

彭剑锋 刘坚 著

世界级企业的软实力来自哪里？它们是如何炼成的？

中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？

中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

彭剑锋
主编



百年壳牌

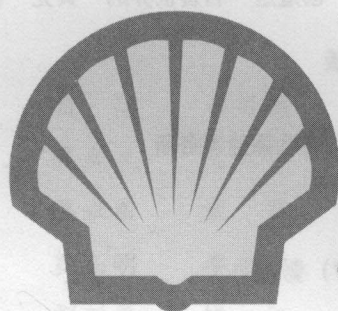
石油业中的“贝壳”神话

在两个国内都不产石油的英国与荷兰，怎么会出现壳牌这个石油巨擘，它如何“壳”动世界？



机械工业出版社
China Machine Press

51



百年壳牌

石油业中的“贝壳”神话

彭剑锋 主编

彭剑锋 刘坚 著



F456.162
P491



机械工业出版社
China Machine Press

本书通过重现壳牌100多年的发展历程与管理特点,揭晓一系列问题的答案:这一原由皇家荷兰石油公司和壳牌运输贸易公司联合组成的“小公司”,如何成功进行行业资源源头的拓展性开发与控制?如何基于能源核心实现业务链条整合?如何做到基础研究与技术创新并重?如何协调成本控制与财务管理、人力资源与文化?如何用100多年的时间成就今天在石油界呼风唤雨的巨头,创造这一名震世界的“贝壳”神话?

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

百年壳牌:石油业中的“贝壳”神话 / 彭剑锋, 刘坚著. —北京:机械工业出版社, 2010.2

(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-29550-1

I. 百… II. ① 彭… ② 刘… III. 英荷壳牌石油公司—工业企业管理—经验
IV. F456.162 F456.362

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第007194号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:蒋桂霞 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010年2月第1版第1次印刷

170mm×242mm·18.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-29550-1

定价:42.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

编委会

主 编：彭剑锋

副主编：周 禹

学术指导：施 炜

编 委：陈 明

荆小娟

聂莹翰

单 敏

王祥伍

张百舸

白 洁

吴春波

陈永东

罗杰明

彭剑平

申果华

王智敏

张 维

崔海鹏

文跃然

戴 勇

李志华

饶 征

谭长春

王 涛

朱海波

张建国

郭 星

刘呈祥

宋跃三

陶 旭

危正龙

朱 飞

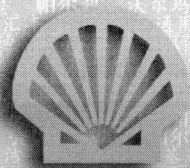
黄健江

刘 健

孙 波

吴雯芳

岳政君



总 序

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿元企业的量级。迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析和研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系。从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点：

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，同时又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视

角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。因为我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而更应深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们这回一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者们带着你们自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆

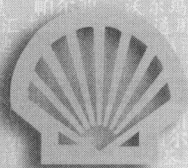
学习不是生搬硬套地“克隆”，不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，也是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长



目 录

总序

绪论1

第1章 千锤百炼——“壳”动世界23

1.1 完美转身——从古董小店到石油

巨头 /23

1.2 战略“轮回” /45

壳牌小故事：壳牌的品牌标志 /53

第2章 大胆革新——壳牌的治理结构与组织

结构55

2.1 组织结构的变迁 /55

2.2 独特的双董事会治理结构 /63

2.3 改制后的公司治理 /71

壳牌小故事：壳牌的商业原则 /86

第3章 卓越的领导力89

3.1 各具特色的壳牌领导人 /89

3.2 领导人如何培养领导人 /103

壳牌小故事：沃瑟——壳牌新任CEO /108

第4章 创新无止境——壳牌的技术与研发113

4.1 创新的源泉——遍布全球的研究

机构 /113

4.2 技术领先天地宽 /118

壳牌小故事：用得少、走得远——壳牌

环保汽车马拉松赛 (Eco-

marathon) /138

第5章 把握现在,引领未来——壳牌业务……139

- 5.1 石油故事的开头——勘探和开采 /139
- 5.2 “看我72变”——原油提炼(油品) /145
- 5.3 能源“氧气”——天然气与电力 /150
- 5.4 丰富多彩的壳牌化工 /157
- 5.5 不能没有你——壳牌中国 /161

第6章 员工第一——壳牌的人力资源管理与文化……169

- 6.1 壳牌基于CAR潜质的招聘——发现未来的领导者 /169
- 6.2 心“薪”相映——壳牌的薪酬 /182
- 6.3 独具特色的壳牌企业文化 /187

