

油品营销纵横谈

YOU PIN YING XIAO ZONG HENG TAN

王长江 周德军 主编

石油工业出版社



油品营销纵横谈

王长江 周德军 主 编

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

油品营销纵横谈/王长江,周德军主编.

北京:石油工业出版社,2005.11

ISBN 7-5021-5305-5

I.油…

II.①王…②周…

III.石油工业-工业企业-市场营销学-研究-中国

IV.F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 135239 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

总 机:(010)64262233 发行部:(010)64210392

经 销:全国新华书店

印 刷:中国石油报社印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 开本:1/32 印张:10.125

字数:269 千字 印数:1-1500 册

定价:25.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《油品营销纵横谈》编委会

主 任 田景惠

副主任 王长江 周德军

编 委 田景惠 王毅锴 王长江 宋文国

庞志学 王世伟 殷林泉 周德军

夏鹏举 赵海鑫 李 军 王云峰

营销者的印痕

(代序)

炼油与销售公司和《现代司机报》合办的“油品销售纵横谈”征文活动得到了各销售分公司的大力支持,征集到大量有关油品销售的文章。这些文章从营销体制、加油站管理、队伍建设、员工管理、服务方式等多个角度,对油品销售工作进行了有益的探讨,提出了一些很好的思路,这对于中国石油销售企业总结交流经验,更好地把握市场变化,进一步提高服务水平具有一定的借鉴作用。现将文章集结成书,正式出版,是一件可喜可贺的事情。可以说,每一篇文章就像一个深深的脚印,印记着销售工作者的聪明智慧、辛勤劳动和丰收喜悦。

自1998年重组以来,按照中国石油天然气集团公司党组和中国石油天然气股份有限公司管理层关于成品油销售业务的各项战略部署和工作方针,销售系统广大干部群众克服困难、拼搏进取、竭诚奉献,销售业务不断发展壮大,在销售规模、管理体制、营销网络和经营效益等方面都取得了显著成绩,实现了销售业务超常规、跨越式发展,为中国石油的整体发展,为提升中国石油

的整体价值和树立良好形象作出了应有贡献。

油品销售是门学问。在对跨国石油公司的考察中可以发现,一些大型石油公司的成品油销售业务都基本形成了一套覆盖各个环节的规范做法,在这方面,我们要做的事还很多。对于销售业务的探讨是个“全民工程”,是各级领导、基层加油站乃至油库的普通员工都应关注的课题。一个小建议,一个来自实践的小经验,都会对销售工作起到积极作用;集腋成裘、聚沙成塔,中国石油销售理论的塔基将会更加坚固,最终为打造“黄金终端”提供有力的支撑。

在几年来的销售实践中,广大销售员工总结出很多经验,对中国石油销售业务的发展起到了积极的推动作用。例如:辽宁销售丹东分公司振八加油站经理王萍就是十几万销售员工的优秀代表,她总结出的“三个一点”等工作法,已在全国推广,丰富了我们销售服务的内涵。在这本书中,有许多文章都是作者谈自己对销售工作的认识,使我们感受到员工对岗位的热爱,对销售工作的忠诚。有这样好的销售队伍,何愁事业不兴?宝石花定会在神州处处闪耀!

2005年5月底,中国石油天然气股份有限公司在京召开了成品油销售工作座谈会,蒋洁敏总裁在讲话中

提出把“规范和发展”作为销售企业今后一个时期的两大主题。要做好“规范和发展”的文章,就需要销售系统全体员工的参与,集合大家的智慧和力量,戮力同心,勇于开拓,在日趋激烈的市场竞争中,开创中国石油销售业务的新天地,为保障国家能源供应作出应有的贡献,为顾客提供优质的服务。

加油站作为中国石油的销售终端,代表着中国石油的形象,这对销售企业提出了更高的要求。面对大好的发展机遇和形势,我们在保障供应、做好服务的同时,更要加强交流和沟通,让好的经验和做法能在更大的范围内得以推广,成为中国石油销售系统共同的财富。在这方面,也请《现代司机报》等媒体多帮忙,给大家提供交流的平台,共同携手,做大做强中国石油销售业务。

向所有关心中国石油销售工作的朋友表示衷心的感谢!愿广大油品销售工作者更上一层楼!

