

「英」约翰·布朗 (John Browne) 等著
毕崇毅 译

约翰·布朗 石油总裁

超越商海

自传

**BEYOND
BUSINESS**
AN INSPIRATIONAL MEMOIR
FROM A VISIONARY LEADER

在经济全球化的大潮中转型
在国际经济政治的大变革中由弱变强
在合作中成长
国家石油公司在斗争中出生
这是世界石油工业的一段恢弘历史

《超越商海》是一本内容丰富的自传，它带你走进石油行业的中枢，窥见石油和人类文明的一面。本书是小型的

石油工业最精彩最生动的中坚企业，它的发展故事跌宕起伏，在半个多世纪的时间里，它从一个默默无闻的小企业，成长为全球最强大的石油巨头，它的成功和失败，都成为世界石油工业的典范。

在这本书中，布朗不仅讲述了他自己的经历，还讲述了他所领导的企业的历史。他从一个默默无闻的小企业，成长为全球最强大的石油巨头，他的成功和失败，都成为世界石油工业的典范。

同时，本书也真实地反映了布朗的私人生活和公众形象之间的巨大反差，描绘了布朗的失败经历和

作为一家曾经辉煌一时的中坚企业，它的发展故事跌宕起伏，在半个多世纪的时间里，它从一个默默无闻的小企业，成长为全球最强大的石油巨头，它的成功和失败，都成为世界石油工业的典范。

同时，本书也真实地反映了布朗的私人生活和公众形象之间的巨大反差，描绘了布朗的失败经历和



机械工业出版社
China Machine Press

作为一家曾经辉煌一时的中坚企业，它的发展故事跌宕起伏，在半个多世纪的时间里，它从一个默默无闻的小企业，成长为全球最强大的石油巨头，它的成功和失败，都成为世界石油工业的典范。

超越商海

石油总裁

约翰·布朗

自传

〔英〕约翰·布朗 (John Browne)
菲莉帕·安德森 (Philippa Anderson) 著

毕崇毅 译

石油巨子约翰·布朗的自传，讲述了他从一名石油工人成长为石油巨头的传奇故事。

本书详细记录了约翰·布朗在石油行业的奋斗历程，以及他在商业上的成功与挫折。

约翰·布朗的自传，不仅是一部商业传记，更是一部关于勇气、毅力和领导力的著作。

本书为读者提供了宝贵的商业洞察力和人生启示，是每一位商业领袖的必读书。

本书由机械工业出版社出版，是石油行业的重要参考文献。

本书详细描述了约翰·布朗在石油行业的奋斗历程，以及他在商业上的成功与挫折。

本书为读者提供了宝贵的商业洞察力和人生启示，是每一位商业领袖的必读书。

（此处为模糊文字，无法准确识别）



机械工业出版社
China Machine Press

本书由机械工业出版社出版，是石油行业的重要参考文献。

本书详细描述了约翰·布朗在石油行业的奋斗历程，以及他在商业上的成功与挫折。

（此处为模糊文字，无法准确识别）

John Browne, Philippa Anderson. Beyond Business: An Inspirational Memoir from a Visionary Leader.

Copyright © 2010 by John Browne.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2010 by China Machine Press.

This edition arranged with Weidenfeld & Nicolson through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Weidenfeld & Nicolson 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-5396

图书在版编目(CIP)数据

超越商海:BP石油总裁约翰·布朗自传/(英)布朗(Browne, J.)著;毕崇毅译.
—北京:机械工业出版社,2010.9

书名原文:Beyond Business: An Inspirational Memoir from a Visionary Leader

ISBN 978-7-111-31977-1

I. 超… II. ①布… ②毕… III. 布朗, J. -自传 IV. K835.615.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第184736号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:许可 白春玲 版式设计:刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2011年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·18印张

