【石油观察家】刘中云：新形势下中国天然气营销体系建设探讨

引言

目前我国天然气市场营销体系主要以天然气批发和零售两种方式为主，营销主体主要是资源型企业和地方燃气公司，同类型的营销主体销售方式基本相同，管道天然气竞争环境单一，市场发展的活跃度不足。随着我国天然气产业的快速发展，天然气营销体系存在较大的完善空间，营销主体逐步向多元化、专业化、独立化运营方向发展。因此在我国天 然气快速发展的新阶段、新形势下 [1-2] ，天然气新的 营销体系建设亟待进一步重视和完善，特别是新的营销体系构建能够推动新的营销主体的涌现和发展， 有利于凸显天然气营销价值，引领天然气市场化发展迈入新阶段。

1 天然气营销体系发展现状及面临的形势

目前我国的天然气营销体系是以产品为中心，实行“资源—管道捆绑”批发和零售销售模式，营销的功能和作用还不够突出。随着国家油气体制改革“放开两头，管住中间”思路的提出，使得天然气现有营销体系的改革更为迫切，尤其是在天然气市场发展的“新形势” [2] 下，新的营销体系的建设出现了 更多的可能性。

1.1 我国天然气经营销售发展现状

我国天然气经营从油气田自产自销开始，经历了几十年的时间，逐步形成了与不同发展阶段相匹 配的营销体系，主要出现了 3 个阶段。

1)第一阶段 :油气田周边小规模批发为主以及公用事业改革后初步零售 [3]。在 1997 年以前，由于未建立跨省管道，天然气资源不具备外输条件，只能以油气田公司自产自销、就近供应为主，并通过指 定部门以批发的方式来实现销售。1997 年 10 月，陕 京一线跨区域管道建成投产，国内天然气进入跨区 域销售的新阶段 ;2002 年公用事业的改革，获得专营权的燃气公司也大量出现，为全国的天然气终端 零售体系的建设奠定了基础。

2)第二阶段 :跨区域(资源+管输+销售)捆绑批发以及区域化零售。在 2004 年 12 月 31 日西气东输正式商业运作后，中国的天然气行业进入快速发展期，开启了全国性大规模、跨区域销售的开端，拉开了天然气产业化发展的序幕。此时，天然气的批发、零售、终端应用等天然气营销环节的雏形初步形成。 批发方面以石油公司捆绑式销售(资源、管输和销 售捆绑)为主，终端零售主要以跨区域及地方燃气 公司为主。2006 年随着进口 LNG(液化天然气)的 进入国内市场，在东南沿海地区围绕 LNG 接收站开 展天然气进口、加工、销售、利用业务一体化经营。 此阶段具备资源条件的石油公司的天然气营销业务 长期和资源在一起，销售板块未独立经营。

3)第三阶段:全国范围内各大经营主体开始专 业化销售。2016 年 5 月国家推动石油天然气体制改革， 推行“放开两头、管住中间”的改革目标，各石油公司开始逐步实行“输销分离”。2016 年 11 月，中国石油天然气集团有限公司(以下简称“中国石油”)实 行“天然气销售分公司—区域天然气销售分公司”两级管理架构，开始将天然气销售业务单独运营。2017年 5 月中国石油化工集团有限公司(以下简称“中国石化”)实施大区域销售中心并下辖若干省级销售部 的销售体制。中国海洋石油集团有限公司(以下简 称“中国海油”)重点针对 LNG 开展市场业务拓展， 由各省成立的销售公司负责液化天然气销售业务。终端零售仍由大型燃气公司或在本区域具有较强控制力 的城市燃气公司主导。然而，在天然气产业的改革发展中，各种企业和资本谋划参与天然气营销环节，例如中国石化2017年成立长城燃气;中国华电集团有限公司2016年成立华电清洁能源公司;江西省投资集团有限公司合资成立江西省投资燃气有限公司等。

虽然我国提出“输销分离”的改革思路，但我 国天然气资源主要由中国石油、中国石化、中国海油三大石油公司掌握，天然气批发的主体也主要为上述三大公司 ;零售的主体则相对较为多元化，包括省级资源供应商、管网公司、区域管网公司、城市燃气公司等。现阶段我国天然气销售流程如图 1 所示。

图 1 现阶段我国天然气销售环节简易流程图

1.2 我国天然气营销体系发展存在的问题

目前我国天然气营销体系的主要问题是资源主导性强，市场的话语权相对薄弱，且销售仍以产品为中心，价格市场化机制尚未形成，客户营销服务不突出。其次，终端市场开放程度不足，新营销主体参与壁垒高、环节多，天然气营销的功能和作用无法有效体现，天然气经营价值不明显。

