使用辛烷值 87 以下的燃油，如有必要，他们还可以用加铅的办法提高燃油的标号。就在 1940 年 7 月的声明发表后的 5 个月里，日本人从美国进口的 86 号燃油比声明前增加了 550%。除许可证外，禁运实在是徒有虚名，根本没有执行。然而，日本人已被提醒他们将可能遇到的情况。

国际势力的分化已经十分明确。1940 年 9 月 26 日，华盛顿对日本在印度支那的行动和即将签署的日德意三国协定作出反应，宣布完全禁止向日本出口铁和废钢，但不包括石油。次日，日本与希特勒、墨索里尼正式签署了三方协定，使它更加紧密地与轴心国捆在一起。罗斯福说：“发生在欧洲、非洲和亚洲的敌对行动都是世界冲突的各个部分。”但是在他看来，危及英国生存的欧战居优先地位。因此，他将继续执行“欧洲在先”的战略。这一决定意味着美国将集其所有用于欧洲战场。罗斯福的谨慎态度还有另外的原因：距离总统选举只剩下 1 个月的时间了，而他又是在史无前例地竞选第三任，所以他不愿在这几周时间里招惹是非。美国的陆军和海军正在扩建，此时极力希望避免同日本冲突，因此也表示不同意对日石油禁运。与此同时，日本人则买下他们所能搞到的所有石油、钻井设备、储油罐散件和其他物资。英国人试图找到阻止石油流向日本的办法。他们担心，倘若日本人真的得到大量石油储备，届时任何经济制裁都将是徒劳无益的。尽管如此，罗斯福和赫尔还是拒绝切断对日本的石油供应。

是否有什么既能解除日本对亚洲的铁腕控制又不必诉诸战争的权宜之计呢？还有什么被疏漏的办法吗？这些正是国务卿赫尔一遍又一遍提出的问题。为了找到答案，他开始与前外相、新到任的日本驻美大使野村上将私下会晤。两人经常是各带为数不多的几名助理，夜间在沃德曼公园酒店赫尔包租的公寓内密谈。

自 1941 年 3 月，赫尔和野村一起度过了至少四五十个紧张的夜晚。他们在不毛之地耕耘，寻找任何防止冲突的途径，对一项项建议反复讨论。会谈过程中，赫尔是占了便宜的。美国和英国的“魔法”破译行动破了日本绝密的外交密码“紫色”。赫尔因此能够在会见野村之前看到东京方面对这位大使的指示，在会后阅读野村向东京方面的报告。赫尔表演得很得体，丝毫没有露出他多了解到的内容。1941 年 5 月初，德国人告诉日本方面说，美国人破了他们的密码。东京对这一情报置若罔闻。日本人决不相信美国人有这等高超的本领。

不过，“魔法”并没有使赫尔和他华盛顿的同僚们了解一切。例如，日本海军对夏威夷美国舰队十分担忧。日本如果置之不理，在入侵荷属东印度群岛和新加坡的过程中就可能遭受来自侧面的攻击。正因为如此，日本海军开始设计一项风险极大的可怕计划——偷袭珍珠港。

山本五十六的赌博——“我必死无疑”

早在 1940 年春，日本联合舰队总司令山本五十六大将就开始勾勒这一近乎痴心妄想的疯狂赌博。山本五十六在日本的海军高级将领中，是最为大胆、富于创造和备受争议的一位。

第二次世界大战前夕联合舰队的在役将领中，只有他曾参加过近 40 年前的日俄战争，有实战经验。

没有比偷袭珍珠港这样的计划更说明山本五十六的战略眼光和他好赌的性格了。但这一计划出自他手却又极其令人诧异。在 20 世纪 20 年代，山本曾在哈佛大学就学，后赴华盛顿出任日本海军代表和武官。林肯的传记，他读过四五部，他还订阅《生活》(Life) 杂志。他遍游美国、认识美国，并且为理解美国人而自豪。他认识到，美国资源丰富，而日本贫瘠；美国的生产能力之大，是日本所不能同日而语的。

而且山本五十六的心中无时不在挂念着石油因素。对于海军乃至日本在石油问题上的困境，他有着特殊的敏感和理解。他出生在为日本生产少量石油的新泻地区。他的家乡长冈有数百家生产灯油的小工厂。在美国度过的几年使他懂得，工业世界正在从煤炭转向石油，甚至对于海军来说，空中力量也代表着未来。山本五十六强烈地意识到日本在石油供应方面的脆弱性，作为联合舰队的司令官，他坚持把居世界第三位的日本海军的训练限制在日本近海，目的是节油。他对日本的石油问题关注到了这样的程度：某“科学家”称能将水变成油他也提供赞助，令海军的同僚们啼笑皆非。

然而尽管疑虑难消，他骨子里仍然是一名忠于天皇和国家的炽烈的民族主义者。山本相信日本人乃天选子民，在亚洲负有特殊的使命。他必尽职尽责。他说过：“与美国交战等于同全世界交战，不可想象！但是事情已成定局，我将殚精竭虑，必死无疑。”

1941 年 4 月至 6 月，美国政府内仍然在为是否切断对日石油出口、冻结大多用来购买石油的日本资金而喋喋不休地争吵。轴心国与美国显然正在一天天走向直接冲突。1941 年 5 月 27 日，罗斯福总统宣布“无限期的全国紧急状态”。用他顾问的话说就是，此举旨在警告大家，轴心国实实在在地是要霸占全球，让“每个人都心生恐惧之感”。刚刚上任的石油协调官哈罗德·依克斯紧接着使用他的职权，禁止从美国东岸向日本出口石油。在美国的东海岸，石油供应正吃紧，主要是运输成问题。公众越来越反对从东海岸出口石油，特别是对日本出口。依克斯的这项命令并不涉及墨西哥湾和西海岸。与此同时，他正努力争取对日本的全面石油禁运。

罗斯福总统怒冲冲地否决了依克斯的命令。两人吵了起来。依克斯说：“现在是中断对日本输出石油的最好时机。日本现在全神贯注地注视着苏联的形势和西伯利亚将发生的情况，因此绝对不敢冒险进攻荷属东印度群岛。对日本实行石油禁运将使您在美国各地受到支持。”

罗斯福总统嘲讽地答道：“我这里还有你 6 月 23 日关于立即停止向日本运送石油的建议。如果禁运破坏了微妙的平衡，使得日本人下决心不是打苏联就是打荷属东印度群岛，到时候别忘了告诉我你是否还这么想。”接下来，总统先生给依克斯上了一堂小小的宪法课。他说，对日本出口石油的问题，“不在节约石油的范围之内，而是外交政策的范畴。它属于总统和他的下属国务卿的授权范围”。

依克斯提出辞去他石油协调官的兼职，但继续当他的内政部长。他在辞呈中对总统说：“最近，您的来信缺乏友好。”罗斯福总统一如既往，拒绝了依克斯的请求。他在 1941 年 7 月 1 日的答复中写道：“你又来了！日本人现在自己拖了后腿，他们正互相争斗……正在琢磨往什么方向蹦。如你所知，我们帮助维持太平洋地区的和平，对于我们控制大西洋极端重要。但是我拿不出那么多的海军——太平洋上每发生一件事，我们在大西洋就会少几艘舰艇。”

罗斯福总统所说的“互相争斗”源于 1941 年 6 月德国对苏联的突然袭击。那次攻击给东京提供了一次重要的战略选择：是继续南进，还是乘希特勒成功之际从东线加入对苏联的进攻，占有西伯利亚的一部分。从 1941 年 6 月 25 日到 7 月 2 日，东京的高级官员们神采飞扬地为此争论不休。最后，他们作出了决定命运的选择：暂时不动苏联一根毫毛，集中精力

向南进攻，特别是争取控制整个印度支那，他们认为那对进一步夺取荷属东印度群岛是必要的一步。作出这一决定时，日本人认识到占领印度支那的南部将招致美国的全面石油禁运，用日本海军参谋部的话说，就是与帝国生死攸关。但是，日本决不因为可能与英美交战而放弃目标。

华盛顿通过“魔法”截获的日本密电跟踪着这一历史性的辩论，在某种程度上预知了它的结果。被截获的一份密电说：“占领法属印度支那以后，我们的下一个目标就是荷属东印度群岛。”在7月18日罗斯福总统主持的内阁会议上，有消息表明日本人肯定会在几天后进攻印度支那。

财政部长摩根索问总统：“请允许我问一个您或许不愿意回答的问题，如果日本采取行动，您在经济方面将采取什么步骤？”

罗斯福回答说：“如果我们不给日本一滴油，就会逼他们进攻荷属东印度群岛，那就意味着太平洋战争。”

但是罗斯福总统还表示，如果日本人动作起来，他会支持另外一种经济制裁，即冻结日本在美国的全部资产，那样就能限制日本人的购油能力。连病魔缠身、情绪亦不高的赫尔也从疗养院打来电话，建议加强出口控制——但“永远不要卷入同日本人的战争”。

1941年7月24日，美国电台广播说，日本军舰已经靠近金兰湾，另有十几艘日本运兵船从日军控制的海南岛南下，目标是占领印度支那。当天下午，罗斯福总统召见野村大使，建议印度支那中立。他解释说，他本人不顾“激烈的反对意见”，一直允许日本进口美国石油，其目的就是不给日本进攻荷属东印度群岛的借口。他表示，如果日本进攻荷属东印度田易，就会与美国发生直接冲突。他明确地暗示说，由于日本“在印度支那的新的行动”，他可能无法顶住美国国内要求对日本实行石油禁运的政治压力。

这种变化已经出现了。罗斯福总统本人不愿意采用全面禁运的办法。他的意思是加强控制，但“每天都可能发生变化”，使之成为符合特定需要的灵活工具。他的目标是，给日本造成最大程度的不确定性。但同时不过头。他认为可以把石油作为外交工具，而不是开启战争的扳机。罗斯福对英国大使说，他不想同时打两场战争。副国务卿萨姆纳·韦尔斯提出了一份符合总统目标的建议。出口将被限制在1935~1936年的水平。任何等级的可能被再加工为航空汽油的汽油和汽油制品都禁止出口。所有石油出口都必须获得出口许可证才放行。7月25日，美国政府命令冻结境内一切日本资产。使用这些资产，包括购买石油，都需要首先取得许可证，也就是征得美国政府的许可。7月28日，不出所料，日本开始了对印度支那南部的入侵，向战争又迈进了一步。

新制定的美国政策表面上无意全面切断对日本的石油供应，但是其实际效果乃是近乎完整的全面禁运。负责经济事务的助理国务卿迪安·艾奇逊在这里发挥了关键的作用。艾奇逊是为数不多的几位赞成对日本全面禁运的国务院高级官员之一。经过同财政部协商，他把7月25日的命令变成了禁运，绝对不允许释放冻结的日本资金让日本人购买石油。艾奇逊后来说：“不管我们是否有政策，我们至少有现实。如无变动，继续照此办理。”从8月开始，没有一滴油从美国流向日本。两艘日本油轮停靠在洛杉矶附近的圣佩德罗，枉费心地空等已经订购了的石油。

英国外交大臣安东尼·艾登说：“我们必须像美利坚合众国那样强硬。”但是，英国和荷兰流亡政府当时弄不清美国的政策到底是怎么回事。尽管如此，英国随之宣布冻结资产和禁运，切断了婆罗洲向日本的石油供应。荷属东印度群岛也做出了同样的决定。

至1941年7月末，日本已经巩固了其对印度支那南部的占领。7月31日，野村大使在会见美国官员之后向东京的外务省报告说：“今天，从他们脸上严肃的神情我可以看出他们是认真的。请允许我告诉各位先生，依我看，现在刻不容缓，必须采取某些绥靖的措施。”外务省毫不客气地将大使的劝告抛在了一边。日本进军印度支那，美国冻结日本的资产，实

际上等于石油禁运，所有这些标志着战争前的读秒阶段开始了。

但是，禁运本身并未造成即将到来的冲突。对于美国，也包括英国和荷兰，禁运已经成为除战争以外对付日本侵略行为的唯一办法。随着日本人进入东南亚和纳粹德国横扫苏联，美国面临着轴心国统治欧亚两大洲、成为已不安全的两洋间孤岛的可怕前景。于是，罗斯福总统试图利用石油杠杆。对日本人来说，石油则是他们与敌对列强的“围剿”的最后联系。东京不承认它是作茧自缚。禁运是日本在亚洲的4年军事侵略导致的结果。是东京把自己逼进了墙角：根据它自己的计算，日本唯一可靠的石油供给就是它的自身储备。一旦美国 and 荷属东印度群岛不供给油，就找不到其他值得挖掘的来源抵偿损失。如果它要保持和保证其作战能力，那就势必要冒战争的风险，或是挑起战争。

