

蜀南片区基于4C的天然气客户管理

贾杰, 董荣祥, 何焱忆

(中国石油西南油气田公司蜀南气矿, 四川 泸州 646000)

摘要:蜀南气矿以天然气勘探、开发、集输和销售为主营业务, 管辖面积4万平方公里, 勘探开发和生产作业区域分布在四川省和重庆市境内, 担负着向川渝220余家用户提供天然气、石油液体、硫磺、炭黑等产品销售服务, 年交易额近100亿元。

关键词:蜀南片区; 4C; 天然气

0 引言

近年来, 蜀南气矿根据营销管理理论, 结合气矿天然气销售工作实际, 全面调研分析气矿营销基础工作的特征, 针对营销工作实际情况创新构建适应气矿实际的天然气客户营销服务体系, 创新融入天然气市场开发和市场营销各工作环节, 基于客户(costomer)、成本(cost)、便利性(convenient)、沟通(communication)的管理, 建立客户服务工作可操作、有规范、可持续的长效机制, 为天然气销售创效增效以及气矿的地企关系协调夯实基础^[1]。

1 实施背景

1.1 国家对天然气行业发展的新要求

2019年12月9日, 国家管网正式挂牌成立, 输销分离格局正式形成。市场格局将发生历史性的改变, 市场竞争将更加激烈, 考验我们营销能力的时候到了, 做好天然气客户服务管理势在必行。二是能量计价试点开启工作。2019年5月24日, 国家四部委发布《油气管网设施公平开放监管办法》, 明确要求两年后, 即2021年5月24日要实行天然气能量计量计价体系。能量计价将颠覆以往的结算方式, 供用双方都需要重新加以适应, 挑战极大, 对天然气客户服务的人员素质要求提高。

1.2 川渝地区天然气产销新形势

2019年, 川渝地区供生产天然气500亿立方米, 就地消费量340亿立方米, 富余160亿立方米, 供过于求的格局将形成竞争更为激烈的态势。与此同时, 峰谷差日益增大, 产量快速增长与市场需求增长不匹配, 产销更加难以平衡。

在此形势下, 公司要创新营销策略, 要积极研究应对网销分开后市场化条件下的营销策略, 提升市场竞争能力; 要积极适应能量计价, 研究能量计价的方法体系, 形成公司推进能量计价的标准体系, 实现公司2021年

能量计价无缝衔接。创新客户服务管理, 要研究建立客户服务标准、客户经理工作标准, 创新合同管理, 维护供用双方权利, 稳固市场份额。持续研究有效的竞合策略, 全力满足终端用气需求, 新市场“占市扩销”, 老市场“稳市增量”, 以推动终端市场规模的扩大, 实现与直供销售规模匹配的自有终端市场规模。创新营销手段, 要研究建立新的营销信息化平台, 利用信息化、数字化、增值服务等多种手段推动营销工作再上新台阶^[2]。

1.3 气矿天然气销售工作新要求

气矿坚持“以市场为导向, 以客户为中心, 以价值创造为核心”的营销模式, 坚定“全产全销, 价值创造, 稳固份额, 引领市场”的工作思路, 着力推进资源配置和价格机制市场化, 着力保障市场平稳供求, 全面实现营销工作目标。以天然气客户管理为抓手, 持续发挥“产供储销一体化、批零一体化”优势, 强化市场研判, 加快项目储备, 有序推进投产, 全力支持终端, 持续完善规划, 精准计划平衡供需, 严谨务实科学推价, 认真组织线上交易, 规范购销合同签订, 落实统购统销, 助力页岩气上产步伐, 夯实各类营销基础工作。

2 内涵与具体做法

蜀南气矿根据营销管理理论, 结合气矿天然气销售工作实际, 全面调研分析气矿营销基础工作的特征, 针对营销工作实际情况创新构建适应气矿实际的天然气客户营销服务体系, 创新融入天然气市场开发和市场营销各工作环节, 推进客户服务工作可操作、有规范、可持续的长效机制, 为天然气销售创效增效以及气矿的地企关系协调夯实基础。具体做法如下:

2.1 基于客户(costomer)的管理

天然气客户管理是指对天然气客户从立户到销户全生命周期的管理。

气矿在原有的销售系统的基础上创新天然气客户

“一条龙”服务机制，建立健全客户经理负责制，发布实施客户经理相关制度，培训打造客户经理队伍，切实做好客户供用气的形势宣贯、政策解读、产业发展、业务咨询、业务办理等营销管理与客户服务等工作^[3]。

专职客户经理主要开展用户日用气监控，客户档案简历及更新、气款监控和客户关系维系等日常销售工作；开展市场信息收集和客户信息收集与反馈工作，手机管理客户区域内天然气市场发展信息，了解潜在客户建设进度和需求，协调解决客户日常用气过程中存在的问题，增加天然气销量及新客户的培训与开发等工作。兼职客户经理主要负责重点客户的个性化需求收集和反馈，参与制定针对性销售方案，跟踪销售方案的落实效果，协助开展新市场培育与开发工作。

加强客户服务策略研究，依据客户合同执行、货款回收、日常沟通与协调、销售价值和配合用气调峰等五个方面情况，建立健全天然气客户分类分级管理与服务机制，将客户分为A、B、C、D四个层级，即A为优质客户，B为较优客户，C为一般客户，D为较差客户。针对不同层级的客户，制定和实施差异化、个性化、专业化营销服务策略与措施。

2.2 基于成本 (cost) 的管理

蜀南片区天然气推价创新工作：

一是深入推进标签化销售。打通绿色注册通道，为客户排忧解难。为协助客户成功注册，客户经理一是广泛宣传，晓之以理，向客户发放关于推进天然气线上交易工作的函件，将线上交易这件新鲜事物的来龙去脉详细介绍给每位客户，让客户的感知从陌生到熟悉，增强客户对新事物的接受力与信任感；二是组织会议，具体演示，带领客户参与天然气线上交易工作会，向客户阐述该工作的意义与交易规则，具体演示会员注册、竞拍交易、账户绑定等操作流程，使得客户的网上操作更加得心应手；三是积极开户，解惑答疑，根据分公司提供的绿色通道，动员客户通过网站或微信了解注册流程，进行简约注册成为会员，每天跟踪开户情况，掌握数量与进度，与交易中心员工接洽开户事宜，并耐心解答每位客户的疑问^[4]。

详细解读交易流程，确保交易万无一失。为协助客户成功交易，客户经理一是上下沟通，协助客户完成交易，将交易流程做成图文并茂的纸质资料，手把手教会客户提取关键摘要信息，使客户成功登陆交易大厅进行交易；二是宣传到位，摸底需求量，将线上竞价交易通知、交易中心公告第一时间传递到客户手上，解读交易流程、操作步骤、交付期等重要信息，确保客户熟练操作成功竞价交易；三是开通登录通道，配合交易，提醒客户准备足额的保证金与手续费，避免出现资金问题，竞价交易开始，同步登录交易大厅查看交易情况，迅速解决客户在交易过程中出现的问题。

二是创新交易模式。有序开展仿真交易，熟练掌握交易操作技能。随着天然气客户额外气用气需求的不断增大，线上交易业务日趋频繁，交易方式也更加多样化。在原有的挂牌交易和协议交易基础上，新增单一底价成交的竞标交易模式。为圆满完成仿真交易，客户经理积极与重庆交易所沟通，提供参与客户名单，给客户与专职客户经理分配虚拟买家账号，参与竞标，一对一应对解决交易困难；详细解读仿真环境、场次选择、竞标底价等重要信息，确保客户熟悉操作规则；整理仿真交易的重点与难点，收集交易客户对业务规则、系统功能的反馈意见，促使交易系统后期进一步改进升级。