1.2.1 未有纯粹的销售公司，市场缺乏有效的调动机制

尽管资源型企业天然气销售和其他业务脱离，各大石油公司也成立了销售子公司或分公司，但销售公司仍和其他产业链关联，缺乏真正意义上的销售公司，尤其是终端用户选择直供、直销的渠道不畅通，较大部分终端销售中仍然受特许经营权限制，导致了天然气市场营销多样化发展进展缓慢。此外， 目前天然气销售价格仍以国家统一定价为主，销售 方缺乏与用户价格协商机制 ;缺乏有效组织国内外资源的条件 ;缺乏面向终端多方向的渠道选择。最主要的是相关营销的手段单一，市场的开发和资源销售匹配机制尚未形成。

1.2.2 营销经营价值没有体现，经济价值不明显

以石油公司为例，独立出来的销售公司与管道公司、气源公司之间主要采取内部结算规则，销售公司并不具备定价权，销售公司的营销功能不突出。 各个销售公司通过获取基本营销费用来实现公司的发展，与其配套相适应的营销规模价值不匹配，销售价格仍是以适应产业链批发方式下发展条件为主导。在评估经济价值的过程中，产业链(资源、管 输、市场)没有细分，带来的定量的经济价值不能 体现，企业对气价的成本和销售价格未有效地切割， 当气源方的成本高于销售价格，导致在销售环节出现成本倒挂，而目前这部分亏损均由销售公司承担，亏损或微薄利润使得销售环节始终处于被动的发展， 产业链中的营销价值作用不突出。

1.2.3 下游零售环节市场细分尚不充分，上游销售直供困难重重

由于下游终端零售市场中居民和非居民用户细分不够充分，居民用气除了常规意义上的居民家庭用气外，混合了部分工商业、小工业等用气。下游环节的细分不充分导致销售企业无法准确掌握各类终端 用户的用气规模，且各类终端用户对价格的敏感度、承受能力不同，所需的服务要求不同，销售企业受特许经营权限制，无法顺利进入终端市场进行销售， 销售环节没有突出多样化营销的优势，尤其是产品定价、经营特点、服务差异等方面价值没有充分体现，直接影响终端市场的活跃度。

1.3 天然气营销体系发展面临的形势

2017 年我国天然气出现了“爆发式”增长，天然气市场发展形势及政策条件发生了根本性的变化。 在基础设施的进一步开放、市场参与主体逐步多元、 天然气价格市场化发展条件下，我国天然气产业迎来了发展“新形势”。

1.3.1 天然气市场进入新一轮快速增长期

2004 年随着西气东输一线的商业运作，我国天然气市场由启动期进入发展期 ;2010 年随着西气东输二线、川气东送等大型管道的投产，我国天然气市场进入快速发展期。在 2010—2013 年期间，我国天然气消费增量一度超过 200×108 m3 ;2016 年以后我国经济发展进入“新常态”、天然气置换经济性降低，导致我国天然气市场消费增速放缓。2017 年由于经济回暖、大气污染治理的强制实施、天然气经济性回升等利好因素影响，全国天然气消费量达到2 335×108 m3[4]，较上年增量首次突破 300×108 m3，增速达到 17.8%，近 5 年来首次回归两位数增幅。笔者认为，预计在“十三五”后半期，受到治理大气污染力度的持续推进、天然气产业各环节体制机制的逐步理顺，天然气市场仍具备快速增长的基础，预 计 2020 年需求量将达到 3 200×108 m3 ;2025 年需求量将达到 4 200×108 m3。随着国产及进口资源的规模快速上涨 [5]，在“十三五”末期我国天然气供需仍将呈现一个平衡乃至宽松的态势。

