

跨国石油公司调查报告

(南开大学经济研究所撰写)

(一)

石油部科学技术情报研究所

一九八六年一月

32033

目 录

- (一) 荷兰皇家/壳牌公司集团..... (1)
- (二) 英国石油公司..... (30)



00238250

5256/09



200439855



荷兰皇家/壳牌公司集团

(ROYAL DUTCH/SHELL GROUP OF COMPANIES)

于 民

一、概况和目前的规模

英荷壳牌公司的正式名称是“皇家荷兰/壳牌公司集团”(Royal Dutch /Shell Group of Companies)。以下简称“壳牌公司集团”或“壳牌集团”。

这家公司是由荷兰的“皇家荷兰石油公司”(Royal Dutch Petroleum Company)和英国的壳牌运输和贸易股份有限公司(The Shell Transport and Trading Company Limited)在1907年联合组成的一家石油跨国公司或一个石油跨国公司集团。这两家公司,在组成壳牌公司集团后,本身仍保持各自的独立地位并居于集团之外或之上,成为集团的母公司。这一公司集团本身则另由两家持股公司即荷兰的壳牌石油公司(Shell Petroleum N. V.)和英国的壳牌石油股份有限公司(Shell Petroleum Co. Ltd.)进行领导,其下设有各服务公司和多家业务公司。业务公司又有许多分、子公司。两家母公司中,荷兰的皇家荷兰石油公司持有两家持股公司各60%的股份,英国的壳牌运输和贸易公司持有两家持股公司各40%的股份。此外,母公司通过向持股公司和服务公司派遣和任命董事等办法对集团进行控制,详见后面第三节“组织、管理机构和股权”内所述。

壳牌公司集团及其母公司是资本主义世界最早成立的两家主要石油跨国公司之一。它的实力地位,在从本世纪初前后直到第二次世界大战前的时期内,一直与世界另一家最大的石油跨国公司——美国的标准油公司(旧译美孚油公司,1911年后则是这一公司的最大的后裔新泽西标准油公司,即今埃克森公司)不相上下。双方一方面不断进行激烈的争夺。另一方面又互相勾结,是资本主义世界战前的各个石油卡特尔,如阿克纳卡里协定(Achnacarry Agreement)、埃协定等的主要组织者。战后,它被埃克森公司超过,退居第二位。但其实力仍旧远居于占第三、四位的其他大石油公司之上。目前,它的实力就销售额和利润来讲,仅次于埃克森公司,是资本主义世界第二家最大的石油跨国公司,同时也是资本主义世界第二家最大的跨国公司。按资产额和股东权益说,还超过了埃克森公司,是资本主义世界最大的一家石油跨国公司和最大的跨国公司。

1982年,壳牌公司集团的销售额838亿美元,资产698亿美元,纯利35亿美元,股东权益274亿美元;分别比埃克森公司低14%、高12%、低17%和4%;同时又比居于第三位的美国莫比尔公司分别高出28%、91%、150%和86%。

1982年时,这一集团共拥有服务公司9家、业务公司290家,分布在110个国家内,职工人数16.3万人。这些公司的子公司尚未计算在内。

壳牌公司集团是一家一体化的(integrated)石油公司,业务中包括了从油气的勘探、开采、储运、提炼、原油和各种石油产品的大宗贸易、直到各种产品的销售的整个过程。

1982年末它掌握的原油储量57亿桶、天然气储量19.6万亿立方英尺，分别占资本主义世界年末已探明的储量的1.0%和1.1%。当年它生产的原油137万桶/日，购入的原油243万桶/日，分别占资本主义世界原油总产量的3.6%和6.3%，拥有的炼油厂60个，分布在34个国家，总加工能力687万桶/日。其中壳牌公司集团按股权比例掌握的加工能力490万桶/日，占资本主义世界炼油能力的8%。1982年加工原油297万桶/日，占资本主义世界当年加工原油量的7%。此外，这一集团还在美国和加拿大有天然气液体加工厂18所，总加工能力91亿立方英尺/日，其中这一集团按股权掌握的部分占27亿立方英尺/日。在文莱有液化天然气厂一座，年总处理能力525万吨。其中这一集团按股权掌握的部分占170万吨。1982年，这一集团的石油销售额485万桶/日，天然气52亿立方英尺/日。拥有的油轮和长期租用的油轮169艘，总吨位1810万吨。

壳牌公司集团还是一家业务多样化的公司。它从1928年开始从事化学工业，战后进一步发展。1982年产品的销售额达41亿英镑，占当年这一集团收入总额的9.6%，同时成了资本主义世界以销售额计算的第8家最大的化学公司。在24个国家中进行生产，许多产品和技术在同行业中占优势地位。从七十年代初特别是1973年第一次石油危机开始，壳牌公司进一步向金属（主要是铝、锌、锡、铅、铜等非铁金属矿藏的勘探、开采、冶炼和贸易）、煤炭（开采、气化等加工、运输、贸易）方面发展，并都已达到了相当大的规模。

二、历史沿革

“皇家荷兰/壳牌公司集团”的母公司之一“壳牌运输和贸易股份有限公司”原先是英国人马可斯、塞缪尔（Marcus Samuel）1833年在伦敦开设的一家古玩珍宝商店。最初这一店中也出售一些来自远东的作装饰用的贝壳。1878年，老塞缪尔的儿子继承了父业，开始进行远东贝壳的运输贸易。当时正是新兴不久的石油工业的煤油灯时代，也是这一工业开始进入世界市场的时代，美国洛克菲勒的标准油公司在欧洲和世界其他地方到处推销石油。瑞典资本家诺贝尔兄弟（发明火药的诺贝尔的兄弟）同法国洛希尔银行组成的集团也在西欧市场上销售来自沙皇俄国巴库的煤油。塞缪尔也附带从后一集团购入一部分煤油运到远东销售。1890年，塞缪尔决定扩大煤油业务。他一方面制造了一批刚刚问世不久的新式专用油轮，另一方面同洛希尔集团签订了长期购油合同，此外还在远东各销售中心建立了贮油点，从事大规模的石油贸易，以储运成本低廉的石油同洛克菲勒集团展开了激烈竞争。洛克菲勒用各种手段与塞缪尔进行了斗争，其中包括发动强大的宣传运动要求不让塞缪尔的油轮通过苏伊士运河、在全世界压低油价和设法进行收买等，但都未成功。1897年，塞缪尔正式成立了“壳牌运输和贸易股份有限公司”，自己掌握三分之一股权，专门从事石油业务。

