

新形势下成品油销售企业营销策略探讨

李浩洋（中海石油炼化有限责任公司销售管理部，北京 100029）

摘要：面对国内产能提升、国家政策趋严、新能源发展加快、市场平均毛利降低的不利局面，成品油销售企业如何能够抵御市场竞争风险，是本文希望探讨的内容。

关键词：成品油销售；市场研判；直销能力；批发贸易业务；品牌形象

0 引言

随着全球能源市场的不断变化和国内经济的快速发展，成品油销售企业正面临着前所未有的挑战与机遇。近年来，国内炼化产能的持续提升、成品油经营政策的不断收紧、新能源产业的迅速崛起以及市场平均毛利的持续下降，共同构成了成品油销售企业当前所处的新形势。在这一背景下，如何有效应对市场变化，提升企业的市场竞争力和盈利能力，成为摆在成品油销售企业面前的重要课题。

1 成品油销售企业面临的新形势

1.1 国内炼化产能持续提升

2022年中石化镇海炼化120万吨/年乙烯改扩建项目、浙石化二期2000万吨/年炼化一体化项目已实现投产，2023年中石油揭阳炼厂2000万吨/年炼化项目、盛虹炼化1600万吨/年炼化一体化项目实现投产，2024年山东裕龙岛一期2000万吨/年项目已建设完成，华锦阿美、恒逸文莱二期、中石化古雷炼化等项目正有序推进，新建炼厂的不断投产使得油品市场将越发呈现供大于求的状况。

1.2 成品油经营政策不断收紧

2022年末，应急管理部等十部门联合发布公告，决定2023年1月1日起将柴油列为危险化学品管理，此后除终端自用外，柴油批发均需危化品经营许可资质。同时各地应急管理局纷纷出台政策，要求汽柴油批发业务需要具备相应的仓储能力，成品油尤其是柴油的经营条件进一步收紧。

2024年11月国家税务总局发布《关于调整出口退税政策的公告》，12月1日起车用汽油及航空汽油、航空煤油和柴油的出口增值税退税率将从13%降至9%，将导致国内成品油销售企业出口利润减少，预计2025年我国成品油出口量也将随之小幅减少，国内成品油投放量将进一步增加，成品油出口退税税率下降的部分成本或被转移至国内市场，对国内价格造成压力。

1.3 新能源产业挤压传统需求

国内新能源产业已经进入规模化发展的新阶段。中国在光伏、风电、电池等领域的技术研发、生产制造、市场应用等方面都取得了重要进展，能源结构调整速度进一步加快。电动汽车的普及和技术改进，为国内新能源行业的进一步壮大提供了广阔的市场空间，同时也对传统能源尤其是汽油的消费需求造成严重冲击。

1.4 市场低毛利趋势明显

石油化工销售业务正在趋于“低毛利”时代。据测算，2024年石油化工市场的平均毛利率较2023年下降40%，由于竞争激烈，部分企业已逐步退出石油化工销售市场。除了经济放缓需求下滑的原因外，浙石化、盛虹石化、锦城石化等地方炼厂为了拓展销售网络，改变了以供应三桶油及大型贸易商为主的传统商业模式，通过设立多个仓储库点，延伸销售半径，拓展销售网络，直面小型贸易商和终端客户，抢夺三桶油和大型贸易商的原有市场份额，倒逼上述企业降价促销，市场的采销价差不断缩小，甚至在某些时间段出现采销倒挂的情况。

2 成品油销售企业市场营销模式浅析

根据资源来源及客户分类，成品油销售企业的市场营销模式主要分为三种类型，即直销、批发与贸易业务。

直销业务，是指依托企业自有资源，面向工业、农业、林业、水利业、交通运输业、基础建设、公用事业和服务业等涉及用油行业的终端客户和加油站客户的销售业务。批发业务，是指依托企业自有资源，面向贸易商的销售业务，鉴于中石油、中石化、中海油等主营单位在石油化工销售行业中拥有众多加油站和油库，并且开展大量资源外采，因此企业向主营单位的销售一般也属于批发业务。贸易业务，指为赚取购销差价从事的“两头在外”（原始采购端、最终销售端均在本企业外）的商品买卖活动，该业务与前两

者的最大区别为资源来源于企业外部,客户对象一般为贸易商。

此外,上述三种业务的交接方式也存在不同,直销业务大多通过汽车的运输方式,通过少量多批的频率,下沉至市场需求底部的用油终端进行销售;批发、贸易业务一般通过船舶、火车、管道等方式,向贸易商和石油石化等主营单位进行销售,单批次销量较大。

