

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2011.11.010

工商业客户关系维护的探讨

□ 深圳市燃气集团股份有限公司龙岗管道气分公司（518172）杨海翔 彭知军

摘 要：本文以深圳市燃气集团股份有限公司龙岗管道气分公司为例，结合其在工商业客户关系维护方面所作的探索和经验，探讨如何进一步做好工商业客户关系维护，巩固和扩大燃气在城市能源消费中的比例。

关 键 词：工商业客户 关系维护 服务

A Discussion of Relationship Maintenance with Industrial and Commercial Customers

Shenzhen Gas Group Co., Ltd Yang Haixiang, Peng Zhijun

Abstract: This article takes Shenzhen Gas Co., Ltd Longgang Branch for example, combined with its exploration and experience in industrial and commercial customer relationship maintenance, to explore how to improve industrial and commercial customer relationship maintenance further, meanwhile to consolidate and expand gas consumption ratio in the urban energy consumption.

Keywords: industrial and commercial customer relationship maintenance service

1 概述

随着国内上游天然气气源日益多元化，气源供应正日趋稳定；同时天然气在城市能源消费中的比例不断增大，有利于减少城市能源消费带来的有害物质及碳排放，提升城市居住环境，增强城市的综合竞争力。基于这一认识，国内很多城市燃气运营商在扩大天然气利用方面都在进行探索，并将此上升为战略规划，作为一项长期、重要的任务。工商业客户具有低投入高产出的特征，属于城市燃气运营商的优质客户。西气东输二线贯通在即，深圳市天然气利用工程正在紧张的建设中，市场开发特别是工商业客户开发成为深圳市燃气集团股份有限公司当前的紧迫任务。

一直以来城市燃气运营商在客户发展和管理方面存在“一条腿长、一条腿短”的现象，即重视发展新客户，投入大量的人力物力进行前期开发，但忽视了已有客户的关系维护和潜力挖掘。甚至存在客户一旦使用天然气就被“套牢”的错误认识。在这里，深圳市燃气集团股份有限公司龙岗管道气分公司（以下简称龙岗管道气分公司）摒弃了这种想法，将已有客户的关系维护和潜力挖掘提到新的认识高度，努力探寻适合燃气行业发展的工商业客户关系维护新模式。

2 工商业客户的特征分析

以龙岗管道气分公司为例，截止2009年12月31日的服务客户的情况如表1。

表1 龙岗管道气分公司服务的客户情况表

序号	客户总数	居民客户	工商业客户	备注
1	146 879	146 513	366	
2	100%	99.75%	0.25%	

2009年全年工商业客户以0.25%的客户比例完成了64%的销售量。见图1。工业客户行业遍布机械制造、电子、化工、印刷、医药、食品等各种领域；商业客户以酒楼为主。

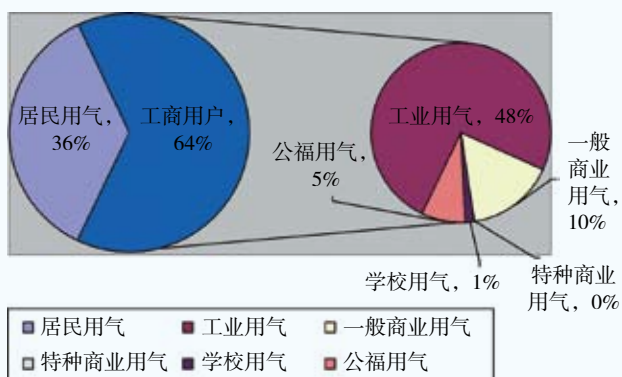


图1 2009年龙岗管道气分公司各类客户天然气用量比例

从上述数据和图表，可以看出工商业客户具有用量大、用量连续稳定、运营成本低、信誉良好等特征，对燃气企业的销量增加、结构提升、利润增长等具有举足轻重的作用。具体如下：

2.1 用量大、用量连续稳定

工商业客户数量不多，但用量大、用量连续稳定，有些工业用户不间断用气，如生产用锅炉、熔炉、窑炉等。实现的销售额和利润占企业销售、利润总额的主要部分。

2.2 运营成本低

①由于工商业客户供气的连续性、安全和维护等因素，工商业客户的天然气管道系统安装和使用的技术标准较高，在设计和施工时均进行了优化。一般的大型工商业客户尤其是工业客户都设有专门的管理部门和人员。工商业客户的维护管理计划性强、实现率高，相比居民客户具有明显的成本优势。

