

学校编码：10384

分类号：____ 密级____

学号：X0115018

UDC _____

学 位 论 文

石油企业的加油站营销管理研究

——兼析中石化厦门分公司的加油站营销管理实践

Petroleum Enterprise 's Gas Station Marketing
Management Study

王 九 宁

指导老师姓名：林志扬 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理（MBA）

论文提交日期：2004 年 5 月 14 日

论文答辩日期：2004 年 6 月 日

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004 年 月 日

内 容 摘 要

我国加入 WTO 后,按照承诺,2004 年底放开成品油零售市场,2006 年底放开成品油批发市场,我国成品油销售企业将面临世界跨国公司的挑战和竞争。由于受过去长期计划体制的影响,我国石油销售企业的加油站零售的营销工作是成品油经营管理中最薄弱的环节,作为长期工作中石化公司销售企业的一名职工,有责任为石油企业的加油站零售的营销工作尽微薄之力。

本文将我国石油销售企业加油站营销作为研究的主要问题,以我国石油销售企业的发展、现状和主要问题展开研究,结合相关的案例和实践,对我国石油销售企业的加油站营销提出策略性建议。全文共分绪论、第一、二、三章及结束语共五个部分。绪论部分介绍了我国石油工业的发展和成品油销售运营的背景,并对当前加油站零售营销现状进行问题提出;第一章介绍了我国加油站成品油零售行业背景、竞争结构以及未来发展趋势;第二章从影响服务营销的 7 个要素以及营销组织管理分析了中石化公司加油站营销现状和主要问题;第三章是文章的主体部分,主要运用了企业营销基本理论和管理知识,结合作者从事成品油销售的十余年的工作体验和亲身参与的营销实践,对石油销售企业加油站营销的目标市场、营销组合策略、渠道建设和区域公司营销管理组织分析并提出建议;最后通过结束语对本文进行了总结。

关键词：石油；加油站；零售；营销

Abstract

According to the promise after our country enter into WTO, our country will open the readymade oil retail market in the end of 2004 and open the readymade oil wholesale market in the end of 2006. The selling enterprise of readymade oil in our country will face the challenge and competition from multinational corporations. The retail marketing of our petroleum selling enterprise's gas station is the weakest link in the management of readymade oil for the influence of long-time planned system in past time. As an employee work in sale section of china petroleum & Chemical Corporation for long time, I have a responsibility for making efforts to the retail marketing of gas station of Petroleum Corporation.

This thesis put the marketing of gas station of petroleum selling enterprise in our country as the main issue to research. Launch studying with the development, the current situation and the main problem of petroleum selling enterprise in our country, combine the relative cases and practice to provide the politic suggestion for the above issue. The total thesis is divided into five parts. There are preface, chapter one, the chapter two, chapter three and the ending. The preface introduces the development of petroleum industry in our country and the background of selling readymade oil, and make the questions to the current sales situation of the gas station; the first chapter introduces the trade background, the competition structure and the develop trend in the future of gas station in our country; the second chapter analyze the current marketing situation and the main problem of the gas station of china petroleum & chemical corporation according to 7 elements which influence the serve marketing and the management of marketing organization; the third chapter is the main part of the whole thesis. By using the basis theory and management knowledge of enterprise marketing and combining the writer's over 10years work experience and marketing practice ,he analyze the goal market, marketing tactics, channel construction and the organization of marketing management of regional company and also provide the suggestion; at last, the ending sum up the whole thesis.

The keyword: petroleum; gas station; retail; marketing

目 录

绪 论

第一章 成品油零售行业背景	7
第一节 中国石油行业历史沿革	7
第二节 国内加油站的分布、结构及竞争特点	8
第三节 加油站的未来发展趋势和竞争态势	11
第二章 中石化公司加油站营销现状分析	15
第一节 市场细分和目标市场选择	15
第二节 中石化公司加油站的营销组合策略应用分析	16
第三节 加油站的网络布局和建设分析	19
第四节 营销机构、组织和队伍分析	20
第三章 中石化公司加油站的营销策略分析	22
第一节 市场细分化与目标市场的选择	22
第二节 实施差异化的营销竞争策略	27
第三节 实施品牌优势基础上的多样化促销策略	35
第四节 良好的有形展示和场景设计	41
第五节 良好的员工素质	47
第六节 提高加油站网络营销的整体竞争力	49
第七节 加强成品油零售营销组织管理工作	55

