

<<石油巨头(下)>>

图书基本信息

书名：<<石油巨头(下)>>

13位ISBN编号：9787502183585

10位ISBN编号：7502183582

出版时间：2011-7

出版时间：石油工业出版社

作者：王才育^周珊

页数：682

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：<http://www.tushu007.com>

<<石油巨头(下)>>

前言

从“七姐妹”到超级巨头——纪念世界石油工业诞生150年 石油巨头（oil major），指的是20世纪50—60年代垄断整个资本主义石油工业的七家大国际石油公司（international Oil Company），号称“石油七姐妹”。

它们是美国的埃克森（Exxon，原名新泽西标准石油公司）、荷兰皇家壳牌石油公司集团（Royal Dutch / Shell Group of Companies）、

英国石油公司（BP, British Petroleum Ltd.）、美国的美孚（Mobil，纽约标准石油公司）、美国的德士古（Texaco，原名得克萨斯公司）、美国的雪佛龙（Chevron，原名加利福尼亚标准石油公司），以及美国的海湾石油公司（Gulf Petroleum Corp.）。

为什么称它们为“巨头”？

巨者大也。

1980年，资本主义世界最大500家企业中，它们全部进入了前10家。

之所以称为“巨头”，还因为它们的触角遍及全世界，控制了整个世界石油工业——从勘探开采、油气储运到炼油销售。

在60年代，世界上除了社会主义国家和北美洲（美国、加拿大）以外，几乎所有的大型油气田都是它们的；几乎所有的油气管道都是它们的；绝大部分的炼油销售能力也掌握在它们手中；油品市场上几乎全是它们的加油站。

其实，再往前推，19世纪80年代形成的以洛克菲勒为首的美国标准石油托拉斯（公司），才是世界石油界第一个，也是第一代石油巨头。

20世纪80年代以来，发生了巨大的变化。

80年代主要发生在美国的石油企业兼并高潮中，“石油七姐妹”中的“小妹妹”海湾石油公司被它的“姐姐”雪佛龙兼并。

一批大中型石油公司重新组合。

90年代末、21世纪初世界范围的大兼并热潮中，“老大老二”——埃克森与美孚合并成埃克森美孚。

英国石油公司（BP）兼并了多家大中型石油企业，其中包括世界最大的独立石油公司阿莫科（Amoco，原名印第安纳标准石油公司）和阿科（ArCO，大西洋富田公司）。

壳牌继续壮大。

法国的两家国有石油公司道达尔（Total）和埃尔夫（Elf）合并，还兼并了比利时的菲纳（Fina），成为新的千亿级大公司道达尔。

美国的两大独立石油公司大陆石油和菲利普斯合并成康菲石油公司（ConocoPhillips）。

这六家新的特大国际石油公司的年营业额均在1000亿美元以上，比它们下面的其他公司大了一大截，其中最大的埃尼（ENI）、雷普索尔（Repsol）年营业额只有500亿—600亿美元。

因而称它们为超级石油巨头（super oil majors）便顺理成章了。

这六个超级石油巨头，前4个是由原“石油七姐妹”重组、演化而来的，后两家则是近十年资产重组的产物。

这种重组，即兼并组合的进程，至今仍在继续。

此外。

一些产油国的国家石油公司也在继续其上下游一体化、国际化的进程，其中有几家也可能在今后若干年发展壮大成新的巨头，乃至超级巨头。

这些巨头和超级巨头成为世界石油工业的核心和骨干。

世界石油工业发展到今天的规模，有如今这么大的影响力，它们功不可没。

在今后世界石油工业的发展进程中，它们仍将发挥重要的作用。

“石油七姐妹”即七大石油公司的形成经历了三个阶段。

从19世纪70年代到20世纪20年代为第一阶段。

1859年，美国宾夕法尼亚州泰特斯维尔的石油溪旁诞生了美国的，也是世界的近代石油工业。

1870年出现了洛克菲勒的标准石油公司（Standard Oil Company），不到20年，标准石油公司成为美国第

<<石油巨头(下)>>

一家行业垄断性的石油托拉斯——标准石油托拉斯，也是世界第一个石油巨头。

19世纪80~90年代，美国的石油产量占世界总产量的70%~80%，而标准石油托拉斯（公司）则控制着美国30%的石油产量、80%以上的原油管道运输、85%以上的石油炼制和油品的生产、出口。

它在美国本土各州建立了地区性子公司。

埃克森、美孚、雪佛龙当初就是标准托拉斯（公司）在新泽西州、纽约州、加利福尼亚州的子公司。

标准石油公司的垄断，引起了政界、媒体界的不满，19世纪90年代起，对它的诉讼不断。

1911年在罗斯福总统主持下，最高法院裁决标准石油公司解体为各自独立经营的企业，昔日它的34家地区性的、专业性的子公司独立。

分离出来的新泽西标准石油公司继承了标准石油公司一半的资产，仍然是美国第一大石油公司。

它下游（炼制和销售）很强，上游（勘探和开采）很弱。

20世纪20~30年代，它先后兼并了卡特石油公司和汉伯尔（Humble）石油公司，把它们改为自己的上游子公司，掌握了得克萨斯州等地相当数量的石油资产。

与此同时，向北买下了加拿大第一大石油公司帝国石油60%的股权；向南进入墨西哥和委内瑞拉。

尤其是1932年，购买了印第安纳标准石油公司（Amoco）在墨西哥和委内瑞拉的大量石油资产。

这样，到30年代后期，新泽西公司不仅是世界第一大石油炼制商、第一大油品销售商（它的营销网络遍及西欧、东南亚、北美），而且成为一大原油生产商，确立了它在“七姐妹”中的老大地位。

