

营销转型五步， 拓展能源服务

文 王靖、吕妍

提要

面对挤压式颠覆，公用事业企业需要开拓综合能源服务市场，以实现新增长，而率先开启营销转型升级将为企业赢得先机。

数

字化浪潮中，以输配电和城市燃气为主营业务的公用事业企业并未能偏安一隅。实际上，它们正被缓慢挤压，尽管传统业务仍能在相当一段时间内保持稳定规模，但数字化的新兴业务尚难获得客户认可，企业参与未来市场的竞争力实际上不断弱化。此外，其他行业巨头与新兴科技企业正对万亿规模的能源服务市场摩拳擦掌，传统公用事业企业如何依靠数字化转型突出重围？这考验着企业高层的领导力，尤其是在营销方面。

营销事关 新业务“开源”

企业数字化转型重点在于根据企业自身发展战略，以数字技术为核心动能，一方面改造现有服务，拓展新兴业务，提高营业收入，实现“开源”，此外，利用数字化技术深层优化企业运营，降低内部成本，实现“节流”（见图一）。

公用事业企业利用数字技术实现降本增收的需求尤为迫切。放眼全球，天然气市场价格低迷，用电量增长普遍陷入疲软，美国及欧洲公用事业公司市值持续走低；环顾国内，新一轮电价、天然气价格下调等举措蚕食着企业原有的利润空间，电力上市企业净利润增长率自

2009年以来一路下滑，多数企业经过多轮“降本增效”行动，成本压缩空间已所剩无几。面对传统业务利润与企业运营成本的双重挤压，公用事业企业要在挑战中迎难而上，就必须将目光聚焦于“开源”，通过开拓新业务实现收入增长。

“开源”，意味着传统企业必须走出竞争压力几乎为零的“保底业务”领域，迈向模式多变、竞争加剧的综合能源服务市场。公用事业企业需要尽快培养市场分析、营销推广的多重能力。埃森哲2017年全球能源消费者调研显示，82%的消费者愿意购买新的能源产品服务，前提是这些服务能够以个性化的方式提供。因此，公用事业营销团队还须具备更加强大的客户洞察能力，利用客户画像优化服务体验。

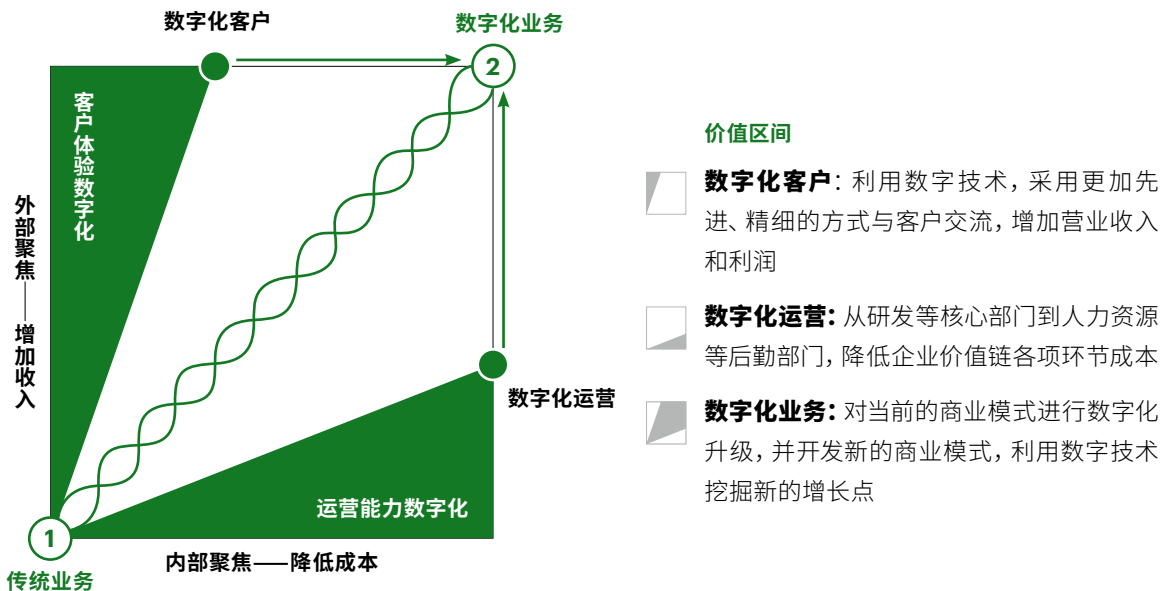
营销成功转型 需闯三关

面临行业形态、市场环境、客户期待等多重挑战，公用事业营销团队需清晰意识到现状与理想之间的差距，克服“三重障碍”，将企业转型战略真正落地。

战略调整。公用事业企业营销团队亟待解决如何将客户至上的理念内化于服务设计、绩效评估等日常实际工作之中，帮助企业创造出更具竞争力的产品服务和个性化的客户体验。

此外，传统巨头大多希望利用已有的规模优势，搭建大型综合性能源服务平台，如国家电网致力打造“枢纽型、平台型、共享型”的能

图一 企业数字化转型价值区间



源互联网企业。然而要将这些宏伟的愿景变成现实绝非易事，公用事业企业还需抛弃长久以来“单打独斗”的商业模式，认真思考如何通过企业之间的强强联合，丰富平台之上的产品服务供给，借助企业品牌与营销推广扩大平台影响力，利用端到端的解决方案吸引更多客户，帮助企业的“生态系统”真正发展壮大。

