

成思危 / 主编

[英] 贝里·里奇 / 著

徐光东 王榕 / 译

石油王国

——BP 公司的奋斗与创新

世界500强企业发展丛书

500强

62

PORTRAIT IN OIL: AN
ILLUSTRATED HISTORY OF BP

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '李锐' (Li Rui), written in a cursive style.

在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示 500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界 500 强企业发 展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训。

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特（Ford）、斯隆（Sloan）和亚科卡（Iacocca）三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

前 言

英国石油公司（BP）的历史是多层面的。

它是一部冒险史，起初是在波斯进行引人注目的寻找石油，然后参与整个中东的开发，再后又在北非、北海和北美进行同样激动人心的发展。

它是一部关于人的创造能力和奋斗的历史，是整个新的工业在极其艰难困苦的条件下，开发掩藏在地下的财富的发展史。

这是一部充满阴谋斗争的政治戏剧，英国石油公司的命运同各国为争夺控制世界宝贵资源的斗争纠缠在一起。

这也是百年来社会发展的一幅图画，其中生活的一切方面，从摩托车到塑料袋，几乎都依附于石油产品。

本书必然只能作简单的介绍，许多东西不得不舍弃或只能作些附带的说明。对公司的生存和发展有过贡献的人也只能择其要作些简单介绍。英国石

2 石油王国

油公司的历史表明只要人们通力协作就能建设一个久经风雨、常年不衰的组织，当然，人们要经历环境的各种考验。

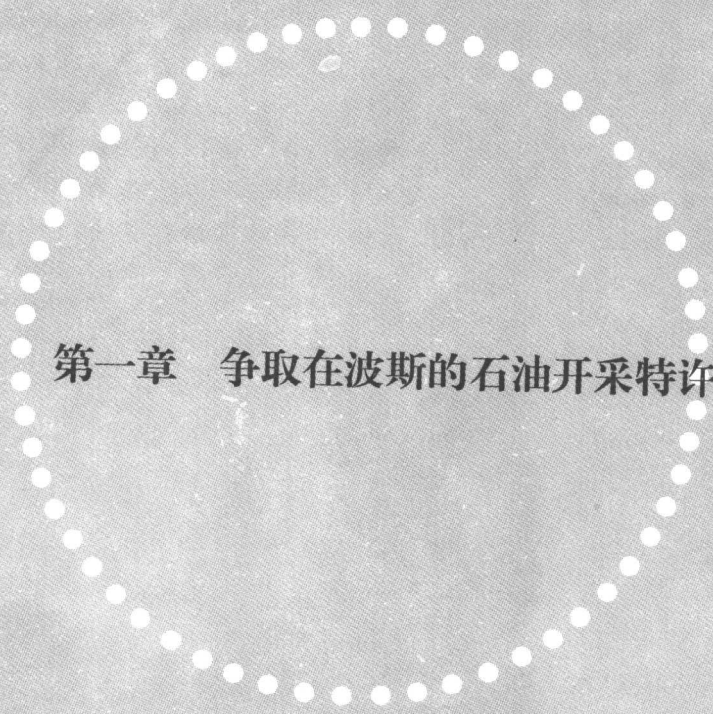
按照我的理解，一个公司就是许多人因利益而组合在一起的共同经营的实业。但我首先把一个公司界定为一个社会，一种伙伴关系，一个团体。

无论根据哪种定义，英国石油公司都是一个大公司。

贝里·里奇

目 录

第一章	争取在波斯的石油开采特许权·····	(1)
第二章	组建英一波石油公司·····	(19)
第三章	燃料与海军·····	(33)
第四章	英一波石油公司的发展壮大·····	(47)
第五章	与礼赞·汗·巴列维国王周旋·····	(63)
第六章	公平与合理·····	(73)
第七章	第二次世界大战中的艰苦岁月·····	(87)
第八章	战后的艰苦恢复工作·····	(103)
第九章	国有化运动的影响：被逐与返回·····	(113)
第十章	公司的重大转折·····	(129)
第十一章	欧佩克和石油武器·····	(143)
第十二章	开发北海油田·····	(157)
第十三章	北进阿拉斯加·····	(171)
第十四章	投资分散化，经营多样化·····	(185)
第十五章	沃尔特斯的两个奋斗口号·····	(199)
第十六章	在不断改革调整中前进·····	(215)
译后记	·····	(231)



第一章 争取在波斯的石油开采特许权

今天称为 BP 的巨大的多国石油公司的历史严格地说始于 1901 年的 5 月 28 日。当时穆宰费尔·阿尔丁·汗国王陛下签署了一项特许令，给予威廉·诺克斯·达西“一项特别的特权，允许他在 60 年内寻找、获得、开发和利用天然气、石油、沥青和石蜡等产品，允许他拿出适当部分进行交易、运出和销售”。除北部 5 省外，这一特许范围涵盖了波斯其他所有地方。

