

500强经营管理案例精粹：英荷壳牌 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022_500_E5_BC_BA_E7_BB_8F_E8_c67_255913.htm 英荷壳牌 英荷皇家壳牌集团通常简称"壳牌")以众多标准衡量均堪称全球领先的国际油气集团。壳牌公司的业务遍及全世界130多个国家，雇员人数约10万人。壳牌集团1998年运营销售总额(税后)940亿美元，总资产1110亿美元，是全球最大的10家公司之一。壳牌的起源是英荷两家母公司的联合，使它成为最具有国际性的主要石油公司。今天，壳牌集团在许多国家有业务往来，比其他任何石油集团都多；有国际员工约5700名，超过其他任何公司。壳牌集团是世界上最大的跨国投资商，其品牌是世界上最著名的品牌之一。壳牌集团对发展业务有长远目光。壳牌在许多国家有超过百年的经营史，具有长期合作关系合作伙伴遍布各个领域。壳牌的许多项目(无论上游还是下游)投资规模都相当大，并且运营周期长达几十年，为此壳牌建立和使用复杂远景规划技术研究未来的发展。英荷壳牌石油公司是1907年由英国壳牌运输贸易公司和荷兰皇家石油公司合并而成。壳牌石油公司是世界第二大石油公司，仅次于美国埃克森石油公司。主要经营石油、天然气、化学制品、煤炭和金属业务。按资产总额计算，公司是世界上最大的制造业公司，按储量计算则是世界上最大的石油公司。年销售额的将近一半来自欧洲，约四分之三来自美国。九十年代以来，从销售额、利润额到资产总额，公司一直在《幸福》杂志所列世界最大工业企业排行榜中名列前茅。公司是在经营国外石油及其他商品贸易的基础上发展起来的，因此，早在

公司成立之前，国外业务就已经占公司销售额的绝大部分。在两个公司合并之后其实力得到进一步加强，并在美国立足，从而将其业务扩展到了全球。二战后公司继续在海外扩张业务，这段时间公司的注意力主要集中在东南亚、中东还有非洲国家。石油危机来临时，公司被迫配合石油输出国组织减少石油供应，而且，公司在发展中国家的相当一部分企业被国有化，公司受到极大冲击。为解决困境，公司实施了大规模的经营多样化计划，购买了一些煤炭和金属企业。同时加紧了国内北海地区油气资源的勘探开发工作，而公司一再与南非保持密切的商贸联系却开罪了美国消费者和国际舆论，公司这些举动被人们纷纷指责为公然违反联合国的禁运决议，其产品也遭到抵制。尽管如此，公司还是继续在全球各地开展业务，并对公司经营结构进行了合理化改组。危机后公司又将经营目标扩大到非石油输出国，化学制品业也得到发展，1990年在新加坡的催化裂化厂开始生产，1990年和1991年在日本和澳大利亚的催化重整炉开始生产。1991年与另外一家公司合作在泰国勘探新油田，与中国达成协议在广东省建炼油厂。目前公司在美国、瑞士、新加坡和日本等34个国家拥有炼油厂，在美国、法国、巴西、阿根廷和新加坡等地拥有化学品制造业务，在南非和澳大利亚等国拥有煤炭业务，在巴西和哥伦比亚等国拥有各种金属矿业业务。壳牌公司为了应付各种风险，采用了一系列大举措：公司在组织管理方面奉行简政放权的原则，保证业务公司具有足够的灵活性。壳牌石油公司长期以来主要按地理位置来安排公司的组织结构。公司建立四个洲一级的地区总公司，而且在有关国家或地区建立分公司。每个分公司都要从事勘探开采、炼油、

销售等业务，总部的后勤服务部门负责向分公司提供法律、财务、信息以及其他各项服务，这样分公司往往要接受多部门多层次的管理和领导，于是公司与1995年对传统的矩阵结构进行调整，这次调整的主要内容是按公司的主要业务范围建立商业组织，从过去按地区和部门多头管理转变为按业务范围直接进行管理，目的是让下属分公司的主管在享有更大自主权的同时必须对本公司的经营状况直接负责，从而确保公司经营战略得以实施和对下属公司实行有效的管理和制约的同时能最大限度的发挥一线企业主观能动性。全球性战略在大约五十个国家里勘探石油天然气，在三十四个国家里提炼石油，把石油销往100多个国家。这样，一个地方发生动乱对该公司的其他部分不会有大的影响。在政治气候微妙的国家，公司通过垄断市场以确保产获得高额利润。否则便马上撤走。产品多样化限于相互紧密关联和协同的能源和化工行业，极少越出熟悉的行业范围。此结构极易有效的拉平季度不同的收益。在勘探和生产、提炼、销售以及相关化工产品之间保持了良好的平衡态势。应变力强是公司成功的关键。公司密切注视世界各地政治、经济形式的变化，以及对国际石油市场的影响，并随时准备应付一切不测。公司经常向各地分公司灌输危机意识，分公司每年都要举行4次石油供应突然中断的演习。壳牌船队会随时遇到突如其来的模拟意外。这种能力给公司带来了巨大益处。例如，海湾战争给世界石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌公司从以往的演习中摸出一套应付危机的办法，所以没有受到致命的创伤。壳牌重视研究开发采油投资。这是由于污染带来的风险不断增大，在深海和在北极钻井使采油成本不断上升等因素决定的。同

