

DIANWANG QIYE

YINGXIAO YEWU MOSHI ZHUANXING SHEJI

电网企业

营销业务模式转型设计

广州供电局有限公司 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

DIANWANG QIYE

YINGXIAO YEWU MOSHI ZHUANXING SHEJI

电网企业

营销业务模式转型设计

广州供电局有限公司 组编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

新一轮的电力体制改革是以市场化为导向,聚焦还原电力产品的商品属性,将有序放开输配环节以外的竞争性环节电价,有序向社会资本放开配售电业务。在售电环节,市场的竞争性和产品的同质性矛盾,要求售电企业必须重视产品品牌化和服务差异化建设。对电网企业而言,要想在售电侧市场放开的过程中获得先发优势,就必须重视并解决这一问题。

本书是对电网企业营销业务模式转型的有效尝试,包含4章,第1章是概述,探讨电网企业所处的外部环境,能源消费者需求的变化,分析电网企业营销业务转型的方向;第2章探讨电网企业营销业务转型的方法和思路;第3章是对电网企业营销业务模式转型设计的探索与实践,从管理模式和业务模式两个阶段来梳理营销业务模式转型的思路;第4章则为电网企业的营销业务模式转型进行总结和展望。

本书主要面向电网企业从事营销工作的管理人员和技术人员,也可供关注电力体制改革的社会各界参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

电网企业营销业务模式转型设计 / 广州供电局有限公司组编. —北京: 中国电力出版社, 2017.12
ISBN 978-7-5198-1201-0

I. ①电… II. ①广… III. ①电力工业—工业企业—营销模式—研究—中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 239478 号

出版发行: 中国电力出版社
地 址: 北京市东城区北京站西街 19 号 (邮政编码 100005)
网 址: <http://www.cepp.sgcc.com.cn>
责任编辑: 马 青 (010-63412784, 610757540@qq.com)
责任校对: 常燕昆
装帧设计: 张俊霞 赵姗姗
责任印制: 邹树群

印 刷: 北京大学印刷厂
版 次: 2017 年 12 月第一版
印 次: 2017 年 12 月北京第一次印刷
开 本: 787 毫米×1092 毫米 16 开本
印 张: 9.5
字 数: 118 千字
印 数: 0001—1500 册
定 价: 55.00 元

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换



前言

电力资源作为国家的战略资源，对保证国家安全、维护国民经济稳定运行、保障社会体制机制有效运转起到了至关重要的作用。如何安全、充分、高效地保证整个社会的电力供应，一直是世界各国政府不断探索和实践的重要课题。

中国的电力体制改革起源于 20 世纪 80 年代中期，国家对长期以来由中央统一出资的电力投资体制进行改革，电力工业实施“谁投资、谁受益”政策，极大地调动了社会各方出资办电的积极性。第二轮的电力体制改革发生在 20 世纪末到 21 世纪初，主要是进行政企分开和公司化改组，1997 年成立国家电力公司，作为独立的企业法人实体对中央出资的发电、输电、变电、配电、供电等资产实施一体化管理。1998 年电力工业部撤消，电力行政管理权移交国家经济贸易委员会及地方政府，电力工业的行政管理体制和电网企业的管理体制开始确立。第三轮的电力体制改革发生在 21 世纪初，这个阶段主要是集中解决厂网分离和主辅分离的问题。2002 年初，国家电力公司重组成立国家电网公司、中国南方电网有限责任公司、五大发电集团公司和四大辅业集团公司。2003 年，国家电力监管委员会成立，颁布《电力监管条例》，国务院批准国家发展和改革委员会的《电价改革方案》，逐步推行发、输、配、

售电价形成机制和电价管理原则。新一轮的电力体制改革以 2015 年 3 月，中共中央和国务院下发的《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》为标志，本轮电力体制改革以市场化为导向，遵循“放开两头、监管中间”的原则，向社会资本放开售电业务和新增配电业务，多途径培育售电侧市场竞争主体，形成有效竞争的市场结构和市场体系，促进能源资源优化配置，提高能源利用效率和清洁能源消纳水平，提高供电安全可靠性的。

