



跨国石油公司经营与管理丛书

解读壳牌

UNSCRAMBLE SHELL

主 编 杨旭东



石油工业出版社



013042022

跨国石油公司经营与管理丛书

F456.16
06

解读壳牌

UNSCRAMBLE SHELL

主编 杨旭东



石油工业出版社



北航

C1651059

F456.16
06

图书在版编目 (CIP) 数据

解读壳牌/杨旭东主编. —北京: 石油工业出版社, 2013.4

(跨国石油公司经营与管理丛书)

ISBN 978-7-5021-9457-4

I. ①解…

II. ①杨…

III. 英荷壳牌石油公司—工业企业管理—经验

IV. ①F456.162 ②F456.362

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第011642号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里2区1号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523582 发行部: (010) 64523620

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中石油彩色印刷有限责任公司

2013年4月第1版 2013年4月第1次印刷

889 × 1194毫米 开本: 1/16 印张: 27.75

字数: 617千字

定价: 280.00元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究



序

纵览世界石油工业的发展历程，跨国石油公司的主导地位不可撼动，它们在经营上呈现跨国性、战略上兼顾全球性和组织上关注互联性，它们代表了世界石油工业的发展方向。目前，中国石油企业正经历着从区域性经营向全球性经营的转变，学习跨国石油公司的成长经验、经营战略以及管理理念，对于我们的发展进步有着重要的指导作用。

石油工业出版社组织编写的《跨国石油公司经营与管理丛书》，填补了现阶段石油石化行业对于跨国石油公司研究方面的空白，为石油石化行业从业者了解世界，打开了一扇窗口，也为中国石油企业走向世界，实现跨国经营，提供了系统的参考与有益的借鉴。

本套丛书主题鲜明、结构清晰，通过阅读，我们可以从以下四个方面得到启示。

1. 参历史

跨国石油公司的发展历史，可谓“道路曲折、波澜壮阔”，其发展模式各具特色：有的从地区性公司开始起步，逐步向全球化发展；有的从成立初始就注重全球化，布局强调重点区域和优势市场；有的从下游向上游发展，有的从上游向下游延伸；有的通过垄断上游资源来控制市场，有的通过精耕下游市场来获取优势；有的依托技术创新赢取领先，有的依靠资本整合变大变强。世界石油市场的风云变幻，跨国石油公司演绎的跌宕起伏，在《历史篇》中，可寻找，可研读，可领悟。

2. 明治理

所有成功的企业，都有着严谨的企业治理结构。在《治理篇》中，对跨国石油公司的企业战略、组织结构、企业文化、人力资源和市场营销等内容，进行了深入研究。从治理结构看，这些跨国石油公司成功的共同特征：一是深刻地理解竞争环境，适时调整发展战略；二是适应战略变化的需求，不断优化企业的组织结构；三是通过先进的企业文化和人力资源体系，聚贤纳才；四是突出核心主业，合理布局产业，注重市场营销；五是倡导技术创新和产品创新；六是重视资本运作，有效整合资源和市场。

3. 研业务

只有深入了解和研究跨国石油公司的业务布局，才有可能实现追赶和超越。在《业务篇》中，编者对跨国石油公司在亚太、欧洲、北美、南美、中东、独联体以及非洲地区的业务发展情况和布局进行了分析，汇集上下游总体情况。跨国石油公司在业务发展上注重区域布局、强调资源掌控和突出业务效益的策略，对中国的石油企业精研业务，优化布局，大有可鉴。

4. 辨方向

随着全球石油资源的日趋紧张，世界石油石化市场竞争的日趋激烈，跨国石油公司必须不断地探索新的发展方向，不断调整战略重点，才能实现企业的可持续发展。编者在《发展篇》中重点分析了跨国石油公司在未来能源行业发展的新方向。跨国石油公司高度重视创新，大力开拓新能源、持续研发新技术和有效开发新产品的战略，为中国石油企业的未来发展指明了方向。

列夫·托尔斯泰说过，“理想的书籍是智慧的钥匙”。本套丛书正是打开“学习和借鉴跨国石油公司的先进理念、业务经验、治理结构和发展方向”之门的一把钥匙。

相信本套丛书能为石油石化行业的从业者和有志于行业研究的专业人士提供借鉴与帮助。

田 芳 忠
2012.12.12



前言

石油行业作为国民经济中的支柱产业，其重要的地位和作用不言而喻；中国的石油企业已经成为全面建成小康社会的重要力量，其肩负的责任和使命也更加重大。如何实现企业的可持续发展？如何打造百年“老店”？如何更好地履行石油企业的政治责任、经济责任和社会责任？已成为石油企业必须思考和面对的问题。

