

<<百年壳牌>>

图书基本信息

书名：<<百年壳牌>>

13位ISBN编号：9787111295501

10位ISBN编号：7111295501

出版时间：2010-2

出版时间：机械工业出版社

作者：彭剑锋，刘坚 著

页数：285

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<百年壳牌>>

前言

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。

同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远，极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。

因为书，使这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。

弹指间，16年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。

当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。

迄今为止，中国已经有近50余家企业进入了世界500强。

但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对绝大多数进入世界500强的中国企业而言，500强实则是“500大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向500强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。

世界级企业的软实力来自哪里？

世界级企业是如何炼成的？

这正是本套丛书所要致力于探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？

为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。

我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？

这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。

一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报都来自于对公开资料的分析与研究，老将军的一句话使我们茅塞顿开。

如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。

本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系。

<<百年壳牌>>

内容概要

本书通过重现壳牌103年的发展历程与管理特点，揭晓一系列问题的答案：这一原由皇家荷兰石油公司和壳牌运输贸易公司联合组成的“小公司”，是如何成功进行行业资源源头的拓展性开发与控制？

如何基于能源核心整合业务链条整合？

如何实现基础研究与技术创新并重？

如何做好成本控制与财务管理、人力资源与文化，用100多年的时间成就今天在石油界呼风唤雨的巨头，创造这一名震世界的“贝壳”神话？

本书特色 内容构架：纵向的企业发展历程+横向的经营管理维度，立体呈现世界级企业的卓越实践之路。

第三方视角：与大多数传记性、故事性书籍不同，定位于从第三方的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，回答企业到底是“如何做”的问题。

研究方式方法：除核实与梳理各种公开发布的素材外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，就一些可获得的规范性制度文本进行收集和整理，其中很多制度原文是首次被转译为中文来介绍给我国读者的。

解读手法：在细致解析企业管理实践的同时，提纲挈领地构建各家标杆企业的“成功地图”，于纷繁的管理行为中抽离出对企业成功产生过重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。

原真、原本呈现企业的各种管理实践，一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意节略了所谓“评论性”内容，把思考和判断的空间留给读者。

<<百年壳牌>>

作者简介

彭剑锋，中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长，中国企业联合会管理咨询委员会副主任，曾任中国人民大学劳动人事学院副院长。

彭剑锋教授长期深入企业，为企业提供咨询服务，先后被深圳华为公司、山东六和集团、新奥集团等企业聘为高级管理顾问、专家组组长，

<<百年壳牌>>

书籍目录

总序 绪论 第1章 千锤百炼—“壳”动世界 1.1 完美转身—从古董小店到石油巨头 1.2 战略“轮回” 壳牌小故事：壳牌的品牌标志 第2章 大胆革新—壳牌的治理结构与组织结构 2.1 组织结构的变迁 2.2 独特的双董事会治理结构 2.3 改制后的公司治理 壳牌小故事：壳牌的商业原则 第3章 卓越的领导力 3.1 各具特色的壳牌领导人 3.2 领导人如何培养领导人 壳牌小故事：沃瑟—壳牌新任CEO 第4章 创新无止境—壳牌的技术与研发 4.1 创新的源泉—遍布全球的研究机构 4.2 技术领先天地宽 壳牌小故事：用得少、走得远—壳牌环保汽车马拉松赛（Ecomarathon） 第5章 把握现在，引领未来—壳牌业务 5.1 石油故事的开头—勘探和开采 5.2 “看我72变”—原油提炼(油品) 5.3 能源“氧气”—天然气与电力 5.4 丰富多彩的壳牌化工 5.5 不能没有你—壳牌中国 第6章 员工第一—壳牌的人力资源管理与文化 6.1 壳牌基于CAR潜质的招聘—发现未来的领导者 6.2 心“薪”相映—壳牌的薪酬 6.3 独具特色的壳牌企业文化 第7章 活灵活“现”—壳牌的财务管理与资本运营 7.1 资金未动，计划先行—壳牌的计划管理 7.2 没有做不到，只有想不到—低成本控制管理 7.3 筹资及投资管理 7.4 出奇制胜—壳牌的逆周期资金并购 第8章 构建学习型壳牌 8.1 打造壳牌信息高速公路 8.2 “不打无准备之仗”—壳牌的情景规划 8.3 一流的情报服务—壳牌国际服务集团公司 壳牌小故事：变革行动实验室 附录A 壳牌大事记 附录B 壳牌、埃克森、BP 1960~2000年石油、天然气日销售量 附录C 世界原油价格（1861~2007年） 附录D 壳牌财务数据 附录E 三家石油巨头1968~2000年的净收入情况 附录F 壳牌高管介绍 参考文献

