

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.08.008

深圳燃气引入市场营销的实践与探索

□ 深圳市燃气集团股份有限公司管道气客户服务分公司（518049）杨海翔

摘 要：天然气在城市燃气行业具有巨大的增长空间，燃气公司想要赢得市场并获得持久的增长，必须摒弃落后的观念和工作方式，引入成熟的市场营销经验，结合自身的实际，不断摸索出一条燃气行业的市场营销新机制。

关 键 词：市场营销 市场开发 工商用户

A Study on the Marketing Management Introduction to Shenzhen Gas Group

Customer Service Branch Company of Shenzhen Gas Group Yang Haixiang

Abstract: The natural gas has huge room for growth in the entire gas industry. If the natural gas companies want to win the market and achieve sustained growth, they must get rid of outdated concepts and working methods, and introduce sophisticated marketing experience. Also they must combine with their own practice, then explore a new marketing mechanism in natural gas industry.

Keywords: marketing management market development industrial and commercial users

1 加大天然气的开发和利用是大势所趋

根据BP公司发布的“2013年世界各国一次能源消费结构”，天然气在世界一次能源消费中的占比是23.7%，而中国的这一数据是5.1%，从前述数据可以看出，中国的天然气终端消费市场依然具有巨大的增长空间。

近年，大气污染日益严重，政府对环境的保护越来越重视，全国多个城市都制定了自身的大气环境提升计划，政府发展低碳经济的愿望十分迫切，而天然

气作为绿色能源的环保性得到了前所未有的重视。此外，时常见诸报端的液化石油气钢瓶爆炸事件，也让社会大众对使用燃料的安全性格外关注，天然气相对于柴油、液化石油气等能源的安全性也逐步得到了社会大众的认可。

对于客户来说，使用安全、绿色、高效、经济的天然气将为其带来多方面的附加价值；对于燃气公司，在现有的管网条件下开发新用户的边际成本非常低；而对于政府，促进天然气的使用可以有力的推动低碳经济的发展。此外深圳燃气经历了多年的发展，

目前主城区的管网覆盖率高,天然气气源供应充足、稳定,已经具备了大规模开发工商用户的条件,正是这些原因促使了深圳市的天然气工商用户近年呈现出快速发展的势头,如何高效的开发并维持工商用户市场成为了摆在燃气公司面前的一个重要课题。

2 传统的市场开发及其存在的问题

(1) 观念陈旧

由于燃气行业自然垄断的特殊属性,政府一度对这个行业的管控力度较大,燃气管网的建设、用户的开发受行政干预较多,这也使得大多数燃气公司摆脱不了自身隶属于建筑行业的思维模式,从而导致燃气公司的行为模式更重视计划性,而较少从客户的价值及市场的需求来考虑问题。

(2) 组织机构设置落后

近年来燃气公司逐步认识到市场开发的重要性,开始设置专门开发工商用户的部门,但大多只是把原本肢解于不同部门的业务进行了重新调整和归集,虽然提高了工作效率但并未从根本上引入市场营销职能,市场开发部门的职能和定位仍旧存在缺失,其工作重点仍放在工程建设,使得企业对市场整体的预测及管控不足,对满足客户的需求和供气后的客户服务关注不够。

(3) 工作方式不灵活

国内城镇燃气行业起步较晚,历史欠账较多,所以在燃气公司发展的初期大多都把工作重点放在管网建设上面,工作的计划性比较强,这样的工作方式在特定的历史时期收到了较好的效果,但现阶段燃气公司的工作重心不再只有管网建设,市场开发的重要性日益凸显,面对瞬息万变的市场,燃气公司也不能墨守成规,需要主动去适应市场,以更加灵活的方式开展工作。

3 市场开发的全新模式

(1) 转变观念

为了适应新的形式,燃气公司必须抛弃自己“隶属于建筑行业”的观念,而代之以“隶属于能源服务业”的经营思想,以市场化的眼光看待公司的发

展,将市场在燃气公司资源配置中应有的作用发挥出来。正是基于这样的信念深圳燃气提出了“成就绿色品质生活”的企业使命,和“最专业的城市清洁能源运营商”的企业愿景,旨在通过公司的努力为用户提供优质的产品和服务,最大化的为客户、合作伙伴以及社会创造价值,让公司的营销步入了集企业责任与社会责任为一体的高级阶段。

