

壳牌在中国的故事

壳牌



从一盏小小的煤油灯开始，

一个国际能源品牌

「扎根中国，服务中国」

120 载的传奇



## 壳牌在中国的故事



壳牌在中国的业务轨迹，可以追溯到超过一个世纪以前。

从壳牌前身的两家独立公司初涉东方开始，壳牌就是最国际化的能源公司，并始终努力成为东道国社会的一员。

在中国的逾百年历史，表明了壳牌对中国的长远承诺。我们无比珍视这独特、厚重的历史传承，这也是我们迈向未来的基石。

今天，壳牌志在成为中国最为领先的国际能源公司，这样的决心正是壳牌对中国长远承诺的最新体现。既经营长远，又受人欢迎，是壳牌的目标；用更多、更清洁的能源助力“中国梦”的实现，是壳牌的大愿。

本书试图展现的，是一个国际能源品牌从一盏小小的煤油灯开始，“扎根中国，服务中国”120载的传奇。我们以此向这个饱经沧桑又充满活力的伟大国度致敬，也向壳牌中国大家庭的所有成员和伙伴、朋友们表达感激、谢意和继续同行的决心。



# 【目录】

- 一〇 结缘东方
  - 六 从小小煤油灯开始的传奇
  - 八 煤油来到上海
  - 一〇 世纪之交
- 一三〇 「亚细亚」奇迹
  - 一五 荷兰皇家壳牌集团成立后的飞速发展
  - 二四 业务遍及全国
- 二九〇 烽火岁月
  - 三〇 遭遇战火
  - 三二 战后重建
- 三五〇 新中国唯一的一家西方石油公司
  - 三六 寻找中国自己的石油
  - 三七 短暂撤离
  - 三八 专注于香港
- 四三〇 改革开放的见证者
  - 四四 重回中国大陆
  - 四八 业务的复苏和增长
  - 四九 80年代的香港和台湾
  - 五〇 迈入1990年代
- 五五〇 新世纪的黎明
  - 五七 业务发展：步子更快一点
- 六一〇 圆梦中国
  - 六四 南海——世界级的化工联合工厂，世界级的骄傲
  - 六五 长北——北京感谢你！
  - 六六 润滑油业务——为进取而自豪
  - 六八 零售业务——与合作伙伴共成长
  - 七二 在香港和台湾
- 七五〇 超越商业
  - 七七 共绘中国的未来能源战略蓝图
  - 七八 做社会的好公民、社区的好邻居
  - 八二 对于壳牌的社会投资项目和员工志愿者活动，他们这样说
  - 八四 新世纪的壳牌社会投资活动、救灾捐助和获奖情况
- 〇 大事记
- 〇 写在最后

东结  
方缘

煤油通過海上運輸  
抵達東方





今天的壳牌集团是业务遍及全球的能源巨人，但可能会让很多人吃惊的是，壳牌最初的发展却与东方有着深厚的渊源。对壳牌来说，亚洲从来都是一个重要的地区——在很长一段时间里，亚洲的重要性甚至超过了欧洲。



马科斯·塞缪尔

壳牌集团的前身其实是由两家母公司组成，一家在英国，一家在荷兰。

英国的母公司成立于1833年，一个名叫马科斯·塞缪尔（Marcus Samuel）的英国商人在伦敦开了一家小店，出售的许多货品都是由水手从遥远的东方带回来的。当时，伦敦是最繁忙、最兴旺的港口。小店里最受欢迎也最时尚的货品，就是用来做纽扣和袖扣的螺甸和用来装饰首饰盒的贝壳。塞缪尔定期从东方订购这些货品，不久便拥有了一家进出口公司。



维多利亚时代流行贝壳首饰盒

塞缪尔去世后，他的两个儿子小马科斯及萨姆进一步发展了进出口业务。在东方，他们增加了港口间的短途商运业务。在长途商运线上，他们增加了煤油运输，即从俄国向东方运输煤油。

煤油是一种薄而无色的油，用来点灯照明。当时惯用的运输方法是把煤油装在容量为五加仑的镀锡铁皮罐里，再成对装入木箱。这种小量分装的方法虽然方便了用户，但运送铁罐及木箱的费用却相当高。于是，小马科斯·塞缪尔于1890年突发奇想，用特制的油轮运输散装煤油以节省成本。这个方案不仅需要巨额投资，还需要承受巨大的风险。尽管如此，他的弟弟萨姆·



塞缪尔兄弟的第一艘油轮——骨螺

塞缪尔还是同意了他的想法。为了纪念父亲最成功的贸易项目，塞缪尔兄弟决定用不同种类的贝壳为油轮命名——这种命名传统一直保留至今。

他们的第一艘油轮，即载重达5010吨的“骨螺”号，是第一艘获准运载大容量散装煤油通过苏伊士运河的油轮，它于1892年8月驶过这条运河。这一大胆的新尝试获得了成功。

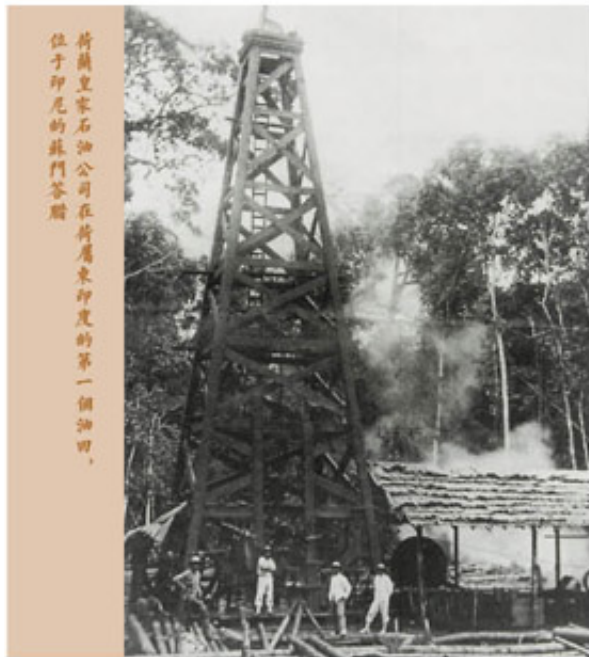
到1895年底，已有69个航次的大容量散装油轮驶过苏伊士运河，其中有65个航次属塞缪尔兄弟所有。1897年10月18日，兄弟俩创立了壳牌运输贸易有限公司（以下简称“壳牌运输”），专门从事油品及航运业务。



荷兰母公司的东方业务则始创于今天的印度尼西亚。

1880年，荷兰人安昆·邵克 (Anthon Jans Zijkker) 在苏门答腊热带森林的一个烟草种植园内发现了石油。他花了十年时间方才筹集到开采石油的资金，并于1890年6月16日成立了一家规模不大名字却很长的公司：荷属东印度群岛荷兰皇家油井作业公司。六个月后，安昆·邵克与世长辞。公司的名字后来逐渐被简化为“荷兰皇家石油公司”（以下简称“荷兰皇家”）。在奥古斯特·凯斯勒 (August Kessler) 和亨利·德特丁 (Henri Deterding) 的相继领导下，公司渐成规模。

当时的中国大陆和香港市场对两家公司都有很大吸引力。很快，壳牌运输与荷兰皇家便开始在远东地区的石油贸易、储运和销售领域互相竞争。不过，他们面临的巨大威胁不是对方，而是一家美国公司，即由约翰·洛克菲勒创立的标准石油公司。近代石油工业源起于1859年的美国，在那里首次发现了有商业开发价值的石油资源。此后直到19世纪末，美国一直领导着石油业的发展，而标准石油则凭借过人的效率和策略，执美国石油产业之牛耳。



荷兰皇家石油公司在荷属东印度的第一个油田，位于印尼的苏门答腊。

壳牌运输与荷兰皇家都意识到，只有彼此联手才能不被标准石油的竞争打垮。于是，两家公司于1907年1月1日组成联盟，并逐渐发展为后来的荷兰皇家/壳牌集团。

壳牌的两家母公司都有珍视友好关系的传统。壳牌运输最初是一个家族企业，而荷兰皇家最钟爱的座右铭是“合作就是力量”这句荷兰谚语。

1934年，亨利·德特丁对壳牌的全球商业理念作了这样独特的阐释：



亨利·德特丁

“无论何时，荷兰皇家/壳牌集团的方针都始终是创建友善关系。无论到哪里，我们都分享经验、成就和资本。我们努力被视为忠实诚信的盟友，就是在为自己赚取满意利润的同时，也确保我们邻居的繁荣和进步。我们的成就归功于东道国的自然资源，归功于和我们并肩工作的当地人以及与我们共享利益、共建友善的社区。”

这番话虽写于七十多年前，但其对壳牌与东道国相处之道的阐述，到今天依然那样准确而生动。

### “皇家”之称的由来

壳牌集团的荷兰母公司“荷兰皇家石油”的“皇家”之称有一段来历。1890年，公司创始人安昆·邵克回荷兰探访期间，得到时任荷属东印度群岛中央银行行长的有力支持，因而获得国王威廉三世的恩准，允许他在公司名称前加上“皇家”两字。这样，“荷属东印度群岛荷兰皇家油井作业公司”便诞生了。“皇家”这个前缀无论过去还是现在都只允许历史悠久、成功可信的公司使用。人们认为，允许邵克的这家年轻公司使用它，表明了对它的极大信任，无疑促成了公司的成功。

当荷兰皇家试图创造一个独特的、与竞争对手有明显不同的产品品牌时，便自然地选择了“皇冠牌”。早期在中国大陆，这个品牌的中文译名是“借帽”，在香港则译为“宝盖”。



## 从小小煤油灯开始的传奇

壳牌对中国的贡献始于一百多年前。当时，石油主要用来生产煤油，又称“灯油”。根据海关记录，早在1864年，也就是现代石油工业诞生仅仅五年后，上海便进口了1.1万加仑煤油。煤油替代了传统的菜油用来点灯，其特点是灯火较稳定，油烟较少，价格也更方便。自然地，这种“新灯火”日渐风行起来。到十九世纪八十年代中叶，中国的煤油进口量已达到每年700万加仑，全部以铁罐盛装，其中大部分从美国进口。

第一批从俄国进口的煤油于1889年运抵中国。一般认为，塞缪尔兄弟于1890年通过德山味洋行开始参与这项中俄贸易。

但在开始向远东运送散装煤油的时候，兄弟俩犯了一个不大但却几近致命的错误。他们自信已为这项高风险的新业务做了充分的准备。他们在远东各地都指定了

代理商，并于1891年开始建造第一批油轮，同时委派他们的外甥马克·亚伯拉罕（Mark Abrahams）到远东地区考察，目的是购买或租用合适的地皮建造储油库。亚伯拉罕建造的第一批储油库中，有两座位于香港及上海附近，其余都在广州和厦门。但是，当油轮驶抵东方时，塞缪尔兄弟的散装煤油却无人问津，尽管煤油的质



一盏老式煤油灯



早期壳牌运输贸易有限公司的股券

量优良，价格也比美国货便宜。这使他们感到困惑，也非常忧虑。

最后终于有人（可能就是亚伯拉罕本人）找出了问题的症结：散装煤油没有小包装，而大多数客户又没有适合的容器盛装煤油。他发现，顾客喜欢购买罐装煤油有两个原因：一个是因为五加仑或十加仑是适合家用的容量，另一个是煤油罐本身。煤油用完后，空铁罐可以改造成各种家用器皿，所以人们愿意多花一点钱买美国货。

这个险些铸成大错的疏忽很快得到了纠正，但不是回到罐装运输的方式，而是在当地罐装销售。他们从英国的威尔士购进镀锡铁皮，在储油库附近建起铁罐

加工厂。这样，他们不仅保持了散装运输的成本优势，还创造了当地就业，为自己营造出友善的环境。不仅如此，他们的铁罐还崭新闪亮，没有长途运输后的锈斑。价格上，即使加上铁罐的成本，塞缪尔兄弟的煤油仍比竞争对手的便宜。这样的解决之道于是成为典型的壳牌思维方式，就是与东道国、客户和供应商共享利益。此后，壳牌的煤油成为大家钟爱的产品。



用于远东地区盛装油品的壳牌煤油罐



## 煤油来到上海

1894年，塞缪尔兄弟的另一艘油轮“伊莱克斯”号首次将散装煤油运抵华中/华北地区的第一个储油库，此处距上海十五英里。此前，还从来没有散装煤油运抵上海。“伊莱克斯”号所载的煤油量大约有27.5万罐。

此时，把散装煤油在消费地转换成罐装煤油再运往各地方分销的方式已经成熟。这种方式特别适合中国，因为中国的内陆运输以河运为主。于是，散装煤油的销售地点集中于直接进口煤油的港口，如香港、厦门、汕头、上海和汉口（武汉）。

也是在1894年，荷兰皇家开始从荷属东印度群岛向中国出口“Crown”（当时译为“僧帽”）牌煤油。1896年，一部分“僧帽”牌煤油以箱装形式运到上海，一年后以散装抵沪。

同期，塞缪尔兄弟于1895年启用在厦门的储油罐，荷兰皇家于1897年在香港北角建起第一座油库，并成功地沿长江北上航行数百英里，把一批煤油运到重庆。

竞争还在继续。塞缪尔兄弟决定正式成立“油罐企业联合组织”。这是塞缪尔兄弟与远东代理商的合作组织，此前一直以半正式的状态存在。1897年，壳牌运输贸易有限公司成立（简称壳牌运输），接管整个船队，并于1898年接管“油罐企业联合组织”的各种设施。



壳牌在上海的地下输油管道控制盖板

在中国，这些设施包括位于香港、上海、厦门、台北、福州和汕头的储油罐、仓库和铁罐制造厂。新公司成立不久，就于1899年购买了12艘小型浅水蒸气船，专门从港口的储油库向中国内陆地区运送煤油。

