

成品油管理及相关新政策分析和应对措施探讨

陈 燕 (中国石化销售股份有限公司湖南石油分公司, 湖南 长沙 410005)

摘要: 2019年8月27日, 国务院办公厅印发了《关于加快发展流通促进商业消费的意见》(国办发[2019]42号, 以下简称《意见》); 2020年7月3日, 国家商务部废止《成品油市场管理办法》(以下简称《办法》)。该《意见》和《办法》的出台, 意味着企业在成品油经营资格审批上得到简化, 批发、仓储经营资格审批取消, 成品油零售经营资格审批下放至地市级政府, 大大降低了行业准入门槛, 成品油经营市场将变得更加活跃, 成品油市场竞争将更加充分, 但该《意见》和《办法》的出台对于传统国有成品油销售企业的冲击非常大, 本文主要从传统国有成品油销售企业的角度解读新政策, 提出应对措施, 为传统国有成品油销售企业应对新格局提供参考意见与建议。

关键词: 成品油; 流通; 新政; 市场; 竞争; 应对

1 新政策主要内容解读

2019年8月27日, 国务院办公厅印发了《关于加快发展流通促进商业消费的意见》(国办发[2019]42号)。该《意见》总计20条, 其中第四条、第十条、第十七条直接关联成品油和非油品经营及新能源发展, 特别是第十七条的推出对成品油市场将产生深远影响。《意见》第四条“加快连锁便利店发展”; 《意见》第十条“释放汽车消费潜力”; 《意见》第十七条“扩大成品油市场准入”, 取消石油成品油批发仓储经营资格审批, 将成品油零售经营资格审批下放至地市级人民政府, 加强成品油流通事中事后监管, 强化安全保障措施落实。乡镇以下具备条件的地区建设加油站、加气站、充电站等可使用存量集体建设用地, 扩大成品油市场消费。

2020年7月1日, 国家商务部废止《成品油市场管理办法》(商务部令2006年第23号, 经商务部令2015年第2号、商务部令2019年第1号修订)(以下简称《办法》), 标志着中国石油流通体制进一步摆脱政府管制, 石油产品供给的市场化将迎来关键节点。

2 新政策出台的意义

《意见》和《办法》是在我国经济形势稳中趋缓、中美贸易摩擦持续的经济大环境下提出的, 旨在扩大内需, 稳定经济增长。《意见》和《办法》的出台意味着企业在成品油经营资格审批上得到简化, 批发、仓储经营资格审批取消, 成品油零售经营资格审批下放至地市级政府, 大大降低了行业准入门槛, 成品油经营市场将变得更加活跃, 成品油市场主体数量将日益增多, 成品油市场竞争将更加充分, 中国成品油市场将出现多元化竞争格局, 在一定程度上能缓解中国能源安全, 进而通过国内供给来填补国内需求的高速增长。

3 新政策给传统国有成品油销售企业带来的机遇与挑战

新政策将从多维度刺激国内消费, 加速成品油经营格局多元化, 对与成品油销售相关的加油站非油品经营也会产生一定影响。作为传统成品油销售主渠道的央企, 如中石化、中石油等, 应该“观大势, 唯要事”,

既要清醒认识到“山雨欲来”的市场冲击, 又要坚定信心直面竞争, 尽早布局稳定发展。

3.1 新政策带来的压力与挑战

3.1.1 新政策将催生助长油库加油站建设

“扩大成品油市场准入”配套政策逐步落地, 势必形成油库建设门槛降低、油站审批相对简化、加油站建设用地范围扩大的宽松型准入环境, 加上近几年油品价差大利润高的刺激、地方炼厂期望更大的下游市场、社会民营加油站“组团进货”等因素, 将吸引大量社会资本, 助涨新一轮库站建设热情, 甚至会出现“冲动型”和“盲目型”等非理性库站建设, 库站数量快速增长成为必然; 现有存量集体建设用地可以用于建设加油加气站, 并可以通过二级土地市场进行直接交易, 将极大地增加土地供应量, 扩大用地范围, 将推动乡镇网点的建设投入。

3.1.2 网点建设成本可能不降反增

从目前各省市挂牌交易的加油站网点建设土地价格现状来看, 大部分城市网点建设的土地价格呈调增趋势, 虽然“扩大成品油市场准入”, 总体上扩大了网点建设土地的供应范围, 但在主要城市或者重要位置的建设成本, 很大可能不降反增。