标准书号:ISBN 978-7-111-31977-1

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

出版说明

石油被称为液体“黑金”，作为重要的战略能源推动人类历史车轮已逾百年。长期以来石油作为世界各国持续发展的动力，影响着全球政治、经济、军事、工业、交通、日常生活等方方面面。约翰·布朗先生为世界第二大石油公司 BP 服务 41 年，担任首席执行官长达 12 年之久，他对整个石化能源产业有深刻认识和独到的见解。约翰·布朗先生的自传向读者展示了现今石油版图格局的形成过程、BP 在全球化经营中的经验教训、石化行业未来的发展方向以及管理巨型跨国公司的心得。

本着“百花齐放、百家争鸣”的方针，我们出版了这本《超越商海：BP 石油总裁约翰·布朗自传》，虽然书中作者所表述的观点和自身的判断，我们并不全部认同，但书中字里行间那些充满经验和智慧的文字却足以激励广大读者在批判接受、辩证阅读的同时，为中国能源企业的发展献计献策。希望本书能为能源行业的从业者和正在为国家和企业找寻海外资源的人士提供参考和借鉴。



偶像的黄昏

显然，当风光无限的跨国石油公司日渐式微时，石油界需要新的偶像，也需要新的战术手册。然而，即使是今天，从 BP（英国石油公司）退休已达 3 年的约翰·布朗依然是媒体追逐的对象，他与来自产油国的达官显贵共进午餐，仍然是闲话栏目的谈资，仍然是具有超凡魅力的明星 CEO 的化身，他的著作也必然是畅销书。

世界石油界不乏大亨、赌徒、有争议之辈，但像布朗勋爵这样具有献身精神的英国绅士，几乎算是“稀有动物”。18 岁加入 BP，他在 BP 干了 42 年，至今未婚。他说过：“当你没有一个真正的家庭的时候，你就得找一个替代品（石油）。”

约翰·布朗不仅仅是充满干劲的世界经理人的楷模，而且还是在 20 世纪 90 年代重振英国石油并且在此后 10 多年里主宰全球石油经济的商业模式的代表人物。担任英国石油公司首席执行官的 13 年间，约翰·布朗是许多复杂案例的主角。他完成了三起收购，发起合并浪潮，重塑世界石油业；他坦承石油企业对抵御全球变暖有所影响，让同行心惊胆寒；他投资俄罗斯利润丰厚的石油公司，远比西方别的石油企业成功；他关注环保，公开支持限制温室气体排放，改变了整个行业的公众形象……在这一点上，他堪称空前绝后。

身材瘦削，个头不高，脸露微笑，约翰·布朗在巨人林立的石油界形象独特。他可以一边与人谈论水晶酒杯或者当代艺术的收藏，一边商讨公司最新的油藏发现，或者修建下一个管道通气工程。他用 7 年时间把中等规模的 BP 打造成世界第二，他还可能因为在过去 10 多年发动改变了整个石油业的合并浪潮而被人铭记。布朗的密友、汇丰投资银行家约翰·斯图辛斯基说：“布朗奉

献给 BP 的并不是偏执，而是精神、感情和智慧上的完全投入……他是一个世界主义者，一个想让 BP 在竞争中胜出的世俗商业领袖。”

尽管英国石油的缩写仍为 BP，但含义已变成了“超越石油”（Beyond Petroleum）——也有环保分子说这是涂脂抹粉。而作为 BP 帝国缔造者，布朗还是像典型的英国人，对赞扬感到难为情。“称我是有远见卓识之士，让我非常不安。真的很不安。”他吸了一口温斯顿·丘吉尔爱抽的古巴雪茄，“我们从平凡中走来，知道失败的滋味。”

从这个角度来说，他身上并不缺少写书的有趣素材。而他恪守本分：回忆录读起来如同简报，意图让公众尽可能迅速冷静地看待一位石油高管的生活。严酷政府：只要你的表现有助于它们正确前进，做生意就得心应手。企业的社会责任：不仅保持政治正确性，也是保护长期投资的方法。

