

拓展营销新机制 寻求开拓新手段

□ 上海燃气市北销售有限公司（200434） 张一翹

2009年是上海燃气集团推进新一轮发展和“十一五”规划顺利实施的关键一年，作为集团燃气销售的窗口之一，市北公司紧紧围绕着集团“发展与管理”两大工作主线，结合自身特点开展有针对性的市场营销手段，制定目标，周密计划，统筹安排，扎实推进了潜在市场和新兴市场的培育。

面对极其复杂的外部环境，公司上下积极应对金融危机对企业运营带来的冲击和挑战。紧紧围绕“促发展、保安全、强管理”，做好市场拓展工作。

1 抓住机遇，勇于挑战

随着进口LNG和川气逐步抵沪，天然气的供需由紧趋缓，2009年是天然气发展的转折之年，然而伴随着金融危机，新气源供应阶梯性增长与市场渐进性增长之间的矛盾日益突出，加之出口不景气、工业萎缩等支柱行业经济下滑造成的市场销售萎靡，使天然气阶段性供大于求，矛盾异常突出，销售和发展面临前所未有的挑战。

在此严峻形势下，市北公司天然气发展面临的机遇与挑战并存，政府为了拉动经济，新政频出，一批基础建设项目纷纷上马，市北地区北外滩、国际航运中心、渔人码头、宝山和嘉定工业园区相继开工建设，亦为公司天然气发展带来新的契机。

2 分析现状，找准问题

2.1 现状分析

“知己知彼，百战不殆”，天然气发展作为市

北公司2009年的“攻坚战”，要想漂亮赢得战役的胜利，首先必须认清自身的现状，市北公司拥有自然的区域优势：作为传统工业聚集区，市场潜力大、后劲足；市北公司现有6个行政区域，各区特点和发展也不尽相同，工业大用户主要集中在嘉定区和宝山区，随着经济形势的好转、节能减排政策的进一步落实，天然气发展的潜力较大；我们根据各区的特点开展有针对性的市场营销举措，加大营销力度，从而促进天然气的发展。同时，我们在面对发展优势时也不能回避自身的劣势：管网老旧，不利于天然气的推广应用；投入不足，管网建设相对滞后。

2.2 营销问题

（1）气价优势不明显

现今享受天然气梯度价格的用户很少，工业用户的气价比营事团的价格高。天然气相比油、煤，在价格上不具竞争优势，特别在前两年发展过程中，鼓励用户在设备选型上采用油气两用，由此，在全球石油、煤炭价格不断下降的形势下，部分已发展的用户仍将油、煤作为首选能源。

（2）周边市场的竞争

宝山、嘉定区作为市北公司2009年发展的重点区域，因宝钢的直供和太仓等周边市场的竞争，已对该地区用户的发展带来了影响。

（3）天然气的调价因素

发展营销过程中，很多用户对天然气售价调价等不确定因素心存疑虑，价格的不稳定是造成用户改选其他替代能源的重要原因。

（4）投资成本及费用高

目前，有意向对燃煤燃油锅炉改造用户离燃气管

线尚有一段距离,在排管贴费方面,由于一些用户全年用气量不高,排管费用不低,并要通过销售实现投资回收,故用户对燃煤燃油锅炉改造积极性不高。此外,用户发展所需前期的附属设施、设备投资较大,且公司在相关设施设备的收费上偏高于市场价格。

(5) 申请受理周期长

用户反映项目受理周期长,环节繁复,引致部分用户寻找代甲方办理或改用其他替代能源。

3 制定对策,落实措施

3.1 认清发展形势,转变传统理念

面对客户市场意识的不断提升,我们急需认清形势并逆势而上、准确判断、科学规划,及时调整服务营销模式。更应加快营销团队观念的转变,充分发挥破解难题的能力,做好持久战的准备。

(1) 认清形势,正确判断市场客户的转变

现今能源的多元化发展与可替代性,给了耗能客户更多的选择余地。客户对价格也日益敏感,随着国际能源市场价格趋势的进一步透明公开化,客户依据国际市场的标价,对能源的性价比分析也更为科学、详实。在市场经济竞争激烈的大环境下,客户的成本意识日渐提高。在价格机制上,如果油气联动价格体制无法理顺建立的话,现有的价格体制将会严重阻碍公司市场发展的步伐。而另一方面,由于近年来燃气公司内部供需信息逐渐透明化,客户对多种气源情况、发展趋势、价格走势变化、供需关系转变等情况相当了解,传统燃气公司在计划经济下的能源垄断优势已获益不多。

(2) 转变观念,及时调整营销与服务模式

作为现今的燃气销售公司,必须转变传统理念,从能源运营商的角度出发考虑看待问题,改变单一售气的服务模式与业务范畴。在如今的市场经济条件下,客户对燃气公司的服务要求也在改变,不仅要满足单一的能源输送与供应,更要从客户方案的策划、分析、比对、决策选择及后续服务等方面及时跟进、提供建议、提升服务。随着目标客户群的转变,即外资、民营、股份、国有企业等多种所有制形式并存现状,不能一味套用原有死板机械的方法,营销模式也不能单一简单化。市场营销人员要灵活机动运用政