壳牌公司集团的另一家母公司“皇家荷兰石油公司”成立于1890年。它原来是一家开设在荷属东印度的小公司，1890年时得到了荷兰皇家发给的在东印度勘探和开采石油的许可证，因此取名为“皇家荷兰石油公司”。这一公司的创始人是荷兰人J.B.奥格斯脱·凯思勒（J.B. August Kessler），他手下有两个负责人，一个是雨果·劳登（Hugo Lowden），另一个就是后来成了壳牌公司集团的董事长并在石油业里显赫一时的亨利·德特丁（Henri Deterding）。不久，这一公司就在苏门答腊找到了油田。建立起了一条输油管线和一座炼油厂。为了同塞缪尔的廉价石油竞争，这一公司也建立起了自己的油船队和销售网。这样，标准、壳牌和皇家荷兰三家公司就展开了更激烈的争夺。

壳牌公司的弱点是没有自己的油源。1901年美国得克萨斯的纺锤顶大油田发现后，它利

用那里新成立的海湾油公司同标准油公司的矛盾，迅速同海湾公司签订了由后者以固定的价格长期大批供油的合同，合同期限20年，每年供油10万吨，约占海湾公司产量的一半。它不仅把这一石油运往远东，而且也运往欧洲，并在德国建立了子公司，同洛克菲勒竞争。

洛克菲勒出价4000万美元来收买壳牌公司，并同意建立一个联合的子公司让塞缪尔任董事长。但塞缪尔不同意，而宁愿与实力较弱的皇家荷兰公司联合。经过几年的谈判后，这两家公司终于在1903年达成协议，同罗希尔集团（后来退出）一起组成亚细亚石油公司（*Asiatic Petroleum Co. Ltd.*），把各自在远东的销售网联合起来，从而成了一个东印度原油的世界范围销售者，但两家公司在其他方面的业务仍然分开。

1901年到1907年期间，形势的发展对壳牌公司十分不利。首先，美国得克萨斯纺锤顶的油田只开采了两年就枯竭了，壳牌公司被切断了油源，大批油轮无油可运，只得改运牲口。其次，洛克菲勒在企图收购壳牌失败后迅速展开了新的价格战。第三，世界市场不振，石油销售困难。第四，皇家荷兰公司新发现了油田，也加强了对壳牌的竞争。这一形势迫使壳牌公司终于同意了同皇家荷兰公司合并，并接受了自己在这一集团中占40%的股权和让德特丁任总经理的条件，在1907组成了今天的“皇家荷兰/壳牌公司集团”。

根据协议，组成集团后，这两家公司依然保持独立并且不包括在集团内，成为集团的母公司。同时也不再直接经营具体业务，而成为持股公司。此外，由这两家公司另行组织两家公司——盎格罗·撒克逊石油股份有限公司（*Anglo-Saxon Petroleum Co. Ltd.*，后改名英国壳牌石油股份有限公司，*The Shell Petroleum Co. Ltd.*，设于伦敦）和荷兰壳牌石油公司（*Shell Petroleum N.V.*，设于海牙）。双方各持有这后两家公司60%和40%的股权。这两家公司统一领导集团内的各服务公司和业务公司。

从集团成立到第一次大战是这一公司发展成世界性企业的时期。在这一时期内，集团内的各公司在英属婆罗州（1910年）、墨西哥（1913年）、委内瑞拉（1914年）相继找到了石油并开始生产，从罗马尼亚（1906年）、俄国（1910年）、埃及（1911年）和特立尼达（1915年）先后购得了石油的资源并建立了销售业务。在中东，1911年土耳其石油公司（*T. P. C.*，即后来的伊拉克石油公司）成立时，壳牌公司取得了25%的股权。此外，这一集团还打入了美国本土，1912年在美国成立了洛克茶那石油公司（*Roxana Petroleum Co.*）；1915年又买下了加利福尼亚州的油田，成立了加利福尼亚壳牌公司（*Shell of California*）。此外，在苏门答腊建成了一座炼油厂并发现了新的油源。但是，它在罗马尼亚的财产在1916年被毁，在俄国的财产也在1917年十月革命后被没收。到1920年，壳牌公司集团的贮油点和销售网扩大到了世界各地，原油产量达10万桶/日，占当年世界原油产量190万桶/日的5.3%。

从第一次大战结束到第二次大战以前，壳牌公司集团进一步发展。在美国，1922年成立了壳牌联合油公司（*Shell Union Oil Corp.*，即今日的壳牌油公司*Shell Oil Co.*），统一掌握它在美国各地的利益。1925年，组成了加拿大壳牌公司（*Shell Canada*）。在远东，1922年组成了英国马来亚石油公司（*British Malayan Petroleum Co.*），购入了英婆罗洲文莱的石油利益。在中东，1929年伊拉克石油公司正式成立。经过美、英、法政府和各大公司间的尖锐斗争，壳牌公司集团、英伊油公司（即今英国石油公司）和法国石油公司各为一方，美国新泽西标准油公司等几家石油公司为一方，分别获得了23.75%的股权。在签订这一协议时，参加这一公司的各外国石油公司还达成了在中东地图上划出的红线范围内不得单独行动攫取石油利益的卡特尔协议，即所谓的“红线协议”。在这之前不久，壳牌集团还邀请了新泽西标准油公司和英伊油公司的负责人带头签订了瓜分资本主义世界石油销售市场，控制生

