

n e x t

石油世紀



丹尼爾·尤金 著 · 薛絢 譯

一八五〇年代，石油還被稱作石頭油，以別於植物油和動物油。當時，主要從泉水中收集的石油，大多用來製藥，治療頭痛、耳聾、反胃、風濕。然而，六十年後，第一次世界大戰前夕，英國海軍大臣邱吉爾做了一個決定，却使得這種又黑又臭的油，從此主宰了人類的命運。邱吉爾把傳統上使用煤為燃料的英國海

軍，改為以石油為動力來源。

於是，對二十世紀的人類來說，石油促使了資本主義與現代工業的真正發達；石油造成了世界強權與地緣政治的錯綜糾結；石油，也把人類轉化為碳氫化合物的組合。

但，不論我們要從發展的角度歌頌石油，還是從生態的立場痛恨石油，都必須先了解石油的故事。這是屬於洛克斐勒、希特勒、布希、哈麗的故事。這是人類睿智與愚蠢，戰爭與和平的故事。這也是你、我的故事。

THE PRIZE
by Daniel Yergin



THE PRIZE

Daniel Yergin

NEXT ③

石油世紀

著者——丹尼爾·尤金

譯者——薛 絢

發行人——臧遠侯

出版者——時報文化出版企業有限公司

台北市1031和平西路三段20號4F

發行專線——(02)3668411

讀者服務專線——(02)3668411

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話。)

郵撥——01038540時報出版公司

信箱——台北郵政七九九九信箱

責任編輯——林美君

校對——方思敏

排版——正豐電腦排版公司

製版——源耕印刷有限公司

印刷——科樂印刷有限公司

初版一刷——中華民國八十年十月五日

定價——新台幣四五〇元



©行政院新聞局局版台業字第〇二一四號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

Copyright © by BIG APPLE

TUTTLE MORI AGENCY, INC.

ISBN 957-13-0330-5

關於 n e x t

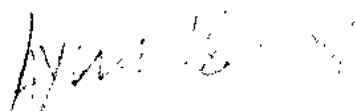
這個系列，希望提醒兩點：

1. 當我們埋首一角，汲汲於清理過去的包袱之際，
不要忽略世界正在如何變形，如何遠離我們而去。
2. 當我們自行其是，却荒亂於前所未見的難題與變動
之際，不要忘記別人已經發展出的規則與答案。

我們希望這個系列有助於面對未來。

我們也希望這個系列有助於整理過去。

郝明義



序幕

邱吉爾幾乎是一夜之間改變了主意。年輕的內政部長邱吉爾一向是「節儉派」的領導人物。這一派閣員反對爲了在英德兩國海軍競賽中保持領先而增加軍事費用，因爲這項競爭已經成爲兩國之間敵意逐漸升高的主要導因。直到一九一一年夏天，邱吉爾還在強調，對德之戰並非不可避免，德國的意圖不一定是要侵略，這筆添置戰艦的錢不如用在內政的社會政策上。

不料，德皇威廉於一九一一年七月一日派出德艦「猛豹號」(Panther)，駛向摩洛哥的大西洋岸港口阿加底爾(Agadir)，意在抵擋法國在非洲的勢力擴張。僅是一艘砲艇在阿加底爾這個次要港口的停靠，卻引起重大的國際危機。德國的強化武力早已令歐洲的各鄰國不安，此一舉動更像是正面挑釁法英二國的世界地位。好在，戰爭的恐懼籠罩歐洲幾星期之後，緊張情勢於七月底解除了。但邱吉爾卻也一改先前對德國的看法，認定德國想要的是霸權，而戰爭事實上不可避免，只是遲早的問題罷了。

邱吉爾被任命爲海軍大臣之後，便竭盡全力裝備英國武力，務必使象徵大英帝國威權的皇家海軍有在海

上迎戰德軍的實力。當時他面臨一大爭議性的問題，也是對二十世紀有深遠影響的問題，即是：要不要把傳統上使用煤為燃料的英國海軍改成為石油為其動力資源。如果要改，英國海軍就不再能夠仰仗供給無虞的威爾斯煤產，而必須倚賴遙遠而且供應不穩定的波斯（即伊朗）。但是，速度更快、效率更高等戰略上的優點，使得邱吉爾斷然作下改用石油的決定。用一句他自己的話來解釋：因為「主動本身就是冒險的戰利品」。

