

最荒凉的地方 最高速的发展

专访中国石油青海销售副总经理胡鹏

■作者 齐铁健

中国石油青海销售在青海深耕 60 多年。公司成立于 1954 年，1998 年上划中国石油天然气集团公司，承担着保障全省汽、柴、煤、润等成品油稳定供应的责任。青海销售发扬“缺氧不缺精神、艰苦不怕吃苦”的作风，建设了一座座高原加油站。这些加油站，成为司机加油和休息的生命驿站。

青海销售发扬高海拔的艰苦奋斗精神，如何构筑高原生命线的加油站？中国石油青海销售副总经理胡鹏接受了记者专访。

当年立项，当年投运

中国石油石化：从青藏线上不断上升海拔的高原加油站到察尔汗盐湖荒无人烟的橇装加油站，青海销售很多加油站的条件非常艰苦。我们可以想象青海销售开发加油站网络的艰辛。那么，青海销售是如何进行加油站网络布局的呢？

胡鹏：青海销售 2018 年运营加油站份额是 43%。青海销售领导班子清醒地认识到，网络开发缓慢是制约青海销售保证能源供应的瓶颈。

2018 年，中国石油青海销售党委书记、总经理张海云提出重塑网建新格局的动员令：“推进网络建设功在当代、利在千秋。我们必须把这个思想融入血液里、扎根在脑海中。”在充分调研的基础上，青海销售领导班子提出了重塑“网建、直批、党建”三个新格局的战略思想，制定“八三”发展战略，坚决要求把握好网络开发的机遇期和黄金期，在网建方面取得新突破。

2018 年之前，青海销售的加油站网络开发主要是以守为主。2019 年开始，青海销售进入了网络快速开发阶段。45%—46%，青海销售目前有 300 多座加油站。

中国石油石化：为了进行加油站网络布局，青海销售还做了哪些工作？

胡鹏：为了配合加油站网络开发的布局，青海销售按照行政区域设置海南、



海北公司，结束了“一县管三州”的历史，解决了跨行政区域协调政府关系难、加油站网点开发难等问题，整合工程投资职能部门，撤销公司驻地经营部、非驻地经营部转制设立投资品牌发展部，制定了专业人才队伍培养计划，充实了网点建设和企地协调力量，设立了重奖激励考核机制，一系列新的体制机制为推进加油站网络建设注入了生机和活力。

以门源花海加油站为例，原先属西宁公司管辖之内，前两年就已拿到批复，但因土地手续的问题一直未能建设。湟源公司划分后将门源按行政区划交由海北公司，根据青海省资源厅文件要求凡是经信用地要办理增减挂钩手续。土地是网络开发的硬件，海北公司区域通过各种努力去年将土地手续办理妥当。青海销售省公司出资建设，经过短短半年时间加油站就投运了。

机构改革之后，2019 年青海销售新开发新投运的加油站一半以上是当年立项、当年施工、当年投运。

中国石油石化：在加油站网络布局进一步细化的基础上，青海销售是如何实现加油站销量提高的呢？

胡鹏：目前，青海销售运营 312 座加油站。其中，自营加油站 150 座、业务外包加油站 162 座。自营 150 座加油站基本上是高效加油站，分为万吨站、7000 吨以上站、5000 吨以上站、3000 吨以上站、3000 吨以下站五个层级，简称“23443”。

“23443”的含义是：销量万吨的站有 20 座、销量在 7000 吨以上的加油站有 30 座、销量在 7000 吨到 5000 吨以

上的加油站有 40 座、销量在 5000 吨到 3000 吨以上的加油站有 40 座、销售在 3000 吨以下的加油站有 30 座。

当然，这只是一个大致的数字范围。2020 年，青海销售实际万吨站的数量已经达到了 23 座。自营加油站是公司创效的主力，也是日常管理关注的重点。万吨站分为高速公路站、城市站、矿区站、省道终点站。针对不同加油站的区域特点和不同类型的加油站，销售公司对于具体的管理方式也有各自不同的要求。

业务外包加油站，主要是年销量 3000 吨以下的加油站。外包加油站，由外包公司经营。

小水桥精神

中国石油石化：在加油站网络开发的过程中，给您印象最深的是哪个项目？

胡鹏：2018 年，新班子到任后，考察的第一个市场就是青藏线。公司在小水桥现场决定“一定要攻下这个站点！”乌兰茶卡镇小水桥，是青藏公路进入柴达木盆地的咽喉要道。这里有一座鑫禾加油站，是集加油加气一体化的私营站点，地理位置极为优越，可衔接海西、海南、西宁各方通行的车辆。

