

新时期成品油销售企业的经营管理工作

崔敬初

中国石化销售股份有限公司广东江门石油分公司

DOI:10.12238/ej.v7i1.1247

[摘要] 成品油是关系国计民生的重要能源物资,成品油销售是保障能源市场供应、助力经济社会发展的重要工作。新时期,受俄乌战势、巴以冲突、全球经济萎靡、国际油价震荡等影响以及新能源技术的不断发展,成品油销售企业面临着诸多风险挑战。传统燃油市场面临深刻重组和严峻挑战,如何在新形势下坚定定力,加快推动自身转型升级,调整产业结构、创新经营模式和管理模式,已成为当前成品油销售企业最为关键的问题。本文分析了新时期成品油销售企业面临的困难以及主要风险,重点从推动产品结构转型升级、改革营销模式、强化内部管理三个方面研究了新时期成品油销售企业经营管理工作对策,希望抛砖引玉,能为业内提供一些参考。

[关键词] 成品油销售企业; 经营管理; 风险; 对策; 转型

中图分类号: F325.2 **文献标识码:** A

The Business Management of Product Oil Sales Enterprises in the New Era

Jingchu cui

Sinopec Sales Co., Ltd. Guangdong Jiangmen Petroleum Branch

[Abstract] Finished oil is an important energy material that affects the national economy and people's livelihood. The sales of finished oil are an important task in ensuring the supply of the energy market and promoting economic and social development. In the new era, due to the impact of the Russia Ukraine conflict, the Palestinian Israeli conflict, global economic recession, international oil price fluctuations, and the continuous development of new energy technologies, finished oil sales enterprises are facing many risks and challenges. The traditional fuel market is facing profound restructuring and severe challenges. How to remain steadfast in the new situation, accelerate self transformation and upgrading, adjust industrial structure, innovate business models and management models, has become the most critical issue for current refined oil sales enterprises. This article analyzes the difficulties and main risks faced by finished oil sales enterprises in the new era, focusing on three aspects: promoting product structure transformation and upgrading, reforming marketing models, and strengthening internal management. It studies the management strategies of finished oil sales enterprises in the new era, hoping to provide some reference for the industry.

[Key words] Product oil sales enterprises; Business management; Risk; Countermeasures; Transformation

引言

当前,全球百年未有之变局加速演进,俄乌冲突、巴以冲突不断升级,全球经济持续萎靡,国际原油市场持续震荡,传统燃油车行业持续低迷,成品油市场外部环境更加严峻。从国内来看,我国是全球第一制造业大国,也是石油进口量、消耗量第一大国。保障石油供应是我国经济社会发展的基本盘,是我国经济社会发展长治久安的根本保证。但我国成品油市场同样面临着新能源技术冲击以及绿色低碳转型的巨大压力。在内外双重压力下,我国成品油销售企业面临的困难与风险也是前所未有的。在这一大背景下,成品油销售企业要主动适应新常态,主动融入

国家转型发展、高质量发展工作大局,加快推进企业转型升级步伐,加快调整产品结构,拓展销售渠道,推动营销模式和管理机制创新,塑造新的核心竞争力,推动企业高质量发展。

1 新时期成品油销售企业面临的困难与风险

1.1 市场供过于求,市场竞争进一步加剧

我国是全球第一大原油进口国,对外依存度超过70%。但国内成品油市场长期处于供过于求的状态,特别是俄乌冲突、巴以冲突以来,国内炼油整体一直处于高位阶段,而市场预期则明显不足。近年来,为践行绿色低碳发展理念,同时积极推进产业弯道超车,国内大力推进新能源汽车以及相关产业发展,可以预计

未来成品油消费将进一步走低,供大于需的状态还将持续。目前国内消费税征收机制并不完善,包括国有、外资、民营等各类成品油企业都向着规模化、品牌化趋势发展,可以预计,未来成品油市场竞争将进一步加剧,企业利润率紧缩将成为常态。

1.2 消费能力不足与新能源崛起,成品油销售企业亟需转型升级

当前,从国内整体消费格局上来看,虽然国家全力拉动内需,促进国内消费,但不少消费者依然信息不足,汽车行业也受到不小影响,2022年我国汽车销量同比下降超过2%,对成品油市场造成很大冲击。同时,近年来在国家政策的引导下,我国新能源汽车行业飞速发展,质量逐步成熟,公众的认知也不断更新,新能源汽车优势全面放大,更多消费者开始选择购买新能源车。公开资料显示,2022年底,我国新能源汽车销量达到688万辆,同比增长96%,位居全球第一,极大压缩了传统燃油车销售,由此也必然带来成品油销售的萎靡。可以说,消费不足与新能源汽车崛起给传统成品油市场造成了巨大震荡。未来,预计新能源汽车替代将进一步加速,成品油企业引入充电业务,转型升级势在必行。

