

中国石油某销售公司成品油市场营销战略选择

孙颖卓（中国石油内蒙古销售分公司，内蒙古 赤峰 024000）

摘要：改革，是企业发展的不竭动力。创新，是企业前行的坚强保障。面对从卖方市场到买方市场、供求平衡被打破、多种资源、多种市场主体参与竞争等市场大变局，中国石油某销售分公司作为成品油零售企业，不断更新发展理念，重构营销版图，突破困局，选择合理的市场营销策略，构建适应市场竞争的营销机制，能够进一步提质增效，不断加强内部管理，提升综合服务质量及市场拓展能力，以客户需求为核心，进一步着力于加强企业核心竞争力。这是某销售公司在新的经济形势下走上高质量可持续发展道路的必要选择。

关键词：SWOT 分析；中国石油某销售分公司；成品油市场

1 某销售公司成品油市场营销 SWOT 分析

1.1 某销售分公司成品油市场优势 (S)

1.1.1 品牌质量优势

中国石油是世界 500 强企业，在国际国内都具有很强的品牌影响力，这是某销售分公司高质量发展的强大后盾。中国石油公司以其优质的产品质量，得到了很多客户的认可，进一步突出了中国石油公司核心产品和服务的质量优势，并凭借这一优势，逐步形成自身的产品品牌形象。

1.1.2 网络优势

在该地区，某销售分公司拥有全市 41% 的加油站，城区、县城城区加油站占比 62%，国省道沿线占比 47%，加油站点多、线长、面广，网络数量和布局的优势突出。某销售分公司以扎根本土为长期以来的经营策略，在某本地具有一定的认可度、知名度、美誉度。

1.1.3 队伍优势

某销售分公司有一支在市场风浪中拼搏进取、艰苦磨炼、经受石油文化和大庆精神熏陶的队伍。持续对机关部室的岗位职责、工作流程进行梳理、完善，做到机关人员一岗多能、精干高效。逐步取消了加油站原有岗位设置，深入推进大班组运行机制，调整加油站班组运行模式，解决加油站员工专岗人员过多、分工过细、责任分化、考核复杂、现场服务效率不高的问题。

1.1.4 资源优势

油品都是来自中国石油国有直属炼厂，统一采购，油品质量好、数量足，深受顾客认同，这是某销售分公司高质量发展的重要条件。

1.1.5 客户优势

某销售分公司日均 5 万的客流，按照 15 天加油一次计算，客户总数达到近 75 万，占当地汽车保有

量的 70%（大车 29648 辆，小车 1036837 辆，新能源 2079 辆，不含新能源合计 1066485），使其拥有庞大的客流优势。

1.2 某销售分公司成品油市场劣势 (W)

1.2.1 价格劣势

在产品定价方面，某销售分公司具有完善的价格管理制度，对比社会经营者，民营地炼资源成本较低，再加上逃税等现实原因，社会站点不断利用进货价差冲击市场，汽柴油与社会价差均在每吨 1000 元以上，参与价格竞争则无效益，不参与竞争则量效皆无，石油行业已明显进入内卷时代。

1.2.2 成本劣势

某销售公司年人工成本、资产折旧两项成本占年度总费用 60% 以上，成本刚性增长难以降低，导致企业效益压力加大。

1.2.3 市场把控能力需强化

对市场需求掌握还不够全面，市场分析不够透彻，销售判断不够精确，市场变化应对不及时。

1.2.4 客户开发维系能力需提升

对客户需求变化研究不深入，往往停留在表面上，敏感度不够，一些客户流失后才被发现，一些潜在客户未被挖掘开发，一些固定客户未长效维系而流失。

1.3 某销售分公司成品油市场机会 (O)

由于成品油行业战略特殊地位，国家在成品油经营领域有很多的风险管控政策，从网点准入、资源分配、价格机制等方面都有很深的介入。也正是因为国家的支持，在保证市场稳定的情况下，形成了当前相对成熟的市场经营体制。

1.3.1 市场份额有较大空间

某承接京津冀产业转移，实施重点工业项目 100 余个；推动现代农牧业加快发展，深入实施“三增三优”工程，农牧业向集中化、规模化、产业链化转变，

农业用油随之增加。所以成品油市场份额具有较大的提升空间。

1.3.2 刚性需求旺盛

该地区位于华北、东北交通运输枢纽，短期受内蒙古地区、东北地区煤炭复工增产以及天然气价格走高，引发市场对原油替代需求增加的预期，柴油需求将超预期增长。

1.3.3 行业管控有望进一步规范

国家政策层面，加大对税收、数质量稽查力度，某相关部门也将此项检查列入常态化管理，有利于营造公平竞争环境，使中国石油品牌优势得以更大发挥。

1.4 某销售分公司成品油市场挑战（T）

某成品油市场，2019—2020年，社会经营站点已开工或营业16座，取得土地未建站点12座，两年投运社会站28座，按每站每年销售成品油1000t计算，将在原有市场份额中挤占销售2.8万t。