3.1.3 成品油直批和零售经营趋向完全竞争

新的油库油站大量入市, 及取消成品油批发资格审批, 将导致成品油市场重新洗牌, 并进入完全竞争状态。由于竞争主体的进一步多元化和零售网点的快速扩充, 成品油零售市场竞争只可能比当前更加激烈, 竞争手段更加多样化, 传统国有成品油销售企业的零售市场份额会面临进一步的挤压。受仓储物流限制, 成品油直批市场以前一直为大型企业主导, 但新政策放开仓储和批发后, 中小型直批经销商将快速增长, 直接冲击现有的市场竞争格局, 成品油直批市场面临严峻挑战。

3.1.4 成品油经营面临更大的量效压力

新能源对成品油市场的替代性冲击, 多元化竞争主体对成品油市场的“蚕食”和分割, 对传统成品油销售主渠道企业的市场规模形成双重压力, 成品油销量增长

更加困难。可预期的完全市场竞争，必然导致更趋激烈的价格竞争，销售价格无法顶推到位，甚至定价机制会被倒逼完全市场化，同时多样化的竞争手段将导致营销成本和费用增加，单站盈利能力降低，整体盈利空间压缩，经营效益面临更严峻的考验。

3.2 新政策带来的优势与机遇

面对更严峻的市场挑战，传统国有成品油销售企业要有危机意识，但也要充满自信，充分把握好传统企业在行业领域的各种优势：①品牌优势：我国国内成品油传统销售企业如中石化、中石油等，有着优良的产品质量，以质量取胜，具备优良的售后服务，品牌优势明显，顾客群体广，接受度高，在社会上拥有良好的“诚信”口碑，金字招牌影响深远；②主渠道优势：我国国内传统国有成品油销售企业中石化、中石油等均拥有完善的成品油产供销一体化网络，雄踞世界 500 强前列，该类型企业也一直是国内成品油供应主渠道，市场占有率高，仓储和销售网络覆盖最广、安全管理体系完善、专业人才储备充足；③核心竞争力优势：传统国有成品油销售企业拥有强大的产品创新力、企业的资源整合能力、人才竞争力、管理竞争力、制度的刚性执行力，这些都强化了企业持续发展的核心竞争力，是应对未来市场挑战的底气；④政策放开给非油品业务做强做大带来机遇：近年来，传统国有成品油销售企业也在尝试多渠道转型，尤其是在加油站的非油品经营已经积累了丰富的管理和营销经验，《意见》中对连锁店、烟草、药品等指导意见，对扩大非油品经营成为利好，应该把握政策，抢抓机遇。

4 应对措施与建议

我国自 2018 年就放开国内成品油领域，对外资、社会资本进入成品油行业给予绿灯，新政策的出台可以说是继续降低准入门槛，这对于想进军成品油行业的外商、地方炼厂和民营资本无疑是一大利好；对消费者来说，油价会因更多参与者而优惠更大；对原有加油站来说，新加油站的加入意味着更大竞争，零售利润可能缩水。未来加油站高价时代有望成为过去时，促销优惠将成日常，加油站行业将呈现“八仙过海、各显神通”的局面。为此，作为传统国有成品油销售企业，为巩固行业主渠道地位，进一步扩销增效，建议从以下八个方面应对：

4.1 转变观念

新政策的落实落地，将刺激和拉动国内消费，对油品非油品市场影响深远毋庸置疑，需要高度重视并辩证对待新政策下的挑战和机遇。一是从开放到放开，降低门槛、审批下移，是大势，但具体政策落地会有先后、有快慢、有区别，要及时关注配套政策出台动态。二是传统市场受冲击、重新洗牌是必然，但加强监管、规范市场也是必然。三是要正视竞争主体多元化的“爆发力”“冲击力”，更要重视自我提升持续发展的“承受力”“持久力”。传统国有成品油销售企业需要认清形势，更要转变观念，让危机意识、竞争意识深入骨髓，