田 芳 忠

2005 年 10 月

目 录

努力建设具有国际竞争力的加油站文化	田景惠(1)
试论客户调查在油品促销中的作用	王长江(15)
现代化用工机制 激发企业发展动力	刘合合(31)
开发机构用户的四大策略	项平生(39)
浅析逆境中的成功模式	刘宪华(45)
建立中国石油成品油物流配送体系的若干思考 ...	刘守德(54)
区外市场的经营谋略	张文荣(67)
创新营销机制 激发创效活力	路来宏(71)
油品市场营销策略之我见	赵尔全(82)
发现和建设成品油零售业核心能力	王旭东(87)
成品油零售积分促销管理初探	魏勇(100)
实施专业化管理 构建现代营销体系	佟福财(108)
加油站非油品经营尝试	王立学(118)
做大做强终端 做精做细管理	何瑞林(128)
用诚信和品牌赢得市场	郭秀竹(135)
加强客户关系管理 开展深度价值营销	沈庆凯(141)
抢占油品零售市场的策略运用	赵永起(147)
浅议如何营造健康和谐的经营环境	张德义(153)
市场竞争商机为贵 科学营销效益优先	杨顺成(161)

以精细化管理提升企业核心竞争力	卢乃洪(170)
探索从传统销售向现代营销的转变	刘杰(178)
科学规划 合理布局 严控成本	

——辽宁销售网络建设的实践	吴汉(184)
提升加油站竞争力的有效途径	刘少业 杨泽元(191)
注重人才培养 提升企业文化	刘永祥(196)
人才管理:创新机制 开辟路径	戴恩祥(201)
加油站差异化服务探讨	刘新年(205)
成品油零售策略浅议	王明虎 莫启高 贾庆华(209)
对加油站管理工作的几点思考	杨大升(212)
以优质服务赢得客户 打造市场黄金终端	杜勇(218)
实践“加油操作十三步曲”的“八字诀”心得	徐炜(223)
安全工作必须以人为本	陈联营(229)
浅谈中国石油加油站如何开展促销	陈明辉(234)
以特色服务赢得顾客	张岩 陈莹(239)
京味文化在首都加油站服务中的应用初探	卢佳琳(245)
浅议石油销售企业的发展理念	吴杰 王俊萍 曲长生(249)
转变观念 用“心”叩开市场大门	吴洁(254)
不拘一格拓市场	

——陕西销售渭南分公司开拓农村市场方略 ...	徐青松(259)
中国石油“冀东销售模式”解析	吴杰 唐守玉(264)
加油站经营浅谈	程娜(272)

客户服务——托起明天的太阳	鲁真政(275)
搞好油品营销的十点心得	马朝义(277)
整体推销点面结合的营销构想	张健(281)
“亲情”服务为加油站注入活力	杜勇 赵秀云(284)
将创新贯彻到加油站管理中	杨亚杰(287)
油品销售中应对挑战的点滴体会	田增祥(290)
石油零售企业应对市场竞争的策略	彭俊(292)
低效加油站的成因及对策	曲长生(298)
“5S”服务法铸就五星级加油站	曲长生 苏彦(302)
冷静善待顾客	杨进春(307)
后记	(310)



努力建设具有国际竞争力的加油站文化

□田景惠

【内容提要】 建设具有国际竞争力的加油站文化,是在认真研究油品销售企业面临的严峻形势后做出的重要战略部署。加油站是中国石油连接社会的窗口,是中国石油的形象代表,中国石油的许多理念和文化要通过加油站向社会传递,人民群众对我们的了解和评价也是通过加油站这个窗口不断深化的,加油站已经成为中国石油与社会交流的平台和信息传播的工具。大众看中国石油首先就看加油站,每天有几百万用户在我们的加油站加油,也就是说我们每天要接受几百万人的审视和检阅,加油站的一草一木,员工的一言一行,直接关系到中国石油的社会形象。加油站虽小,但它却承载着中国石油的文化和社会责任。这就需要充分利用各种媒体,向社会展示加油站的文化,打造中国石油加油站的文化品牌,并使这种文化融入人们的日常生活,人们只要一提起油品,就自然联想到中国石油。

