

# 论加油站开展竞争营销前的准备

陈旺莲（中国石化销售股份有限公司广东佛山石油分公司，广东 佛山 528000）

**摘要：**近几年来，国内私企迅速崛起，使得国内成品油竞争主体趋向多样化，竞争格局更加白热化。随着油站竞争主体的多样化、竞争措施的白热化，市场份额进一步流失，加油站的经营面临着前所未有的挑战。同时，加油站一线的营销工作要求更加精准，对营销效果的诉求也更加强烈了。

**关键词：**竞争环境；市场调研；市场定位

## 1 现代加油站面临的竞争环境

在近三到五年的时间内，国内加油站竞争有一个非常明显的变化，那就是民营油站的崛起，迅速抢占布局网点，开展激烈的价格竞争。例如某新一线城市的中心区域，原来只是某国企加油站占据市场主体地位，但近两三年，新加入了海湾石油、阿托恩石油、利源石油等多家民营油站抢占市场网点。这些行业新晋者，往往通过大幅度的价格直降，免费洗车等掀起激烈的竞争风暴。新晋民营油站竞争实力强，在市场竞争上有着以下特点：一是聘请经验丰富的职业经理人负责油站的营销和管理；二是油站的装潢、VI标识都有专门的设计；三是在增值配套上，都配置洗车机等；四是现场人员充足，聚焦现场服务；五是在油站营销上，往往采用价格直降、会员普惠、充值优惠、加油送礼等多项措施相结合。

面对新加入市场实力强劲的对手，异常激烈的市场竞争，原有加油站如何才能有效应对竞争，提高营销活动的精准度，抢占更多的市场份额，实现量效并举呢？

## 2 现阶段加油站竞争营销准备的三部曲

面对新加入市场实力强劲的对手以及异常激烈的市场竞争，原有加油站如何才能有效应对竞争，提高营销活动的精准度，抢占更多的市场份额，实现量效并举呢？

结合一线营销管理经验，原有加油站主动应对新加入者的竞争，要求稳住并提升市场份额，那么竞争营销的策略和效果就要有明显成效。想要取得较好竞争营销效果，那么在开展竞争营销活动前期，就要做好充足的竞争准备，包括开展深入详尽的市场调研，精准地市场竞争分类，建立完善的竞争模型，这三步可以称为加油站竞争营销准备的三部曲。

### 2.1 精准的市场调研

为开展竞争营销提供支对加油站来说，详尽地市

场调研，有利于摸清加油站的增量潜力；精准的市场调研，有利于制定针对性的营销措施；精准的市场调研，有利于进行油站竞争定位。加油站在开展竞争营销活动前期，为了制定更精准的营销措施，挖掘更大的增量潜力，可以安排人员从以下几个方面开展详尽地、针对性市场调研活动。

#### 2.1.1 开展周边商圈的调研，摸清增量潜力和增量区域

加油站周边商圈的调研，是指以加油站为中心，半径5KM之内的周边社区、工业区、车辆集散地、商业综合体以及周边道路主干道的车流走向等进行一次深入地调研和记录分析。因为加油站产品的特定性，也就决定了在对周边商圈调研时，主要针对的目标对象是周边商圈的车辆保有数量，以及这些车辆的走向等。

#### 2.1.2 开展竞争对手的调研，利于制定针对性的竞争措施

可谓知己知彼，百战不殆。开展营销活动前，对竞争对手的调研也是必不可少。竞争对手的调研，主要从竞争对手的设备设施、路网位置、现场人员配置、服务管理、AI品牌形象、营销措施以及主要客户群体等方面进行调研。其中主要客户群体的调研在整个调研中起着非常关键的作用。

#### 2.1.3 开展油站本身软硬件的调研，扫除阻碍增量的因素

开展营销活动前，油站本身也需要进行一次360度的全新调研。自身油站的营销调研分为硬件和软件两个方面。

硬件方面的调研包括：①油站的油枪布局是否合理，能否满足营销开展的需要？油站的油枪是否有故障？油枪的油管是否够长？②油站的夜晚灯管是否足够、标识灯等是否够亮？③加油站前面的车道对油站标识是否有遮挡？道路前的车速是否够快？是否需要增加路牌提升可视度？

软件方面调研包括：①油站人员配置是否满足开

展营销活动后的现场人员排班需求以及外拓宣传的需求？②油站的人员是否已经具有营销战抢量增量的心理准备？③“客户代言人”的措施是否已经到位？营销措施落地，要快速扩散出成效，前期调研准备的“客户代言人”措施必须到位，并发挥作用。

