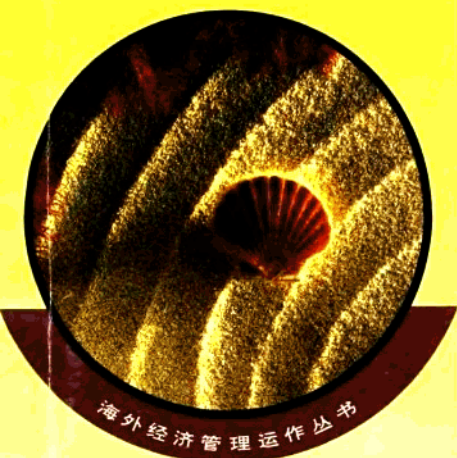




海外经济管理运作丛书

一个跨国公司的运营

9.563.24

荷兰皇家/壳牌集团公司

杨慧 逢仪 译编

序

徐 惟 诚

人类离不开劳动。劳动创造了人自身。人类又在自己的发展过程中,不断提高劳动本领,运用新的劳动工具,扩大劳动的对象,创造出越来越多的物质财富和精神财富,以满足人类不断增长的需要。

人是社会的动物。人是作为社会的人诞生的。人的生活是社会生活,人的劳动是社会劳动。人的社会分工提高了人的劳动效率。人类社会越进步,劳动生产的社会化程度越高。这是全部人类历史告诉我们的事实。

社会化的劳动需要有组织地进行,需要解决劳动力的配置和劳动资源的配置问题,使劳动能够连续地、有效地进行。劳动社会化的程度越高,这种组织工作越重要,也越困难,越复杂。组织的方法大体为两类:计划的方法和通过市场的方法。过去我们以为社会主义只能用计划的方法,市场

的方法只能同资本主义相联系。这当然是一种误解，不符合当代世界经济状况的实际，也不符合从十一届三中全会以来我国14年改革开放实践的经验。事实上，资本主义生产在企业内部的计划性是极强的，自本世纪30年代以来，大多数发达的资本主义国家都在不同程度上用不同方法加强了政府对经济的宏观计划调控。社会主义国家的劳动生产更是几乎从来没有同市场绝缘过。我国10多年的经验表明，在我国当前生产力发展水平的条件下，适当运用市场机制，更有助于生产力的发展，有助于社会主义综合国力的增强及人民生活水平的提高。

但是我国的生产力水平毕竟还比较低，生产社会化的程度也不高，对于如何运用市场机制，大多数人是熟悉的。因此，迫切需要借鉴发达国家或者搞得成功的发展中国家已有的经验。社会主义应当继承和发展人类一切文明的成果，何况社会化生产的管理和经营经验，这是我们所更需要的。这一套《海外经济管理运作丛书》就是为适应这种需要而编写的。

这套丛书的特点在“运作”。就是说，我们希望尽可能地写实，而不是把着重点放在概念、原则的介绍上。研究经济学，概念和原则都是少不了

的。概念和原则也是由事实构成的，是事实的抽象。但是，对于这种抽象各人又可能有不同的理解。加之许多人对事实本身并不熟悉，更可能只凭自己的经验或者想象去理解。现在有一部分争论或者有些同志走的某些弯路，可能与此有关。当然也并不要紧，实践的经验多了，许多认识又可能趋于一致。不过代价总是力求付得少一点好。为此，多了解一点事实，大概不是没有用处的。只不过这些事实不应是表面现象的描绘。所以，我们又希望尽可能深入到经济的运行和操作过程中去，把各种相关的制约因素之间的关系客观地描述出来。这是一件不容易的事。丛书的作者大多对海外的情况有实际的了解。但写这样的著作，毕竟还是一种探索。效果究竟怎样，还有待实践检验。我们希望各界有识之士提出宝贵的意见，以便不断充实本丛书的内容。

出版这一套丛书，还有一个目的，就是希望能够有助于我国同海外经济的联系。开放，就要同别人打交道，做生意，就需要有互相的了解。不了解，有些机会就抓不住。格格不入，有些生意就做不成。不熟悉对方的运作机制，有些钱就赚不了。有些纠纷还可能由于相互对事物的不同理解而产生。我们相信，随着对外开放的扩大，出版这样一

