

《石油大博弈（上）》

图书基本信息

书名：《石油大博弈（上）》

13位ISBN编号：9787508612447

10位ISBN编号：7508612442

出版时间：2008-9

出版社：中信出版社

作者：丹尼尔·耶金

页数：263

译者：艾平

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《石油大博弈（上）》

内容概要

《石油大博弈(上):追逐石油.金钱与权力的斗争》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，最后到2008年，作者又把锐利的目光瞄向了全球迅速大飙升的油价……

《石油大博弈(上):追逐石油.金钱与权力的斗争》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。

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。

荣获：普利策大奖，《财富》杂志推荐的商业人士必读书。

《石油大博弈（上）》

作者简介

书籍目录

写给中国读者

专家导读

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……

第六章 “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……

第七章 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……

第八章 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……

第九章 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

第十章 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。”防御为主要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……

第十一章 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……”

第十二章 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……

第十三章 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……

第十四章 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……

第十五章 “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。日本也成了一个主要的消费国。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……

第十六章 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

第十七章 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……

第十八章 德国的战争谋划

《石油大博弈（上）》

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路抛锚。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……

第十九章 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：“那时我们用掉了太多燃料，超出了预想的消耗。自那以后油料的供给就紧张起来……”

第二十章 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……

章节摘录

~第三章“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。 石油天才洛克菲勒 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。 伟大的事业 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从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。

“现在试试我们的计划” 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。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人无事干。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。

“要战争还是要和平”

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。

新威胁

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，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。”

托拉斯

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。奇迹 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。“买进所有能得到的”

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

《石油大博弈（上）》

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。”

建设者 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，日渐发达。~

《石油大博弈（上）》

编辑推荐

《石油大博弈(上):追逐石油.金钱与权力的斗争》是荣获普利策大奖,《财富》杂志推荐的商业人士必读书。石油就是财富,石油就是权力。历史上的历次石油危机引发了怎样的政治斗争和国际冲突?现在全世界正在面临新的石油恐慌,石油消费大国的冲突是不可避免的吗? 全球石油问题顶级权威学者集大成之作;《财富》杂志推荐的商业人士必读书,荣获普利策大奖;商界、学界、政界知名人士和权威媒体倾力推荐;自出版以来,在全球合图书排行榜一直名列前茅。 《石油大博弈》是我所看到的最吸引人手石油著作。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》一书所涉及的情景是错综复杂的,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。

——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·耶金先生的这部《石油大博弈》,我们根本就无法了解20世纪这个石油的世纪……

精彩短评

1、对石油的历史做了精彩的介绍，让我们了解石油行业的来龙去脉，它如何慢慢产生对历史重大影响非常，以及在这个过程中形形色色的政府和人物起了什么作用。不过书中只叙述到1992年。

2、Audio Book

3、讲述了整个石油发展历程。不错的书。

4、不错,但要慢慢看

5、在石油行业，以前对相关历史却不够了解，这本书从经济、军事、政治等方面因素分析了石油对全世界的影响，生动深刻。

6、大视角，格局很清晰，也很生动。

7、本书关于石油起源、发展的描述让人不忍和卷，但是结尾部分关于近代、当代石油的斗争却语焉不详，再次让读者认识到有关石油的核心利益仍然被严实的包裹着。

书中明确透露的信息是石油很重要，但不是不能替代的，既得利益者有着合谋维护石油作为主要能源地位的极大动机和事实行动。但是，读者只能从书中接近白描的表象中隐约猜测，中东诸国的独立是冷战产物，核能及其他新能源的发展受到石油的压制。

