

加油站建设项目的投资与控制措施分析

傅执中（中海油销售浙江有限公司，浙江 宁波 315040）

摘要：石油资源是影响国家发展经济命脉的重要能源，被广泛应用于化工、运输等行业领域中，随着我国经济发展水平的大幅度提升，国家以“双轨制”对成品油进行管理，我国成品油销售市场已经逐渐从垄断局势迈向了国内外企业以及合资企业共同竞争的市场前景，全国各地加油站建设频率明显增长，众多大型企业提升了加油站的开发与投资力度，并强化资金支持和人力投入。基于此，本文面向加油站建设项目，以中国海洋石油总公司销售分公司为例，着重探讨加油站建设项目的投资与控制措施，以期对成品油销售加油站投资项目投资管理水平优化提供参考。

关键词：中海油；加油站；建设项目；投资

0 引言

现如今，我国已经进入了经济发展新常态，由以往的高速增长模式转化为稳定中高速增长，其中经济结构和工业结构越发呈现出优化升级态势，将要素和投资驱动转化为创新驱动力量。对于石油行业，尤其是成品油销售领域而言，加油站项目投资建设是影响企业发展、强化市场主导力量、抢占更多市场空间的重要元素，提升加油站建设项目综合效益需从源头进行把关和控制，因此本文分析加油站建设项目的投资与控制措施有重要实践意义和应用价值。

1 加油站建设项目投资特点

1.1 投资数额大，周期长

与其他行业领域相比，加油站建设项目的投资数额更大，建设周期和投资周期更长，主要涉及加油站所属土地获取成本、站点建设成本、相关技术改造和安全设施建设成本、站点形象包装成本等，与此同时需在加油站建设项目中后期投入的维修养护成本相对较多，总体资金投入数额更大。绝大多数加油站盈利来源为成品油销售，现如今有很多加油站增加了便利店销售业务，甚至将自营类产品和非自营类产品进行优化配置，提升了加油站一站式服务水平。但是总体而言，加油站成品油销售与需求总量相对稳定，其销售利润空间并不会出现过大波动，因此加油站项目投资利润回收周期相对较长。

1.2 涉及面广，风险多

加油站建设项目大多涉及城市发展与建设规划、安全、环保、基础设施、交通道路等不同行业部门，因此加油站建设项目在投资与规划中需要对接的项目更多，协调工作量更大且充满不确定性，容易造成项目风险因素。例如在加油站建设项目投资与融资期间，

往往需要对前期费用、“三通一平”以及工程建设、土地征购拆迁等事项进行可行性论证，不论是前期项目决策还是后续工程建设和加油站实际运营，不同阶段均有相应风险隐患，一旦出现风险情况会导致整个项目承受巨大损失。

2 加油站建设项目投资发展背景

为进一步探讨加油站建设项目的投资与控制手段，笔者重点围绕中国海洋石油总公司（以下简称“中海油”）浙江销售分公司进行案例分析。当前中海油销售有限公司已经迎来了“十四五”发展时期，从2020年开始正式部署“十四五”重点工作，结合我国当前多项能源政策如增值税系统、成品油批发与零售资质等方面，预计“十四五”发展期间，我国汽柴油零售板块的毛利仍旧处于产业链上利润最丰厚的环节，而当前整个华东地区所销售的产品有资源大多源自于外采资源，且销售业务规模不断拓展，市场占有率明显增加，对此要强化区域独立发展能力，对成品油供应及销售产业链结构进行优化升级，提升单站运营能力和区域整体销售水平。

从2021年至2025年，江苏、浙江、上海等划于华东区域的公司要始终坚持做强销售、做精零售、做优开发原则，直至2025年，加油站数量累计达到1083座，成品油销售量达到973万t，成品油库累计89万方，区域营销网络更为完备，中海油在华东区域市场占有率和区域竞争力会进一步提升。从加油站开展和网络布局方面看，要对已经出现亏损的加油站点进行整顿和清理，积极引进大数据和流程管理思维，对新开发加油站点进行可研性分析，从优规划加油站网络布局和营销策略，降低加油站投资风险。