(2) 重新安排业务组合

深圳燃气目前的主要业务可按照客户性质分为居民用户、传统工商用户、燃气空调用户、分布式三联供系统用户以及燃气汽车,按照波士顿咨询集团法这几种业务的评价见图1。

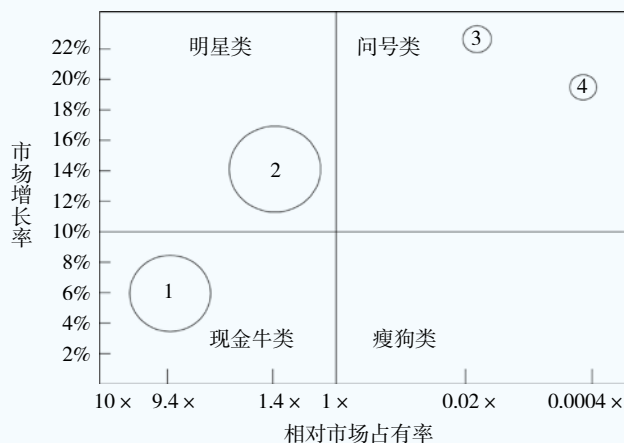


图1 燃气公司主营业务分类

图1中,市场增长率以10%为分界线,10%以上为高增长,10%以下为低增长。相对市场占有率以1倍最大竞争者为分界线,1.0以上为高相对市场占有率,1.0以下为低相对市场占有率。圆圈1代表居民用户,圆圈2代表传统工商用户,圆圈3代表燃气空调及分布式三联供系统用户,圆圈4代表燃气汽车,圆圈的大小代表各种业务的销售额。

从图1中可以看出,燃气空调、分布式三联供以及燃气汽车业务的基数很小,所以市场增长率很高,但相对于电力空调、燃油汽车所占的市场份额,这三项业务的相对市场占有率很低,所以这三项业务属于问号类业务,它们的发展与政策及企业的推动力度关系紧密,能否在市场上取得成功还是个问题,如果想提高其相对市场占有率,必需投入大量的资源,如果不合算就应该精简或淘汰。问号类业务如果经营成

功就会转入明星类。例如传统工商用户，此类业务是高市场增长率和高市场占有率的业务单元，此类业务增长迅速，而且面临其他能源的竞争，需要投入大量的资源，随着增长速度降低，这类业务会转入现金牛类。居民用户属于现金牛类，此类用户是低市场增长率和高市场占有率的业务单元，相对成熟，需要的资源投入较少，但能够源源不断的给企业的发展带来现金。

由于居民用户的自然垄断属性，燃气公司不用过多介入居民用户的市场开发，只要能够保证居民用户供气后的安全与服务投入即可。所以，中短期内燃气公司应该重点发展传统工商用户市场，同时也不能忽视传统工商业用户增长放缓后，燃气公司将面临没有后继业务的窘境。为此，燃气公司的业务单元必须作出与现有市场状况相适应的调整，需增设专门对口的市场营销职能，主要负责传统工商用户的开发以及空调、三联供等非传统业务的早期推广介入。

不同的燃气公司对市场营销职能的机构设置不同，但目的都应该相同，就是让市场营销职能成为连接市场需求与企业反应的桥梁，要想有效地满足客户需求，就必须将市场营销置于企业的中心位置，使之能够整合各种资源快速响应市场。



图2 市场营销与其他业务的关系

在厘清了市场营销职能与其他相关业务的关系后，还需要明确市场营销自身的业务内容，大多数燃气公司在进行职能划分时，简单的把市场营销等同于销售，其实销售业务只是市场营销职能的一部分，市场营销职能除了涵盖销售业务外，还应包含市场营销业务。市场营销业务与销售业务的区别见表1。

