



特稿



我们采访了传说中的中东石油大亨

给那些没有钱的石油找到钱，给那些没有石油的钱找到石油

本刊记者 温敏哲 发自上海



罗杰·塔曼兹（Roger Tamraz）这次来中国，想帮老朋友贝卢斯科尼给AC米兰找个好买家。约好的采访地点从虹桥机场改到了某五星级酒店，他抱歉地对记者说，因为临时决定要买下这个估值15亿美元的酒店，所以不得不改变行程。

塔曼兹说，卖掉AC米兰和买酒店，都只是这次中国之行顺带做的事情，主要目的还是与能源有关，一是他想向中国出口LNG。目前他正在筹建阿曼湾FLNG项目，需要5-10艘200万吨级FLNG生产设备，有意向韩国及

同。在记者采访后，他赶赴一场谈判，如果顺利的话，这条自哈萨克斯坦起，经土库曼斯坦、伊朗，到阿曼湾的管道即将在2-4个月之内开始动工，并在未来2年内建成投运。这条管道途经数个形势复杂的国家，还要考虑俄罗斯、中国等大国的态度。10年前，塔曼兹66岁时开启了这个项目，一个个国家谈下来，终于在76岁的时候，看到了把“不可能”变成“可能”的曙光。

年轻的时候，塔曼兹工作的动力曾经是名和利；当财富的积累达到无所谓的地步后，他的乐趣则主要来自于完成那些几乎不可能的挑战。

白手起家，涉足房地产、金融、军火、进出口等行业，座上宾多为埃及与黎巴嫩两国的政商界高层，他让塔曼兹接受最好的教育，从埃及的美利坚大学，到剑桥大学、欧洲工商管理学院和哈佛大学MBA。塔曼兹说：“上学就是拓展通讯录的过程，同学后来都成了我的人脉。”

27岁，塔曼兹的第一份工作在纽约，老牌投资银行基德·皮博迪。工作两周后，塔曼兹找到当时皮博迪的总裁阿尔伯特·高登说：“我想重组贝鲁特的英特拉银行（Intra Bank）。公司只需要提供我的交通和食宿，我将把公司带进中东地区。”

中国船厂订购。塔曼兹希望每年能卖给中国4000万吨LNG，现在和中国大公司的谈判已经进入了确定具体数量、接收终端位置和价格的阶段。

而他来中国的第二个目的，则是寻求与中国公司签订一个标的100亿美元的石油天然气管道工程总包合

“我对那些别人说做不了的事情特别感兴趣。”

27岁的第一桶金

1940年，塔曼兹出生于埃及开罗的一个黎巴嫩移民家庭，他的父亲于二战前逃离黎巴嫩的饥荒，在埃及

英特拉银行是当时中东地区最大的金融机构，它的破产使整个黎巴嫩经济陷入了停滞，也波及到了中东的其他国家。

时至今日，塔曼兹把自己重组英特拉银行的方法说得非常简单，核心思想就是把英特拉银行变成英特拉





投资公司，再把英特拉银行的债主变成英特拉投资公司的股东。现在，英特拉投资公司是中东地区主要的主权投资公司之一，科威特政府和卡塔尔政府是主要股东。重组完成后，27岁的塔曼兹担任英特拉投资公司的主席与CEO，创建了皮博迪的中东分部，自己担任合伙人。

34岁，建造一条“不可能”的石油管道

1967年，以阿“六日战争”爆发，沟通红海与地中海的交通要道苏伊士运河被封锁，中东石油运向欧洲的通路被截断。1968年，欧洲11国联合财团组成了庞大的谈判队伍，和埃及政府商量沿苏伊士运河修建石油管道，把中东的石油送往欧洲。因为这条200英里的管道涉及的利益方太多，风险太大，信任很难达成，旷日持久的谈判持续了5年仍然没有结果。1973年，塔曼兹说服自己的公司皮博迪，带着一份比欧洲11国财团出价更便宜的合同（3.45亿美元）、美国著名的工程公司贝克特（Bechtel）和更简单的融资方法（全部使用美元而非多种欧洲货币）加入了这场谈判。5个月后，埃及政府抛开欧洲11国财团，和皮博迪签订了合同。

