

# 加油站合资合作中的风险及防控策略研究

郭冬芝（中国石化销售股份有限公司辽宁沈阳石油分公司，辽宁 沈阳 110000）

**摘要：**加油站作为成品油零售终端的关键节点，在国家能源安全保障、交通运输支持及城镇配套服务体系中发挥着重要作用。在“双碳”目标驱动及产业结构调整背景下，传统加油站面临油品消费增长放缓、新能源渗透加速、非油业务兴起等多重变革压力。与此同时，成品油市场化改革不断深化，头部能源企业、地方资本及社会投资主体纷纷以合资合作形式参与加油站网络建设与运营，推动行业资源重组与商业模式转型。

**关键词：**加油站合资合作；法律风险；财务风控

中图分类号：F426.22 文献标识码：A 文章编号：1674-5167（2025）018-0034-03

## Research on risk and prevention strategy in joint venture cooperation of gas station

Guo Dongzhi (Sinopec Sales Co., LTD. Shenyang Petroleum Branch, Shenyang Liaoning 110000, China)

**abstract:** As a critical node in the retail terminal of refined oil products, gas stations play an important role in ensuring national energy security, supporting transportation, and serving as part of urban infrastructure. Driven by the “dual carbon” goals and ongoing industrial restructuring, traditional gas stations are facing multiple transformational pressures, including slowing growth in oil consumption, accelerating penetration of new energy sources, and the rise of non-fuel businesses. At the same time, with the deepening of refined oil market-oriented reforms, leading energy enterprises, local capital, and private investors are actively participating in the construction and operation of gas station networks through joint ventures and partnerships. This is driving resource restructuring and the transformation of business models across the industry.

**Key words:** gas station joint venture cooperation; Legal risk; Financial risk control

合资合作作为推动加油站资源整合、扩张布局与效率提升的重要路径，在实践中展现出显著优势，但同时也伴随多维度风险挑战。本文从合资合作的主流模式出发，系统四类核心风险，进一步构建针对性防控策略体系。研究发现，构建前瞻性、系统化的风险防控机制，是提升加油站合资合作稳定性与可持续性的关键路径。相关结论对成品油零售行业的合资合作实践具有一定参考价值，对推动行业高质量发展具有现实意义。

### 1 加油站合资合作概述

#### 1.1 资产租赁模式：使用权与所有权分离

在加油站合资合作中，资产租赁模式属于轻资产策略典型形态，本质特征在于完成使用权与所有权的分离。资产持有方保留所有权归属，运营方支付租金获取使用权，其日常经营管理职责由后者承担。该模式优越性体现在运营端，其可避免重资产投资负担，降低市场准入门槛，缓解资金周转压力。

#### 1.2 股权合作模式：国企与民企 / 外企联合持股

股权合作模式构成加油站合资合作领域深度融合资源的重要路径，其本质在于国有企业与民营或外资企业借助联合持股架构达成资本运营的双向渗透。此模式基于国有企业依托政策倾斜、资源沉淀及市场稳定性，以此构筑合作关系的战略支撑体系，在此民营及外资企业携带市场化运作弹性、前沿管理策略与技

术创新能力，进而催化合作进程的动态活力。

#### 1.3 特许加盟模式：品牌授权与运营管理分离

特许加盟模式本质特征体现为品牌授权与管理权属的分离。品牌方通常为大型石油企业，借助特许协议授予使用权，如开放商标使用权、企业形象系统、运营规范及供应链资源，加盟方承担实际运营职责，根据协议条款向品牌方缴纳特许费用或利润分成。该模式价值在于品牌方能整合加盟商资本与区域资源加速市场覆盖，同步缩减投资风险及运营支出。

#### 1.4 混合所有制模式：资金与资源互补

在加油站合资合作中，混合所有制模式作为典型运作形态，其本质聚焦不同所有制资本的战略组合，完成资金链、资源池与管理效能的协同增效。该模式往往由国有石油企业联合民营资本或外资企业注资，构建股权多元化企业架构，提升市场化运营效率，在此企业竞争力得以强化。

### 2 合资合作主要风险分析

#### 2.1 法律风险

①合同主体错误。实际签约主体与加油站权属登记信息不符，或引发合同效力争议、履行障碍及法律纠纷，权属调查疏漏、签约程序失范常成为问题根源，合作关系面临法律不确定性。②产权争议。部分加油站存在土地性质争议（如集体土地未完成国有化）或已设定抵押登记、司法查封等情形，影响项目立项审批、融资担保

及后续产权流转，第三方权利主张风险显著上升。③证照瑕疵。危险化学品经营许可、消防验收文件等关键资质存在登记主体未更新、有效期逾期、许可内容与现状不符等问题，直接影响经营合法性，面临监管部门行政处罚风险，投资安全边际相应降低。④规划风险。城市规划调整或用地性质变更可能将加油站划入征收范围、限制商业功能，直接冲击资产评估价值与收益预期，合资项目运营稳定性遭受双重考验。

