

新时期下成品油销售企业开发拓展加油站网络的思考

中海油销售辽宁有限公司 孙健

摘要:当前,面对不断变化的国际国内形势,成品油销售企业要保持战略定力,明确发展方向,为加油站网络开发拓展创造良好的发展空间。一方面,要深刻认识发展成品油营销网络的重要作用和意义,统一思想认知,坚定大力发展成品油终端营销网络的战略目标不动摇,突出网络建设在企业发展中的根基作用。另一方面,要坚持市场引领是方法,绿色低碳是战略性的指导思想,总结分析开发模式和实施效果,助力高质量发展。加紧推动重大合作项目,实现跨越式发展。同时,要统筹推进综合能源站建设,助力营销网络转型升级,在新形势下高效拓展加油站网络建设,为企业长远发展提供坚实保障。

关键词:加油站;“双碳”;网络开发

新时期下,加油站零售网络终端开发拓展仍是成品油销售企业牢固根基、提升规模、优化资产、提量增效的核心工作。从炼油化工产业链价值链上看,零售终端不但有助于企业提升品牌价值,更是成品油销售企业实现产品价值最大化的必然选择。

一、新形势下加油站网络开发拓展面临的新机遇

近年来,随着我国制造业乃至整个实体经济的高速发展,对能源的需求也越来越大,全球能源问题日益凸显。作为成品油销售企业,应发挥自身优势,进一步优化石化产业链条末端的结构与效率,高效拓展加油站终端网络,持续稳定供应高质量成品油。

加油站网络开发在新形势下面临的机遇:一是在双碳背景下,绿色低碳产业发展迅猛,逐渐取代传统石化能源,中短期内成品油等一次能源消费量仍将维持稳定的增长态势。未来10~15年,石化能源仍将占据全球的主导地位。2030年,我国新能源汽车保有量预计将从2021年的591.9万辆增长到3560万辆,同期对应的汽油节约量从437.13万吨增长到2071.66万吨,仅占2030年预测汽油消费量16427万吨的12.6%,加油站的主导地位短期内不会改变。二是国家加大成品油消费税稽查监管力度,从源头上堵住了成品油行业的税收漏洞。借助企业的品牌优势、管理优势及资源优

势提升加油站的综合竞争力,现阶段依然是扩大网络规模的大好时机。

二、加油站网络开发模式分析及经验总结

加油站网络作为成品油销售企业的终端渠道,网络质量的高低直接决定企业竞争力及经济效益。在新时期下,为了形成高质量的加油站网络布局,不但要清晰自身的战略规划和发展思路,而且要在战术层面上顺应形势,兼顾数量与质量。

开发加油站网络模式多样化,关键要基于企业自身定位与战略选择合理的开发模式,做到规模与效益平衡才可具备持续性。下面详细介绍几种重点开发模式:

新建(土地竞拍):该种模式是指企业在指定的时间、公共平台或场合,通过政府部门或指定单位招标、拍卖、挂牌方式取得加油站土地使用权的行为,根据土地规划条件及设计方案由企业自主建设完成、获得相关证照,实现投产运营的一种加油站网络开发模式。此种开发模式法律风险较低,对于参与者较为公平公正。但经过近几年持续跟踪观察发现,对于省会城市及经济较发达的地级市市区内地理位置优越的土地,竞争十分激烈,部分项目获取成本偏高,后期经营存在较大压力。若想提高土地竞拍成功率,需提前介入并筹划,第一时间与自然资源局、商务局等部门联系,重点关注项目发展前景、周边经济现状及未来规划。进行严谨的车流量调研,合理预估销量及收益,制定合理的有竞争力的价格策略。最后,从竞拍策略上认真分析对手的竞拍策略,制定切实可行的竞拍方案。

收购并购现有加油站:该种模式是指以货币或非货币性资产等方式取得目标加油站(或公司)全部或部分资产或股权的行为,主要有空地拟建收购、资产收购和股权收购三种模式。以下着重以资产收购为主线展开介绍。资产收购,顾名思义即收购加油站资产,相较于股权收购而言,资产收购过程权责清晰,不涉及债权债务人员,有效规避潜在法律风险,在保证加油站资产的基础上是一种较为便捷的网络开发途径。同时,对于加