②一般大型工商业客户的产品成熟、市场相对稳定、社会信誉良好，由此其财务承受和应变能力较其

它用户要强，能够承担较高的价格，同时合同执行能力很强，无特殊情况都是按时支付气费。

③工商业客户与城市燃气运营商之间为企业与企业之间的关系，无论是人力投入、服务要求、安全管理等各方面工作的开展都较居民客户具有优势。某一阶段内其用气量没有特别的情况（如大型检修、生产调整、长假等）不会发生大的波动，这对城市燃气运营商的平稳运营至关重要。

④一般大型工商业客户，尤其是工业客户的用气高峰时段往往与居民用气高峰时段错开，而民用高峰时段多是这些大型工商业客户的节假日，从一定程度上可有效地平衡燃气供应的日不均匀和小时不均匀性，城市燃气运营商可以提高管网的输配效率，以及减少调峰用气投资的可能。

3 解放思想，建立全新的工商业客户关系维护模式

3.1 城市燃气运营商角色的转变

随着国内燃气行业的发展，以及营销概念引入燃气行业，国内许多城市燃气运营商逐渐认识到工商业客户服务管理的重要性。伴随着国内能源市场的逐渐成熟以及客户服务需求和权利意识的不断提升，要突破工商业客户服务的瓶颈，就必须转变角色，主动丰富和提升商品的内涵，逐渐由单一的产品走向全面的服务以及系统的解决方案，做到深层次、高水平 and 全方位。逐步建立和完善工商业客户服务体系，以产品为载体将提供的服务当作商品的附加值向客户出售，最终实现工业与服务业的完美结合，见图2。

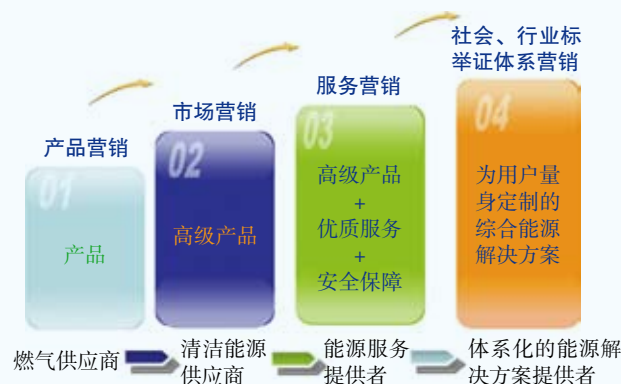


图2 城市燃气运营商角色的转变

3.2 客户分级管理

不同的工商业客户给企业带来的收益参差不齐，20%的客户往往带来80%的利润，为了进一步稳定重点客户，扩大市场占有率，尽可能的将优势资源利用在重点客户，实现更高性价比的收益/成本。笔者所在的公司从实际用气量、实际销售毛利率、气款支付及时性、客户风险预警、客户忠诚度、安全管理重视度6个因素，各因素设置不同的权重，对已有工商业客户进行分级，依次将客户分为五星级客户、三星

客户、基准级客户和关注级客户，见图3。

笔者所在公司根据客户的级别提供差异化的服务和政策，级别越高的客户可以获得更加优惠的政策和更多的服务项目。除此之外还采取动态的客户分级管理制度，定期对客户进行分级评价，实行优升劣降，并将分级结果及时告知客户。通过差异化的服务及动态的分级管理，进一步稳定了重点客户，从一定程度上激发了非重点客户通过转换能源、加强用气管理、及时支付气款等方式实现晋级的意愿。