## 2.2 精准的竞争类型分类，为制定竞争措施提供参考

结合详细的市场调研分析数据，利用 SWOT 分析矩阵，可以将加油站的竞争类型分为以下几种：

### 2.2.1 汽油竞争站的四种竞争类型

汽油竞争站的竞争营销可以分为以下四种类型：

- ①“以小博大型”、②“此消彼涨型”、③“市场弱势型”、④“硬伤型”。

“以小博大型”油站的优势就在于我方销量小，存量利润成本小。这一类型加油站的竞争策略就是主动竞争，竞争价格措施可以保持同等或者略高于竞争对手。有一典型案例就是某城市的 DN 加油站。该油站周边竞争网格有 4 个对手油站，开展竞争营销前，该站的日均汽油销量仅为 4 吨。而竞争对手某民企油站，长期开展 1.3 元/升的汽油优惠，日均销量 60 吨，其他三个竞争对手汽油合计日均 30 吨。DN 油站开展同价竞争后，汽油日均销量达到 55 吨/天，大幅度抢夺了竞争对手的销量，实现了量效齐升。

“此消彼涨型”一般是指本站与竞争对手油站，从油站位置、竞争条件、增值配套、双方销量等竞争条件来看，处于旗鼓相当的态势。这一类型油站的竞争策略就是不主动挑起竞争，避免恶性竞争，利润流失。营销方向就是和竞争对手保持同步竞争，打谈结合，在温和的竞争中，保持较大的市场份额，然后利用洗车配套、第三方资源、非油商品优势等培育一批忠诚的优质客户，稳客提量。

“市场弱势型”是指在某区域的市场网格上，本企业的油站数量处于较为弱势，从网点市场来看，属于弱势型。这类型油站采用的竞争策略就是保持竞争，争取多从竞争对手中抢夺市场份额，提高网点的经营质量。

“硬伤型”是指由于路网变化或者经济体的搬迁等客观情况造成油站难以通过竞争、营销等达到提量目的的油站。

### 2.2.2 柴油竞争站的两种竞争类型

柴油竞争站可以主要分为“物流源头站”和“中途补给站”。“物流源头站”是指加油站周边具有较大的物流园、发货地、车辆集散地等。“中途补给站”主要指各大高速站点是作为跨境物流的中途补给点。

这类型加油站可通过客户信息收集，卡车司机之家设施设备提升客户的回头率，提高加满率。

### 2.2.3 竞争类型及时更新

油站的竞争定位并非一成不变的，随着市场环境、竞争对手、竞争措施改变等因素的变化，根据市场调研结果，加油站的营销定位也会更新。例如上文提到的中石化分公司 DN 油站，“以小博大型”效果的逐步凸显，销量达到了一定的瓶颈，双方销量处于一个相对平衡的状态。长期的高价格竞争，也会导致竞争双方之间的销量处于制衡水平，导致利润长期流失。这时候，我们就要谋划该油站营销策略的转型了。就如产品的 5 个生命周期一样，这种竞争定位也经历着进入期、成长期、饱和期、成熟期、衰退期。要想绕过衰退期，重新进入一个时期，那么就需要注入一个新的营销方式，获得新生的机会，从而进入新生期。这时候，就要重新进行调研，进行营销定位的转型。

例如上文所提的 DN 油站，经过再调研，研究竞争对手，发现竞争对手对油品的关注度较高，反而对洗车、非油品关注度非常低。因此，DN 油站继续从两个方面进行竞争营销的转型：①竞争转型：油站竞争定位由“以小博大型”转向“此消彼涨型”。这时，DN 油站的就从“单向价格竞争”转向“多元竞争”，首先除了本企业价格优惠，还要结合周末银行资源结合竞争，其次，还要配合汽服洗车业务提高客户的黏性。②营销重点的转型：“关注现场速度，提升销量”转向“油非互动，反哺油品”。DN 油站销量高峰时，主要追求通过率，提升单枪运转率，提高销量。而现阶段，大家处于一个相对平稳的车流时，现场重点中心倾向于通过率为主，兼顾培育一批油非互动的忠诚客户，达到稳客提量的目的。

## 2.3 精细地竞争营销建模，为竞争营销提供可行性参考

### 2.3.1 组建油站竞争营销网络，分析市场份额和客户重叠度

对于准备开展竞争营销的加油站而言，摸清对本站具有影响力的竞争对手，搭建油站竞争营销网络，进行完善地分析，这很重要。

#### 2.3.1.1 组建竞争营销网络

面对激烈竞争，加油站要以本站 5KM 为半径，能够影响到本站客户群体和销量的竞争对手，组建起来，绘制成一个网状的竞争营销网络。这个网络包括油站同企业系统内油站、系统外其他油站等。以某城市某镇街的一个中石化油站 A 为例，周边 5km 内的油站有：两座中石化油站（分别是 B、C），阿托恩能源站、