在《超越商海》一书中，约翰·布朗的经历宛如一幅油画，让人读后手不释卷。他为自己描绘了一幅画卷，童年旅居伊朗，为扑灭油井火焰的消防队员而激动，醉心于清真寺建筑和伊斯法罕的宫殿。他无限怀念二十几岁在格林尼治村当店老板的岁月；收藏大卫·霍克尼的画作，偷捕条纹鲈鱼举行宴会，在公寓里搭建暗室。

在自己的回忆录中，约翰·布朗表现出足够的坦诚，在他输了官司，无力阻止前情人出卖两人的关系后，他欣然承认错误；他很少仰仗自己成就的余泽，易于赞美别人。同时，在这部回忆录中，也深刻地反映了世界石油工业的一段历史：国家石油公司在斗争中出生，在合作中成长，在国际经济政治的大变革中由弱变强，在经济全球化大潮中转型。跨国石油公司也在变，尽管没有了往日的辉煌，但仍然强大和殷实富足。

有一句话说得很对，一家行业领头公司掌舵人的离去往往意味着一个时代的终结。当年，67岁的雷蒙德从埃克森·美孚功成身退，被比做像乔丹离开芝加哥公牛队。辞职后不久，约翰·布朗在他的回忆录中写道：“我以厌恶不满的眼光来审视在英国石油公司的职业生涯。”想到时下英国石油公司因石油泄露事件正在遭受磨难，想到曾经广受称赞的“石油之王”到头来遗憾万千，真是令人伤感，不过我们还能从他的书中汲取工作和生活的经验。

王志强

《能源》杂志执行总编



纽约 ——简要回顾

今天的难题是该怎么做这条鱼，虽然在烹饪班里看到大师傅们做起来总是游刃有余，可晚上有八个人来家里吃晚饭，我还真是一时间不知道该从哪儿下手。

这条鱼是早上在第六大道的杰斐逊市场上买来的，是一条很大的条纹鲈鱼。我准备去体验的下一个目标是柏杜奇餐厅，听说那里的意大利菜很正宗。另外，我还有时间到书店看看有什么新的小说，然后到华盛顿广场去溜达一圈再回家。

在曼哈顿格林尼治村春光明媚的街道上闲逛购物的确是消磨时光的好办法，反正眼下在 BP 也是无所事事。由于修建从普拉德霍湾（Prudhoe Bay）到瓦尔迪兹（Valdez）的石油管道项目，即阿拉斯加输油管计划，尚未得到政府批准，很多员工都开始放长假。我第一次到阿拉斯加州安克雷奇市时还是 1969 年，当时该项目已经准备动工，但后来却迟迟没有下文，原因是输油管计划在土地权和环境保护等方面牵扯到很多问题没有解决。

在南下纽约的几个月中，尤其是到 1971 年，我的工作任务已经越来越少。在这种情况下，和对方漫无目的地合作根本没有用，只会使双方的关系更紧张。我记得当时大家把纸两面都写得满满的，铅笔都写到握不住了，足见争吵有多么激烈。一开始大家的工作效率还挺高，后来就不再来往，最后干脆成了无所事事。

到 1973 年 6 月，我 25 岁，已经学会如何更好地利用闲暇时光了。

我开始享受生活，烹饪就是一个很好的消遣方式。此外，我也很喜欢与别

人闲谈，欣赏歌剧和当代艺术。纽约市的休斯敦南街猛一看不过是破破烂烂、尘土飞扬的无人问津之地，不过仔细观察起来，很多仓库的临街店面已经改成了画廊，顶楼也被艺术家们开辟成了工作室。我很喜欢到这里闲逛，看看有什么新鲜玩意儿。这里有很多艺术家光怪陆离的作品，其中包括查克·克劳斯（Chuck Close）和理查德·埃斯特斯（Richard Estes）的作品。我有一台尼康 SLR 相机，每次到这里闲逛都会带上，拍完照片后回到格林尼治村的公寓，在自制的小暗房内把它们放大冲洗出来。这个爱好一直都让我乐此不疲。