产和价格的秘密卡特协议，即所谓的“阿克那卡雷协议”。

在销售方面，1920年壳牌集团同墨西哥的“鹰牌”集团在英国成立了联合销售公司——壳牌墨西哥公司（Shell Mex Co.）。到1931年，由于英伊油公司参加，又改名为“壳牌墨西哥和英国石油股份有限公司”（Shell Mex and B.P.Ltd.）。此外，1928年，壳牌公司集团同英伊油公司组成了联合的销售公司“统一石油公司”（Consolidated Petroleum Co. Ltd.），把双方在中东、东非和南非的销售公司合在一起。同时，这一集团还同缅甸油公司（Burmah Oil Co.）合组了印度缅甸壳牌石油储存销售公司（Burmah-Shell Oil Storage and Distributing Co. of India），开始在印度销售这两家公司的石油。

从1928年在荷兰组成梅柯格公司（Mekog）时起，壳牌公司开始进入了化学工业领域。接着，这一集团1929年又在美国成立了壳牌化学公司（Shell Chemical Co.）。同时，随着炼油业务的发展，它又在东西两个半球新建了一系列炼油厂。

到1938年，壳牌公司集团的原油生产已达到58万桶/日，比1920年增加了4.8倍，并占1938年世界总产量572万桶/日的10%。

从二次大战结束到七十年代前的时期是资本主义世界石油工业有了空前迅速发展的时期。壳牌公司集面的业务也有了空前的增长。战后，这一集团集中力量在各主要销售市场及其附近地区进行了大规模的炼油厂、化工厂和其他基本设施的建设，同时继续寻找新的油源。1954年从美国组织的伊朗国际财团中获得了14%的股权，此外并在中东其他国家，非洲的利比亚、尼日利亚和其他国家，在西欧、北美、拉美、远东各地展开了大规模的勘探和开采活动。到1964年，这一集团生产的原油达256万桶/日，比1938年增长了324%并约占1964年资本主义世界原油总产量（11.6亿吨）的11%。同年末，这一集团拥有的原油和天然气液储量225亿桶，天然气27万亿立方英尺。同年，这一集团的炼油量达336万桶/日，拥有油轮吨位1,290万吨，各种油气管线35,750英里，分别比1954年增长了83%，82%和119%。这一集团直接或间接持有股权的服务公司、业务公司，及这些公司属下的分公司或子公司达到500多家，遍布于全世界100多个国家。

在组织方面，壳牌集面的亚细亚公司1946年改名为壳牌石油股份有限公司（Shell Petroleum Co. Ltd.），在美国的壳牌联合油公司1949年改名为壳牌油公司（Shell Oil Co.）。但在纽约的亚细亚石油公司（Asiatic Petroleum Corp.）保存了下来，成为这一集团的一家提供服务和进行采购业务的公司。

七十年代是西方石油领域发生重大变化和动荡的时期。关于壳牌公司集团在这一时期内的活动和所发生的变化，将在后面各部分里详细叙述。

三、组织、管理机构和股权

（一）母公司：共同拥有集面的两家持股公司——荷兰的壳牌石油公司和英国的壳牌石油股份有限公司的股权。它们指定这两家集团的持股公司的董事会董事，并以股息的形式从两家公司取得收入。

（二）集团持股公司：拥有服务公司的全部股票，并直接或间接地拥有集团在各业务公司内的股权。

（三）服务公司：六十年代中有4家（石油方面两家，化学方面两家）。到1982年，随着业务范围的扩大增加到9家（除原有的4家外，海运，煤气，煤炭，金属方面各一家）。这

壳牌公司集团的组织机构如下表：

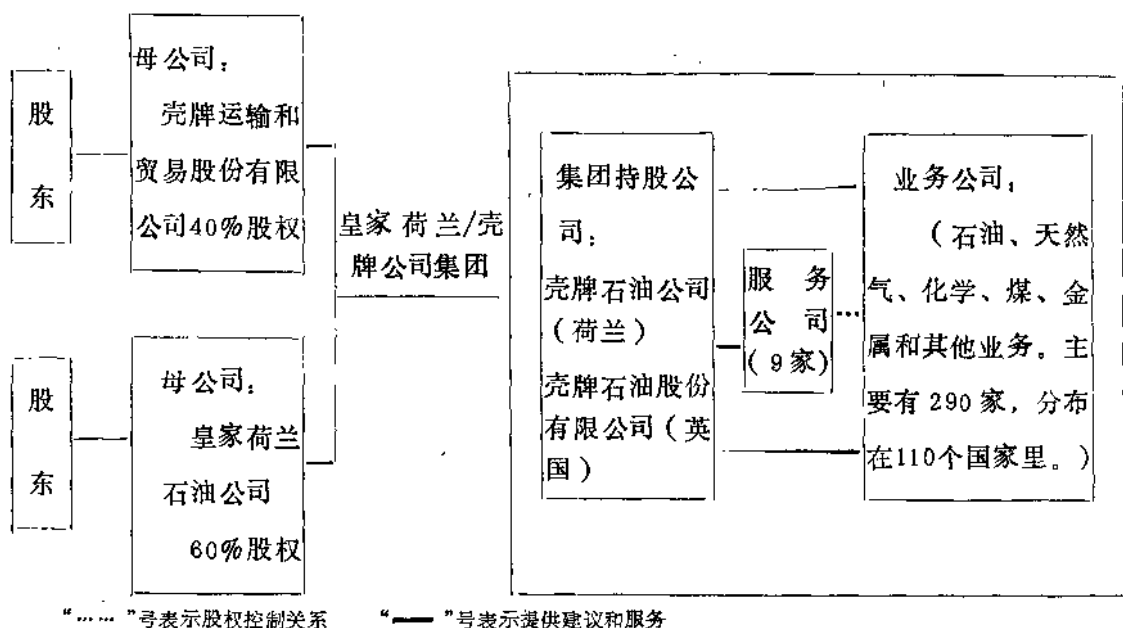


表1 壳牌公司集团主要业务公司业务和地区分布表(1982年)

