



石油巨头 BP 成长记（一）



BP 在其百年历史中，有 73 年时间都是一家国家控股企业。英国政府并不干预企业的正常经营。由于石油的战略意义，英国政府不断用外交、军事甚至类似于 007 的手法维护着英国石油公司的利益，也就是国家利益。

让我们首先了解 BP 的史前史，那是一段个人投机者的历史。这个人叫威廉·诺克斯·达西（William Knox D'Arcy）。

达西在波斯的创业史

1901 年 5 月 28 日，波斯恺加（Qajar）王朝国王阿尔丁·汗签署特许令给予达西一项特权：允许他在 60 年内，在除去北方五省之外的波斯全境，可以开发利用天然气和石油等制品，并可以运出和销售。波斯政府可以获得两万英镑现金和两万英镑股份，以及 16% 的纯利润。

达西早年随父移民澳大利亚昆士兰，他在那儿通过开发摩根山金矿获得了第一桶金。1889 年，他举家迁回英国，在伦敦和乡下广泛置业，逐渐和上层建立了接触。出于商人的敏感，他很早就注意到法国地质学家雅各布·摩根关于波斯石油前景的一份报告。1900 年 10 月，驻波斯前英国公使沃尔夫爵士和他的朋友波斯将军基泰伯吉在巴黎重聚，后者问他有没有英国的资本家对石油特许权感兴趣。达西闻讯后，向英国著名的石油专家雷德伍德详细咨询，尽管态度谨慎，他还是决定抓住这个机会。一面迅速派其堂弟马里奥特作为他的全权代表赴德黑兰谈判；一面请雷德伍德派专家到波斯现场勘查。此时的波斯帝国正处于财政紧张时期，国王迫切需要钱，而且达西私下支付给基泰伯吉一万英镑帮助疏通政府关系，所以马里奥特十分顺利，仅仅花了五个星期就获得了国王的授权。专家的意见也令人欣慰：波斯地方地质条件有利，值得大投入勘探，必将产生巨大的商业机会。

然而，勘探的过程一波三折，有油的征象并非等于有油，而有油也不意味着有足够的商业价值。石油勘探就像一场豪赌，类似于期货市场交易，没有足够的资金补仓，也许就看不到成功的那一天，即便能不断补仓，也可能最终颗粒无收。

达西雇佣了曾在苏门答腊荷兰皇家石油（即英荷壳牌石油的前身之一）工作过的工程师乔治·雷诺兹负责勘探。此人毕业于印度理工学院，有节俭、内敛、敬业、专业、能吃苦的美誉。从 1901 年 9 月抵达德黑兰，到 1902 年 11 月才开始正式钻探，在这一年多的准备工作中，雷诺兹遇到了非常多的麻烦。首先是当地封建首领并不认同国王的特许权安排，要价很高，还不断索要好处，其次，高温、水污染和蚊虫严重影响了勘探人员的健康。1903 年初的报告显示勘探情况很好。达西决定成立一家石油开采公司，并筹集到 60 万英镑的股本，他个人占 35 万英镑。而事实上这口油井很快就没有后劲了，达西为了筹措新的资金，拜访了很多人士，包括英国海军部，他告诉海军部，如果没有钱继续勘探，这块宝地就会归于俄国人。海军没有施援。继而达西以其摩根山金矿股份作为抵押，希望得到大名鼎鼎的罗斯柴尔德家族的支持。他在法国的戛纳会见了阿方索·罗斯柴尔德，告诉他波斯的石油前景，他有意隐瞒了目前出油很少的情况。罗斯柴尔德家族作为欧洲最大的金融机构 1886 年就已经介入俄国巴库油田，他们没有支持达西，这在当时看来也许是明智的，但是假如罗氏介入达西的事业，那么 20 世纪全球资源版图将大部归于罗氏家族了，直到现在罗氏家族还把握着全世界的铁矿业，每年的春天，中国的钢铁巨头们都得硬着头皮忍受罗氏控制的必和必拓的价格折磨。

石油专家雷德伍德向达西介绍了伯马石油公司，该公司 1886 年由卡吉尔等几个苏格兰人创建，总部设在伦敦，主要在缅甸开采石油，销售到印度等东南亚地区，伯马（Burmah）就是缅甸的旧称。雷德伍德将其提炼石油的专利技术出售之后，一直

担任伯马的顾问。出于对雷德伍德的尊敬和重视，以及对油源的渴望，1904年11月，卡吉尔迅速和达西达成了协议，双方合作开采波斯石油。达西坐镇伦敦，只配一个秘书，负责全局，伯马派人负责波斯的勘探管理工作。直到1908年春天，在波斯连续尝试了多个地方，石油勘探还是没有进展，伯马公司通知达西：“没钱了，还需要你自己想办法”。达西经过权衡，没有理会伯马，他明白，伯马已经像他一样被套牢，如果真的没钱，伯马自己垫上也得继续。果然，伯马乖乖拿出4万英镑继续勘探。这年5月26日的早晨，当钻机钻探到1180英尺的时候，马斯基德苏莱曼的油井喷发出一股高达25米的滚热油流。这是中东石油的第一次喷发！

1909年4月19日，英-波石油公司（Anglo-Persian Oil Company）成立，拥有100万股普通股和100万股优先股（优惠6%）。60万股优先股和60万公司信用债券在伦敦和格拉斯哥的银行向公众开放申购。卡吉尔第二天写信给伯马公司的伙伴，声称他从未见到有那么多人涌进银行等待申购，在柜台一站就是五个小时以上。