不幸的是，合同刚刚签订，埃及和以色列之间又爆发了十月战争，

亿美元。“在皮博迪的经历是我一生中第一次，也是唯一一次为别人工作。”

然而，1978年，这条管道建成了，连接苏伊士湾与地中海，被称为苏迈德输油管道（SUMED）。时至今日，苏迈德输油管道仍然是中东石油运往欧洲的重要通道，日输油234万桶。1973年-1978年之间苏迈德发生的事情，在塔曼兹说来是另外一个故事。

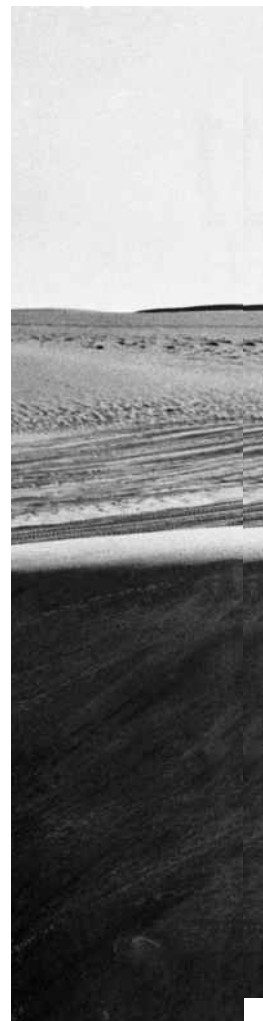
1973年，OPEC国家为了打击以色列，合作实行石油禁运，抬高石油价格。塔曼兹在其中穿针引线，是OPEC国家之间的联络人之一。禁运的效果之好，连OPEC国家都没有想到，石油价格一路飙升，OPEC国家对以色列的关系也越来越紧张。1973年10月1日，埃及政府和皮博迪签订苏迈德管道项目的时候，战争实际上已经一触即发，埃及政府故意用这个举动向外界表明，我们不怕战争，埃及的经济活动不会受到影响。合同签订后5天，埃及对以色列发起了十月战争。

此时，塔曼兹是皮博迪中东分部的主席，他的客户们表示，在你之前中东没有皮博迪，我们的合作实际上也一直是你不是皮博迪，以后我们也不想再扯上皮博迪了。塔曼兹就这样顺水推舟带着刚刚签订好的苏迈德项目离开了皮博迪。虽然战争和石油

与CEO，还积极参与政治事务。当时黎巴嫩正是基督教势力和阿拉伯势力角逐的时候，塔曼兹是个虔诚的基督教徒，儿时曾梦想做教皇，把基督教的事业看得非常重。1988年，他开始竞选黎巴嫩总统，民调结果比第二名高出20%，如果继续竞选，将有很大希望当选总统。

正在此时，塔曼兹的“好朋友”，黎巴嫩情报机构负责人荷拜卡（ElieHobeika）设计绑架了他。塔曼兹在黎巴嫩非常注意自身安保，无论走到哪里，都带着自己的司机和保镖。据荷拜卡的手下回忆，荷拜卡欺骗塔曼兹，说可以帮他引荐当时叙利亚阿塞德总统的儿子巴塞儿·阿塞德（Bassel Al Assad）。因为安保要求，塔曼兹必须独自一人赴约。塔曼兹没有怀疑荷拜卡，就这样被绑架。

荷拜卡的诉求很简单，一是塔曼兹不能再竞选总统，二是钱。他绑架虐待了塔曼兹21天，塔曼兹付了大笔赎金，传说中的数目从50万美元到4000万美元不等，就此永远离开了黎巴嫩。塔曼兹对这次绑架的细节不愿多谈。他说，他的错误是认错了朋友。但是也认清了政治：“这个世界上，正确描写了政治的书只有一本，就是马基雅维利的《君主论》。理论上讲，政治可以是高贵的；但是在实践中，政治就是欺骗，就是一个领导消灭另一个领导，好让自己继续做领



