

中海沥青的营销策略研究

时振伟（东营港有限责任公司，山东 东营 257091）

摘要：中海沥青依赖稳定的海油原油资源，中海沥青产品相对稳定，凭借技术优势能够让新研发的产品走在行业前列。但是，自2015年国家陆续放开地方独立炼厂进口原油双权以来，中海沥青较地方独立炼厂，原有的资源及成本优势基本不复存在，受自身体制约束，二次或改造加工装置投产时效性受约束，原料资源、产品结构不能与市场需求紧密结合；较国内外先进水平的千万吨级大型炼厂，在资源利用效率、综合能耗、“三废”排放等方面有一定的差距，在国家成品油地板价保护政策下，没有配套的销售终端支持，利润被大大摊薄。为此，中海沥青营销策略能否与时俱进、营销策略能否执行到位将直接关系公司的盈利能力，关系到公司能否成功进行品牌建设、实现差异化发展。

关键词：中海沥青；营销环境；营销策略；保障措施

1 中海沥青营销环境与营销策略分析

1.1 中海沥青简介

中海沥青股份有限公司（简称“中海沥青”），位于山东省滨州市，于2002年重组并购，总资产30亿元，是中国海洋石油集团公司控股企业，目前形成了“沥青-润滑油-化工-清洁燃料”四大产业体系，沥青（“中海油36-1”重交道路沥青、普通道路沥青、特种沥青）；润滑油（“海疆”变压器油、环保橡胶油、导热油）；石油化工产品（“海之润”橡胶增塑剂）；清洁燃料（汽柴油、环保型燃料油）等。

1.2 中海沥青内外部营销环境分析

综合SWOT分析，结合中海沥青现状，主要存在以下问题（见表格）：

①没有结合公司发展方向制定长远的营销战略，差异化营销策略下没有根据各产品特点确定具体的营销策略；②除特色品牌产品外，其余产品根据国内国际行情的变化适时调整，没有有效的数据支撑，销售渠道大多依赖经销商，产品在终端的市场情况难以准确把握；③市场宣传依赖海油品牌推广的力度。基层销售人员后期培训没有及时系统地跟进，公司绩效考核也没有有效激励，营销策划、品牌推广都没有执行到位。

2 中海沥青营销策略的改进

2.1 产品策略的改进

①质量控制。综合产品产量、产品品牌定位，因不同产品的原料油不同、加工套餐不一，需要根据生产方案、技术指标及时调整到位。对于关键技术指标、工艺参数，要做好双岗核对、定时复查机制；②产品结构。一方面积极跟踪市场动态，提前做好原料油到

厂量的部署，避免因决策滞后导致的产品结构与市场不匹配，同时应继续巩固并加强技术自主创新，逐步减少清洁燃料产品比例，增加润滑油、化工产品比例；③产品服务。销售代表与技术人员要成立客户服务小组，必要时技术人员做好客户现场使用的技术指导、咨询与问题反馈，对于与外界之间发生的摩擦，做到同类问题有解决方案，特殊情况有协调解决机制。

2.2 定价策略的改进

一是在现有定价小组成员的基础上，增设基层油品销售主管，掌握最基层的市场信息反馈；第二，将关键的市场信息指标指定专人负责跟进，掌握一线市场信息，作为定价的依据；第三，确定好定价机制与定价组织机构后，不同产品也应根据市场定位选择不同的定价策略。

①渠道策略的改进。中海沥青的渠道体系主要由经销商、直供客户和海油销售三部分组成。润滑油、橡胶增塑剂产品以经销商为主，沥青系列产品以直供客户为主，清洁燃料（主要是汽油、柴油）以海油销售为主；②渠道体系建设的原则。以客户为中心，以诚信为原则，不断推广产品的品牌化，销售时要以节约物流成本划分销售区域，不能简单地以行政区域来划分，根据不同的地域特点，给予不同的支持；③经销商网络建设。与经销商及时进行双向沟通，建立利益共同体。根据经销商销售数量、资信等级、销售淡季下的应对能力，制定科学的考核评价标准，给予产品价格和回款期限的优惠；④直供终端网络建设。成立销售服务小组，小组成员应该有销售人员、技术人员、生产发货人员，为大客户提供周到的发货服务；⑤加强终端营销网络建设。清洁油品依赖海油销售，