电力产品因为同质化的规模经济效益属性，使得电力行业具有自然垄断的特点，但由于电力来源和电力使用的分散性，又使其在某些环节上存在竞争的特质。新一轮的电力体制改革是以市场化为导向，聚焦还原电力产品的商品属性，将有序放开输配环节以外的竞争性环节电价，有序向社会资本放开配售电业务。在售电环节，市场的竞争性和产品的同质性矛盾，要求售电企业必须重视产品品牌化和服务差异化建设。对电网企业而言，要想在售电侧市场放开的过程中获得先发优势，就必须重视并解决这一问题。品牌化的核心是消费者的诉求契合，服务差异化的锚点是消费者需求分析，因此电网企业业务模式转型的关键在于把握消费者。随着人民生活水平的提高，消费者的能源消费更加具有个性化和多样化的特征，消费者更加重视消费质量的提升，这些新的行为特点都对电网企业的营销业务提出了更高的要求。互联网的飞速发展更是带动了消费者和企业互动的热潮，消费者更加愿意参与到企业价值创造的实践中，在互动中实现自我价值的提升和消费需求的表达，这就要求电网企业必须根据消费者的消费习惯，利用互联网思维来进行自我改造和优化，在进行营销技术创新的同时，也要进行商业模式的重构和创新，从而最大限度地在为消费者创造价值的同时实现企业的价值增值。

在传统电力体制下，电网企业垄断了电力的输配和销售，其营销业务模

式是基于卖方市场发展起来的，基本以需求满足为导向，营销业务服从并服务于电力生产部门，营销观念停留在产品阶段。随着管制的放开，售电侧的竞争势必加剧，消费者具有了充分的话语权和选择权，对电力产品和服务也会更加挑剔，市场的竞争由成本控制转向价值创造，竞争核心聚焦于对消费者需求的理解和满足，营销部门成为企业战略的核心部门。在传统营销业务模式下，电网企业的关注点集中在企业内部成本的控制，而非消费者需求的发掘和引导，缺乏灵活多变的营销机制，无法对消费者的需求做出快速反应，导致其无法适应电力体制改革新形势的要求。为了适应新时期新环境的要求，电网企业必须结合时代背景，探索新的业务模式，进行业务转型。

本轮电力体制改革是结构性的、全局性的，对营销业务有着深刻的、持续的影响，因此业务模式转型的尝试必须结合电网企业的现状，以市场化为导向逐步推进，在有效支撑当下营销业务的同时，能够引导营销业务发展的新趋势。本书内容是对电网企业营销业务模式转型的有效尝试，在综合分析是目前电网企业面对的外部环境后，尝试进行营销业务模式转型的探索与设计。营销业务模式转型可以分为两个阶段：一是进行管理模式设计，明确营销业务全景图、营销价值链、营销价值目标 and 客户价值取向，明确营销业务设计的宏观方向；二是进行业务模式设计，明确业务的定义和定位、建立分群客户营销服务工作标准矩阵，对接细分客户与不同服务标准，形成差异化服务策略，最后通过业务流程优化和系统设计，将营销业务模式转型的成果落实到日常的营销实践中来。本书指出，营销业务模式转型的关键是重视对消费者的细分和差异化服务，通过不断地客户细分，深刻认识客户需求，准确评估客户在公司价值体系中的定位，从而设计出有针对性的差异化服务策略，在满足消费者需求的同时，也实现企业利润的增长。

本书主要面向电网企业的营销工作者，探讨在市场化电力体制改革的背景下，电网营销业务应该如何实现业务转型。本书具有以下三个方面的特点：

首先，本书对营销业务转型提供了系统性的分析方法。从电网企业运营的宏观环境出发，立足于公司战略和价值目标，全面梳理了营销业务蓝图，并最终对接营销业务系统，是对市场化背景下电网营销业务的系统重构。

其次，本书对市场化背景下营销业务转型的思路设计更加具备前瞻性。在市场化背景下，服务差异化是企业获取竞争优势的关键，本书以差异化转型思路，重视对客户进行分群管理，将消费者需求特征和企业价值定位有效结合，适应了未来市场化竞争的需求。

最后，本书的营销业务转型方法更加具有实操性。在市场化背景下，电力体制改革需要步步推进，稳扎稳打，本书提出的营销业务转型思路依托现有业务，重视在现有业务的基础上进行创新和完善，更加适应目前电网企业运营的实际情况。

本书共分4章，第1章是概述，探讨电网企业所处的外部环境，能源消费者需求的变化，分析电网企业营销业务转型的方向；第2章探讨电网企业营销业务转型的方法和思路；第3章是对电网企业营销业务模式转型设计的探索与实践，从管理模式和业务模式两个阶段来梳理营销业务模式转型的思路；第4章对电网企业的营销业务模式转型进行总结和展望。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏或不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

