

硕士学位论文

H 公司加油站便利店营销策略优化研究 **Research on marketing strategy optimization of H** **Company gas station convenience store**

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

H 公司加油站便利店营销策略优化研究

Research on marketing strategy optimization of H Company gas station convenience store

作 者 姓 名

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理（MBA）

研 究 方 向 市场营销

二级培养单位 商学院

指 导 教 师

副 指 导 教 师

论文答辩日期_____ 答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的
研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致
谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也
不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材
料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确
的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学
位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论
文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以
将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用
复印、缩印或其他手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

H 公司加油站便利店营销策略优化研究

摘要：近年来，在全球经济持续下行、国际原油价格低位震荡、国内原油产能相对过剩等外部环境因素影响下，国内成品油销售市场持续低迷，成品油销售企业面临前所未有的经营压力。加油站销售作为成品油销售企业的核心终端，是保障成品油销售企业零售业务利润来源的关键和保证。随着加油站行业的快速发展，民营加油站数量不断增加，成品油市场的不断开放，国内新能源汽车消费市场的快速增长也使得石油行业竞争更加激烈。随着市场上油品质量的整体提高和销售企业运营模式的不断完善，其盈利空间也随之缩小。因此，为客户提供加油站便利店服务，就成了成品油行业新的利润追求点。

本文的主要研究对象为 H 公司，通过对该公司加油站便利店业务的营销策略进行分析探寻最优策略。在此篇文章中，首先论述了本文的研究背景及意义、相关研究情况、本文的研究内容以及研究思路；再通过波特五力模型进行了竞争环境分析，调研发现 H 公司加油站便利店业务中所存在的诸多问题。基于存在的问题，通过分析，提出了产品、定价、渠道、促销、有形展示、人、过程控制等七个方面的具体策略。最后对渠道建设、风险控制建设等方面提出保障措施，并得出了结论和对未来的展望。本文指出了 H 公司如何在严峻的经营形式下通过优化加油站便利店业务营销策略，打破销售困境，走出一条加油站便利店业务成功之路，同时对同类企业加油站便利店业务的发展也有一定借鉴作用。

图 19 幅，表 15 个，参考文献 78 篇

关键词：加油站；便利店；7PS；营销策略

分类号：

Company Research on marketing strategy optimization of H Company gas station convenience store

Abstract:In recent years, under the influence of external environmental factors such as continuous global economic downturn, low and fluctuating international crude oil prices and relatively excess domestic crude oil capacity, the domestic refined oil sales market continues to be depressed, the refined oil sales enterprises are facing unprecedented operating pressure.As the core terminal of refined oil sales enterprises, gas station sales is the key and guarantee to ensure the profit source of the retail business of refined oil sales enterprises.With the rapid development of the gas station industry, the constantly increasing number of private gas stations, the continuous opening of the refined oil market and the rapid growth of the domestic new energy vehicle consumption market, the oil industry is becoming more competitive.With the overall improvement of oil quality and the continuous improvement of the operation model of sales enterprises,the profit margins of gas stations are narrowed.Therefore, providing convenience store services in gas station for customers has become a new profit pursuit point in the refined oil industry.

The main research object of this paper is H company, through the analysis of the company's gas station convenience store business marketing strategy, to explore the optimal strategy. In this paper, the research background and significance, related research situation, research content and research ideas of this paper are discussed firstly; secondly, the competitive environment is analyzed through Porter's five forces model, and many problems existing in the service station convenience store business of H company are found. Based on the analysis of the existing problems, this paper puts forward seven specific strategies of product, pricing, channel, promotion, tangible display, human and process control. In the end, the paper puts forward safeguard measures for channel construction and risk control construction, and draws conclusions and prospects for the future. This paper points out how H company in the

severe form of operation, gas station convenience store business marketing strategy, break the bottleneck of development and sales difficulties, out of a gas station convenience store business success road, at the same time for similar enterprises gas station convenience store business development also has a certain reference.

Keywords: Gas Station; Convenience Store;7PS; Marketing Strategy

Classification:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	1
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国外加油站便利店营销研究现状.....	2
1.3.2 国内加油站便利店营销研究现状.....	3
1.4 研究思路、内容和方法.....	4
1.4.1 研究思路.....	4
1.4.2 研究内容.....	4
1.4.3 研究方法.....	4
1.5 论文结构与技术路线.....	4
1.5.1 论文结构.....	4
1.5.2 论文技术路线.....	6
第 2 章 理论基础与文献综述.....	7
2.1 便利店的内涵及加油站便利店发展情况.....	7
2.2 市场营销基本理论.....	8
2.3 相关工具.....	9
2.3.1 波特五力分析模型.....	9
2.3.2 SWOT 分析模型.....	9
2.3.3 帕累托分析法.....	9
2.4 本章小结.....	10
第 3 章 H 公司便利店经营现状与问题研究.....	11
3.1 H 公司便利店基本情况.....	11
3.2 所处行业环境分析.....	11
3.2.1 主要的竞争对手分析.....	12
3.2.2 新进入者的威胁.....	12
3.2.3 替代品的威胁.....	13
3.2.4 供应商及顾客的议价能力.....	14
3.3 SWOT 分析.....	14
3.3.1 企业优势.....	14
3.3.2 企业劣势.....	15

3.3.3 外部机会.....	16
3.3.4 威胁因素.....	16
3.4 H 公司加油便利店营销问题分析.....	16
3.4.1 商品选品分析.....	17
3.4.2 商品定价分析.....	19
3.4.3 渠道分析.....	21
3.4.4 促销分析.....	21
3.4.5 人员分析.....	23
3.4.6 过程分析.....	24
3.4.7 有形展示分析.....	25
3.5 本章小结.....	27
第 4 章 H 公司便利店营销优化策略及保障措施.....	28
4.1 产品策略.....	28
4.1.1 优化商品品类结构.....	28
4.1.2 着力提升供应链水平.....	30
4.1.3 充分发挥选品价值.....	30
4.2 价格策略.....	31
4.2.1 顾客导向价格策略.....	31
4.2.2 折扣定价策略.....	31
4.2.3 撇脂定价策略.....	32
4.2.4 线性定价策略.....	32
4.3 渠道策略.....	32
4.3.1 互联网营销渠道.....	32
4.3.2 传统营销渠道.....	33
4.3.3 异业合作渠道.....	33
4.4 促销策略.....	34
4.4.1 油非促销策略.....	34
4.4.2 卡非促销策略.....	34
4.4.3 非油促销策略.....	35
4.4.4 非非促销策略.....	35
4.5 人员策略.....	35
4.5.1 重视招聘培训，建立人才梯队.....	36
4.5.2 优化薪酬绩效，提升员工积极性.....	36
4.5.3 合理有效授权，发挥员工创造力.....	36

4.6 服务过程策略.....	37
4.6.1 提高售前顾客参与度.....	37
4.6.2 改进售中购物流程.....	38
4.6.3 优化售后服务流程.....	38
4.7 有形展示策略.....	38
4.7.1 打造创意堆头.....	39
4.7.2 生动化陈列.....	39
4.7.3 优化陈列布局.....	40
4.8 保障措施.....	41
4.8.1 优化人力资源管理.....	42
4.8.2 打造高效供应体系.....	42
4.8.3 加强全渠道建设.....	43
4.8.4 完善风险控制建设.....	44
4.9 本章小结.....	44
第 5 章 效果跟进.....	46
5.1 毛利率分析.....	46
5.2 SKU 分析.....	46
5.3 动销率分析.....	47
5.4 油非转化分析.....	47
5.5 库存周转天数分析.....	48
5.6 物流服务优化分析.....	48
第 6 章 结论与启示.....	49
参考文献.....	50
附录 A H 加油站便利店员工调查问卷.....	54
附录 B NPS 调查问卷.....	56
附录 C H 加油站便利店顾客调查问卷.....	57
附录 D 中央仓/供应商服务跟进反馈.....	60

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

加油站作为石油公司终端零售直接面对消费者的环节,是兑现产品价值的终端节点,也是公共基础设施。近些年,国家经济持续健康发展,无论是道路交通网络的不断完善,还是机动车数量的高速增长,都带动了我国国内成品油市场需求迅猛发展。据统计,全国机动车保有量在 2018 年末达 3.27 亿台,总保有量中汽车 2.4 亿台。显而易见,随着近年来的机动车数量逐渐攀升,市场上加油站的供应需求也随之水涨船高。

数据显示,我国在 2012 年底加油站 96313 座。到 2018 年中石化有加油站 3.1 万座,中石油有油站 2.1 万座,共计约占比 49%;民营站点约占比约 47%;剩下是“其余油站”,所占比例约为 4%,数目在 0.42 万座左右。改革开放后,国内成品油市场的不断对外开放以及新能源业务的发展扩大,对国内成品油业务造成强烈冲击,市场竞争日益加剧,行业利润不断下滑,大型成品油企业间并购整合日趋频繁。传统的石油销售企业经营理念已经由过去的以企业为中心根本性转向了以消费者为中心,对加油站便利店的经营也更加重视起来,逐渐向风险更小、利润更稳定的便利店业务拓展。从客户需求来看,随着居民生活节奏变快,人们的需求变得更加多样化,希望产品更加丰富、购买成本更低、购买效率更高等;从油站利润来看,开展便利店、洗车、便民服务等业务,能够有效增加利润;从经营风险来看,加油站便利店业务毛利率较高且相对稳定,经营风险水平较低。实践充分表明,成品油销售企业发展加油站便利店业务是大势所趋,不仅能为企业提升品牌影响力、市场竞争力,为提供新的稳定利润和效益注入强劲动力,而且对于增添岗位、扩大内需市场、释放消费潜力、提升资源利用效率也具有现实意义。

2010 年商务部《关于促进加油站非油品业务发展的指导意见》指出,加油站非油品业务是成品油零售体系整体发展战略的重要组成部分,并指出在当前和今后一个时期内要大力发展我国加油站便利店业务。便利店业务作为成品油零售企业的重要内容,在未来的发展趋势中较有可能成为突破性发展的业务板块,加油站便利店业务也便成为了加油站创新创效的重要新来源。

1.2 研究目的和意义

数据表明,2009 年通过年审的成品油零售企业中,中石化拥有加油站 1497 座,中石油加油站 493 座,社会加油站共 1980 座。两大、民营加油站基本构成了湖南地区加油站领域三足鼎立的局势。从竞争力上看,中石油、中石化上

下游优势充分、政策优惠多、资金实力强；外资企业资本雄厚、经营管理水平高；民营企业营销策略灵活、发展迅速。2012年，H公司第一家便利店开始营业。目前，H公司加油站便利店业务整体仍在起步阶段，在配套服务方面同两大、外企油站的便利店相比有较大差距，在网点上与两大相比，更是无法相提并论。对H公司而言，做好便利店业务有如下四点原因：一是增强配套服务，消费者能及时享受购物等便民服务；二是加油站便利店业务能更好地满足消费者多样需求的同时，作为加油站的配套服务也能反作用促进油品的销售；三是扩大加油站业务范畴，增加效益；四是通过打造良好的便利店现场，有利于给公司加油站在市场中树立良好的综合性服务驿站的形象。

本文结合油品销售企业在加油站便利店业务起步阶段、业务类型单一等发展不均衡不充分的实际情况，从理论角度对当地加油站便利店业务市场状况作了解析。以H公司为例，对其发展加油站便利店业务存在的问题开展深入的剖析，对现有的营销策略提出优化建议。为同市场同类型企业提供依据。本论文进一步丰富了非两大石油、非民营加油站便利店的研究材料，为后续相关研究提供参考依据。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外加油站便利店营销研究现状

加油站便利店自二十世纪七十年代于美国兴起之后，便随之在全球迅猛壮大。数据显示，2008年美国国内85%的加油站开设了便利店，总数是所有便利店的79%。近年来，受成品油市场竞争激烈程度加大，油品价差缩小的影响下，以便利店为主体的加油站中便利店经营所带来的利润，几乎是总利润的50%，是利润的重要来源。

国外的加油站便利店业务发展大致分为三个阶段：第一，是上世纪50至70年代。以美国为主要代表，经营范围较小，主要围绕汽车业务开展。第二阶段是以日本、欧洲等国家为主要代表的上世纪70至90年代，原油价格不断攀升，成品油利润不断减少，使得便利店业务营业收入渐渐地成为了主要收入来源，因此加油站便利店业务在这些国家得到高速发展。第三阶段是进入高级发展阶段的上世纪90年代至今，品牌形象越来越受到重视，呈现连锁经营趋势，逐渐趋向成熟。

如今，给车辆加油只是加油站众多服务项目中的一种，除此之外，还综合了玻璃水加注、汽修维护保养、洗车、餐饮、便利店等各类服务项目。在欧洲国家，油站便利店常常是综合性的，相互促进的一体化经营，已逐步形成了一个具有以人为本、按市场要求办事特征的体系。数据表明，在欧洲市场，80%以上加油站

设置了便利店，其营业额是总营业收入的百分之三十到四十，利润额通常是总利润的百分之四十到五十，而且比例还在不断上升。其油站经常建设或配合休息场所，并且有单独的就餐环境，有的甚至还设置了健身锻炼项目。总体上来说，虽然便利店的场地面积有差异，但门店的产品丰富，种类齐全。日本在充分吸收学习美、欧等西方国家加油站便利店业务发展的经验基础上，结合自身特点，采用了用地面积不大但利润可观的汽车零部件为主的服务模式，开创出了完全不同的业务发展途径。所以，打造独立品牌进行网络化连锁经营，合作运营很大可能会是加油站便利店未来的发展趋势。

1.3.2 国内加油站便利店营销研究现状

上世纪五十年代至八十年代的 30 年内，由于我国成品油销售是商业部采用统购统销的方式，所以油站数目就相应有限，全国仅有大约三千多。改革开放以来，我国经济社会持续高速发展，加油站数目也逐渐增加。在起步阶段，油站以成品油零售为主，油品销售的收入是加油站主要创效来源，便利店销售只是被作为配套服务并未受到重视，一直发展较慢。伴随我国经济持续健康发展，市场不断提高对外开放程度，外资企业大量进入，导致国内主要石油企业竞争日趋激烈、成品油利润大幅萎缩下滑，因此便利店业务开始在加油站经营分量越来越重。企业想要巩固自身竞争优势，提升市场占有率，创造利润增长，必须提高加油站便利店业务的运营质量，为可持续、健康、稳定发展提供可靠保障。我国中石化、中石油、中化及中海油等四大石油公司都在纷纷朝这个趋势发展，也取得了初步成效。但我国加油站的管理现状、管理模式、总体布局与国外有很大的差距。自从我国全面对外开放成品油市场后，国外石油巨头们纷纷进场，竞争环境愈发激烈。中石油、中石化等企业为满足消费者多元化的需求，在借鉴国际石油公司的经验及充分利用加油站的布局、品牌知名度和客户资源优势之后，建立便利店、汽修、购物、用餐等齐配套的一站式“综合驿站”，创新探索了加油站便利店业务发展。截至 2014 年，我国已有 4 万余座加油站便利店。加油站便利店其毛利率已连续多年超过 10%，是油企在油品低价时代盈利的保障。但也还有商品品类稀少、经营规模小、经营管理待改进等诸多问题。因为有着丰富的便利店经营经验，外资加油站的便利店发展相比而言更有优势，它们便利店业务结构纷繁复杂，除了零售食品等以外，也开始向彩票、花卉销售等方面不断拓展、尝试。

目前，国内加油站便利店业务还在起步初期，是作为加油站吸引顾客的手段存在，大部分暂未盈利。而且加油站便利店仍有着一系列问题，比如，业务种类单一、业务规模不大、经营管理模式存在薄弱环节，考核激励机制有所欠缺等等，有待进一步改善。但各石油销售企业也已开始关注加油站的服务功能，着手拓展

非油品业务，其中就包括了便利店业务。

1.4 研究思路、内容和方法

1.4.1 研究思路

本文通过对现有资料作研究，掌握加油站便利店行业的现状与将来的发展趋势，为研究提供理论基础。再结合对加油站便利店市场环境、营销现状展、便利店顾客和员工的市场调研进行分析整理优劣势，发现营销存在的问题和不足，并针对现有问题为 H 公司加油站便利店营销策略提出系统化的优化建议，希望通过本文能够为后续类似便利店体系的公司提供参考和借鉴。

1.4.2 研究内容

本论文以 H 公司加油站便利店为样本，收集和整理企业的基本情况和现状，并对相关信息进行整合研究，利用波特五力、SWOT 模型等进行分析，提出 H 公司便利店营销策略面临的不足和问题。结合加油站便利店业务相关行业研究，基于 H 公司现有的管理及运作模式，对现有运营提出优化改进方案，优化内容涉及 7PS 多个方面。实施营销策略优化方案后，结合 H 公司便利店经营数据跟进优化效果，作出结论。

1.4.3 研究方法

本文采用的研究方法如下：

1.文献研究法

结合 H 公司本身实际，通过阅读大量相关文献，对加油站便利店的发展脉络和理论研究意义、品类管理等资料进行搜集，在此基础上撰写成文。

2.市场调研及调查问卷法

通过深入实地进行第一手最直接的调研，具体了解项目经济社会环境、个性需求以及生活习惯等，综合分析整理问卷，得出基本的问题诊断。

3.描述统计法

整理汇总、统计分析市场调研与调查问卷，以更加通俗直观的图表形式呈现出 H 公司便利店各项指标的客户满意度情况。

1.5 论文结构与技术路线

1.5.1 论文结构

本文共分为六个部分进行研究：

第 1 章 绪论。介绍了本文的研究背景、研究目的和研究意义，总结了国内

外研究现状。本章还展示了本论文的结构与技术路线。

第 2 章 理论基础和文献综述。简单介绍了便利店内涵和发展情况、市场营销基本理论，概述了相关工具波特五力模型、帕累托分析法、SWOT 模型。

第 3 章 H 公司加油站便利店经营现状和问题研究。介绍了 H 公司便利店的基本情况、现状，通过 NPS 调查、员工及顾客调研问卷分析了 H 公司便利店需要改善的问题，并提出了营销策略优化的必要性。