推广到就近的加油站，并配合海油销售做好驻站营销支持，加强终端物流建设与服务，探索铁路、海运发货渠道。

2.3 促销策略的改进

中海沥青的促销策略包括定期参加海油组织的品牌推介会，邀请媒体到厂进行大事件的宣传推广，与地方政府间保持适当的公共关系。

①市场开发计划系统化。公司应指定切实可行的市场开发计划，从市场开发预算到销售人员的走访、产品推介都要系统化，制定短期、中期、长期营销目标，并有整体的营销策划；②建立定期走访客户机制。多手段获取准确市场信息，市场信息的获得不应仅仅依赖咨询公司，公司应定期参加行业会议、产品展览会，营销人员应主动考虑建立沟通的平台，主动邀请客户到厂参观，切实了解到真实的客户需求，洞察市场需求，引导客户需求；③制定公司级品牌宣传方案。品牌推广除了依赖海油的品牌推介会，还应在品牌推

介会的基础上，制定品牌宣传方案，通过国家级项目的中标事件，提高公司的可信度、产品的品牌度。

2.4 品牌营销策略的改进

①明确品牌个性。品牌营销要先制定品牌营销战略再研究并具体落实品牌营销战术。起点当然是明确品牌个性，将品牌命名、品牌定位、品牌目标、品牌形象风格、品牌适用对象融入到品牌个性中；②树立强烈的品牌营销意识。从产品特点出发、以问题为导向，尝试通过特殊事件的营销策划加强二者之间的巧妙融合，辅助品牌营销策划的系列举措，达到品牌营销的目的；③营造优良的内外外部环境。树立品牌营销的目标，结合不同产品的特点、市场定位、营销策略，从品牌维护、终端建设、渠道管理三方面逐步优化品牌营销的内外外部环境，营造优良的内外外部环境；④建立品牌传播方案。聘请专业的营销策划公司成为合作伙伴，指导并实施营销策划、市场推广。从公司形象设计、产品包装、新品牌上市推广有一个整体的营销

外部因素 内部能力	优势 (strengths)	劣势 (weaknesses)
	依托海油精细化管理经验，装置能够长期平稳运行；新建二次加工装置采用海油先进的项目管理经验，装置质量较高；依托海油上游海洋油资源，原料来源稳定；核心技术人员在中海沥青多年，具备自主研发能力；品牌产品中的拳头产品“中海沥青 SZ36-1”，其品牌效应已经初步显现；新开发的“海疆”润滑油、“海之润”增塑剂获得成功营销推广的先例。	员工平均年龄 39 岁，年龄较大且人员数量较多，缺乏开拓创新的激情；公司前期缺乏有效培训，现有员工技能单一；公司新打造的品牌产品，产品量较小；与其他同类企业相比，原料油依靠汽运到港，增加了原料油采购成本；缺乏与公司发展战略相匹配的长远营销战略及营销策划；受海油总公司工资总额限定及精简人员的要求，营销人员短期内没有很好的激励机制。
机会 (opportunities)	SO	WO
沥青、润滑油、增塑剂产品品牌建设已经初步见成效，但仍有提升空间；依托国家品牌战略，打造公司特有品牌产品；充分利用海油系统及兄弟伙伴的资源；滨州市地方政府大力推进滨州港的建设、投资。	品牌战略：利用外部机会和公司优势，充分发挥企业的科技研发能力，打造特色产品，加强、加快品牌建设步伐，形成品牌资产。	发展战略：充分利用海油系统资源，申请更多的海洋原油资源，提高盈利能力强的品牌产品的加工量；结合海油品牌建设契机，做专沥青产业、做精变压器油产业、做强增塑剂产业，利用海油销售终端的建设，做优燃料油产业。
威胁 (threats)	ST	WT
国内进口原油使用权放开，地方炼厂均已经获得配额；国内成品油多元化的市场环境导致竞争越来越激烈；环保要求产品更新换代速度加快，增加了公司装置设备升级改造的要求；公司二次改造项目限于手续办理，推进缓慢；炼化行业布局基本结束，失去了成为规模化千万吨级炼厂的行业机会。	科技战略：充分利用公司现有的自主研发能力优势，在保持公司装置平稳优质运行的前提下，想方设法缩短二次改造项目的手续办理时间。	紧缩战略：控制运营成本，降低各项费用，减少油品在线库存，加强销售执行，最大化降低公司运行成本。

策划方案,并适时调整;⑤建立品牌营销团队。将公司营销目标层层分解,按照职能确定不同的管理权重,建立以市场营销部为中心,生产、技术部门为辅助的协调中心,通过内外部关系整合,发挥出最大的人才优势,建立以打造品牌资产为核心的高效务实的营销团队。