十九世纪末，当美国商人仍旧只以箱装方式向中国运送煤油的时候，壳牌运输继续以散装方式从阿塞拜疆的巴库经黑海的巴统进口煤油，此外还销售出自婆罗洲油井的自产煤油。荷兰皇家也开始从巴库散装进口，并销售出自苏门答腊油井的自产煤油。尽管英、荷这两家公司是竞争对手，但他们已经就双方更紧密的合作进行了几次磋商。

中国市场发展很快。1884年，煤油进口总量为700万加仑，荷兰皇家与壳牌

运输都还没有份额。短短十五年后，即1899年，仅仅是壳牌运输与荷兰皇家两家公司运到上海的煤油就有940万加仑（逾29万吨），运到香港的煤油更达到2100万加仑（6.5万吨），却只占香港当年进口总量的一小半。和世界其他地方的人们一样，中国人对这种“新灯火”非常喜爱。

与此同时，随着塞缪尔兄弟积极在远东拓展行销渠道的努力，壳牌也来到了与大陆隔海相望的台湾。1897年11月，壳牌运输贸易有限公司通过与位于淡水的嘉士洋行（Cass & Co.）签订合同，正式入主嘉士洋行在淡水的仓库、码头，使之成为壳牌在远东地区石油产品经销的重要一环。特别是用来点灯照明的煤油在1900-40年代是台湾的民生必需品，深受民众的喜爱。

### 壳牌 VS 蜆殼：名称背后的故事

同一个品牌，对于一些语言来说，这个名字可算是耳熟能详、备受喜爱的，但对于另一些语言而言，则可能非常陌生。“SHELL”这个名称是由马科斯·塞缪尔选用，以纪念使其父生意获得成功的货品——来自东方的贝壳。一些国家仍选用“Shell”这个词作为公司名称，但在另一些国家和地方，则采用本地的词或字。

在中国，“壳牌”这个名字于1949年以前就已经在内地应用，但在使用广东话为主的香港，公司则一向被称为“蜆壳”。从上个世纪七十年代末开始，公司重回内地发展业务，因为很多北方人对“蜆”字不太熟悉，所以还是采用“壳牌”这个词。

壳牌在中国大陆和台湾的中文名称一样，但前者用简化汉字，后者用繁体汉字。普通话“壳牌”一词至少有两种发音，那两地亦分别采用不同的念法，虽然意思是同指坚硬的外壳。中国大陆读“Qiao”，泛指较大的物体；台湾则读“Ke”，较明确的指贝壳。

## 世纪之交

巴 库石油协会曾委托俄国人马罗波夫 (Meraboff) 考察壳牌运输和荷兰皇家在东方的业务活动。根据马罗波夫的报告, 壳牌运输在九龙的油库有三个储油罐, 每个容量 3500 吨 (逾 110 万加仑), 附带一家日产一万个铁罐的工厂。他说, 荷兰皇家的油库更大些, 有四个类似的储油罐和一家日产 1.2 万个铁罐的工厂。他还评论说: “作者认为, (荷兰) 皇家公司的设施是作者于远东所见最为精良的。”

无论是壳牌运输还是荷兰皇家供应的煤油, 在香港储存、罐装后都经海路运到汕头和厦门, 再转运到广东和福建两省腹地, 直到福州。取道西江, 煤油可以运到广州、三水和澳门, 然后再从三地码头转运到人口稠密的内地省份。尽管地方政府征收的河运赋税相当繁重, 但当时没有铁路, 公路状况又差, 所以取道主要江河及其众多支流依然是把货物运到内地最便捷、最经济的方法。

马罗波夫还报告说, 在他看来, 这两家公司在上海的设施规模很小。上海当时是远东最重要的贸易中心, 石油贸易量很大, 是整个华中、华北、东三省及蒙古的油品集散地。然而, 壳牌运输的储油库只有三个储油罐, 荷兰皇家也只有四个, 每个储油罐的容量介于 2500 到 3000 吨之间。荷兰皇家还有一个日产 4000-5000 个铁罐的工厂。

不过, 壳牌运输的看法有所不同。它有一个大计划, 就是直接在中国腹地设立储油库以供应华中, 而不是扩大上海油库的规模。1900 年, 壳牌运输在距长江口一千公里的汉口兴建了两个储油罐, 每个容量为 2500 吨。当长江水位低时, 煤油的确是要从上海运进, 但水位高时, 便可直接从新加坡、香港或苏门答腊进口。做一下简单的计算就能知道, 选用最直接的供货线路, 就可以用最优惠的价格满足消费者的需求。

同样的, 壳牌运输也希望以最直接的方式向北京供油。为了在 1900 年年底前达到这个目标, 壳牌运输决定在天津一处有完全占有权的块地修建一座大型储油库。1900 年 6 月, 油罐正待安装, 却遭遇愈演愈烈的义和团运动。这年夏天, 在未经允许的情况下, 工地上大部分钢铁材料被搬走, 余下的又被当年的德国临时占领军擅自拿走。直到 1902 年, 公司才恢复对工地的所有权。

### 知名商标, 吉祥色彩

以贝壳为原型的壳牌标志, 是世界上最著名的商标之一。但历史上, 它的外观却并不是一成不变的: 随着设计标准的改变, 壳牌标志的形状随之变化。这些改变使商标的特色更为突出, 让壳牌标志在世界任何地方, 都十分醒目且易于辨认。壳牌商标中的红黄两色众人皆知, 但起源却难以证实。选用这两种颜色的原因, 有一种说法是因为红色在中国象征着吉祥和幸福, 而黄色象征着财富和荣耀。

有一件事可以肯定, 那就是在 1892 年当塞缪尔兄弟用“壳牌”号油轮运来散装煤油时, 销量比预期差很多。这是因为消费者在购买煤油之外, 也很喜欢收藏煤油的铁罐。

了解到这一情况以后, 马克·亚伯拉罕迅速在当地建起了铁罐制造厂, 并决定把铁罐漆成红色, 这可经征询过用户的意见。这些在当地生产的铁罐崭新明亮, 而竞争对手的进口铁罐却常常是锈迹斑斑、坑坑洼洼的。

客户因不图快便投向壳牌的煤油, 不单为了煤油, 也因为看中了那铁罐。“大约一年之内, 东方不少家庭的盥水器皿、玩具, 甚至一些摆设的颜色, 都从美国标准公司的蓝色, 变成了壳牌的红色。”

摘自《马科·森歌》一书第 139 页





# 「亞細亞」 奇迹

上世紀初的亞細亞火油公司宣傳畫

諸君諸君本公司有很好的火油共是兩個牌子一個是鐵錨牌還有一個僧帽牌當今最美最好的就是這兩個牌子出產豐富所以價值格外便宜諸君照照罷這火油點起來能殼耐久光如白晝潔淨可愛

本公司格外精益求精木箱結實鐵桶更是堅固運往遠處實為佳品因此市上人人爭買諸君試便信為實請看環球最美最好的紅魚牌火油這宗火油實在特別美品木箱十分厚重鐵桶堅固異常雖是運往遠道遇崎嶇的路過高山峻嶺此油斷無滲漏這宗火油是特為東三省運往遠道而製

諸君諸君如夜間屋裏要光朗請購紅魚牌的火油便得

亞細亞火油公司謹啟



## 荷兰皇家 / 壳牌集团 成立后的飞速发展

# 新

“家庭”成立后，优先考虑的问题之一就是如何以最佳方式拓展在华业务。

1908年是繁忙的一年。公司在香港注册了壳牌商标——这个标志如今已成为世界最知名的商标之一；在厦门收购了油库；在上海成立了亚细亚火油公司北方分公司；在上海九江路七号购置房产，辟作北方分公司办事处；在苏州河畔建造了两座储油罐。北方分公司的经营范围不仅覆盖长江流域和北至天津的华北地区，还包括以沈阳、牛庄、大连和安东（现丹东）为销售中心的东北三省，而哈尔滨成为远东地区位置最北的销售办事处。华北区的配送网络起初规模很小，仅限于沿主要河流和当时仅有的两条在建铁路（南京-天津、汉口-北京）建造的油库。直到1910年，华北区的配送网络才全面投入运营。



亞細亞火油公司的商標

这一时期，在世界范围内，海军舰队和商业船队都开始以燃油取代煤作为燃料——这种进步是马科斯·塞缪尔自1899年就开始亲自大力倡导的。随着许多国家的海军舰队到访香港，随着中国沿海各港口商船的繁忙往来，中国对燃油的需求迅猛增长，这意味着油品生意已经不能仅靠代理商来经营了。于是，亚细亚火油公司于1913年将旗下的华南、华北分公司正式重组为亚细亚火油（华北）有限公司和亚细亚火油（华南）有限公司。新公司还接管了壳牌盎格鲁-撒克逊石油公司在中国内地、香港以及朝鲜的房产、工厂及船队。

# 随

着双方共同利益的增加，壳牌运输与荷兰皇家同意共同成立一个销售公司，负责远东地区的业务。在俄罗斯有石油业务的罗斯柴尔德（Rothschilds）财团是销售公司的第三方股东。新公司名为亚细亚火油公司，于1903年6月29日在伦敦注册成立。

亚细亚火油公司租用了壳牌运输和荷兰皇家的油轮、储油设施和其它物资，在此后的两年里，通过购买或代理协议，将业务拓展到清江、牛庄、苏州和青岛。1906年，亚细亚火油公司在香港成立南方分公司，负责已有的销售区域，包括西江流域和中国沿海的汕头、厦门、福州，借用小型油轮从香港把煤油分运到这些

地方。后来，台湾和菲律宾也先后被划入南方分公司的业务范围。

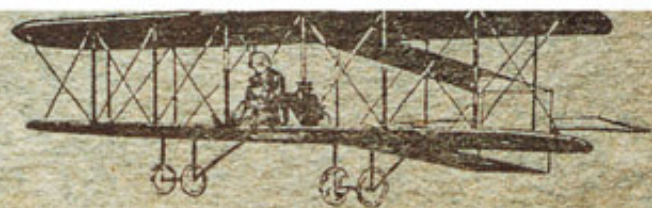
亚细亚火油公司的成立使壳牌运输与荷兰皇家的关系变得更加紧密，双方已持续多年的友好竞争于1907年1月1日变成全面而正式的合作。不过，无论当初还是现在，这种合作都不是通常意义上的伙伴关系。当时所有人——甚至马科斯·塞缪尔和亨利·德特丁——都把这项合作称作“合并”。“合并”作为一种习惯说法至少沿用到二十世纪六十年代中期。两家母公司虽然合并了业务，但各自仍作为独立的公司存在，拥有各自的董事会，后来又分别上市，在股票市场交易。这种独特的公司治理结构一直持续到2005年7月。



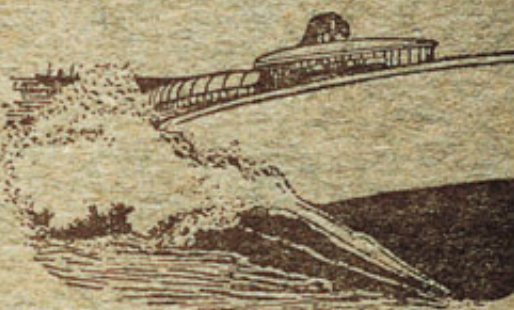
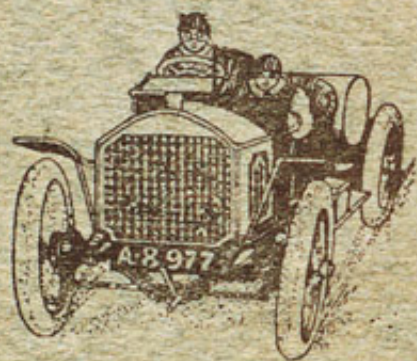
亞細亞火油公司的廣告，刊登于1905年5月11日廣州一份周報上。這份廣告說殼牌汽油純正無異味，是汽車和機動船的最好選擇。



亞細亞火油公司  
一九一二年  
在上海一份  
刊物上刊登的廣告



IN CIRCUMAMBIENT ETHER



ON ROAD OR OCEAN SWELL  
YOU CAN BET YOUR BOTTOM DOLLAR



EFFICIENCY WITH  
ECONOMY

ITS PERFECT PUR  
-THAT'S THE POIN

THE MOTOR SPIRIT

THE ASIATIC PETROLEUM CO. LTD

亚细亚火油（华南）有限公司在香港北角兴建储油设施，以接收远洋油轮运来的油品。此外，公司还在香港中环娱乐行设立了办事处。这个办事处成为公司华南以及菲律宾的地区总部，统领广州、梧州、琼州、湛江等多个办事处。同样是在1913年，为了进一步发展在华业务，壳牌中国公司于伦敦注册成立。这一年，壳牌也开始向香港供应沥青。

亚细亚火油（华北）有限公司的发展也毫不逊色，成立不久便声名鹊起。

在上海，华北公司在外滩路一号租用了办事处，该大楼由麦金公司于1915年建成，并以麦金公司命名。不过，由于亚细亚火油公司受到社区珍爱，人们不久就忽略了大楼的正式名称，而普遍使用它的非正式名称——“亚细亚大楼”。除二、三层外，壳牌租下整栋大楼，顶楼做实验室，大楼前端为办公区，后端辟作员工宿舍，尽管这种布局在今天较为罕见。作为上海的全新地标性建筑，这幢八层高的亚细亚大楼在此后二十多年里成为公司的运营中枢。

1915年建立的亚细亚大楼就坐落于历史悠久的上海外滩黄浦滩路一號，至今依然矗立，是著名歷史建築之一。





具有歷史意義的  
上海外灘





1911年，亞細亞火油公司天津分公司成立，辦公室設在麥克瑞銀行（今中國人民銀行天津分行的一部分）的樓上。規模最大時，天津分公司有外籍員工20多人，中國員工100多人，另有170多個零售代理商。1915年，亞細亞火油公司在塘沽的海河河口處建造了一座儲量為2.2萬噸的油庫。另外，公司還有一座鐵罐製造工廠，每天可以生產和注裝一萬多個煤油罐。這樣，天津便成為亞細亞火油公司在華北地區運輸和銷售網絡的樞紐。