本书作为了解历史的读物是不错的，但是期望不能过高。

8、书是本好书，就是翻译的太差，对石油的历史梳理全面深刻，还很有趣，虽然出版了很多年，现在读来依然让人沉思。

9、美孚石油公司——罗杰斯

10、凑合着看吧，不是特别喜欢。。。

11、想了解石油的都该看的一本书。故事性很强。

12、书的包装完好，内容需要时间详细看看

13、石油大历史

14、象一本流水记事录,一般人不值得看。

15、还不错 总共买了很多本书，还没来得及看，感觉在发票问题**当网比亚马逊网处理得好

16、本书是迄今为止最具分量和可读性的能源史巨著，可读性很强，对于史料的援引也很丰富。若能加上注解，会具有更强的学术公信力

17、花了一些时间读了这本书，大约半个月吧。有些内容还行，看过后可以对石油的来龙去脉有个基本上的了解，也有些可读性很强的故事。特别是了解到了原来爱迪生和汽车大王福特还是好朋友。当爱迪生已经是全球知名的大发明家的时候，福特是其手下一个电力公司的总工程师，开着他的老爷车上下班。结果爱迪生对于这个车大家赞赏，才有了后来的福特汽车公司的成功故事。但是这本书在下卷的27-28章翻得特别差，简直看不懂。很多地方的人名翻译的不一致，比如那个下卷开头的的德戈尔耶英文原名为DeGolyer在后续的章节中被翻译成不同的名字，实在让人很困惑。有一点可以肯定的是，翻译数的人绝大多数都不是搞石油和能源的专业人员。英文不怎么样，中文也不行，专业水平更谈不上，真不知道他们如何混。翻译的书比原版的便宜，本来是想贪图这个便宜的，但是这个译本的水平太差，觉得价格真不值。从书的写作上看，我觉得对好战分子还是有用的，这个也是这本书吸引人的地方，那么多的战争、政变、间谍、情报战，总是可以吸引人。不过我觉得作者所写的东西放在其他的商品上估计也差不多，哪件商品都是那么在商场上拼杀最后出来的？从这点看我觉得这本书写得太宽泛，不够突出石油行业的特点，那就是作为商品和作为政治乃至金钱权利的化身所独具的东西。作者可能是当局者迷，陷在油中不能自拔。当然了，石油和政治的关联到底如何，我觉得一句话可以总结，那就是通过钱。现...金和明天的盈利。有的人聪明，有的人之看中眼前，结果就有了今天的石油世界。另外石油的历史中没有提到过任何关于中国的石油，特别是大庆油田，我觉得很遗憾。况且在那惊心动魄的1973年石油危机的时候我国所受到的影响如何，我国的石油对于改革开放之后的互动都没有说明，也确实令人遗憾。阅读更多 ’

18、这套书上下两册，是石油历史上难得的好作品。一定要耐心去看，作者对石油的发展写得丝丝入扣，情节生动。可惜翻译得太晚了，作者仅仅写到伊拉克战争就结束了，后面的发展更加的曲折。这可能是这套书唯一的遗憾。

19、刚开始接触挺有激情 接触到那些曾经耳熟能详的 美孚 皇家荷兰/壳牌 OPEC 等等 后面内容有些乏闷 大概是进入了石油价值波动的版块 其中牵扯的石油定价 石油争夺 石油不是一般的商品等皆体现出

《石油大博弈（上）》

石油的重要性 这的确是比较重要的东西

20、完成于2013/01/20

21、终于看完了，60万字啊，有点累了~~如果能够更多分析就好了，不过那估计就要600万字了.....

.....我自己做的补充就资料就有100万字了

22、上海译文早就出过《石油风云》，标明为获1992年普利策奖，而此书似乎为其修订版，但简介中看不到这一点，这就不大厚道了。

23、石油史

24、我是叫晶晶的女孩，前几天，我晚自习回家，被一辆大卡车撞死了，司机将我的尸体抛入了路边的小河里，然后逃走了，你看见了这条消息后，请将她发给4个论坛，如果没有发，你的妈妈会在1个月被车撞死，你的爸爸会得绝症，如果你照着上面做了，在5天后，你喜欢的人也会喜欢你

25、了解的前辈讲老版本叫石油风云是本老书时隔许久能够再版足以说明其实力老书类似老歌老歌越听越有韵味老书越翻越有深意..不过就本人看本书更似货币战争用一事物将历史串烧口味不错哈哈应该算是知识小说吧?