对于同美国对抗，日本海军过去比陆军显得谨慎。但是彻底的禁运改变了这一切。一位著名的日本海军大将后来说：“离开油，我们的战舰和其他军舰只不过是稻草人。”日本海军总参谋长永野大将对天皇强调说，如果没有补充，日本的石油储备充其量能坚持两年的时间。

日本的新任外相丰田贞次郎在1941年7月31日发往柏林和华盛顿的密电中达了日本政策中的这种恐惧。他写道：“日本与以英美为首的第三国的商业和经济关系江河日下，我们再也无法忍受。鉴于此，为了帝国的存亡，我们必须采取措施获得南海的原料。我们的帝国必须打碎这个在英美两个装睡的蛟龙带领并直接参与下钩织的越来越结实的包围圈。”

国务卿赫尔的看法又多么不同。他在电话里对副国务卿韦尔斯说：“日本人正努力对几乎半个世界的地方实行军事统治……除动武之外，没有其他办法能阻止他们。”尽管如此，赫尔仍然希望将不可避免的那一天推后。他解释说：“问题是我们如何左右局势，等到欧洲战事结束。”

双方都有人为了避免冲突而作出最后一分钟的外交努力。日本首相鸿井皇太子在海军的支持下提出与罗斯福会晤。也许他可以直接向美国总统发出呼吁。鸿井甚至情愿放弃同希特勒轴心国的结盟，以换来美国人的谅解。愁眉不展的大臣们同意了皇太子的想法。掌玺大臣小一规道私下对首相说：“日本面临的全部问题都落实到了石油这一极其明确的因素。日本没有战胜美国的把握。”

天皇对鸿井皇太子的设想表示支持，他说：“我收到了海军关于美国对日本全面石油禁运的情报。考虑到这一点，同罗斯福总统的会晤越快越好。”

东京，9月5日、6日。日本高级官员拜见天皇。石油仍然是中心话题。他们面前的背景材料说道：“当前，石油是我们帝国国家力量和战斗力的一个薄弱环节。我们的作战能力将随时间的推移而削弱，我们的帝国届时将失去军事能力。”时间在流逝，军事首领们反复提醒天皇。海军参谋长告诉天皇：“包括石油在内的军用物资正天天见少。”

天皇问陆军参谋长，如果美日开战，将持续多久？

参谋长答曰：“南太平洋的问题将在三个月左右解决。”

天皇尖锐地反驳说：“将军在这中国事件开始的时候是陆军大臣，……那时你告诉陛下一个月可以解决问题。尽管将军做过保证，仗已经打了四年。”

参谋长极力辩解：“中国广阔内地使得行动无法如期完成。”

天皇提高了嗓门：“如果中国的内地广阔，那么太平洋就是无边了。将这何以肯定能在三个月完成？”

参谋长低下头，缄默无言。

海军参谋长永野大将为将军帮腔：“日本就像是重病人，因此必须迅速决断。”天皇请他的高级顾问们说清楚他们的意思，是外交当先，还是战争。他没有得到明确的回答。

翌日，同样的问题再次提出，陆军和海军参谋长都默默无言。天皇为大家不便回答这一问题而感到遗憾。接着，他从袍子里抽出一张纸，上面是他的祖父明治天皇的一首诗：

人云四海皆兄弟，何来动乱不曾休？

殿内一片沉寂。“在场的每一个人都感到敬畏而不敢做声。”永野大将这时站出来说，只有其他所有办法都失败之后才诉诸武力。会议“在空前紧张的气氛中”散场。

即将来到的冬天界定了回旋的时限。如果军方计划在1942年春之前动手，那么12月初就得开始。尽管如此，鸿井皇太子仍然寄希望于不战而决的出路。9月6日拜见天皇之后，内阁开始讨论是否应该大力迅速发展合成汽油的生产。鸿井说，战争风云莫测，所以在这项计划方面多花钱是值得的。但是计划委员会的负责人说工程太大，为期4年、投资数十亿日元，需要不计其数的钢材、管道和机器。另外，还得集中大量的工程技术人员和多达40万名煤矿工人。鸿井的建议被否定。9月末，4名手持匕首和短剑的男子冲向鸿井的轿车，企图行刺。他们被打跑，但首相被吓得狼狽不堪。

10月2日，美国政府正式拒绝举行美日首脑会晤。不久，鸿井因为拿不出取代战争的可行办法而倒台。10月18日，好战的东条英机取代他当上了日本首相。作为陆军大臣，东条英机始终认为外交手段毫无用处，反对同美国达成任何妥协。

自仲夏以来一直停泊于洛杉矶附近海域的那两艘日本油船还在等着装运订购的石油。到11月上半月，它们终于起锚，空船而去。现在，谁也不会怀疑石油禁运的存在了。初冬已经降临东京，日本当局采取报复手段，断绝了对美英使馆的取暖油供应。

从10月到11月，日本的最高军事指挥部和政界领袖经常集中在皇宫的一间小型会议室辩论战争的最后决定。他们的辩论一次次回到石油这一话题。日本的石油进口自1941年之后大大减少，库存也在下降。某历史学家后来写道：“从可以得到的记录来看，当时石油因素已经像一个魔鬼悬于会议桌的上空，开战的决定被认为是最方便的斩妖剑。”

11月5日，日本的最高领导人在天皇面前召开了一次帝国会议。天皇本人按照过去的传统，自始至终保持着沉默。“剃须刀”东条英机总结出了多数人的看法。他说：“美国人从一开始就认为日本将屈服于经济压力”，但是这次将证明他们错了。“如果我们打持久战，将遇到困难。对持久战我们有不安的感觉。但尽管不安，我们怎么能够任凭美国为所欲为呢？两年之后，我们将没有供军队使用的石油。船舶将搁浅。想到美国在西南太平洋加强了防御、美国舰队的扩张、至今未能结束的中国事件，等等，我看问题是无穷无尽……如果我们束手待毙，两三年后我们将可能成为三流国家。”

会议决定向美国提出最后一次态度强硬的要求，若遭回绝，日本就选择战争。东条英机向大家问道：“还有没有其他意见？”没有谁反对，于是东条英机确认该建议通过。

一名日本外交官于11月第三个星期抵达华盛顿，面呈了一份各种要求的清单。国务卿赫尔读来像是一份最后通牒。那个星期还有另外一样东西抵达华盛顿，那就是“魔法”截获的11月22日发给野村的密电，电文说：“出于你万万猜想不到的原因，我们要求美国方面必须至迟在11月29日答应东京方面的最新建议。29日以后，事情将顺理成章。”

11月25日，罗斯福提醒他的高级军事顾问，战争已经迫在眉睫，甚至一个星期之内就会爆发。次日，赫尔向那位日本外交官递交了一份备忘录，要求日军从印度支那和中国撤出，以恢复同美国的贸易关系。东京把这份建议书看成是美国方面的最后通牒。当天，也就是11月26日，集结在千岛群岛的日本特混舰队接到关闭无线电通讯，向夏威夷秘密进发的命令。

美国人虽然不知道那支特混舰队，但陆军部长斯廷森还是有消息告诉罗斯福总统。一份情报表明，日本已经派出大规模的远征军离开上海，向南前往东南亚。斯廷森后来回忆说，罗斯福总统闻讯几乎可以说是勃然大怒。他说他怎么没有看到这份情报。形势完全变化。因为日本人一方面与美国谈判彻底停战，完全撤军，另一方面又派兵去东南亚，说明他们背信弃义。总统对他自己20年前提出的问题得出了最后的答案：不能信任日本人。11月27日，华盛顿向太平洋地区的美军司令官，包括夏威夷太平洋舰队司令赫斯本德·金梅尔海军上将

发去了“最后警报”。发给金梅尔的电文的开头是：“可视此电为战争警报。”

12月1日，日本特混舰队在仍然无人知晓的情况下穿越了国际日期变更线。东京向日本海外的使领馆发出命令，销毁密码。一位受命去华盛顿日本使馆侦查的美国军官发现后院正在烧纸。

12月6日星期六，罗斯福决定以个人名义电告日本天皇，试图驱散笼罩上空的黑压压的“阴霾”。

华盛顿时间12月7日中午12点30分，罗斯福接见中国大使。总统说他预计亚洲将发生“暴行”。他补充说，他感到日本可能在48小时之内“干恶事”。华盛顿时间下午1点，罗斯福总统仍在与中国大使交谈。就在那一时刻，即东京时间12月8日凌晨3点，罗斯福的电文终于被当面交与日本天皇。在太平洋海域之中，正是12月7日的拂晓，日本的特混舰队正逼近夏威夷群岛。旗舰高大的桅杆上飘扬着1905年日本海军大胜俄国海军的对马海峡战役中某日本军舰用过的战旗。日本飞机正一架架从航空母舰上起飞，机组人员被告知，他们将摧毁欺瞒日本、试图剥夺日本在地球上应有地盘的美国的战斗能力。

夏威夷时间上午7点55分，炸弹落向珍珠港的美国舰队。

对珍珠港的进攻开始一个小时之后，野村大使由另一位日本外交官陪同来到美国国务院。赫尔正接到总统打来的紧急电话，野村大使和他的同事被留在外交官接待室等候。

罗斯福沉稳而急促的声音从电话里传来：“有报告说，日本人已经开始进攻珍珠港。”

“报告得到证实没有？”赫尔问。

总统回答说：“还没有。”

两人都认为消息可能是可靠的。但是，赫尔想，万一不是这样呢？他吩咐把两位日本外交官带进来。野村已经从收音机里听到了袭击珍珠港的消息。他心不在焉地将一份厚厚的文件交给了国务卿赫尔。文件的内容使他怒不可遏，他是佯装读完了文件中东京为其行径的辩解。“在我50年公务生涯中，这是我头一次见到如此满篇谎言，毫无根据地歪曲事实的文件。直到今天，我不能想象这个星球上的任何政府能够好意思编造这样离谱的弥天大谎。”他想，几个月以来在自己的公寓同野村的私下会谈何用之有？对这位乡巴佬出身的政治家来说，眼前的两位外交官就像“一对吃羊的豺狗”。

两位日本外交官没有补充的话。会见到此结束。没有人上去为他们拉开门，因为他们现在已经是敌人。他们自己拉开赫尔办公室的门，走进等待他们的空电梯下楼，默默地走出了大门。

这一天，珍珠港的消息向华盛顿纷至沓来。先是零零碎碎，然后是详细的噩耗。在这个漫长的星期日即将结束之际，斯廷森在他的日记中这样写道：“从夏威夷传来的消息十分糟糕。令人震惊的是，我们在那里的人早就得到了警告，而且已经处于戒备状态，怎么会如此措手不及？”怎么会发生这样巨大的灾难？

美国的高级官员知道日本人的进攻迫在眉睫，完全有准备。但是他们以为攻击的目标在东南亚。无论是在华盛顿还是在夏威夷，几乎没有人认真考虑过，甚至说能够理解，日本人可能而且能够偷袭美国舰队的老窝。正像马歇尔将军1941年5月对罗斯福总统说的，他们认为珍珠满港所在的瓦胡岛是“世界上最坚固的堡垒”。大多数美国官员似乎忘记了，也许是从不知道，日俄战争就是从日本人偷袭旅顺口的俄国舰队开始的。

从更根本的角度观察，双方都低估了对手。日本人不相信美国人能够破译他们最高一级的密码，美国人也不能设想日本人能够搞成技术上如此复杂的行动。事件刚刚发生后，罗斯福的某些地位最高的顾问竟以为是德国人的策划，他们认为日本人单枪匹马搞不成。双方也误解了对方的心理。美国人不相信日本人能够做出如此胆大妄为的事情。他们错了。而日本人也是同样。他们以为偷袭珍珠港可以打掉美国人的士气。事与愿违，这次攻击使美国人重振精神，很快团结了起来。日本人犯下的错误更大。