套丛书的必要性也将会显现得更清楚。

任何事物都是在一定条件下形成的，都是作为发展的过程存在的，不可能止于至善，更不可能不囿于条件而放之四海皆准。这套丛书的任务不在于评定各种做法的优劣。我们只是希望在介绍情况时尽可能把背景条件说清楚，以便于阅读者分析参考。这样做，也是一种尝试。

中国在经济上落后的时间已经太长了。中国应当起飞，当前的国际国内条件使我们有可能起飞，需要的是中国人团结一致，扎扎实实地努力奋斗。做一点扎实的工作，我们在编辑出版这一套丛书时以此自勉，并与读者同志们共勉。

1992年10月1日

序 言

荷兰皇家/壳牌集团公司,发源于1907年皇家荷兰石油公司和“壳牌”运输贸易有限公司之间结成的联盟,在这个联盟中,两家公司同意合并所有权益但保留独立个体运作。

壳牌的标志是世界最著名的公司标志之一,无论在加油站、石油与化工产品的存放地、道路两旁,还是在飞机场、公海上,壳牌标志都能清楚立辨,它代表着质量和信誉,已不需要言辞冗述它代表当地的壳牌公司或者是荷兰皇家/壳牌集团所有的数百家经营公司。

这个标志十分简单——一个艺术化的流光四射的贝壳,但是,它却代表了世界最大的公众所有的能源实体,也是最复杂、又最灵活的商业组织之一。

本书描述了荷兰皇家/壳牌集团公司的经营和商业哲学,它的运作与世界上100多个国家的人民生活有着联系。正因为这种联系,壳牌始终努力

为它的股东,它的雇员,它的顾客,还有,它所经营业务的国家盈利。

壳牌各公司各有独立的个体,本书中使用的“壳牌”、“集团”和“荷兰皇家/壳牌集团”则是一种统称,并非特指某个或某些壳牌公司。

目 录

序言	1
----------	---

1. 荷兰皇家/壳牌集团:	1
---------------------	---

一家巨型跨国公司的发展史

奠基	3
----------	---

最后的合并	4
-------------	---

两次世界大战的洗礼	5
-----------------	---

向全球销售	9
-------------	---

化学工业的崛起	10
---------------	----

北海丰收	10
------------	----

变化的时代	12
-------------	----

未卜的未来	14
-------------	----

大事记	14
-----------	----

2. 集团的构成及经营总则	22
---------------------	----

母公司	22
-----------	----

控股公司	23
------------	----

营运公司	23
------------	----

服务公司	24
------------	----

咨询与服务	25
-------------	----

与众不同的集团结构.....	27
集团业绩.....	30
集团经营宗旨.....	32
壳牌的社会性.....	36
3. 业务管理	38
资金管理.....	39
人事管理.....	41
设备管理.....	45
资讯技术的运用.....	47
质量管理.....	48
4. 五大业务的拓展.....	50
上游油、气的开发.....	51
下游油、气的炼制与销售.....	58
天然气市场与新产品开发.....	70
壳牌的化工.....	75
壳牌的煤炭.....	78
其他行业.....	82
5. 集团的支柱——研究工作	86
勘探与开采研究.....	88
石油产品制造研究.....	89
石油市场研究.....	90
天然气的净化技术.....	90
化工的“无废物”工程.....	91
一般性研究.....	92

研究机构.....	94
6.杰出的成就	97
布尔温克尔：世界最高的开采平台.....	97
奥吉：一项世界记录.....	98
在尼日利亚的新深水勘探.....	100
加拿大的卡罗来那气工程.....	101
萨哈林岛的工程.....	102
延续英国最大的北海油田的寿命.....	103
欧洲气市场的大增长.....	105
在澳大利亚的发展.....	106
7.健康、安全和环境保护.....	109
保障雇员健康.....	110
以安全责任制为中心.....	111
环境保护.....	113
预防空气污染.....	115
严格废料管理.....	115
为全球气候变暖产生的负效应采取的措施.....	116
把海洋污染降到最低点.....	117
产品监管.....	118
赞助森林保护研究工作.....	119
壳牌的政策指导.....	120
后记	123