【关键词】 加油站文化 国际竞争力 中国石油

随着国有企业改革和现代企业制度的建立,企业文化建设已越来越受到企业领导的关注和重视,它正在成为推动企业发展的巨大动力,成为企业经济建设潜在的力量源泉,成为提高职工队伍素质的有效保证,成为企业核心竞争力的重要标志。



一个时期以来,就如何坚持以人为本,加快提升加油站管理水平;如何进一步宣传好中国石油,增强中国石油的社会影响力;如何搞好文化促销,提高中国石油对客户的文化渗透力,增强吸引力和凝聚力;如何促进顾客满意度工程建设,提升终端销售整体营销能力等议题展开研讨,统一思想,加深认识,意在建设具有国际竞争力的加油站文化,以从容应对来自国际和国内竞争对手的挑战,使“中国石油”这个品牌产生更为广泛的社会影响力,向着做大做强零售业务的方向发展。目前,这一讨论已达成初步共识,相信在今后的发展中必将产生重要影响。

一、建设加油站文化是应对当前严峻竞争形势的必然选择

经济全球化的不断推进,特别是我国加入 WTO 后,给我国能源发展带来新的机遇和挑战。“和平与发展”这个全球公认的时代背景,为我们利用国际能源资源和市场提供了更多的机会。随着我国加入 WTO, 开拓海外能源市场的外部阻力会逐步减小,发展的机遇增多、空间扩大。从国内形势看,随着经济增长和人民生活水平的不断提高,预计今后一个时期,我国能源需求总量将稳步上升,这就为成品油零售市场带来机遇。

同时,我们也要看到,随着我国进口石油数量的不断增加,随着国内市场的进一步开放,我国能源勘探、设计、生产、设备制造和服务等方面的企业将承受更大的国外竞争压力。就成品油市场来说,终端销售市场的竞争会越来越激烈,竞争主体多元化的格局正在形成,少数大企业进口专营、主导市场的局面将不复存在。

目前,国外大石油公司已通过合作合资、联营和独资等形式,进入成品油生产和销售领域。据了解,埃克森、壳牌、BP 等国



外大公司均已制定在中国建设加油站的计划,并正在加快实施,国际竞争的擂台直接摆在我们的家门口。一些地方企业、民营企业 and 个体经营者也以各种方式进入油品市场。国内同行企业也在加快抢占加油站和零售网络,石油石化企业间的竞争正在转向以品牌、质量、成本、服务、管理和人才为核心的高层次的竞争,对销售企业的生存和发展带来了更大压力。我们提出建设具有国际竞争力的加油站文化,正是在认真研究油品销售企业面临的严峻形势后做出的重大战略部署。

提高国际竞争力为什么要强调加油站的文化建设呢?

现代营销理论告诉人们,消费者在购买产品时,并不仅仅只是购买产品本身的使用功能,实际上还包括产品所蕴含的文化内涵,如“吃文化”、“穿文化”、“玩文化”等。人们在享受产品本身功效的同时,也获得一种超出产品本身的精神满足。由于文化能突出人们的品位和情感诉求,使商家与消费者产生心理共鸣和价值认同。这就需要企业针对自身的特点和顾客的消费心理,去创造一种文化,有效地影响和引导顾客的消费观念,进而使顾客自觉接近与文化相关的商品或服务,并促使消费行为的发生,进而形成一种消费习惯和长期延续消费的传统。因而,利用文化把商品和服务与顾客联系在一起,不仅容易被顾客接受,同时,文化又以某种“主线”贯穿,形成文化主题,使之具有浓厚的文化色彩,使顾客陶冶在文化氛围中,接受一种文化引导,改变自己的消费观念。

