

EMBA案例研讨：壳牌的林氏维新 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/266/2021\\_2022\\_EMBA\\_E6\\_A](https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022_EMBA_E6_A)

1\_88\_E4\_BE\_8B\_c71\_266506.htm 林浩光的维新为壳牌在中国市场上进一步本土化奠定了基础，现在他期待中国市场的进一步开放。8月2日傍晚，上海外滩某日式餐厅内，接受媒体采访的壳牌中国集团主席林浩光显得容光焕发。自2005年就任壳牌中国集团主席以来，他就以儒雅的外表、开明的作风、流利的普通话打动了很多的中国媒体；更令他感到高兴的是，在上任的两年中，壳牌在中国落子如风，不但突破重围购得统一石化75%的股权，获得了润滑油市场上第三把交椅，更透过收购香港科氏材料有限公司，成为中国改性沥青市场中的龙头大哥。另外，壳牌通过与杭州燃气公司及中国石油、中国石化的密切合作，在中国能源市场中的地位也得以进一步提高。既然这些成绩都是媒体感兴趣的，健谈的林浩光也就在采访中知无不言。与以往的壳牌中国集团主席不同，林浩光的职责已有很大不同，“他的前任是壳牌在中国的形象代表，好比英国女王的角色，而林却可以亲身参与所有重大项目的决策，他的权力大多了。”一位壳牌内部人员说。据了解，壳牌自上世纪70年代即进入中国市场，然而很长时间内它在华的所有投资决策，均来自远在欧洲总部的职能部门，壳牌中国集团只是作为后台，为这些职能机构派驻中国的人员提供行政管理、办公场所、公关服务等，并向他们收取一定的服务费用，而不参与具体的项目决策。曾有说法称，2005年9月林浩光被新任壳牌全球CEO范德伟派往中国时，范德伟问林对中国区有何看法，林直言道：“中国需要一

个大老板。”由此林获得了不同前任的职责，他有权参与壳牌在中国所有项目的决策，其中包括壳牌与中国公司在国际市场上的合作。正是基于壳牌中国集团的积极参与，壳牌近两年在华业务取得了重大的突破。林浩光认为，“壳牌在中国的主要利益相关者是中国政府、中国业务伙伴、中国社区、中国用户、中国员工等，所以任用本地人才，辅以壳牌国际专家的支持，这才是明智之举。”巨大的中国市场吸引着壳牌，林浩光的改革也是在为壳牌进一步扎根中国奠定基础。一旦中国政府对外资开放部分石油市场，则林浩光希望能够在在中国奏响绚丽的“壳牌之歌”，因为他相信，机会总是留给有准备的人的。

进一步本地化 林浩光接任壳牌中国集团主席时，壳牌在华已经拥有了纵横原油开采、炼油化工和成品油销售在内的一条完整产业链，然而由于政策因素和文化差异，壳牌给外人的感觉始终是“一个到中国来的淘金客”，不能与本土企业中石油、中石化相提并论。有石油系统官员评论说：“它财大气粗，但决策缓慢；它技艺精良，但却拒人于千里之外。一切合作事宜都需远在欧洲的总部决策，那我们为什么要和其驻华经理讨论合作呢？”而这种印象直到林浩光到任后才有所转变。到任后的林认为，要成功拓展中国市场，重用本土管理人才是壳牌必需的举措，林浩光将这称为“树人”计划。在壳牌中国集团内部有一个机构被称作“国家协调小组”，它由壳牌在华各业务板块负责人组成，专责壳牌中国集团重大事务的决策。“从前那里都是外籍高管，仅有的一名中国人也被我们称作‘半个董事’，因为每逢重大决策决议时，那名本土员工总是被请出会场。”那位壳牌员工回忆说。林浩光认为中国石油市场开放需要一

