

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.08.007

传统企业经营模式创新与企业效益增长的探讨

□ 深圳市燃气集团股份有限公司 (518049) 贾扬

摘要: 本文介绍了燃气企业现阶段的经营模式, 通过成功案例分析了网上购物经营模式创新的企业效益增长方式, 并分析了此经营模式改进所面临的问题与挑战, 并提出了改进的策略与步骤。

关键词: 燃气企业 创新 效益 网上购物

1 概述

深圳市燃气集团股份有限公司 (简称“深圳燃气”, 601139.SH) 创立于1982年, 2004年改制为中

外合资企业, 拥有深圳市30年管道燃气特许经营权; 2009年12月在上海证券交易所挂牌上市; 主营业务为燃气批发、管道和瓶装燃气供应、燃气输配管网的投资和建设, 是深圳市燃气供应的主导企业。公司在江

个方面。管道及相关数据获取可采用多种方式, 如GIS地理系统、GPS巡线系统、设备管理系统、现场作业系统、远程阴极保护数据采集等。数据存储模型方面主要采用APDM管道模型, 能够更好地模拟管道特性。GIS地理系统也在管道完整性管理中被广泛应用, 如设备及管道管理。由于管道完整性管理是一个集多个工作于一体的复杂的系统, 采用协同工作流引擎, 将管道管理中各个系统统一协同起来, 成为基于工作流的管道完整性管理系统。

5.6 系统集成技术

燃气公司数字燃气系统是由很多子系统组成的, 这些系统需要通过系统集成技术加以集成, 以实现系统之间的数据共享及业务协同。在系统集成技术方面, 主要发展方向为采用SOA架构做系统集成、系统之间采用ESB总线交换信息、采用可视化工作流引擎、采用成熟的系统集成开发平台。SOA (面向服务的架构) 架构被广泛应用于系统集成中, 通过将数字

系统服务化, 以SOA架构集成, 实现系统之间的数据共享。ESB (企业服务总线) 技术被广泛应用于SOA机构中, 实现不同系统之间的信息交换。通过可视化工作流引擎, 将企业工作流程加以梳理及固定, 将面向单个任务的系统转化为工作流为载体的协同工作环境。Cordys、IBM、普元等基于SOA架构及工作流引擎的系统集成平台为系统集成工作提供了高效的集成开发平台。

参考文献

- 1 王孜. 燃气公司信息化建设的五层架构. 城市燃气, 2012; 12: 34-39
- 2 谢木军, 王孜, 徐水明. 物联网技术在燃气安全领域的应用. 城市燃气, 2013; 3: 23-28

西、安徽、广西、江苏等地成功控股和运营数十个城市燃气项目，目前服务管道气用户近120万户，瓶装气用户76万余户，用户总数超过196万户^[1]。深圳燃气坚持并积极探索国有企业和公用事业型企业的改革发展之路，连续多年跻身全国500强，在全国燃气业界具有较高知名度、美誉度和影响力。

目前国内城市燃气运营商的主要盈利来自于燃气进销差价，随着燃气消费市场逐渐成熟，主营收益日趋稳定。作为传统的公用事业企业在精耕细作的基础之上，必须对现有的运营模式在战略层面进行探讨，同时应坚持在已有的运营模式上进行创新和发展，挖掘和提升成熟的运营模式的價值。在这里需要强调的，既不是另引入一种经营模式，也不是业务多元化。思考的起点是，我们的用户到底需要怎样的服务？以及我们能为用户提供更多的服务有哪些？如何摸清用户的服务需求？以及如何将其服务需求与我们的主营业务建立有竞争力、可持续的关系。总而言之，要保持企业的竞争力和生命力，持续提升企业的赢利能力，必须考虑运营模式的改进。而根本在于我们要从一个贸易服务商改造成为一个服务型企业。

2 案例与借鉴

2.1 案例：传统与网络运营模式的结合

新世界百货公司是韩国规模最大的百货公司，在韩国是最高端、时尚度最好的百货店。1930年曾作为日本的三越百货店京城分店开业，1955年成为韩国人的东和百货店。1963年被三星集团收购，通过公开征名，改名为新世界百货店，是韩国最早的百货店^[2]。它集建筑、艺术、购物、娱乐于一体，经营历史悠久，传统韵味十足的时尚购物空间里，有Spa世界、Icelink等休闲娱乐设施和一系列文化体验设施。