结束语

主要参考文献

后记

绪论

石油是国民经济发展的重要战略物资，被成为“工业的血液”、“国民经济的加速剂”。中国是世界上较早发现和应用石油的国家之一。早在东汉时期历史学家班固所著《汉书·地理志》中就有“高奴有洧（wei）水可燃”的记载，北宋科学家沈括在《梦溪笔谈》中第一次提出“石油”这个名称。但由于旧中国漫长封建制度的束缚，地下石油资源未能得到顺利开发，“贫油国”的帽子一直延续到二十世纪五十年代后期才有所改变。我国的石油工业是新中国成立后发展起来。1963年大庆油田的开发，使我国甩掉了贫油国的帽子，实现了石油的基本自给，成为世界产油大国之一。随着改革开放，国民经济的快速发展，我国已成为石油消费大国和石油净进口国。2003年原油产量1.7亿吨，进口9100万吨，出口量813万吨，表观消费量2.52亿吨，我国已成为继美国之后世界第二大石油消费大国。^[1]

成品油的销售方式主要分为：批发、直销配送和加油站零售三大部分，其中：加油站零售业务为最主要的部分，是成品油销售企业获取利润的主要来源。而且作为整个石油工业价值链的终端环节，最终也实现了整个石油工业经济价值链的增值。

从1994年开始，国家对原油、成品油生产和流通体制进行改革，1998年组建中国石油、中国石化两大集团。石油、石化两大集团在国内南北地区形成各自的加油站分销网络后，2000年开始大规模相互渗透、竞争。加油站正经历由分散经营到网络化规模经营、由单一经济成分向多种经济成分、由经验管理向专业化管理、由单品种经营向多种经营转化的过程中。由于长期以来体制上的欠缺、观念的陈旧落后、营销资源的不足，导致国内加油站零售营销难于适应市场发展的需要，加油站零售的营销工作成为加油站经营管理中最薄弱的环节。特别是与国外发达国家的加油站零售营销相比有巨大差距，随着我国成品油市场的放开，国外跨国石油公司和国内社会资本开始进入国内加油站投资和经营，国内成品油零售市场竞争日趋激烈。如何提高石油企业的加油站营销水平，是摆在我们面前的重要课题。

[1]冯世良，“2003年中国石油和化工经济运行回顾与2004年展望”，《国际石油经济》，2004年第2期，P1-6

由于成品油零售市场营销的研究是一个专业性较强、影响因素较多的课题，需要解决的问题也很多，而且相关的专门研究也较少，本课题将主要研究省市级的石油销售企业的加油站零售营销问题，重点将加油站的整体网络营销作为对象进行研究。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 成品油零售行业背景

第一节 中国石油行业历史沿革

建国以来的几十年间，我国对成品油的销售管理体制采取的是比较严格的计划经济管理模式，并随着国家政治、经济体制的改革，成品油的销售体制曾进行过多次调整，销售企业的隶属关系也多次变革，从总体上划分，大体经历了三个阶段：

一、 计划经济下的商业运行体制（1950年—1985年）

1950年5月，在国家贸易部下成立了中国石油公司，国家对石油销售体制实行的是严格的计划经济，采取高度垄断政策。汽油、柴油、煤油、燃料油的供应，均由中国石油公司统一经营。

二、 产销合一体制的建立和发展（1985年—1997年）

1983年，中国石油化工总公司宣告成立，1985年1月1日中国石化销售公司成立，成品油的经营由严格的计划管理逐步实行开放经营。在价格双轨制、油品短缺、国家经济体制由计划经济向市场经济过渡过程中，曾出现过党、政、工、农、商、学、兵谁都经营石油，成品油市场一度混乱无序。