等待已经过去，日美两国已经进入战争状态。但是，珍珠港不是日本人的主要目标。夏威夷仅仅是他们漫长战线的一部分。就在飞机轰炸美国的太平洋舰队的时候，日本人同时也在轰炸和封锁香港，轰炸新加坡、菲律宾、威克群岛和关岛，占领泰国，入侵马来亚，直逼新加坡，并且作好入侵荷属东印度群岛的准备。珍珠港行动只是要保护侧翼——令美国舰队瘫痪，以便顺利入侵荷属东印度群岛和东南亚的其余部分；保护海上通路，特别是为了保证从苏门答腊及婆罗洲返回日本列岛的油轮畅通无阻。因此，这次大规模战役的首要目标还是荷属东印度群岛上的油田。

因此，夏威夷行动对日本的长远战略是不可或缺的。其成功的关键因素——运气，直到袭击的最后一分钟仍然陪伴着日本人。他们的成功实际上远远超过了自己的野心。袭击的猝不及防和珍珠港美国人无力抵抗的程度远远超出了日本人的预想。日军在珍珠港的两轮轰炸过程中击沉、击翻和重创了美军 8 艘战列舰、3 艘轻巡洋舰、3 艘驱逐舰和 4 艘辅助舰只。被击毁和损坏的美军飞机达数百架。2335 名美军将士和 68 名平民遇难。所有这些构成了美国历史上最最令人震惊的一页。美国的航空母舰安然无恙，那只是由于它们恰巧在海上执行任务。日本人共损失了 29 架飞机。山本五十六的赌博漂亮地赚了一笔。

在制订袭击珍珠港的计划时，山本五十六大将注意到 1904 年日本偷袭俄国在旅顺口的舰队时犯下了“不够彻底”的巨大错误。日本人在珍珠港犯下了同样的错误。石油是日本决定走向战争的核心因素，但在计划夏威夷行动的时候，日本人忘记了石油。山本和他的同僚都不只一次地检讨过美国在石油方面的压倒性优势，但是他们没有理解瓦胡岛石油供给的真实意义，因此对这些目标的攻击不在他们的计划之内。

这是一项带来巨大反响的战略失误。夏威夷的每一桶石油都是从美国大陆运去的。如果日本的飞机炸毁太平洋舰队的燃油储备和珍珠港的储油罐，他们就会令美国太平洋舰队的每一艘船搁浅，而限于那些实际上被击毁的舰只。新的石油供给只能来自几千英里以外的加利福尼亚。接任太平洋舰队总司令的彻斯特·尼米兹海军上将后来说：“在珍珠港事件的过程中，美军舰队的所有燃油都在地面的储油罐里。大约有 450 万桶油，只要用直径 50 毫米的弹头射击就可以让它们完蛋。如果日本人毁了那些油，战争就要延长两年。”

在整个 20 世纪 30 年代，温斯顿·丘吉尔生活在政治的荒野之中，无人理睬他的那些关于纳粹野心的警告。但在 1939 年 9 月他 66 岁的时候，他被突然召回重任第一次世界大战前夕的旧职——英国海军大臣。随着希特勒的军队于 1940 年春横扫西欧，伦敦的绥靖主义者下台了，丘吉尔当上了大不列颠的首相。

英国面临着悲观的前景。德国人已经占领了挪威和丹麦，法国人下个月就投降，英国人将孤军奋战，承担战争的重负。

英国政府早在战争爆发之前就认真地分析了英国的石油形势。1937 年底，一个特别委员会对仿照德国采用“煤中取油”的合成燃料战略进行了可行性研究，因为英国本土蕴藏着丰富的煤，而它所使用的油则几乎全靠进口。尽管如此，该战略考虑还是遭到否定。英国不仅能够从全球获得大量廉价的石油，而且世界两家主要的国际性石油公司——壳牌石油公司和英伦—伊朗石油公司^①都设在伦敦。发展合成油不仅代价高昂，而且仔细分析起来并不保险。用许多船只，通过许多港口进口石油同依赖少数几座超大型的、极易从空中辨认的合成燃料工厂相比较，后者更容易遭到空袭。

英国政府在制订备战计划时要求石油工业给予紧密、公开的合作，在美国这样的合作极难办到。在英国，国内炼油工业和销售渠道有 85% 集中在壳牌石油、英伊公司和新泽西美孚石油公司英国分公司的手中。1938 年慕尼黑事件发生时，政府决定，一旦爆发战争，各石油公司之间所有的“竞争工具”都将取消，全国的石油工业将在政府的羽翼下统一管理。

英国政府还得对付皇家荷兰壳牌集团的前途问题，因为这家集团可能被纳粹控制。问题的关键出在公司的全权领袖亨利·迪特丁身上。在整个 20 世纪 20 年代，他是集团内说一不

二的人物。但到 30 年代以后，迪特丁对公司的控制渐渐减弱，他的行为举止愈发显得古怪、挑剔和妄自尊大。

30 年代中期，年逾古稀的迪特丁迷上了两个人。一是他的秘书，一个年轻的德国女人，二是阿道夫·希特勒。在第一次世界大战前，这位意志顽强的荷兰人迷上了英国，费希尔海军上将和温斯顿·丘吉尔都拉拢他，使他成为协约国坚定而狂热的盟友。现在，老人却被纳粹迷得神魂颠倒。英国外交部的一位官员曾叹道：“他对苏维埃的仇恨、对希特勒的敬慕和英德携手抗苏观念的偏信已经是尽人皆知。”1935 年，迪特丁自作主张同德国政府商谈，向德国人赊售 2 年用量的石油，相当于向德国人提供军事储备。

关于这些谈判的传闻令伦敦壳牌石油公司的经理们大为震惊。一位名叫安德鲁·阿格纽的资深董事要求政府责成柏林的英国使馆调查此事，以便他“和他的董事会朋友们及时采取合适的措施”。

迪特丁于 1936 年底从壳牌石油公司退休。他同第二任妻子离婚，娶了德国籍的女秘书，并把家搬到了德国。不仅如此，他还号召其他欧洲国家同纳粹合作，以阻止布尔什维克。他同纳粹领导人多次互访。

迪特丁 1939 年初在德国逝世，这时离战争爆发还有半年时间。他刚刚去世，伦敦方面就得到了令人极为不安的奇怪传闻。纳粹党不仅在他的葬礼上大做文章，而且试图趁机控制皇家荷兰壳牌集团，如果他们成功，大不列颠就大难临头了，因为这家公司在第一次世界大战期间不啻于英国的军需石油局，如果落入纳粹之手，英国的全部石油供应系统就会遭到破坏。幸运的是，人们发现代表控制权的“优先”股份按规定只许董事掌握。迪特丁一死，他的优先股份立即就被分给了其他董事。德国人充其量只得到微不足道的一小部分普通股，这些股票对他们于事无补。

战争刚开始，包括壳牌石油公司在内的英国石油企业就都把他们的下游经营合并于石油理事会，实际上等于创立了一家垄断机构。合并工作一帆风顺。各公司的加油站都被漆成了千篇一律的深绿色，产品只用一个“普尔”（pool）商标。从那以后，伦敦湖滨路壳牌—麦氏公司大厦就变成了英国石油战的指挥所。

英国面临着全球范围的问题。它必须假定德国与苏联新签的协定能保证德国获得丰富的苏联石油，而日本入侵东南亚又将切断英国来自远东的石油供给。德国人还可以在家门口轻而易举地获得罗马尼亚的丰富资源。战争爆发几个月之后、德国人占领法国之前，英法政府试图重演第一次世界大战的旧戏，以 6000 万美元的代价换取罗马尼亚破坏其全部油田，以阻止那些油田被德国人利用。但是，双方讨价还价，始终不能达成协议，最后罗马尼亚的石油还是落德的手中。摧毁那些油田成了几年之后盟军轰炸机的任务。

英国必须刻不容缓地解决石油的问题。定量供应几乎随着战争的爆发而开始实行。起初私人汽车的“口粮”定在每年 1800 英里路程的消耗量之内，以后定量日趋紧缩，因为军用量不断增长，库存逐日减少。最后私人汽车干脆断了油。自那以后，自行车风靡英国。

在 1940 年的黑暗日子里，德国陆军席卷西欧，集重兵于英吉利海峡的法国一方。人们禁不住要问，如果英国受到侵略，石油库存将做何处理？德国人获取了法国的石油储备，因而保证了他们的进攻势头。纳粹跨海峡进攻的成败也在很大程度上取决于能否夺取英国的石油供给。于是，英国人订出计划，一旦德军入侵，立即毁掉全部石油库存。那些分散于城乡各地的毫无防卫能力的加油站也成问题，因为它们将为德军提供极大的方便，可以随时随地加油。为防止发生这种情况，英格兰东部和东南部的 1.7 万个加油点都被赶紧关掉，销售集中于比较容易保卫的 2000 个加油站。如果必要，可以把这 2000 个加油站全部点燃，不给敌人留下可乘之机。

石油沙皇：美国石油供给的动员

英国面临着一个压倒一切的难题——如何保证其战争期间的石油供应？战斗打响后，英国的石油消费将会直线上升，只有其产量约占全球 2/3 的美国能提供足够的石油。

1940 年 12 月，第三次稳获总统宝座的富兰克林·罗斯福宣布美国为“民主政体的武库”。1941 年 3 月，美国实行租借法案，从而解决了英国面临的财政问题。随着对中立立法的放宽执行，向英国运送补给的限制逐渐得以克服。当 1941 年春英国的石油供应急剧恶化之际，从美国东海岸各港送油的 50 艘油轮驶向了英格兰。这样，美英石油供给线在 1941 年春末接通。美国用燃料支持英国在欧洲孤军奋战。当时，美国实际上有日产 100 万桶石油的剩余生产力，相当于 370 万桶日均产量的 1/3 左右。之所以有这些剩余生产力，乃是由于 20 世纪 30 年代联邦和州政府达成的妥协安排，结果它变成无价之宝，对盟国的安全系数具有不可估量的战略意义。若无这些剩余生产力，也许第二次世界大战的进程会发生改变。

1941 年 5 月，美国还未卷入战争。罗斯福任命内政部长哈罗德·依克斯兼任国防石油协调官的职务。依克斯号称老吝啬鬼，这一任命使他再次成为美国第一号石油家，或者说是石油沙皇。

依克斯的任务包括引导石油工业从担心过剩的心理转到扩大生产、防止短缺的方向上来，他必须在公众对短缺抱怀疑态度的形势下挺身而出。同时，美国的石油工业是个大杂烩。大型综合企业、独立的生产商、炼油厂和经销人之间互相猜疑、激烈竞争。依克斯要把它们组织起来由政府统一指挥。

哈罗德·依克斯是在极为不利的条件下起步的，因为他在石油界拥有众多的敌人。1933 年他初次统管石油工业时，要求联邦政府加强对石油工业的运作及利润额度的限制，甚至考虑实施国有化。依克斯还有一件事令石油公司咬牙切齿。在大萧条时期，石油公司根据他的指示以合伙形式收购“过剩”汽油。1936 年，美国最高法院废止了《全国工业复兴法》，也就是依克斯引以为据发出合伙购油指示的那项临时性立法。此后司法部认为石油公司的做法系犯罪行为。依克斯溜之大吉，结果那些石油公司被判定有罪，这件事使它们对再次同依克斯合作心有余悸。

海的考验：大西洋之战

油轮和货船日夜往返于美国和受困的英国之间，而这条供给线的薄弱环节正在烟波浩淼的大西洋。德国人可以在这里扼杀英国的战斗能力，可以卡死北非和欧洲的美军，以及破坏很快要靠美国石油支持的苏联战争机器。德国海军总司令埃利希·雷德尔海军上将宣称：“经济战越残酷，见效越快，战争就结束得越早。”德国人的武器就是潜水艇，它很快显露出破坏海运的本领。1941 年，德国潜艇呈“狼群”状结队发起攻击，它们的首要目标就是油轮。

德国潜艇战的成功给英国人带来了恐惧。他们给为数不多的几个美国人看了一组图表，一边是轮船吨位和物资供给直线上升的损失，另一边则是日趋枯竭的石油存货和战争带来的日益增长的需求。丘吉尔看了这份如此抽象的战况图示之后显得沮丧不堪。他说：“我多么情愿看到大规模的入侵，也不愿忍受这种用图表、曲线和数字所表示的无形无状不可捉摸的威胁！”1941 年 3 月，他把德国潜艇对英国海运的攻击描绘成“我们必须面对的最险恶的阴云”。他深知大西洋水域悄悄进行的战争对英国来说多么生死攸关，也知道没有美国人的帮助他无法成功。