“标准大家庭”独立出来的纽约标准石油公司和真空石油公司不久实现了合并，它们都是有“上”无“下”的石油公司。

20~2,20年代，纽约标准石油公司收购了当时美国一家勘探公司——马格诺利亚，形成了上下游一体化。

纽约标准石油公司本来是洛克菲勒石油托拉斯开拓海外市场的专业子公司，它的灯用煤油很早就进入了中国市场，品牌为“美孚”。

它的最大优势在下游，早就在欧洲、亚洲建立起销售网络体系。

真空石油公司的专长是润滑油。

同是标准石油公司中分离出来的加利福尼亚标准石油公司（Socal），原本是标准家族在加利福尼亚州的地区性公司，是上下游一体化的公司。

它的优势在上游，1919年它已成为美国最大的上游公司之一，其产量占全美的26%。

另外两家美国的巨头公司“出生”于得克萨斯州南部的纺锤顶（SpindietoP）油田。

1901年，这里的高产井喷出万吨油流，一下子涌现出上百家石油公司，其中只有得克萨斯州本地资本，并且得到政界支持的得克萨斯公司（即后来的德士古）和梅隆家族的海湾石油公司，顶住了标准石油公司的压力，成长起来，依托得克萨斯州丰富的石油资源和大量油气发现，成为有实力向海外发展的两家美国石油公司。

壳牌集团在印度尼西亚（简称印尼，当时是荷属殖民地—东印度群岛）起家。

它的母公司有两家：一家是皇家荷兰石油公司，1886年在印尼苏门答腊岛上找到并开发印尼第一个油田，建立起印尼第一座炼油厂、第一条输油管线、第一座码头；另一家母公司是英国的壳牌运输贸易公司，靠运输、销售俄国巴库石油起家。

1896年在婆罗洲找到一个油田，建了一座炼油厂，在远东有庞大的石油运销体系。

1907年，这两家公司合并，组成皇家荷兰壳牌集团。

20世纪20年代初，它兼并了墨西哥之鹰石油公司，成为当时世界第二大产油国墨西哥的第一大石油公司；它在委内瑞拉取得大量石油租借地，20年代在马拉开波湖以东发现了大油田，成为委内瑞拉（30年代成为世界第二大产油国）第一大石油公司。

与此同时，它进入罗马尼亚（当时欧洲第一大产油国）和美国（当时美国产量占世界产量一半多）。成为国际化的上下游一体化的跨国石油巨头。

英国石油公司发迹于伊朗。

它是在中东找油的第一家。

考虑到中东石油的战略地位，英国政府在其中投资，控股40%。

它随着中东（尤其是伊朗）石油工业的发展而壮大。

<<石油巨头(下)>>

到20世纪20年代，这七家大石油公司在世界各地互相竞争，20年代中期发生了大规模的价格战，最终以惨败收场。

第二阶段，“七姐妹”在世界各主要产油国（尤其是中东），互相勾结、“联姻”，结成广泛的、多层次的关系网，结成了共存共荣的利益共同体——一个垄断资本主义石油市场的卡特尔。

1928年，在美国政府“门户开放”政策的推动下，英国政府被迫“开放”美索不达米亚的石油资源，改组土耳其石油公司为伊拉克石油公司。

由两大美国石油公司——新泽西标准石油公司与美孚（开始时还有海湾等公司）组成的近东开发公司、法国石油公司、BP和壳牌各持有23.75%权益。

这是英美石油公司首次在一个产油国家联手投资，共享资源。

竞争者在这里成了合伙人。

根据它们的秘密协定（“红线协定”），在原土耳其奥斯曼帝国范围内，各公司不得独自去开发。

后来，这五家共有的伊拉克石油公司取得了在卡塔尔、阿拉伯联合酋长国（阿联酋）（主要是阿布扎比酋长国）的独家经营权，从而这五家又共享卡塔尔、阿联酋的石油资源。

1932年，加利福尼亚标准石油公司在巴林找到了油，并且获得了沙特阿拉伯一片租借地。

它把得克萨斯公司拉进来，组成对半共享的合资公司——美国阿拉伯公司。

1948年，经过一番钩心斗角的争斗，美国另两个巨头新泽西标准石油公司和美孚撕毁了“红线协定”，加入沙特阿拉伯的开发。

控制了沙特阿拉伯石油资源的阿美石油公司（Aramco）成为它们四家共有的子公司。

1934年，美国海湾石油公司与英波石油公司联手，取得覆盖科威特全境的石油租借地，组成对半合营的科威特石油公司（KOC）。

1954年，美英政府策动军事政变，推翻了主张国有化的摩萨台政府，取代英国石油公司“一统天下”的是美欧石油公司集团——伊朗石油参股者财团。

给英国石油公司保留40%股权和作业者，壳牌获14%，五大美国公司——新泽西标准石油公司、加利福尼亚标准石油公司、德士古、美孚及海湾各得7%，另外9家美国小公司共享5%。

伊朗保留了“国家所有”的空壳。

除了在上述中东地区的勾结之外，1933年，壳牌与新泽西标准石油公司达成协议，按50：50合资，组成壳牌—埃索（Shell Esso）公司，在欧洲开展上游活动。

1938年，加州标准石油公司同德士古把苏伊士运河以东地区的石油资产合并，组成加德士（Caltex）公司。

而新泽西标准石油公司则与美孚联手，把在印尼的资产合并，组成斯坦维克（Starvac）公司。

为了共同开发尼日利亚资源，Shell与BP组成Shell-BP公司。

在拉美的委内瑞拉，海湾石油公司把它的子公司梅因格兰德公司的一半股权让给了那里的主要对手新泽西标准石油公司和壳牌公司。

这样，到20世纪50年代，这七大石油公司就已经编织起了盘根错节的关系网，结成了“联姻”式、共为母公司的亲缘网，形成了你中有我、我中有你，一荣皆荣、一损皆损、共存共荣的利益共同体，一个实实在在的卡特尔。

这个卡特尔的“奠基式”，是1928年由壳牌领导人发起的阿克纳卡里会谈——Shell、BP、新泽西标准石油公司三家，达成了瓜分世界市场的阿克纳卡里协定，并且就世界市场的原油价格商定了一个“法则”——以美国得克萨斯海湾出口原油的价格加运费为基准。

这是一个有利于七大石油公司在世界各地，尤其是在中东找油的规则，任何时候都将保证成本高的美国原油生产商有利可图；而控制了拉美、中东丰富石油资源的各公司由于成本低将更为获利。