表1 市场营销业务与销售业务的区别

市场营销业务	销售业务
依赖于营销调研确定目标市场并进行市场细分	依赖街头经验了解不同个性的买主
时间用于计划工作上	时间用于面对面的促销上
从长远考虑	从短期考虑
目的在于获得市场份额并赚取利润	目的在于促进销售

从表1可以看出，只有同时兼顾市场营销业务与销售业务，才能全方位的掌控市场，形成一套丰富、立体的行为模式，正是基于这样的认识并结合公司的实际，深圳燃气的市场营销按构成模式见图3。

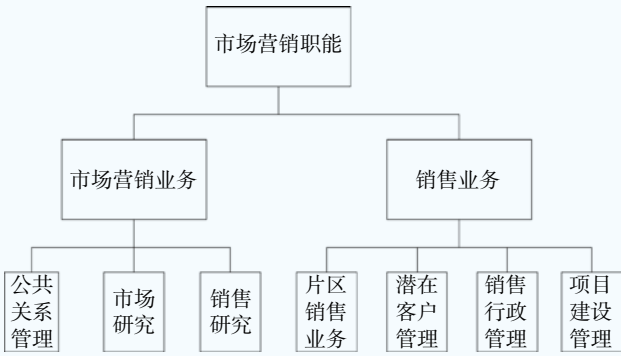


图3 市场营销职能的具体组成

(3) 市场营销业务关键点

①市场调研与需求预测

燃气行业面临着液化石油气、电力、柴油、生物质等行业的竞争，要想更好地满足市场需求，赢得竞争优势，必需从研究市场出发，开展市场调研，收集营销信息，进行需求预测，据此制定市场营销战略。

市场调研获取的信息分为二手数据和原始数据，二手数据是经过编排、加工处理的数据，原始数据是企业首次亲自收集的数据。对于燃气行业二手数据的主要来源渠道有：企业信息系统收集的信息、房地产开发商提供信息、外委施工单位提供信息、分类信息网站的餐饮用户信息，政府质量技术监督局的锅炉备案清单、各种餐饮协会会员信息、主要竞争者客户信息等。二手数据相对容易取得，但原始数据更能贴近企业的需求。燃气行业原始数据的收集主要依靠调查法，由于行业的专业性，一般都采取人员直接访问的

方式获取客户信息。

深圳燃气每年至少安排一次人员访问式的市场调研,调研人员全部采用公司销售人员,根据调研人员数量将辖区分为若干对应的责任片区,集中时间完成调研,调研的主要信息包括客户名称、用气地址、用气性质、目前使用能源现状、预计装表容量、预计年用气量、距离市政管线距离、客户改造意向等。调研完成后指派另外一组调研人员对调研结果进行抽查,并对调研结果进行评判。这种方式虽然花费的成本较高,但可以准确地知晓客户状况,又避免了销售人员刻意压低调查结果的可能,同时又不会出现由于不熟悉燃气行业的要求第三方调研机构调研结果实用性不强的结果。

获取市场调研信息后,须根据现场调研情况结合以往的经验,对用户用气量做出评估,对技术方案可行性进行初步评判,剔除技术方案无法实现的用户,从而给出不同类别用户的市场需求,据此指导后续的管网建设、营销组合制定,人员配备等工作。

②市场细分

传统工商用户市场是一个生产者市场,而非消费者市场,客户购买燃气的目的是进行再生产,购买者的行为比较理性,采购过程相对复杂,对产品或服务的要求也比较高,为了更好地了解不同购买者的需求,为不同的购买者制定不同的营销组合,须对市场进行细分。深圳燃气结合自身的营销经验和深圳市场的特点将传统工商业用户市场细分见图4。

图4中不同的细分市场用户特性不同,中小型商业用户更在意初始投资,综合体用户受开发商影响较大,连锁商业用户想获取规模优惠,工业用户更关注燃气价格,熔炉用户较多考虑停气风险,公服用户则对安全用气要求较高。针对不同细分市场燃气公司应该从技术方案、投资模式、气价模式、用气押金、后续服务等方面制定差异化的市场营销组合来满足市场需求。例如对于资金不足的中小型商业用户,可在投资模式上给予支持,对于连锁商业用户可以考虑给予用气押金方面的优惠,对于工业用户可以制定阶梯的气价模式,而对于熔炉用户设计时应引入双路气源。

