



中国油气企业绿色低碳转型： 提升低碳业务竞争力



作者：张海濛、洪晟、Chantal Beck 和汪小帆

在上篇中，我们阐述了油气企业的第一要务是建立韧性业务组合，打造既能应对大宗商品价格降低，又能应对碳价增长的组合。下篇将论述油气企业应思考长期的运营模式，提升低碳业务竞争力，成功实现绿色低碳转型。

进化升级业务运营模式，提升低碳业务竞争优势

汽车、电信、银行、保险和媒体等行业都经历过类似的技术、监管或消费者偏好的重大转变。在许多案例中，是进攻者而非守成者笑到了最后。

进攻者看似不可能获胜，其最初的能力、客户关系、技术、品牌和财务状况往往均属一般。但通过整合各种能力却能超越主导行业增长的守成企业，这令进攻者看起来天赋异禀。然而，获胜往往不是出于进攻者的自身优势，而是因为守成者没能及时且恰当地应对竞争环境的变化。

面对能源转型，油气企业正努力调整战略、改变资本布局和投资方向，但是，这些能否足以改变其运营模式？

那些选择沿用资源专家型的企业需要持续优化主业并做到精益求精。我们预计业内将会出现大量的兼并整合，因为当前许多玩家将变成主要的资产卖家，另一些则将破产，而破产的资产将以不同方式传递给剩下的玩家。

在北美，2020 年的破产量显著增长，10 个月里就有近 85 个同行企

业申请破产保护。根据 Rystad Energy 预测，当 WTI 价格为 40 美元/桶，天然气价格为 2.5 美元/百万立方英尺时，2022 年存在破产风险的公司可能超过 190 家【1】。资源专家必须持续优化资本收益和运营表现，同时削减运营碳排放，并通过购买绿证，推动实现自身全产业链的碳排放中和。

在纯低碳型的企业中，多家中型企业选择了加速聚焦新业务并相应调整的组织形式。例如 Neste 正在成为全球领先的可再生柴油及飞机燃料制造商【2】。该类别公司需要建立实质性的新业务发展能力，通常需要参与塑造低碳新产品的需求，并与外部利益相关方在传统边界内外开展广泛合作，以创造市场、扩张供应链，思考吸引资本的方法，如培育市场习惯、终端用户权益合作、需求稳定的采购协议等。在这方面，我们可以借鉴一个世纪前大型美国油企是怎样塑造汽车驱动的经济变革。

许多大型能源油气企业希望走中间路线转型采用综合能源模式。这些企业也在尝试升级自身业务结构、资本分配、甚至是组织能力来保护基于传统碳氢资产的收益和市值。

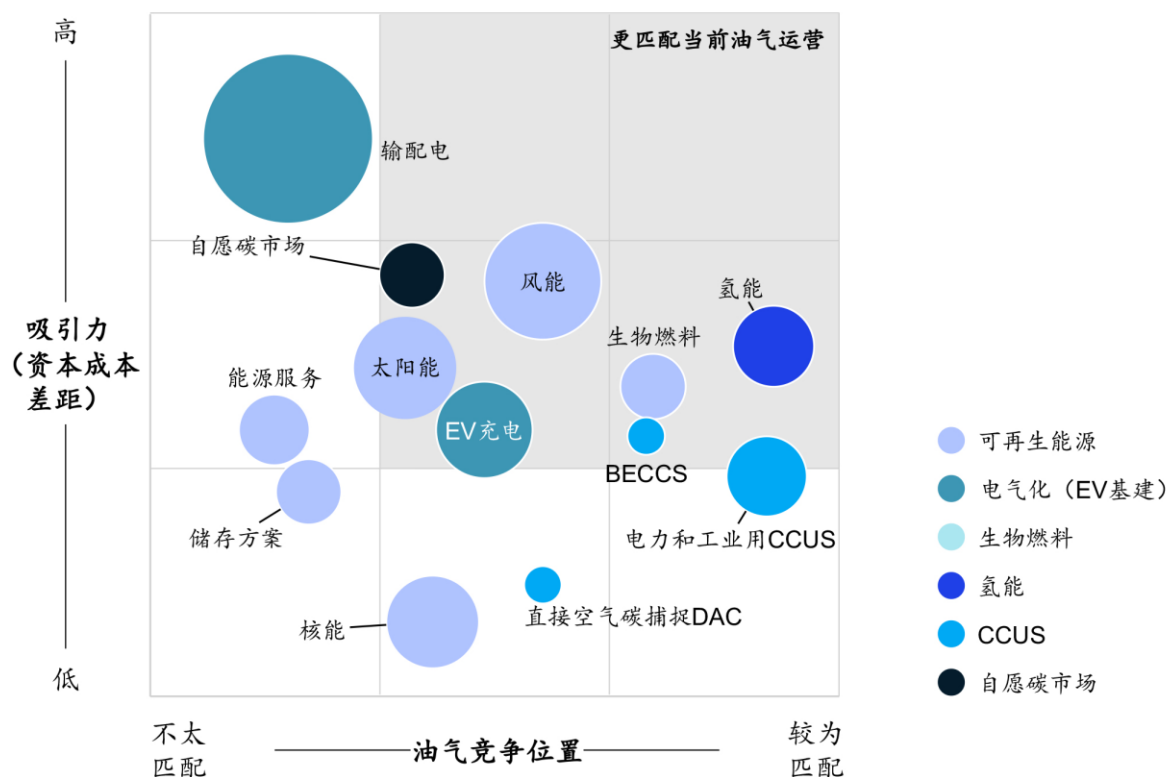
为乘绿色低碳变革大势起飞，油气企业首先应考虑低碳能源各领域的哪一战场最适合自己，其次要重新思考长期的运营模式，建立新能力、领导层和文化，以赋能新业务的蓬勃发展。

