

加油站连锁企业轻资产转型的商业模式研究

杨涵

(中化石油山东有限公司, 山东 烟台 264000)

摘要:近年,传统加油站连锁企业在供求关系变化、批零价差缩窄和资产租售价格提升等多重因素的共同影响下,盈利能力大幅度下降,在县级以下区域控制力明显降低,多数连锁企业业绩不及预期,亟待探索自身业务的转型升级方向。文章从加油站连锁企业轻资产转型的必要性、轻资产转型的商业模式和轻资产转型的保障措施三个方面进行分析,提出“4+X+Y”特许经营模式和“1+4”委托管理模式两种加油站连锁企业轻资产转型的商业模式,为企业实现自身转型升级指明了方向。

关键词:加油站连锁; 商业模式; 特许经营; 委托管理

【中图分类号】F426

【文献标识码】A

【DOI】10.12248/j.issn.1007-676X.2023.035.060

一、加油站连锁企业轻资产转型的必要性

石油的炼化产品成品油在国民经济中发挥着重要作用,一直被誉国民经济血液。成品油销售的主要渠道是加油站,我国的加油站行业主要经历了三个发展阶段。

第一阶段是1950年至1985年,这个阶段成品油由原商业部统购统销,加油站数量少,行业发展慢。第二阶段是1992年至2012年,国家对成品油零售市场进行试验性开放,价格实行双轨制,这个阶段由于价差大,利润丰厚,大量竞争者涌入,加油站行业竞争激烈。第三阶段是2012年至今,这个阶段成品油市场总体上呈现供大于求的局面,市场竞争激烈,频繁的价格战导致以两桶油为代表的加油站连锁企业市场份额不断下降,个体加油站凭借自身优势迅速崛起。

(一) 加油站连锁企业经营困境分析

“十四五”期间,我国有望成为全世界最大的炼油国。未来五年,我国规划新增炼能近1亿吨,约占全球新增炼能的50%,炼油产能将达10亿吨/年,成品油供给侧增长明显。与成品油供给能力持续提升不同的是,近年来在经济环境对消费的抑制、环保政策升级和新能源替代的多重压力下,成品油消费需求端增速明显放缓,表观消费量增速持续下滑,市场成品油供求关系出现失衡。除供求关系变化的影响外,还有三个因素深刻影响了加油站连锁企业发展。

一是近两年,国际油价多次震荡上扬,持续高位运行,按现行的成品油零售定价机制,批零价差持续收窄,甚至偶发批零倒挂,留给加油站行业的利润下滑明显。2015年成品油消费税改革之后,以山东省为代表的全国多数地区加油站行业掀起了激烈、频繁的价格战,加油站连锁企业依靠批零价差的盈利模式受到了巨大冲击。

二是巨大的前期投资和政府布点调控是进入加油站行业的主要壁垒。2018年后,受成品油市场环境发生显著变化影响,政府在规划新建加油站上的政策明显收紧,成品油批发行业的大量民营企业转型成为新的加油站经营者,带动一批拥有资金实力和公共关系的民营企业成为加油站行业的潜在竞争者,进而推动加油站资产的收购和租赁价格持续走高,加油站连锁企业早期租赁的加油站到期后多数因租金过高无法续租,对加油站连锁企业的商业模式产生了一定冲击。

三是加油站连锁企业一般在品牌价值维护、供应链系统的打造、运营规范化管理和履行社会责任上持续投入。随着炼化企业的技术升级,油品以次充好等现象逐渐消失,市场中油品质量差异微乎其微,炼化技术和标准都已处于较高标准水平,规格牌号差异化小,质量指标一致性高,油品同质化问题严重。产品的同质化在一定程度上诱发了激烈的价格竞争,个体加油站普遍采取低价竞争,消费者在期望享受高品质的燃油的同时,又对连锁加油站油价偏高颇有诟病。

在多重因素的共同影响下,传统加油站连锁企业的盈利能力大幅度下降,在县级以下区域控制力明显降低,多数连锁企业陷入亏损边缘,亟待探索自身业务的转型升级之路。

(二) 单一经营加油站的发展现状分析

与品牌连锁加油站不同的是,近些年个体加油站表现出了极大的市场活力,个体加油站凭借精准化的价格策略、多元化的增值服务和相对较低的管理成本,借助油品质量同质化的契机,不断抢占市场份额,据不完全统计,截至2022年底,中国市场个体加油站的数量已超过5万座,占比接近50%,这个数量还在不断增长。激烈的市场竞争推动个体加油站的经营和管理水平整体大幅度提高,油品质量不断提升、服务水平日益提高。但个体加油站的发展依然受到以下四个因素的制约。