说到这间公寓也挺有意思，完全是一个漏水的淋浴花洒引发的偶然事件。刚到纽约时我住在第二大道和 47 街交叉口的一栋大楼里，那是一间阴暗狭窄的小房间，压抑得让人喘不过气来。作为一个刚融入繁华大都市的年轻人，当时我还不知道该怎么发展，身边也没几个朋友。幸运的是，一个小小的淋浴花洒让我结识了楼下的房客弗朗索瓦·德拉斯（François Delas）。弗朗索瓦在法国国家电话公司工作，由于我们俩都对目前的住宿条件深恶痛绝，于是便决定一起租一间面积更大、更有家的感觉的公寓。

格林尼治村显然是我们的最佳选择，当时这里是整个纽约市年轻人向往的胜地，既有喧天闹地的流行音乐，也有人满为患的咖啡馆。鲍勃·迪伦当时也住在这一带，这里的热闹程度可想而知。我们找到了一个挺不错的三室一厅，不过不久之后才知道原来自己是从二房东手里非法租来的，而这位老兄居然是鼎鼎大名的民谣歌手里奇·哈文斯（Richie Havens）。这起非法租赁事件最后还闹上了法院，在纽约的小额赔偿法庭最终得以解决。此后我们搬到了威弗利街才安定下来，在那里一直住了三年多。

这栋公寓是经典的纽约上流社会赤褐色沙石建筑，有很大的客厅、宽敞的门廊、高耸的天花板，客厅内三面白墙，正面是深色粗面砖装饰，下面是硕大的壁炉，整个房间都铺满了条纹木地板。唯一有些煞风景的是所有的窗户都装上了防盗栏，显得有些不伦不类。记得父母亲来纽约看我时，母亲还建议我怎样布置房间，其中包括安装米黄色的窗帘、铺设毛绒地毯和养一盆橡胶树，这些都是 20 世纪 70 年代最流行的室内装饰风格。

因为喜欢艺术作品，我搜集了一些大卫·霍克尼（David Hockney）的绘画作品，当时他已经是美国相当知名的画家。我把这些画挂在墙上，旁边则是弗朗索瓦的业余作品。很快，我们的小圈子便吸引了不少朋友来家里聚会。闲暇

时我还参加明星厨师詹姆斯·比尔德（James Beard）的烹饪班，对法国鲜汤、贝阿恩沙司和荷兰辣酱的制作已经得心应手。我之所以这样做，一方面是为了打发时间，另一方面也是想证明给大家看，英国人同样能做好法国大餐。

我的野心还远远不止摄影和烹饪，不过让我没想到的是，这段无忧无虑的日子却随着 1973 年 10 月的一条重大新闻提前结束了。当时，欧佩克组织决定在中东赎罪日战争发起之后对美国实施石油禁运，仿佛就在一夜之间决策者的理智终于战胜了情感，美国开始发现现在石油只能依靠自己了。

此时依然反对阿拉斯加输油管计划的声音已经寥寥无几了，而那些管道和设备至此已经在育空河两岸的冰天雪地中静静地闲置了近五年之久。现在它们马上就要派上用场了，我们也必须重新投入安装工作。

再次回到工地，我肩上的任务明显重了很多，每天都要长时间趴在电脑前做流量模拟，解决各种工程技术难题，除了工作还是工作，此时的我已经几乎没有任何闲暇时间了。

大事件

说起我的“石油人生”（显然在很大程度上石油对我来说已经不只是一份工作那么简单了），当时我完全没有想到它竟然会形成某种模式。¹ 我的经历不仅深受世界重大事件的影响，而且长期浸淫于各种政治角力以及国家和企业之间的明争暗斗。所有这些疯狂举动都是为了享有和控制 20 世纪末全球最宝贵的资源——石油。