1916年，亞細亞火油（華北）有限公司僅在重慶一地便供應煤油5.8萬加侖。到1918年，公司擁有至少一座油庫和一個專供輸入及儲存油品的碼頭。此後幾年，亞細亞火油公司經銷眾多品牌的煤油，有“元寶”、“僧帽”、“鐵鑄”、“龍牌”和“十字牌”；汽油品牌則有“壳牌”及“銀壳牌”。公司還銷售品牌為“壳牌”的其它產品，包括柴油、潤滑油、洋蠟、瀝青和礦油精。



亞細亞火油公司的汽油廣告

壳牌在台灣淡水的經營則是漸進而穩定的成長，先是1900年在日本橫濱成立一家子公司旭日（Rising Sun）石油株式會社，來經營石油產品的買賣。後來，隨著壳牌與荷蘭皇家、羅斯柴爾德財團成立亞細亞火油公司，轉而以塞繆爾·塞繆爾公司為代理商，同時以兩家的名義經營。

在直接管理經營鼻仔頭土地後，壳牌便全力經營台灣的市场，在台北大稻埕設立旭日的分公司以及嘉義辦事處、工廠，而淡水鼻仔頭這塊基地，更不惜巨資建造各種設備。

## 在亞細亞的日子

亞細亞火油公司的老員工潘頌曾在上海黃浦外灘路一號的亞細亞火油公司大樓工作了17年。

在回軋當年的情況時，他說：“1925年我19歲，在Shanghai Municipal Council School



潘頌在實驗室一九二五年

“1937年，日本人來了。戰爭期間，我亲眼目睹了淞東的战火。1942年，亞細亞火油公司关闭，我去了青岛。战后，亞細亞火油公司给旧员工写信，请大家复职。我没有马上回信，但1948年我回到上海。原来的亞細亞火油公司实验室已不复存在，他们重建了一个，但没有多少事可做。1954年，亞細亞火油公司完全关闭，我加入了中国石化，一直到退休。”

1997年11月11日，潘頌（此时已更名为潘晋伯）九十岁寿辰。时任壳牌中国油品业务华中区经理的黄永祥带着鲜花到潘家祝寿。随后，壳牌中国公共事务部的同事陪同老人游览了人民广场和外滩，并在外滩的前亞細亞大樓前摄影纪念。

潘頌于1998年不幸去世，享年九十一岁。

赢得数学奖。应校长要求，我留校任教。后来听说亞細亞火油公司的实验室需要懂化学的人，我就在1928年6月加入了公司。

“起初，我对石油一点不懂，但有一个英国同事常常教我，我们很快便成了莫逆之交。他家里每个月都会寄来大量杂志，他总是借给我读，我的英文就有了提高。我对各种东西进行化验——煤油、汽油、石油、石蜡，我还学会了调配油品——用各种基础油调配出船用发动机油。当时实验室只有我一个人，工作非常简单，而且重复，不过那段日子非常愉快。”



潘頌在亞細亞大樓前合影一九九七年



上海亞細亞火油  
公司的足球隊  
(攝于1930年)





## 业务遍全国

亚细亚火油公司以上海为中心建立了遍布全国的多层营销体系。上海总经理下设三名副经理，分别管理营业、基建投资和员工事务。总经理办公室下设经销商办公室及总务、财务、工程、采购、营业（分上海本地与外省两部）、船务和运输等部门。

亚细亚火油公司在上海、广州、武汉和其它城市有自己的运输船队、码头、转运站和油库，还拥有上海白礼氏蜡烛公

司。据当时的资料记载，亚细亚火油公司在上海地区（包括杭州、苏州和宁波）的高桥沙、凌家桥及西渡三地建有油库。此外，除了蜡烛厂，还有一座车库、一座转运站、两幢带公寓的办公大楼、五个储油站，14幢住宅和大约50座加油站。到1930年代，公司的资产又有增加，新添了杨树浦油库和浦东两座连码头的油库。

除了上海以外，亚细亚火油（华北）有限公司还有以南京、汉口、重庆、天津、



以傳統中國故事為題，饒有風味，  
亞細亞火油公司于上個世紀二十年代印制的月曆彩畫，



中国的石油需求不断增长，使得油品贸易不断增加。亚细亚火油公司的油品主要通过当地的合约代理商销售，并与代理商建立起长期的互利互惠关系。其中较典型的一个例子是梁带先生在香港1928年开设的风行汽车公司。他起初在香港中环德忌利士街从亚细亚火油公司代理了一台输油

泵，于四十年代初把油泵移往卜公码头，之后逐渐发展成为香港最成功的加油站之一。

厦门、广州、汕头和福州为中心的多个业务区域。和上海地区一样，这些区域除了中心城市以外还覆盖其它几个城市，比如南京地区包括镇江和芜湖，广州地区包括九龙、梧州和昆明；天津地区则包括牛庄、郑州和北京。亚细亚火油公司在华的中国员工总数大约有六、七千人。

中国真正开始受益于商业化交通是在1920年代。越来越多的大小船只以燃油为动力，穿越海洋和江河，到访各地的海岸。在陆路交通方面，私人 and 公共交通使用机动车在香港已是平常，在大陆，公共汽车使人们在城内和中心城市之间的旅行变得经济而便捷。航空运输也逐渐在香港投入使用，使原本遥远的地方变得近在咫尺。公用设施在整个华南地区同样发展迅速：由于石油产品的广泛使用，电灯、磨麦机、碾米机如雨后春笋般发展起来。

1930年代，尽管其它石油产品的销售额不断增长，但煤油始终是亚细亚火油公司在中国的核心业务。到1934年，亚细亚火油公司在华南已有九个分公司或代理商，在华北有17个分公司或代理商。到1939年，仅上海一地的油罐储量已达13.8万吨，位于汉口、天津、广州、青岛和南京的大型油罐的储量有21.6万吨，内陆地区油库的储量还有三万吨。与这些储油设施配套的还有拖船队、大舢队、驳船和由散装驳船组成的大型船队，以及不断扩大的零售网络。这些零售网点的规模大小不一，小的只有几罐燃料存货，大的则在市内拥有设施完备的服务站和加油站。

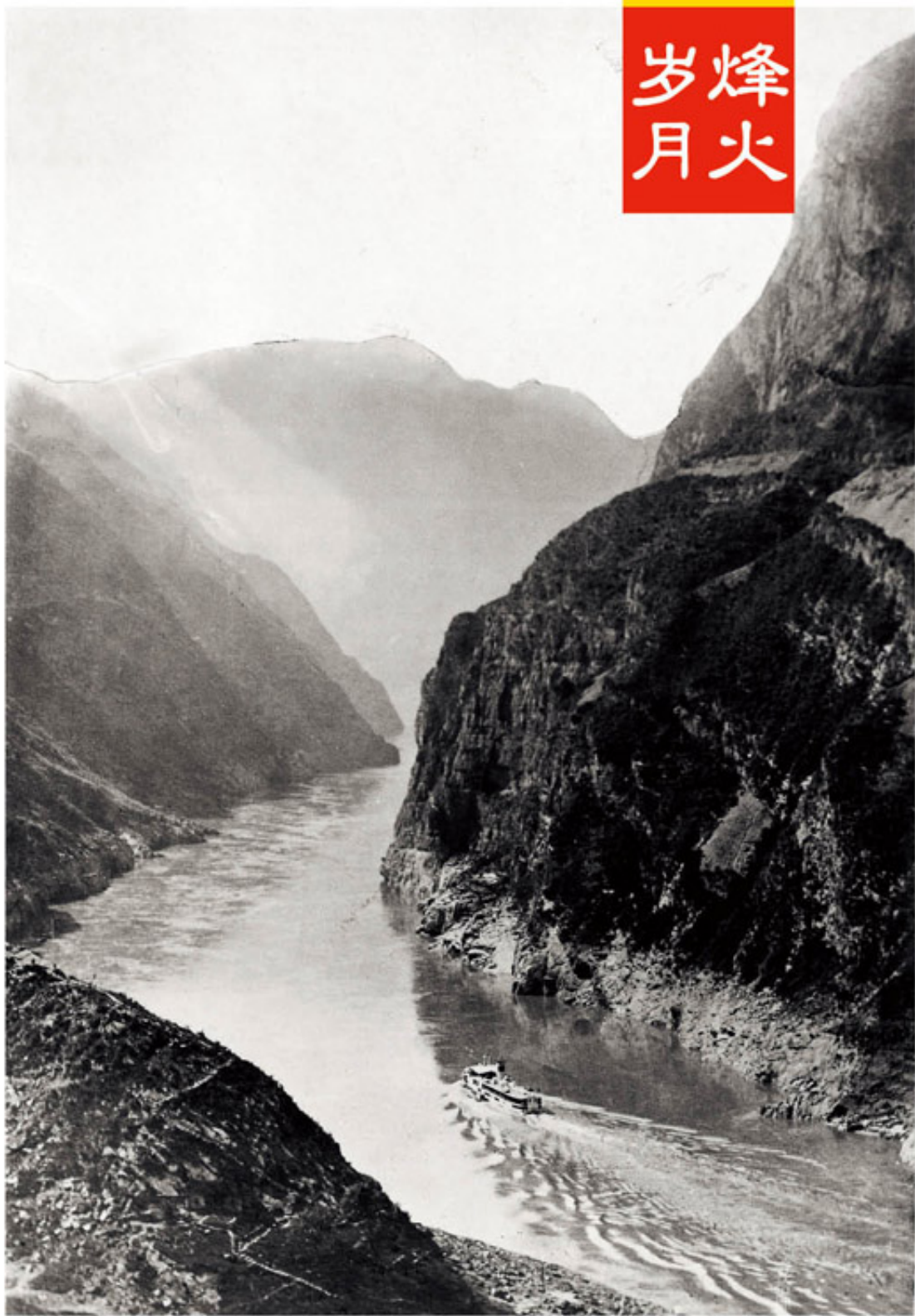




亞細亞火油公司三十年  
代在上海舉行的一次公  
司晚宴



烽火  
歲月



早期亞細亞公司在開發中國業務時，建造了兩艘姊妹船，載運油品往長江內陸地區。圖為其中一艘在駛往重慶途中，這艘船在二次大戰中被炸沉。

二十世纪，多数国家都遭受了战争的破坏，中国也不例外。  
 1937年至1945年，也就是从第二次中日战争开始到第二次世界大战结束，是最为艰苦和动荡的时期。

壳牌始终保持坚定的非政治立场。在抗战期间，壳牌同样坚定地相信，中国终将赢得长久的和平与繁荣。

## 遭遇战火

1937年，日军全面侵华，中国人民开始了八年抗战的艰苦岁月。在战事初期，亚细亚火油公司仍尽力向民间供油。到1940年7月中旬开始，日本占领军以无法防止向抗日游击队出售油品为由，拒绝向亚细亚火油公司发放向被占区运送油品的许可。尽管如此，在1941年，亚细亚火油（华南）公司在香港仍是第二大公司，发行资本超过1.5亿港元，仅稍逊于香港汇丰银行。如此巨大的投资规模表明了壳牌对中国的信念和对中国将赢得战争并继续实现繁荣的信心。

但是，到1941年12月时，这种信心受到了最严峻的考验：日本参加了第二次世界大战并征用了亚细亚火油公司在上海和香港的所有财产，强迫公司停止商业活动。



遭战火破坏的壳牌加油站



從崎嶇山路運送  
油到重慶

壳牌没有离开中国，而是让1913年注册成立、战前已进入全面运营的壳牌中国公司继续留在中国，并在战时首都重庆成立了办事处。经传统的海路进口已行不通，于是壳牌想办法经由印度和缅甸，通过漫长而崎岖的山路，继续向中国供应战时不可或缺的燃油及石油产品，直到战争结束。

和中国一样，壳牌也因战乱而屡遭破坏。1924年建成的香港亚细亚大楼部分被战火毁坏，设在香港的两个主要油库（一座建于1897年，位于北角；另一座晚些时候建成，位于大角咀）在火灾和爆炸中严重被毁。

在上海，几乎所有的储油设施都被毁掉，战前13.8万吨的储油量只剩下3000吨。

其它地方的储油设施也未能逃脱此劫：战前21.6万吨的储油量只剩下2.8万吨的可用量。战前供应全上海的至关重要的杨树浦油库变为废墟。加油站和服务站变得面目全非，无法使用，油泵、地下储油罐和压缩机都被拆掉了。在运输设备中，百分之六十的船只失踪，运输车辆全部遗失。

台湾的淡水仓库也未能逃过浩劫，三座油库1944年遭到猛烈轰炸并被击中，熊熊火焰一路延续，还好油品没有外泄和波及淡水街的居民。

情况虽坏，但信心仍在。面对浩劫，壳牌的态度简单而坚决：中国必将重新站起，只要中国需要，壳牌愿意鼎力相助。



## 战后重建

**壳**牌的战后重建工作由机构重组开始，进展迅速。1945年12月，壳牌中国公司将亚细亚火油华北和华南两家公司合并，接管了所有资产和人员。1946年3月，壳牌中国公司以两百万英镑资本在上海注册，注册经营范围非常广泛：在中国、蒙古、朝鲜和澳门从事石油产品的生产、炼制、储存、中转、供应、贸易、配送及相关业务。

同时，公司又决定在香港九龙观塘兴建一座全新的储油库，这需要进行大规模的填海工程。观塘油库于1947年投入运营。

到了1948年，上海办事处的业务空前蓬勃。仅在上海一地，壳牌就拥有16个加油站，超过当时两个主要的美国竞争对手。在全国约30个油库和近1000个零售网点，人们都可以看到熟悉的壳牌商标。

