

关于对成品油营销工作的思考

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：成品油行业面临诸多机遇与挑战，成品油销售企业通过经营环境分析，明确企业发展方向，采取多、快、好、省的营销策略，运用思考框架，在营销管理的主攻方向上，具体谋划与部署，以提高企业销售效益，达到做大做强做优的目的。

关键词：成品油；营销；策略

1 宏观环境分析

从政治环境方面看，作为企业，为客户提供价值，增强核心竞争力是根本，也是使命。从经济环境看，投资上，虽然国家投入大量资金，但由于地方政府负债、投资收益预期，杠杆作用有所滞后；消费上，由于人们的预期短期难以改变消费将出现降级和推迟；出口上，由于发达国家消费能力降低等因素，出口仍处于下降区间。从社会环境看，人口向区域中心城市流动的趋势没变，三四线城市人口大幅流出且人口老龄化。从技术环境看，互联网技术改变了客户购买油品的方式，零散客户抱团购油、客户招投标采购，压缩企业毛利空间；电动车技术发展让国家把燃油车禁售纳入了日程；高铁技术给客户提供了一个新的出行选择。

2 微观环境分析

哈佛商学院战略学教授迈克尔·波特指出，一个产业内部的竞争状态取决于五种基本作用力，这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。五种作用力，即：进入威胁、替代威胁、客户价格谈判能力、供应商价格谈判能力和现有竞争对手的竞争。

2.1 进入威胁

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，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。

综上所述，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。

2.2 替代威胁

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。

2.3 客户价格谈判能力

①单客户需求规模较大，客户大批量、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 1t 约 8000 元，按照人均可支配收入计算，占比超过 20%，由于产品成本占比较高，客户对价格更加敏感；③由于疫情影响，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。

综上所述，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。

2.4 供应商价格谈判能力

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。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。

综上所述,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。

2.5 现有竞争对手的竞争

①成品油行业存在众多竞争对手,呈现两强多散的态势,中石油、中石化占据绝对优势,东北、山东、陕西等地炼资源也具有较强的竞争力;②产业需求增长缓慢,且后期受替代能源影响和能源使用效率提高影响,成品油需求下降是大趋势;③成品油行业属于高固定成本行业,各参与主体都有争夺份额摊低成本的动力;④产品同质化严重,转换成本很低;⑤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;⑥主营单位承担着社会责任退出难度大,民营单位不存在退出壁垒。

综上所述,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。

3 企业发展方向

结合上述分析,认为成品油销售企业可以采取以下几种发展思路: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;③围绕客户,完善服务,提升客户锁定力。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;④强化自身,组建平台,提升产业控制力。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;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。

4 成品油营销策略

贝索斯说:我经常被问到一个问题:“未来十年,会有什么样的变化?”但我很少被问到:“未来十

年,什么是不变的?”我认为第二个问题比第一个问题更重要,因为你需要将你的战略建立在不变的事物上。个人总结有五点是不变的:一是广大人民群众,某个阶级(农民、工人、资产、官员、军队)的迫切需要;二是国家基本战略需要,更高、更快、更强、更安全,粮食、金融、产业链、原材料、生产体系、科技、能源;三是社会突出问题的解决方案,养老、扶幼、工薪阶层吃饭、公务人员贪污等问题;四是某行业的基础需求,例如:理发行业的毛巾需求;餐饮行业的一次性餐具需求等等;五是客户(某一群体)的需要演变,分为真实的、认知的,人的基本需求及基本需求之外由于认知变化而产生的衍生需求,可以对现有人的需求进行习惯性分析找到可以改善的空间。

管理学大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中,提出了著名的经典三问,他认为,每家企业发展战略的关键就是回答以下三个问题:“我们的事业是什么”,“我们的事业将是什么”,“我们的事业应该是什么”,并且要确保企业通过严谨的研究找到正确答案。德鲁克先生说:“我们的事业是什么?并非由生产者决定,而是由客户来决定!”

而对于我们成品油行业或者能源行业不变的是什么呢,我认为,是客户价值(给客户提供的解决方案),体现在“多、快、好、省”四个方面。

多,围绕目的(场景)配备产品,符合客户从A点-B点目的的相关产品多,能实现一站式购物,为客户节省选择及时间成本;旅游客户(长途、周末、日常);送孩子客户;公路运输客户(货、人);通勤客户;工程施工客户;小物流客户;农柴客户。对应每一类客户制订一套产品策略(包含人和机械的需求),实现单客户销售收入最大化。产品及服务选择多,考虑产品需求规模及产品利润。围绕人的需求配备产品,常态化需求(吃穿住用行)重点是形成消费习惯;冲动型需求要吸引眼球,决策成本要低(本身价格低),购物障碍(停车等等)。围绕车的需求,车的全生命周期解决方案,可以参照贝壳网模式,将商家引入到平台后,对不同阶段进行服务点评,然后进行推荐,每个环节进行分成。