粤宏能源站、美德森油站。则 A 油站的竞争网格就包括中石化油站 A、中石化油站 B、中石化油站 C、阿托恩能源站、粤宏能源站、美德森油站在六个油站。

### 2.3.1.2 分析市场占有率

加油站可以和第三方互联网公司合作,借助大数据平台,分析营销网格内所有加油站的市场份额,从而计算加油站,乃至该网格中同一企业的市场占有率。在其中,可以重点分析下,新加入加油站开展大幅度降价营销后,市场占有率前后的变化,从而评估竞争带来的影响效应。

### 2.3.1.3 区分客户重叠度

借助大数据,对营销网格内的客户重叠度进行详细的分析,有利于找准竞争站点以及衡量竞争效应。例如,同一竞争网格内,中石化油站有 A、B、C 三座加油站,以及民营油站 D、E;那么在挑选竞争站点的时候,中石化公司要在 A、B、C 这三座加油站中,挑选出一座油站进行竞争,挑选的原则就是,这座加油站和 B、C 之间客户重叠度最小,和 D、E 的客户重叠度最大的加油站,这样才能实现最大限度地抢夺竞争对手的量,从而减少对本企业其他油站销量的影响。

### 2.3.2 搭建竞争量效分析模型,选择有效的竞争措施

建好竞争营销网络,利用大数据分析是目前市场份额和客户重叠度,找准竞争营销的站点后,就可以搭建竞争量效分析模型,选择有效的竞争措施。竞争量效分析主要从竞争营销前的优惠投入、市场占有率、价差水平,以及竞争营销后的优惠投入、市场占有率、价差水平等进行对比,寻找最优的应对竞争措施,从而在提升市场占有率基础上,从而从价差水平不变或者有所提升。在进行量效测算时,设计到竞争价格的决策,可以从以下不同情况进行测算量效。

#### 2.3.2.1 保持竞争对手同等水平竞争

这种竞争价格适合“市场弱势型”油站参与竞争定价。该类型加油站的竞争网格中,网点的占有本来就属于弱势,那么在日常竞争中,那就要保持同等的竞争,保持该有的市场的份额,同时通过配套增值服务,提高客户消费黏性,提高竞争力。要注意的是,要和网格内竞争对手的价格保持同步调整。

#### 2.3.2.2 高于竞争对手价格开展竞争

这种竞争价格适合周边本企业油站较少,影响较少,“以小博大”类型的加油站开展。这类型加油站的优势就在于存量少,开展竞争的存量成本低。以高于竞争对手的价格开展竞争,能够较快地扩大竞争的

影响力,抢夺竞争对手的存量,较快达到抢占市场份额,量效得到快速提升的效果。采用这种策略的加油站,需要考虑另外一个情况,那就是竞争对手快速跟进价格竞争时,本油站也要及时跟进,前期保持略高于竞争对手价格最大限度地抢量,后期再通过协商等方式往回收价格。

### 2.3.2.3 稍低于竞争对手价格开展竞争

这竞争价格适合“此消彼涨型”油站。因为竞争双方的条件旗鼓相当,稍低的价格加上相应的洗车等配套增值服务一起进行评估,竞争力并不会减弱,从而在优惠投入上得到减少。

### 2.3.3 回归竞争营销的本意,以打促谈,维持平衡的、多方互赢的良性竞争生态

加油站开展竞争营销的本意,就是为了获得更好的价差水平,获得更高的市场份额,在面临新加入加油站时,更多是保住市场份额,价差水平不下滑。当价格竞争形势继续恶化,有可能会造成“两败俱伤”的后果。所以,在开展竞争营销前期,加油站必须要清晰认识这点,并制定一套以打促谈、双方协调的明确计划,这样才能维持在竞争中加强沟通协调,在竞争网格内打造多方互赢的良性竞争生态。从而,加油站获得可持续性的高质量发展。

## 3 结语

本文主要是剖析在日益激烈的市场竞争环境下,加油站竞争营销要取得好的预期效果,那么在开展竞争营销前就要做好充足的准备。包括开展详尽的市场调研,调研商圈、调研竞争对手、调研油站自身的软硬件等;还要利用 SWOT 分析法运用市场调研结果进行精准的竞争类型分类,为制定营销政策提高参考;在上述基础上,还要进行竞争营销建模,提供可行性参考;最后,加强沟通协调,打造网格内多方互赢的良性竞争生态。

### 参考文献:

- [1] 孙晓征. 开放竞争时代加油站营销策略 [J]. 现代经济信息, 2016(4):384.
- [2] 朱刚普. 成品油销售企业量本利分析研究——以加油站促销活动分析为例 [J]. 中国总会计师, 2023(05):40-45.
- [3] 王昱鉴. 论如何有效加强加油站内部控制工作 [J]. 财讯, 2022(14):169-171.

### 作者简介:

陈旺莲(1985.7),女,汉,广东遂溪,大学本科,中级经济师,副主任师,研究方向:营销管理。