3 新形势下成品油销售企业市场营销策略探讨

3.1 强化市场研判

成品油销售企业要大力开展专业化的市场研究和分析,按具体品种划分业务线条,配备有销售实践经验的开展市场研究、行业研究和业务研究。一方面收集国内外宏观经济指标、国家最新政策、原油和成品油产能动态,另一方面业务人员通过日常业务接触,要及时反馈实时市场情况,通过市场价格和采销情况摸清局部市场数据,使得宏观和微观市场信息能够有效融合,帮助企业准确调整经营策略,确保企业经营节奏更加灵活,更加贴合市场。

具体来说,企业要建立每日市场研判机制,利用邮件、微信群、云会议等多种方式,开展区域甚至全国的市场信息共享,通过对产品量、价、库存等数据分析形成短期策略;在此基础上建立定期市场分析总结机制,组织开展分区域分产品的市场经营分析会议,最终形成月度经营建议和计划。

3.2 重视制度建设和源头治理

成品油销售企业要通过规章制度来统筹指导销售服务营销工作的开展,通过制修订制度,对客户开发、资金收付、收发货物等各个环节进行详细规定,进一步提高业务规范性和合规性,不断提高销售业务管理水平,为业务人员的市场开发指明方向,为销售业务发展提供源头保障。例如企业可以制定相应的客户管理制度,明确客户分类标准,加大客户开发、维护力度,健全客户考评机制;又如企业可以出台市场划分的相关管理规定,对业务人员的市场开发区域进行了明确划分,统筹协调跨区域业务,最大程度避免内部竞争,使得业务人员可以心无旁骛地开展区域市场开发业务。

3.3 不断加强直销能力建设

在当前供大于求、市场毛利下降的情况,下沉终端市场、把握直销客户已经成为成品油销售企业的必然选择。直销客户相比贸易商,具备用油需求稳定、价格接受能力高、采购习惯较为固定等优点,企业通

过维护直销客户,可以每月锁定固定销量,不断夯实和细化自身销售网络,通过与一个一个终端客户的紧密联系,有效抵御市场风险,一般来说,直销客户为终端客户和加油站客户,具体又可按照其使用用途进行如下细分:①工业客户,许多工业企业在生产过程中需要使用燃油作为动力源或原料,主要为生产制造、勘探开采业的用油客户,此外还包括汽车厂、造船厂等生产工厂,采购汽柴油用于汽车和船舶的初装或测试。②物流运输业客户,主要为物流车队、公交客运、船运公司和渔业公司。③建筑业客户,主要为工程建设和道路桥梁的施工机械用油和车辆用油。④公用事业和服务业客户,主要为学校、医院、殡仪馆等市政单位,该类客户采购成品油一般用来燃烧、取暖或者备用发电。⑤加油站客户:具备成品油零售许可证,所购油品用于社会加油站零售的成品油零售商,分为社会加油站、中外合资及外资加油站客户。

3.4 注重市场操作的多样化

批发和贸易业务具备大进大出的规模特点,可以在短时间内迅速实现资源调配,从而赚取收益。例如在市场大幅下跌时,通过批发和贸易业务,将货物迅速销售,可以避免更多的跌价损失,又如预判市场将大幅上涨,可以通过贸易手段迅速外采较多资源,等到市场价格上涨后予以销售兑现利润。因此,成品油销售企业应在推动直销业务的基础上,辅助开展批发和贸易业务,不断丰富自身市场操作手段,加强自身抵御风险、拓市扩销的能力。

此外,成品油销售企业也需加强自身的库存管理水平,以防范化解经营风险,对于企业来说,可售库存过高或过低均可能带来风险,油价大幅上涨时,可售库存过低,将无法实现潜在效益;油价大幅下跌时,可售库存过高,导致较多的跌价损失。因此企业需要根据自身的销售能力,来决定自身可售库存的合理区间,通过及时有效的市场操作手段,保证与销售情况相匹配的库存,不断促进企业营销业务的发展壮大。

如某成品油销售企业,在自身加油站零售量和自身直销量的基础上,设立可售库存风险指数,库存经营风险指数=可售库存量/(平均加油站零售量+平均直销量),通过实时监控公司的可售库存水平,调节整体销售节奏,平衡经营库存与市场风险之间的关系。

4 建立考核奖惩机制

在充分竞争的市场环境下,企业可以通过制定符合自身特点的考核规则,完善对业务团队和人员的奖

惩机制,不断推动自身业务发展,奖惩机制必须坚持落实到人、向一线倾斜的原则,才能充分调动业务人员的积极性。一般来说,考核指标可分为创效能力、经营规模、客户开发、执行能力等四个维度。

