

燃气主业关联业务协同发展的经济效益分析

惠 巧

江苏中油昆仑能源投资有限公司，江苏 南京 211100

[摘要]城市燃气企业主业增长趋缓，关联业务扩张是必然之路。目前业务协同存在着客户触点分散、资源重复投入、激励机制不一致等现象，协同的潜力还没有被完全挖掘出来。文中从收入和成本两个方面建立协同分析框架，找出客户转化率提高、交叉销售获客成本分摊、服务资源共享、品牌溢价这四个可以量化的效益来源，并给出具体的测算逻辑。协同落地的核心就是客户档案精准画像、业务流程嵌入关联触点、一线考核和佣金即时挂钩以及数字化工具的支撑，不能停留在口号上。

[关键词]燃气主业；关联业务；协同效应；获客成本；客户转化

DOI: 10.33142/mem.v7i4.20265

中图分类号: F407.9

文献标识码: A

Economic Benefit Analysis of Collaborative Development of Gas Main Business Related Businesses

HUI Qiao

Jiangsu PetroChina Kunlun Energy Investment Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu, 211100, China

Abstract: The main business growth of urban gas enterprises is slowing down, and the expansion of related businesses is an inevitable path. At present, there are phenomena such as scattered customer touchpoints, repeated resource investment, and inconsistent incentive mechanisms in business collaboration, and the potential of collaboration has not been fully tapped. The article establishes a collaborative analysis framework from both revenue and cost perspectives, identifying four quantifiable sources of benefits: increased customer conversion rates, cost sharing of cross selling customer acquisition, service resource sharing, and brand premium, and providing specific calculation logic. The core of collaborative implementation lies in accurate customer profile profiling, embedded business process related touchpoints, real-time linkage between front-line assessment and commission, and support from digital tools, which cannot be limited to slogans.

Keywords: gas main business; related business; synergy effect; customer acquisition cost; customer conversion

随着城市化率接近饱和、房地产新建量减少，接驳费政策收紧，单一依靠新增用户驱动的模式已经不能继续下去了。燃气企业天然就具备入户触点、客户信任和属地化服务网络等优势，但是却有大量资源被闲置。安检员每年至少入户一次，抄表员周期性上门，营业厅受理缴费和咨询，这些场景天然具有燃气具销售、安全保险、维保清洗、采暖系统等关联业务的机会，但是被大多数企业视作与主业无关的“副业”，任由外部家电卖场、电商平台、街头维修店来截取。

1 燃气主业与关联业务协同现状及问题

燃气企业关联业务一般包含燃气具及配套设备销售、户内燃气设施安装与改造、安全保险代理、定期安检后有偿维修、厨房家电清洗、分户式采暖系统设计与维保等。这些业务和燃气主业的客户对象、入户场景、服务链条高

度重合，应该自然而然地融合在一起。但是在实际的运营过程中，两类业务分别归属于不同的子公司或者事业部，管理者不同、信息系统独立、业绩考核各自为政。关联业务公司经常抱怨主业部门不肯开放客户资源，安检员入户只检不推，抄表周期内只看气量数据；主业部门也觉得关联产品质量不可控、售后投诉会削弱主业积累的信任，双方都处在互相观望的状态。

客户资源方面，营业系统中记录的户号、地址、气量、缴费记录等信息比较齐全，但是与消费偏好、家庭人口、房屋采暖方式、灶具使用年限、家电换新周期等有关的信息几乎为零^[1]。营销推送依靠简单的规则群发短信，转化率一直停留在千分之几的水平上。据该燃气集团内部统计数据，其下属 8 个城市公司关联业务收入占总营业收入比例均低于 5%，但是入户服务触点每年服务次数达到 1000

万次以上，转化漏斗宽广但渗透率只有 11%左右。另一个被忽略的问题就是重复投入。关联业务公司自建呼叫中心、组建独立的安装维修队伍、租赁仓库和车辆，但这些资源在主业管网运维和客服体系中已经配套存在，只是调度规则和管理边界没有打通，造成同一个小区出现“主业维修人员刚走，关联业务安装人员又来”的情况，既增加了运营成本，又影响了客户的体验。

