

# 微利时代的赢利模式

司南

(北京司南文化发展有限公司)

在国外,成品油销售已进入微利时代。在油品销售竞争最激烈的日本,每升油的利润仅为1.2日元。1998年度日本油品销售总额为13.3万亿日元,利润为-180亿日元;1999年度销售总额为14.8万亿日元,利润为1363亿日元,日本所有石油公司的利润总和甚至比不上一家稍大的跨国石油公司。欧美国家油品零售业也大都处于微利状况。

我国原油价格和成品油价格已先后于1998年6月、2000年6月与国际价格接轨。我国加入WTO后,还将逐步放开国内成品油批发和零售市场,允许外国石油跨国公司参与国内油品市场经营,与国内石油、石化企业展开平等竞争,政府对石油价格的管制也必将进一步放松。随着竞争的日益加剧,国内成品油销售也将进入微利时代。

在以消费者为导向的“买方”市场,对市场环境的变化做出快速反应,有效地为客户提供满意的产品和服务,是现代企业的根本追求。这些对石油流通(销售)企业来说尤为重要。因为在企业效益依赖产品差别化的今天,成品油这一产品却不具有明显的差别化特征,所以,石油流通企业不能过多企盼从产品差别化上获得丰厚的利润,而只有在服务质量、提高效率、降低成本上体现出差别化优势,从而增强企业自身的竞争力。

国际上,油品流通(分销)业是一个非常成熟的行业,发达国家油料销售的流程和环节都比较接近。以美国为例,油料从各大石油公司的159个炼油厂通过地下输油管线或油轮输送到遍布全美各地的大约1300个油库,再由这些油库用油罐车等方式发送到全美大约18万个加油站。而在我国,成品油销售网络基本上还是计划经济体制时期形成的省市县三级销售网络结构,每一级都配有储油设施,成品油从炼厂往往要经过省石油公司油库再到市石油公司油库,甚至再到县石油公司油库才能最后到加油站。我国较大的炼厂大约有50多个,全国销售系统油库大约有2000多座,加油站8.6万座,每年销售的油品是美国的1/6,单站油品销售量是美国的1/4,单库油品销售量是美国的1/10。有文章说,按单位员工销售量计,中国是美国的1/100。

我国与发达国家在油品流通领域的差异关键在于油品的流通环节过多,成本过高。物流过程的主要成本,一是

库存成本,包括库存损耗、保管费用以及资金占用费;二是运输成本,其中包括逆向物流的运输费用;三是人工成本。以一个加油站为例:一个典型的加油站有4个罐,总容量为20万升,以每升2元计算,满罐占用资金40万元。按照我国现在的送油模式,由加油站在认为需要时向油库叫油,油库再安排油罐车送油,而油库的存量是由上一级油库按计划批发,各个环节数据没有沟通,为防止断货,加油站长期存有超过一半库容的油品,由此造成单站长期占用资金20万~30万元。而油库的库存成本就更为昂贵,除了库存本身的资金占用成本、管理成本外,还有蒸发及损耗、油库周转率低下造成的投资折旧成本等等。因此,在油品从炼厂到加油站,再到用户的整个价值链中,物流的价值可能会占到油品售价的70%~80%,甚至更多。科学地管理好物流价值链,不单单可以降低成本,同时还能创造价值。例如,在油品低价时买入油品,在高价时卖出,从中谋取差价利润。

我国石油销售系统相对于市场来说,目前完全是一个滞后系统:油品低价时全系统所有油库都压库;限产后,油价回升,却又无油可卖。因此,实现物流系统的科学管理,尽可能减少流通环节、降低成本,应成为我国石油销售企业下一步的工作重心。

要实现减少销售环节和降低成本的目标,必须引入现代网络技术来提升传统产业。网络经济的发展对世界经济结构、产业结构、企业结构将是一次重大调整,对商业模式和经营管理方式也必将是一场深刻的革命。把网络技术引入传统产业,一方面可以拉近生产与市场、企业与用户的距离,增加商机;另一方面可以缩短商业流程,提高经营效率,同时减少库存和资金占用,降低购销费用。

看来,面对即将到来的微利时代,我国石油销售企业增加盈利和保持竞争力的唯一模式就是减少油品消耗+降低人工成本+最佳的库存状态,以使油品能以合适的量在合适的时间存在于合适的地点并以最低成本的方式实现配送。

收稿日期:2000-4-11

编辑:卢向前