他山之石，可以攻玉。学习和借鉴国际石油公司的经营和管理经验，是中国石油企业通向成功的必由之路。为此，我们组织多年从事石油石化行业咨询工作的有关专家，编写这套《跨国石油公司经营与管理丛书》，期望通过对国际上如壳牌、英国石油（BP）、埃克森美孚、道达尔、康菲、雪佛龙等成功跨国石油公司经营和管理经验的研究和分析，给予中国石油石化企业经营管理上的借鉴。

经过一年多的艰苦努力，这套丛书的第一本《解读壳牌》终于与读者见面了。在本书编写的过程中，创作团队付出了艰辛的劳动，翻译了大量的国外相关资料，阅读了国内涉及壳牌的书籍和网站，整理了有关壳牌的新闻报道，参考了行业专家对壳牌的评价，融入了我们对壳牌经营与管理的分析见解，最终形成本书的四大部分，即《历程篇》、《治理篇》、《业务篇》和《发展篇》。

本书力图全方位、多角度地展现壳牌，在《历程篇》中，以历史作为背景，以时间作为主线，将壳牌企业发展过程形象地呈现在读者面前；在《治理篇》中，运用现代管理思想及工具，对壳牌的企业战略、组织结构、市场营销策略、人力资源管理、企业文化等，进行了系统的研究与分析；在《业务篇》中，按照行业对石油区域的传统划分方式，对壳牌在各区域内业务开展的情况进行了介绍，并对重点区域增加了篇幅；在《发展篇》中，对壳牌的能源发展路线、业务调整路线以及技术创新路线进行了研判，见微知著，给读者以启示。

千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。历经无数个不眠之夜，千磨万难，让这本书得以与读者见面；感谢工作在石油石化战线的各位领导，循循善诱，不吝赐教，对本书提出了宝贵的修改意见和建议；特别要感谢中国石油销售公司党委书记、副总经理田景惠为本套丛书作序。要感谢的人实在是太多太多，在这里不能一一道谢，只能将这一切化作前行的动力，继续其他分册的编写，以飨读者。

这是一个学习强者的时代，希望本套丛书的出版，能够成为石油石化企业“学强者，赶强者，做强者，超强者”的重要参考。

这是一个强者辈出的时代，相信一个善于向强者学习的企业，一定能够实现可持续发展；一个善于向强者学习的人，一定能够成为优秀的管理者。希望本套丛书能够给那些踏上强者之路的行者以帮助。

