

# 浅谈成品油销售企业提升销售效益的途径

贾晓静（内蒙古北疆能源物资发展有限责任公司，内蒙古 呼和浩特 010000）

**摘要：**提高销售效益是企业永恒追求的主题。新形势下成品油销售企业面临诸多机遇和挑战，如何把握好机遇、因应新形势、迎接新挑战、实现新发展是摆在成品油销售企业面前的重要课题。企业必须通过持续改革创新，解决自身存在的各类矛盾和问题，不断强化经营管理中的薄弱环节，才能实现提高销售效益，达到做大做强做优的目的。

**关键词：**成品油；营销；效益

## 1 成品油销售企业面临的机遇和挑战

### 1.1 进入威胁

成品油行业的规模经济、品牌优势、网络控制力基本已经固化，但资本投入低、同质化程度高、转换成本低以及市场准入放开，为新进入者利用低价建立市场地位留下空间，加上市场主导者阻击力度小，新进入者有恃无恐地分市场蛋糕。

①成品油行业具有较强的规模经济特征，规模大不仅可以摊低单位固定成本，而且可以引领市场定价；②成品油属于标准品，产品本身不具有差异化特征，但由于网络带来的便捷性和品牌带来的易选择性，具有一定的客户忠诚度，可获得部分溢价；③油库、油站建设成本和人工成本是行业最大的成本，但相对来说数额并不大，加上金融市场的开放，资本筹集的难度和成本都在降低，难以形成进入壁垒；④成品油属于低技术、低服务、高同质性产品，转换成本很低，容易出现激烈价格竞争。大型国有企业出于合规性考虑和政治安全性考虑，价格敏感度相对较低；⑤主营单位核心地区网络占比高，新建网络数量少、占比低，很难再形成强势终端品牌；⑥政府已经放开成品油批发、零售资质审批，市场化进程大大加快；⑦市场主导者受量效统筹、资源结构、社会责任、历史负担等因素影响，几乎未开展过对新进入者的强烈阻击，导致新进入者快速涌入行业内。

### 1.2 替代威胁

由于国家能源安全的考虑，能源供应呈现出多元化、低碳化的趋势。

从性价比情况看，百公里价格从高到低排序是，成品油百公里成本柴油车 160 元，汽油车 60 元；LNG 百公里成本 110 元，CNG 百公里成本 30 元；电能源百公里成本 13 元，由于性价比差距很大，从而形成逐步替代传统能源的态势。

### 1.3 客户价格谈判能力

由于客户规模大、集中购买、占成本比重高以及信息透明，高溢价销售不具有可持续性，低成本竞争是大趋势。

①成品油单客户需求规模较大，客户大批量或组团购买、集中购买，价格谈判力强；②无论是煤炭开采、运输公司油料成本均占客户总成本的 50% 左右；对于私家车来说，年用油约 8000 元/t，占人均可支配收入比重近 20%，由于产品成本占比较高，客户对价格更加敏感；③由于煤炭倒查 20 年以及疫情影响，企业、个人收入均受到较大影响，低利润也促使客户极力压低购买成本；④成品油属于消耗品，对客户的产品质量和使用体验，短期难以有重大影响；⑤当前，各种网站、平台使供应、价格等信息十分透明，经营者不具有不对称信息优势。

### 1.4 供应商价格谈判能力

供应商在成品油行业属于弱势群体，只能通过控制终端或者优化产品结构寻求新的突破。资源供大于求，供应商相对比较分散，不具备影响下游客户的能力。

供应商产品相对单一，且需要与替代品竞争，成品油行业是其主要客户，由于产品同质化明显，对客户的生产工艺和产品质量不具有决定性影响，且极易发生供应商转换，是明显的消费者主导的市场结构，所以，部分供应商已经通过涉足终端销售推进纵向一体化。

### 1.5 现有竞争对手的竞争

由于市场参与者众多，需求连年下滑，高固定成本和产品同质化程度高，竞争对手之间争夺份额会更加激烈。

①近几年成品油需求整体呈现下降态势，柴油已经出现拐点，汽油即将达峰；②成品油行业属于高固

定成本行业,无论是油田、炼化和销售固定资产占比均较大,各参与主体都有争夺份额摊低单位成本的动力;③产品同质化严重,转换成本很低;④未来最有可能吸引跨界竞争者的战略利益是巨大的现场客户流量,目前也涌现出一些平台通过交叉补贴拉低价格的情况;⑤主营单位承担着社会责任退出难度大,民营企业不存在退出壁垒。