随后，“七姐妹”的其他四家都参加了阿克纳卡里协定。

第三阶段，是20世纪50~70年代，是“七姐妹”快速发展的时期。

它们迅速壮大成为实实在在的巨头。

第二次世界大战前，“七姐妹”在中东发现了几个大油田，没有来得及开发。

中东石油工业的大发展是在第二次世界大战结束之后，50年代前后开始的。

伊朗于1928—1938年间相继发现了加奇萨兰和阿贾加里两个特大油田，都在战后正式投入开发。

<<石油巨头(下)>>

1958年和1963年又发现阿瓦士和马荣两个特大油田。

由此，伊朗石油产量不断攀升，1943年为1009万吨，1950年达到3226万吨，1963年产量达到5349万吨，1970年为10545万吨，1974年超过3亿吨。

伊拉克发现的第一个大油田是基尔库克，战后才全面开发。

1953年和1961年先后发现鲁迈拉和北鲁迈拉两个特大油田，以及一批亿吨级（可采储量）大型油田。战前最高年产约400万吨，1952年突破千万吨，1954年跃上3000万吨，1963年突破5000万吨，1971年达到8327万吨。

阿联酋1958年发现乌姆谢夫大油田，1964年发现扎库姆特大油田，另有一批亿吨级大油田。

1959年开始产油，1968年产油2400万吨，1971年达到5000万吨。

沙特阿拉伯1938—1972年相继发现可采储量亿吨以上的大油田17个，其中10亿吨以上的特大油EQ7”个，特别是加瓦尔油田，同科威特大布尔干油田一样，是世界上最大的油田，可采储量超过100亿吨。1945年产量只有288万吨，1950年2665万吨，1960年达5000万吨，1965年突破1亿吨，1970年已接近2亿吨。

整个中东，1945年的石油产量为2565万吨，1950年达到8600万吨，1955年1.6亿吨，1960年2.6亿吨，1965年4亿吨，1970年高达6.87亿吨。

中东油田的特点是：储量大、油层厚，单井产量高。

在美国平均单井日产量为12桶（1.64吨）。

在委内瑞拉，平均单井日产量为225桶（30.8吨）；而在中东，平均单井日产量是5000桶（685吨）。

1953年，来自中东的利润，加利福尼亚标准石油公司和德士古都是11。

750万美元，新泽西标准石油公司是6550万美元，海湾石油公司7600万美元，纽约标准石油公司3559万美元。

1957年，取自伊朗的利润，BP为8970万美元，壳牌是2660万美元，新泽西标准等5家美国石油公司各1520万美元。

1948—1954年的7年里，加利福尼亚标准石油公司从亚洲（主要是中东）获取了6.45亿美元利润。

其中，1954年一年中，它拿到利润1.17亿美元，而它在亚洲的投资总共只有1300万美元。

同一时期，它在亚洲的资产积累达3.85亿美元，每投入一美元，可以积累29.61美元。

七大石油公司的实力增加之快由此可见一斑。

1972年，在世界最大公司当中的排名，按资产额，“七姐妹”都在前11名以内，其中新泽西标准石油公司排第一，壳牌排第二，资产额分别为215.58亿美元和200.67亿美元。

按营业额排名，它们全在前15名以内，新泽西标准石油公司、壳牌分别位居第二、第四，各为203.975亿美元和140.6亿美元。

其余“五姐妹”第三至第七位的排序依次是德士古、海湾、美孚、英国石油、雪佛龙。

其中“老七”雪佛龙的资产为84.84亿美元，营业额为57.11亿美元。

20世纪60年代末到80年代，“七姐妹”巨头体系瓦解。

这时期发生了几次“大地震”，对“七姐妹”构成了强烈冲击。

第一次冲击是，1960年石油输出国组织成立到1972年加拉加斯会议。

欧佩克成员国第一次如此紧密地团结起来，相互支持，同“七姐妹”为首的外国石油公司斗争，维护原油的标价，提高税率，增加利润分享。

20世纪50年代，中东连续发现特大油田，产量增长很快。

此时，苏联由于开发“第二巴库”，也把大量原油投放在西方市场，石油市场形成供大于求的局面，意大利在发达国家中率先从苏联大量进口原油。

50年代末，出现了市价低于标价的情况。

1959年，英国石油公司率先单方面把标价压下来，“七姐妹”立即跟进。

1960年，新泽西标准石油公司再一次压低标价，“七姐妹”又一次跟进。

标价直接关系到东道国的收入，“七姐妹”事先不同产油国商量，我行我素，激怒了产油国。

在民族主义思潮支持下，54”主要产油国伊拉克、沙特阿拉伯、伊朗、科威特、委内瑞拉发起组成了石油输出国组织——欧佩克，此后，欧佩克成员国发展到13家。

<<石油巨头(下)>>

欧佩克的团结、斗争迫使“七姐妹”卡特尔不得不把标价恢复到第二次压价前的水平。

在石油输出国组织成立前后，中东产油国共同斗争，迫使各国石油公司普遍接受委内瑞拉的五五分成原则，原先，石油公司的利润，大体上产油国政府同公司是“三七开”，成员国得到30%，现在改为一半对一半，成员国可以拿50%。

1969年，利比亚发生革命。

卡扎菲政府率先向国际公司发动攻势，要求提高标价，增加税率。

它采取分化瓦解、各个击破的策略，迫使在利比亚的23家外国公司先后都接受了条件，即标价每桶提高50美分，税率提高5%，政府同公司的利润分成改为55：45。

担心利比亚的做法会引起“多米诺效应”，“七姐妹”把在中东的23家外国公司组织成“联合阵线”，共同对抗欧佩克成员国，国际公司形成一个集团来同欧佩克谈判，不单独同成员国政府谈，各家公司也不单独与产油国谈。

哪家公司被产油国减产乃至停产，其他公司向它提供原油。

但是，这一策略完全失败，欧佩克加拉加斯会议推广利比亚的经验。

海湾产油国首先迫使国际公司方面在《德黑兰协议》上签字；利比亚等5个地中海原油出口国又迫使公司方面接受《黎波里协议》。

标价上去了，税率上去了。

“七姐妹”控制石油价格的特权被剥夺了，在各产油国的控制地位被动摇了，它们赖以生存的石油租借权完蛋了。

第二轮冲击波是国有化。

这是带根本性的“革命”。

欧佩克国家采取了一步走接管和分步走参股两种方式。

1972年10月5日，沙特阿拉伯的石油大臣亚马尼率领海湾国家石油部长同相关石油公司在纽约签订参股总协议。

从1973年1月1日起，各产油国在相关石油公司中参股25%，稳定5年，1979—1982年，每年增加参股5%，1983年增加6%，达到51%，标志着产油国取得对公司的控制权。