当然，在此过程中我并不是被动的旁观者，而是在这个舞台上贡献力量的一分子。我以自己的方式参与其中，对历史上的这些重大事件发挥了某些个人影响。我所经历的整个石油时代是一个很不平凡的时代，科技的进步、工程学的突破以及各种经济要素和强势政治领袖的出现提供了全新的机遇，这个时代注定将诞生许多伟大的变革。

1966 年我刚上大学，以学徒生的身份加入了由英国政府部分所有的 BP。等我 1969 年大学毕业时，阿波罗 11 号载人登月计划已经成功完成。这个事件让人类有机会从太空的角度重新认识地球，我们不过是广袤无垠的宇宙中一条脆弱无比的蓝色生命之舟。对包括我在内的很多人来说，正是这个发现让我第

一次意识到自己应对这个星球及其子民担负起某种责任。我就是在这种责任感的感召下开始在 BP 的职业人生的。

20 世纪 70 年代的石油危机带来的是一场波及全球的经济大衰退。经历了数十年的稳定发展，石油工业仿佛在朝夕之间就发生了翻天覆地的变化。而且，可以预见的是，在市场经济史无前例的巨大影响之下，这种变化还将继续下去。托马斯·弗里德曼在其经典著作《世界是平的》²一书中曾提到“扁平化世界”的说法，他在书中描述了全球正以惊人的速度发生扁平化，而这种深刻变化必将直接或间接地迅速影响到“地球上的任何人”。由于它并非“有序地从老成功者向新成功者过渡权力”，因此这一转变会带来某种巨大的破坏力。

在我服务于石油行业的 40 多年里，人类历史总是随着我们对能源的理解发生着这样或那样的变化，国家的命运也随着石油的兴衰有起有落。同样，国与国之间的关系也因为变得飘忽不定，充满未知。

当我加入 BP 时，英国的首相还是哈罗德·威尔逊，而美国则是理查德·尼克松的时代，当时希望改变世界秩序的国际领导人全都在追随他们的脚步。等到了撒切尔夫人担任首相时，国企私有化被提上了日程，BP 首当其冲。当然，总的来看这样对 BP 利大于弊，至少让公司摆脱了官僚主义的思维模式，企业变得更有活力和竞争力。苏联也开始走出冷战对立，进行社会改革。随着柏林墙的倒塌，世界政治舞台出现了许多新的变化。国际市场上到处是诱人的商机，这一次我们牢牢地抓住了机会。与此同时，包括微处理器问世等在内的日新月异的技术变革，也为 BP 的石油勘探和生产带来了重大变化。

1995 年我开始担任 BP 公司首席执行官，那时全球石油产量丰富、价格低廉，整个行业的利润率也很低。当时的油价为每桶^①17 美元，在我担任首席执行官的 12 年里，油价的波动范围非常剧烈，最低时仅为每桶 9 美元，最高时达到每桶 67 美元。面对瞬息万变的市场，我学会了平衡自己的情绪，既不盲目乐观也不绝望悲观。而且我还意识到政局的变化会给石油行业带来机遇和风险。1995 年，巴西、俄罗斯、印度和中国的迅速崛起被广泛认为是业界的重要机遇，但能否实现可持续发展还有待观察。互联网的巨大威力尚未充分得到展现，但非政府组织的重要影响已经开始深入人心。我有幸在这个充满重大变化

① 1 美桶 = 158.987 立方分米。

的时代领航 **BP**，可以说全球各个行业以及人类生活的各个方面都在进行着深刻的变革，“传统模式”³早已被粉碎得面目全非。

1995 年，国际石油行业整体表现出萎靡不振的状态。人们普遍认为这是一个肮脏、过时、缺少职业道德和满脑子只顾赚钱的行业，没人愿意自豪地宣布自己从事的是石油行业。此时的 **BP** 正在经历一场危机，公司甚至不得不破天荒地削减股东红利以渡过难关。作为一个表现一般、规模中等的企业，为了更好地参与国际竞争和发展壮大，我很清楚必须对 **BP** 进行改革，否则它的命运将凶多吉少。

