

朝聖者變少，沙烏地不得以鑽出石油

我依然記得很清楚，我家的黑色帳篷在漫漫黃沙中擠成一團。我當時還是小男孩，視線從未離開它們。那些帳篷守護了我們這個緊緊相依的大家庭，這兩者都是我的世界中心。4歲時，我每天就開始跟同父異母的兄弟穆罕默德一起，被派到外面顧羊。我們將150頭羊看管在營帳附近。即使這樣，回家時總還是會發現比清晨出發時少了一、兩頭羊。

就這樣過了幾天，我叔叔親自接手：「阿里，我覺得有狼吃了你的羊。」也許他說中了，但這不是因為他會算術或讀寫。我們動身追殺那匹狼，一路追蹤牠到沙漠中某個懸崖的洞窟裡。

叔叔從附近的沙漠收集了一把灌木。他對我們說，當他拎著老舊步槍，奔進洞裡殺狼的時候，我們就把灌木堆在洞窟的入口。

他說，要是聽到槍聲，灌木又沒動，代表狼應該被他殺死了，但要是聽到槍聲，而灌木又動了，就表示沒打中，而那匹狼會驚慌憤怒的追我們。到時候，我們就要把及踝的長袍拉緊，準備衝回帳篷去。當時我們的年紀還太小，所以完全不懂其實狼要追到我們，就像追到羊一樣輕鬆。

槍聲響起。我們擔心了一會兒，叔叔拖著那匹死狼走出來。這匹狼大啖了我們的羊，看起來肥嘟嘟的。剝皮切塊後，我們這群小男生大口的享用這匹狼。我還記得狼肉很鹹，但叔叔對我們說，只要吃一片狼肉，就會變得勇氣百倍，所以我們當然照辦。為了不受邪靈侵擾（我們把邪靈稱作「傑尼」），叔叔給每個人一顆狼牙避邪，我們用線穿好戴在脖子上。我戴著它好多年。

我出生於1935年，那時的世界數百年來未曾變過。家人只能盡力求溫飽，但也僅止於此。大自然定下了依季節遷徙的規律，我們必須無休無止的尋找水源，讓駱駝、綿羊與山羊有青草吃。這種生活模式和現代世界完全脫節。說我們不懂現代金融與科技，實在太輕描淡寫，因為應該說這樣的知識，在部落文化中完全不存在。假如我生在1830年代、1730年代，甚至1630年代，可能跟我在沙烏地阿拉伯度過的赤腳童年時光，也相差無幾。

烈日、明月、繁星和圍坐在營火邊的家人，就是我們的教室。在海岸貿易小鎮與棗椰樹綠洲流傳的八卦，就是我們的網路。貧困與營養不良對我不重要，因為這就是我們認知的一切。這樣的生活方式很好，家人與部落永遠相親相愛。

當我長大成人時，我的國家也在成長，但我們顯然沒有真的察覺到，所有事情變化

的程度和速度。

亞洲金融風暴：我主導 OPEC，挾非會員國訂出油價

在我當上石油部長幾年後，原油交易價格持續在每桶 18 美元上下徘徊，1997 年 10 月漲到 21 美元。沒多久，就因為供給增加且需求減少，油價開始回跌。國際能源署估計，1996 年每日產量為 2,584 萬桶。1997 年這個數字又升高，1998 年第一季又往上攀升到每日約 2,855 萬桶，成長幅度逾 10%，也就是每日 250 萬桶，高於 1996 年的水準。

下一屆石油輸出國家組織會議，排在 1997 年 11 月，於印尼雅加達舉行。當時石油輸出國家組織陷入一陣混亂，茫然和不知所措籠罩著我們。大家都知道我們的產量飆升，但官方產量限額，並未反映這個現象，所以我們企圖修正這個差距。石油輸出國家組織在會後發表聲明，確認了更精準、更高的產量數字。天下因此開始大亂。

資深記者兼石油輸出國家組織觀察家瓦利德·卡杜里（Walid Khadduri）解釋：「我對雅加達的會議記憶猶新。記者坐在大廳，對這個決定感到震驚，真的非常震驚。我記得，當石油公司的人聽到這個消息時，他們的臉刷一下變得慘白。」對許多人來說，這項聲明成了石油輸出國家組織與現實脫節的另一項鐵證。我們在雅加達深陷全球經濟危機之中，石油輸出國家組織卻要增加產量！可以預見全球媒體的反應，而我自然成為眾矢之的。但事實上，石油輸出國家組織沒有增加產量，只是如實公告產量，油價卻因此崩盤了。

一陣恐慌席捲各大石油生產國的首都。到了 1998 年 3 月，布蘭特原油在全球市場，暴跌到每桶 11 美元。有些國家的價格甚至更低。雖然墨西哥並非石油輸出國家組織會員國，但該國經濟因 1994 年，墨西哥披索被迫貶值而受到重創，現在正緩慢但穩步的復甦，此外歐內斯特·塞迪略（Ernesto Zedillo）總統領導的親商政府，正拚命的為經濟注入活水。但墨西哥的經濟復甦，卻突然因油價暴跌而蒙受陰影。種種原因讓墨西哥石油在此時期的交易價，遠低於全球基準價，1998 年初，墨西哥原油幾個月的報價，甚至低於每桶 6 美元。