2017年9月



目录

前言

第1章 概述 1

1.1 电力市场的重塑 3

1.1.1 政治环境的变化 3

1.1.2 经济环境的变化 10

1.1.3 技术环境的变化 12

1.1.4 对电网企业的影响 19

1.2 能源消费者需求的转变 21

1.2.1 能源消费者的新特征 21

1.2.2 能源消费者的新要求 27

1.2.3 数字化能源消费者的特点 28

1.3 电网企业综合能力的培育 29

1.3.1 四大核心能力 30

1.3.2 四大营销能力 35

第2章 电网企业营销业务模式转型设计方法与思路 37

2.1 电网企业营销业务模式转型设计方法 39

2.1.1 坚持以客户为中心 39

2.1.2 努力融合“互联网+” 40

2.1.3 推动营销业务转型	41
2.2 营销业务模式转型设计思路	44
2.2.1 营销管理模式设计	45
2.2.2 营销业务模式设计	47
第3章 电网企业营销业务模式转型设计探索与实践	51
3.1 营销管理模式设计	53
3.1.1 营销业务全景图	53
3.1.2 营销业务价值链	65
3.1.3 价值目标	89
3.1.4 客户价值取向	94
3.2 营销业务模式设计	100
3.2.1 业务定义和定位	100
3.2.2 分群客户营销服务工作标准矩阵	105
3.2.3 差异化服务策略	115
3.2.4 业务流程优化	119
3.2.5 系统设计要求	128
第4章 总结与展望	133
4.1 总结	135
4.2 展望	137
参考文献	140

1.1 电力市场的构成

电力市场是指电力生产、传输、分配、销售等环节中，电力生产者、传输者、分配者、销售者之间，通过一定的交易机制，实现电力资源的有效配置。电力市场的构成要素包括：电力生产者、电力传输者、电力分配者、电力销售者、电力消费者、电力监管机构、电力交易平台等。

第 1 章 概 述

电力市场的发展经历了从计划经济到市场经济的转变。在计划经济体制下，电力资源的配置由政府统一计划，电力生产、传输、分配、销售等环节均由政府统一管理和控制。随着改革开放的深入，电力体制改革不断深化，电力市场逐步建立和完善。

1.1.1 经济环境的变化

1.1.1.1 电力体制改革

电力体制改革是电力市场发展的基础。2015年3月，中共中央、国务院印发《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》（中发〔2015〕9号，简称9号文），标志着新一轮电力体制改革拉开了序幕。

9号文提出，本轮电力体制改革的指导思想是：坚持社会主义市场经济改革方向，从我国国情出发，坚持经济、民生、安全、环保、节能减排五位一体，加快构建适应市场经济发展的现代电力体制。

9号文提出，本轮电力体制改革的总体目标是：坚持社会主义市场经济改革方向，从我国国情出发，坚持经济、民生、安全、环保、节能减排五位一体，加快构建适应市场经济发展的现代电力体制。

9号文提出，本轮电力体制改革的总体目标是：坚持社会主义市场经济改革方向，从我国国情出发，坚持经济、民生、安全、环保、节能减排五位一体，加快构建适应市场经济发展的现代电力体制。



1.1 电力市场的重塑

进入 21 世纪后,我国电力市场的外部环境发生了深刻变化。保持 30 多年的经济高速发展告一段落,经济发展进入新常态,结构优化成为下一阶段经济发展的主题。与此同时,互联网飞速发展,正改变着人们生产生活的各个方面,重塑着商业形态的方方面面,为经济转型提供了可供参考的路径。电力作为国家至关重要的战略资源,一直是国家战略转型的重点,随着经济体制改革的深入推进,国家的电力体制改革思路也逐渐成熟。

外部环境瞬息万变,正在重塑未来电力市场。为此,电网企业必须对影响电力市场的政治环境、经济环境以及技术环境保持密切关注。

1.1.1 政治环境的变化

1.1.1.1 电力体制改革

(1) 电力体制改革 9 号文。2015 年 3 月,中共中央、国务院下发《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》(中发〔2015〕9 号,简称 9 号文),标志着新一轮电力体制改革拉开了帷幕。

9 号文指出,本轮电力体制改革的指导思想和总体目标是:坚持社会主义市场经济改革方向,从我国国情出发,坚持清洁、高效、安全、可持续发展,全面实施国家能源战略,加快构建有效竞争的市场结构和市场体系,形成主要由市场决定能源价格的机制,转变政府对能源的监管方式,建立健全能源法制体系,为建立现代能源体系、保障国家能源安全营造良好的制度环境,充分考虑各方面诉求和电力工业发展规律,兼顾改到位和保稳定。

新一轮电力体制改革的主导思想是“市场化”,总体思路包括构建有效竞争的市场结构和市场体系、形成主要由市场决定能源价格的机制、转变政府对能源的监管方式以及建立健全的能源法治体系。