26、无意中在书店看见了这本书，因为以后要从事与石油相关的行业，所以想多了解这方面的知识。书的条理行很好，也很有意思。看过之后对一个行业又有了新的了解，也不妄买此书

27、详细解释了石油行业的兴起过程中，包括各国行业起源，产业组织的形成，背后的政治争斗。真是一本好书。如果我没看这书，真的不懂目前石油行业背后的故事。刚看完上册，已经推荐给同事看

28、书极好，建议大家都看一看。

29、石油的历史

30、石油从发现到大规模使用，从宾夕法尼亚蔓延到全美，再蔓延到世界，改变了整个世界的地理格局，也使人类历史呈现出和之前截然不同的局面。本书偏重石油油田、炼油、运输、贸易方面，各国及公司之间的争斗，对各石油相关方之间的纵横捭阖有较多着墨。读书的时候，也不得不深深感慨，唯有西方这种经贸社会体系中，这种机会竞起才会此起彼伏吧。

31、可读性还是比较强的。可看可不看。

32、实际上这是我没想到过的事~石油的重要性~

33、当当发书的速度又提高了，4号晚上下订，昨天就到了，比上个月提高了不少，是不是有分销仓库了哦。在网上—看到这部书，马上就来了。这是部老书，旧书新译。十多年前就有了中译本，只不过那时书名不同罢了。这部书在美国1991年就出版了，1992年获得了普利策纪实文学奖。1992年新华出版社就翻译出版了，名字叫《石油·金钱·权力》。刚才把电脑里旧版的调出来看了下，新旧版本都是一个叫艾平的领头翻译（旧版版权页上说钟菲翻译，看译者的话中找不到钟菲这个人，什么简称，猜不到，只看到艾平带队），翻译团队中还有些人新旧版中都有，十多年了还在一个团队真是不简单，凝聚力强悍。好像就那几年上海译文出版社也有一个中译本，书名叫《石油风云》，懒得去查了，应该大致不差。书怎么样，新版本才拿到，只翻了目录，与旧版本相比，章节、目录内容有些调整，估计本质没有什么变化，毕竟是旧书。有兴趣大家可以去核对下新版的译后记与旧版的译者的话，粗看之下，老艾（艾老？）只改了译者的名字，改了落款时间，四化建设改成了发展建设，还有最后一句话删去了。（我的习惯，看书先看前言，后记，目录，简介）书怎么样，说实话，不打算细看，只打算收藏。旧版看过几次了，去年石油涨价都再次复习了一遍。旧版年代较早，等我知道，早已没有了踪迹，只找到了电子版本解馋。新版上市，先买为快。暑假时，在当当买了本书，《石油战争》，结果晚上发现中央电视台在推荐。结果，觉得有些过了，内容不说了，看看书名就清楚了，英文名字和中文名字说的是一个意思吗，遭了翻译者或者出版商的道了，取了个最时髦、最时尚、最眼球的书名。话说回来，我觉得，书名真的重要，本书才该是真正的石油战争。

34、先听了有声读物，感觉书中描述的是一个独特的认识世界的角度，值得阅读和收藏

35、送的很快·书质量也还行！

36、这本书知识性比较强，作者的立足点也比较高，石油的起源，各大公司如何竞争，以及一些公司的发家史都有比较详尽的说明。另外有关地缘政治等问题也写的很好！石油院校的学生都应该读下！

37、这本书曾在1992年出过中文版，名字为《石油金钱权利》，新华出版社，虽然过了这么多年，这本书除了个别章节之外，都原封不动地照搬1992年版，当然没有侵权，还是那些翻译者。