油气巨头们能力储备深厚，对部分新低碳能源业务的推动可能助力良多。所以尽管处于经济不确定周期，领先者还是可以在充分考虑不同低碳领域的相对吸引力（取决于预期的资本收益差），以及对标其它油气企业在

低碳技术中的相对竞争位置，开展战略研判，确定自己应投身哪一战场竞争（见图 1）。我们刚帮助一家日本油气企业用 4-5 个月梳理能源转型和绿色低碳业务创想，通过研讨会从 15 项业务创想中筛选了 3 项，随后由投行跟进，对筛后业务进行深入分析，快速启动新业务（见图 2）。

图1 油气企业能力储备深厚，对部分低碳能源业务系统的推行可能助力良多

价值池相对规模，示意



油气企业优势来源

可再生电力
熟悉运营环境
资本市场交付
供应链规模和关系

电气化 (EV基础设施)
资产负债表和创新联盟
拥有B2B客户
可升级的加油站网络

生物燃料
加工厂资产
液态燃料和化学工程专业知识
拥有B2B客户

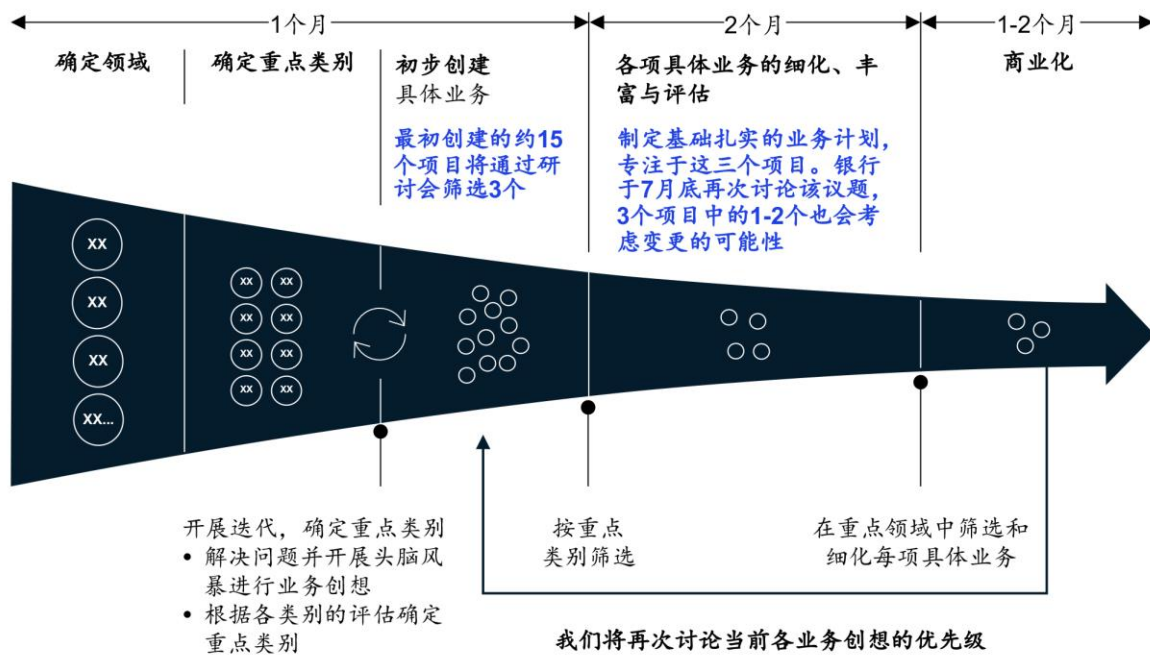
氢能
可获得甲烷和CCUS以扩大蓝色氢气产能
加油及物流网络
熟悉运营和流程安全