由于编者的能力和水平有限，不足和疏漏之处在所难免，恳请批评指正。

本书编委会

2012年12月

目录

序

前言

历程篇

第一章 壳牌概述 3

第一节 集团基本信息 3

第二节 壳牌中国信息 3

第三节 壳牌集团简介 4

第二章 壳牌的发展历程 6

第一节 掘金石油——资本的积累阶段 6

一、英国壳牌运输贸易公司发展史

(1833—1906年) 6

(一) 起步：生意源自贝壳 6

(二) 拓展：进军石油运输 6

(三) 危机：来自经营油田 8

(四) 从政：导致企业衰退 9

二、荷兰皇家石油公司发展史

(1880—1903年) 9

(一) 坚持：创立皇家石油 9

(二) 意外：高层两次突变 11

(三) 崛起：成为石油大鳄 11

三、荷兰皇家壳牌集团成立

(1901—1907年) 12

(一) 合作：起源于亚细亚 12

(二) 合谈：迫不得已之策 13

(三) 合并：建立石油航母 14

第二节 歃血为盟——资源的整合阶段 15

一、大战前夕的发展（1908—1913年） ... 15

(一) 进军：美国本土 15

(二) 整合：欧洲资源 16

(三) 布局：亚洲非洲 18

(四) 抢占：北美南美 19

二、一次大战的洗礼（1914—1918年） ... 20

(一) 欧洲：遭遇挫折 20

(二) 美洲：迎来机遇 21

三、战后跨越式扩张（1919—1938年） ... 22

(一) 机遇：汽油时代的快速发展 22

(二) 无奈：经济萧条时期的调整 25

(三) 被迫：国有化改革中的让步 26

四、二战的艰难岁月（1939—1945年） ... 28

(一) 参与：石油战争 28

(二) 科技：支援二战 29

第三节 大亨崛起——全球化扩张阶段 30

一、从容应对战后石油新秩序

(1946—1956年) 30

(一) 开采：墨西哥湾海上石油 30

(二) 调整：新秩序下中东策略 31

(三) 加大：石化工业研发投入 32

(四) 持续：品牌创新寻找资源 33

二、低油价时代的发展与挑战

(1957—1972年) 35

(一) 应对：中东复杂多变局面 35

(二) 重组: 集团结构管理模式	36	(一) 煤油贸易, 叩开中国大门 (1864—1902年)	67
(三) 提速: 低价时代全面扩张	37	(二) 合并经营, 健全中国网络 (1903—1936年)	69
(四) 把握: 化工研发黄金时期	39	二、逆境求生——经营的动荡阶段	72
三、油价跌宕起伏的动荡年代 (1973—1990年)	40	(一) 经历战火, 企业损失巨大 (1937—1949年)	72
(一) 抗击: 三次石油危机的冲击	40	(二) 暂别内地, 重点发展香港 (1950—1966年)	73
(二) 无奈: 面对石油国有化损失	43	三、审时度势——策略的调整阶段	74
(三) 冷静: 应对石油企业并购潮	44	(一) 若即若离, 逐步重返中国 (1966—1980年)	74
(四) 尝试: 多元化发展多业并举	45	(二) 改革开放, 紧跟中国步伐 (1981—1997年)	75
(五) 建立: 安全管理体系避风险	47	四、面对挑战——业务的深化阶段	76
四、高油价时代的全球性开发 (1991—2003年)	48	(一) 油企重组, 适应市场格局 (1998—2005年)	76
(一) 变革: 治理结构适应国际新 形势	48	(二) 全面放开, 迎来市场机会 (2006—2011年)	77
(二) 广泛: 布局勘探与开采抵抗 风险	49	第二节 “长跑者”的姿态	79
(三) 大力: 开发全球炼油与销售 市场	50	一、寻求与中国的业务契合点	79
(四) 保持: 化工领先兼顾多元化 投资	51	(一) 业务的契合点	79
(五) 重点: 开发天然气及可再生 能源	53	(二) 策略落实途径	80
(六) 履行: 健康安全环保的社会 责任	55	二、外拓内修, 建基立业	82
第四节 未雨绸缪——可持续发展阶段	57	(一) 业务的外拓	82
一、走出阴霾重拾自信 (2004—2008年)	57	(二) 团队的内修	82
(一) 高管: 丑闻爆发无奈被迫辞职	57	三、铺垫可持续发展之路	84
(二) 新帅: 临危受命改革治理结构	58	(一) 争做负责任的企业公民	84
(三) 梳理: 企业问题强调核心三点	60	(二) 推广健康安全环保理念	84
二、浴火重生再次亮剑 (2009—2011年)	63	第三节 勾画业务版图	86
(一) 换帅: 实施战略重组转型	63	一、围绕下游市场, 积极业务布局	86
(二) 剥离: 非核心业务轻装发展	64	(一) 下游策略	86
第三章 壳牌在中国	67	(二) 业务布局	86
第一节 壳牌的中国历程	67	二、上游及天然气业务路线	88
一、招兵买马——市场的初创阶段	67	(一) 积极寻找机会	88
		(二) 确定主攻领域	89
		三、“洁净煤”的中国愿景	90
		(一) 清洁煤市场的前景	90

(二) 清洁煤市场的开发	91
第四节 壳牌中国项目概览	92
一、壳牌在中国的勘探与开发业务	92
(一) 南海西江油田项目概况	92
(二) 西江24-3作业平台	92
(三) 西江30-2作业平台	92
二、壳牌在中国的下游销售业务	93
(一) 成品油零售业务	93
(二) 非油品销售业务	95
(三) 润滑油销售业务	96
(四) 沥青业务	96
三、壳牌在中国的天然气业务	98
(一) 陕西长北天然气项目	98
(二) 四川金秋天然气田项目	99
(三) 山西石楼北煤层气项目	100
(四) 杭州天然气合资企业	100
四、壳牌的化工项目	101
(一) 中海壳牌化工项目	101
(二) 壳牌的硫磺项目	102
五、壳牌的煤气化业务	102
(一) 壳牌煤气化概况	102
(二) 壳牌煤气化主要项目合作情况	102
(三) 壳牌推动煤气化设备本土化	104
第五节 壳牌在中国台湾	104
一、壳牌在台湾的发展历史	104
二、壳牌在台湾的炼化业务	105
三、壳牌在台湾的销售业务	105
第六节 壳牌在中国香港	105
一、壳牌在香港的发展历史	106
二、壳牌在香港的销售业务	107
(一) 壳牌在香港的零售网络与服务	107
(二) 壳牌在香港销售的主要产品	107
(三) 壳牌在香港的其他下游业务	107