创效能力方面,可通过对采购量价情况、销售量价情况、各种直接销售费用的计算,对业务人员实现的吨油利润、总体利润进行月度考核;经营规模方面,对销量增长情况、计划完成情况进行月度考核,督促业务人员持续完成销售任务,“以月保季”“以季保年”;客户开发方面,对新增直销客户的数量和销量、新增直销客户的数量和销量情况进行考核,指导业务人员开展客户的开发和维护;执行能力方面,对业务人员信息报送情况、重点工作执行情况进行考核。

例如,某成品油销售企业引入红花和黑花的考核机制,对创效、规模、客户、执行等各项经营指标设置科学、明确、细化的考核依据,对业绩指标突出的单位进行红花奖励,对业绩指标落后或者执行能力欠缺的单位进行黑花惩罚,开展每月的竞赛排名和通报,强化监督,重点统筹,形成了“比学赶帮超”浓厚氛围,激发子企业拓市扩销的内驱力。

又如某成品油销售企业,根据销售人员成交量价和销售支持人员工作量,对销售人员和销售支持人员进行奖励,主要包括新客户联量奖励、新客户超价奖励、销售支持奖励三类。

新客户联量奖励是指,新客户与公司建立业务联系并开始购油后的销量累计,按吨对销售人员进行奖励。新客户超价奖励是指,对新开发的客户,售价超出当日销售限价的,以超出部分奖励部分的10%向业务人员进行奖励。销售支持奖励是指,为提升销售支持人员工作积极性,对销售支持人员按工作量和难度进行提成,工作量需量化为具体的单数或个数,并按照销售支持人员工作内容设定难度系数和提成单价,销售支持奖励计算公式为:销售支持奖励金额=工作单数或个数*难度系数*单价(元/单或元/个)

该企业通过实施“多劳多得,按件计费”的奖励政策,提高了业务员和销售支持人员的积极性,工作效率大幅提高,团队协作形成良性循环。

5 注重打造品牌形象

实践证明,客户在采购商品过程中,会优先考虑其明确认知的品牌产品。成品油销售企业具备明确的品牌定位,会增加客户选择该企业产品的机会,甚至帮助该企业享受独有的品牌溢价,同时企业也需要通

过品牌价值来创造超越自身区域范围的影响力,不断促进自身营销业务的开展。除中石油中石化等大型央企外,我国成品油销售企业普遍不具备引领行业发展、具有自主知识产权的核心技术或产品,在终端市场层面社会认知度普遍不高,无法充分体现自身品牌价值,更加需要加强自身品牌建设。

企业加强品牌建设,一是应当打造过硬产品,提高产品附加值,不断提高产品知名度和美誉度;二是明确品牌形象,开展品牌核心形象塑造工程,规范品牌视觉呈现方式,对外树立明确统一的品牌形象,提高品牌辨识度;三是基于品牌定位体系,开展品牌传播媒体整合工程,围绕品牌定位统筹内外传播内容,依托融媒体、多媒体项目建设整合传播渠道,通过宣传片、IP形象、发布会、特色文创、大型传播活动等多种手段打造品牌新形象;四是提升企业人员的品牌管理理念,分层级开展品牌培训,建立系统的品牌认识与品牌思维;五是拓展终端网络布局,提升客户服务水平,实施“及时服务、延时服务、加时服务、随时服务”的“四时”服务,打造集销售、技术、物流、财务于一体的服务体系,推行售前、售中、售后服务的“参与化、贴身化、高效化”的“三化”服务标准,搭建客户服务平台,及时响应、快速解决客户诉求,提升客户满意度,提高客户对自身品牌的认知。

总之,为了应对激烈的市场竞争,成品油销售企业应不断优化、创新开展销售服务的营销策略,通过加强市场研判、规范营销业务开展、强化直销能力、多样化市场操作、实施有效考核激励、打造企业品牌形象等多种手段,抵御市场竞争风险,实现企业规模和效益的不断提升。

参考文献:

- [1] 范程程.新市场环境下中石化成品油营销策略调整分析[J].大众投资指南,2019(11):59-60.
- [2] 张海霞,董秀成.中石油与中石化成品油经营模式创新研究[J].未来与发展,2018,29(02):18-21,42.
- [3] 关雅倩,刘苑.新市场环境下我国石油陕西销售公司营销策略调整[J].国际石油经济,2019,25(09):95-98.
- [4] 丁浩,陈绍会,李明莉,张书通.新市场环境下中石化成品油营销策略分析[J].我国石油大学学报(社会科学版),2019,29(02):1-4

作者简介:

李浩洋(1987-)男,汉族,山西人,本科,中级经济师,研究方向:石油化工销售。