1941 年 7 月，哈罗德·依克斯获悉英国的库存汽油只够用 5 个星期。皇家海军至少应该存有 7 个月的用油，现在也只剩下了 2 个月的存量。依克斯得出的结论是，应该不遗余力地支援英国，例如削减美国东海岸地区的石油消费，把运力和物资转给英格兰。他同石油公司一道发起了大张旗鼓的自愿节油运动，包括发放印有“我节省了 1/3 汽油”字样的标语条，供司机们贴在汽车的挡风玻璃窗上。他要求加油站晚 7 点就关门，上午 7 点才开门，还试图恢复曾在第一次世界大战中推行的“无油星期日”活动。此外，依克斯在自己管辖的内政部提倡合用汽车，为全国树立节油的榜样。

只有一件事依克斯不做也不能做，那就是解释开展节油运动的真实原因：大西洋中德国潜艇带来的恶果和英国石油短缺的惨状。他担心公布这些严峻的局势等于向纳粹提供宝贵的情报。而且他也不想无必要地招惹美国国内的孤立主义者。结果整个节能运动引发了一场抗议的风暴，新泽西州的立法机构还通过决议谴责这项运动，因为它危及该州的渔业和避暑胜地的生意。

面对德国潜艇的威胁，美国扩大了对大西洋水域的巡逻半径，并在纽芬兰、格陵兰、冰岛及百慕大设置了基地。与此同时，英国破译了德国海军的密码，船队得以以思德国人的攻击。加上需求的减少、租借法案的实施和 50 艘油轮的支援，英国背负的压力至少暂时减轻了。

到 1941 年秋季，英国因石油供给暂获解决而归还了交给他们使用的油轮。这件事似乎证明根本不存在短缺，报界和国会都对依克斯大加挖苦。国会一个特别调查委员会宣称短缺是内政部长的发明。

加油站挂起招牌宣布汽油的供应充足，呼吁司机们“加足汽油”。依克斯觉得他变成了众人的笑料，他在私下怒气冲冲地抱怨说：“说服美国的老百姓未雨绸缪是异想天开。”他的结论是，预防措施绝非精明的政治选择。

但是，1941 年 12 月 11 日德国对美宣战之后，德国潜艇立刻出现在美国沿海水域，给美国的海运带来灾难性的打击。石油短缺又一次抬头。油轮的外观线条明朗，极易辨认，所以成了德国潜艇的首要目标。在 1942 年 1 月的一次内阁会议上，依克斯警告总统说，大西洋里油轮沉没数目重新上升将再次导致石油供应紧张，特别是在美国的东北部地区。然而，依克斯没有忘记上次因为倡导节油而招致暴风雨般的攻击，他余痛未消，坚决拒绝采取预防措施。

1942 年的最初 3 个月里，被击沉的油轮数目几乎等于建造数目的 4 倍。德国潜艇在美国海岸线似乎获得了豁免权。某潜艇舰长在击沉 8 艘美国船只后返航的途中写下了这样的日记：“可惜昨晚只有 1 艘潜艇。我可以肯定，就是有 20 艘潜艇来也能找到足够的目标。”

对于潜艇的攻击，美国人在开始阶段未拿出有力的反击措施。油轮、货轮、客轮等被要求沿海岸线航行，可能的话可穿行科德角和特拉华一切萨皮克湾的运河。美国城市入夜后灯火辉煌，把油轮的剪影清晰地衬托给等在附近的德国潜艇。迈阿密的情况最坏。临海的建筑连绵 6 英里都被霓虹灯映照得光彩夺目。旅店的老板和当地商会的负责人反对灯火管制，理由是旅游旺季还未结束。在东海岸的另外一些地方，情况大同小异。在大西洋城，成群的人站在岸边看热闹：漆黑的海平线处火光一闪，又一艘油轮不幸中弹。

最后，美国人终于采取了补救措施。东海岸沿线城市的户外照明被取消，居民区设人巡逻，监督家家户户灭灯，或至少是拉紧窗帘。

美国人为对付潜艇威胁还采取了其他步骤。东海岸沿线成立了护航队。更好的办法是尽量不用油船运油，于是产生了建设一条规模史无前例、长度闻所未闻、连接得克萨斯州与东海岸的输油管道的设想。让原油以每小时 5 英里的速度沿管道稳稳流动显然比装进海轮安全，也比用铁路油罐输送便宜。此项计划曾因消耗钢材过多而在 1941 年秋遭到否决。珍珠港事件和美国沿海水域接二连三发生的击沉油轮事件又使之匆匆复生。

建设这条绰号“大英寸”输油管线的工程终于在 1942 年 8 月开工，它堪称第二次世界大战工程史上的奇迹，横跨半个美国，使用了许多新设计的设备。经过一年半的时间，“大英寸”在 1943 年底接通。它全长 1254 英里，承担了向东海岸运送原油量的半数。与此同时，一条长 1475 英里的绰号“小英寸”的管线也开始建设。它从 1943 年 4 月开工到 1944 年 3 月竣工，专门把美国西南部生产的汽油和其他精炼制品送到东海岸。1942 年初，东海岸原油和精炼油的总供给只有 4% 是沿输油管线运去的。到 1944 年底“大英寸”和“小英寸”都竣工之后，管道的运输量占全部的 42%。

1942 年下半年，大西洋之战愈发凶狠。德国的潜艇部队增添了体积更大、航程更远、潜水更深的改进型潜艇。不仅潜艇之间的通讯能力加强，而且还能辨认英国护航队的暗号密码。此外，潜艇舰队司令卡尔·多尼茨海军上将又得到了“米尔奇库斯”，意为“奶牛”，其实是一种巨型水下供给船，能随时给潜艇补充新鲜食品和燃料。盟军的海运损失日甚一日，月月递增，英国供应每况愈下。1942 年，美国的运油船队损失了 1/4 的吨位。在英国，石油库存已远远不够最低标准，而伦敦方面认为，由于北非战场的需要，以及盟军即将在欧洲登陆的计划，对石油的需求将直线上升。这时，斯大林要求提供石油的口气也越来越强硬。

12 月中旬，丘吉尔被告知，除应急部分之外，英国船只只剩下两个月的燃油供给。次年 1 月，丘吉尔前往卡萨布兰卡，同英军总参谋长一道会见了罗斯福和美军的总参谋长。这次讨论的主题是进攻欧洲大陆，但在一个问题上谁也不持异议，那就是“海上运力不足阻碍着全面进攻行动。除非我们有效地制止潜艇的威胁，否则不可能赢得这场战争”。

战胜德国潜艇成为盟军 1943 年的首要任务。但是形势并未很快好转。3 月，几乎为所欲为的德国潜艇击沉了 108 艘轮船。大西洋成了它们的天下，盟军进攻欧陆的计划似乎已化为泡影。

但就在 3 月的最后几天，天平出现了戏剧性的倾斜。首先是密码分析方面的决定性转折：盟军彻底破译了德国潜艇的新密码同时又成功地更换了护航队的暗号。英美协调反击能力，为护航系统增添了反潜支持舰组。盟军的雷达系统得到改善，并将新型的远程飞机投入编队，使过去缺乏空中保护的那部分大西洋水域得到了空中支持。形势急转。仅 1943 年 5 月就有 30% 的德国潜艇被击沉。狼狈不堪的多尼茨上将不得不向希特勒报告说：“我们面临潜艇战争中最严峻的危机，因为敌人使用新型的探测装置使我们无法出击并遭受沉重的损失。”5 月 24 日，多尼茨命令德国潜艇撤至安全地带。他虽然当时不承认，但实际上等于下令中止了北大西洋的潜艇战。

技术革新、情报、组织、新战术，以及坚持不懈的精神，有利于保证充足的石油从美国流向英国，流向欧洲大陆乃至苏联。两个战场向希特勒的欧洲堡垒发动攻击的道路已经扫清，而危机四伏的大西洋之战也宣告结束。

石油运输的安全是海上战争的焦点。在美国国内，哈罗德·依克斯则不懈地推动石油生产。当他在石油协调官的位置升至战时石油管理局局长时，老吝啬鬼的手中掌握了前所未有的权力。然而，对石油问题拥有发言权的还有其他 40 个左右联邦机构，而依克斯的战时石油管理局与其中一些机构的矛盾从未间断，特别是与统管钢材和其他材料的战时生产理事会、统管油轮的战时海运管理局和确定价格的物价管理办公室。依克斯不断呼吁罗斯福卡住传其余那些战时机构全权负责人的喉咙，保证他的权威。

人们对石油在战争中的关键作用认识日渐加深，战时石油管理局的使命总的说来享有广泛的支持。但即便如此，整个供给系统还是常常濒临短缺。但每次出现危急情况时，战时石油管理局就以熟练的多方协调和迅速反应克服之，所以美国从未出现真正的石油供应危机。无法否认的事实是，美国的石油生产取得了优异的成绩，日产量从 1945 年的 370 万桶跃至 1945 年的 470 万桶，增幅达 30%。他 1940 年的测定认为美国约有每日 100 万桶的剩余生产力。但是，当油工们打开所有井阀后，他们发现实际的生产能力并不像估计的那么多，而且现有油井的产量也呈自然下降的趋势。所以石油工业要拼命地提高产量，保证产量。从 1941 年 12 月到 1945 年 8 月，美国及其盟友共消费了 70 亿桶石油，其中的 60 亿桶来自美国。这个国家在战争期间的石油总产量比德雷克上校打出第一口油井到 1941 年间美国全部石油产量的 1/4 还要多。尽管如此，倘若当时盟军需要美国拿出更多的油，美国也会捉襟见肘的。

美国石油等式的另一端就是消费，最激烈的政治战斗就发生在这里。政府要求企业用煤取代石油，以油做取暖燃料的家庭被要求控制室内温度，白天不超过华氏 65 度夜间不超过 55 度。罗斯福总统本人对开发美国尚未利用的天然气资源表现出浓厚的兴趣。他在 1942 年

写给依克斯的一封信中说：“我希望你派些人研究研究利用天然气的可能性。有人告诉我说，西部和西南部有一些油田没有发现石油，但地下却闲置着大量的天然气，因为远离主要居民中心而未被加以利用。”

30 年的时间里，汽油消费已成为美国人与生俱来的权力，除非强制，否则很少会有人放弃使用。1942 年春，强制性措施的第一步开始了：严禁在汽车比赛中使用汽油。定量供应继而是 5 月在东海岸实行，起初是用购油卡的形式，后来，纸卡换成了油票。但不管采取哪种形式，定量供应招致了来自四面八方的抗议。佛罗里达州州长亲自打电话请求依克斯暂缓执行，以防影响该州的旅游业。罗斯福政府不愿意在全美统一实行定量供应，因为西部地广人稀，能够取代汽车运输的方便形式并不多。

罗斯福政府最后从旁门找到了实行全国统一定量供应的办法。日本占领东印度群岛和马来亚之后，美国 90% 的天然橡胶供应被切断，而国内的合成橡胶计划还未启动。美国由此受到“橡胶荒”的冲击。定量供应汽油可以限制开车，因而也能减少民间对橡胶轮胎的需求，这样军队就可以得到更多的橡胶供应。然而，即便是采取这么遮遮掩掩的一步，也必须征得非常正规的批准，为此罗斯福任命了一个极其庄严的委员会，由这个委员会说服国会和公众。委员会的两名成员分别为哈佛大学和麻省理工学院的校长，而委员会的主席正是备受敬重和崇拜的伯纳德·巴鲁克。

在华盛顿，伯纳德·巴鲁克非同小可。这位华尔街百万富翁在第一次世界大战中是位伟大的工业组织家，现任总统顾问，是位威望极高的半官方的元老政治家。

巴鲁克包下了对付国会的工作。他对两位大学校长说：“让我对付参议员和国会山上的那些家伙，他们大多是我的好朋友。我找一天晚上宴请他们。”其实许多国会议员何止是朋友。按照当时的惯例，他们还从巴鲁克那里得到大笔的竞选费用，对他奉若神明。1942 年 9 月，巴鲁克的委员会大张旗鼓地提出在全国范围实施定量售油，目的是节约橡胶。来自西部的 100 名议员对新的体制表示抗议，他们大概未被邀请参加巴鲁克的晚宴。