油站的收购有历史销售数据作为参考,也可通过深入的市场调查,较为清晰准确地对资产价值进行衡量。美中不足的是,该种模式整体税赋较高,相较于其他模式在一定程度上提高整体收购成本。同时,相较于土地竞拍新建加油站,该种模式对加油站站内设备设施布局较难改动。除此之外,资产收购模式下需额外关注加油站证照手续及历史资料是否齐全,用地边界条件以及土地等不动产是否存在抵押,原业主对周边的承诺和历史遗留等问题。

租赁:该种模式是指通过租赁费等费用支出,以契约形式获得目标加油站一定时期内的经营权及收益权,在该期限内及结束后,加油站所有权不转移给租赁方的行为。在加油站利润空间较大的时期内,租赁模式是成品油销售企业扩大网络规模,迅速提升市场占有率的主要途径。在某段特定时期内,市场上对于优质加油站的租赁价格及付款年限等存在非理性的竞争,在市场降温、批零差价收窄后,承租方通常会承受较大压力。总体来看,租赁模式具有开发流程短、操作简便、开发效率高等特点,相较于收并购,属于轻资产运作,企业资金压力较小。在实际操作过程中,企业可根据出租方的实际诉求在租金及付款模式上灵活创新,打破固定租金或逐年递增模式,尝试以销量为基础进行利润分成或保底租金额外吨油提成的模式,既能够一定程度上满足出租方对未来收益的期望,也降低了初期高成本带来的经营风险,达到“共赢”的目的。最后,笔者认为租赁模式在市场利好阶段对于企业寻求短期效益提升及实现迅速布局有一定帮助,考虑租赁到期后租金大幅度提高导致项目流失,无益于企业长远战略布局的实现及积累优质资产,无法提升企业长久发展的动力。

特许经营(合作经营/委托经营):该种模式作为近年来加油站市场兴起的一种网络开发拓展模式,是指具备品牌优势、网点优势的国有石油企业或加油站连锁经营企业授权个体民营企业使用相关的商号、注册商标、专有技术、经营模式、经营技术、服务标准等。被授权的加油站按照合同约定在统一品牌管理体系下从事成品油零售经营及服务,并向授权企业支付费用。特许经营模式能够兴起并持续源于以下几点优势:

第一,具有投产时间短、经营见效快、合作难度低等优势。有利于快捷、低成本拓宽成品油零售渠道,弥补成品油企业零售终端不足的“短板”。

第二,在保证规范经营的前提下,特许经营模式能够实现政府、品牌特许授权方和民营企业的共赢。近几年行业内个别企业通过不断降低准入条件,甚至

零门槛准入,对品牌授权后的经营缺乏有效管理与监督,导致该种模式逐渐丧失优势。特许经营模式并不能一味追求数量,要坚持质量优先的原则,既要从合作方的硬实力——加油站地理位置、实际销量等,又要从合作方的软实力——商业信誉、市场口碑等综合评判,设置有竞争力的品牌加盟费、油品供应量以及保证金条款。经过严格考察,选择经营理念契合的合作方开展合作,不但提升了整体的质量及品牌效应,而且降低了后续的管理成本及经营风险等。

三、新形势下低成本高效率开发拓展加油站网络的方法路径探索

企业要想真正做好加油站终端网络的拓展,不但要根据战略规划及实际经营情况选对模式,而且还要不断探索实践有效的实施路径,实施路径不但包括企业组织结构与机制体制的实施路径,也包括财务路径、物流及油库布局路径的选择等,最根本的还是实现加油站网络开发目标方式方法的具体实施路径。下面重点围绕实现低成本高效率开发拓展加油站网络的方法路径进行介绍。

路径1:抓住地方政府投融资平台市场化转型机会,寻求政企合作,降低开发成本。

地方政府投融资平台公司是各地方开展投资建设活动的重要主体,也是地方基础设施和公共服务等公共领域盘活存量资产、资源和资本的重要载体。而加油站作为公共服务中交通附属设施的一部分,也涵盖在平台公司投资建设范围内,前些年,由于加油站竞争激烈,政府选择以出让土地形式获取一次性的利润。近些年,加油站等优质资产也成为地方政府及平台公司自身“造血”获取利润的重要途径,但受制于专业能力与资源供给的短板,政府会选择与国有石油企业合作,发挥双方各自优势共同开发运营加油站项目,这也为成品油销售企业提供了一种新的开发路径选择。这种模式通过签订战略合作协议,获得政策支持,稳固合作基础,不但可以降低整体的项目开发成本,也有利于在一定区域范围内形成排他竞争优势,迅速提升占有率和竞争力。

