

提要: 在日新月异的
市场中, 能源供应商
需要在五大领域采
取行动, 为客户创造
新价值。



新能源消费者

文 姚海峰

能源供应商是能源转型的核心。随着全球加快净零转型的步伐，其战略格局也在发生转变。同时，他们还面临着第二个具有时代意义的变局：数字化转型正在颠覆整个市场，在创造新商业模式的同时，也打破原有模式，重塑了消费者的期望。

能源供应商能否应变于新

埃森哲新能源消费者研究项目始于2010年，现已步入第12个年头。在最新的研究中，通过收集分析来自14个国家、500家能源供应商的观点，我们为能源供应商如何制胜未来勾勒了路径图。

为了保持市场份额，实现基业长青，能源供应商必须不断创新、多元发展，打造世界领先的客户体验。我们的研究显示，74%的能源供应商认为，他们的客户正从大型公用事业企业转向全新的创新型企业。

为了重塑客户体验，能源供应商必须首先厘清客户关系的现状。对于大多数消费者而言，能源供应商几乎没有什么存在感。消费者只期望与能源供应商结成一种传统的交易结算关系，而且一直以来事实也是如此。

而面对消费者不断变化的期望，能源供应商需要大幅提升自身敏捷性和响应力。77%的能源供应商表示，他们的企

业组织正在进行转型，未来将变得更为敏捷和数字化，从而降低对大宗能源商品本身的关注度。

然而，对于一个在过去100年里一直受到高度监管、运营相对传统的行业来说，转型并非易事。要重塑更加重视客户和创新的企业文化，任重道远。此外，在传统能源企业转型期间，敏捷的云原生型初创企业可以凭借其技术优势，快速响应客户需求，赢得那些表现出对现状不满、开始寻求更多选择的消费者。

能源供应商如何重塑客户体验

埃森哲建议能源供应商从使命、产品、平台、员工以及伙伴这五大领域采取行动，抓住各个领域的关键点，从而有章法地加快重塑客户体验。

一、使命驱动：客户开始关注企业使命

“25%的能源供应商表示，他们无法找到一个吸引客户的企业使命或故事，从而改善客户体验。”

随着全球能源转型的推进，消费者更倾向于选购以可持续使命驱动的企业产品和服务。基于此，能源供应商将大有可为。

能源行业在应对气候变化的挑战中发挥着关键作用。然而，很少有能源供应商会告诉消费者他们在这方面所采取的积极行动。消费者越来越热衷于从对社会产生积极影响的企业购买产品和服务，这为企业宣传提供了宝贵机遇。

对于居民和商业用户而言，关键是将使命故事融入客户体验的各个环节。可采取的方式多种多样，从帮助用户转向清洁技术，到为他们提供智能解决方案提高能效，节约开支，不一而足。

通过聆听客户的真正需求，能源供应商可以超越以往与客户之间纯交易、少互动的关系。他们的目标应该是通过专注企业使命，并建立行之有效的沟通策略，与客户建立更为深厚、共情的伙伴关系。

行动关键点

企业使命必须真实相关

能源供应商必须能够讲述令人信服的使命故事，让人感觉到切实可行，且息息相关：企业的雄心目标在实践中有何意义？如何实现这些目标？

企业使命符合客户期待

部署数据分析工具，深入了解客户的想法和期待。对居民和商业用户的优先事项有了清晰的认识之后，需相应调整使命战略，建立客户的品牌忠诚度，并形成良性循环。

企业使命深入品牌故事

与客户合作开发新产品、新服务，把握机会，与主要利益相关者产生情感共鸣，共同为社会带来获益。积极与客户建立情感联系，让他们认同企业品牌及其所代表的意义，要勇于在重要领域突出自己所取得的成绩。

二、产品压力：满足客户需求

“78%的能源供应商认为，企业如果不能提供更加绿色环保的产品和服务，帮助客户以更负责、高效的方式采购能源，则必将落后于时代；56%的能源供应商预计居民用户将对激励机制有更高的需求，从而使用更节能的设备，或提升终端能源电气化使用占比。”