第 4 章 H 公司便利店营销策略优化及保障措施。相对应地提出 H 公司加油站便利店优化策略与保障措施。

第 5 章 效果跟进。通过对 H 公司便利店的有关经营数据跟进实施效果，为下一步的工作提供方向。

第 6 章 结论与启示。概括全文得出结论，并简述了该论文的不足与启示。

1.5.2 论文技术路线

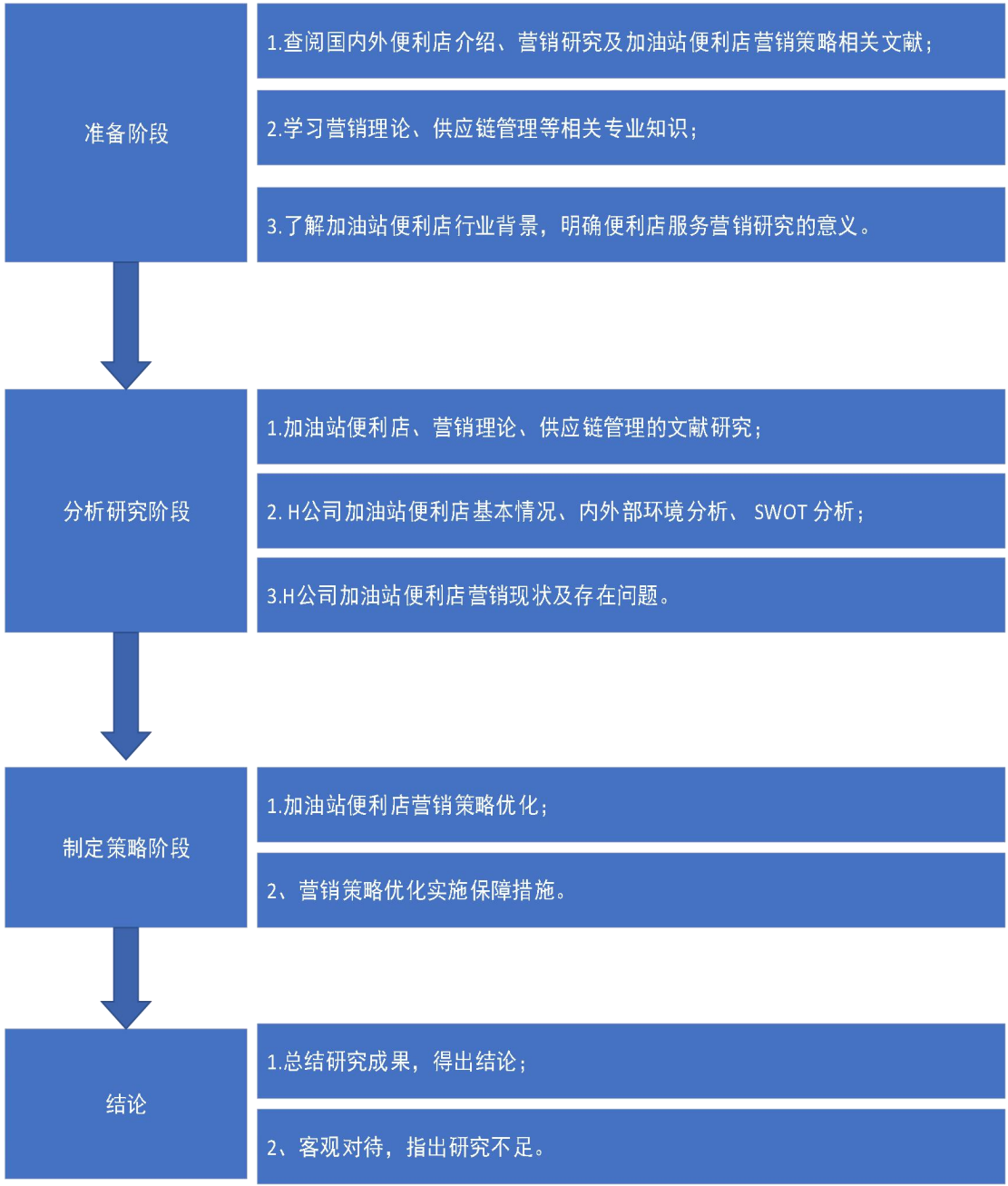


图 1-1 技术路线图

第 2 章 理论基础与文献综述

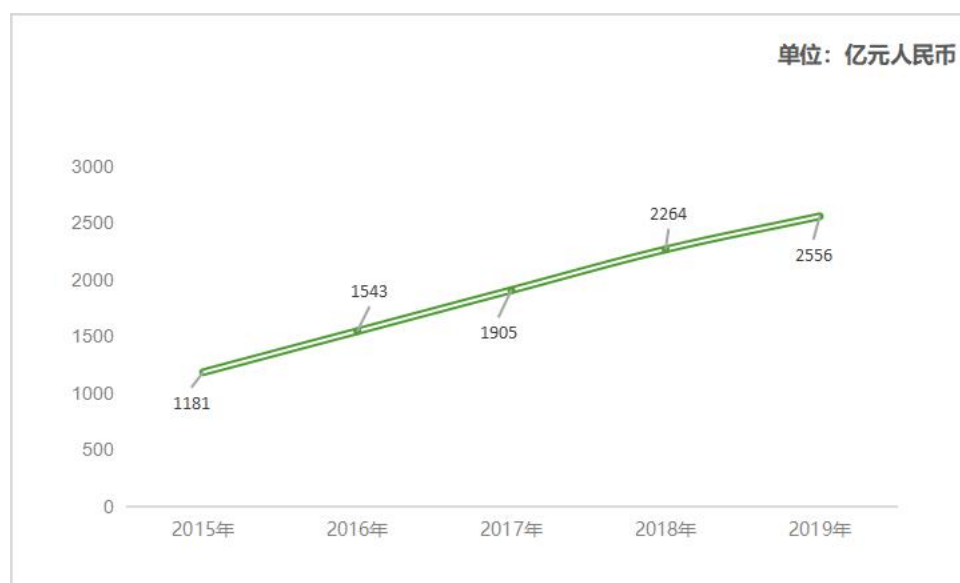
2.1 便利店的内涵及加油站便利店发展情况

美国便利店及燃料零售协会将便利店定义为面积不超过 465 平方米，有路边停车场或便利的行人通道，营业时间通常为 24 小时/天，7 天/周，SKU 在 500 以上，品类至少包括烟草、饮料、零食的商店。表 2-1 从多个维度来刻画了便利店的具体要求。便利店一般所处地理位置有优势，较为便利，通常以经营食品类商品为主，门店在营时间较长。

表 2-1 中国对便利店的定义	
考虑因素	具体要求
选址	CBD、医院、居民区、学校等公共活动区域
商圈&客户	距离为步行 5 分钟，目标客户主要为单身及年轻人
规模	营业面积 100 平左右
商品	食品、日用小百货为主；SKU3000 左右，售价较高
服务功能	营业时间 16 小时以上，提供缴费、充值等多项增值服务
管理信息系统	程度较高
商品售卖方式	以开架自选为主，结算在收银处统一进行

资料来源：中国国家标准化管理委员会

根据在商务部流通业务发展司、中国连锁经营协会、KPMG 共同发布的《2020 年中国便利店发展报告》显示单个门店的日均销售额同比增长。实现销售额 2556 亿元，增速达到 13%。图 2-1 为近年中国便利店行业销售额统计数据。在报告中还显示石油系便利店以及美宜佳在数量上遥遥领先。“易捷”、“昆仑好客”、“美宜佳”是 2020 年连锁便利店数量的前三名，其中“易捷”、“昆仑好客”均属于石油系便利店。作为国内连锁便利店数目数一数二的品牌便利店，在消费者心中的认知度较高，它们在车主中的影响力也越来越大。便利店行业集中度提升空间大，基于这样的背景，近年油站便利店的地位也逐步提升，得到了更多资源投入和消费者的垂青，也已逐渐成为油站运营中重要的收入来源。



资料来源：2016-2019 中国连锁经营协会便利店调研

图 2-1 中国便利店行业销售额

在加油站便利店数量快速增长的同时，当前加油站便利店相较于传统的超市、便利店存在缺乏特色、经营水平有待提升等情况。张海霞、董秀成在《我国加油站便利店的现状与发展》曾分析阻碍加油站便利店发展几个重要因素，包括便利店规模小，商品种类不合理、司机群体结构的影响、进店率低、加油站管理体制问题等。目前我国加油站便利店每年的平均营业额不足我国其他非加油站先进便利店的 1/4。目前我国的加油站管理人员更多地注重油品销售，轻便利店销售。店里的基础品类销售能力较弱，新业务、新品类开发存在短板，与专业连锁便利店相比，存在很大的差距。

2.2 市场营销基本理论

菲利普·科特勒指出，市场营销就是辨别并满足人类和社会的需要。美国市场营销协会为市场营销下了一个定义，认为市场营销是一项有组织的活动，包括创造、沟通和交付顾客价值和管理顾客关系的一系列过程，从而使利益相关者和企业从中受益。

7Ps 营销理论 (The Marketing Theory of 7Ps) ，是 1981 年布姆斯(Booms)与比特纳(Bitner)在 4Ps 营销理论基础上的拓展。原 4PS 即产品(product)价格(price)渠道(place)推广(promotion)，但传统 4PS 无法将顾客互动问题考虑进去，因此他们增加了三个“服务性”要素，人(People)、过程(Process)、有形展示(Physical evidence)。换言之，4PS 核心是产品本身，产品卖出即完成营销工作，而增加到 7PS 以后，营销落脚点就从产品转化为服务，卖出才是服务的开始。应重视目标客户在此过程中享受到的服务感知，这就使得企业要把营销看作一个精准的服务过程来运营，要兼顾客户的体验感及企业自身员工的参与感。

后 3PS 具体分别为:

人员,在营销组合里,人员是提供服务和接受服务的传递者,参与人员可分两类,一是机构服务人员,包括销售人员、教学人员。另一类是顾客,也即是培训机构的顾客。机构的服务人员在市场营销中起的是决定性作用的角色,这类人是引导学员家长对服务过程的感知方向。

有形展示,商品和服务属性价值的展示,亦即更加贴近顾客,让他们有一种事先的感知。有形展示的着重点在于将提供的产品和服务以不同形式展示于顾客眼前,使其能够获得可触及的线索,很直接的能去衡量你所提供的产品和服务水平,以触及心中的一个感知度。

服务过程,这类环节贯穿于整个销售过程,是消费者获取服务前后所一定经历的过程。

2.3 相关工具

2.3.1 波特五力分析模型

五力分析模型是迈克尔·波特于提出的,有利于帮助企业进行竞争战略的分析。五力是指:卖方的讨价还价能力、买方的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。

2.3.2 SWOT 分析模型

SWOT 分析是对企业的优势 S(Strengths)、劣势 W(Weaknesses)、机会 O(Opportunities)和威胁 T(Threats)开展的全面系统评估。机会是指买方存在需求且有兴趣,威胁主要是指外界一些对发展趋势产生不利影响的因素。优势与劣势是对企业内部进行的评估。

2.3.3 帕累托分析法

格温·查里兹和苏珊·格林斯蒂德在《物流与供应链管理工具包》一书中曾指出它可以有助于关注管理最重要的商品。它的分类标准取决于商品的“使用价值”。通过对商品的使用价值从高到低的排序,少量最不重要的商品就比较容易识别。通常划分为 A、B、C 三个类别,A 类指高达并包括占每年总使用价值百分之八十的是商品,B 类指大于百分之八十或高达百分之九十五的商品,C 类指大于总使用价值百分之九十五的。通过帕累托分析法有利于优化库存管理,在优化选品、减少损耗、降低资金成本和库存周转天数等方面有重要作用。

2.4 本章小结

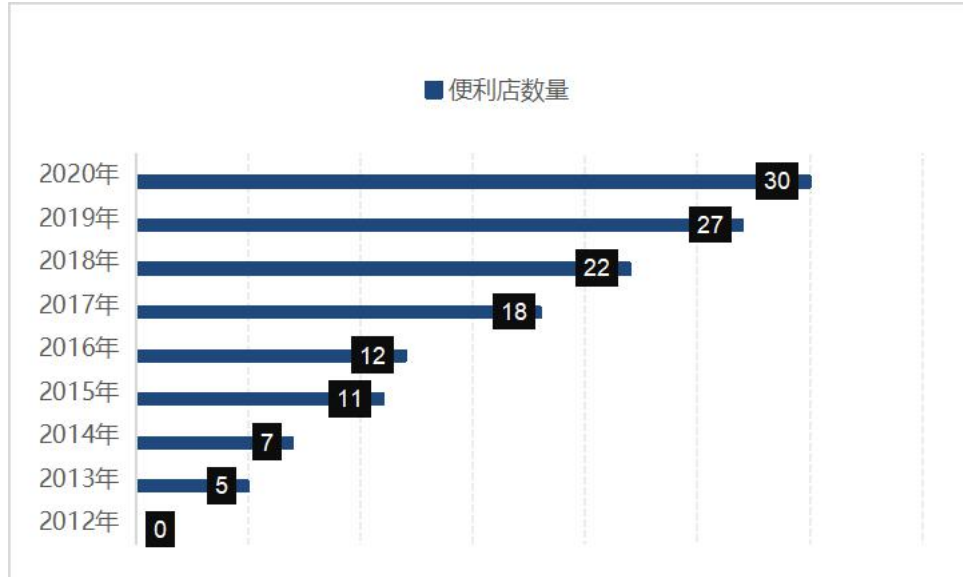
本章对便利店内涵及加油站便利店的历史发展情况进行了介绍。同时对营销组合定义及波特五力、SWOT 模型和帕累托分析法作了概述。

第3章 H 公司便利店经营现状与问题研究

3.1 H 公司便利店基本情况

H 公司成立于 2012 年 6 月，是中央直属企业，从事成品油销售业务的专业化公司，是某集团能源板块全产业链上最终端的环节。秉持“创造价值、追求卓越”的核心理念，以灵活多样的营销方式为顾客提供清洁、高品质的燃油，以及满足差异化需求的增值服务，负责集团在湖南地区的成品油批发及零售等业务。H 公司自成立以来在成品油零售业务上投入大量资源，在油库布局、资源配置、油站开发、品牌打造、供应链管理、系统开发、管服输出等等上精耕细作、笃定前行，寻求全面提升。

H 公司将所有加油站都配备了便利店。H 公司规定，加油站必须根据商圈、营业面积以及销量情况配置相应规模的便利店。并已将加油站便利店业务全面纳入到重点发展内容，从便利店供应链建设到便利店运营及销售团队建设都加强了重视。2017 年，H 公司正式为便利店引入品牌——“顶优”，对加油站便利店业务进行全面升级，MI、VI、SI 各方面统一设计。目前，H 公司共有 30 家便利店，H 公司便利店门店数量统计见图 3-1。



资料来源：内部资料

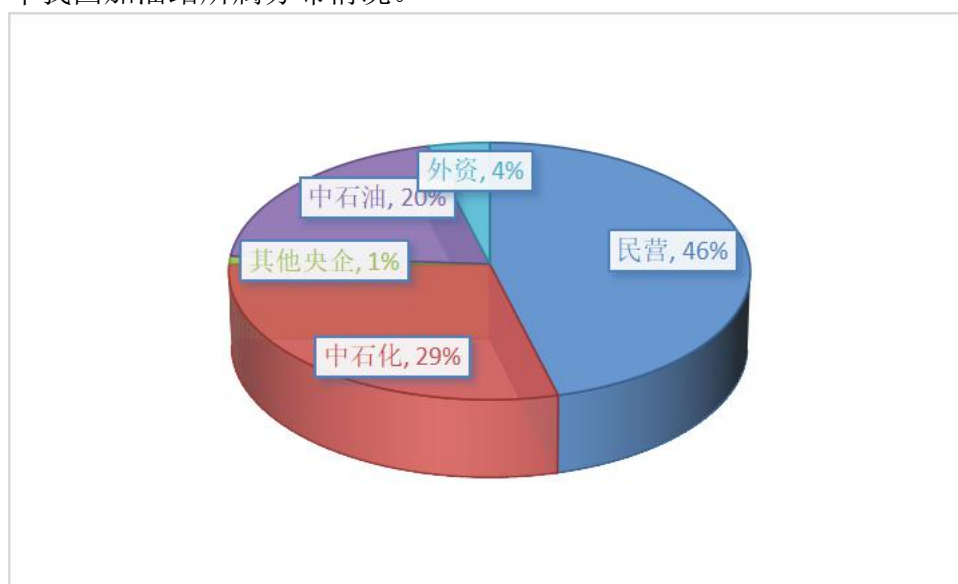
图 3-1 H 公司便利店数量统计表

3.2 所处行业环境分析

加油站便利店作为一种便捷、快速的小型商品销售店面，不仅受到零售行业的影响，也受到成品油销售行业的影响。本文主要借助五力模型分析 H 公司加油站便利店所在的行业的竞争环境。

3.2.1 主要的竞争对手分析

我国两大石油公司垄断市场的现象比较重，社会加油站便利店活动较为灵活。因此 H 公司便利店的竞争对手主要是中石油、中石化及部分民营加油站便利店。截至 2020 年，湖南省易捷便利店超 1600 家，昆仑好客便利店约 600 家，其营业额也在不断的上涨。便利店作为加油站的配套设施也较好地促进了加油站的发展。一些私营资本开设的加油站采取便利店合营的方式，便利店商品往往更便宜。民营资本具备灵活性的特点，这就大大地活跃了成品油市场及加油站便利店市场，对于 H 公司加油站便利店来说也是一个较大的竞争威胁。图 3-2 为截至 2018 年我国加油站所属分布情况。



资料来源：艾瑞网

图 3-2 2018 年我国加油站所属分布

3.2.2 新进入者的威胁

外资加油站数量逐年增加。2018 年国家发展改革委、商务部出台《外商投资准入特别管理措施》，取消对外国投资者建设和经营加油站的限制，同一外国投资者设立超过 30 家分店、销售来自多个供应商的不同种类和品牌成品油的连锁加油站建设、经营须由中方控股的要求不再适用。中国的营商环境的改进，吸引力许多外商投资。外资跨国公司凭借自身雄厚的资金实力与技术实力、先进的管理理念、丰富的经验，势必会对 H 公司加油站便利店的业务发展产生新的影响。