第7章 活灵活“现”——壳牌的财务管理与资本运营……200

- 7.1 资金未动,计划先行——壳牌的计划管理 /200
- 7.2 没有做不到,只有想不到——低成本控制管理 /203
- 7.3 筹资及投资管理 /207
- 7.4 出奇制胜——壳牌的逆周期资金并购 /213

第8章 构建学习型壳牌……223

- 8.1 打造壳牌信息高速公路 /223
- 8.2 “不打无准备之仗”——壳牌的情景规划 /231
- 8.3 一流的情报服务——壳牌国际服务

集团公司 /245

壳牌小故事：变革行动实验室 /260

附录A 壳牌大事记263

附录B 壳牌、埃克森、BP 1960~2000年
石油、天然气日销售量268

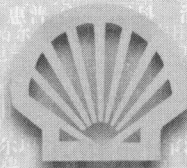
附录C 世界原油价格（1861~2007年）270

附录D 壳牌财务数据273

附录E 三家石油巨头1968~2000年的净收入
情况276

附录F 壳牌高管介绍278

参考文献284



绪论

壳牌：石油业中的『贝壳』神话

1859年，随着美国人德雷克在宾夕法尼亚州的泰德斯威尔打出世界上第一口油井，现代石油史的帷幕就此掀开。然而，作为当今世界最大石油跨国公司之一的英荷皇家壳牌集团（Royal Dutch Shell Group，以下简称“壳牌”）却是一家比现代石油史还要更加年长的百岁老人。壳牌的出生可以追溯到1833年，位于英国伦敦泰晤士河码头的一家古董小商铺的犹太店主马库斯·塞缪尔看准时机进入贝壳饰品行业，壳牌就此登上了历史舞台。

纵观壳牌发展历史，尽管世界历史风云变幻，这个巨人几经沉浮，但是每一次危机的阵痛后，这个巨人都以一个更加强大、更具竞争力的形象呈现给世人。这个巨人究竟有多强大？据美国《财富》杂志2009年公布的数据显示，壳牌2008年的营业收入为4583.61亿美元，位列世界500强的第一位。目前，壳牌的业务包括勘探和生产、油品、化工、天然气、电力和可再生能源等五大核心业务及其他业务，业务涉及130多个国家，拥有员工10万多人。进入2009年以来，由于金融危机的影响，全球经济增速放缓，使得油价走低，油品需求受到影响，壳牌的业务受到冲击。2009年前两季度的净利润分别为35亿美元和23.4亿美元，与2008年同期相比分别下降62.3%和70%。壳牌1951~2009年的营业收入及利



润分别如图0-1、图0-2所示。

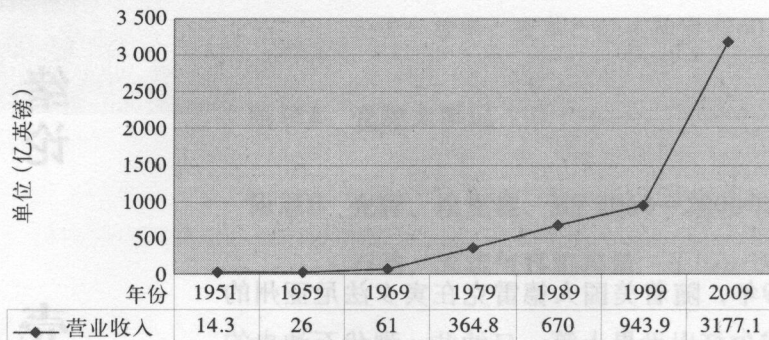


图0-1 壳牌1951~2009年营业收入

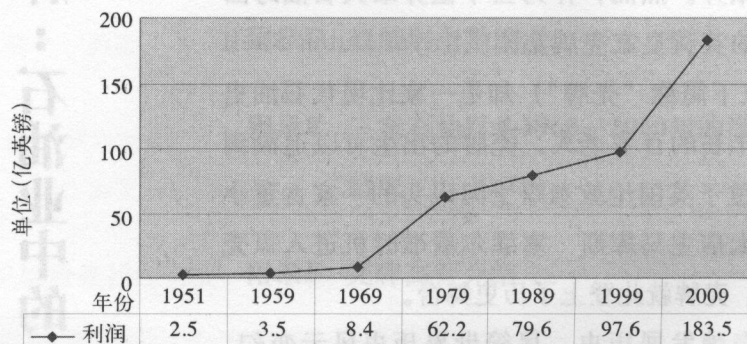


图0-2 壳牌1951~2009年利润

从170多年前的一间小商铺到今天让世人瞩目的巨人，从一个与石油毫无关联的贝壳小生意成长为当今世界叱咤风云的能源巨头，壳牌的成长可以称得上是一个奇迹了。人们在为这个奇迹感到惊奇的同时也不禁想问：“在国内都不产石油的英国与荷兰，怎么会出现壳牌这个石油巨擘，奇迹是如何产生的呢？”

