

中国油品零售市场

作者: Jonathan R. Woetzel

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 3

若要在竞争日益激烈的中国市场获利, 石油公司必须以多角化经营取胜

中国的汽车市场预计在 2008 年成为世界第三大市场, 仅次于美国和日本; 中国汽油市场的年成长率为百分之四, 约是已开发国家的两倍。届时, 汽油及汽车相关燃料产品的需求将大为增加, 除此之外, 政府亦将松绑汽车业的管制, 而长期效率不彰的物流体系也须大加整顿。这些改变应可为各跨国石油公司和中国两大石油巨擘——中国石油天然气股份有限公司 (PetroChina, 以下简称中石油) 与中国石油化工股份有限公司 (Sinopec, 以下简称中石化)——创造可观的商机。

中国的汽油零售市场相当零散, 计有九万多个加油站, 其中多属公营业者。大部分的经营方式松散无章, 员工人数普遍比国际标准高四至五倍, 但平均生产率却不到美国加油站的四分之一。中国政府深知问题所在, 为不让国家的能源建设拖垮整体经济, 正快速松绑各项管制, 并计画于 2004 年开放油品市场, 让国外业者也能加入国内市场竞争, 以履行中国入世的承诺。截至目前为止, 跨国石油公司仍只能在经济特区作单次交易, 投资范围也局限于收费公路的建设。

虽然市场情况对已纷纷布局、准备投入这个市场的精明厂商非常有利, 但要如何获利仍是个问题。同业间削价竞争, 降低了汽油利润, 而国内大型石油公司争相置产的结果, 使得热门地点的加油站价格纷纷飙涨。在欧美各国, 面临类似获利压力的石油公司都知道, 必须发展便利商店等零售设施, 拓宽其营业领域, 加油站才能存活。中国的情况也是如此: 汽油销售量高的据点, 或许可单凭贩油获利, 但一般的加油站仍须靠这类非油品业务来营利。

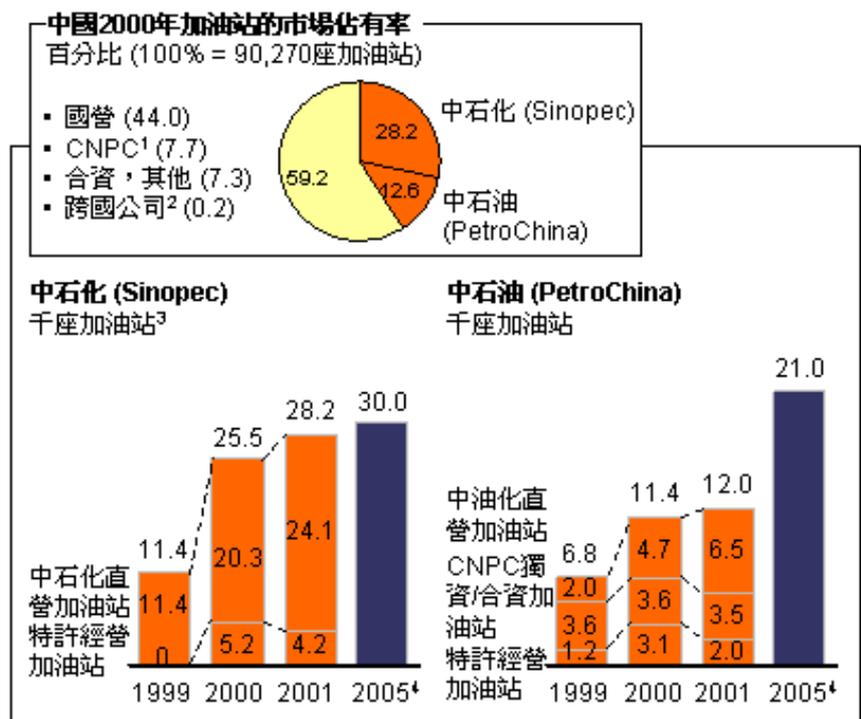
因此, 石油业者在拟定经营策略时, 首先必须决定是要拥有且亲自经营零售点, 或只是扮演供货商的角色。如果决定拥有加油站, 则需考虑以下两种策略。一是采取零售的策略, 在多个加油站经营非油品业务, 获取利润。二是集中经营汽油销售量最高的加油站, 藉以打造高品质的汽油品牌, 销售给自营的零售商。目前, 中国国内的石油大厂并未采取以上的策略, 只是一昧盲目地拓展直营站数, 拼命贩卖油品营利, 完全忽略业外收益的潜力。刚开始与人合资经营的跨国公司, 虽然对加油站地点的选择较为小心谨慎, 但也犯了同样的错误。若再不改变经营策略, 则不管是国内业者、或国际大厂, 其对中国昂贵的不动产投下的大量资金, 迟早会面临无法回收的命运。