上游炼化企业向零售终端扩张。2015 年《国家发展改革委关于进口原油使用管理有关问题的通知》等政策出台，行业进入重构期，地方炼化、成品油流通行业发展迅速。国有、民营和外资各类型加油站企业均加快加大加油站建设的同时，上游地炼企业也将产业链延伸至零售终端，如“小海豚”加油站品牌。加油站数量越来越

多,进一步加剧了市场竞争。我国近年加油站数量统计如图 3-3 所示:



资料来源:艾瑞网

图 3-3 截至 2018 年我国加油站数量情况

互联网企业跨行加入。随着信息技术的发展、科学技术的进步,“互联网+”和“人工智能”等渐渐成为人们生活中的一部分。互联网企业也对传统加油站行业跃跃欲试,2017 年 10 月,阿里首推全自动化无人加油站落地杭州,阿里智慧加油站可以自动识别车牌号,实现车牌付。司机驾驶汽车进入加油站,到站内指定的加油位置后,设备可以自动完成系列操作。整个过程车主不需要做任何操作,一切都是数据的精准传递和相关的传感操作。同期,京东集团和中石化签署战略合作协议联手合作,对原有的 2.5 万家易捷便利店进行改造。

3.2.3 替代品的威胁

新能源站点的发展或将影响加油站便利店的发展。2020 年国务院办公厅《新能源汽车产业发展规划(2021—2035 年)》指出,到 2035 年,纯电动汽车成为新销售车辆的主流,公共领域用车全面电动化,燃料电池汽车实现商业化应用。国家对新能源汽车购买补贴政策推广和配套服务措施的完善加速国内新能源汽车市场的增长。新能源车的快速普及导致燃油车市场受到影响,在汽车需求量受到影响时,企业营收及利润将产生大幅变化。从长期来看,未来燃料动力的方向仍将朝着更清洁、环保的新能源发展,新能源汽车业务的发展将冲击传统汽车行业,从而对公司加油站的经营产生不利影响。加油站便利店的主要客户来源于司乘人员,进站率减少也将影响便利店的客流量。

另外,于加油站便利店来说,替代品还有个体小商贩、报刊亭、杂货店、其他便利店品牌、超市卖场等。个体小商贩销售灵活,加上经营成本低、流动性大等特点,也是 H 公司便利店替代品在来源之一。社区便利店市是属于较大的威胁,一方

面他们发展迅猛，专业化程度高，而且它开设的地理位置基本都是有特定的商圈人群，有了一定的忠诚顾客，甚至社区便利店现在也开始重视渠道建设、私域流量建设，不断强化业务能力，拓宽业务范畴。而且从商品的质量上看，他们的商品质量也比较有保障。一般而言一个居民小区有多家社区便利店的存在。并且在新冠疫情之后，“无接触式业务”社区团购、生鲜到家等业务快速发展，这些对加油站便利店来说也是一个较大的冲击。

3.2.4 供应商及顾客的议价能力

H 公司暂无自有品牌，加油站便利店的商品均从外采购，因此供货商的议价能力对于便利店的商品经营成本存在一定程度的影响。一般而言，一二线品牌的商品由于市场占有率高、品牌知名度大、市场接受度高，因此供货商的议价能力就比较强。如果这些大品牌的供货商们提高进货价格，则为了保证毛利率的情况下，便利店的商品价格也会相应受到影响。作为销售的终端环节，前面供应链的调价不仅会对门店销售额产生影响，更影响到便利店盈利水平。

加油站便利店的客户一般是附近商圈前来加油的顾客，少部分是过路加油车的顾客，还有一些是附近生活的人们。不同的顾客消费水平、商品价格敏感度都是有差异的。由于加油站便利店的竞争者较多，如果顾客认为加油站便利店商品的价格过高，由于顾客的替换成本较低，他们可以选择换地方消费。这种不购买的行为其实就是一种议价的能力，对便利店的商品销售也有一定程度的影响。

3.3 SWOT 分析

3.3.1 企业优势

一是成本优势。一方面，《2020 年中国便利店发展报告》写道，便利店企业在招聘人数上相对较少，对所处地段的要求很高。对于租金上涨较为敏感，相较于招工用人，调查对象对租赁的满意度最低。较低的公司开业投资成本及雄厚的公司人、财、物的实力支撑。H 公司加油站便利店依托 H 公司加油站建立，自开业以来只需一次性投入建造费用。另一方面，加油站的员工们日常工作中也兼职了部分便利店的有关工作，相较于非加油站便利店而言，减少了人力资源成本。

二是客户资源优势。司乘人员都是加油站便利店潜在顾客。截至 2020 年，H 公司有近 90 万会员，活跃会员 14 万，会员活跃度 16%。H 公司加油站致力于打造“人·车·生活驿站”，作为服务综合体可以给顾客提供加油服务，部分站点提供免费洗车、免费加注玻璃水服务，提供洗手间，这便注定加油站自带“流量”体质。许多客户在经常消费油品的同时还经常进入便利店商品购物。

三是品牌优势。H公司作为国家第四大石油公司，世界500强企业子公司，油品质量、服务质量有保障，商业环境良好。央企品牌，比较容易得到消费者的信任。H公司加油站在建设规划阶段，都配有附属用房，规划便利店设计。

四是系统优势。2019年5月H公司率先在微信端设置“一键加油”功能，顾客只需关注公众号，在公众号后台就可以实现加油、开票申请等功能。相对于APP、加油卡等支付渠道显然更便捷，更容易为客户接受。

3.3.2 企业劣势

一是当地知名度不够。H公司的母公司虽早期在成品油贸易和仓储板块布局较多，但在加油站零售业务起步较迟。而H公司于2012年才进入湖南省，自进驻湖南以来，开展成品油批发、零售、管服输出等业务，但是进入本地市场时间较短，加油站网点较少，站点分布较散。加上市场营销力度不够，导致H公司加油站品牌在湖南当地市场知名度相对不足，便利店的知名度和影响力也对应不够。

二是便利店专业人才短缺。首先是H公司加油站便利员工均为兼职便利店员，便利店人员短缺。在加油站内兼职便利店员的排班主要以加油班为主，便利店行政班为辅，经常一个月只有2-3个行政班提供给便利店员来专门做便利店有关工作。尤其在加油高峰段，加油站员工往往无暇顾及便利店产品的销售和管理，补货、铺货工作基本留到晚班，导致便利店日常维护存在不足。再是加油站便利店员的管理能力相较于专业便利店人员有较大差距。目前，由于H公司加油站便利店的维护都是由非专业的兼职便利店员执行，他们往往缺乏商超、零售行业经验。加油站是便利店的第一责任人，但是现在加油站经理本身对便利店的业务知识不熟悉、不重视是常态。负责人和管理人的专业能力不足对便利店的发展有较大影响。最后，H公司缺少对员工便利店专业知识方面的培训。尤其前期培训重视不够导致员工专业能力参差不齐，没法满足H公司加油站便利店现在的经营需要。

三是供应链质量不高。缺少坚实的供应链关系。H公司便利店业务起步较晚，在供应链渠道供应建设时间偏短，使得某些商品容易出现成本过高、门店商品品类不完善、商品到货不足等问题。相对湖南其他连锁便利店而言，H公司加油站便利店在渠道建设、供应链建设的劣势较为明显。“易捷”、“昆仑好客”、“新佳宜”、“美宜佳”等便利店早已发展到了一定规模，其销售渠道根深蒂固，与供应商建立了良好的稳定的长期的合作关系，有利于得到更好的服务、更优的成本甚至更好的商品。

3.3.3 外部机会

一是政策机会。国家支持发展便利店业务。商务部在 2019 年印发的《关于推动便利店品牌化连锁化发展的工作通知》中指出,为适应消费升级趋势,健全便民商业设施,提高消费便利性和居民生活品质,商务部决定在全国以城市为单位推进品牌连锁便利店建设工作。此政策的出台也将有利于加油站便利店的发展。

二是消费升级的机会。刘向东、米壮在《中国居民消费处于升级状态吗——基于 CGSS2010、CGSS2017 数据的研究》中提到我国居民家庭的非基本消费占比上升,服务性消费占比增加,呈现出消费升级的态势。经过研究发现在商品性消费里非基本消费需求的增加,可见人们对于商品类消费的需求开始由基本性需求向享受性需求转变。随着社会人口结构、居民生活习惯变化以及人们生活水平的逐渐提高,顾客对商品品牌和商品质量、商品丰富度都有了更高要求,为便利店业务的发展带来了可能,为加油站便利店业务创造了新市场。

3.3.4 威胁因素

一是新能源发展。一方面,新能源成本不断优化。随着经济的发展,科技的进步,与新能源相关的电池等关键零部件价格、维修保养费用等得到下调,有利于扩大新能源洗车销量,使新能源业务进一步发展。另一方面,充电基础设施持续快速增加为新能源乘用车发展提供保障,新能源汽车配套设备设施越来越健全。截至 2020 年底,全国共有充电基础设施同比增长 38%,达 168 万台。

二是新零售发展。王宝义认为“新零售”是全渠道和泛零售形态,其成本和效率的优化是基于整体零售形态,而非单一渠道或业态。2020 年新冠疫情的背景下,大量零售企业受挫,加油站便利店也难以幸免。同时,“无接触经济”爆发增长,新零售抢抓机遇,实现了新零售行业的变革和发展。中共中央网络安全和信息化办公室在《“无接触经济”,疫情带来的一场时代革新!》一文中提到为抵御经济衰退压力,政府投资要向“无接触经济”转变。因此,新零售的发展对零售行业产生深远影响,也将对便利店行业产生深远作用。

3.4 H 公司加油便利店营销问题分析

本文采取定性、定量分析相结合的研究方法。并针对问卷调研有关问题开展员工访谈。研究目的在了解 H 公司加油站便利店消费者的需求、满意度情况,了解员工对影响便利店提升因素的反馈来明确改善空间。

本次调查问卷发放的对象是 H 公司 30 个加油站便利店的消费者和工作人员。采用线上问卷调研方式,随机邀请加油站便利店的顾客对消费服务效果进行评价,

共回收样本 238 份，有效样本 238 份，随机抽样选择加油站员工对便利店运营情况进行评价，共回收样本 155 份，有效样本 155 份。经过对回收问卷的分析，发现 H 公司加油站便利店运营实际存在问题，从而为 H 公司提供具有参考性的运营改善建议。

3.4.1 商品选品分析

在影响消费者不在 H 公司加油站便利店消费的原因调查中有 63.45% 的顾客表示“没有想买的商品”。在加油站员工对加油站便利店的选品分析中有 69.68% 的人反映产品品类需要提升。后面依次是商品质量、商品品牌、产品售后。如图 3-4 所示：

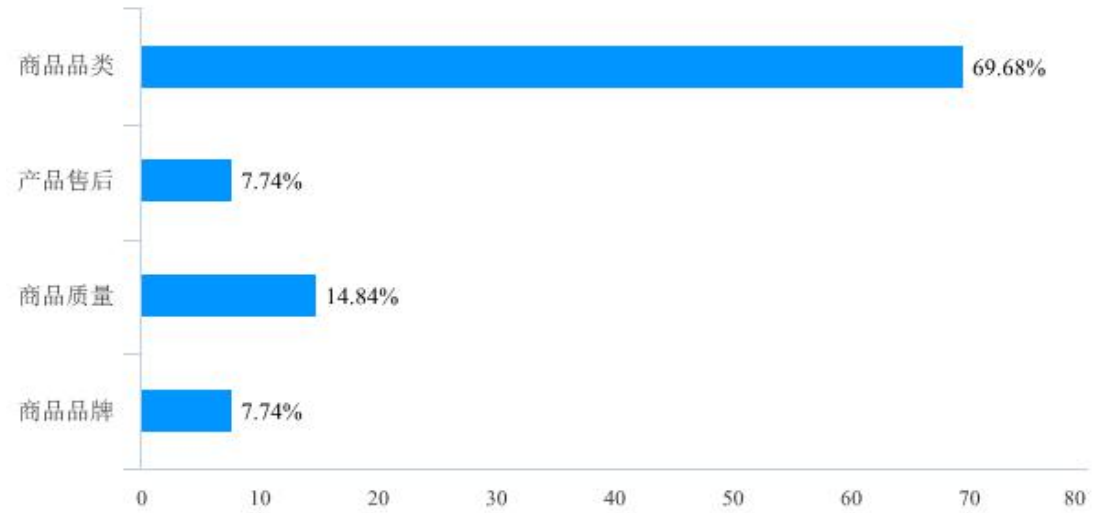


图 3-4 员工调研中选品分析示意

结合问卷结果和员工访谈了解到导致商品品类偏少需要提升的原因主要有以下几点：

一是畅销商品少。一般便利店都有上千款 SKU 便利店备选商品、售卖商品，为了便于管理和数据分析，一般便利店商品按大类、中类、小类进行三级分类管理。采用三级分类结构。共计 9 大类，如图 3-5 所示。但在 H 公司日常可订清单类目，仅有 845 项可订商品，部分便利店常见畅销品不在其中，比如玻璃水、车用尿素、八宝粥等。生鲜、车用品、润滑油、服务类均不在可订清单内。由此可见商品远远无法满足顾客丰富的需求。



图 3-5 H 公司加油站便利店商品分类

二是未及时引进新品。未更新可订清单，无法契合最新市场需求，缺少市场热销新品，缺乏吸引力的产品。尤其现在商品琳琅满目，顾客可选择项越来越多，网红产品层出不穷，跟不上市场需求则会影响便利店在顾客心目中的形象，进一步影响销量。甚至，部分站点因为面积大，商品品类少，出现陈列不饱满，少部分空白层板，容易给顾客留下不好的印象。

三是缺乏商品淘汰机制。经过员工访谈了解到，由于前期缺少商品淘汰机制，未定期对商品选品进行评估考核。这便容易造成门店滞销，进而影响便利店商品库存周转天数、门店陈列效果。以上可见，如果无法满足顾客需求，商品品类欠不丰富不仅影响门店陈列、库存周转，更是影响销售收入和销售毛利。

经过对2019年便利店使用得的商品可订清单的分析，结合库存管理的帕累托分析法确认商品使用价值，A类商品约20%，B类商品约30%，C类占比商品50%。经统计分析，C类产品中主要涉及休闲食品、出版物、季节性商品、旅游用品等等19项中类产品，如表3-1所示。C类是重点需要优化的商品

表 3-1 H公司加油站便利店 C 类产品占比情况

序号	中类名称	占比
1	休闲食品	16.56%
2	冲饮及保健	0.77%
3	出版物	0.11%
4	发动机油	5.96%
5	个人用品	1.83%
6	季节性商品	5.77%
7	家用及器具	2.78%
8	卡券服务	0.01%
9	旅游用品	1.41%
10	摩托车油	0.06%
11	葡萄酒	6.58%
12	其他服务类	0.01%
13	其它酒类	1.40%
14	其它润滑油	0.45%
15	舒适类	17.58%
16	添加剂	0.76%
17	维护类	3.28%
18	文具玩具礼品	34.55%
19	纸品及清洁	0.12%

另外，对于商品质量、售后服务、品牌优化的原因主要源于两点，一是中央仓物流服务商在运送过程中对于商品的配送质量需要提高，存在部分暴力收卸的情况；二是供应商对于售后服务、退换货支持程度需要提高，以进一步提升商品质量。

3.4.2 商品定价分析

在调研影响顾客不在加油站便利店消费的原因中 64.29%的被访者都反馈主要受价格影响，对产品价格表示不满意。影响顾客购买的其他原因依次是没有想买的商品（63.45%）、促销少，不划算（63.03%）、加油次数有限（11.76%）、没有休息区和 WIFI 服务（10.08%）、没有长时间停车位（9.24%）、付款排队不方便（9.24%）、服务态度差（7.56%），如图 3-6 所示。在员工对加油站便利店商品价格分析中大部分反映价格过高的有 45.81%，价格不统一的有 39.35%。如图 3-7 所示：



图 3-6 顾客调研中影响消费者不购买的因素占比情况

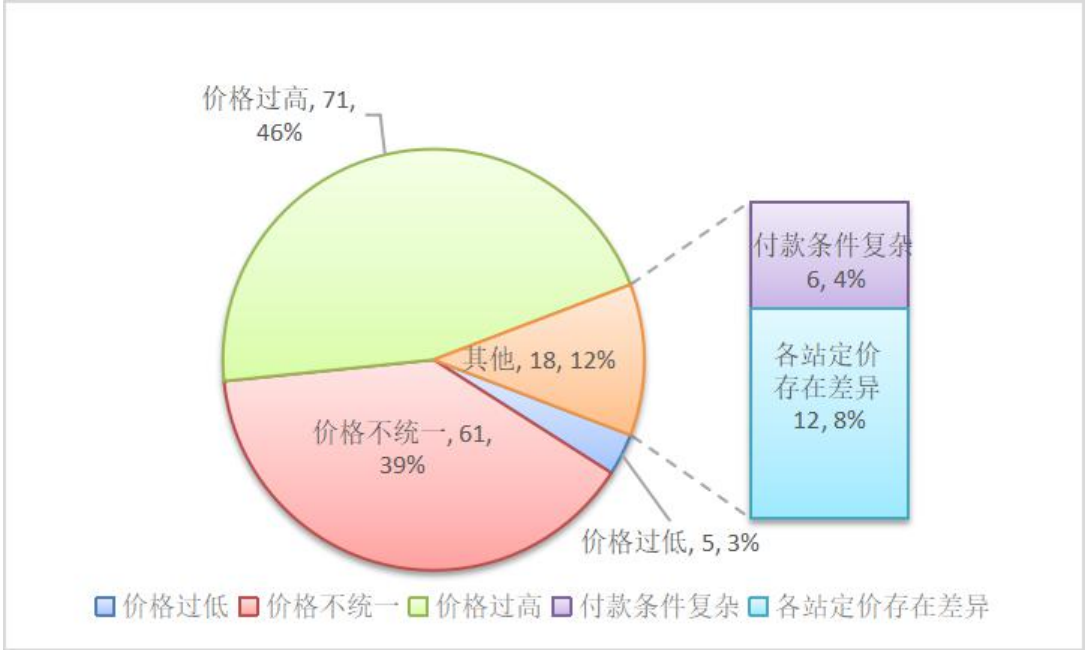


图 3-7 员工调研中价格分析示意图

经过员工访谈了解到，发现同一品牌同款商品不同口味在一个便利店内可能同时出现不同价格，例如：名仁原味苏打水和柠檬味苏打水，进价一样，销售价格分别为 3 元和 3.5 元。通过 2020 年 4 月收集的 4415 份 NPS 问卷调查发现，其中对便利店不满意的投诉共计 83 份，90%都是对便利店商品不满意的投诉。以“商品价格过高”最多，如表 3-2 所示：

