

# 大型发电企业构建售电平台的初步设想

王俊<sup>1</sup> 张纯淳<sup>1</sup> 曾鸣<sup>2</sup>

(1. 国电大渡河流域水电开发有限公司售电服务中心, 四川 成都 614000;  
2. 华北电力大学经济与管理学院 能源与电力经济研究咨询中心, 北京 102206)

**摘要:** 在新一轮电力体制改革“放开两头, 管住中间”的总体思路引导下, 抢占市场先机、构建售电平台、形成竞争优势成为大型发电企业转型发展的关键。本文基于新电改政策研究, 通过SWOT分析法总结了发电企业的内外部环境现状, 在整合大型发电企业内部资源的基础上统一售电平台, 并对售电平台的组建方案、营销模式、业务模式和盈利模式进行了初步设想及探索设计。

**关键词:** 发电企业; 售电平台; SWOT分析; 实施规划

DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2017.0936

## 一、引言

在实施层面, 探索设计了售电平台的组织架构, 分析了售电公司的内外部关系协调策略, 指出大型发电企业可以分阶段地从初期打造售电和配网投资业务竞争力、中期创造“增值服务”的新盈利点、后期开展综合能源解决方案新业务, 最终实现售电平台的初级组建、不断发展以及成熟运营。

## 二、售电平台组建的初步设想与探索设计

### 1. 售电平台构建方案

大型发电企业的售电平台将是涵盖发电企业、集控中心、现有市场部门和新成立售电公司的统一售电平台, 如图1所示。售电平台作为重要资源整合平台, 应完全致力于电力销售、配电投资与管理、电力需求侧管理、综合节能及用能咨询服务、用户侧分布式电源投资与管理以及储能技术等业务。

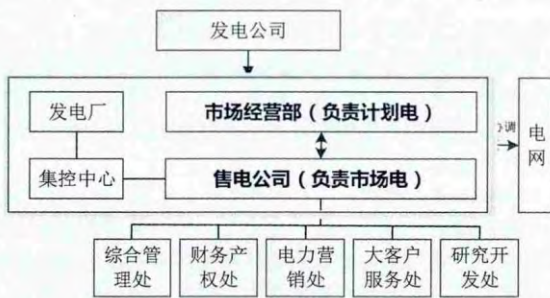


图1 售电平台架构图

售电平台的构建需要在公司原有的组织机构和职能划分进行重新调整, 售电平台中发电厂、售电公司、市场部门和集控中心的具体权责。

### 2. 售电平台营销模式设计

售电平台营销模式主要包括产品导向型、渠道导向型、客户导向型以及资源整合型, 四种营销模式的优劣势分析如表1所示。为

表1 四种营销模式优缺点分析

	优势	劣势
产品导向型	1、管理简单, 销售简便; 2、采用直供方式不用建立销售网络, 无中间费用。	1、以低价策略参与市场竞争, 盈利能力制约因素较多; 2、市场开拓能力不足, 市场占有率不高。
渠道导向型	1、渠道优势易扩大市场份额; 2、直销/分销有利于与客户建立合作关系; 3、通过价格和一般服务竞争, 可提升公司品牌和影响力。	1、过多的供应链层级增加电能成本; 2、无法与经销商及客户建立稳定合作关系; 3、盈利主要依靠低价。
客户导向型	1、以价格和增值服务手段锁定优质客户; 2、增值服务有利于与客户建立合作关系; 3、市场份额和盈利空间受价格影响减弱。	1、需深入研究产品组合; 2、总体服务成本较高; 3、目前电力渠道受电网公司垄断制约, 培养客户忠诚度需要时间; 4、对企业管理能力要求较高。
资源导向型	1、市场占有率高且稳定; 2、能获得较大的让渡价值; 3、通过产权关系获取资产增值; 4、充分发挥价值管理优势。	1、投资成本高; 2、综合管理和资源整合能力要求很高; 3、实施细则出台前的推进难度大; 4、资源整合的内部程序较复杂。

全力扩大市场占有率, 可采用低价策略的产品导向模式; 随着电力市场竞争化加剧, 改革过渡阶段应采用渠道导向型的营销模式, 通过价格和一般服务参与计划与市场并行的售电市场竞争; 在市场发展的中长期, 采用客户导向型的营销模式, 以整合发输配售各环节资源, 构建营销服务增值体系为销售核心的资源整合型营销模式。

