

# 石化销售企业转型发展的管理创新与实践

聂志群（中国石化销售股份有限公司江西石油分公司，江西 南昌 300046）

**摘要：**当前国家能源改革转型发展取得了重大成就，然而这对于传统成品油市场来说冲击是巨大的。客观现实要求传统石化销售企业必须转型，而通过管理创新实现从传统能源供应商向综合服务商身份转型尤为必要。基于此，文章结合某石化销售企业实际，分别从业务优化、新能源布局和新生态构建三大方面详细阐述了企业为实现转型发展所采取的管理创新与实践，积累了可借鉴可推广的丰富经验。

**关键词：**石化销售企业；转型发展；管理创新；实践

**中图分类号：**F426.22      **文献标识码：**A      **文章编号：**1674-5167（2025）020-0016-03

## Management Innovation and Practice in the Transformation and Development of Petrochemical Sales Enterprises

Nie Zhiquan(Sinopec Sales Co., Ltd. Jiangxi Petroleum Branch. Nanchang Jiangxi 300046, China)

**Abstract:** The current national energy reform, transformation and development have achieved significant achievements, but this has had a huge impact on the traditional refined oil market. The objective reality requires traditional petrochemical sales enterprises to transform, and it is particularly necessary to achieve the transformation from traditional energy suppliers to comprehensive service providers through management innovation. Based on this, the article combines the actual situation of a petrochemical sales enterprise and elaborates in detail on the management innovation and practice adopted by the enterprise to achieve transformation and development from three aspects: business optimization, new energy layout, and new ecological construction, accumulating rich experience that can be referenced and promoted.

**Keywords:** petrochemical sales enterprises; Transformational development; Management innovation; practice

随着国家能源结构调整的不断深入，传统成品油市场需求受到多方挤压，消费低速增长、柴油负增长贯穿全年<sup>[1]</sup>。此外，国际油价波动、政策监管趋严与消费者需求升级也倒逼传统成品油销售企业必须突破路径依赖，并通过管理创新实现“存量优化”与“增量突破”平衡，这也是当前企业战略转型的核心命题。基于此，以中国石化销售股份有限公司江西石油分公司（下称公司）为例，结合企业转型发展的管理创新与实践，形成了基于数字化驱动与组织优化、网络布局与多元化探索和客户价值深挖与服务生态构建的三大核心体系。

### 1 数字化驱动与组织优化

#### 1.1 自助加油推广

##### 1.1.1 完善推广思路

成立自助加油工作专班，因地制宜阶段制定推广目标，分批次组织全员学习自助加油作业标准，每周开展专题宣贯培训，增强员工对自助加油的信心，为全面推广奠定理论基础。围绕市场控制力、客户接受度、硬件基础进行研判，按照“石化钱包占比高、IC卡持卡消费率高、小站市场占有率高”的选点思路，实现站点区域、类型全覆盖。同时，针对自助加油备案难突破的情况，主要领导多次与应急管理部门对接，主动汇报站点安全与技术标准，最终取得政府部门支持。

##### 1.1.2 具体改造措施

坚持“微改造、快节奏、降成本”改造思路，一站一策制定站点改造方案，限定3天时间内完成静电释放、视频迁移、语音播报等设备的安装调试，为现场安全管理筑牢屏障；增设副罩棚，打造自助加油绿色专用区域，实现低成本改造促销量高增长的目标；调整门店布局，将大自助机设置在便利店进门显眼位置，在显眼位置张贴自助加油操作流程，减少客户排队等候时间；利用LED循环播放自助加油视频，并重点对油品满减券、免费洗车券进行宣传，加强对现场设备、环境的管理，保持设备拿取方便、干净整洁的状态，提升客户自助加油好感度。

##### 1.1.3 辅助推广措施

创新引入AI无感加油、刷脸支付、加油机械臂等智能设备辅助推广，车主无需下车刷卡便可加油，使单辆车平均加油时间从六分钟左右缩短到三分钟，不仅大大提高了加油效率，还带给客户全新的“数智化”体验。在汽油核心站增设大自助机、伸缩式加油枪，在柴油骨干站配备大流量油枪和加长胶管，提升客户消费体验感。做好线下服务和线上宣传，现场统一使用“您不会我教您加、教不会我帮您加、教会了我也能随时帮您加”服务话术，降低客户对自助加油的顾虑。

## 1.2 人事制度改革

### 1.2.1 优化经营管理体系

推动编制资源向增强核心功能、提高核心竞争力、培育新质生产力等重大部署投放。制定“三定”工作实施方案,坚持因事设岗、精干高效、效益最大的原则,并科学合理调整规范各部门人员编制和岗位设置,确保工作运行高效稳妥。从工作内容方面进一步明确市、县两级职能定位,增强地市公司营销管理职能、县区公司经营管理责任,促进效益最大化,全面带动经营创效能力的提升。