表 3-2 H 公司加油站 NPS 便利店投诉/建议统计	
类型	占比
商品价格过高	90%
商品价签与实物不符	4%
商品品类不丰富	6%

加油站便利店中的商品价格通常会比大型超市和杂货店、夫妻店售价贵。例如：传统桶装方便面一般 3.5 元/桶，加油站普遍定价为 5 元/桶。湖南本地网红零食便利店，如“零食很忙”，农夫山泉 550ML 矿泉水仅 1.2 元/瓶，H 公司加油站便利店定价 2 元/瓶。通货产品市场零售价公开透明，单品价格高更容易给顾客形成了整体价格偏高的印象。

受以下几个因素影响加油站便利店中的商品定价偏高。第一是进货渠道。H 公司便利店供应商 90%以上属于分销商这类中间商，“厂家→经销商→分销商→零售商→消费者”的业务模式下，各环节层层加价导致商品失去成本优势。第二是地理位置。CBD、服务区、加油站便利店这些在地理资源上有优势，导致价格偏高。第三是门店数量。H 公司加油站便利店相较于易捷、昆仑好客及传统连锁便利店门店数量偏少，缺少规模优势，导致成本偏高，成本优化空间较少。

3.4.3 渠道分析

疫情的长期性和不稳定性对用户的消费决策产生了长久的影响，无接触消费、线上消费、社区团购等消费模式越来越受人们喜爱，成为人们生活中的重要一部分。如表 3-3 员工调研中渠道分析示意图所示，认为渠道覆盖范围扩大、渠道多样性增加的需求占到了 85.81%，其中渠道覆盖范围占比 50.97%，渠道多样性增加占比 24.84%。结合员工访谈了解到，目前 H 公司加油站便利店主要靠线下顾客加油导流进行销售，在短视频平台直播、购物平台（淘宝、京东等）、外卖平台（美团、饿了么等）以及 APP 移动支付购买的大环境下看，H 公司分销渠道较为薄弱，方式不够创新。缺少线上渠道，无法扩大客户来源，无法扩大业务范围、无法扩大客户来源将对 H 公司便利店业务的发展形成掣肘。也不符合“互联网+”时代的要求。

表 3-3 员工调研中渠道分析示意图

选项	小计	比例
顾客进入门店的便捷程度	22	<div><div></div></div> 14.19%
渠道覆盖的范围（地区）	79	<div><div></div></div> 50.97%
渠道的多样性	54	<div><div></div></div> 34.84%
本题有效填写人次	155	

3.4.4 促销分析

油非转化是加油站衡量便利店开口促销、销售能力的重要指标。油非转化率等于便利店销售金额/油品销量（元/升），对标上级公司全国 526 家门店，平均油非转化水平为 0.19 元/升，H 公司加油站便利店油非转化仅为 0.10 元/升，远远低于水平。在 H 公司母公司旗下的 15 个成品油零售分公司某月油非转化率统计表中（如表 3-4 所示），H 公司排名最末，油非转化率提升空间较大。

表 3-4 各分公司油费油非转化率统计表

公司	A	B	C	D	E	F	G	X
油非转化率	0.30	0.29	0.26	0.25	0.24	0.23	0.22	0.21
公司	I	J	K	L	M	N	H	-
油非转化率	0.21	0.20	0.20	0.19	0.18	0.15	0.10	-

在影响消费者在 H 公司加油站便利店消费的原因调查中发现有 63.03%的消费者认为“促销较少，感觉不划算”。如表 3-4 所示，在员工问卷调研中，37.42%

反馈是促销力度需要优化，34.19%反馈是促销形式需要优化，其他活动时间、促销广告宣传占比 28.39%。

表 3-4 员工调研中促销分析示意图

选项	小计	比例
促销形式	53	34.19%
促销力度	58	37.42%
活动时间	15	9.68%
促销广告宣传	29	18.71%
本题有效填写人次	155	

在顾客调研中吸引消费者在便利店购物内有超过 40%的顾客认为商品促销活动、与油品融合促销、积分优惠因素较为重要，如图 3-8 所示：

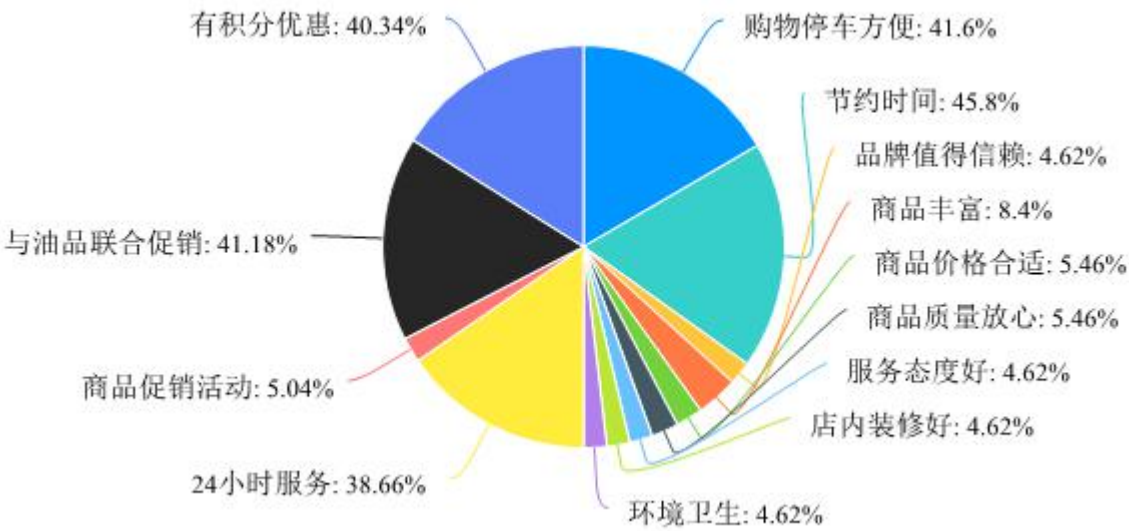


图 3-8 顾客调研中吸引顾客购买因素占比情况

H 公司促销效果不明显，未达到预期效果，主要有四个方面的原因：一是促销形式单一，仅使用油非互动、积分反馈两种形式促销，顾客加满 XX 元可以参与换购优惠活动。加油满 100 元返 1 积分。二是促销力度不够，尤其是相较于民营站点开展加油免费送纸、水等灵活促销活动。以油非互动为例，约有 60%的客户单次加油可以满足公司油非互动门槛，满足门槛的客户平约 18%有参加活动的需求。会员日加油无积分返利。公司的活动投放力度不够，以成品油满减或油券方式让利为主，对便利店的市場活动投放相对较少。三是促销宣传不够。一方面，加油站便利店缺乏宣传，主推商品曝光较少，门店氛围布置、广告物料铺设不足影响宣传效果。互联网大环境下，公众号对非油活动的宣传也较少。了解的顾客

大部分仅限于加油客户。此外，少部分调研反映活动时间需要优化，主源于活动通知不及时，活动开始比较仓促，前期准备不够，导致后续活动执行力度不够，影响活动效果。

3.4.5 人员分析

当今，以顾客为中心，以人为本的理念日益受到重视。凡事落地离不开员工的执行，因此人员分析也很重要。

便利店人手不足。H 公司加油站便利店人员按照当前加油站人员编制设置（如图 3-9 所示），一般都是 1 位油站经理负责加油站所有管理，一位是内控经理，主要负责加油站财务等内控相关业务，其余人员是油站主管、加油员、便利店员。但是基于公司严格控制人工成本，加油站的人员相比民营油站远远不够。正常而言，专职便利店员是最直接的销售员，是便利店的主要管理人员。但是在加油站的日常消费场景里，便利店商品销售过程更多是加油员以及兼职便利店员来负责便利店工作，由于人员编制受限，鲜有专职便利店员。加油员在加油同时也会偶尔推销便利店商品，兼职便利店员在负责加油的同时负责商品推销、日常商品订货、补货、临期跟踪、库存管理等等。实际专门负责便利店日常维护管理的仅是一名兼职便利店员。

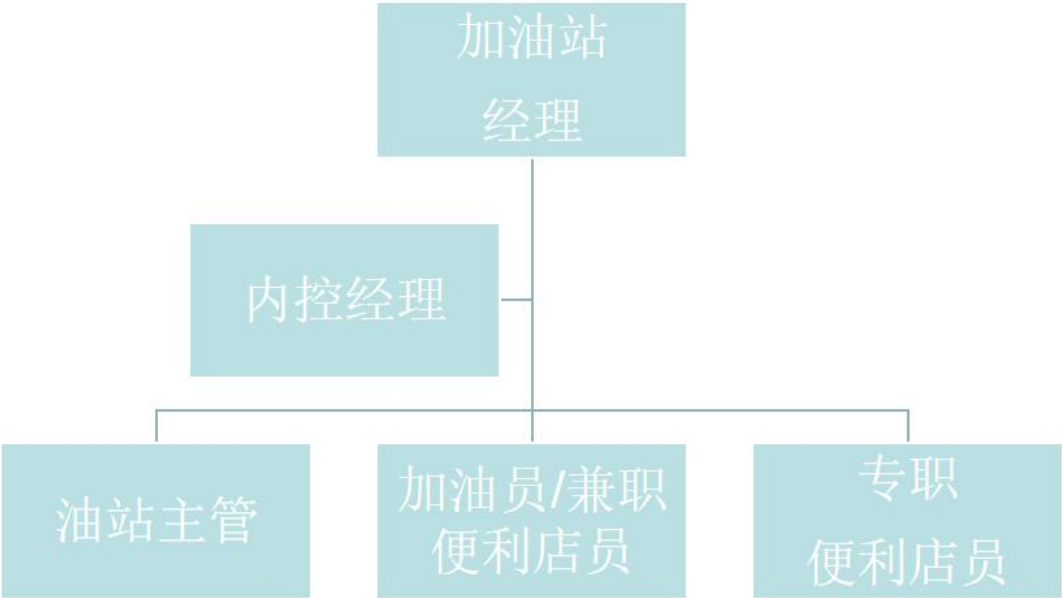


图 3-9 H 公司加油站便利店人员编制

专业程度不够。在对内部员工的调研中发现加油站便利店人员目便利店业务专业水平方面的要求最多。受行业性质影响，公司招聘员工时往往对成品油行业

有关知识关注较多，对员工便利店知识内容基本无要求，员工在商品选品、活动开口、店铺陈列等方面相较于非加油站便利较有差距。兼职便利店员是从油站现有的加油员中挑选出来的，兼职便利店员大多缺少便利店的专业知识。加上，公司前期对便利店人才培养制度不完善，相关培训项目较少。

便利店员积极性不高。如图 3-10 所示，对积极性提升的反馈占比达到 26.45%。由于加油站员工主要职责负责油品业务，便利店工作属于兼职内容，对员工工资提升影响较小，导致激励力度不够。同时，便利店由于涉及商品数目较多，补货上货等日常工作较为繁琐，员工对工作的积极性偏低，开口促销主动性不足。

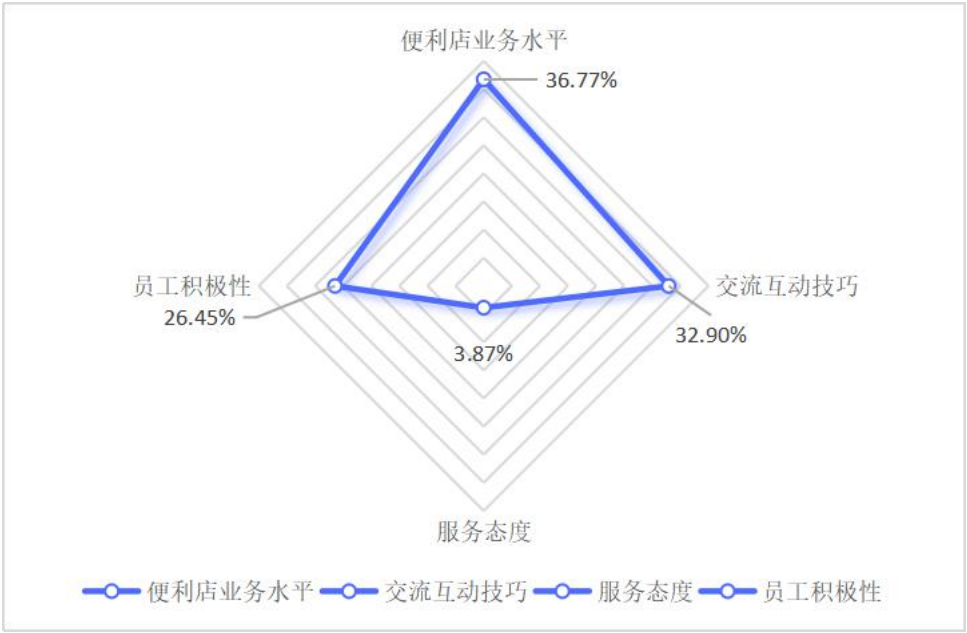


图 3-10 员工调研中人员分析占比示意图

3.4.6 过程分析

很多顾客都是在加油站加油或休息时顺带消费，建立一个有效的服务流程，吸引顾客到店消费，留下良好的消费印象显得尤为重要。

如图 3-11 所示，在调研中发现服务过程“顾客参与度较少”在过程分析提升因素的占比最高达到 45.16%，

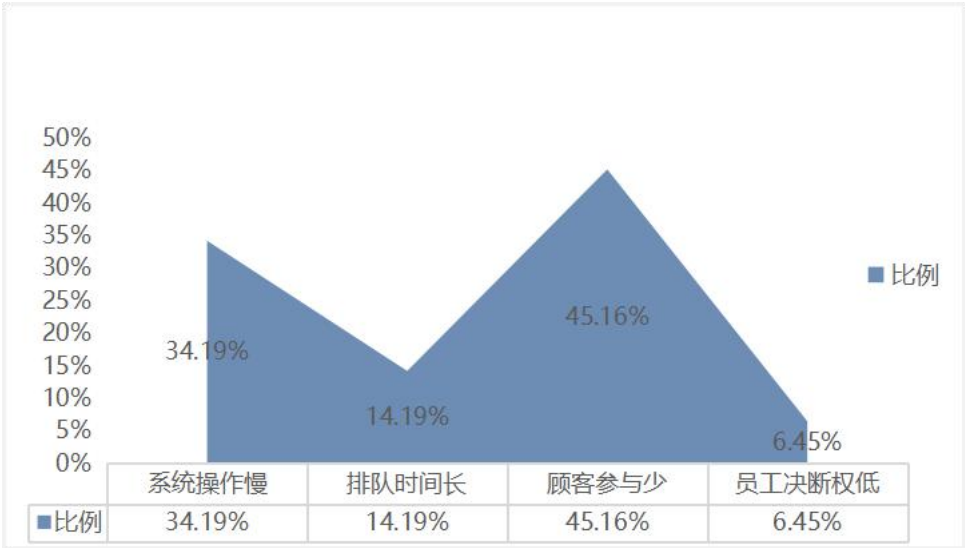


图 3-11 员工调研中过程分析占比示意图

顾客对便利店活动的参与程度越高，满意度越高，便利店的口碑就越好。经分析在过程服务需要提升的原因，主要：一是受到活动的印象，目前公司开展的促销活动，如油非互动活动等，受到加油门槛的影响，顾客参与度少，并且相较于以往积分政策下调 1/2，影响了在消费者心目中的形象，这容易降低客户回头率。二是受到员工影响，员工对顾客的服务以加油为主，便利店商品推广为辅。在加油高峰时段，店员可能无法顾及便利店的情况，在前庭忙于加油，这使得一些顾客未能有参与非油品互动的活动中来。三是排队时间长，加油站便利店的系统和油品结算系统是一套，门店只有一台收银机器，有的客户只需要支付油品费用，有的顾客只需要支付便利店商品，有的顾客注册会员，有的顾客申请开发票，多种需求的客户，或者交叉需求的客户一起消费、结算，现场容易出现顾客排队时间过长的情况，这将极大地影响顾客体验。在吸引顾客在加油站便利店消费的原因调研中，有 45.8% 的顾客反映是源于购物方便，38.66% 的顾客表示是 24 小时服务。如果顾客在系统操作慢、排队时间长的需求无法得到解决，将很大程度上影响便利店的营销。

3.4.7 有形展示分析

硬件设施、便利店装修、便利店氛围布置甚至是商品摆放、价签摆放等等都是加油站便利店有形展示的一部分。从表 3-2 的 NPS 问卷调查结果能看到对便利店不满意的投诉中，4% 都是对便利店价签缺失、价签不一致的投诉，可见有形展示的重要性。细节影响顾客的体验感。

好的有形展示是吸引顾客、方便顾客购买的重要存在。在对便利店有形展示改进调研结果如表 3-5 显示由 41.29% 的被访者表示需要对便利店装潢进行改善，31.61% 的被访者表示需要对便利店的色彩和活动氛围要优化，剩余 21.94% 的被

访者表示现有设备设施陈旧，剩余 5.16%表示其他。

表 3-5 员工调研中有形展示分析占比示意图

选项	小计	比例
设备设施陈旧	34	21.94%
便利店装潢	64	41.29%
便利店色彩和活动氛围	49	31.61%
其他	8	5.16%
本题有效填写人次	155	

在对顾客对便利店的满意度调研中发现除了对门店的有形展示的满意度次于服务过程、人员素质、促销活动、购买渠道，仅优于商品品类和价格。可见仍有较大的提升空间。如表 3-6 所示：