<<百年壳牌>>

章节摘录

1.壳牌储量缩水内幕 1907年，荷兰皇家石油公司与英国壳牌运输与贸易公司合并成立荷兰皇家/壳牌集团，新成立的集团具有复杂的公司治理结构：两家母公司中荷兰皇家石油公司占60%股份，英国的壳牌运输与贸易公司控股40%。

两家母公司各自拥有董事会和自己的规章制度，也就是所谓的双董事会制度。

之所以在1907年合并时成立双董事会，而不是以荷兰皇家石油公司兼并壳牌运输与贸易公司的形式，当时英荷皇家石油公司的董事长德特丁（Derding）主要基于以下考虑：第一，如果完全兼并，塞缪尔家族不一定同意，甚至有可能将壳牌卖给标准石油公司；第二，在20世纪，打着大英帝国的旗号还是有助于使壳牌在世界范围内获得资源的，壳牌不但能获得荷兰政府支持，而且能获得英国政府支持，而如果兼并成为一个纯荷兰公司的话将得不到英国政府的支持，不会被英国民众认同。

为了获得英国民众认同，新公司简称为“Shell”，采用壳牌运输与贸易公司的贝壳作为标志，完全去掉荷兰人占主导的概念。

而后的事实证明，壳牌带有的英国色彩还是给其在20世纪的把握资源上提供了些许便利的。

由于双重性，集团一开始是通过一只强大的高层管理层频繁往返壳牌在各地的营运公司来连接母公司与营运公司的纽带。

但是，这种双董事会结构下，两个国家的决策不一致还是会存在的。

第一次世界大战期间，壳牌在英国的董事会毅然决定中断对德国的原油供应，全力支持英国抗战，但是以德特丁为首的荷兰董事会则秉承中立立场，为了确保其在德国的炼油厂的利益，不惜为德军运输原油，此种做法引起争议。

这充分体现了在德特丁眼中壳牌是一个理性的、现实的经济体，公司的利益、长远发展是最看重的。

但是双董事会带来的管理层的争端还是存在的，英荷高层管理自德特丁辞职后开始互不买账（德特丁时期依靠其强力的手腕维持），为了解决这个问题，壳牌在20世纪40年代末在双董事会结构下设立一个集团董事委员会（Committee of Management Directors, CMD），这是一个有英荷两国管理人员组成的委员会，CMD成员共同承担责任，CMD主席与各成员在做正式决策时并不具有更强作用，决策民主化开始显现；此外还成立一个由荷兰皇家石油公司的监督管理委员会成员及壳牌运输与贸易公司的非执行董事组成的监督机构，对CMD进行监督，这有效地克服了原先两方争斗、互不买账的局面。

然而，壳牌在短期内连续四次调低石油储备显然暴露出公司存在严重的治理问题。

2004年1月9日壳牌公司突然宣布它在美国证券交易委员会（SEC）登记的石油和天然气储量数字有误，公司虚报油气储量20%。

消息一出，其母公司股票市值随之缩水上百亿美元。

2004年3月3日包括公司前董事长菲利普·沃茨（Philip Watts）在内的三名公司高管也因此事被迫离职。

更糟糕的是，公司竟然此后连续三次宣布调低石油储备，数量累计高达39亿桶，以至于投资者拿出马克·吐温常爱引用的英国前首相本杰明·迪斯雷利的名言“世界上有三种谎言：谎言、该死的谎言还有统计数据”，来嘲笑这家曾把“你可以信赖壳牌”当做宗旨的大公司。

