

从新供需角度分析天然气客户管理新策略

颜恩泽

中石油昆仑燃气有限公司江苏分公司, 江苏 南京 211111

[摘要]在全球能源结构变化及天然气市场化进程中, 天然气市场的由原来的“供方主导型”转向“供求双向互动型”。文中以新供求视角下需求端、供应端变化特点为基础, 对客户需求、供需协作难度加大、市场竞争多元化的现象进行分析探讨。从而形成大数据下的客户洞察、个性化方案制定、动态化风险控制、协同生态创建的客户管理新模式, 并就组织能力、技术支持、互助合作、政策匹配等问题给出解决方案, 旨在为相关天然气公司提高自身客户服务水平提供建议。

[关键词]新供需视角; 天然气市场; 客户管理

DOI: 10.33142/sca.v9i2.19113

中图分类号: F426.22

文献标识码: A

Analysis of New Strategies for Natural Gas Customer Management from the Perspective of New Supply and Demand

YAN Enze

Jiangsu Branch of PetroChina Kunlun Gas Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu, 211111, China

Abstract: In the process of global energy structure changes and natural gas marketization, the natural gas market has shifted from a "supply led" model to a "two-way interaction between supply and demand" model. Based on the characteristics of demand side and supply side changes from the perspective of new supply and demand, this article analyzes and discusses the phenomenon of increased difficulty in customer demand, supply and demand cooperation, and diversified market competition. Thus, a new customer management model is formed under big data, which includes customer insights, personalized plan development, dynamic risk control, and collaborative ecosystem creation. Solutions are provided for organizational capabilities, technical support, mutual assistance and cooperation, policy matching, and other issues, so as to provide suggestions for relevant natural gas companies to improve their customer service levels.

Keywords: new supply-demand perspective; natural gas market; customer management

目前世界天然气市场正处于剧烈变化之中。在国际市场中美国成为第一大 LNG 出口国, 中国重新成为第一大进口国, 世界贸易版图再次改变; 国内市场化改革不断深化, 供需逐渐转向“双宽松”, 市场由卖方市场到买方市场再到客户市场, “十四五”规划要求继续推进供给侧结构性改革和需求侧管理, 在天然气行业来说需求侧管理就是客户管理, 传统的以资源划分客户的管理模式已不能满足新的形势要求, 在新的供需形势下寻找新的客户管理模式对天然气公司提高其竞争力有十分重要的意义。

1 新供需视角下的天然气市场特征

1.1 需求侧变化

需求端表现出消费增速换挡叠加结构调整两大特点。2025 年中国国内天然气消费量将增长 2.4%, 增速下降, 但是结构调整非常大。城市燃气市场, “煤改气”接近尾声, 但是 LNG 重卡经济效益可观, 带动了交通行业的增长。工业市场发生了结构性的变化, 高端制造等行业的需求增加, 而传统行业如建材等恢复较慢。电力市场中新的机组投产是主要的增长来源, 但是受到可再生资源的替代影响, 气电的利用时间很低。客户的需求越来越多样化,

对调峰保供的需求增加, 对于工业来讲是优化用能成本的要求, 在发电市场则是对提高机组效率的要求, 对于交通运输是便捷性的要求, 同时对于价格机制、供应灵活度以及增值服务等方面提出更高的诉求。

1.2 供给侧变化

供给侧发生巨大变化。全球 LNG “超级扩张周期”即将到来, 在 2026-2030 年期间, 新增产能在约 2.02 亿吨, 比 2025 年增长 40%, 供应重心从“北美双雄”转向“美卡双核”, 全球市场由紧平衡转为宽松, 在国内供应方面, 形成“三足鼎立”的局面, 包括国产气稳步增长, 在 2025 年产量达到 2610 亿方、管道气进口持续增长、液化天然气进口受国际气价变动的影响而出现回落等。供给侧宽松一方面有利于节约用气成本, 另一方面加大市场竞争程度, 企业之间的竞争从资源的竞争转向服务的竞争。

