

浅析2010年LPG企业的困局与突围之道

□ 南京百江液化气有限公司（210033） 甘有华

2009年6月中旬，昆仑燃气在乌鲁木齐市召开的乌石化、长庆石化、宁夏大元石化和大港石化试点整合LPG营销会议，拉开了中石油全面整合燃气经营资产的序幕；2009年11月，昆仑燃气启动收购大庆燃气等数十家城市燃气的股权，标志着中石油在燃气领域实施大规模扩张性经营战略的正式开始，也体现出中石油通过并购国内的燃气资产，注入到中石油（香港），然后做大国内燃气经营板块的资本运营思路，以期达到垄断国内燃气市场的目的；2008年全球金融危机所引发的国内石油基础化工、衍生化工产品的产能过剩问题，也是中石油向燃气领域发力的直接推动力。

2009年4月港华燃气出售其旗下的LPG业务，新奥燃气在2009年中期财务报表公开声明降低在LPG领

域的投入，具有阿曼国家石油公司、印度燃气公司、中国石化等股东背景的中国燃气在10月份与中石油昆仑燃气签署全面战略合作协议，加上2008年4月中石油并购的具备LPG进出口贸易资质的浙江中油华电，中国燃气在国内燃气市场已具备600万t LPG气源的控制能力，接近国内LPG年使用量的30%；中国燃气又在2009年12月“小范围内声明”计划分拆LPG经营板块的经营设想，中国燃气的这一举动不得不引起LPG销售企业的深思，在全球经济景气度低迷与国内95%以上产品均处于产能过剩的时期，大型燃气企业重大经营战略的调整，无疑给中小LPG销售企业带来巨大的挑战，LPG企业需要在准确分析目前面临的形势与困局后，结合企业的经营实际，制订切实可行的突围战略部署，才能打破国内LPG巨头的围剿。

5.5 建立HSE信息化平台，将HSE管理嵌入业务管理信息系统中

在IBM咨询公司的协作下建立HSE信息化系统。完成信息化HSE模块的建立与应用开发，并借助信息系统对HSE标准、制度固化，实现HSE管控落地。通过HSE信息化系统运行，从决策层、管理层、操作层3个纬度在各项业务流程与作业活动（包括HR人力资源管理、PS工程项目管理、MM物料管理、PM资产运维管理、CCS客服管理）中设置安全管控节点，从而确保安全管控措施的有效执行，从而建立强大的安全信息统计分析、法律法规汇编、可视化的事故案例

库、危险作业库、安全论坛等管理功能，全面提升企业的安管理工作水平。

6 结论

将HSE管理体系的先进思想和理念与企业实际管理模式相结合非常重要。在企业建立并运行HSE管理体系过程中，要以提高企业HSE业绩和管理绩效为目标，不断的结合企业运行情况、管理惯例、现有模式进行创新方法和改进模式，以确保体系持续适应性和有效性，满足企业经营发展的需要。

1 LPG销售企业的困局

1.1 10年国内国际的宏观经济环境与LPG行业投资吸引力

2009年世界各主要经济体出现了经济快速下行后的触底企稳态势,2009年年末澳大利亚等发达国家为遏制可能出现的通货膨胀而率先提高利率;2010年1月,中国央行提高存款基础准备金率,拉开了试探性地调整货币政策的帷幕,但基础准备金率调整后A股糟糕的走势,迫使央行在2010年1月18日在媒体上传出提高准备金率并非是紧缩性货币政策的信息;但在央行公布准备金政策的前后,国内大宗商品期货市场如铜、锌、铝、钢材、白糖、大豆等品种均开始出现大幅调整走势及一线城市房地产成交量大幅萎缩,说明国内通胀预期及资产泡沫的严重性。因此,10年的中国经济将面临着大宗商品的输入性通胀、95%产业存在的产能过剩及大中城市的房地产泡沫、国际贸易摩擦等因素的挑战,中国经济将可能步入滞胀时期,国内产业资本在无法找到新的产业经济增长点前,城市燃气行业作为公用事业因不受经济周期的影响特点,必将引来大批量产业资本的进入,LPG行业内难免会出现一次大规模的洗牌。