2.5 差异化营销策略的改进

①产品差异化。沥青类产品占据行业领导者地位,应该从“外形包装品牌化”到“产品需求定制化”转变,保证沥青类产品市场的领导低位和利润的最大化;

“海疆”润滑油和“海之润”橡胶增塑剂应该依赖产品独特的特点,向细分市场进行有效宣传,在产品特色与小众市场之间架构差异化的品牌特色;②服务差异化。沥青类产品是公司的拳头产品,着重建立沥青产品服务的差异化优势,从配送、维护出发,全程做好技术支持与服务,建立问题解决办法数据库,从销售到配送流程上进行改进,实现配送服务的差异化,最大化地降低额外售后成本。

3 中海沥青营销策略实施的保障措施

3.1 持续加强企业文化建设

明确企业文化定位,加强企业文化营销。将“一流业绩、一流管理、一流产品、一流服务、一流团队”的企业理念与公司的发展、团队的建设、员工的成长相融合,切实为每一位求真务实的员工创造发展的空间和成长的途径。

3.2 建立以打造品牌资产为核心的制度体系

根据公司发展,适时调整各风险控制点,建立适合的内控制度体系。建立一个打造品牌资产为核心的制度保障,系统梳理各部门业务职能,建立涵盖公司各个业务领域的系统完整的内控管理体系,定期开展内部控制检查评价。

3.3 精心打造与时俱进的营销团队

①建立营销人才储备。建立经营管理、技术技能、实践操作三支人才梯队,每个梯队建立老、中、青的传帮带体系,每个梯队之间也要建立跨级通道,结合岗位要求、员工综合素质,建立梯队建设的硬性标准;②持续加强营销管理培训。应当从营销思想、营销技能、营销知识进行系统地培训,因人而异、因材施教,从营销知识、知识考核与实际运用测试,再到营销技能、营销思想,做到循序渐进,将有潜质的营销新人培养成为知识+技能+思想全副武装的营销人才;③整体实施营销目标绩效考核。首先要设定科学合理的

任务指标,超额完成部分按照比例增加安全、效益奖金,并根据各岗位设置考核权重,适当增加核心销售、技术、生产关键岗位的权重比例,将综合考评定向考核与营销目标完成的定量考核相结合。尝试建立营销绩效奖金池,按照岗位贡献进行激励,以突破体制局限,激励的范围扩大到与营销相关的核心技术人员、仓储配送人员;设立特设津贴奖励机制,对于贡献特别突出的,给予特殊津贴。

4 结语

本论文通过对中海沥青内外部营销环境进行分析,对中海沥青“差异化发展战略”下的“品牌营销策略”进行分析,总结如下:

①尽管国家已经放开进口原油使用权,中海沥青原具备的资源优势不再,但国家出台的“走出去”经济发展政策、成品油地板价政策都为其转型发展提供了空间和时间;②通过SWOT分析,得出中海沥青应该对不同的产品分别实施不同的营销策略;③中海沥青的目标市场应结合产品品牌、产品生产量确定,沥青系列产品在稳固现有京津冀市场的基础上,以国家大项目中标为契机实施差异化目标市场营销策略;润滑油、橡胶增塑剂等系列产品应实施差异化集中营销策略,寻找市场突破口;清洁燃料的终端销售能力大大影响中海沥青的净利润水平,必须主动做好与加油站的合作,最大化提高销售价格,最大化为公司盈利能力做贡献;④中海沥青应加强加快营销体系建设。重点从组织机构、营销队伍两方面进行系统化的建设,灵活运用营销组合策略加强产品的品牌质量控制、终端渠道培养等;⑤中海沥青从企业文化建设、打造品牌资产、推进内外部整合营销三方面进行改进,来保障营销策略的实施,促进公司营销与时俱进。

参考文献:

- [1] 魏唯中.成品油零售市场开放下油企营销战略分析[D].湖北:湖北工业大学,2016.
- [2] 曾冬梅.当下石油成品油零售市场营销现状及应对策略[J].中国市场,2014(03).
- [3] 范思红.论成品油零售市场的竞争[J].中国管理信息化,2013(07).

作者简介:

时振伟(1987-),男,山东济南人,硕士研究生,中级职称,东营港有限责任公司经营管理部经理助理,研究方向:危化品港口物流、大型原油库储运经营管理、原油贸易。