地区 \ 国家数 \ 业别		石油业主要业务	油气勘探	石油开采	天然气	炼油	销售	海运	管道	储存	化学	农业	煤炭	金属	科研	对外业务	合计
美国	1	1					1						1	3			6
加拿大	1	1												2			3
西欧	17	3		7	6	11	13	2	6	1	15	2	6	14	4	1	91
非洲	36		9	2	—	6	39				5		3				54
中东	8		3	3	1	2	5							1		2	17
远东	14		6	4	3	12	15	2	1		9	1		7			60
大洋洲	4		1	2	2	2	4	1			3		2	1			18
拉美	29		3			4	21	1		1	8	1		3			41
总计	110	5	22	18	12	37	87	6	7	2	40	4	13	31	4	3	290

资料来源：〔1〕，1982年。

上表的说明：

1, 各子公司一般未列入, 其业务已包括在所列出公司的业务中。此外, 一些小的业务公司也未列入, 这些公司仅是从事销售业务的公司, 此外, 壳牌集团在其中持有的股份大部分也都在20%以下。

2, 对行业的划分仅是大体上的。

些公司都座落在英国或荷兰, 主要任务是为集团的各业务公司和联号公司, (指集团在里面仅占有50%或低于50%股权的公司) 提供建议和服务。这9家服务公司如下:

1. 荷兰的壳牌国际石油公司 (Shell Internationale Petroleum Maatschappij B. V.) .

2. 荷兰的壳牌国际化学公司 (Shell Internationale Chemie Maatschappij B. V.) .

3. 英国的壳牌国际石油股份有限公司 (Shell International Petroleum Co. Ltd.) .

4. 英国的壳牌国际化学股份有限公司 (Shell International Chemical Co. Ltd.) .

5. 勿里洞国际金属公司 (Billiton International Metals B. V.) .

6. 壳牌国际海运股份有限公司 (Shell International Marine Ltd.) .

7. 壳牌国际研究公司 (Shell International Research Maatschappij B. V.) .

8. 壳牌国际煤气股份有限公司 (Shell International Gas Ltd.) .

9. 壳牌国际煤炭股份有限公司 (Shell Coal International Ltd.) .

以上9家公司中, 4家是在荷兰注册的公司, 5家是在英国注册的公司。

(四) 业务公司。主要有290家, 分设在110个国家内, 并主要从事14种不同业务, 见表1。

壳牌集团的母公司之一荷兰皇家石油公司由一个包括5名理事组成的理事会进行领导, 此外还有一个由若干名监事组成的监事会进行监督。另一家母公司壳牌运输和贸易公司则由一个拥有11名董事组成的董事会进行领导, 其中有常务董事3名。以上的5名理事和3名常务董事同时也就是组成壳牌公司集团的两家持股公司的领导机构的成员, 即: 荷兰的壳牌石油公司董事会主席团的成员, 以及英国的壳牌石油股份有限公司董事会的常务董事。以上这8人一般就被认为是壳牌公司集团的常务董事。同时, 这8人还是各家服务公司的董事, 并由这些公司委托他们组成一个“常务董事委员会”, 对集团的总的目标和长期计划进行研究和作出决定, 并向各业务公司提出建议。

这一集团每年的年报中都载有当年在任的理、监、董事的名单和简历。从这些材料中可看出他们大体上来自三个方面。一是长期在这一集团中工作逐步晋升上来的人员。例如1980年时的26名理、监、董事中有12人, 1982年的27名理、监、董事中有15人。他们是集团各方面实际工作的负责人和领导人, 都是熟悉石油业务和本集团情况的专家。该集团1980年时的8名常务董事就都属于这一部分, 1982年时的8名常务董事中也有6人属于这一部分。二是其他一些大银行或大公司的负责人。1980年时有7人, 1982年时有5人。从这两年的情况来看, 其中有英国密特兰银行、英国航空公司、罗尔斯·罗伊斯公司、帝国化学公司、邓禄普公司、尤尼莱佛公司的前总裁等。三是西方各国政府和一些国际机构的前高级官员。1980年时有7人, 1982年有8人。其中包括了曾任美国政府国防部长、福特汽车公司总裁和世界银行主席的麦克纳马拉 (R. S. McNamara)、英格兰银行和法兰西银行的总裁、荷兰政府的前总理和经济部长, 英国前驻美、驻伊朗大使、法国前驻苏和驻西德大使、以及欧洲经济共同体委员会付主席、国际清算银行前主席, 等等。

皇家荷兰石油公司1982年末发行有优先股1,500股, 每股票面值1,000荷盾 (N. f), 股息每股40荷盾; 普通股268,037,044股, 每股票值10荷盾, 股息每股7.85荷盾。当年末市场股价为每股93.5荷盾。壳牌运输和贸易公司1982年末发行第一优先股200万股, 第二优先股1,000万股, 两者的票面值都是每股1英镑; 普通股1,104,834,414股, 每股票面值0.25英镑, 股息每股0.218英镑。当年末市场股价每股4.14镑。

皇家荷兰石油公司共有股东近60万人, 壳牌运输和贸易公司共有股东近40万人。股票可

以在西欧的8个股票市场上和美国的股票市场上买卖。1964年、1980年和1982年时，这两家公司的股权的国别情况如表2：

皇家荷兰石油公司
表 2 股权国别情况表壳牌运输贸易公司
(1964、1980、1982年) %

	皇家荷兰石油公司			壳牌运输贸易公司			合 计		
	1964	1980	1982	1964	1980	1982	1964	1980	1982
英 国	5	6	8	90	97	98	39	42	44
荷 兰	29	33	33	—	—	—	17	20	19
美 国	34	20	24	2	1	1	21	13	15
瑞 士	13	25	21	—	—	—	8	15	13
法 国	17	9	8	7	1	1	13	6	5
西 德		3	3			—		2	2
卢 森 堡	2	2	2	1	1	—	2	1	1
比 利 时		1	1			—		1	1
其 它		1	—			—		—	—
总 计	100	100	100	100	100	100	100	100	100

