

对标世界一流 提升软实力

蔡丰◎著

亲历壳牌

企业帝国的经营细节

壳牌—2013年第三次排名《财富》世界500强企业第一

壳牌—全球石油化工能源领军企业

壳牌—学习型组织诞生地

壳牌—HSE管理的鼻祖

黄金版



《细节决定成败》作者 **汪中求** | 鼎力推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

对标世界一流 提升软实力。

蔡丰◎著

亲历壳牌

企业帝国的经营细节

壳牌—2013年第三次排名《财富》世界500强企业第一

壳牌—全球石油化工能源领军企业

壳牌—学习型组织诞生地

壳牌—HSE管理的鼻祖

黄金版



《细节决定成败》作者 汪中求

|鼎力推荐|



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

壳牌为世界一流企业，也是全球石油化工能源领军企业。继 2009 年、2012 年之后，2013 年壳牌第三次登顶《财富》世界 500 强排行榜。壳牌也是诞生学习型组织及首创 HSE 等管理方法的著名企业。作者以中石化、中石油、参加壳牌在中国南海石化项目的亲身经历，从细节入手，将中国企业与壳牌进行软实力对标，系统地向你介绍壳牌成功经验。相信这些经营细节可以帮助我们企业实现不只是做大，还要做强和做优的心愿。

本书是国内第一部世界一流石油化工能源企业精细化管理之作，具有较强行业针对性和可操作性，为国内石油化工和能源企业各级领导干部、工程技术人员必读之作，对于中国企业建设世界一流企业有很好的借鉴意义。

本书所有权利保留，未经作者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录书中的任何部分。版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

亲历壳牌：企业帝国的经营细节：黄金版/蔡丰
著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2014.4
ISBN 978-7-111-46394-8

I. ①亲… II. ①蔡… III. ①英荷壳牌石油公司-工业企业管理-经验
IV. ①F456.162②F456.362

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069200 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：杨 勋

责任编辑：杨 勋

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 6 月第 2 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.75 印张 · 1 插页 · 229 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-46394-8

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序 言

细节的国家高度

汪中求

北京大学精细化管理研究中心主任

《细节决定成败》畅销了百万册，且自 2004 年至今畅销了 6 年；今日读到蔡丰先生所著《亲历壳牌：企业帝国的经营细节》，还是因为其“企业帝国的细节”而久久不能平静。

我们在企业培训和顾问活动中，常常被质疑，认为要求精细化就影响了人性化，强调管理细节就轻视了战略。《亲历壳牌：企业帝国的经营细节》中作者给了我们很好的回答和令人信服的例证。

壳牌公司提出了“优化人才远比优化资产更重要”的战略思想，更重要的是他们把战略落实到了细节上。他们在相信和善待员工的基础上，宽容员工的边缘化行为，提倡员工的创新精神，实施宽容型管理；同时坚持财务管理上的保守理念，按预算开支，按计划投资，从不随意花钱，实施全员成本控制。他们努力建立有凝聚力的组织，在组织内部以共同愿景来凝聚人心，用企业文化及价值观来影响人、改变人；同时首倡学习型组织，提倡思想多元化、互相学习和促进、分享知识和经验、平等对话、无障碍交流。壳牌公司坚持统一的“八项主要技能”的培训，包括计划与组织能力技能、时间管理技能、解决问题与对策技能、沟通技能、谈判技

能、团队合作技能、授权技能、指导技能等；同时也舍得出大价钱为少数员工量身定做培训。本书作者就曾得到过公司的专门预算安排，公司请来国外资深英语老师为他培训英语，一对一式，费用昂贵。壳牌公司的管理真是有刚有柔，刚柔相济。规范化到位，人性化突出，不偏不倚。中国人提倡“人心惟危，道心惟微；惟精惟一，允执厥中”（《尚书》），我们很早提出了，今日壳牌公司做到了。