组织和激励之间的割裂最明显。一线安检员、营业员所担负的安全指标、抄收差错率考核都属于严格要求，而推广关联业务并没有相应的收益，而且还会因为多说话而被投诉“捆绑销售”，风险与回报严重不对等。少数企业把关联业务任务化，下达硬性销售指标，造成虚假录入、强制搭售，引起大量的退单和监管问询。问题的背后是企业没有建立起一个衡量协同经济效益的逻辑，也没有形成一种可以平衡服务体验和商业转化的流程工具。没有清楚的经济账，决策只能在“放任不管”和“高压摊派”之间摇摆。

2 协同发展的经济效益分析框架

2.1 收入协同效应分析

收入协同的第一层就是直接的关联产品销售收入。燃气企业采用入户时机推送灶具、热水器、壁挂炉等商品，转化率比外部渠道高很多。以某企业的安检场景为例，在灶具超期服役的用户安检员立即告知用户该类用户的灭火装置存在隐患，并制作一份新的报价单在现场给用户交上来。同期线上商城的被动转化率为 1%左右，但是当面转化率为 7%~12%。这一层收入增量的驱动因素就是基础客户基数、有效触点频次、单次触点转化率。第二层为燃气消费的间接拉动。安装大功率燃气采暖炉、商用厨房设备之后，用气量就会出现结构上的增加。将关联业务所带来的用气增量从自然增长中分离出来，就可以计算出关联业务对主业销气量的净贡献。第三层就是客户生命周期价值的延伸。用户一旦购买了维保包年或者保险产品之后，更换燃气供应商的门槛就变得很高，客户流失率也较低，从而间接地锁定了未来的几年的销气以及相关的消费现金流。以上三层加起来就是收入协同的完整图谱。

2.2 成本协同效应分析

成本协同的核心就是关联业务单位交付成本被共享资源所摊薄。燃气公司一般都设有呼叫中心，对漏气报警、业务咨询、工单派发等进行受理。关联业务上线之后，只需要在现有的坐席系统中增加少量的技能组，不需要另外租用线路、招聘人员，边际成本很低。某省会燃气公司实测数据显示，采用关联业务订单共享呼叫中心方式之后，

每个订单的处理成本由原来的外包模式下八点六元降到现在的不到一点二元。仓储、物流也一样。城市燃气企业一般按照行政区划设立抢险物资仓库，库房面积和运力均有富余，把关联产品备机备件纳入统一库存管理，可节省单独设立仓库所支付的租金及物流外包费用。更大地隐性成本节省来自于一线队伍的再利用^[2]。网格化巡检、安检人员本身就覆盖了所有的小区，经过培训之后，在安检流程中嵌入关联服务项目，只需要增加少量工时补贴，不需要为关联业务单独招募、培训一支地推队伍。在实际操作过程中，华东某中型企业把户内维修队伍和关联业务安装队伍合并起来，调节工作量，全年人工成本降低 20%以上，并且员工收入因为多劳多得而提高，人员流失率下降。成本协同效应最终会以单客获客成本、单次服务交付成本、综合管理费用降低的方式体现出来，这些指标的提高就会释放出更多的利润。从收入和成本两个角度分析，可以得到四个量化的效益来源，它们之间存在着这样的逻辑关系，如图 1 所示。



图 1 为燃气主业和关联业务协同经济效益来源及分析框架

3 可量化的经济效益评估要点

3.1 客户转化率提升带来的直接收入增量

这是最简单量化的部分。企业需要统计安检、抄表、营业厅受理、线上缴费等触点年均有效接触人次，区分其中嵌入了关联业务推荐的批次，计算推荐转化率和客单价。增量收入=各个触点带来净增购买人数×人均消费。初期可选安检场景做单点突破，入户时间充足、安全背书强，适合推广灶具以旧换新、燃气保险。以表 1 中的企业为例，协同前关联业务年收入只有 1700 余万元，通过将安检工单与客户用气设备档案关联，系统自动标注超期灶具、未