然后保持到租借权期满（约1990—2000年）。

事实上，各国都加快了进度。

科威特首先提前到1974年1月1日参股60%，1975年取得科威特石油公司100%股权。

沙特阿拉伯、卡塔尔、阿联酋如法炮制。

伊朗1973年让国际参股财团立即把经营管理权归还伊朗国家石油公司，完成了国有化。

伊拉克于1972年接管了伊拉克石油公司的所有权，1973年取得巴士拉石油公司（伊拉克石油公司在南部的子公司）的60%股权。

在此之前，阿尔及利亚首先发难，利比亚立即行动，分别接收或参股60%。

委内瑞拉于1976年1月1日起，接收全部20多家外国石油公司的石油资产。

这样，到1976年初，欧佩克成员国完成或基本完成了石油工业国有化。

国有化对“七姐妹”的打击十分沉重。

第一，几十年来高额利润来源的基础租借权合同全部作废，租借权这种殖民主义性质的控制权从此消失。

第二，“七姐妹”的上游资产大部分损失。

除了在美国、加拿大的不受影响外，凡在发展中国家的上游资产——巨大的油气储量、产量很高的油田，连同管道、储油实施、自用炼油厂、码头，统统被东道国收走。

第三，一批产油国的国家石油公司走上舞台，进入世界石油市场。

它们拥有大量油气储量、巨大的原油生产能力、少量炼油能力；占有本国油品市场（或成为本国市场的主体）。

“七姐妹”在世界石油工业中的“一统天下”被打破了。

第四，“七姐妹”之间由于拥有租让权、股权而形成的血缘性的关系被打破了，它们不再是不可侵犯的“巨无霸”，它们之间共生共荣关系转为以竞争为主的关系。

<<石油巨头(下)>>

第五，“七姐妹”同产油国的关系，不再是带有宗主国色彩的特权关系，不能再肆无忌惮地掠夺产油国的石油、天然气；取而代之的是同产油国国家石油公司通过产量分成合同或服务合同进行平等、互利合作的关系。

国际石油公司从产油国国家石油公司得到原油供应，向产油国提供资本、人才、技术帮助。

以1980年同1972年比较，“七姐妹”拥有的原油可采储量从2844亿桶（398.6亿吨）减少到274亿桶（37.5亿吨），减少了90%；在资本主义世界可采储量中的比重从50%减少到5%；它们所掌握的原油供应量，从平均每天3035万桶（415.8万吨）减少到2043万桶（279.86万吨），减少了32.7%；它们掌握的原油产量，由平均每天2772万桶（379.7万吨）减少到824.万桶（112.87万吨），减少70%。

不过，由于油价大大提高，“七姐妹”失之东隅，收之桑榆，营业额和利润却大大增加了。

从营业额说，1980年是“七姐妹”的高峰年。

在资本主义世界最大工业公司中，按销售额排序，它们占了前1、2、3、5、6、7、10位。

它们的排序先后是：埃克森、壳牌、美孚、德士古、英国石油公司、雪佛龙、海湾。

埃克森的销售额独领风骚，突破1000亿美元，高达1031.4亿美元；“小妹妹”海湾公司为264.83亿美元。

按资产总额排序，依次是壳牌（685.19亿美元）、埃克森（565.7亿美元）、BP（423.78亿美元）、美孚（327.05亿美元）、德士古（264.3亿美元）、雪佛龙（221.62亿美元）、海湾（186.38亿美元）。

按利润排序，名列第一、第二位的是埃克森（56.5亿美元）和壳牌（51.74亿美元），接下来是BP（33.37亿美元）、美孚（32.72亿美元）、德士古（26.43亿美元）、雪佛龙（24.01亿美元）和海湾（19.15亿美元）。

“七姐妹”中，美国占5家，欧洲有2家，美国资本的优势明显。

从1981年到90年代后期。

对于大国际石油公司是动荡的岁月，是调整结构、资产重组的年代。

这一时期，包括80年代前中期，80年代后期到90年代前期，90年代后期到21世纪头两年这样三个阶段。

一进入20世纪80年代，世界石油市场发生了重要变化——石油市场开始由卖方市场转为买方市场。70年代油价的大幅度上升，对石油消费产生了抑制作用；另外，高油价刺激了世界各地的勘探和开采，欧洲北海和美国阿拉斯加的石油生产逐步进入高峰，非欧佩克国家的产量上升较快，世界形成供大于求局面，油价趋于疲软。

1981年3月油价由每桶43美元高峰下落到29美元。

石油公司的销售额下降，利润也随之减少。

同时，成本却在上升。

它们加工的原油大部分来自市场供应，往日租借地上低成本开采的时代一去不复返了。

70年代得以接替供应的阿拉斯加和北海的原油，生产成本要高得多。

总之，80年代前期，对于国际石油公司是难过的年月，1980—1985年，七大石油公司的储量变化不大，原油供应量下降37%，原油加工量减少25%，石油产品销售量下降12%，利润减少达44%。

在这种情况下，七巨头纷纷调整经营战略，采取紧缩措施。

海湾石油公司做出决策，放弃国外业务，收缩回美国。

1982—1984年，他把在欧洲的下游业务，包括炼油厂、加油站统统卖掉。

雪佛龙1983年宣布放弃在西欧的下游业务，以加强在美国的业务。

埃克森、美孚卖掉他们20世纪70年代下半期现金购入的大量非油业务，停止在加拿大的大规模油砂开发项目和科罗拉多的页岩油开发项目。

各公司普遍压缩炼油能力，关停低效高耗的小炼油厂和老设备，进行技术改造。

1985年与1980年相比，“七姐妹”中的美国5家，其炼油总能力减少了27%，从平均每天1605万桶（219.86万吨）减少到1175万桶（160.96万吨）。

与此同时，形成了石油公司兼并重组的热潮。

<<石油巨头(下)>>

大公司乘机“吃”进小公司。

首先是美国壳牌石油公司以36.5亿美元并购了美国的贝尔里奇公司。接着，德士古兼并了盖蒂；美孚兼并苏必利尔；英荷壳牌把美国壳牌变成了全资子公司；雪佛龙兼并了海湾。

使“七姐妹”成了“六姐妹”。

1986—1998年13年间，世界发生了三次新的危机，但不同于1973年和1979年那两次油价猛涨的危机，石油消费国家经济陷入困境，触发或加剧了经济危机，而大国际石油公司却乘机大发其财。