加油站是中国石油连接社会的窗口,是中国石油的脸面,中国石油的许多理念和文化要通过加油站向社会传递,人民群众对我们的评价和认知也是通过加油站这个窗口不断深化的,加油站已经成为中国石油与社会交流的平台和信息传播的工具。大众看中国石油首先就看加油站,每天有几百万人在我们的加



油站加油,也就是说我们每天要接受几百万人的审视和检阅,加油站的一草一木,员工的一言一行,直接关系到中国石油的社会形象。加油站虽小,但它却承载着中国石油的文化和社会责任,加油站肩上的担子不轻啊!

因此,各销售企业一定要站在中国石油建设具有国际竞争力的跨国企业集团的高度,认识加油站文化建设的重大意义,全面推动加油站文化建设。只有这样,才能有效地提高企业竞争力和扩大市场占有率。国内外一些知名企业的实践充分证实了这一点。Intel 是知名度很高的公司,但是该公司在推销新产品时,并不仅仅靠名气,相反,他们十分注重文化促销。他们推出 10M/100M 桥接器时,采用通俗易懂的话剧来进行产品推广。该话剧借用白雪公主与 7 个小矮人的故事,白雪公主有一颗 100M 的心,7 个小矮人各有一颗 10M 的心,他们的幸福生活就由 Intel 的 10M/100M 桥接器来沟通。这幕话剧从设计到演出,都由 Intel 的员工完成。通过到各地巡演和广告宣传,该产品很快畅销到世界各地。再比如,当购买可口可乐时,我们都知道它不过是一瓶碳酸饮料,但消费者却不由自主地选择了这一品牌,这是因为可口可乐这个品牌已有 100 多年的历史,与美国的文化有紧密的联系。可口可乐的每一次营销活动无不体现着美国文化,其品牌本身已成为美国文化的象征。

加油站文化建设和文化促销的实质,就是把中国石油深厚的文化底蕴和对消费者的人文关怀融入到油品销售的商业行为中去,把公众普遍接受的人文价值取向贯穿于油品买卖的全过程,使消费者在消费过程中获得亲情、友情等方面的身心满足。我们应该做到,在消费者购买油品时,虽然都知道它只不过是一种燃料,但却自然而然地选择中国石油。这就需要加强我们的企业文化建设,并充分利用各种媒体,向社会展示我们加油站的文



化,打造中国石油加油站的文化品牌,并使这种文化理念融入人们的日常生活,人们只要一提起油品,就自然想到中国石油。

二、建设加油站文化要准确把握内涵和外延

现在很多企业都在强调文化建设。所谓企业文化,通常是指企业内部形成的为大多数员工所共有的价值观念和行为规范。它是一个企业在长期生产经营中倡导、积累,经过筛选提炼形成的人本管理理论,是以企业管理哲学和企业精神为核心,以企业最高目标、共同价值观、优良作风、行为规范、标识、环境等为主要内容的,能够激发和凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的理论,是企业的灵魂和潜在的生产力。企业文化具有强烈的感召力、凝聚力和导向作用,能激励员工的斗志和凝聚人心,有力地推动企业经济工作的发展。

加油站文化建设是个大概念,包含的内容很多,但结合我们的零售业务,笔者理解,加油站文化建设的内涵就是加油站的管理文化建设。包括我们的管理、制度、规范、建设标准和视觉识别系统等方面的内容。加油站文化建设的外延就是品牌宣传和文化促销,向顾客传递这样一个理念:好车加好油,好油在中油。具体说应该注重以下几方面的建设。

1. 建设以规范管理为主线的管理文化

规范化管理是我们做大零售的基础、做好零售的保证,是提升中国石油品牌、扩大市场占有率、增强市场竞争能力的必然要求。之所以把加油站的规范管理提到文化建设的高度,是基于我们面临的市场竞争形势,基于集团公司建设具有国际竞争力的跨国集团的战略部署。任何一个国际化的企业集团都有自己的文化作支撑,企业的竞争到最后就是文化的竞争。

