



石油巨头 BP 成长记（四）



工党政府卖股救急

1969年3月和1970年10月，BP在美国阿拉斯加和英国北海海域分别发现了大油田，这给了BP新的机会，足以弥补其在中东的损失。然而，这也迫使公司大幅提高勘探和建设资金投入，尤其是这两个地方自然环境极其恶劣，北海的风浪就曾经吞噬了BP的勘探船“海洋珍宝号”，造成重大人员伤亡。阿拉斯加的冻土地带、土著人利益以及绿色和平组织也给BP带来压力。于是，BP决定出售一些油田的股份，换取现金。1972年，它向日本出售了阿布扎比油田45%的股份，获得7亿美元现金。

保守党政府1974年下台后，股价暴跌，BP的大股东伯马石油公司濒临破产，为了获得资金和偿还贷款，伯马将质押给英国银行的BP23%股份转让给该银行。这样，英国政府和国家银行就总共持有74%的BP股份。德里克对政府占大多数股份的情况很担忧，他曾经告诉当时工党政府能源大臣托尼·本：“政府所持BP公司股份应控制在50%以下，以免破坏公司在美国、新西兰和其他八十多个国家和地区的信誉。我希望伯马那部分股份应该公开出售，只要不卖给外国政府”。托尼·本是工党政府中少有的坚定的石油国有化支持者，作为能源大臣，他不希望英国所属的北海石油资源被外国瓜分。德里克和本之间的分歧，其实站在每一方的立场都是对的。作为政府，他关心的是本国资源，以及政府对战略资源的控制，不乐意外国介入北海勘探。德里克关心的是企业的总体状况。换句话说，本只看到北海那一片，而德里克却胸中有全球。这时德里克可能最想说的话就是：你光知道不让别人采英国的石油，可是我们在别的国家采到的石油要远远多于英国的。

我们又要提到前首相希思，正是他，推动英国加入了欧共体，根据欧共体的原则，英国即便在英国所属的北海海域也只有不到一半的开采权。托尼·本也彻底放弃了石油的国有化改造。

此时的英国经济正处于最危难的时候，新任首相卡拉汉不得不向国际货币基金组织求援，财政部也作出了卖掉部分 BP 股份的决定。1977 年 6 月，政府将持有的 6600 万 BP 股份委托九家券商出售，这场“世纪出售”所得共 5.4 亿英镑，缓解了财政困难。

1976 年，政府成立了英国国家石油公司（Britoil），借此最大程度地占有北海石油资源。1982 年完成了私有化改造，1987 年该公司被 BP 收购。

撒切尔主义取代凯恩斯主义

直到 1986 年秋，英国政府在 BP 仍然持有 32% 的股份。这个时代的历史背景是保守党的首相撒切尔夫人正在全力推进一系列经济改革措施，以撒切尔主义取代凯恩斯主义，力图重塑英国。作为医治“英国病”的一剂良方，国有企业全面实施私有化。所以，财政部通知 BP 董事长沃尔特斯，决定出售全部政府所持股份。这次出售与 1977 年工党卡拉汉政府卖股救财政所急有着根本的不同。对政府来说，钱不是最重要的，改制才是最重要的。伦敦证券交易所的主席建议政府：“由于这次拿到市场上出售的股票数额相当巨大，创造了该交易所交易最大的纪录，因此可以分三次在三年内完成出售，以免造成股市的震荡。”可是政府不接受，还是执意要一次卖光。英国政府显然没有估计到事情的严重性，他们大概没有注意到美国政府依据反垄断法案，在处理杜邦持股通用汽车一案上的谨慎做法，杜邦在通用汽车的股份按计划用了很多年才陆续出售掉。1987 年 10 月 15 日，BP 全部国有股上市交易（政府最后保留了 1.8% 股权，于 1995 年 12 月 5 日以 5 亿英镑的价格售出），伦敦股市随即暴跌。作为补救，政府安排英国银行购买了部分股票。BP 董事长沃尔特斯警告交易所，大批股票有可能落入外国资本之手，这是无论英国政府和 BP 都不愿意看到的结果。

科威特控股事件

沃尔特斯的预警很快就变为现实。海湾国家科威特自从完成石油工业国有化十多

年之后，积累了庞大的外汇收益，以这笔收益作为资本金，建立了科威特国家投资局。该局购买了英国财政部出售的 BP 股票的 1/3，也就是 BP 公司 10% 的股权。英国政府劝说科威特当局不要再增持了。可是在一周的时间里，该局控制的股权依次上升到 15%、18% 直至 22%。在这期间，英国外交大臣杰弗里豪联合美国能源部长帕金森会晤了科威特外交部长哈里发，用两个大国的命令口气要求科威特收手，可是科威特当局置若罔闻，该出手时还出手。

BP 告诉英国政府，科威特国家投资局已经可以控股 BP 了，接下来就会派员加入董事会，把 BP 的宝贵经营经验也会端走，还会影响 BP 的战略。同时，科威特也宣布很快就会支配北海油田的生产，还会要求 BP 投巨资建立脱硫工厂以便于处理含硫量很高的科威特原油。

英国政府发现外交领域已经无计可施，也不能像当年一样逞日不落帝国之强，依靠军事强权来解决问题，于是转而求助于法律。科威特在 BP 持股过多的问题被提交给垄断和兼并委员会裁决。裁决的结果是科威特必须减持到 10% 以下。政府出力不出钱，BP 实在找不到一个合适的买主可以在低迷的股市中，拿出 20 多亿英镑购买科威特手中被裁决为不可以拥有的 7.9 亿股 BP 股票。1989 年 1 月，BP 出售了其位于澳大利亚的全部矿业事业，筹款 24 亿英镑，买回了科威特手中大半股票。

科威特控股事件解决了，虽然 BP 不情愿放弃矿业行业，可是，从此以后，专注于石油、天然气领域的 BP，取得了更大的成就。

小结

在石油业历史短短的 100 多年时间里，由于资源的稀缺，以及资源和销售的全球跨国布局，国际政治博弈和商业竞争从来都是唇齿相依的。从石油消费国来看，一方面，国家利用外交手段甚至军事手段保护本国石油公司的利益，一方面，石油公司的

开拓进取以及积累的实力，保障了本国经济的发展，也为国家政治增加了话语权。在这个领域，纯粹的自由主义市场理念和自由国际贸易理念都显得不太适用。

石油企业的领袖需要兼具企业家、政治家和外交家的能力，例如 BP 和巴列维国王斗智的卡德曼，巧妙引入政府支持的格林韦。

中国的经济在全球来看属于后发优势，工业和民用的石油需求在近几年里出现了巨量的增长。中国的石油公司在短时间内就要经历世界主要石油公司几十年的经历，其挑战是艰巨的。如果中国石油公司不能在这个历史当口承受住考验，中国的经济就会面临瓶颈。本文挂一漏万，不能全面揭示石油业的政治规律，仅以 BP 的政治历史作为一个缩影，期望能够对肩负重任的中国石油业者以借鉴。

石油企业毕竟是企业，除了政治外交的考量，也要遵循企业的基本规律和生存发展的法则。BP 作为一家英国公司，一反常态地没有遵循英国企业的管理传统，从一开始就具备了成为世界级公司的管理架构，尤其是在两次石油危机之后，由于采油和购油成本的大幅上升，其管理挑战就显得更为重大，下面将和读者一起分享 BP 的管理。

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。