1.4.1 资源总体供大于求

成品油的需求不及产量增速，资源整体过剩。目前，全国成品油产能9亿t，产量超过3.68亿t，需求大约在3.25亿t，是一种供需失衡的状态，平衡进出口外，资源整体过剩。

1.4.2 直属炼厂集中检修，阶段性产销矛盾突出

从系统内看，全年直炼资源整体过剩800万t，有可能出现旺季资源组织困难、淡季后路保障压力剧增的情况。

1.4.3 零售毛利较高，外资和民营资本加快布局

近年来，加油站油品毛利较高，社会站品牌化、借助平台软件连锁化明显。

1.4.4 零售价格竞争加剧，零售格局加速转变

价格直降——简单直接的方式，被大范围应用于市场竞争中。“三黑”持续活跃于柴油市场，2019年有向汽油市场蔓延的趋势，以远低于主流的价格抢夺零售客户，深度影响着成品油零售市场的竞争格局。

1.4.5 替代能源兴起

当前伴随原油资源博弈激励，可预期的未来必将发生新的能源革命，世界各国都积极推广清洁能源、替代能源的研发推广，例如电能、地热能、风能、太阳能等等，这些研发的应用推广，对传统成品油行业形成了剧烈的冲击，新能源的开发对传统能源行业造成了强烈的威胁。

1.4.6 交通方式的便捷

该地区高铁的开通以及新建某机场的进度加快，部分去往北京、沈阳、辽宁、朝阳、呼和浩特等地区人们的出行方式转变，汽油需求将减少。

2 某销售公司成品油市场营销策略

2.1 实施多元化的产品策略

2.1.1 汽油突出稳量、稳额、稳效

措施：汽油客户更多关注服务效率，努力实现“快进、快加、快走”，引导客户加注95#、98#。高标号汽油是要做好宣传引导和内部员工激励保障。汽油销售要注重会员卡（加油卡）卡销比的提升，优惠政策更多惠及“卡”客户。

2.1.2 柴油突出提量、提额、提效

柴油侧重存量客户挖掘。抓重点客户，制定针对物流企业、物流协会、货车老板、货运司机等不同消费主体的差异化策略，重点要从源头客户开发上发力，用消费折扣、积分、返利、油品增值税发票等满足

“公司要发票、老板要返利、司机要实惠”的不同需求；抓重点线路，采取叠加优惠策略，与对手保持同价、同策销售，在必要的时段、地段可以实施低价重点打击对手。抓重点时段，在春耕、秋收、运煤、节假日物流、施工季节等用油高峰期抓柴油上量，其中：农柴销售要抢抓先机谋划，有“卖春联意识”、“卖元宵意识”，主动积极与乡镇政府、金融、保险机构联合开展服务“三农”惠民活动，既体现央企的政治社会责任，也要实现扩销增效。

2.1.3 延伸产品

不断寻找非油销售发展短板和不足，提出解决非油发展桎梏和瓶颈的具体措施，按照润滑油、汽车用品要市场容量，烟酒、饮料要市场利润，粮油要销售收入，特色商品要卖场氛围，农资产品要市场空间的要求，全力进行主数据清理，对各加油站进行实时监控，及时清理滞销、低销、低效商品，并及时更换新商品，实现“血液替换”，更大程度上优化商品结构，实现增收创效。

2.2 开展灵活定价策略

价格策略是营销策略极其重要的一环，在油品经营中，客户均体现出明显的价格敏感性和低价需求倾向。同时目前油品市场调价周期缩短到10个工作日，一般一月有两个调价窗口期，产品价格变化频繁。虽然在油品价格国家调控的背景下，作为重要的战略资源，成品油价格波动幅度一般不大，同时成品油产品一定程度上属于刚需产品，客户的采购总量受到价格波动的影响不多，但由于存在着行业内部价格不均的现象，所以油品价格的变化会不断影响企业的经营业绩、客户的需求预期以及企业的市场份额。正是因为产品价格弹性较小，也导致了油品销售经营具有稳定的销售额和盈利空间。①因地制宜，因时制宜，成品