资料来源：〔5〕，115页；〔1〕，1980年；〔5〕，23页。

从表2 可以看出，美国股权的比重在1964年到1982年间明显下降，减少三分之一。

另据统计，这一集团的普通股中，掌握在私人手中的部分约占30%。掌握在各机构手中

表 3 壳牌运输和贸易公司记名普通股分配表(1982年)

股票分类	帐 户 数	占户数%	占普通股%
(一) 记名股票：			
100股以下	19,421	5.51	0.11
101—250股	48,141	13.65	0.83
251—500股	83,585	23.70	2.96
501—1000股	96,346	27.32	6.60
1,001—5,000股	94,920	26.92	17.38
5,001—10,000股	6,585	1.87	4.11
10,001—25,000股	2,089	0.59	2.86
25,001—50,000股	511	0.14	1.63
50000股以上	1,061	0.30	62.33
合 计	352,659	100.00	98.86
(二) 未记名股票			1.14
总 计			100.00

资料来源：〔2〕，1982年，第17页。

的部分占70%。同时,虽然股东人数很多,但大部分股票却掌握在极少数人手里。表3便是壳牌运输和贸易公司自己在1982年年报里公布的统计材料。

以上记名的普通股共占这一公司全部普通股的98.86%。不记名的普通股仅占1.44%。从上表中可以看出,在这一公司的352,659户记名的普通股持有者中,仅占户数0.44%的1,572户就占有了股票总数的63.96%;占户数29.38%的103,594户占有股票总数的24.35%;而占户数70.18%的247,493户却仅占10.50%。

四、生产和经营活动

壳牌公司集团七十年代中生产、经营、发展和财务状况呈现了下列5个十分突出的特点:

〔1〕虽然销售额、资产和利润由当年的金额看来有了巨大增长,但扣除物价上涨因素后实际增长金额远小于这一比例。例如,1980年比1971年,这一集团的销售额、资产总值和纯利的金额分别增长了548%、273%和503%。但同一期间英国消费物价上涨231%,扣除这一因素后,实际仅增长94%、12%和81%,详见后表16和表20。

〔2〕虽然扣除物价上涨因素后的销售额、资产总值和利润仍有不同程度的增加,但这一集团在这一时期内的实际上的原油产量和供应量、加工量和销售量都大幅度下降了,所掌握的原油储量也大大下降了。这说明,它在七十年代中,扩大销售额和增加利润主要是靠了石油价格大幅度上涨的结果。例如,1980年比1971年,这一集团的原油生产和供应量下降了40%,比1973年的最高峰更下降了45%,炼油量下降了25%和32%,油品的销售量降低了25%和34%。此外,它拥有的原油储量,1980年也比1964年下降了68%。

〔3〕虽然原油储量、生产、供应、加工和销售大幅度降低,处境比过去困难,但这一集团仍在大力加强石油方面尤其是勘探和开采的活动,力图在新的条件下维持和加强它在这一领域里的地位。1980年比1971年,它用于取得油气勘探和开采权的资本开支增长了13倍,用于勘探和生产油气的资本开支增长了6.9倍。

〔4〕这一集团仍以油气的生产和经营为主要业务,同时大力进行业务的多样化。七十年代以前,壳牌公司集团仅有油气和化工两项业务。七十年代中期,它已把业务扩大到了金属、煤炭、原子能和太阳能等方面。这些业务虽然目前在壳牌集团的总的资产和业务中还处于次要地位,并且从1980年以来还略有收缩,例如停止了原子能方面的业务等,但总的说来,发展很迅速,已具有了相当大的规模,并且在各自所在的行业里,有些业务(如化工、煤炭)已占了重要地位。

〔5〕大量转移投资和业务地区,向西欧特别是美国发展,但同时也不放松在第三世界里发展的机会。1980年比1971年,西欧、美国和加拿大在这一集团的资本开支中所占比重由69%上升到83%,其中美国所占比重由20%上升到了38%。在石油产品的销售方面,西欧、美国和加拿大所占的比重由59%上升到71%。

这一集团从七十年代以来的生产和经营情况主要如下:

〔一〕石油和天然气的勘探和开采

七十年代以前,壳牌公司掌握的原油和天然气储量很大。同时,虽然它在历史上加工和销售的原油一直大于它本身的生产量,因而需从外部购入一部分原油以满足需要,但本身

生产部分一直占主要地位,并且主要来自第三世界各产油国。例如:1964年末,这一集团拥有的已探明的原油储量225亿桶,天然气储量27万亿立方英尺。当年的原油供应量333万桶/日,其中壳牌集团自己生产的部分占256万桶/日或77%,购入部分占23%。所生产的原油中,拉美、中东、非洲和远东占201万桶/日或78%。又如,1970年这一集团的原油供应量514万桶/日,其中从外部购入部分占94万桶/日或18%,自产的原油420万桶/日,占82%,其中拉美、中东、非洲和远东占81%。

这种情况,经过七十年代后发生了很大变化。1982年末,壳牌集团掌握的原油储量降低到57亿桶,比1964年减少75%,同时储量中有22亿桶或39%在美国。天然气的储量也减少到19.6亿立方英尺。1980年这一集团所得原油供应为374万桶/日,其中仅它的各个公司在当地购入部分就占120万桶/日或32%,其余的254万桶中至少还有85万桶/日系从外部购入^[注]。两者合计占这一集团原油供应总数的55%。同时,在自产的169万桶/日原油中,西欧、美国和加拿大占51%。此外,据这一公司集团1982年年报中的统计,这一集团1982年所得的原油供应中,自己生产的部分仅占36%,从集团外购入部分占64%,此外,在自产的原油中,西欧和北美生产的部分占64%,购入的原油中,西欧和北美也占40%。

在原有的油源大部丧失的情况下,近十余年来,壳牌集团在世界各地和海上展开了规模极其巨大的找油采油活动,从西北欧的北部到非洲南端,从中东直到远东,从拉美南部直到处于北极圈内的美国阿拉斯加和加拿大北部地区,遍及全球。1977年末时,这一集团在40个国家内拥有45万平方英里的勘探区,其中二分之一在海上。1980年,壳牌公司又从18个国家取得了总面积为17万平方英里的新勘探区,其中在海上部分占55%。1982年末,壳牌集团在46个国家中进行勘探和开采活动,并且在其中的33个国家的勘探或开采区中担任作业者。