表 3-6 员工调研中有形展示分析占比示意图

题目\选项	1	2	3	4	5	平均分
	十分不满意	不满意	一般	满意	非常满意	
油站服务过程	0%	0%	2%	8%	90%	4.89
工作人员专业素质	1%	0%	3%	10%	86%	4.8
油站促销活动	0%	1%	2%	13%	84%	4.8
商品购买渠道	0%	2%	2%	13%	83%	4.77
门店有形展示	1%	1%	2%	17%	79%	4.72
商品品类	1%	2%	8%	15%	74%	4.6
商品价格	4%	2%	12%	18%	64%	4.36
小计	1%	1%	4%	14%	80%	4.71

现场走访调研中不难发现 H 公司便利店在摆放商品时存在问题：活动商品缺少堆头陈列、商品摆放无规则、门店装饰老化、没有明显的分区布置、未充分利用黄金路线布局等情况。相比于 BP、道达尔等外资加油站，H 公司加油站便利店有形展示存在较远差距。

除此之外，公司便利店商品到货周期 14 天，部分便利店反映送货周期较长，供应商到货率低的情况都易导致门店缺货，铺货不及时，将进一步影响门店现场布置效果。

3.5 本章小结

本章通过借助一手资料、二手资料，通过竞争环境分析、SWOT 分析、问卷调研等方式对 H 公司加油站便利店经营现状和营销问题进行了分析，为下一步营销策略的制定做良好基础。

第 4 章 H 公司便利店营销优化策略及保障措施

4.1 产品策略

就便利店而言，给顾客提供好的服务、商品是其主要职责，也是获客关键。而今，消费升级让人们的喜好、购买行为不断变化。消费者的诉求无限多元化，而且不停地、迅速地迭代。店内经营产品的丰富程度直接影响到消费者对便利店的体验感。提升门店业绩的根本还是得以消费者为导向，从产品本身上着手。

4.1.1 优化商品品类结构

一是增加目标性商品。如表 4-1 所示目标商品的特点是对顾客来说很重要，吸引顾客光临，带动其他商品销售，是重中之重，因此引进主力畅销类商品，增加目标新商品十分重要。

表 4-1 品类角色的特点	
角色	特点
目标商品	对于顾客来说非常重要 吸引顾客光临 能带动其他商品销售
基础商品	顾客认为必然会有商品 满足消费者的部分日常需求
便利商品	急需的物品 利于提高顾客消费体验的商品
特色商品	商店独有或市场上少见的商品 满足消费者季节性需求的商品 有利于提升店面形象

在消费者调研中，我们了解油站顾客男女比例分别 74%、26%（如图 4-2 所示）。那么选品上，需更多地考虑男性顾客的诉求。在调研中了解到加油站便利店顾客主要购买的商品是烟酒、饮料、休闲食品，其余商品相对占比较少，更多是来加油站使用市场积分兑换的顾客较多。因此便利店应该主要丰富烟酒类、饮料类、食品类商品。针对烟酒类（主要分析烟草类），由于顾客在加油站烟酒类产品主要是对烟的需求，而烟草的供应受到当地烟草政策影响，加油站便利店需要门店注重烟草等级管理与提升，包括及时付款、丰富订烟品类、提高订烟数量等措施来提升烟草证等级。饮料类是现在许多网红产品的主打区，各类新型饮料、食品不停上市，如果门店仅仅维持在以往的金牛选品上是无法满足消费者最新需求。2020 年许多品牌走“苏打”、“汽水”、“无糖”、“网红”概念，门店

也要及时上货。引入市场畅销品，应急调整商品，收获了理想的经济收益和社会收益，并且也给营销活动策划创造了更大的空间。在制定加油站商品结构时需要结合加油站所处的市场范围综合考虑，客户需求将随着商圈的变化有所差异。

表 4-2 消费者调研中顾客购买商品占比情况

选项	小计	比例
烟酒	142	59.66%
饮料	157	65.97%
休闲食品	152	63.87%
家庭食品	24	10.08%
生鲜	25	10.5%
日用品	20	8.4%
车用品	27	11.34%
服务类	28	11.76%
润滑油	19	7.98%
本题有效填写人次	238	

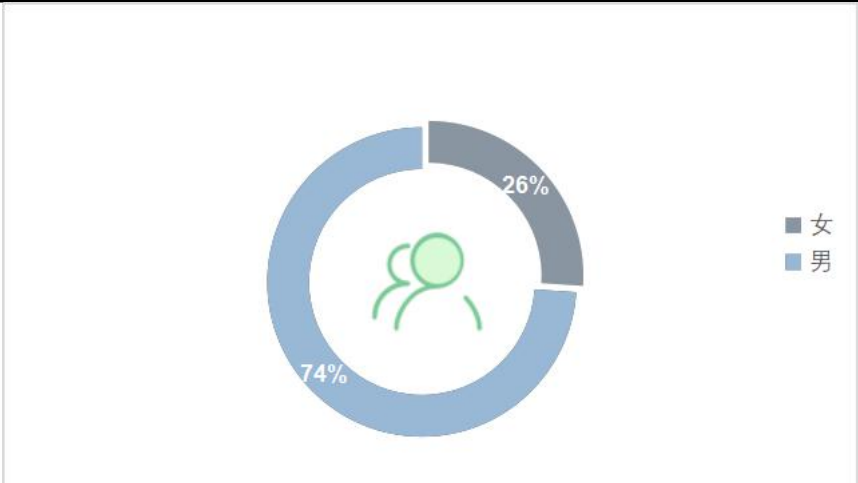


图 4-1 消费者调研中男女比例分布情况

二是持续优化商品清单。首先，市场瞬息万变，顾客喜好不断变化，新品层出不穷。引进新品销售有利于适应和满足顾客的新需求，由于新品开发基本都是经过厂家多轮调研开发出来的产品，可能是市场趋势，抢占市场。其次，加油站便利店一定要契合市场需求，结合气候、天气、节日等特点进行选品。例如在春季主打踏青的食品系列、夏季和秋季节主推水饮系列或者日化系列、冬季主推食品和粮油系列。节日主推礼品系列，利用市场热点及时更新商品清单。其次，具体结合上文帕累托分析法对商品品类分析的结果，一方面，重点对 C 类商品进行优化，对 C 类产品末尾 5%的产品进行淘汰。其余 C 类产品，减少产品滞销，降低库存成本，提高库存周转效率，需结合促销活动尽可能早地“消化”C 类产品。后续减少 C 类采购量。另一方面提高 A 类产品占比，办法扩大 A、B 类产品销量。提高

A、B类的创效价值，着重关注A、B类商品的供应情况，重点降低A类商品成本，将有利于增加H公司便利店贡献毛利。最后学习竞争对手优秀经验，借鉴行业先进企业选品能够满足加油站便利店的共性需求。商品清单应该提供选品指引，对畅销商品适当配置发放，将主动采购和被动配置相结合，在满足油站选择性经营需求的基础上，也帮助油站进行选品。

三是定期开展后评估，对部分商品进行淘汰。后评估有助于帮助企业评估目标达成情况，还可以对后期品类评估作有参考价值。从执行上看，一方面及时消化滞销商品。以月度为单位、组织油站开展临过期商品效期跟踪，统一制定促销/折扣政策。另一方面，以各便利店为单位，每月定期对商品的高库存占压库存成的、负毛利需要打折促销清理的、零动销没有消费市场的商品进行集中处理。措施包括打折促销、盘点亏损、协调退换货、商品淘汰等。最后，在一定的时间段内，组织选品小组对销售产品进行排名，对畅销商品重点投入资源，对排名末的5%的商品进行淘汰。对于新品，引入3个月后进行统一评估，是继续引进还是淘汰。

4.1.2 着力提升供应链水平

采购业务作为便利店业务供应链的上游，在创效盈利方面具有十分重要的地位。面对来势汹汹的新冠疫情，销售收入降低的情况，供应链改善成为保障企业收益的重要方向。具体可以通过以下措施来优化：

一是完善供应商结构。通过优化供应商资源结构，吸引了更多优质供应链资源，成立动态的供应管理体系，最终产生一个可持续优化的资源圈，以达到持续优化进货成本，提升服务质量，提高竞争优势的效果。引入竞争，增加供应商的危机意识，提高供应端保供应能力，保障了产品质量的同时还能够提升商品毛利。

二是提高供应商管理水平。对供应商定期开展评估及时。供应商对供应商建立日常考核机制、定期开展临期跟踪、统一开展退换货协调工作，解决临期、过期、滞销商品的问题。定期对供应商贡献度展开分析，开展后评估工作，并对后期供应链管理工作提供参考。

三是发挥集采优势，H公司母公司统筹资源，经过与厂家谈判合作，选取了多个品牌、商品作为“集采商品”。集采商品的优势在于商品成本低、产品质量有保障、厂家费用支持多，劣势是订货量要求高。便利店可以从集采商品清单中优选切合油路系统的产品，进行统筹采购，释放集采优势，减少中间商赚差价，提高门店毛利率。

4.1.3 充分发挥选品价值

受到市场行情、谈判能力、供应商水平等因素影响，产品的进价、选品都有

差异。发挥选品价值的方法有以下几类：一是利用市场行情错开采购。做好市场形式研判，比如在疫情防控期间，米面粮油日化的需求就上涨，比如在寒潮时节防凝液价格上涨，做好研究分析可以帮助提前备货，某种程度上优化了采购成本。二是加强谈判能力，优化采购成本，有利于提升毛利率，或者利用活动薄利多销。三是开发高毛利商品，由于信息不对称性，某些商品的市场定价较高，毛利率空间较大，这类商品未公司提供的投资回报较多。

4.2 价格策略

卖家或厂家对售价的设置和消费者对商品的目标价格决定了便利店的价格定位和进店消费者的类型。把商品的平均价位定在什么样的级别是价格策略主要在做的事情。针对不同的品类角色有不同的价格战术，如图 4-3 所示。

表 4-3 品类角色及其价格战术表

品类角色	价格战术
目标商品	追求高毛利
基础商品	持续稳定的有竞争力的价格，与竞争对手保持精确到单品层面的价格对比
特色商品	接近竞争对手的价格，寻找提高毛利的机会
便利商品	平实的价格政策，关注重点品牌的重点单品

4.2.1 顾客导向价格策略

针对目标商品，便利店选品要以满足目标顾客需求为主，H 公司便利店需要从顾客的需求角度出发，不断完善店内商品的“价格带”。例如，H 公司某个国道的便利店，周围居民主要以务农为主，摩托车的加油客户较多。如果便利店选择都是高端、进口的商品，拉宽价格带则很可能出现商品滞销。再如，长沙市某加油站，其周边商圈以高新区的工作人员为主，顾客收入水平较高，如果便利店只销售低档商品，则无法满足高收入人群的消费需要。因此，每个加油站便利的都应该进行市场价格调研，了解商圈消费情况，参考市场价格来制定价格，设计“价格带”。

4.2.2 折扣定价策略

针对调研发现“价格过高”的问题，在综合考虑到当地竞争环境、目标客户特点等后，在保留一定的利润空间的原则上，制定具备竞争力的价格。此方法适合用于便利商品、基础商品。可选取合适的商品参加“每日低价”活动，用低于主要竞争对手的售价吸引顾客进店，起到提高进店率的作用的同时，还利于提高门店的连带率。利用促销手段满减、第二件半价等方式让容易顾客感受到实惠。

以上方式有助于帮助 H 公司减轻顾客对便利店高价的印象。

4.2.3 撇脂定价策略

特色商品，顾客对这些商品的需求较为迫切，往往是顾客急需而不得不在最便利的地方购买。这似乎顾客愿意为了节约时间或不愿意麻烦而支付更多的成本。例如：年货商品、中秋月饼、端午礼盒等。一般特产类、季节性、高毛利的商品也具备这类产品的特性。在消费者亲访友的时候，加油站便利性高，地区特产、季节礼品等，顾客可以在油站加油时顺带拿了就走。而高毛利产品由于价格信息不透明，经常采取迅速撇脂策略。像有时候新品上市，价格较高，在市场了解其真实价格之前，也可以采用撇脂策略。

4.2.4 线性定价策略

针对同一品牌同一品类差别口味的价格有差异的问题，可以采取线性定价。对同一品牌、同一包装规格、差别口味的产品定价一致。不仅仅方便门店陈列布置，更是方便顾客选择产品。例如某品牌旗下同规格的茉莉清茶、茉莉绿茶售价相同。

特别需要注意的是，市场环境不是一成不变的，厂家、竞争对手的挑战及消费者的习惯都可能影响产品定位、价格。公司应当定期开展市场调研，自查价格合理性，及时调整价格策略。

4.3 渠道策略

随着技术的发展、环境的变化，H 公司加油站便利店现有的营销渠道不再能满足现在的业务场景。提高加油站便利店的收入有很多办法，但不外乎从提高门店流量、拉高顾客转化率、增加顾客的客单价和回头率这几个方面出发。互联网的时代下，企业可以从各种渠道获得客户流量。消费场景、营销渠道的挖掘和优化将有利于开拓加油站便利店的消费群体、扩增加油站的业务半径。

4.3.1 互联网营销渠道

一是增加外卖平台。如果加油站便利店单独开设物流配送供应，投资和管理成本偏高，不如借助第三方物流或平台划算。目前，许多线下商店已经接入美团、饿了么等外卖平台，包括便利店在内。而加油站便利店基于已有的实体店，融入外卖渠道，客户将不再局限于司乘人员，还可以增加周边客户流量，促进服务创新。

二是增加小程序、APP 渠道。无论是石油系便利店还是传统连锁便利店，都有借助小程序和开发 APP 开拓营销渠道，并且投入大量促销优惠吸引顾客到其

“私域流量池”内。H公司有个优势是客户群体都在微信公众号端口可以实现一键加油功能，在一键加油板块开设热销商品推荐也将有利于增加商品曝光率，拉动销售。加油时购买，员工马上给顾客送到车上。

三是增加电商渠道。目前短视频直播网红带货的模式炙手可热。2020年疫情下，直播经济飞速发展，中石油、中石化也相继成立官方账号联合扶贫产品开展直播带货，一方面拓展了销售渠道，另一方面做好了品牌宣传，积极履行了新时代企业的社会责任。

企业应该利用所有可以被利用的新科技提高渠道效率，不仅仅是销售环节，利用互联网数据赋能，探测更多消费者，提高成交可能。还可以是在采购环节，拓展互联网渠道帮助企业缩短供应链中多余的中间环节，降低定倍率。

4.3.2 传统营销渠道

开发油品大客户，开展团购业务。加油站顾客群体中许多柴油客户有大量的车辆尿素需求，可以在开展油品小配业务开发的同时开发车用尿素业务。对汽油客户也可以提供润滑油、车用品等便利店商品。油站需要对门店的重点客户进行甄选，定向开发，摒弃“坐商”思维，放弃等待顾客上门，需要拓展业务范围。

开发商圈客户，加油站开发之初都是做市场调研，考察商圈发展情况，测算车流量、人流量。因此，加油站都是有一定商圈，比如居民楼、学校、单位等。加油站在开发周边商圈用户的同时，也可以一道推广便利店团购业务，作用一是利用便利店现有的商品做好客情维护，提供团购优惠或者为会员客户提供商品会员价，二是可发挥流量优势，根据商圈的居民、企业商品采购需要，定向采购粮油、日化、礼品、烟酒等、车用尿素和其他商品团购价格根据客户需求进行专项采购，利用公司的供应渠道，帮顾客减少成本。用优惠的价格优势吸引顾客重复购买，同时对距离较近的客户，可提供送货上门服务。

4.3.3 异业合作渠道

无论做什么产品做什么营销都要先了解客户群体是谁，需要研究整合互动的生态圈，而异业合作就属于其中一种开拓渠道的营销方式，挖掘更多的客户资源。异业合作对于加油站便利店来说最大的好处就是“引流”，使原本看似不相关的内容，相互融合彼此渗透，从而给便利店带来客户流量的增加。需要注意的几点是：

一是建立异业合作的一定不能是“替代者”、“潜在进入者”、“现有竞争者”。这是种双向引流的方式，需要避开现有竞争或潜在进入者的竞争，避免造成单项引流。

二是应当注意品牌效应，异业合作某种程度上也有给到合作品牌做“品牌背

书”，如果某个品牌出现产品或诚信问题等，将直接影响本品牌的美誉度，需要仔细考察合作企业背景、企业文化、顾客群体、口碑等等。

三是消费群体应当一致，具有相同特性，例如和油站周边的餐馆合作，互相影响，是源于周边共同的居民群体，属于共同的消费群体。确定合适跨界联盟的产品和服务，再比如，与 4S 店合作，4S 店有司机群体，都是将来可能的加油站客户，加油站便利店客户，因此与汽车品牌、汽车保险公司合作就可能吸引他们到 H 公司加油站光顾。

4.4 促销策略

借助各种促销方式吸引消费者注意，刺激顾客购买以起到提高便利店销量、扩大品牌宣传的目的是市场营销里面的基本策略之一。加油站可以充分利用加油站所有资源，提高加油客户进店率，结合油品与非油品（此处均狭义指 H 公司便利店业务）开展促销。常用促销形式如表 4-4 所示：

表 4-4 加油站便利店常用促销形式分类

形式	内容示例
油非互动	加油换购、积分换购、加油累印花换购商品、加油赠送商品券/代币券等等
卡非互动	储值油卡送积分、礼品券或便利店商品等
非油促销	消费便利店商品赠送油品券
非非促销	特价、换购、组合销售、捆绑销售、买赠、满减等

4.4.1 油非促销策略

通过整合加油站现有的便利店资源和油品资源来为客户提供更好的服务，实现整体效益最大化。顾客加油后公司后台系统自动为客户推送便利店的商品优惠，形式包括商品抵扣券、现金券、礼品券、积分等。同时为了增加顾客的参与度，设置小游戏，“加油送印花”的活动，顾客消费油品赠送印花，累计得到印花 XX 个可以换购便利店 XX 商品，商品价值根据印花数量不等而变化换购；“拆盲盒”活动，顾客加 1 次油积满 1 个印花，累计积满 5 个印花可以抽取盲盒一次；“加油换购”加油换购超值大礼活动，顾客加油满 XX 元可以加 9.9 元换购 XX 商品等。开展油非活动是拉动油品和非油品的消费，提高互动程度，增加顾客粘性，统一开发客户，互相引流的重要促销策略。

