

低毛利背景下成品油零售企业经营策略浅析

许贵龙（中海石油炼化有限责任公司，北京 100029）

摘要：2023年2季度以来，受俄乌冲突、消费税审查、新能源冲击加剧等多重因素影响，国内成品油市场批零差价持续缩减，加油站经营出现行业性亏损，各市场主体加油站零售业务普遍面临前所未有的经营压力，零售业务发展举步维艰。为积极应对市场变化和挑战，做好低毛利背景下的加油站经营工作，更好调动员工积极性，精准平衡量价关系，精益开展费用管控，强化加油站基础管理，从而改善成品油零售企业经营绩效。本文对低毛利背景下规模化成品油零售企业加油站零售业务经营策略进行浅析，以期对各市场经营主体有效应对困难和挑战提供一定的参考和启示。

关键词：成品油；低毛利；零售企业；经营策略

0 引言

2023年2季度以来，一方面，后疫情时代国内消费恢复性增长未达预期，成品油零售市场需求提振不足。另一方面，批零价差下降导致加油站端销售利润率下滑。包括央企、地方国企及社会经营单位在内的各类市场主体普遍面临巨大的经营压力。如何更加有效适应新的市场形势和经营环境，实现低毛利背景下的加油站高质量运营，推进成品油零售企业可持续发展，成为摆在各市场经营主体面前的共同课题。通过加强加油站零售业务全链条、全环节的精益化管理，以有效应对低毛利挑战，结合业务实际进行浅析。

1 做好加油站销售组织工作，最大限度提升商圈渗透率

1.1 低毛利背景下营销活动策划应更加精准

低毛利背景下加油站促销活动方案设计应尽可能简洁、直观，避免内容过多、过杂，出现多重优惠叠加等情况。除新开业加油站以及应对周边竞争对手价格策略等特殊情况下，应尽量减少采取简单的价格直降。确有必要开展价格直降、会员日优惠等活动的加油站，应做好油品量利平衡测算，把握好油品量价关系。

要多做能为加油站带来效益增长的促销，目标是通过量价配合实现加油站综合效益的最大化。经评估无效的加油站促销活动应及时调整、优化，任何情况下应杜绝出现负毛利销售的情况。要强化油非联合等促销活动，精心选取广大顾客乐于接受的高毛利商品，与油品开展联动促销，达到“以非促油”的目的。

1.2 低毛利背景下应更加强化客户开发与维护

加油站应结合实际，针对各类摇摆客户及潜在客户实施精准开发，在原有客户消费品号、销量基础上

加大二次开发力度，最大限度扩大客户基数，通过客户增量效益弥补销售毛利的下降。同时应注意做好加油站固定客户的沟通和维护工作，做到“一客一议”，在大力度开发新客户的同时避免固定客户出现流失。应高度重视睡眠加油卡客户群的唤醒工作，可通过专项劳动竞赛等措施引导加油站集中开展睡眠加油卡客户唤醒工作，可通过定向派发电子券或通过短信、微信、电话等多种沟通形式，推介加油站当期营销活动或增值服务，吸引睡眠加油卡客户重新到加油站充值、消费，以低成本换取更多经营收益。

1.3 低毛利背景下应更加关注高标号汽油销售

城市中心加油站及高速公路加油站等，应结合加油站所处商圈、车流结构及油站罐容等情况，尝试增加配置95号、98号等高标号汽油。已配置95号、98号汽油的加油站，应结合周边竞争及当期油品毛利情况，通过调整绩效考核办法、引导员工加大推介力度等举措，加强高标号汽油的销售工作，逐步提升高标号汽油在加油站销售总量中的占比。通过持续优化加油站油品销售结构，提升整体盈利水平。

1.4 低毛利背景下应切实强化加油站促销组织

进一步做精做细加油站促销组织和宣传工作，确保各类促销活动真正取得实际成效。应着力做好各项促销活动方案宣贯，确保加油站员工熟练掌握当期促销内容，探索专项开展加油站员工现场开口营销活动，引导每一名油站员工争做开口营销能手。加强加油站现场促销氛围营造，合理使用加油站进出口海报、大立招、LED屏、立柱及加油机广告位及便利店内易拉宝海报、收银台台卡等促销物料等，提升加油站内促销宣传效果，同时应加大对周边商圈内潜在客户的宣传推介力度，持续吸引站外客户进站，全力杜绝“有

