



竞争新格局下的可再生能源 的破局战略思考



过去十年，可再生能源从利基市场一跃成为炙手可热的全球产业。在此期间，环境议题频频登上各地区乃至全球的首要议程，人们的关注点已从“可再生能源何时开始发展”转变为“可再生能源能发展得多快”。受此影响，可再生能源装机量激增，成本飞速下降，新兴经济体对清洁能源的需求持续攀升，可再生能源行业进入良性发展周期。

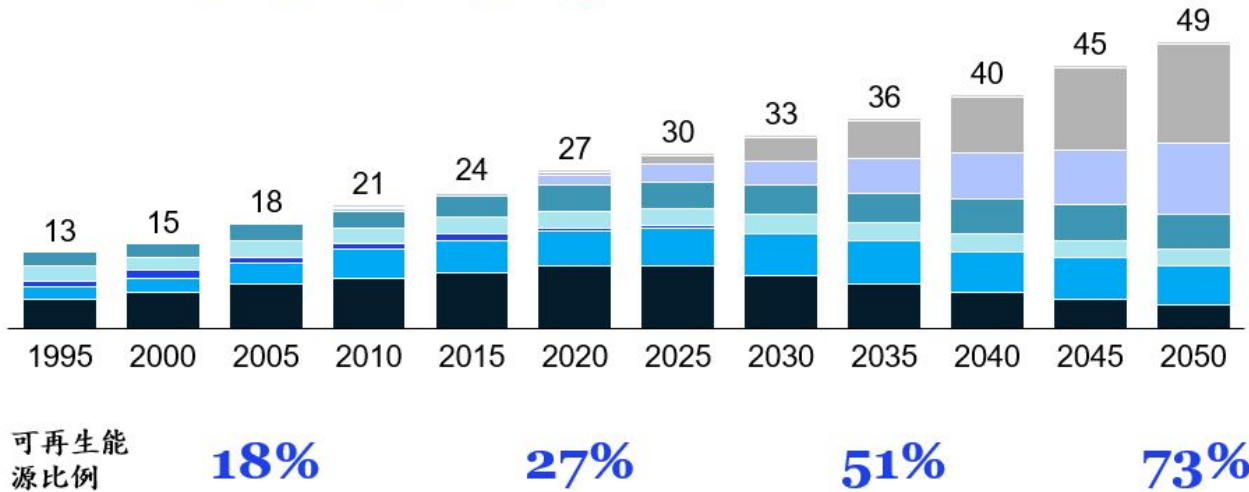
随着行业供应链日趋成熟，储能成本大幅下降，早期对可再生能源发展高成本及电力供应不稳定等的担忧逐步平息。以北美地区为例，从 2012 到 2018 年，陆上风电发电成本由 0.072 美元/千瓦时降至今日的 0.042 美元/千瓦时；电池成本也从 2013 年的 650 美元/千瓦时下降到了 2018 年的 176 美元/千瓦时。麦肯锡预测，未来可再生能源需求有望大幅提升，发电量占比将从今日的 25% 飞速提升至 2035 年的 51% (见图 1)。

图1 2035年可再生能源发电量超过总发电量的一半

全球发电量分析

万亿 千瓦时

■ 其他 ■ 光伏 ■ 风电 ■ 水电 ■ 核电 ■ 油电 ■ 气电 ■ 煤电



McKinsey
& Company

过去，得益于高技术门槛和大规模政府补贴，可再生能源企业面临的竞争相对有限，避开了很多市场风险。但今天，激烈的竞价上网方式给可再生能源公司带来了巨大的成本压力。此外，供应链日趋成熟，技术准入门槛大幅下降，新玩家更容易进入市场。一些非传统的可再生能源玩家，如投资机构和油气巨头，正投入大量资金，提升自身的市场地位。

市场环境也日趋复杂。电网的要求日益增高，可再生能源公司需承担起平衡电网系统的责任，如按需峰谷减产，增加站点储能能力等。除此之外，可再生能源补贴政策和购电协议（PPA）的收入份额下降，项目商业条款更加严格等，也会让可再生能源公司面临更多潜在风险（见图 2）。在