从1833年到2009年，壳牌走过了176年的漫漫长路（见图0-3）。壳牌的发展历程，从某种意义上说是一部帝国主义自工业革命以来的发展演变史。如果没有早期对殖民地资源的掠夺，很难想象从两个国内不产石油的国家能走出一个叱咤风云的石油巨头。作为为工业提供“血液”补给的行业，石油业是一个与政治密切相关的行业，壳牌的成长、其背后战略的调整、与竞争对手的竞争都离不开国际形势的动荡变幻。

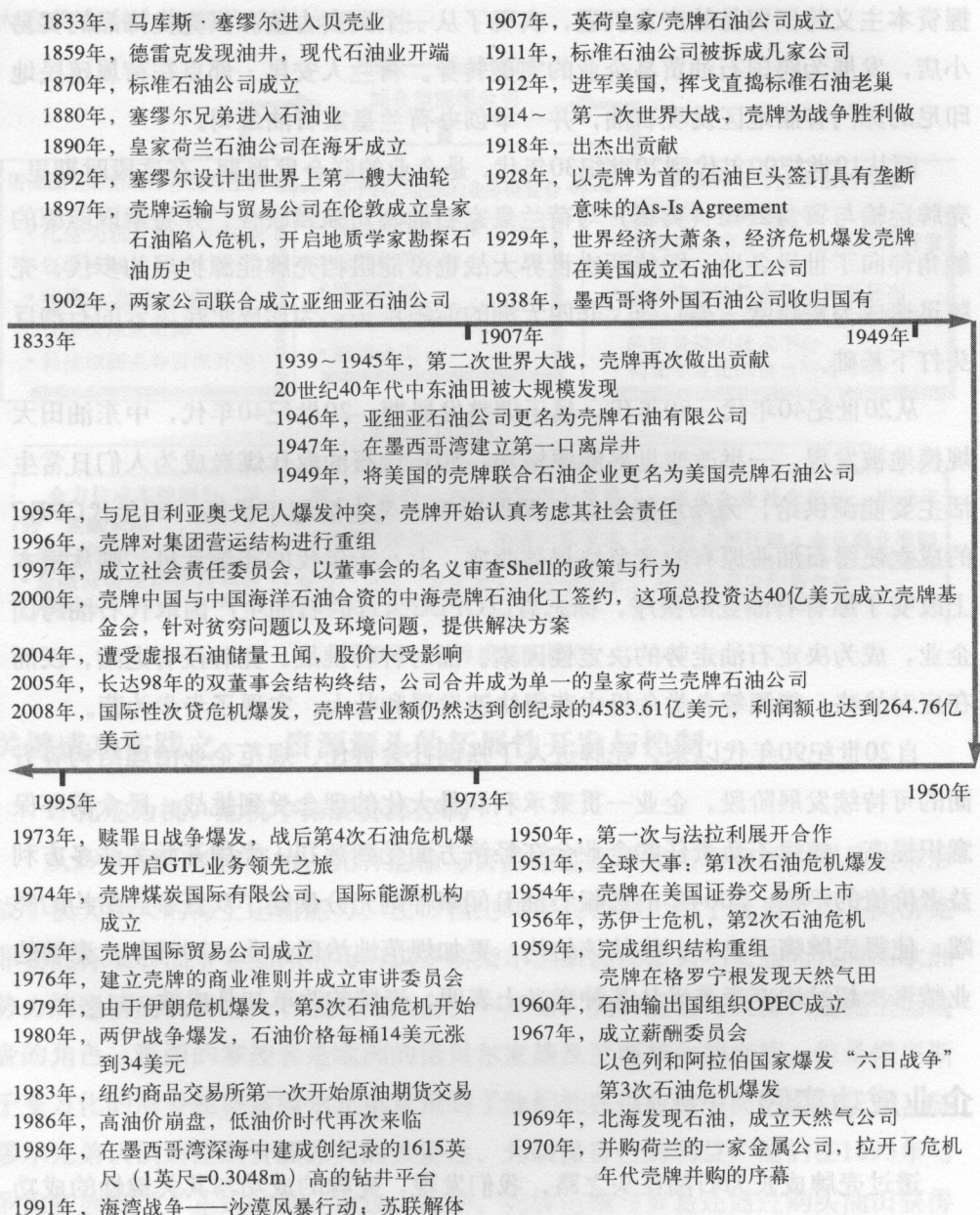


图0-3 壳牌发展历程概览

壳牌的发展历程可以简单概括为四个基本阶段。19世纪30年代~90年代, 属于起步阶段。壳牌运输与贸易的创始人犹太古董商贩马库斯·塞缪尔敏锐把



握资本主义跨国贸易的产业机遇，实现了从一个买卖古董和贝壳类饰品的贸易小店，发展为跨国石油贸易企业的完美转身。荷兰人安昆·邵克在荷属殖民地印尼的苏门答腊地区发现石油，并一举创办荷兰皇家石油公司。

而从19世纪90年代到20世纪30年代，是企业的联合发展期。在这段时期里，壳牌运输与贸易公司（英属）与荷兰皇家石油公司强强联合，并将索取能源的触角伸向了世界各地，即使两次世界大战也没能阻挡壳牌能源扩展的步伐，壳牌迅速成为横跨欧、美、亚、非四大洲的能源巨头，为形成叱咤风云的石油巨头打下基础。