所有这些都表明，壳牌在战后不仅恢复了向中国提供石油产品的能力，还提供了直接的就业机会：壳牌当时在中国大陆和香港的外籍员工有150人，而中国员工则有2600人。



上海復興島油庫備拍的照片 1945年10月



1948年5月從同一位置拍攝的照片



空襲後，上海楊樹浦油庫一片廢墟，1945年7月



重建後，楊樹浦油庫的新辦公樓

### 昨日回声——李文涛先生的“壳牌档案”

作为一名“老壳牌”，已经故世的李文涛先生大概从未想过，自己精心保存了60多年的那厚厚几本壳牌文件在他去世数年后会成为重要的历史档案。

2004年底，李文涛的儿子李耀抱着这些厚厚饱经风霜的文件走进南京市档案馆，捐赠了这些文件。

“太珍贵了，它填补了我们南京档案的一大空白！”南京档案馆证章利用处处长张建宁说：“这是南京档案馆中首个跨国公司在中国早期商务活动的档案。”

1925年，当时只有16岁的李文涛加入壳牌的南京亚细亚火油公司。一开始，由于英语水平有限，他只就在办公室打杂，最后却在当时国内规模最大的高桥油栈担任级别最高的“主任职员”，成为第一个担任这个高级职位的本地员工。

抗战爆发后，战火让公司的业务支离破碎。在艰难的时候，李文涛全家没有离开公司，没有离开壳牌的同事们。1941年后，日本军队没收了上海亚细亚火油公司的资产，还把一些壳牌外籍员工监禁起来。



李耀说：“那个时候公司已经无限期地停发工资，我们是一个大家庭，生活的困难程度可想而知。但我的父母主动冒险去监狱看望外籍员工，每天给他们送饭、送衣物、送信，帮助他们尽可能改善生活条件，还帮助他们进行对外联络。”

“1951年壳牌亚细亚火油公司解散，但父亲一直盼望公司回来时能再为壳牌工作。直到1988年去世，他一直保管着数个厚厚文件夹的壳牌文件，希望有朝一日能再派上用场。”





新中国唯一的  
西方石油公司



一名售货员帮助顾客装  
宝盖牌煤油



## 短暂撤离

所有大型石油公司都受到政治决策的影响，即使是坚持政治中立的壳牌也不例外。在1951年至1953年期间，与中国维系石油贸易关系变得越来越不可行。在这几年里，壳牌把大多数在中国境内的油库、住宅、加油站以及数量不等的油品和化工产品的所有权移交给政府。尽管壳牌并不希望退出中国大陆的石油业务，但还是欣然地这样做了。

不过，公司获准保留上海总办事处和杨树浦油库，由总经理郑康琪博士负责管理，他是第一位担任这个职务的中华人民共和国公民。1957年，郑康琪博士去世后，他的夫人郑念女士担任了之后三任英籍总经理的顾问和助理。公司继续销售化肥和杀虫剂等多种化工产品，直到1966年。

文化大革命一开始，公司便交出了资产所有权，中国政府的一个部门接管了公司员工，并承诺为他们提供就业和退休金。

紧 随二战的数年国内政治动荡，随着1949年中华人民共和国的成立而宣告结束。这一年，壳牌在中国的员工超过1000人，其中包括35名外籍员工和4名华裔经理。



1950年中国政府在甘肃省开发的油田  
照片刊登于1950年6月的新闻集团杂志

人民解放军于1949年10月14/15日接管广州，当时壳牌员工就在广州市内，记录了夜间的战斗和翌日的秩序恢复。中华人民共和国承载着人们所盼望的新的安定与和平。

1950年，当美国各家石油公司撤离中国时，壳牌却留了下来，成为当时唯一在中国经营的西方石油公司。

## 寻找中国自己的石油

无 论以人口还是地域来衡量，中华人民共和国当时都是（现在依然是）地球上最大的国家之一，因此也潜伏着巨大的石油和油品市场，而壳牌仍然非常希望为这个市场提供产品。但是，中国不会愿意始终做石油进口国，到一定的时候，只要有可能，中国肯定会希望至少做到石油自给。中国幅员广阔（仅逊于前苏联和加拿大），对壳牌来说，参与石油勘探的机会是存在的。

根据数千年来的记载，中国确实拥有石油和天然气资源，也拥有钻井技术。早在公元前300年，中国人已经开始在竹竿顶端装上铜头，钻出138米深的井。钻出这些井要花数年，甚至数十年的时间和坚忍。然而，古代人钻井的目的却不是寻找石油或天然气，而是取出卤水，蒸煮后提炼食盐。1926年，一项对中国自然资源所作的评估称，尽管中国早有关于石油资源的记载，各地也早有使用，但国内的储量是否足以支持未来工业的发展却令人存疑。自1859年现代石油工业开始以来，人们不时担心“石油资源即将枯竭”。每当这种忧虑出现时石油行业都会作出反应。1947年夏天，在进行战后重建的同时，壳牌开始在中国勘探石油。公司派出一支勘探先遣队，从上海出发，坐飞机经兰州到南山山脉（亦称祁连山脉），再折返兰州，一直到长城的尽头。勘探队再从酒泉出发，走陆路到敦煌，确定了好几处值得进一步勘察的地方。

这次勘探原本可以对新中国的经济产生重要的经济影响的，但是因朝鲜战争的爆发和由此引发的联合国决议，这项勘探计划被迫无限期地搁置了。



四十年代壳牌在上海的加油站分布图  
(以今日上海地图说明当年所在地)



## 专注于香港

# 香

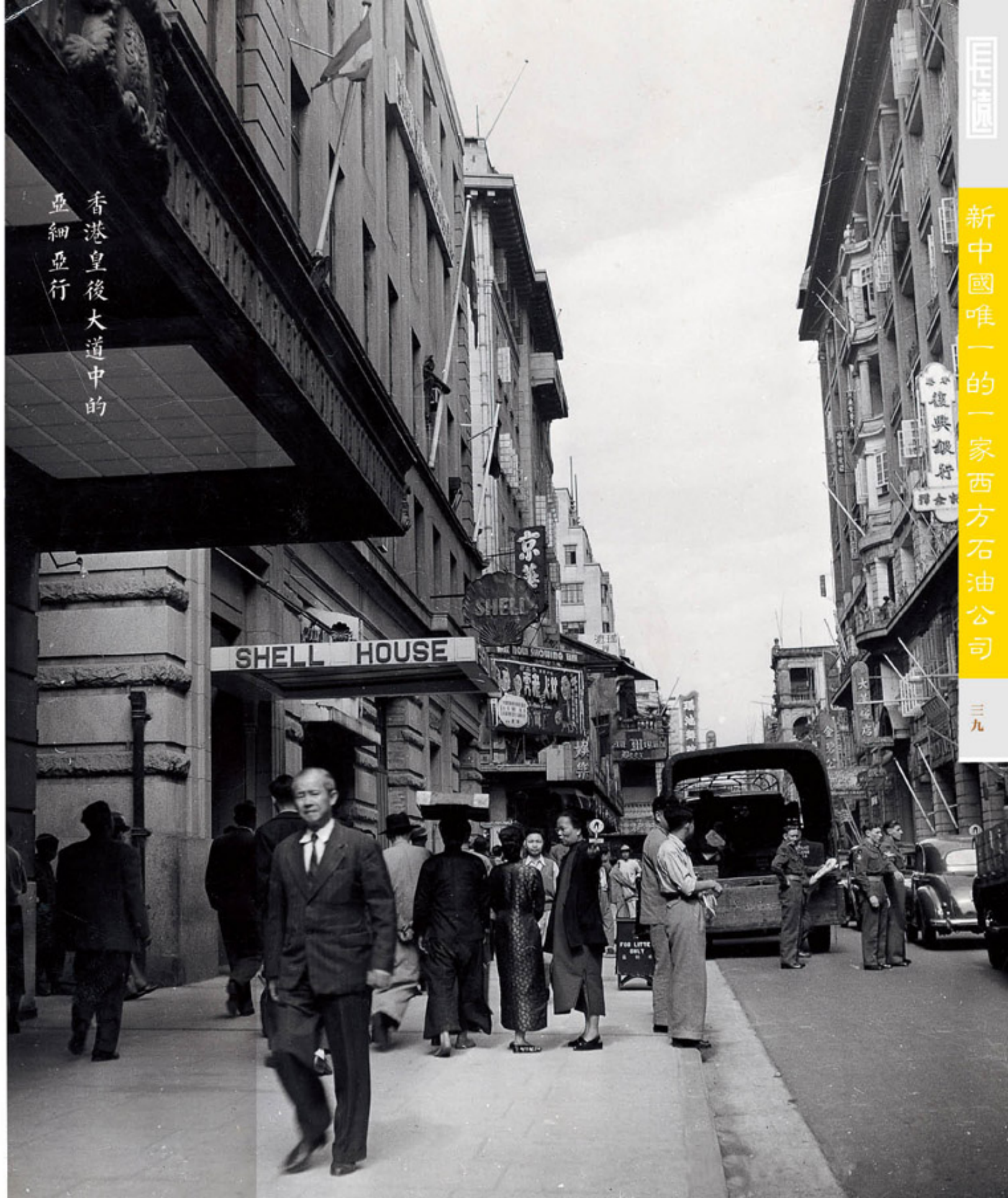
港在这一时期成为壳牌的业务重点。此前，香港只是一个转口港，但由于中国市场不再开放，香港的经济出现转型，转向以制造加工业为基础。新产业需要新的机器设备，于是带动了进口原材料和出口制成品所必需的航运业务。同时，经济发展需要更多的轿车、货车和公共汽车等交通工具，需要更多的人到工厂里工作，这也意味着人们需要更多的家庭供电、供暖和供水。经济的飞速发展带动能源需求急剧攀升：1950年代，香港的石油消费量十年间增长到原来的三倍。作为香港主要的油品供应商，壳牌在很大程度上为香港出口贸易的发展提供了基础保证。

与1950年代的香港经济转型同步，壳牌内部的人员构成也发生了转变。荷兰皇家/壳牌集团在全球范围内推出了一项全新而富有活力的员工政策。壳牌的两家母公司从一开始就以其国际化的视野著称，此时，他们更是走在了竞争对手前面，将其国际化的视野应用在员工政策中，开始系统培训本地员工就任越来越高级的职位。

这项政策很快就对中国员工产生了明显的影响。1950年以前只有一位中国高级职员，到1960年代初期便已经有了30多位，而到1962年，更有第一位中国员工加入了管理团队。此后，更多的中国员工加入了他们的行列。像壳牌在其他地方的同事一样，他们有机会赴世界各地公干，在最能发挥专长的地方生活和工作。

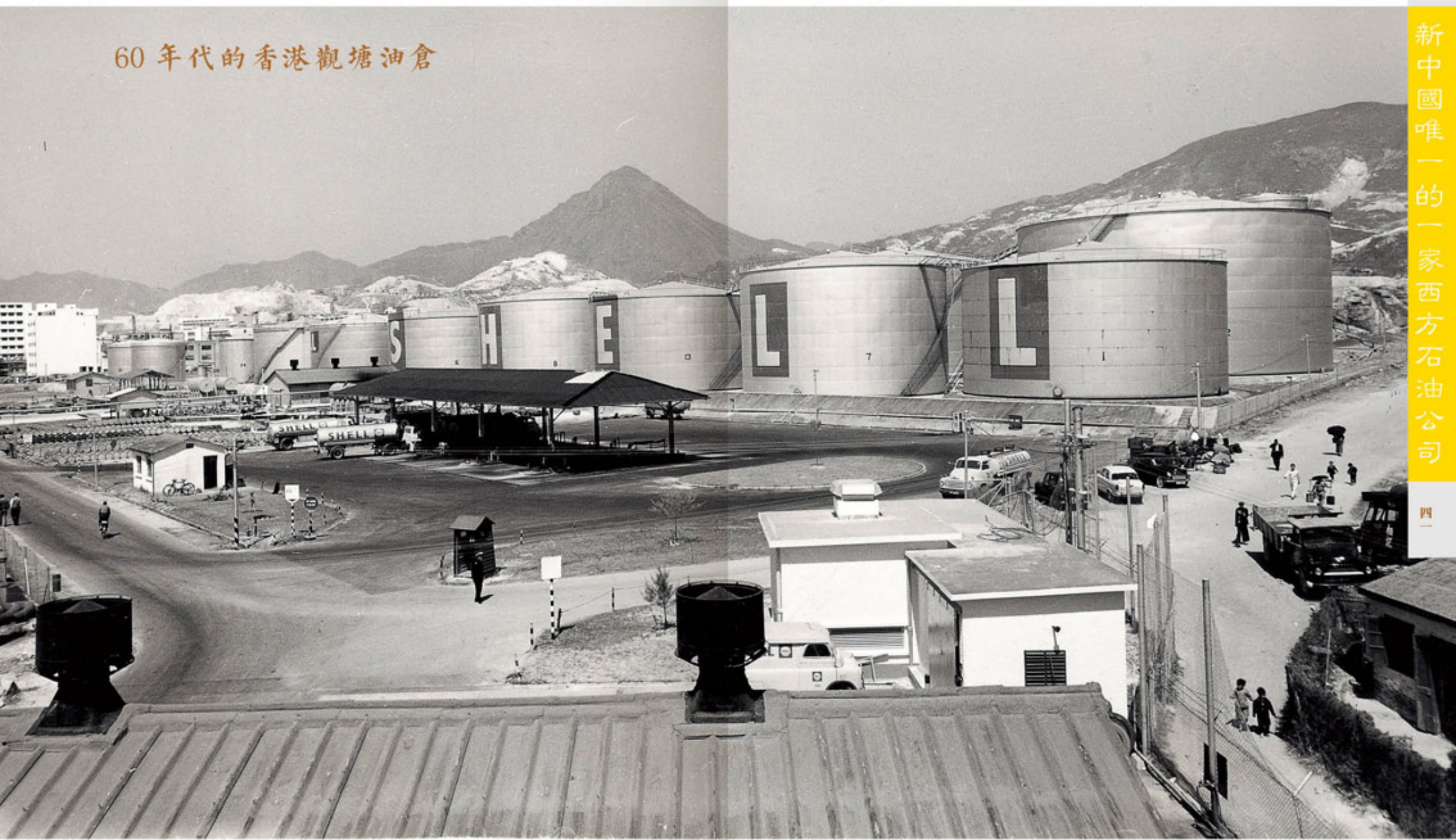
在倡导和实施这项员工政策的同时，壳牌也为香港的经济提供了更多的支持。工商业成为香港最大的烃类产品用户，包括燃油、柴油和壳牌于1960年代初率先引入香港的液化石油气。最初，液化石油气以罐装形式供应给顾客，这与壳牌当初进入亚洲煤油市场时采用“箱装油”颇为相似。也像箱装油后来被更便宜的散装油所取代一样，罐装液化石油气的供应方式很快就跟不上市场需求了。和以前一样，壳牌再次领先，第一个兴建中央储气罐，并为香港的用户铺设了输气管道。