伯马公司拥有英-波公司几乎全部普通股和开采石油公司的全部资产，达西获得了伯马公司17万股股份。达西通过这种换股的方式，获得了巨额回报，并逐渐淡出新公司的事业。伯马公司董事查尔斯·格林韦担任英-波公司总裁。

中东的商业化的石油时代开始了。一百年来，围绕石油，无数政治家、企业家、商人、军人以及普普通通的老百姓们都卷入到这段世界政治和产业的波澜壮阔的历史中。

丘吉尔促成政府控股

1912年，由于资金不足，英-波石油公司无法建立自己的销售网络，只好把波斯石油低价卖给英荷壳牌公司维持生计，然而入不敷出，公司随时都可能破产。三年前，

公司成立的时候，那份描述公司前景的计划书曾提及英国海军的石油需求，总裁格林韦认为这是惟一的救命稻草。

早在 1898 年，英国皇家海军就开始试验石油燃料，1902 年成立了由海军上将约翰·费雪爵士担任领导的石油燃料委员会，研究舰艇使用燃油以及如何使石油供应完全由英国控制的问题。尽管海军新造的 56 艘驱逐舰和 74 艘潜艇都采用燃油动力，然而，高层一直没有下决心把帝国军事重中之重的海军完全建立在石油基础上。1911 年，丘吉尔被任命为海军大臣，上任伊始，他就约见了英-波石油公司的董事长了解情况。当时，国际石油业由三家大公司控制，美国的标准石油、英国公司占 40% 份额的英荷皇家壳牌石油公司，还有一家德国的公司，丘吉尔认为英-波石油公司虽然还不大，但完全是英资的，只要波斯的石油资源足够丰富，就应该向英波公司采购。

1913 年，海军部的 20 万桶订单并没有让格林韦满意，他认为公司如果不能得到政府更大的支持，生存都是问题，遑论发展？格林韦猜透了丘吉尔的心思，他放出风来，说壳牌有意收购英-波公司。果然，海军部积极响应，迅速派出一支由一位海军上将和一位石油专家为首组成的调查组，奔赴波斯考察，三周以后，调查组报告英-波公司的开采和炼油都十分令人满意！随即海军部和英-波公司签订了两份合同，一份是关于国有股股权和公司治理的合同，合同规定政府向英-波公司投入 200 万英镑资金，并占有多数股（51%），由政府派出两位董事。一份是政府采购合同，海军在 20 年内采购 4000 万桶燃油。合同必须通过议会下院多数票通过才能生效。尽管当时的媒体充斥了对这一合同的质疑，由于丘吉尔和外交大臣皆表示支持，英国议会下院以 191 票对 67 票通过了“英-波石油公司筹资法案”。

虽然政府控股英-波石油公司，但是却并不干预公司的商业运营，在董事会层面的否决权也仅仅限于外交事务。这些事项都写在第一份合同里（财政部的约翰·布雷

德伯里爵士制订)，并且一直得到履行。发生在 1974 年的一件事生动地表现了这种政府-企业的关系。1973 年 10 月，埃及总统萨达特发动了对以色列的赎罪日战争，阿拉伯国家随即动用了“石油武器”，造成全世界石油供应的短缺。英国恰好发生煤矿工人大罢工，缺煤少油，严重的能源问题让保守党首相爱德华·希思伤透脑筋！他约见了 BP 董事长德里克和壳牌公司的麦克法兹，要求他们不要削减对英石油供应。壳牌一口回绝，理由很简单，公司股份的 60% 是荷兰人的。这也是 60 年前丘吉尔曾经担忧过的对石油的控制权问题。BP 由政府控股，但是德里克的回答，同样让希思毫无办法。德里克说：“您是作为股东还是作为政府这样要求我的？如果作为股东，您应该知道我们的多个海外子公司都存在被所在国国有化的危险。如果您是站在政府的立场，那么请给我们下达书面命令，提出明确要求，我会当作不可抗力因素对待”。希思很生气：“你知道我不会这样做！”。后来，希思因为解决不了能源难题，被迫下台，退休后，热衷于指挥交响乐队，在指挥和演奏家之间大概不存在政府和企业、工会之间这样的难题。

研究所

公司研究所具有一批丰富实战经验的期货产业研究员及专业的优秀分析师，致力于为客户提供中国资本市场前瞻性、可操作性的投资方案及各类型市场的研究报告，通过对市场进行深度挖掘，提示投资机会和市场风险，完成对资本市场现象、规律的研究探索。

研究范围涉及目前所有商品期货以及金融衍生品；我们推崇产业链的研究；我们看重数量分析法；我们提倡独立性，鼓励分析师在纷繁复杂的环境下保持清醒。

我们将积极依托股东单位--广州证券在宏观经济、产业领域的高端研究资源优势，以“宏观、产业和行情策略分析”为核心，大力推进市场化和标准化运作，逐步完善研究产品体系，打造具有特色品牌影响力的现代产业与金融研究所。

核心理念：研究创造价值，深入带来远见

联系方式



金融研究

020-22139858



农产品研究

020-22139813



金属研究

020-22139817



能源化工

020-23382623

地址：广东省广州市天河区珠江西路5号广州国际金融中心主塔写字楼第1007-1012房

邮编：510623

免责声明

本报告的信息均来源于公开资料，我公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所包含的信息和建议不会发生任何变更。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，报告中的信息或意见并不构成所述品种的操作依据，投资者据此做出的任何投资决策与本公司和作者无关。