我国天然气消费量及远期需求量如图 2 所示。

图 2 我国天然气市场消费现状及预测图

1.3.2 基础设施开放、营销主体多元化成为必然

随着我国天然气市场的大力发展和基础设施的不断完善，为提高管网设施利用效率，保障油气供应安全稳定，2014 年 2 月国家发布《油气管网设施公平开放监管办法(试行)》[6]，提出油气管网设施运营企业之间及其向上、下游用户开放使用油气管网设施输送、储存、气化、液化和压缩等相关服务。之后在《天然气管道运输价格管理办法 ( 试行)》[7]《关于建立保障天然气稳定供应长效机制的若干意见》[8]等一系列政策中提出基础设施向“第三方”公平准入。 自 2014 年 8 月以来中国石油相继在如东 LNG 接收站、 唐山 LNG 接收站和大连 LNG 接收站对申能(集团) 有限公司、南京太平洋天然气贸易有限公司、新奥能 源控股有限公司、北京燃气集团有限责任公司等“第 三方”企业实施了开放。2017 年 5 月国家发布《关 于深化石油天然气体制改革的若干意见》[9]，提出完 善油气管网公平接入机制，油气干线管道、省内和省 际管网均向第三方市场主体公平开放。2017 年 6 月 我国跨区域性长输管道公司公布管道基本情况及财务信息，2017 年 9 月相关企业对外公布具体代输价格， 天然气基础设施向“第三方”公平开放已成为必然趋势。

随着国家油气体制改革的逐步推进，除三大石油公司外，部分地方石油公司、煤层气公司、煤制气公司、进口 LNG 企业等天然气经营者将逐步参与天然气营销。在远期市场宽松态势下，各类营销主体竞争更为激烈，尤其是在基础设施的进一步开放条件下，越来越多的贸易和销售专业化公司大量出现。

1.3.3 价格市场化机制逐步形成

我国天然气市场发展初期为保证上游资源勘探开发企业利益，天然气供应价格机制采用“成本加成法”。为理顺天然气与可替代能源比价关系，引导 天然气资源合理配置，2011 年 12 月 26 日在广东和广西试点实施以“市场净回值法”为依据的价格机制，2013 年 7 月在全国范围内实施 [10]。2015 年 11月 20 日国家发展和改革委员会明确提出试点放开直 供用户(除化肥企业)用气门站价格，由供需双方 协商定价。2018 年 6 月居民与非居民门站价格实现并轨 [11]。至此，政府先后放开了进口 LNG、国产非常规气、直供大用户的门站价格，利用上海、重庆天然气交易中心竞价交易发现市场价格，并在福建开展西三线天然气门站价格市场化试点。一系列发 展政策措施的最终目标是推行市场化定价，进一步反映供求关系的变化和营造公平、公正的市场环境。

2 新的天然气营销体系的建设思路与任务

在我国天然气发展“新形势”下，更应以天然气市场客户为中心，建立一个符合现代市场化新营销体系。新的营销体系可以促进我国天然气生产、运输、 储存、销售、贸易的产业链积极协调发展，更能够实现优化市场，促进竞争，体现营销价值的目标。

2.1 市场化发展新营销体系建设思路

由于现有的市场营销体系仍以“捆绑式”“一体化”销售为主，营销的功能不突出，因此营销体系仍需进一步完善和优化，新的营销体系建设的首要思路以国家体制机制改革要求——“市场化”发展为主线，围绕“市场客户”中心点开展营销，基于市场营销理论提出产品、价格、渠道、促销四大关键要素，构建天然气营销战略规划、市场价格、销售管理、 营销渠道、市场营销信息、客户服务为主的营销系统，形成相互兼顾、联系、协调并逐步适应“市场化” 发展的新的营销体系，为客户提供更便捷、更优质的服务。新营销体系的建设框架如图 3 所示。

图 3 新市场营销体系的框架组成图

其中 :①天然气营销战略规划体系根据企业性质和实际情况制定不同的营销战略，具体由三大要素组成，即方向和目标、约束和政策、计划和指标，最重要的是完善战略经营体系引导企业合理发展 ;②天然气销售管理体系通过实现销售合同管理、销 售发票处理、客户管理、价格管理等功能，对销售全过程进行有效的控制和跟踪;③市场价格体系需要根据企业的规划目标，结合市场化发展的实际情 况和政策要求，建立合理的价格体系，包括差异化 定价、调峰气价或者不可中断气价等方面 ;④营销渠道体系基本可以分为直接销售和间接销售，前者 是可针对用户的“直销、直供、直购”方式，后者存在于采购资源较多，在合同期内富余气量或输配 至基础设施缺乏地区出现的“转销、代销”的方式 ;⑤市场营销信息体系是指有计划、有规则地收集、分类、分析、评价与处理天然气市场信息的程序和方法，有效地提供有用信息，供企业营销决策者制定营销规划和营销策略;⑥客户服务体系是销售服务企业的重要构成部分，服务主要以客户为中心，提供天然气用户所需要的服务和流程，提升企业的知名度、信用度和客户忠诚度。