38、一本相当不错的石油史，我应该早一点看到它

《石油大博弈（上）》

- 39、尚可读
- 40、不错的书，值得细细读来。
- 41、到国外投资、开采石油，体现的是国家战略利益，我们国家在这方面要大胆地去开拓。
- 42、我是学石油的，也是干石油的，还是做海外石油的
- 43、石油是一个国家的血脉，尤其在战争时期。
- 44、石油史。
- 45、看完后知道钱是靠什么赚的
- 46、确实不错啊，经典的一本书
- 47、一本关于石油历史全景式的书，厚重，读了很长时间。从石油勘探、开发者，到实业家，从公司到国家之间的利益冲突，战略制定，战争格局，形形色色各种人物粉墨登场。气势恢弘，一部以石油为视点的世界历史。
- 48、这套书比较系统地讲解了石油成为第一战略资源的历史，并且围绕石油这种资源而开展的一系列惊心动魄的争夺战，金融、战争、间谍、情人。而且从学术角度来讲，这也是一部非常值得重视的论述资源战略的著作。
- 49、三月中旬听完，将近600分钟很好的享受，发人深省。无论石油还是电力，起步艰辛还走了很多弯路。石油垄断照明燃料没多久就被横空出世的电逐步取代。加上供给暴增，一通石油最低几美分比不上一桶水。直到动力燃料用油的确立，财富和权利伴随黑金至今—左右世界！自问，而今或以后那种变革的影响媲美油、电？互联网应用、物联网可堪重任？怕是不能。核呢？
- 50、能源行业必读经典
- 51、描绘了一副世界石油发展史的画卷,值得仔细研读!
- 52、再便宜些就更好了
- 53、作者比较完整的阐述了石油的历史与博弈，必看经典经济学读物！
- 54、结合“货币战争”来看，就知道为什么洛克菲德能完成垄断。
- 55、在图书馆看到了“石油大博弈”（上），待看下册而未得。但已对工业能源时代的石油开发与地缘政治博弈有了很深的印象。
- 56、内容很吸引眼球，文笔流畅，我是当看小说一般看完这本书的。
- 57、纸张不行，内容不错，就是上海译文出的《石油风云》，本书获1992年普利策奖，定价偏贵了点。
- 58、了解世界，了解石油。你会发现好多东西，你根本不知道，多看书吧，多看好书。受益无穷。
- 59、刚收到书，书的质量不错。希望内容一样精彩
- 60、以石油见历史，值得细细体味。
- 61、以石油的角度回顾历史，畅想未来能源对于世界的作用
- 62、书记式写法，前半部看得我昏昏欲睡；
- 63、历史文献，听完比看完省力啊
- 64、1637310652i订单12月3日发货还没到，今天12月12了，都10天了
- 65、都是好书，慢慢看
- 66、4星半。一部石油简史，讲明了为什么这是最重要的工业基础与战略所在。配上波澜壮阔的公司组织变迁。那么早的开拓，也无怪乎如中国这样后来者的艰难，都是老牌帝国主义企业的积淀呀。这么想想，中国的崛起真也是颇为不易
- 67、读得很纠结
- 68、之前跟朋友说，有些书起头无趣，咬着牙读下去，抱着一颗8g的心，总是有亮点的。本书算是这个类型的，而且中间还会不是有咬牙阶段。
- 69、了解石油的基础读物。脉络比较清楚，史料挺详实，语言风格也比较客观。
- 70、论述了从1850年美国第一次开采和利用石油以来，直至1991年两伊战争之间，150余年的全球经济和政治力量围绕着石油所发生的各种斗争。书中有很多关于公司和政治家的详细描述，对于理解石油体系非常有价值。
- 71、事实清楚。但文学性不强，翻译不很通顺，出版太早，观点过时。
- 72、对于理解现代世界经济政治的很多事件是个很好的背景知识，但太庞杂，体系不够，翻译也太粗糙。