1986年、1992年、1997年三次都是油价猛跌的危机，所有石油公司都深受其害。

1986年西方世界发生了现代资本主义历史上最大的油价战。

发起者是欧佩克中沙特阿拉伯等主要大产油国，原因是多年来为了稳定世界石油市场供应，欧佩克一直在限产保价，而非欧佩克国家却一直在拼命生产，结果是欧佩克国家的市场份额逐步下降。

1956年，它们改变了方针，转而削价保额。

结果世界市场石油泛滥，油价一度降到每桶8美元（1986年8月），七大公司（美国的阿莫科取代海湾）1986年上游利润比1985年猛降51.9%，营业利润下降13.1%。

这场危机并非真是世界消费萎缩，而是供大于求。

因此，一旦油价战停止，油价重新回升。

1992年才是国际石油公司营业额状况空前恶化的一年。

1992年同1991年相比，七大石油公司的利润下降18.8%。

这场危机起因于1990年中开始的资本主义世界战后最严重的经济危机。

石油需求大幅度下降，而石油生产能力一直在增加，造成了供过于求的局面。

这次危机比1986年那次严重，在于那一次危机影响的是上游；这次却是上下游，连同化工，全都陷入不景气。

1992年与1991年相比，大国际石油公司的利润：埃克森从56亿美元降到48亿美元，下降14.8%；美孚从19.2亿美元降到8.6亿美元，下降55.2%；德士古从13亿美元降到7亿美元，减少45%；BP则出现几十年来未有的艰难局面。

从赢利8亿美元变成亏损4.6亿美元，以致上任不久的董事长兼首席执行官R·霍顿引咎辞职；壳牌从1990年66亿美元降到44亿美元。

六大巨头中，唯有雪佛龙一枝独秀，1992年的利润为22.1亿美元，比上年的15.6亿美元增长20.9%，而且保持了大石油公司中投资回报率最高（15%）的地位，原因是它在1992年初及时分析了形势，迅速采取了一系列对策。

1997年下半年，东南亚金融危机爆发，并迅速波及韩国、日本，1998年进一步扩大到俄罗斯、拉美乃至美国和欧洲，而欧佩克做出错误判断，于1997年11月决定把生产限额提高200万桶/日（1亿吨/年）。

供过于求的局面使得油价又一次大幅度下降，12月降到每桶10.56美元，剔除物价因素，已跌到1973年第一次石油危机前的水平。

这次油价大跌，在石油业界引起了大震动。

应对这种形势，各大石油公司采取了大踏步的资产重组，实行优势互补，强强联合。

例如，1996年，壳牌会同世界另一家世界最大的独立石油公司阿莫科，把它们在美国西南部帕尔缅（二叠系）盆地的油田资产合并，组成阿尔多拉能源公司，以降低生产成本，提高经营效率。

BP与美孚合并它们在欧洲的下游业务，覆盖欧洲43个国家，资产达50多亿美元，销售额近2亿美元。70%股权属于BP，两家的燃料油业务由BP经营，用BP品牌；30%股份属于美孚，经营两家的润滑油业务，用美孚商标。

德士古、Star与美国壳牌公司组成美国最大的下游联合公司，资产超过100亿美元。

大陆石油公司与菲利普斯公司联合它们在美国的炼油、销售和储运业务，成为美国第六大炼油商，炼油能力达到3850万吨/年，加油站有12000家。

壳牌与埃克森把它们在全球的添加剂业务合并起来，成为世界第三大添加剂供应商，市场份额达25%。

<<石油巨头(下)>>

另一种是公司的兼并。

这一次兼并风潮，超过了国界，跨越了大西洋，而且欧洲资本居优势地位。

1998年，英国石油公司兼并了美国的阿莫科（“七姐妹”以外世界最大的独立石油公司），接着于1999年又兼并了美国另一家大独立石油公司——世界500强之一的阿科。

1998年12月，美国最大两家石油公司合并，原“七姐妹”中的埃克森同美孚合并成埃克森美孚公司。

同一年，法国道达尔先后合并比利时的菲纳和本国的姐妹公司埃尔夫。

2000年，原“七姐妹”中的两姐妹——美国的雪佛龙同德士古合并，组成新的雪佛龙公司。

2002年，美国的两大独立石油公司大陆石油公司（1996年脱离杜邦公司）同菲利普斯合并组成康菲公司。

这样，2003年世界石油工业形成了新格局。

按销售收入计，埃克森美孚、BP、壳牌三家都超过2000亿美元，分别达到2370亿美元、2326亿美元、2689亿美元；雪佛龙、道达尔、康菲三家超过1000亿美元，分别是1200亿美元、1182亿美元、1051亿美元。