路径2:强化与交通企业、高速企业及民营企业的合作,发挥混合所有制优势。

《新时代的中国能源发展》白皮书指出:“大力培育多元市场主体,打破垄断、放宽准入、鼓励竞争,构建统一开放、竞争有序的能源市场体系,着力清除市场壁垒,提高能源资源配置效率和公平性”。现阶段,伴随着国有能源企业混合所有制改革以及政府对非公有制发展的支持,正是民营企业、交通企业顺应潮流进入成品油零售行业领域的好时机。例如,对于地

方性的货运和客运企业、新兴物流企业、掌握一定土地资源的开发企业及加油站民营连锁企业寻求合资合作。一方面,有利于发挥国有资本的经济带动作用;另一方面,也可以实现民营企业降低物流经营成本、提高土地等生产要素的使用效率,降低合作税赋门槛等。

四、加油站网络开发拓展的成本控制方法及保障措施

成品油销售企业在开发拓展加油站网络全过程中要充分重视对成本的把控,根据开发流程阶段具体分为以下三种方法:

加油站投资决策阶段的成本控制:在初期阶段确定目标极为重要。地理位置的优劣决定着加油站以后的效益,合理选址是加油站投资成本控制的首要任务也是关键环节。与此同时,开发模式的选取也同样重要,在收益大体相当的情况下,选取资产收购、股权收购等不同模式体现在收购成本上会出现巨大的差异,因此在项目的投资决策阶段要全盘考虑。

前期可研阶段的成本控制:在项目可研阶段,应实施缜密的车流量调查及周边商业环境调查,对当地固定用油车辆及单位细致统计,了解用油渠道,结合当地经济及公路发展等情况合理预测,并对项目建成后的销量进行预测,结合油品批零价差计算收益,以确定项目的经济效益。充分考虑项目建成后的竞争能力,避免盲目决策,降低投资风险。

施工建设阶段的成本控制:明确人员分配及工期安排,避免造成浪费。同时,施工单位的合理选择也至关重要,施工过程中的管理、工程资料的保留都会为最后的验收与审计决算打下坚实的基础,降低整体工程成本。

五、新时期下加油站的转型方向

“双碳”背景下,我国能源结构转型按下“加速键”。尤其是近几年,在经济、政策、产业等因素综合驱动不断加大的形势下,成品油销售企业亟须寻找新的增长极和突破口,而氢能与传统的油气产业链关系十分紧密,与石油石化行业高度契合。对于具有转型需求和销售网络站点资源的企业而言,可充分借助自身的网络覆盖优势,探索“油电氢服结合”的新能源发展方向。同时也应该清醒地认识到,加油站网络转型升级无论是发展加气、加氢、换电等何种商业模式,必须依托城市中现有的站点资源为基础。

探索“油氢结合”的新能源发展方向,推动传统加油站转型升级为加油加氢综合能源站的路径,对于具

有良好的网络规模和品牌影响力的企业,需紧跟新能源转型节奏,配套落地政府规划,从开展加氢业务的全产业链及加氢站投资成本、经营效益等方面详细调研,综合分析,制定详细的加氢站开发规划以及合作模式。同时充分分析终端用户需求,具体从客户分布、未来消费潜力及增长潜力等方面调查。



六、结语

新时期下,成品油销售企业开展加油站网络开发拓展工作,要积极适应形势的新发展新要求,坚定不移走高质量发展道路,更好地服务经济社会发展的同时也要不断强化内功,扎实做好自身网络布局建设,深刻认识发展成品油营销网络的重要作用和意义,统一思想认识,坚定发展成品油终端营销网络的战略目标不动摇。

参考文献:

- [1]钢联能化.炼化氢能产业发展和实施建议专题研究课题汇报[Z].
- [2]中国海油计划发展部.中海石油炼化有限责任公司成品油营销网络开发项目管理办法[Z].
- [3]国家发展改革委宏观经济研究院.加快推进地方政府投融资平台市场化转型[Z].
- [4]国务院发布《新时代的中国能源发展》白皮书.[Z].