三、 上中下游一体化体制的确立和完善（1998年至今）

1998年国务院决定对石油体制进行重大改革，按照“各有侧重、保持优势、有所交叉、有序竞争”的原则，大体上以长城为界，将国内陆上油田、炼化企业及石油销售企业重组为南北两大集团公司。即**中国石油天然气集团公司**（简称**中国石油**）和**中国石油化工集团公司**（简称**中国石化**），各省市区县石油公司也按照区域全部成建制划转入两大集团公司。这一阶段石油体制的重大重组改革，标志着我国石油管理体制走向了一个全新的发展阶段。

我国按照加入WTO的政府承诺，2004年11月30日后放开成品油零售市场，2006年12月11日后允许外资从事成品油和原油的批发业务。市场放开后，我国石油市场竞争者结构将会发生重大变化，由原来的石油、石化两大集团为主、社会经营单位及个体经营者参与竞争的格局转为石油、石化两大集团、社会经营者、个体经营者与国外竞争对手共同进入石油市场博弈的新格局，我国石油市场将要进入一个新的竞争阶段，特别是零售市场的竞争将会更加激烈。

第二节 国内加油站的分布、结构及竞争特点

一、国内加油站的分布及结构

1998年，国家重组成立中国石油、中国石化两大集团公司后，1999年国家开始清理整顿成品油生产、批发、零售企业，一批社会经营单位被取缔；2000年，石油、石化两大集团开始大举扩张零售网络，掀起一次国内加油站并购与重组浪潮。2001年，中国石化的加油站数量从12000座急剧增长到近20000座，中国石油的加油站数量也从8000座增长到12000座；2002年，全国范围的加油站清理整顿工作，再次掀起国内加油站的重组浪潮，全国加油站减少了近5000座。截止2003年底，国内有合法经营证照的加油站约7.5万座，石油、石化两大集团公司约3.8万座，自此，石油、石化两大集团公司初步确立了其在中国成品油零售市场的寡头垄断地位。

中国石油的加油站主要分布在：内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、重庆、四川、西藏、陕西、甘肃、宁夏、青海、新疆等12个省、市、自治区；中国石化的加油站主要分布在：北京、天津、河北、山西、上海、江苏、浙江、安徽、福建、江西、山东、河南、湖北、湖南、广西、广东、海南、贵州、云南等19个省、市、自治区。

经过近几年的发展，中国石化已基本完成对经济发达地区加油站的网络布点，尤其在南方市场的加油站数量占50%以上，2002年又成立东北公司和西北公司大举进军北方市场；中国石油在加大整合稳固北方市场的同时，亦加大对南方市场的渗透。

2003年国内成品油表观消费量13145万吨，国内陆上成品油零售表观消费量约6475万吨^[2]，中国石化集团约占60%的市场份额，中国石油集团约占30%的市场份额；基本形成了以石油、石化两大集团公司为主体，社会、外资经营单位的四方竞争格局。

二、国内油品零售市场的竞争状况分析

随着中国成品油零售市场全面放开的日益临近，跨国石油巨头加快了抢滩中国成品油零售市场的步伐，BP、壳牌、埃克森美孚等跨国公司已通过与中国石油、石化两大集团的合作的形式提前进入中国市场。2003年国务院批准通

[2]李春光，“中国石化销售企业2003年度工作报告”

过了 BP 与中国石油、壳牌与中国石化的合资方案，允许其在广东、福建拥有 500 座合资加油站；埃克森美孚与中国石化在浙江、江苏、福建设立合资加油站的项目正加紧运作。中国成品油市场正进入一个多元竞争的时代。

