

基于需求拐点的成品油销售企业盈利能力提升路径构建

——以湖北公司经营策略优化为例

王洪波（中海油销售湖北有限公司，湖北 武汉 430022）

摘要：在全球环保意识提升、“双碳”目标推进、新能源替代加剧、成品油需求达峰的背景下，炼化下游销售企业（尤其是加油站零售行业）经营规模和盈利能力遭遇前所未有的挑战，公司应通过优化资产质量、提升经营质效、降低营运费用、积极扩展新业务等手段，使湖北公司的经营规模和利润显著增长，经营质量有效提升，为炼化下游销售省公司的发展提供借鉴。

关键词：提质增效；转型发展；拓市扩销；降本增效

中图分类号：F426.22 **文献标识码：**A **文章编号：**1674-5167（2025）028-0022-03

Construction of profit improvement path for refined oil sales enterprises based on demand inflection point

—Take the operation strategy optimization of Hubei Company as an example

Wang Hongbo (CNOOC Sales Hubei Co.,Ltd. Wuhan Hubei 430022, China)

Abstract: Against the backdrop of heightened global environmental awareness, progress toward the “dual carbon” goals, accelerated adoption of renewable energy, and reaching peak demand for refined oil products, downstream refining and chemical sales enterprises (particularly gas station retail sectors) are facing unprecedented challenges in operational scale and profitability. To address these issues, companies should implement strategies including optimizing asset quality, enhancing operational efficiency, reducing costs, and actively expanding new business areas. These measures have enabled Hubei Company to achieve significant growth in both operational scale and profitability while effectively improving business quality, providing valuable insights for the development of provincial subsidiaries in downstream refining and chemical sales.

Key words: improve quality and efficiency; transformation and development; market expansion; cost reduction and efficiency increase

1 背景情况

近年来，中国能源逐“绿”向“新”，中国风电、光伏发电装机及新能源汽车产销规模连续多年稳居世界第一。电动汽车、LNG重卡等新型交通和运输工具的市场渗透率稳步提升。数据显示，2024年，新能源汽车与LNG重卡共替代汽、柴油超5000万t，占成品油消费比重的1/7。全年成品油消费量3.9亿t，同比下降2.4%，直接导致成品油在终端消费领域的需求增长停滞，并呈现出达峰后的下滑态势。

随着我国“双碳”目标的提出和清洁能源的发展，能源市场竞争加剧。一方面，新能源汽车产业获得国家政策的大力支持，充电桩、LNG加注站等基础设施建设持续完善，消费者对新能源和清洁能源车的接受度日益提高，这对成品油市场需求产生了显著冲击。另一方面，国内成品油销售市场竞争愈发激烈，不仅有传统国有企业间的竞争，民营炼化企业还凭借灵活的市场策略和成本优势崭露头角，为了抢夺市场份额，“价格战”频发，使得传统能源市场的份额争夺进入

白热化阶段。

在这样严峻的市场环境下，炼化销售板块特别是加油站零售企业受到了明显冲击。成品油销售量持续下滑，盈利能力不断下降，很多企业陷入了亏损的境地。成品油销售企业必须主动求变，积极提升现有业务板块的经营质量、拓展新的能源领域和利润增长点，才能在未来的竞争中占领先机、生存下来。

2 主要做法

2.1 优化资产质量，推进综合能源站、轻资产站建设

成品油销售企业在营站点中，自营站点占比相对较高（其中资产型站点占自营站点的多数，租赁型站点占比相对较低），同时包含部分参股站、特许站、合作经营站及少量轻资产站。

湖北公司资产站占比高、站点运营自主性强，但地域分布范围广、城郊站多、盈利水平极不均衡，且基本以成品油零售为主；租赁站数量不多，但亏损站占比较大，整体盈利能力弱。基于不同油站的具体特点和目前严峻的市场形势，需要我们有针对性的“补

短板、强弱项、扬优势”，根据不同类型站点的特点，精准实施“一站一策”的资产优化和经营策略，提升零售业务的整体质量。

2.1.1 加强低效站治理，优化加油站资产整体质量

针对旗下部分加油站因地理位置不佳、经营模式单一、市场竞争力弱等原因，销量和经营效益持续下滑，逐步沦为低效（亏损）站，严重制约了公司的整体盈利能力与市场竞争力，低效站治理工作迫在眉睫。为此，湖北公司组织专业团队，运用大数据分析和实地调研相结合的方式，对旗下所有加油站的地理位置、周边交通流量、竞争态势、经营数据等进行全面评估。经过严谨分析，确定了12座低效站。聚焦每座低效站进行特点分析，划分类别并制定解决方案，先易后难、逐步推进治理工作：