在全球战争中保持协调具有很高的难度。欧洲、北非、太平洋、美国本土的经济都需要石油，因而必须认真考虑各方的轻重缓急。大西洋、太平洋乃至美国的东海岸都迫切需要油轮的服务。不仅如此，运力与货源必须彼此相配，而常常出现的混乱造成了昂贵的开销。然而，尽管存在这些困难，这个管理体制还是为盟军提供了出色的服务。

在第二次世界大战（简称“二战”）之前，美国军方不曾估计到未来的汽油供给问题，甚至用了多少油也不做记录。他们对于两次世界大战的区别也缺乏全面的理解，前者是静止战，后者是运动战，因而后者的用水量要大得多。在高峰期，驻欧美军使用的汽油相当于第一次世界大战时美军同种情况用量的 100 倍。在“一战”期间，典型的美国陆军师平均耗能 4000 叫马力，而在“二战”期间的消耗则达 18.7 万马力。

美国陆军直到 1942 年制订进攻的计划时才看出石油因素的全部意义。从此，一个集中化的、管理严格的后勤组织应运而生，即军需军团。据这个军团计算，每名海外作战的美军士兵在途中消耗 67 磅的供给，其中半数为汽油。

美军新的燃油供给组织推出了许多革新成果，着手产品的标准化，特别是推出了多用途的引擎油和万用柴油。得以采用的还有一种轻型输油管道，可装可卸，还带压力泵，可代替卡车向前线快速送油。但最获推广的还是一种 5 加仑容积的汽油罐。原来美军使用 10 加仑罐，太沉太重。美国人和英国人在缴获的德军 5 加仑罐基础上加以改进，设计出带内嵌油嘴、方便干净的容器。

这次战争中最大的技术失误之一是海底管道系统，它穿越英吉利海峡连结英法，目的是为盟军穿越法国、直推德国提供一半的燃料。然而，种种技术问题加上施工不善，使这条管道在关键的数月里出油细如涓滴，平均每天只有 150 桶油通过管道，相当于那段时间里盟军

在西欧战场消耗燃料总量的 0.6%。

保证辛烷值 100 的航空汽油供给是令人生畏的挑战。这种燃料比 75 号和 87 号航空油具有更强的爆发力，可使飞机的速度加快、航程加长，而且更为灵活。多次实验表明，它比一般航空油的功率高出 15%~30%。然而在大战爆发之前，这种高价燃料是没有什么销路的，但壳牌石油公司等企业还是冒险大量投资于这种燃料的研制。

战争带来了一个重要的市场。在 1940 年不列颠之战中，皇家空军的“喷火式”以 100 号油做燃料，显然压倒了以 87 号油做燃料的德机。不少人把英军的胜利归结于辛烷 100 号油。不过提炼这种汽油需要昂贵的设备，产量亦低。为控制 100 号油的分配，在华盛顿和伦敦各设了一个航空汽油委员会。

盟军需要的 100 号汽油几乎全靠美国提供，到 1944 年为止，约 90% 来自美国。生产跟不上需求是个问题。为此美国人开始了战时规模最大、最为复杂的工程壮举。幸运的是，20 世纪 30 年代后期已出现了一种催化裂化技术，它适用于大量生产辛烷值 100 的航空油。这种工艺对设备的要求很高，反应塔有 15 层楼高，造价之高自不待言。然而美国人加倍努力快速建成了几座这样的提炼厂，从设计、试验到生产几乎马不停蹄。

由此，战斗机增添了追歼敌人的爆发力，而满载炸弹的轰炸机加大了承载力。

盟军的 100 号航空油每每在即将耗尽之时又奇迹般地得到补充。到 1945 年，这种燃料的生产已达到战争开始时估测发展速度的 7 倍，实际产量则从每天 4 万桶上升到 51.4 万桶。

美国陆军/海军石油理事会在战后骄傲地宣布，两个兵种在二战期间从未在任何时候、任何地方缺少过任何种类的油，没有因为缺油而贻误战机。

这种说法不够准确。盟军 1944 年 6 月 6 日在诺曼底登陆后与德军展开了激烈的战斗。到 7 月 25 日，他们终于突破德军防线。一马当先冲杀在前的就是美国陆军第三军，军长是传奇般的运动战猛将小乔治·巴顿将军。第三军以惊人的速度推进，一个月里推进了 500 英里，解放了卢瓦尔北部的大片法国土地。由于战线太长，巴顿将军的部队燃料不足，士兵们想出种种越轨的方法：假借其他部队的番号领取燃料、劫持火车和卡车队，或把运油卡车携带的回程汽油截下自用。巴顿将军甚至派出侦察机到后方寻找供给。

到 1944 年 8 月末，盟军已因燃料不足而放慢了速度。燃料集中在诺曼底，本来用火车运送最为便利，但没有合适的线路，只得使用卡车。一望无际的运油车队缓缓蠕动，不仅速度慢，而且随着战线的前移增大了车队的自身油耗。隆美尔在 1942 年的北美战场上就遇到过类似的情况。巴顿甚至在 8 月 28 日写给儿子的信中怀疑有人作祟绊他的手脚，因为他的部队少得了 14 万加仑汽油。他不知道，兄弟部队也面临燃料不足的难题。

当时盟军最高指挥艾森豪威尔将军面临着三种选择：其一，燃料给巴顿将军，让他率兵长驱直入，冲破德军西线防御，直捣德国；其二，燃料给靠近蒙哥马利将军指挥的英国第 21 军团的美国陆军第一军，以保证英军占领安特卫普港，解决今后的供应问题；其三，同意由蒙哥马利率领一支由 40 个师组成的百万雄师直杀鲁尔，征服德意志。经过一番权衡，艾森豪威尔出于盟军团结的考虑选择了第二种。

巴顿雷霆大发，他大闹美军司令部，向司令官奥尔马·布拉德利索要 40 万加仑的汽油，他保证两天内攻入德国。在这关键时刻，他下令部队继续前进，直到用尽最后一滴油。8 月 31 日，巴顿的部队到达默兹河。油箱空了。巴顿在电话中对艾森豪威尔将军说：“我的将士们可以吃皮带，但我的坦克必须有油。”

9 月 4 日，蒙哥马利将军的大将终于攻下了安特卫普。艾森豪威尔同意让巴顿再次冲击德军。然而，“无情的一分钟”已经过去。希特勒放弃了“不准后退”的命令，使德军在几天功夫里重新集结，巩固了防线。巴顿的部队在莫塞尔河前遇到德军的猛烈抵抗。接下来是连续 9 个月的对峙，而苏联人乘机夺取了柏林。人们在当时和以后很长的时间里都在辩论着一个问题——盟军是否错过了迅速结束战争的关键时机。盟军在解放西欧过程中 100 万人的

损失人有 3/4 发生在巴顿将军受阻之后。在战争的最后 8 个月里，数百万人在炮火中和德国的集中营里死亡。不仅如此，如果盟军能早些时候自西攻入德国，战后欧洲的地图就会截然不同，苏联的势力绝不会如此伸入欧洲的心脏。

然而对艾森豪威尔来说，那是一个困难的决策。允许巴顿单刀直入要冒很大的风险，不仅影响盟军的团结，而且会将第三军暴露给敌人。当时有消息说德军正在巴顿部队的侧翼集结。艾森豪威尔认为那样做将“正中敌人的下怀。”

另有一些人认为当时应集中兵力，由蒙哥马利将军统一率领，跨过鲁尔，径取柏林，而巴顿的部队可发挥先锋作用。

英国杰出的军事战略家和史学家巴兹尔·利德尔·哈特对此颇有一番思考。这位机械化部队运动战争之父在 1970 年逝世前不久发表了他对巴顿战略的看法。他认为，1944 年 8 月末的几天的确是“无情的瞬间。”当时，德国人惊恐万状，不知所措，莱茵河上没有一座桥梁准备拆除。而“关掉了巴顿部队坦克的油门”，或许的确丢失了“速战速决的最佳时机”。

苏伊士运河是在埃及沙漠中开凿的一条长 100 英里的狭长水道，它把红海和地中海联接在一起。这条运河是 19 世纪最伟大的成就之一。它的建造者法国人费迪南·德莱赛普斯享有“伟大工程师”的美誉。

苏伊士运河于 1859 年破土动工。10 年之后，这条运河展现在人们眼前。当英国人看到这条运河可以大大缩短通往印度的旅程时，立即为没有直接投资于这条威尔士亲王所称的“我们的印度通道”而追悔莫及。幸好，1875 年，埃及的克迪夫君主无力偿还债务，出售了埃及持有的 44% 的运河股权。英国首相本杰明·迪斯雷利手疾眼快，在罗思柴尔德家族的英国分支的及时资助下，巧妙地购买了这部分股权。于是，苏伊士运河公司就变成一家英法合资公司了。

对于旅行家和商人而言，运河把通往印度的旅程缩短了一半。然而，运河最突出的意义是它的战略价值。它把英国与远东连接在一起，成为大英帝国的主要航道和生命线。保卫“通往印度的交通线”遂成为英国安全战略的基本出发点。

然而，1948 年，运河突然之间丧失了传统的意义。印度在这一年获得了独立，保卫印度已不再成为控制运河的理由。不过恰恰就在这时，运河具备了新的用途，它从帝国的通道变成了石油通道。产量与日俱增的波斯湾原油大部分经过苏伊士运河水道源源运往欧洲。苏伊士运河将翻过好望角至南安普敦的 1.1000 英里航程缩短到 6500 英里。到 1955 年为止，石油已占运河运输总量的 2/3，欧洲 2/3 的石油供应都要经过运河。运河北侧还分布着穿越阿拉伯半岛的输油管和伊执克石油公司输油管。因此，在战后国际石油格局中，苏伊士运河成为一条至关重要的纽带。对于日益严重依赖于中东石油的西方大国来说，这条水道具有独特的重要意义。

民族主义者：时势造英雄

英国对埃及和苏伊士运河的控制延续了 3/4 个世纪之久。首先借助于赤裸裸的入侵和军事占领，然后是对几代傀儡政权的政治和经济支配。但是，埃及的民族主义潮流长期以来奔腾不息，在战后的最初几年里变得更加强劲。1952 年，一个军官集团成功地发动了一场政变，并且把沉缅于奢侈生活的法鲁克国王流放到莱维埃拉。1954 年，加麦尔·阿卜杜勒·纳赛尔上校推翻了 1952 年政变的名义领袖纳吉布将军，成为无可争议的埃及领导者。

纳赛尔是一个邮局职员的孩子，天生工于心计。从第二次世界大战以前开始，他已有 10 年反英活动的生涯。他在担任国家元首以后，曾经告诉来访者和助手，他仍然感到他是一位阴谋家。他还具有在阿拉伯世界捕捉和引导民族主义新思潮的能力。作为穆罕默德·摩萨台的高才生，他对于施展辩才和利用电台煽动和动员群众的手法早已融汇贯通。他可以鼓动数万乃至数十万示威者满怀狂热激情涌上街头。他为新兴的第三世界各国树立了由军官转变成热忱的民族主义领袖的楷模。

纳赛尔不愧是献身于埃及复兴与独立的民族主义者。但是，他还想把影响扩展到埃及边界以外，从阿拉伯语世界的一端扩展到另一端。他利用名为“阿拉伯人之声”的功率强大的电台向全中东地区播音，通过空中电波，发表慷慨激昂的演说，呼吁人们反对西方，并且对该地区其他一些阿拉伯政权发出威胁。他的计划包括创建纳赛尔领导下的阿拉伯新世界，并且纠正他所谓的有史以来“最大的国际罪行”——创建以色列。

在苏伊士运河上，头顶炎炎烈日指挥过往船只的大多数人是穿着整治的齐膝短袜、短裤、洁净的白色衬衣和头戴船长帽的法国和英国导航员。在纳赛尔的新埃及的中心地带，苏伊士运河的面貌显然令人尴尬，它仍然是一副 19 世纪殖民地的旧模样。不过，人们所关注的还不仅仅是运河的面貌。诚如摩萨台实行国有化以前的伊朗石油租让地一样，运河公司的大部分过境费收入都流进了欧洲股东们的腰包，其中包括英国政府这个最大的股东。如果埃及完全控制了运河，那么，过境费就会成为这个一贫如洗的国家的新财源。

