

# 发展电力行业 CRM 的对策与建议

华院分析技术（上海）有限公司 咨询顾问 徐卫华

（同济大学经济与管理学院 上海，200092）

[摘要] 虽然目前电力市场仍然是一个带有浓厚垄断色彩的卖方市场，但是随着行业竞争的加剧，研究电力行业客户关系管理的现状，探讨如何建设与发展与时俱进的 CRM 已经成为电力行业面临的首要问题。本文探讨了在新形势下，发展电力行业 CRM 的客观必要性，研究建立面向市场和客户的电力行业 CRM 的困难与制约因素，在本文最后提出了发展电力行业 CRM 的对策与建议。

[关键词] 客户关系管理，电力行业，呼叫中心，客户分析

## Countermeasure and Suggestion On the Development of CRM in Electric Power Industry

XU Weihua, HUANG Liping

(School of Economics & Management Tongji University SHANGHAI, 200092 )

**ABSTRACT:** Currently the electric market is still a bargainer's market with strong monopolization. However, with the progressive increase of competition, to investigate the present status of customer relationship management (CRM) and to discuss how to build and develop up-to-date CRM have been the most important issue in the electric power industry. In this paper it firstly discussed the necessity to develop the CRM based on the current environment. Then it studied the difficulty and disadvantageous factors to develop CRM. Finally some advice and suggestions to develop the CRM for the electric power industry were also proposed.

**KEYWORDS:** Customer relationship management, electric power, Call center, customer analysis

### 1、电力行业的特殊性

#### （1）规模造成的自然垄断地位

电力行业属于自然垄断性行业，由于电力行业是规模经济，而且所属能源行业，政府涉足比较深，私有企业很难通过竞争加入电力行业。众所周知，大规模的电网投资，在一个相当长的时间内，是一个国家的战略资源，不可能在短期内被复制，这种由规模造成的天然垄断地位，在短期内很难被打破。

#### （2）改革与发展

1998 年，国电颁布《国家电力公司系统公司制改组实施方案》，确定了“政企分开、省为实体”和“厂网分开、竞价上网”的“四步走”方案。按照这个方案，电力行业将裂变为两个彼此分开又相互联系的部分，即发电、电网、销售和监管。因此，不久的将来，电力公

司面对的将是三个不同的“客户群”：电厂（厂），供电公司（网），客户。

### （3）潜在的竞争压力

随着市场经济的深化，以及原有公共能源市场的改革，能源市场竞争日益激烈。电力公司的竞争压力主要来自煤气公司（比如煤气热水器），天然气（天然气空调）。由于受电价、促销手段和服务质量等影响，在全国终端能源消费中，电能只占百分之十左右，远低于发达国家 30% 以上的水平，并且这一比例短时期内仍无明显改观的迹象。随着西部大开发，天然气、煤气、液化气、燃油等可替代能源对电力市场的挑战更加升温。

## 2、发展电力行业 CRM 的客观必要性

虽然目前电力市场仍然是一个带有浓厚垄断色彩的卖方市场，但是随着能源行业竞争的加剧，消费者自我保护意识的加强，社会舆论对行业风气的日益关注，企业管理成本的上升等等，电力行业面临着巨大的压力。

在新的形势下，电力行业要获得利润并保持市场占有率，就须以客户为中心，提高服务质量；必须开发新的产品和服务种类，促进电力产品的消费，满足各类客户的不同需求，电力营销也必须由以生产为中心阶段进入以消费者为中心阶段。通过提高服务水平、提供增值服务，一方面可以提高消费者的满意度、忠诚度，进一步打开潜在市场；另一方面也帮助电力企业整顿内部流程、增强企业凝聚力、降低运行和管理的成本，并且改善企业的社会形象，塑造品牌价值。

而提高服务水平、提供增值服务仅靠服务热情还远远不够，更在于企业对自己的客户的了解程度，以及由此推断出的客户的潜在需求和潜在的客户群体。这就需要客户管理理论和技术的帮助！客户关系管理的理念适应了上述要求，体现了新的营销管理思路：即“适应市场经济的、以效益为基础、以客户为中心、体现主动式的、平面透明的集中管理模式”，提高企业的核心竞争力<sup>[1]</sup>。

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)就是通过对企业和客户之间可能发生的各种关系的全面管理来显著提升企业的营销能力、降低营销成本并控制营销过程中可能导致客户抱怨的各种行为<sup>[3]</sup>。作为实用的解决方案，它集成了当今最先进的信息技术，将以客户为主导的理念充分体现在信息技术的运用中。研究电力行业客户关系管理的现状，探讨如何建设与发展与时俱进的电力行业 CRM 已经成为电力行业面临的首要问题。

## 3、实施 CRM 系统的制约因素

客户关系管理，不仅仅是技术问题，更重要的是管理问题！只有首先观念转变了，管理理顺了，改变企业文化、企业形象，再由先进的客户关系管理系统进行辅助，才能真正实现预想的以服务带动销售，发掘市场增长点的目标<sup>[5]</sup>。因此，实施 CRM 系统存在的制约因素也包含了管理和技术的双重因素。