壳牌与中海油合作在惠州建厂，项目征地涉及 8700 多村民的搬迁。壳牌按照世界银行的非自愿移民“4.30 导则”和中国政府的相关规定的双重标准进行。先就安置区的选址以及房屋的设计问题听取村民意见，再建起明亮宽敞的新居，还配套建一批生活娱乐设施，增加修建路灯和村民自行车专用道。壳牌公司还充分考虑拆迁失地村民的再就业，提供了各种技能培训，把一些力所能及的人安排到公司的后勤服务岗位（包括厂区清洁卫生、环境绿化和保安等），还将工作服承包给村办企业清洗，甚至帮助当地经济困难的村民开办理发店、小吃店和修理店。他们的“屋顶菜园计划”帮助 1000 多户居民在自家的屋顶种上了蔬菜；而“扶持村办企业”的计划则出钱聘请顾问为其提供管理咨询服务，起步阶段将制作标识牌、货运托盘及操作台等一些辅助性施工项目交给村办企业来做。这样的无微不至，移民怎么还会无事生非？

事，全靠细节支撑起标准；人，全靠细节培养起素质。细节依赖的又是什么呢？我的答案很明确，是认真的态度，是科学的精神。做对一件事情并不难，难的是坚持做好全部流程、做透每一程序，只要有认真负责的态度就能做到；打造一个优秀的组织并不易，关键在于上进的、负责任的文化支持下的科学精神，坚守法律、遵从规则、讲究逻辑、环环紧扣，不虚伪、不忽悠、不专断、不蛮横，这样才有基业长青的可能。

员工人数 9 万的壳牌公司自 1907 年改名为荷兰皇家壳牌算起有 103 年了，他们在 100 岁的时候登上 500 强的季军位置，2009 年以 4583.61 亿

美元的营业额荣登榜首，两年内业绩提升了 43.8%。看最新的《全球 500 强排行榜》，中石化排名第 9，中石油排名第 13，中农工建四大银行都榜上有名但都在 160 位之前，还有中国移动、中国人寿、中化集团、南方电网排名都在 200 强之列。中国人在一片大国崛起的口号声中已经飘飘然了。140 多个国家和地区设立分支机构的壳牌是“因强而大”，我们有些国企却是“只大不强”。

细节的问题是显性的、是外在的、是表面的；深究起来，细节最终是战略的、是机制的、是文化的。中国讨论经济总量和企业规模是有本钱了，但一个大国的崛起则还取决于政府、企业和公民的努力，取决于民族文化的复兴和与时俱进。

（乙丑年立春日于北京豪柏公寓）

引言

壳牌的经营与管理——世界 500 强 第一名是怎样炼成的

2009 年 7 月 8 日，美国《财富》杂志公布了最新的世界 500 强企业排名。该排行榜根据众多企业 2008 年的营业收入对世界最大的 500 个公司进行了排名。荷兰皇家壳牌集团（简称壳牌）以 4583.61 亿美元的营业额，荣登排行榜首位，成为 2009 年世界 500 强第一名。这是自 1996 年以来，第一家非美国公司登上世界 500 强排行榜首位。

2004 年和 2005 年，壳牌一直处于世界 500 强第四的位置，从 2006 年到 2008 年，连续三年处于第三的位置，2009 年它一跃升到排行榜第一的位置。作为一家具有百年历史的跨国公司，壳牌能够保持如此稳健的发展步伐，如此卓越的经营成绩，靠的是什么呢？我想，它绝不是某些媒体所认为的那样，仅靠受益于 2008 年的高油价就能一跃成为 500 强第一名。

对石油行业来说，一般的外部环境变化，比如油价上涨，不会只对某一家公司产生影响，而是对所有的公司都会产生影响。所以如果说油价上涨是壳牌业绩提升的主要原因，在我看来并不符合事实。

2001 年，我有幸成为壳牌在中国的合资公司中海壳牌的一员，并在随后的五年里，参与了南海石化项目建设的全过程。虽然在这之前，我已在原中国石化下属的兰州石化、茂名石化工作了 17 年，并做到了