作为最大的实体百货商场，其网上商城（ONLINE SHOPPING MALL）也同样方便快捷。打开新世界百货网上商城主页（见图1），我们可以了解到，传统商场经营模式与网络有效的结合，拓展了企业的销售形式，提高了企业的销售额和经营利润。

2.2 借鉴

百货零售业已经实现了实体店和网络销售的联合与互动。艾瑞咨询数据显示，2013年第一季度中国网



图1 新世界百货购物网站

络购物市场交易规模达3 520.8亿元，较2012年同期增长36.6%，在社会消费品总零售额的占比达到6.3%。我国的网络消费市场从2012年起逐步进入一个成熟期，展望未来几年，随着传统企业大规模进入电子商务行业，中国西部及东部三线城市的网上购物也将得到较大发展，预计2015年，国内网购业务将保持30%~40%的增幅，网购市场的年交易额将突破3万亿元^[3]。在国内百货企业普遍采取联营扣点经营模式、利润日益缩水的情况下，网购将成为传统零售商的新钱袋。事实上，网购在几年前还是新鲜事物时，传统百货品牌“触网”可以被看作是一次主动的积极尝试。包括京东商城、当当网等原本经营数码、图书类商品的网商，也纷纷扩大了经营范围，开展了百货业务；原本经营服装等百货业务的凡客诚品，其掌门人也在近几年一次次地调高了销售预期。而京东商城等网商线上百货业务市场份额的不断增加，实际上是在不断蚕食传统百货品牌的领地。

燃气作为与人们生活密切相关的生活必需品之一，可以借鉴百货零售业的经验，将深圳燃气的主要销售产品通过网络利用现有的用户资源，实现销售服务增值，并为公司带来更多的经济效益。在经营模式改进的过程中，我们必须思考既有优劣、切入点以及改进存在困难等。

3 经营模式改进面临的问题与挑战

3.1 外部环境

3.1.1 政治法律和社会文化环境分析

作为管道燃气特许经营企业，在经营范围、主要

投入业务等受到法规、协议的限制，并受到政府的监管；另外，作为传统的公用事业企业，政府和公众对企业的更多关注集中在供气安全与服务，对传统企业基于网络购物的经营模式改进存在不同的看法，进而影响公众对新业务的接受程度。

社会文化方面，深圳作为改革开放的前沿城市，市场开放度和融合度比较高，电子商务发达，具有良好的网购经营氛围和环境，公众对网购接受度和参与度高。随着城市化不断推进，特别是城市更新加快，管道气用户数量将继续持续增长，且具备管道气的住宅小区一般有社区成熟、管理规范等特征，存在基于网络购物的经营模式改进的潜在条件之一。其次，城市经济转型将意味着更多对生活有更高要求的人群进入这个城市，他们对服务内涵和品质的要求也相应较高。另外，随着受到国家人口政策影响的早期出生人口进入家庭成熟期，需要更加完善和丰富的社区服务来支持高质量的生活水平。

3.1.2 经济环境分析

深圳市的经济发展形势一直良好，相当一部分人群处于较高收入水平的层次，具有购买社区服务的倾向和能力。在长期条件下，随着城市的发展和社会人力资源趋于紧张，独立的社区服务价格势必呈现上升的趋势。必须依靠与其它产品或服务捆绑来降低成本，以及扩大社区服务的覆盖范围。随着市场经济的进一步发展，更多进入老龄阶段的人口必须依靠社区服务来实现更加舒适的生活，在社会保障体系和具有工作阶段充分积累情况下，具有支付社区服务合理价格的能力。

3.1.3 技术环境分析

作为传统的公用事业企业并没有网络购物和产品营销的技术能力，但由于网络购物行业已经相当成熟，且公司处于市场经济较为发达的地区，在短时间内具备上述技术能力是可行的，但要建立具有竞争力的技术能力，则需要3年至5年的实践通过市场考验和自身调整来实现。

3.2 经营管理SWOT分析^[4]

3.2.1 优势

(1) 政策与企业性质

企业拥有深圳市政府授予的管道燃气特许经营权30年经营期限，且为国有控股企业，具有一定的资金

实力，企业信用等级高。企业在主业经营日趋成熟和稳定的条件下，也有经营模式改进的内在驱动力，以期获得更多的利润和发展。近年来，政府鼓励国有企业开展一系列创新，其中也包括经营模式，提供了政策支持。