壳牌公司在1980年就参加了我国沿海的海洋地球物理勘探活动。1982年我国海洋石油公开招标时,壳牌公司参加了投标并于1983年3月同我国的海洋石油总公司签订了合同,以产品分成的形式在我国南海珠江口外与我国合作进行石油勘探和开发。为了开展在我国的业务,这一集团在1982年专门组成了一家业务公司——壳牌勘探(中国)有限公司,在我国首都北京设立了办事处。1983年8月合同签字时,这一集团的董事会主席巴克森代尔(Sir Peter Baxendell)曾来我国访问,赵紫阳总理曾于8月24日接见了她。

根据所定的转移投资和业务地区的方针,壳牌集团把勘探和开采石油的投资首先集中在西欧和北美。1983年7月1日,壳牌集团在英国所属的北海油田的已探明的97亿桶原油储量中占了16.1%或15.6亿桶,成了在英属北海油田里仅次于英国石油公司(B.P.,占18.1%)的第二家大石油公司,(埃克森公司也占16.1%,与壳牌并列第二。)1978年壳牌从这一油田里生产所得原油7.3万桶/日,1980年增加了一倍,达15.3万桶/日,1982年进一步增加到23.9万桶/日,比1978年增加227%,并占当年英国原油总产量216.5万桶/日的11%。壳牌集团在挪威所属的北海油田内从1979年开始产油,当年产量0.1万桶/日,到1982年已增加到2.9万桶/日,占挪威当年原油总产量56万桶/日的5.2%。壳牌集团在北海的原油储量和生产的大幅增加是它在这一地区内多年大量投资的结果。1982年它对北海的投资7亿英镑,使它在过去的17年里在这一地区内的资本开支总额达到了40亿英镑。

在北美,壳牌集团通过它在当地的子公司——加拿大壳牌公司和壳牌油公司——大力展

[注]这一公司集团的1980年年报中未列出自产原油的数字。85万桶是这一集团从那些它在当地已无原油生产的国家所得原油供应的总数。

开活动。1982年加拿大壳牌公司用于寻找资源方面的开支达3.8亿加元。在美国，壳牌油公司1982年在美国国内拥有的油气储量和油气生产量已使其成为美国的第4家大石油公司。1982年这一公司用于勘探和生产计划的开支达27亿美元。当年产油52万桶/日（内包括天然气液体7.6万桶/日），产天然气16.7亿立方英尺/日。在海上石油勘探和开采方面，壳牌油公司在美国居于领先地位。它的主要活动地区在墨西哥湾和加利福尼亚州的海上。它在阿拉斯加

表 4 壳牌公司集团原油供应来源表(1978—1982年)

		1978	1979	1980	1981	1982
净 生 产	欧 洲	11.5	18.6	17.5	21.7	31.6
	内：英 挪	7.3 —	14.5 0.1	12.1 1.2	15.3 2.6	23.9 2.9
	非 洲	23.8	29.1	26.4	17.0	16.2
	内：尼日利亚 加 蓬	21.6 1.7	26.2 1.5	24.0 1.4	14.2 1.3	13.1 1.5
	中 东	20.8	20.3	16.2	15.6	15.1
	内：阿 曼	10.6	9.8	7.6	8.5	8.8
	远东和大洋洲	19.2	20.4	19.6	16.4	17.5
	内：文 莱 马来西亚	11.0 7.1	12.3 7.2	12.0 6.4	8.7 6.3	8.7 7.5
	北 美	53.8	52.8	55.5	55.3	56.2
	内：美 国 加 拿 大	49.7 4.1	48.1 4.7	51.1 4.4	51.4 3.9	51.9 4.3
	合 计	129.1	141.2	135.2	126.0	136.6
购 入	欧 洲	23.9	22.9	20.2	28.0	39.0
	非 洲	38.0	37.0	34.8	32.3	30.2
	中 东	174.9	138.9	80.4	63.1	60.3
	远东和大洋洲	21.0	23.3	16.6	16.1	13.3
	美 国	55.4	55.8	51.5	42.7	38.4
	加 拿 大	26.5	29.6	23.9	17.8	18.8
	西半球其它	41.6	45.1	48.4	41.8	42.5
合 计		381.3	352.6	275.8	241.8	242.5
总 计		510.4	493.8	411.0	367.8	379.1

资料来源：〔15〕，第37页。

州北部的波弗特海上也有勘探活动。1982年它用53万立方米的砾石在水深39英尺的海上建立起了一个人工岛作钻井用,并从1983年开始钻探。在陆上,壳牌油公司大力加强老油田的回采开发工作,通过注入热蒸汽和二氧化碳气等提高油产量。它的这一方面技术在美国石油业中居于领先地位。

同时,壳牌公司集团同其它西方石油公司一样,还用购入其它实力较弱的石油公司资产的办法来攫取更多的油源和扩大自己的势力。1979年它的美国子公司壳牌油公司以16.8亿英镑(36.5亿美元)购入了美国具有相当规模的石油公司贝尔里奇油公司(Belridge oil Co.)。这是当时美国历史上最大的一次兼并。通过这一兼并,壳牌油公司大大增加了它在美国的油气储量,并通过它所掌握的提高油田采收率的先进技术,使这一公司(已改名为克恩里奇公司Kernridge Co.)的原油产量从1979年的40,000桶/日迅速增加到了1982年的76,900桶/日,即增加了92.3%。

进入八十年代以来,西方石油业内的兼并活动进一步加剧。壳牌公司集团在美国的子公司——壳牌油公司内原来有31%的股权属于集团外的第三者所有。1984年1月,壳牌集团又由它的两家持股公司之一壳牌石油公司出面,以约52亿美元的巨款从第三者手中购回了这一部分股权,以加强集团对这一公司的控制和在美国的地位。