2019 年初，公司小水桥加油站合资合作投入成功后，加油量每日 50 吨，LNG 日销量 70—80 吨。小水桥鑫禾加油站当年立项、当年投运的成功，是中国石油青海销售推动公司高质量发展奋斗精神的具体体现。

小水桥是青海销售的第一座合资合作站，也是合作以来首个首年经营量达到万吨的站点，为股东双方提质增效做出了积极贡献。小水桥合资合作加油站的建成对于提升市场控制力、减少投资资本、提高网络开发士气起到非常重要的作用。

中国石油石化：合资合作是否成为青海销售开发加油站网络的一种全新形式？

胡鹏：收购和自主开发的路子越走越窄，不研究新的方式，网建就要走入死胡同。在拓宽网络开发主渠道的同时，青海销售进一步加快了对社会加油站的调研论证和开发步伐。我们通过对社会

竞争站点的深入调研，吸纳优质社会网点，完成了西宁平大湟等 5 座加油站的收购，以及对格尔木五道梁等 15 座加油站的租赁，有效地遏制了竞争对手的扩张。

原来收购开发一座加油站的时间一般是 3 年。通过合资合作这种模式，加油站从立项到投运只需要 3—4 个月，最多 9 个月。收购加油站的成本高、风险大、关系不稳固。通过合资合作，我们和民营企业的关系稳固了，民营企业认可中国石油青海销售行业品牌的龙头地位。通过合资合作，公司大大减少了成本，对提升市场控制力、市场份额有着重要的意义。

青海销售不断创新发展思路，营造了合资合作宽松稳定的政策环境，有力推动了公司高质量发展。公司携手国有资本，与青海省交通一卡通有限公司合资成立了青海中油交通能源有限公司，共同开发建设、经营管理高速公路、国道、省道服务区加油站项目。强强合作，公司与青海平盛合资合作锁定了 8 座加油站。这些合资公司，将进一步提升青海销售站点的开发、管理效率，为公司增添了发展后劲。

借船出海

中国石油石化：在“十四五”规划的开局之年，青海销售的发展规划是什么？

胡鹏：借船出海投身当地经济发展的担当精神，是央企宝贵的品格。公司从实际出发，多渠道争取政府资源全域签订企地《战略合作协议》，全力争取获得政府的支持。

格尔木公司成功实现“十三五”规划戴帽下达若干个项目，成功申请到“十四五”规划相关站点，初步得到了当地政府部门的认可，基本锁定当地未来 5—10 年加油加气站新建项目；海北公司与当地政府共同规划，将若干个站点纳入了海北全域旅游综合服务区，提前将“十四五”规划提上了议事日程。海东公司力争主权，突破了当地城市规划限制，成功规划选址河湟新区 3 号路

加油站。各公司主动投身并助力当地经济发展的洪流，切实将履行社会责任的大旗扛在了肩上。

中国石油石化：2019 年，是国家实施精准扶贫计划的攻坚之年。青海销售是如何把加油站网络建设与地方经济的发展进行融合的？

胡鹏：2019 年，是国家实施精准扶贫计划的攻坚之年、关键之年。青海销售以此为契机，公司领导及相关部门与青海省委省政府勤沟通、多汇报，主动融入政府的精准扶贫行动，依托扶贫政策拓宽网络的开发渠道。

利用地方精准扶贫阶段，2019—2020 立项 40 多座扶贫加油站。其中，9 座加油站已经投运，分别位于海西、果洛、玉树等地。

在构建“网建新格局”思想的指引下，公司再次拓宽思维，将精准扶贫、合作共赢、借船出海的策略运用到了极致：政府筹资建站，公司租赁经营；政府提供土地，公司租地建站；双方共同出资建站，投运后利润分成；公司全资建站，增加困难群众的就业机会。企地共建扶贫站的创意，一经出台就立刻引起了地方政府的兴趣与认同。双方一拍即合，认为这是一个能够实现“三赢”的好项目：一是为政府的扶贫资金找到了可靠出口，二是有利于企业滚动发展，三是将造福一方贫困群体。基于此，企地双方所签订的扶贫加油站均纳入了政府规划。扶贫站址大多位于国、省道旁及县、镇等区域，具有一定的成品油市场需求潜力。这种别出心裁的开发方式，既有效抑制了社会加油站的溢价攀升，也让广大农牧民受了益。同时，公司在网络开发建设中的话语权大幅提升，农牧民们也真正感受到了央企投身当地经济发展主动做事业、谋发展的担当。

