



谢钦： 翻手政治，覆手能源

文·陈明灼

在能源的世界版图里，俄罗斯正如它的国土面积一样，足以傲视全球。俄罗斯石油公司作为俄罗斯能源的重要代表，这几年在世界范围内横冲直撞，赚足了眼球，一时风光无二。

时间追溯到21世纪初，作为俄罗斯全资国有公司的俄罗斯石油公司还名不见经传，甚至曾经一度挣扎在生存线上。短短十余年，它一跃而成为俄罗斯最大的石油企业，俨然已是俄罗斯能源的一张名片。它的“上升”速度堪比火箭，而这一切的背后推手正是俄罗斯石油公司的现任总裁——伊戈尔·伊万诺维奇·谢钦，一个能量巨大却又十分低调的男人。

熟悉谢钦的人都知道，他出身政坛，曾长期担任俄罗斯总统办公厅副主任一职，是普京身边的亲密战友，也是普京最信任的伙伴。媒体喜欢称谢钦为“普京的影子”，他的一言一行无不代表着普京的意愿。

他左脚“踩”着政治，右脚“跨”着能源，秉承普京之命以霹雳手段让俄罗斯的能源圈改头换面。

普京的忠实跟随者

作为俄罗斯政坛的一位核心人物，谢钦具备很多优点，他强势、果决、博闻强记、工作能力强，然而他的功成名就更多来源于忠诚，对现任俄罗斯总统普京的忠诚。一位曾经的同事这样评价谢钦：“他非常忠诚，有自己的荣誉观，他的忠诚之心至死不渝。”

生于1960年的谢钦，比普京小8

岁，他们的相识好似上天注定一般。他们既是同乡又是校友，而且还同时服务过克格勃这个秘密机构。彼时，谢钦刚刚结束一段海外工作经历，任职于圣彼得堡国立大学外事处，普京恰恰也结束了他在克格勃的工作，在该校担任主管外事工作的副校长助理。拥有相似的背景与经历，工作职责又高度重合，两人想不结识都难。很快，他们彻底结为至交。从那时起，谢钦就一直担任普京的左膀右臂。

上世纪90年代，俄罗斯政坛风云变换，波云诡谲。普京在大学时候的恩师索布恰克在圣彼得堡市市长选举中败北，随即便受到了叶利钦集团一系列的打击报复，直至遭到软禁。作为自己老师与上级的忠实跟随者，普京此时二话不说也辞了职，离开了圣彼得堡市政府。他离开之时说了一句至今还被人广为称颂的话：“我宁愿因忠诚而被绞死，也不愿为了偷生而背叛。”在普京的政治理念中，忠诚高于一切，若为忠诚，其他一切皆可抛弃。

谢钦恰恰具备了普京所要求的这项品质。1996年，普京决定前往莫斯科发展，谢钦立即提出要继续追随他，哪怕前途未卜。谢钦这种义无反顾的忠诚让普京极为感动。普京曾不止一次地向公众表达过这样的想法：“谢钦在圣彼得堡市政府工作过，我担任副市长时，在组建自己的办公室之前考察了很多人，我只喜欢谢钦。我去莫斯科工作的时候，他想跟我一起去，我就把他带上了。”

在后来的许多人看来，谢钦的这次选择是他有生以来做出的最为成功的一次选择，关乎一生的前途与命运。谢钦投之以不离不弃，普京报之以高官厚禄，曾让他长期担任自己的总统办公厅副主任，这是俄罗斯政坛最接近总统的核心位置之一。

作为普京的忠实助手，谢钦精心策划了一系列活动为普京提升知名度，将普京打造成精力充沛、能力非凡的形象。但是他一直非常低调地斡旋于总统与公众之间，外界对他知之甚少，甚至连公开发表的个人简历都写得滴水不漏，更鲜有照片见诸媒体。直到他秉承普京之命，开始涉足能源产业。

肢解尤科斯的操刀者

能源从来就不能独立于政治，作为国家经济命脉，能源产业一直是政治家们热衷角逐的场所。在俄罗斯，情况更是如此。

能源产业是俄罗斯的主要财政支柱和实现经济复兴的“发动机”，能源出口额一直占其GDP的20%以上，占外汇收入的50%~60%。因此，对俄罗斯能源产业的控制事关俄罗斯的经济安全乃至国家安全。

然而，在上世纪90年代的私有化浪潮中，俄罗斯能源产业遭到瓜分，被廉价拍卖给了各大寡头，导致普京接手的俄罗斯面临的是一个私有化占据主要份额的能源生态。对于一心想复苏俄罗斯经济的普京来说，这当然是不能容忍的情况。于是，一场重新国有化的运动