4.4.2 卡非促销策略

卡非促销也是通过加油站的司机客户导流的一种策略。加油站会员充值时可以同时享受到油品优惠和便利店商品优惠。比如会员充值免费领取精美礼品，赠

送螃蟹礼卡抵扣券等等。对加油的会员建立分级制度，首先对充值会员设置不同档级的优惠，例如一次性充值满一千元客户赠送三十元便利店现金抵扣券，一次性储值两千余以上赠送七十元券包，一次性储值三千元客户赠送一百二十元券包，券包含油品和便利店商品抵扣券。同时根据客户在加油站消费情况统计成长值（根据用户在近三个月消费汽油升数和购买便利店商品金额总和计算的分值），划定不同等级，白银、黄金、铂金、钻石会员，不同等级享受加油站的油品、加油站便利店商品不同的折扣力度。充值的卡支持消费加油站油品和便利店商品，不限定顾客的消费范围，这将有助于把原本只消费油品的钱也可以购买非油商品，为顾客提供方便。

4.4.3 非油促销策略

不仅仅只有油品将顾客导流到便利店，也可以反向导流，将便利店顾客导流到油品上。目前来说，在加油站消费顾客的群体主要是奔着成品油来的，设置非油促销。主要是为了拉动便利店商品销售。买便利店商品赠送加油优惠券，于顾客而言是实惠的。加油属于刚需，购买便利店的“通货”类商品属于被带动的需求，顾客在购买便利店商品时选择满足自身要求的商品，消费后享受到加油优惠券。例如设置“购 36 送 72”，顾客在便利店购买三十六元送合计 72 元的油品优惠券。又或者设置权益包，顾客在便利店购买权益包，例如顾客购买 666 的权益包，将获得 6 张 100 元加油券和价值 188 的便利店商品礼包一份。

4.4.4 非非促销策略

便利店内商品促销组合形式多种多样，可以参考传统便利店的活动，以加油站便利商店为独立营销单元，利用加油站便利店商品做活动，采用低价卖出去商品来增加总收益、拉动销量。方式多种多样：一是利用组合销售提高商品连带率，例如：“+壹元多一件”、“第二份半价”、“整件更实惠”；二是采用“买赠”方式，提高顾客满意度，例如“消费满 XX 元送 XX”、“购二赠一”；三是采用满减方式提高顾客参与深度，例如：“消费满 XX 元立减 XX 元”；四是基于“搭配销售”提高顾客连带率，例如“槟榔+矿泉水”搭配享受优惠价格。以上非非促销的方式都是对现有便利店商品进行优化整合，最大化利用资源。可将加油站便利店单独列为合作项目，利用第三方资源加大店内的宣传、营销力度。

4.5 人员策略

所有的营销计划落地离不开加油站员工执行，服务人员的服务质量代表了企业形象。专业便利店商品知识缺乏销售技巧不熟练，仅依靠以往经验营销是不利于业务开展。第三章调研结果表加油站人员服务商的主要问题是积极性不高、便

利店管理专业水平有待加强，交流技巧需要提升。因此，人员策略需重视注重人岗匹配、人事相宜，建立合理的选拔任用制度以及做好人才储备、专业培训为加油站便利店的人员服务质量提供保障。

4.5.1 重视招聘培训，建立人才梯队

首先，重视对加油站便利店的人力资源管理工作，从员工招聘环节就为便利店人才招募做好准备工作和招聘工作，加油站缺少便利店专业人士，对便利店管理工作缺乏经验，缺少创新，日常管理欠缺，因此亟需引进专业人才。其次，重视内部岗位配置，优化内部现有便利店员工选拔机制，确保人岗匹配。避免人才断层影响便利店的稳定健康运营。再是，梳理出便利店合适的人才后，公司需要建立加油站便利店专业人才梯队，方便统筹规划，人员调动。实现“以老带新传帮带”、“以新拉旧同成长”。再次，需要强化对加油站便利店员工的培训管理，夯实一线员工基础，提高加油站员工的便利店管理专业水平，对一线员工提供操作手册，将有助于减轻加油站便利店员的工作负担，提高全体员工的专业素养，提高整体服务质量等。最后，根据加油站的销量和便利店销量，对大站必须配备专职便利店员。

4.5.2 优化薪酬绩效，提升员工积极性

薪酬制度直接影响员工积极性。一套符合公司体系的薪酬制度，可以有效发挥员工积极性，帮助公司进入良性循环，相反，则会影响员工体验，影响种程度。优化现在的薪酬方案和绩效体系十分必要。此外，设计竞赛方案，营造内部竞争氛围，制定单品提成方案，有助于大力激发员工的积极性，提高员工额外收入来源，利于便利店的销售提升，起到正向激励的效果。

绩效管理有助于提高组织运行效率，双向激励员工，可以帮助公司吸引和留住优秀人才，推动长远发展。绩效考核是绩效管理重中之重，考核不恰当会反过来降低组织凝聚力，打击员工积极性。另外，及时奖励和延时奖励相比，前者效果更佳，因此需要注意绩效考核的时效关系。根据企业不同发展阶段、社会不同的工资水平做弹性变动，薪酬体系和绩效管理体系的优化有助于提高员工对公司的忠诚程度。

4.5.3 合理有效授权，发挥员工创造力

合理授权给加油站便利店有几种好处：一是使员工感受到被认可与被需要，体现价值。提升职工的“社会认同感”，满足职工的“社会需要”。二是帮助门店因地制宜地策划门店营销方案，发挥员工主观能动性，提高创造创新能力，提升责任意识。从管理加油站时“顺带管理便利店”的想法提升到“对便利店负责”

的角度。三乃帮助职工在实践中成长,提升基层的便利店管理水平。有助于提高员工应急能力,提升沟通和协调能力等。适当放权,有利于增加公司员工上下级的信任水平,增加双方的认同感帮助公司无形中建立了人才梯队,为企业人才选拔提供基础。四是提高便利店管理效率,有效减少上传下达的环节,可以一定程度上缩短顾客等待时间。

加油站便利店在原自主订货权、订单审批权的基础上加上损耗控制权、活动建议权、新品建议权、部分设计权等等。给予加油站一定的赠品池或商品池,帮助加油站便利店应对突发事件,帮助门店灵活处理。为了授权可控,公司需要在授权前制定详细授权方案,给被授权者提供有效的培训,建立监督机制,保障信息畅通。

4.6 服务过程策略

由于便利店业务起步较晚,油站的管理人员往往习惯于只注重油品服务,对便利店服务关注偏少,对客户来加油和消费便利店商品时候的体验关注较少,服务也主要集中在售中的服务。便利店对服务过程中的售前和售后服务关注偏少。为了更好地满足顾客需求,提高顾客体验,帮助公司更好地品牌宣传、客户引导,为售中服务做好铺垫。因此,提升品牌美誉,及时响应,保障商品或服务质量也是我们售后服务的关键所在。不能因为节约成本,盲目减少便利店的员工人数,忽视售前与售后的服务质量。长此以往会影响便利店销售业绩,还可能影响公司声誉和形象。目前,针对公司加油站便利店存在的服务过程的问题顾客参与少、系统操作慢、排队时间长主要从以下改进:

4.6.1 提高售前顾客参与度

第一,完善会员制度,加强顾客归属感。通过会员制,设立“超级会员日”特惠让顾客感受到特别待遇,提供增值服务,满足“归属需求”和“尊重需求”,可以帮助企业维系顾客,提高进店率。对零售业而言,会员制有利于提高便利店消费者的参与度,为H公司做大数据分析提供充实的基础,为定制化服务做准备。因此,便利店应该重视会员制度,关注新老会员的开发、维护,扩大客户群体进而提升客流量。

第二,增加互动环节,改善顾客体验感。例如,在节日提供温馨的特色问候,不仅仅停留在“欢迎光临”,像在冬季提醒顾客注意车辆防凝防冻,雨天注意车辆防滑,甚至冬天提供防寒红糖姜茶等,给顾客提供有温暖有质感的服务。或者活动日设置小活动,抽奖小礼品,给顾客惊喜,发展情感营销。增强互动可以帮助公司发现潜在需求,发掘客户。可以为顾客量身打造个性化服务,提供专业化建议,使顾客感觉他们的独特性,体验到被重视的感觉。

第三,做好售前服务信息化,增添顾客对商品的了解。比如通过营造活动氛围,借助提供免费试吃、音频或视频宣传等方式来刺激顾客购买欲望。

4.6.2 改进售中购物流程

H公司加油站便利店内加油客户、便利店消费的客户、开票以及开卡、注册新会员的客户都集中在便利店收银前台操作,这便影响了便利店顾客的消费体验,留下“排队时间长”的印象,急需改进付款流程。

一是引导顾客在微信平台购买。H公司微信公众号端口的一键加油的系统优势,通过微信公众号油品结算的版面曝光便利店商品,主要推销商品性价比高,携带方便,回购高的商品,例如矿泉水、槟榔、红牛功能性饮料等。做到顾客可以不下车,在手机支付,员工送货到车上,避免便利店的拥挤。顾客油品买单时如果选择了油非互动主推商品,还可实时享受到油非实惠政策。

二是在加油现场陈列商品。相较于便利店,站内加油场地较大,在符合当地安监消防等要求的前提下,加油站可在前庭陈列符合要求的畅销品或者活动商品,在顾客加油或者排队等待的时间里,员工可以向顾客介绍、推销商品,完成收款操作,减轻顾客进店排队压力,缩短排队等候的时间。

三是配备无人自助收银机。对于流量较大的油站增加无人自助收银设备,相当于给在便利店内增加一位“收银员”,帮助前台分流,减轻高峰时段顾客排队拥挤的现象。针对系统操作慢的问题,一方面是对设备及时维修保养,及时进行系统更新或迭代来缓解顾客对“系统操作慢”的印象。另一方面是提高员工系统操作熟练度。

4.6.3 优化售后服务流程

一是关注顾客反馈,建立沟通渠道。在便利店内专设置留言墙、提供意见本帮助建立顾客联系,关注 NPS 消费者满意调查反馈,为顾客提供除线下交流之外的线上反馈渠道。

二是及时响应顾客,了解顾客的痛点。鼓励顾客提出建议,对好的建议及时采纳,对提出的质疑及时答复,保证响应时效性。针对好的建议,或便利店做得不到位的地方给顾客提供便利店礼品券或者小礼品表示感谢或歉意。

三是规范服务流程。对员工服务过程标准化管理,纳入到绩效考核。在售后服务完成后,对照检查原来的流程查漏补缺、优化。完成修订后,公司对员工开展新流程的宣导与培训。

4.7 有形展示策略

有形展示可以吸引顾客眼球,引起注意,甚至刺激目标客户产生购买行为,

如量感陈列、堆头布置、现场演示等。在便利店现场通过广播、气味（如咖啡、香肠）、POP海报、吊旗等营造门店促销气氛，保证商品陈列丰富，加强现场管理和过程监督等都有助于提高门店销量。

4.7.1 打造创意堆头

好的堆头可以牢牢抓住顾客的注意力。结合海报、商品、配饰等物料发挥积极性、创造力设计堆头。比如用易拉罐堆出企业 LOGO 起到品牌宣传的作用，再如用纸巾堆出“船”造型形迎合一档综艺节目“乘风破浪的姐姐”的热点，还有用割箱陈列对便利店整体促销氛围的营造具有很强的实际意义，通过割箱陈列展示，大大增加产品的露出度，在夏天，给矿泉水割箱，露出里面的瓶装水，矿泉水箱子割出波浪形状，营造一种流动感，打造出“天然水”的生动感。用便利店内通常在热点区域摆放创意堆头，营造销售现场气氛，让顾客产生冲动型购买欲望。前庭需要满足当地政府有关要求的前提下可以打造创意堆头。布置创意堆头可以让顾客在加油时可以第一时间看到商品或活动信息，起到品牌宣传、产品推广、现场氛围提升、顾客购买兴趣提升等作用。

总的说来，创意堆头可以借助陈列物的配合使用，刺激消费者的购买，提升销量。

4.7.2 生动化陈列

一方面，生动化展示不仅可以促进单品销售，更会拉动便利店商品品类销售，帮助整体业绩提升。因此生动化陈列选品十分重要，要挑选与活动主题有关和消费者消费偏好有关的产品。另一方面，也是影响消费者体验感和刺激购买的重要方式。例如，在便利店播放音乐，营造活动氛围、节日氛围或者合适的购物氛围。再比如，使用爆炸贴营造“刺激感”，激发顾客马上购买的想法。最后“货卖齐全、货卖堆山”——货品打堆如山，使得趋者从众，也是利用了消费者的从众心理，好奇心等。

主题关联，是指门店在做一期促销的时候，应该目标清晰，将重点放在一个或者两个促销主题上，不建议选择很多主题，容易引发“选择困难”，让顾客困惑。主题有多类：一是品牌主题。以品牌为核心，选择其名下不同品类和规格的商品进行组合，例如，选择可口旗下的系列产品一起陈列，经典可乐、纤维+可口可乐、零度可乐、健怡可乐、冰薄荷雪碧等。此类生动化陈列不宜穿插其他品牌在当中，如果在可口可乐品牌的端头货架里，全部都是可口产品，中间插入几瓶康师傅茶饮，茶饮就容易显得格格不入。二是品类主题。以类别为中心，涉及一个品类多个品牌、商品。每个品牌商品都有陈列面，一个品上架数量不宜太多。例如可乐的货架有可口可乐、百事可乐等。三是价格带主题，以相近的价格为参

考,不同品类不同品牌相近价格的商品陈列组合,例如茶π系列、东方树叶系列、康师傅茶饮系列、统一茶饮系列、三得利等商品临近陈列。四是功能主题。以产品功能、节日、季节等为主题的不同类别不同品牌的产品一起陈列,例如年底做年货节商品,糖果礼盒装、坚果礼盒、大规格饮品一起打堆陈列等。五是产地主题。例如以湖南特产为主题,火宫殿系列、文和友系列产品放一起。产地主题不建议同一个区域做多个特产推广陈列。六是新品主题。推销上市新品为目的。可以跨品类或跨品牌来对商品进行组合。

购买关联,根据顾客消费习惯进行商品陈列,提高商品连带率。例如:食品与非食品(如麻辣与湿纸巾)、主商品与辅助商品(烧烤架与烧烤碳)、习惯连带商品(纸尿裤和啤酒)等等。这些可以不同程度地为给便利店创效创益,还可以提升便利店在顾客心目中的感受,门店形象多顾客的印象是长远又持续的。

4.7.3 优化陈列布局

商品摆放对便利店经营有重要意义,商品陈列、店内氛围布置需要结合多方面的因素考量后决定,它不仅是一门科学,也是一门艺术。

从加油站便利店内部分区来看。收银台和饮料柜是便利店人流量最多的地方,是热点区域。热点区域附近一般陈列顾客容易冲动消费的商品或者吸引他们注意力的商品,如特价促销品、槟榔、糖果等。中性区域指可以陈列休闲食品,如饼干糕点、蜜饯肉脯等。冷点区域指既不容易看到也不必经过的,距离入口至收银台路径周围较远的区域,可以陈列顾客目的性很强的,明确需要的商品。如:润滑油、车用品等。

从店内面积来看,便利店入口到收银柜台这节距离是加油站的流量最大的区域,称为“黄金通道”。由于油站店内的面积一般较小,可以通过延长“黄金通道”来增加顾客在店内的停留时间,提高商品的曝光率。如图4-3所示,“黄金通道”的两边一般布置高毛利、促销主推或门店畅销商品等。

从油站类型来看,不同加油站类型决定不同的商圈,更决定了不同的便利店商品结构与陈列面积。因此需要根据油站类型匹配便利店商品结构和陈列面积。例如居民社区店可适当扩大日化、家庭食品的面积。服务区这类流量较多的便利店,在黄金三角(如图4-4所示)陈列增加食品、饮料、生鲜冷链食品的曝光率。而偏远或乡镇的便利店则应当突出性价比高的产品,增加包装或规格大的优惠商品的陈列面。

