

R I V A T E E M P I R E

石油即政治

埃克森美孚石油公司和美国权力

翻开本书，看看美国石油巨头如何支配美国内政外交

[美]史蒂夫·科尔 著

杨蝉宇 译



《金融时报》&
高盛商业图书奖
年度作品

ExxonMobil and American Power
by Steve Coll

文匯出版社

埃克森美孚石油公司和美国权力

石油即政治

美国石油巨头如何支配美国内政外交？

[美]史蒂夫·科尔 著

杨蝉宇 译

 文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

石油即政治 : 埃克森美孚石油公司与美国权力 /
(美) 史蒂夫·科尔著 ; 杨蝉宇译. — 上海 : 文汇出版社,
2017.5

ISBN 978-7-5496-2051-7

I. ①石… II. ①史… ②杨… III. ①石油政治—研
究—美国 IV. ①F471.262

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第108151号

Private Empire: ExxonMobil and American Power

Copyright © 2012 by Steve Coll

Published by arrangement with The Penguin Press, a member of Penguin Group (USA) LLC, A Penguin
Random House Company

Simplified Chinese translation Copyright © 2017 by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd.

All right reserved.

中文版权 © 2017 上海读客图书有限公司

经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文(简体)版权

图字 : 09-2017-227 号

石油即政治 : 埃克森美孚石油公司与美国权力

作 者 / 史蒂夫·科尔著

译 者 / 杨蝉宇

责任编辑 / 金 蕴

特邀编辑 / 姜一鸣 周汝琦

封面装帧 / 周丁乾

出版发行 / **文汇出版社**

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京中科印刷有限公司

版 次 / 2017 年 7 月第 1 版

印 次 / 2017 年 7 月第 1 次印刷

开 本 / 680 × 990mm 1/16

字 数 / 492 千字

印 张 / 34.75

ISBN 978-7-5496-2051-7

定 价 / 139.90 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电 010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

目 录

序章 我要向白宫报告 / 1

第一部分 易得油时代的终结

第一章 标准答案 / 25

第二章 铁屁股 / 41

第三章 地球真在变暖吗? / 62

第四章 你们真的想与我们为敌吗? / 84

第五章 未知伤害 / 108

第六章 赤道几内亚月 / 121

第七章 骆驼和豺狼 / 135

第八章 我们的目标只是石油公司 / 154

第九章 真正的男人——他们发现了石油 / 168

第十章 这也不像听上去那样糟 / 186

第十一章 海法输油管道 / 199

第十二章 我们能够飞多高? / 219

第十三章 一个更好的地方 / 245

第十四章 社会精英阶层 / 263

第二部分 风险周期

第十五章 以我的荣誉起誓 / 289

第十六章 乍得离了石油也能生存 / 305

第十七章 埃克森自求多福吧 / 325

第十八章 我们需要目击者 / 345

第十九章 现金瀑布 / 358

第二十章 私酿酒 / 381

第二十一章 中情局和美国海军也束手无策吗？ / 395

第二十二章 一个吃掉3400多只橡皮鸭的人 / 418

第二十三章 我们必须终结石油时代 / 434

第二十四章 我们是走是留？ / 446

第二十五章 纳税的不是我们 / 467

第二十六章 我们能找到新的预定石油储备 / 488

第二十七章 $1+1=3$ / 505

第二十八章 只是凑巧发生了而已 / 528

尾声 / 546

序章 我要向白宫报告

1989年3月23日，星期四，那天晚上埃克森·瓦尔迪兹号（Exxon Valdez）在阿拉斯加湾附近的水域触礁。而正当船体随着海水猛烈翻腾时，乔瑟夫·哈泽伍德船长（Joseph Hazelwood）并未在负责指挥船只的舰桥，他待在自己的船长室里，之前他对下属说要去处理一些文件。

乔瑟夫·哈泽伍德船长今年42岁，身高6英尺，体重约180磅，还有些秃顶。他生性沉默寡言，嘴边常叼着万宝路香烟。他父亲曾在西太平洋地区的美国海军陆战队（United States Marine Corps）服役，驾驶鱼雷轰炸机，退役后成为泛美航空公司（Pan American World Airways）的国际飞行员。哈泽伍德的智商高达138，年少时就考入纽约州立大学海事学院（State University of New York Maritime College），大学生活无忧无虑，简直像在印证这样一句话：“我永远不会出现失误。”即便在海上，他也涉猎广泛，与人聊天的时候常常引用石墙将军¹和奥斯卡·王尔德的话。迄今为止，他已经为埃克森公司（Exxon Corporation）航行了21年，担任油轮船长也已有10年了。