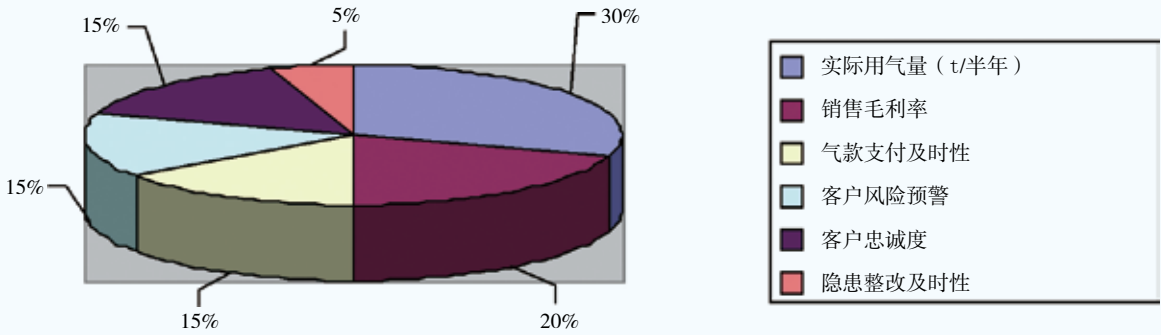


图3 客户分级指标权重图

表2 6个因素的定义

序号	项目	定义	备注
1	实际用气量	定级前连续6个月的实际用气量，一户多表的客户实行各表气量累加。	
2	实际销售毛利率	$(\text{销售价格}-\text{成本价格})/\text{销售价格} \times 100\%$	
3	气款支付及时性	客户按照合同规定及时支付全额用气款。	
4	客户风险预警	是否交纳足额预付气款或银行出具的相应金额的“履约保函”以及客户所处行业及自身的经营风险。	
5	客户忠诚度	客户在选择能源合作方时，与我司配合程度或在使用过程中能否及时与我司联络，提出服务流程改进措施或相关建议。	
6	安全管理重视程度	用气安全管理，员工培训、定期自查等；对存在的隐患或问题的重视程度等。	

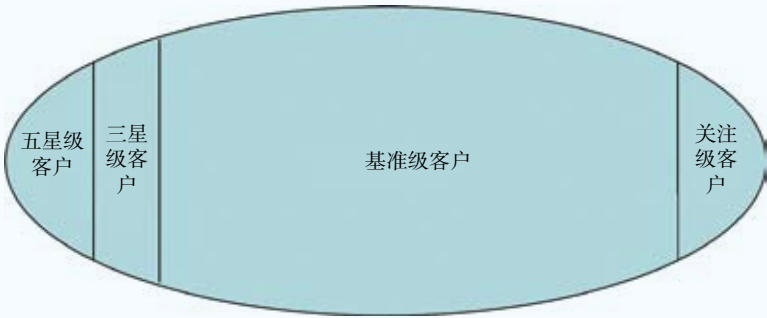


图4 不同级别客户数量分布模型示意图

表3 分级定义与服务措施

序号	客户级别	基本定义	服务措施
1	五星级客户	用气量大，价值高，要通过极大努力才能获得的客户。	授予其牌匾，保持双方公司高层的良好沟通，为其成立专门的服务团队，提供卓越的服务，优先办理客户的所有燃气事务，把普通的细节做到最好，为其提供意向不到的增值服务，真正让客户体会到管家式服务的贴心和便利。
2	三星级客户	用气量比较大，忠诚度也较高的客户。	进行重点服务，并且尽量满足客户的要求。
3	基准级客户	气量一般，数量庞大。	尽量提供周到的服务。
4	关注级客户	对公司只有微利或无利，甚至经常侵蚀公司的总体利润的客户	重点关注，实时掌握其经营状况、气款及保证金交纳情况、管道系统安全性等信息，对于多次被定为“关注级客户”的客户，我们将对其果断停气。

4 大客户经理的探索

4.1 设置大客户经理的目的

随着天然气市场的开发,工商业客户对于城市燃气运营商的重要性日益凸显,为适应城市燃气运营商发展工商业客户的需求,更好地落实政府、城市燃气运营商对工商业客户的各项优惠政策,充分发挥工商业客户对于城市燃气运营商不断扩大天然气销售量的重要作用,将已有工商业客户的关系维护提到新的高度,龙岗管道气分公司设置了大客户经理岗位,由其全权负责工商业客户的服务管理工作,并予以大客户经理比传统服务人员更多的资源和支持,使其具备协调、整合各种资源向工商业客户提供高质量的服务管理的能力。

4.2 大客户经理的工作内容

针对重要的工商业客户由大客户经理担任其客户服务管家,全权负责客户与燃气相关的所有事务,客

户的所有燃气事项均可通过大客户经理的“一站式服务”完成,而城市燃气运营商所有涉及客户的工作均可由大客户经理代为开展,使大客户经理成为客户与城市燃气运营商沟通的纽带。

在这种服务模式下,大客户经理扮演了两个不同的角色。首先,作为“客户服务管家”,充分了解和跟踪客户的经营状况及能源选择和使用信息,在充分理解客户的基础上,以城市燃气运营商的身份与客户进行沟通,提高沟通的效率和成效。同时也为客户提供了管家式的服务,最大程度地为客户创造价值。服务理念:顾客是主人,我们是管家。主人想不到的事情,管家要为主人想到;主人想到做不到的事情,管家要替主人做到。主要工作项目见表4。其次,作为城市燃气运营商的对外服务人员,他最熟悉客户的需求,能够合理平衡城市燃气运营商利益和客户的需求,为客户提供最优质的服务。主要工作见表5。