### （1）员工的营销观念不足

电力公司存在具体的客户服务流程，但是在服务质量、内容和意识上有待进一步提高，在公司总体范围内尚未形成“面向客户，以客户为中心”的服务理念。很多员工仍然习惯于用“靠国家、靠政策、靠行政手段”的方法去处理和解决市场经济环境中的问题，电力营销的思想观念落后于市场规律的变化，对电力需求形式所发生的变化缺乏清醒的认识，分析研究不够，市场观念、服务意识还没有真正树立起来。

#### (2) 定价的非市场化

在竞争激烈的市场经济时代，优惠的价格和优质的服务是两柄利剑，但由于电力产品的特殊性，电力产品的定价权力掌握在政府那里，电力公司只是提供相关的定价建议。由于价格因素导致营销策略和手段较少，这同其他相关行业相比就缺少了竞争力。

#### (3) 数据缺乏集成性

电力公司现行系统信息量大，时间性强，而信息收集和处理能力低。系统设备种类繁多，网络结构、软硬件平台、选用的数据库均不相同，横向、纵向用电营销管理信息系统不能联网运行，信息不能实现共享。现有客户信息的分散性（公司各个部门都有）和片断性（不全面、支离破碎），以及企业里没有一个部门能够完整地看到客户的信息等等原因对公司造成极大的困扰，浪费了很多资源，失去了很多机会，使企业对客户服务业务的发展受到了限制。

#### (4) 数据的准确性与实名制问题

实施 CRM 面临的很重要的一个技术难点就是实名制的问题。因为信息实时性不强，数据更新速度慢，工作人员缺乏主动同客户接触的意识以及同客户直接打交道的工作人员没有及时将信息反馈，造成现有系统中数据准确性不高。这些信息的误差直接导致以后在寻找 VIP 用户或者对行业进行相关分析时造成无法预料的结果，使得最终的结果和现实会有很大的差距，也使得分析结果失去它的意义<sup>[2]</sup>。

#### (5) 客户信息收集不足

没有专门的客户建议平台、客户反馈信息的收集和维护也比较分散，没有统一的口径。没有建立相应的机制统一收集客户的各种反馈，并进行分析和总结，为公司未来的发展方向和具体工作流程安排提供相关的建议和依据。现在只能通过营业厅进行一些静态信息的收集，缺乏更多有效的收集信息的平台，比如：电子邮件、传真、电话等等。

#### (6) 数据分析不足

缺乏对数据进行采集、整理、分析等等，并且尚未加强对市场的调研，没有根据客户需求的多样性和购买行为的差异性，将市场客户划分为若干个具有相似用电属性的客户群，从中研究其需求规律，预测其需求量，并提出激励需求的措施和方法。现在对于客户的各种分类一般只是出于财务统计的角度，无法确定不同客户的需求，没有结合公司不同的电力产品和相关价格策略的有时进行合理的组合，没有针对不同组合适用的不同客户群体进行相应的推广，保证客户用电效益的最大化。

## 4、发展电力行业 CRM 的对策与建议

### (1) 树立全员营销的观念

转变惟我独尊的“电老大”观念，树立以客户满意为宗旨的市场营销意识，建立一种以增强企业市场竞争力为目标的新的经营作风。强化电力市场观念，树立新形势下以市场需求为导向，以经济效益为中心的新的思路，努力研究打开电力市场的新思路和新途径，主动迎接市场的挑战。市场营销不是一两个部门的事情，而是一个企业的整体行为，因此要树立全员营销的观念，每一个员工都要对企业的社会形象负责，对企业的未来负责。

同时，应当逐步调整营销队伍的知识结构，全面提高人员素质，充实和配备善经营，会策划，懂法律的相应专业人才。加快培养复合型人才，努力提高营销人员政治思想素质和市场营销技能，形成高效率、反应灵敏的适应市场开发、引导消费和善于经营的销售队伍。

### (2) 统一规划，循序渐进

实施 CRM 是一个循序渐进的过程。首先是企业文化的改造，电力行业长期处于垄断的局面决定了从以我为中心向以客户为中心的转变有一个过程，这不仅需要公司将客户关系管理放到公司战略高度来看待，还需要一系列的教育、培训来加强队伍素质建设、提高服务水平、改变行风，并通过一系列的规章、奖惩制度、激励措施来保障其有效实施。

同时，完善现有的各项信息系统和客户服务中心，规范服务标准和服务流程。一方面加强系统中客户服务模块的功能；另一方面，对客户的相关数据进行清理、整合，不足的加以扩充。完善与客户沟通的平台，特别是建立与企业用户交互的电子商务网站。

最后，进行市场研究、细分，主动寻找业务增长点，制定营销措施；从关键业务入手，在最有能力实施的某些应用领域改善服务水平。开发必要的辅助决策工具，在经过整合的信息系统平台上进行数据抽取、分析，达到信息挖掘、辅助决策的目的。