2 新供需视角对客户管理的影响

2.1 客户需求复杂化

新的市场环境下客户需求由简单到多样化, 由统一到定制化, 对公司客户管理工作提出严峻考验。传统天然气客户服务管理以“保供”为主, 也就是保证资源可靠供应

以及落实好签订的合同；而在供大于求的情况下，客户的重视点转移到了“有无气”变为“气如何好、服务好、价格是否合理”。而这种需求多样化表现在不同方面，一方面价格敏感性加强，受国际市场价格下降以及国内市场放开交易等因素的影响，客户更加关注价格变化情况，希望能够享受更优惠的价格和更加灵活的价格体系。另一方面服务质量提高，顾客已不仅仅是单纯的买气卖气的关系，还希望供气商可以为其进行燃气用气方案的设计、用能分析诊断以及应急保供等方面的服务。三是一些优质的大客户在尝试着开展“气电联营”“天然气+”等多种合作方式，对于供气商整合资源的能力也有了更高的期待。

2.2 供需协同难度提升

传统天然气产业链条是经典的“资源-输配-销售”的单向链路，供需协同比较容易，而随着新的供需观点出现，供给侧多来源同时出现，需求侧多样型同时存在，供需协同难度呈几何式增长趋势。就时间角度来说天然气消费有明显的季节波动特征，冬季和夏季高峰低峰差距明显，在供给充裕状态下，淡季富余量的利用难问题，在冬季用暖的时候调配调峰资源的协调也是一大难点^[1]；在空间方面，管网设施分区区域以及资源流向市场化调配之间矛盾突出，跨区输送调配需要更加精准的供需调节机制等。从主体角度来看，上游供气商、中游管网运营商以及下游城市燃气分销商有不同的利益诉求，传统的计划配给的方式很难做到多方利益均衡。

2.3 市场竞争多维化

供大于求一定导致更加激烈竞争。目前天然气市场竞争已经由原来的价格竞争转变为产品、服务、品牌、渠道等全面的竞争。市场竞争主体方面，上游公司往下渗透、下游企业往上延伸，第三方独立供应商迅速入场，市场竞争主体不断丰富。竞争方式上，产品更新迭代、差异化服务、创新商业模式成为新的竞争热点。中国石化天然气分公司推出的“管道气、LNG 液体、储气无忧、船气无忧”四类核心产品及八项增值服务就是对这种多维竞争的一种尝试探索。市场竞争格局方面，优质客户成为争夺对象，“头部客户争夺战”悄然兴起。部分地区还存在类似煤炭行业市场的那种“内耗”的现象，为了抢夺稀缺客户资源而互相压底价，恶性竞争。

怎样在市场竞争多方面占据有利地位、跳出无序的价格竞争怪圈是天然气客户管理需要解决的重大课题。

3 天然气客户管理新策略框架

3.1 数据驱动的客户洞察

客户经营的本质就是客户理解，在过往的客户经营中，依靠的是客户经理的经验主观判断，信息割裂分散、时效性差、认识肤浅，在新的供需关系下，建立以数据为基础的对客户的理解能力已经成为当务之急。

基于数据分析的客户理解，关键是融合多方数据，构建一致的客户视野。从金融行业客户数据平台（CDP）经验中学习，燃气企业应将 CRM 系统、交易流水、用气数据、互动行为、外部信息等多种来源的数据汇集起来，打破数据壁垒，绘制出完整清晰的客户图谱，在此基础上借助大数据处理与 AI 模型等技术手段来确定其价值大小、推测未来动向以及发掘潜在诉求等。

在实战中，客户识别应该围绕三个方面展开：第一是价值评估，以用气量大小、潜力大小、价格容忍度、合作可靠性为主要依据，合理分层，做到由“无差别对待”的客户分类到“精细化管理”，第二是需求预测，通过对客户以往的用气情况以及行业发展状况等相关资料进行调查研究来提前预见客户的需求变动趋势，从而达到由“事后补救”到“事前防范”。第三是风险识别，在客户风险实时跟踪体系下对客户的非正常用气记录、欠费时间较长和经营状态反常等情况及时发出警报信号，争取做到风险的早发现、早处理。