中国油品市场及加油站的经济效益

在中国，东部和南部的石油市场由中石化公司垄断，北部和西部的市场则为中石油的天下，其中中石油拥有较完善的炼油厂及物流网络（见图一）。这两家公司希望在 2005 年前，石油销售总量能达到全国销售量的七成左右。

圖一

中國石油市場的兩大巨頭



¹ 中國石油天然氣集團公司 (CNPC) 為中石油的母公司

² 包括英國石油公司 (BP), 埃克森美孚石油公司 (Exxon-Mobil), 加德士石油公司 (Caltex), 殼牌石油公司 (Royal Dutch/Shell), Total Final Elf. (為法國的石油公司)

³ 這裡的加油站數以四捨五入計算，因此總數與實際站數會有出入

⁴ 預測值

資料來源：深入亞洲 (Access Asia), 2001; 中國油氣新聞 (China OGP), 第9冊, 第8期

麥肯錫公司

他们在 2000 年首次公开发行股票后，将资金大量投资在石油相关建设以及打造自营品牌上。此外，两家公司的市占率已拉高至 40%以上，并且进驻各大城市的大部分黄金地段，此刻正准备大显身手，朝预定的销售目标迈进。

在 2004 年以前，跨国公司只能独资拥有 300 多座加油站，这些加油站则是在石油产业开放之前的 90 年代中期，即由外资与地方私下达成交易，早已铺设的据点。尽管如此，他们仍

可透过与中国业者合资的方式增加市场占有率。英国石油公司 (BP)、埃克森美孚石油公司 (Exxon-Mobil) 和壳牌石油公司 (Royal Dutch/Shell) 等国际公司皆与中石油和中石化两大公司合作, 出资购买加油站, 并供应利润较高的高级汽油。举例来说, BP 和中石化公司计画自福建和广东的石油公司收购 670 座加油站, 使其合资设立的站数达到 950 座。这类合资企业只在特定省份有实质的合作关系, 例如 BP 与中石化在 27 个省份拥有合资加油站, 但仅在其中的 4 个省份采合营方式。至于其它省份, 实质合作方式还在讨论之中。

在中国, 石油销售量有六成来自各式各样的半公营事业, 像是地方省政府和国营企业等, 其余销售量则由国内两大石油厂商包办。以市政府为例, 他们成立自己的零售网, 并在当地的高速公路附近设置零售点。一些民营企业也逐渐出现, 像华润创业有限公司 (创立于香港的控股公司) 已拥有 23 座加油站, 且考虑进一步拓张版图。但一般规模较小的公司, 在不敌中石油和中石化公司的凌厉声势之下, 正逐渐缩减规模。

两家石油大厂都希望目前的投资能在中国油品零售市场奠定获利基础, 以迎接 2004 年市场开放的挑战。国外的经验显示, 石油市场只要由三个顶尖的石油集团形成三足鼎立局面, 拿下八成市占率, 并持续高度成长, 同时市场需求大于供给, 那么汽油零售业就极有希望获利。中国应能符合这些条件。中国有中石油和中石化这两大公司雄霸石油市场, 他们正在购并自营加油站以整合市场, 且比跨国公司早一步抢占地盘, 应极有机会抢占市场龙头地位。另外, 据估计未来汽油的需求 (尤其是优质汽油) 会维持高度成长。虽然国内汽油的供需普遍呈均衡状态, 但需求和成长最高的沿海地区仍是供不应求。