1 石墙将军即托马斯·乔纳森·杰克逊（Thomas Jonathan Jackson），美国内战期间南军的著名将领。本书注释如无特别说明，均为译注。

那年春天，他正在努力摆脱“中年危机”，这已经折磨了他许多年。长时间的海上航行让他常常会想起女儿小时候的样子，这让他更加痛苦。他后来回忆道，妻子发现他“比往常更喜怒无常”。他酗酒，晚饭前就要喝上十来杯，吃饭时喝酒佐餐，饭后还要继续喝。但他本人却不认为酒精使他烂醉如泥，行动不便。每次喝多了以后，他觉得自己“动作有点笨拙”，但还不至于失去意识，也没有“被家具绊倒过”。可即便不出海的时候，他也经常酒后驾车，并因此多次被警察处罚，最终被吊销了驾照。

乔瑟夫·哈泽伍德感觉自己的状态每况愈下，“就算我真的在为什么而痛苦不堪，我也不知道那到底是什么”。公司主管曾经告诫过他：“如果有问题，就解决掉。”1985年他曾去纽约某医院检查，并因轻度抑郁和酗酒接受治疗。之后他参加了几次嗜酒者互戒会的活动，却依旧经常喝酒。埃克森公司的高层称，他们曾派专人监督哈泽伍德饮酒，有次他们听见哈泽伍德在船载无线电台里点啤酒，就对这一问题留了心，而这样一个酒鬼却继续当着他的船长，并说没发现有人在监视自己。据他本人回忆，3月23日下午，他在瓦尔迪兹镇的“管道俱乐部”（一家酒吧）喝了两三瓶伏特加，事后未经检查便进了油轮码头，上了船。

哈泽伍德嗜酒成性，这大大增加了其工作的危险性，但这份工作着实待遇优厚，他年薪18万美元（含津贴）。同其他几千号美国人一样，这一切某种程度上是拜英国石油公司（British Petroleum）的地质勘探队所赐。1958年夏季，他们在北极圈以北对阿拉斯加州的布鲁克斯山脉（Brooks Range）进行勘探。苏伊士危机和伊朗的暴乱（后者一定程度上由美国中央情报局操纵）让英国石油公司的高层认识到，他们在中东地区的石油利益易受政治不稳定因素影响。阿拉斯加风暴肆虐的海域和随处可见的冰山虽然看起来令人生畏，但好歹这里欢迎私人资本。况且多年以来，美国政府的多项报告中一直称阿拉斯加北部的石油、天然气资源丰富。英国石油公司成了第一家到此投资勘探的跨国石油巨头，当然他们也不得不忍受恶劣的天气以及承担投资失败的可能。等到了20世纪70年代早期，作为承租者的英国石油公司已在阿拉斯加北坡（North Slope）建立起了巨大的石

油开采平台。而在一个经年累月冰封的地区，运输问题才是利润最大化的最大阻碍。石油商们多年来商讨着一个狂热而激进的计划，他们打算建立地上输油管道，从北极直接通到南方。不过这个项目不仅耗资巨大，还需要政治同盟，简直野心勃勃。只是又一次中东危机来袭——1973年阿拉伯石油输出国联合抵制美国对以色列的支持，宣布石油禁运，而这次危机最终促成了阿拉斯加输油管道（Trans-Alaska Pipeline System）的落成。该管道全长800英里，起于普拉德霍湾（Prudhoe Bay），穿越冻土区域，直达不冻港瓦尔迪兹。为了融资筹建该管道，英国石油公司同埃克森公司的前身——汉布尔石油（Humble Oil）公司和大西洋富田公司（Atlantic Richfield Company）合作，成立了一个国际财团。1977年，该管道首次投入使用，第一批原油于6月份运出，7月28日送抵瓦尔迪兹港。

12年后，每天通过这一输油管道运抵瓦尔迪兹的石油居然有200万桶，超过美国国内原油产量的四分之一。迂回曲折的输油管道、密密麻麻的椭圆形储油罐和一串串白色安全灯，使得瓦尔迪兹成了镶嵌在冰雪覆盖的崇山峻岭中的一座魔幻迷宫，雄伟壮丽的冰川中一座神造之城。船体长度抵得上几个足球场的超级油轮络绎不绝地穿梭在港口中。

