



SHELL

险中生辉

英荷皇家壳牌
集团公司

朱福东 卫弘 编著

世界著名企业管理精华丛书

世界著名企业管理精华丛书

险中生辉

——英荷皇家壳牌集团公司

中国工业经济研究与开发促进会
东北财经大学工商管理硕士(MBA)教育中心

组织编写

朱福东 卫 弘 编著



00447017

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

险中生辉：英荷壳牌集团/朱福东等编著.
—沈阳：辽宁人民出版社，1997. 1

(世界著名企业管理精华丛书/吴家骏等主编)

ISBN 7-205-03685-2

I. 险… I. 朱… III. 英荷壳牌集团-企
业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 16478
号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本：787×960 1/32 字数：150,000 印张：9 $\frac{1}{8}$ 插页：4

印数：1—8,000

1997 年 1 月第 1 版

1997 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑：宋扬华	魏若燕	责任校对：陈越
封面设计：刘冰宇		版式设计：王珏菲

每套定价：110.00 元 (共 8 册)

世界著名企业管理精华丛书

顾 问	马 洪	房维中	
主 编	吴家骏	郑泽铭	郭长禄
副主编	魏若燕	宋扬华	于 立
	李 平	杨春学	

出版说明

我们有个想法，一直想了很长时间。

我们想，世界上一些著名企业之所以成功，从战略开发到具体的管理方法，都会在实践中积累一些宝贵的经验；如果把这些经验介绍给中国的读者，对我们国家当前在经济改革中强调的两个根本转变，对我们迫切需要提高的企业管理水平，一定会起到积极的促进作用。

目前，介绍世界上一些著名企业或企业家的书，在中国的图书市场上已不鲜见，但这并没有动摇我们的想法。因为：

第一，这些书多比较长，内容广泛，对有闲的人来说，读一读倒是不妨，对我们有些视时间如生命的读者，特别是日夜不停地奔波在第一线的经济工作者和企业工作者来说，无疑是一个不小的负担。

第二，这些书都零散地在中国图书市场上流通，搜集起来也不大方便；还有些直到现在也没有介绍到中国来。

2 出版说明

我们出版这套丛书的指导思想有三条。

一是，力求简洁精练；

二是，力争取材新鲜；

三是，兼顾东方西方。

在简洁精练方面，尽量砍掉枝叶，取其精华。一本书限定在十几万字，把那些使企业获得成功的紧要之处，撷取过来，献给读者。

在力争取材新鲜方面，作者做了大量工作。有的材料是通过那些企业驻中国办事处取得的；有的是直接从国外那些企业的总部索取的；还有的是从那些企业驻香港的机构得来的。在这里，让我们对那些给丛书以大力支持的企业和有关机构表示深深的谢意。

在兼顾东方西方方面，我们在世界著名企业的选定上，在第一套丛书里确定了美国、日本、韩国、英荷等八家企业。

在以后丛书的出版工作中，我们还要将范围扩大，但必须合乎两个条件：一是世界著名企业；二是其经营思想和运行机制管理经验确有值得借鉴的地方。

读者对丛书的编辑出版工作有什么意见，希望能反映给我们，我们在盼望着。

辽宁人民出版社

1996年8月

前 言

党的十一届三中全会以来,经过 17 年的积极探索和艰苦努力,我国改革开放和现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就。今年我国又进入了第九个五年计划时期,在今后的 15 年里,我们的任务是全面实现我国现代化建设的第二步战略目标,并向第三步战略目标迈出重大步伐,为下一个世纪中叶基本实现现代化奠定坚实基础。这是跨世纪的任务,实现这个任务的关键在于实行两个具有全局意义的根本性转变,一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。实现这两个转变,才能促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。

实现两个根本性的转变,需要解决的问题很多,宏观政策的调整固然重要,微观基础条件的创造和改善也是不可忽视的。企业是市场经济运行的主体,也是经济增长的主体,经济

体制和经济增长方式能否得到转变，同企业的状况密切相关。综观世界上经济发达国家发展的历程，特别是二战后日本和德国的高速发展以及一些后发国家和地区的迅速崛起，我们可以清楚地看到，他们所显示的强大的经济实力和竞争力以及整个国家和地区经济的迅速发展，都是由一批世界知名的、规模巨大的、跨国经营的大公司支撑着的。这些大公司的兴衰，直接关系到这些国家经济的起伏。我国要在下世纪实现第二步和第三步战略目标，也必须创建一批这样的大公司，这是我国企业改革的必由之路，也是实现现代化战略目标的基石。