高级管理的职位，但进入中海壳牌后，壳牌卓越的经营理念、管理模式都给了我极大的震撼。我想，要想解释壳牌的成功，就需要从壳牌的方方面面进行分析。

✧ 壳牌历史

壳牌的历史可以追溯到 1833 年。这一年，英国人马科斯·塞缪尔（Marcus Samuel）在英国伦敦东区开办了一个小店，专门经营古玩、古董以及东方海洋的贝壳。由于利润丰厚，不久后他就把这项业务发展成了进出口贸易，并于 1890 年开始涉足石油业务。塞缪尔的儿子接手父亲的事业后，开始向远东出口石油。为了纪念父亲创业的成就，他在注册商标时，将企业命名为“壳牌运输贸易公司”，并选用一种扇面贝壳作为壳牌的可视标识。

1907 年，壳牌运输与同样活跃在远东的竞争对手荷兰皇家石油合并，改名为英荷皇家壳牌集团，专门生产经营石油化工产品。合并后的公司有两个母公司，分别设在荷兰海牙和英国伦敦，其中荷兰公司持股 60%，英国公司持股 40%。两家母公司分别在荷兰和英国挂牌上市，并设立各自独立的董事会，使壳牌出现了独特的双董事会结构。2004 年，新任 CEO 杰伦·范德伟（Jeroen vander Veer）上任后，推动了新一轮变革，将设在英国伦敦的壳牌母公司撤销，保留了荷兰海牙的母公司，并将公司更名为荷兰皇家壳牌有限公司，终于结束了壳牌长达 98 年的“双董事会”组织结构。

经过一百多年的发展，壳牌已经在全球 140 多个国家和地区设有分公司，截至 2012 年底，员工总数达到了 9 万余人。如今，壳牌的业务涉及石油勘探与开采、油品生产、化工及乙烯生产、天然气和电力及可再生能源五大核心业务领域。其中壳牌化工业务为全球十大化工企业之一，以石油化工及乙烯生产、清洁剂和溶剂为主，生产的几百种化工产品

品均被销往世界各地。

2000 年，壳牌在与中方艰苦谈判 12 年之后，终于与中方中国海洋石油总公司达成协议，双方合资来建设中海壳牌南海石化项目。该项目位于广东省惠州市大亚湾石化经济开发区，整个工厂占地面积约 2.6 平方公里，投资 43 亿美元，是一个由 13 个生产工艺装置组成的特大型石化联合企业，也是迄今为止中国境内最大的中外合资企业。不仅如此，它还是壳牌在全世界范围内单项投资额最大的石化项目，也是壳牌调动其全球资源，倾力打造出来的世界一流企业，为壳牌的巅峰之作。整个工厂不但采用当今世界最先进的生产工艺技术，而且还按照壳牌的管理体系及与国际接轨的生产管理模式运营。可以说，在中海壳牌工作，既能接触到壳牌最先进的技术，也能最直接地感受到壳牌的经营理念和管理模式。

✱ 壳牌的经营与管理

在各种著名的管理理论中，有些一直被企业偏爱并使用至今，比如科学管理理论、组织行为管理理论等。而像近几十年出现的学习型组织、全面质量管理等管理理论，更是因为符合企业的发展需求和时代特征而受到越来越多企业的钟爱。

就我在中海壳牌的亲身经历来看，壳牌在过去一百多年的发展进程中，始终都坚持用科学化管理的思想来管理企业，并在此基础上发展出了一些独特的管理理论，比如学习型组织、宽容型管理、情景规划法等。这些与时俱进的管理理念与模式，不但经得起外部世界的变迁考验，而且帮助壳牌成功度过了一次次危机，使其在当今日趋激烈的竞争和不断变化的国际市场环境下都能赢得主动。多年来，壳牌和埃克森一直是全球石油化工能源行业的两大领军企业，彼此之间难分伯仲。从 1999 年到 2009 年的十多年间，壳牌这个百年企业不但没有出现衰老迹