客户表示希望使用更环保的能源产品和工具来提高能效。能源供应商应抓住这一重大机遇，弥合需求差距。

居民和工业用户都迫切希望减少碳足迹，推动可持续发展。他们希望接触到更多可再生能源产品，并希望所获取的服务可以帮助其节能增效。

然而，到目前为止，很少有能源供应商能够自如地迎接挑战。例如，只有不到一半的能源供应商表示他们能够有效满足客户对绿色产品和服务的需求。

能源供应商正在竞相推出更多可持续性的产品，从提供可再生能源，到住房改善和电动汽车解决方案。有远见的能源供应商也开始通过应用程序及其他数字产品和服务与客户建立更紧密的互动关系。他们开始安装智能表计，管理客户用能，进行能源审计，以帮助客户确定住宅或商业场所的节能改造。

其中的核心关键是企业要提供简便、易用的产品和服务，让客户可以轻松地做出更明智的能源决策。

行动关键点

全程陪伴客户的转型之旅

大多数人都明白应对气候变化的必要性，并希望能够贡献自己的一份力量，但他们不知道在日常生活中能够做哪些改进。能源供应商如果能指导客户做出更清洁的能源选择，将赢得客户的信任和忠诚度。

降低参与能源转型的门槛

通过向客户提供基于绿色环保原则的建议、产品和服务，让客户积极地参与到向清洁能源转型的进程中。从采用智能计量等技术到提升能效的建议，客户致力于寻找简单易行的方法来减少自己的碳足迹。

关注商业客户的切实需求

随着企业披露碳排放信息的压力增大，商业客户对投资未来能源解决方案的兴趣不断增加。从电子运输系统到现场发电，能源行业正在开发相应产品和服务以满足这一需求。



三、平台效益：加速数字化转型

“42%的能源供应商当前正在投资数字化渠道以改善客户体验，35%的能源供应商正在投资销售和服务分析领域。然而，也有64%的能源供应商表示，要在盈利和客户体验转型之间取得平衡很有挑战性。”

能源供应商发展成为数字企业是大势所趋，业务和技术战略缺一不可。因此，企业需要持续投资创新和新技术。

当前，越来越多的能源供应商看重面向市场的速度和敏捷性，超过一半的供应商认为这非常重要。但是，如果不对新业务计划赖以运行的数字平台进行投资，无论是在运营还是在客户关系等方面，能源供应商都将举步维艰。

业务转型的方向明晰。要想获取竞争优势，能源供应商需要即刻利用分析工具，确保更深入全面地了解客户。此外，客户认为各种用户友好型的数字化触点是基本的，期待能源供应商也能为他们提供在其他行业已经习以为常的无缝体验。

云技术将成为这一转型的核心，助力能源供应商快速开发新产品和服务，并根据需要扩大容量和算力。随着能源供应商越来越多地使用物联网、增强现实和虚拟现实等技术，充分利用云技术将至关重要。

行动关键点

优先响应客户需求

各大平台让数据分析工具得以发挥作用，发掘具有可行性的洞察，快速开发并推出客户当下所需的产品和服务。

加快企业上云之旅

云托管平台提供了更强大的功能和灵活性，进一步改善客户体验，以及运营敏捷性和

效率。重要的是，它们为构建数字商业模式提供了安全的环境。

识别新技术用例

人工智能等领域的不断创新可以催生出新产品和服务，包括当今客户体验的核心——实现高度个性化。在能源供应商的转型之旅中，这些新技术工具的使用将越来越令人期待。

四、员工力量：支持人才，推动变革

“59%的能源供应商表示在数字营销和客户体验设计方面存在人才缺口；54%的能源供应商表示在人工智能架构和数据科学技能方面存在人才缺口。”