2004年7月，壳牌公司支付1.51亿美元的罚款，总算与美国证券交易委员会和英国金融服务局达成妥协。

2004年4月19日公布的一份壳牌集团内部调查报告透露：壳牌集团的前董事会主席菲利普和负责该公司石油勘探和生产的CEO维杰威，至少在2年前，甚至7年前就知晓此事。

但这两人直到2004年年年初还辩称他们是2003年年底才知道石油和天然气储量有水分一事的。

实际上，为达到或超过储量替换率100%的业绩指标，前董事会主席菲利普迫使多次向其报告储量有问题的维杰威将本公司不符合SEC（美国证券交易委员会）标准的证实储量上报给壳牌高层，进而上报给SEC，赚取了资本市场持续的市场吸引和管理层业绩的“持续稳定和上升”，然后打算以新的发现和新增储量填补过去的已探明储量虚缺。

但由于市场和开发的项目的不确定性，过去的承诺难以实现，公司内部也逐渐对披露的储量数字和储

<<百年壳牌>>

量管理开始质疑。

2004年年初，壳牌启动公司内部的审核项目，公司本着诚信的基本原则，向外披露了内部审计情况，结果爆出储量虚报的事实，在世界范围内产生极大影响。

双董事会的终结的原因主要有两个：第一，20世纪90年代中期壳牌为应对全球化及市场自由化的挑战，为了使组织结构简化对集团进行组织结构变革，但还是基于CMD控制及双董事会结构下的变革，当初的变革使得考察管理层主要依据财务结果，强调个人业绩，缺少了对集团的忠诚，而这正导致了壳牌在2004年的虚报丑闻（壳牌那段时期的董事长都是从勘探与生产部提拔起来的，而他们能够提拔很重要的原因就是夸大储量，从而提高个人业绩）；第二，这种双董事会结构在1998年盛行的埃克森与美孚、BP与阿莫科的并购风潮中略显笨拙。

本来壳牌与美孚在埃克森之前商谈过并购事宜，但是壳牌双董事会下复杂的股权关系使得要通过股权并购的这种方式显得十分复杂，从而阻碍了壳牌的这一活动。

<<百年壳牌>>

媒体关注与评论

一次，与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实80%的情报来自于对公开资料的分析 and 研究，老将军的一番话使我们茅塞顿开。

如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界500强的公开资料中揭示出它们成功的奥秘。

——彭剑锋

<<百年壳牌>>

编辑推荐

历时两年研究数十家世界级企业 窥探成长之路 勾勒成功地图 这家原由皇家荷兰石油公司和壳牌运输贸易公司联合组成的“小公司”，如何成功进行行业资源源头的拓展性开发与控制？

如何基于能源核心实现业务链条整合？

如何做到基础研究与技术创新并重？

如何协调成本控制与财务管理、人力资源与文化？

如何用100多年的时间成就今天在石油界呼风唤雨的巨头，创造这一名震世界的“贝壳”神话？

通过重现壳牌100多年的发展历程与管理特点，《百年壳牌：石油业中的“贝壳”神话》深度揭示了壳牌百年的成功基因。

作为本土最大的综合性管理咨询集团之一，华夏基石致力于整合、传播国内外先进管理智力成果，并推进其在中国管理实践中的运用；与此同时。

不断总结、研究中国管理实际，在国内外先进管理智力成果的基础上进行创新。

开发具有独立知识产权的专业化、差异化产品和服务。

将“为客户创造价值，与客户共成长”的理念落于实处，其管理理念与产品成果得到业内高度认可，是中国企业联合会管理咨询委员会副主任委员单位，2009年被评选为中国管理咨询机构20佳。

世界级企业的软实力来自哪里？

它们是如何炼成的？

中国的“500大”企业如何走向真正的世界500强？

中小企业中如何才能涌现出更多的世界级企业？

在两个国内都不产石油的英国和荷兰，怎么回出现壳牌这个石油巨擘，它如何“壳”动世界？

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>