无论如何，租让地的末日已经屈指可数了。按条约规定，租让期将在 1968 年满期英国的努力已经开始退却。按照 1936 年英国埃及条约的条款，英国依然在运河区保留着一个军事基地和一个大型补给中心。但是，埃及人对于英国的撤离已经失去了耐心。他们开展了一场袭扰运动，其中包括搞恐怖活动、袭击、暗杀和绑架。英国之所以保留这个基地，本来是为了保卫中东，可是当这个基地受到来自于它所要保卫的核心地区的攻击的时候，保留这个基地还有什么意义呢？1954 年，外交在大安东尼·艾登主持了一次谈判。根据谈判达成的协议，驻扎在运河区的最后一批英国部队将于 20 个月之内撤离。

人们希望英国政府能够与埃及政府保持合理的关系。但是，当纳赛尔试图把苏丹并入“大埃及”的时候，这种希望终于破灭了。美国对纳赛尔抱以比较容忍的态度。美国政府和许多国会议员在欧洲殖民主义国家面前摆出一付道貌岸然的姿态，盼望它们尽快失去殖民帝国。美国人认为，在西方与共产主义和苏联的斗争中，殖民主义残余是对西方的巨大妨碍。尽管苏伊士运河水道颇具经济和战略意义，但苏伊士运河公司却是最显而易见的殖民主义残余之一。

1955 年秋季，埃及独裁者已经转向苏联集团寻求武器的传闻不胫而走。对纳赛尔的恐惧不仅笼罩着伦敦，而且蔓延到了美国。这是否意味着苏联势力的扩张？伊士运河是否会对西方的石油和海上交通关上大门？石油公司又对供应中断的可能性忧心忡忡。1956 年 4 月，新泽西美孚公司就如何在运河关闭情况下把波斯湾石油运往西方的课题，委托起草了自己的研究报告。

大约就在同时，英国外交大臣塞尔温·劳埃德在埃及拜访了纳赛尔。劳埃德明确指出，“运河是中东石油体系中不可分割的一部分，对英国至关重要。”纳赛尔反驳说，石油生产国已经得到了石油利润的 50%，而埃及却没有得到运河利润的 50%。他宣称，如果说运河是石油体系中不可分割的一部分，那么，埃及就应当像石油生产国那样享有同样的对半分待遇。

1955 年底，英国和世界银为了安抚纳赛尔和加强埃及经济，共同开始考虑向埃及提供贷款，以便在尼罗河的阿斯旺兴建一座巨型水坝。这一项目似乎即将上马。纳赛尔得到了进一步的回报。根据艾登在两年前谈判达成的协议，最后一批英国部队于 1956 年 6 月 13 日撤出运河区。然而，纳赛尔的军队与苏联集团之间的武器交易却是引起了华盛顿的警觉，并且造成了纳赛尔与美国之间的疏远。美国认为，埃及人会把有限的资金用于购买苏制武器而不是用于水坝项目；此外，还估计到这个巨型项目会引走经济困难，进而导致埃及对出资国的敌视和报怨。最好还是让苏联人去做这样长期吃力不讨好的事情吧。纳赛尔承认“红色中国”更加使美国政府和国会惊恐不安。参议院的共和党议员告诉杜勒斯，在南斯拉夫的铁托和埃及的纳赛尔这两位“中立的”候援领导人之中，只能批准向其中的一位提供援助。杜勒斯选择了铁托。艾森豪威尔认可了这一决定。英国也对此予配合。1956 年 7 月 19 日，杜勒

斯撤回了向阿斯旺水坝提供贷款的建议，使纳赛尔和世界银行措手不及。

代号：“德莱赛普斯”：纳赛尔开始行动

纳赛尔感到气愤、羞耻，并且渴望着复仇。他认为，运河过境费可以用作阿斯旺水坝的投资。他对于出现在埃及中央地带的殖民主义现象恨之人骨，必欲除之而后快。7月26日，在亚历山大，纳赛尔在他童年第一次参加反英示威的那个广场上发表了演说。他以埃及领袖的名义，对运河的建造者德莱赛普斯指名道姓地反复加以诽谤。“德莱赛普斯”是埃及军队开始行动的代号。当纳赛尔演讲结束的时候，埃及军队已经控制了运河区。苏伊士运河被没收了。

这是一个轰动一时和颇有胆略的行动。运河区被占领之后，局势戏剧性地骤然紧张起来。

寻求妥协的外交活动和徒劳无功的努力一直持续了三个月之久。9月中旬，一直坚持在运河上引导船只的英国和法国导航员按照苏伊士运河公司的指示撤走了。这项工作被认为是商船航运业中的尖端技术，伦敦和巴黎的高级官员们认为，由于运河水浅和从西奈吹来的强劲溯风，埃及人是无力独自经营运河的。然而，早在若干年之前，埃及政府已开始重视培训埃及的导航员了。及至运河国有化的时候，一大批富于才干的埃及人早已作好了接掌航轮的准备。苏联集团也匆忙派遣了一批船舶驾驶员前来相助。因此，在纳赛尔当政时期，国有化后的苏伊士运河基本上保持了正常的运营。

在危机开始和升级期间，英国和法国政府都曾明确表示，他们绝不想中断运河的航运，特别是石油运输。美国政府的立场如何呢？在这几个月里，不仅英国和法国，就连一些英国官员也捉摸不透美国的立场，更糟糕的是，个人恩怨和性格上的矛盾挫伤了艾登与杜勒斯之间的和气。艾森豪威尔在日记中道出了一部分原委。他写道：杜勒斯“在介绍情况时并不特别循循善诱。令人奇怪的是，他有时似乎并不懂得如何利用言词和仪态去打动对方”。杜勒斯同其他美国人一样，认为艾登既傲慢又刻板。他们话不投机，除了性格的矛盾之外，还有其他的原因。早在两年之前，艾登和杜勒斯就曾经在法属印度支那战争问题上发生争论。艾登主张使用外交手段，而杜勒斯则对和平解决方案毫无兴趣。

1956年8月，就在运河国有化的几天之后，杜勒斯向英国和法国的外交部长们信誓旦旦地说：“必须找出办法，让纳赛尔交出运河”。在此后的几个月中，这一看法一直萦绕在艾登的耳边，给他带来某种安慰。然而，在英国人看来，美国人却没有想出什么切合实际的外交策略。这不禁使英国人疑窦丛生。美国仿佛只是想推延英法的直接行动而已。

其实，美国的决策人并不是杜勒斯，而是艾森豪威尔。这位总统对于美国应当采取的立场，早已胸有成竹。在他看来，诉诸武力既无取胜把握，亦无开战理由。美国对策的实质就是防止英法的军事干预。他认为，欧洲国家没有能力在埃及建立一个有生存能力的驯服政府。任何这一类尝试都会激励阿拉伯人和整个第三世界反对西方，并且被苏联人利用。除此之外，他还告诉艾登：“纳赛尔靠戏剧性场面而走红，最好的办法是让这出戏渐渐地冷场。”艾森豪威尔曾经向他的顾问抱怨说，英国人的思维已经“过时”，纳赛尔体现了该地区人民“打倒白人”的要求。若对埃及发动军事进攻，肯定会使纳赛尔变成发展中国家的英雄，并且有损于那些友好的阿拉伯领导人，使中东石油面临危险。艾森豪威尔一次又一次地严厉警告伦敦不要动武。

艾森豪威尔认为，最重要的是，美国不能以支持恢复殖民统治的面目出现，而应当利用埃及局势提供的机会，赢得发展中国家的支持，尽管必须以疏远美国的传统盟友英国和法国为代价也在所不惜。纳赛尔在听取了关于艾森豪威尔一次演说的汇报之后，开玩笑似地向他的一位副手问道：“他到底站在哪一边呢？”

此外，还有另外一个因素。艾森豪威尔就要在1956年11月争取竞选连任了。他在当政期间结束了朝鲜战争，当时正以和平缔造者的姿态进行竞选。此时此刻，他最不愿意看到的就是军事危机引起选民的恐慌，从而威胁他的竞选。英国和法国从来也没有真正地把美国总

统大选日程因素当成一回事，因而铸成大错。它们在继续进行公开的外交表演的同时，也在秘密地研究另外一套方案。他们跟在制订对运河区实行军事干预的计划，但是两国都还没有作好采取军事行动的准备。英国人发现，他们不得不在旅游旺季征用远洋班轮，甚至不得不求助于私营的皮克福德搬运公司，以便运送坦克。

英国和法国政府都强烈主张进行军事干预。法国认为，纳赛尔对其在北非的地位构成威胁。这位埃及领袖不仅给两年前发动独立战争的阿尔及利亚起义军煽风点火。而且还向他们提供培训和物资。法国人决心打败纳赛尔，并且收回德莱塞普斯用法国投资兴建的运河。他们早已开始同以色列人进行军事会谈。后者之所以要打击纳赛尔，自有一番理由。当时，埃及总统正在扩充军备，显然是在准备同以色列打一场战争。他还支持游击队对以色列发动突袭，并且对以色列南方的埃拉特港实行封锁，这就等于是一份宣战书。

运河为什么对英国如此重要呢？石油是一个关键性的原因。运河是命脉所系。就在运河被没收之前的几个月，苏联领导人尼古拉·布尔加宁和尼基塔·赫鲁晓夫于 1956 年 4 月来到伦敦。艾登在与他们会晤之前，与艾森豪威尔一起一丝不苟地审查了他准备与苏联人会谈的内容，艾森豪威尔表示完全赞同。总统建议：“凡是会导致北极熊控制石油生产和运输的问题，我们都应寸步不让。石油生产和运输关系到西方世界的防务与经济的生死存亡。”在与苏联领导人磋商的过程中，艾登警告他们不要插手中东。他说：“我们不得不十分坦率地谈论石油问题，因为我们不惜为它而战。”为了挑明论点，他又补充说：“没有石油，我们便无法生存……我们不想被掐死。”

纳赛尔占领运河，使这种前景变成了活生生的现实。英国的金融业风雨飘摇，国际收支岌岌可危。它已经从世界最大债权国沦为世界最大债务国。它的黄金和美元储备仅够支付 3 个月的进口。英国在中东的石油股息在其国外总收入中占有很大比重，丧失这些股权势必给经济造成毁灭性打击。纳赛尔一旦在埃及取胜，就会像摩萨台在伊朗取胜时一样，产生同样的影响。英国的威望将会土崩瓦解。由于英国已经感到了失落，因此威望对它就更加重要。

艾登不仅为石油和经济而忧心忡忡，而且还担心苏联势力会大量涌入中东的真空。据一位在外交部直接为艾登处理石油事务的官员回忆，“艾登非常担心苏联在中东的扩张”，“美国尚未作好从英国手中接管中东的准备，因此，防止俄国佬染指的任务非英国莫属。”

对于石油供应所受到的威胁及其蕴含的危险，财政大臣哈罗德·麦克米伦的看法与艾登完全吻合。他在日记中写道：“事实上，我们已陷入一种可怕的进退维谷的境地。如果我们对埃及采取强硬行动，结果导致运河的关闭，通向黎凡特（黎巴嫩）的输油管被切断，波斯湾发生暴乱和石油生产中断，那么英国和西欧将陷于败局；可是，如果我们的外交努力受挫，如果纳赛尔逃避了惩罚，而中东国家轰轰烈烈地‘实行石油国有化’……我们也会陷于败局。我们到底何去何从呢？依我之见，我们显然应当碰一碰唯一的运气——采取强硬行动，寄希望于我们在中东的朋友立于不败之地、敌人垮台、石油得救。不过，这可是一个非同寻常的决定。”

艾登·麦克米伦及其亲信，以及法国总理居伊·莫莱和同僚们面对危机，深深地陷入了历史的沉思。在他们看来，纳赛尔就是墨索里尼再世，甚至是一个新出现的希特勒。在 1958 年的夏季和初秋，艾登仿佛看到，纳赛尔正在推行一套似曾相识的扩张计划。在他看来，纳赛尔所著的《革命哲学》读来颇似希特勒的《我的奋斗》。纳赛尔也希望创建一个帝国。他在书中强调，阿拉伯世界在反对帝国主义的斗争中应当把控制石油——“文明的命脉”——与使用暴力相结合。纳赛尔宣称，失去了石油，工业国的所有机器都“不过是一堆锈迹斑斑、无法运转和毫无声息的废铜烂铁而已”。艾登已经作过妥协的尝试。他曾经运用巨大的个人威望在 1954 年同埃及解决了英国军队撤离运河区的问题，并且因此受到保守党内部一部分人的猛烈抨击。现在他感到，他已经被纳赛尔出卖了。纳赛尔同希特勒一样，他们所签署的文件并非就是他们的诺言。违反国际协议和占领运河的行动难道不是又一个莱茵兰吗？进一