能力升级。转型后，传统企业的营销工作重心将由单一的服务客户变为洞察需求、开拓市场、创新产品等多项并举，以往经验难以满足新时代工作要求。

客户管理能力不足。公用事业企业以往只提供标准化服务，更关

注“消除客户抱怨”而非“客户想要什么”，了解客户需求、分析客户特征以及利用客户反馈的能力均相对薄弱。

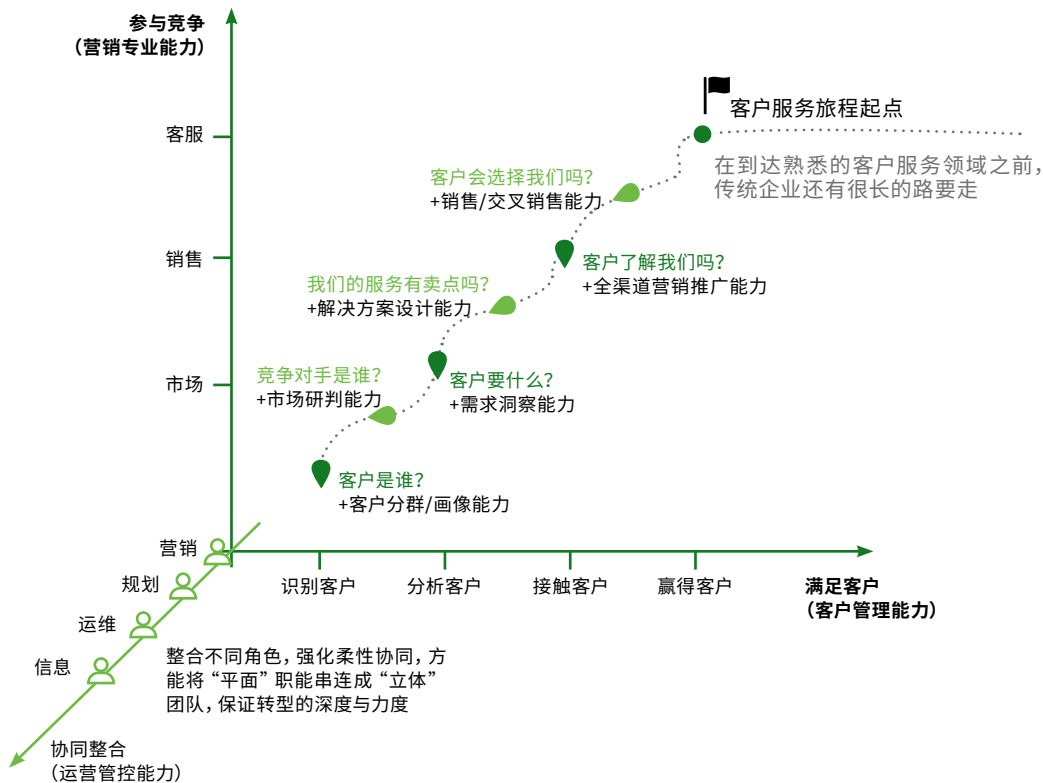
营销专业能力不足。平台经济时代崇尚“内容为王”“渠道为王”，公用事业企业一来在服务设计上经验和自信不足，二来在渠道运营方面较为保守。

运营管控能力不足。传统的公用事业营销职能以业务办理为重，与其他部门互动程度较低。然而今时不同往日，以能源托管（编者注：指能源服务商为用户侧综合能源系统提供管家式服务，包括运行管理、设备维护等服务）为例，仅服务设计一个环节就必须由客户洞察、

服务设计人员和区域能源系统的规划、维护人员等共同参与，既要追求超越客户期待，又要确保能力范围可及。此外，即使建立了内外部协同合作机制，如果企业绩效管理体系中未能引入结果导向型指标，各职能间缺乏柔性协同的动力，也难以保证服务体验（见图二）。

数据赋能。公用事业坐拥海量数据，但其数据优势似乎仅在于体量而非质量：数据标准化水平、数据贯通性均存在疑问，缺少能够整合多数据源、多业务系统和营销多业务模块的统一平台，难以支撑现有服务网架升级为管理多种能源的枢纽型网络，更难以实现能量流与数据流的融合发展。

图二 数字化提升运营三大能力



五步构筑 营销转型之路

埃森哲建议中国公用事业传统企业科学设计营销转型行动计划，并尽快付诸实践。这需要大致五个关键步骤。

1. 制定数字化营销战略

公用事业应当把“以客户为中心”与“转型成为能源互联网企业”的战略结合起来，立足客户需求，思考“平台”“生态”能够带给客户哪些核心价值。营销团队须基于企业战略，预判业态发展趋势，制定包含业务战场、目标客户、商业模式、品牌定位与产品组合的具体策略。行动时切勿求大求全，应勇敢搁置前景不明、发展缓慢的“鸡肋”业务，优选模式清晰、且企业具备一定能力的业务领域，深度调研客户需求，集中内部资源打造重点业务的极致体