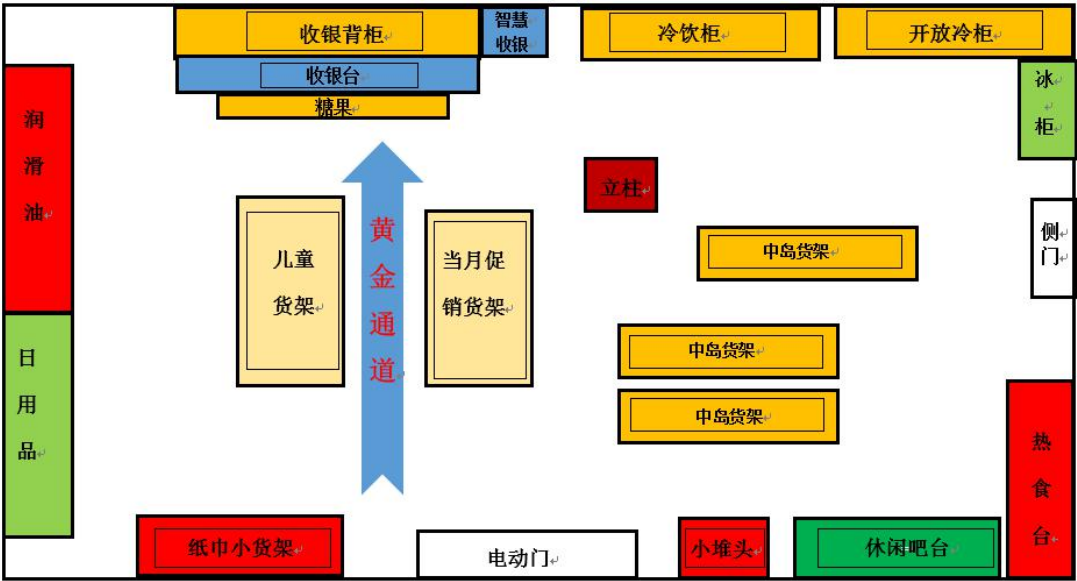


图 4-3 H 公司加油站便利店黄金通道效果图

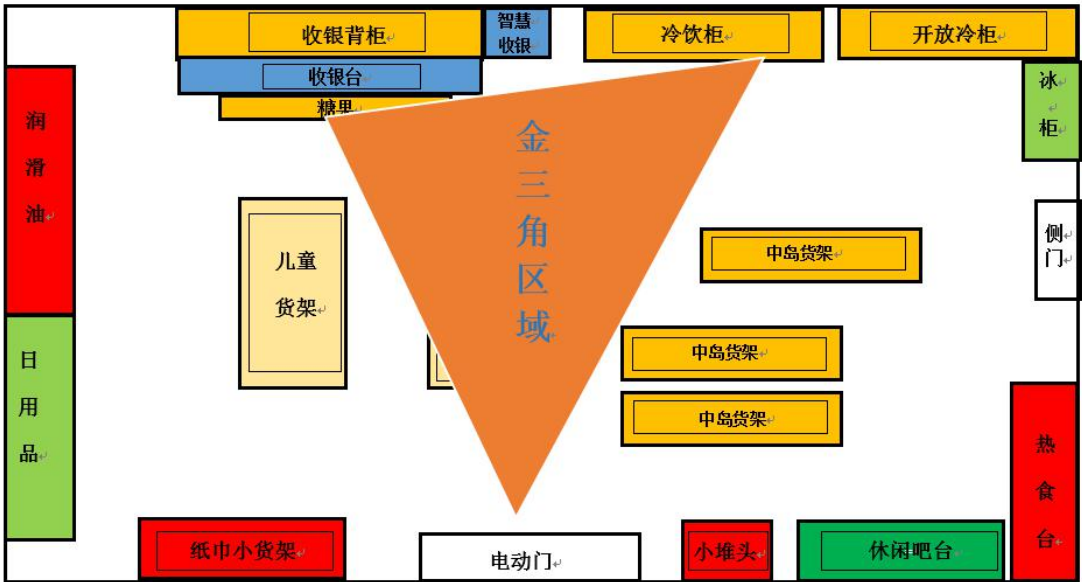


图 4-4 H 公司加油站便利店黄金三角区域效果图

从性别占比来看，根据便利店顾客调研得知 H 公司顾客多为男性司机，加油站便利店商品则可以适当增加男性日用品，包括：刮胡刀、剃须液、男士洗发水等；柴油汽油比例约 2：8，适当增加汽油润滑油及车用品；40 岁以下的顾客占 80%以上，陈列可以选择年轻人喜欢的风格。

4.8 保障措施

便利店业务要实现高质量发展，需要配套保障机制。时代瞬息万变，竞争环境日益激烈，如果公司的营销策略没有对应的措施提供保障，曾长期隐藏于发展中的短板也彻底暴露，成为发展的阻碍。

4.8.1 优化人力资源管理

便利店人力资源体系优化是公司对便利店人才资源进行有效开发利用,有助于充分调动便利店员工的积极性,提升便利店人员专业素养,强化组织向心力,打造优秀的便利店人才队伍。需要以下措施:

一是优化招聘体系。确定加油站便利店员的招聘计划,要把便利店的人员规划与公司年度人力资源规划工作结合,明确重点项目、制定并落实方案,为H公司便利店业务发展引进专业人才。

二是改善薪酬体系。对于加油站销售加油站便利店商品按销售额百分比进行奖励,每月在加油站便利店员工工资中兑现。对于主推商品,按单品销售数量进行奖励,对于大客户开发,设置开发奖励。对加油站大客户开发,如润滑油、车用尿素、粮油团购业务的设立客户开发奖。对于考核,根据门店销售情况分等级定期考评,为“最佳服务”、“最佳销售”便利店奖金,避免吃大锅饭,提高便利店管理人员的奖励金额占比,提升便利店管理人员的工作积极性。

三是加强人才队伍建设。内部做好“传、帮、带”工作。通过人力资源培训,提高便利店员工、加油员的便利店专业知识水平及业务技能,进而促进加油站便利店业务。定期组织多种形式的内部培训,例如:专题会议、实操训练、交流走访等,加强便利店之间的交流与沟通,增进彼此了解,搭建沟通渠道,营造良好地交流氛围,逐渐培养工作中的默契。同时,联合外部培训机构设计课程,完善培训体系。

四是进一步严格考核,充分发挥考核的杠杆作用,完善加油站便利店业务考核与绩效薪酬挂钩的关系,充分发挥考核杠杆作用,让工作人员的收入与业绩关联更紧密,调动员工的积极性。

4.8.2 打造高效供应体系

加油站便利店是便利店业态中比较特别的存在,依附加油站的网络建设及其消费群体,但由于H公司长期对加油站便利店关注不足,导致给顾客留下形成价格高、货品种类不足等影响。持续加强供应链的建设利于优化便利店商品的成本、毛利率、商品结构、到货率。对公司来说,具备长远的意义。打造高效供应体系需要:

一是加强供应商管理。在保障政策延续和运营稳定的基础上,明确供应商的考核标准,增加供奖惩机制,通过这两种方式加强对供应商服务质量的管理。每半年度或年度定期对供应商展开后评估,加油站便利店、公司本部、物流服务商均参与对供应商的评估工作。公司根据评估结果决定是否继续合作。应当将商品供应商的引入环节、评估环节、后评估环节等等都完善到制度中,用制度来管人,

减少内控风险。加强供应商的管理，无论是考核还是竞争、淘汰都可以帮助公司对现有资源不断优化。

二是加强物流管理。从物流管控上来说，通过增加承运商考核机制、奖惩机制，增加加油站便利店对承运商满意度跟踪反馈等手段来保障商品到货率、及时性以及损耗控制等等。从物流运营上来说，H公司便利店从自身特点来说门店面积小，仓储空间有限，日常采用中央仓中转的方式集中分批配送，因此优化物流管理，加快中央仓线上订货，建立打通供应商、物流商、加油站门店的信息化平台或者通过线上科学化管理十分必要。

三是加强商品管理，将新品引入评估、产品淘汰、通过新品引入评估，定期的商品淘汰。将商品的评估管理完善到制度中去。如今OEM帮助企业缩短供应链环节，公司可以开发自有品牌，进行贴牌生产等。自有品牌商品的开发可以帮助公司降低采购成本、物流成本等等。自有品牌对外部销售也是拓宽渠道的一种办法，可以提升便利店的营业收入。此外，自有商品的推广可以帮助企业提高品牌知名度。

4.8.3 加强全渠道建设

作者陈曦、孟先彤、周蓉蓉在《传统零售企业向新零售模式转型的升级路径研究》中明确指出新零售核心是重构“人”、“货”、“场”，打通全渠道场景，深度挖掘消费者潜在价值，提高顾客的留存率和复购率。如今，大数据、移动支付、人工智能等技术大爆炸，不仅催生新的商业模式，也改变了传统零售行业。我们真实地感受到，2020年新冠疫情背景下，实体零售运营成本让很多企业关店倒闭、望而却步，“新零售”则成了资本角逐的高地。对于H公司而言，借助互联网发展全渠道建设，不仅可以帮助企业降低经营成本，还有助于持续拓展便利店销售，推动业务转型发展。H公司需要做以下行动：

首先，夯实线下渠道。实体店最大的优势是顾客购买前可以真实地感受到产品或体验服务。因此加油站便利店要坚持营造好的购物氛围，提供生动化商品陈列、专业服务等树立良好的企业形象都有利于提高顾客满意度，增加复购率。

其次，大胆尝试线上渠道。要敢于创新、大胆尝试，跟上时代发展的脚步。H公司便利店的发展需要注重与电商或互联网公司的合作，抓住年轻消费者的行为习惯，借助互联网发挥成本优势，大胆创新，为公司节约成本、为顾客提供更精准的服务、为公司扩大业务覆盖范畴。

最后，利用大数据。借助信息技术帮助公司对客户展开分析，对销售行为展开分析，将业务和客户“数据化”。通过数据赋能帮助企业选定目标市场，优化品类管理以及选择合适的进销存方案等等。

4.8.4 完善风险控制建设

作为终端零售环节,在交易中销售方有责任、有义务向购买者承担保证责任。如果违反规定,损害顾客利益,企业将很可能承担巨大后果,因此完善风险控制体系十分重要。

产品质量方面。不允许破损商品、瑕疵商品上架销售。便利店一旦发现,应当立即停止销售,下架产品。必要时向政府有关部门报告。经营过程中,如果消费者在加油站便利店购买的商品发现质量问题,消费者一般不是第一时间联系厂家,而是联系销售方。因此产品质量管理十分重要。

效期管理方面。商品一般都有自己的保质期,保质的效果因产品质量、保管好坏而有差异。加油站便利店员工应该用良好的检查和保管办法保证所销售的商品都是合格的商品,并且不断完善方式方法。订货时,根据销量制定准确的安全库存量,为订货提供准确的参考,避免某一货品订货量过多造成库存积压。收货时,检查所有货品的保质期,符合公司要求的产品才允许入库。销售中,每周至少要彻底清洁一次,清洁的同时检查商品的保质期,保质期临近的商品,放置顾客最容易拿到的地方,同时加强促销或者申请折扣处理,避免过期损耗。销售中加油站便利店还需日常定期填写《临期商品库存跟踪表》,对保质期即将到期的商品进行记录,记录项目包括条码、商品描述、保质期到期日、库存同批次商品数量、记录日期、应对行动等。不允许销售超保质期的产品。

库存管理方面,加油站便利店应当根据商品的特性,采取不同的防护措施来保持商品质量与进货时的质量状况相当,严格按照食品储存要求进行保管。公司需要完善加油站便利店盘点相关管理制度,结合定期盘点与抽盘、交叉盘点等形式,强化对便利店库存商品的管理,明确站端各条线人员的责任、工作内容,提高便利店端对非油库存管理工作的重视度。如果商品失效、变质,不宜销售,应报废处理。为确保所销售食品的安全,应坚持“先进先出”的原则,优先销售生产日期较早的食品,避免出现临期、过期现象;根据食品的不同特点,按照冷藏、通风、防晒要求,采取不同的保存措施,尽量保持进货时的状况。

法律规定方面。要严把进货关,在采购前要全面评估厂家、卖家资质,确保采购的商品符合安全标准要求。验收时要检查质量合格证明等标识,对于不合格的产品,不予接收。对于公司方自主生产的食品、贴牌产品,在做广告宣传时应严格遵守法律规定,广告内容应真实、不恣意夸大其词,不得作虚假宣传。在与生产经营企业合作时,不以公司名义推荐他人商品。

4.9 本章小结

本章从产品、价格、促销、渠道、人员、服务过程、有形展示多个方面对营

销策略优化提出方案，并对保障措施做了进一步阐述。

第 5 章 效果跟进

为了解 H 公司加油站营销策略优化的效果，对优化前后公司便利店相关指标进行对比跟踪，包括毛利率、油非转化、SKU 数等。数据可以清晰反映优化对便利店的影响，从而了解优化策略对企业经营的影响和成效。

5.1 毛利率分析

高的毛利率意味着便利店可能具有较强的市场控制能力，定价较高，或者更好地控制了成本。在产品、价格优化过程中主要是通过调整商品结构，优化价格策略等优化了成本。2020 年 H 公司加油站便利店毛利率约 25%，同比增长 92%。其中剔除 1-3 月新冠疫情影响因素，正常营业期间 4-12 月便利店商品毛利率同比增长 106%。各月同比情况如图 5-1 所示。也就是说，商品品类优化、供应商结构调整，价格统一等措施提高了公司商品毛利率，对公司而言，于销售业绩、竞争力的提升起到重要作用。

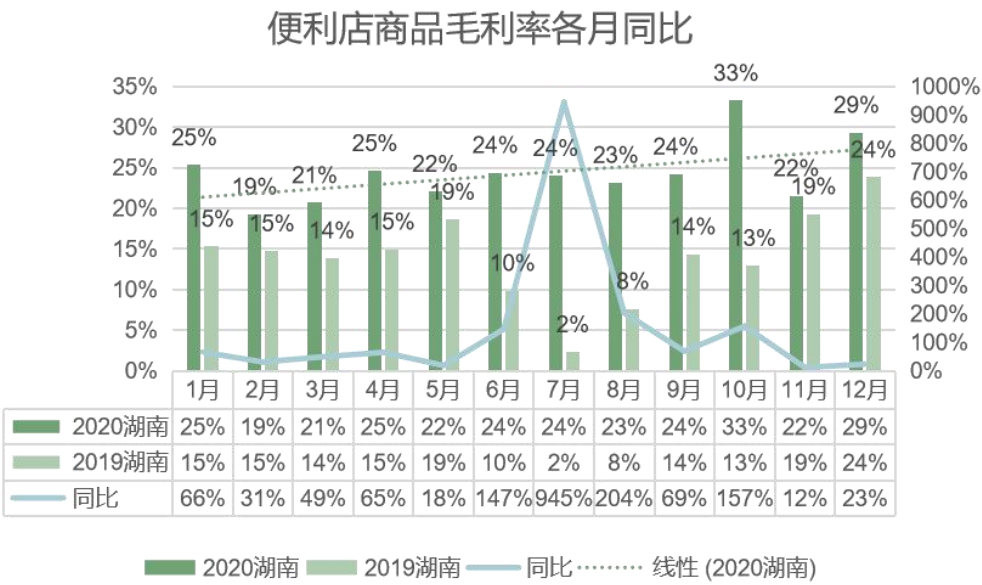


图 5-1 H 公司便利店价格优化毛利率前后对比

5.2 SKU 分析

SKU 可以反映每个门店商品丰富度情况。剔除 2020 年疫情影响，统计 4 月到 12 月的站均 SKU 数量情况，从图 5-2 可以看到平均每个便利店每月 SKU 变化整体呈现上涨趋势。不过距离上级单位的平均 SKU553 仍有一定差距，需要持续丰富商品丰富度。



图 5-2 H 公司便利店商品优化站均 SKU 前后对比

5.3 动销率分析

动销率可以反映便利店商品的畅销情况或者滞销情况。剔除 2020 年第一季度新冠疫情影响的数据，主要对 2020 年 4-12 月动销率与 2019 年同比，数据显示 2020 年动销率呈现上升趋势，相比 2019 年的波动，2020 年商品动销率呈稳步增长趋势。表 5-1 是 H 公司加油站便利店动销率统计表。可见对商品品类结构的调整、价格优和有形展示等等优化对提升商品动销率有作用。

表 5-1 H 公司加油站便利店动销率统计表

动销率	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
2020 年	72%	73%	74%	74%	75%	75%	75%	75%	78%
2019 年	65%	70%	70%	75%	74%	70%	43%	65%	70%

5.4 油非转化分析

油非转化率体现加油站进站顾客客流量的转化率。表 5-2 是 H 公司渠道、人员、服务过程、促销优化后的油非转化率对比分析。其中夏季 4-9 月主推“清爽一夏”的以水饮为主的油非互动，从表格能看到油非转化持续提升。10 月活动延续，消费疲软，转化效果下跌。11 月开启四季度“初冬惠礼”活动后油非转化回升。其中 11 月开展便利店竞赛活动，非油转化率达到年度新高。可见薪酬和绩效管理对于员工积极性有重要影响。2020 年随着有规划的促销执行、便利店队伍建设、服务过程优化等，加油站便利店的整体油非转化率整体呈现上升趋势，也比 2019 年更为稳定。

表 5-2 H 公司加油站便利店油非转化统计表

油非转化（元/升）	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
2020 年	0.14	0.10	0.10	0.12	0.13	0.12	0.11	0.17	0.15
2019 年	0.10	0.09	0.13	0.10	0.09	0.11	0.11	0.10	0.14

5.5 库存周转天数分析

为了验证优化对便利店商品库存运转情况的影响，跟踪了 2020 年 4 月到 12 月的数据情况，包括促销活动与非促销活动期间便利店库存周转天数的变化。对 2019 和 2020 年 4 月至 12 月数据也进行同比分析。如表 5-3。2019 年库存周转天数整体波动较大，最高超过 100 天，整体运营管理水平有待提升。2020 年 4-9 月期间，主推水饮油非互动、整件优惠、组合销售、员工微信群营销、抖音带货、员工激励等措施，从表 5-3 能看到 2020 年库存周转得到优化，整体呈现下降趋势。2020 年 10 月受到新活动影响，公司统一配备集采商品，影响库存成本使得周转天数明显增加。经过对经营数据的统计，2020 年全年周转天数为 57.53 天，较 2019 年的 65.70 天同比下降约 12%，可见库存运行效率得到加快。

表 5-3 H 公司库存周转天数对比分析表

库存周转天数	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
2020 年	76.43	78.16	68.95	59.33	39.09	46.86	62.58	54.60	50.65
2019 年	100.89	99.82	66.95	59.38	65.23	55.85	54.06	64.82	59.49

5.6 物流服务优化分析

为了解中央仓物流环节优化效果，针对中央仓服务满意度专门设计问卷调查表，建立反馈机制。调研问卷统计了 2020 年 5 月到 8 月为期 H 公司便利店的 25 个配送批次里，共有 30 个门店填报合计 193 次的服务评价追踪到物流配送效果如图 5-3 所示，统计图显示便利店对物流服务商的服务态度、商品完好率的评价趋上升趋势，商品到货周期从 14 下降至 7 天。可见对服务商管理的加强使得商品的到货率、完好率都得到提升。