把加油站的规范管理提到文化建设的高度,是对管理工作



提出的更高要求。重庆会议提出要从“铁人文化、顾客满意文化、安全文化、执行文化、团队协作文化、学习创新文化”等六个方面,建设具有中国石油特色的加油站管理文化。这六个方面除顾客满意文化之外,都可以称为加油站的管理文化。

《加油站管理规范》(简称《规范》)吸取了国内外先进的管理经验,体现了顾客满意的营销理念,是加油站管理的行为准则和工作指南。《规范》的出台,对加油站管理由经验型向科学型转变、由单站摸索向整体规范推进,起到了重要的指导作用;对推动零售业务快速发展、提升品牌价值、打造具有国际竞争力的“黄金终端”具有深远的战略意义。《规范》颁布后,炼油与销售公司和各分公司通过理论培训、实践演练、巡回指导、制作多媒体演示光盘、样板站示范、知识竞赛等多种形式,进行了自上而下、内外结合、知行统一的宣贯,收到了良好效果。加强加油站文化建设,首先就要严格贯彻落实《规范》。

加油站管理文化的创建必须从细节开始。要进一步强化“管理创造效益、细节决定成败”的观念,要求我们每一位员工必须从细微处做起,从小事入手、关注细节,把小事做细,细中出精,小中见大。特别是站容站貌、前庭、便利店、厕所、生活区等直接与顾客接触的各个环节要重点关注,要细中求细,细致入微,细中出文化。公司领导十分注重到基层看细节,这既是传递给我们一个信号,同时也教给我们一个工作方法。我们不要到了基层只顾往办公室一坐,喝着茶水听汇报,要学会去看最容易出问题的地方,要了解最真实的情况。你学会抓细节了,你的经理也就学会了,经理学会了,员工也就明白了应该往哪个方面努力。领导的工作方法具有很强的导向性和潜移默化的影响力。

加油站的管理文化建设,很重要的一环是监控程序。要学会当顾客,要以顾客的视角,进一步细化要求,推进现场管理的程



序化和规范化。作为终端销售企业,我们几乎所有的努力都是为了顾客满意。我们搞“顾客满意”工程建设,我们进行顾客满意度调查等,都是为了了解顾客所需所想,为了找到最恰当的工作点。我觉得,对于我们搞零售工作的管理者而言,应该经常换位思考,如果你是一位客户,你对我们的服务是否满意?多从客户的角度去思考问题,寻找不足,这样比主观去臆想、去判断更现实、更客观。

我们还要按照分级分层负责的原则,对加油站管理工作实施有效监督指导,并全面推行“神秘顾客访问制度”。“神秘顾客”访问检查结果要与加油站经理和员工的收入挂钩,也要与各级加油站管理者的收入挂钩。我们许多同志去中油 BP 参观学习过,中油 BP 对加油站的日常管理主要就是依靠“神秘顾客”访问制度,他们的 300 多座加油站每年要拿出 100 多万元做这项工作。

只有建设好零售队伍,中国石油的零售事业才会不断发展壮大,这就更需要强调和重视人才培养。因此,我们要把铁人文化、执行文化、团队协作文化、学习创新文化结合起来,大力推进加油站人才文化建设。今后一至两年,我们将以实施“百千万人才培养计划”为核心,扎扎实实做好零售队伍建设的各项工作。要为零售业务创造良好的环境,将最优秀的人才、最优惠的政策向零售业务倾斜。带头实践“为加油站服务、为零售服务”的理念,目的是创造一个“人尽其才、知识共享、团结友爱、和谐共赢”的工作氛围,把中国石油“诚信、创新、业绩、和谐、安全”的经营理念与“持续满足消费者需求”结合起来,培养忠实稳定的客户群体和高素质的员工队伍。

2. 建设以塑造中国石油品牌为核心的宣传文化

几年来,炼油与销售公司和各销售分公司以中国石油品牌