在邱吉爾託付重任給石油八十年之後，經過了兩次世界大戰與長期冷戰，在一九九〇年代之始，也是所謂較和平的新時代之始，石油再度成為世界衝突的焦點。一九九〇年八月二日這天，伊拉克獨裁者哈珊入侵了鄰國科威特。目的除了要征服科威特這個主權國，也要奪取其財富。此舉若是成功了，伊拉克將在世界石油蘊藏集中地的阿拉伯世界與波斯灣稱霸，伊拉克的力量與石油控制權將迫使世界上其他各國聽命於哈珊。攫取科威特的資源之後，伊拉克將成為一個不可忽視的核武國家，甚至可能搖身一變，成為超級強權。其結果，將對國際勢力的平衡，產生重大影響。換言之，主動的本身，又再一次成為冒險的戰利品。

但是，利害關係牽涉之廣使得科威特之受侵略不為他國所接受。哈珊始料未及，聯合國對伊拉克實施了禁運，西方與阿拉伯世界組成了聯軍進駐沙烏地阿拉伯。美蘇兩國協同一致，軍事力量運用之迅速與龐大，都是史無前例的。在此之前的數年中，幾乎已經流行說石油不再「具有重要性」。甚至在一九九〇年春天，伊拉克入侵科威特之前不過幾個月，美軍中央指揮部（Central Command）的高級官員還聽到「石油已喪失戰略意義的訓詞。但是，科威特被侵，把這假象一掃而去。一九九一年初，等各種和平手段試圖勸離伊拉克都失敗之後，美國率領三十多個國家的聯軍，以五個星期的空襲，加上一百小時的地面戰鬥，把伊拉克逐出了科威特。即便是在這二十世紀將結束之時，石油仍舊是安全與繁榮不可或缺的保障，是文明的根本要素。

雖然石油的近代史始於十九世紀的後半葉，真正被石油完全轉變的是二十世紀。石油的故事可分三個主題來看。

第一主題是資本主義與現代企業的興起及發展。石油業是世上規模最大，無所不在的企業，在十九世紀末幾十年裡興起的大企業中獨占鰲頭。十九世紀結束時已獨霸美國石油業界的標準石油公司(Standard Oil)，乃是全世界最早且最大的跨國企業之一。石油業在二十世紀的擴展，下起冒險投機的探鑽者、能言善道的創業者、作威作福的企業家，上至大財團的官僚與國營公司，在在顯現了事業經營、公司策略、技術轉換、市場發展，以至國家與國際經濟在二十世紀的進化過程。石油史上歷來的交易與重大決策，多半經過極縝密的思慮，但也有時是誤打誤撞。總之，沒有任何其他事業能把風險與報酬的意義——以及機遇與命運的衝擊力——刻劃得如此透徹。

我們展望二十一世紀，可以料定一片電腦磁碟的神秘莫測將不亞於一桶石油，但石油工業仍將有牽一髮足以動全局的影響力。未發現到可替代的能源之前，石油對全球經濟仍有深遠影響；重大的油價變動可能帶動經濟成長，也可能造成通貨膨脹、引發經濟蕭條。在今天，相關話題除了刊在工商版又經常能登上報紙頭版的商品，唯有石油而已。一如從前，石油現在對個人、公司、整個國家而言仍是強大的致富原動力。

第二主題是石油身為一種商品而與國家策略和世界政治及強權密不可分。在第一次世界大戰的戰場上，憑著內燃機優於馬匹與燃煤的火車頭，石油奠定了成為國力重心的地位。對第二次世界大戰在遠東與歐洲的戰事而言，石油占有舉足輕重的地位。日本攫取東印度群島油源之時，為保護其側翼而偷襲珍珠港。希特勒入侵蘇聯的最主要戰略性目標之一就是攻佔高加索油田。美國在石油方面的優勢則是致勝關鍵，到戰爭將

結束時，德國和日本的油槽都空空如也。冷戰期間，一些跨國企業與開發中國家之間的油權之戰，乃是殖民地獨立和民族主義興起之際的重頭戲。一九五六年為歐洲舊帝國主義強權畫上句點的蘇彝士運河危機目的之一，也是為石油。「石油力量」的陰影籠罩了一九七〇年代，把國際政壇上原先一些外圍國家，突然擠上有財有勢的地位，並且促使一向以石油為經濟成長基礎的工業大國驚惶失措。一九九〇年代第一個後冷戰危機——伊拉克侵略科威特，其問題核心仍是石油。

