

Research on the Marketing Strategy of S-Power Supply Company in the Background of the Reform of the Electricity-selling Side

Yuanlong JIANG

Abstract

In 2015, the State Council promulgated "some opinions on further deepening the Reform of Electric Power system", put forward the requirements of the reform on the sales side, and introduced the capital of all sides of the society into the electricity sales market. In the face of the influx of a large number of social capital, the price and service competition on customer resources of the electricity sales enterprises is fierce, and the decisive position of the major customers is becoming more and more prominent. Therefore, S Power supply Company urgently needs to form a set of standardized and reasonable marketing strategies for large customers, which can guide the development of marketing and service work for large customers, so as to maintain the number of major customers and the industry advantages of enterprises. Promote the long-term healthy development of enterprises and obtain good economic and social development Benefit This paper takes the S power supply company of State Grid Corporation as the research object, and studies and explores the marketing strategy of the S power supply company's big customers under the background of the reform of the sales side.

Keywords

S power supply company; sales side reform; major customers; marketing strategy

售电侧改革背景下 S 供电公司大客户营销策略研究

江源龙

山东鲁华清洁能源有限公司, 山东 济南 250011

[摘要] 国务院于2015年颁布《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》，提出售电侧改革的要求，社会各方资本引入售电市场。面对着大量社会资本的涌入，售电企业就客户资源展开激烈的价格和服务竞争，大客户的决定性地位日渐凸显。因此，S供电公司急需形成一套规范合理且贴合市场实际的大客户营销策略，来指导开展大客户营销和服务工作，以维持大客户的数量以及企业的行业优势，促进企业长期健康发展，获取良好的经济和社会效益。本文以国家电网公司下属的S供电公司作为研究对象，对售电侧改革背景下S供电公司大客户营销策略进行了研究和探索。

[关键词] S供电公司；售电侧改革；大客户；营销策略

[DOI] 10.18686/cjsc.v2i1.251

引言

电力体制深化改革使得电力市场的竞争日益激烈，电力市场的改变对电力公司的经营运作提出了新的要求，在售电侧改革的新形势下，面对着大量社会资本的涌入，售电企业的竞争便是对大客户资源的竞争，大客户的决定性地位日渐凸显，因此，S供电公司急需形成一套规范合理且贴合市场实际的大客户营销策略，来指导开展大客户营销，以期不断提升企业的核心竞争力，并进一步巩固现有客户和市场、拓展新的客户资源。

本文根据国家“9号文”和国家能源局“电力十三五”发展规划的统一部署，在细致总结和分析S供电公司市场营销状况的基础上，结合售电侧改革的时代背景、电力市场营销等理论，找到存在的问题，提出解决问题的对策和措施，为S供电公司在售电侧改革背景下的大客户营销提供切实可行的策略参考。针对S供电公司研究制定的大客户营销策略将同样适用于参与售电的发电企业以及社会资本成立的售电公司，为其参与售电市场竞争提供有益的参考。

1 S供电公司大客户营销工作现状

1.1 S 供电公司大客户营销实施现状

新电改以来, S 供电公司积极响应国家号召、贯彻落实国家以及国网公司总部方针政策, 在实践中不断更新管理理念, 在研究国内外同行业先进经验的基础上创新现代化的管理方式和手段, 初步建立起紧跟时代步伐、贴合市场实际、高效规范的电力市场营销和客户服务体系。

在互联网技术、信息技术与企业发展高度融合的新形势下, S 供电公司以现代化、信息化手段为依托, 整合、规范各类营销资源, 尝试打破原有各部门、各单位单独运作的旧格局, 优化管理层级, 核心业务集约化管理, 营销机构不断向扁平集约化方向转变, 为新形势下公司客户营销奠定了坚实的组织基础。各项营销业务、客户服务逐渐规范、统一, 取得了一定的成效。

但与此同时, 在新旧动能转换, 落后产能不断淘汰的趋势下, S 供电公司的既有营销工作还需要进一步规范和优化, 以确保公司营业收入; 在售电侧改革初期, S 供电公司售电相关政策尚不明朗、缺乏行之有效的借鉴经验的情况下, 售电营销尤其是大客户营销方面工作的开展还需探索出一套符合实际且有效的营销策略, 以适应新的市场环境。