1.3 公众出行方式多样化,降低对传统汽车方式的依赖

近年来,我国交通事业快速发展,C919飞上蓝天,复兴号投入商运,铁路、地铁里程连年创新高,除传统汽车运输外,航空、高铁、动车、地铁等交通方式赋予了公众更多选择,降低了对传统燃油汽车的依赖。同时国家大力倡导绿色低碳出行,这些都在无形中压缩了传统燃油的消费空间。此外,国家积极研发新型燃料,醇基燃料、煤制油等,虽然短时间内对成品油不会造成太大影响,但未来发展同样会对成品油市场消费造成一定影响。

1.4 企业内部管理创新不足,发展内生动力不足

前面三点,主要分析成品油企业外部环境风险与隐患,本节主要针对企业内部进行分析。新形势下,成品油外部环境持续严峻,内部市场瞬息万变,这些都对企业内部管理同样提出了新要求。但目前国内成品油销售企业内部管理还存在诸多问题,主要表现在思维理念滞后,市场反应不够迅速,应对不够及时;非油业务转型升级缓慢,患得患失;精细化管理水平参差不齐,数字化、智能化管理不足,线上销售和运营管理不足,服务意识和服务能力不够;成本控制不到位,基层人才缺口依然很大,微腐败控制不到位,企业发展内生动力不足等等。这些都必须引起我们高度重视。

2 新时期成品油销售企业经营管理对策分析

2.1 推动产品结构转型升级,不断增强市场竞争力

新时期,成品油销售企业要主动适应外部环境与国内发展新常态,在做稳传统成品油基础上,积极向油气、非油业务以及新能源领域拓展,打造集油、气、电、氢为一体的产品结构,通过引入更多非油业务,拓展更多生态,提升企业可持续发展能力。

2.1.1 推动油气业务转型发展

对于传统成品油企业来说,油气仍然是企业的基本盘,特别是各类加油站、加气站仍然是成品油销售企业的主营业务和主

要利润来源。成品油企业要紧密结合实际,提高质量,提升服务,实现转型发展。一是大力发展清洁低碳油品,做好国VI向VII过渡的准备,提前准备相应标号成品油,提升产品情节性,确保客户满意。抓好高端汽油品牌销售,比如中石油CN98超级汽油、中石化爱跑98#等的开发销售,打造企业品牌。二是大力发展LNG业务,抢抓新一轮基建良好契机,加快在老东北工业基地、西部、华北等地布局,抢占发展先机,加强国盛省干道、物流干线以及各类新增物流集散地周边的站点布设,提升市场份额,合理调整油气结构。

2.1.2 致力于非油业务高质量发展

非油业务是成品油销售企业重要发展方向,也是未来颇具潜力和效益的业务,企业必须高度重视。一是建议企业单独开展非油业务。比如中石化“易捷”,开展混合所有制改革,主动剥离非油业务,独立运行,有效激发了企业活力,取得良好效果。二是构建非油业务生态,围绕加油站、加气站,构建全新商业一体化模式,整合加油、汽车维修、高端商务、旅游餐饮等业态,拓展发展空间,实现融合发展。三是推动线上线下相融合,全面加强线上商城建设,加强与微信、支付宝等支付平台以及淘宝、京东等电商平台合作,构建全网络销售平台,最大化拓展销售渠道,推动线上下单、线下服务新模式,加快推动成品油及相关业务融入全国统一大市场。

2.1.3 积极布局新能源业务

电动汽车行业是我国汽车行业弯道超车的重要载体,而光伏、加氢也是新能源的重要赛道。作为传统的成品油销售企业也必须坚持与时俱进,依托现有网络,提前布局新能源业务,加快推进充电站、加氢等业务,坚决不能掉队。一是聚焦换电、充电两项重点业务,提前与国家电网、新能源汽车企业、充换电运营商接触,采取共建共赢等方式,加强务实合作,提前布局,抢占市场先机。二是推进分布式光伏发电业务,重点在光伏发电基础较好、太阳能资源较为充足地区布局,推进绿色低碳发展。三是推进加氢业务。紧盯氢能源电池龙头企业与氢产业园,加强沟通合作,在氢能源发展较好的地区先行布局,先试先行,打造一套成熟经验,方便日后规模性扩张。

2.2 改革营销模式,提升企业核心竞争力

随着时代发展,互联网营销已成为销售领域争夺的重点。而客户则是成品油销售企业的根本,新时期,企业要坚持以客户为中心,充分利用线上推广和销售手段,进一步细化客户群体,提升营销体验,打造属于企业自身核心竞争力。