1. 品牌知名度和美誉度较差。个体加油站普遍规模小，网络集中度较低，甚至单一经营，单一品牌的市场占有率低、市场份额小，品牌知名度较低。在过去的几十年，个体加油站没有关注品牌管理，且普遍给消费者留下了“缺斤短两”和“以次充好”的刻板印象，品牌美誉度较差。

近年来虽然多数个体加油站的产品质优价廉，但普通消费者对个体加油站品牌认知依然停留在“缺斤短两”和“以次充好”，在一定程度上个体加油站的发展。

2. 供应链短板明显。首先受制于个体加油站的规模，单一经营的个体加油站无法布局石油全产业链，更不具备上下游一体化能力。其次受制于人才、知识和信息劣势，单一经营的个体加油站也无法通过研究国际原油走势，不能采用低价建仓囤货的方式获得低成本的货源。

批零价差是加油站行业盈利的主要来源，缺乏稳定的供应链资源导致个体加油站无法解决资源短缺和批零倒挂的难题，也无法维持长期的稳定利润，这为个体加油站的经营带来了一定困难。近些年，个体加油站一直在寻求获得优质、低价资源的途径，但多数效果不明显。

3. 运营管理能力偏弱。加油站连锁企业一般都具备一整套加油站运营的制度、体系和流程，并形成了自身品牌加油站标准化流程与操作手册，对加油站的宣传标准化、服务标准化、安全标准化、形象标准化和计量标准化等多个方面进行了详细的规定，依靠制度管理企业并将这套成熟的体系作为自身快速复制和标准化运营的基础。

个体加油站普遍存在运营管理能力偏弱现象，由于加油站本身是危险化学品经营场所，经营和管理的不规范极易造成安全、质量和环保风险，政府对加油站监管较多，对此个体加油站疲于应对，往往受到组织不稳定、人员流动快和政府监管处罚的多重困扰。

4. 不具备数字化的能力。随着大数据的发展，数字化转型已成为企业发展的必然趋势，如何在海量加油站客户消费数据中快速挖掘出对加油站经营有益的信息，成为最近两年加油站营销关注的新方向，精准营销思想逐渐取代了传统的粗放式的营销思路，加油站连锁企业正运用自身SAAS或IAAS系统和大数据技术不断学习用户的使用和购买习惯，再通过数以万计的模拟计算，提前预测顾客的消费需求，通过推送信息或派发优惠券的方式引导顾客消费，达到增加用户黏性的目标。小规模单一经营的个体加油站显然不具备独立开展数字化营销的能力。

（三）轻资产转型必要性分析

2020年12月，商务部办公厅关于印发《石油成品油流

通行业管理工作指引》的通知中建议个体加油站通过特许经营或者加盟等方式与主销渠道企业合作，这在供求关系变化、批零价差缩窄和资产租售价格提升的大背景下苦苦探索自身转型之路加油站连锁企业指明了转型的方向，轻资产转型或将成为加油站连锁企业摆脱经营困境，新利润增长点的正确途径。

我国零售行业开展轻资产业务至少需要以下四种基本能力，即一个有影响力的品牌、一个强有力的供应链、一套先进的运营体系和一套智慧的信息系统，这四种基本能力恰恰是单一经营的个体加油站的四项短板，也是加油站连锁经营企业的长板和核心竞争能力。

加油站连锁企业的轻资产转型将形成加油站行业、个体加油站和加油站连锁企业自身三方共赢的新格局。首先，加油站连锁企业的标准输出有助于缓解政府监管的压力规范个人加油站的管理，降低潜在事故风险，抑制加油站行业的无序竞争，符合商务部有关文件和政策的精神。其次，个体加油站通过与连锁企业合作，能够快速低成本地获得有影响力的品牌、强有力的供应链、先进的运营体系和智慧的信息系统的加持，有助于获得长期稳定经营要素，并凝聚自身的核心竞争力，获得更高的投资回报。最后，轻资产转型或将成为加油站连锁企业摆脱经营困境，新利润增长点的正确途径，通过轻资产转型，加油站连锁企业有望实现自身的转型升级，打造自身业务增长的第二曲线。

二、加油站连锁企业的轻资产转型商业模式

加油站连锁企业轻资产战略的本质是发展特许经营加油站，打造加油站经营和管理平台，进行品牌、管理和服务能力输出。连锁企业通过向个体加油站输出品牌、供应链、营销系统和运营能力，对加油站进行赋能。加油站连锁企业的轻资产转型模式分为特许经营模式和委托管理模式。