### (3) 客户群的划分与 VIP 服务

电力公司在制定市场营销战略时，第一步就是要细分市场，然后将营销努力集中在最有可能使之满意的顾客身上。企业的营销使命正是“用有利可图的方法满足目标顾客的需求”。那么，什么样的顾客是企业的目标顾客呢？客户中只有 20%左右能够给企业带来综合收益，因此应重点为他们提供优质服务。此种做法恰恰符合了经济学上的一个应用广泛的原则：帕累托原则，也就是 20/80 原则<sup>[6]</sup>。对企业来说，就是企业利润的 80%来源于企业 20%的顾客！这部分顾客因为与企业间发生了数额较大的交易，会希望企业知道他们是谁；希望企业了解他们对该企业的贡献；并期待该企业能帮助他们解决个别问题，或满足其个性化的要求。这些顾客就是企业的目标顾客。

电力市场中的 VIP 用户也称为最有价值的客户，它是根据客户的电量消费水平、社会地位及其发展潜力等对电力客户市场进行细分的结果。VIP 用户应成为现代能源市场竞争的焦点，准确识别大客户是对大客户实施有效经营策略的基础。目前电力公司主要根据客户的电量消费水平、电量消费金额和单位性质对大客户进行识别和划分，其优点是易量化，获取数据方便，缺点是没有考虑客户的未来价值，不利于企业的长期决策。大客户的确定标准除了

上述之外，也可关注企业的销售额，这在一定程度上考虑了企业的发展潜力和客户的社会地位。影响客户价值的主要因素有客户的性质、客户当前消费水平、客户潜在消费水平等。可用公式表示为： $V = f(a, b, d, e)$ 。

其中， $V$  表示客户的终身价值； $a$  表示客户的性质； $b$  表示客户当前消费水平（电量消费额）； $d$  表示客户的潜在消费水平，可结合企业的发展对其未来的消费额进行预测； $e$  表示纠偏系数。

#### （4）呼叫中心的服务功能

和其它行业一样，呼叫中心在电力行业的作用几乎涉及了电力企业经营的全部窗口业务，使用户可以方便地通过呼叫中心查询和咨询电力业务，进行新装、增容与用电变更、业务申请、故障报修、电话缴费、投诉和建议等。同时，供电公司也可通过呼叫中心实现欠费催缴、售电促销、市场调查等主动呼出，使呼叫中心由“服务中心”转变为“利润中心”。

通过客户服务中心的建设，还有利于在电力系统业务运营体系内建立自动纠错机制，顺利实现业务发展由外延型向内涵型转变，保障业务的快速、健康发展。客户服务中心的自动纠错作用体现在以下五个方面：信息沟通、内部协调、规范服务、凝聚客户、塑造形象等。同时，客户服务中心的作用还体现在以下方面：提供一站式服务形象、提高客户满意度、扩大市场营销、有效管理企业的信息资源等等。

#### （5）数据仓库与客户分析

客户服务中心的核心是一个数据仓库，数据仓库、决策支持系统将作为电力服务业务处理的基础信息设施之一。在数据仓库领域，应用将主要来自客户关系管理、效益管理和客户分析。目前，基于主体业务的呼叫中心应用只是实施 CRM 的第一步。未来，电力系统的客户服务中心将不可避免地向全面客户关系管理转变，同时必将包括全部客户联系手段，如：语音、Email、传真、Web 甚至视频等。

随着电力系统的经营逐渐向以客户为中心的转移，客户分析也将越来越重要。而基于客户的分析对目前国内服务的现状来说，还存在着原始业务信息不完备的情况。当前，电力正在开发其新一代的营销业务系统，其中包括客户服务系统的建设。因此，客户分析将在未来成为电力客服系统数据仓库的重要组成部分，而客户服务中心的数据积累将会是这个数据仓库信息的主要来源之一<sup>[4]</sup>。

## 5、结论与展望

电力公司在企业发展战略中已经指出要“从客户利益出发，调整企业经营理念”，在继续关注电网可靠性的基础上，进一步确定了“市场营销为主线、优质服务为人民”的方针，在总体上将企业运作的中心从电网生产转向优质服务，对于长期处于垄断地位的电力企业而言这是可喜的变化。希望电力公司能够借助发展客户关系管理这个契机，真正做到一切以客户为中心，从根本上提高行业的核心竞争力。

## 参考文献

1. 杨琴, CRM 营销时代, 中外管理, 2000 (8)
2. 周运锦, 黄桂红, 营销法眼: 顾客关系管理, 广东经济出版社, 2001
3. 魏宇, 关系营销与企业竞争优势关系分析, 经管前沿, 2001 (1)
4. Data Quality, the Foundation of One-to-One Customer Relationships, L.D.Centric, 1998
5. Gary Robins, the marriage of category management& customer management, retail information system, July 1999
6. Neaman Bond Associates, customer-centric intelligence, the essence of CRM, white paper of Sybase, Inc., 2000

### 作者简介:

- 1、徐卫华, 女, 同济大学管理信息系统专业硕士研究生, 江苏省海门市人, 1979 年 10 月生。主要研究方向: 数据仓库和数据分析。