3.2 差异化服务设计

客户需要多样化势必导致了服务提供的多样性，在对客户的了解之上，根据不同的客户群体的特点以及需求来定制不同的服务产品和服务模式，也是提高客户价值的有效方法。多样化的服务设计要满足的原则就是“核心客户强力绑定，优质客户价值增值，长尾客户快速渗透”。对于战略性重要客户，可以成立“技术研发与商务对接一体化”服务队伍，把技术服务深入到客户的生产工艺改进每一个环节当中去，由原来的单一供气方转变为能源综合服务商^[4]；对于潜在发展客户可以设计弹性化产品方案、弹性化定价体系，采取“稳定供应+优质营销”的组合方式，使客户体验到合作的安全感及收获感。而对普通用户可以利用标准化产品，线上化渠道，自助化服务低成本高效率的覆盖。产品创新是差异化的服务重要体现，目前行业头部公司已开始布局全方位的产品线，比如为满足调峰需要的储气服务，为满足 LNG 船加注服务等，为新项目提供的开车服务等，这些新产品让天然气由一种商品变成了一项可以定制，可以组合的服务套餐从而大大提高了客户的认知度。

3.3 动态风险管理机制

天然气客户管理面对复杂的风险叠加：客户经营风险、欠款回笼风险、合同违约风险、安全隐患风险等。传统的风险管理是以事后的处理为主导，无法应对新形势下不断变化的风险情况。建立动态的风险管理迫在眉睫。动态风险防控的关键在于做到由“被动应对”到“主动防范”。一方面要具备风险预先识别的能力，西南油气田的经验告诉我们利用营销业务系统及移动端及时对客户服务人员以及客户进行风险提示信息推送，可以达到风险控制的目的。

的；另一方面要有健全的风险分级分类处理体系。针对不同的级别风险事件，制定区别对待的应对程序及处理权限，以保证在风险可接受范围之内最大限度地减少给客户体验带来影响的程度。

值得注意的一点是伴随着天然气市场的改革进程推进，价格变动的风险，合同违约的风险以及政策变动的风险也逐渐增加，因此供应商企业在订立合同时考虑留有余地，在市场的变动中及时作出反应，在与客户的合作中建立风险分担关系，增强整个产业链的风险抵御能力。

3.4 协同生态构建

新供需逻辑下，客户管理不仅是一个企业的职责所在，更是一种产业协同的能力表达。打造开放、协同、共生的客户管理体系是头部公司的发展方向。协同生态包含三个维度。一个是内部协同，在供气公司的层面来说要打破部门墙，将销售、生产、财务、技术等相关力量进行集合，形成跨部门的服务小组，变单点对接为立体服务；有公司将“六个一体化”的经营理念作为内生协同最好的例证^[3]；另一个就是链上协同，在供气公司的上游与下游城市燃气运营商以及管线运营商、设备供应商之间应当形成一种长效化的合作关系来服务于终端客户。例如尝试建立“政府-企业-客户”三方联动保障体系，做到供给侧、需求侧以及调节侧相互助力。三是区域协同。为了防止区域之间出现恶性竞争，同行业公司之间可以进行资源共享、渠道互通、定价规范来协调彼此之间的关系从而规范市场，促进良性竞争。共同生态建设的极致境界就是价值共赢—由被动的消费者变为主动的价值创造者。采用股权投资、联合投资、长期契约等方式进行强强联合，与优质客户形成战略合作同盟伙伴，携手开拓市场，共担风险，共享成果。

4 实施路径与支撑体系

4.1 组织与能力建设

新战略落地需组织保障。传统模式是“管”的导向，“下发命令，部署任务”，新战略需要的是“服”的方向，“围绕客户需求，创造价值”。为此，公司要对组织设置及队伍建设进行变革。从组织上来说，构建“以客户为中心”的前中后台体系。前台客户经理对接市场、了解需求；中台产品专家、方案设计专家给予支持；后台运营体系保证资源配置。授权方面，要做到“把听得见战争的声音的人给予权力”，给前线销售人员一定的价格调整权、承诺权、资源配置权。人才方面需要尽快培养既有专业知识又有客户服务经验并具有数字化意识的人才群体，健全客户服务经理的职业晋升路径以及专业技术等级评定机制。