## 2.2 财务风险

### 2.2.1 流动性风险

合资主体短期债务偿付能力不足或运营资金短缺，可能来自现金流规划缺陷、库存周转迟滞及市场波动性，资本投入初期或竞争白热化阶段风险加剧。该风险较为突出，易出现经营被动性增强，违约概率显著上升的趋势。

### 2.2.2 债务分配失衡

部分合资协议利润分配机制与亏损责任条款存在结构性错配，收益权与风险权非对称现象频现。此外，特定合作方承担超额投资风险却丧失财务决策参与权，单边亏损负担与共享盈利模式并存，合作关系稳定性被削弱，易埋下财务纠纷隐患。

## 2.3 运营风险

①油品质量控制。部分合资合作模式下，为控制采购成本或应对供应波动，加油站采用外采油品策略，缺乏严密检测机制与供应商管理体系，油品质量不达标风险上升，可能引发投诉、设备损耗及环境污染，损害品牌形象的同时增加法律追责率。②安全管理漏洞。部分站点存在设备老化、维护缺失及应急预案不完善问题，油罐、加油枪、电气系统等核心设施管理疏漏，故障或操作失误可能触发火灾、爆炸事故，安全培训不足、操作流程失范进一步放大安全隐患，威胁运营稳定性<sup>[1]</sup>。

## 2.4 市场风险

### 2.4.1 竞争加剧

成品油零售市场开放加速，城市及交通枢纽周边区域油站密度不断增加，供给饱和特征日趋显著。其民营资本、外资企业与新晋平台企业进入市场，价格战逐渐升级，运营压力不断累积<sup>[2]</sup>。

### 2.4.2 新能源替代

目前，电动汽车保有量持续攀升，叠加“双碳”战略实施，成品油需求增速放缓甚至局部萎缩。此外，新能源普及率较高的中心城市，加油站客流量进入下行通道，长期来看，传统业务面临根本性挑战。合作方若未能把握能源结构转型窗口期，经营模式将遭遇双重风险，面临存量资产估值缩水、商业模式有效性

衰减的情况。

## 3 风险防控体系构建

### 3.1 法律风险防控

#### 3.1.1 尽职调查机制

在加油站合资合作筹备阶段，系统性尽职调查机制的构建成为法律风险防范关键环节。核心目标在于筛查目标加油站的权属争议、合规漏洞及潜在法律风险，确保合作基础具备法律效力且稳定可靠。首先，重点审查土地使用权类型（国有或集体）、取得方式、使用年限及权属归属，对转租、挂靠或非法占地情形保持警觉。在此过程中，全面排查土地抵押、查封及拆迁规划等潜在风险。核查加油站营业执照、危险化学品经营许可证等运营证照，确认证照处于有效期且与实际经营主体相符。其次，针对证照过期、信息不符或未及时变更情形，需在合作前完成整改或设置约束条款，保证资产具备法定经营资质<sup>[3]</sup>。

#### 3.1.2 合同条款设计

首先，在合资合作法律框架构建过程中，合同条款设计构成防控法律纠纷、规范合作行为的核心环节。需在法律文件中明确界定各方权利义务，如资产出资方式、土地使用权范围、建筑物归属划分、设备产权分配及品牌使用权边界，法律文件须固化产权归属关系。其涉及既有资产投入或后续资产增值时，需细化资产权属变化的认定机制，建立处置流程，避免潜在产权争议。其次，合同文本须精准定义违约行为类型，其履约延误、经营模式单方变更、信息披露失实等情形，制定阶梯式违约金标准，明确损失计算模型及追责程序。对于违约赔偿方式，可引入动态调整机制，将市场波动、不可抗力等变量纳入考量范围，确保条款具备实际可操作性<sup>[4-5]</sup>。

## 3.2 财务风险管理工具

### 3.2.1 量化指标监测

在加油站合资合作项目中，防控财务风险的核心在于设立量化财务指标监测框架，动态追踪合作主体财务健康状态并实施预警，流动性比率作为关键参数，体现流动资产与流动负债的比例关系，反映企业短期债务偿付能力，通常建议将该比率设定在1.5区间以上，保障合资公司维持足够现金流覆盖运营开支与短期负债。其资产负债率作为杠杆管理核心参数，需控制在60%基准线以内。在此可有效规避过度融资引发的偿付风险，其他辅助性指标涵盖应收账款周转效率、经营性净现金流、利息偿付倍数等维度，此数据维度共同构成企业运营质量与风险抵御能力的评估体系。此外，还需建立指标基准值框架，整合财务报表系统与ERP平台的实时数据监控功能，以此在项目推进期