1.2 S 供电公司大客户营销存在的问题

1.2.1 营销观念落后陈旧

在电力体制不断深化改革的新时期, S 供电公司的营销观念和服务意识对公司的经营情况起着基础性和决定性的作用。随着时代的发展, 如今的客户日益把产品的服务看作购买的最重要的因素之一, 作为S省重要的服务型企业, S 供电公司目前的服务观念还有待提升。

1.2.2 营销团队建设薄弱

就目前的情况来看, 整个国家电网公司每年校园招聘的员工专业多以电专业为主, 非电专业(诸如营销等专业)的员工凤毛麟角, 这种招聘模式也造成了在 S 供电公司等国网公司所属企业大多数缺乏优秀的、有丰富营销经验的营销人员, 现有营销人员多数只能执行上级下达的机械式工作。匮乏的营销理论和实践经验, 使 S 供电公司的各项营销策略和营销活动无法满足当下电力市场的客观实际需求, 进而影响了公司的大客户市场份额和行业竞争力。

1.2.3 制度体制限制发展

传统计划经济模式下的电力市场时代, 电力市场上缺乏有效的竞争, S 供电公司忽视了对电力市场供求关系、客户

价值以及提供优质服务等方面的探索和研究, 落后呆板的生产经营制度和营销及客户管理体制, 使得公司员工生产及服务观念落后、劳动生产率偏低、客户满意度较低, 一系列的现实情况严重限制了S 供电公司的发展, 也使得公司在售电侧开放的新型市场环境下, 面临着严峻的大客户流失风险。

1.2.4 产品滞后客户需求

受到我国长期以来的计划营销模式的制约, S 供电公司的电力产品单一, 营销模式呆板, 尤其是售电市场的放开使得客户对于电力产品的需求更加多样, 同时由于太阳能及生物质能等新能源的迅速兴起, 使得可替代能源与电能终端消费市场的相互竞争愈加激烈, 给 S 供电公司的大客户营销以及市场拓展带来了严峻挑战。

1.2.5 定价机制呆板单一

就国家现行的电价制度来看, 定价不能满足电力市场以及客户的需求, 电能价格只能在政策法规允许的范围内实行有限的电力市场竞价, 而在很大程度上受限于政府的管制, 电力价格结构调整缓慢滞后, 定价政策不够灵活, 宏观价格的调整手段比较单一, S 供电公司也没有独立自主的定价权力。在这样的条件下, S 供电公司不能及时准确的获取市场信息, 不能有效地了解市场客户需求, 无法向客户提供合理的电力产品供应, 最终将极大地影响公司的生产经营效益。

1.2.6 营销渠道有待拓宽

近几年来, 售电侧市场的放开对 SD 公司的传统营销模式带来了巨大的冲击。《关于推进售电侧改革的实施意见》及相关配套文件的颁发实施, 赋予了用户更多的自由选择权, 传统电力市场营销模式逐步被打破, 各类售电公司的出现加剧了售电市场的竞争, SD 公司将面临规模客户流失, 市场占有率下降的形势。此外, 大用电直购电模式逐步推行实施, 大用户有机会与发电公司直接进行电力交易, 这都进一步压缩了S 供电公司的电力市场和客户资源。此外, S 供电公司在营销渠道建设方面也相对局限, 渠道建设形式单一, 缺乏与“互联网+”等新技术、新手段的深层次融合, 没有形成营销渠道的多层次纵深结构。

2 售电侧改革背景下S 供电公司SWOT 分析

根据 SWOT 理论、对售电侧改革背景下的 S 供电公司的优势、劣势、机会和威胁进行全面分析, 如表 2-1 所示。

表 2-1 S 供电公司SWOT 分析

	优势 (Strengths)	劣势 (Weakness)
内部条件	1. 拥有完善的电网资源, 掌握输配电网络资源, 供电质量有坚强的保障; 2. 客户资源覆盖各个行业类别, 拥有最多的优质客户资源, 占据市场先机; 3. 传统售电企业, 相关营销经验丰富, 各种售电渠道相对成熟; 4. 掌握全省各类用电客户的信息和实际情况; 5. 客户服务体系完备, 有充足的人力物力为客户提供全面的增值服务; 6. 国企背景, 实力雄厚, 规模优势明显, 抵抗各种风险的能力较强。	1. 厂网分离, 缺少发电资源; 2. 缺乏适应实际的市场营销经验, 对价格、服务等市场因素反应较慢; 3. 缺乏营销创新性, 决策不灵活; 4. 运营效率不高; 5. 老牌国企, 受政府管制较严格。
外部条件		