新一轮电力体制改革的重点和路径总结说来，即“三放开，一独立，三强化”：在进一步完善政企分开、厂网分开、主辅分开的基础上，按照管住中间、放开两头的体制架构，有序放开输配以外的竞争性环节电价，有序向社会资本开放配售电业务，有序放开公益性和调节性以外的发用电计划；推进交易机构相对独立，规范运行；继续深化对区域电网建设和适合我国国情的输配体制研究；进一步强化政府监管，进一步强化电力统筹规划，进一步强化电力安全高效运行和可靠供应。

9号文明确指出了近期推进电力体制改革的重点任务之一，即“稳步推进售电侧改革，有序向社会资本放开售电业务”，具体包括：

1) 鼓励社会资本投资配电业务。按照有利于促进配电网建设发展和提高配电运营效率的要求，探索社会资本投资配电业务的有效途径。逐步向符合条件的市场主体放开增量配电投资业务，鼓励以混合所有制方式发展配电业务。

2) 建立市场主体准入和退出机制。根据开放售电侧市场的要求和各地实际情况，科学界定符合技术、安全、环保、节能和社会责任要求的售电主体条件。明确售电主体的市场准入、退出规则。

同时，电网企业应无歧视地向售电主体及其用户提供报装、计量、抄表、维修等各类供电服务，按约定履行保底供应商义务，确保无议价能力用户也有电可用。

3) 多途径培育市场主体。文件提出“允许符合条件的发电企业投资和组建售电主体进入售电市场，从事售电业务”，并且允许以下5类市场主体从事售电业务：

a) 允许符合条件的高新技术园区或经济技术开发区，组建售电主体直接购电；

b) 鼓励社会资本投资成立售电主体，允许其从发电企业购买电量向用户销售；

c) 允许拥有分布式电源的用户或微网系统参与电力交易；

d) 鼓励供水、供气、供热等公共服务行业和节能服务公司从事售电业务;

e) 允许符合条件的发电企业投资和组建售电主体进入售电市场,从事售电业务。

4) 赋予市场主体相应的权责。售电主体可以采取多种方式通过电力市场购电,包括向发电企业购电、通过集中竞价购电、向其他售电商购电等。售电主体、用户、其他相关方依法签订合同,明确相应的权利义务,约定交易、服务、收费、结算等事项。

文件还鼓励售电主体创新服务,向用户提供包括合同能源管理、综合节能和用能咨询等增值服务。各种电力生产方式都要严格按照国家有关规定承担电力基金、政策性交叉补贴、普遍服务、社会责任等义务。

从长期来看,市场力量的引入及市场主体的多元化,将改变行业原有体制基因,颠覆未来行业格局。使得电网企业从集电力输送、统购统销、调度交易为一体的行业主导者,变成主要从事电网投资运行、电力传输配送的平台提供商,并且从公共政策实施载体变为市场参与者之一。

(2) 电力体制改革配套文件。2015年11月,国家发展和改革委员会、国家能源局正式公布6大电力体制改革配套文件,其中涉及售电侧改革的文件主要是《关于推进售电侧改革的实施意见》。

文件指出,向社会资本开放售电业务,多途径培育售电侧市场竞争主体,形成有效竞争的市场结构和市场体系,有利于更多的用户拥有选择权,提升售电服务质量和用户用能水平。

1) 售电侧市场主体。文件规定,售电侧市场主体包括电网企业、售电公司和用户三类。

a) 电网企业。电网企业是指拥有输电网、配电网运营权,承担其供电营业区保底供电服务的企业,履行确保居民、农业、重要公用事业和公益性服务等用电的基本责任。

当售电公司终止经营或无力提供售电服务时,电网企业在保障电网安全 and 不影响其他用户正常供电的前提下,按照规定的程序、内容和质量要求向

相关用户供电，并向不参与市场交易的工商业用户和无议价能力用户供电，按照政府规定收费。

b) 售电公司。售电公司分三类：第一类是电网企业的售电公司；第二类是社会资本投资增量配电网，拥有配电网运营权的售电公司；第三类是独立的售电公司，不拥有配电网运营权，不承担保底供电服务。

售电公司以服务用户为核心，以经济、优质、安全、环保为经营原则，实行自主经营，自担风险，自负盈亏，自我约束。鼓励售电公司提供合同能源管理、综合节能和用电咨询等增值服务。同一供电营业区内可以有多个售电公司，但只能有一家公司拥有该配电网经营权，并提供保底供电服务。同一售电公司可在多个供电营业区内售电。