不过, 油品零售利润却正快速下滑。这是因为只要政府一旦放宽部门管制、开放市场, 都会引起业者间的削价竞争。中石油和中石化自 1997 年起, 展开多次削价战争, 直到 1999 年国家强制管制价格后, 战火才稍稍停歇。不过, 这项管制已在中国加入 WTO 后解除, 政府更计画在 2004 年允许新进的国内外公司收购加油站, 届时价格的竞争将更为激烈。更甚者, 由于精炼油品的进口关税将由百分之九减至百分之五, 所有业者都将更容易取得汽油。类似情况也发生在澳洲、法国、以色列、日本和纽西兰, 他们的零售利润因此下滑多达五成。

中油化、中石化两大石油公司, 以及新加入战局的公司已预见到未来激烈的竞争环境, 因此正逐步加码通路、品牌和行销投资。地点好的加油站 (意指都市中百分之二十的加油站, 能创造六成的销售业绩) 奇货可居, 而各地不同的规定和高涨的地价, 则使新公司的发展处处受限。业绩好的加油站, 一年销售量有 1,500 吨以上, 贩售油品的毛利超过 90 万人民币 (合 108,700 美元)。目前这些加油站要价多达 2 千万人民币, 是欧美同等级加油站三到六倍的价格, 另外市场上的行情也跟着水涨船高, 规模较小的加油站, 价格也高达五百万至一千万人民币。至于促销活动的成本 (电视广告等), 较之已开发国家市场亦毫不逊色。

加油站的获利策略

透过通路商销售汽油与柴油会拉高成本, 风险也相对较大。因此, 中石油、中石化公司, 以及两公司的跨国合资伙伴应重新考量策略, 不再随便扩充零售点, 否则其经营的加油站恐有亏损之虞。

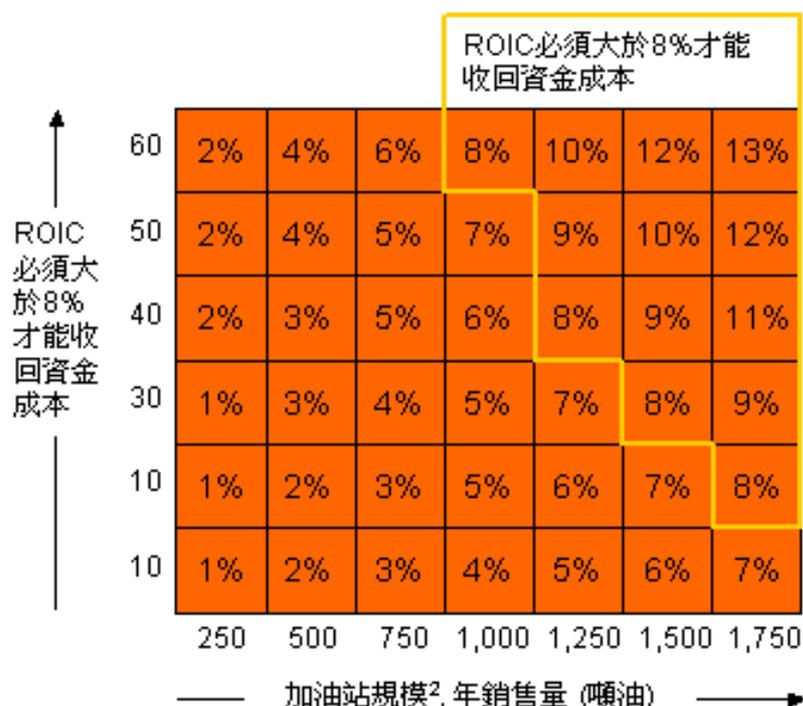
零售点获利十分重要, 问题是该怎么做呢? 营运成本的删减空间不大, 且较之国外已算低廉;