亞細亞行  
香港皇后大道中的





60年代的香港觀塘油倉





改革開放  
的見證者



殷牌重返大陸後的第一處辦公室——頤和園養雲軒





## 渐回中国大陆

**事** 实上，从1960年代初开始，壳牌有机会恢复了一部分向中国大陆销售海轮燃油和润滑油的业务。到1960年代末，业务量明显增长，需要建一座新油库。于是，1970年，大角咀油库开始启用。

随着国际环境的改善，1970年和1971年，壳牌应邀参加每年两次的中国出口商品交易会（广交会），当时中国的大部分出口是通过广交会实现的。对壳牌来说，重返这片熟悉的土地是令人高兴的，也增强了壳牌为中国提供化工产品的能力。

壳牌伦敦总部派出的第一位代表是帕德里克·弗洛埃德 (Patrick Lloyd)。1971年至1972年，首届荷兰及英国贸易展览会在北京举行，壳牌在会上作了展示和介绍。此后，这类交流活动继续进行：1976年，壳牌常驻伦敦的广交会代表罗杰·威廉姆斯 (Roger Williams) 应邀

定期访问北京；第二年，由化工部接待，他开始洽谈在北京长期租用宾馆客房和办公室事宜。1978年，罗杰·威廉姆斯调往香港——此前两年，壳牌已在香港成立了壳牌发展（香港）有限公司，为在中国发展合资企业和其他业务作准备；1980年，罗杰·威廉姆斯正式调往北京。

在北京，他谈下了颐和园养云轩作为公司在北京的办事处。年底，随着中国开放政策的实施，这间设备齐全的办事处也开张了。1981年，随着业务的发展和人员的增加，壳牌又租用了紧挨养云轩的另一个庭院。新增的员工包括一名外籍化工业务经理和预备与中国海洋石油总公司合作从事海上油气勘探工作的勘探与生产业务人员。到1982年，办公室又不够用了，还是在罗杰·威廉姆斯的领导下，壳牌把办事处搬到和平门烤鸭店三层，设立了北京首间西式办公室，直到1990年搬往国贸大厦。



## 罗杰·威廉姆斯：帮助壳牌重回大陆的“壳牌中国通”

“最重要的是发展前景。在中国开拓业务，你必须捷足先登，还要高瞻远瞩。”——罗杰·威廉姆斯，这位以超前的眼光、卓越的工作，帮助壳牌在七十年代重返中国大陆的功臣，曾这样总结他在中国工作的心得。

罗杰是澳大利亚人，大学主修农业，毕业后于1952年加入壳牌，此后他的职业生涯大多在远东度过。1957年他在日本工作时，曾试图获得中国方面的邀请，前来考察农业化工领域，可惜由于当时特殊的历史条件而没敢如愿。这一等就是17年。罗杰终于踏上中国这块土地是在1974年。一开始，他代表



时任石油部长助理的罗杰·威廉姆斯 Roger Williams 出京在北京的一个招待所。

壳牌参加当年的广交会。此后，罗杰逐渐从他的前任帕德里克·弗洛埃通 (Patrick Lloyd) 那里接过了开拓中国业务的重担。1977年，他开始访问北京。

长期在东方工作所积累的经验，让罗杰很快熟悉了中国的大环境。他也从当时的中国，读出了改革的先机。由于和时任石油部长的唐可建立起了良好的合作关系，罗杰成功地获得批准，在北京饭店设立了一间小小的办公室，那个放着两个单人床的房间也成了那时他在北京临时的家。相对艰苦的工作环境没有影响罗杰的工作表现，他代表壳牌寻找在中国发展的机会，这不仅符合壳牌的长期利益，也顺应了中国改革开放的时代要求。

两年之后，罗杰的工作赢得了中方的信任和尊敬，应邀装修颐和园的养云轩，并在那里工作和生活。这个院子在過去可是皇家御用，当时罗杰和夫人是仅有



壳牌员工在长城为即将离开中国的 Williams 夫妇送行

的两位“住在颐和园的外国人”，这项荣誉正是对罗杰工作的认可，也一直让他引以为豪。从那时候开始，壳牌租用养云轩一直到1999年。

随后，壳牌的在华业务快速发展，罗杰帮助成立了一家新的壳牌勘探(中国)有限公司，并担任首位总经理，他还在上海开设了壳牌办事处。到了1983年，业务进一步增长，罗杰和他的同事们在北京和平门的一栋现代楼房里开设了首家西式办公室，楼下就是闻名中外的全聚德烤鸭店。

壳牌集团的内部杂志《壳牌世界》在1981年的一期报道中说，那时

罗杰的名字“基本上就意味着壳牌的中国通”。

1984年，罗杰退休离华。在退休生涯中，罗杰每两年就组织一次前任壳牌中国员工的聚会，直到他2005年因病不幸去世。

他的前任帕德里克评价说：“如果把罗杰·威廉姆斯最初的开创比作开荒播种，那么他的付出已经开花结果，让壳牌重回中国大陆，业务蓬勃发展。正是他对中国的满腔热忱，他的干劲、坚持和操守帮助他为壳牌后来的发展打下了牢固基础。”



## 业务的复苏和增长

改革开放的早期，壳牌在中国大陆的销售业务已经开始迅速增长。1982年，壳牌和中国达成协议，在深圳经济特区的蛇口成立第一家壳牌在华合作企业——华英石油联营有限公司，建设油库储存工业燃料。油库于1985年投入使用。两年后，壳牌在附近建设了第一家由壳牌直接管理和经营的合资的企业——赤湾壳牌石油贸易联营有限公司投入运营。在中国所有经济特区中，这是第一家拥有可从海上接受散装液化石油气储存设施的企业。

1988年，壳牌业务取得了几项重要进展：在中国大陆的化工产品销售量与香港相当；获准把香港的油库迁往青衣岛南部；年初，壳牌香港为著名的京津塘高速公路供应了四万吨沥青。同年，两座壳牌标志的加油站出现在京津塘高速公路的杨村段。

此后的几年里，壳牌又成功地签订合约，为其他主要高速公路建设项目供应沥青。



在深圳的華英合資油庫于一九八七年開業

## 80年代的香港和台湾

在 香港，大角咀油库及北角油库先后于1980年和1981年关闭，这难免让人有些伤感。不过，人们通过当地两条街的名字，即“蜆壳街”和“油街”将北角油库留在了记忆里。

壳牌虽完全有理由对过去感到自豪，但始终更着眼于未来，注重长期发展。于是，在就搬迁新地点作了初步可行性研究之后，壳牌又等了几年，待到观塘周边环境不断发展，鸭脷洲对大型油库的需求也有所变化，壳牌发觉最佳做法是建一座新油库，取代观塘和鸭脷洲的油库。



二战结束以后，壳牌在台湾的业务转而委托给麒麟公司总代理，一直到1979年壳牌以“蜆壳太平洋发展公司台湾分公司”的名义重新开始了壳牌在台湾市场的经营活动。1988年则正式成立台湾壳牌营业至今，主要从事油品、天然气和化学品等业务。

位于淡水的壳牌仓库也几经周折，最终于1970年才重新收回，作为壳牌公司与其承包商大丰公司的油桶、油罐存放仓库。到了80年代，台湾经济复苏，台湾民众使用机车的数量日渐增多，市场逐渐发展，淡水仓库再度回收自用。一时间，各种载重量的货车时常出入仓库。





## 进入 1990 年代

这一时期，壳牌在中国大陆和香港的业务都迈上了新台阶。

座落于香港青衣岛的新油库于 1991 年投入使用，耗资 3.2 亿美元，是当时世界最先进的燃料储存和配送设施之一，有最高的安全、保安和环保标准。一经投入使用，它便对满足香港市场石油及化工产品的需求发挥了重要作用，还向华南地区供应大量产品。对壳牌集团来说，青衣油库也是一个重大投资项目，而更为重要的是，当壳牌在中国即将走完第一个百年的时候，青衣油库再次切实地表明壳牌对中国的长远承诺。

青衣油库凭借良好的运营记录，于 1998 年获得 ISO 14001 环境管理体系认证，使香港壳牌成为第一间获得本地认证机构“香港品质保证局”检定的石油公司。ISO 14001 是当时获全球认可的唯一环境管理体系标准，表明香港壳牌的运营在

环保方面获得了国际公认。在此基础上，香港壳牌又于 1999 年获得由香港特别行政区政府颁发的“一九九九香港环保企业奖”金奖。

这一时期，壳牌在中国大陆的勘探与生产业务也进展迅速，在香港东南 130 公里处的珠江口盆地，发现了西江 24-3 号油田，后来又在附近发现了 30-2 号油田。1991 年，壳牌、中国海洋石油总公司和菲利普斯公司签署西江油田开发协议，由菲利普斯公司负责作业，壳牌在两个油田中总共持股 39%。

壳牌重回中国大陆的另一重要举措，是在 1993 年把北京、上海和广州的办事处扩充为区域办事处，在沿海开放地区建立几个独资和合资厂，从事润滑油调配、沥青生产和液化石油气充装与储存业务。建厂择址的标准与一百年前完全一样：油轮易于停靠、交通便捷以方便产品配

送、贴近市场。自然地理条件变化较缓慢，所以再次选中马克·亚伯拉罕在十九世纪末曾选择的城市（特别是天津）也就在情理之中，此外又增加了浙江的乍浦。

1990 年代，也是壳牌在中国的组织建设和内部治理迅速完善的时期。1997 年，壳牌（大中华）集团总部从香港移到北京，由庄高乐（John Kilroe）首任主席。1998 年，壳牌（东北亚）集团成立，总部仍

在北京，将台湾和韩国纳入运营管理范围，由安博仁（Brian Anderson）首任主席。

2003 年，随着中国业务量的增加，壳牌中国集团成立，管理中国大陆和香港的业务，由陈逸嘉首任主席。

自 19 世纪晚期与中国结缘以来，壳牌已经在中国走过一个世纪的旅程，并开始期待下一个百年以至更长远的未来，与中国携手合作，创造共同的繁荣。

### 新壳牌的诞生

2005 年 7 月 20 日，壳牌持续了百多年的独特的治理结构发生了改变。这一天，荷兰皇家壳牌有限公司成立，取代了荷兰皇家/壳牌集团。同时，荷兰皇家壳牌有限公司的股票开始上市交易，取代了“壳牌运输”和“荷兰皇家石油”两支股票，董事会也合二为一，标志着“壳牌运输”和“荷兰皇家石油”的完全合并。至此，壳牌完成了向现代企业治理结构的转变，即一个公司、一个董事会和一个对董事会负责的首席执行官。

荷兰皇家壳牌有限公司是新壳牌的注册名称，在过渡时亦称壳牌集团。荷兰皇家/壳牌集团的旧称终止使用。



## 壳牌中国第一位中国籍退休员工严路： 二十八载壳牌情

1986年的一天，当时在上海当老师的严路接到了一个改变她命运的长途电话，她在深圳特区工作的一个大学同学推荐她去一个合资项目当财务经理。电话那头问：“你知道壳牌公司吗？”当时没有多少人听说过由于特殊历史环境而不得不暂时撤离大陆的壳牌，可是一向爱好读书的严路想起小时候看过一本《上海的故事》，其中提到壳牌早年在上海的业务和办公楼，于是兴奋地回答：“我知道！”就这样，她开始了和壳牌的不解之缘。

严路这样说：“当初离开上海的舒适环境，来到完全陌生的深圳，就是一心想弄明白，为什么当时在中国隔一条海都管不好的财务控制问题，壳牌这样的跨国集团隔着大半个地球都能做到？”

1986年，她作为最早的一批中国籍项目组成员，开始参与壳牌在中国自己建设、运营和管理的赤湾项目，这是一个负责燃油和液化石油气储运批发的项目。“当时条件真是艰苦，项目所在地是挖山填海造出来的，连路也没有。”严路回忆说，“我连一句广东话也听不懂，可是项目上的香港同事也不会说普通话，整理项目投资资料的时候，我



严路的一张早期  
壳牌员工卡

这个没有化工技术知识的门外汉经常不知道如何翻译单据件名称，是香港同事画图、比划、英文解释加上我猜繁体字才搞明白。”

在这样今天难以想象的条件 下，严路和同事们一起实现了项目开业第二年盈利，八年后股东收回投资，并创造了壳牌在中国合资企业的财务管理模式。赤湾项目的财务管理两次通过国家审计署的审计，并获得高度评价。这期间，她的业务能力也突飞猛进，还“被迫”养成了用粤语来思考的习惯。

“在深圳期间，我们的香港同事向客户介绍壳牌燃油产品时，带着白手套去摸自己汽车的尾气管，手套出来还是雪白的！”严路回忆说：“见到此情此景，我对壳牌公司和它的高品质产品充满了信心和自豪。”

1993年，严路来到北京，加入壳牌中国勘探与生产部门。她的新工作又是从建立壳牌在中国的第一套帐开始，设计会计科目、设计凭证，甚至还包括指导年轻员工如何贴报销凭证！“当时整个壳牌北京也就60多人吧，全部的中国人加起来不过十几个！看看今天，壳牌中国真是今非昔比了。