机会 (Opportunities)	SO 战略 (增长型战略)	WO 战略 (战略转型)
1. 电能替代政策支持; 2. 智能电网建设及全球能源互联网建设为 S 供电公司电网发展注入生机; 3. 新旧动能转换政策支持; 4. 党的十九大精神为企业改革创新带来动力和方向。	1. 优势和机会较明显，业务定位为“售电+服务+其他”的模式，多点发展、点面结合，进一步增强 S 供电公司的盈利能力、提高盈利水平; 2. 牢牢把握新电改的政策机遇，充分研究形势与政策，加快建设大客户营销团队，在优质服务现有大客户的基础上不断发展更多大客户，同时稳定发展除大客户以外的用电客户群体; 3. 大力实施生产技术改造，提升供电质量和服务品质，做到让大客户、其他客户以及社会公众满意和信赖。	1. 优化组织结构，减员增效，完善各项制度，向精益化管理转型; 2. 健全生产、管理、服务制度，提高生产、经营效率，优化资源配置，实现规模经济效益。
威胁 (Threats)	ST 战略 (调整战略)	WT 战略 (防御战略)
1. 新电改初期相关政策不明朗导致 S 供电公司较晚进入售电侧开放市场，相关售电策略以及售电公司入市滞后; 2. 生物质发电等新能源迅速兴起，大客户自建电厂或直购电可能会造成 S 供电公司大客户数量减少。	1. 实施大客户用电市场挖潜战略，深挖大客户的用电需求，不断发现和识别潜在大客户，确保客户群稳步增长; 2. 在抓好供、售电主业的同时，适度发展集体企业等相关产业，适度实施多元化发展战略作为公司盈利补充。	1. 认清市场环境威胁以及公司自身不足，完善制度，变革营销思维，提高工作实效，大幅降低各项成本; 2. 加强人才与团队建设，提升职工整体素质与业务能力，为公司战略转型提供人才储备; 3. 深化企业改革，进一步优化公司的发展环境，为公司发展提供坚实保障。

3 S 供电公司大客户营销策略

3.1 提质增效的产品优化策略

作为一种商品，电能具有一般商品的基本属性。电力用户，特别是大客户，对电力产品的质量有一定的要求，他们都期望使用安全、稳定并且可靠的高质量电能。

满足电力市场的基本需求是电力公司市场及客户营销活动的核心要求。电力公司通过向用户提供安全稳定的电力产品和优质的服务来实现客户的市场需求。在新一轮电力体制改革，尤其是售电侧改革的新形势下，为了满足用户需求、确保用户满意和忠诚度，S 供电公司应提供安全、稳定、可靠的高质量电力产品。

(1) 提升电能品质

高品质的电能体现在 S 供电公司大客户所提供电能的电压、频率、谐波和间谐波、波动和闪变等指标达到或优于国家行业标准、客户的特殊要求。S 供电公司应该向大客户提供更加标准化、优质化的电能，提供更加专业可靠的电力产品，才能在维护和保持既有大客户的基础上赢得更多大客户的信赖，以确保公司的生产经营业绩以及在省内售电竞争市场份额的持续稳定上升。

(2) 增强供电能力

优质高效的电能通过输配电网络进行传输到达客户端，坚强的电网为电能的供应提供保障。为了进一步打造坚强智能电网，确保大客户用电的持续稳定供应，S 供电公司首先应优化改善省内电网的架构，减少和消除电网的薄弱环节，解决“瓶颈”和“低压”问题；其次，S 供电公司应提前规划省内工商业电网建设，高标准、精布局，助力 S 省社会经济发展、更好的为大客户生产经营水平的提高供应优质稳定电力能源；第三，加快特高压电网、智能电网以及新能源电网建设，进一步加强多层次的配电网布局，积极的融入全球能源互联网体系，履行 S 供电公司的社会责任。