治 理 篇

第四章 壳牌的企业战略	111
第一节 壳牌的战略愿景	111
一、愿景阐述	111

(一) 油气行业的领导者	111
(二) 社会责任的承担者	111
(三) 能源需求的满足者	112
(四) 股东投资的回报者	112
二、战略的定位、使命和支点	113
(一) 战略定位	113
(二) 战略使命	113
(三) 战略支点	113
第二节 壳牌的战略历程	113
一、战略历程概述	113
二、快速扩展战略	113
(一) 全球区域扩展	113
(二) 业务范畴延伸	114
三、适时发展战略	115
(一) 应对经济萧条, 控成本保利润	115
(二) 经历二战劫难, 避战火抓重建	115
(三) 不确定环境下, 勤规划抗风险	116
(四) 石油国有化中, 重现实作让步	117
四、业务多元化战略	117
第三节 壳牌的战略工具	118
一、定向政策矩阵	118
(一) 定向政策矩阵的定义	118
(二) 定向政策矩阵的结构	118
(三) 业务前景评价标准	119
(四) 竞争能力评价标准	119
(五) 策略的选择及实施	120
(六) 定向政策矩阵的应用	121
二、情景规划	121
(一) 情景规划概述	121
(二) 情景规划在壳牌的应用	121
(三) 情景规划的步骤	122
第四节 壳牌核心战略体系构成	124
一、壳牌核心战略体系的内容	124
二、壳牌战略体系的结构关系	125
第五节 壳牌的业务聚焦战略	126
一、能源企业所面临的问题	126
(一) 能源需求的渐变	126
(二) 供应难以跟上需求节奏	127
(三) 环境压力日渐加剧	127

二、能源与环境前景展望	127	第四节 矩阵式组织结构的优化	148
三、壳牌的应对策略	128	一、矩阵式组织结构的建立	148
(一) 业务组合策略	128	二、地区组织管理的优化	148
(二) 运营策略	129	三、矩阵式管理模式的运行	149
第六节 壳牌的全球发展战略	129	第五节 板块式组织结构的产生	150
一、全球资源开发与资产优化配置	129	一、板块式结构的产生背景	150
二、打造新的业务格局	130	二、板块式结构孕育产生过程	151
三、调整后的全球业务构架	131	三、板块结构的形式与要点	151
(一) 美洲上游	131	四、板块结构中运营单位的职能	152
(二) 国际上游	131	(一) 业务机构	152
(三) 下游业务	131	(二) 企业中心 (集团行政中心)	152
(四) 项目和技术	132	(三) 专业服务公司	153
第七节 壳牌的技术创新战略	132	(四) 营运公司	153
一、悠久的传承	132	(五) 营运单元	153
二、技术创新基础	132	五、板块结构的后续变革与完善	154
三、研发方向与技术创新项目	135	第六节 双董事会组织结构的终结	154
第八节 壳牌的可持续发展战略	137	一、双董事会机制带来的管理问题	154
一、形成与演变	137	二、面对舆论压力最终选择合并	156
二、核心规范与实施历程	138	第七节 构筑企业组织的扁平化	157
三、可持续发展战略管理	139	一、被迫重组应对企业信誉危机	157
第五章 壳牌的组织结构	141	二、控制成本组织结构趋于扁平化	158
第一节 壳牌组织结构的演进	141	第六章 壳牌的市场营销	160
一、壳牌组织结构演变历程	141	第一节 壳牌的营销之路	160
(一) 第一次调整	141	一、壳牌营销的历程	160
(二) 第二次调整	142	(一) 机会营销阶段	160
(三) 第三次调整	142	(二) 产品营销阶段	161
(四) 第四次调整	142	(三) 客户关系营销阶段	162
(五) 第五次调整	143	(四) 社会责任营销阶段	162
二、壳牌不同时期的组织特点	143	二、壳牌的市场地位	163
第二节 独特的双董事会组织结构	144	三、壳牌的下游策略	164
一、双母公司结构的形成	144	(一) 卓越运营和成本效率	164
二、双母公司的结构形式	145	(二) 集中投资组合	164
三、双母公司的组织管理	145	(三) 选择性增长	164
第三节 直线式组织结构的建立	146	第二节 壳牌业务的基石——产品策略	165
一、创立CMD管理机构	146	一、壳牌产品策略的构成	165
二、适应变化建立服务公司	146	(一) 产品结构策略	165
三、直线式组织结构的形成	147	(二) 产品价值策略	165

(三) 产品领先策略	165
二、壳牌的产品结构策略	165
三、壳牌的产品价值策略	167
四、壳牌的产品领先策略	167
第三节 壳牌成长的动力——品牌策略	168
一、壳牌品牌的核心策略	168
(一) 单一品牌策略	168
(二) 副品牌策略	170
二、壳牌品牌的宣传推广	170
(一) 壳牌的内部品牌宣传机制	170
(二) 壳牌的对外品牌宣传机制	170
第四节 壳牌竞争的手段——服务营销	171
一、壳牌服务营销的含义	171
二、壳牌以服务换市场的营销模式	172
三、壳牌以服务做市场的营销模式	173
第五节 壳牌立足的法宝——公共关系	175
一、壳牌的公共关系体系	175
二、协调政府关系	175
三、打造和谐社区	176
四、保护生态环境	177
(一) 壳牌减少污染的措施	178
(二) 壳牌保护环境的措施	178
(三) 壳牌宣传环保的措施	179
第六节 壳牌扩张的方法——渠道策略	180
一、壳牌营销渠道概况	180
二、渠道重心——向东方倾斜	180
三、渠道建设——注重多元化	180
四、渠道关系——转向伙伴型	181
五、渠道管理——趋于扁平化	182
第七章 壳牌的人力资源管理	183
第一节 壳牌人力资源体系的特点	183
一、壳牌人力资源管理概述	183
二、壳牌人力资源管理的四项原则	184
三、人本原则——和谐治企	184
四、自主原则——激发斗志	185
五、成长原则——不断提升	186
(一) 工作体验	186