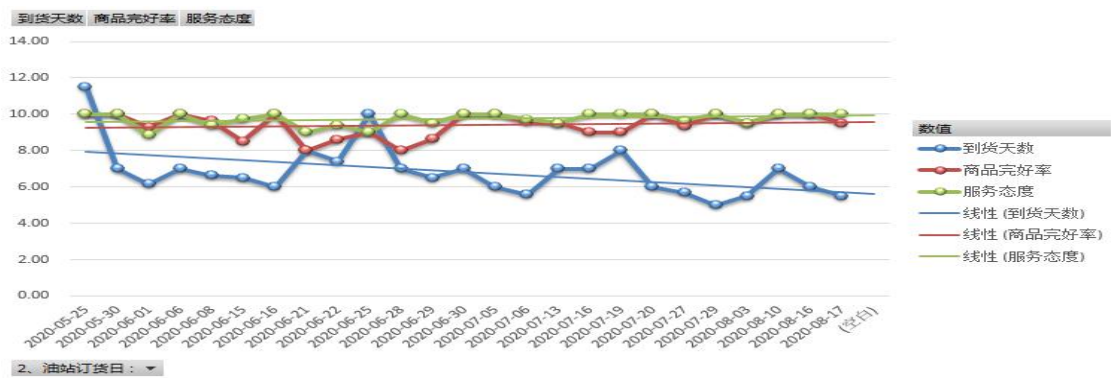


图 5-3 H 公司便利店物流服务商优化效果跟踪

第 6 章 结论与启示

国家经济的发展、零售市场的壮大、居民消费升级、机动车保有量增加，这些因素都有利于加油站和加油站便利店的业务发展。但加油站也面临一系列的新问题。在成品油零售市场经历垄断、寡头垄断之后，国家发布的新政策不断扩大成品油市场的开放力度，改善了营商环境，为民营、外企加油站的发展提高机会。现在的成品油市场是两大、外资品牌、当地民企、地炼等品牌多元化竞争的时代。同时，新能源配套保障设施和新能源汽车业务的发展也对加油站的业务产生了新挑战，要想在这个多元化竞争的时代始终占据一席之地。而便利店零售行业都在做进一步发展，对加油站而言利用加油站便利店业务寻求新的利润增长点 是必然的道路。

此文应用 7PS 服务营销理论，研究了 H 公司的加油站便利店面对的市场环境和现有问题，对产品策略、渠道策略、价格策略、促销策略、有形展示策略、服务过程策略提出了优化，作为新环境下的主要策略，并提出实施保障计划，为和 H 公司加油站便利店业务发展与运营提供有力保障，以更好地发挥优势赢得市场。并经过活动实施跟进运营效果，最后对活动效果进行了跟进，有利于下一步继续研究与优化。产品不断迭代，业务不断发展，环境不断更新，客户习惯一直在变化，H 公司应当持续对业务现状进行跟进分析以便及时应对市场变化，创新发展，创造价值，赢得市场。

参考文献

- [1] 赵旭,周仲兵.国外加油站便利店业务渐趋成熟[J].中国石化,2010(8):14-17.
- [2] 田景惠,李军等欧洲成品油零售市场发展给我们的启示[J].国际石油经济,2004.8.
- [3] 颜世纓.国外的加油站便利店.中国石化 2005(8).
- [4] 杨郁峰,卢乃洪.美国加油站发展的成功经验[J].国际石油经济,2004.8.
- [5] 郑艳超;韩润春.加油站便利店市场营销策略研究.中小企业管理与科技(下旬刊).2016 年(03):21.
- [6] 张占军.发展加油站便利店的思考.现代营销(下旬刊).2016 年(12):190-191.
- [7] 迟海.石油企业加油站便利店产品销售管理浅析.人力资源.2019 年(06):94-95.
- [8] 田野.加油站便利店业务新生态——深度剖析国有石油石化企业加油站便利店营销业态结构.中国石油企业.2018 年(12):4+22-27.
- [9] 丁少恒;魏卓群.加油站外资准入对中国成品油零售行业的影响及建议.国际石油经济.2018 年(08):87-91.
- [10] 袁海东.国内加油站连锁便利店供应链变革方向[J].当代石油石化,2019,27(03):32-38.
- [11] 周勇.我国便利店的发展之二[J].中国市场,2006(16):21-28+3.
- [12] 李源江.加油站便利店经营探讨[J].商业时代,2005(19):72-73.
- [13] 谭悦,马义飞.我国加油站便利店发展初探[J].商业时代,2007(05):16-17+15.
- [14] 杨晶,刘小丽.取消加油站外资限制我国成品油市场化改革进入新阶段[J].国际石油经济,2019,27(01):15-17.
- [15] 石海娥.新零售:零售业的自我救赎[J].光彩,2017(03):20-25.
- [16] 邵蓝洁.中石化易捷“单飞”[J].中国连锁,2017(01):63-65.
- [17] 鲍跃忠.2017 年便利店十大关键词解读[J].时代经贸,2017:15-18.
- [18] 中国石油网,<http://www.oilnews.com.cn/oilnews>.
- [19] 中国化工在线,<http://www.chemsina.com>.
- [20] 加油站服务网,<http://www.jyz.com.cn>.
- [21] 中国加油站网,<http://www.oilboss.cn>.
- [22] 艾瑞网,<https://www.iresearch.cn/>.
- [23] 中国石油商务网,<http://www.oil.china.com/index.html>.
- [24] 格温·查里兹和苏珊·格林斯蒂德,物流与供应链管理工具包[M]第一版,北京:机械工业出版社,2016.206.

- [25] Philip Kotler. Marketing Management[M]. New Jersey, Prentice Hall, 2006.
- [26] 张占军. 发展加油站便利店的思考[J]. 现代营销(下旬刊), 2016(12): 188-189.
- [27] 商务部关于促进加油站便利店业务发展的意见[R]. 商商贸发, 2010.41.
- [28] 晁刚令. 市场营销学[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2008-01.
- [29] 叶万春. 服务营销学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007—01.
- [30] 石明明, 江舟, 周小焱. 消费升级还是消费降级[J]. 中国工业经济, 2019(07): 42-60.
- [31] 刘向东, 米壮. 中国居民消费处于升级状态吗——基于 CGSS2010、CGSS2017 数据的研究[J]. 经济学家, 2020(01): 86-97.
- [32] 任海波, 胡辰树. 后补贴时代新能源乘用车市场趋势及企业发展建议[J]. 汽车与配件, 2021(05): 53-55.
- [33] 杨郁峰, 卢乃洪. 美国加油站发展的成功经验[J]. 国际石油经济, 2003.
- [34] 吴明. 论当代连锁便利店经济发展的创新方法[J]. 交坛, 2010, 6(614): 1-2.
- [35] 零售霸权退隐后利润池如何平移——“小而精”的加油站便利店完全可以承担利润池蓄水功能[J]. 中国石油企业, 2016(06): 48-50.
- [36] 蒋秀兰. 我国便利店经营管理中存在的问题及对策[J]. 管理荟萃, 2007 (4) .
- [37] 叶敏. 我国便利店发展现状、问题与对策[J]. 企业活力, 2008 (8) .
- [38] 李智勇. 中国石化加油站便利店经营管理存在的问题及对策思考 [J]. 物流科技, 2014, 37(12): 110-112.
- [39] 田生军, 钟玉. 对中国加油站便利店建设的再思考[J]. 中国科技信息, 2011(12): 122-124.
- [40] Browne S. Optimal investment policies for a firm with a random risk process: exponential utility and minimizing the probability of ruin[M]. INFORMS, 1995.
- [41] Cordova E B. Bed Bath & Beyond is looking bedraggled [J]. Crains New York Business, 2008.
- [42] Tulin Erdem .Brand Equity as a Signaling Phenomenon. Journal of Consumer Psychology[J], 2008.
- [43] Philip Kotler, Gary Armstrong. Principles of Marketing. Pearson Education Inc[M], 2010.
- [44] Ryan F. Shopping at gas stations is on the rise[J]. Caribbean Business, 2009.
- [45] Kevin Fox Gotham, Daniel B. Kennedy. Analyzing crime foreseeability: premises security litigation and the case of convenience stores and gas stations[J]. Palgrave Macmillan UK, 2019(prepublish).
- [46] 杨晶晶. BL 加油站便利店库存管理研究[D]. 电子科技大学, 2013.
- [47] 任非. 我国加油站非油品业务营销策略研究[D]. 中国石油大学(华东), 2013.

- [48]陈雪莲.壳牌中国加油站便利店营销策略研究[D].北京化工大学,2018.
- [49]寇长华.关于国内加油站便利店营销创新的思考[J].商业时代,2011(25):35-36.
- [50]邵立军.如何提升加油站便利店门店销量.财经界(学术版).2015年(20):168.
- [51]李秀霞.基于4R理论的ZYBP公司加油站便利店营销策略优化研究[D].西北大学,2014.
- [52]张来生.浅谈加油站如何提升销售竞争力[J].中国石油报,2004.12.
- [53]王宝义.我国“新零售”实践回顾与展望——基于上半场“需求端”与下半场“供给端”转型期视角[J].中国流通经济,2019,33(03):19-30.
- [54]邓云江,罗杰.我国加油站便利店的定位和营销策略[J].石油库与加油站,2011,20(02):40-42.
- [55]Anonymous.2011 U.S. Gas Stations with Convenience Stores Industry Report[J]. ProQuest,2011.
- [56]李晶.油品销售企业非油品业务市场分析及营销策略研究[J].商业文化,2015(15):166-169.
- [57]陈超.浅析加油站便利店的营销措施[J].商场现代化,2015.
- [58]蒋志鸿.加油站便利店的供应商关系管理[J].石油库与加油站,2013,22(06):39-41+2.
- [59]樊华,王国民,唐波.国内加油站非油业务运营模式浅析[J].江苏商论,2010(03):8-10.
- [60]梁欣华.加油站便利店服务营销策略探究.全国流通经济.2020年(08):9-105.
- [61]谢慧生.加油站便利店营销策略研究.现代营销(经营版).2019年(03):116-118.
- [62]姚磊.中国石化唐山公司易捷便利店营销策略研究.西南交通大学.2018年(10).
- [63]杨洁.FY公司加油站便利店服务营销策略研究.云南财经大学.2018年(11).
- [64]汪政.消费升级下的加油站营销策略探析[J].市场周刊,2020,33(09):91-93.
- [65]孙静静.新零售背景下便利店发展现状及竞争策略研究[J].中国商论,2020(24):3-6.
- [66]门娜.浅析加油站油品与非油品销售新方式[J].现代营销(下旬刊),2020(11):54-56.
- [67]黄丽;朱曼婷.新零售背景下易捷便利店创新策略研究.南方论刊.2019年(05):41-448.
- [68]梁欣华.加油站便利店服务营销策略探究[J].全国流通经济,2020(08):7-8.
- [69]张在学.石油企业服务营销策略分析[J].中国管理信息化,2021,24(03):139-140.
- [70]戴书松.合理授权是改善管理的有效手段[J].上海大学学报(社会科学版),2001(02):42-47.

- [71]胡艳英,李睿.超市营销新亮点之“美陈展示”[J].中国市场,2008(10):132-134.
- [72]陈元.加油站便利店销售策略研究[D].云南:昆明理工大学硕士学位论文,2011.5.
- [73]刘润.新零售:低价高效的数据赋能之路,[M]第一版,北京:中信出版集团,2018.27.
- [74]祝传新,我国加油站便利店业务营销策略研究,[D]:山东大学,2007.
- [75]艳玲,由然,加油站便利店营销-八剂良药,中国石油企业,2010,54.
- [76]张海潮,中国加油站便利店业务发展策略研究,当代石油石化,2010(6),18-22.
- [77]陈曦,孟先彤,周蓉蓉.传统零售企业向新零售模式转型的升级路径研究[J].商业经济研究,2021(07):44-48.
- [78]何晶莹.基于SWOT分析传统零售企业向新零售模式转型升级的建议[J].现代营销(下旬刊),2020(11):244-245.

附录 A H 加油站便利店员工调查问卷

亲爱的各位同事,小 H 邀请您参与问卷调查,帮助我们为您提供更好的服务。
您在问卷中提供的信息不会被泄露。完成问卷需要 1-2 分钟的时间。

1. 您觉得目前加油站便利店价格存在什么方面的问题? (可多选) [多选题] *

- ☐ 价格过低
- ☐ 价格不统一
- ☐ 价格过高
- ☐ 付款条件
- ☐ 区域差异定价

2. 您觉得加油站便利店产品有什么方面需要提升? (可多选) [多选题] *

- ☐ 商品品类
- ☐ 产品售后
- ☐ 商品质量
- ☐ 商品品牌

3. 您觉得加油站便利店人员目前什么方面需要提升? (可多选) [多选题] *

- ☐ 便利店业务水平
- ☐ 交流互动技巧
- ☐ 服务态度
- ☐ 员工积极性

4. 您觉得加油站便利店促销方面哪些方面需要改进? (可多选) [多选题] *

- ☐ 促销形式
- ☐ 促销力度
- ☐ 活动时间
- ☐ 促销广告

5. 您觉得加油站便利店过程服务哪些方面需要改进? (可多选) [多选题] *

- ☐ 系统操作慢
- ☐ 排队时间长

- ☐ 顾客参与少
- ☐ 员工决断权低

6. 您觉得加油站便利店有形展示哪些方面需要改进? (可多选) [多选题] *

- ☐ 设备设施陈旧
- ☐ 便利店装潢
- ☐ 便利店色彩和活动氛围

7. 您觉得加油站便利店销售渠道哪些方面需要改进? (可多选) [多选题] *

- ☐ 顾客进入门店的便捷程度
- ☐ 渠道覆盖的范围 (地区)
- ☐ 渠道的多样性

感谢您的参与, 祝您工作愉快!

附录 B NPS 调查问卷

1. 您愿意将中化石油推荐给亲人或朋友么？

不愿意○○○○○○○○○○非常愿意

2. 加油员的服务和效率，您是否满意？

☐否

☐是

3. 收银员的收银服务和效率，您是否满意？

☐否

☐是

4. 便利店的商品品种和价格，您是否满意？

☐否

☐是

5. 油站卫生您是否满意？

☐否

☐是

您的其他宝贵建议将促进我们不断改进服务。

请填写您的意见或建议

附录 C H 加油站便利店顾客调查问卷

尊敬的客户，小 H 邀请您参与问卷调查，帮助我们为您提供更好的服务。您在问卷中提供的信息不会被泄露。完成问卷需要 1-2 分钟的时间。

1. 您的性别是？ [单选题] *

☐ A 男

☐ B 女

2. 请问您的年龄是？ [单选题] *

☐ 30 岁（含）以下

☐ (30, 40]

☐ (40, 50]

☐ 50 岁以上

3. 请问您的爱车是加注哪款油品 [单选题] *

☐ 柴油

☐ 汽油

4. 你在我司油站加油时进便利店消费的频率是？ [单选题] *

☐ 总是 (80%及以上)

☐ 通常 [60%, 80%)

☐ 经常 [40%, 60%)

☐ 有时 [20%, 40%)

☐ 很少 (20%以下)

5. 您在加油站便利店平均单笔消费金额约为 [单选题] *

☐ 10 元及以下

☐ (10, 20] 元

☐ (20, 30] 元

☐ (30, 40] 元

☐ (40, 50] 元

☐ 50 元以上

6. 您在我司加油站便利店内购买的商品是？（可多选） [多选题] *

- ☐烟酒
- ☐饮料
- ☐休闲食品
- ☐家庭食品
- ☐生鲜
- ☐日用品
- ☐车用品
- ☐服务类
- ☐润滑油

7. 请对我们的服务满意程度评分[矩阵量表题] *
(5 分表示非常满意，1 分表示非常不满意)

	1	2	3	4	5
商品价格	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
商品丰富程度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
门店陈列效果	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
工作人员专业素质	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
油站服务过程	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
商品购买渠道	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
油站促销活动	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 请选择你在我司加油站便利店消费的原因？（可多选） [多选题] *

- ☐购物停车方便
- ☐节约时间

- ☐ 品牌值得信赖
- ☐ 商品丰富
- ☐ 商品价格合适
- ☐ 商品质量放心
- ☐ 服务态度好
- ☐ 店内装修好
- ☐ 环境卫生
- ☐ 24 小时服务
- ☐ 商品促销活动
- ☐ 与油品联合促销
- ☐ 有积分优惠

9. 影响您不在我司加油站便利店消费的原因？（可多选） [多选题] *

- ☐ 加油次数有限，不加油时不消费
- ☐ 没有长时间停车的车位
- ☐ 店面形象不好
- ☐ 没有想买的商品
- ☐ 产品价格不满意
- ☐ 没有促销，感觉不划算
- ☐ 不能开发票
- ☐ 环境不卫生
- ☐ 付款排队不方便
- ☐ 服务人员态度差
- ☐ 没有休息区和 WIFI 服务

感谢您对 H 公司的支持，祝您生活愉快！

附录 D 中央仓/供应商服务跟进反馈

为保障中央仓配送服务质量，保持良好沟通，及时解决实际需求，请各油站在配送完成 48 小时内完成反馈。

调研问卷十分重要，将以此为基础作为需求收集口径，中央仓考核依据，也将直接影响中央仓对油站的配送质量，请及时、认真、准确填写。

1. 油站名称 [填空题] *

2. 油站订货日： [填空题] *

3. 到货天数 [单选题] *

即订货日到商品到站当天的天数。原则上每周一下订单，除个别节假日除外，订货日参见年度物流日历。

☐5

☐6

☐7

☐8

☐9

☐10

☐11

☐12

☐13

☐14

4. 本周订单商品数量到货率

[输入 0(到货率 0%)到 100(到货率 100%)的数字]*

5. 本周订单商品金额到货率

[输入 0(到货率 0%)到 100(到货率 100%)的数字]*

6. 中央仓配送服务评价（1 分表示非常不满意，10 分表示非常满意）[矩阵量表题]*

- 1、及时性，是否 7 天送达；
- 2、完好率，包装干净完好等；
- 3、准确率，与配送单明细一致程度；
- 4、服务态度，包括但不限于沟通态度、野蛮装卸等的评估

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
及时性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
商品完好率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
配送准确率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
服务态度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 配送商品是否出现破损/丢失 [单选题]*

☐是 ☐否

8. 破损商品是否配合按合同约定——按当期我司门店零售价赔偿 [单选题]*

☐是 ☐否

9. 湖南公司自采供应商到货满意度（1 分表示非常不满意，10 分表示非常满意）[矩阵量表题]*

考核维度建议考虑 1、到货数量；2、到货金额；3、到货准确度

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 其他中央仓异常情况反馈 [填空题]

11. 其他供应商异常情况反馈 [填空题]