2021 年青海销售的目标是：以合资合作为主、全资为辅，收购租赁为必要补充。“双 40”目标，即新开发 40 座加油站，项目处于前期阶段；新投运 40 座，加油站办理完验收手续，投运正常运营。其中，全资加油站 10 座，合资合作加油站 30 座。[E]

从世界 500 强榜单看石油行业走势

■作者 罗佐县

近日，2021 年《财富》世界 500 强企业排名出炉。与往年不同的是，这一次石油行业可谓不尽如人意，一些国际大石油公司排名甚至是大跌眼镜，故而引起各方关注。

在 2020 年的《财富》500 强排名中，中国石化集团（第 2）、中国石油集团（第 4）、壳牌（第 5）、沙特阿美（第 6）、英国石油（第 8）均在前 10 之列，鼎鼎大名的埃克森美孚位居第 11 位。在 2021 年的《财富》500 强排名中，中国石油（第 4）、中国石化（第 5）依旧位居前 10 名阵营，壳牌、沙特阿美和英国石油分别下滑 14 位、8 位、10 位，埃克森美孚由第 11 位降至第 23 位。这次排名中，大牌国际石油公司的表现让人们大跌眼镜。中国两家公司排

名稳定，很大程度上得益于国内经济率先走出疫情。

中国经济于 2020 年年中开始实现经济正增长。其产生的需求拉动，对于中石油、中石化的销售收入起到有力的支撑作用。若非如此，两大国油的业绩可能会下滑。中国两家石油公司排名虽然在前 10 名之内，但从销售收入绝对规模指标看还是出现下降，其中中国石化较上年下降 43%、中石油下降 33%。年报显示，2020 年中国石油集团成品油销量同比下降 14.1%，中国石化成品油销量同比下降 13.5%，下降比例基本接近。由于销售量下降幅度远低于营收数据降幅，因此基本可以推断出终端石化产品价格大幅下跌的结论。事实上，去年一年的成品油价格确实比较低，一度跌至 5 元 / 升的历史低位，只不过车主由于居家未能享受到这一

福利。中国石油集团油气业务占公司总资产及销售收入比重较大，这一板块销售收入对其集团的整体销售收入影响有较大话语权。年报显示，2020 年中国石油集团外销原油同比增长 5%，但实现价格下降了 34.5%。综合一升一降两个比例数据，基本可以判定 2020 年中国石油整体销售收入的下降水平在 30% 左右，年报最终公布营收同比下降比例数据为 33%。

新冠肺炎疫情的大面积暴发严重影响世界经济的运行，影响各类产业链的效率。从企业排名情况看，沃尔玛的销售收入始终高居榜首且在疫情影响之下实现同比正增长，主要原因应该是日用零售消费品的刚性需求对疫情的负面影响有一定的“免疫”功能。这一先天优势，使得沃尔玛保持了营收额世界领先的优势。亚马

逊依托电子商务核心业务较好地适应了疫情期间的“宅经济”需求，也实现了营业收入正增长，且排名实现了大幅提升，由 2020 年的第 9 名前进至 2021 年的世界探花位置。

上述行业在特殊时期的表现以及《财富》500 强最新排名变化说明，经济遭遇大波动时期，市场需求会发生大的调整，其中最稳定的需求是涉及人们生存“底线”的需求，事关底线需求的行业会“旱涝保收”。但是，对于石油石化行业而言情况则大不相同。居家抗疫成为全球多数国家的普遍管控举措的时候，石油的消费是直接下降的。一旦解封，石油需求会瞬间增长，整体消费规模会快速提升，需求增长类似于爬陡坡。

国际货币基金组织、世界银行等组织对 2021 年的经济增长预期普遍持乐

观态度，预测中国的 GDP 增长率 8.5%。因此，由于特殊时期引起的石油公司《财富》500 强的排名下降，决策者和身处行业之中的参与者不必过分在意。当然，这并不意味着石油石化行业可以高枕无忧，守株待兔般地等待市场机遇来临。本次疫情带来的石油石化市场格局改变的重要表现之一，就是化石能源受到绿色能源的冲击。电动革命、氢能革命的出现，将直接影响到石油石化产品特别是汽煤柴油的市场份额。石油石化企业要保持竞争优势与世界排名，就需要不断开拓新的领域，并通过新产品及新市场的开拓为营收、利润指标的巩固和提升奠定基础。为此，石油石化行业需要常态化开展管理与技术创新。[E]