(二) 交流分享	186
(三) 反思总结	186
六、平衡原则——和谐统一	187
第二节 壳牌的选人系统——招聘管理	187
一、招聘原则——量才适用，宁缺毋滥	187
二、招聘标准——以德为先，德才兼备	188
三、招聘规划——细分渠道，周密计划	189
(一) 壳牌的招聘渠道	189
(二) 壳牌招聘的计划与准备	189
四、招聘流程——合理分工，科学聘用	189
(一) 壳牌校园招聘整体流程	189
(二) 壳牌校园招聘核心四连环	190
五、入职渠道——三条路径，广纳人才	191
(一) 壳牌招聘日	192
(二) 哥拉美商业挑战	194
(三) 实习生计划	195
六、聘后管理——规划发展，关注成长	196
第三节 壳牌的育人系统——培训管理	196
一、完整有效——壳牌的培训体系	196
二、注重个体——壳牌的员工个人发展 计划	197
三、挖掘潜能——倡导“人人都是 领导者”	198
第四节 壳牌的用人系统——绩效管理	200
一、员工能力评估模型——胜任力模型	200
二、管理能力评估模型——CAR模型	200
三、壳牌绩效考核流程——结构化考核	201
四、壳牌绩效考核实施——考核过程 管理	203
五、壳牌绩效考核目的——促进员工 发展	203
(一) 壳牌“双通道”发展模式	204
(二) 设计职业生涯道路	204
(三) 动态的“接班人计划”	205
第五节 壳牌的留人系统——薪酬管理	206
一、壳牌薪酬管理的基本原则	206
二、壳牌薪酬体系的整体结构	206
三、壳牌薪酬中的国际化因素	207

四、壳牌薪酬制度的层级划分	207
五、壳牌绩效评估薪酬的模式	208
六、壳牌薪酬制度中的福利计划	209
(一) 退休金计划	209
(二) 对等储蓄投资计划	209
(三) 长期服务奖	209
第八章 壳牌的企业文化	211
第一节 壳牌企业文化概述	211
一、壳牌企业文化的渊源	211
二、企业文化推动壳牌发展	212
第二节 壳牌企业文化的经营观——	
可持续发展	213
一、融入壳牌的可持续发展观	213
二、可持续发展观在壳牌的体现形式	214
(一) 责任意识	214
(二) 创新意识	214
(三) 组织发展与变革意识	215
第三节 壳牌企业文化的价值观——	
营造公共价值	215
一、互利共赢的价值关系	215
二、在价值关系中承担责任	216
(一) 壳牌对股东承担责任	216
(二) 壳牌对客户承担责任	216
(三) 壳牌对员工承担责任	217
(四) 壳牌对社会承担责任	218
第四节 壳牌企业文化的组织观——	
结构与行为	219
一、组织结构对企业文化的影响	219
二、组织变革促进企业文化发展	220
第五节 壳牌企业文化的管理观——	
学习、创新与变革	221
一、用变革推动发展	221
二、用学习提升活力	222
三、用创新改变环境	223
第六节 壳牌企业文化的核心观——	
诚实、正直、尊重	224
一、外部经营之本	224
二、内部行为之根	225

第九章 壳牌在亚太地区

第一节 壳牌在亚太地区的业务概述

一、壳牌在亚太地区的发展历程	231
二、壳牌在亚太地区的发展战略	231
三、壳牌在亚太地区的业务分布	233
(一) 壳牌在亚太上游的勘探与开发	
业务	233
(二) 壳牌在亚太地区中游的炼化	
业务	233
(三) 壳牌在亚太地区的下游销售	
业务	234