(3) 提供差异化的电力产品

不同的大客户在用电时段、用电负荷上存在差别，S 供电公司应根据大客户生产经营的特点和用电的差异，向大客户提供不间断供电（如山钢、中烟工业、重汽等企业）、可中断供电（如银座商城、恒隆、振华、利群等商业大客户）等差别化电能供应，满足大客户的差异化需求。

3.2 套餐优惠的用电定价策略

售电侧改革的背景下，原有政府核定电价机制将被由市场和电力供求决定的新型电价机制所逐渐替代。在售电侧放开的竞争市场环境中，大客户为了以更低的价格购买电能从而压缩成本，将进入售电交易市场同发电企业进行直购电，这也将大大影响 S 供电公司的售电收入。

因此，S 供电公司应充分利用价格杠杆对电力市场和大客户消费行为改变的影响作用，在对各类大客户生产经营特性深入调研分析的基础上，科学、合理的制定电价和电价套餐，推行积极稳健且合理有效的电价策略，为大客户提供更加合理和被接受的电价，维护大客户资源并进一步扩大客户市场并激励大客户的用电需求。同时，为了加强与其他类型售电公司的合作共赢，S 供电公司还应在国家和我省政策文件的指导下加快核算制定具有竞争力的输配电价，以期更好地参与市场、赢得市场。

3.3 工商多元的售电渠道策略

电力公司营销渠道是电力产品从电力公司流转到终端电力用户电网的全过程所包含的推力和环节的总和。由于在电力营销渠道中电能和服务是最主要的流通产品，产品的特殊性决定了营销渠道过长会大大降低营销的效率和服务的质量，所以对于 S 供电公司来说，采取合理的大客户售电渠道策略以维持并不断提高渠道的畅通性，是确保公司营销目标达成的重要保障之一。

(1) 积极配合工业大客户直购电

售电市场由 S 供电公司垄断经营转向各售电主体自由竞争是售电侧电力体制改革的基本方向，大客户直接购电是其中重要的组成部分。电力大客户通过市场方式与发电企业

自主协商, 确定部分或全部购电量, 从而有效降低交易双方的成本。

因此, 面对大客户直购电的新局面新形势, S供电公司积极履行自身的社会使命, 一方面从降低大客户购用电成本的角度考虑, 积极支持大客户直购电; 另一方面, SD公司应创新营销机制改变传统盈利模式, 在重定位电网功能和收益机制的基础上进一步提高供电质量和服务品质, 提升营销效率。

(2) 多样化商业大客户渠道策略

社会的进步和经济的发展, 使得以商业为典型代表的第三产业不断发展壮大, 商业用电量也随之逐年攀升。因此, 对S供电公司来说, 商业大客户逐渐成为仅次于工业大客户的重要客户群。鉴于商业大客户的用电特性以及其对供电差异化服务的需求, S供电公司应采取包括直供直销、兑售与互供等渠道策略为商业大客户提供电能和服务。

(3) 拓展能源服务新业态

S供电公司应抢抓能源消费绿色转型重大机遇, 大力发展“多表合一”信息采集、智慧车联网、综合能源服务、光伏云网等新业务, 加快构建与广大客户之间的以电为核心, 绿色、高效、开放共享、合作共赢的能源服务新业态, 打造新的效益增长点。通过能源服务新业态的拓展, 增加S供电公司的营销渠道, 提升公司在电力市场的综合竞争力。

3.4 多措并举的用电促销策略

电力大客户的促销策略是电力公司营销部综合利用各种途径和方式方法, 向大客户传递传达电力产品和服务的信息, 使大客户关注并深入了解电力公司的企业文化、产品和服务, 进而社会公众中树立电力公司的良好企业形象, 最终激发大客户的需求并通过电力公司购买电能和服务的一种营销策略。电力大客户促销的方式是多种多样的, S供电公司营销部可以通过差异化促销、人员推销、广告促销、营业推广等方式, 增进大客户对公司电力产品的了解, 同时使S供电公司与大客户之间建立良好的合作关系, 实现公司与大客户的互利共赢。