促销、无宣传”的情况。

1.5 低毛利背景下应加大力度推进异业合作

加油站应深入查摆自身资源和条件,积极推动异业合作项目,创造新的利润增长点。应积极与加油站所在地的银行、保险、移动、联通及油站商圈内的酒店、旅游景区等各类机构开展异业合作,协调引入外部资源,促进客户共享,提升油站竞争优势。同时,应注意严格控制三方加油平台优惠让利,避免三方加油平台成为效益“出血点”。应进一步加强第三方加油平台管理工作,规避资金、税务、票据等经营风险。

1.6 低毛利背景下应更加重视非油品业务

将非油品业务作为应对油品低毛利挑战的有效补充,引导加油站重新审视非油业务发展质量,基于对所处商圈特点及客户结构的深入分析,进一步优化便利店品类结构,积极引入高毛利商品,强化店面管理,为消费者营造良好的购物环境和消费选择。应加强员工培训及绩效考核管理,提升员工商品销售技能,提升非油品销售积极性,提升加油客户转化率。

同时应加大力度推进站外团购业务,更好服务周边各类机构客户非油品采购需求,提升非油业务收入及利润水平。

1.7 低毛利背景下应进一步强化加油站利润考核

应进一步强化对加油站油品价格到位率、吨油让利、吨油毛利等利润指标的关注和考核。结合业务实际,积极优化、调整加油站月度绩效考核指标,更好发挥绩效考核的指挥棒作用,引导加油站员工积极强化创效理念,提升创效能力,确保员工、油站、公司各层级经营目标高度一致,通过全体员工的团结协作,有效应对低毛利挑战。

1.8 低毛利背景下应加强与各经营主体协同运作

在客观分析加油站所处区域市场竞争态势的前提下,应积极协同各类市场主体,共同维护市场竞争秩序,同时应协同地方成品油协会等部门,积极做好区域内各类加油站的沟通协调工作,避免低毛利环境下形成新的“价格战”,导致加油站经营“雪上加霜”,主动沟通协调,共同维护良好的市场经营环境。

2 加强费用控制工作,多措并举降低经营成本

2.1 低毛利背景下应更加注重降低油品采购成本

更加严格控制油品采购成本,对于加油站有效应对低毛利挑战具有重要意义。加油管理部门应与成品油经营部门应将降低加油站油品配置成本作为共同目标,在加油站油品采购时点、油品库存运作、资源配

置等方面加强配合,协同运作,千方百计降低加油站油品采购成本,为加油站打赢减亏、增效翻身仗提供更加有力的资源支持。

2.2 低毛利背景下应更加关注日常费用控制

应切实强化“一切成本皆可降”的费控理念,全面推行加油站费用标准化管理,实现加油站可控费用精细化、定额化管理,各项日常费用必须控制在预算之内。应引导加油站从节省一度电、少用一张纸等运营微环节入手,加强费用分析和控制,保证各项费用支出的合理性。应坚持节俭办公,避免任何形式的铺张浪费,有效控制费用支出。

2.3 低毛利背景下应注重优化加油站运营安排

结合加油站实际,通过优化营业时间、弹性排班、科学定员、定编等方式提高加油站的人均劳效水平。乡村加油站、省国道加油站可在对夜间进站车流和加油量进行深入分析的基础上,探索尝试夜间停运。积极利用自助加油、自助支付、自助开票等智慧服务设施,引导顾客开展自助服务,以进一步提升服务效率,降低运营费用。

3 深化零售运营分析,找准加油站经营短板弱项

3.1 低毛利背景下应切实加强加油站经营活动分析

进一步深化对加油站经营活动的分析研究,每日跟踪经营异常的加油站,每周组织开展竞争对手调查,及时调整营销策略。每月应定期组织加油站召开经营分析会,通过经营分析活动,强化加油站各项经营指标的横向、纵向对比,逐站优化销售策略、价格策略、客户开发计划。

通过经营活动分析,使加油站清楚掌握自身的量本利情况。对于经营亏损的问题加油站应重点跟进,深入发掘问题原因及效益改善的机会点,针对采取治低、治亏措施,使加油站经营工作能够更加有的放矢、对症下药。

3.2 低毛利背景下应进一步提升加油站算账意识

低毛利环境下应进一步强化“以效益为中心开展销售工作”的理念,切实增强加油站经理的算账意识,提升算账能力。加油站各项营销活动均应基于当期油品毛利、商圈特点、客户需求及竞争对手策略等情况,进行系统性分析和评估,精细测算油品销量与优惠让利幅度的联动关系。加油站既应避免过度让利和无效促销,也应避免简单和盲目缩减营销力度,导致整体效益下降。综合算账的目标是要实现加油站整体经营效益的最大化。