### 1.2.2 完善人才培养机制

建立规范统一的“三支人才队伍”职位序列和科学的选才、育才、用才、聚才工作机制,畅通员工成长通道。建立高校毕业生个人成长档案,定期开展谈心谈话、交流座谈会,了解员工的工作情况和思想动态;通过轮岗交流学习制度、“师带徒”计划、青年人才选拔培养等方式,形成全周期追踪考评、全过程督促反馈的专项培养机制,全力助推新一代年轻人成长成才。加大技能、职称鉴定评定工作宣传力度,充分利用自有的培训实践基地及“干就赣好”技能人才创新工作室,广泛开展各线条多种类培训课程,通过理论讲解、现场教学、点对点教、强化练习、动手实践,实现从理论课程到实践操作全覆盖全提高的完整培训链条,推动技能人才队伍发展和技术技能创新成果加速转化。

### 1.3 加强闲置资产盘活

为进一步深挖潜力,实现降本增效,公司积极挖掘闲置土地利用潜力,按照“宜油则油、宜电则电、宜非则非”的原则,结合地理位置、场地大小、资产状态、周边客户群等,针对性制定盘活策略。临街门面房优先发展易捷便利店、综合汽服、餐饮或出租,大面积闲置土地或用房积极寻求合作,发展大型汽车维修中心、中转仓、停车场或者易捷速购仓储点等,同时进一步探索液化气等业务的经营,让闲置资产、土地和低无效资产重新焕发价值。

## 2 网络布局与多元化探索

### 2.1 完善充电网络

①构建“旗舰店-母站-子站”布局框架:通过深入研究全市充电站点分布图、充电热力图、商圈中心、城镇规划等情况,在市辖区构建“旗舰店-母站-子站”充电网络布局框架<sup>[2]</sup>。首先,将前期试点充电量高的站点确定为旗舰店,利用场站周围闲置土地,建设拥有70余把枪的超级充电站,同时配置加油、充换电、易捷养车、餐饮、易捷便利店、休息室、车辆检测等功能区,提供全方位一站式多元服务,虹吸整个城区的新能源车辆;其次,在市区范围内规划建设4-5座大中型充

电站,配置30把以上充电枪,作为“母站”整合周边区位市场;最后,“场内+场外”同时发力,筛选现有加油站,与公共交通、医院、景点等场景合作的场站,建设6-20把枪作为“子站”补充。在县域网络建设上,通过筛选前期县域单枪充电量效益高的站点,将其定位为县域母站并迅速新增充电枪、完善休息及简餐服务,同时利用现有加油站和场外场景建设“子站”,完善县域充电网络。目前系统内全省充电量前十的站点中我司占据半数以上。②灵活电价激活市场潜能:面对激烈的充电市场,通过分析区域站点全时段充电数据,掌握周边对手充电价格,利用区域差战术、站点联盟等价格差异化竞争方式,将该区域站点价格进行灵活性调整,按时段整体让利服务费,抢占区域市场。同时做实社群建设,引导车主加入站内微信客户群,锁定客户,并实时提供当季充电、非油、养车活动信息,与客户积极互动,维系客户;分时段定价,提升单枪使用率,掌握网约车主凌晨充电习惯,将该时段服务费下调0.1元/度,给予进站的网约车客户“限时优惠”,精准服务该时段客户;积极打造网约车会员体系,培育发展稳定客户群,针对网约车占据充电市场75%的特点,发动各方资源,积极走访客户,并定期跟踪管理。③强化管理提升服务体验:率先落实充电站“专人打卡”巡检制度,有效提升客户服务体验;在大型自营充电场配套建设机器人自动充电系统,该系统可利用光伏系统充电,并通过低速无人驾驶运载车将充好的电池送至停车位,既高效利用了光伏资源,免除光伏并网等繁琐工作,还使客户充电更加便捷;打造“5+X”服务功能的综合加能站,“5”为充电、易捷养车、易捷便利店、休息室、餐饮等5个基本必备功能,X为换电、汽修、储能、售车、车辆检测等个性化可选功能,同时与驿公里合作设立智能光储充研究实验室,为客户提供更多“数智化”服务。

### 2.2 发展换电网络

通过市场调研,加快布局多场景充换电网络。聚焦B端目标客户和C端潜在客户,围绕大型综合加能站建设区域枢纽站,搭建二轮换电车生态圈,同时,针对竞争对手加以补充密集站。打造系统内全省首批二轮换电站,完成3座重卡充电站点建设投营,日均充电量突破6000度,较改造前增长15倍。

### 2.3 布局天然气业务

积极对接“七纵九横”加气网络,推动已有LNG气站投营创效。加速推动LNG布点,统筹规划布局,用好天然气发展权限下放机遇,抢占高速走廊沿线及国省道站点并进行加密补充,目前已在广大广高速等多条高速及国省道沿线布点10座LNG站。加强与天然



气公司合作,关注厂矿、物流等多种场景替代,统筹企业资源,培育重卡加气市场,密切跟踪市场需求变化,组织开展油转气客户摸排走访,提前做好客户替代承接。当前我司 LNG 零售市场份额达到 64%,实现对柴油零售降量的超 70% 承接。