验，使关键客户群体转变为企业的“最忠诚客户”。

面临东京地区用电需求萎缩、非电能市场萌芽等“内忧外患”，东京电力提出了成为“全能型城市基础公共服务提供商”的战略目标。为加快业务拓展，东电的营销战略直接确定了利用物联网技术向居民和工商业客户分别推广综合能源服务时的主要卖点。清晰的策略使其快速孵化出顶级的综合能源服务主体和业务组合。

资料来源：公开信息，埃森哲研究，2018年

2. 打造个性化客户体验

面对客户管理的短板，传统企业还需尽快开始“三步走”：一是与其他企业及相关政府部门建立信息共享机制，将外部客户数据“接进

来”。二是对定量历史数据持续挖掘，并通过定性调研分析客户的潜在能源服务需求，把客户信息“用起来”。三是改变自己在客户心中“迟钝、刻板”的形象，利用社交媒体与客户深度互动，做“有故事、有温度”的百年老店。

超过50%的美国能源消费者会因为服务体验不佳而选择终止合约。因此，杜克能源公司视服务体验为新时代能源零售的“主战场”，利用客户画像等工具为各类客户“量身定制”服务旅程，有针对性地总结服务重点、痛点，率先开展“监控互动旅程”“提供个性套餐”“制定共情战略”和“构建服务组合”等四项紧急行动，实现降本增收。

资料来源：埃森哲研究，2017年



3. 培养差异化营销能力

要加速进军综合能源服务，营销团队可以“双管齐下”，优先补足服务设计能力与推广销售能力。一方面，利用竞品分析和洞悉对手与自身服务内容之间的差异，优化产品设计，开发出客户感兴趣的“服务包”，让新兴业务成为“现金牛”。另一方面，充分借鉴电信、银行等巨头的差异化传播手段，利用专属服务经理、微信公众号等渠道将定制化服务组合推介给关键客户代表，用“一条龙”式的服务合同锁定销售。

为推广能源管理整体解决方案，新加坡电力抢抓登加新镇建立之契机，为其量身打造智慧能源城镇项目。通过部署区域能源互联网，利用人工智能搭建能源管理平台，整合区域内所有制冷系统、光伏项目、电动汽车充电网络及储能系统，并利用算法和物联网设备自动优化能源供给分配，预期可有效提升能源利用效率，减少总耗能量。

资料来源：埃森哲研究，2018年

4. 鼓励柔性协同机制

要改变业务人员本位主义的心态，就需要将“响应客户需求”作为企业的工作目标与考核标准。因此，传统企业须首先要求各部门改变工作价值观，梳理和改造所有与客户相关的流程环节，主动以跨

职能柔性团队形式提供服务。其次，企业需要以新的绩效机制取代原本相对割裂的部门考核制度，关注各职能对业务转型的实际贡献，做到“赏罚分明”。

面临股价下跌与能源互联网的双重压力，法国ENGIE公司在以往职能架构的基础上建立了一套柔性组织链条：客户中心专注于客户洞察；创新工作室通过内外合作开展服务设计；数字化工厂提供全过程技术支持。负责每项服务的产品经理都有权力获得各个团队端到端的支持。通过组织机制的革新，ENGIE为自身创造了数亿美元的新业务机会。

资料来源：埃森哲研究，2018年

5. 升级信息化基础支撑

战略与能力发生转变之时，信息化基础也必须随之升级更新。已部署的各项技术和运营多年的设施、网络仍然是企业的宝贵资产，但须通过改造，以更灵活的方式支持前端应用；数据不仅是内部管理分析的依据，更是拓展业务必不可缺的生产资料。这就需要企业以先见性的目光审视能源生态中的每一种角色和能源利用形式，在物理层广布触点，在技术层以统一、可扩展的模式实现数据贯通，并建成支持数据整合洞察和终端业务分析优化的系统平台，真正实现营销业务的数字化驱动。

面对客户侧终端广泛接入、能量流向日益复杂的情况，美国联合爱迪生公司近年来开展配网系统升级计划，力争在分布式能源管理系统、开放式EV集成云平台、智能电表数据应用等多个方面完成技术升级，并实现上述各平台与客户信息系统的联通，将其所辖电网打造成一个实时、动态、交互的“能源路由”。

资料来源：埃森哲研究，2018年

世异则事异，事异则备变。公用事业的营销转型，说到底，是要帮助企业传统业务之外重新找到开拓的方向，用新的能力实现新的价值增长。转型之路上，传统企业还须思深忧远、全面出击，实现营销业务的体系化革新，用数字化、市场化的营销能力为企业修筑一条通往能源互联网新生态的繁荣之路。

王靖

埃森哲大中华区资源事业部董事总经理
常驻上海
joy.jing.wang@accenture.com

吕妍

埃森哲大中华区资源事业部咨询顾问
常驻北京
carol.yan.lv@accenture.com