CCUS
实际油气资产 (已开采完油气田)
深厚的低下地质知识
接近有终端用户的行业集群
对于BECCS, 有生物燃料的所有优势
对于DAC, 有下游加工资产且能够获取低成本电力

自愿性碳市场
大规模的营销和大宗商品交易
与CCUS投资的协同

McKinsey
& Company

图2 我们帮助一家日本油气企业快速启动低碳新业务



McKinsey
& Company

例如，对许多油气企业而言，运营 CCUS（碳捕获、利用与封存）所需的能力是其管理油藏储量和管道等核心业务能力的自然延伸【3】。但这一技术在特定的优势利基市场之外能否带来收益丰厚的业务，目前尚不明朗。

相似地，氢气生产和销售也有赖于多项传统的油气业务能力，如资本获取、管理复杂工程及安全有效地运营基础设施。相较而言，可再生发电是这些领域中效益潜力最大的，油气企业能否在与 NextEra 和 Enel 等开发专家企业和领先公用事业企业的竞争中脱颖而出，仍不确定。

无论选择什么战略原型，油气公司都需要快速调整运营模式以建立碳管理能力。每家公司都应清楚了解自己运营排碳量、产品含碳量、如何降低碳强度、如何有效与监管机构、投资者和客户等沟通绿色低碳转型工作。他们还需要了解投资者对碳减排的看法及其如何影响估值和资金获取。

通过业务多元化转型进入其它可盈利可增长的低碳业务选项，企业需要思考以下重塑运营模式的相关问题：

国内外油气企业已经在不少方面进行了创新尝试，上文提到的 BP 加大了数字化创新平台 LaunchPad®的投资力度，加速孵化面向数字化转型及绿色低碳转型的新业务、新服务和新方案。

我们看到国内某区域燃气集团利用数字化推进网格化新零售转型，帮助更高效服务 C 端客户；山东某民营炼油企业通过线上线下相结合的加油站多业态零售和基于大数据驱动并优化的会员系统，加速新零售转型；某油气民企也正在布局工业“拼多多”，以实现低碳的创新业务转型。

尽管能源转型的实际速度和道路尚未明晰，但以打造低碳能源体系为最终目标已经是毋庸置疑的共识了。每家能源油气公司都会根据自身的起点和愿景以不同的方式调整战略。

正如参加油气气候倡议 OGCI 的企业 CEO 们在 2020 年 5 月的公开信中所阐述的那样：“新冠危机进一步明确了我们的关键重点：健康、安全和环境保护，同时提供社会所需的能源和重要产品来支持经济复苏”【4】。

作为 CEO，他们将塑造所在公司的未来经济。

历史经验反复证明了当前的成功企业可能会在新时代来临时迅速出局。今天油气企业面临的挑战是如何适应低碳时代—在哪个领域投入以及如何改变公司。我们希望对上述三大根本性问题的探索能够帮助油气企业走上正确的道路。

麦肯锡针对中国油气企业现状，围绕“碳中和”和可持续发展领域列出 6 大主要业务（见图 3），包括可持续发展和业务组合战略规划、绿色新业务打造和共建、低碳运营转型、风险管理和绿色金融，可持续投资研判、以及端到端可持续发展转型（包括能力建设和技术支持）。同时我们对油气企业关心的电池（EV 和储能）、CCUS、氢能、水和自然资源等议题也展开了专门的全球研究。

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_34562