策,摒弃循规蹈矩的模式,针对不同客户群采取分类营销的模式,使发展的步子更快一点、让营销的胆子再大一点,只要对公司的发展有益就要发扬勇于改革,敢于创新的精神。作为领导还要有敢于承担责任的勇气。支持改革、大胆实践。

(3) 解放思想,加快团队与人员观念转变

市场发展不仅仅是某个职能部门的工作,发展必须要广泛宣传,全员参与。在营销团队组成方面,不局限于常规营销组合,可形成多种模式的营销团队,通过利益共同体,形成松散型营销团队,集思广益,互通信息,共同开拓市场;在市场营销观念上,不能只靠守,要主动出击,抵御周边市场的渗透,要以攻代守,扩展周边区域的市场份额;在市场营销人员方面,公司现有业务人员与原先老业务员在岗位技能、素质、经验方面存在一定差距,需要不断加强营销技能培训。

随着此次全球金融危机进一步恶化,对于能源行业的影响已经显现。市北公司作为能源运营商,所面临的危机与困难将是长期的。因此,我们要将“发展是硬道理”的指导思想贯彻始终,转变传统市场发展观念,创新发展机制,拓展营销手段,紧紧围绕“一个抓手,双管齐下”的发展思路,即以工业大用户的发展为抓手,带动天然气锅炉、空调的全面发展,促进天然气销售量的增长。

3.2 对外以目标用户为抓手,强化市场营销力度

从企业当前的迫切需求着手,必须利用自身优势抢占市场高地,以工业大用户、新建、改建锅炉、燃气空调、分布式供能五类目标用户为营销重点,积极开展燃煤锅炉、能耗大户燃气替代项目的市场调查,对已掌握的信息进行重点调研,并结合公司现有管网情况和转换计划安排等,制定未来五年的用户发展计划,为加快市场拓展步伐、积极推广新型节能设备做好准备。2009年对于天然气市场对外拓展和销售主要从以下7个方面着手:

(1) 加强政企联手,促进能源替代

加强与各区政府相关部门的联系,了解政府部门为节能减排提供的政策支持和用户信息,建立定期交流,信息共享。政府应列为首要的营销对象,对政府的相关部门就要有营销的对策手段,因为政府了解、理解燃气的优势,就能给企业强有力的支持。目前已

同宝山、嘉定政府的经委、发改委等相关部门进行联系与沟通,了解个别能耗大户的信息,依托政府,做到政企联手,从各方面创造条件,达到能源替代的目的,促进燃气销售和节能减排。

(2) 依托政策优势,加大项目推广

根据2008年市发改委等5个部门颁发《上海市分布式供能系统和燃气空调发展专项扶持办法》,对纳入市推进计划、单机规模10 000kW及以下的分布式供能系统项目给予设备投资的补贴和道路修复费优惠政策,加大宣传并利用政府补贴和环保政策,在项目初始阶段加大对空调热电项目的推广,加速燃气空调和分布式供能系统发展。

(3) 加强重点项目跟踪,积极开展市场营销

组织营销人员对集团下发的市“十一五”后期及2012年前重点项目,结合市三年环保整治计划,对涉及市北地区约45个可能使用燃气的项目,以及对已受理用户项目征询进行跟踪,了解工程进展情况,适时开展市场营销工作。

(4) 扩充营销渠道,加强外部合作

营销人员通过设备供应商、工程承包商、开发商等多种渠道获取市场信息和用户动态,合作共赢;并深入地区和企业,细致排摸,掌握营销所需的第一手资料;同时,我方可作为能源服务公司的形式,参与区域性的能源集中供应,通过多源投资的模式来营销合作。

(5) 拓展潜在用户,做好服务延伸

对潜在目标用户定期走访,了解需求,解决困难,提供可行性方案。营销过程不能简单靠降价,要通过用能方案优化、用能成本降低,凸现作为能源运营商的综合优势。对已经投运的各工业及营、事、团大用户,加强与工业办事处、大用户管理的合作,加强运行管控,提升服务质量,提高设备使用效率,在确保用气安全和稳定的同时,利用老用户巡检、天然气转换,挖掘用户新的用气需求,积极寻找用户扩容与新增的新需求。

(6) 紧扣时间节点,做好道路管线预排

“兵马未到、粮草先行”我们所说的粮草除气源保障外,就是管网。针对2009年道路排管10月份以后不再审批新掘路计划的实际情况,在实施项目过程中,按项目时间节点,做好道路管线的预排工程,真