①亏损租赁站的退、减租工作：对于亏损金额大、通过市场化手段无法实现扭亏的租赁站，通过协商、仲裁等方式，尽最大努力以相对较小的代价实现退租，止住“出血点”；对于亏损金额相对较小，通过小幅降低租金、精细化营销有望扭亏的站点，与业主进行多轮艰难的降租谈判。

②部分偏远低效资产站的“以站代库”模式探索：对于地理位置偏远、短期内经营状况难以改善的资产站，尝试“以站代库”的模式，在兼顾零售业务的同时，让油站承担“微型油库”的功能，开展“薄利多销”的批发业务，主动开发周边机构用油客户，“以价换量”提升油站销量，实现2座低效资产油站的扭亏为盈。

2.1.2 布局综合能源站，增设充电、LNG加注业态

基于对未来能源市场发展趋势的判断，湖北公司积极布局综合能源站。通过对全省交通枢纽、城市核心区域、物流园区等重点区域的交通流量、能源需求、土地资源等因素的综合分析，制定了详细的综合能源站建设规划。目前已在2座高速站增设充电和LNG加注业务，弥补了成品油销量下滑带来的部分利润损失。未来计划对于具备条件的站点稳步推进综合能源站的建设。

2.1.3 坚持“三强”原则，推进轻资产项目开发

近年来，在上级单位提出“强品牌+强管理+强数字系统”的轻资产站点发展指导方向后，行业内多家成品油销售企业积极响应，在核心城市的重点区域推进落实了若干轻资产加油站合作项目，完成了首批合作项目的签约与投运。这类项目中，合作站点的油品供应均由参与企业负责，在实现零投资的情况下，通过零售业务提成获取收益。

2.1.4 持续优化加油站营销管理，提升零售业务质效

全面完善营销分析体系，制定了高速站提量、低

速站挖潜，实施“抓两头促中间”战略；精准分析每座油站的特点，制定了“一站一策”的经营策略；主动走出去开展“挂图作战2.0”行动，积极开发机构客户和团体会员客户，提升单站销量。优化会员日活动，分阶段回收挂牌直降优惠，加大持卡消费优惠力度，推动现金加油客户转化为会员。抓住高考助学、暑期汽油旺季、双11大促等关键节点，开展专题营销活动，吸纳新客，扩大会员规模。

2.2 提升驻库直销能力，完善直销创效模式

湖北公司依托省内的4座油库组建了4个成品油直销中心，开展油库周边市场的成品油车单批发、直销业务。在加油站零售利润无法覆盖公司费用的前提下，批直业务的盈利能力直接决定了公司整体的经营结果。

2.2.1 深耕市场，采取挂图作战模式，提升批直业务销量

为了提升市场占有率，拓展业务版图，采用挂图作战开发客户的模式深耕市场。以油库作为核心据点，在周边展开全方位地毯式的客户排查行动。在排查过程中，对各类终端客户进行细致区分与标记，其中涵盖加油站、机构客户、工地用户等不同类型，时时关注客户用油需求及变化，及时响应客户诉求，提升服务质量。

2.2.2 加大招投标业务投入，提升直销效益

在当前市场竞争白热化的环境下，传统直销模式受限于激烈价格战，利润空间持续收窄，且难以契合大型项目客户对定制化服务的需求。在此背景下，成品油销售企业普遍加大对招投标业务的投入，以此提升直销业务的盈利能力。针对电厂、搅拌站、大型工地等重点工业领域，企业凭借精准的信息搜集能力和专业细致的配套服务，多次中标相关单位的成品油采购项目，成交价格较传统直销均价有一定幅度的提升，有效推动了直销业务的效益增长。

2.3 积极拓展新业务领域，增加新的赢利点

2.3.1 全力拓展乙醇汽油市场，实现量效双提升

湖北省有5个地市（包括武汉市）加油站强制使用乙醇汽油，此前乙醇汽油的来源主要由中石化、中石油垄断。为突破乙醇汽油调和这个难题，湖北公司领导多次亲率项目团队，主动走访政府相关职能部门，凭借积极协调的态度与坚持不懈的努力，湖北公司于2024年年底成功获取了车用乙醇汽油调配许可。

获得许可后，湖北公司迅速与合作油库展开密切沟通，稳步推动乙醇汽油调和工艺项目的改造升级。经过不懈努力，2024年12月，该项目顺利达到全面运行条件。

2.3.2 有序推进化工品业务，释放化工盈利效能

针对炼化产业“减油增化”的行业趋势以及华中区域化工品市场的有效需求，湖北公司积极拓展化工品业务。2024年初着手组建化工业务团队，成立化工品业务部，明确了经营品类，构建起一套完整且具有针对性的化工品经营体系，全面打开化工经营市场新局面。这些企业通过销售聚丙烯、石油焦及石脑油等多种化工品，实现了一定规模的销售量和品种利润；预计后续化工品经营量将持续增长，品种利润也将随之提升，为企业在“减油增化”趋势下开辟了新的业务增长空间。

