

国内头部燃气企业新兴业务市场发展路径研究

翟羽达（中石油昆仑燃气华北分公司，北京 100101）

摘要：本文基于当前国内城燃企业面临的发展现状特征，通过有关机构对城燃行业转型发展趋势分析研究成果，进一步阐述国内城燃企业发展新兴业务的意义和价值，总结行业头部企业经验做法，为城燃企业发展以燃气增值和综合能源服务业务为代表的新兴业务提供思路借鉴和策略参考。

关键词：城燃行业；头部企业；新兴业务；市场发展路径；客户服务

中图分类号：F426.22 **文献标识码：**A **文章编号：**1674-5167（2025）033-0022-03

Research on the Development Path of Emerging Business Markets for Top Domestic Gas Enterprises

Zhai Yuda (PetroChina Kunlun Gas North China Branch, Beijing, 100101, China)

Abstract: Based on the current development status and characteristics faced by domestic urban gas enterprises, this article further elaborates on the significance and value of developing emerging businesses in the urban gas industry through the analysis and research results of relevant institutions. It summarizes the experience and practices of leading enterprises in the industry, and provides ideas and strategic references for the development of emerging businesses represented by gas value-added and comprehensive energy services for urban gas enterprises.

Keywords: urban fuel industry; Top enterprises; Emerging businesses; Market development path; customer service

我国城燃行业历经 21 世纪前 20 年的快速发展，近年来面临行业宏观环境变化，传统销气业务增长放缓，客户需求更加多元化，行业发生深刻变革，步入深度调整与转型的换挡期，机遇与挑战并存。各大燃气企业纷纷拓展业务布局、延伸产业链条，发展新兴业务，打造差异化服务、提升服务价值，转型运营模式，提升盈利能力。本文通过探讨国内头部企业转型和新兴业务发展策略与经验，为燃气行业高质量转型发展提供有力借鉴。

1 当前国内城燃行业发展的现状特征

1.1 传统销气业务持续承压

受气化率增速放缓、终端用能电气化比例提高、可再生能源替代等因素影响，传统天然气利用市场萎缩，国内城市燃气行业步入深度转型调整期，天然气销量及用户总数虽仍呈正增长，但用户数及接驳业务增速放缓，销量增长疲软，初装费收入及燃气销售价差显著下滑，传统业务运营模式面临较大冲击，燃气头部企业终端业务已从跑马圈地扩张阶段迈入存量市场竞争阶段。

1.2 客户求更趋多元化、差异化

随着行业竞争日趋激烈，市场话语权逐步由供给端向消费端转移，用户对于绿色低碳、安全智能、高效便利的用能需求及服务偏好更加明显，城燃企业盈利逻辑呈现从推动用户规模扩张拉动的“规模经济”逐步转向充分挖掘用户资源、扩展多元化产品服务供应、实现总成本最优的“范围经济”全面转型。

1.3 以客户服务导向持续延伸业务触角

在能源与互联网技术迅猛发展背景下，深入挖掘客户延伸价值，提供更优质多元、高附加值的服务，已成为行业普遍共识。华润燃气、中国燃气、新奥能源、港华智慧能源、昆仑能源等国内头部燃气企业，坚持同心多元化战略，以燃气主业为核心，依托数智赋能，推动产业链生态协同，持续布局燃气增值业务（延伸业务）、综合能源业务（泛能业务或智慧能源）等新兴业务，开辟新的盈利增长路径，抢占终端用户，创新商业模式，积极打造“第二增长曲线”，逐步从提供单一能源产品的传统燃气销售业务向能源与生活综合服务供应商转型。

2 国内城燃行业转型发展的总体趋势

埃森哲在《2021 中国城市燃气行业转型白皮书》中提出，燃气行业将历经 1.0-4.0 发展阶段。燃气 1.0 阶段服务商在巩固燃气销售主业基础上，将业务向上下游一体化延伸，从而降低资源成本、增加销气量。燃气 2.0 阶段服务商以居民和园区等典型用户为中心，以同心多元化方式，挖掘用户多样化能源和生活服务需求。燃气 3.0 阶段服务商大力发展数字业务，推动能源技术创新，以数字化智能化提升竞争力。燃气 4.0 阶段服务商依托数智化布局，向公用事业、城市治理领域延伸布局，提供零碳能源服务。总体来看，国内五大头部燃气企业，目前正在跨越燃气 1.0 阶段，加快步入 2.0 阶段，其新兴业务主要集中在综合能源业务和燃气增值业务。

3 国内城燃企业发展新兴业务的重要意义和价值

3.1 能够确保公司经营效益平稳

通过发展高毛利燃气增值业务、综合能源业务，发挥原有渠道优势，对现有燃气用户价值再开发，对冲传统售气业务毛利下滑不利影响，增加收入来源，有效提升经营效益，提供稳定现金流支撑，推动业务平稳转型。