4.2 技术系统升级

信息化是客户服务创新的基础工具。天然气公司要加大 CRM 系统的迭代速度，由原来的数据管理系统转变为

分析型系统、交互型系统。主要工作有：设计一套统一的客户数据中心，聚合各来源客户资料，打造客户全貌画像；研发客户价值评价体系、客户需求分析方法，提高对客户的感知能力；打造线上线下的联动服务窗口，使客户可以随时随地在手机端或者电脑上进行访问，也可以通过拨打客服电话、走访营业场所等方式实现统一的服务体验；搭建营销业务 APP，方便客户经理即时调阅信息，办理业务，回应客户。信息系统升级是一个长期过程，而不是一次性项目，需要制定滚动式迭代计划，迅速应对市场的变动以及新的业务要求。

4.3 合作机制创新

协同生态建设离不开机制创新支撑，在产业链上下游的合作中可以采用资源互换、互通共知、利益分成等方式，使参与各方都能够从为客户提供服务的过程中得到应有的回报，而在同行业内可以采取共同遵守行规、建立信息互通渠道及联防保供等一系列措施来防止彼此间的恶性争夺，进而营造和谐有序的市场环境，而跨界合作的方式则可以参考“气冷互补”“气电结合”以及“油气互动”等形式突破原有服务范畴，实现新的价值增量。机制创新的核心是对准各参与方利益交集点，设计科学规则使得合作成果可控、分摊，进而调动参与各方积极性。

4.4 政策与市场适应

天然气客户管理离不开政策和市场的背景。国内天然气市场化的改革正在进行当中，建立交易市场、网输公平开放、价格机制健全等一系列的政策变化都将会给我们的客户管理带来重大冲击。公司应建立健全政策跟踪研判制度，及时了解政策动态，顺应政策变化，捕捉政策红利。此外，国际市场环境的变化也不可小觑，全球 LNG 增产、国际天然气价格变动情况以及地缘政治状况都将影响到进口的成本进而传递到国内市场来。因此在客户管理方面要有一定灵活性，在不同的市场环境中都能够做出相应的调整，在景气时期抓住机会，在萧条的时候也要能够稳住局面。

5 结束语

基于新的供方需求视角分析天然气公司客户的管理和本质上是对传统管理模式的整体改革，在供给关系由紧平衡向宽松转变，竞争环境由单一层面发展到全方位角力，客户的需求由千篇一律转变为个性化时代下，天然气公司必须围绕客户重新定位经营管理观、优化管理策略、提升管理效能，数据化客户感知为基础，个性化服务定制为核心，灵活的风险管理为依托，合作生态圈建设为重点，相辅相成，有机结合，形成适应新供需形势下的客户管理新模式。要认识到客户管理变革是一个不断深化演变的过程。面对“十五五”，燃气行业的市场还会有新的特征，客户经营也将在实践中不断优化升级，只有保持一颗敬畏市

场、敬畏客户、敬畏创新的心态才能在残酷的竞争当中占得先机、占据未来。

[参考文献]

- [1]董贤勇.创新客户服务提升天然气业务创效能力[J].中国石化,2025(12):59-60.
- [2]贺志明,杜奇平,袁灿,等.对于天然气销售推行客户经理制的思考——以中国石油西南油气田公司天然气销售为例[J].天然气技术与经济,2020,14(2):67-71.
- [3]王平.天然气大客户评级及差异化营销服务策略[J].中国商人,2025(19):48-49.
- [4]李然,徐文满,庄小鹏,等.天然气销售企业资源采购与批发市场营销管理实践[J].中国石油企业,2024(1):96-103.

作者简介：颜恩泽（1990.2—），毕业院校：西安石油大学，所学专业：机械设计制造及其自动化，当前就职单位：中石油昆仑燃气有限公司江苏分公司，职务：生产调度高级专员，职称级别：中级工程师。