4 强化加油站现场管理,提升客户服务质量

4.1 低毛利背景下应进一步关注客户服务质量

低毛利背景下各类市场主体均不同程度缩减优惠力度,价格竞争趋于缓和,加油站进一步回归服务行业的本质,做好客户服务工作就显得愈发重要。加油站应进一步加强服务标准、服务流程的全员培训和定期考核工作,提升服务的标准化、规范化水平。同时应精益求精做好加油站环境设施、员工形象、卫生清洁、卫生间清洁等各项基础性工作,为进站顾客提供愉悦的消费体验。

4.2 低毛利背景下应切实强化各项增值服务

应结合加油站实际,积极增设各类增值服务项目,以进一步优化客户体验,增强客户粘性。配备有洗车机的加油站,应加强洗车机设备的维护和保养,提高设备完好率,同时应加强洗车服务的宣传和引导,吸引更多客户体验免费洗车服务,提升客户获得感。未配备洗车机的加油站,应结合油站实际及客户需求,积极尝试提供包括清洗车辆挡风玻璃,提供热水、冷饮等力所能及的增值服务。省国道加油站应针对柴油车辆客户探索提供快餐、住宿、车辆加水等增值服务,以提升油站竞争力。

5 严控安全及合规风险,保障加油站安全平稳运营

5.1 低毛利背景下应进一步强化安全管理

安全是最大的效益。低毛利背景下,加油站应进一步加强加油站全员安全培训,提升员工安全意识和安全能力。加油站常用的QHSE应知应会知识、加油站安全操作技能等应确保全体员工熟练掌握。加油站应定期开展安全预案演练,提高员工的应急反应和处置能力。应认真组织开好加油站安全例会,做到内容充实,避免流于形式。应规范做好加油站各类日常巡检,对于检查发现的各类问题、风险应及时进行处置和上报。

5.2 低毛利背景下应进一步规范行政处罚风险

行政处罚不仅给企业直接带来经济损失,也可能导致负面舆情,损害企业品牌形象。在低毛利背景下,加油站应进一步提高对各类行政处罚风险事件的重视程度,提升合规管理意识和合规管理能力。应组织对可能引发行政处罚的日常工作事项进行系统梳理和摸排,逐项进行整改、落实。同时应积极组织做好环境保护类、应急管理类、经营行为类等易引发行政处罚事项的管理工作,全力规避行政处罚风险。

6 强化加油站员工队伍建设,提升团队凝聚力和战斗力

6.1 低毛利背景下应加强加油站员工形势与任务教育

加油站作为纯市场化经营单位,加油站员工的薪酬待遇与所在加油站的经营绩效密切相关。成品油毛利下降,员工的收入水平将受到直接影响。加油站应全方位做好低毛利背景下员工的形势与任务教育工作,向员工讲清楚油品毛利下降的原因及公司、油站层面的具体应对措施,引导全体员工正视困难,积极落实公司各项经营管理工作要求,以效益为导向,以客户为中心,更加积极主动的开发客户、维护客户,共同努力,共刻时艰。

6.2 低毛利背景下应加强加油站员工团队建设工作

员工是企业经营的主体,低毛利背景下,加油站员工不同程度面临着工作压力加大、收入水平下降等一系列困难、挑战,对员工的思想认识、工作行为等都可能带来负面影响,因此在这一特殊环境下,应更加强化加油站员工队伍建设工作,可以在服务技能、应急处置、团队建设等方面开展一系列形式丰富的竞赛、演练、谈心谈话等活动,进一步激励人心、鼓舞士气,使全体员工保持旺盛的工作热情和良好的工作状态。

7 加快综合能源站建设,提升加油站综合服务功能

近年来,国内新能源汽车产业发展迅速,传统加油站亟待实现向综合能源站转型发展。应组织加油站深入摸排位置类型、占地面积、周边电力设施等各项资源和限制,在具备条件的加油站,积极引入充电、换电、光伏等新能源业态,在推进传统加油业务发展的同时,积极开拓充换电市场,打造新的盈利增长点,促进加油站业务的可持续发展。

8 结语

综上所述,低毛利背景下,成品油零售企业应围绕进一步扩大加油站油品零售销量、精益化费用控制、深化经营活动分析、强化现场及服务管理、夯实安全合规基础、强化员工队伍建设、拥抱综合能源业务等方面,持续改进、优化加油站经营策略,在加油站标准化管理和精细化运营方面,进一步提升认识,精心组织,强化落实,以企业自身加油站专业化运营能力持续提升的确定性,应对外部市场经营环境的不确定性,推动企业更好应对低毛利挑战,实现高质量、可持续发展。