第二节 壳牌在澳大利亚

一、壳牌在澳大利亚的发展历史	235
二、壳牌在澳大利亚的勘探与开发业务	238
(一) 西北大陆架项目	239
(二) 高庚项目	239
(三) 其他项目	240
三、壳牌在澳大利亚的运输与储存业务	240
(一) 壳牌新港码头	240
(二) 壳牌北弗里曼特尔码头	240
(三) 壳牌帕拉马塔码头	241
(四) 壳牌皮思坎巴码头	241
四、壳牌在澳大利亚的炼化业务	241
(一) 克莱德炼油厂和戈尔湾码头	242
(二) 壳牌吉朗炼油厂	242
五、壳牌在澳大利亚的销售业务	243
(一) 壳牌在澳大利亚的零售网络与	
服务	243
(二) 壳牌在澳大利亚销售的主要	
产品	243
(三) 壳牌在澳大利亚的其他下游	
业务	244
第三节 壳牌在新西兰	245
一、壳牌在新西兰的发展历史	245
二、壳牌在新西兰的勘探与开采业务	245
(一) 卡潘尼油气田	245

(二) 毛伊岛油气田	246
(三) 波霍库拉油气田	246
三、壳牌在新西兰的销售业务	247
第四节 壳牌在新加坡	247
一、壳牌在新加坡的发展历史	247
二、壳牌在新加坡的炼化业务	248
(一) 壳牌东方石化综合项目	248
(二) 卡塔尔石油国际公司	248
(三) 壳牌公司的全资或独资子公司	248
三、壳牌在新加坡的销售业务	250
第五节 壳牌在马来西亚	250
一、壳牌在马来西亚的发展历史	250
二、壳牌在马来西亚的勘探与开发业务	251
(一) Gumusut-Kakap油田项目	251
(二) Malika油田项目	251
(三) 其他项目	251
三、壳牌在马来西亚的炼化业务	252
(一) 壳牌民都鲁馏分综合厂	252
四、壳牌在马来西亚的销售业务	252
(一) 壳牌在马来西亚的零售网络与 服务	252
(二) 壳牌在马来西亚销售的主要 产品	252
(三) 壳牌在马来西亚的其他下游 业务	252
第六节 壳牌在印度尼西亚	253
一、壳牌在印度尼西亚的历史渊源	253
二、壳牌在印度尼西亚的销售业务	254
(一) 壳牌在印度尼西亚的零售网络 与服务	254
(二) 壳牌在印度尼西亚销售的主要 产品	254
(三) 壳牌在印度尼西亚的其他下游 产品	254
第七节 壳牌在菲律宾	255
一、壳牌在菲律宾的发展历史	255
二、壳牌在菲律宾的勘探与开发业务	255
(一) 壳牌菲律宾勘探BV公司	255

(二) 壳牌马拉帕亚项目	256
三、壳牌在菲律宾的销售业务	256
(一) 壳牌在菲律宾的零售网络与 服务	256
(二) 壳牌在菲律宾销售的主要产品	257
第八节 壳牌在文莱	257
一、壳牌在文莱的发展历史	258
二、壳牌在文莱的勘探与开发业务	258
三、壳牌在文莱的石油运输业务	258
四、壳牌在文莱的炼化业务	259
(一) 诗里亚炼油厂	259
(二) 文莱液化天然气公司	259
五、壳牌在文莱的石油和天然气贸易 业务	259
(一) 石油贸易	259
(二) 天然气贸易	259
六、壳牌在文莱的下游销售业务	260
第九节 壳牌在斯里兰卡	260
一、液化天然气业务	260
二、太阳能发电业务	260
第十节 壳牌在泰国	261
一、壳牌在泰国的发展历史	261
二、壳牌在泰国的勘探与开发业务	262
三、壳牌在泰国的销售业务	262
(一) 壳牌在泰国的零售网络与服务	262
(二) 壳牌在泰国销售的主要产品	263
第十一节 壳牌在越南	264
一、壳牌在越南的发展历史	264
二、壳牌在越南的润滑油调配业务	265
三、壳牌在越南的销售业务	265
第十二节 壳牌在印度	265
一、壳牌在印度的发展历史	266
二、壳牌在印度的销售业务	266
(一) 壳牌在印度的加油站	266
(二) 壳牌在印度的润滑油销售	267
(三) 壳牌在印度的沥青销售	267
(四) 壳牌在印度的天然气销售	268
(五) 壳牌海洋服务项目	268