随着能源供应商更加关注净零转型及客户体验数字化所带来的挑战，他们需要吸纳和保留具备新技能和专业知识的员工。

能源供应商已经认识到应对气候变化挑战和拥抱数字化的必要性，但需要借助新的技能来实现目标。他们必须通过招聘、再培训及提高现有员工技能等举措来培养新一批人才，推动企业完成转型。

在实践中，这意味着在数据科学、客户体验和数字营销等领域弥合技能差距。能源供应商表示，难以找到推动数字创新的人才改善客户体验面临的第二大障碍。

面对与其他行业的激烈竞争，能源供应商要想成功招募和保留人才，需要更加认真地思考员工最需要的是什么。例如，能源行业在向净零转型的过程中起着关键作用，这可能会对员工越来越具有吸引力，因为他们希望找一份具有积极意义和社会使命明确的工作。采取新的工作方式，包括提供更灵活的职位角色、关注员工福利和工作场所的多样性，这也是营造以员工为本的工作环境的关键。

行动关键点

制定人才战略

能源供应商需要即刻制定人才战略方针，确定他们当前和潜在技能的差距，目标明确地开展人才招聘和保留工作。在提高现有员工的技能和招聘新员工之间做到有的放矢。

重塑员工体验

每个雇主都渴求最优秀的人才。企业唯有为员工提供最具吸引力的条件，才能将其收入麾下。对于能源供应商来说，关键是提出一个围绕可持续发展的清晰愿景。另外，企业还可以拥抱灵活的工作方式，投资多样性，制定职业发展战略等。

紧跟市场步伐

打破传统的孤岛模式，能源供应商将通过赋能员工高效协作，以此推动市场当下所需的创新。与其他组织构建伙伴关系也能为培养新能力提供另一条途径。

五、伙伴先机：建立“朋友圈”

“80% 的能源供应商计划与成熟企业合作，开发全新的以客户为中心的创新；还有 75% 的能源供应商计划收购具有创新前景的初创企业。”

与各类成熟企业和初创公司建立合作将有助于能源供应商加速创新和转型。

能源供应商肩负着从可持续发展到数字化的多重迫切转型重任，许多倡议可以由企业内部的有才之士负责领导。除此之外，如果企业对建立富有成效的伙伴关系持开放态度，将加快转型速度，使其获得新的专业知识和经验。

大多数能源供应商正在布局生态伙伴关系，寻求建立新的联盟。他们将目光锁定在行业内的成熟企业及能够提供新思想、新技术的初创企业和学术机构上。这些合作可以将各个合作伙伴的能力专长

整合在一起，实现更大范围的资源互通，为构建更广泛的数据集提供可能性，推动个性化，并为布局和推出新产品和服务创造机会。

伙伴关系蕴藏着推动创新的巨大潜力。这在可再生能源和电动汽车等新兴市场中尤为重要。每个能源供应商都在努力应对挑战，扩大自身在市场的规模。当面临能力短缺时，形势将更为严峻，而伙伴关系则可以帮助释放增长潜力。

行动关键点

新建、收购或借用

没有一个放之四海皆准的合作方式，能源供应商应该选择最适合其企业战略目标的合作模式。有时，这可能意味着与业内成熟企业合作；有时，投资初创企业也许更合适。有些联盟关系的性质是短期的，而有些则应考虑更长期的合作。

发展伙伴关系，缩短产品面市时间

尤其对新兴市场而言，企业可能需要很长时间才能达到一定的发展规模，特别是在将会引起更广泛社会变革的领域。与目标一致的合作伙伴携手，则更有可能通过不断挖掘合作优势，实现共同的既定目标。

数据为王

合作伙伴关系可以帮助能源企业扩大数据覆盖范围（同时遵守所有相关的隐私和安全法规），以便更好地了解客户。能源供应商应该利用这些数据来确定开发新产品和服务的机会，并改进当前的产品和服务。✍️

姚海峰

埃森哲大中华区资源事业部董事总经理

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