美国海岸警卫队（Coast Guard）在威廉王子湾¹（Prince William Sound）开辟了一条10英里宽的航道，让油轮都聚集在此，自东入港，向西出港。就在那周四，布鲁克林（Brooklyn）号和阿科·朱诺号才离开瓦尔迪兹港进入太平洋不过几小时，哈泽伍德就开动油轮，载着1,264,155桶原油出海了。那天晚上虽然有雾，但风很轻，海面还算平静，可见度也足足有8英里，这条航线哈泽伍德早走过几百次了。

刚过晚上11点，哈泽伍德回到了驾驶台，那时瓦尔迪兹港的领航员已经上岸了，护航用的拖船也已经离开。布莱礁（Bligh）位于船东南侧正前方，看上去就像一只张开口鼻躺在水里熟睡的鳄鱼。岛的西侧有一盏每4秒闪烁一次的红灯，提示过往船舶小心布莱礁，它从水下1/4英寻²延伸到

1 威廉王子湾是美国阿拉斯加州的内海海湾。

2 英寻是测量海洋深度的单位，1英寻=2码=6英尺=72英寸=1.852米。

9英寻处（满载的油轮吃水可达10英寻以上）。哥伦比亚冰川（Columbia Glacier）上的冰山也突然漂了过来，堵住了出海的航道，无须雷达探测，肉眼便可看见这一景象。哈泽伍德决定采取前面两艘油轮使用的常规操作，先将埃克森·瓦尔迪兹号掉头向南行驶，越过入港航道开至布莱礁附近的巴斯比岛（Busby Island），避开冰山，再掉头回到出港航道，通过欣钦布鲁克（Hinchinbrook）的入海口出海。船长呼叫美国海岸警卫队的船舶交通管理系统（Vessel Traffic Service），以便获得安全许可。他说：“据雷达信息显示，本船需要转向……如无冲突船只，本船将转入入港航道。”

美国海岸警卫队的监察员没表示异议，因为当时的值班者正在休息。但是不管如何，只要瓦尔迪兹号到了布莱礁附近，美国海岸警卫队就难以追踪其动向。这是因为从19世纪80年代起，美国海岸警卫队的经费缩减，因而船舶交通管理系统的雷达系统很落后，只要船只向南行驶距离瓦尔迪兹港超过30英里以上，就无法对其进行可靠追踪。但即使海岸警卫队的雷达系统功能足够强大，可能也于事无补。事后对两位值班人员进行血检，报告显示他们的血液中都有大麻和酒精遗留。管理者和被管理者统统懒散度日，这正反映了全美当时的政治氛围：弱化政府监管能够带来发展红利。石油业当时也面临着如何降低成本的巨大压力，而围绕着瓦尔迪兹港进行的石油运输10年间从未发生过重大事故。

哈泽伍德在舰桥上对船上的三副格里高利·卡曾斯（Gregory Cousins）说：“先把船开到巴斯比岛的正横方向，再切回航道。”

卡曾斯是个经验丰富的水手，曾出入威廉王子湾20多次，不过他尚未取得在这些水域掌控船只的专业资格。

“接下来由你掌舵，你能搞定吗？”哈泽伍德问他。

“可以。”

“你感觉如何？那我就准备下去处理一些文件了。”

“我感觉很好，没问题的。”

晚上11点50分，哈泽伍德离开舰桥回到宿舍。这一行为同在上船前4

小时内饮酒一样，违反了埃克森航运公司（Exxon Shipping Company）的相关规定。他后来说自己离开理由是“因为实在不需要待在那里”。

接下来几分钟内发生的事一言难尽。卡曾斯、舵手罗伯特·卡甘（Robert Kagan）以及其他船员集体搞不清楚状况，想要按照航海图的指示让轮船转向，却犯了技术性错误，整艘船乱成了一锅粥。最后卡曾斯给哈泽伍德打电话道：“我想我们摊上大麻烦了。”

到了24日0点10分，船只忽然猛烈一震并发出一声巨响。卡曾斯感受到了一阵剧烈的颠簸，听到了船上部分安全阀打开的声音，还嗅到了石油的味道。船上的大副詹姆斯·坤科尔（James Kunkel）使劲敲打一个船员的船舱门将其叫醒，嘴里喊着：“我们触礁了，我们完蛋了！”布莱礁将船体横切开来，大量的石油外泄，飘荡在黑暗的海面上。