此外,壳牌公司集团同其它西方石油公司一样,还通过建立合资经营企业(joint venture)或提供技术服务等方法大力加强同中东、北非等各产油国的关系,借以获得一部分原油和产品的供应,并通过参与这些建设取得利润来保持自己的地位。1980年壳牌公司集团同沙特阿拉伯签订了为沙特建设一座炼油厂的合同。取得从沙特购入3.3亿桶原油的权利。从1981年开始每日交货1.2万桶。同年,这一集团在美国的子公司壳牌油公司还同沙特签订了同沙特合资建立一座化工联合企业的合同,从而获得了购买沙特10亿桶原油的权利,并从1981年初起每日交货4万桶。

壳牌公司集团1978年到1982年的原油供应量和地区分布情况见表4。

〔二〕油气的提炼加工

1982年壳牌公司集团的290家主要业务公司中有37家主要从事油气的提炼加工,拥有炼油厂60座,壳牌集团按股权在其中掌握的生产能力每日489万桶。此外,据1980年统计,壳牌集团并拥有天然气液体加工厂18座。集团按股权在内掌握的生产能力每日27.4亿立方英尺;液化天然气厂1座,集团按股权掌握的生产能力每年170万吨。以上各厂的地区分布情况如表5:

表 5 壳牌公司集团炼油厂和天然气加工厂分布表(1980~1982年)

地 区	分布国家数		厂 数		总生产能力		壳牌公司集团控制的生产能力	
	1980	1982	1980	1982	1980	1982	1980	1982
(1) 炼油厂, 单位: 万桶/日								
西 欧	10	9	20	18	245.5	228.9	242.7	215.7

续 表

地 区	分布国家数		厂 数		总生产能力		壳牌公司集团 控制的生产能力	
	1980	1982	1980	1982	1980	1982	1980	1982
非 洲	8	9	8	9	42.6	50.9	13.0	14.0
中 东	2	1	2	1	10.6	9.0	2.6	2.4
远东、大洋洲	8	8	14	14	173.9	174.0	108.9	108.8
美 国	1	1	8	7	115.2	115.9	79.5	80.0
加 拿 大	1	1	6	6	29.5	29.4	23.3	23.2
西半球其他	5	5	5	5	53.6	79.0	50.2	45.7
总 计	35	34	63	60	679.9	686.8	520.2	489.8

(2) 天然气液体加工厂

单位: 亿立方英尺/日

美 国	1	不详	10	不详	66.4	不详	18.9	不详
内: 路易斯安那			6		54.8		12.1	
密 执 安			1		4.5		3.1	
密 西 西 北			1		1.0		0.7	
得 克 萨 斯			2		6.1		3.0	
加 拿 大	1	不详	8	不详	24.2	不详	8.5	不详
总 计	2	不详	18	不详	90.6	不详	27.4	不详

(3) 液化天然气厂:

单位: 百万吨/年

远东: 文莱	1	不详	1	不详	5.25	不详	1.70	不详
--------	---	----	---	----	------	----	------	----

资料来源: [3], 第20页; [15], 第56页。

从1974年以来, 壳牌集团的炼油量一直低于1973年曾达到的最高水平555.4万桶/日。1980年的炼油量比1978年降低了32%, 仅为当年这一集团炼油生产能力的72%。1982年壳牌集团的炼油量比1980年又下降了12%, 开工率也进一步降到63%, 如表6。

在油源不稳和油价上涨的情况下, 壳牌集团注意了大力改造所属炼油厂的设备, 提高产值高的轻质产品的比例, 使装置具有更大的灵活性, 能够采用不同的原料和生产不同的产品。为此, 对在法国、西德、澳大利亚、美国、新加坡、马来西亚、南非和库拉索等的炼油厂进行了技术改造, 更新设备和采用新技术。此外, 鉴于西方炼油业生产能力过剩严重, 炼厂亏损巨大和市场对石油产品需求的变化, 壳牌集团同其它西方大石油公司一样, 从八十年代初开始大量出售或关闭炼厂。1982年宣布将它在西欧的一次蒸馏能力压缩46万

表6

壳牌公司集团炼油量和地区分布表(1971—1980) 单位: 万桶/日

地 区	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
西 欧	212.9	220.0	224.4	185.0	156.2	169.9	172.4	168.7	170.9	147.6
内: 法 国	46.4	51.7	54.8	48.0	40.2	46.3	45.1	47.9	50.4	40.2
英 国	46.2	52.9	51.0	48.3	40.0	41.4	41.2	40.2	40.2	33.9
荷 兰	41.3	41.2	46.1	38.8	31.7	34.8	35.8	36.1	33.7	30.3
西 德	32.1	31.3	29.3	24.9	22.9	25.8	27.1	25.7	25.0	22.4
意 大 利	21.4	18.3	18.0	—	—	—	—	—	—	—
非 洲	7.6	8.0	10.7	10.5	9.9	7.8	9.3	9.1	7.3	7.7
内: 南 非	4.2	4.4	6.8	6.6	6.8	5.3	6.3	6.1	5.5	5.8
尼 日 利 亚	1.0	0.9	1.1	1.1	0.3	0.2	0.4	1.0	—	—
中 东	8.7	9.0	7.5	2.3	2.1	2.2	2.1	1.2	2.6	2.1
内: 土 耳 其	2.2	2.3	2.4	2.1	2.0	2.1	2.0	1.1	2.4	1.9
伊 朗	5.9	5.8	4.4	—	—	—	—	—	—	—
远 东	68.6	76.5	82.6	79.5	69.6	72.9	78.0	81.2	83.8	77.9
内: 新 加 坡	18.2	27.4	27.9	28.1	23.3	25.7	29.5	32.4	33.4	32.3
日 本	18.0	18.4	21.8	21.4	20.9	20.5	20.7	20.6	21.2	19.8
澳 大 利 亚	12.4	12.3	14.0	14.0	13.8	13.5	14.8	14.7	15.0	12.5
马 来 西 亚	8.8	8.1	7.0	5.8	5.4	6.6	7.3	7.9	8.4	8.1
美 国	96.9	100.1	108.5	103.0	99.2	104.2	108.6	107.0	100.4	88.6
加 拿 大	23.3	24.6	27.6	28.3	26.8	28.2	26.7	26.4	28.5	27.9
西 半 球 其 他	86.0	76.7	94.1	78.7	62.0	33.9	31.5	30.6	28.3	27.0
内: 荷属安第列斯	33.0	30.8	44.1	34.6	27.2	27.3	24.5	23.9	21.0	19.0
阿 根 廷	7.5	6.5	6.2	5.8	4.7	5.3	5.8	5.4	6.1	6.7
委 内 瑞 拉	38.2	32.0	36.1	33.3	28.7	—	—	—	—	—
总 计	503.7	515.4	555.4	487.3	425.8	419.1	428.6	424.2	421.8	376.8