中国石油、中国石化两大集团公司作为目前国内成品油零售市场上占垄断地位的成品油销售企业，二者是国内成品油零售市场的竞争主体，二者的竞争优劣势如下表分析：

表 1：中国石油、中国石化的竞争优势和劣势分析

主要竞争者	竞争优势	竞争劣势
中国石油	1、北方市场的零售网络和市场控制力很强大； 2、内陆的成品油管道运输能力强大，成本低； 3、南方市场开拓投入大，没有历史包袱； 4、控制国内 70% 的原油资源，有很强的资源优势 and 价格竞争力。	1、成品油生产能力远大于零售能力； 2、加油站质量偏低，单站销量低； 3、辐射南方市场，运距远； 4、成品油质量不高，品牌价值较低。
中国石化	1、南方经济发达地区市场控制力强； 2、主要炼厂分布在沿海，距离市场近； 3、炼油规模大、技术先进，成品油质量高，品牌价值高； 4、零售网络分布合理。	1、南方零售网络员工多，历史包袱教重，零售成本高； 2、进入北方市场不具备价格和资源优势，短期内难形成规模。

资料来源：田景惠编著：《加油站营销理论与实务》，石油工业出版社，2003 年 12 月

三、加油站的营销组合特点

传统的营销组合包括 4P：产品、价格、分销渠道和促销。但是，应用于服务业中需要进行适当调整。由于服务通常在生产的同时被消费，顾客常常与企业员工直接接触；服务的无形性，导致顾客依靠有形的外在展示判断产品和服务质量；顾客体验到的服务过程也是判断服务质量的重要依据，因此，服务企业营销组合除在传统的 4P 之外，还须包括 3P，即人员、有形展示和过程。

加油站在为顾客提供油品过程中，顾客很难体验到油品的实物感觉，在提供加油服务的同时进行生产和消费，具有很强服务业的特性，因此，加油站的营销组合为 7P，特点有以下几个方面：

1、 产品策略方面

成品油的同质化程度较高，合格产品质量差异较小，加油站产品的竞争主要在品牌、非油品服务和核心产品的功能技术优势上展开。

2、 销售渠道策略方面

由于石油销售企业的成品油零售主要依靠自营加油站实现，加油站网络的建设规模和布点是石油销售企业提高市场控制力和占有率的基本手段，有效的加油站网络扩张和优化，是竞争成败的关键，从某种程度上讲，位置决定加油站营销的成败。

3、 在促销策略方面

加油站的促销同其它商品类似，方式、方法和策略均有相似之处，但从某一区域的加油站促销来讲，主要采取的是营业推广的策略，花样翻新，手法繁杂，如：积分销售、抽奖、现金折让、贴花等，奖品种类繁多，以达到扩大市场份额的目的。

4、 价格策略方面

由于国内成品油零售价格受国家管制，而且属寡头垄断行业，石油、石化两大集团所在的主导控制区域的加油站零售价格基本相同，其他社会经营单位和市场的新进入者，往往采取跟随或与市场主导价格保持略低的价格策略。

5、 人员竞争方面

由于加油站的服务特性决定了必须依靠加油站人员进行服务有效传递，

实现产品和服务的销售，加油站的点对点竞争从本质上讲就是人员的竞争。

6、有形展示方面

由于加油站的油品销售具有很强服务特性，顾客购买之前往往通过有形的实体设施对油品质量进行判断。在加油站的点对点竞争中，实体设施好坏对的竞争成败起着关键作用，主要包括以下几个方面：加油站的标识、灯光、加油棚、加油岛的设计布局、场内标志、加油机外观、员工着装、内部环境等。

7、服务过程的方面

加油站的加油服务流程基本相似，差异化的竞争主要体现在，针对主要细分市场的客户特点以及加油服务需求的便利性要求，加油服务流程的便利性直接影响顾客的满意感。

第三节 加油站的未来发展趋势和竞争态势

一、加油站未来发展总体趋势

纵观近百年来国内外的加油站发展史，客户对便利性的追求是推动加油站行业技术和经营变革的主要力量，见表 2，表 3：

表 2：国外发达国家加油站变革情况

变革年份	变革内容	变革的主要动力
1905	手动油气泵	方便、适用
1929	电子油泵	方便、适用
1947	自助式加油服务	方便、经济
1950	信用卡	方便
1968	便利店和综合服务区	方便、经济、增加业务量
1979	潜油泵及多枪加油机	方便、经济、适用
1988	卡机联动刷卡加油	方便、适用
1993	油气回收系统	法规