参保用户并推送到安检员手持终端，次年渗透率从 12% 上升到 21%，户均收入从 180 元增加到 300 元，带来直接收入增量超过 3 亿元。企业要按月跟踪转化数据，剔除自然到店和线上主动购买的部分，防止重复计算。

3.2 交叉销售对获客成本的分摊

常规获客依靠小区摆摊、电话营销、线上引流，综合获客成本由场地费、人员工时、赠品、广告投放等组成。关联业务嵌入到主业流程中之后，主触点就变成了要发生的安检、抄表、维修等动作，每一次推荐的边际成本只有宣传单页印制和系统推送费用，一般不会超过 0.5 元。于是原先全部分摊到关联业务上去的单客获客成本大大降低。企业可以将协同前后营销费用和新增客户数的比例做比较，得出节约额。以一家公司的协同前和后为例，协同前的平均成本为 120 元，即地推人工和赠品成本之和；协同后的单客获取成本为 30 元左右，即入户推荐加短信提醒的总成本。将年度新增关联业务客户数乘以获客成本降幅，就是交叉销售摊薄效应带来的利润贡献。财务部门要在管理报表上单独列出该指标，使业务端清楚地知道，每次减少一次低效地推，就是一次提高部门盈利的行为。

3.3 服务资源共享减少的重复投入

共享资源的可量化效益有三个固定的可见项目。首先就是呼叫中心坐席和通信费用的节约，把关联业务的电话受理、回访等业务纳入到主业客服平台，节省的成本可以从电信账单与人力外包费用的对比中直接得出。其次就是仓储物流费用的节省，将关联产品的库存纳入到主业物资管理系统中，合并配送线路之后，单车装载率提高，配送频次减少，物流费用也随之下降。另外就是基层办公场所和水电、行政成本的分摊。各地营业厅本就具有收费、开户的功能，关联业务只需要在厅内增设一个陈列区和一块屏显，几乎不会增加租金^[3]。企业可以将协同前后费用细项列出来，计算出一年内可以节约的固定性重复支出，作为评价协同贡献的底线收益。这部分节约被忽略，却成了合作意愿的催化剂，主业部门发现关联业务为自身分担了部分成本中心的负担，双方关系就从“抢资源”变成了“共摊成本”。

3.4 品牌协同产生的溢价与复购拉动

燃气公司长久以来形成的安全、可靠的品牌认知，可以使得其推荐的产品比线上平台和家电卖场的价格高一些。同一品牌型号的燃气灶，在燃气公司营业厅或者入户推荐的场景下，成交价格一般会比电商旗舰店高 8%~15%，消费者愿意为“官方推荐、负责安装通气”的一体化服务支付溢价。企业可以定期从同类产品中抽取一些进

行销售价格的对比，去除型号、促销等其他因素的影响，得出品牌的溢价率，然后用实际销量来折算成超额毛利。另外，燃气公司每年的年度安检、清洗保养和保险续期，天然具有服务连续性，用户如果接受了首年的维保服务，那么次年复购的概率会比市场散客高很多。根据保单续期率、维保合同续签率、配件耗材复购率的变动情况，来算出由于客户粘性的提高所获得的持久收益。复购拉动的边际销售成本更低，可以不断提升客户的生命周期总价值。

4 推动协同落地的关键措施

4.1 客户档案打通与精准画像

将用气量数据、缴费行为、房屋面积、采暖方式、灶具品牌与年限、历史报修记录等字段汇总到客户主数据平台中。数据来源有营业收费系统、GIS 系统、安检移动端、工程档案。根据这些数据来建立标签，即灶具超期、采暖潜在客户、高用气量家庭、近半年有维修记录等。画像不是一次性的完成的，应该设置数据更新规则，安检后自动更新设备年限，缴费后更新信用标签。精准画像使得营销推送由广撒网变为针对某个标签客户触发式的推荐，推送转化率提高 3~5 倍，并且不会打扰到无关用户。