特别让她感动的是，在拿到壳牌的工作邀请后，严路突然发现自己怀孕了。她满以为这份工作没戏了，没想到公司恭喜她，告诉她这绝对不会影响工作机会。严路说：“那个时候，你真的感觉到这里是真正尊重员工，这里有非常好的企业文化。所以我告诉自己，一定要对得起这份信任。

“我还特别喜欢壳牌允许员工大胆去做，允许犯错，允许改正，允许成长的气度，当时万事开头难，工作特别多，所有人真正是一个团队，像一个大家庭。”

之后，严路还参与建立天津油库合资企业的建立，服务过加油站业务，见证了江苏加油站



严志在深圳的“开拓岁月”

合资企业的谈判和成立。有很长一段时间，她曾被同事们称为“flying doctor”（飞行医生），在全国各个项目所在地出差，提供财务支持。从2004年开始，她担任天然气及发电业务的财务顾问。

到2009年1月，严路理论上已经到了退休年龄，可是她依然乐在其中地忙于合资项目上的财务工作，直到2014年，才终于恋恋不舍地开始实施她的退休计划。

回顾自己28年的壳牌生涯，严路说：“在这么多年的财务工作中，我亲身感受到壳牌诚信、安全、以人为本和环保第一的工作原则，在这样的公司里工作，你会感到特别踏实和自豪。要知道，并不是每一家公司都能给你这样自信的好感觉。”



的新  
黎明  
的世  
明纪



現代化的深圳  
皇崗加油站



## 业务发展：步子更快一点

### 进

入在中国的第二个百年后，壳牌的业务拓展脚步随着改革开放的深入而加速。

在上游勘探和开发领域，西江的第一个油田于1994年末投产，第二个油田于1997年开始生产，这使壳牌在中国的原油产量超过其他任何一家国际石油公司。

此外，壳牌不断在海上和陆上寻找其他的勘探机会。1999年，壳牌中国勘探与生产有限公司与中国石油天然气总公司签署了产品分成协议，共同开发位于陕西和内蒙古交界处的长北天然气田，由壳牌担任作业者。

2000年，壳牌与中国石化和中国海洋石油两家公司分别签署了战略联盟协议，由此获得了一系列项目与合作机会。

在2002年，壳牌为股东之一的澳大利亚西北大陆架合资公司赢得了中国第一份为期25年的液化天然气供应合同，从2006年起，为建在广东的中国第一个液化天然气接收站每年提供300万吨的液化天然气。从这里起步，壳牌逐渐成长为向中国供应天然气最多的国际能源公司之一。

在下游业务方面，1997年3月，天津国际石油储运有限公司（津国油）投入运营，这是壳牌在华北地区投资的第一个项目，由壳牌（持股40%）与中国航空油料总公司（持股40%）、天津港南疆发公司（持股20%）三方合资。

1997年，壳牌中国油品业务部成立，润滑油、沥青和油品零售业务此后一直增长迅速。

1998年，壳牌在中国迈出了重要的一步。壳牌化工在全球范围内最大的单笔投资南海石化项目获得中国政府批准。项目座落于广东省惠州市大亚湾。总投资41亿美元，其中壳牌拥有50%的股份。这是中国与国际合作伙伴兴建的规模最大的合资项目之一，同时也是世界上最大、最先进的石化项目之一。



要确定壳牌首度进入中国的准确时间还真不是一件容易的事，1880年代以来的许多日期都可以算数，但有一个时间最为突出：1894年，这一年，荷兰皇家把箱装油输入香港，壳牌运输则开始把散装油引进上海；也是在这一年，壳牌在现在的台北捷运淡水站后鼻仔头购地兴建油库及仓库，将油品输入台湾销售。于是，壳牌把1894年看作壳牌中国元年。

1990年代初，壳牌（中港）集团开始考虑选取最佳方式庆祝壳牌在中国的百年历程。当时的壳牌（中港）集团主席布伦南（Tim Brennan）提出了一个创意：出版一本题为《中华文影录》的画册，把1995年确定为“新世纪的黎明”，并庆祝这个迈向新世纪的一年。

这本独具一格的画册不是对石油工业的贺辞，而是将中国二十世纪的文学作品景点与一位年轻的英国摄影家的摄影作品相结合，典藏中国的山川、人文和文学之美。《中华文影录》的致辞中这样写道：“我们希藉此书推崇中国及其文化，并表达壳牌对于这个即将跨入二十一世纪的非凡国度的尊敬和赞美……”

“本书的重点是回顾过去。尽管如此，它受到孩子的鼓舞与启发并以此献给今天和未来的孩子，因为他们是中国的未来。”





“絲綢之路”項目，太陽能發電板成為不少新疆游牧民家庭的好夥伴

时任中国国务院总理李鹏与荷兰首相维姆·科克（Wim Kok）出席了1998年2月16日在荷兰海牙举行的南海项目协议签字仪式。这个历史性的项目成为日后壳牌在中国的标志性项目，并带动大亚湾石化工业园的建设和腾飞，也成为可持续发展的典范。南海项目还为壳牌赢得了2003年度CCTV“投资中国奖”。

此外，壳牌还把煤气化专利技术引入中国，于2003年与中国石化合资，在湖南省岳阳市兴建煤气化工厂，为临近的一家中国石化化肥厂提供合成气，代替昂贵的石脑油作为生产化肥的原料。与此同时，壳牌还与不同省、市、自治区的中国用

户签署了煤气化技术转让协议，并不断推进设备的国产化。

众所周知，中国是产煤大国，煤炭储量居世界第一位，但传统的燃煤方式会造成严重污染。更洁净、更高效的利用煤炭资源对于中国的能源安全和环境保护至关重要。因此，壳牌洁净的煤气化技术对中国的能源发展和环境保护可以说具有特殊的意义。

通过始于2002年，价值2500万美元的“丝绸之路”项目，壳牌还为中国数以万计的边远地区农牧民家庭送去“阳光”。

“丝绸之路”是中国和荷兰政府的联合开发项目，也是中国国家发展和改革委员会主办的“光明工程”的一部分，由荷兰政府提供资助。壳牌利用荷兰政府的赠款为新疆维吾尔自治区7万8千个尚未通电的农牧家庭开发了移动式家用太阳能光电板，使他们即使在流动的放牧生活中也能够拥有电力照明，能收看和收听电视和电台的广播。当地农牧民还可以贷款购买太阳能发电设备。

后来，壳牌太阳能公司还赢得合同，为云南、青海和新疆的100多个偏远村庄提供中央太阳能发电系统，使5000多个尚未通电的家庭受益，总装机发电量达到940千瓦。

与业务量的快速增加相适应的，办公和沟通效率也由于新技术的应用而提高。壳牌香港于1996年底开通了外部网站。壳牌中国稍后于1997年底开通内部网站，一年后开通了外部网站，员工则于1998年初开始使用电子邮件系统。



中國  
圓夢

殼牌與中海  
油合作的  
中海殼牌  
項目已經  
成為循環  
經濟的典  
範





**新**千年的帷幕拉开后不久，中国就在三十年的经济增长奇迹后成长为全球第二大经济体，人们铭记着奥运会火炬点燃时的五环激情，汶川地震救灾时的众志成城，也铭记着“十二五”计划的宏伟蓝图以及每个人心底的那个“中国梦”。

正如李克强总理在 2013 年中国发展高层论坛上所说：“13 亿人口的大国努力实现现代化，实现绿色增长，在人类历史上前所未有的。我们既有难得的机遇，也面临严峻的挑战。”

中国政府已经提出了激动人心的发展目标，而这些目标为壳牌这样的跨国能源公司提供了巨大的发展契机。我们相信，壳牌完全有能力发挥自己的作用，用更多、更清洁的能源和产品，助力“中国梦”的圆满实现。

我们把壳牌在中国的战略总结为“扎根中国，服务中国”，这也就是壳牌的“中国梦”。这一战略涵盖四大重点：

- 与中国伙伴开展海外合作，共同开发国际项目，将能源带回中国；
- 在中国开发非常规气并提供天然气、液化天然气和高质量油品，以更洁净的燃料帮助满足中国的能源需求；
- 研发与技术合作；
- 帮助中国企业“走出去”：充分发挥中国优势，共同拓展业务。



围绕这些战略重点，壳牌在中国的业务发展在每一个领域都取得了长足进步。截至壳牌进入中国 120 周年华诞的 2014 年，我们已经与合作伙伴一起，创下了中国能源行业的众多“第一”：

- 壳牌是目前中国最大的跨国公司之一；
- 壳牌是中国上游业务最活跃，特别是在天然气开发领域经验最丰富的国际能源公司之一；
- 壳牌是向中国提供液化天然气最多的国际能源公司之一；
- 壳牌是中国排名第一的国际润滑油生产和销售商；
- 壳牌在国际能源公司中拥有中国规模最大的加油站网络；
- 壳牌是中国排名第一位的国际沥青供应商；
- 壳牌是中国煤气化市场领先的国际能源公司；
- 壳牌还是排名第一的中国能源服务/设备国际采购商。

事实上，如果要记录壳牌中国集团成立以来的所有业务里程碑，恐怕会大大超出本书的篇幅。因此，我们选取了几份“业务速写”，试图从不同的侧面，反映过去十几年来壳牌在中国的业务发展以及为中国经济和社会发展所做出的贡献。



## 南海——世界级的化工联合工厂， 世界级的骄傲



中海壳牌石油化工有限公司夜景

2005年底，壳牌和中国海油合资的南海石化项目如期、按预算建设完成，并于2006年初一次投产成功。

中海壳牌采用世界上最先进的工艺技术与国际接轨的管理模式，大多数生产装



南海项目热火朝天的建设场景

置具有世界级规模。通过国际招标，中海壳牌共引进了13项专利技术，在同行业中保持技术领先，也成为全球污染最低、资源效率最高的石化工厂之一。

作为国内为数不多的能够达到火炬“零”排放的企业，联合工厂最大限度地将火炬气中的碳氢化合物回收，并当作锅炉燃料加以利用。实地参观的媒体记者这样描述：“偌大的石化区显得格外安详，

尽管厂房绵延数公里，却听不到机器运转的轰鸣声；尽管油管纵横交错，却看不到一束滚滚浓烟，空气中闻不到丝毫的刺鼻气味。”

除了为当地经济做出巨大贡献，中海壳牌也努力将项目对环境的影响减到最小，并关注搬迁居民的生活状况，帮助他们恢复和改善生计。从项目搬迁启动以来，项目一直聘请独立的监督机构进行外部监测，并每半年提交一次相关报告。合资公司还为2000多名搬迁村民提供了多种职业技能培训，并扶持村办公司，提供更多就业机会。



项目的早期准备勘测工作在惠州的海边菜园里进行

## 长北——“北京感谢你！”



长北天然气项目的中央处理设施

今天，“长北”二字已经成了中国石油上游业务国际合作“典范”和“样板”的代名词。

2005年，壳牌做出最终投资决定，根据和中国石油在1999年签署的产品分成协议，共同开发位于陕西和内蒙古交界处的长北天然气田，由壳牌担任作业者，实际的作业工作于2005年底开始。在项目周期内，壳牌的分成比例大约为50%的天然气的产量。这是中国第一个对外资开放的陆上开发项目，也是壳牌首次在中国担任作业者。

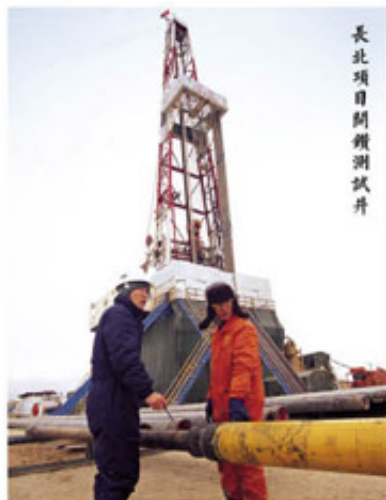
2007年，项目提前两年达到了年产量目标，为首都北京及周边城市每年提供超过30亿立方米的清洁能源。让所有项目参与者倍感自豪的是，作为陕京管网的气源之一，长北项目帮助满足了北京奥运会的天然气需求，“绿色奥运”铭刻着壳牌的贡献！

壳牌在长北项目上先进的钻井技术、出色的运营管理和安全业绩得到了肯定，

中国石油的管理层说：“我们的上游业务要向长北项目学习”。

在良好的合作基础上，双方已经决定共同开发新长北一体化项目，在天然气开发、储存和输气管道领域开拓新的重要业务机会。

长北项目也为壳牌在中国的后续天然气开发项目奠定了基础，树立了标杆。



长北项目勘探测试井



## 润滑油业务 ——为进取而自豪

壳牌润滑油业务在中国市场的发展史，是一个关于在中国市场崛起之时快速增长的传奇，更是一个关于一群坚持“为进取而自豪”的壳牌人不懈追逐梦想的故事。

2013年10月22日，北京奥林匹克公园水立方，曾经的奥运舞台上演着壳牌的“极净超凡之夜”。中国成为蕴含壳牌PurePlus技术的全新产品——壳牌极净超凡喜力系列车用润滑油的全球首发地，国际羽坛巨星、奥运冠军林丹则正式出任壳牌超凡喜力的全新品牌代言人。

“超级丹”表示：“作为一名运动员，坚持不懈和勇于突破是取得胜利的关键。我认为这与壳牌在技术创新、市场进取上表现出来的品牌精神是相同的。能够代言这样一个积淀深厚又充满活力的品牌，我感到很自豪。”

确实，这是一个充满活力的品牌。在2013年，壳牌润滑油在中国市场已经连续8年保持14%的高速增长，为集团贡献利润相当于欧洲和非洲市场的总和。如果把当年在中国售出的壳牌润滑油瓶挨个排起来的话，能从北京一直到悉尼！

