

## 行业标杆企业来山东取经

# 中油BP从地方加油站能学到什么

本报记者 刘相华

5月26日,中油碧辟石油有限公司(以下简称:BP)总经理沈明率领军公司12名高管来到济南,专程到中国石油山东销售分公司(以下简称山东销售)交流学习。

“这是中油BP成立14年来首次主动走出去学习交流,山东销售的改革深深吸引着我们。”沈明说,他们此行的目的非常明确,每个人都带着问题来的。

BP山东之行引来业内高度关注,东明石化一位高管得知这个消息,连声说“不可想象”,因为“从来都是我们去学习他们”。在石油领域,作为中石油和世界能源巨头英国BP集团在2001年组建的合资公司,中油BP是行业标杆,该公司的组织架构、管理方式、运营方法均来自BP。

26日这天,包括BP在内,山东销售共接待了8个外来取经单位。山东销售到底发生了什么?他们到底来山东销售学什么?

### 市场左右不了,但企业熊牛企业自己做得了主

“激烈的市场竞争倒逼公司必须进行改革。”山东销售总经理杨子清说,在山东每1.5平方公里就有1座加油站,中石油加油站900座,与中石化2600座的网络布局差距较大。

“六个第一”是山东成品油市场竞争环境的真实写照。地炼数量全国第一,68家炼厂占比19%;原油加工能力全国第一,过亿

吨的就达到70%;成品油产量全国第一,5000万吨占比20%;成品油批发主体第一,达到92家;油库数量合计151座全国第一;加油站数量达10800座全国第一。

其实,这些都是看得见的数据,而那些看不见的竞争同样硝烟弥漫。

油品市场需求进入低迷期,供过于求成为新常态。2014年油价“13连跌”至今还在爬坡,SK、壳牌等外来巨头的价格战不断挤压成品油的利润;山东地炼企业跑马圈地,加大网络布点密度,也进一步压缩中石的市场占有率。

“山东公司发展进入爬坡期,转型升级面临新课题。公司销售总量长期徘徊不前,零售网络规模依然不足,资源控制及议价能力仍然较弱,新旧模式、新旧理念并存,各种利益博弈加剧。”杨子清在山东销售2015年年会上表示。

“市场是熊市还是牛市我们左右不了,但企业是熊还是牛,由我们自己做主”。在杨子清主导下,从2013年开始,一场来自内部的改革轰轰烈烈开始。

机关瘦身强体,整合营销处、调运处、加管处,成立业务运作中心,实行油气进销存业务和加油站运营一体化,17个分公司一律实行4部1室架构;加油站推行“六不”,即不登罐车、不卸油品、不卸商品、不值夜班、不做餐饭、不做保洁;管理上“六全”,即全面计划管理、全员风险管理、全面成本管理、全员绩效管理、全员参与营销、全员HSE管理。

接近2年时间,山东销售改革成效显著,2015年前4个月,山东销售实现销量142万吨;省市两级公司机关共减少部门85个、管理人员231人。据2014年底统计,山东销售人均纯枪量同比提高47%,人均非油销售收入同比增长23.3%,人均税前利润同比增长超过300%,加油站交接班

时间由40分钟缩短至10分钟,账表册由79种减少到15种。

### 是不是折腾人?关键真的创效益了

近一段时期,有一个热词在山东销售频繁出现。这个热词叫“6S管理”,即整顿、整理、清扫、清洁、素养、安全。

借用杨子清的话说,“6S管理”在山东销售的成功落地,它带来的显而易见的好处,就是引来一只又一只“金凤凰”。

不过在推广之初,“6S管理”却不被认同。不少员工认为,6S管理就是在搞形式主义,折腾人。事实上,这一套管理模式在山东销售落地,对企业传统的管理方法产生的冲击是颠覆性的。

山东销售企业管理处负责人说,6S实施后,两级公司仅仅退租外租办公面积就高达4000余平方米,节约费用200余万元。不仅如此,经过整顿,耗材、空置物品全面实行定量和统一管理,特别是部分办公用品像胶水、订书机、纸刀等由一人一套变为公用,仅此一项枣庄公司每月办公费用就由原来的2000元降至900元以内。

6S管理也能创造效益。山东销售济南18站经理王善平讲,去年,该站成功与一家公司达成供油协议。没承想,签订协议时,这家公司主要领导提出质疑,说是本公司与当地某油站合作多年,为什么现在却要与其合作?