4.2 主营业务流程嵌入关联服务触点

整理出用户全生命周期的触点，即报装、通气点火、首次安检、周期性安检、远程抄表异常、户内维修、营业厅缴费、线上开票、拆改迁等。选择不会引起客户抵触的三个节点进行标准化嵌入。通气点火时，服务人员现场演示灶具操作方法，递上保险和延保介绍单页，不做口头硬推^[4]。安检时手持终端根据画像弹出推荐项，如灶具判废就弹出以旧换新信息及报价，安检员只需说一句话，就可以“今天可登记换新灶具，免安装费”。营业厅缴费等候时，在大厅内设立静默展示区，引导扫码了解产品信息，不在窗口口头推荐。嵌入要点是把选择权交给客户，把信息推送到位，减少一线员工的心理负担。

4.3 一线员工激励与考核挂钩

建立即时到账的佣金制度。安检员完成一台灶具换新登记并成交后，佣金于安装完成当日计入工资条，可以随时查看。比例设为产品毛利的一定百分比，但是要设上限，防止过度销售。除了正向激励外，还要设置安全服务质量红线，即由于关联推荐导致有效投诉的，将该月底线安全绩效分值扣除。考核上把关联业务成交列入到“增量贡献”里，并没有设定刚性的任务指标，而是将其当作一种加项、评优的依据，以此来保持员工主动参与到业务当中去的意愿，而不是被迫地完成任务。营业厅人员、抄表员佣金按非气业务毛利的一定比例计取。

4.4 数字化工具支撑业务联动

需要一个轻量级的系统来打通画像数据、触点推荐引擎和一线手机端。安检员 APP 接收到工单后，会同时加载该户的画像标签以及推荐的商品，安检结束之后记录下推荐的结果，商机自动转移到关联业务订单系统当中，由后台人员去完成报价以及安装的调度工作。管理层面板可以实时看到每天各个网格的推荐量、转化量、收入增量、佣金支出等数据，异常波动会发出预警。系统建设不宜大而全，可以先使用低代码平台搭建 MVP 版本，在几个网格进行试点迭代，跑通后才开始推广。数字化工具的核心价值就是使协同动作透明化，杜绝“推与不推一个样”，让每一个增量收入、节约的成本都可以追溯到具体的触点、员工。

5 结束语

燃气主业同关联业务的协同不是简单的多元化冲动，而是对存量客户资产和运营资源进行重新定价的过程。本文给出的分析框架以及可量化的要点，希望说明的是，只要把收入协同、成本协同拆解到具体的触点、具体的个人头、具体的费用科目上，协同就不再是模糊不清的账目。客户档案打通、流程嵌入、激励挂钩、数字化工具的组合

也不是高深的技术方案，而是根据一线真实的作业动作来设计的执行闭环。企业可以以文中给出的测算表格为起点，选择一个网格进行为期三个月的试点，检验转化率、获客成本和资源复用数据，得到内部协同效益测算基准，然后逐步推广。守住安全服务底线，把商业转化做轻做简，燃气企业完全有实力在保供主业之外，走出一条效益可感、用户可接受的关联业务发展之路。

[参考文献]

- [1]安柯宇.双碳目标下燃气发电企业财务与业务协同路径探析[J].中小企业管理与科技,2025(19):188-190.
- [2]苏霏.“互联网+”形势下燃气企业传统业务线上化发展[J].现代企业,2024(10):47-49.
- [3]侯彦雷.财务共享平台下燃气能源企业内控与预算数据协同应用研究[J].中国集体经济,2026(17):133-136.
- [4]赵逸,李秀怀,胡磊.燃气美装对燃气企业非气业务的价值分析[J].城市燃气,2024(6):37-42.

作者简介：惠巧（1989—），女，汉族，：陕西榆林人，经济师，本科，西安石油大学石油工程专业，现从事燃气公司增值业务工作。