1.2 天然气产业政策对液化石油气市场份额的挤出效应

根据国土资源部公布的第三次全国油气资源评价的结果显示,我国石油远景资源量为1 086亿t,地质资源量为765亿t,可采资源量为212亿t;天然气远景资源量为55.89万亿m³,地质资源量为35.03万亿m³,可采资源量为22.03万亿m³,但我国人均拥有石油天然气剩余可采量,均仅占世界的19%;尽管中国目前的石油消费量位居全球第二,但在总能源消费中的比例仅为21.1%;我国是典型的富煤缺油少气的国家,中国的煤炭消费量位居世界第一,而发达国家煤炭消费比例都低于世界平均水平;天然气作为优质高效清洁能源,目前在我国的一次能源消费结构中的比例仅占4%左右,远远低于国际平均24%的水平;目前总体能源消费结构虽然符合我国能源资源情况,但消费结构还是不太合理,因此,国内天然气发展空间巨大。为合理利用天然气资源,缓解日趋严峻的环境压力,解决我国天然气供需的矛盾,国家发改委发布了天然气利用政策,其基本原则概括如下:

①在具体用气条件下,天然气要优先用于城市燃气,特别确保特大城市的燃气需求,以改善城市大气环境,提高人民的生活质量;

②天然气可适当用于生产燃料,以气代油,对使用天然气能够大幅度提高产品质量和附加值的工业项目可适当发展;

③天然气可少量用于发电,在受环境和用地制约不允许建设煤电或煤资源缺乏且电力供应紧张的城市,可以考虑适度发展小型分散式天然气发电厂;

④严格控制天然气的使用,可在一些产地天然气外输的城市周边,适当建设天然气合成氨项目,对用量不大,替代油品有较好经济效应的其他化工项目,可适当发展,加强运输途径的多样化,继续加强建设,不断完善成品油和天然气管网布局的建设;

⑤加快促进节约和替代石油的配套法规和政策,有序推动石油替代产业的发展,建立相关行政监管体制和执法监督体系,以保障节约和替代石油工程的顺利实施,同时加快转变经济发展方式,走低油耗的发展道路,力争达到新增能源一半靠开发,一半靠节约的模式等。

因此,随着国内天然气使用的普及,液化石油气在一次性能源结构中的市场份额将受到挤压。

1.3 中国燃气、昆仑燃气垄断LPG市场的风险

2009年10月,中国燃气与中石油昆仑燃气订立经营天然气及LPG业务战略合作协议,标志着中国燃气已完全控制国内600万t的LPG气源,国内LPG经营垄断联盟的雏形已经形成;同时中国燃气的子公司上海中油也通过“非正式渠道”透露出上海中油可能分拆出售给中石油昆仑燃气或在A股市场上市的计划,以实现上海中油在5年内LPG年销售量达到300万t、销售额150亿元、拥有LPG三级站300家及LPG终端销售门店3 000家的战略目标。在2005年前后,中石化也曾成立中石化燃气销售公司,筹划整合旗下各炼油厂LPG业务,实行统一定价、销售和管理,然而由于“憋库”问题无法解决,其统一定价的目的未能实现,如果中石化将来效仿中石油整合下游燃气分销资源,国内的LPG气源将被彻底垄断。因此,10年若国际原油价格出现大幅上涨行情,2007年一些民营加油站被迫关闭、被大型国企收购的现象将在LPG燃气行业上演。

2 LPG企业的突围之道

为什么乱世更容易出英雄？经济大转型，使行业内的领先企业对客户端的直接竞争优势将不复存在，领先企业和落后企业将在短时间内从新回到竞争的相同起点；在这瞬息万变的关口，中小LPG销售企业必须把所有精力都放在关注产业、市场和客户的变化上来，只有主动改良或创新商业模式，才能在2010年的经济困局及行业洗牌中脱颖而出。