未来售电公司的组成形式包括：现有的独立配售电企业，高新产业园区或经济开发区，互联网公司，售电侧衍生服务——能源互联网，微网系统，分布式能源用户，园区能源服务公司，节能服务公司，物业公司，上市公司，社会资本投资，发电企业，电网企业，以及公共服务行业等。

c) 用户。符合市场准入条件的电力用户，可以直接与发电公司交易，也可以自主选择与售电公司交易，或选择不参与市场交易。

2) 交易方式。市场交易包括批发和零售交易。在交易机构注册的发电公司、售电公司、用户等市场主体可以自主双边交易，也可以通过交易中心集中交易；拥有分布式电源或微网的用户可以委托售电公司代理购售电业务。

3) 交易价格。交易价格按定价主体不同（政府或市场），分为：

a) 放开的发用电计划部分通过市场交易形成价格，未放开的发用电计划部分执行政府规定的电价。市场交易价格可以通过双方自主协商确定或通过集中撮合、市场竞价等方式确定。

b) 参与市场交易的用户购电价格由市场交易价格、输配电价（含线损和交叉补贴）、政府性基金三部分组成。

c) 输配电价由政府核定，暂未单独核定输配电价的地区，可按现行电网购销价差作为电力市场交易输配电价。

1.1.1.2 国有企业改革

2015年8月,国务院下发《关于深化国有企业改革的指导意见》(简称《指导意见》),标志着国有体制改革的进一步深化。把国有企业打造成为独立的市场主体,充分激发和释放企业活力,提高市场竞争力和发展引领力,是贯穿《指导意见》的一条主线,也是深化国有企业改革的着眼点和落脚点。

《指导意见》指出,本轮国有体制改革的指导思想是:适应市场化、现代化、国际化新形势,以解放和发展社会生产力为标准,以提高国有资本效率、增强国有企业活力为中心,完善产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度,完善国有资产监管体制,防止国有资产流失,全面推进依法治企,加强和改进党对国有企业的领导,做强做优做大国有企业,不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力,主动适应和引领经济发展新常态,为促进经济社会持续健康发展、实现中华民族伟大复兴中国梦作出积极贡献。

深化国有企业改革要坚持增强活力和强化监督相结合。增强活力是搞好国有企业的本质要求,加强监督是搞好国有企业的重要保障,继续推进简政放权,依法落实企业法人财产权和经营自主权,进一步激发企业活力、创造力和市场竞争力。

同时,《指导意见》也制定了分类推进国有企业改革的计划。根据国有资本的战略定位和发展目标,结合不同国有企业在经济社会发展中的作用、现状和发展需要,将国有企业分为商业类和公益类。

(1) 商业类国有企业。商业类国有企业按照市场化要求实现商业化运作,以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标,依法自主独立开展生产经营活动,实现优胜劣汰、有序进退。

(2) 公益类国有企业。公益类国有企业以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为主要目标,引入市场机制,提高公共服务效率和能力。

基于电力体制与国有体制改革的进一步深入,可以总结得到:售电侧的

放开，以及市场力量的引入，要求企业全面推进市场竞争能力建设，推动公司向竞争型市场化企业转变，进一步提升市场占有率以及营销服务综合能力，延伸企业业务链、产业链与价值链，实现价值增值。

1.1.1.3 “互联网+”行动计划

2014年11月，李克强总理出席首届世界互联网大会时指出，互联网是大众创业、万众创新的新工具。

2015年3月5日上午十二届全国人大三次会议上，李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。报告中明确，制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

2015年7月4日经李克强总理签批，国务院印发《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》（简称《意见》），这是推动互联网由消费领域向生产领域拓展，加速提升产业发展水平，增强各行业创新能力，构筑经济社会发展新优势和新动能的重要举措。《意见》明确了推进“互联网+”，促进创新创业、协同制造、现代农业、智慧能源、普惠金融、公共服务、高效物流、电子商务、便捷交通、绿色生态、人工智能等能形成新产业模式的11个重点领域发展目标任务，还提出具体支持措施，清理阻碍发展的不合理制度和政策，推动互联网与各行业深度融合。

（1）发展目标。计划到2018年，互联网与经济社会各领域的融合发展进一步深化，基于互联网的新业态成为新的经济增长动力，互联网支撑大众创业、万众创新的作用进一步增强，互联网成为提供公共服务的重要手段，网络经济与实体经济协同互动的发展格局基本形成：

- a) 经济发展进一步提质增效；
- b) 社会服务进一步便捷普惠；
- c) 基础支撑进一步夯实提升；