我国经济体制改革，一直把增强企业活力作为企业改革的中心环节，增强企业活力在当前世界经济一体化的大趋势面前，最重要的就是要增强企业在国内外市场上的竞争力。17年来，围绕增强国有企业活力的改革，取得了一定进展，少数优势企业成功地进入了市场，并在激烈的竞争中站稳了脚跟。但是，企业改革在一些重点、难点问题上还没有取得实质性突破，多数国有企业仍然是机制不活、效益不高、包袱沉重，甚至有许多企业亏损严重，在困境中难以自拔。如何改变这种状况？这是举国上下，尤其是企业界人士一直关心的。要根本改变这种状况，需要系统的、长期的努力，一方

面需要我们从我国的实际出发，围绕企业制度创新，推进各项配套改革，综合治理和解决国有企业面临的深层次的矛盾和问题；另一方面也需要我们放眼世界，研究和借鉴各国成功企业的经验，以期促进我国企业机制的转变和经营管理水平的提高。

优胜劣汰是市场经济条件下企业生存和发展的普遍规律。在任何一个市场经济国家，每天都有许许多多的企业在国际和国内市场激烈的竞争中垮了下去，同时又有许许多多的企业在新生。就是在世界上一时曾经排名在500位、100位、50位，前10位之内的大企业，也经常在发生变化，有时被挤出了世界前10位、前50位之列，有的甚至彻底沉沦、倒闭或被兼并。当然，经过市场的筛选，当今世界已经出现了一大批规模巨大、竞争力强、知名度高的优秀企业，它们中间有的历史悠久、常盛不衰；有的几经起伏终于站稳了脚跟；也有的是在世界新技术革命浪潮中涌现的后起之秀。这些企业能够在市场竞争中生存、发展和壮大，必然有各自的优势或者说在某些方面必有独到之处。剖析这些企业在组织结构、运行机制、企业精神、经营之道以及管理方法等方面的特色，研究借鉴它们的经验，对于搞好我国国有企业无疑是有益处的。正是出于这种考虑，我们组织编写

了这套《世界著名企业管理精华》丛书，向我国读者介绍世界著名企业各具特色的管理精华，以利于读者结合自身的实际学习这些经验。这套丛书是由中国工业经济研究与开发促进会和东北财经大学工商管理硕士（MBA）教育中心共同组织编写的，我们希望这套丛书的出版，对我国企业的改革、企业经济的发展以及企业管理教育都能够有所帮助。

在编写这套丛书的过程中，我们得到了有关企业的大力支持，有的公司的总部及其设在北京的办事处，向作者提供了大量的第一手资料，与此同时，每本书的作者还注意搜集了国内外已有的研究和介绍本企业的著作，为此我们向有关的企业以及有关著作的作者致以衷心的感谢。

编 者

1996年7月

目 录

出版说明

前言

一、油海冲出“贝壳”——壳牌集团发展史 … 1

1. 辉煌的业绩 …………… 1

2. 苏伊士运河上的贝壳商人之子 …… 7

3. 1892 年的突然袭击 …………… 11

4. 油海纷争…………… 25

5. 壳牌首次危机…………… 31

6. 走向合并的第一步…………… 37

7. 建立亚细亚公司…………… 41

8. 壳牌公司新危机…………… 45

9. 巨人的诞生…………… 49

10. 进军美国 …………… 55

11. 回到俄罗斯 …………… 60

12. 集团业务的发展 …………… 64

二、另辟蹊径——独特的集团结构 …… 77

集团结构 …………… 77

1. 母公司	80
2. 控股公司	82
3. 营运公司	83
4. 服务公司	84
5. 各类公司的关系	86
6. 董事会	89
壳牌机构改革	91

三、运筹帷幄——扎实的业务管理

1. 壳牌经营战略	98
2. 人事管理	106
3. 财务管理	115
4. 采购和后勤管理	122
5. 技术管理	127
6. 质量管理	132
7. 市场营销	137
8. 健康、安全和环境管理	147
9. 壳牌 HSE 工程	156
10. 壳牌集团关于健康、安全和环境 的政策指导	162

四、雄心勃勃——壳牌产业结构与

业务发展	165
1. 勘探和开发	168
2. 海运	183

3. 原油提炼	191
4. 天然气	198
5. 化学工业	207
6. 煤炭	213
7. 壳牌在中国	216

五、研究与开发——壳牌事业的基础..... 225

1. 研究机构	225
2. 勘探与开采研究	229
3. 石油制品研究	232
4. 天然气研究	235
5. 化工研究	239
6. 一般性研究	244

六、壳牌企业文化——集团成功的

关键因素.....	247
1. 历史传统决定的下放型文化	248
2. 以人为主	251
3. 为顾客服务	257
4. 成为当地社会的一员	259
5. 壳牌文化的国际色彩	263
6. 经营宗旨	268