资料来源: 据(3)编改。

桶/日，相当于其1981年初在西欧的加工能力的10%。1983年又关闭了在加拿大的6座炼油厂中的2座，使它在当地的炼油能力减少了5.9万桶/日或25.4%。

此外，为了适应新的形势，壳牌公司近年来还加强发展从非常规的原料中提炼石油产品的技术。例如，建立用油砂作原料的炼油厂和将煤炭气化的工厂等等。

〔三〕油气产品的销售

壳牌公司集团以运销石油起家，它的销售网遍布资本主义世界各地，1980年它的280家

表7 壳牌公司集团石油销售结构和地区分布表（1978—1982）

单位：万桶/日

			1978	1979	1980	1981	1982
销售结构	原油		99.4	88.5	59.0	49.6	70.8
	汽油		160.6	155.6	149.8	141.6	142.4
	煤油		44.7	43.6	40.4	37.7	38.9
	柴油		128.7	120.4	105.5	102.8	100.1
	燃料油		115.4	108.5	96.7	90.2	88.3
	其它		43.6	46.5	41.8	39.8	44.1
	总计		592.4	563.1	493.2	461.7	484.6
油品销售地区分布	欧洲		N.A	169.2	148.4	138.4	133.9
	东半球其他		N.A	92.6	87.6	85.6	85.1
	美国		N.A	116.0	105.0	95.1	96.3
	加拿大		N.A	31.2	28.2	25.7	24.0
	西半球其它		N.A	37.7	37.3	34.6	33.9
	出口销售		N.A	27.9	27.7	32.7	40.9
	合计		N.A	474.6	434.2	412.1	413.8

资料来源：〔1〕1982年，第55页；〔15〕第67页。

主要业务公司中有92家主要从事油气产品的销售业务，达总数的三分之一强。

壳牌公司集团1980年石油销售量45万桶/日，比1971年减少25%，比销售量最高的1973年减少34%，比1979年也减少了13%。同年它的天然气销售量60亿立方英尺/日，比1971年增加了15%，但比1973年和1979年分别下降了11%和6%。1982年壳牌集团的石油销售量比1980年又减少了1.7%，同年的天然气销售量也比1980年减少了8.0%。以上情况详见表7和表8。

表8

壳牌公司集团天然气销售地区分布表

(1978—1982年)

单位: 亿立方英尺/日

	1 9 7 8	1 9 7 9	1 9 8 0	1 9 8 1	1 9 8 2
欧 洲	33.0	33.4	30.6	30.6	27.6
东 半 球 其 它	5.6	5.6	5.5	5.3	5.5
美 国	13.9	14.7	14.3	14.2	12.7
西 半 球 其 它	6.4	6.7	6.1	6.1	6.2
总 计	58.8	60.3	56.5	56.3	51.9

资料来源:〔1〕, 1982年第55页。

壳牌集团在世界各地有庞大的销售网。从七十年代中期以来, 由于销售日益困难, 竞争激烈, 利润下降, 壳牌集团对其销售网点进行了大规模的改组和整顿, 即一方面大力加强那些重要的有利可图的销售网点, 提高效率, 降低成本; 另一方面大批撤销经营亏损或获利不多的网点, 甚至从整个地区和国家全部撤出。例如, 从1978年末到1982年末, 这一集团在英国的销售网点就由5,440个减少到了2,972个, 减少了45.4%。

此外, 壳牌集团还利用它的销售网进行煤炭、化工产品及其它一些产品的销售工作。

〔四〕液化天然气的生产、运输和贸易

壳牌集团是较早从事液化天然气生产、运输和贸易的国际石油公司之一。1972年, 壳牌公司同日本签订了每年由文莱向日本输送500万吨液化天然气的合同, 到1982年底已运输了1,325船次。1978年, 它参与建立了阿布扎比煤气公司, 在当地建立了液化气厂, 输气管线和出口码头。工厂生产能力450万吨/年, 已于1981年中投产。1982年生产液化气220万吨。此外, 壳牌集团在英国、挪威、西德、澳、新、马来西亚和美国、加拿大等国还参与了液化石油气的生产和业务活动。

〔五〕海运和管道运输

海运是壳牌集团的母公司之一壳牌运输和贸易公司最初(上世纪九十年代起)同美国洛克菲勒的标准石油公司进行竞争的主要手段。迄今, 壳牌公司仍拥有强大的船队。1982年末的情况如下:

(1)油轮队: 159艘, 载重吨位1,800万吨, 约占资本主义世界油轮总吨位的5%, 是壳牌集团船队中的主要部分。其中壳牌集团自有部分95艘, 吨位1,100万吨。

(2)液化气运输轮12艘, 总容量81万立方米。

(3)散装干货轮4艘, 载重吨位50万吨(不包括租用船只)。

以上情况详见表9。从表中可以看出, 1982年比1971年, 壳牌集团的油轮总吨位下降了32%, 同时, 正在建造中的油轮吨位急剧下降。液化气运输轮的艘数和吨位急剧增加。散装干货轮的艘数和吨位也有增加。这些情况反映了七十年代以来, 西方世界海运能力严重过