(六) 壳牌在印度的技术服务公司	269	二、壳牌在欧洲的发展战略	281
第十三节 壳牌在巴基斯坦	269	三、壳牌在欧洲的业务分布	281
一、壳牌在巴基斯坦的发展历史	269	(一) 壳牌在欧洲的勘探与开发业务	281
二、壳牌在巴基斯坦的勘探与开发业务	270	(二) 壳牌在欧洲的炼化业务	282
三、壳牌在巴基斯坦的运输业务	270	(三) 壳牌在欧洲的销售业务	282
四、壳牌在巴基斯坦的炼油业务	270	第二节 壳牌在奥地利	284
五、壳牌在巴基斯坦的销售业务	271	一、壳牌在奥地利的发展历史	284
(一) 壳牌在巴基斯坦的加油站	271	二、壳牌在奥地利的下游销售业务	284
(二) 壳牌在巴基斯坦的润滑油销售	271	(一) 壳牌奥地利的加油站网络和	
(三) 壳牌在巴基斯坦的天然气销售	271	主要产品	284
(四) 壳牌在巴基斯坦的航空燃油		(二) 壳牌在奥地利的其他业务	285
销售	271	第三节 壳牌在比利时	285
第十四节 壳牌在韩国	271	一、壳牌在比利时的发展历史	285
一、壳牌在韩国的发展历史	271	二、壳牌在比利时的销售业务	285
二、壳牌在韩国的销售业务	272	第四节 壳牌在保加利亚	286
(一) 润滑油	272	一、壳牌在保加利亚的发展历史	286
(二) 液化天然气	272	二、壳牌在保加利亚的销售业务	286
(三) 化学品	272	第五节 壳牌在捷克	287
(四) 海事	273	一、壳牌在捷克的历史	287
第十五节 壳牌在日本	273	二、壳牌在捷克的销售业务	287
一、壳牌在日本的发展历史	273	第六节 壳牌在丹麦	288
二、壳牌在日本的炼油业务	274	一、壳牌在丹麦的发展历史	288
(一) 四日市炼油厂	275	二、壳牌在丹麦的勘探与开发业务	288
(二) 京滨炼油厂	275	三、壳牌在丹麦的炼化业务	288
(三) 山口炼油厂	276	四、壳牌在丹麦的销售业务	289
三、壳牌在日本的化工业务	276	第七节 壳牌在冰岛	289
四、壳牌在日本的天然气业务	277	一、壳牌在冰岛的发展历史	289
(一) 液化天然气	277	二、壳牌在冰岛的销售业务	289
(二) 天然气制油	277	第八节 壳牌在芬兰	290
(三) 煤气化	277	一、壳牌在芬兰的早期历史	290
五、壳牌在日本的销售业务	277	二、壳牌在芬兰的销售业务	290
(一) 壳牌在日本的零售网络与服务	277	第九节 壳牌在法国	290
(二) 壳牌在日本销售的主要产品	278	一、壳牌在法国的发展历史	290
(三) 壳牌在日本的其他下游业务	279	二、壳牌在法国的勘探与开发业务	291
第十章 壳牌在欧洲	280	三、壳牌在法国的炼化业务	291
第一节 壳牌在欧洲的概述	280	四、壳牌在法国的销售业务	291
一、壳牌在欧洲的发展历程	280	第十节 壳牌在德国	292
		一、壳牌在德国的发展历史	292

二、壳牌在德国的炼化业务	292
三、壳牌在德国的销售业务	293
四、壳牌在德国的研发	293
第十一节 壳牌在英国	294
一、壳牌在英国的历史渊源	294
二、壳牌在英国的勘探和开发	295
(一) 北部油田	295
(二) 中部油田	295
(三) 南部油田	296
三、壳牌在英国的主要炼厂——斯坦洛 综合加工厂	296
四、壳牌在英国的销售业务	297
(一) 零售网络与服务	297
(二) 壳牌在英国销售的主要产品	298
第十二节 壳牌在希腊	298
一、壳牌在希腊的发展历史	298
二、壳牌在希腊的销售业务	298
第十三节 壳牌在爱尔兰	299
一、壳牌在爱尔兰的发展历史	299
二、壳牌在爱尔兰的勘探与开发业务	299
三、壳牌在爱尔兰的销售业务	300
第十四节 壳牌在意大利	301
一、壳牌在意大利的发展历史	301
二、壳牌在意大利的勘探与开发业务	301
三、壳牌在意大利的下游销售业务	301
第十五节 壳牌在荷兰	302
一、壳牌在荷兰的发展历史	302
二、壳牌在荷兰的炼化业务	302
(一) 壳牌佩尔尼斯炼油厂	302
(二) 壳牌穆尔代克化工厂	303
三、壳牌在荷兰的销售业务	304
(一) 零售网络与服务	304
(二) 壳牌在荷兰销售的主要产品	305
四、壳牌在荷兰的技术服务中心	305
第十六节 壳牌在挪威	306
一、壳牌在挪威的发展历史	306
二、壳牌在挪威的油气开采	306
(一) 维图斯油田项目	306