这六家国际石油公司被称为六个超级石油巨头。

它们比“第二层次”的大石油公司大出一大截。

值得注意的是，在先前的“石油七姐妹”中美国资本5家，欧洲2家；现在的六大超级巨头中，美国、欧洲各3家，力量对比发生了变化。

进入21世纪以来，世界石油工业进入了又一个相对稳定的发展阶段，新的六大巨头的日子不会轻松。

以经济合作与发展组织（OECD）为代表的工业发达国家，经济进入后工业化时期，经济发展对石油的依赖大为减少，经济增长速度平缓（1%~3%）。

全球石油需求的增长，主要来自“新兴市场经济国家”——中国、印度、俄罗斯、南非、巴西等国。

全世界节能降耗呼声很高，这些新兴国家也不会重走高能耗的发展道路。

因此，世界石油需求不大可能有大幅度增长。

国际石油公司面对国家石油公司的严重挑战。

全世界已经有上百家国家石油公司，其中包括主要石油生产国的国家石油公司。

它们拥有70%以上的储量和产量，它们正在大力发展炼油、石化业和油品销售业。

它们中的一部分正在国际化，挤占超级巨头的“地盘”。

这些国际石油公司为了取得原油供应，不得不同它们合作，而合作条件越来越苛刻。

首先，产油国要通过国家石油公司实现对资源开发的控制权，体现主权，有的国家把这称为新的“国有化”，外国公司参与，所持股份要求达到51%~60%。

其次，往往实行风险勘探，找不到油气，勘探的损失全由国际公司承担；找到了油田，产量搞分成。

再次，利润分成大幅度向产油国倾斜，产油国通过矿区使用费、所得税等拿走80%以上。

对于高油价下的超额利润，产油国通过征收特别税拿走大部分。

即便这样，竞争仍然激烈。

除了六大超级巨头，发达国家（尤其美国）还有一批大、中、小石油公司来参与竞争。

其中，有实力单独向产油国投标、中标，乃至当作业者的公司不多，但参股勘探开发项目的不少，反正都在抢分“蛋糕”。

还有一些国家石油公司，尤其是“新兴市场经济国家”的国家石油公司，资本、技术、人才方面已经有了一定优势，加上它们的国家政府同产油国政府有较好的关系，也在参与资源开采的竞争，而且它们比国际石油公司更具活力，更易于中标。

中国的中国石油、中国石化、中国海油，俄罗斯的Gazprom、Rosneft，印度的ONGC，马来西亚的Petronas，巴西的Petrobras，还有越南、泰国等国的国家石油公司，都加入了这个行列。

因此，国际石油公司要生存和发展，第一，要硬着头皮同产油国国家石油公司合作，接受苛刻条件，有总比没有好；第二，到发达国家，“自由资本主义”国家（如美国、加拿大、英国、澳大利亚）去勘探、开发；第三，花钱买储量，向专业化的勘探公司买新增储量，向别的公司买它们认为不很经

<<石油巨头(下)>>

济的储量(例如,在某地区孤零零的一个油田,或油田的一部分股份);第四,向资金和技术密集的方向投资,如深水海区、天然气开发利用(液化和气—液转化)、非常规油气资源(例如,重油和油砂、煤层气)的开发等;第五,向替代能源,主要是可再生能源——太阳能、核能、风能、生物质能的开发利用发展,成为多元化的能源公司。

不过,超级石油巨头虽然不如当年“七姐妹”那么不可一世,但发展壮大的趋势还在继续。

第一,它们有巨大的财力。

上面讲到,它们的营业额上千亿美元,资产额上千亿美元,每年上百亿美元投资。

第二。

它们有人才,有知识积累。

特别是有一批善于经营管理的人才,毕竟它们已经在世界石油市场上经风雨、见世面,搞了几十年乃至上百年。

第三,它们有技术、有经验。

虽然专业技术服务不是它们的,设备制造不是它们的,但它们在世界各地的丰富实践,使它们形成了高能力、高效率的团队,善于把世界各地、各企业最佳的技术、设备、器材组合到石油勘探、开发项目里来,以较短的时间、较低的造价拿下项目。

这三方面,大多数国家石油公司、中小独立公司是不具备或不充足的。

即便是中国石油、Gazprom、Petrobras这些实力相当雄厚、人才济济、技术有特色的国家石油公司,总体上也不能完全同它们匹敌。

超级巨头的更大优势在下游。

这是它们难以替代的长期优势。

2006年世界炼油能力超亿吨的公司中,六大巨头分别列第1、2、6、7、8、12位。

第一位的埃克森美孚,炼油能力高达3.18亿吨/年。

第二位的英荷壳牌集团达2.02亿吨,遥遥领先于其他公司。

而且,它们的优势更体现在质量上。

它们的深加工能力大,油品收率高,重质油转化程度高,油品质量好。

世界上炼油领域的大多数先进工艺技术也都是它们的。

不断降低油品燃烧后的污染物排放,更多地加工利用更重质的原油,是世界炼油业的发展趋势。

它们在这些方面将继续扮演领军的角色。

通过投资(参股或合营)和技术合作,它们正在“新兴工业国家”扩大地盘,加强炼油和基础化工,使之成为赢利的来源。

油品销售方面,它们开拓世界市场已经历了七八十年乃至百余年。

它们的销售体系已经渗透到世界每一个角落。

2006年,油品销售量的前六名全由它们包揽。

第一名的埃克森美孚,年销售量高达3.3亿吨;第六名的康菲公司也达1.58亿吨。

近几年,它们正在新兴市场国家(包括中国)大力拓展业务。

随着一批这类国家开放市场,它们必将拓展更大的市场空间,取得更大的市场份额。

十年内,这个优势不会动摇。

虽然近年来它们纷纷出售加油站,从自营零售为主转向以代销店为主,它们将仍然是油品销售的主力。

。

总之,竞争将更加激烈。

一方面,国际石油公司的兼并重组不会停息。

有多家公司在瞄准超级巨头的方向努力,例如,西班牙的雷普索尔、意大利的埃尼,近年内,有可能通过兼并组合成新的超级巨头。

另一方面,新兴市场国家的若干家有实力的国家石油公司,如俄罗斯的天然气公司Gazprom和石油公司Rosneft,巴西石油公司Petrobras等,正在加紧国际化步伐,成为国有巨头公司。