这项工程看起来要搁置下去了。塔曼兹因为签下了这个看似不可能的合同声名鹊起，又因为战争造成的工程耽搁被看了笑话，采访他的记者纷纷询问他对于管道项目的失败有何看法。1974年，塔曼兹离开服务了8年的华尔街投资银行皮博迪，在黎巴嫩首都贝鲁特成立了自己的投资银行——“第一个阿拉伯人”（First Arabian），他带走了大部分在皮博迪工作时的下属，帮助阿拉伯富豪们在欧美投资，管理的资金规模达到10

危机同时爆发，但是皮博迪项目一天也没有停下来过。直到今天，塔曼兹的公司还持有苏迈德管道项目的股份，只要管道里的石油在流动，就会给他带来源源不断的财富。

49岁，被绑架终止的总统竞选

贫穷让塔曼兹的父亲离开了黎巴嫩，财富又把塔曼兹带回了故国。从1960年代末的英特拉银行项目开始，塔曼兹就开始常驻黎巴嫩。他不但在商界担任英特拉投资公司的主席

导。”

塔曼兹是最后一个参选黎巴嫩总统的基督教徒，从他以后，黎巴嫩的政治就一直被基督教领袖的对手控制。

严酷的绑架和折磨并没有让塔曼兹改变做事情的方法。1990年代初期，美国和俄罗斯关于里海油气资源的角力让他看到了新的机会。其时，里海的油气只能通过俄罗斯和伊朗的管道通向外界市场，是俄罗斯战略扩张的重要资源。





为了这条看似不可能的管道，塔曼兹花了十年时间

塔曼兹提议修建一条1800公里的石油管道，让里海的油气经格鲁吉亚、土耳其到达欧洲，脱离俄罗斯的控制。为了修建这条管道，塔曼兹必须取得美国政府的支持。他积极接触布什政府，但是没有取得预期的效果。克林顿上台后，塔曼兹向民主党捐赠30万美元，开始取得民主党的信任。他多次到白宫会见克林顿总统，虽然没有谈及具体的合作项目，但一年以后，阿塞拜疆、格鲁吉亚和土耳其三国总统签署了关于巴库—第比利斯—杰伊汉（BTC）石油管道的一揽子协议，美国承诺提供资金担保。这个被叫做BTC的项目，就是塔曼兹提议的1800公里管道。为了这条看似不可能的管道，塔曼兹花了十年时间，取得土耳其总统、阿塞拜疆总统和总理的支持，又一点点说服了美国人。

今天，在塔曼兹公司的主页上，还放着一副漫画，塔曼兹走在克林顿女儿切尔西的身后，帮她捧着书本，切尔西说：“帮我拿着课本，我就帮你进入白宫，在我们讨论家庭作业的时候，你可以和我爸爸聊聊天。”

利比亚国家石油的缔造者之一

从1980年代起，塔曼兹开始逐渐收购AMOCO（原印第安纳标准石油公司）和TEXACO石油公司在意大利的资产，创建了塔曼石油公司（TAMOIL）。公司的版图逐渐扩张，进入了整个欧洲。2000年，塔曼石油开始进入北非，在19个非洲国家拥有加油站。1990年代初期，塔曼兹把塔曼石油转给了利比亚的卡扎菲家族，形成了利比亚国家石油公司，塔曼石油构成了利比亚国家石油公司的下游：精炼和零售。关于这场



然而这就是我的专长：跨越文化、国家和行业的项目。他们说做不了，但是我能

转让的公开信息也极其稀少，有人说利比亚国家石油公司购买了塔曼的股权，有人说塔曼兹根本就是无偿赠送给了卡扎菲家族。卡扎菲的儿子酷爱足球，塔曼石油投资了尤文图斯和佩鲁贾，公司名称在球衣胸前盘踞了很久。在采访中塔曼兹表示，塔曼石油实际上从未脱离过他的掌控，现在他正筹划将股权从利比亚国家石油公司正式买回来。