预计到2025年，浙江省成品油销售目标将达到

107 万 t, 其中贸易 11 万 t, 省内市场容量增幅在 356 万 t, 且未来市场区间更为广阔。当前中海油华东销售公司着重针对浙江省发展零售和直销业务, 更加关注于当前政府加油站投资规划, 实现合作开发、快速布点, 着重奠定中海油在浙江市场的影响力。不容忽视的是, 浙江省内成品油市场网络布局尤为完善, 且呈现出开放多元化发展态势, 行业竞争尤为激烈, 2020 年中海油在浙江省的销售量为 9.1 万 t, 市场占比 1%, 在营加油站数量为 29 座, 市场份额为 1%。中石化和中石油两家企业占据浙江省内成品油零售的巨大空间, 且主要采取地采配送渠道, 相比之下中海油在浙江省内的成品油销售并不占优势, 未来抢占中石化和中石油的市场份额难度更大, 对此可以将发展视角转向抢占部分当地社会油站, 拥有一定品牌溢价能力的华东区域销售分公司可结合市场化竞争手段获取更大市场份额。

3 中海油加油站建设项目投资审批参数

中海油对于加油站建设项目提出了专项经济评价参数, 主要用于计算加油站项目效益与费用, 以及判断加油站项目经济合理性, 主要包括财务评价参数、成本费用参数、营业收入参数、税费和通用参数等。

①投资与融资评价参数, 分别围绕流动资金、自有资金比率和利率进行概算。其中成品油采购价格均为到站价格, 由此测算油品储存所占流动资金。自有资金比率主要指的是新建加油站项目的自有资金为项目总体建设投资 30%, 收购类项目自有资金占收购投资 30%; 利率则按照同期银行公布的名义利率进行记取和计算;

②经营成本参数, 经营成本参数主要包括人员工资、设备修理费率、保险费率以及建筑物、机械设备、土地折旧年限、无形资产摊销年限以及其他管理费和公司及费用。其中人员工资定额与不同地区工资水平关联, 以浙江省为例, 该省员工费用定额为每人每年 7 万元, 另须结合加油站建设项目实际情况进行测算;

③收入类评价参数, 主要包括成品油批零差价和润滑油、便利店所获得的毛利润等, 其中润滑油毛利率为 25%, 便利店毛利率为 18%;

④税费类评价参数, 包括增值税、城乡维护建设税、教育费附加费、河道管理费以及固定资产增值税所得税等;

⑤综合评价参数, 主要包括不同地区基准收益、销售年增长率情况以及不同类型车辆进站率等。

结合以上多维度参数, 实现区域化推进, 同时将参数评估测算结果服务于企业批复规划加油站项目的审批与决策, 尤其是新建类、收购类加油站项目, 将以上经济评价参数作为判断该项目经济性的重要参考指标, 实现源头化控制, 尽可能降低因前期市场调查不完善造成的决策失误和投资风险问题。

4 加油站建设项目的投资与控制措施

4.1 优化项目投资前期决策

加油站建设项目前期决策的科学性和有效性, 直接影响项目建设及后期运营的综合效益水平, 要切实转变以往集中决策机制, 可以充分借鉴中海油加油站建设项目投资审批经济参数以及相关决策, 从源头解决投资回报主体划分不一致、权责不清晰、投资压力不到位等情况。可以根据不同省市发展特点和区域发展规划要求, 组建专项审批决策机构, 专业负责新建加油站或收购、租赁类加油站项目的投资审核与可行性论证; 由部门负责人递交加油站建设项目立项方案, 并同步上交可行性研究报告等相关材料。其次, 要全面提升项目可行性分析的合理性, 不论是中海油还是中石化等企业, 在加油站建设项目前期论证中均需做好调研与分析, 一旦前期论证出现可行性分析研究不到位、投资估算不准确、预计销量与实际销量相差较大等诸多情况, 都有可能影响加油站运营效益水平, 因此可以结合中海油加油站项目经济评价参数等科学性指标, 对加油站与投资项目市场环境、区位地点规划选择、市场竞争空间、未来销量预测等进行评估, 从源头把控加油站建设项目的投资质量。

4.2 提升施工建设综合管理效能

很多新建加油站项目往往需要进行重新选址和规划建设, 其中土地征迁建设费用、“三通一平”等均是重要成本投入环节, 如果因某些原因导致个别设计区间功能修改或变更设计方案, 会导致项目成本投入过多、返工严重, 造成资源浪费, 为进一步降低施工建设过程中的成本投入, 提高资金利用水平, 需要全面优化设计管理能力, 将施工设计方案进行标准化把控, 尤其对于设计变更问题提前设定预警机制, 避免任意扩大建设规模或修改设计项目, 如有需要进行设计变更的要再次将相关资料递交原项目审批机构进行变更事项可行性论证, 审批通过后才可进行实地变更。

