



新增长“探路者”

——港华集团名气家副总裁刘钊彦专访

访 杨越非、陈伟珍、陈瑾

文 陈双、吴津

随着油气体制深化改革的加速推进，中国天然气市场逐步向多元化格局转变，中国城燃企业在传统业务发展上面临更大的挑战，企业收入增长和盈利空间承压。“双碳”战略的提出，更是让能源企业压力倍增，开展“绿色”可持续业务内驱力更强。如何探索“第二增长曲线”，如何利用数字技术为燃气行业的增长带来新动能，这些都是传统城燃企业亟须考虑并着手应对的问题。

港华集团作为香港中华煤气在内地投资及营运管理的业务组合，多年来深耕内地燃气市场并相继发展水务及环境、可再生能源和延伸业务，服务遍及全国28个省市区。名气家是港华集团负责统筹内地延伸业务板块的平台公司，自2015年成立以来，承载港华集团在燃气主业基础上延伸业务的重任。本辑《展望》，我们采访了港华集团名气家副总裁刘钊彦女士，与她一起畅谈传统城燃企业如何探寻未来的第二增长曲线，以及数字化如何赋能能源企业的全面重塑与可持续发展。

《展望》：港华集团成立名气家发展延伸业务的初衷是什么？名气家目前的业务范围涉及哪些？

刘钊彦：港华集团成立名气家主要有两方面考虑。一方面，为了更好地适应宏观环境的挑战，顺应国家加快推进油气体制改革的战略，港华集团主动寻求第二增长曲线，探索新的商业模式，同时为用户创造更多价值。在港华集团内部我们通常说“延伸业务”，燃气行业内其他企业有的叫增值业务或新零售，表达的是类似的含义，但结合企业的战略，每家企业覆盖的业务种类或范围结合企业的战略有些差异。

另一方面，从企业自身来说，我们也具备发展延伸业务的先天条件。截至2022年底，港华集团为3700万家庭燃气用户提供服务，这是我们拓展延伸业务的基础；此外，无论是中华煤气还是港华集团，成立一百多年以来，我们在安全、服务等方面有口皆碑，深得用户信赖。

我们希望以燃气、水务等公用事业服务为出发点，立足家庭生活场景，为集团在主营业务之外寻找新的利润增长点。目前名气家的主要业务范围涵盖智慧厨房场景下的燃气具、厨房电器、采暖净水、整体橱柜等销售及服务，同时积极探索社区零售新模式，为用户提供更高频的健康商品，到家服务，门店体验等。

《展望》：与其他零售服务企业相比，名气家的“差异化服务”有哪些？

刘钊彦：名气家曾经做过燃气用户调研，发现用户的主要痛点在于如何围绕家庭场景筛选出真正优质的产品 & 售后服务。

因此，与其他零售服务企业相比，我们的差异化主要体现在三个方面。第一，名气家传承了中华煤气、港华集团优秀的上门服务和管理能力，触达用户的渠道和场景是我们独有的优势，我们可以借助这一优势与用户建立紧密的联系；第二，燃气企业具有公共事业属性，对用户服务的年限以20年起步，所以我们有机会长期为用户提供优质的服务，赢得用户的信任；第三，借助数字化技术，我们可以通过大数据分析和AI等为用户提供精准的个性化推荐。

另外，我们已经建立三大场景，与用户保持紧密联系，并覆盖线上、线下多个渠道。

第一个场景是燃气公司的传统服务渠道，包括热线电话、上门抄表、安全检查等服务以及网格化的社群燃气管家等，我们可以直接触达用户，在做好燃气服务的同时，为他们推荐延伸服务和产品。

第二个场景将原先的燃气客户中心升级为“时刻家”社区门店。除了涵盖基础燃气业务，我们也划定健康产品体验区、儿童游乐区、烹饪教学区等，门店人员可以在轻松的环境中与用户互动，并积极转化销售。例如，在健康咨询区，我们配有专业的营养师，可以针对用户的需求进行个性化的产品推荐。截至2022年底，已有67家“时刻家”社区门店为用户提供专业服务。

第三个场景是数媒矩阵，名气家通过抖音、小红书、视频号等吸引公域流量，同时在微信公众号、小程序等渠道吸引私域流量。我们建有企业微信群，结合燃气服务的内容，与用户保持沟通交流，在合适的时机，再将这些用户转到更为细分的健康群或者相关产品群，进一步分层私域。

《展望》：名气家在持续提供“差异化服务”的过程中，遇到了哪些挑战？

刘钊彦：从我的角度看，挑战之一是在延伸业务发展战略实际落地过程中是否能达到预期效果；挑战之二则是团队能力是否跟得上我们的想法。

市场化产品或业务模式的验证，需要一定的周期。名气家着力打造的“时刻助手”数字化平台，是一款供服务人员使用的作业App，包含基础数据以及标签信息，可以帮助燃气服务人员与用户进行有针对性的沟通，并与用户建立更紧密的联系。目前“时刻助