加强客户经理培训、提升服务水平。天然气交易中心成立以来，交易模式与交易规则不断推陈出新，为开展好天然气现货交易，服务好客户通过交易平台实现天然气资源市场化配置需求，培养专业化交易员队伍，气矿组织各个客户经理开展线上交易培训，对当前天然气供需分析、交易规则与结算规则、交易系统操作、挂牌及竞价交易模拟演练等进行详细的解答，提升自身知识储备，想客户之所想，解客户之所疑。

客户经理全面总结分析每一次交易经验，查找不足，与客户密切沟通，做好配合和解释工作，为每一次成功交易打下坚实基础。

三是开展线上交易劳动竞赛。为进一步调动客户经理开展市场化资源线上交易的主动性和积极性，开展线上交易劳动竞赛，全年开展线上交易40场次，交易总量超过1.4亿立方米，有效推动了天然气价格市场化。

开展交易劳动竞赛，细化任务全员参与。为进一步提高交易市场化水平，增强客户经理对推进天然气市场化交易工作的积极性与责任感，保障2019年营销目标高质量完成，开展“奋力推进新模式，砥砺前行创佳绩”市场化交易专项劳动竞赛。气矿高度重视，精心筹备，做好宣传有效组织，实现竞赛目标天然气线上交易。

2.3 基于便利性 (convenient) 的管理

2.3.1 气矿创新流程，提高天然气新客户用气便利性

在新用户投产前，新增项目调研现场办公一次性完成，提高效率，避免多次重复调研，制约项目审批和投产进度。

客户经理负责组织气矿生产运行科、开发科、质安科、管道与销售部等相关科（部）室开展新增项目现场调研。在调研中各科（部）室应按照各自业务范围，完成项目基本情况、用气论证、资质审查、输供能力、接管方案、信息化建设等方面调研和论证，并形成一致意见，由销售部汇总编制《新增市场（客户）调查报告》，填写《天然气新增市场（客户）审查意见表》，并上报

公司审核。

2.3.2 气矿四步创新，抓实天然气老客户用气需求便利性管理

(1) 加强供需衔接，严格执行销售计划。精心编制天然气销售建议计划，客户经理及时分解分公司下达的年度销售指标、月度销售计划落实到各采气作业区，编制天然气销售计划台账，随时掌握客户用气动态，及时发现、反馈、处理供用气中存在的问题。

(2) 严谨务实科学开展天然气推价工作，持续提升营销创效能力。

一是加强天然气月度结算准确性，严格执行分公司资源“标签化”销售价格政策，分时段分类别实施差异价格方案。

为确保气矿效益不流失，严格执行“照付不议，偏差结算”合同条款，落实分公司推价政策，客户经理通过统计核算，做到每个客户的结算数据准确无误，确保企业利益不受损。

二是认真履行合同条款，确保合规销售及分公司用气推价方案得以落实。

为规避法律风险，为保护买卖双方的利益，客户经理拟定“关于告知《2019-2020年度天然气购销合同》相关结算问题的函”，及时向所有天然气客户发放告知函，并按时收取了客户签章的回执，确保了合规销售。

细化落实工作措施，提前预测合同量执行情况，以购销合同分月气量作为结算基量，力争额外气量通过线上交易获得，线下参照线上交易价格全部执行到位。

对未完成合同量的客户，客户经理按照合同条款计算原则，清理上述客户先后来函不可控原因，经气矿初步核查，气矿相关科室专题会商完成《偏差结算确认单》。严格遵照购销合同实施偏差结算工作，全年实行偏差结算客户68家次，结算量341万方，增收金额167余万元。

三是价格方案宣传，持续关注舆情，客户经理主动与地方政府汇报，加强与客户沟通对接，积极正面地宣传解释，力争社会各界的理解和支持。

(3) 做好冬季居民用气的保供工作，多措并举解决客户用气困难。遵循“保民用、保公用、保重点”的原则，高度重视天然气保供工作，加强需求侧管理，客户经理全力做好区域天然气供应保障工作，加强与客户间的沟通协调，缓解供需矛盾。