步地试图迁就和绥靖纳赛尔难道不是又一个慕尼黑吗？艾登不想再重温这一切了。如果必须对纳赛尔动用武力，那么最好马上动手，切莫拖延。

莫莱总理对设在布痕瓦尔德的德国集中营记忆犹新，并且与艾登所见略同。比利时外交大臣保罗·亨利·斯帕克也是如此。他在危机期间写给英国外交大臣的一封信中说：“我不想对您隐瞒，我的脑海中萦绕着对希特勒时代初期所犯错误的记忆。这些错误使我们付出了惨重的代价。”

华盛顿并不像欧洲那样迫不急待。不过，西方国家虽然没有就如何对付纳赛尔达成一致意见，但归后还是制订了一项以防成万一的计划，以便应付在苏伊士运河问题上一决雌雄可能导致的石油危机。艾森豪威尔批准成立一个“中东应急委员会”，以便制定在运河关闭情况下的西方石油供应方案。该委员会与“英国石油供应咨询委员会”和欧洲经济合作组织建立了密切的通讯联系。

9月份，艾森豪威尔在致艾登的信中坚持认为“使纳赛尔身价倍增”是危险的举动。对此外交部常务副大臣伊马·柯克帕特里克给予了尖刻的答复：“我希望总统是正确的，但是我确信他错了……如果我们退缩，而纳赛尔巩固了他的地位并且逐步接制了产油国，那么据我们得到的情报，他就能并且下决心毁掉我们。如果里我们有一年或者两年得不到中东石油。我们的黄金储备就会荡然无存。如果我们的黄金储备荡然无存，英镑区就会解体。如果英镑区解体，而且我们没有储备，那么我们就无力在德国和任何其他地方维持驻军。我怀疑，我们是否将有能力支付最低限度的必要的防卫开支。而无力防卫的国家是毫无希望的国家。”

就在同一个月，苏伊士运河危机仍在孕育之中。颇受艾森豪威尔赏识的得克萨斯石油富翁罗伯特·安德森，以总统私人智囊的身份秘密访问了沙特阿拉伯。他的目的是要沙特阿拉伯人对纳赛尔施加压力。在利雅得，安德森警告沙特国王和外交大臣费萨尔亲王说，美国已经取得重大进展，将开发出远比石油更廉价和更高效的能源，从而可能使沙特和所有中东的石油变得一钱不值。如果运河被当做一种敲诈勒索的工具，那么美国就不得不把这种技术提供给欧洲人。

这种替代能源是什么呢？沙特国王问道。

安德森回答说：“原子能。”

无论是沙特国王还是读过一些关于核电站书籍的费萨尔亲王似乎都没有被打动，也没有对沙特石油在世界市场上的竞争能力表示半点怀疑。他们对安德森的警告置之不理。

与此同时，英国和法国的关键决策人物对于以联合国为核心，以外交方式解决危机的前景已经疑窦丛生。他的结论是，只有动武才能对纳赛尔发生效力。

1956年10月24日，包括双方外交部长在内的英国和法国高级外交和军事官员在巴黎郊外色佛尔的一间别野里，秘密会晤了包括戴维·本古里安、摩西·达扬和西蒙·佩雷斯在内的以色列最高级代表团。三国达成了一项谅解：以色列为了对付埃及的威胁和军事压力，将穿越几乎荒无人烟的西奈半岛，对苏伊士运河发动军事攻击。英国和法国将就保护运河发出一项最后通牒。如果战斗继续进行——这将是确定无疑的——他们将进入运河区，以保护国际水道。英国和法国的最终目的将是实现运河问题的解决，并且在可能情况下，在此过程中推翻纳赛尔。

就在缔结色佛尔秘密条约的前一天，埃及和叙利亚成立了在埃及控制下的联合军事指挥部。翌日，约旦也加入了联合军事指挥部。一切已成定局。

然而就在这时，却发生了一连串稀奇古怪的政治事件和个人风波，使苏伊士运河危机更加复杂。10月24日，也就是色佛尔会议的同一天，苏联红军部队开进了布达佩斯，去镇压匈牙利爆发的反对苏联控制的革命。然后，安东厄·艾登的健康状况出现了问题。1956年6月，艾森豪威尔因患肠炎而不得不动了手术。因此，就在冲突迫在眉睫的关口，大西洋两岸的两位主角都已健康状况不佳。

经过几个月的踌躇和拖延之后，事情开始发生急剧的变化。10月29日，以色列攻入西奈，开始履行色佛尔协定。10月30日，伦敦和巴黎发出了最后通牒，并且宣布了占领运河区的意图。同一天，苏联军队从布达佩斯撤出，并且做出了不干预的许诺。翌日，10月31日，英国轰炸了埃及的机场，埃及军队开始匆忙从西奈半岛撤离。

苏伊士运河行动使美国大吃一惊。艾森豪威尔在南方的竞选旅行期间第一次听到了以色列发动进攻的消息。他怒不可遏。艾登出卖了他。他们在无意之中很可能引发一场更大规模的国际危机，包括与苏联的直接冲突。而且，行动的时间距美国举国关注的总统大选只差一周。艾森豪威尔在盛怒之下，打电话给唐宁街10号，并且在电话中大发脾气。至少艾森豪威尔认为他当时是这样做的。其实，他当时正处于癫狂状态，甚至没有弄清接电话的是艾登的助手。没等对方问清他的姓名，这位总统就劈头盖脸地把那位倒霉的助手臭骂了一顿。对方的电话尚未来得及传给艾登本人，他就把电话挂断了。

11月3日，轮到杜勒斯被送进医院了。他被确诊为患有严重的胃癌。他的胃被切除了一大块。到此为止，关键人物之中已有三位病魔缠身，从杜勒斯停止工作开始，美国的日常外交政策管理便易于副国务卿赫伯特·胡佛。此人曾经组建伊朗财团，被英国人认为是一个厌恶英国的人。

由于后勤供应、计划不同以及艾登的犹柔寡断等原因，英国和法国在发出最后通牒之后的数日之内，并没有立即行动和入侵运河区。在此期间，纳赛尔制造了一场最严重的大破坏。他凿沉了几十艘填满石块、水泥和旧啤酒瓶的船只，有效地阻塞了水道。从而封锁了石油供应。而保证石油供应安全正是英法进攻的直接理由。叙利亚按纳赛尔的指示，破坏了伊拉克石油公司输油管沿线的泵站，进一步减少了供应。

英国人在策划如何在纳赛尔关闭运河情况下避免石油短缺的那几个月之中一向以为，美国会用其石油供应填补所有的缺额。事实证明，这种设想是大错特错了。英国既打错了算盘，也没有考虑到美国总统大选的日期。艾森豪威尔拒绝实施任何应急供应方案。他对助手们说：“本人认为，挑起这次行动的人应当自己去解决他们的石油问题，自己去下油锅。”石油成了华盛顿对其西方盟友加以惩罚和施加压力的一种手段。艾森豪威尔不但没有向美国的盟友供应石油，反而实行了制裁。

11月5日，以色列已经巩固了对西奈和加沙地带的控制，并且稳稳地控制了蒂朗海峡。同一天，英国和法国军队开始对运河实行伞兵攻击。在此前一天，苏联军队已经重返布达佩斯，并着手镇压匈牙利的暴动。苏伊士事件的同时发生，妨碍了西方对匈牙利起义和苏联干预采取任何有效的共同对策。莫斯科反而指责英国。法国和以色列是“侵略者”。苏联还以军事干预相威胁，甚至威胁要对巴黎和伦敦实行核打击。艾森豪威尔明确指出，任何这样的攻击都将导致对苏联的毁灭性反击。

尽管艾森豪威尔作出了答复，美国政府对英国和法国的怒气依然未消。从华盛顿传出的信息依然未变：它们同意诉诸军事行动，英国和法国必须住手。11月6日，艾森豪威尔以压倒多数大胜阿德莱·史蒂文森。同一天，英法同意就地停火。它们到这时为止，只不过在运河沿岸建立了一个立足点而已。对他们来说，开战还不到一天，自由使用运河这个战争目标就已经化为了泡影。华盛顿明确表示，仅仅停火是不够的。它们必须撤军。以色列也必须这样做，否则它将受到华盛顿的经济报复。艾森豪威尔告诉他的私人顾问说，绝不可“惹得阿拉伯人对我们恼火”，因为，他们有可能会发动一场全中东规模的石油禁运。

没有美国的援助，西欧所有国家很快就会出现石油短缺。冬季正在临近，石油储备仅够数周之用。由于运河断航和中东输油管无法使用，西欧3/4石油的正常运输渠道已被切断。除此之外，沙特阿拉伯对英国和法国实行了禁运。在科威特，一系列破坏行动使该国的供油系统停止运行。当美国考虑对英国和法国实行石油制裁的风声吹到英国内阁埃及委员会的时候，哈罗德·麦克米伦把双手举向空中说到：“石油制裁！那就全完了。”11月7日，英国政

府宣布，将石油消费量减少 10%，当艾登步入议会下院的时候，工党反对派嘘声大作。持批评态度的议员们宣称，如果要发放定量卡的话，那么定量卡上应当印上安东尼·艾登的头像。

11 月 9 日，艾森豪威尔出席了国家安全委员会的会议，开始考虑帮欧洲人一把。他提议石油公司应根据一项重大供应计划实行合作。他笑着说，“尽管安东尼·艾登顽固不化”，他仍将批准石油公司根据国家利益运作，并且使它们不会因此而受到反托拉斯法的制约，但是，万一石油公司的首脑人物因参与这样一个计划而被投入监狱，又当如何呢？总统放声大笑地说，那他就撤免他们。但是他也明确强调，这一切只不过是一项应急方案。在英国和法国实际开始从埃及撤出之前，任何应急石油供应计划都绝对不会付诸实施。欧洲人悲伤地抱怨说，美国人要让英国和法国继续经受磨难，以此对它们加以惩罚。国际石油公司眼看着石油短缺日甚一日，便请求艾森豪威尔政府成立“中东应急委员会”。但是正如一位石油公司的董事所言：“政府一口回绝。”

从另一方面来说，英国经济也是脆弱的。它的国际金融业很不稳固。对苏伊士运河的军事攻击刚开始，就开始发生英镑挤兑。英国坚信，挤兑是在默许之下进行的，可能得到了艾森豪威尔政府的支持和挑唆。在美国的唆使下，国际货币基金组织拒绝了伦敦提出的紧急金融援助请求。英国驻华盛顿使馆的经济公使向伦敦报告说，他在寻求急需的金融援助时，在华盛顿到处碰壁。

11 月中旬，联合国“维持和平”部队开始到达埃及。但是艾森豪威尔政府指出，磨难并没有结束。在英国和法国部队撤出埃及之前，不会成立中东应急委员会。一场石油荒已迫在眉睫。艾森豪威尔在写给当时担任北大西洋公约组织首脑的英国将军洛德·伊斯梅的信中道出了对“自由世界卷入的悲哀”。他“对于西欧的燃料和金融状况并非无动于衷”，但是重申，他不希望“与阿拉伯世界交战”。他说，以上最后一种考虑是“无法公开谈论的极其微妙的事情”。伊斯梅复信表示对来信的赞赏，但暗地里却警告艾森豪威尔，下一年春季北大西洋公约组织的军队可能因缺油而实际陷于瘫痪之中。11 月末，英国和法国终于保证迅速从苏伊士运河撤出它们的军队。这时，艾森豪威尔才批准成立了中东应急委员会。美国人赢了。他们使英国和法国在纳赛尔那里遭到失败和屈辱之后，又遭到了新的失败和屈辱在这一混战之中，只有纳赛尔才是唯一的胜利者。

“石油救援”和“糖罐”：克服危机

12 月初，在运河关闭一个月之后，由于英国和法国受挫和整个西欧处于能源危机的边缘，应急供应计划终于付诸实施。这种所谓的“石油救援”是欧洲和美国的政府与石油公司的合作行动。