手”已经在一些地区试运营，实际用户体验如何、是否能达到预期效果，还需要时间验证。

市场产品同质化背景下，如何提供满足消费者需求的产品。我们想要的“差异化产品”，不能是随处可见的。如何保证这些“小众”产品在合适的时机出现在用户面前，并能做好供应链及售后支持，这些都是我们需要解决的问题。当然，如何吸引用户从各大电商平台转移到名气家，并培养用户的忠诚度，也是颇具挑战性的。

如何做好客户的高品质运营，对管理能力要求很高。燃气业务已经进行了网格化管理，抄表员也建立了企业微信用户群，提升上门速度及上门时间灵活性。但如何运营好这些企微群，如何保证传递的内容质量、筛选合适的入群用户及用户入群后的管理，如何做好产品或服务推荐，如何更高效、高品质地运营，以提升社群的活跃度和留存率，这些对我们来说都是挑战。



名气家“美家”智慧橱柜展厅

延伸业务的落地，离不开整体业务团队能力的提升。让传统燃气服务人员转型做延伸业务，也绝非易事。公司需要整合内部资源，同时改变员工的固有思维模式，借助市场化的激励方式，使他们主动去适应新的变化，拓展服务边界。所以，对管理者来说，对外如何寻找具备做延伸业务能力的人才，对内如何培养员工拓展延伸业务的能力，都是我们面临的挑战。



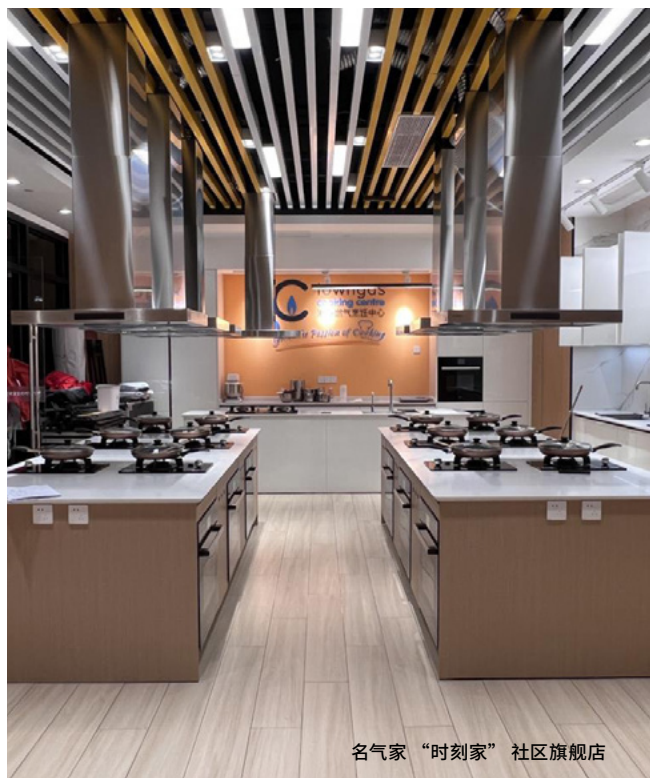
企业转型很重要的一点就是：想法要变，行动要快。

——刘钊彦

《展望》：用户的消费观念和消费习惯不断变化，您认为燃气企业有哪些新思路、新打法，可以更好地适应这些变化，为用户体验创造全新的价值，赋能传统业务的转型升级？

刘钊彦：新时代的消费者比以往更注重体验。名气家正在为港华集团规划300家客户中心的转型升级。这些客户中心覆盖周边多个社区，除了提供传统的燃气类服务，还会针对用户的需求创造新的业务模式和商业价值。我们会根据不同社区的情况，个性化设计门店的产品和服务内容，包括智慧家居、健康咨询、绿色食品、亲子厨房、到家服务等，争取为用户带来最佳的产品和服务体验，希望借助线下的良好体验，提升线上的成交量和复购率。

“以客户为中心”是当前各个企业都在力推的主张，但在业务开展过程中是否得到了真正的落实，企业则需要认真审视。加入港华集团前，我曾在深圳燃气工作多年，主导深燃持续六年的数字化转型工作，全程参与和见证了传统燃气企业如何借助业务模式的创新和数字化的手段，为用户持续提升优质服务和安全供气，同时也使得传统企业的管理能力获得



名气家“时刻家”社区旗舰店

质的飞跃，这些数字化实践的成果也获得多项国家级和省市级的认可。

因此，只要紧紧围绕用户价值及用户体验，积极利用数字化手段为业务或管理赋能，传统企业转型就肯定可以实现的。

《展望》：对于大力发展延伸业务，名气家不同场景下的设想是什么呢？

刘钊彦：经过长时间的讨论，我们确定了聚焦智慧厨房场景、扎根社区、按照用户经营的模式，将原来低频的燃气服务与高频的产品和服务相结合，提升用户黏性，从而支撑延伸业务的可持续发展。