这个过程，但最终一定会实现。在林浩光看来，壳牌要在中国实现大的发展，调动本土员工的积极性是必不可少的，因此在他到任刚2个月，就提拔了2个中国同事进入这个协调小组，第三个月又提拔了3位，目前协调小组中已经有6位中国员工。受此带动，一大批本土员工走进壳牌管理层，成为壳牌在华业务的骨干力量。对此曾有外籍员工表示不满。但林浩光认为，壳牌在中国有7000名员工（含合资企业），其中97%是本土员工，这当中有许多优秀人才。在政府与企业的交流中，如果都是中国人，沟通就会非常顺畅。政府做出一些决策，公司也可以通过政府决策背后的中国因素做出更准确的分析，从而有效梳理和考虑企业的发展方向。“所以，信任他们，并给他们机会和舞台是很重要的。没有人不经过培养和训练就能胜任领导职务。”中石化壳牌江苏石油销售公司的一名中层干部对于林上任两年来壳牌的变化感触颇深，他说：“合资公司刚成立时，壳牌方面只是派驻了财务总监监督收支，其他事一概不管；现在不同了，外方派来了董事长，他和我一起进行市场分析，拜访政府官员。这些变化，连苏州市政府的官员都感到惊讶。”壳牌中国的变化源自壳牌集团总部的一场变革，从前其集团欧洲总部的双董事会格局在2005年7月被彻底打破，荷兰海牙成为壳牌集团真正的总部所在地。新任CEO范德伟上任后，便开始大刀阔斧地简化公司组织架构，以便使决策制定机制更顺畅。在这种背景下林浩光的职权转变自然顺理成章。为了更好地拓展在华业务，林浩光还身体力行多次奔赴各地拜访政府官员和业内同行。“和中国的政府、合作伙伴谈判，特别需要一个大老板出面谈大的合作，小部门的领导可能连对方的门儿都摸不着。”

他告诉记者，他现在主要的工作就是在各地“游山玩水”，全国30多个省市他在两年中竟然去了29个。每到一处，他都会拜会当地政府首脑及石油业内同行，这为壳牌在中国的业务拓展创造了良好的外部环境。 期待市场开放 在2007年的第一个工作报告中，范德伟确立了中国在壳牌全球下游业务发展中的重要地位，林浩光率领的壳牌中国集团也被赋予了更为重大的责任，然而现在的壳牌还不能说真正进入了中国市场，因为它没有炼油设施、没有属于自己的成品油供应渠道，一切都必须依靠中方合作伙伴的供应。 在壳牌的发展战略中，获取更多的上游（油气资源）和获得更为赚钱的下游业务（零售市场）被放在同等重要的位置上。可是石油涉及国家战略安全，因此中国政府在石油领域对外资开放的问题上十分审慎，这也让雄心勃勃的各大外资石油公司“十分郁闷”。 2000年前后，BP、埃克森美孚和壳牌为了支持中石油、中石化的境外上市，共同参股上述两大石油公司，作为代价，它们获准与中石油、中石化在江苏、浙江及广东合资成立成品油销售公司，这被当时的媒体称为“跨国石油公司在华的最大胜利”。 然而由于政策因素，国内成品油销售领域普遍亏损，壳牌旗下的加油站也不例外，是继续维持运营，还是像某些加油站一样停滞下游业务的发展呢？林浩光很务实，他坦言：“壳牌在中国的业务涉及上中下游多个领域，因此不能仅从成品油业务亏损角度决定是否停滞下游业务发展。在中国我们还有长北气田，还有南海石化。”事实上就在7月底，阿根廷传来消息：壳牌旗下5座加油站因拒绝出售汽油已被阿政府处以罚款。据了解，为了抑制通胀，阿根廷政府对成品油价格采取与我国相似的抑制政策。 作为商人，

林浩光为了全局愿意牺牲成品油销售板块的局部利益，同样作为商人，林浩光也不会将合作对象仅仅锁定在中石油、中石化身上。就在今年2月，壳牌位于重庆的首座加油站壳牌渝南大道加油站正式投入运营，它是重庆东银（实业）集团和壳牌中国集团合资建立。加油站外观应用了壳牌的全球统一标识和设计风格，并采用壳牌的全球服务标准和统一模式进行管理。重庆东银集团是一家以高新技术为主要发展方向的控股企业，旗下迪马股份、江淮动力均为行业翘楚。有业内人士评价，壳牌此举就如当年购买中石化股票一般，是在为扎根中国市场“买门票”，因为中西部省份地段最好的加油站都不在两大集团手中。作为进军中国内陆地区的第一炮，壳牌显然希望能够做到最好。“然而这个加油站的油源从哪来呢？恐怕仍是依靠两大集团吧！”这位业内人士笑道。依照中国入世承诺，中石化等几家大型国有石油公司拥有无限量的石油国营贸易权，而没有国营贸易权限的企业只能期待有限的非国营贸易配额。“市场开放需要一个过程，但我认为中国最终会放开的。”林浩光沉思片刻后说。

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](http://www.100test.com)