以劳工成本来说，由于已比国际标准少了许多，就算加以删减，效用也不大。另外，一旦买下加油站，资金成本也大致固定。中国两大石油厂的批发利润在过去还可补贴通路商的费用，但中国履行入世承诺并进行改革后，大概只够支付运输和仓储的费用。大部分零售点的获利状况不佳，除非结合非油品相关的业外经营，才能在避免大举提高成本的原则下增加营收（见图二）。归结上述几点，石油公司有以下三种策略可供选择：一是将焦点放在通路的零售机会上；二是透过销售量高的据点专心贩卖优质汽油；三是放弃零售，成为大宗油品批发商。

圖二

多角化經營

投入資本報酬率 (ROIC)¹, %



¹ 假設購併加油站的平均成本為500萬人民幣；銷售利潤為每噸油410塊人民幣；營業成本為每噸油259塊人民幣；非油品業務營收利潤佔50%。

² 80%的中國加油站年銷售量低於1,500噸油

麥肯錫公司

零售策略

在其它国家，跨国石油公司会另外拓展收益来源，以弥补汽油收入的不足。国际石油零售业者经常采取这种策略：由经销商转而扮演零售商的角色，让消费者能在上班途中或周末游玩时，在方便地点购买汽油和杂货，完成星期假日的例常采买，或偶尔囤积一下一家大小的日

用品。这种加油站可吸引不仅需要加油、还需更多服务的顾客上门。在欧美，业外经营收入已和汽油利润不相上下。

这样的模式在已开发国家中发展得较为缓慢，因为改变加油站长久以来单凭油品获利的策略，是需要时间的。但中国业者却有机会直接由单纯贩卖油品的模式转型为多角化的零售经营模式。然而，截至目前为止，中油化和中石化公司，甚至是跨国石油大厂都不愿在他们现有的零售点进行多角化经营，因为他们认为地方上已有许多家庭式的杂货店，在加油站设立便利商店只会显得多余，且非油品的销售利润也太低。因此，这些公司的行销努力都投注在汽油销售上，销售点也只供应像是香烟、点心和汽车润滑剂等成本不高的商品和服务。

但在中国，加油站进行多角化经营的模式仍是未来的趋势。随着工作时数与收入的增加，民众为了方便和品牌付费的意愿日渐增高。拥有汽车者泰半为中国内部收入最高的客层，其对舶来品和技术性的服务需求与日俱增，而这些都是传统杂货店无法提供的服务。从经济效益的观点来看，多角化经营的可行性很高，因为即使是小小的非油品商品，毛利率也多达 50%。经营销售网络时，若能实现经常性支出（如行销与行政）的规模效益，以及提升油品与非油品的购买率，则可增加个别零售点的获利。

至于经营的重点则是要建立一个能吸引消费者目光的零售点，颠覆传统加油站的形象，发展娱乐相关项目或广告宣传等，使过往来车甚至路人都会前来一探究竟。大型连锁超市、专卖店，以及改头换面的超市和百货公司，在过去十至十五年间纷纷崛起，因此消费者对零售的概念早已非常熟悉。这些零售店的经营模式大部分都很成功，不过，便利商店已面临家数过多与获利的压力。便利商店 2001 年的销售额占零售营业额的 2.5%，本土和国际的连锁店还计画继续扩展市场。然而，在上海等大型都市，每单位国内生产毛额的便利商店数已是香港的五倍以上。7-11 在广东拥有 72 家连锁店，它花了九年的时间才损益两平。日本最大便利连锁商店 Lawson's，在上海拥有 87 家分店，经营六年后还是呈现亏损的状态。归结上述或成或败的经验，零售商要获利有三项要素。

第一，提早抢占市场。只有率先引入创新经营模式、拥有国家级规模的公司，才有获利的空间。例如家乐福量贩店率先将大型连锁超市引进中国，因而可以早一步抢占精华地带。不过，即使有快速建立产业规模的必要，业者应注意避免过度投资；相反地，应将注意力放在规模较小的都市，因为这些都市的汽油需求量占全国需求量的 40%，且其零售市场需求也是全国成长最快的。现在进入这些市场仍不嫌晚，且无须支付天价取得零售点/加油站，即有机会建立一个强大的品牌。

