

浅谈六维投资管理模式助力能源企业战略转型

邓可

(北京北控能源投资有限公司,北京 100023)

摘要:近些年,气候变化问题越来越受到重视,引起了全人类与自然关系的反思。我国政府宣布在2030年前实现碳达峰,2060年前碳中和的目标。欧盟27国决定2030年前加大减排,2050年实现碳中和。其中,能源领域产生我国近90%的碳排放。能源减排的难点不仅在于其存量体量巨大,更在于我国仍处于经济发展阶段,能源消费总量仍有进一步提升的需求。如何处理能源消费增长需求与减排压力的矛盾,是我国能源企业面临的共同难题。北京北控能源投资有限公司是北京控股集团的全资子公司,致力于服务我国城市化发展,开展能源领域投资业务。本文旨在以我公司探索自身战略转型为切入点,探讨如何平衡能源领域的投资效率与公平,如何兼顾国有企业经济效益和社会效益的双重目标,如何将解决行业痛点落实到日常的企业经营管理中去等实际问题。

关键词:能源投资;战略转型

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.18.066

当前,全球能源发展逐步进入新时期,能源结构由单一能源向综合能源转变,由化石能源为主逐步向非化石能源方向转变,形成低碳、清洁、智能、高效的能源供应、输送和消费体系,是未来能源企业大势所趋,也为现有能源企业创造了机遇与挑战。

1 传统能源企业面临的两个碰撞

应对能源发展新时期课题,尤其是碳排放这样罕见的超时空外部性问题,对于全球能源企业都是一件难事,对传统能源企业而言尤甚。

我国改革开放四十年以来,企业早已习惯经济增长目标的硬约束。近些年,虽然增长约束随着潜在增长率周期下降有所弱化,但作为全球最大的发展中国家,经济增长仍然是我国第一要务。经济增长目标和碳中和等气候经济新要求的碰撞和协调是能源企业面临的一大难题。

作为传统能源企业,依托我国能源结构的以传统化石资源为主要禀赋的边际效应正在逐渐弱化,发展模式变化、经济结构转型、技术进步带来的外部性影响愈发凸显。传统能源企业在制造业方面拥有一定优势,但在数字经济方面稍显落后。作为承担经济责任和社会责任的国有企业,如何平衡短期与长期、局部与整体的利益,是当前亟待研究和解决的问题。

2 转型与创新是传统能源企业的必然选择

伴随人类社会工业革命,传统能源行业迅速崛起。但随着气候问题在全球范围内日益受到关注,应对气候变化逐渐成为共识,讨论的重点不再是否应该采取控制措施,而是确定控制的目标后,如何以最小的成本有效达到目标。研究的重点从成本-收益分析逐渐转移到成本-有效性分析,即明确目标,根据不同落实措施的成本,分析实现目标的有效路径和具体措施。

即使清洁能源成本比化石能源高,同时还需要建设配套的新的基础设置,且短期会对经济增长有负面影响,但为了实现可持续发展,以各大石油、电力公司为首的传统能源企业,纷纷加大了对原来非核心的新能源业务的布局力度,开启了向多元化综合性能源公司的转型道路。一方面是油气并举、向气电延伸;另一方面是发展新能源,包括风能、太阳能、生物质、地热能、氢燃料以及储能技术。

在管理模式上,传统能源巨头积极调整发展战略,重新谋划新能源布局,将分散在下属子公司的相关业务进行整合,在总部层面成立专门部门或专业公司进行统筹管理。BP公司早在2005年就成立BP替代能源公司,将太阳能、风能、氢能和联合循环发电等业务部门进行整合。道达尔在2007年成立天然气及新能源部,重点发展太阳能光电技术和新一代生物燃料。目前,道达尔又合并现有的天然气、新能源、电力等业务,并将其设为公司的第四个核心业务部门。雪佛龙公司于2014年成立了电力与能源管理子公司,统一管理公司可再生能源及天然气发电业务。壳牌公司在2016年5月底通过整合其现有的生物燃料、氢能、风能、太阳能等业务专门成立了

一个新能源部门,并将之与天然气业务一起划归为天然气和新能源一体化事业部,重新布局新能源业务。

在商务模式上,传统能源企业逐步由生产制造企业向综合能源利用服务商转型。例如,GE、西门子、ABB已由传统设备制造企业转型为系统解决方案供应商;电力生产企业,EON、法电、美国南方能源等,提供综合能源利用方案,而不是单一地生产电力;道达尔、挪威石油、韩国SK等以油气为主的企业已经开始全面发展,其中道达尔已成为美国最大的太阳能发电集成商;挪威石油已发展为全球优秀的海上风电技术提供商。