3.5 以人为本的人员营销策略

在营销组合中, “人”扮演着提供和接受服务的角色。为确保S供电公司在售电侧改革的大环境下的实际营销收效, 需要从内、外两个角度制定大客户人员策略, 其中“内”指S供电公司内部员工, “外”主要指本文的研究对象——S供电公司的大客户。

(1) 以人为本的人本策略

该策略有两层含义, 一是以大客户为本。“顾客就是上帝”, 购、用电大客户是S供电公司赖以生存和发展的根本。售电侧改革的新背景之下, 售电市场的竞争最主要的就是对于购、用电客户(尤其是大客户)的竞争, 因此, S供电公司应高度尊重和信任大客户, 提供使之偏爱的产品、服务和承诺, 给大客户以满意、舒心的购、用电体验, 使大客户成为S供电公司的忠诚消费者。

二是以员工为本。员工是S供电公司资本的一部分, 对公司员工进行合理组合可以提高公司的营销服务效率, 减少不必要的资金浪费, 实现公司的营销目标。

(2) 多措并举满足大客户服务预期

实践证明, 大客户对S供电公司提供的产品和服务的满意度来自于实际购用电的感受与期望服务的比较。为了尽可能达到大客户的购用电服务预期, S供电公司应针对不同行业、不同领域的大客户提供切实契合的营销服务, 例如在与

大客户签订售购电协议时, 可以在协议中详细写明电能供应方案、服务方案(承诺服务时限和增值服务等)以及应急预案等内容, 凸显SD公司对每一位大客户的专属贴心关怀, 彰显大客户的应有待遇; 对于不同行业的用电大客户, 根据客户的用电、生产实际情况, 提供个性化的供电服务, 等等。一系列举措的施行能够有效地提升SD公司的客户服务质量和水平, 使大客户获得优质的服务感受, 最终取得良好的营销和服务效果。

(3) 构建协同服务新机制

把“以大客户为中心”理念贯穿全业务流程, 推进资源整合、业务优化、组织变革、流程再造, 构建“强前端、大后台”的服务新机制。成立省市县三级市场管理与客户服务委员会, 建立定期例会机制, 及时协调解决市场拓展、业扩受限、综合能源服务、重大投诉等跨专业协同问题。再造供电服务流程, 深化供电服务指挥平台应用, 提高与“全能型”乡镇供电所、现场班组和人员协同服务效率。推进市县公司内部模拟市场运营, 建立市场化、项目化运营评价考核方式。强化售电市场管理考核, 对重要市场开拓实行重奖重罚, 激发增供扩销动力。

3.6 规范创新的服务过程策略

在售电侧市场改革的形势下, S供电公司应该在大客户服务过程方面革新策略, 以确保对大客户服务的质量, 切实提高大客户的购电体验和服务满意度。

(1) 服务过程的规范化策略

S供电公司应全面监控服务过程及服务质量, 尽可能减小使服务过程和质量偏差, 更好的塑造公司企业形象, 大力提升公司的社会形象、树立国网品牌。加强对服务过程的控制是标准化、规范化服务过程的坚实保障, 在开展大客户服务的过程中应保持其针对性、动态性、时效性的有机统一。例如, 对于电力突发事件的应急响应, 这类问题通常难以预知, 是大客户服务过程中相对比较难以解决的一类问题, 对于此类问题最好的应对方法便是通过服务过程监测及时发现服务环节和过程中可能存在的问题隐患, 加强针对性的预防, 以确保服务的规范性和服务的品质, 提升客户的整体满意度, 降低投诉率。

通过服务内容和流程的标准化和规范化处理, 收效后在全省范围内向所属各S供电公司、供电所、营业厅进行模式复制, 有助于进一步拓宽服务渠道、赢得更多的大客户和普通用户、扩大服务规模。

(2) 创新客户服务理念与服务体系

将大客户满意度作为S供电公司客户服务管理水平的一个重要评价标准, 定期针对大客户开展购用电满意度调查, 将大客户对供电产品和服务质量的评价作为公司全系统内各单位月度、季度、年度考核的重要指标。

进一步完善构建和优化符合公司实际的大客户营销和服务组织结构, 打破公司内部相关业务部门间的壁垒, 做好部门间的协调配合, 强化各部门员工之间的协作和交流, 确保部门协作配合畅通、人员营销服务积极、全程服务优质、监督反馈迅速、问题解决及时, 以建立一个全面协作、全程管理和全员参与的大客户“大服务体系”。