把狼性融入血液，扬长避短，积极应对新的竞争环境。

4.2 降本降费

“打铁还得自身硬”，如何提升企业内部管理，降低运行成本，形成比较优势，是实现企业可持续发展和决胜未来的关键。传统国有成品油销售企业可以采取的具体措施：一是继续加大盘活存量资产和低效无效资产力度，谋划资产创效，做好“拆一补一”站点的落实和歇业站的恢复营业。二是坚持轻资产发展。要严格控制库站建设投资成本，严把效益测算关；要大力发展他营，借鸡生蛋；要广泛开展合资联营，合作降本。三是优化机构精简人员，再谋突破，降低人工成本。四是优化物流运行。要合理配置资源、优化运输渠道，降低一次运费；要避免和减少非优化跨区配送，降低二次运费。五是要精益管理。要本着“苍蝇也是肉”的观念，从管理细节上着手，费用开支精打细算，节约每一分钱。

4.3 精铸品牌

首先要充分发挥“品牌优势”，利用品牌优势加强合作、吸引客户、巩固市场，扩大品牌效应，做大品牌规模。其次要深度开发和培养自有品牌商品，围绕“人、车、生活”圈打造国有企业自有品牌商品。三是要适应国家不断加强安全环保监管力度的大环境，提高安全环保管理水平，打造高度负责任的国有企业品牌。

4.4 广泛合作

在复杂的竞争环境下，要解放思想，本着一切有利于企业生存和发展的目的，探讨广泛合作。一是合作不论“身份”，可以和政府投资平台、国企合作，也可以和集体、个体企业合作；合作不限领域，可以在能源行业内合作，也可以跨界合作；合作不限环节，可以在零售环节，也可以在仓储环节合作；合作不限方式，除了合资合作外，可以探讨其他合作模式。二是加强合作管理。合作不能停留在纸上，要让合作项目尽早落地，同时要安排精兵强将参与合作管理，保障健康运行，维护企业核心利益。三是高度重视和行业协会的合作。成品油市场放开，国家定价机制将可能迅速成为历史，要积极参加行业协会，争取行业协会内的话语权，维护成品油市场的稳定，履行主渠道央企责任。四是加强与政府合作。除大力加强与政府投资平台的合作外，还要积极参与即将启动的“十四五”商务规划，积极参与和配合政府职能部门打非治违等。

4.5 加速转型

转型发展是国有企业重要的战略部署和要求，最重要的是要加快转型发展速度。一是加快向油气电氢等综合能源经营转型。新能源发展日新月异，能源市场多元化今非昔比，进军新能源是企业持续发展的迫切需要。二是加快向综合服务体系转型。围绕“人-车-生活”圈，依托成品油经营，扩展增值服务，做强非油品业务，快速打造综合服务平台。三是加快向智能化转型。信息技术不断革新，消费观念不断改变，传统管理模式需要契合时代节奏，打造智能化服务平台。（下转第 53 页）

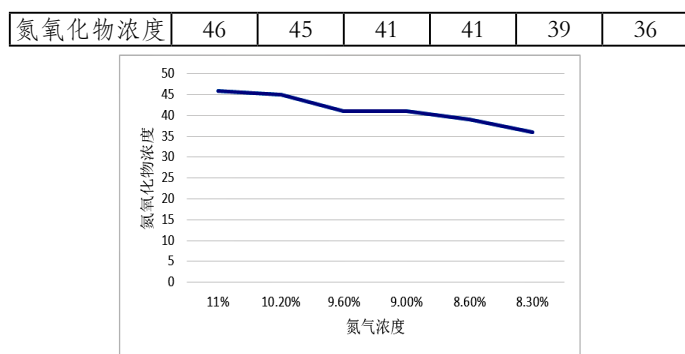


图5 氮气浓度对氮氧化物浓度影响折线图

通过表5可知随着氮气浓度逐渐减小,氮氧化物逐渐降低。在工艺允许的情况下尽量减少氮气的含量。

3.4 燃烧头改进

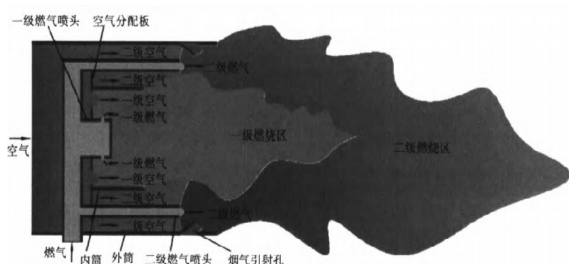


图6 多级燃烧

通过改变氮气比例和温度没有将氮氧化物降低到 $30\text{mg}/\text{m}^3$ 以下, B-1910 锅炉降低氮氧化物中最为核心的

部分为燃烧头改进。传统火焰燃烧包括预混燃烧和扩散燃烧,只有将空气和燃料控制在可燃极限范围内,并配备必要的点火装置,方能建立一个火焰。通常点燃火焰需要温度达到一定值,然而较高的火焰温度容易产生较多的氮氧化物。通过将燃烧器改进,把单级燃烧变成多级燃烧。如图6所示。