2014年5月，壳牌喜力润滑油再接再厉，又成为2014赛季中国足球协会超级联赛“能源石油化工行业”独家供应赞助商。本着“为进取而自豪”的品牌精神，壳牌喜力始终为消费者提供正能量。如同在足球比赛中，球员需要时刻保持良好的状态，持续的卓越表现，才能取得胜利，实现职业和人生道路的不断进取前行。



在壳牌超凡喜力的微电影——《重返初我》中，代言人林丹一改往日赛场形象，亲身诠释历经荣誉与光彩之后回归初心，“重返初我”的心路历程，折射着壳牌超凡喜力的品牌内涵和产品特质——以最纯粹的方式出发，去创造无极限的可能。

且让我们也“重返初我”，沿着历史的脚步回顾壳牌中国润滑油业务在中国的发展轨迹，重温那些不无艰难而又铭刻辉煌的点点滴滴——

20世纪80年代，壳牌润滑油业务进入大陆市场。

1996年，壳牌在天津建成了中国大陆的第一个润滑油调配厂。

1998年，壳牌喜力润滑油品牌开始进入中国大陆，并开始建立全国经销商网络体系。

2000年，壳牌润滑油第一次在中国实现盈利。

2004年，随着世界一级方程式（F1）比赛于首次中国举行，壳牌赞助的冠军车队法拉利更为中国大众所知。同年，世界摩托车大奖赛也来到上海，壳牌赞助的杜卡迪车队也取得佳绩。壳牌配合两大赛事所做的品牌推广活动进一步提升了壳牌喜力和爱德王子系列产品的知名度。

2006年，壳牌收购统一（北京）石油化工有限公司75%股份，成为中国润滑油市场上领先的国际能源公司，并使壳牌成为全球最大的品牌润滑油制造商和供应商。

2007年，第一次由一位本土员工担任润滑油业务总经理。

2008年，中国超过德国，成为壳牌集团润滑油业务的全球第二大市场。

2009年，成功度过金融危机，并提前一年完成并超越2010战略指标，同时第一次获得壳牌集团润滑油业务“销售为先旗舰国家”称号。壳牌在亚洲最大的润滑油调配厂当年在珠海投产。

2012年，GSAP管理系统成功上线。

2013年，中国成为壳牌全球首个发布超凡喜力0W全系列产品并推出PurePlus技术的市场，并再次捍卫“销售为先旗舰国家”的至高荣誉。

2014年，制定2018年战略，并启动壳牌上海技术中心，这座世界的技术中心致力于润滑剂和油品的研发，将为中国以及更广泛的亚洲地区提供润滑剂产品的研发和应用服务。



## 零售业务 ——与合作伙伴共成长

1997年4月18日，由天津农垦集团、壳牌(中国)有限公司和壳牌中国控股私有有限公司共同投资组建的天津壳牌石油有限公司成立。这一年的一个冬日，一辆接一辆小轿车开进了天津市宁河县潘庄，这个村庄一下子沸腾了起来。原来，壳牌与天津农垦局成立的零售合资企业的第一个加油站这天正式开业。这个壳牌重返中国大陆后第一座按照壳牌的国际标准改造后开业的加油站，成了当地的一大新鲜事。

天津农垦局局长白智生对当时的盛况依然记忆犹新，“改造前的潘庄加油站，跟当时国内的其他加油站一样，只能称为‘加油机器’，管理制度形同虚设，卫生条件脏乱差，像一座大库房，甚至缺乏基本的防火措施。而改造后的潘庄站不仅外观干净整洁，而且员工的服装、服务程序都有规有矩。这是因为壳牌加油站的80多个管理制度被移植到此，使之内在的管理质量有了质的飞跃。

“原本司机们已经习惯了加油员的冷面孔，冷不丁的在潘庄看到是加油员面带笑容地跑步过来给自己加油，而且不用下车就有人送来发票，如果需要还有人给爱车免费擦玻璃……以至于有一位司机师傅深有感触地说：‘到了壳牌加油站，咱才知道司机也能当‘上帝’，还真有点不适应。’”

其实，除了看得见的是服务，还有看不见的对环保的贡献。壳牌加油站从建设之初就把环保列入重要内容，每座加油站均建有一个永久性的“环保监测井”，定期由专业机构来做环保检测。在改造和建设加油站以前，会对周围的土壤、水质进行钻探取样，



殼牌重返中國大陸後第一座按照殼牌的國際標準改造後開業的加油站——潘莊加油站舉行奠基儀式



使监测数据可靠，达到保护环境的目的。站区还专设“截水沟”，将加油站地面的雨水截住，不让带着油污的水流到路上或居民区内，油污水通过环形沟流到“隔油池”。然后，将水和油分离，油被承包商定期打捞回收再利用，水则排进下水道。这样，壳牌加油站周围的地下水免受污染，并保证污水达标排放。

开业当天，潘庄站的加油量位列全球第二。更重要的是，它给当时的成品油市场带来了巨大冲击，影响了现在成品油销售服务理念的形成。一位同是加油站行天津区域的负责人参观后感慨地说：“没来天津壳牌加油站之前，哪知道管理一个加油站有上百项制度。壳牌不愧为世界著名的大公司。壳牌进入天津，给中国加油站行业带来了质的飞跃，必将提升全行业的整体水平。”

潘庄站是壳牌零售业务深耕天津的开始和“扎根中国，服务中国”的缩影。

截至2014年上半年，壳牌华北集团石油有限公司已经在天津、河北和山东拥有超过260家现代化的壳牌加油站，2012年5月，壳牌还选择天津为首站，在中国大陆开始发售源自壳牌与法拉利赛道合作的高端汽油——Shell V-Power。

放眼全国，潘庄站和天津的成长故事也在其他市场上演。2004年，壳牌与中国石化成立合资企业，在江苏省共同建设和运营加油站网络；2008年，壳牌与中国第四大国有石油公司陕西延长石油集团成立加油站合资企业——延长壳牌，并于2014年继加油站网络覆盖陕西、四川和山西三省以后，成立新的零售业务合资公司，大幅拓展壳牌在广东省已有的加油站网络；在2011年，壳牌甚至创造了一个自己的“中国速度”：其开站速度达到几乎平均每天一家！

到2014年上半年，壳牌在中国大陆共运营1100多座加油站，覆盖了中国的北方、南方、中部以及东南的七个省市，成为国内拥有最大零售业务的国际能源公司。

在中国大陆，壳牌通过战略性的合资企业网络来运营其零售业务。这一过程中，壳牌零售业务恪守自己对待客户的一贯高标准承诺，也用自己的文化潜移默化地影响着合资公司的运作与服务，与合作伙伴实现共赢。

随着壳牌加油站网络在中国的不断成长，壳牌零售业务“微笑的顾客，每一个油站，每一天”的目标将在中国更多地方成为现实。



新世纪的壳牌加油站



## 在香港和台湾

**相** 对而言，壳牌在香港的业务是成熟的，这反映了香港的市场特点。壳牌在香港特别行政区是领先的石油公司，油品零售业务居于领先地位。

壳牌在香港油品零售业务的成功得益于一系列品牌和客户奖励计划，比如和香港商业电台合办的“马路之友”会，还有壳牌积分卡项目。

壳牌同时还是香港润滑油和沥青市场的领导者，在很多年里还曾是香港唯一能供应散装沥青的公司。

由于壳牌是香港最大的液化石油气供应商之一，“蜆殼石油气”在香港是尽人皆知的名称。凭借青衣油库这个石油业最先进的储油设施，壳牌应该可以在 21 世纪继续保持在香港的行业领导地位。

当然，壳牌的业务范围并不仅限于陆上，为香港各种规模和等级的船只提供燃料

油和润滑油也是壳牌业务的重要组成部分。香港是最繁忙的港口之一。无论是小渔船还是巨型远洋轮船，无论是进出港还是在港区及周边水域作业，几乎所有船只都使用石油产品来驱动发动机。壳牌为它们提供各种燃油。壳牌还是香港船用润滑油的最大供应商之一，向本地和外国航运公司提供润滑油。

在航空燃料领域，壳牌多年来一直是很多航空公司的主要燃料供应商，也是香港赤腊角机场的航空燃料供应商之一。

壳牌在台湾的业务范围也十分广泛。近年来，除了润滑油品、化学品的销售，壳牌在台湾最主要的业务是油品贸易以及液化天然气供应。壳牌发挥了重要作用，为台湾地区提供稳定的能源供应，并推动了石化行业的发展。除了提供原油、化学原料之外，壳牌也协助业务伙伴外销汽、柴油等石化产品。此外，壳牌也长期供应液化天然气，支持台湾地区的能源发展。



### “拥有不如分享”

——台湾壳牌捐赠历史悠久的百年仓库

新千年伊始，壳牌向台湾捐赠了一座“梦想的仓库”。——2000 年末，台湾壳牌股份有限公司正式将拥有百年历史的淡水油站地上物所有权捐赠给了淡水文化基金会。



淡水文化基金会的代表在捐赠仪式上向壳牌捐赠“春秋鼎盛”牌匾

这次捐赠的八间仓库及其周围的办公室是台湾地区硕果仅存的十九世纪洋行货栈建筑，从 19 世纪晚期开始，便一直由壳牌公司使用。

壳牌创始人马科斯·塞缪尔于 1897 年在淡水买下一块地，用于拓展亚太地区业务，这块土地从最初的一间小仓库发展成为八间仓库及其周围的办公楼，以满足日益增长的油品储存和包装需要，持续发展的业务直到第二次世界大战爆发才被中断。数十年后，这些仓库又被重新启用，用于储存油品，直到 2000 年台湾壳牌决定将它们捐献出来。

这些建筑的新主人——淡水文化基金会把它们用作发展社区文化活动，包括建立社区大学，并开辟一隅作为展览馆，追溯壳牌在台湾的历史足迹。

捐赠的义举在台湾受到媒体的广泛报道和嘉许。台湾文化建设委员会特别颁发文馨奖金奖和特别大奖两个奖项，以嘉奖壳牌为保护和推动台湾文化所做出的贡献。

时任壳牌东北亚集团主席的陈逸嘉说：“这块土地过去主要用于发展经济的目的……而将来将会变成一座梦想的仓库。这种由商业用途到社区贡献的转变，反映了壳牌致力于可持续发展的承诺。”

“在过各超过一个世纪的时间里，许多壳牌同事或经销商都曾与这座淡水仓库有过渊源，相信他们也都会一样会支持公司的这一决定，因为壳牌人相信：‘拥有不如分享’。”







亞洲殼牌環保馬拉松賽上的  
中國車隊“全家福”



## 共绘中国的未来能源战略蓝图

长久以来，壳牌通过优质的能源和化工产品，为人们的生活提供动力，带来便利：照明、取暖、燃料、润滑油、沥青……各种衍生产品更是不计其数：从油漆、光漆到树脂、塑料及包装材料，甚至生产香水用的香基。

一百多年来，壳牌在其商业运营中尽可能以最安全、最经济、最高效和最互利的方式提供能源产品，但壳牌深知：自己的责任远远不仅与此。

从不断完善自身的健康、安全、环保和社会业绩管理，到通过多种社会投资项目“授人以渔”，回馈社区，再到为中国的能源未来建言献策，壳牌始终不渝地矢志成为好的企业公民和社区邻居，贡献于中国的社会和人民。

作为一个“值得信赖的能源行业建言者”，壳牌经常获邀就能源战略和行业发展发表看法，提出建议。最让壳牌引以为荣的，是在2011年初，壳牌获得一份特殊的邀请，与国务院发展研究中心联合开展一项“中国中长期能源发展战略研究”，根据中国的能源远景展望为中国政府提供政策建议。



国务院发展研究中心李伟主任（右一）与时任壳牌集团首席执行官傅赛（右二）共同主持二期中国中长期能源发展战略研究项目一期结题会。

这个项目对于中国政府和国际能源公司而言，都是全新的尝试和突破。它还把国务院发展研究中心在国内研究和政策建议方面的丰富经验，与壳牌的全球视野以及对能源行业的深入了解结合到一起，各展所长。

经过两年多的努力，研究结题会于2013年7月顺利举行，时任壳牌集团首席执行官傅赛与国务院发展研究中心李伟主任共同主持会议，共庆项目的圆满成功。

研究报告提出了中国能源未来的战略目标，即建立安全、环保和高效的能源体系，并指出了实现这一目标的六大要点。报告的主要结论受到了包括李克强总理在内的中国政府高层领导人的高度重视。

在项目一期丰硕成果的基础上，壳牌集团首席执行官范伯登和国务院发展研究中心主任李伟于2014年4月共同启动了二期合作研究项目，研究内容既涵盖有关加快中国天然气开发的供应方面措施，也包括致力于在中国推广天然气使用的需求方面措施。双方都希望，项目二期提出的政策建议能对中国政府的“十三五”规划产生积极影响。



## 做社会的好公民、社区的好邻居

壳牌致力于在业务所在地区成为好邻居，不仅在生产和运营中做到安全、环保，而且与当地社区建立密切的联系，共同探索壳牌业务贡献于社区发展的方式。

壳牌对中国健康和教育事业的支持历史悠久，并延续至今。早在 1920 年代，壳牌就已为中国青少年设立助学金，并向体育俱乐部和医院提供大笔捐款，捐赠对象包括九龙油麻地的广华医院、香港东区的东华医院，还有香港 West River Flotilla 体育基金。

教育是双向的，不光有教，还有学，特别是不同文化间的相互学习。到 1923 年，壳牌内部已形成一项政策，规定派驻中国的外籍人员在赴职前应当先具备中文语言能力。从 1928 年起，壳牌开始资助伦敦东方学院和香港大学中文系。

亚细亚火油公司的文件资料中记录了很多社会投资项目，捐赠对象包括九江、汉口和天津的医院，香港和汉口的学校，以及台北和上海的一些俱乐部。此外，公司还为台湾的痲疯病治疗捐款，为中国大陆遭受洪涝灾害、庄稼无收的灾民捐款，帮助他们克服洪灾或饥荒。