（一）“4+X+Y”特许经营模式

加油站连锁企业有偿将自身的品牌、管理和服务能力授权个体加油站使用，并派驻运营专家对加油站进行辅导和管理，这种模式可以总结归纳为“4+X+Y”特许经营模式。

“4”代表四种有偿赋能服务。即品牌授权、供应链保障赋能、运营提升赋能、营销策划赋能。

1. 品牌授权。加油站连锁企业作为品牌授权方向合作伙伴收取特许经营费，自身品牌加油站形象授权和品牌使用授权。

2. 供应链保障赋能。加油站连锁企业统筹品牌下各自营加油站和特许经营加油站的油品采购需求，形成集中采购的谈判优势，结合自身的市场研判能力，帮助特许经

营站获得优质和廉价的资源，提高特许经营站的盈利能力。大型加油站连锁企业甚至可以打通石油全产业链，彻底解决供应链问题。

3. 运营提升赋能。加油站连锁企业将自身一整套加油站运营的制度、流程和体系进行改良，并形成了具有更广泛适用性的加油站标准化流程与操作手册，并派驻运营专家帮助特许经营站完成体系搭建，助推个体加油站实现自身的规范化运营。

4. 营销策划赋能。零售行业运营的本质是运营流量，信息化系统恰恰是其中关键的一环。加油站连锁企业对特许经营站开放会员营销体系，打通会员营销壁垒，帮助个体加油站实现自身的数字化转型。同时合作双方也能进行优势互补，加油站连锁企业向特许经营站导流的同时也将依托特许经营站不断扩大会员总量。

“X”代表基于开放的加油站经营和管理平台打造的个性化增值服务。加油站连锁企业派出专家团队对个体加油站的经营和管理进行全流程的诊断，发现问题，并针对目标加油站的问题制定个性化的解决方案。同时不断增加管理服务平台的开放性，吸引加油站行业圈的优质资源登录平台，通过整合资源，加速自身轻资产转型。

“Y”是以安全管理和舆情管控为代表的一系列体系。合作双方共同使用一个品牌，发生舆情，影响范围广，波及面大，存在较大的隐患。为了共同维护品牌价值，向轻资产转型的加油站连锁企业必须建立对特许经营站的安全和隐患分级分类机制、油品质量监督检查机制、管理人员安全培训机制、舆情的快速反应机制等防控风险的。

（二）“1+4”委托管理模式

在加油站的所有权不变的前提下，加油站连锁企业向个体加油站派驻运营团队，承担加油站和站内便利店的日常经营、管理和服务工作，并通过精益管理和精准营销等方式，协助个体加油站经营和管理目标，这种模式可以总结归纳为“1+4”委托管理模式。

“1”代表一个团队，加油站连锁企业向个体加油站派驻运营团队，承担加油站和站内便利店的日常经营、管理和服务工作，对个体加油站进行托管。被托管方派驻加油站会计，负责油品采购和油站财务工作。在这种模式下，被托管方保留定价的最终审批权，并承担派驻团队的全部人工成本。

“4”代表四种业绩分成模式，由于被托管方保留定价的最终审批权，四种业绩分成模式中的三种与加油站销量相关。四种业绩分成模式分别是固定服务费、全销量提成、增量分成、销量对赌。

1. 固定服务费模式：被托管方支付固定服务费作为托管方提供服务报酬的模式。

2. 全销量提成模式：合作双方约定升油提成金额，托管方对加油站的全部销售升数提成的模式。

3. 增量分成模式：合作双方约定加油站基准销量升数，在基准销量以下，托管方不提成，超出基准销量的升数，托管方进行升油提成，且超出越多，提成越大的模式。

4. 销量对赌模式：合作双方约定加油站基准销量升数，在基准销量以下，托管方需对被托管方进行升油补偿，超出基准销量的升数，托管方进行较高金额的升油提成。

（三）两种商业模式优劣势分析

特许经营模式主要依靠加油站连锁企业现有资源，一位运营专家可以同时辅导多座特许经营站，特许经营模式对人力资源需求较低，容易复制和推广，加油站连锁企业可以在短期迅速扩大规模，实现盈利，完成自身的轻资产转型。但这种模式的单站盈利能力有限，且巨大的网络规模加剧了品牌的舆情风险，需要实施轻资产转型战略的企业加以关注。

委托管理模式的单站盈利能力高，可视作加油站连锁企业自有油站网络得以扩展。但这种模式对人力资源提出了更高的要求，加油站连锁企业必须具备不断培养人才和打造团队的能力。同时，委托管理的四种业绩分成模式中固定服务费模式和全销量提成模式费用核算简单，合作争议少，稳定性较高，但不利于调动托管方的积极性；增量分成模式和销量对赌模式有利于调动托管方的积极性，有助于保障被托管的个体加油站的权利，但因销量增长的影响因素较多，合作过程中易出现争议，合作稳定性不强。