《石油大博弈（上）》

- 73、石油战略是美国的重要战略之一，它协同于美国的国家战略，特别是今年来，围绕石油，美国获得了巨大的战略利益。无论作为国家利益，还是作为个人利益去考虑，了解、认识美国的石油战略都是必要的。
- 74、关于石油的史诗，语言平实，行文如长者追忆似水年华般，表面看似波澜不惊，然而角力各方剑拔弩张、钩心斗角、权衡利弊可见一斑。石油拓荒者的执着与坚忍，投机商的钻营与卑劣，淘金者的狂热，政客的推波助澜。。。展现一幅波澜壮阔的时代画卷，如有充裕的时间和悠闲的心情不妨一看
- 75、直到皇家壳牌那段都挺好的，基本上是纯商业的，后面就没啥意思。
- 76、了解近代史一条很重要的线索，
- 77、非常好看，跌宕起伏的石油史诗
- 78、本书主要讲解了石油的发展史,虽然还没有看完,但作为了解石油的发展史还是非常值得一读的.
- 79、不愧为大师！
- 80、非常非常好的一本书，读得很入迷。
- 81、不错的通俗历史读物~
- 82、by xiongfei
- 83、石油跟经济战争都是紧密联合在一起的
- 84、政治问题啥的，我还是听不懂啊

精彩书评

- 1、这是一部石油文献史诗大画卷。这是一部场景宏大、内容翔实的经典作品。这是第一部以石油为主线描述近代以来世界历史演变，揭示自石油工业诞生后世界政治、经济、国际关系以及人类生活方式所发生重大变化的著作。
- 2、非常不错的一本书，之前看过威廉恩道尔的石油战争算是对石油在现代世界的影响力有个了解。这本书介绍了从石油工业刚起步一直到海湾战争活跃在石油界的大亨巨头和同时代的政客。对这方面的了解还有限，洛克菲勒传记还没看过呢，这本书可以说弥补了我知识方面的一些空白。很不错的。唯独的缺憾是自己对这方面的了解太少了，提不出批评性的思考。准备过段时间在读一遍。另外就是准备把几本相关的书籍一起看一遍，这样更有助于理清思路，看清楚历史的发展。
- 3、《石油大博弈》（The Prize），丹尼尔·耶金著，中信出版社，2008年9月第1版。虽是获普利策奖作品，但仅合翻阅。材料很多，写得也很具体。但看来总觉得晕头胀脑的，还是不清楚。看着看着，也有《货币战争》的感觉。上下五千年、纵横八万里，所有的事情都以石油为主导，战争为了石油，经济围绕石油。虽然也不能算错，总是感觉稍过。看过后印象最深刻竟然都与石油无关，如英国的地位、山本五十六与爱迪生的话。
- 4、19世纪50、60年代，为了照明的需要，在美国宾夕法尼亚州，成功地采用了钻井的方式开采石油。60、70年代，美孚石油公司凭借其标准油占领了市场，利用新兴的铁路，采用桶装的方式运输。到了80、90年代，美孚石油公司主导了美国石油联合体，并及时将运输方式变更为先进的管道。与此同时，在沙俄，诺贝尔家族和罗斯柴尔德家族在巴库地区成功开采出了石油，解决了油轮航运运输的技术问题，由罗斯柴尔德家族控制的英波石油公司成立。荷兰皇家公司此时在印尼地区进行石油产业运营。进入20世纪，美国的加利福尼亚、德克萨斯地区发现了大量石油，分别由联合石油公司、德克萨斯公司控制。同时，美孚公司变得愈加庞大，引起政府和民众的重视，最终于1911年被分拆。墨西哥发现石油，由太阳公司开采。此时，由于电灯的普及，煤油不再是石油产业的主要产品，凭借汽油提炼技术的进步，汽油使用和汽车产业蓬勃发展。英波石油公司后改名为壳牌石油公司，并与荷兰皇家公司组成英荷公司。一战前，英国政府获得英波公司51%的股份。在一战中，英国与法国充分利用了油燃料军舰与坦克装甲车，战胜了依赖煤炭和钢铁工业的德国。从此，世界列强开始将石油资源列入国家战略。一战后，中东地区的石油利益由“红线协议”界定，荷兰壳牌、英国英波、法国公司、美国近东分别拥有23.75%的权益。美国大萧条过后，石油的需求量不随价格增减，由此定价出现了政策上的调整，预计的原油产量成为规定的数值。随着民族运动的兴起，墨西哥没收了原油开采权。世界八大产油地：美国、俄罗斯、印尼、罗马尼亚、伊拉克、伊朗、委内瑞拉、墨西哥。二战中，德国和日本都因为缺乏燃料等战略物资的供应而无法坚持战斗。
- 5、正在读这本书，非常好，绝对应该五星。我觉得是把石油这件事讲清楚了，书里归纳说讲了三件事，我狗尾续貂概括一下，其实我看讲了4件事：1、资本主义与石油工业2、石油燃料的技术改进和应用3、石油有关的地缘政治和政治博弈4、后石油时代，节能减排以及替代性清洁能源的前景唯一的缺点，是成书时间太早，最近几年的变化没有反映，但读懂了精髓，读者也应该学会了自行判断。补充一个缺点，这本书是群体翻译的，这样，就存在翻译质量参差不齐的情况，总体感觉上，（上）比（下）翻译的更好。但总体还是可接受的。
- 6、原来是自己单位的人翻译的，看完以后看译者怎么觉得这么眼熟，后来一个个对，原来都是领导。。。适合翻翻，大的框架都有，不要太精读。写到上世纪90年代，缺了阿富汗、伊拉克战争这一段。中国面临越来越多面临曾经困扰发达资本主义国家的问题，我个人觉得很难跳出原来的逻辑，对走出“中国特色”的解决之道也不是那么乐观。现在空气污染这么严重，原有的以煤炭为主要能源的结构难以持续，不得不倚重国际市场、尤其是中东地区的石油。感觉中国保护航道的努力很难顺利，现在提出那么多走向周边的倡议，我感觉主要是为了能源安全。美国不会将稀缺的石油资源顺顺当当的分给中国，况且中国发展事实上搭了美国支撑的全球安全体系的便车（真搭了么？海盗有那么严重？沿岸国家有那么对中国不友好？至少美国的安全架构是公认和稳定的，这是美国的指责理由）。中国想独创蹊径，个人非常不看好。这本书对理解石油在现代国际政治经济中的作用很有帮助，横向纵向都涵盖到了，推荐推荐。