象，反而始终保持在《财富》杂志世界 500 强的前几位，并越做越强，直到今天成为世界 500 强第一位。

我从中海壳牌的身上看到，壳牌在经营与管理上主要具有如下一些特点，正是这些特点，不但保证了壳牌在百年历史中的稳健发展，而且筑就了壳牌从优秀到卓越的成功之路。

特点一：优化人比优化资产更重要

一家公司要想在业绩上实现短期“奇迹”，靠资本运作或资产重组就能做到，但要想成为“百年企业”、“长寿公司”，仅靠这种“外科手术”显然就不够了。壳牌在这一点上的认识非常清晰，它认为，优化人要比优化资产更重要。所以，壳牌在发展历程中，逐渐从只注重资产优化、技术优化及工作流程优化，慢慢转向以人才优化为重点。如今，壳牌的管理思想是，通过科学的人力资源管理优化人，来造就无数的了不起的员工，然后造就了了不起的壳牌。

在中海壳牌，人才优化突出体现在员工招聘、技能培训、绩效考核、晋级提升及人才双通道发展等方面。中海壳牌在用人上坚持以德为先，德才兼备，并努力用企业文化影响和改变员工的思想，培养员工诚实的工作态度和团队意识，最终把员工培养成职业化选手，以达到提高员工综合素质，进而提升整个企业核心竞争力的目的。

特点二：建立对环境变化有敏感反应的学习型组织

壳牌对外部环境的变化始终保持高度的敏感性，并鼓励员工本着积极开放的心态不断学习，以提高自我认知能力，并对外界的变化迅速作出反应。在中海壳牌，这一点充分体现在兼容的多元化思想、互相学习和促进、分享知识和经验、将个体的智慧变为集体的智慧、平等对话、无障碍沟通 and 交流等方面。

特点三：宽容型管理

壳牌对员工的管理采取诚实和宽容相结合的理念，在相信和善待员

工的基础上，宽容员工的边缘化行为，提倡员工的创新和冒险精神。宽容型管理对壳牌这种历史悠久的企业意义重大，因为没有宽容，员工就不会有冒险精神，也就不会有创新行为。显然，当一个企业的员工因创新失败而要受到处罚时，这个企业必然会变成一潭死水。所以，宽容型管理是壳牌能够在不断变迁的内外部环境走到今天的重要基石。

特点四：精细化管理

壳牌一贯倡导精细化管理理念。它在培养员工认真细致的工作态度、不断追求工作细节和完美、追求顾客的高度认可和满意度等方面始终遵循精细化管理原则。比如在中海壳牌，从项目投资决策、设计审查、工程建设、财务预算、投产开工，到制订工作计划、问题分解、确定方案、程序优化及资料制作等方面，公司要求员工对每一个问题都必须分解，每一项计划都必须精确，每一个程序都必须优化，每一份资料的制作都必须精美，以提高组织的整体效率。

特点五：财务保守性及全员成本控制

壳牌在财务管理上始终坚持保守的理念，坚持按预算开支，按计划投资。同时，它实行全员成本控制，从不随意花钱。中海壳牌在工厂设计、预算控制、员工成本上，都体现出了较强的成本控制意识。特别是在重大投资上，它总是在对风险进行评估后，才会做出最终的决策。

特点六：建立有凝聚力的组织

壳牌认为，只有将全体员工的利益和企业的利益紧密联系起来，才能形成组织凝聚力。因此，壳牌通过在全球所属企业的组织内部建立共同愿景来凝聚人心，用企业文化及价值观来影响人、改变人，以求得员工对企业的认同。

特点七：可持续发展的经营理念

石油是典型的不可再生资源，而石化行业又是会对人类生活环境产

生重大影响的典型领域。因此，壳牌即使是为了自身的可继续经营，也不得不考虑可持续发展战略。实际上，壳牌从很早以前就坚持从长远的、系统的战略角度思考问题，并在实际经营中贯彻其可持续发展的理念，以实现企业、社会 and 环境的和谐发展。比如，中海壳牌从项目建设开始，就在环境保护、搬迁安置、生计恢复等方面遵循了可持续发展的理念，受到了当地居民和政府的肯定和支持。