(二) Ormen Lange天然气田项目	306
三、壳牌在挪威的石油炼化业务	307
四、壳牌在挪威的销售业务	307
第十七节 壳牌在波兰	308
一、壳牌在波兰的发展历史	308
二、壳牌在波兰的销售业务	308
(一) 零售网络与服务	308
(二) 壳牌在波兰销售的主要产品	308
(三) 壳牌在波兰的其他下游业务	310
第十八节 壳牌在斯洛伐克	310
一、壳牌在斯洛伐克的历史	310
二、壳牌在斯洛伐克的销售业务	310
第十九节 壳牌在斯洛文尼亚	311
一、壳牌在斯洛文尼亚的历史	311
二、壳牌在斯洛文尼亚的销售业务	311
第二十节 壳牌在西班牙	311
一、壳牌在西班牙的发展历史	311
二、壳牌在西班牙的销售业务	312
第二十一节 壳牌在瑞典	313
一、壳牌在瑞典的天然气勘探与开发	313
二、壳牌在瑞典的炼化业务	313
三、壳牌在瑞典的销售业务	313
第二十二节 壳牌在瑞士	314
一、壳牌在瑞士的发展历史	314
二、壳牌在瑞士的石油炼化业务	314
三、壳牌在瑞士的销售业务	314
(一) 零售网络与服务	314
(二) 壳牌在瑞士销售的主要产品	314
(三) 壳牌在瑞士的其他下游业务	314
第二十三节 壳牌在土耳其	315
一、壳牌在土耳其的发展历史	315
二、壳牌在土耳其的销售业务	315
第十一章 壳牌在北美洲	316
第一节 壳牌在北美洲的概述	316
一、壳牌在北美洲的发展历程	316
二、壳牌在北美洲的发展战略	316
三、壳牌在北美洲的业务分布	316

(一) 壳牌在北美洲的勘探与开发 业务	316
(二) 壳牌在北美洲的炼化业务	317
(三) 壳牌在北美洲的销售业务	317
第二节 壳牌在加拿大	319
一、壳牌在加拿大的发展历史	319
二、壳牌在加拿大的勘探与开发业务	321
(一) SOEP项目	321
(二) 阿萨巴斯卡油砂项目	321
(三) Orphan盆地	322
三、壳牌在加拿大的炼化业务	322
(一) 天然气加工	322
(二) 炼油工业	323
四、壳牌在加拿大的销售业务	326
(一) 壳牌在加拿大的零售网络与 服务	326
(二) 壳牌在加拿大销售的主要产品	326
第三节 壳牌在美国	326
一、壳牌在美国的发展历史	326
(一) 早期的里程碑 (1912—1941年)	326
(二) 发现和发明 (1942—1991年)	327
(三) 更大的发展 (1992年至今)	328
二、壳牌在美国的勘探与开发业务	328
(一) 墨西哥湾	329
(二) 得克萨斯州	329
(三) 怀俄明州	329
(四) 科罗拉多州	330
三、壳牌在美国的炼化业务	330
(一) 耶洛汉默厂	330
(二) 壳牌迪尔帕克炼厂	330
(三) 盖斯马化工厂	331
(四) 诺科炼油厂	331
(五) 壳牌马丁内斯炼油厂	331
四、壳牌在美国的销售业务	332
(一) 壳牌在美国的零售网络与服务	332
(二) 壳牌在美国销售的主要产品	333
(三) 壳牌在美国的其他下游业务	335
第四节 壳牌在墨西哥	335
一、壳牌在墨西哥的发展历史	335

二、壳牌在墨西哥的销售业务	336
---------------------	-----

第十二章 壳牌在南美洲

第一节 壳牌在南美洲的概述

一、壳牌在南美洲的发展历程	337
二、壳牌在南美洲的发展战略	337
三、壳牌在南美洲的业务分布	337
(一) 壳牌在南美洲的勘探与开发 业务	337
(二) 壳牌在南美洲的炼化业务	338
(三) 壳牌在南美洲的销售业务	338

第二节 壳牌在巴西

一、壳牌在巴西的发展历史	339
二、壳牌在巴西的勘探与开发业务	339
(一) 拜居派拉·萨勒马项目	339
(二) BC-10深水重油项目	340
三、壳牌在巴西的销售业务	340
(一) 壳牌在巴西的零售网络与服务	340
(二) 壳牌在巴西销售的主要产品	340
(三) 壳牌在巴西的其他下游业务	341

第三节 壳牌在阿根廷

一、壳牌在阿根廷的发展历史	342
二、壳牌在阿根廷的炼化业务	342
三、壳牌在阿根廷的销售业务	343

第四节 壳牌在委内瑞拉

一、壳牌在委内瑞拉的发展历史	344
二、壳牌在委内瑞拉的勘探与开发	344
三、壳牌在委内瑞拉的销售业务	344

第十三章 壳牌在中东地区

第一节 壳牌在中东地区的业务概述

一、壳牌在中东的发展历程	345
二、壳牌在中东的发展战略	345
(一) 中东油气资源的特点	345
(二) 壳牌中东的发展策略	346
三、壳牌在中东的业务分布	347
(一) 壳牌在中东的勘探与开发业务	347
(二) 壳牌在中东的炼化业务	348
(三) 壳牌在中东的销售业务	348