创富
周刊
引领市场风尚 启迪财富智慧
齐鲁晚报 B01-B04
星期五 2014.10.24

突围加油站

混合所有制改革下民企的机会

央企混合所有制改革渐入深水区。

近期，两桶油齐发声，表明要“加大改革力度”。这场改革的尺度到底有多大？对于夹缝中求生的民营企业而言，又能抓住多少机会，该以什么样的方式参与到这场改革中？在国退民进的浪潮中，以京博控股为代表的一些山东地炼龙头企业已经行动起来。

本报记者 刘相华 李运恒

血拼山东油市

“我掌握的数据是，全国有资质的加油站共有10万多个，其中山东1万3千多，中石化加油站数量大约2900个，中石油900个，民营加油站数量占了大头。”在京博新能源安全运营总监孙涛眼里，对山东油市的争夺从来都是异常激烈，既有两桶油这样的央企，又有京博控股、东明石化、汇丰石化等老牌地炼，还有胜利股份、中凯石油等后起之秀。

孙涛坦言，在品牌美誉度上，像京博这样的民企和中石油、中石化是没得拼的，“但是我们可以在产品品质上力求做到完美，这是我们这些民企在夹缝中生存的秘诀。”

以京博石化为例，其炼化产能1050万吨/年，成品油储油能力为22万m^3，但其自有销售渠道的消化量仅在20万吨/年，今年前三季度成品油销售量为16.53亿元。

“我们石化公司的产量远远超出了销量，这些超出的部分，我们都供给了山东当地的大型石油销售公司。”京博石化总经理栾波说，这样的供销体系最大的功能就是保证京博自有加油站的油品品质。

但分布在京博周围的大大小小的“小地炼”，对京博构成了最大的威胁。

“我们不怕正常的竞争，就怕恶性的竞争。”孙涛说，以京博驻地山东滨州博兴县为例，小地炼就有3家，紧邻的东营市小地炼更多，接近20家。小地炼的油价每吨能比京博石化低几百元，折算成升就是便宜几毛钱。

低价竞争不仅是小地炼的销售策略，甚至某些国外品牌也在运用。

据圈内资深市场人士爆料，个别外企油站的汽油价格会比中石油、中石化的定价低0.6元，合计每吨油会低800元。“这显然是不正常的，油品品质肯定得不到保障。正常来讲，我省地炼出产的成品油，售价比两桶油低0.15元是合理的，折算起来就是每吨200元，还有盈利的空间，要是再低了，肯定对油品做了手脚。”一位长期观察油市走向的人士分析称。

孙涛说，京博被小地炼包围了，加上最近这段时间油价出现“六连跌”，公司生存的压力很大，“但哪怕少挣点也要保证品质。”在京博新能源总经理吴加宝看来，只有保证油品质量，京博才能有市场，才能有机会。

思路不改，其它的都没用

今年，中石化高调引入资本开启混合所有制改革。9月16日，中石化宣布旗下销售公司引入25家投资者的千亿资金后，复星、汇源、润泰等零售商和顺丰快递等服务企业抱上了中石化3万座加油站和23300个易捷便利店的大腿。

与中石化相比，中石油的混合所有制改革略显低调。8月28日，中石油总裁汪东进于业绩会透露，本轮改革涉及油田、销售以及天然气管道等业务，目前步伐虽然比中石化慢，但未来将拓展至信息、网络以及服务等领域。

与中石化类似，销售板块也是中石油拟先行改革的业务之一。具体到山东市场而言，据一位接近中石油山东销售公司的人士说，中石油目前正在清退一些资产不良的低效加油站。

“他们船太大，要慢慢着陆，首要确保的是稳定，这不是一个简单的事情。至于改到何种程度才算成功，这还要看国家和企业领导人的决策。”栾波认为，两桶油改革就是允许民营企业进入，加速其市场化，以此来促进管理调整，去行政化，更加注重效益和盈利能力。两桶油的改革成功与否，关键还是要看思路，改变固有思维模式，充分引入市场竞争机制。要是这个不改，其它都没用。