2019年1月12日兴文地区居民在网上反映用气困难的相关事宜，客户经理及时调查了解兴文天司的供气情况，并积极督促华油集团泸州西部公司对“兴文分输阀室至兴文打鱼村阀室站”供气工程的建设投运，解决了兴文片区供气瓶颈问题。

为保障对重庆市永川区缓解地方供气压力，落实重

庆市永川区政府要求扶持和解决重庆渝琥琉璃有限公司的用气问题，客户经理参与了参加渝琥玻璃补充气源讨论协调会，推进利用中石化粗页岩气向重庆市渝琥玻璃有限公司补充供气，解决了渝琥玻璃的气源问题。

(4) 创新落实客户需求沟通，做好地震应急期间灾区保供。6月17日长宁县发生6.0级地震，位于地震中心区域的双河镇1100余户房屋受损的居民使用天然气，该区域气源来自蜀南气矿老翁场气田老14井站，客户经理全力抓好天然气稳定供应，为灾区分忧。

客户经理一是震后第一时间落实该区客户受灾情况。地震发生后，客户经理立即梳理受灾区域客户，并立即了解核实四家城市燃气客户受灾状况，敦促客户对其所辖区域燃气管线情况进行排查，抓好上下游信息联动，保障灾区安全供气。二是立即梳理灾区天然气供气情况。及时对灾区天然气供气情况进行梳理，分别落实了宜宾地区27家客户，特别是重灾区四家城市燃气客户的6月天然气线下增量以及线上交易气量，并及时上报灾后区域天然气用气增量情况，以确保灾区平稳供气。三是立即对接上游灾区供气受灾情况。积极与浙江油田、四川长宁公司开展对接，了解天然气供气上游兄弟单位灾区重点管道、计量设备设施等运行情况，及时明确天然气上游单位的正常供气能力，进一步落实受灾地区正常供气保障。

2.4 基于沟通（communication）的管理

2.4.1 创新顶层设计，打造天然气营销业务沟通管理优势

蜀南片区天然气市场开发及销售、生产运行及川南片区地企协调三路工作高度统一协作，三位一体有机联动助推气矿高质量发展。

蜀南气矿客户经理宣传国家清洁能源利用政策和安全用气常识，带头深入开展“四区”调研，有序推进“煤改气”改造，为公司打造“黄金终端”，合理进行资源配置，努力支持终端快速发展。近年来，面对天然气市场竞争，客户经理主动出击，开展对中石化、地方燃气公司等竞争对手的调查，分析公司及终端业务在竞争区域天然气销售中存在的问题，提出应对策略及建议；主动参与销售区域供气安全隐患治理协调，营销应急预案和保供方案的修订，使局部供气区域供需矛盾得以较好解决。

加强日用气和收款监控力度，严格执行“先款后气”。根据规范减停气程序，客户经理敦促客户及时足额支付气款，确保实现“先款后货”，杜绝欠款风险。实行专职客户经理、兼职客户经理二级收款动态监控，充分发挥营销信息系统气款监控作用，检查客户日销售气量、应收气款、预收款余额、可用天数等信息，确保监控的有效性，切实做到“先款后气”^[5]。

2.4.2 建立“客户经理责任制”党建品牌，党员领头打造优质客户沟通服务

泸州销售部党支部发挥党员先锋模范作用，以“客户经理责任制”为抓手打造支部党建品牌，积极发挥党员先锋模范作用。通过建立销售部客户经理负责制，创立客户经理大表，党员干部带头执行，对专职客户经理、兼职客户经理进行分工，并及时将客户经理联系方式的信息告知对应的每位客户，通过控制类、过程类和激励类指标对客户经理的工作进行监督和考核，督促客户经理不断加强服务意识，端正服务态度，提高服务质量，实现创销增效。