（1）加快LPG与LNG在中小城市及小城镇的市场布局速度。按照国内一般的大中城市天然气管网的铺设比例分析，天然气管道只能覆盖最多70%的城市燃气用户，剩余需求只能由LPG来满足；同时地方政府为解决自身的财政困境，各地的城市化水平将继续加速，在这种城市化不断提速的大背景之下，即使天然气供应增加，仍有大量中小城市、小城镇会推高LPG的消费量。2010年1月19日，国家统计局总经济师姚景远在中国经济网发表谈话，重申中国将继续坚持房地产为支柱产业不动摇的发展思路；而目前大中型城市房地产市场存在的资产泡沫，国内庞大的产能过剩、就业问题，迫使国家可能加快农村小城镇建设的步伐，继续以中小城市房地产、小城镇基建投资拉动国内总需求。由于中石油昆仑燃气握有国内80%的LNG和LPG燃气气源，以中石油的实力及目前国内垄断法的实施状况、经济不景气下全球性的国进民退的潮流，新奥、港华、华润等天然气运营商可能在2010年后与昆仑燃气、中国燃气的对抗中付出沉重的代价。因此，做为区域性的中小型LPG经销企业，应避实就虚，立足中小城市和小城镇，建立LNG和LPG供气站，加快管道天然气与LPG批发及瓶装业务的市场布局速度。

（2）垂直整合产业链，提升整体毛利率。通过对国内经营LPG上市公司（如东华能源、深圳燃气、大众公用、长春燃气、新奥燃气、中国燃气等）的财务报表分析可得出如下结论：LPG上（采购）、中（批发）、下游（零售）的平均毛利率分别为5%至6%、5%至7%、10%至12%。因此若整合上中下游并从事采购、加工、物流、批发、零售整条产业链，综合平均毛利率可达35%以上，基本上和国内上市的城市天然气管输运营商的毛利大体相当，能最大程度地

提升企业的整体竞争力。

（3）降低库存量，提高库存周转次数。进入10年，美国高达10%的失业率和迪拜、丹麦出现的局部金融动荡，表明全球经济前景依然黯淡，国际经济仍存在潜在的风险，国际原油需求的基本面无实质性的转变，2008年、2009年美联储大量印发的美元钞票将会在10年对国际大宗商品特别是国际原油期货市场产生重大影响，注定10年国际原油市场将会动荡不安。因此，国内的中小LPG经销企业需要在国内无LPG金融衍生品对冲风险的情况下，加强库存管理，追随国际原油期货的走势，灵活调整库存，降低企业的库存成本及应对可能出现的价格风险。

（4）进入煤炭等能源的替代工业气体市场。中国是世界煤炭储量的第二大国，从2009年度的能源消费结构来看，煤炭仍占到整个能源消费的63%，发达国家煤炭消费占整个能源消费的比例一般为27%；2009年12月北半球出现的爆雪，标志着全球气候异常天气的开始，2009年哥本哈根气候谈判会议虽然破裂，但这次气候会谈的失败并不能说明10年及以后不会出现类似的气候谈判，相反气候与环保将成为欧美发达国家与中国贸易谈判时施加压力的重要筹码，因此，如何逐步降低煤炭在我国一次性能源结构中的比重和大规模使用环保能源是中国政府面临的主要环保课题。作为煤炭储量、生产量最大的山西省，2007年建立的具有原煤中远期交易性质的太原煤炭电子商务交易市场及2009年将95%的煤炭企业收归国有的政府行为，标志着山西省全面掌控国内煤炭资源产品定价权的开始；由于中国缺失系统的能源法律法规及垄断法实施的成功案例，2009年山西和河南等煤炭大省的国进民退以及国家对环保的日益重视，将对10年的能源格局及资源价格产生重大影响。在国内中小制造型企业总体举步维艰和部分使用煤炭能源的玻璃、陶瓷、纺织、水泥等企业在能源成本、环保等不利因素的压力之下，上述企业将会出现告别使用煤炭作为单一能源的历史，而在这些使用煤炭作为能源的制造型企业中，经济型的替代能源只有LPG及燃料油等少数油品，但LPG比燃料油热值高的特点，也会促使大部分企业将选择LPG作为替代能源。因此，LPG企业应在目前使用煤炭作为能源的玻璃、陶瓷、纺织、水泥、电镀等企业中寻找潜在的商机。