《石油大博弈（上）》

章节试读

1、《石油大博弈（上）》的笔记-第5页

讨论任何问题都应该首先想到供求关系。这是一个根本经验。这短短一句话令我有种恍然大悟的感觉。

隐隐之中，思考供与求，一直是我考虑分析问题的根本逻辑，但之前我自己并不清楚知晓这就是供需关系。。只是下意识的会产生如下的逻辑过程：

了解对手想要什么，清楚自己想得到什么又能给予什么，如若所求没有冲突，而所能又恰可以互补，那么就会藉此来说服对手与我联手达成合作，以求得共赢甚至多赢的局面。其实感情问题貌似也有类似的逻辑在其中吧~

以前觉得这种纯理性的思维对于一个姑娘家家的自己或许会显得过于~~怎么说印象不佳吧至少~。。。。哈哈，今天看到这句话，恍然了。

以后分析问题大概会更直接有效吧~应此mark一记

2、《石油大博弈（上）》的笔记-一到二十章

石油大博弈讲的是从19世纪下半叶石油的发现以及使用开始，用历史线为主轴，用石油为视角分析诠释这近160年以来各个国家及其公司的政治经济战争活动的方针，结论是它们的很多决策其实都是跟这新兴的能源密不可分的。那么石油大博弈其名也恰如其分，商场上甚至战略上的尔虞我诈，结果都是为了能源的关系。许多人在上面有了无比的成功，也有人尝到了失败。全书分上下两册，上册一直讲到二战结束的世界格局，下册将会说至上个世纪90年代的美国以及其他各国对于石油的方针态度，并最后做了回顾和展望。而我在读前最关心的是，石油现在的地位是什么？石油到底会不会用完？或者用完了以后，我们将何去何从呢？下面就试写写对于上半册读完后我印象最深刻的三个篇幅，洛克菲勒，沙特阿拉伯，和一二战的故事：