这个快速发展的行业中，什么才是成功的关键，什么样的玩家才能获胜呢？

图2 可再生能源企业将进一步暴露在商业风险中



McKinsey
& Company

优胜特征

我们认为，在新格局、新挑战之下，具备以下三大特征的玩家才能立于不败之地：

- 一、卓越价值链：可再生能源企业需要优化价值链的各个环节，既要充分利用自己的专业知识，又要通过与上下游企业的积极合作提升自身的工程设计和商业运营能力。例如在风场设计中，业主需要通过与设备制造商紧密合作，做到风场选址最优，保证年发电量最大，施工成本

最低。在利润紧缩和经营风险增加的新常态中，营收与成本优化至关重要。

二、 规模化、专业化：公司要提高自身竞争力，既要做大，又要做精。企业一方面要借助规模化紧抓全球市场，另一方面则要通过专业化运营深耕本地市场。

三、 敏捷运营：敏捷（Agile）将是企业应对国际市场周期和技术高速迭代的关键。面对市场变化（如某国家/地区出台有吸引力的可再生能源补贴政策），敏捷型企业可以迅速决策，将资金转到高价值地带。

优胜玩家

面对新格局、新挑战，可再生能源市场格局将发生根本转变。我们认为，战略定位明确的三类玩家将占得先机：

一、 可再生能源巨头，包括 EDP Renováveis，Enel 和伊贝德罗拉（Iberdrola）等少数企业。它们通过持续多年的可再生能源投资建立起了规模化和专业化体系，年产能普遍超过两千兆瓦。

二、 区域玩家，如印度的 Greenko 等公司。这些企业利用自身在当地的影响力、对区域市场的深刻理解以及与当地决策机构的紧密联系，赢得了区域市场，但这类公司也仍需扩大规模，以应对行业巨头带来的竞争压力。

三、 专业化的敏捷玩家，如哥本哈根 CIP（活跃的可再生能源资产开发和基金管理公司）、Van Oord（海上风电建设）等。这类利基

玩家或精通特定技术，或掌握了价值链中某个环节的专业知识，藉此抢占利基市场（见图 3）。

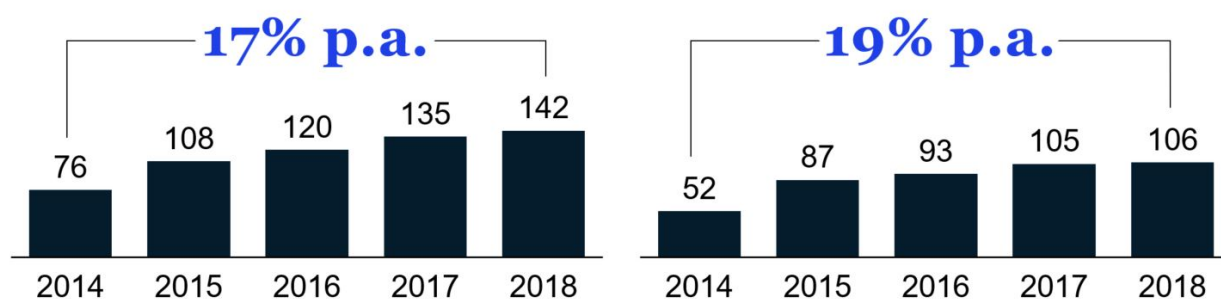
图3 优秀的敏捷玩家示例 —— 一家专注于太阳能的挪威公司

过去几年，该企业的营收与税前利润高速增长

财务表现

营收
美元 百万

税前利润
美元 百万



核心能力

- 专注于提供经济型光伏解决方案
- 与领先投资机构深入合作，优化项目资产结构
- 深耕发展中国家、新兴市场

McKinsey
& Company

纵观全球其他成熟行业，我们发现类似的行业发展路径并不少见。以油气行业为例，埃克森美孚和壳牌等国际巨头强力推动了全球油气市场发

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33996