表1

与NYMEX原油期货指数的相关系数		与SHFE燃料油期货指数的相关系数（SHFE）	
SHFE燃料油期货244个样本	0.96	武汉炼厂340个价格样本	0.861
武汉炼厂340个价格样本	0.812	济南炼厂340个价格样本	0.872
济南炼厂340个价格样本	0.827	南京炼厂340个价格样本	0.858
南京炼厂340个价格样本	0.809	杭州炼厂340个价格样本	0.867
杭州炼厂340个价格样本	0.817		
备注： ①选择NYMEX原油期货指数的原因是全球的石油定价权在纽约商业交易所； ②相关性分析是指分析两个因素变量之间相关的程度，一般用相关系数来表示，相关系数的取值范围为±1之间；相关系数绝对值在0.8-1.0为极强相关，0.6-0.8为强相关，0.4-0.6为中等程度相关，0.2-0.4为弱相关，0.0-0.2为极弱相关或无相关。			

（5）建立统一采购及库存管理体系，利用国内现有的金融衍生品市场，锁定经营利润，对冲价格波动带来的风险；结合“（2）”的经营战略，以价格战作为销售策略之一，淘汰辖区内的LPG企业，最终垄断区域性的批发市场，获取超额利润。LPG作为国内最大的完全市场化竞争的能源类产品，国内因缺失LPG期货或成熟的中远期现货仓单交易平台，LPG价格频繁波动不利于LPG生产、批发、零售及终端企业用户进行最佳的价格与库存管理。

笔者提取2009年度的纽约商业交易所（NYMEX）的原油期货指数的每日收盘价共254个样本数据、上海期货交易所（SHFE）燃料油指数的每日收盘价共244个样本数据，2009年度中石化武汉炼厂、济南炼厂、南京炼厂、杭州炼厂的340天×4个报价样本数据，其相关性系数见表1。

表1的相关性分析可得出国际原油期货价格与国内燃料油期货的相关性高达0.96，国内LPG炼厂的报价与国际原油期货的相关系数处于0.81-0.82之间，LPG炼厂的报价与国内的燃料油期货的相关系数处于0.85-0.87之间。因此，国内LPG企业完全可以通过上海期货交易所的燃料油期货对冲其经营LPG因价格波动而带来的风险，亦可用燃料油期货作为管理LPG采购价格、库存数量、批发价格等的重要依据。

利用SHFE的燃料油期货进行跨品种套期保值，对冲因LPG价格波动而带来的风险。所谓套期保值就是买入（卖出）与现货市场数量相当、但交易方向相反的期货合约，以期在未来某一时间通过卖出（买入）期货合约补偿现货市场价格变动带来的实际价格

风险；买入套期保值又称多头套期保值，是在期货市场购入期货，用期货市场多头保证现货市场的空头，以规避价格上涨的风险；卖出套期保值又称空头套期保值，是在期货市场中出售期货，用期货市场空头保证现货市场的多头，以规避价格下跌的风险。

例1，买入套期保值。利用买入SHFE的燃料油期货进行跨品种LPG套期保值（类现货囤积）；燃料油期货指数2009年度最低、最高价分别为2 500元/t、4 500元/t；一般LPG企业在通胀预期情况下采用囤积现货的原始思维模式，若利用燃料油期货进行跨品种投资，即不需要囤积现货用的仓储设施，也不需要囤积现货的全额资金（期货交易使用保证金制度，国内商品期货的一般机构投资者的保证金比率为8%-12%）。比如某LPG企业在2009年初通过上海期货交易所购买燃料油期货10 000t作为LPG现货的跨品种的期货投资，公司只需要投入的现金为300万元（2 500元/t×10 000t×12%，交易佣金按6元/10t·次），若全部投资囤积现货需要的现金是3 400万元（以武汉石化的LPG为例）；2009年投资期货的收益为2 000万元（（4 500元/t-2 500元/t）×10 000t），若囤积现货的收益为（5 700元/t-3 400元/t）×10 000t=2 300万元（以武汉石化的LPG为例）。