然而，石油能成就人也能害人。伊朗國王享其福也受其禍。石油建設了墨西哥的經濟，卻又予以毀壞。世界第二大石油出口國蘇聯把一九七〇與八〇年代的鉅額石油獲益，浪擲在強化軍事與一連串無益無利的國際性投資上。至於一度是世界最大產油國且目前仍是最大石油消耗者的美國，所用的油量有一半必須進口，因而削弱了其整體戰略地位，並且增加了已很沉重的貿易赤字負擔。一個強國而有如此處境是危險的。

冷戰結束後，新的世界秩序正在形成。經濟競爭、區域性的衝突、種族對抗外加現代化武器大量生產之助陣與煽動，有可能取代意識形態而成為國際（或國內）衝突的焦點，但不論這新的國際秩序如何演變，石油終將是攸關國家策略與國際政治的戰略性物資。

石油史的第三主題，闡明我們的社會怎樣變成了「碳氫化合物社會」，我們又是如何變成「碳氫化合物人」。最初的幾十年，石油業曾經為正走向工業化的世界提供一種「蠟油」(kerosene) 蠟油使得黑夜縮短，可以工作的時間延長，因此被譽之為「新光明」(New light)。約翰·洛克斐勒在十九世紀結束時成為全美國最富有的人，主要就是因為出售蠟油。那時候汽油只是幾乎沒有用處的副產品，有時候能賣到兩分錢一加侖。賣不掉的時候，就在夜晚倒入河裏。然而，正當白熱燈泡問世，石油業即將無用武之地的時候，汽油發動的內燃

機又拉開了新紀元。石油業有了新市場，新的文明也誕生了。

到二十世紀，石油加上天然氣的搭配，取代了煤而成為工業化世界的動力資源主幹。石油也成為戰後大規模都市郊區化發展趨勢的原動力。如今，我們太倚賴石油，以致不會想過它對我們日常生活無所不在的重要性。石油已是都市社區維持生命必需的氧氣了，食衣住行都少不了它。如果全世界的油井突然乾涸，建築在石化與塑膠上的當代文明必將崩潰。

對石油倚賴的加重在以前多受到肯定，被視為人類進步的象徵。如今卻不然了。環保運動興起以來，工業化社會的基本信條都受到了批判；石油業在審查、批評、反對的對象之中名列前茅。廢氣污染、酸雨、臭氧層破壞，以及氣候異變的怪現象，都引起要求減少使用礦物燃料的聲浪。在我們向所熟知的世界裡有過光榮貢獻的石油，如今卻被指為將危害現在與未來的社會。

可是「碳氫化合物」無意放棄代步的汽車、郊外的住宅，以及生活上用慣了的種種便利。不論牽涉到什麼樣的環境問題，開發中國家也不甘願放棄享受石油為動力的經濟帶來的優惠。任憑誰提出降低全球石油消耗量的意見，都會因為未來人口鉅幅成長的影響而大打折扣。預計一九九〇年代世界人口會增加十億，也就是說，在這十年結束時，人口會多出百分之二十，工業化世界的全球性環保措施，必須以這個巨大成長數字為依據。因此，環保與經濟發展之衝突，必將是九〇年代的棘手問題。

以上便是本書的三個故事重心。故事背景則涵蓋全世界。這個故事記載了觸及我們大家生活的重要事端，敘述了經濟與科技的強大威力，也描繪了商人政客的精敏狡詰。主角人物包括石油業的大亨企業家：洛克斐勒、戴特定(Henri Deterding)、谷本坎(Calouste Gulbenkian)、蓋堤(J. Paul Getty)、哈莫爾(Armand

Hammer)、皮肯斯(T. Boone Pickens)等人。此外，同樣佔了相當分量的還有政治人物，如邱吉爾、希特勒、史達林、沙烏地的紹德國王(Ibn Saud)、伊朗的莫撒德(Mohammed Mossadegh)、艾森豪、艾登(Anthony Eden)、季辛吉、布希、哈珊。

二十世紀當得起「石油世紀」的稱號。石油的故事裏雖有許多衝突與糾結，卻因為過去發生的事能引起當今的共鳴，而眼前的事又能在往昔中找出迴響，總會有「一體」之感。這是個個人的故事、強大經濟力與科技轉變的故事，也是政治鬥爭的故事、國際衝突與風雲際會的故事。我希望藉著探討我們倚賴石油而造成的經濟、社會、政治、戰略等影響，能夠說明過去，了解現在，展望未來。



作者簡介

丹尼爾·尤金，不論在世局抑或石油工業的研究上，都是當今全球數一數二的權威。在《石油世紀》之前，他有過兩本著作：《粉碎的和平》(Shattered Peace)與《能源未來》(Energy Future: Report of the Energy Project at the Harvard Business School)。前者已經是探討冷戰起源的經典鉅著；後者在歐美、日本也都廣受歡迎。