有人曾经在大谈洛克菲勒这个人，我不应景的提问道，谁是洛克菲勒？结果被他用“你连这个人都不知道”的鄙视眼神杀死了一万遍。终于，不求上进的我在这本书中才对他有了概念。这个石油大王贪婪，狡猾，残酷，但却也是慈善家，有志向和理想，懂得感激。他是个在后世备受争议的一个人物，他所建立的美孚几乎统一了整个美国石油界，结果成为了反托拉斯首当其冲的目标，但也是由于这样的统一的协调性，他所订立的规则确实的减少了当时的石油的浪费和供应的不稳定。他用并不光彩的手段击败了他的竞争对手们，但是那些竞争对手最后却都成了他的合伙人。他也毫不避讳的承认他的动力是贪心，可是他的朋友们却相信他们所努力的方向却是为整个石油业做无私的贡献。他是公司的总裁，他却真诚的赞美他的手下们比他更有能力。他到底是一个什么样的人？我最感兴趣的是为什么别人都愿意和他一起干，他是用什么来说服他曾经的对对手加入他的阵营呢？

沙特阿拉伯是一个很有意思的国家，总是说上帝为我们关上了一道门，同时又会为我们开一扇天窗，我觉得正应用于在这个可耕种土地与沙特全国土地比较仅不足1%的国家。从1938年被发现石油开始，提到沙特阿拉伯就会自然联想到那庞大的资源和财富，难怪我的一个叙利亚好友就曾经说过，阿拉伯人没有强大的军队，但是他们有钱，有钱了就可以把美国的军队买来，他们还需要军队干什么呢？70多年以来的大量开采却还保有着世界储备石油第一的位置，可见他们有多么的“幸运”。可是他们真的幸运吗？然而这么富有的沙特却还只是被定义在发展中国家，因为工业科技化不够？劳动力不足？政治文化问题？又或者是土地水源不够用？到底是什么阻碍了它的发展迅速？

一，二战期间的确可以看出来石油发挥了太大的作用，石油和当时其他的能源比较起来，有燃烧后爆发能量更大，更易于运输等优势。所以在一战法国巴黎的保卫战中，法国开始时节节败退，眼看最后

《石油大博弈（上）》

防线就要被突破，最后法国利用征调起来的出租汽车来运兵，迅速的填补的防护空隙，戏剧性的打败了德国部队，为日后反攻打下基础。石油的地位在一战以后渐渐被各国重视，可以说正是一战后它成为各国激烈争夺的目标。二战也是如此，各国在陆上攻占的首要目标就是石油点，而撤离的一方就先要将石油资源炸毁，海上首要的攻击目标也是运输石油的油轮。偷袭珍珠港成功的山本五十六在袭击后总结也批评自己说到要是当时攻击目标包括在夏威夷岛上的油轮和储油罐，让美国的船就算没被炸也只能陷入瘫痪，这样至少会将战争拖延长两年。由此可见，石油被称为“战争血液”一点都不为过。

3、《石油大博弈（上）》的笔记-第233页

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。

4、《石油大博弈（上）》的笔记-第254页

英国政府还得对付皇家荷兰壳牌公司的前途问题，因为这家公司可能被纳粹控制。问题的关键出在全权领袖亨利迪特丁身上。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，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。1935年，迪特丁自作主张向德国政府商谈，向德国人赊售两年用量的石油，相当于向德国人提供军事储备。迪特丁于1939年初在德国逝世。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。

《石油大博弈（上）》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com