1. 荷兰皇家/壳牌集团

——一家巨型跨国公司的发展史

壳牌的历史渊源可以追溯到1833年英国伦敦的一家小店铺，它在经营古董、工艺品和产自东方海洋的贝壳的生意。

马科斯·萨缪尔，小店的主人，发现贝壳生意利润很大，英国维多利亚时代贝壳已成为时髦的房屋装饰品，于是订定了定期往返于亚洲的商船期。不久，他的买卖就发展成兴旺地进出口事业。

1870年马科斯·萨缪尔去世，他的儿子小马科斯·萨缪尔和萨缪尔·萨缪尔二人继承了他的事业。1890年，小马科斯·萨缪尔果断地把生意转向石油业，那年，他参观了黑海海岸的巴统，巴统是输出俄国石油的港口城市，石油在这里输出的规模之大给小马科斯留下了深刻的印象，他预见到远东蕴藏着的煤油的大市场。

但是，当时的市场被美国标准石油公司垄断，如果萨缪尔要打入市场，他首先应做到的就是降

低自己产品的价格至低于美国标准石油公司产品。他认定，达到这一目的的唯一途径是通过苏伊士运河来大量运输石油。即使当时苏伊士运河公司拒绝从事这类业务。

马科斯·萨缪尔请人设计、建造了一条新油轮，它完全符合运河管理当局对安全的严格要求，他的第一艘油轮——载重量达 5010 吨的骨螺号，于 1892 年 8 月在苏伊士运河作处女航行，它装载了 1000 吨俄国煤油，穿过苏伊士运河到达了新加坡和曼谷。与此同时，马科斯·萨缪尔在远东的港口建立了油库，落实了长期供应巴统煤油的合同。

此时，东印度也生产原油，一家荷兰公司在苏门答腊槟榔·布兰丹开采了一块油田。这家在海牙注册的公司得到了荷兰国王威廉三世的支持，而命名荷兰皇家的名称，随后以荷兰皇家石油公司而著名。槟榔·布兰丹的油井有 50 年的商业储量。

由于总经理 J. B. 奥古斯·凯斯勒的推动和远见，荷兰皇家公司很快便繁荣起来。1896 年，亨利·德特丁加盟凯斯勒，为与塞缪尔的低运费俄国油展开竞争，公司着手建油轮、贮油库等设施，并建立起本公司的销售组织。

马科斯·萨缪尔的公司、荷兰皇家公司,以及庞大的美国标准石油公司之间就这样展开了激烈竞争。到1897年,萨缪尔的石油生意的规模已经相当大了,因而成立了一个单独的专门经营石油的公司。取一个什么名字呢?他想起最初的生意,决定采用“壳”(SHELL)作为这家运输贸易有限公司的名字。

随着卡尔·奔驰发明的第一批汽车的诞生,一个极具潜力又庞大的汽油市场出现了,使萨缪尔的新公司繁荣起来。

1898年,马库斯·萨缪尔得到了荷兰博尼欧的租借权。在这里他成功地开采出石油。随后他在巴利克·帕潘兴建了一个炼油厂。

当1901年美国的得克萨斯发现石油时,萨缪尔立刻抓住机会,承担起运输与销售该地石油的工作,于是,壳牌运输公司成了第一家在全世界具有生产资源的石油公司,并出色地承担着向市场供应汽油、煤油和燃料油的工作。在此同时,荷兰皇家公司继续扩展其开采、生产石油的业务。

1900年凯斯勒去世之后,新任总经理亨利·德特丁坚决主张与壳牌运输公司进行业务合作。此时,壳牌运输公司正处于困境之中,博尼欧出产

的原油质量不佳；巴利克·帕潘的炼油厂麻烦不断；其属下的荷兰东印度子公司无力完成合同规定的条款。

与荷兰皇家公司分享利益的谈判逐渐达到了可以接受的标准。结果，一家新的联合公司于1903年诞生，取名为：亚细亚火油有限公司，罗斯查尔斯是其中的第三方合伙人。

由马科斯·萨缪尔爵士任董事长（于1898年受封为爵士），亨利·德特丁任总经理的这家新公司、壳牌运输公司和荷兰皇家联合了所有对远东市场的销售业务和销售组织，并成为东印度石油产品在全世界的销售代理。