在我的努力下，**BP** 逐渐成为英国知名企业和国际行业巨头。按照公司市值衡量，**BP** 已成为全球第二大非国有石油企业。从 1995 年年底到 2006 年年底，公司的总市值几乎增长了 5 倍，股东总收益比富时综合指数（FTSE-All Share Index）高出 130 个百分点，投资者股利增长了 3 倍，每股收益增长了 7 倍，石油产量增长接近 3 倍，已探明油气储量增长了近 1 倍。12 年来，**BP** 实现了无数的业界第一，而且在一些新的国家展开钻探业务，其中包括刚刚开放市场的俄罗斯和中国。**BP** 已经成为国际石油行业中一支不可忽视的力量。

BP 一直以来都希望出现优秀的领导者，他应当具备驾驭当今政治和经济形势的能力。这个公司需要使命感和价值观的引导才能无往不利。然而领导力远非某个人的个人能力，它需要有一批值得信赖的伙伴共同面对各种困难和挑战，需要一个高度默契的团队来完成共同使命，需要高效的内部结构来保障价值的实现，更需要全体员工和合作者长期不懈地为同一个目标奋斗。

在 **BP** 工作的过程中，很多人都曾热心地帮助和指导我，这是非常宝贵的经验，让我获益良多。相比那些成功的经验，失败和挫折经历在我印象中则更为深刻。我是一个喜欢接受挑战和解决问题的人，随着在 **BP** 工作的逐渐深入，我遇到的问题也变得越来越棘手和复杂，这使我认识到只有不断提高自己的能力才能做到应付自如。

可以说我在本书中讲述的故事，其实就是如何在高度竞争的石油行业逐渐成长和学习领导艺术的过程。在这个过程中我曾经对公司做出重大改革，勇于摒弃业务部门的传统做法，甚至鼓励一些国家的领导人努力推行政治和经济变革，这些都是我在多年领导工作中积累的深刻见解。我的管理经历可谓颇具传奇色彩，原因是我必须面对某些刚愎自用的国家领导人，想尽办法与其周旋，

说服他们接受我的商业观点。要想成功做到这一点，你不但要对公司运营的任何微小细节都了如指掌，还必须深谙合作方国内的经济和政治形势，稍有不慎就可能落得满盘皆输的下场。此外，从技术角度来看，石油行业对工程技艺的苛刻要求比人类登月的难度不逊丝毫。这便是整个行业真正的内幕，和很多人的想象不同，它对企业领导者的要求非常高，堪称高空走钢丝的艺术。

在 BP 几十年的工作中我走遍了全世界，显然要在书中把这些经历全写下来是不可能的，因此我只能选一些重要的人物、地点和事件进行陈述。书中所选的地点都是在我职业生涯中具有标志性意义的地点。我会从伊朗的初遇石油谈起，一直讲述到在巴西寻找新能源为止。

同样，本书也真实再现了我在 BP 的种种失败经历和人性上的弱点。尽管我曾在商业上做出过许多令人不快的判断和决定，但在生活中我也是个性情中人，并不像工作中那样一切都把公司利益放在第一位。

实际上我的故事就是 BP 的故事，因为我们已经是密不可分的一个整体。然而，随着我的个人生活和公众形象的日益冲突，我逐渐意识到自己和 BP 40 多年来形成的深厚联系正在迅速瓦解。这也许说明退休之后我应该颐养天年，重新拾回当年闲暇时的乐趣了。

虽然时光荏苒，但回想起 1973 年在纽约格林尼治村的初夏时节，那些漂亮的绘画作品和悠扬的老歌一时又在我心头徜徉开来。其实，作为我的终生爱好，它们从未远离过，只是从前的繁忙让我对它们感到有些生疏而已。