总体来看，壳牌在经营和管理上还有更多的特点值得描述，但限于篇幅，我在此处不再一一展开，而是放到正文中详细解读。

在本书的写作中，我始终坚持以自己的亲身经历为基础，尽量用具体的资料和案例来介绍壳牌的管理思想和理念。由于我在中海壳牌的级别较高，所以我对壳牌的管理思想和方式了解得也比较透彻，尤其是中海壳牌在运营管理、人力资源、财务管理等方面的一些具体操作。因此，我的这本书，并非是仅仅阐述壳牌管理理念，而是把更大的比例放到了壳牌管理理念下的具体运作上。

同时，针对国内企业面临的管理难点，本书将国内的国有企业和民营企业与壳牌作了一定的比较分析。希望那些已经完成原始积累，正在日益发展壮大、走向成熟的企业，以及那些正在走向国际化、参与国际竞争的中国企业，能够系统学习壳牌这个一流跨国公司的管理理念，从中借鉴到对自己有益的管理经验。

蔡丰
2009年8月29日
于广东省

黄金版前言

近年来，随着经济全球一体化的不断加快，市场竞争日趋加剧，企业的人工、物流、融资和土地等成本的不断攀升，使得大多数行业结束了“暴利时代”进入“微利时代”。在此环境下，中国企业要想生存和发展，特别是要想缩小与世界一流企业的差距，就必须加快转变观念，从“粗放管理”转向“精细化管理”，以全新的观念来管理现代企业。

壳牌是世界一流的综合型能源企业，也是全球石油化工能源领军企业，其业务涉及石油勘探、石油炼制、化工生产、天然气及电力、煤气化、太阳能及可再生能源等领域。继 2009 年、2012 年之后，2013 年壳牌第三次登顶《财富》世界 500 强排行榜，也是近 20 年来唯一非美国登顶《财富》世界 500 强排行榜的企业。壳牌也是诞生学习型组织、孕育出多位世界级管理大师及首创 HSE 管理方法的著名企业。壳牌历经 180 多年的世界风云变幻，不断完善和提高精细化管理水平，从全球“石油七姐妹”中最小的一个，越做越强，成为世界一流顶尖企业。

建设世界一流企业，必须从细节入手，中国企业只有通过与壳牌等世界一流企业对标学习，在人才队伍、盈利能力、科技创新、国际化经营及品牌建设等软实力方面迎头赶上，才能真正实现建设世界一流企业的远景目标。

本书自 2010 年出版以来，得到各方好评，曾多次印刷。本书先后被“新浪财经”、“凤凰财经”、“搜狐读书”、“人民网”、“新华网”、“环球财经”、“东方财经”、“商业评论”、“价值中国”、“中外管理”、“国企”、“中国石油石化”、“国家电网”、“能源”、“新能源”、“中国

经营报”等多家主流媒体、杂志推介和选登。为此，我也应邀为多家大中型国有企业、民营企业的中高层管理者及工程技术人员授课。根据授课过程中大家提出的意见及读者来信的反馈要求，我重点补充和完善了HSE（健康、安全、环保）、科技创新等部分的内容，希望能更加系统地介绍壳牌的成功经验，以飨读者。

蔡 丰

2014年2月4日于兰州 西固 天鹅湖畔

前言

壳牌：一个诞生管理思想和 管理大师的卓越公司

壳牌是一个具有一百多年历史的企业帝国。在近现代企业里面，很少有企业能够像壳牌这样，既能产生优秀的管理思想，又能培养卓越的管理大师。

世界上卓越的企业，一般都会在自己的组织文化基础上产生独特的管理模式。但像壳牌这样的企业却凤毛麟角，其独特的管理模式被有关人员深入研究，并发展出更系统、更完善的管理思想，从而被应用到更广泛的管理领域。