1996	无线识别系统（识别车辆/结算）	方便、适用
------	-----------------	-------

资料来源：田景惠编著：《加油站营销理论与实务》，石油工业出版社，2003年12月

表 3：中国加油站变革情况

变革年份	变革内容	变革的主要动力
1929	电子油泵	方便、适用
1984	电脑加油机	方便、适用
1994	潜油泵及多枪加油机	方便、经济、适用
1998	卡机联动刷卡加油	方便、适用
2000	便利店和综合服务区	方便、经济、增加业务量

随着我国经济的迅猛发展，竞争的加剧，我国加油站竞争将主要从以下两方面展开：

1、 成品油零售毛利率呈下降趋势，加油站网络规模经济显著

目前我国成品油价格受国家管制，国家根据国际成品油三地市场（新加坡、鹿特丹、纽约）价格变化核定中准价格，石油、石化两大集团可根据情况在中准价的基础上下浮动 8%，目前石油、石化两大集团通行的做法是均上浮 8%，零售获利空间较大，零售毛利率约 14%左右，随着市场的放开，价格管制的松动，竞争的加剧，零售毛利率将呈下降趋势，根据国外发达国家加油站的零售毛利率水平预计，我国加油站的零售毛利率水平将保持在 6%—8%，甚至某些时间出现亏损。成品油零售企业只能依靠加油站网络规模的扩大、成本的降低取得较大的利润。

2、 加油站功能、分布和规模发生结构性变化

城区加油站服务方式出现两极分化——自助式加油与完善服务并存。由于卡机联动刷卡加油的变革，顾客对便利及低价格的追求导致自助式加油站的迅速发展；与此同时，随着私家车的迅猛普及，顾客对高品质和完善服务的需求导致加油站非油品业务的不断扩展，如：便利店、洗车美容、换油、

快餐、彩票、保险等，在提高加油站销售额的同时，非油品业务的较高毛利率水平弥补成品油零售毛利的损失。另外，随着大型连锁店和超市的迅速发展，这些大型零售商会将加油站作为配套业务，进入成品油零售行业。

随着我国高速公路建设飞速发展，通车里程的不断增长，原有国省道的车流量大幅下降，国省道加油站的竞争将异常激烈，大批加油站将倒闭，生存下来的国省道加油站将以价格低、大型化、服务功能完善、功能齐全的社区化的特点和营销手段灵活为运输市场的客户服务；相反在高速公路上，加油站将依托服务区和停车区以较高的价格和完善的配套设施为长途顾客提供服务。

从加油站的规模上看，城区昂贵的土地费用，导致城市加油站向小型化发展，与此相反，国省道、高速公路、城郊等区域的加油站将向大型化发展。

二、加油站的竞争态势

1、加油站网络建设竞争的进一步加剧

加油站网络扩张是石油销售企业提高市场控制力的基本手段。随着 2004 年 11 月 30 日的到来，我国将完全放开成品油零售业务，加油站的网络建设从两条线上进行激烈竞争——资本扩张（以自建、联营、合作的方式）和品牌扩张（以特许加盟的方式）。

2、加油站运营成本的进一步降低

随着零售毛利率水平的不断下降，石油销售企业将通过先进的信息化手段，优化成品油配送和供应链管理，降低物流成本；加油站交易的无纸化，推进自助加油方式，降低人工成本；加油站设备设施技术含量的提高，减少商品运营损耗；总之，未来加油站的竞争将在降低成本上展开。

3、服务营销导致加油站差异化的竞争

由于作为加油站核心产品——成品油的同质化程度较高，产品差异小，而且在交易过程中难于观察和触摸，无形性较高，因此作为附加产品的环境、服务效率、各种便利配套设施和特色服务成为加油站差异化竞争的主要途径。

4、 营销模式的创新成为吸引客户光顾的重要手段

随着我国工业化程度的提高，人们生活节奏的加快，顾客消费水平的提高和需求的多样化，将促进加油站的竞争由传统的油品价格和质量竞争向车—人服务中心发展，综合性的车—人服务中心将成为未来加油站的代名词。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 中石化公司加油站营销现状分析