3.2 能够增加终端客户粘性

燃气增值业务依托城燃终端网络复用客户资源，依托用户私域流量快速变现，通过提供燃气具、燃气保险等多元化产品和服务，构建生活服务生态，增加接触用户频次，丰富用户选择范围，提升客户满意度。综合能源业务通过提供多能互补、能源托管等个性化能源产品和服务解决方案，绑定客户长期需求，增强客户粘性。

3.3 能够提升上市公司品牌价值

上市公司开展以客户服务为导向的业务活动，在保障民生、服务社会、提升企业形象和品牌价值方面可不断提高客户对该公司品牌公众认知，形成品牌忠诚度，创造品牌附加值，从而提升上市公司市值和股东价值。

3.4 能够增强同业竞争力

燃气行业头部服务商发展新兴业务，打造第二增长曲线和新的效益增长极，能够促进业务转型升级，提升自身行业竞争能力，发挥标杆企业示范引领作用，实现业务可持续发展。

4 行业头部企业布局新兴业务的主要经验做法

4.1 子业务范围不断扩展并独立运行

从传统燃气具、保险销售到智慧家居、智慧园区综合能源、可再生能源业务，新兴业务子业务范围不断丰富。国内头部燃气企业全部将增值业务（智家业务/增值服务/综合服务/延伸业务）列入年报，新奥能源将综合能源（泛能业务）、港华智慧能源将可再生能源业务、昆仑能源将气电和新能源业务纳入年报并独立成篇。

4.2 从顶层设计层面强化战略引领

新奥能源提出“2圈1平台”（泛能服务生态圈、家庭城市服务生态圈）战略，明确“以客户为中心、以气为基础，打造燃气、泛能、智家业务”；华润燃气提出“1（燃气主业）+2（综合能源、综合服务）+N（多样化产品服务）”战略，中国燃气提出“一主（燃气）一新（气代煤）两翼（增值及热电业务）+N（综合能源、装备制造等业务）”的全业态发展战略。港华燃气2021年更名“港华智慧能源”，构建智慧能源生态链，向综合智慧能源投资运营服务商转型。昆仑能源提出“跨越式发展新能源业务、积极拓展燃气增值

业务”定位，加快由单一天然气经销商向国际知名、国内一流绿色能源综合供应商转型。

4.3 深化前沿能源趋势和技术探索研究超前布局“第三增长曲线”

新奥能源研究院推动重大前瞻性技术攻关，开展商用化聚变能技术探索；中燃设立全国燃气行业首家“零碳环境能源研究院”；港华研究院组建创新应用中心，专注储能、氢能、能源数智化等领域应用技术开发、成果转化落地。昆仑能源与天津排放权交易所联合组建碳中和研究中心，推动开展碳减排、碳资产交易研究。

4.4 加大数智化转型赋能力度提升生产运营数字化管理水平

新奥能源利用智能平台运营创新服务模式，以物联网+智能形成“数据积累-客户认知-生态聚合-品质服务”正循环。中国燃气搭建AI助手集成智能问答，开展定向需求匹配，构建“用户+渠道+技术+数据”生态平台，开拓家居能源管理和碳普惠应用服务。华润燃气凭借物联网技术和云计算平台，构建智能化运营体系，提供“安全+质量”一站式解决方案。港华智慧能源利用数码技术建设生活云平台，自主研发“港华芯”。昆仑能源统一服务平台端口，实现与微信公众号、956100燃气客服、云梦泽智慧平台等多渠道服务平台集成。

4.5 组建专业化组织机构和市场化运营平台

中国燃气成立电力及新能源事业部、数字化发展事业部；顺应增值业务与燃气客户服务相融合趋势，将增值服务事业部变更为客服增值事业部，统筹服务资源配置。港华智慧能源成立港华紫荆燃具、美家整体厨房等公司开展延伸业务；组建储能、绿电交易、碳资产公司提供综合能源模块化专业服务。昆仑能源组建昆仑泰客、昆仑雪源、国昆广源等燃气具、饮用水、人力资源服务平台，提升专业化市场运营能力。

4.6 变革客户服务模式布局建立全业态增值服务新板块

华润燃气全面推广维修、安检、抄表、综合服务一体化网格服务模式，将3776万用户划分为若干服务网格并设置专属燃气管家。通过打造智能客服体系，加载AI大模型，实现用户需求直达网格，建设全国统一服务热线和燃气管家APP，制作客户画像，构建服务和销售深度融合模式，为用户提供高效精准的管家式服务。

4.7 突出品牌化发展战略创建各类自主品牌

围绕主业创建品牌商标，各企业分别推出新奥格瑞泰、华润百尊、中燃宝、港华紫荆、昆仑格尔等自有品牌燃气具和燃气表、报警器、金属波纹管等燃气配套设施及智慧家居全生态产品组合，实现品牌价值