间可精准捕捉财务指标异动，使投资方保持对财务态势的实时把控，将各类监测数据最终转化为决策支撑依据，最终形成贯穿项目周期的风险管理闭环。

### 3.2.2 分阶段支付策略

为缓解一次性大额支付产生的现金流风险与交易隐患，实施分阶段支付方案具有必要性，租金、转让费或收购款项可依据项目进度及绩效表现分期结算。合作资金划分为预付款、中期款、尾款三个支付阶段，预付款额度建议占总额 20%-30%，覆盖合作启动、协议签署或证照变更等基础事项，中期款项支付需与土地确权进度、资产价值评估结论或设备移交状态等关键节点形成对应关系，保障合作方按约定履行义务，尾款结算通常安排在项目正式运营后的 6-12 个月区间，结合实际运营状态与财务审计数据进行支付决策，绩效考核指标可作为补充性支付约束条件。

## 3.3 运营风险应对措施

### 3.3.1 油品全流程监管

油品质量是加油站核心产品的核心指标，稳定性与可靠性深刻影响消费者信任、设备安全、企业声誉。在合资合作框架下，建立油品全流程质量监管体系至关重要。建议推行“专车专运”制度，由认证油品运输企业承担配送任务，运输过程实现全封闭管理，建立全流程追溯机制，有效防范污染、掺假及标号混淆风险；油品进站后建立入库前抽检机制，着重检测密度、硫含量、辛烷值等关键指标，确保符合国家标准与品牌技术规范。在油罐车完成配送后，立即执行密封铅封程序，运输单据同步上传至中央数据库，各环节数据实时比对验证。实验室检测环节配置气相色谱仪、硫含量测定仪等精密设备，每批次油样保留备份样本，检测周期严格控制在 12 小时内。

### 3.3.2 安全标准化建设

在合资合作模式下，股东间安全认知差异容易加剧管理风险，需建立安全标准化体系统一操作规范，提升事故预防与应急响应能力。建议推动智能化安全设施覆盖储油区、加油区及控制室重点区域，部署视频监控、油气泄漏报警器、温湿度感应器等设备，实时感知现场环境，实现预警联动。

### 3.3.3 客户私域流量运营

合资运营中价格补贴导致的利润收缩与客户黏性缺失构成效率瓶颈，建议加油站合资企业实施私域流量建设战略，打造自有会员体系，构建数字化客户运营平台，掌控客户资源，提升留存与转化。如，建立官方微信小程序、APP 或 POS 会员系统，引导客户通过自有渠道注册会员、累积积分、参与活动，完成消费行为的数字化记录，数据分析支撑精准营销策略，

推送加油优惠券、生日关怀、定向满减活动，增强客户复购意愿与品牌忠诚度。

## 3.4 市场风险分散策略

### 3.4.1 多元化布局

为适应能源结构变化对核心业务的影响，合资加油站迫切需要拓展多元化经营模式，增强收益渠道与风险抵御能力。建议引入新能源补能设施，在加油站内布局充电桩、换电站或氢能示范设备，构建油电气一体化功能，顺应能源多元趋势，与头部汽车制造商、新能源服务企业形成战略联盟，联合开发新型能源服务空间，有效降低初期投资成本，优化资源配置效率。

### 3.4.2 区域互补合作

首先，选址需侧重车流量稳定、交通节点集中的区位，如高速公路出入口、城市主干道沿线、大型产业园区及物流枢纽周边，这类区域具备持续燃油消费需求，同时能促进非油品业务增长。其次，需实施跨站点联合运营、分区管理模式、差异化定价策略，形成站点间资源联动效应，弱化单体站点经营波动引发的系统性风险，针对市场发育程度差异明显的区域，可建立成熟站点支援新建站点的资源调度体系，强化整体网络稳定性。

## 4 结束语

综上，在市场拓展、资源整合与效率提升方面具有显著优势。然而，风险管控能力已成为决定合作成败的关键变量。研究表明，合资合作所面临的法律合规、财务透明、运营稳定与市场适应等问题，均需在制度设计与执行过程中予以前置应对与动态调整。通过构建全流程尽职调查机制、精细化财务控制体系、标准化运营安全框架及多元化市场布局策略，能够有效提升合资项目的抗风险能力与长期盈利水平。

## 参考文献：

- [1] 王焕霞. 浅析加油站合资合作中的风险及防控 [J]. 当代石油石化, 2023, 31(11):52-55.
- [2] 孙晓辉. 合资合作开发加油站风险防控探讨 [J]. 石油石化物资采购, 2021(24):29-30.
- [3] 杨凤. “双碳”背景下云南省高速公路服务区加油站经营模式分析 [J]. 中国战略新兴产业, 2022(18):170-172.
- [4] 吴聃, 范向红, 牛立全, 等. 对中国石油企业入局新能源汽车换电市场的分析与建议 [J]. 国际石油经济, 2022, 30(7):97-102.
- [5] 周晓彤, 李岩. 基于动态博弈的加油站合资利益分配模型 [J]. 运筹与管理, 2022, 31(8):198-204.

## 作者简介：

郭冬芝（1987-），女，汉族，天津人，大学本科，中级工程师，中级经济师，研究方向：加能站网络发展。