伊朗国王这样做的动机是为了钱。1900 年，一度强大的波斯帝国正处于经济萧条、财政枯竭的时期，全部政府的收入只有约 130 万英镑，虚弱的国王常常陷入金融困境，这一特许令使他的政府在允许第一家外国公司开采石油的一个月内，就可以得到 2 万英镑现金，以及 2 万英镑的股份，今后还可获得 16% 的纯利润。

威廉·达西的动机也是为了钱，是为了获得更多的钱。他已相当富有。刚过 50 岁的他，已在澳大利亚的昆士兰置有财产。摩根山（Mount Morgan）的金矿公司使他在 1886 年获得不少财富。到 1900 年，达西作为摩根山金矿公司伦敦董事会主席回到英国，在格罗夫纳广场（Grosvenor Stu-

4 石油王国

are) 修建了住宅，在米德尔塞克斯（Middlesex）的斯坦莫尔（Stanmore）购置了乡间公馆，在诺福克（Norfolk）拥有狩猎场。他大方、好客，过着自我纵欲的富有的绅士生活。然而，他对赚钱从未失去兴趣，仍继续对吸引人的冒险事业进行投资。



图 1-1：1907 年威廉·诺克斯·达西与打猎伙伴在他的诺福克郡的家乡门前的照片，右起第三人为达西。

达西在波斯寻找石油是一个名叫尼尔·奥福德的朋友建议的，而奥福德的想法则是从他的叔父亨利·德拉蒙德·沃尔夫爵士那儿来的；这位爵士在 1880 年代后期曾在德黑兰任英国公使。他在那里结识了波斯首相阿明·艾尔·苏丹的密友安东尼万·基泰伯吉（Antoine kitabgi）将军。在 1900 年 10 月巴黎的一次聚会上，基泰伯吉问沃尔夫有没有英国资本家会对获得特许石油开采权感兴趣。

达西就是对此十分感兴趣的人。他对法国地质学家雅各

布·德·摩根于1980年写的波斯石油前景的报告的印象极其深刻。

结果表明德·摩根在沃尔夫建议达西获得特许开采权的事件中起了间接的作用。他的报告唤起了达西的热情，尽管他在决定冒这场风险之前与英国主要石油顾问博维顿·雷德伍德先生讨论此事时显得很谨慎。



图1-2：威廉·诺克斯·达西的照片。他是公司的创始人，他对石油的热情几乎使他倾家荡产，但他于1917年去世时，已是个大富翁，但他从未踏上波斯的土地。

随后，达西派出他的堂弟负责投资，他是一位头脑冷静的青年，名叫艾尔弗雷德·马里奥特，由他在德黑兰全权谈判特许开发权的事宜。按照波斯朝廷的标准来衡量，马里奥特获得特许权的速度是很快的，因为他在抵达德黑兰仅5个礼拜后，特许开发令就签发了。然而，协定遭到了俄国的强烈反对，达西对付的办法是允诺在波斯进行大量投资。所幸，这没有兑现。但达西不得不向基泰伯吉提供1万英镑现

6 石油王国

金以作为这位将军同首相及其他有影响的政治家进行周旋的费用。

实际上，签发特许开采令并没有使国王本人得到什么金钱，因为首次正式支付的 2 万英镑只能用于公司的开采活动上。开采活动进行了两年，达西不用多久就会发现德·摩根关于波斯石油前景的乐观估计是否有根据。

由于意识到需要很快打开局面，达西在 1901 年初已派出雷德伍德部下的一位地质学家 H·T·伯尔斯到波斯勘探德·摩根曾发现石油迹象的地方。比较有希望的地方叫夏赫苏尔克（Chiah Surkh），在德黑兰以西约 350 英里处，与波斯湾北部的距离也差不多这么远。伯尔斯于 7 月 30 日向雷德伍德报告说：“这一地区无疑是有石油的，地质条件相当有利。种种情况足以证明应拿出必要的经费去证实可获得的利益具有商业价值，而且似乎可合理地认为这项工作将会创造一个巨大的高盈利的实业。”

由于受到这种乐观的评价的鼓舞，达西以 1500 英镑的薪金与一位名叫乔治·雷诺兹的工程师签订了一年合同，让他负责勘探计划。雷诺兹毕业于皇家印度工程学院，曾在皇家荷兰苏门达腊油田工作。他生活节俭，沉默寡言，性格内向。尽管他基本上是在实践中成长起来的地质学家，但由于能吃苦、敬业和自力更生，因而雷诺兹是一位称职者。同样重要的是，他还是一位天生的语言学家，是一位有天赋的好骑手，这些都有助于他完成各种任务。

雷诺兹于 9 月份抵达德黑兰，在前往夏赫苏尔克之前用 10 天的时间——并不总是——听取基泰伯吉的意见，并于