通过市场细分,燃气公司不仅可以制定不同的市场营销组合来提高市场占有率,还可以发现新的市场

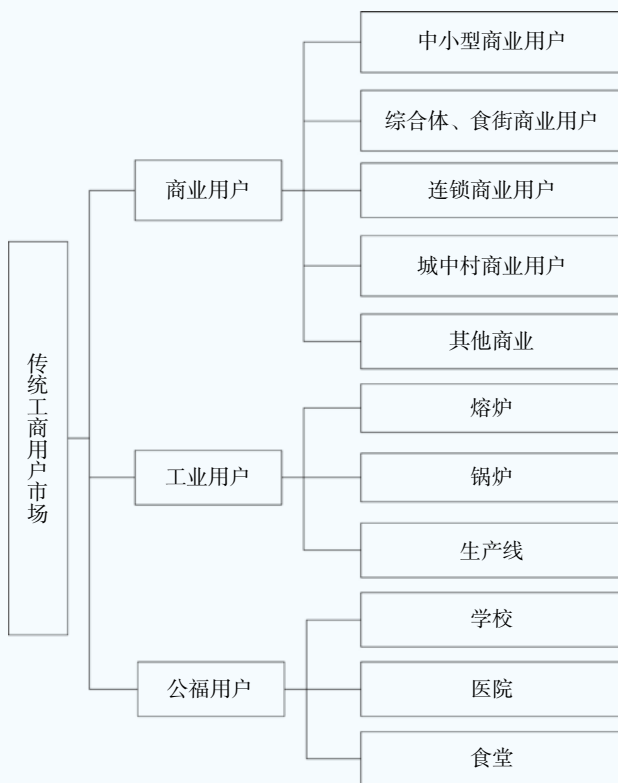


图4 传统工商用户市场细分图

机会,并决策是否进入该市场,例如图X中城中村商业用户市场,该市场受现有建设手续及管网覆盖的限制,目前仍是一片燃气公司未涉足的领域。

③市场营销环境分析

市场营销环境是影响燃气企业与客户建立关系的各种因素,对燃气公司影响较大的几种因素见图5。

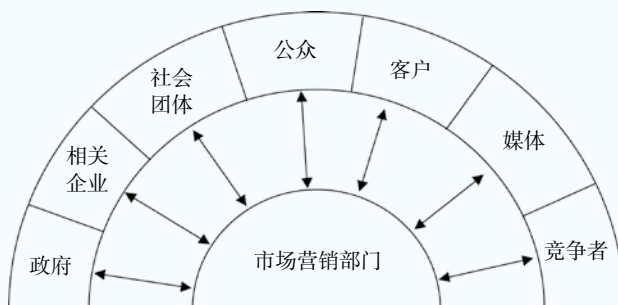


图5 市场营销环境

市场环境发展趋势基本上分为两大类:一类是环境威胁,另一类是市场营销机会。环境威胁是一种不利的发展趋势所形成的挑战,如果不采取果断的行动,这种不利趋势将损害企业的市场地位。市场营销

机会是指对企业营销管理负有吸引力且具有竞争优势的领域或动向。燃气公司需要有专门的人负责环境变化信息的收集,并甄别出收集到的环境信息的类别。

目前深圳燃气面临的主要环境威胁有:高档餐饮行业的有萎缩趋势;政府产业政策的调整,导致部门高耗能产业迁出深圳;材料及人工费上涨,导致的工程造价升高;管网建设手续日益复杂,主城区开挖困难;国际原油、LPG价格下跌;上游供气企业通过直接建设储气罐方式进入城市燃气公司的下游大型工业用户市场;竞争者的促销力度加大,例如空气源热泵厂家以合同能源方式开发用户,对燃气热水用户市场带来的冲击;电力行业对明火煮食的挑战。

