



石油巨头 BP 成长记（五）



➤ 管理变革篇

英美管理差异

据有关资料显示，第一次世界大战之前的英国企业，用于分红的股息一般占利润的 80% ~ 90%，这个比例远远高于美国企业。当因为增加设备而需要融资时，英国企业一般采用发行股票和信用债券。我们在 BP 创业初期那段历史中也能看到这样的印记，如上一篇所述，在 1909 年，英-波公司创立时，公司发行了没有投票权的 60 万优先股和 60 万公司信用债券，这是典型的英国式企业融资办法。英美企业的差异在于英国一直以来延续了个人资本主义的传统，对英国企业家来说，家族的大量而又稳定的收益比企业的长期增长更有吸引力。这决定了英美两国企业管理和企业规模的巨大差异。英国企业中的官僚化的管理组织规模都比较小，企业极易受到市场供求的影响，企业很少采用内部投资的方式来发展，而是偏好采用合并和购买（即横向的联合以及纵向的一体化）。美国企业恰恰与此相反。

由于上述差异，英国培育出的大企业相当少，而帝国化学、联合利华和 BP 就是其中的佼佼者，他们不约而同地采用了由领薪水的管理人员经营企业的非英国模式。直到第二次世界大战之后，美国模式才在英国大行其道。

联合利华在形成新组织模式之前，也曾经经过了漫长的痛苦的抉择，因为个人管理的习惯已经根深蒂固，它的名字“联合利华”就保留了当初管理模式的痕迹，即多个同行业公司的一种联盟，而不是建立在统一组织之上的新企业。与联合利华不同，BP 能够形成这种模式，是由于其复杂的开创阶段的历史，而并非某个领袖人物的自觉意识和设计。达西作为首倡者，投机意识更胜于企业意识，他的经历特别像中国这些年因为投资矿业以及地产而暴富者的发家史。我们有理由相信，中国的下一个历史时期将会出现更多靠经营管理企业而不是靠投机获得巨额财富的人。标准英国模式的企业

伯马公司接盘达西的事业以后，英国政府的投资介入让这家公司在股权权益上不再是一个家族公司可以完全控制的了，其第一任总裁格林韦只是一个领薪水的经理人，BP能够成为一家跨国的大公司，最早的管理基因就是在他手中成型的。钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr.)在《规模与范围：工业资本主义的原动力》(Scale and Scope: the Dynamics of industrial capitalism)一书中曾经这样评价 BP 公司：该公司的历史表明，对生产、经销和管理进行细致而有计划的广泛投资，并由此而产生的组织能力，使得一家英国公司能够压倒当时竞争者捷足先登的优势，并在其全球少数卖主垄断中成为一个主要的角色。

管理奠基：格林韦的远见卓识

格林韦 (Charles Greenway, 1857-1934) 在进入英-波公司之前，服务于肖·华莱士公司 (Shaw, Wallace & Co.) ，一家典型的特种英国企业，其业务形式是做其他公司业务的总代理。伯马公司的炼油业务由其代理，此外，这家公司还代理了好多家英国企业在近东和远东区域的业务。在代理伯马公司业务中，他发现这家开采和炼油为主的公司是如何地依赖于在区域销售市场上占支配地位的同业公司的。像很多英国公司一样，伯马公司不肯自己投资建立销售组织。其在印度的销售就是通过格林韦与英荷皇家壳牌公司签订销售代理协议完成的。

格林韦进入英-波公司，并担任总裁兼常务董事之后，把建立自己的销售组织作为首要目标。然而，由于资金的限制，那时候，他不得不把许多销售业务代理出去，1912 年，英-波公司的阿巴丹炼油厂业务和其在美索不达米亚区域的销售代理权交给斯特里克·斯科特公司。同年 4 月，英荷壳牌公司亚洲子公司取得了英-波公司亚洲和非洲市场的销售代理权。