我们所说的智慧厨房场景，是指与燃气供应紧密相关的一些产品和服务，例如，智慧厨房的燃气具、智能报警器、智能燃气表等，延展到与厨房场景高度



名气家“时刻家”社区旗舰店

相关的厨房电器、橱柜、净水、采暖产品及工程服务等。我们还可以依托定期燃气安全检查等上门服务推荐相关产品或服务。

但是这些产品或服务相对低频，我们还需要借助用户在厨房场景下需要的米面粮油等高频产品，增加与用户的互动。未来，名气家可以依托300家客户中心以及全年约1亿人次的触点，为用户提供健康产品选择、营养膳食咨询等健康饮食服务。名气家计划从外部引入更多合作伙伴，比如营养、健康管理的KOL（关键意见领袖），为用户提供线上线下的咨询和服务。我们希望通过这些举措，拓宽我们的渠道、增强我们的影响力。

心怀梦想，脚踏实地，深耕社区生态圈。不管是智慧厨房场景，还是高频的产品服务，都要扎根社区，做好用户经营。我们未来会继续将业务线延伸和扩展到更广泛的应用场景中去，打造社区绿色低碳服务生态圈。



企业只有厘清赛道、确定发展方向，才能进一步深化未来发展的内容。

——刘钊彦

《展望》：您曾经在国际燃气联盟（IGU）有多年的任职经历，与全球领先的燃气企业有着深入的交流，对燃气行业的数字转型也有丰富的洞察。结合名气家自身的转型实践，您如何看待数字化组织、数字化人才和数字化领导力的作用？名气家又是如何规划未来数字化发展战略的？

刘钊彦：是的，国际燃气联盟（IGU）覆盖了全球90%以上的燃气行业参与者，我曾在其中的市场委员会先后担任副主席和主席，在七年任期里，通过每年的国

际会议、学术论坛、行业展会、论文甄选，以及每三年一次的世界燃气大会（WGC），与众多国际燃气同行保持深度的交流。应该说，我国燃气企业在数字化组织、数字化人才和数字化领导力方面与国际先进水平相比还有较大差距，数字化转型还有很大的发展空间，我们需要夯实数字能力，跟上我们的发展战略。

目前名气家正在大力开展数字化组织及人才的融合。原来港华集团有客服系统（TCIS）以及网上客户中心系统（VCC），这两个系统在某种程度上“各自为政”，数据只是通过集成实现有限的互通。2022年集团把TCIS划入名气家统筹，我们马上着手将两大系统中与用户相关的功能融合升级，赋能全国一百多家港华燃气公司，使他们在更好地为用户提供燃气服务时，还能拓展延伸业务，同时节省系统维护成本。此外，名气家提出名气家智慧生活平台（TLC）全面升级计划，进一步为延伸业务赋能。这就对名气家乃至港华集团的团队在保持团队活力，提升团队效能的基础上，提升数字化组织、数字化人才能力甚至数字化领导力，以支撑集团数字化转型的发展提出了更高的要求。

我认为，数字化发展战略是支撑企业整体战略落地的重要组成部分。谈到未来3-5年名气家数字化的战略规划，它不是一成不变的，数字化发展战略是为了支撑业务战略的落地而服务的。名气家已经明确有几项业务是未来要继续大力发展的，包括：燃气具业务，不局限于目前港华的自有品牌，我们还会引入其他的产品、品牌和合作伙伴，最终向智慧厨房整体解决方案转型；社区零售业务，利用门店和社区用户触点优势，聚焦品类、借助私域运营，拓展新业务场景，增强用户黏性。

为了进一步支撑业务发展，我们会继续夯实名气家在物联网、大数据及云平台等数字能力。比如物联网平台（IOT），可以按需上传用气表具数据，根据用户使用燃气的时间段以及使用量判断用户的家庭结构及用气习惯等，灵活安排上门抄表时间，并利用大数据分析及AI技术，提供精准的产品推荐；此外，我们还与合作伙伴共同研发了安全芯片“港华芯”，目

前已在智能燃气表计中运用，未来我们也希望将“港华芯”扩展到智能厨房、智能家电等应用场景中去。



数字化转型还有很大空间，我们需要夯实数字能力，跟上我们的发展战略。

——刘钊彦

采访后记

企业想要融入数字经济时代，转型势在必行。对于传统能源企业来说，转型似乎是一件更难的事。考虑到这个行业的特点以及当今越来越重要的绿色发展使命，如何让一个庞大的组织步履坚定，走好转型的每一步，领导层必须运筹帷幄、深思熟虑。

作为港华集团探寻第二增长曲线的“探路者”，名气家发展过程中面临很多挑战，但也正如刘总所说，即便前方道路崎岖艰险，也不要固步自封，裹足不前，只要方向确定，就要勇敢地迈出第一步，这样我们才会更接近成功。✍

杨越非

埃森哲商业研究院研究总监

陈伟珍

埃森哲大中华区资源事业部总监

陈瑾

埃森哲大中华区市场营销部经理

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com