哈泽伍德赶忙跑上楼，刚好看见两名船员正呆呆地望着喷涌而出的石油，在聚光灯下，浓稠的黑色液体翻滚着。他觉得呼吸不畅，跑回厕所开始呕吐，他认为自己的胃部好像“被10磅重的木槌撞了一下”，仿佛“世界末日到了”。

最初那声钢铁与礁石碰撞发出的巨响响彻油轮，18分钟后，哈泽伍德通过无线电联系上了海岸警卫队。“你们在雷达上应该能看到我们吧，”他说，“我们在离布莱礁不远处的鹅岛（Goose Island）北面触礁了。船上的石油发生了泄漏，而我们的船一时半会儿难以开动。”

瓦尔迪兹港的值班人员连忙给海岸警卫队司令史蒂夫·麦考尔（Steve McCall）打电话。“埃克森·瓦尔迪兹号在布莱礁区域触礁了。”

“你说的是真的吗？”

“千真万确。”

仅仅30分钟后，麦考尔一行人就乘坐快艇离开了瓦尔迪兹港，跟他一起的还有另外两名海岸警卫队军官，一名国家环保部（Department of Environment Conservation）的代表以及两名当地的领航员。薄雾退去，海上的景象清晰起来，据一名登上瓦尔迪兹号的军官马克·德罗泽（Mark Delozier）回忆道，快艇开到埃克森·瓦尔迪兹号旁边时，“你可以看见原

油不断从船底部涌出”“发出咕噜咕噜的声音，一团一团的石油就似大号的棒球，跃出水面2~4英尺后，又落回水面”。船体附近的海面上已经积起了12~18英寸厚的浮油层。

快艇上的众人登上油轮，快步走到哈泽伍德面前问道：“这到底是怎么回事？”

“正如你所见。”

德罗泽后退了几步，拉过来一个同事窃窃私语道：“你闻得到什么味道吗？”

“当然。”

“我们需要找到这儿来给全船人做酒精检测。”

哈泽伍德的醉酒使得事故的起因在别人眼里变得简单明了起来。埃克森公司也趁此推卸责任，他们给哈泽伍德船长发了一封电报，通知其已被解雇（但哈泽伍德在证词中表示，他是通过媒体报道才得知自己被解雇的事实）。酒后驾驶这种段子正好能为深夜喜剧演员所用。大卫·莱特曼（David Letterman）曾在他的节目《前十排行榜》里调侃说，哈泽伍德的头号借口就是“我就是想从礁石上取点冰块加入我的玛格丽特酒里”。但政府的调查人员很快就发现事故是由一连串更为复杂的人为错误引起的，而不完备的规章制度和公司安全系统也应为此次事故负责。

阿拉斯加州州长史蒂夫·库伯（Steve Cowper）也于次日下午抵达事故现场，他的幕僚告诉他哈泽伍德“可能喝醉了，但还不能确定船长醉酒和事故发生之间是否有关联”。美国海岸警卫队的事故调查报告很快便做了出来，结果表明船舶交管系统的诸多缺陷是引起这场事故的主因。而一切只向钱看的石油生产和航运业也难辞其咎：“对于在市场框架下纵横捭阖的投资人来说，如今的游戏规则就是若非必要，绝不多花一分钱，如今的信条就是用最少的成本干最多的事，这就造成了现在两艘油轮要承担以前三艘油轮工作量的局面。”

埃克森公司早在事故发生前多年，就信奉这一套。1982年，公司有182,000名雇员，但当年油价下跌让人始料未及。为应对这一突发状况，

当时的总裁劳伦斯·G.劳尔（Lawrence G. Rawl）加快实施了前任总裁小克里夫顿·C.加尔文（Clifton C. Garvin Jr.）确立的裁员政策，及至1989年，埃克森公司共裁减8万人，也就是说该公司仅在7年间就裁撤了超40%的员工。而位于纽约第六大道（Sixth Avenue）白色摩天大楼里的公司总部，雇员数也从1362人锐减至330人。公司总部的环境部门负责人被降职，他的团队经历大换血后被并入一个研究团队，就连撰写埃克森公司《灾害处理手册》的溢油应急处理专家都被解聘。此次裁员提振了埃克森公司的财务绩效，而那时它的竞争者们还在生存线上苦苦挣扎。1987年，埃克森公司员工创造的年度人均利润已远超其他公司，位居全美第一。