此外,还有众多的中小石油公司存在,努力挤占一定的市场份额。

有一点是肯定的。

<<石油巨头(下)>>

这六家石油超级巨头正在，还将继续在世界石油工业领域里、在世界石油市场上发挥骨干作用。但是老的一套不行了。

合作正在成为主流。

不仅是国际公司与国际公司的合作，更重要的是与国家石油公司的合作。

合作的基础是优势互补，互利共赢。

有两种合作值得注意：德士古拿出它在美国东部的炼油厂和销售体系，沙特阿美公司出资和提供原油供应，组成星辰企业。

这是国际大公司用下游的优势同产油国国家公司的下游优势相结合。

中国福建省同埃克森美孚、沙特阿美合作的炼油化工项目，是石油进口国用市场、国际石油公司拿技术、产油国国家公司用资源三大优势的结合。

中国三家国有大公司在国际化道路上必须同它们共处、同它们竞争、同它们合作。

世界炼油能力超亿吨的公司中，六大巨头分别列第1、2、6、7、8、12位。

第一位的埃克森美孚，炼油能力高达3.18亿吨/年。

第二位的英荷壳牌集团达2.02亿吨，遥遥领先于其他公司。

而且，它们的优势更体现在质量上。

它们的深加工能力大，油品收率高，重质油转化程度高，油品质量好。

世界上炼油领域的大多数先进工艺技术也都是它们的。

不断降低油品燃烧后的污染物排放，更多地加工利用更重质的原油，是世界炼油业的发展趋势。

它们在这些方面将继续扮演领军的角色。

通过投资（参股或合营）和技术合作，它们正在“新兴工业国家”扩大地盘，加强炼油和基础化工，使之成为赢利的来源。

油品销售方面，它们开拓世界市场已经历了七八十年乃至百余年。

它们的销售体系已经渗透到世界每一个角落。

2006年，油品销售量的前六名全由它们包揽。

第一名的埃克森美孚，年销售量高达3.3亿吨；第六名的康菲公司也达1.58亿吨。

近几年，它们正在新兴市场国家（包括中国）大力拓展业务。

随着一批这类国家开放市场，它们必将拓展更大的市场空间，取得更大的市场份额。

十年内，这个优势不会动摇。

虽然近年来它们纷纷出售加油站，从自营零售为主转向以代销店为主，它们将仍然是油品销售的主力。

总之，竞争将更加激烈。

一方面，国际石油公司的兼并重组不会停息。

有多家公司在瞄准超级巨头的方向努力，例如，西班牙的雷普索尔、意大利的埃尼，近年内，有可能通过兼并组合成新的超级巨头。

另一方面，新兴市场国家的若干家有实力的国家石油公司，如俄罗斯的天然气公司Gazprom和石油公司Rosneft，巴西石油公司Petrobras等，正在加紧国际化步伐，成为国有巨头公司。

此外，还有众多的中小石油公司存在，努力挤占一定的市场份额。

有一点是肯定的。

这六家石油超级巨头正在，还将继续在世界石油工业领域里、在世界石油市场上发挥骨干作用。

但是老的一套不行了。

合作正在成为主流。

不仅是国际公司与国际公司的合作，更重要的是与国家石油公司的合作。

合作的基础是优势互补，互利共赢。

有两种合作值得注意：德士古拿出它在美国东部的炼油厂和销售体系，沙特阿美公司出资和提供原油供应，组成星辰企业。

这是国际大公司用下游的优势同产油国国家公司的下游优势相结合。

中国福建省同埃克森美孚、沙特阿美合作的炼油化工项目，是石油进口国用市场、国际石油公司拿技

<<石油巨头(下)>>

术、产油国国家公司用资源三大优势的结合。

中国三家国有大公司在国际化道路上必须同它们共处、同它们竞争、同它们合作。

世界炼油能力超亿吨的公司中，六大巨头分别列第1、2、6、7、8、12位。

第一位的埃克森美孚，炼油能力高达3.18亿吨/年。

第二位的英荷壳牌集团达2.02亿吨，遥遥领先于其他公司。

而且，它们的优势更体现在质量上。

它们的深加工能力大，油品收率高，重质油转化程度高，油品质量好。

世界上炼油领域的大多数先进工艺技术也都是它们的。

不断降低油品燃烧后的污染物排放，更多地加工利用更重质的原油，是世界炼油业的发展趋势。

它们在这些方面将继续扮演领军的角色。

通过投资（参股或合营）和技术合作，它们正在“新兴工业国家”扩大地盘，加强炼油和基础化工，使之成为赢利的来源。

油品销售方面，它们开拓世界市场已经历了七八十年乃至百余年。

它们的销售体系已经渗透到世界每一个角落。

2006年，油品销售量的前六名全由它们包揽。

第一名的埃克森美孚，年销售量高达3.3亿吨；第六名的康菲公司也达1.58亿吨。

近几年，它们正在新兴市场国家（包括中国）大力拓展业务。

随着一批这类国家开放市场，它们必将拓展更大的市场空间，取得更大的市场份额。

十年内，这个优势不会动摇。

虽然近年来它们纷纷出售加油站，从自营零售为主转向以代销店为主，它们将仍然是油品销售的主力。

。

总之，竞争将更加激烈。

一方面，国际石油公司的兼并重组不会停息。

有多家公司在瞄准超级巨头的方向努力，例如，西班牙的雷普索尔、意大利的埃尼，近年内，有可能通过兼并组合成新的超级巨头。

另一方面，新兴市场国家的若干家有实力的国家石油公司，如俄罗斯的天然气公司Gazprom和石油公司Rosneft，巴西石油公司Petrobras等，正在加紧国际化步伐，成为国有巨头公司。

此外，还有众多的中小石油公司存在，努力挤占一定的市场份额。

有一点是肯定的。

这六家石油超级巨头正在，还将继续在世界石油工业领域里、在世界石油市场上发挥骨干作用。

但是老的一套不行了。

合作正在成为主流。

不仅是国际公司与国际公司的合作，更重要的是与国家石油公司的合作。

合作的基础是优势互补，互利共赢。

有两种合作值得注意：德士古拿出它在美国东部的炼油厂和销售体系，沙特阿美公司出资和提供原油供应，组成星辰企业。

这是国际大公司用下游的优势同产油国国家公司的下游优势相结合。

中国福建省同埃克森美孚、沙特阿美合作的炼油化工项目，是石油进口国用市场、国际石油公司拿技术、产油国国家公司用资源三大优势的结合。

中国三家国有大公司在国际化道路上必须同它们共处、同它们竞争、同它们合作。

<<石油巨头(下)>>

内容概要

本书以翔实的资料，系统地介绍了大国际石油公司的发家史。从1870年洛克菲勒创办标准石油公司的兴起、发展，到1911年解体；从埃克森、美孚、壳牌、英国石油、雪佛龙、德士古和海湾七家石油公司的发迹、壮大，到它们在中东等地争夺、开发石油资源中互相勾结，盘根错节，形成垄断资本主义世界石油业的“石油七姐妹”；从全球“石油危机”，欧佩克产油国石油国有化。促成“石油七姐妹”瓦解，到石油巨头们的战略调整，资产重组，再到世纪之交通过大兼并形成新的六个“超级石油巨头”埃克森美孚、壳牌、BP（英国石油）、道达尔、雪佛龙和康菲；从石油巨头们征战欧洲北海、墨西哥湾和西非深海，到它们率先进军加拿大油砂和委内瑞拉超重油，以及投身于石油替代能源的开发、利用