其中, 在客户导向型营销模式中, 发电企业组建的售电平台应细致划分现有市场的电力用户, 充分了解客户需求, 并应通过分类, 对不同价值水平、忠诚度的电力用户采取不同的营销策略。

### 3. 售电公司的内外部关系协调策略

首先, 现有市场部门和新建立售电公司需要明确职责关系和业务关系。可采取“一套人马、两块牌子”的方式解决内部协调问题。

其次, 售电公司与内部发电厂需要建立合作关系。可有两种合作模式, 模式一是售电公司主要负责中长期售电合同, 发电厂作为售电主体开展现货、辅助服务等电力交易。模式二是发电厂仅作为电力生产车间, 电力销售工作完全由售电公司承担。同时, 发电厂可通过参股售电公司, 减少两者利益的矛盾冲突。

再次, 售电公司与集控中心需要明确权责问题。鉴于电力属于特殊商品, 具有即时性、不可储存等特点, 需要明确供电保障的承担责任。

最后, 交易中心和调度中心都是电力购售的必要依赖机构。其中, 交易中心能够为售电公司提供公平、规范、优质的电力交易服务; 调度中心统一负责电力的经济调度管理, 对售电公司购售的电力输送起到关键作用。

## 三、售电平台的业务模式和盈利模式研究

### 1. 业务模式分析

售电公司采取多种业务横向互补的业务模式, 具体应包括但不限于以下四类:

表2 基本业务类型分析

类型
基本供电业务
直供电业务
增值业务
新能源业务

售电公司未来的业务模式应该是能够促进用户提高用电效率, 优化用电模式, 并且能够促进可再生能源等清洁能源的使用。因此, 本文提出, 发电企业售电业务的开展应分三步走。

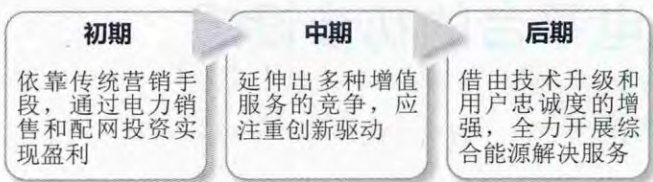


图2 售电平台业务模式开展策略

(1) 初期打造电力销售和配网投资的竞争力

在初期阶段，能够实际开展的主要业务可能是电力销售和配网投资业务。

(2) 中期创造增值服务的新盈利点

随着售电市场的进一步开放，售电公司在发展中期应当改变初期的传统销售策略，注重“创新驱动”，不仅实时注重发现电力需求，还应通过开发增值服务而“创造需求并管理需求”，以获取新的盈利点。总体而言，即为实行“一二三”战略。

(3) 后期开展综合能源解决方案新业务

未来，用户将更期待差异化产品和高品质服务，而售电公司若想进一步发展，必须具有显著的用户服务属性，其业务范围应直接深入到用户对电力的使用、查询、测算、习惯、节能等，开展综合能源解决方案业务。

2. 盈利模式分析

一是电力趸售，即售电公司从外部购电，赚取价差；二是自有电源供电销售，即通过自有电站售电赚取服务费。三是综合用能服务费，包括报价、配电、运维等服务。四是随着我国电力市场化的发展以及电力金融衍生品的逐渐引入，差价合约交易模式将被广泛运用于发电厂商以及购电大户之间。

四、结论

可以说，电改9号文提出构筑的“放开两头、监管中间”的行业结构，对大型发电企业的业务扩展以及盈利模式的多元化是具有关键性促进作用的。发电企业在未来的售电市场竞争中，要充分把握改革思路，积极抢占市场先机，拓展竞争性售电业务。此外，将互联网思维与能源行业发展的基本规律相结合，培育新型业态，促进产业升级，构建有效竞争的市场体系，改变传统用能模式，提升用能效率，促进能源可持续利用，保障能源安全，构建开放、互联、共享、平等的能源领域新常态。

参考文献

[1] 陈宗法. 售电侧放开与五大发电集团的“底气”[J]. 中国电力企业管理, 2015(17): 32-33.  
 [2] 白杨, 谢乐, 夏清, 等. 中国推进售电侧市场化的制度设计与建议[J]. 电力系统自动化, 2015, 39(14): 1-7.  
 [3] 孙盛鹏, 章潇萌. 售电侧放开需循序渐进[J]. 广西电力, 2015, (4): 82-83.