通过把燃料气和风分为两级供给,在燃烧器内部形成两个燃烧区域,一级燃烧区域为火焰中心区域,在这个区域中,空气旋转气流和燃气径向气流相互交汇,形成旋转火焰,旋转火焰可以让高温区域的烟气停留时间缩减,从而导致中心火焰的温度降低,避免出现高温。二级燃烧区域中,燃料气和空气为轴向,气流平行流动,从而使两者混合减少,进而导致燃烧温度降低并且延长火焰长度,加大换热面积降低火焰温度。

4 展望

B-1910 废热锅炉是一种余热利用,将化工生产装置产生的一些烃类废气集中燃烧,排放的一类环保设施类焚烧炉。在我国一直在改进排放制度,管理上越来越严格,对环境的要求越来越高,所以在提高燃烧效率,实现氮氧化物零排放的路上任重道远却未必不可实现。科技在进步,人类也在不停的探索,相信终有一天,废热锅炉的氮氧化物能实现零排放,二氧化碳也能回收利用,真正实现绿色企业,绿色工厂。

(上接第50页)

4.6 以人为本

“市场是企业的地位、客户是员工的岗位”,要围绕“人和客户做文章”,提升员工素质和提高客户满意度。一是要落实好人才三年提升计划,通过建立核心技术、核心管理、核心营销人才库,加强培育和价值引导,培养复合型和专业型人才,实现人才强企。二是要加快建立健全以岗位管理为基础、以价值创造为导向、适应企业和岗位特点的员工绩效考核体系,强化考核成果应用,同时推动人力资源转型,打造人力资源价值链,提高价值增值评估的科学性准确性。三是要坚持以客户为中心,结合销量、合作年限、忠诚度、社会影响等,建立客户大数据平台,围绕客户需求和消费习惯,精准营销,一户一策,一户一价,提高客户满意度,提升客户体验。

4.7 智慧竞争。

一是要坚定地走信息化的道路,应对市场竞争,信息化最重要的是智能化,要按照提高效率、提升客户体验、精细化管理来管控成本,强化智能化、信息化等新技术导向,提高加油站和门店内涵。二是要持续提升信息化综合能力,加快生产、经营、管理、服务平台融合建设,重点推进站级系统整合,打造办公综合管理云平台,全面消除信息孤岛,全面支撑业务运作,提高整体工作效率。三是要加快推进智慧库站建设,为客户提供全方位增值服务,锁定客户需求,努力构建高价值生态

圈,不断提升客户体验,真正为市场经营打造起差异化的竞争优势。

4.8 稳拓市场

加油站网点是成品油销售企业的生命线,稳定和拓展市场,要一如既往地重视网点建设,审慎发展,稳健发展。目前各级地方政府投资平台创效压力大,各级政府对能源行业的管控更加严格,传统国有成品油经营企业取得加油站网点的规划手续、特许经营权手续及土地使用权难上加难,为此,传统国有成品油销售企业可以考虑积极与地方政府投资平台谋求合作,成立合资公司共同经营、共同发展是首选,成品油经营企业要将与政府投资平台的合作从地市级向县乡(镇)延伸,要迅速借势加强与各级政府合作,锁定优质网点。如有必要,可以和乡镇级政府协商合作。网点建设既要抢要点、补空白,又要重质量、懂取舍,合理布局,审慎投资。

参考文献:

- [1] 2019年8月27日,国务院办公厅关于加快发展流通促进商业消费的意见,国办发[2019]42号[Z].
- [2] 成品油市场管理办法,商务部令2006年第23号,经商务部令2015年第2号、商务部令2019年第1号修订[Z].
- [3] 原油市场管理办法,商务部令2006年第24号,经商务部令2015年第2号修订[Z].
- [4] 商务部关于废止部分规章的决定,国家商务部令2020年第1号[Z].