嗯，晚餐炖条鱼？这个主意不错！

出版说明

推荐序

偶像的黄昏

序

纽约——简要回顾

1 第1章

伊朗——初遇石油

17 第2章

阿拉斯加——我的机遇

35 第3章

克利夫兰和苏格兰——打造企业

50 第4章

横跨欧美——合并扩张

67 第5章

加利福尼亚——气候问题

80 第6章

哥伦比亚——大展宏图

96 第7章

从安哥拉到利比亚——领导公司

113	第 8 章
	莫斯科——披荆斩棘
134	第 9 章
	阿塞拜疆——地缘政治
156	第 10 章
	中国——全面回归
165	第 11 章
	英国——成功之路
175	第 12 章
	美国——灾难时刻
187	第 13 章
	伦敦——惨遭背叛
197	第 14 章
	威尼斯——经验总结
208	尾声
	巴西——展望未来
223	大事记
235	注释
271	后记
272	致谢

伊 朗 ——初遇石油

1958年5月26日，一口油井发生大火。对十来岁的小孩子来说，这可是个天大的热闹事。当时我是随父母从英国来到伊朗马斯吉德苏莱曼（Masjid-i-Suleiman）的侨民，和一帮同样从国外来的小孩子在菲尔茨高尔夫俱乐部听消防员麦伦·金雷讲灭火故事。他的传奇经历让我们这帮小不点儿听得心惊肉跳、一脸艳羡。

金雷是专程从美国休斯敦飞到伊朗参与阿瓦士（Ahvaz）6号油井灭火工作的。不过经过几次努力，熊熊大火依然没有得到控制，这会儿他正等着风向改变，顺便放松一下，逗逗我们这群小毛孩。

金雷在我们的心目中跟漫画书里看到的高大英雄简直一模一样，完全就是《老鹰》杂志里无所不能的大胆阿丹，或是自己以前看过的冒险作品中的那些主人公。他曾400多次成功扑灭过油井大火，那一身疤痕和残废的右腿就是最好的证明。

金雷告诉我们他从来没有失败过，最恐怖的经历是“花了整整6个月才扑灭罗马尼亚一口燃烧了两年多的油井”。可想而知，当他绘声绘色地讲起阿瓦士6号井的大火时，我们全都听得聚精会神，连大气儿都不敢出。他还找来些小管子，用气球、打气筒和水给我们模拟油井里的压力增大。最后，随着气球“砰”地爆开，金雷给我们形象地上了一课——原来井喷就是这样的！

眼下，这场大火已经肆虐了1个多月，就连装备齐全的“油井救世主”¹也无法驯服这头猛兽。火灾发生后我和爸爸曾去过一次哈夫凯尔（Haft Kel），只见到处是烧焦的井架和缠做一团的管道，可见井喷时的情形有多恐怖。

阿瓦士 6 号井的大火是 1958 年 4 月 19 日早上开始的，短短几分钟火光就映红了整个天空。虽然我们住的地方离井口还有 80 多公里，但晚上依旧能清晰地看到远处橙红色的大火直冲天际。离火灾现场越近，爆裂声和恶臭味就越浓，让人联想到炽热的地狱之火。

金雷在火灾发生第五天就赶到了现场，作为专业油井灭火员，他的名头很响。Red Adair 和 Boots & Coots 两家国际灭火公司都没他的反应迅速。在灭火之前，光是清理火灾废墟就花了金雷好几天工夫，他不得不跟伊朗消防员冒着 120 摄氏度的高温一起埋头苦干。

在这些伊朗消防员中，有不少曾跟金雷合作过，那是 7 年前的另一场火灾，发生在纳福萨菲德（Naft Safid）的 20 号井，这次火灾也是伊朗历史上最为严重的火灾事故之一。回想当年金雷用强力炸药把被烧毁的钢管炸出几百米高的壮观场面，这些消防员们至今仍津津乐道。