积极发挥支部堡垒作用和党员先锋模范作用，根据党员干部的工作性质和党员责任区划分实际，制定党员干部工作分工和责任区域，客户管理站党员以属地为单位联系对应客户，确保客户经理分工明确，客户服务不空挡。在“急、难、重”的客户服务工作上，党员干部总是冲在最前面，积极发挥党员的榜样示范作用，在重大会议、客户对接等特殊工作上，支部及时组建服务小组，有针对性的开展各项工作，积极发挥支部的战斗堡垒作用。

3 蜀南片区采取4C的天然客户管理取得的成效

3.1 经济效益

①天然气销售。蜀南气矿2019年实际销售气量与去年增幅8.4%。②天然气销售价格持续上升。通过资源“标签化”销售价格政策，分时段分类别实施差异价格方案，全年天然气销售均价同比增幅3.36%。③努力开拓天然气市场。2019年实际新增规模比去年同期增加增幅258%。完成新投产项目16家。④2019年实现天然气销售增收。通过科学施策，做好客户服务，确保非居气价顺利上浮，积极主动推进天然气线上交易工作，全年累计完成线上交易296笔，同比增幅54%；规范实施偏差结算工作，全年实行偏差结算客户68家次，及时开展城市燃气客户用气结构核查，确保公司效益不流失。

3.2 管理效益

建设落实客户经理责任制，强化合规营销管理。抓实营销基础工作，筑牢营销服务基石。全力贯彻落实西南油气田公司天然气销售“四个一”工作法，切实树立

“三不”工作理念，坚持注重“四定”工作过程考核，确保营销基础工作水平步入新台阶。今年以来开展客户对接上千次，走访客户逾百次，在销售气价执行、气款结算支付、质量计量、利用政策、行业动态信息等方面，及时发现、反馈、处理存在的问题，积极为客户答疑解惑、排忧解难乃至出谋划策，为提升营销服务管理水平夯实了基础。

3.3 社会效益

通过精细化的客户服务系统，客户经理全方位把握市场信息，助推川南地企协调，抓牢供气工程建设，用心攻克区域瓶颈。抓紧实施供气工程项目，泸州江北供气工程、江安供气工程即将投运，南溪区供气工程正在紧张建设中，系列供气工程的建成投运将有效消除供气通道“肠梗阻”，全面解决上游气源瓶颈，提高上游供气压力，不断增强区域保供能力，市场潜能将得到充分发挥。

气矿高度重视燃煤企业“煤改气”的改造项目，客户经理带队主动出击，实现“扩市增效”。2019年，蜀南供气区域内共完成大中型客户煤改气14家，累计替换燃煤锅炉400蒸吨/小时，新增燃气锅炉342蒸吨/小时，2019年煤改气用户的天然气销售达到6000余万方，减少二氧化碳排放16万吨，有效改善燃煤对大气环境污染。

4 结论

蜀南气矿根据营销管理理论，结合气矿天然气销售工作实际，借助政府政策之东风，引入4C营销理论，最大化降低居民费用占比，同时使改造率达到最大化。通过比较发现，天然气较液化石油气有明显的经济性优势、便利性优势和导向性优势，采取4C营销理论更容易被用户所接受，为天然气销售创效增效以及气矿的地企关系协调夯实基础。

参考文献

- [1] 朱春兰. 旅游网络营销4C策略探析[J]. 国际公关, 2020(8):295-296.
- [2] 张佳. 4C营销理论在城中村管道天然气改造中的应用[J]. 城市燃气, 2019(8):38-40.
- [3] 田东, 黄莉霞. 基于新供需形势背景分析天然气客户管理策略[J]. 时代金融, 2017(26):334.
- [4] 范士新, 肖一飞, 张丽, 等. 基于客户维度的管理会计体系搭建及应用分析[J]. 首席财务官, 2019, 15(11):46-47.
- [5] 文翔宇, 杨从明, 吴杨洁. 新供需形势下天然气客户管理策略[J]. 天然气技术与经济, 2015, 9(6):58-60+83-84.