(2) 服务能力

深圳燃气历来非常重视服务体系和能力的建设，自2003年起，在这方面投入大量的资金和人力，并连续10年不间断委托专业机构对投入进行调研和评估。报告显示，深圳燃气的服务体系和能力逐步提升，能够实现客户满意度的稳步提高。而且这种服务体系和能力是基于社区的，具有非常广泛的公众基础。

(3) 社区物流

深圳燃气在各个区域规划和建设了众多的服务网点，管道气营业厅、抢修服务基地、瓶装气配送站（便民店）等200余个；同时还拥有服务热线两条，也为广大公众所熟悉，建立了成熟的燃气及相关服务社区物流。基于网络购物的经营模式改进最终的实现途径就是现有社区物流的扩展和优化。同时有关燃气的日常服务均与用户发生面对面沟通，社区物流具有高度的可靠性。

(4) 宣传与支付

深圳燃气一直关注和保持与客户的密切沟通和交流，采取的方式有营业中心、网站、定期的账单宣传以及现场宣传。这些宣传平台可以便捷、快速地将用气情况、安全知识、企业动态等内容传达给终端客户，同时也可以将企业的产品信息及时传达到用户端。

用户与深圳燃气签有委托银行自动扣款协议，每月的气费是由银行自动扣款，支付方式非常便利。不定期的支付也只需用户确认一份银行托收单，不需要另外开通网上银行或电话银行。这对一些不太习惯或不会使用网上银行的用户具有很大的吸引力。此外，深圳燃气的营业网点遍布深圳市区的各个区域，用户还可以选择就近选择营业网点完成现场交费。

3.2.2 劣势

(1) 组织与技术能力

深圳燃气为传统公用事业企业，不具备网络购物的组织与技术能力，不论是在现有的组织上增加改进方向的业务职能，还是单独成立运营公司，都将对现有的组织和运营体系在短期内造成冲击，和形成磨

合，而技术能力的建立必须依赖于组织的充分磨合。

(2) 人力资源

现有的人力资源是基于燃气及相关服务而建立的，如进行经营模式改进，在改进方向缺少相应的人力资源。而专业人才对传统公用事业企业进入此领域存在怀疑的情绪和观望的态度。必须从市场调研、分析和进入策略、实施手段等各方面予以充分考虑，描绘出清晰的、可实现的发展路径。

(3) 物流网络与管理

深圳燃气没有专业物流网络与管理经验，从物流角度来看，现有的物流网络基础较薄弱，也缺乏相应的管理人才和管理经验。

3.2.3 机会

(1) 社区物流的进入时期

有关社区物流的概念还处于起步阶段，目前还没有形成各方进入的实施阶段，由此看来当前仍然是进入的良好时间段。如果社区零售连锁、桶装水配送连锁等进入之后，将极大地增加我们进入的成本。

(2) 专业能力

深圳燃气具有可靠的专业能力，能够提供与燃气相关产品或类似产品的服务，并且很容易得到用户的认可和接受。公司从事基层服务的人力资源也具有好的扩展性。

3.2.4 威胁

(1) 其他公用事业企业

目前其他公用事业企业仅有有限的几家开展此类业务，但是产品非常单一，是潜在的竞争者。

(2) 其他基于社区物流的公司

社区零售连锁、桶装水配送连锁以及专业物流公司等，具有非常成熟的物流网络与管理，也是现在和今后强有力的竞争者。

(3) 政府关于公用事业企业的政策不确定性，此类风险极高。

4 改进的策略与步骤

4.1 产品或服务的定位

深圳燃气一直以经营燃气为主业，如果在开通网上购物似乎在“不务正业”，偏离了经营方向。纵观我们身边的企业，例如深圳市水务集团，以其主办的

“中国水星”在网上搭建了信息平台，共享水务项目的有关产品资料，并可实现网上订购和交易；香港中华煤气开发自主燃气灶具品牌“港华紫荆”和燃气干衣机、燃气电饭煲，并于近期推出全新的网上购物平台Towngas Shop（见图2）。深圳燃气针对我们的客户群，根据相关性产品销售的原则，可以定位于家居用品，包括灶具、厨房用品等，同时公布深圳餐饮优惠信息，与餐饮商家合作提供打印优惠券等服务，打造“健康、美味”的燃气生活文化氛围。