第二，正确的行销主张。中国新贵寻求便利和名牌品质的消费模式，正逐渐改变全国零售业的经营策略。加油站业者布下的第一着棋，应是吸引有钱的顾客上门，像是私房车主（占 2000 年新车成交量四成以上），还有经常光顾加油站、较易尝试进口货等新产品的年轻机车族。要吸引这类消费者，汽油零售业者除了提供优质产品（像是现成的包装食品，以及多种外国品牌选择），还要提供像是 DVD 出租、相片冲洗的服务，另外，也可加设网络订单提货门市、洗衣店、邮局和药局吸引顾客。加油站的组合与设计，端看零售业者是将消费群设定为富裕但较传统的汽车族，亦或是年轻的机车族来决定。除此之外，零售业者也必须考量到出租车驾驶，毕竟他们才是国内汽油消费量最大，且寻求优质汽油与服务的主要客群。

第三，发展基本专长以外的零售技能。管理零售通路，必须不断开发每个零售点可以采用的经营模式组合，这是需要运用概念设计、合伙关系和创业投资等技能的工作。中国国营石油公司需要努力耕耘，并与外资合作，以培养这些技能。

油品专卖策略

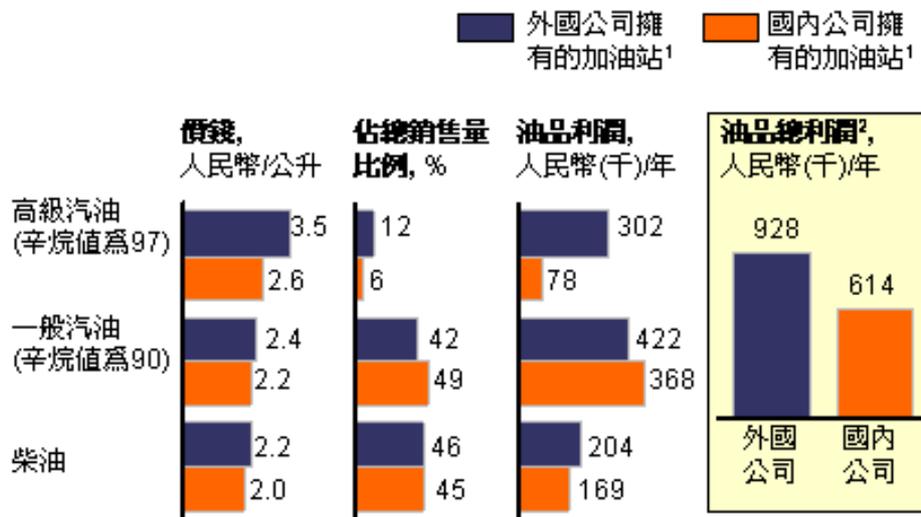
由于零售点的经营成本高昂，并且充满陷阱，因此石油业者可转而采取油品专卖的策略，购并汽油销售量高的加油站，靠販售汽油和提供汽车相关服务获利。另外，还可将自有品牌的油品透过合伙的零售网络販售。

走油品专卖路线，是因为汽油是一种技术性的差异化产品，名牌的优值产品可以获得较高毛利。中国国内石油供给短缺，消费者对油品品质也愈来愈挑剔，因此油品专卖是个前景看好的市场。以汽车润滑剂来说，品质优者销售量虽只占市场的 7%，但却占销售额的 30%以上，利润最高者为地方业者所售之普通润滑剂的三倍。近来政府频频扫荡假冒油品，加入 WTO 后，更是鼓励使用优质汽油以减少废气污染，使得汽油的品质愈来愈受重视。然而，中国国内炼油厂水准远低于国际标准，国产的优质汽油更是稀少。中国石油业的下游业者受到上游供货商规划的影响，平均产能利用率不到 70%；炼油厂规模小、成本高，且面临严重的运输瓶颈。中石油公司的下游事业在 2000 年的亏损超过十亿美元，而中石化公司则经常无法达成营业目标。普遍来说，地点、规模和原油来源等因素，使得投入资金提高炼油厂水准的可能性不大。因此，中国炼油厂将逐渐面临关闭的命运。跨国石油公司可抓住这个机会，发挥所长。以广东来说，当地销售的油品中就有 20%为国外进口，产业也预测这个数字中期而言会缓慢爬升。