美国国家运输安全委员会（National Transportation Safety Board，简称NTSB）最终认为卡曾斯三副及其同船水手的疲劳驾驶，正是由于埃克森公司削减了船员数量，降低了船员发现隐患的能力。而此次事故不能全部归责于埃克森运输公司，阿拉斯加州政府、海岸警卫队以及船上包括船长在内的所有人都有责任。哈泽伍德离开舰桥是事故的诱因之一，这可能是因为他喝醉了，不过导致埃克森·瓦尔迪兹号触礁的原因却远没有这么简单。

到了25日，埃克森公司的高层估计大约有24万桶原油倾泻进了威廉王子湾，漏油数量远超美国海域内发生过的其他事故。许多摄制组来到瓦尔迪兹，拍下了许多触目惊心的照片：鸟儿的羽毛被石油浸透，海獭的皮毛被石油染黑。原油或飘荡在水面上，或涌到岸边，凡是直接接触到它的野生动物立刻受到了伤害。海獭的皮毛沾染石油之后就会失去隔热能力，海水浸透皮肤它就会被冻死，而通过舔舐清理皮毛，它又会吃下石油，很快也会被毒死。事故发生后，威廉王子湾附近出现了约1000只海獭的尸体。联邦科学家无法确定精确的死亡数字，只能估计大约有2800只海獭死亡。毛茸茸的可爱面庞，满是恳求的黑眼睛，海獭成了野生动物大规模死亡的象征。科学家后来估算约有300只海豹、250只白头秃鹫、22条虎鲸、25万只海鸟以及数以十亿计的鲑鱼和鲱鱼卵因接触到埃克森·瓦尔迪兹号上泄漏的石油而死亡。

3月25日，周六下午，埃克森公司驻安克雷奇（Anchorage）办公室主

任唐·科内特（Don Cornett）致电其同行乔治·尼尔森（George Nelson）。科内特满头银发，是埃克森公司的元老，接下来的几年中他将代表埃克森公司出现在媒体和公众视野中。他曾在埃克森公司海运部担任过环保经理，处理过多起漏油事件。他乘坐公司包机抵达瓦尔迪兹后便不停地打电话。后来他反映说各类信息无比杂乱，各种声音不绝于耳。“很难保证每一个决定都是正确的……石油泄漏对哺乳动物和鸟类造成的毁灭性打击使得群情激愤，产生这种情绪合情合理，只是让人难以应对。”周六那天，他从应急救援中心拨出的所有电话都被录了音。

“是不是有很多记者已经把电话打到你办公室了？”尼尔森问道。

“我的天，我简直长在电话边了。”科内特回答说。

“我猜也是，那么有多少直接打到了瓦尔迪兹？成百上千？我猜肯定有一大堆，是吧？”

“是啊，没错。有些打到了休斯敦，有些打去纽约，我也接了很多通……全是些恶作剧电话。”

“什么？”

“恶作剧电话。”

“比如说呢？”

“像是‘你这个杂种’之类的电话……我们也接到一些。”科内特说道。

“唉，这简直是一场公关噩梦。”

“确实是噩梦。”科内特赞同道。

“说是噩梦还把目前这情况说轻了。”

“你知道我现在的感受吗？”

“说来听听？”

“你记得吗，巴顿将军在睥睨战场的时候说：‘上帝保佑，我是如此爱恋着这里。’……但后来他们要侵略欧洲，他又说：‘上帝不会让这一切发生，更不会让我参与其中。’这就是我现在的感想。”

后来的埃克森公司总裁李·R·雷蒙德（Lee R. Raymond）那时还是公

司二把手，他在佛罗里达州的杰克逊维尔市（Jacksonville）出差时听说了埃克森·瓦尔迪兹号触礁的消息。数年前，雷蒙德也协助筹划了那个解雇超过四成员工的公司重组计划。他到杰克逊维尔出差，是奉劳伦斯·劳尔之命去考察当地的房产市场。作为公司重塑战略的一部分，劳尔和雷蒙德决定将公司总部从曼哈顿搬出，而杰克逊维尔市就是备选的落脚点之一。雷蒙德后来坦承，自己在收到阿拉斯加的消息后“懊恼不已……感到恐惧并几近崩溃”。他妻子夏琳对他说：“这是我头一次因为我们是埃克森的员工而感到羞耻。”