面临的营销营销机会:潜在的中小型商业用户的存量及增量空间较大;天然气价格并轨,天然气预期采购价格降低,对燃气终端市场开发形成利好;政府有关部门对环保执法力度加强;政府有关部门对使用清洁能源改造补贴政策的实施;政府有关部门对违规使用液化石油气的执法力度加强;政协、人大会议针对环境问题的提案增多;社会大众节能、环保、安全意识的提高;全国范围内使用液化石油气的安全事故频发;柴油、液化气等能源价格波动较大;深圳燃气“绿色、安全、优质、高效”的品牌形象深入人心。

对于环境威胁公司应该着手制定反抗或减轻这种威胁的手段,而对于识别出的市场机会,则需要维持好这种市场机会并发掘开发更大的机会。

(4) 销售业务关键点

①销售人员考核管理

销售人员是公司销售任务能否完成的关键,但销售工作的特性,使得销售人员的管理比较困难,为了有效地管控销售人员的行为,又不挫伤其工作的积极性,深圳燃气针对销售人员的考核管理作出了如下安排:同时下达年度新增气量及新供气项目数两项指标,从新增用户用气量及实际工作量两个方面对销售人员的工作进行评判;进行指标分解,不仅下达全年总任务指标,还按人将指标分解到每月;强化销售人员激励,根据任务完成情况,阶梯递增发放效益奖;对销售人员开展绩效考核,将考核结果与效益奖挂钩;引入末尾淘汰制,对完成不了任务的销售人员实

施转岗;加强培训,不断强化销售人员专业及业务能力;转变以结果为导向的单一管理方式,不仅看重结果,而且注意过程管控,将销售关键环节固化、模块化,制定规定动作和语言,将销售过程标准化,并对销售过程实施监管。

②潜在客户管理

对于市场调研发现的潜在用户,需根据用户潜在用气量及拓展成功的可能性将其进行分类、分级,并据此制定销售计划,潜在用户的分类分级见图6。

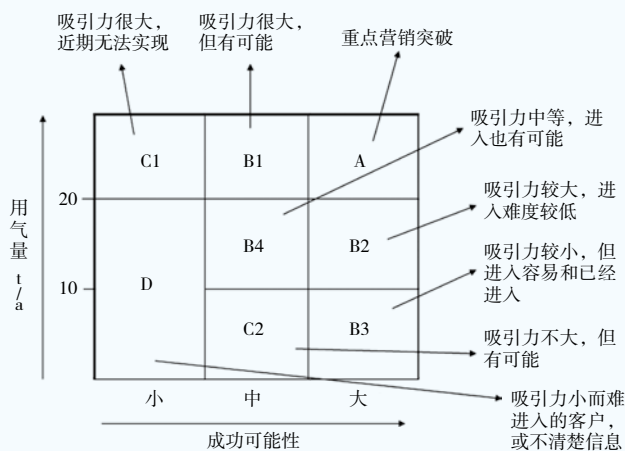


图6 潜在用户分类分级图

图6中,纵坐标为用户的潜在用气量,按照年用气量10t、20t和大于20t分为3个档次,横坐标为拓展成功的可能性,根据销售人员现场访问获取的信息,分为大、中、小3个等级,所有潜在用户都被划分成了A、B、C、D 4个大类,每一个大类又被分成了几个小的等级,于是潜在用户的价值排序就确定了: A > B1 > B2 > B3 > B4 > C1 > C2 > D。

销售人员对于不同类别的用户,应采取不同的行动计划,A类用户是燃气公司重点销售对象,需要密切跟踪,确保此类用户不流失;B类用户是数量最多的群体,要保持频繁接触,尽量争取此类用户;对于C类用户,应该保持一定的接触频率,等待环境或用户意愿发生变化,从而进入此类用户;对于D类用户,只要保证与用户的联系渠道畅通即可。