图2 香港中华煤气网上购物平台Towngas Shop

根据艾瑞咨询的研究报告指出，近五成的用户认为“与实体店相比，价格便宜”是其选择网购的主要原因^[5]，价格因素在今后很长一段时间都将是网购吸引消费者最关键的因素。大多数产品采取联营扣点的模式运营，而不是买断商品自营，实际的经营权大多掌握在品牌商手中，导致同一城市的同款商品价格几乎没有差异。如果这种情况不改变，网购将很难具备价格优势，这意味着其丧失了吸引客流的最关键优势。因此，深圳燃气可以试图开发更多的自主品牌，就不存在打价格战的问题了。

4.2 物流网络完善与管理

建立高效的营销渠道和模式。运用深圳燃气现有的宣传渠道，在网站、营业中心以及每月的宣传账单上宣传我们的网购功能和产品，信息传播速度快、成本低、效果好。

尽管只是将几乎相同的商品从线下搬到了线上销售，但对于传统零售商而言却是一种经营模式的颠

覆。对于深圳燃气而言，我们要做好充分准备，适当引进网络运营的人才，充实到自己的经营团队中，独立运营网购业务。

4.3 产品或服务质量管理体系

客户选择购买产品的前提往往是基于对深圳燃气的信任前提下，如果产品出现质量问题，有可能对深圳燃气的品牌产生信任危机。因此，强有力的产品质量保障是网购的关键控制要素。深圳燃气要建立完善的质量评估体系，保证提供给客户的产品是优质的、可靠的。

建立严格的产品质量管理体系。我们的优势在于保障产品质量、价格和便利，才能吸引更多的客户通过网络平台购买产品。在诸多的产品中筛选出物美价廉的产品，我们需要建立一套完整的产品评估体系；此外，对于自主产品，我们需要一支产品研发能力较强的团队，根据客户需求开发自己的产品，保证我们的产品优势。

4.4 组织改造

成立独立的运营分公司，将网购业务独立与集团公司之外。由于深圳燃气属于公用服务企业，进入市场产品销售需要充分考虑一些行业壁垒和限制。因此，我们可以单独成立网购业务运营分公司，组织专业的人员进行网站和产品的开发和管理。

这种经营创新模式的“试水”可以为深圳燃气的经营发展提供更广阔的空间和支持。在资金流方面，由于网购产品采取联营扣点的模式运营，产品不占用企业现金流，并且网购产品支付及时，为企业发展提供更多的现金流支持；在场站资源方面，配送产品只需定期定点配送到各个便民网点，不需投入大量资金建立仓库或配送网点；在人力成本方面，利用现有的上门服务人员资源，兼作配送小件产品，既增加了员

工的收入，又为企业提供更多的就业岗位。

5 结论与建议

我们知道，任何一种新的经营模式创新需要时间不断磨合和调试。如何将传统燃气行业与网络运营模式相结合，为企业增加营业收入，实现企业经济效益增长？在国内市场经济飞速发展的大环境下，在网络发展不断延伸的前提下，各行各业纷纷摩拳擦掌、跃跃欲试，不断创新经营模式和思路，寻求企业新的利润增长点。对于我们传统的燃气行业，我们也可以突破一些禁锢，打开一些思路，将传统行业与网络运营模式相结合，找到适合的切入点，相信可以开辟出一条新的燃气企业运营模式，实现现代燃气企业的跨越！

参考文献

- 1 深圳燃气官方网站. http://www.szgas.com.cn/content/2011-06/09/content_2753575.htm
- 2 韩国新世纪百货官方网站. <http://www.shinsegae.co.kr/english/services/main/main.asp>
- 3 艾瑞咨询集团. <http://www.iresearch.com.cn/Report/view.aspx?Newsid=199210>
- 4 “Object Oriented and Multi-Scale Image Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats—A Review”. *Journal of Computer Science* 4 (9): 706-712. Jan 2008
- 5 艾瑞咨询集团. 2012-2013年中国网络购物用户行为研究报告简版[R]. 2013; 4: 13

工程信息

甘肃首座液化天然气加气站落户平凉华亭

近日，甘肃省获批实施的第一座液化天然气（LNG）加气站平凉隆基新能源有限公司LNG加气站在华亭县安口镇开工建设。该项目总占地面

积5 902m²，项目一期投资1 000万元，设置一台60m³LNG储罐，为LNG三级加气站。

（本刊通讯员供稿）