## 2 成品油销售企业提升销售效益的途径

### 2.1 提销量、保份额,确保整体效益最大化

#### 2.1.1 强化市场形势研判,深入挖掘信息价值

①建立常态化市场普查机制,强化直销业务网格化管理,推进客户经理负责制,掌握商圈内客户、需求、消费习惯和竞争对手的相关信息;②强化日常信息收集工作。建立“全覆盖、全天候”的信息监测网,明确职责,及时、准确掌握竞争者、替代者、新进入者、供应商、购买者五个市场主体相关信息,做到知己知彼;③深入挖掘信息价值。强化信息数据分析,建立有价值的分析模型,为制定差异化营销策略提供强有力的数据支撑。

#### 2.1.2 持续优化价格策略,促进企业量效齐增

①贴近市场定价。紧盯主要竞争对手、主流地炼资源和市场涨降价预期,采取三个跟进竞争策略,主动出击最大限度稳定客户、增加客源、扩大销售;②差异化定价。根据不同地区、不同客户、不同渠道等因素,分层次、分阶段、分地区、分客户采取不同的价格政策,实现效益最大化;③改变降价为主的营销模式。研究油卡非润互动的最佳方法,发挥资源、网络、品牌优势,开展买赠、卡优惠、积分馈赠、跨界营销等多种促销模式,增加产品和服务附加值,降低价格敏感性。四是科学分配价格权限。逐步将价格审批权限下放给市场一线,由事前审批转变为事后监督,在保证受控的前提下提高市场应变能力。

#### 2.1.3 深入分析客户需求,努力实现精准营销

①换位思考成为客户信赖的顾问。通过亲自体验营销策略(做自己的客户)和每月至少与10名忠诚客户、共有客户和流失客户沟通,确保站在客户角度分析问题,想客户所想,急客户所急,提供油品管理和咨询服务,使客户利益最大化;②深入分析找准客户决策关键点。分析客户价值创造过程,经济利益获取途径,深入了解影响客户决策的关键因素,使营销策略更精准。分析客户在整个产业链中的位置,及产业链信息传递过程和主要媒介,深入了解客户信息获

取渠道,使营销信息传播渠道更精准。分析客户在产业链中的影响力,以及产业链中谁更有话语权,使营销对象更精准。分析客户心理,契合客户所处情境,使营销体验更精准;③灵活策略为客户提供更多价值。提供综合解决方案。对于消费相对集中的客户,与客户施工配套建设便捷加油服务措施,将加油设施做到厂区、工地、村庄等等。提供低成本高价值服务,我们的客户资源可以提供给企业强大的高价值服务能力,例如:在保险公司购买加油卡时,一般要求提供一定比例的折扣,我们可以和对方讲,折扣我们不提供,我们可以免费在100座加油站发放贵公司的宣传单等等。提供交易机会,现有客户群体之间也存在交易的可能性,只因为互相不认识、不信任,难以达成交易,我们可以通过组织客户俱乐部、联谊会等形式,搭建客户之间沟通的平台,让客户享受到结构性利益,增强客户忠诚度。开展联合促销提供丰富的选择,与集团战略伙伴、供应商、汽配商、银行、移动等合作伙伴共享客户资源,利用合作伙伴的促销资源,丰富促销策略,零成本开展油品促销。

#### 2.1.4 不断丰富品牌内涵,成为客户第一选择

①加强油站稽查,强化监管,强化培训,提升员工素质,注重服务和形象标准化,打造统一的企业品牌形象;②加大品牌宣传力度。利用油站现场、微信、电台等多种渠道开展品牌和文化宣传;油站荣誉、资质等牌匾、资料要对外展示,提升油站认知度;③推进品牌形象提升。强化“小投入、巧改造”理念,对加油站进行形象改造提升,以最合理的投入,获得最大的收益。完善站内服务功能,实施“星级卫生间·清新加油站”升级计划,加强卫生间、环境卫生专项治理,将加油站打造成白天是景点、晚上是亮点、顾客消费的舒心点、中国石油的形象点。

#### 2.1.5 加大网络开发提升力度,提升市场控制能力

①深化合资合作经营。充分利用各种外部资源,与具有网络开发资源的个人和机构合作开发网络,实现资产轻量化,低成本扩大网络规模;②推进油站网络共享。与服务同一客户群体的经营者合作。例如:与燃气公司合座,在燃气站布点加油设施;以电力公司合作,在加油站配套充电设施;③全力推进双低站治理。定人员、定责任、定标准、定进度,逐站对接,精准施策,持续提升治理水平,完成治理目标。

#### 2.1.6 持续提升客户体验,实现服务个性化和差异化

开展四季主题促销和节假日常态化营销活动,加

油站悬挂横幅彩旗,便利店装扮一新,营造浓厚的促销氛围,吸引顾客消费;开展“服务+人脉”营销模式,推出“司机之家”、“农牧民之家”、“环卫工人驿站”、简餐服务等,提供休息观影、车辆代缴罚款、代缴水电、电话费等服务项目;开展微信“砸金蛋”、“刮大奖”等网络营销活动,实施线上线下一体化运作,提升了品牌影响力。