2.3.4 层层压实责任，千方百计降低运营、管理成本

①优化仓储调运，向精益物流要效益：一是优化库容结构，提升仓储运营效率。根据公司业务发展需求，完成偏远油库退租和核心油库柴油增租工作，重点提升核心油库周转效率，全年该核心油库周转率同比有明显提高。二是紧跟市场动态，降低仓储成本。通过与仓储公司多轮谈判，成功降低仓储费单价并优化计费方式，直接节省了仓储费用。三是多措并举优化调运，减少运输费用。调整部分航线水路运输单价，使相关航线吨油运费有一定幅度下降，实现年化水路运费节省。

②多渠道筹措低利率资金，降低资金成本：湖北公司资产油站数量相对较多，长期资产占用资金规模较大，加上日常经营的资金需求，每年资金成本在2000万元左右。为了有效降低资金成本，湖北公司多渠道筹措低息资金，积极与属地商业银行开展深度战略合作，敏锐捕捉并利用银票贴现率与借款利息差，通过精准的财务运作，实现了一定幅度的资金成本节约，为企业减轻了财务负担。

③优化油站用工数量，提升人均劳效：围绕“以利为主、量效兼顾、激活干劲、人员优化”的核心思路，制定量化的激励和末尾淘汰机制，逐个站点深入分析加油站外包人员需求，在精简的前提下合理匹配人员，在保证油站正常运营的前提下减少油站用工人数超过50人，显著提高人均劳效。

3 工作成效

2024年实施一系列提质增效、新业务拓展和降费降本举措后，湖北公司的加油站资产质量进一步优化，产品和能源结构进一步丰富，成品油和化工品营销能力进一步提高，经营规模和盈利能力有效提升。从短期成效来看，部分企业在年初的销售毛利及利润总额较上年同期均有显著增长，增幅明显；从发展预期来看，全年经营量预计较上年有较大幅度提升，整体经营态势向好，为行业可持续发展奠定了基础。

总体来看，通过优化资产质量，提升精准营销水平，拓展新业务，千方百计降低成本等举措，公司的经营业绩得到显著提升，员工士气更加高涨，财务状况更加稳健，为湖北公司后续的高质量发展奠定了坚实基础。

4 经验启示

4.1 深入分析行业趋势，积极主动应对变局

在成品油终端消费达峰的严峻形势下，湖北公司之所以能够逆势而上，实现盈利能力的稳步提升，主动作为、积极求变至关重要的作用。公司深入研究能源消费结构变化以及炼化产业“油转化”的大趋势，分析当地市场特点及公司的优、劣势，不断思考和探索如何实现公司高质量发展的路径，调整、优化经营战略。基于这些深入分析，湖北公司积极主动优化资产质量，努力开拓新业务，布局综合能源站，推动轻资产开发，实施了横向和纵向多元化的经营战略，过程中采用精细化营销策略，有效推动湖北公司在复杂多变的市场环境中占据主动，提升整体质效。

4.2 果断决策、高效执行推动高质量发展

当市场困境接踵而至，湖北公司积极谋划，集思广益，攻坚克难，果断决策，高效执行。面对部分加油站因地理位置不佳、经营效益低下而持续消耗资源的状况，主动探索、试点部分低效资产站向“以站代库”的模式转型，实现了零售业务与批发业务的结合，避免了资源的进一步浪费，提升了资产的利用效率。同时，不断优化提升油站资产质量，减少“出血点”。

4.3 全方位降本增效，夯实盈利根基

湖北公司牢固树立全方位的成本意识，将降本增效贯穿于运营管理的各个环节，从运营成本削减，再到管理效率提升，制定详细的降本增效方案，将降本增效目标分解到部门、板块和个人，确保各项措施落到实处，全方位挖掘降本潜力。通过一系列降本增效措施，公司有效降低了运营成本，拓宽了利润空间。

参考文献：

- [1] 吴殿君. 成品油销售企业软件供应链安全风险分析及对策研究[J]. 信息与电脑, 2025, 37(12): 161-163.
- [2] 高文涛. 关于成品油销售企业数字化营销的探索[J]. 投资与创业, 2025, 36(10): 125-127.
- [3] 张玉垒. 成品油销售企业财务数据挖掘转化与应用——以HN销售公司为例[J]. 中国总会计师, 2025(04): 106-108.
- [4] 王华. 成品油销售企业文化建设路径研究[J]. 广东经济, 2025, (08): 56-58.
- [5] 郭燕. 业财融合背景下成品油销售企业财务管理优化策略[J]. 活力, 2025, (06): 55-57.