捡漏，变废为宝

今年以来，京博新能源的一位副总一直忙着在全省及周边省市“跑马圈地”：考察、收购、兼并加油站。

“两桶油清退了低效站，恰好给了我们借机收购兼并的机会，从而优化我们的销售网络。”孙涛透露，2012年是京博收购加油站数量最多的年份，达到70个，2013年收购数量在20多个，今年截至目前是10多个。

而要完全消化掉京博炼厂的产能，需要在全省再多布置加油站。

“借着两桶油清理低效站的机会，我们可以变废为宝。”现在，孙涛的主要工作是加油站运营。前些日子，他还随同领导去菏泽地区考察了些项目。

京博收购加油站的最重要的一个条件是必须控股而不是参股，“只有这样，才能保证京博的品质。”孙涛说，相比起央企，京博这样的民企机制更为灵活，以前的低效加油站会在他们手中活过来，实现盈利。

与京博一样，抢夺中石化、中石油退出市场地盘的民营企业不在少数，有的单纯是承包再外包。济南的一家民企就是这样。这家公司迅速以高价收购了一定数量的加油站和加气站，垄断该地区的油气市场，然后再寻找买家，搞合作经营。

寻找利益共同点

“捡漏”是民企加速扩展油气版图的有效途径，联手央企合作开发也是重要的战略手段。就京博而言，其开设的6家LNG和CNG加气站大多是和昆仑能源合作建设运营的。

在和民企合作方面，胜利股份最为典型。

该公司在2014年半年报中表示，公司与中石油、中石化、东明石化等行业企业通过合资等方式实现战略合作，保证了公司天然气业务的稳步推进与发展广度。截至今年6月份，胜利股份已累计获得燃气主管部门批复的车用天然气子站指标超过60个、母站5个，另有近60个正处于审批阶段；同时公司通过对各市加油站、加气站及管网管线企业的摸底跟进，确定了收购标的数十个。

在栾波看来，与两桶油的合作机会还是有的，但要看有无价值，是不是存在共同利益价值，只要找到双赢的点就能开展合作。

布局加油站，直指两桶油弱点

京博布局加油站，战略规划是“综合能源管理+区域定价权+连锁经营”。上述这三点，是两桶油所不具备的。

综合能源是集加油、LNG和CNG三位一体的联合站，目前在无棣已经建成了1个这样的站点。以前，国家只允许在一个站点经营成品油和CNG，三位一体的站是不被允许的。今年1月份国家政策放开了，京博就开始准备，已经在蒙阴建设3处站点。相比而言，两桶油在这方面进展较慢，“这是他们的薄弱点，我们京博认准了这个机会抓紧推广。”

“综合能源的好处是，不把鸡蛋放在同一个篮子里，抵御市场风险的能力加强了。”吴加宝说。

与中石油、中石化统一定价机制不同，京博开始探索区域定价机制了，即根据商圈推行大客户政策。区域定价是充分考虑当地的经济发展水平、居民消费能力、环境保护压力等因素做出的，根据市场变化及时做出调整。

船小好掉头，相比起中石化和中石油的垂直定价策略，区域定价反应更为敏捷。

其实，开设加油站就和开超市一样，也可以搞连锁经营，网络化管理。目前京博的140多个加油站有70%是租赁经营，“连锁经营就是把加油站进行有机整合，统一价格、质量、安全、检测、化验、非油标准，这对提升整个京博品牌影响力非常大。”孙涛说。

但一个现实问题摆在京博面前，是做大，还是做强？前期，京博大张旗鼓进行收购，最多的时候是在2012年，这一年京博一共收购了约70个加油站，“这是求大，但是问题也较多，后期的消化周期较长。”孙涛说。

现在，京博已经调整了策略，开始考虑退出一些不成网络的区域，正在做的是把一个区域、一个油站做到极致完美，然后再着手下一个目标，如此不断复制推广。“不能贪多，欲速则不达。”孙涛说。

出品：经济新闻中心 板块统筹：蔡宇丹
设计：壹纸工作室 晓莉 组版：马秀霞