快,从进站到消费结束时间短,从第一次接触到油品到地方时间短,办法就是:全面梳理客户采购流程,减少环节,提高效率,降低客户时间成本,快,主要是要降低时间成本(时间长短*时间个人价格),同时,无感接触,渠道,信息传达到客户快、准,让

更多客户知道；从家庭、单位或常在地区到网络或联系到具体人员的所需耗费的精力和时间；从展开接触、方案介绍到交易完成服务所需要的时间；有争议或异议得到妥善处理的时间。

好，质量好服务好，最低成本最大限度满足客户需求（质量达标及稳定性；单升公里数或做功好；口碑好）；对于个人认知好（为个人提供身份价值、品牌价值）。

省，成本省，成本是相对于价值来说的（单公里成本省、全生命周期成本省、顾客让渡价值（精力成本省）、与贡献价值比成本省（例如：对于机械用时稳定性有要求的）；提升规模增加市场竞争力，降低单位油品摊销成本；组织外部资源，承担部分成本给客户优惠；加强客户教育，让客户正确看待成本；整合外部服务资源，围绕旅游目的地、人的需求、车的需求组织更便宜的产品和服务。

5 营销管理主攻方向

5.1 原则

顾客价值是一切营销工作的出发点，顾客问题是一切战略的出发点；没有量化就没有衡量，没有衡量就没有管理，对于关键的管理工作一定要制度量化跟踪指标，确保及时反馈；没有个人英雄主义，只有用人所长的团队精神，每个人都有自身优缺点，只有团队才能最大限度解决思维盲角；闭环管理是持续改进的基础；最大的浪费是经验的浪费，最大的漠视是对最佳实践的漠视，最佳实践的流程化是组织能力打造的基础；时刻不忘初心和目标，才能积跬步行千里，营销策略一定要目标一致；问题导向是过去思维，机会导向是未来思维；人才是企业高质量发展的根本，组织是企业落实战略的保障，优秀组织的核心是将最好的资源、最优秀的人才，放在最重要的地方；将军是打出来的，不是教出来的。

5.2 思考框架

因果框架：原因——结果（场景——假设、设想、相像——约束条件（可大可小、可多可少、可有可无））——反身性。第一性原理框架：物品是由元素组成的，物品的成本应无限接近于元素相加的成本 + 极限思路（产量无限大、钱无限多等）+ 成本 / 效益框架 + 供求关系框架。时间框架（也可以描述为周期框架）；过去、现在、未来，在随时间不断变化中，同一事物出现的不同发展状态。全局框架：局部最优并不等于全局最优，局部要服从于全局。小——大——思想、原则。因素框架：每件事都可以分解成关键影

响因素，可以用数学公式表达：销量 = 客户数量 * 转化率 * 购买金额 * 回头率。角色框架：同一事物不同角色的认知是不同的。系统框架：各组成部分之间存在正负反馈关系和延迟反馈关系，系统是由要素和相互之间关系组成的。量化框架：把一些事物进行量化，然后进行改进反馈和策略选择，例如：性格测试，例如：通用电气对影响业绩关键因素测量。流程框架：把工作或任一事件按照先后顺序组成一个流程，对每一项流程进行优化，或者调整流程的实际操作者。理论框架：先归纳总结出一个思想理论，然后对这个理论选择几项指标进行衡量，再通过实例进行验证。人际关系框架：信任——利益——合作——信任——利益。

5.3 具体部署

抓战略布局，特别是要做好短期与长期统筹。国家战略层面，安全、质量、可持续；行业效率提升层面，资本、设备、人员、技术；客户独特性价值追求方面、客户使用成本方面、客户选择方面、客户获得服务的时间。

抓战术执行，特别是要做好闭环管理工作。事前要进行计算：成本、效益、对人的观念的影响，对人的利益的影响（反馈结果、找到差距、制定措施）；执行要闭环，计划（事项、责任、标准、时间要求、培训、评价机制）——实施（及时堵住错误、及时应对堵点、及时总结经验、及时进行推广）——检查（定期通报、现场检查、四不两直）——反馈（反馈结果、找到差距、制定措施）。

抓品牌建设，企业品牌建设、职业品牌建设（专业）、个人角色品牌建设。

抓机制建设，特别是制度、流程建设。要把好的经验固化为流程；没有考核就没有管理，没有量化就没有考核；要把必须做的事整理成清单；机制，特别是奖惩机制，简单、公开、透明；组织结构建设，怎么样才能适应市场及管理要求。

抓队伍建设，提别是梯队建设计划，培训、多岗位锻炼、以成绩论英雄。

抓政治建设，紧紧围绕“统一思想、锚定目标，科学决策，夯实责任凝心聚力，守住底线”的整体思路，全力推进党建工作高质量开展。

作者简介：

贾晓静（1982-），女，汉族，内蒙古兴安盟人，内蒙古北疆能源物资发展有限责任公司，大学本科，中级经济师。