提升。

4.8 以线上线下全渠道布局整合客户资源

华润燃气由“润燃GO”云平台提供“智能百尊”“厨安保”“美妆宝”多元综合产品服务。昆仑能源构建以“昆仑慧享+”为品牌,集燃气用户线上缴费服务、燃气增值服务、电商平台、营业厅和体验店。中国燃气借鉴社交电商裂变爆款模式和门店场景模式,建立“壹品慧”平台,打造网格“店”商新零售模式。港华智慧能源建立名气家智慧生活平台,以健康生活体验馆重构传统客服营业厅。

5 对燃气企业发展新兴业务的有关思路建议

5.1 持续深耕综合能源服务业务

顺应“能源即服务”新型能源消费理念和趋势,通过多能协同、能源系统优化、数字化管理、市场化交易,眼服务国家绿色低碳能源转型和终端用户多样化用能需求,明确战略定位、发展策略和实施路径。以项目解决方案策划、运营维护能力、数智化管理系统为依托,实现资源整合、多元协同、模式创新,拓展综合能源服务子业务类型,打造多能融合生态体系,为用户提供冷热气电氢一体化能源解决方案。

5.2 改进客户服务模式

树立全链条客户服务意识,依托新技术、新模式、新业态,全面推广一体化网格服务模式,有针对性做好产品服务推荐引导,打造便捷高效的线上线下服务体系,增强目标精准性,提升客户服务体验、服务效率和服务价值。

5.3 完善专业化人才保障体系

面对差异化终端用能需求,燃气企业核心竞争力已从“资源垄断”转向“技术+数据+生态+服务”协同。为此需构建多层次创新型、复合型人才矩阵,使员工从“燃气工程师”向“能源管家+数据运营”转型。建立企业内部专业人才库,加强人才和经验交流共享,并与专业科研院所合作联合培养人才。条件允许时可收购具有核心技术优势、项目经验丰富、具有专业设计建设运维能力的技术团队,快速获取核心技术服务能力。

5.4 构建高效智能的运行管理系统

数智化运营管理体系是精准掌握客户需求、提升管理效率和服务保障能力,向智慧能源服务商转型重要依托。应借助专业化生产运营智慧平台,结合业务流程特点需求,完善生产、销售、客服、物流等环节智能化管理,将AI应用于需求预测,动态匹配供需,有针对性调配资源,推动传统运营服务模式颠覆性转变,构建一贯到底、智能高效的营销管理、客户服务、智慧能源运行管理系统。

5.5 以产融结合探索全新商务模式

燃气增值业务品牌推广、渠道构建和平台功能开发及综合能源业务技术研发和项目建设投入大,投资回收期长。新兴产业发展需奉行开放共享、互惠共赢理念,充分利用国家及地方扶持政策,发挥好金融“源头活水”作用,用好各类资本支持,与大型金融机构建立合作机制,采用轻资产运营策略,探索“成本共担+收益分成”方式,推动商业模式、投融资方式创新,缓解资金压力,打造多元化创新型业务结构和产业生态,为新技术研发、新场景布局提供坚实支撑,打造适应自身业务发展的生态圈。

6 结语

在城燃行业发展环境、运营模式、盈利驱动要素发生根本性变革的当下,加快发展以燃气增值业务、综合能源业务为代表的新兴业务是各企业提升市场占有率、增强盈利能力、实现企业运营可持续发展的可靠保障。企业应当顺应形势变化,通过依靠品牌运营,从顶层设计层面强化战略引领、深化前沿能源趋势和技术探索研究,加大数智化赋能转型力度、深刻变革客户服务模式、组建专业化机构和市场化运营平台,以产融结合探索全新商务模式,以线上线下全渠道布局整合客户资源,构建高效智能的运行管理系统,完善专业化人才保障体系,增强行业核心竞争力,在激烈的市场竞争中把握主动权,立于行业不败之地。

参考文献:

- [1] 中国石油国家高端智库研究中心.中国天然气发展报告 2025[R].北京:石油工业出版社,2025.
- [2] 邵春堡.数字经济如何创造实际价值[J].中国产经杂志,2021(15):14-15.
- [3] 乔俏.工业领域能源即服务模式营销策略分析[J].现代营销,2025(10):78-90.
- [4] 清晨.工业电子商务:驱动经济范式从“规模”走向“范围”[N].人民邮电报,2020-09-02.
- [5] 埃森哲咨询.2021中国城市燃气行业转型白皮书[R].北京,2022.
- [6] 加力“双碳”,燃气企业提速向城市综合服务商转型[N].中国能源报,2021-08-30.
- [7] 沈伟民,黄蕾.打造综合能源服务新业态 提升社会综合能效[N].中国电力新闻网,2019-03-15.
- [8] 本末电碳.2025年能源即服务(EaaS)商业研究分析报告[R].北京,2025.

作者简介:

翟羽达(1989-),男,天津人,硕士研究生,经济师,研究方向为天然气终端、气电和新能源、燃气增值业务市场分析。