其次在施工原材料和施工质量管理中, 需提高原材料、各类半成品的物资质量水平, 如果应用统一采购形式要尽可能实现集中采购和归口化管理, 可以经

由区域公司或省公司进行原材料统一采购和分配,保证不同业务环节均有制度体系的支撑和补充,确保原材料质量符合工程实际应用需求。如果存在由施工单位自行采购物资的情况,需要进行专项质量检验,通过国家质量检验标准后才能投入到施工建设。

最后在施工建设周期管理中,很多地区的加油站建设项目存在利润回收周期长的问题,甚至有个别加油站因长期未取得土地使用证而导致工程项目竣工之后多年无法投入运营。针对此类问题,要实现建设周期的科学化管理,统筹规划加油站建设项目并做好监管,例如可以定期检查加油站建设项目的证照管理情况、行政审批手续,杜绝未获得审批许可手续之后直接开工建设。

4.3 落实投资成本控制与考核体系

很多工程项目在建设完成后,会出现预期投入与实际投入之间不匹配的情况,甚至有些加油站建设项目在完工之后出现超预算情况,如果单一应用相对粗放的审批与管理模式则无法保障加油站建设项目投资成本,对此需要将概算批复模式修改为设计施工图预算批复模式。在总投资拨付之前需完成加油站建设项目所处区域地质勘探和施工图设计,并交由专业机构进行预算编制和审核,共同批准投资标准的基础上,避免出现允许项目超支情况。以往很多企业允许项目超支 10%,但也意味着项目施工过度超预算情况,因此如无法避免出现超支问题,需在工程推进过程中及时注明原因进行审批。此外,需要健全完善监督考核管理体系,针对加油站建设项目的投资决策水平、施工推进水平、运营水平等进行分阶段投资问责,落实“双问责”责任体系,一旦出现投资项目失误问题,则需要逐级逐层进行追责问责,避免单一对投资项目建设单位或加油站运营部门进行问责的情况,主要问责手段可以通过经济处罚、行政处分等进行实现,例如扣减奖金、书面检查、解除劳动合同、通报批评等,均可纳入监督考核问责体系之中。

4.4 优化加油站日常运营管理水平

现今我国很多地区加油站积极推进新型管理模式和运营手段,例如将加油站与便利店进行联系,充分满足来加油司机的即时性购物需求,实现集中统一、一站式采购。所以要大幅度提升加油站运营管理水平,以保障加油站建设项目的预期收益指标体系,可以分别从以下几方面实现。

①构建良好市场环境需要实现区域整合,例如将

中海油与中石油、中石化等进行资源对接,推进多家单位在价格、市场、资源等方面的区域合作,采取“一站一策”原则,既不会让竞争对手在区内通过降价形式获取份额,也可避免出现“零和”游戏的情况,需以各个加油站为基础单位,每日收集周边加油站的经营数据、油价水平等相关动态信息;

②在挖掘客户群体方面,要着重扩大加油站直销与分销规模,避免“坐店经营、坐门等客”的情况,积极投入市场竞争,做好客户维护,提高综合服务水平,不断强化客户粘性和忠诚度;

③强化人才队伍,需助力于加油站班组长和站长队伍建设发挥站长管理水平,健全完善站长任职资格、薪酬待遇分配以及成长储备等多项制度体系,始终坚持人性化管理原则,鼓励加油站班组进行职业技能培训,构建团结、凝聚力更高的加油站工作班组;

④在优化经营管理模式中,可以扩大营销力度,对加油站周边区域客户群体进行需求调研,实现因地制宜、主动营销,同时应用微信、抖音等营销渠道,拓展营销思维,打造立体化全面化的营销空间。

5 结论

总之,在我国经济发展新常态背景下,成品油市场进程越发加速,为推进供给侧结构性改革,保障石油企业经营效益和投资利润,本文首先对加油站建设项目投资特点进行分析,此类项目投资数额大、回收周期长,涉及面广、风险多,并针对中海油加油站建设项目投资发展背景进行概述与分析,重点围绕中海油加油站建设项目投资审批参数以及投资与控制措施进行阐述,可以优化项目投资前期决策,提升加油站项目施工建设综合管理效能,落实投资成本控制与考核体系,优化加油站日常运营与管理水平等,希望为我国成品油市场经营环境的规范性、有序性提升提供助力。

参考文献:

- [1] 谭建为,陈承.加油站建设项目的投资分析与控制[J].石油库与加油站,2021,30(05):38-41+8.
- [2] 杨雪.C公司加油站建设项目风险管理研究[D].成都:电子科技大学,2021.
- [3] 陈铁.浅谈加油站建设项目全过程造价控制[J].科技风,2018(21):106.

作者简介:

傅执中(1989-),男,浙江浦江人,硕士,经济师,从事加油站投资研究工作。