2011年，卡扎菲走投无路的时候曾经通过30年的老友塔曼兹向外界发声，寻求停战和流亡，最终未遂身死，家人也多遭遇残酷的折磨。回忆和卡扎菲家族的这段交往，塔曼兹突然讲起了他儿时的一段记忆。在他12岁的时候，埃及爆发了驱逐国王的革命。革命者点燃了城市中心的许多房屋，其中有一栋就是塔曼兹家的店铺。塔曼兹的父亲严令儿子守在家里，而塔曼兹却买通了家里的司机，把自己偷偷拉到了火场附近。他亲眼看见自己的父亲脱掉身上的衣服，走进火场里面去抢救财物。这场大火烧掉了塔曼兹父亲十几年的积累，不得不从头再来，这个画面永远留在了塔曼兹的记忆里。他说：“人生的低谷总是比高峰多，通常只有几秒的欢愉，然后就是几年的痛苦折磨。我对卡扎菲家族的遭遇感到非常、非常的难过。”

76岁，新的“不可能”管道

2016年5月12日，在记者采访的当天晚上，塔曼兹赶赴谈判，争取在2-4个月之后开始修建自哈萨克斯坦，经土库曼斯坦、伊朗的石油天然气管线。因为案子尚未结束，所以具体的合作公司与融资手段还不能透露。这条管线将把哈萨克斯坦的原油和天然气运输到阿曼湾，向任何潜在购买者开放。与此同时，塔曼兹还在和俄罗斯接触，计划把俄国人运不出去的天然气也通过这条管道运往阿曼湾，压缩成LNG卖向全世界。

这条石油管道距离长、途经数个情况复杂的国家，还要受到俄罗斯与中国的态度影响。哈萨克斯坦原油的最大买家，一是俄罗斯，二是中国。66岁，塔曼兹开始筹划这条线

路，10年间，他和每一个利益相关的政权与公司谈判，终于达成了多方共识，可以开建。“石油管道从来不是经济问题，而是地缘政治问题。对于西方的大石油公司来说，建造这样的石油管道风险太大了，他们不能忍受，认为不可能。然而这就是我的专长：跨越文化、国家和行业的项目。他们说做不了，但是我能。我给那些没有钱的石油找到钱，给那些没有石油的钱找到石油。”

塔曼兹是个非常难以被总结的人物。1975年的《新闻周刊》、《纽约时报》夸他具有商业天才，有把复杂案例迅速简化的能力。但是1995年几乎所有的美国主流媒体都把为民主党献金的塔曼兹描述成一个被两个国家判刑的、形迹可疑的土豪。在采访开始时，他向记者展示贝卢斯科尼送给他的私人领带，但是在采访的最后，他说：“领袖们没有个人关系，他们只有利益。你想见领袖，就必须给他们带上问题的解决方案。”

在记者采访的那一天，这位76岁的中东石油大亨早晨5点半起床，晚上11点还在开会，仅仅一个下午，他会见了五星级酒店的卖家、一位中国市长、阿曼管道项目的合作方，中间抽空接受了一个半小时的采访。在这间他即将买下的五星级酒店里，他的午餐和晚餐都是在会议室里随便吃的。半夜两点半，他又起床赶往上海机场，坐飞机赶往迪拜。他的副总统说，前段时间他刚刚接受了一次腹部手术，因为27年前的那场绑架折磨给他留下了一些后遗症。

在采访的最后，记者问他工作的动力和生活的乐趣是什么。他想了想，说：“现在我做的所有事，都不是被迫做的，所以并不觉得难过。我这样忙碌是因为不知道自己还可以怎么生活。一个人应该怎么生活，这是写在他的DNA里的。我的哥哥姐姐，我的儿子都是非常保守、规避风险的人，而我生来追逐风险，这就是写在DNA里的东西。就像手持重物，在高空中松手，重物必然下落，这是万有引力。而这样生活就是我的万有引力，人生毫无意义，我只能这样为自己创造意义。”