未与中国竞争业者合资的跨国公司，这种油品专卖策略更显适合。外国公司可取得优质汽油，且其油品品质的信誉良好，并挟带品牌优势。一般跨国公司在国内拥有的加油站，其优质汽油的销售量是地方自营加油站的两倍，价格也高了 5~10%，甚至连普通商品也是如此（见图三）。尚未斥资大量收购营业额低的加油站的跨国公司，可先自新建的加油站中挑选几个最好的来经营，再专心供应优质汽油给新成立的私营零售商。

圖三

以品質取勝



¹ 針對2001年銷售量達1,500噸油的加油站；假設國內一般汽油(密度為90公克/公升)的利潤為每噸600塊人民幣

² 以四捨五入計算，因此總數與實際數目會有出入

麥肯錫公司

采油品专卖策略的业者须做到以下三点。第一，只收购流量高的加油站，并在必要时关闭一些营业额过低的加油站。年销售量超过 1,250 吨的零售点除可单凭油品获利外，也可在地方上创造品牌优势。第二，与体质强健的国、内外零售商合作，扩大其产品规模。正在建立零售点网络的家乐福和沃尔玛 (Wal-Mart)，是主要的合作对象，但其它像是 Jet、QuikTrip、Tesco 或甚至是麦当劳，也都是可以考虑的合作对象。另外，由于中国零售业有强烈的地域性，跨国公司最好能与多家当地零售业者建立良好关系。第三，油品专卖业者必须以产品和服务取胜，不可卷入削价战争。因此，除了提供优质汽油外，也须有快速亲切的服务、灵活便利的设计、连结公司或者信用卡的付款系统，以及像是维修或洗车等服务。另外，加油站秉持「品质至上」原则，汽油价钱不应让民众在路上就一目了然。

但现实是否允许中国的石油公司采取油品专卖的策略？虽然这些公司也许会选择缩减零售点的投资，但是他们的油品和服务品质仍然相当差。其自创品牌虽然有名，但品质形象却不及跨国公司油品。因此要走油品专卖的路，显然并非易事。(中国的石油公司正试着将其产品、通路和行销的品质拉齐，手法之一是建立优质润滑剂品牌，像是中石油公司推出的「长城」，中石化公司则推出「七星」)

坚守批发角色

本土和亚太地区的制造商，以及炼油商（像是中国海油石油总公司），若无法大量投资建立零售版图，可完全避开零售模式，而以提供独营零售商货源为主。一旦产业整合完成，剩余

业者为了确保油源稳定，就会建立自己的油品品牌或寻求授权品牌的支持。对已投入大量资金在零售点上的中国公司来说，完全避开零售模式是不可能的。但对其他亚洲区的炼油商来说，在面对竞争情势日益激烈的情况时，如果经销成本不会太高，这未尝不是个安全的经营方式。

已树立油品供应地位和品牌形象的中国和跨国石油公司，正投入巨资，在成长快速的中国市场中销售石油。然而，逐日下降的利润、愈发激烈的竞争和日渐挑剔的消费者，使得在中国经营油品生意并不容易。中国幅员广大，各地市场特色各异，且自营加油站为数众多，因此有兴趣在中国发展的石油公司均可拟订能够获利的策略。然而，除非这些公司能找到窍门——这需要完全发挥零售营运的经营潜力——否则也只能眼睁睁地见着十来亿消费者的中国「黑金」市场，拱手让人了。