今天，壳牌在中国大陆社会投资的重点领域更为广泛，涵盖环境/能源教育和能力建设，主要的社会投资项目包括壳牌美境行动、农村地区的早期教育项目、新经济中国项目以及“5·12”小额信贷项目等等。

此外，壳牌在中国的各公司及合资企业还积极捐款，为汶川大地震、雅安地震、玉树地震和舟曲特大泥石流灾害的赈灾和重建工作提供支持。

在香港，壳牌通过历史悠久的「蜆殼 / 港島青商展能學童獎學金」以及形式新穎的「蜆殼綠趣遊踪」、「交安 / 蜆殼道路安全 Goal Zero」计划，同样一直活跃在社区。



台湾壳牌则在 2001 年选择把拥有百年历史的淡水仓库捐赠给淡水文化基金会，让它成为一个公共空间，一座“梦想的仓库”。淡水文化基金会还特别在其中的三号仓特别设置了一座“壳牌故事馆”，讲述壳牌在台湾的历史故事。此后，壳牌长期关注社区人文事业，每年赞助淡水文化基金会举办的各项文化活动，并支持整修壳牌仓库。

特别值得一提的是，壳牌的很多社会投资项目和救灾捐赠义举背后，都有壳牌员工志愿者默默奉献的身影，他们还热心于众多社区员工志愿者项目，奉献自己的业余时间、专业知识和拳拳爱心。壳牌为有这样的员工而深感自豪。



## 自豪吧， 激情奥运铭刻着我们的一份贡献！

——壳牌各项业务全力支持 2008 奥运

绿色奥运的理念让壳牌有机会凭借自己清洁的能源产品和优质的服务为 2008 奥运做出更多贡献。壳牌人带着由衷的自豪，细数各项业务为支持 2008 奥运会做出了哪些贡献：

### 壳牌中国 上游

由中国石油和壳牌共同开发，壳牌作为作业者的长北天然气开发项目是陕京天然气管网的气源之一，而陕京管网满足了北京奥运会的天然气需求，其中包括为万众瞩目的奥运会主火炬塔提供天然气。

### 下游业务 润滑油

为首都机场 3 号航站楼的所有升降电梯和扶梯提供润滑油和齿轮油；为 2008 年北京奥运会航空客运合作伙伴——中国国际航空公司的 945 辆地面特种设备提供液压油。



### 沥青

为北京及周边重要的奥运改建、扩建和新建道路以及奥运场馆周边道路提供了 4 万吨优质产品，几乎所有这些道路由壳牌改性沥青铺设。

### 加油站

奥运会和残奥会期间（7 月 8 日 - 9 月 20 日），德国大众汽车作为北京奥运会的合作伙件，担负着为奥运会组委会提供所有官方用车的任务，而壳牌与大众汽车合作，为其中的 35 辆清洁柴油发动机轿车提供壳牌 GTL 燃油和优质的加油服务。

中石化壳牌（江苏）石油销售有限公司苏州南环加油站被苏州政府指定为奥运火炬传递车辆在苏州的唯一指定加油站，以优质服务赢得奥运火炬传递车队的赞誉。

### 壳牌香港 石油气业务

奥运会及残奥会马术比赛期间，壳牌石油气点燃香港特别行政区的圣火。



## 对于壳牌的社会投资项目和员工志愿者活动，他们这样说

“美境行动”是由壳牌中国集团1996年提出并支持赞助的环保实践教育活动。旨在增强我们社会未来的中坚力量——青少年对环境的保护意识。项目开展以来一直坚持“美源于心，境成于行”的原则，通过树立环保意识、激发环保行动、培养环保习惯递进式的教育方式，鼓励孩子们自己发现身边的种种环境问题，自己设计环保小方案，壳牌集团对优秀设计方案提供实施资金，鼓励学生们动手实施这些方案，以实际可行的方式创造更加美好的环境。“美境行动”目前已在北京、天津、上海、江苏、广州、惠州、四川7个地区开展，每年参与项目的学生达数十万。

“我参加了五届‘美境行动’，它伴随着我由一个学生逐渐成为一个环保志愿者。‘美境’给予我的不仅仅是几个奖项，而是一次次深刻的心灵感悟。我愿意成为‘美境行动’的使者。”

——原天津市第九十中学 夏建涛

用最少的能源，走最远的路——这就是壳牌汽车环保马拉松赛给你的挑战！这是一项融合创新、节能和激情的赛事，它旨在鼓励全球大学生设计、制作和驾驶能够以最少的燃料，行驶最远距离的汽车，从而帮助应对能源挑战。

壳牌汽车环保马拉松赛起源于上世纪30年代几个壳牌科学家们的玩笑：看谁能让汽车最省油。1985年，这样一个简单的玩笑慢慢演变为一场更有组织性的赛事：壳牌汽车环保马拉松比赛在法国正式启动；2007年，美洲汽车环保马拉松

比赛在美国启动；2010年，首届亚洲壳牌汽车环保马拉松比赛在马来西亚举行。以最少的燃料行驶最长里程的车队将获得冠军。

2010年以来，来自中国大陆的同济大学、北京理工大学、清华大学、华南理工大学已经多次派车队参赛，并取得多个奖项。香港专业教育学院（IVE）青衣分校 SOPHIE 车队将以自行设计的太阳能电动车参赛，成为香港首支挑战壳牌汽车环保马拉松赛的队伍。

“我已经带队参加了5次壳牌汽车环保马拉松赛，包括亚洲四次和欧洲一次比赛，都取得了不错的成绩。这是一项很全面的比赛，组织者很注重安全，赛事多样化，想得很周到。我们明年争取做一辆城市概念车继续参赛。”

——同济大学定远车队指导老师 楼钦明教授

“壳牌亚洲汽车环保马拉松赛是个很好的交流平台。在这里，我们获得的不仅仅是技术上的提升，而且可以通过比赛认识很多外国友人，是对手亦是朋友。通过比赛，给我最大的感受是即便语言沟通有障碍，但阻止不了队与队之间相互帮助、交流。很多会说中文的朋友给了我们很多帮助！”

——2014 华南理工大学广州学院华汽车队 副队长 黄胜科



2012年，壳牌中国集团投入100万元资助千千树儿童早期教育项目，用于千千树公益课程的研发，免费在线课程网站建设和支持示范园区社区中心、图书馆、医务室、艺术团等的建设与发展。旨在通过师资培养和课程示范推广等方式提高幼儿园及教师的能力，将优质教育资源引入中低收入家庭，让低收入家庭儿童享有优质且可支付的早期教育，促进教育公平。

“真的非常感谢壳牌志愿者为千千树儿童之家所做的一切。在所有志愿者的努力下，我们的儿童之家焕然一新。是志愿者带给我们美丽的院墙、翻好的土地、整齐的砖瓦木头，以及近50个孩子愉快的下午及可爱的手工礼物。我不知道能用什么样的语言去感谢所有志愿者付出的时间和爱心，但我想说，壳牌志愿者是我见过的最棒的企业志愿者团队之一。大家在用心做着志愿者，也在全心的投入。”

——北京富平学校千千树项目负责人 方瑞



## 新世纪的壳牌社会投资活动、 救灾捐助和获奖情况

- 1981-至今 在香港设立「蜆殼 / 港島青商展能學童獎學金」獎勵表現出色的有特殊教育需要的學生，並進一步推廣融合教育
- 1996-至今 在大陆七个省市开展“壳牌美境行动”，参与学生达百万人次
- 1998-至今 道路安全项目
- 2000-至今 壳牌基金会资助 12 个项目，包括——  
农村高效节能、更清洁炉灶的推广和应用  
贫困地区妇女小额创业贷款项目  
西部地区可持续耕作培训和推广项目  
上海可持续交通计划  
云南生物质能项目  
能源远景规划项目
- 2003 向中国环保基金会捐款  
为抗击“非典”捐款
- 2003-2005 支持 BELL 可持续发展教育
- 2003-2011 倡议并支持开发和推广面对中小学生的可再生能源教育
- 2003-2006 向新疆儿童发展中心提供资金开展艾滋病预防和教育
- 2003-2006 向中国扶贫基金会“新长城——贫困大学生”项目捐款
- 2003-2006 支持国际长城之友的保护长城项目
- 2004-2006 资助新风险投资项目，助力中国绿色中小企业的成长
- 2004-2013 与农业部、上海新能源科技成果转化与产业促进中心携手开展大学生农村能源调研项目

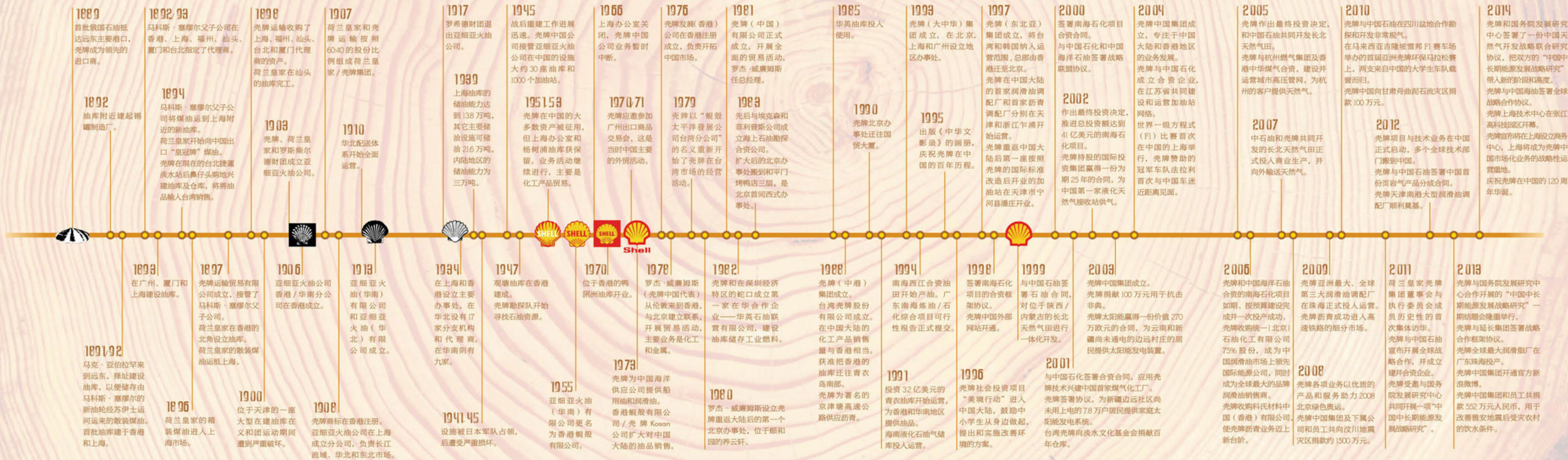
- 2004-至今 香港蜆殼有限公司与民间环保组织“绿色力量”合作开展“蜆殼绿趣游踪——寻找蝴蝶”活动，这是香港首个以蝴蝶为主题的大型教育计划
- 2005 资助清华大学化学工程系为期三年的清洁能源讲席
- 2006 与富平学校合作，资助西北地区贫困家庭学生就学、教师培训和妇女就业培训  
壳牌中国志愿者协会成立
- 2006 被中国新闻周刊评为“2005 最具责任感企业”
- 2008 壳牌中国集团和员工共向汶川地震灾区捐款捐物约 1500 万元；四川加油站合资企业为救灾车辆开辟“绿色通道”  
  
香港蜆殼举办大型关怀活动“你加油、我和应——We will be OK”，向“工商界关怀非典受难者基金”捐款，为非典病人及死者家属提供援助
- 2010 在马来西亚吉隆坡雪邦 F1 赛车场举办的首届亚洲壳牌环保马拉松赛上，两支来自中国大陆的大学生车队载誉而归
- 2012 壳牌中国集团成为《财富》杂志（中文版）评选的“企业社会责任 25 强”之一  
  
香港蜆殼有限公司与香港交通安全会合作开展「交安 / 蜆殼道路安全 Goal Zero」计划，通过不同类型的活动，推广道路安全的讯息
- 2013 壳牌中国集团和员工共捐款 552 万元人民币，用于改善雅安地震后受灾农村的饮水条件  
  
中国扶贫基金会特别授予壳牌中国集团及其员工“扶贫大使奖”
- 2014 壳牌支持的“新长城项目”为就读于石油、化工、机械等专业的 120 名贫困大学生提供支持，帮助培养中国未来的能源英才



# 大事记

## CHRONOLOGY OF THE EVENTS

## CHRONOLOGY OF THE EVENTS SHELL IN CHINA 大事记





## 写在最后

一百二十載，  
殼牌中國緣。

共同經歷，共同承擔，

更共同創造，共同期盼。

回顧殼牌在中國的历史軌迹，  
可謂源遠流長；

展望殼牌為中國夢助力的前景，

更將造福深遠。

中國夢，需要更多、更清潔、  
更可持續的能源去點燃，

殼牌愿在下一個一百廿年為此

竭盡所能，

助力這個偉大的國度和這裏  
的人民開創更加美好的能源  
未來。

壳牌中国集团 2014 年 11 月出版。

在收集和编辑壳牌史料的过程中，壳牌中国集团公共事务部得到了诸多机构和个人的大力协助。

特别致谢：

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| 上海历史博物馆         | 南京档案馆               |
| 淡水文化基金会（台湾）     | Marco van Grondelle |
| Sylvia Lee      | Laura Sole          |
| Veronica Davies | 梁曼华                 |
| 周润光             | 李耀                  |
| 李国钧             | 谢建峰                 |

及所有其他帮助我们记录壳牌中国 120 载珍贵点滴的人们。

欢迎从 [www.shell.com.cn](http://www.shell.com.cn) 下载本书的电子版。如果是需要印刷本，请联系壳牌中国集团公共事务部（北京市朝阳区建国门外大街 1 号国贸大厦 2 座 33 层，邮政编码：100004）

注：随着历史的变迁，许多中国地名都发生了变化。为了避免混乱，本书一律采用现在通用的地名。

创意设计支持：北京红旗视觉文化传播有限公司



壳牌在中国的故事

壳牌