阿瓦士 6 号井需要 24 小时不停地喷注凉水，由于火灾现场的爆炸声震耳欲聋，消防员不得不靠打手势交流。最后，经过 5 次爆破和 47 天奋斗，这场大火才终于被扑灭，而封堵井喷又花了整整 18 天才完成，据说此次火灾造成的日损失高达 100 万美元。

扑灭 6 号井之后，年已 60 的金雷决定退休，退出消防工作。不过回到美国之后他又参与了两次灭火工作，这才真正洗手不干了。²

然而，对我这个半大孩子来说，石油不过是个全新事物，刚刚在我的人生里留下印象。回想当年，我只是跟随父母到伊朗小住数月，没想到那里巨大的石油产业和多彩多姿的异国风光竟然深深地吸引了我。

少年不识愁滋味

我的父亲当时在马斯吉德苏莱曼工作，在我印象中童年时代在伊朗的生活就是炎热天气和充满田园味道的自然风光。我记得那时常常去游泳，看露天电影——《宾虚》是我最喜欢的片子；每天喝冰冻可乐，骑马到处溜达，和家里的德国牧羊犬一起漫山遍野地疯跑。此外，跟小伙伴们蹬脚踏车出去玩也是那段无忧无虑岁月中让我特别开心的事。

我很喜欢和父亲一起去俱乐部打高尔夫球，说是高尔夫球场，其实里面的球

道就是白色的盐碱沙地，而球场里的“绿地”则是浸过石油的黑沙，黑沙的表面乌光溜滑，跟刚翻过的草坪倒也差不多。对一个痴迷于美卡诺玩具（流行于20世纪30~50年代的拼装玩具）、喜欢火车和飞机的小男孩来说，跟父亲一起去油田探险是一件非常刺激的事。每次外出我们都能发现一些新鲜事物，如已经废弃的钻塔、工作中的钻机、或装有油气分离器的油井。我一直都很好奇，想知道石油是怎么从地底深处被抽出来的。每次跑到井口我都能听到从地下传来的巨大的咕嘟声，伴随着石油滚滚而出的还有刺鼻的油味或硫黄味。

跟妈妈去逛大巴扎则是一番完全不同的情形，这里有千奇百怪的东西、南来北往的声音和各种各样的味道，这一切对一个来自英国的城市男孩来说是那么新奇，简直是难以想象。伊朗是一个五彩缤纷的地方，市场里到处是红色和赭色的地毯，头顶是湛蓝色的天空，脚下是琥珀色的沙漠，还有流过拉里（Lali）峡谷的青绿色的卡伦河（Karoun）。春天到来的时候，这里的沙漠会披上一层薄薄的绿纱，路边是一丛丛盛开的郁金香和亮黄色的水仙花，赶在盛夏酷暑之前争芳斗艳。

我们最开始住的地方在纳福塔克的山坡上，这里是外国人居住区。我们的房子是一座砖石平房，门前有一片精心修剪的小草坪，是我小时候的乐园。等我到10多岁时，我们搬到了 Scotts Crescent，这里的房子更宽敞，都是用美国运来的预制板建造的。这些房子装有20世纪60年代的各种现代化设施，从整体厨房到智能卫浴一应俱全。我们家后面还住了三个佣人：一个厨师，一个负责洗涮的姑娘，还有一个定期擦地板的工人。

除了去菲尔茨高尔夫俱乐部，去游泳和看露天电影之外，大人们还有自己的娱乐活动，晚上很多夫妻会穿得漂漂亮亮的到我们家打桥牌。当地的鸡尾酒和鱼子酱非常有名，不过大家似乎更喜欢享用难得一见的奶酪面包。那是一个崇尚个性胜过金钱的时代，和后来我在英国的生活相比，伊朗的一切简直恍然如梦。

我的家庭

其实我的童年时代对英国并没有多少深刻印象。

我的父亲老约翰·布朗曾在英国部队担任军官，第二次世界大战结束后不久，他在德国认识了我的母亲宝拉。1948年2月，作为他们的独子，我在汉堡诞