从20世纪40年代~80年代，属于调整发展期。20世纪40年代，中东油田大规模地被发现，一举改变世界能源格局；50年代石油取代煤炭成为人们日常生活主要能源供给，为今后能源危机深深影响人类生活埋下伏笔；60年代OPEC的成立使得石油业原有的竞争格局被改变；七八十年代的能源危机，则从根本上改变了原有石油业的秩序，标志着以OPEC为首的石油生产国取代石油跨国企业，成为决定石油走势的决定性因素。面对种种挑战，壳牌没有退缩，反而在应对战略、能源等各类危机中获得快速发展和壮大，实现了步步为营。

自20世纪90年代以来，壳牌进入了强调社会责任、规范企业治理结构等方面的可持续发展阶段。企业一贯秉承利润最大化的理念受到挑战，民众的环保意识提高，使得不负责任的企业会在经济方面受到惩罚，壳牌开始关注多方利益者价值的平衡。2004年的虚报石油丑闻事件则充分暴露了双董事会结构的弊端，使得壳牌痛下决心，终结该结构，更加规范地治理企业。2008年，壳牌的业绩再次超过埃克森美孚从某种意义上表明，壳牌的改革初具成效。

企业成功实践

透过壳牌成长为石油巨头之路，我们发现，壳牌的成功与其关键性的成功实践以及基础性的成功实践是离不开的。关键性的成功实践包括对资源源头的拓展性开发与控制、基于能源核心的业务链条整合及基础研究与技术创新并重三个方面；基础性的成功实践包括成本控制与财务管理、人力资源与文化及壳牌致力于集团可持续发展的经验与教训三个方面。由图0-4可一揽概要，具体