2.2 新营销体系建设的主要任务

新的天然气市场营销体系是多个体系互相影响 以达到企业销售目标的系统性工程，主要的任务是在市场化发展的大背景下，构建一个企业之间良性竞争、规范有序的天然气消费市场环境。

2.2.1 推进专业化销售公司发展，强化营销体系的建设

新营销体系的建设需要更加开发的市场环境和多元的营销主体，营销主体中不仅包括现有资源供应商、区域管网公司、城市燃气公司、气电企业，大量的贸易公司出现且更为活跃，相互竞争和淘汰。各类营销主体仍需以专业化的销售公司为核心，完全形成一个以市场为导向的产业链环节，且专业化的销售公司不仅是和自有资源脱钩，还需降低企业的整 体业务勾连度，尤其是财务需实现完全独立 ;企业应具备自主盈亏的能力，在决策中享有议价权、定价权，在管理上具备独立的组织机构，能够独立进行经营活动，与用户订立销售合同，实现多样化的渠道销 售;企业不再是单一的将上游的供应资源销售为主要任务，而是以组织资源、寻求市场、提供解决方案、 创造价值为主要目标。

目前国内天然气市场正处于一个快速发展期， 部分经营主体对天然气市场化发展认识仍然不够全面，导致天然气市场化发展仍处于一个被动的局面。 因此各类企业应依据战略规划目标，强化营销体系的建设和研究，包括天然气销售管理服务、价格机制、渠道选择、产品的适用性等方面，销售企业注重解决用户潜在顾虑，妥善地处理好供需关系问题，实现营销增值转化。

2.2.2 突出新体系下营销功能，建立完全开放的营销模式

由于天然气市场用户的用气特性各不相同，对天然气作为燃料或原料等产品的需求也不一致，涉及市场所需要的规模、供应渠道、品质要求、价格的合理度、不均匀用量等方面。至此，营销的首要任务是满足客户需求，和用户能够有效沟通并提供专业的服务，才能更好地平衡资源方和市场用户关系，减少由于垄断、信息不对称造成的市场抵触情绪。特别是营销主体能够为终端用户提供有效的采买方案， 尽最大可能实现市场优化资源配置，促使双方经济性和便利性均获得平衡，保障市场合理有效发展。

在突出营销功能的前提下，还需要不同营销模式[12] 来满足市场需要，可分为“直接销售、间接销售”。 其中，“直接销售”是具备资源条件的石油公司、燃气公司或者其他第三方销售企业，将开放的上游资源直接销售到终端用户或者是用户主动采购来实现销 售的过程。“间接销售”是所有的营销主体在采购了上游资源后，利用其他营销主体方间接销售到下游 用户消费的手段，实现资源的转卖，该模式下用户在使用天然气的用量中出现了富余或者计划发生变化， 仍可以通过销售企业实现转销。具体营销模式见表1。

表 1 基于市场化发展下营销模式分类表

2.3 建立与市场发展相适应的营销服务

在天然气营销过程中营销组合服务相对重要，结合4Ps、7Ps、10Ps市场营销理论[13]，将天然气划分为战略营销组合以及战术营销组合。其中战略性要素包括市场选择、细分市场、市场定位 ;战术性要素包括产品、价格、分销、促销。通过制定战略性营销组合，在战术上有选择性地进行营销服务 [14]。

在营销实践中尤以战术性的要素更为关键，其中在“产品”的销售上，提供客户需要的产品包括管输天然气、液化天然气、压缩天然气、天然气管道容量、地下储气库的库容、LNG 接收站的窗口期、 合适气质、输气压力等所有能够满足客户服务的产品要求 ;“价格”是在国家相关部门监管要求下，市场用户和销售主体协商决定可选择的产品或者服务在内的价格水平，包括天然气不可中断气价、季节差价、 调峰气价 ;“分销”主要是方便终端用户选择的渠道， 并告知用户渠道的便利性和适应性，主要能够通过 大型输气干线管网、区域化管网、城市配气管网来输送资源 ;“促销”是基于获取到的资源能力，在不同的供需条件下，利用自己的品牌效益，推广、宣传天然气的促销行为，尤其是在季节性供应低迷时期，为大型终端用户如电厂、化工、大工业用户提供降价促销的手段 [15]，或者通过量价关系进行优化， 基于不同的用户规模提供价格差异化服务。