尤金是耶魯大學的碩士，劍橋大學的博士，並曾經於哈佛大學任教。目前，他是「劍橋能源研究公司」(Cambridge Energy Research Associates)的總裁。這個公司稱得上是當今全球頂尖的能源諮詢公司。

《石油世紀》自1991年1月在美國出版以來，不但在學界備受推崇，在美國暢銷排行榜上也名列前茅至今，歷久不衰。

cover design by SRY DESIGN

THE PRIZE
THE EPIC QUEST FOR OIL, MONEY, AND POWER
A Next Book/October 1991

*All rights reserved.
First Published by Simon & Schuster, 1991
Copyright © 1991 by Daniel Yergin
Chinese Language Edition published by arrangement
through Big Apple Tuttle-Mori Agency.
Book design by Sky Wu
No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in
writing from the publisher.
For information address China Times Publishing Company*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, U.S. Edition

Yergin, Daniel.
The Prize: the epic quest for oil,
money, and power / Daniel Yergin

Includes bibliographical references and index.

1. Petroleum industry and trade—Political aspects—History—20th century.
2. Petroleum industry and trade—Military aspects—History—20th century
3. World War, 1914-1918—Causes. 4. World War, 1939-1945—Causes
5. World politics—20th century.

1 Title.

HD9560.6.Y47 1990

338.2'7282'0904—dc20

90-47573

ISBN 0-671-50248-4

CIP

ISBN 957-13-0330-5, Chinese Language Edition.

Next Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times Daily, China Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Heping West Road 3 Sec., Taipei, Taiwan.

PRINTED IN TAIWAN

國立中央圖書館出版品預行編目資料

石油世紀 / 丹尼爾·尤金 (Daniel Yergin) 著 ;
薛絢等譯. -- 初版. -- 臺北市 : 時報文化,
民80
面 ; 公分
譯自 : The prize
ISBN 957-13-0330-5 (平裝)

1. 石油工業 - 政治方面 2. 石油

457

80003339

石油世紀

序幕

第一部 古早歲月：英雄群像

第一章 石油頭腦：比塞的開端

紅外套之外 3 教授失蹤 4 價格與品質 5 德瑞克上校 8 英雄成敗 10 第一波熱潮 11
破滅的肥皂泡 14

第二章 洛克斐勒登場

天生企業家 17 「大玩家」 18 新計劃 20 軟硬兼施 22 新的威脅 23 托辣斯 25
「聰明的老梟」 27 新市場 30 全力收購 31 建設功臣 33

第三章 諾貝爾與薩姆耳

「胡桃木錢」 36 俄羅斯石油的興起 37 標準石油的強敵 39 貝殼商人之子 41
八九一年之變 43 一張桌子加兩張椅子 46 激戰不休 48 皇家荷蘭公司 50 荷蘭阻力 52

第四章 紡錘頭的故事

市場得失 54 突破 56 席根斯的夢 58 大筆交易 60 海灣石油：不聽命於人 62
太陽石油：整體企業 65 德州石油：「鹿皮喬」 66 「怎能控制？」 68

第五章 屠龍記：標準石油解散

控股公司 70 繼承人：石油狂 71 揭發運動 73 愛達·塔貝爾 74 「托辣斯魁星」 78
訴訟案 79 解散 81 科技解放 82 贏家 84

第六章 皇家荷蘭與帝國俄羅斯

蠻荒叢林 86 殼牌興起 87 皇家荷蘭公司有難 88 實在的商人 89 合作初步 91
「英國荷蘭」公司 91 戴特定之勝利 93 薩姆耳讓步 94 「前進美國！」 96 俄羅斯動亂 97
回到俄羅斯 100

第七章 波斯的筆路藍縷

達西先生 103 俄羅斯與英國之爭 103 第一步 105 無錢逼死英雄漢 106 「愛國者企業機構」 107
蘇里曼寺 109 德黑蘭革命爆發 111 與時間賽跑 112 英國波斯公司 114

第八章 英國搏命之賭

「石油教父」 117 海軍競賽 117 邱吉爾登場 119 要快！ 120 有請將軍 122 殼牌威脅 122
支援英波公司 124 石油的勝戰 125

第二部 二十世紀開始：風雲全球

第九章 勝利的活血：第一次世界大戰

出租汽車大隊 131 坦克的由來 132 空戰與海戰 134 英波公司與殼牌之爭 135 石油短缺 138
能源沙皇 139 破壞任務 140 巴庫 142 石油波濤 143