内容将在书中各章节予以详细阐述。

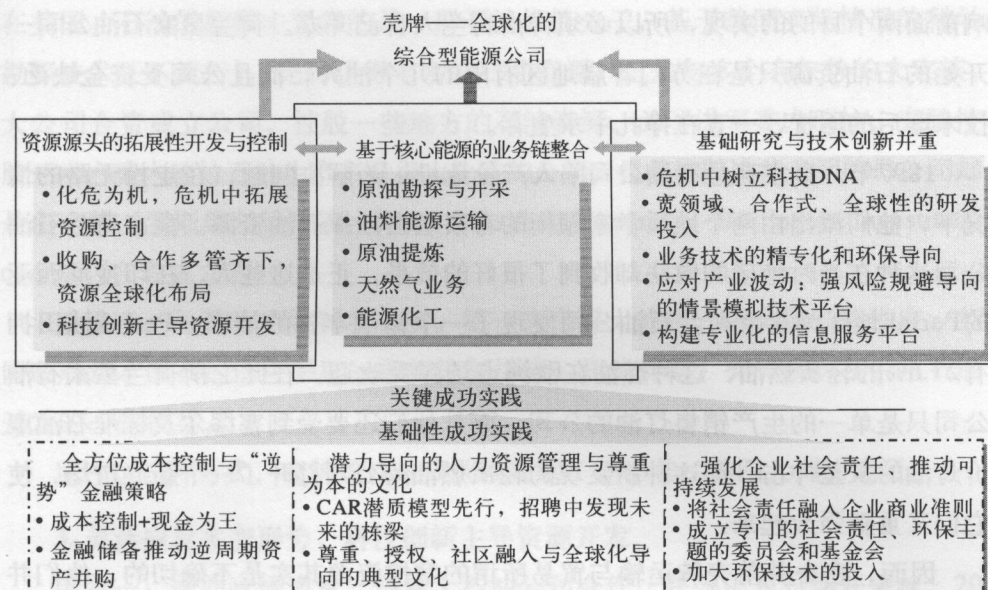


图0-4 壳牌成功实践图

关键成功实践之一：资源源头的拓展性开发与控制

1. 化危为机，危机中拓展资源控制

从19世纪60年代开始，壳牌运输与贸易通过发展远东与英国的贸易往来形成了极其强大的海上运输能力。在19世纪80年代初期，由于受当时为了同洛克菲勒的标准石油争夺亚洲市场的以罗斯柴尔德家族及诺贝尔家族为代表的欧洲势力的邀请而获得进入石油业的机会。一开始，壳牌运输与贸易只是充当运输者的角色，资源的掌控者是欧洲的诺贝尔家族及罗斯柴尔德家族。但是俄罗斯千变万化的形势使得塞缪尔兄弟意识到了他们处在供应链中间的尴尬位置，塞缪尔兄弟认识到控制资源源头的重要性，为确保自己的利益，他们在1893年与罗氏家族签订了正式的供应协议。此外，壳牌运输与贸易还通过购买油田获得资源，但是自己并没有足够的石油资源勘探实力。

荷兰皇家石油公司则是凭借安坤·邵克在荷兰远东的东印度殖民地苏门答腊岛发现石油资源而进入石油业。当初安坤·邵克能获得石油资源开采权主要有三个理由：有利于增强荷兰在苏门答腊地区的影响；可以减少对美国煤油的



依赖；如果找像标准石油那样的外国公司来代理，虽然它们有技术，但是会影响前面两个目的的实现，所以必须得由荷兰人自己开办。荷兰皇家石油公司一开始的石油资源只是在苏门答腊地区有限的几个油井，而且公司受资金缺乏、技术落后的困扰，一直在挣扎中求生存。

1897年，皇家荷兰石油公司陷入产量危机，为解决问题，在走投无路的情况下，他们派出由两个地质学家领衔的考察组去勘探石油资源。皇家荷兰石油公司这种在当时绝望的做法却收到了很好的效果，正是这些人，在印度尼西亚的Perlak地区为皇家荷兰石油公司发现了一个储油丰富的油田。Perlak油田拥有27.6%的轻质燃油，这种燃油在欧洲市场深受欢迎，在此之前荷兰皇家石油公司只是单一的生产销售灯油的公司，而且他们还要受到塞缪尔及标准石油廉价灯油的双重冲击，而这种新发现的轻质燃油为公司打开了一个新的市场，使它们又重新强大起来。

因而，在合并前壳牌运输与贸易所谓的掌控资源其实是不确切的，他们并没有能够真正掌握资源的技术实力，他们本质上还没握住石油供应链的源头即对石油资源的管控；而皇家荷兰石油公司则通过克服危机已经形成了一套在当时较为科学的石油勘探与生产的方法，已经形成一个比较完备的石油勘探生产到销售的完整的供应链体系。

2. 收购、合作多管齐下，资源全球化布局

手段一：购买。公司合并之初，壳牌主要的资源是荷兰东印度地区的石油资源，凭借的是分享殖民地果实，公司合并后以令人惊讶的速度在加利福尼亚、中东、俄罗斯、埃及、墨西哥、特立尼达岛、委内瑞拉、奥斯曼帝国（土耳其）、沙捞越（马来西亚）等地购买油田，使壳牌的油井横跨四大洲。例如，壳牌在1912年购买罗斯柴尔德家族（在壳牌合并时设立的新公司亚细亚公司中罗氏家族占33.4%的股份）在俄罗斯地区的石油业务，随后购买了俄罗斯一家石油公司（Mazout），使壳牌成为俄罗斯当时最大的石油生产商。

手段二：合作。一是与大银行合作。1912年，通过与德意志银行合作新成立土耳其石油公司，参股25%，从而获得德意志银行在伊拉克拥有的石油资源开发权；二是与投机石油业者合作。1912年壳牌进军美国时，为获得资源，采取诸如派地质学家勘探石油、与梅隆家族商谈购买其石油资源等手段都宣告失