构建“企业一窗口一大客户”专业化服务新体系。搭建起S供电公司与大客户之间的绿色沟通与交流通道, 加强大客户服务质量效果追踪, 处理大客户的咨询和投诉等问题, 及时收集反馈信息, 发现和查找服务过程中的薄弱环节以及存在的问题。结合大客户的类型和特点不断细化梳理、规范、

完善服务流程，更好的满足大客户的需求，为大客户提供全方位的优质服务。

(3) 优化重构大客户服务机制

构建高效的大客户服务体系。建立以大客户为中心的全方位营销体系和专业化的大客户服务管理中心，以令大客户服务满意、以提高大客户的满意度和忠诚度为目标。

3.7 三化一体的有形展示策略

对于电力大客户营销来讲，为了给大客户更好的印象和消费感受，有形展示策略是其中一个重要的方式。因此，S 供电公司必须能够合理利用有形展示策略，在各级供电及营业机构的选址、环境及陈设、服务风貌等方面的展示都需要根据大客户的需求和感受来精心布置，向大客户传递良好的企业形象；在信息高速传播的互联网时代，S 供电公司应注重大客户的评价和口碑传播，以此来切实增强大客户对公司产品质量和服务品质的信任度。

(1) 服务环境展示

电力产品及其服务是无形的，S 供电公司可以从办公及营业地址选择、环境装饰和陈设等角度入手，为大客户及各类客户提供整洁舒适、温馨人性化的服务环境，减少客户等待的焦虑感，增加舒适度，进而提升客户购买电能及其他产品的欲望。

(2) 服务内容展示

S 供电公司可以通过“三化一体”的方式尽可能地把无形的电力产品和抽象的供电服务进行形象化的展示。

“三化一体”具体指：“文字化”，即将业扩报装、电价优惠政策、安全用电常识、服务流程等内容编写成标准化书

面材料向大客户；“图形化”，即将 S 供电公司的电力服务形成照片等素材应用到宣传材料之中；“实物化”，即采用类似“一卡通”的形式将 S 供电公司的产品和服务信息印制到卡片上，便于客户留存和不时之需；“现场演示和体验”，即利用展厅的形式向大客户展示和演示 S 供电公司为确保供电和服务品质而采用的前沿技术等，并向大客户现场体验的机会。同时，加快构建“智能型、市场型、体验型、线上线下一体化”实体营业厅网络，实现线上线下服务无缝衔接。这些措施的采用，将在很大程度上加深大客户对 S 供电公司的了解和信任，为大客户购电奠定基础。

4 结语

本文针对大客户群体中不同的分类型客户构建了差异化的营销策略，这些策略既相对独立又有着一定的内在联系，他们有机的组合并共同服务于 S 供电公司的大客户营销。

通过采取以上策略，可以帮助 S 供电公司在售电侧开放的市场环境下转变传统思想，用契合现实的策略来指导营销，赢得市场和客户，切实提高竞争力。

参考文献

- [1] 王新旺, 王瑞芳. 售电侧放开后电网企业市场策略研究[J]. 科技经济导刊, 2016, 36: 31-33
- [2] 潘双双, 童钧. 售电侧改革下大客户用电市场的竞争策略[J]. 中国电力企业管理, 2017, 1: 42-45
- [3] 刘昱伶. 售电侧市场化改革后电力营销的策略分析[J]. 机电工程技术, 2017, 46 (3): 132-134

稿件信息:

收稿日期: 2019 年 3 月 18 日; 录用日期: 2019 年 3 月 28 日; 发布日期: 2019 年 3 月 29 日

文章引文: 江源龙. 售电侧改革背景下 S 供电公司大客户营销策略研究[J]. 财经与市场. 2019, 2(1).

<http://dx.doi.org/10.18686/cjsc.v2i1.251>

知网检索的两种方式

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD> 下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 例如: ISSN: 2661-3263, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/> 左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询 投稿请点击: <http://cn.usp-pl.com/index.php/cjsc/login> 期刊邮箱: xueshu@usp-pl.com