1914 年，格林韦出任董事长，政府的 200 万英镑投资以及第一次世界大战的爆

发，成为英-波公司的转折点。有了钱，格林韦就可以“建立一个绝对一应俱全的组织”。BP 历史研究者费里尔是这样解释格林韦这句话的：他的目标是建立这样一个公司，它生产和运输产品，并把产品直接销售给客户，销售过程中没有任何一个第三方直接插手。这种描述，在今天看起来似乎很平常，但是，在 20 世纪初的英国，企业把依靠代理作为常态的情况下，格林韦的目标就显得极为与众不同了。何况这家公司刚刚建立，其产品就要面向国际市场，其组织的建立无疑是个很大的挑战。在格林韦的领导下，英-波公司分别在生产、运输和销售、研究三个领域取得了突破。

>>> 生产

为了保证充足的产品供应，格林韦首先着手扩大阿巴丹炼油厂的产能，由 1913 ~ 1914 年度的 89.3 万桶增加到 1917 ~ 1918 年度的 664.6 万桶。使该炼油厂跃升为世界最大的炼油厂，工厂的总理由总部直接控制。1924 年，在英国本土的威尔士和苏格兰建立了一些小型的先进的炼油厂，可以应用波斯原油炼制汽油，满足欧洲市场的需求。

>>> 运输和销售

格林韦组建了完全自有的子公司——英国油船公司，介入批发和零售。建立了自己的船队，期望实现他确定的目标：90% 的运输由自己完成。到 1920 年，已经拥有油轮三十余艘。1917 年 5 月，格林韦以 265 万英镑的代价收购了英国石油公司，这家公司是欧洲石油联盟（EPU）在英国的销售子公司，母公司是德国公司，因战争被英国政府作为敌产没收。这家公司 1906 年成立，已经在英国市场建立了广泛的销售组织，占 36% 的市场份额。格林韦在与政府负责敌产的公共受托人谈判时表示：英-波公司将因此而获得任何一家新公司需要多年时间才能建立起来的销售组织。而且可以防止英荷壳牌公司在英国市场实现垄断。

>>> 研究

1921年森伯里研究实验室正式成立，这个研究机构建立在1917年成立的小型实验室基础上，当初是为解决海军燃油黏度过大的问题而建立的。

以上组织建立的步骤伴随着对实物设施的投资以及对大量管理人员的聘用。由于格林韦的远见卓识，英-波在1915年就首次实现了盈利。并在大量投资的情况下，1917年就向普通股股东支付了首次红利。1920年代初，英-波公司就已经确立了仅次于新泽西标准石油、英荷皇家壳牌，行业世界第三的位置，这个位置直到今天依然如此。

1927年，70岁的格林韦从英-波董事长位子上退休，并被皇室封为爵士。非常有趣的是，在退休四年之后，74岁的格林韦居然重新被任命为总裁一职，直到77岁去世。在1930年的年会上，他说：“我自信，我们公司创纪录的发展在世界史上尚无先例。”

研究所

公司研究所具有一批丰富实战经验的期货产业研究员及专业的优秀分析师，致力于为客户提供中国资本市场前瞻性、可操作性的投资方案及各类型市场的研究报告，通过对市场进行深度挖掘，提示投资机会和市场风险，完成对资本市场现象、规律的研究探索。

研究范围涉及目前所有商品期货以及金融衍生品；我们推崇产业链的研究；我们看重数量分析法；我们提倡独立性，鼓励分析师在纷繁复杂的环境下保持清醒。

我们将积极依托股东单位--广州证券在宏观经济、产业领域的高端研究资源优势，以“宏观、产业和行情策略分析”为核心，大力推进市场化和标准化运作，逐步完善研究产品体系，打造具有特色品牌影响力的现代产业与金融研究所。

核心理念：研究创造价值，深入带来远见

联系方式



金融研究

020-22139858



农产品研究

020-22139813



金属研究

020-22139817



能源化工

020-23382623

地址：广东省广州市天河区珠江西路5号广州国际金融中心主塔写字楼第1007-1012房

邮编：510623

免责声明

本报告的信息均来源于公开资料，我公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所包含的信息和建议不会发生任何变更。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，报告中的信息或意见并不构成所述品种的操作依据，投资者据此做出的任何投资决策与本公司和作者无关。