在此之前，石油輸出國家組織和非會員國之間，從未針對任何行動進行協調。當然，我們的外交官會相互交談，但談的經常不是我們國家最值錢的出口產品，而且公司或部長級人員間的正式溝通也很少。各石油生產國相當於石油部門的單位都認為，如果要讓我們的經濟早日脫離苦海，就必須改變這種缺乏溝通和協調的狀態。

阿爾及利亞政治家尤瑟夫·尤斯非（Youcef Yousfi）德高望重，後來還出任該國能源部長和總理。首先，我請他於 2 月前往卡拉卡斯（Caracas），代表石油輸出國家

組織所有會員國，與委內瑞拉會晤。會議氣氛融洽，但委內瑞拉沒準備要讓步，至少從他們的公開評論看來是如此。委內瑞拉能源部長艾列塔在該月發表聲明，表示該國不準備降低產量：「連一桶也不想。」私底下，不用討好國內觀察家時，委內瑞拉和其他石油生產國表示，如果石油輸出國家組織和非石油輸出國家組織產油國，願意共同分攤這種痛苦，他們願意削減產量。我則繼續不斷施壓。

我在墨西哥的聯絡窗口路易斯·特列斯(Luis Tellez)，是備受尊敬的政府技術官員。1997年10月，正當許多發展中的經濟體石油市場，如自由落體般下墜時，他出任墨西哥石油部長。他擔心墨西哥經濟就此低迷。1998年初，他與塞迪略總統和財政部長見面。特列斯說：「基本上我們想說的是，如果想避免崩盤，唯一的辦法就是，如果石油輸出國家組織有任何動作，我們都照做。」這是一項革命性的聲明，因為他是出了名的放鬆管制及自由市場的擁護者。針對會議主題，墨西哥政府高層仍極力保守。

1994年，特列斯部長為了替披索紓困，和柯林頓政府建立起密切關係。此時他訪問白宮，預先示警華盛頓當局。他會見參謀長麥克·麥卡錫(Mack McLarty)，和國家安全顧問山迪·柏格(Sandy Berger)。特列斯部長說：「我告訴他們墨西哥公共財政發生的問題、價格下跌的影響，以及我打算與石油輸出國家組織會談。當然，不論他們同不同意，我們都會這麼做。」柯林頓政府表示，美國對油價持續低迷也有類似的憂慮，但特列斯說：「他們不鼓勵我與石油輸出國家組織會談，但也沒有勸阻。」

在這幾個月中，沙烏地阿拉伯也讓美國官員知道，石油輸出國家組織試圖協調減產石油，以及我們堅持主要的非石油輸出國家組織產油國也必須加入。美國官員小心翼翼的不發表任何相關的公開聲明，以免可能讓人覺得，美國政府想讓消費者付更多油錢。但他們知道，在這麼低的油價之下，我們以及美國主要的石油公司，都無法無限期的持續探油和產油。

3月中，各石油生產國願意共同減產，至少發表一些正面的公開聲明。特列斯飛往奧斯陸(Oslo)與挪威政府代表會面，並於3月19日發表聲明，表示他們討論了「石油政策雙邊問題」，和「石油市場現狀與未來可能發展」。該國政府公開表示：「針對減產，挪威此時不準備採取任何立場。」特列斯私下從奧斯陸致電，向塞迪略總統報告，表示：「基本上，他們說會和我們站在同一陣線，墨西哥政府因此感到安心。」特列斯表示，身為唯一與石油輸出國家組織合作的非會員國，「我們不是孤軍奮戰」。

我對委內瑞拉說：「我們兩敗俱傷。如果你想改善油價格，就和墨西哥一起到利雅德。我們開個會協商一下。」所以我祕密邀請墨西哥和委內瑞拉代表，於3月21日至22日在利雅德，與我方談判代表會談。該是跨出石油輸出國家組織，首次針對協調

原油減產，制定具體內容的時候了。

在達成協議前，我們不希望會面的消息影響石油市場。兩國代表團分別飛往西班牙，在馬德里機場，與阿爾及利亞石油部長私下會面，並邀請他參與。他們對我說，這位部長對墨西哥試圖扮演「和事佬」不是很開心。在我們立志謀取更大的福利時，個人因自尊、野心和國內政治的輕重緩急，總是會來攪和，這種事屢見不鮮。不過，墨西哥和委內瑞拉代表，仍一同祕密搭乘委內瑞拉的班機，前往利雅德，以避免引起懷疑。

我在利雅德機場，會見墨西哥和委內瑞拉代表，及兩國駐沙國大使。在由西班牙出發的班機上，委內瑞拉與墨西哥已決定，由墨西哥代表先發言，可能是因為他們已經知道，我對委內瑞拉部長艾列塔曾砲聲隆隆。特列斯說，墨西哥希望與委內瑞拉，和石油輸出國家組織其他國家合作，而且根據他在奧斯陸的會談結果，他相信挪威也同意減產。

第二天早上，我們開始辦正事。我單刀直入的說：「我每減一桶油，你們所有人就減一桶。」他們不喜歡這種做法。於是我說：「不要拉倒。你們想提升價格，就該這麼辦。」經過幾次會議後，他們最後還是同意了。