正做到要发展、先排管,确保项目顺利实施。

(7) 制定配套政策,加大营销力度

为进一步加大营销力度,公司制定实施了一系列营销配套优惠政策,主要从投资建设和日常运行两方面考虑,以实际情况来选择相对应的营销方法;燃气价格将按集团非居民用户燃气价格标准,通过年度合同的签定,执行梯度价格政策等优惠措施。通过实施“营销优惠组合拳”,突破发展的瓶颈,从而破解营销的难题。

3.3 对内加强管理创新,激活企业营销活力

在市场营销开局之年,针对公司内部管理,要加强专业营销队伍的建设和培养,进一步梳理和优化各项业务流程,缩短周期,减少环节,使项目早落实、早投用、早用气。同时,试行所有业务窗口受理营事团业务,方便用户并充分发挥民用办和地区关系密切的优势,培训民办营销队伍。加快做好各项管理制度的调整与创新,并加紧完成发展配套机制的转变与完善:

(1) 建立专职营销团队,加强队伍建设培训

市场的发展离不开专业、高效的营销团队,在队伍建设上,公司通过召开营销动员会,统一思想,认清形势、明确任务,发扬攻坚克难的精神;通过调整营销组织架构,优化人员配置,举办业务知识和营销技能的集中培训,以“走出去”和“请进来”的培训方式增进营销队伍实践经验,形成一支精干、高效、极具战斗力的营销团队,为实现发展指标提供组织与人力保障。

(2) 实施内部跨区营销,完善考核激励机制

高效的营销团队,良性的竞争机制离不开科学合理的考核体系。公司通过对燃煤燃油锅炉替代吨位数、单位新发展用量等重要指标的层层分解,与各营销团队人员进行签约,明确职责,实行业绩公开考核。另一方面,打破原有职能分工和区域划分的营销壁垒,开展全员营销工作,不仅仅是单位项目经理的工作,我们对业务、技术主管、道路、住项目经理落实指标,参加营销工作,同时在市北管辖范围内进行跨区营销,通过制定内部业绩考核及天然气增量绩效奖励办法,营销业绩上墙等促进工作积极性,激发员工潜能,促进市场拓展。

(3) 建立快速通道,简化流程环节

针对原有繁复的燃气配套工程业务流程,公司将

创新HSE管理模式 推动企业安全基础管理

□ 新奥燃气控股有限公司（065001） 赵文瑞

摘 要： 燃气企业HSE管理只有持续改进才能满足企业安全管理发展的要求，本文旨在探索依托HSE体系架构，尝试建立并有效运行以岗位HSE职责为核心、以安全绩效督导与绩效考核为驱动力的HSE管理模式，推动燃气企业HSE管理的不断发展。

关 键 词： HSE 管理 创新 绩效考核 安全绩效督导

1 前言

新奥燃气自1993年涉足城市燃气事业以来，目前已拥有70余家成员企业，并为370余万家庭、10 000多家工商业用户提供清洁能源服务。

新奥燃气始终把安全运行视为企业的生命底线。为保障为广大客户持续提供安全的能源供给服务。自2006年以来，新奥燃气开始致力于从传统的安全管理模式向现代企业HSE管理体系转型，探索建立融合决策管理、生产经营、技术支持、激励约束为一体的HSE管理体制和运行机制。目前，新奥燃气已发布HSE管理企业标准，先导企业HSE管理体系已初步建

立并实施运行，并在不断创新与完善符合企业实际的HSE管理模式。

2 新奥燃气HSE管理体系推广的几个阶段

新奥燃气于2007年初确立了“先建标准、再建体系，以点带面、分层次、分步骤建立HSE管理体系”的总体思路，HSE管理体系建立经历了建标、试点、优化、推广4个阶段。

2.1 HSE企标建立阶段（2006年—2007年）

新奥燃气参考了国际、国内范围内有关的HSE标准，建立并发布了新奥燃气HSE管理体系企业标准

通过简化办理手续、减少业务环节、精简操作流程、压缩报批周期，针对营销项目中用户的资料收集、现场踏勘和设计人员踏勘一次上门完成，大大压缩项目前期的时间。同时加强工程相关单位的协调，缩短设计、施工周期，遵循“特事特办”的优化服务原则，根据用户提出的时间节点在业务受理、设计、施工等方面走快速绿色通道，加快项目实施进度，使用户能早日用气，加强销售。

（4）围绕发展主线，加强各部协同

用户发展是一项协作性很强的系统工程，加强公司内部各个职能部门沟通协作，树立全局观念，明确职责分工，在天然气转换、工业大用户管理、管网规划、物资供应、工程管理、工程验收等各个环节，围绕市场发展这一工作主线，积极做好项目配合工作。对于嘉定、宝山等重要发展区域，应由公司市场部牵头会同嘉定分公司、安亭煤气厂、宝山办事处，发挥属地优势，形成嘉定、宝山地区市场营销的新机制，建立一种联动的营销模式。