为搞清真相,这位领导亲自来18站考察。他先去了加油站卫生间,看到这里干净得如五星级宾馆。后又进了厨房,各种物件摆放有序,一尘不染,就连抹布也都在用后洗得干干净净。这位领导大为惊讶,撂下一句话:连厨房管理都如此有水

平,油品还有什么可怀疑的!

### 加油站如何玩“大数据”

现在,中石油加油站员工张玉杰觉得,“工作越来越好干了”,一方面是业务更熟练了,更重要的是她有了自己的“计算机管家”——加油站经营评价系统。

有了这个得力助手,从前需要三四个人上阵,耗时2个多小时的便利店盘点,如今只要两人10分钟就能搞定。不仅如此,她还能利用这个系统方便地调整货品陈列,更科学地给便利店订货、补货等。

事实上,这个被山东销售视为“零售数据库、指标分析仪、业务诊断器”的系统集成了加油站效益评价系统集成零售管理、ERP管理、财务管理三大系统,分为省公司、市公司和加油站三个层面,贯穿于零售环节的计下达、过程监控、结果分析、财务评价与经营决策的全过程,是零售业务指标的汇总数据库。系统通过对数据深层加工整理,自动生成销量、毛利率及各项费用指标图表,指导管理者对零售环节量本利进行分析。

“如今,借助信息化手段,山东销售可以实时掌握多方数据,利用大数据优势,对销售做出更科学的判断。”山东销售业务运作中心副主任高建平举例说,4月份,山东销售的零售销量同比增长明显,如果根据经验来查找原因,很可能会做出“市场逐渐向好”这样的判断。但是,借助信息化的“分析仪”,他们发现,加油站的总提枪次数比去年同期多了5到8万次,而卡销比的涨幅超过了50%。

这两个数据表明,相比去年,山东销售终端客户数量有了大幅增加,而销量增长的原因绝不是简单的市场变好了,而是客户增多了。



## 太阳纸业告诉你为什么要做快消品——

# 品牌不跟消费者见面 这是极大浪费

本报记者 马辉 贾凌煜

一个在卡纸、文化用纸等领域做到极致的品牌,却不跟消费者见面,这是一种极大的品牌浪费。市场前沿的变化提醒太阳纸业,一定要赶在形势变化之前调整产业结构。

传统造纸业意图轻装上阵进军生活用纸,为什么要构建独立于集团业务之外的研发团队?研发中心为何设在上海而不是总部兖州?为什么要与美国知名游戏公司联手营销?每一次的革新,都是对传统造纸业的颠覆。

### 造纸企业搞乔布斯式发布会

这是一次“乔布斯”式的新品推介会,不断翻滚的大屏幕,身着西装的市场总监脱稿演说,当然,推介的产品不是手机,不是电子产品,而是出自传统造纸行业的生活用纸。

“也许很多人上厕所坐在马桶上在看手机,而我的研发同事不是,他会考虑用卫生纸应该折成几折?是丢到小桶里,还是扔进冲水马桶?”在太阳纸业的“无添加”新品发布会上,生活用纸板块市场总监李永刚走上前台,说着“无添加”的那些事儿。

在全球筛选52种长纤维和74种短纤维材料,选出具有天然韧性的北欧红松木和天然柔性的南美桉木作为原材料,经过了478次实验……这是关于“无添加”生活用纸的数据,在太阳纸业董事长李洪信眼