第一节 市场细分和目标市场选择

一、市场细分和消费者行为研究现状和问题

由于长期的计划经济体制和在行业中所处垄断地位的影响，中石化公司的加油站，极少对加油群体进行细分，基本上是将加油顾客视作一个群体，采用无差异的营销策略，加油站只提供简单的加油服务。近几年来，由于局部的市场竞争，特别是国省道加油站的激烈竞争，迫使一些地市公司对不同地理位置的加油站客户群进行研究和细分，但大都依靠过去的经验，基本上没有采用系统科学的研究方法，也较少聘请外部专业市场调研机构，市场细分往往比较不准确，没有根据消费者的需求进行市场的有效细分，也不能根据自己的经营目标和市场的竞争状况选择合适的目标市场，导致营销策略难以实施和奏效。

长期以来，由于加油客户群体以集团消费者为主，中石化公司与集团消费者建立了长期稳定的客户关系，对于集团消费者的消费行为比较熟悉，在竞争中处于有利地位。但随着我国经济发展，私家车的大量涌现以及单位车辆改革步伐的加快、城市化进程的加快、高速公路快速建设，加油顾客群体结构正发生悄然变化，由于市场细分不够，导致对私有个体车主的消费行为研究不够，往往造成无法开展差异营销，满足不同客户需求方面极为薄弱，竞争中往往处于劣势。

二、目标市场选择及市场营销组合现状和问题

由于成品油属于同质化程度较高的产品，无差异化营销比较适合该行业，但随着我国加油消费群体结构发生较大变化，以及我国成品油市场的放开、竞争程度的加剧，作为中石化公司在企业资源强大的背景下，必须考虑针对不同细分市场进行适度差异化营销。

目前中石化公司目标市场选择总体上覆盖整个车辆用油市场，基本没有对市场进行细分，在局部竞争激烈区域与社会大型加油站竞争中，由于社会大型加油站针对主要的目标市场采取经营手段灵活、提供适合的服务和定价策略，往往能够拉住主体客户群，中石化公司加油站往往等客上门，而且没有对主体客户群的需求进行配套服务，竞争中处于劣势。

根据目前的国内成品油零售市场特点以及未来发展趋势，我们认为，从中石化公司总体营销来讲，应该结合不同区域的消费群体特点，进行市场细分和目标市场选择，采用适度差异化的营销策略。

第二节 中石化公司加油站的营销组合策略应用分析

一、产品及产品组合策略分析

1、 产品分析

成品油在加油站零售环节上，具有同质性和无形性较强的特点，这主要是国家对石油产品都规定有严格的质量等级标准。各加油站必须按照这些标准来提供石油产品。但作为服务企业，加油站除了给用户加油提供标准化的石油产品外，还为顾客提供他们所需要的各种服务。但从营销观念上看，目前中石化公司的加油站基本上停留在“产品观念”上，即加油站仅仅为顾客提供数量准确、质量合格的成品油。

虽然中石化公司的加油站提供的油品在国内市场，从品质和数量上讲，具有较强的竞争力，但随着国内成品油市场的对外放开，与国外跨国石油公司相比，无论从品质上还是产品功能上均有较大的差距，一旦国外跨国石油公司进入国内市场，将有效地开展核心产品差异营销，对中石化公司的加油站形成较大冲击，尤其对于私家车这一目标市场产生较大影响。

2、 产品组合分析

由于加油站具有很强服务业的特性，加油站在提供成品油和加油服务的同时，加油站开展非油品业务（如：汽车维修、餐饮、便利店等）和服务差异化（如：油品差别交付和差别形象）针对不同目标市场开展差异化营销具有重要意义。

我国成品油市场目前处于第一阶段（完全管制的环境）向第二阶段（管制逐步放松）和第三阶段（市场高度竞争阶段）过渡时期，竞争主要在核心产品品质和价格上展开，尤其是中石化公司加油站在加油站的配套服务项目和非油品业务上目前仅处于摸索阶段，部分非油品业务的试点还出现失败，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库