本书适合关心国际政治、国际经济的人士，尤其适合中国石油界关注国外资源开发和市场开拓及经常和国际石油公司打交道的人士阅读，企业家们能从中受益，书中故事情节生动，文字通俗，也可供一般读者参阅。

<<石油巨头(下)>>

作者简介

王才良，曾经参加我国江汉、大港、华北石油会战。
1979年后先后在石油工业部、中国石油天然气总公司科技司任处长。
1993年到北京石油管理干部学院任教，研究员。
20世纪80—90年代参与科技管理研究，先后在多家报刊发表论文30多篇，曾任中国科学与科技政策研究会理事。
1998年退休后专注于世界石油工业史和石油公司史的研究。
在《国际石油经济》、《中国石油报》、《中国石化》等报刊发表一系列文章，包括《中国石油报》连载9期的“关于世界石油工业若干问题的思考”。

周珊，1956年进入石油工业部当俄语翻译，之后曾在生产技术司、办公厅、政治部等部门工作，1982年起在中国海洋石油总公司对外联络部任岗位经理，副译审。

多年来，王才良、周珊夫妇并肩耕耘在世界石油工业史和石油公司史领域，先后共同编著、并由石油工业出版社出版了《石油之最荟萃》、《世界石油工业140年》、《找油的故事》、《石油科技史话》、《石油风云故事》、《世界石油大事记》等书。

<<石油巨头(下)>>

书籍目录

脱胎换骨

- 一、转变经营战略和策略
- 二、加强与资源国合作
- 三、资产重组——大兼并
- 四、进军北极圈
- 五、北海征战
- 六、征战墨西哥湾
- 七、开发天然气
- 八、继续发展化工业务
- 九、进军新兴市场
- 十、1997年的六巨头

巨头更巨

- 一、新兼并热潮
- 二、埃克森与美孚合并
- 三、雪佛龙与德士古合并
- 四、英国石油兼并阿莫科
- 五、BP-Amoco并NN科
- 六、英国石油兼并维巴和伯马
- 七、壳牌集团的改组

道达尔崛起

- 一、道达尔起家
- 二、道达尔大发展
- 三、新“掌门人”的新招
- 四、埃尔夫的诞生
- 五、强强联合

新星康菲

- 一、平等合并
- 二、大陆石油公司
- 三、进出杜邦
- 四、菲利普斯石油公司
- 五、战后菲利普斯
- 六、菲利普斯进军北海
- 七、菲利普斯新策略
- 八、康菲兼并柏灵顿

新的挑战

- 一、六个超级石油巨头
- 二、扩大新兴市场
- 三、向深海进军
- 四、天然气液化
- 五、开发非常规石油天然气
- 六、替代能源的开发
- 七、调整下游业务的结构和布局
- 八、任重道远

石油巨头发展史的启示

参考文献

<<石油巨头(下)>>

<<石油巨头(下)>>

章节摘录

版权页：插图：依据挪威的法律，气田应该在停产前2~3年报送停产计划。

作为弗里格气田的作业者道达尔菲纳埃尔夫于1999年开始编制停运计划。

停运要解决的问题主要有两个：第一个是1974-1977年期间建造的6座平台，其中一座是1974年安装、建造过程中发生损坏而遗留在海底的钢结构平台的水下部分；第二是海底盘根错节的许多管线，其中一条是从弗里格输气到圣弗格斯的天然气管道仍在运行中，暂时不能停运。

这些平台和管道要在气田停止生产后拆除挪走。

这6座要拆除的平台中，3座是混凝土重力平台，水下部分是混凝土结构，另3座是钢质的导管架结构；平台上部结构包括甲板和设备。

科技人员曾经考虑，这些废弃平台是不是还可以利用？

经过论证，没有这个必要。

有一点是肯定的：三座钢结构平台导管架以及三座混凝土平台的上部钢结构可以拆，也必须拆掉，拆下后拉到岸上去解体作为废钢。

难办的是三座混凝土平台的水下混凝土结构，原先建造的时候没有考虑到将来要拆除或拉走。

因此，做了四个方案：将该结构重新浮起，拖到岸上去炸毁；留在海底，尽可能拆除平台上可拆的部分。

最后选定第四方案，因为这么大的混凝土结构要重新浮起来，不仅不经济，实际也难以做到。

弗里格气田的开发给了道达尔集团一个重大教训：海上，特别是深水区，在开发新油气田时，一定要考虑将来油气田“寿终正寝”以后怎么处置这些平台和设备。

埃尔夫在北海的英国和挪威海域参与了多个油、气田的勘探和开发，大多数是参股，包括埃科菲斯克油田（埃尔夫3.5%）、奥斯伯格油田（埃尔夫5.6%）、斯塔特福约德油田（埃尔夫2.8%）、海姆达尔凝析气田（埃尔夫21.514%）、斯诺里油田（埃尔夫5.5106%）、托地斯油田（埃尔夫5.6%）、特罗尔气田（埃尔夫2.3539 / 0）等。

<<石油巨头(下)>>

编辑推荐

《石油巨头:跨国石油公司兴衰之路(下)》：一部大鳄发家史 百年石油兴衰梦。

“石油七姐妹”美丽背后是怎样的蚕食、博弈沆瀣一气的石油寡头何以土崩瓦解石油定价到底谁说了算世界能源发展路在何方“石油七姐妹”美丽外衣的背后，有着怎样的相互勾结。

相互利用，明争暗斗，你争我夺？

它们又是如何在盘根错节的利益关系中，控制风云变幻的石油世界的？

欧佩克国家为维护民族石油权益展开与“石油七姐妹”的尖锐斗争，石油定价权的争夺能否扭转乾坤，谁主沉浮？

收购、兼并、蚕食、博弈，剪不断，理还乱，硝烟过后，将形成怎样的石油世界新秩序？

经过兼并重组，新石油体系下的石油巨头们能否脱胎换骨，开辟新的能源领域？

<<石油巨头(下)>>

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:<http://www.tushu007.com>