## 2.4 探索氢能业务

积极融入政府“赣鄱氢经济走廊”规划,主动对接粤赣跨省氢长廊,全面参与地方政府氢能产业链的经营和推广;运用公交车、通勤大巴、叉车、重卡等更换计划,推广加氢业务;统筹氢源获取渠道,降低氢气到站成本;持续探索挖掘氢能生产和应用场景,探索打造氢能绿色物流园区,助力企业进一步实现从传统能源服务商向综合能源服务商的转型。

## 3 客户价值深挖与服务生态构建

### 3.1 构建“车生态”服务体系

以“统一品牌、统一形象、统一平台、统一会员、统一服务标准、统一运维”为原则,加快构建“车服务+车用品+汽车销售+增值服务+数字化平台”五位一体车生态体系。分级打造“自动洗车-洗美小店-标准汽服-大型维保中心”四类店型,开展灵活多样的权益会员套餐营销,满足顾客洗美、换油、换胎、快修四大养车需求,构建“1+N”的汽服网络布局。

开展自营模式的综合汽服业务,在中心区域建立大型综合汽服中心,并以此为核心向周边卫星站点辐射,通过易小美等洗美小店引流,实现汽车相关业务的一站式服务。目前已建成 10 座自营综合汽服门店,在营 80 余座易捷洗车网点,成为全市最大的品牌连锁洗车平台。同时,以“网约车协会”和“共建党支部”为载体,全面介入出租车、网约车市场,实现售(租)车、养车、保险等全链条业务,打造转型发展新赛道。

### 3.2 完善“家生活”服务矩阵

①做强做优品类销售:聚焦主题营销活动,鼓动全员转发各类爆款商品活动宣传,提升营销造势及引流锁客能力,逐步提升全员开口销售素质。同时强化“引进来”经营理念,针对时节销售及客户需求开展自主营销,高效开展年货节、车友节、爱跑节、白酒类促销、易享节店庆日等重点活动,拓展 B 端客户,为销售奠定坚实基础,易享节店庆日活动期间销售额超 X 万元,同比增幅近 70%。利用中化服务团队力量,协助化肥销售重点加能站利用闲置仓库改造化肥中转站,设立农资综合服务站,送服务到村,同时加快推进化肥试验示范田建设工作,进行可视化宣传,目前已开拓近 300 亩试验田,化肥销售系统内全省排名第一。加快建设尾气处理液加注机,强化现场宣传,提升我司散装尾气处理液的竞争优势,有效提

升液柴比。②培育增值服务业态:培育餐饮、咖啡、速购等增值服务业态,提升会员粘性和服务体验。建立推广餐饮业务模板,开发肯德基快餐经营、易捷小厨自建自营、易捷小厨合作等多种餐饮模式,根据不同客群的需求,定制化发展餐饮服务。目前建有江西石油首家肯德基穿梭餐厅,充分融合了加能站网点优势和肯德基的餐饮运营优势;在多家易捷门店开设“易捷小厨”,引入炒菜机器人,为国省道司机提供快餐服务,解决柴油司机的用餐难题,为加能站稳定增加客流。③拓展站外销售终端:高质量拓展站外终端销售新模式,充分调研周边商圈及社区需求,利用加油网点优势,积极参与城乡商业体系建设,顺应“即时零售”多元化发展态势,开设系统内全省首家即时零售前置仓便利店,选取系统内供应商,提供 24h 不间断服务;充分发挥易捷便利店资源及品牌优势,深化校企合作,与三江技校开展易捷校园店合作,成为系统内全省首家正式挂牌营业的易捷校园便利店,让易捷门店从加能站向校园和社区延伸;探索发展衣物洗护业务,开设首家自营易捷洗护生活馆;积极推动咖啡业务的线上线下融合发展,线下方面,打造连锁易捷咖啡品牌,提升品牌影响力,目前在城区主要汽油站点开设易捷咖啡标准店,提供人工精品手磨咖啡及奶茶等饮品服务,重要高速服务区开设易捷咖啡 MiNi 店,配套自助咖啡服务;线上方面,拓展咖啡外卖业务,扩大市场覆盖,以实际行动开辟易捷服务新蓝海。

## 4 结语

近年来,中国石化销售股份有限公司江西石油分公司坚持“稳油、扩气、拓氢、增电、强服”发展理念,在传统业务改革、新能源发展、新业务探索等方面取得了一定成效,连续多年荣获系统“标杆单位”称号,2024 年在销售公司区内地市级公司中“综合竞争力”排名第 11 位。未来,公司将继续秉承创新精神,不断推动改革转型向纵深发展,为行业可持续发展持续贡献力量。

### 参考文献:

- [1] 高洁. 国有企业合规管理体系建设的探索分析 [J]. 中国市场, 2024(7):98-101.
- [2] 黄云峰. 浅析油品销售企业加油站绩效考核体系改革 [J]. 消费导刊, 2020(44):214,238.
- [3] 钟峥. 石油石化企业营销人才培养与管理创新 [J]. 油气田地面工程, 2013,32(3):2.

### 作者简介:

聂志群(1973-),男,汉族,江西樟树人,高级经济师,现任中国石化销售股份有限公司江西石油分公司副总经济师,主要从事油品运营及管理相关工作。