#### 2.1.7 探索互联网+,创新营销手段

①拓宽互联网支付方式。扩大支付宝、微信支付等支付方式的宣传运用,吸引更多客户使用网上支付;②强化微信公众号的使用。加大微信公众号使用效率,推送促销政策、品牌宣传、客户优惠、积分规则等客户关心信息,采取红包、抽奖、关注有礼等措施,快速提升客户关注度,提高影响力;③探索互联网跨界营销途径。整合内外部资源,与邮政、银行、保险等第三方单位进行合作,持续为会员客户创造价值;④完善柴油客户卡策略。在充值、消费环节采取差别化开发维系政策,实现源头锁定、消费吸引,提升忠诚度。

### 2.2 增收入、降成本、控费用,实现低成本经营

#### 2.2.1 优化管控,细化标准,实现降费增效

①制定运输损耗量化目标,强化途耗管理;②对加油站损耗“一站一测”,合理制定标准,奖罚落实到人;③推行双向铅封对罐车油品实现“体内循环”,利用GPS和车载视频系统对运输过程实行全过程闭环管理;④非生产性费用定额定标管理,五项管理费用压到底线;⑤严控库存管理,增加卡充值沉淀资金,转付、贴现银行承兑汇票,谈判降低刷卡手续费。

#### 2.2.2 积极沟通,妥善处置,合理降税增效

①及时抵扣增值税,节约资金利息;②加强与政府沟通,争取税费抵免政策;③扎实开展低效无效资产清理处置工作。对低效无效资产进行全面摸排统计,具体分析低效无效土地、固定资产和其他实物资产的状况,采用进场交易、出租或评估变卖的方式进行清理处置。

#### 2.2.3 眼睛向外,合作合营,降低运行成本

①均摊资产成本。通过开展对外合资合作,引入战略合作伙伴,实现资产出租、出售、共享、置换,实现资产轻量化或证券化,盘活资产占用资金;②均摊营销成本。与集团战略伙伴、供应商、汽配商、银行、移动等合作伙伴共享客户资源,利用合作伙伴的促销资源,零成本开展油品促销。例如:与银行合作,

银行利用我们加油站平台开发信用卡客户,我们利用银行提供的优惠开发客户,已做的比较成功的案例是与交通银行合作的“最红星期五”活动;③均摊管理成本。推进成本部门创效化,提供的服务参与外部竞争,也对外有偿服务,可实现企业服务部门的效率和效益双提升。

### 2.3 强战略、明目标,不断提升核心竞争力

#### 2.3.1 扩大份额,摊低成本,增强价格竞争力

积极地扩大份额,达到有效规模,摊低固定成本,增强盈利能力;精细运营购进、储存、运输、营销全环节,全力以赴降低成本;抓紧管理费用的控制,以及最大限度地减小推销、广告、管理等方面的成本费用。

#### 2.3.2 优化网络,有取有舍,增强网络控制力

汽油以便捷性为出发点考虑网络建设,以半小时为标准构建网络覆盖面;柴油以网络控制力为出发点,不求多,只求适当半径全覆盖,以市场控制力最大化为目标。

#### 2.3.3 围绕客户,完善服务,提升客户锁定力

谁掌握了客户谁就掌握了能源行业的主动权。

围绕客户需求,推进产品和服务组合营销,制定综合性解决方案,提升客户转换成本。

围绕客户需求,进行商业生态建设,团结一切可以团结的力量,提升客户价值,增强价值链分配权。

围绕客户需求,优化组织结构,建立快速反应机制。

#### 2.3.4 强化自身,组建平台,提升产业控制力

如果没有办法避免别的玩家挤进我的行业,那我干脆把自己变成行业本身,成为平台型公司,培养基础设施运营能力、客户需求理解能力、产业链管理能力和生态圈整合能力,推进产业链共享。

#### 2.3.5 多元经营,快速迭代,实现油气氢电非综合服务

尝试替代产品,依托现有网络和客户群体,低成本推进多元化战略,打造油气氢电非综合服务商。

#### 参考文献:

- [1] 王宾.成品油销售企业管理与提高经济效益的研究[J].石油石化物资采购,2020(31):1.
- [2] 悦仲林.成品油销售企业提升边际收益的思考与实践[J].中国总会计师,2017(9):2.
- [3] 韩丹.新常态下销售企业提升经营质量的思考——以成品油销售企业为例[J].中国商论,2020(11):2.