(上接第212页)

四、山东省两化深度融合促节能减排的政策建议

1. 采取各种措施避免“两张皮”现象

为避免两化融合促进节能减排“两张皮”现象出现，山东省可认真收集并梳理企业在两化融合以及两化融合促进节能减排方面面临的困难和问题，建立面向特定企业和项目的联系制度，加强对工业企业两化融合工作的专项指导，建立企业和政府的沟通桥梁，并公布相关服务电话和平台网络，责任到人，问题限时解决。另外，还可多举办两化融合促进节能减排的专题培训，辅助企业认识两化融合对节能减排的促进作用，并促使工业企业广泛应用信息技术，促进各种信息化的技术手段和管理工具更多地应用于工业领域，尤其是工业设计、生产测试以及经营管理等环节，不断提升并优化两化融合促进节能减排的效果。

2. 搭建两化融合促进节能减排公共服务平台

山东省应推动两化融合以及两化融合促进节能减排的公共服务平台建设，尤其是重点行业节能减排领域信息技术公共服务平台的建设。目前，信息技术的发展日新月异，工业企业要想充分利用信息技术的作用并让其发挥在节能减排方面的重要作用，一方面要不断关注信息技术的发展并尽快把相关的IT技术应用到自身行业发展中来，另一方面还要针对工业企业特定的节能减排需求、关键问题以及瓶颈问题，积极寻求地方政府相关部门的辅助，尤其是可以利用两化融合促进节能减排这一公共服务平台发布问题难点，地方政府可组织相关信息产业和软件产业的企业进行该问题的攻关，从而为工业各行业在两化融合促进节能减排方面提供较好的解决方案。

3. 加大对两化融合促进节能减排的资源投入

山东省政府应统筹各种有利资源，加大对两化融合和节能减排的资金和技术支持力度。同时，还应积极督促各工业企业加大两化融合促进节能减排的资金投入，鼓励企业利用信息技术改造传统产业模式并优化生产方式和流程，不断扩大两化融合对节能减排方面的影响并不断挖掘其在节能减排方面的潜力作用发挥。

4. 加大两化融合促进节能减排复合型人才的培养

针对当前部分企业对两化融合促进节能减排的重要作用认识不

足，特别是对两化融合促进节能减排的紧迫性认识不到位的问题，山东省应通过加大宣传力度和增加专题培训等方式，加大两化融合促进节能减排人才培养力度。同时，山东省还应加大工业技术和信息技术支撑服务力度，为工业企业提供工业技术和信息技术的融合，充分发挥政府的引导作用，搭建IT企业、通信企业和第三方咨询机构与工业企业的对接桥梁，进一步优化两化融合促进节能减排的专家人才队伍结构。

5. 从制造业寻求突破口，寻求两化融合对节能减排的促进作用

山东省制造业非常发达且石油化工、纺织和造纸等高能耗高污染行业居多，为避免工业企业的高能耗高污染，山东省在进行两化融合工作推进时，可把节能减排作为两化融合的重要切入点，加快信息技术与工业技术的融合发展，在生产制造过程中加大两化融合建设力度，有效地实现生产各环节的能耗降低和污染排放。

五、结论

山东省已把两化融合促进节能减排工作纳入总体发展规划，在两化融合促进节能减排工作方面虽已经取得了阶段性的成果，但从总体上看尚处于起步阶段，各行业、各地区的两化融合发展水平也很不平衡。山东省应充分发挥其在两化融合促进节能减排方面的引导作用，以生产制造业作为突破口，积极辅助企业进行信息化技术和工业自动化技术的不断融合，督促工业企业不断利用IT技术促节能减排的工作从单一环节应用逐步转向集成和综合应用，有效降低生产制造过程的能源消耗水平和污染物的排放量。

参考文献

[1] 王坚. 两化融合：生产制造过程节能减排的助推器[J]. 上海信息化, 2010(1): 12-15.  
 [2] 孙金凤, 王信敏, 解忠刚. 山东省两化融合促进节能减排的效果分析[J]. 河南科学, 2013(9): 1525-1529.  
 [3] 张厚明. 我国“两化”融合促进节能减排问题研究[J]. 发展研究, 2012(8): 18-20.