时公司采用先进技术，改进设备，减少生产人员的生命危险，还降低了钻井费用。目前，壳牌在世界的研究机构达16个，研究人员达6900人。安全和环保问题是各研究所综合研究课题中的重要部分。壳牌的勘探和生产公司在全世界45多个国家有勘探和生产活动，每天总计生产400多万桶原油和4亿多立方米天然气，其中壳牌的份额约占半数。壳牌的油品业务包括全球油品的运输、贸易、炼油和经销。壳牌在50个炼油厂有股权，并在航煤、润滑油和加油站业务方面居世界领先地位，全球加油站总数约有5万个。壳牌的承诺是为客户提供最高质量的产品和服务。最近化工业务重新定位集中发展具有世界规模的大项目，包括壳牌已经或能够实现全球领先地位的主要化工结构单元。壳牌集团的目标是发展其在亚洲的化工地位，使之与壳牌在美国和欧洲地位相匹敌。壳牌天然气公司每年销售800多亿立方米天然气，并在20多个国家有天然气权益（一般是通过与当地政府或其他石油公司合资的方式）。世界上某些主要天然气市场大量依靠进口天然气，供应方式或采用液化天然气或通过长距离管道运输。壳牌在三个世界主要液化天然气工厂（文莱、马来西亚和澳大利亚）与一些正在建设中的液化天然气工厂（尼日利亚和阿曼）有权益，并在欧洲、美国和其他地区的主要天然气管输公司有权益。1996年起壳牌开始拓展发电业务的权益，主要是通过英国、墨西哥、菲律宾、哥伦比亚、中国和巴西等国正在运转和建设中总计发电能力为3百32万千瓦的电厂中拥有权益，并计划在另外6百68万千瓦的发电厂中拥有权益。可再生能源是壳牌的第五大核心业务，壳牌有20年左右的造林业经验，70年代起就开始进行太阳能发电研究。壳牌在今后5年

中将投资5亿多美元发展可再生能源，初期集中发展太阳能发电、生物质能和造林业，同时目前还在开发面向市场的风力发电项目。为适应旨在提高壳牌经营业绩的改革，壳牌同时加强了对遵守集团经营宗旨和实行严格的健康、安全和环保标准的承诺，并且现在还将这种承诺延伸到可持续能源的发展。尽管目前全球各大石油公司合并风潮迭起，壳牌采取的种种举措将继续牢固地保持自己在国际石油工业界的领先地位。荷兰皇家/壳牌公司（Royal Dutchshell）创立的政策指导矩阵，主要是用矩阵来根据市场前景和竞争能力定出各经营单位的位置。市场前景分为吸引力强、吸引力中等，无吸引力3类，并用赢利能力、市场增长率。市场质量和法规形势等因素加以定量化。竞争能力分为强、中、弱3类，由市场地位、生产能力、产品研究和开发等因素决定。由矩阵可看出，对落入不同区域的产品，用了不同的关键词指明应采用的战略类型。这里必须指出，由那些矩形组成的区域并未精确地加以限制。该公司的经验是：各区域的形状是不规则的；区域的边界不固定，可以相互变化；在某些情况下，区域之间允许重迭。处于矩阵中不同位置的拟议战略可概括如下：（1）领先地位。应优先保证该区域产品需要的一切资源，以维持其有利的市场地位。（2）不断强化。应通过分配更多的资源，努力使该区域产品向下一区域（领先地位区）移动。（3）加速发展或撤退。该区域产品应成为公司未来的高速飞船。不过，只应选出其中最具有前途的少数产品加速发展，余者放弃。（4）发展。这个区域中的产品一般会遇到2~4个强有力的竞争对手，因此，没有一个公司处于领先地位。可行战略是分配足够的资源，使之能随着市场而发展

。（5）密切关注。该区域产品通常都有为数众多的竞争者。可行战略是使其能带来最大限度的现金收入，停止进一步投资。（6）分期撤退。这些区域应采取的战略是缓慢地退出，以收回尽可能多的资金，投入盈利更大的经营部门。

（7）资金源泉。可行战略是只花极少投资于未来的扩展，而将其作为其他快速发展的经营部门的资金来源。（8）不再投资。所应采取的战略是尽快清算，将其资金转移到更有利的经营部门。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com