“4+X+Y”特许经营模式是一种简单的加盟，“1+4”委托管理模式是双方深度融合，二者各有优劣，加油站连锁企业在轻资产转型过程中或可以特许经营模式为基础，以委托管理模式为补充，两种商业模式相互配合，加油站连锁企业通过“4+X+Y”模式迅速扩大网络规模，并在合作过程中不断将合作的个体加油站由“4+X+Y”模式转化为“1+4”模式，扩大服务单站的盈利能力。

三、加油站连锁企业的轻资产转型保障措施

（一）实施创新战略

相较传统依靠批零价差盈利，加油站连锁企业的轻资产转型是通过赋能个体加油站实现依靠服务获利，是一种商业模式创新，是在现有加油站业务的基础上进行的再次创新，是跟随型创新战略。加油站连锁企业为实施轻资产商业模式进行的创新大致有两个方向。

一是鼓励全员献计献策。设立创新管理委员会、设立创新奖励专项基金、推行合理化建议活动和启动经营管理

创新工程四个方面营造创新文化，鼓励全员献计献策。二是引入科技赋能管理。采用移动检测车代替传统化验室实现对个体加油站的油品质量检验，采用基于大数据的精准营销代替传统经验判断实现对个体加油站的营销赋能，采用智慧油站监控系统代替传统监督检查实现对个体加油站的风险识别等。

（二）打造供应链体系

加油站的主营业务是成品油的零售，对供应链的依赖性非常强。加油站连锁企业采用轻资产商业模式发展特许经营站，必须构建配套的、安全可控和自主开放的供应链体系，打造以供应链为核心的竞争力，实现自身的供应链由反应型向盈利型转变。加油站连锁企业获得供应链核心竞争力至少可以从以下三个方面规划。

一是提升对国际原油趋势的研判能力。原油的走势决定着成品油的走势，原油是成品油的先行指标，提升对国际原油趋势的研判能力能有效赋能个体加油站，吸引个体加油站与连锁企业合作，助推轻资产商业模式成功。

二是加强与知名炼化企业的合作。加油站连锁企业利用自身的规模优势与炼化企业谈判，整合个体加油站的需求，通过集中采购获得成本优势。

三是自建或持股成品油物流企业。除资源优势外，物流也是影响供应链效率的关键因素。加油站一般依赖第三方物流，限制加多，不利于轻资产业务开展，自建或持股成品油物流企业或将是实施轻资产转型的加油站连锁企业的必由之路。

（三）加强品牌管理

加油站连锁企业开展轻资产业务，应从品牌宣传和品牌维护两个维度关注自身的品牌管理。

1. 品牌宣传

加油站连锁企业实施轻资产转型后，企业的客户既有终端消费者，也有为数众多的个体加油站。品牌宣传应随着新的商业模式做出改变，品牌宣传在很大程度上要面向个体加油站业主展开。结合加油站连锁企业的特点，开展

面向个体加油站业主宣传的加油站连锁企业可以尝试建立“四个一”宣传体系。设立一座旗舰店，通过旗舰店把理念模式、管理标准、产品赋能和科技创新在实地化场景打造展现出来；开展一次成功的营销，邀请有合作意向的个体加油站老板观摩；培养一批行业专家，积极参加各类高峰论坛和行业协会，为民营加油站授课；培养一群运营专家，广泛赋能特许经营站。

2. 品牌维护

舆情风险与轻资产业务伴生共存，负面舆情对品牌伤害较大，是加油站连锁进行轻资产转型的最大隐患。加油站连锁企业须建立一整套应对舆情的预案，预案主要包含以下四个方面内容。第一，建立舆情的分类与分级制度。第二，明确舆情处置的机构和职责。第三，研究信息收集渠道、信息甄别与筛选和舆情的监控举措。第四，建立一整套应对突发舆情的流程，并定期组织进行预案演练。

（四）加速人才培养

加油站连锁企业的轻资产转型，特别是委托管理模式对人力资源提出了更高的要求。由于人才本身的价值性、稀缺性和难以复制性，向轻资产转型的加油站连锁企业须开启人力资源战略，以保障企业获得长期竞争优势。人力资源战略应围绕着如何规划、选聘、培养、激励以加油站运营专家为代表的核心运营人才展开。其中人才的培养和输出是关键环节。加油站连锁企业要尝试建立培训资源共享平台，线上通过APP互动平台方式，实现集网络学习、线上测试、综合评估为一体的平台载体；线下设置员工外出深造学习、轮岗培训、挂职锻炼、实操训练和研讨交流等课程，弥补线上学习不足。以实现人才的快速培养和输出，应对新的商业模式对人才的需求。

作者简介：

杨涵（1989-），男，山东威海人，硕士研究生，经济师，中化石油山东有限公司轻资产运营部经理，研究方向为企业战略。