油定价差异化。以往恶性竞争，低价资源泛滥，不断洗刷市场造成的多输局面，不断提醒着我们，粗犷低价冲击市场只能造成恶性循环，成品油定价差异化，根据不同地区竞争态势区别对待，才能保证整体获利；②妥善处理成品油市场竞争关系，按照“打中求和、和中求机、机中创利”的营销策略，引领区域内价格定位，维护市场稳定；汽油销售工作“一站一策”，根据不同县区制定专属汽油营销方案，加大汽油专项奖励力度，按品号分析增减因素，找准原因，优化措施，汽油销售实现止跌回升；柴油销售工作“一区一策”，梳理国省道站点，将点对点竞争延伸到区域与线路的竞争，提高市场控制力，纯枪柴油相对、绝对市场份额持续提升。

2.3 开展多元化服务

销售企业的核心竞争力在于服务，各个企业都走上了由销售产品，向销售服务的转变。中国石油销售公司也调整了战略发展方向，由成品油供应商，向成品油服务商转变，因此服务的重要性也就体现了出来。所以，在油品经营过程中，必须加强营销相关的服务业务，通过产品过硬、服务到位，真正占领市场营销中的主导地位。

2.3.1 油品的品质是销售的根本

某销售分公司经营的核心产品就是油品，对于任何企业产品数质量都是关于生死存亡的头等大事，因此某销售分公司经营策略中，必须持续把产品数质量放在首位，某销售分公司的核心竞争力不断加强，通过过硬的产品质量不断打造更好的品牌口碑和企业形象。

2.3.2 不断提升经营中的服务质量

加强油品周边产品的经营。要不断提升服务质量，通过不同的服务，体现双方企业的差异化，让客户也形成差异化的口碑；另外要不断加强成品油周边产品的经营，例如汽服用品、便利店产品、润滑油产品等等，通过差异化的产品，形成差异化的客户印象。

2.3.3 制定完善的服务策略

某销售分公司应高度重视公司内部员工服务质量、客户接受服务内容、效果反馈的控制、监督、考核、激励等方面，进一步扩展成品油销售过程中的营销服务内涵的扩展和管理，并对影响员工态度的关键因素进行管理，以提升某销售分公司员工的服务质量，实现公司成品油销售的可持续增长。

2.4 促进“油卡非润一体化”的营销策略

在中国石油集团公司部署下，某销售分公司一直推行中国石油 IC 卡，客户可以通过 IC 卡进行储值消费，提升加油购物的便利性。但随着社会经济的发展，

当前的 IC 卡功能已经跟不上客户日益增长的需求，所以某销售分公司正在推进加油卡、非油商品、润滑油的一体化营销，不断挖掘油品及周边产品的客户需求，发挥产品联动形成集约效应，为公司创造价值。要加强一体化营销，发挥优势，坚持员工围绕客户转，不断开发潜在客户，维护固有客户。主要从以下几点，提升一体化营销效果：

2.4.1 不断加强成品油销售企业间的互动合作

某销售分公司应积极加强成品油行业之间的交流和合作，并进一步拓展同行之间的合作范围，精准确定目标客户群体。

2.4.2 不断加强机构客户的开发力度

某销售分公司应加大挖掘协议客户的开发力度，应充分把握成品油同行业竞争企业的加油卡信息动态分析，加强与客户及时而持续的沟通和联络。同时，某销售分公司应实施阶段性销售政策，制定“油卡非润一体化”加油卡营销策略，深入挖掘优质零售协议客户，增加忠诚客户的数量。

2.4.3 不断加强油品大宗客户的开发力度

对大宗油品客户，一直以来以批发、直销两种方式进行服务，某销售分公司要不断加强直销、批发客户的开发力度，运用当前先进的直销客户 APP，通过先进的系统进行开发维护，不断提升企业的市场占有率。

2.4.4 不断加强对市场变化的敏感性

根据变化调整经营策略。某销售分公司应根据市场变化积极调整营销策略，进一步强化直销渠道的销售能力，并根据市场需求的变化制定直销成品油的价格，并合理优化产品营销的政策，并严格执行灵活的营销手段，稳定扩展成品油直销的客户群体规模。随着成品油市场竞争越发激烈，某销售分公司应根据市场需求的变化，以“全产业链、全产业链和全生命周期”为营销核心，实施“油卡非润一体化”组合营销，实现成品油全产业链合作。

2.5 促销策略

促销是企业通过一定的方式，将产品或服务的信息传送给目标顾客，从而引起兴趣，促进购买，实现企业产品的销售的一系列活动。根据行业特点，成品油销售企业促销活可以采取的策略有人员促销、广告促销、营业推广和公关促销等策略。

参考文献：

- [1] 关雅倩, 刘苑. 新市场环境下中国石油陕西销售公司营销策略调整 [J]. 国际石油经济, 2017, 25(09):95-98.
- [2] 胡颖. 中国石油 M 公司成品油市场营销策略研究 [D]. 南昌:江西财经大学, 2019.