表4 客户服务管家主要工作项目

序号	工作内容	备注
1	获取客户信任。	
2	熟悉燃气公司的各项管理制度、规定及政策文件,并及时传递给客户。	
3	对客户的相关信息收集并整理分析。	
4	为客户编制“燃气事项日志”。	
5	负责代办客户燃气相关的日常工作。	
6	为客户提出燃气管理方面的合理化建议。	
7	充分了解客户需求及时处理客户用气过程中遇到的问题。	
8	关注客户的新动态,并及时给予相关的协助。	
9	负责维持客户与城市燃气运营商间的紧密联系。	

表5 城市燃气运营商大客户经理主要工作项目

序号	工作内容	备注
1	完善客户基础资料。	
2	对客户进行走访、回访。	
3	收集客户信息（经营状况、业务往来情况、投资意图、用气量变化情况等）并整理与分析，为公司领导决策提供信息支持。发现客户生产经营状况有变化应尽早告知公司，让公司能及时规避风险；发现客户新增生产线，可提早进行潜量拓展工作，说服客户在燃料选择时选用天然气；发现客户工程投资、管道改造或其他费用存在困难时，可代客户向公司提出部分费用的减免申请等。	
4	及时了解客户的需求及用气过程中遇到的问题，并协调处理。	
5	负责保持公司与客户的沟通渠道顺畅。	
6	根据客户级别，为客户提供不同的增值服务，主要包括：免费安检、隐患免费整改、能源信息联动、安全培训、联谊活动等。	
7	保持客户已有用量，拓展客户潜在用气量。为客户提供优质服务的最终目的就是保持已有客户的用量，并拓展其潜在的用气量。大客户经理通过与客户频繁的接触，深入的交流，第一时间掌握客户的经营状况，发展趋势，反馈信息等重要资料，并结合客户长期的用气情况，撰写每月的客户用气变化分析报告，积极寻求保持已有用量开拓潜在用气量的方式方法，以分析报告的形势将客户的保量、增量工作系统化、常态化。	

4.3 设立大客户经理以来的效果

- ①工商业客户投诉数量和频次得到有效控制，并处于不断下降的趋势，客户满意度提高。
- ②工商业客户忠诚普遍提高，用气量稳定。已有用户潜量挖掘工作取得实质性突破，很多用户将天然气作为其今后新增项目的首选能源。
- ③工商业客户对燃气安全日益重视，用户误操作事故减少；安全隐患整改及时，供气安全性得到提升。
- ④为公司决策层提供及时、可靠、充分的信息支持。及时的规避了部分经营风险，由于信息收集及时，成功避免了个别客户由于经营不善给我司带来的风险。
- ⑤公司经营风险得到有效的控制，工商业客户用气保证金收取比例上升，气款缴纳及时性提升。
- ⑥服务的品牌效应初步呈现，为潜在工商业客户改用天然气提供了良好示范；充分体现了城市燃气运营商的社会责任。

5 结论与建议

- 5.1 城市燃气运营商在工商业客户关系维护中必须坚持平等、尊重、信任的原则，既不无限制妥协，也不得有“气霸”之嫌。
- 5.2 从探索过程和初步成效分析，还必须进一步

加强大客户经理的培训和培养，使之成为专业精、内涵深、思想活的品牌传播者。

5.3 天然气作为一种清洁能源，与煤、油具有环保方面的优势，与太阳能等具有连续稳定的优势，必须充分突出比较优势，通过工商业客户关系维护的途径进一步扩大天然气在城市能源消费中的比例，改善大气环境。

工程信息

四川省雅安市上里镇

天然气通气点火仪式举行

2011年9月30日，上里镇天然气工程通气点火仪式举行。

据了解，该镇今后还将继续进一步的进行管网设施投入、在以上里镇为中心的基础上向中、下里镇方向延伸天然气管网设施，让更多的村镇民众受益，用上天然气。上里是雅安市首个在镇级建设配气站的乡镇，自2008年以来，在全市农村乡镇率先启动天然气配气站建设，历时三年，投资500余万元，胜利完成了天然气管道建设工程。

(本刊通讯员供稿)