2.2.1 强化精准营销

在高烈度的成品油销售市场,企业要充分利用互联网渠道和手段,进一步加强客户管理,利用大数据系统,对客户类型、特点、偏好进行精神收集分析,科学系统分层,进行精准宣传推介,直击客户痛点痒点,增强客户采购欲望。要进一步加强市场分析,差异化制定营销政策,杜绝根据往年经验进行主观判断或者大水漫灌整体营销。要利用用户画像,精准匹配各类线上线下营销策略,做好用户全周期阶段服务,减少无效影响,提升企业利润率。

2.2.2 强化线上营销

在互联网与全面网购时代,进一步强化线上营销,充分利用“两微一端”、抖音、快手等平台载体,发挥新媒体效应,全面加强线上宣传推广,强化线上服务,打造“线上获客、线下引流,线下服务、线上售后”的良好格局。增强线下用户体验,实现客户线上优惠、线下超出预期的体验,通过让利与服务,提升客户收获感、幸福感,千方百计增加客户满意度,增强回头率。聚合线上线下服务,线上渠道强化信息沟通、聚合支付,为用户大开方便之门,线下精准分析、高标准服务,千方百计留住客户。

2.2.3 强化生态营销

新时期,成品油企业的理念和思路要进一步拓展,既要抓好传统油气与新能源等主营主业,也要进一步拓展产品生态,依托现有站点,拓展服务内容与服务项目,引入更多生态,做大市场蛋糕,为用户消费提供更多可能。加强与汽车销售企业、维护企业、电商、旅游、银行等单位合作,积极拓展车辆维护保养、清洁美容、汽车销售、餐饮商务、旅游休闲、货运服务、中介代办等服务事项,全面构建“人·车·生活生态圈”,从单一的油气产品服务向更宽广领域进行延伸。

2.3 强化企业内部管理,增强企业内生动力

加强企业内部管理,向管理要效益,是销售企业永恒的追求。成品油销售企业要围绕自身短板不足,从组织结构、管理体系、管理方式、队伍建设等多方面发力,大胆改革创新,增强内生动力,助力企业高质量发展。

2.3.1 推广扁平化组织结构

新时期,扁平化组织结构已成为企业组织模式的首选,与传统的金字塔结构和职能业务模式相比,扁平化组织结构简单、传递信息快、应变能力强、解决问题迅速,非常适合成品油销售企业,可有效应对市场变化,更好满足客户精准需求,提高效益,建议各企业深入推广。

2.3.2 推动管理体系现代化

新时期,企业要坚持向管理要效益,持续推动管理改革,加快建设现代化管理体系。国有企业要进一步发挥党委作用,强化“把方向、管大局、保落实”,完善企业各项规章制度,形成制

度管人良好格局。建立完善“双挂钩”绩效考核体系建设,将个人收入与企业效益、个人业绩紧密结合起来,充分激发工作人员积极性。

2.3.3 加快数字化进程

新时期,数字化管理已成为企业发展的必经阶段。成品油企业要进一步加强数字化管理体系建设,加强市场趋势预测、行业价格收集、客户服务系统等系统,形成大数据资源,实现信息资源快速收集、精准管理,也为企业高层决策提供支撑。通过数字化系统提高内部信息运转速度,减少内部无效环节,提高工作效率。

3 结语

新时期,在内外部的双重压力下,成品油销售企业只有练好内功,才能行稳致远。要进一步强化科学统筹,提升市场把控能力;要进一步推进转型发展,提升市场接续能力;要进一步聚焦价值创造,提升客户服务能力;要进一步推动管理创新,不断激发内生发展动力。以扎扎实实的行动推动企业高质量发展。

[参考文献]

[1]赵鸿国.成品油销售企业风险内控管理及风险防控措施[J].大众投资指南,2023,(18):41-43.

[2]王世家.新时代成品油销售企业经营管理工作机遇与挑战[J].全国流通经济,2022,(27):60-63.

[3]殷基明,董丰莲,杨磊.原油全产业链生产经营精益效益测算模型[J].化工进展,2021,40(S2):156-161.

[4]王佳,任愿,罗强.阿米巴经营模式在成品油销售企业的探索[J].经营管理者,2021,(09):96-97.

[5]范成华,胡凤琴,代扬.市场寒冬背景下成品油销售企业成本精细化管理途径研究[C]//2017年度中国总会计师优秀论文集.中国石油四川德阳销售分公司,2018:7.

作者简介:

崔敬初(1983--),男,汉族,广西梧州人,大学本科,中国石化销售股份有限公司广东江门石油分公司,中级经济师,研究方向:成品油行业经营,包括成品油批发零售及加油站便利店新经营业态。