参考书目	275
------------	-----

后 记	277
-----------	-----

油海冲出『贝壳』

——壳牌集团发展史

英荷皇家壳牌集团（以下简称“壳牌”）在世界商界有着显赫的地位，一直在各种著名的经济排行榜上处于领先的位置。这样一个商业巨人、一个庞大的“石油帝国”是如何产生和发展起来的，一直是各国经济学家和企业界们研究和考察的对象。纵观壳牌集团的发展史，我们看到的是一部与世界石油工业的发展同步的、充满激烈竞争的发展史。

1. 辉煌的业绩

在伦敦城南岸，俯瞰着泰晤士河的是这个古老的英国城市最早建成的摩天大楼。这个有石砌门和坚固塔楼的巨大建筑就是壳牌中心大楼。从它的尖顶向下眺望，泰晤士河仿佛弯弯曲曲的蚯蚓，对岸的国会大厦西敏寺就好像矮

人国里的一个臣民。

联结着这座大楼的是一整座“壳牌城”，在高高的石头围城里面，有“壳牌”自己的游泳池、餐厅、射击场、俱乐部、宾馆、电影院和地下交通网。处身于这座城堡当中，人们可能会忽发奇想：即使它被围困三年五载，里面的生活秩序也很可能不会受到影响。

壳牌城很有特点，整个建筑似乎是由一个狂热的贝壳学家设计的：玻璃大门上镶嵌着天然贝壳，墙壁上是天然贝壳，大走廊上陈列着各种各样的贝壳，庭院当中有一座高大的雕塑像，也全部是用贝壳做成的。当你走进这座大厦，不仅会感到壳牌公司的设施齐全，自给自足，而且会感到壳牌公司对英国经济具有压倒一切的重要性，这种重要性在荷兰具有更大的意义。

在世界各地，无论在加油站，石油与化工产品的存放地，道路两旁的标志牌，还是在飞机场、公海上，人们随处都可看到壳牌集团的标志——“一个流光四射的贝壳”。它代表着质量和信誉，是世界上最为成功，最为人们所熟识的标志之一。

在当今的世界石油巨人中，英荷皇家壳牌集团和美国的埃克森石油公司，堪称是分别主宰东西半球石油工业的“石油帝国”。多年以来，

埃克森石油公司在世界企业排行榜上一直稍居领先地位。

1990年，伊拉克对科威特占领之初，就引起了石油价格的上涨，对日本等发达国家的经济发展造成了严重打击。中东动荡使石油供应受阻，这是欧佩克自70年代以来从未处理过的最棘手的难题，结果造成石油公司大展宏图。在这一年里，石油公司的销售额增长了24.1%，利润增长了11%，英荷壳牌集团是最大的受益者，一跃超过了其头号竞争对手埃克森，从而成为世界上最大的石油公司。

衡量一个公司在世界经济中的地位或名次的方法有许多种，既可以根据总资产、盈利率、营业额或雇佣人数等商业指标，也可以根据公司或厂家的名望、优质产品或服务的信誉。

近几年，几个组织，特别是出版商，为世界大公司排了名次，英荷皇家壳牌集团一直处于高位置，并稳步地向顶点攀登。

1992年，在《幸福》杂志刊登的世界500家大企业的排行榜上，壳牌集团名列第四。该杂志对企业排名所依据的是销售额、利润、资产、股东的资产净值和雇员人数。在《幸福》排列的最高利润表中，壳牌集团居于第一。

目前世界上最大的企业识别顾问——美国朗涛（Landau）公司公布的国际最著名的名牌

产品企业的前 50 名，壳牌名列第 33 位。进入 50 名的产品，以食品、饮料、汽车、照像器材居多，壳牌是 50 名中唯一的石油产品生产企业。

1992 年，在美国《福布斯》杂志的企业排名中，称壳牌集团为最强大的非美公司，在《福布斯》每年根据销售额、利润、资产和市场价值列出 500 家国际超级大公司的排行榜上，壳牌集团已连续三次荣登榜首。

在 1992 年初，英国的《金融时报》为欧洲 500 家大公司排名次，壳牌集团也拔了头筹。《金融时报》所依据的是 1991 年 9 月底的市场资本额。（一个公司的市场资本额是：每股股票的市场价格×股份数，即投资者眼中的公司价值）。

英国这年的《劳埃德海报》还认为壳牌集团是投资者看好的公司，尽管石油行业处于原油价格下跌、炼制余地缩小、石化市场萧条等不利的因素。这家报纸将壳牌的声望归功于它平稳度过经济高峰和低谷的能力，以及改善其市场地位的能力。

上述杂志对于壳牌集团的评价决不过分，从下面的数据中可以窥见壳牌业绩的一斑：

□ 壳牌集团在全球一百多个国家进行投