三年后，荷兰皇家公司因销售了大量的汽油而获得巨利；壳牌公司对燃料油的开发则稍欠顺利，世界对燃料油的需求还没有形成大市场。

最后的合并

随着其他石油公司的竞争日益加剧，德特丁一直希望并为之努力的合并至此势在必行了。1907年，荷兰皇家公司和壳牌运输公司合并了所有权益但仍保持各自本体。这次合并为我们现在所熟知的“荷兰皇家/壳牌集团”奠定了基础。两家公司，皇家荷兰和壳牌运输，分别拥有60%和

40%的股权。

直至今今天，集团辖下的数百家经营公司仍然按照60%:40%的比例分享股权。

回顾壳牌公司的早期历史可以发现荷兰皇家公司是以石油开采、提炼起家，以后又发展运输与销售的业务网络。而壳牌运输公司正好相反，是以石油运输和销售开始，然后获得开采与提炼的权益。所以，可以说，这是石油产业从不同起点开始的两家公司的合并。

合并带来了迅速扩张，为了满足日益增长的世界需求，公司决定增加新的石油来源，加强炼油厂生产的中央管制。于是，在东印度的业务继续扩大的同时，又在罗马尼亚、俄国、埃及、委内瑞拉和特里尼达获得了石油开采权，在美国的经营也开始了。

现在，马科斯·萨缪尔爵士对燃料油的信念终于开始实现了：壳牌汽油声誉日隆，到1914年，摒弃靠马车运输的日子已屈指可数了。

两次世界大战的洗礼

大战造成的激烈冲突给壳牌公司带来了福祸参半的商运。开发委内瑞拉油田的工作几乎停顿；1915年计划在荷兰安的列斯省库拉索岛兴建的炼

油厂，不得不等到1918年战争结束后完成；在罗马尼亚的财产被战火摧毁；在俄罗斯的资产则被十月革命后的苏维埃政府没收。

好的方面是：加利福尼亚壳牌公司于1915年建立，在美国的其他资产也有所发展；在远东的沙捞越建起了一个炼油厂。

1919年，飞行活动的先驱者阿尔科克和布朗，使用壳牌燃料油进行了具有历史意义的飞越大西洋的飞行。到1920年，壳牌产品的名声更加响亮了。

1922年，壳牌公司在阿根廷获得采油的特许权，在文莱、英属的博尼欧获得了关于石油的各项权利。1929年伊拉克石油公司成立。1931年，壳牌-梅克斯和英国石油有限公司（Shell-Mex and B.P.Limited）在英国注册。后者的联合拖延了近半个世纪，直至1976年的所谓“大分裂”时期发生了石油产业的分裂，才为壳牌联合王国有限公司的建立扫清道路。

1929年，壳牌在荷兰进入了化工领域；美国的壳牌化工公司也率先以石油为原料生产出化工产品。

到1938年，壳牌公司的原油生产最达到每天近58万桶，而当时全世界的日产量是572万桶。

马科斯·萨缪尔爵士于1921年从壳牌运输公司董事长的职位上退休后，很快被封为比尔斯特勋爵，他的儿子和特接任董事长，并于1927年继承爵位。

马科斯的弟弟萨缪尔·萨缪尔，下院议员，虽然喜好金融工作，但始终担任公司的执行董事之一，直至1934年去世。

亨利·德特丁爵士(1921年受封爵位)于1936年年底辞去了荷兰皇家公司总经理的职位。

由于第二次世界大战爆发以及随之而来的荷兰的陷落，位于荷兰的公司总部迁往库拉索岛，公司的核心成员则留在伦敦。

在与各同盟国政府合作期间，公司的工作十分紧张，它必须保证其产品的供应，特别是飞机和汽车、轮船使用的汽油和燃料油，需要送达所有的重要战场。在生产大量的高辛烷航行燃料方面，位于美国的炼油厂发挥了无可比拟的重要作用。

战争时期，壳牌公司的全部油轮都在政府的管辖之下，这是非常时期的正常现象。到战争结束时，壳牌公司共损失了87艘轮船。

战后余殃，公司需要加倍努力恢复被战火毁坏的财产，生产出更多的油，提供更多的运输与冶炼设施，以满足新的需求压力。各个地区的生产