里,这等同于“未来的生意”,生活用纸比大纸更接地气,更接近市场。

一年前,在兖州总部,李洪信宣布了太阳纸业进军生活用纸领域,全力深耕快消品。他认为,在目前形势下,唯有积极转型,走差异化经营路子,才能保持品牌价值最大化。

### 只有拥有充分自由,创新团队才能步伐轻盈

上海市静安区国泰大厦,幸福阳光团队的市场研发中心设在这座大楼上,与太阳纸业兖州总部相隔765公里。

幸福阳光生活用纸总经理刘兴功留着两撇精致的小胡子,说一口西北口音普通话,两年前,有留美背景的他加入了幸福阳光团队。这个新成立团队的市场部总监、研发部总监及很多同事,都不是阳光纸业的老人,几乎是一套全新的班子。

既然都搞造纸,为什么要重新组建团队?刘兴功说,生活用纸属快消品,这一市场与阳光纸业原有的大纸区别很大,比如设计理念要兼顾不同的家庭需求,市场研发中心设在上海,市场渠道更加贴近时尚和有不同需求的消费者。

太阳纸业副总经理李娜说,生活用纸板块是相对独立的一个团队,财务、市场研发、市场策略、销售渠道等,都独立于总部的体系之外。一个创新型团队只有拥有充分的自由,才能换取发展步伐的轻盈。集团原本打算从“大纸”队伍中选派人组建新团队,但是考虑到幸福阳光品牌初期

的高定位,更希望所有的细节在团队成立伊始就能够尽善尽美。

李娜强调,除了团队是新的外,幸福阳光可以共享阳光纸业的一切资源,生产仍放在兖州,这样的组合是最优的。而且“往来上海和兖州,借助高铁频繁的车次,时空距离基本不受影响。”

### 联手游戏公司,设计玩“外包”

张力国是幸福阳光生活用纸研发部总监,印尼华人,负责整个品牌产品设计和开发。张力国告诉记者,他们要做的就是把消费者的需求转化为旗下的产品,身处上海,他们接触到的是最前沿的市场,什么消费者都有。根据这些消费者的需求反映,设计研发团队快速反应,包装设计如何精准迎合用户口味,产品特性如何满足不同人群的用户需求,这些都需要设计研发团队率先做出判断。

“在上海,可以接触到更多高水平的设计团队,很多包装企划和设计,会外包给这些高水平的设计团队。”张力国说,就在前不久,幸福阳光推出了一款重口味产品——植物大战僵尸系列。这款产品是他们与美国最知名的游戏公司EA公司联手跨界打造的。选择“僵尸”这一形象的原因很简单,形象知晓度高,非常搞笑,出自大师高手之笔,有利于广而告之,迅速占领年轻时尚一族的市场。“快消品,就是要追寻消费者脚步,一步也不能慢下来。”李永刚说。



造纸企业居然与游戏公司有合作的可能。这是幸福阳光团队与美国游戏公司联手设计的“植物大战僵尸系列”。

刘兴功说,尽管太阳纸业名声在外,但幸福阳光刚进军生活用纸时没有名气,想要更快提升知名度,唯一的途径就是寻找合作伙伴。借助互联网高达15%销售比例,这为幸福阳光销往全国起到重要的助推作用。

### 产业结构调整赶在市场变化前

在生活用纸领域,太阳纸业是个新手。对此,很多人有疑问,太阳纸业为何没有提前涉足生活用纸?

李娜认为,恒安、维达作为生活用纸的知名品牌,在消费者中具有很强的知名度和美誉度,品牌价值巨大。但是生活用纸比大纸销售收入小得多,这就是行业细分之后所处的领域不同。此前,太阳纸业一直专注于大纸制造,但是,当大的经济环境遭遇危机时,太阳纸业也感受到了这种全国性的工业领域的饱和与过剩。

“四年前的烟包用纸,80%依靠进口,而现在进口量仅剩5%左右。”李娜举例说,要知道,太阳纸业在卡纸、文化用纸等领域做到极致,比如某快餐连锁巨头人尽皆知,但几乎没人知道他吃的这个快餐的包装纸是由太阳纸业提供的。卡纸的特点导致其品牌却不跟消费者“见面”,这是一种极大的品牌浪费,而快消品就不一样了。如今,大环境的变化提醒了太阳纸业,一定要赶在市场形势变化之前进行产业结构调整。