雷蒙德当时被倒春寒缠上了，有点感冒，医生嘱咐他那几天不能长途飞行。虽然只能待在杰克逊维尔，但他也没闲着，立即着手评估事故原因，安排公司统一口径对外做出回应。雷蒙德的家乡在南达科他州的沃特敦（Watertown），其父是一名铁路工程师，负责开往返于沃特敦和同州的阿伯丁（Aberdeen）之间的城际列车。高中时雷蒙德便决心修读化学专业，并想选择精细化工方向。他本科就读于威斯康星大学，后又在明尼苏达大学取得化工博士学位，读书期间屡屡获奖，其中包括美国国家科学基金会（National Science Foundation）提供的奖学金。毕业后，雷蒙德进入了埃克森公司工作，随后步步高升。要是聊起父亲或者那些曾经为他工作过的同事，雷蒙德也会眼含热泪。但他通常不会那么多愁善感，反而是一位个性直率而要求苛刻的管理者。漏油事故发生那年他50岁，已经为埃克森公司工作了25年。

雷蒙德很快就做出了几个关于此次漏油事件的猜想。他最初的估测之一便是环保人士和头脑不清的阿拉斯加政客——尤其是阿拉斯加州州长库伯——妨碍了埃克森公司减轻灾害影响，因为他们可能不允许公司在事故发生当天对海面浮油喷洒化学分散剂，而这是该公司向国家提交的石油泄漏应急预案里列明的补救措施。石油分散剂无法清除石油，但如果在适宜条件下使用，它们可以将石油分散开来，使之沉入水下。这样就能减轻对鸟类以及在海面上捕食、活动的海洋哺乳动物的伤害。分散的石油也不大可能再聚集成一大片被冲上岸，威胁海岸生物的安全。沉入水下的石油

却可能给鱼类和其他水下生物带来灭顶之灾，而渔业是威廉王子湾的支柱产业。另外，很多因素都会限制分散剂的效果。化学品在冰冷的海水中起到的作用当然不及在温暖的水域中。而分散剂一般通过飞机投放，如果投放当日海面平静，一如埃克森·瓦尔迪兹号触礁后头几天的威廉王子湾一般，分散剂不会随着水流剧烈翻腾，才能和石油充分混合以发挥作用。但如果石油的特定成分或水中的化学成分未知，那么分散剂的效果也就未可知了。

周五和周六两天，瓦尔迪兹的决策者们简直要被嘈杂的人声淹没。当地渔民闯进了在市政中心仓促召开的新闻发布会，他们大声质问，发表演说，甚至还扬言要自行做清理工作。埃克森公司的员工站在新闻发布会的台上，“个个西装革履”，后来成为阿拉斯加州环保部长的丹尼斯·凯尔索（Dennis Kelso）回忆道，人群中“弥漫着恐慌和愤怒的情绪，你甚至都能听见这种情绪四散开来的声音”。瓦尔迪兹是一座与世隔绝的小镇，这里的石油公司工作人员与政府代表都得拨打长途电话向上级请示，才能做决定。各方势力在这里纠缠：海岸警卫队，阿拉斯加州政府，输油管道国际财团（Pipeline Consortium），以及埃克森公司。

阿拉斯加输油管道最大的股东是英国石油公司，本该确保应对漏油事故的物资准备充足，可是他们却没有为小小的瓦尔迪兹配备足够的船只、车辆、拦油栅、飞机以及其他急需物资。

海岸警卫队拥有应对此类事件的应急措施，他们还曾组织人员清理过墨西哥湾（Gulf of Mexico）的漏油事件。但要说到清理威廉王子湾，他们依旧因缺乏设备而束手无策。

埃克森公司也同样无能为力，因为要妥善处理此事还得仰仗英国石油公司控股的输油管道财团。不过，正如海岸警卫队的一名高级官员所说，他们认为埃克森公司处理漏油事故“经验更丰富”，因而海岸警卫队采纳了其提出的许多建议。雷蒙德后来说，其实埃克森公司当时已经将“大批清理设备”运到了事发地，但是阿拉斯加州的那些官员不准他们使用。有声音说他和劳尔大肆削减成本、解雇漏油事故处理专家，才使得公司未能