在大部分情况下，中东的石油生产并没有中断。问题首先出在运输方面。解决办法就是从其他供应来源取得石油。由于运输距离较近和行船时间较短，同样的一艘油轮从西半球向欧洲运输的石油可以比从波斯湾经好望角向欧洲运输的石油多一倍。因此应急委员会集中主要精力，进行油轮的大规模重新调度，以便使西半球像 20 世纪 40 年代末那样再次成为主要供应来源。调整油轮的航线、石油公司联合使用油轮、实行易货供应，一切措施都要为以最快速度和最有效方式运送石油服务。

欧洲国家为了确保被称做“糖罐”的应急供应石油能够在各国之间公正地分配，也进行了广泛的努力。欧洲经济合作组织（经济合作与发展组织的前身）成立了一个石油使用情况、储备水平和当地能源供应状况基础上制订的方案，实行石油分配。定量供应和其他需求限制是石油求援的补充措施比利时禁止私人在星期天驾车。法国把石油公司销售量限制在苏伊士运河危机前的 70%。英国增设了新的石油税，因而导致汽油柴油价格上涨和伦敦出租汽车费的上漲，为后人留下了“苏伊士六便士”的笑谈。发电厂则受到鼓励实行以煤代油。到 12 月底，英国已经实行了汽油定量供应。

尽管首要在于调度油轮，但石油供应量本身也并不充足。据估计，西半球必须显著增产，才能满足西欧的需要，额外石油供应将大量来自于拥有很大剩余生产能力的美国。国际石油公司如饥似渴地在美国原油市场上搜寻能够用于石油救援的一切额外供应。然而，无论是石油公司还是有关国家的政府都忽视了得克萨斯铁路委员会。后者在1957年冬季的关键性的几个月中，丝毫不允许增加运量，并且原封不动地保持着剩余能力，令所有其他石油公司惊恐不安。这是独立石油生产商与大型石油公司之间由来已久的斗争中的一场新较量。新泽西石油公司董事会的一份内部备忘录敏锐地指出，铁路委员会代表了那些“通常只有国内利益”的得克萨斯独立生产商的观点。它担心，如果国内的原油和汽油存货增加，而欧洲却不增加定货，石油价格就会下跌。不管怎样，它所希望的是提高价格，而不是降低价格。

该委员拒绝大幅度增产，招来了一场反对的轩然大波。英国石油公司的埃里克·德雷克说，这“对欧洲来说无异于一场灾难”。新泽西石油公司的一位驻欧洲代表说，这是“灾难性的”，并且会使该公司对欧洲的供应量减少50%。艾登和麦克米伦都亲自对得克萨斯铁路委员会的政策表示了抗议。英国报界指责这家隐藏在得克萨斯深处的名不见经传的神秘机构。针对英国的抱怨，年迈的得克萨斯铁路委员会委员汤普逊上校反驳说：“我们已经给它装运了不少原油，而它却批评我们没有按它的命令运出所有的原油。美国显然依然把我们看做是一个省或者是一块自治领。”

到1958年春季为止，主要由于石油救助产生了意想不到的成效，石油危机终于接近尾声。将近90%的供应缺额已经得到弥补。在欧洲，及时采取的储备措施加上温暖的气候，使剩下的缺额也大部分得到了弥补，因此实际短缺额是很小的。从总体上看，当时的欧洲经济还不像后来那样易受石油供应中断的伤害。1956年，石油只占全部能源消费量的20%。欧洲经济虽然正处于轻变之中，但仍然主要是一种煤炭经济。这一特点在后来的岁月中发生了变化。

1957年3月，伊拉克石油公司的输油管部分开通了。4月份，苏伊士运河经过清理，已经可以通过油轮。纳赛尔赢得了胜利。苏伊士运河已经无可争辩地归埃及所有，并且由埃及经营。虽然埃及的苏伊士运河导航员的衣着并不像他们的英国和法国前任那样干净利落，但他们却相当胜任导航工作。波斯湾产油国渴望恢复石油供应。科威特因缺乏运输能力，石油产量已经下降了一半。4月份，美国政府中止了应急石油救援计划。5月中旬，英国政府停止了石油定量供应，然后采取了最后一道不情愿的措施，即指示“英国航运部门使用苏伊士运河”。以此为标志，苏伊士运河危机才真正地落下了帷幕。

一位美国的参与者在回忆那场危机时说：“苏伊士运河危机的那几个月非同寻常，上演了精彩的喜剧，卑劣的阴谋剧和深刻的悲剧。但是从个人和民族的角度来看，主要还是悲剧。”对于被纳赛尔称做“艾登爵士”的安东尼·艾登首相来说，那是一幕巨大的个人悲剧。在那之前，他一向靠料事如神、富于勇气和外交技巧而政绩辉煌。然而，当纳赛尔凿沉船只的时候，艾登的声誉也被一同沉入了运河的水底。艾登的医生告诉他，他的健康状况已不适宜担任首相工作了。1957年1月，他辞职了。

最先得知此信的人是哈罗德·麦克米伦。当艾登约他到唐宁街10号小客厅会面的时候，他就住在隔壁的唐宁街11号。麦克米伦在他的日记中写道：“在那个凄凉的冬季下午，我可以看出，他依然是那样富有朝气，那样活泼愉快，那样温文尔雅。这是1914~1918年战争期间青年军人的典型特征。那场骇人听闻的浩劫的幸存者往往怀有一种特殊的使命感。他们就像一批不完成任务誓不罢休的战士。他和我就是怀着这样的精神步入政坛的。现在，他经过长年奋斗，已经攀上了权势的巅峰，但是却被一种神秘的然而又是不可逃避的命运击倒了。”怅然若失的麦克米伦心情凄楚地沿着通道走回到唐宁街11号财政大院的官邸。第二天早晨，他正在官邸中坐在一幅格拉斯够通的肖像画下读着《傲慢与偏见》以调理心绪，突然接到了请他去王宫就任首相的电话。

苏伊士运河危机是英国的一个转折点。它造成了英国的文化、政治和国际地位的严重断裂。苏伊士运河并不是英国衰落的先兆，而是使早就开始的衰落从此大白于天下。英国不再是第一流强国了。两次世界大战的消耗以及国内的分裂不仅严重消耗了它的财力，而且也严重削弱了它的信心和政治意志。艾登坚信，他在苏伊士运河危机中没有做错什么事。数年之后，伦敦《泰晤士报》对安东尼·艾登做出了如下的评论：“他是相信英国是伟大强国的首相，也是第一位亲眼看到英国被危机证明不是伟大强国的首相。”此语堪做大英帝国的墓志铭，也道出了艾登的心境。

未来的安全：油管与油轮

苏伊士运河危机给国际石油工业带来了不少启迪。尽管运河已经恢复运营，石油公司对它的可靠性却已失去了信任。接着，石油公司和西方国家政府就扩建输油管掀起了一场轰轰烈烈的大讨论。但是，叙利亚禁止使用伊拉克石油公司的输油管一事表明，切断输油管也是易如反掌。显然，输油管并不是解决石油安全过境问题的唯一对策，其风险是显而易见的。

在围绕苏伊士运河生命线的一切激烈争论之中，有一个方案被人们忽视。如果说运河和中东输油管都易受损害，那么还有一个更安全的替代方案，即使用环绕好望角的航道。为了经济和实用起见，倘若利用这条航道向西欧供应石油，则必须使用装载能力更大、船体更大的油轮。然而工业界一般认为，从物理学角度而论，这种油是无法建造的。可是，日本的造船厂发挥了柴油发动机和优质钢材的优势，很快就得出了截然相反的结论。壳牌石油公司高级经理约翰·劳登回忆说：“1956年，油轮的船主们还在说，大船过于昂贵，其燃料费用也太高了。令我吃惊的是，日本人不久就开始以极快的速度建造这种油轮了。”事实证明，这种油轮不仅出奇地经济，而且也符合安全标准。因此，超级油轮也同英国声势的衰落和加麦尔·阿卜杜勒·纳赛尔的崛起一样，成为苏伊士运河危机的产物之一。

苏伊士运河危机过后，英国人和法国人仍然对美国人怀恨在心。英国驻美国大使在1957年初措词尖刻地评论说：“艾森豪威尔像美国童子军一样看待殖民主义、联合国和玩弄辞令策略的有效性……他的天性和挽救健康的需要使他成为美国历史上最无所作为的总统之一。”

在危机期间，美国竭力试图利用阿拉伯产油国来巩固它的地位。艾森豪威尔本人非常强调“把沙特国王扶植成中东地区的重要人物”，以便取代纳赛尔。他还向阿拉伯产油国明确表示，美国愿意为“在西欧恢复中东石油的市场”而努力。除了这种考虑之外，也有可能进一步支持中东的稳定的亲西方政府，把它们作为遏制苏联扩张主义的堡垒。英国和法国无疑同意这两项战略目标。它们之间的分歧在于手段，而不在于目的。

大西洋两岸都承认，有必要弥合苏伊士运河危机造成的分裂。以“处变不惊”而出名的新首相哈罗德·麦克米伦后来承认他的内心经常因紧张恐惧而痛苦万状。他与艾森豪威尔在第二次世界大战期间曾经携手共事，并且保持着友情和相互尊重。当人们提到麦克米伦可能接替艾登的时候，艾森豪威尔形容他是一位“坦诚、细致的人”，麦克米伦还是一位现实主义者。在接受了苏伊士运河危机的沉痛教训之后，他说，“我们的一切命运在很大程度上掌握在华盛顿的统治者手中。”这是不折不扣的事实。对于艾森豪威尔的美好祝愿，麦克米伦答复说：“我对于将使我头痛的问题并无幻想。但是，33年的议会生涯使我锻炼得坚韧不拔。我希望，这并不会减少我的幽默感。”

中东和石油以及欧美联盟的裂痕当然是一些最令他头痛的问题。正式的和解进程开始于艾森豪威尔和麦克米伦参加的百慕大会议。会议是1957年3月在大洋高尔夫河俱乐部召开的。在准备这次会议的时候，麦克米伦着重考虑了石油问题。他调来了一张标明各石油公司在中东的位置的地图和一份石油公司的“大系表”。石油与中东安全两个议题纠缠在一起，成为这次会议的主要议题之一。诚如艾森豪威尔后来所说，就石油问题进行了“非常坦诚的谈话”，其中包括探讨鼓动建造超级油轮的可能性。苏伊士运河使所有西方强国都领教了变

化多端的中东局势。在百慕大，英国强调，保持科威特和海湾沿岸其他国家独立的重要意义，所有这些国家的君主都极易受到纳赛尔式政变的损害。双方同意，英国需要尽一切可能确保海湾的安全。麦克米伦把中东石油称为“世界的头奖”，敦促两国政府进行合作，以实现该地区的长期和平与繁荣。他说，这就是他们在战争期间曾经使用过的那种“共同方式”。百慕大会议的确弥合了英国与美国之间的分裂。艾森豪威尔和麦克米伦许诺，每周以个人名义“无拘束地”互致一次信件。总而言之，这两个国家在中东确有共同的目标。但是，苏伊士运河危机已经富于戏剧性地证明，在未来的岁月中，执牛耳者将是美国，而不再是英国了。

1970 年，在发生苏伊士运河危机 14 年以后，保守党赢得了英国大选的胜利，爱德华·希思接任首相。他在唐宁街 10 号为当时已是埃文伯爵的安东尼·艾登举办了一次晚宴。保守党党魁希思在 1956 年苏伊士运河危机期间也有同样的头衔艾登以贵客身份重返唐宁街 10 号，在那里度过了一个心境美好的夜晚。希思发表了诙谐和优美的讲话之后，艾登起身，即席致答。他为英国人民进行了特别的祈祷，祈祷他们在北海水下发现一个“石油湖”。这恰恰就是英国人在 1970 年开始做的事情，尽管他们未能及时利用这一发现，以避免爱德华·希思在另一次能源危机中垮台。如果英国人知道或者猜测到这样一个石油湖的存在，1956 年就会是另一番光景了。

=====本书由一舟书库 <http://book.guyizhou.cn> 从互联网上搜集得来，仅供爱好者非商业性的研究讨论使用，阅后请及时删除，喜欢的读者请购买正版以支持作者。如作者认为本站损害了您的版权，请与我们联系，我们将及时作出处理=====