壳牌是管理理论研究者的宝藏。无论是从壳牌走出来的知名管理人士，还是把壳牌当作研究对象的管理专家、学者，他们无不在壳牌身上挖掘出了宝贵的管理智慧。

从20世纪60年代起至今，围绕壳牌出现了一连串彼得·德鲁克式的人物，这些人的名字常常出现在现代管理思想大师的名单上。他们之中就包括因发现了“学习型组织”而一举成名的彼得·圣吉。虽然他并没有在壳牌公司工作过，但他深受壳牌管理思想的影响，并从中总结出了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》一书。实际上，现在仍有很多人并不知道诞生学习型组织这一管理思想的土壤就是壳牌公司。

“情景规划法”现在已成为许多企业甚至是政府机构用来分析规划未来战略的管理工具，但许多人并不知道，这个诞生于军事领域的分析工具，却是在壳牌被完善，并因为壳牌的成功应用而被众多企业人士追捧的。情景规划大师皮埃尔·瓦克，不但在壳牌工作过，而且是壳牌公司战略规划研究的奠基人。正是在他的带领下，他的团队运用情景规划法成功地预测到了 20 世纪 70 年代的两次石油危机，从而使壳牌在正确的战略指引下从当时世界七大石油公司中最小最丑的一个一跃成为世界第二大石油公司。皮埃尔·瓦克的接任者彼得·舒瓦茨，他也是一位情景规划大师，著有《远见艺术：在不确定的世界中规划未来》一书，他在 1986 年石油价格崩溃前夕，就带领壳牌的情景规划小组预测出了这种可能性。因为早有预测，因此壳牌并没有效仿其他各大石油公司在价格崩溃之前收购其他的石油公司和油田来扩大生产，而是在石油价格崩溃之后，仅用了 35 亿美元购买了大量优质油田。这一举措意义重大，它奠定了壳牌接下来二十多年的价格优势。

“宽容型管理”，这一被称为“长寿公司”活力所在的新型管理理念，其提出者，就是在壳牌工作了 38 年之久并曾任英国商务会主席的著名经济与管理学家阿里·德赫斯先生。他通过自己在壳牌三十多年的工作体验并对其他一些长寿公司进行研究后，发现了“宽容型管理”对公司“长寿”的重要性。同时，他还是“学习型组织”这一概念的重要创始人。

查尔斯·汉迪，被誉为英国当代最知名的管理大师，20 世纪最具创见的组织行为大师，管理哲学之父，英国“国宝”和“大洋彼岸的德鲁克”。查尔斯·汉迪在上完大学后，就在东南亚和伦敦的壳牌公司工作，并担任高级管理人员。他对组织运作及管理的实践性认识，最早就是来自于壳牌。

HSE（健康、安全、环境），这一近几年出现并已在全球企业被广泛推广的管理理念，其最初的起源，恰恰也是以壳牌为代表的国际石油化工行业！

无需再一一介绍。

实际上，只要有机会窥探壳牌，你就总会有发现。正因如此，世界

上许多著名的管理大师，无不把壳牌作为他们研究的必备对象，而壳牌这片土壤，也总是不负他们所望，总是能给他们惊奇。不过，虽然壳牌对许多人来说如此重要，但却从来没有人真正写一本关于壳牌的书——人们从壳牌吸取管理的智慧，却从没有想过把壳牌的经营细节介绍给大家。

一个诞生管理思想和管理大师的企业到底是什么样子？在壳牌工作的几年里，我时时刻刻都在思考壳牌的成功之道，寻找壳牌的长寿秘诀。作为一名曾经的壳牌员工，我有幸接触到了壳牌的灵魂——它的经营理念，它的管理模式。虽然我未必能把这个宝藏完整地介绍给读者，但我想，我已经抓住了它的灵魂，找到了它的成功奥秘。

这是一本全面剖析壳牌经营管理的图书，也是我在壳牌五年工作经历的反思与总结。我希望，中国的读者，尤其是中国的企业管理者们，和我一起走进此书，在壳牌的土壤上挖掘出我们需要的财富。