第十章 開放中東：土耳其石油公司

百分之五先生 146 第一目標 148 克里孟梭的雜貨鋪 149 合併？ 151 邱吉爾再登場 152
石油短缺與開放門戶 15 堤戈爾老大 156 伊拉克的費瑟 158 策劃人 160
「紅線協議」 161

第十一章 短缺與過剩：汽油陣仗

「旅行的世紀」 166 加油 167 茶壺風暴 168 上校與自由公債 17 技術革新 174 大亨 175
又一波石油潮 178 競爭再起 179 合併風吹 181

第十二章 中南美洲上台

墨西哥的黃金大道 183 戈梅士將軍的委瑞內拉「花園」 187 對決布爾什維克 191 聯合陣線 193
價格之戰 195

第十三章 熱油與羅斯福

黑巨人 199 無政府狀態 200 改革家 204 政府法案 206 穩定局面 208

第十四章 協議・要點・備忘錄

凱德門爵士 211 石油業的問題 213 敵手友乎 215 國家主義 217 國王新條件 218

墨西哥戰役 220 深沉之創傷 225

第十五章 你聽過「阿拉伯石油」嗎？

巴林的買主 229 紹德國王 230 不聽話的英國人 233 談判 235 科威特 238 「百分之百」 242

「藍線協議」 243 大發現 244

第三部 第二次大戰：勝負的主宰

第十六章 戰爭與石油：日本之路

「吾人該信任日本嗎？」 249 亞洲新秩序 250 「隔離」 251 日美交手第一回合 253

暴風雨前的寧靜 255 山本五十六的賭局 256 禁運 257 「不能再忍受了」 260 必敗之戰 261

珍珠港 264 一項大錯 265

第十七章 戰爭與石油：德國之路

化學解決法 268 備戰 271 「我這些將軍不懂戰爭的經濟層面」 273 布勞行動 275 隆美爾與後勤官 278

德式工業發展 282 戰略空軍首要目標 284 突出部之役 286 「諸神的黃昏」 287

第十八章 失去石油的艦隊

如何迎敵 290 日本的目標 291 「商船之役」：消耗戰 292 「保住艇隊毫無意義」 294

日本海軍之末日 297 戰到底 298 救護車 301

第十九章 失去石油的坦克

石油沙皇：動員美國石油 304 海上考驗：大西洋之役 306 國內推動 310 曲紆式的配給 311

革新 313 巴頓的時機 315

第四部 碳氫化合時代：新角色與新危機

第二十章 英美的中東心結

盟國之援 324 「我們的油快用完了！」 325 國營石油 327 石油舌戰 329 配額與卡特爾 331 雙胞兄弟 333 協議中止 334

第二十一章 戰後石油秩序

阿美石油公司與「阿拉伯風險」 338 擦掉紅線 340 可以堆到月球的話 343 科威特 345 伊朗 346 歐洲能源危機 349 阿拉伯縱貫輸油管 351 沙烏地：不遠而親密 353 能源獨立之結束 354

第二十二章 五五平分交易法

地主與佃戶 357 石油新法 359 中立地帶 362 保羅·蓋虎 364 億萬富翁 368 不可避免的退讓 369 分水嶺 372

第二十三章 巴勒維國王

最後機會 374 老莫，老落伍 378 Y計劃 379 哈莫曼奇遇記 381 英國佬不退 382 拿出強硬態度 384 老莫成敗 386 重組財團公司 389 石油卡特爾案 390 成立合股公司 393

第二十四章 蘇彝士危機

民族主義英雄 397 納瑟行動 399 不願被掐死 401 歷史重演 402 動武 405 無油的煎熬 407 油援計劃 409 艾登爵士退場 411 超級油輪對輸油管 412 言歸於好 412

第二十五章 大象、馬泰、阿封索

恩利珂·馬泰 415 馬泰最大的一戰 417 日本到中東 419 不分國籍 421 納瑟聲勢日降 421 裴瑞茲·阿封索 423 紅酋長 425 競爭壓力 426 阿拉伯石油會議 428 萬姐·亞卜降斯基 428

第二十六章 石油輸出國組織誕生

董事長作風 432 組織誕生 433 六〇年代的油國組織 435 新拓油源 更多的「大象」 436 利比亞的暴利 438 馬泰最後一戰 440 新的競爭對手 441 走鋼索——伊朗與沙烏地阿拉伯之爭 442 獨立石油傻瓜 445 國家安全與進口限額 446 布朗斯維大週轉 447

431

414

396

373

357

337

322