例2，卖出套期保值。利用卖出SHFE的燃料油期货进行跨品种LPG套期保值（等量对冲LPG现货库存风险，锁定既得利润）；比如某LPG经销企业依据历史销售数据、天气状况等，预测元旦、春节前后约3个月属于传统旺销季节，决定在2009年11月份以5 600元/t的加权成本价采购中石化武汉炼厂15 000t现货，

但2010年1月初国际原油并未有效突破85美元/桶,1月7日国资委对投资房地产股市期货市场的国企发出警告后,该LPG企业风险管理人员综合分析国内外原油期货市场的行情后认为LPG现货价格有下跌的风险,为对冲10 000t现货库存因价格波动而带来的影响,该LPG企业通过上海期货交易所卖出10 000t、价格为4 700元/t的燃料油期货1005合约,基本可对冲因国际原油期货下跌而引发的国内LPG现货价格波动的风险(截至2010年1月27日,LPG现货的市场价格为5 500元/t,现货帐面亏损100元/t;燃料油期货价格为4 550元/t,期货帐面浮盈150元/t。期现差价为盈利50元/t)。

从上市公司的财务报表可以看出,港华燃气在2009年未出售LPG资产前也参与LPG金融衍生工具的套期保值业务,目前国内参与LPG金融衍生工具的套期保值企业只有中国燃气,初步推测其套保品种可能为国际原油期货期权或场外期权。

(6) 终端零售门店的多元化经营。10年是通胀预期最强的一年,为拉动经济发展,国家将继续加大对“铁公基”的投入,大量劳动力将转向国家政策性基础建设项目,而LPG作为民用公共产品之一,零售价格将受到国家的严控,LPG企业因盈利空间原因可能影响,因工人生活成本的上升,势必造成LPG企业终端零售门店配送人员的稳定性。因此,终端零售门店向中石油、中石化等企业学习,经营桶装纯净水等大宗日用消费品,利用门店在城市的布局,解决各门

店的部分运营成本问题。

(7) LPG加工的技术创新,投资二甲醚(俗称“甲醚”)产品的渗烧技术研究。二甲醚主要来自于煤炭,中国作为富煤大国,有关专家从煤炭的定量模型分析出我国的煤炭可开采200年左右,从目前煤化工产业的发展形势来分析,全国各地已形成一批数十万吨到数百万吨规模不等的二甲醚制造基地,加上中煤能源、中石化等企业投资建设的内蒙古鄂尔多斯300万t、投资总额为210亿元的二甲醚及其配套工程的启动,据业内人士推测,到2010年底我国二甲醚将新增产能982万t,总产能将超过1 580万t,而2008年二甲醚市场的需求量仅为216万t,意味着2010年后国内将形成超过1 200万t二甲醚的过剩产能,严重的产能过剩将促使国家出台相应的二甲醚民商用能源标准和政策。因此,加快探索二甲醚在能源领域的大规模使用,使其成为LPG的替代品是大势所趋;中小LPG销售企业可联合科研院所对二甲醚、LPG进行复合掺渗的技术工艺、钢瓶、气阀、灶具等进行研究,制订行业标准并规范产业的发展,企业制定行业标准就易于控制整个行业。

综上所述,任何一次经济危机本质是经济发展模式改良的必然过程,企业增长停滞就预示着商业模式需要改良;LPG销售企业之间的竞争已不是人才、营销、成本的单项竞争了,而是系统商业模式的竞争,模式优则竞争力强,模式弱则有被淘汰出局的风险。

山东荣成市俚岛、港西、成山燃气工程

近日,威海港华燃气有限公司成功完成对荣成市俚岛、港西、成山三镇天然气的规划设计。整个工程将于2010年4月份动工,预计年内将实现对三镇的通气。

据介绍,该工程的规划设计于2010年3月1日顺利完成,整个规划从城镇燃气供应现状、气源规划、天然气用气规划、天然气输配系统规划、环境保护等方面进行了编制,同时完成了山东省长输天然气管线、荣成市天然气管网、俚岛镇天然气、港西镇天然气、成山镇天然气的规划管线绘制工作。

据了解,该工程预计铺设安装次高压天然气管道48km,年供气能力达2亿m³,工程总投资6 000万元。

(本刊通讯员供稿)