迅速做出反应，他四两拨千斤地回应道：“公司在全球范围内都有接受过专业培训的员工可以处理漏油事故，即便他们没有专家的头衔。”

瓦尔迪兹的渔民们认为喷洒化学分散剂对鲑鱼和其他鱼类来说弊大于利，而这些鱼类就是他们赖以生存的资源。千千万万的幼年鲑鱼即将开始一年一度的大迁移，到时它们会游到威廉王子湾，化学分散剂会使有毒的石油沉下海面，鲑鱼如果在这样的海水里游过一圈，兴许根本活不到成年。当地居民向史蒂夫·库伯和他的智囊团表达了他们的担心。库伯安排人专门做了几次测试，结果却都显得不太靠谱——分散剂有时会被倾倒在清洁人员身上。海岸警卫队也不热衷于使用分散剂，阿拉斯加政府的官员和美国国家环境保护局的专家们也都不建议积极推进这一方案。

李·雷蒙德愤怒不已。他认为事到如今再装模作样地做那么几个测试，“就好比房子已经着火了才去检查消防水管好不好用”。他虽然也认可这样的观点——如果某海域中泄漏的原油和海水的化学构成未知，那使用化学分散剂就要三思而后行，但眼下却不是这种情况。“离开瓦尔迪兹港的船上只会装有一种类型的原油。”他说，言下之意便是指通过输油管道运输的只有大名鼎鼎的“阿拉斯加原油”，而这种原油的化学成分早被详细研究过。“在所有种类的原油中，这种原油最容易被分散剂分解，这一问题根本无须再三确认。”

雷蒙德在埃克森公司工作头几年，一直在实验室研制COREXIT（一种可在海湾使用的分散剂），因而他对此非常了解。但已赶赴事故现场的公司高管们却不停地对他说“当地政府与其背后的特殊利益团体”反对使用公司研发的分散剂，其中丹尼斯·凯尔索更是“彻底反对”，毫无转圜余地。阿拉斯加州的官员和联邦科学家们随后得出这样的结论：既没有数量充足的分散剂，也没有发达的运输系统能将足量的分散剂在有限的时间内运到事发地。但雷蒙德的看法与此完全相反。他越是坚信使用分散剂能及时解决问题，就越是觉得是当地政府和环保主义者拖延了漏油事故：漏油事故一旦发生，埃克森公司就设法应对，公司的表现无可指摘，反倒是那些环保主义者空谈误事。

“我刚才问你……你认为埃克森公司做错了什么？但我认为你的回答却像是在说这根本就不是对与错的问题。”阿拉斯加州政府的律师吉姆·谢尔曼（Jim Sherman）在之后的一次证人陈述中如此询问雷蒙德。

“好吧，我并不想和你争论，但追究责任不是简单的对与错问题。”雷蒙德说。

“那你是否认为，阿拉斯加州政府在事故发生后的72小时内拒绝使用分散剂的行为，是错误的呢？”

“我个人认为应该使用分散剂。如果你是站在政府认为不该用分散剂这边，那看来我们观点不同。如果非要分出个对错来，那既然我是对的，您的观点想必就是错的。”

“即便如此，漏油事故发生后的数周，埃克森公司有没有做出错误的举动呢？”

“州政府对此可能已有定见，但我依旧持不同观点。”

“我是在问您的看法，先生。”

“我认为——我从来没打算说我们做的一切都是对的，这未免也太幼稚了。不过你如果问我，我们为应对漏油事故所做的各种努力有没有错，有没有什么事情是我们事后回想起来觉得当时做错了的，那我认为没有。”

因泄漏的石油不断扩散，美国运输部长（United States Secretary of Transportation）塞缪尔·斯金纳（Samuel Skinner）通知海岸警卫队司令、海军上将保罗·约斯特（Paul Yost）回白宫参加会议。他们在白宫西翼办公室等待美国总统乔治·赫伯特·沃克·布什（George H.W.Bush，即老布什）。这位总统从前是一名石油投机商，在得州西部发了财，后来才步入政坛。那年春天布什总统整个人都扑在了海外事务上——东欧和中欧的分歧日益加剧，米哈伊尔·戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）的经济改革也越发激进。

约斯特上将曾参加越南战争，担任巡逻舰指挥官，并凭此奠定了其职