总之,公司应该根据用户价值的大小,从拜访频率、拓展进度跟踪、上级支持、工作督办以及附加价值等方面制定销售人员的行动计划。

③促销

促销是指企业应用各种短期诱因,鼓励客户购买的活动。燃气公司常见的促销手段有以下几种:燃气公司进行工程投资。对于一些优质的大型客户,由燃气公司进行工程投资,免费让客户使用,通过向销售气量来回收工程款;另外对于一些商铺共用的物业红线内的公共燃气管道,燃气公司可进行整体投资,从而降低末端商户的改造成本;燃气工程设备租赁。对于一些无力支付工程款的小型用户,可以由燃气公司投资工程费用,在向客户收取气费的同时向客户收取一定数额的工程设备租赁费用;工程款分期支付。燃气公司出资建设工程,客户分期向燃气公司支付工程款;对于用气量大的用户,可根据用户用气情况制定有针对性阶梯递减的气价,鼓励用户多用气;对于连锁用户或信誉较好的用户,可采取减免用气押金的方式来进行促销;广告促销,在报纸、电视等媒体上定期投放形象广告,将成功使用天然气的案例作详尽宣传,有针对性开展营销活动,还可以联合开发商、工业园区管委会等机构开展一些燃料节能减排等方面的知识讲座。

④分销

燃气公司应该建立多渠道的分销体系,利用多种渠道满足不同客户的需求,扩大市场份额。深圳燃气结合自身的实际情况建立了三种分销渠道:渠道一,燃气公司利用自己的客户营销体系,通过销售人员对市场的整体把握,对目标客户实施一对一的销售,项目的洽谈、签约、施工、接驳、供气全过程由燃气公司负责,这是目前燃气公司普遍采用的分销方式;渠道二,得益于燃气工程市场的开放性,由具有燃气工程施工资质的施工单位自行开发洽谈项目,在项目施工验收合格后移交给燃气公司进行接驳供气,这种方式可以利用工程施工单位的力量来扩大市场份额,是对燃气公司自身销售体系的有力补充;渠道三,与各地产开发商、成片商业区管理单位、工业园区、村委会等第三方管理机构达成开发协议,一次性拓展区域内的工商业客户,这种方式对于比较集中的用户拓展能起到较好的效果。

⑤项目建设管理

销售人员与潜在用户达成用气意向后,及时向用户供应燃气就变得非常紧迫,但燃气公司项目建设管

理与销售业务的脱节,部门间责任不清、工作推诿,办事流程繁琐等原因,导致工商用户项目的建设周期长,开发效率低,用户体验差,严重时还可能导致已签约的项目流失。项目建设管理是市场开发万里长征的最后一步,为避免功亏一篑,燃气公司在项目建设管理方面必须作出如下调整:在公司内部将销售业务与项目建设管理进行有机结合、无缝对接;为客户提供一条龙服务,用户达成用气意向到供气点火其间所有手续用户无需主动过问;销售人员服务延长至供气点火;简化内部办事流程,改善客户体验;争取政府给予工商用户燃气项目建设的政策支持,例如深圳市建设局批复的在已有建筑上安装燃气管道的简化手续;做好工程项目进度控制,加快燃气工程建设周期;为重点项目开辟绿色通道。

4 结论

燃气行业的蓬勃发展给燃气公司带来机遇的同时也带来了挑战,为了适应市场,燃气公司必须做好转变,一是转变观念,从燃气行业“隶属于建筑行业”的观念转变为“隶属于能源服务业”,二是工作方式的转变,从只重视销售业务转变为营销业务和销售业务并重。做好了这两点燃气公司才能够通过不断满足市场的需求来扩大市场份额,但在开发新客户的同时,还必须重视已有客户的关系维护和潜力挖掘,只有这样才能最终实现燃气公司利益、客户利益与社会利益的最大化。

参考文献

- 1 郭国庆,孙尚传,崔迅. 市场营销学[M]. 2版,北京:中国人民大学出版社,2014
- 2 郝雨风. 大客户开发、销售与管理[M]. 北京:中国经济出版社,2009
- 3 虞琴. 燃气市场拓展与项目管理相结合的一站式管理[J]. 煤气与热力,2010;30(10):B24-B26
- 4 杨海翔. 工商业客户关系维护的探讨[J]. 城市燃气,2011;441(11):39-43