在悄然酝酿之中。

当时俄罗斯最大的石油公司——尤科斯石油公司首当其冲遭到冲击。2003年，普京终于腾出手开始整治尤科斯石油公司总裁霍多尔科夫斯基。作为普京的最得力助手，谢钦充当了进攻和夺取尤科斯石油帝国的急先锋。

谢钦果敢与狠绝的性格特征在这场“石油争夺战”中体现得淋漓尽致，他甚至亲自参与了对霍多尔科夫斯基的全套法律诉讼。最终，这场战役他赢得相当漂亮，不仅成功地将昔日的石油大亨送入监牢，还借机把自己的女儿嫁给了俄罗斯总检察长乌斯季诺夫的小儿子，完美地做了一桩政治婚姻。

2004年，谢钦受普京之命出任俄罗斯石油公司董事局主席，开始从幕后走向前台，成为被普京亲手扶植的俄罗斯石油寡头。随后，他以俄罗斯石油公司之名动用了270亿美元买下尤科斯石油公司的全部股权，并于当年年底主持了尤科斯最大子公司的国有化过程。

在肢解尤科斯的同时，谢钦还创立了贝加尔财务集团公司，推动俄罗斯石油公司与天然气工业公司两大国营能源企业联手，逐渐从普京的幕后高参，走进了国家能源的权力核心。在外界看来，作为整合俄罗斯国家能源部门的设计师和实际操盘手，他成功地为普京清扫了政治抱负上的障碍，为“能源大政治”战略的实施立下了汗马功劳。

“能源大政治”的结果是俄罗斯联邦政府对能源产业的控制得到加强，私营石油公司受到打击，国有公



>> 谢钦是普京最得力的助手，也是普京最忠诚的伙伴。

司得到扶持。俄罗斯石油公司正是在这个过程中迅速发展壮大为俄罗斯最大的石油企业。

红顶石油大亨

如果说跟随普京前往莫斯科是谢钦一生命运的转折点，那么秉承普京之命涉足能源产业则为他打开了另一个崭新的命运与事业天地。从此，他不再只是普京的影子，黑白相间的头发、棱角分明的眼睛、冷酷严厉的表情逐渐为世人所知。在俄罗斯的能源帝国中，他成了

一个说一不二的人物，甚至有媒体称之为“能源沙皇”。

在俄罗斯石油公司上任伊始，谢钦就开始了大刀阔斧的改革。他不断地兼并扩张、吐旧纳新，在带领俄罗斯石油公司前进的过程中，既展现出了铁腕的一面，尽显“能源沙皇”本色，同时也展露了开放性的一面。

为了让俄罗斯石油公司走向世界，他聘任美国人彼得·奥尔布赖恩代替前任俄罗斯人担任公司财务总监，随后，公司董事会提议英国巴克

莱银行的投资银行分部主席汉斯·约格·鲁德洛夫担任公司的第一位非俄罗斯籍独立董事。在这一系列运作之下，俄罗斯石油公司于2006年成功在伦敦证券交易所挂牌上市，成为全球最大的上市石油公司之一。

有意思的是，虽然执掌俄罗斯石油公司多年，谢钦仍然兼任着普京总统办公厅副主任及总统助理。2008年，他被聘任俄罗斯总统梅德韦杰夫提名为副总理，主管能源与经济。其时，他正带领着俄罗斯石油公司一路高歌猛进。他亦官亦商，在不同的身份间



>> 2015年10月13日，俄罗斯莫斯科，谢钦出席“Russia Calling”投资论坛开幕式。

辗转腾挪。2011年，应梅德韦杰夫总统“官员不得在国有公司董事会任职”的呼吁，谢钦率先辞去了俄罗斯石油公司董事会主席职务，用行动向当权者表示，他始终把政治觉悟摆在第一位。2012年，普京再次当选总统，谢钦也再度重返俄罗斯石油公司，仅用一年时间就上演了一幕华丽的王者归来。由此可见，他在俄罗斯能源圈的影响力已根深蒂固，始终如一。

最近几年，谢钦活跃地出席各种场合，代表普京同国外石油公司谈判，进一步发掘边界领土所蕴藏的资源。他

高调承诺，俄罗斯石油公司将保持和扩大石油产量，增加俄联邦的预算收入，尽最大可能保障俄罗斯国内成品油市场价格稳定。他俨然成为了俄罗斯能源的“第一管家”，随时为总统分忧解恼。

尽管现在谢钦更多地以商人身份在公众场合亮相，但是他与政治圈剪不断理还乱的关系让人始终相信，他不仅仅代表着俄罗斯石油公司，更代表着总统办公厅。作为政府扶植的新一代石油大亨，他始终是总统的忠实执行者与代表人。■