新型营销组合目的是更好地突出营销综合服务 能力，包括利用交易平台多次转售、转供 ;开展地下储气库库容、LNG 接收站窗口期、管容等非资源类的辅助服务性营销。最主要的是各类营销能够根据企业自身特点和用户的类别，基于产品种类、价格机制、 服务模式提出相对独立的营销组合。

3 新营销体系的建设建议措施

新营销体系的实施和推动，离不开天然气市场 化发展的认识 ;离不开建立市场参与者准入、评价 和退出机制;离不开法律的规范和市场监管的约束。 只有在一个良性的市场环境、严格的监管体系、明确的法律要求下，才能保障天然气整个营销系统不 断优化和创新。

3.1 建立对市场参与者的准入和退出机制，引导市场营销规范发展

准入和退出机制[15-18] 是营造良好天然气销售环境的必要条件。出于对销售主体利益的保护和市场的规范，销售公司必须具备承担一定责任的能力。为保 障市场的运行秩序和天然气行业安全，天然气营销体系离不开的是市场的准入与退出机制，市场的准入 必须具备油气销售经营资质，还需要具备一定的经 营业绩，以及公司治理机构符合国家的产业政策发 展方向。只有具备上述的条件，方可进入天然气的销售环节。市场的退出应基于对于不能正常继续实现销售天然气产品交易，且在销售过程中出现纠纷，或者是销售合同难以履行，发生违约行为较多的销售公司，吊销或者终止其经营资质。只有建立公平、开放、合理的市场营销规则才能维持市场体系的有效发展。

3.2 实行市场销售主体评价体系，促进销售企业的专业化发展

销售企业的选择不仅仅需要资格的选择，而且 还需要选择评价过程，因此销售评价体系相对重要。 评价体系则需要涉及产品符合性、服务适应性、销售气量合同要求等，尤其是新进入天然气行业的销售企业，需重点评价其资质能力、资源的保障能力以及相关信誉等方面，可以借鉴“供应商考核评价体系的研究 [19]”的相关成果，加强天然气业绩跟踪和发展提出相关评价，对质量、服务、技术考核、价格等方面综合进行评选，使得销售企业能够有能力、如约完成销售工作，提升客户满意度。

3.3 建立合理的考核机制，加强营销队伍的建设和 专业能力的培养

实现营销价值需要进一步推动建立合理的销售 考核机制，考核销售的规模、利润率、客户优质率、 服务等情况。此外，天然气营销的发展需要壮大销 售队伍，增加销售人员，提高专业化水平。因此营 销服务人员必须对天然气市场、基础设施利用渠道、 价格承受能力、可服务的特点等和客户有关的要求有 充分的认识。营销团队应把握天然气市场状态，了解客户需求，收集市场信息，提高指导客户经营的效果， 无论是资源方还是市场客户方均需要提供专业有效的解决方案，既要突出营销队伍资源的组织能力，也 需确保市场客户采买方案合理有效，保障营销体系 可持续发展。

3.4 营销体系的建设遵循政策法规相对重要，法律约束尤为关键

目前国内天然气监管的强制措施以及法律准则仍有缺失，直接涉及的天然气行政法规较少且有诸多不足，市场准入也未有法律的明确规定，产业监管机制也不够完善。因此在市场逐步开放的背景下，推行新的营销体系，仍需有明确的天然气产业相关法律约束，尤其是在天然气营销过程中，违约责任需要法律层面上强有力的惩戒。只有严格遵循政策法规，在法规披露的细则条件下开展业务，才能实现天然 气市场健康有序发展。

4 结束语

目前我国天然气市场开放程度偏低，如果达到天然气作为主体能源目标而发展，就目前的天然气营销的管理体制和经营机制尚不完全适应，供需矛盾可能长期存在。因此，新的营销体系建设的关键在于上游资源、基础设施公开开放的程度，包括特许经营权的制度 ;其次是能够进一步鼓励、引导和支持社会团体参与营销体系的建设，不断开辟新营销渠道，促使各大营销主体在营销环境中持续加大投入，各类社会资本力量广泛参与的多元化投入机制形成，才能保障营销主体的公平、开放的竞争环境。

建设新的营销体系需要多方共同努力，只有转变营销方式和营销理念，并充分认识发展新营销体系建设中的重大意义，消除垄断性发展的市场思维， 增强营销体系建设的责任感，才能实现市场体系的健全和完善，促使天然气市场环境更为活跃，竞争更为激烈，市场化程度不断提高，天然气产业才能保持健康可持续的发展。