2019年6月28日,由国家电网有限公司牵头发起成立的中国综合能源服务产业创新发展联盟的成立大会在北京召开。联盟企业包括国网、南网、华能、大唐、国电投、国能投、中节能、中电建、中能建、清华大学、华北电力大学等20多家大型能源企业和高校。同时,国家在能源规划、财政、税收、投融资等方面已出台大量相关支持政策,能源领域的体制机制改革也在加快推进中,这为综合能源业务的发展创造了良好的政策环境。

3 六维投资管理模式的提出

面对新形势下的新挑战,在全面深化改革的大背景下,挖掘企业的内外部潜力,是激发市场活力的关键。作为市属国有企业,我们主要承担保障民生、服务社会、提供公共产品和服务的功能与任务,需要稳中求变。作为能源类投资企业,根据多年的积累和探索,总结出“SUPER+”投资管理模式,并加以实践,指导企业平稳、快速结构实施结构转型。

“S-U-P-E-R+”投资管理模式由六个维度组成。S代表战略引领 Strategy,U代表独特性 Unique,P代表政治性 Political,E代表效率 Efficiency,R代表变革 Revolution,+代表贯穿始终的企业管控与监督机制。

4 六维投资管理模式的应用与实践

4.1 S模块(战略引领)

党的十八大以来,党中央围绕能源改革发展,提出一系列新理念、新思想、新战略,集中体现为“四个革命、一个合作”,即推动能源消费革命、能源供给革命、能源技术革命、能源体制革命,加强全方位国际合作。2020年9月22日,习近平总书记在第七十五届联大会议上提出碳达峰和碳中和的战略目标,从实现碳达峰到实现碳中和计划的时间只有30年。面对上述挑战,我国能源行业近期主要目标将集中体现为:

- (1)在满足经济发展需求的前提下,控制非可再生能源消费总量。
 - (2)建立以绿色低碳为主要方向的多元能源供应体系。
 - (3)因地制宜选择合理技术路线,能源自主创新能力全面提升。
 - (4)还原能源商品属性,市场各主体共同发展。
- 与此同时,北京市围绕“四个中心”建设任务,在《北京城市总体

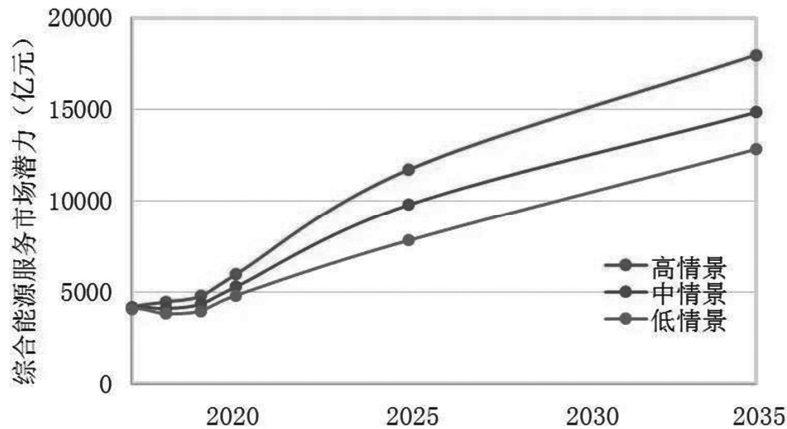


图1

规划(2016年-2035年)》提出要求,到2020年新能源和可再生能源占能源消费总量比重达到8%以上,到2035年达到20%,对城市能源结构转型提出了更为明确的目标。

国家能源规划和北京市城市规划要求为国有能源企业指明了转型方向。作为北控直属能源投资平台,北控能源以承载能源多元化开拓创新为重要使命,积极承担“能源供应、资源节约、环境改善”责任,明确了为城市持续发展提供数字化、科技化、低碳化、集成化的新型综合能源服务的转型目标。

4.2 U 模块(独特性)

综合能源服务市场潜力空间巨大,近期是千亿级市场,远期是万亿级市场。根据国网能源研究所数据显示,综合能源服务市场2020年约为0.5-0.6万亿元,2025年约为0.8-1.2万亿元,复合增长率达9.9%-14.9%,处于快速成长期。

北控集团旗下的燃气、水务、固废、环保等业务都是围绕城市发展的公用事业行业,具备较强的抗击经济周期波动的能力和庞大的用户基础,业务布局涵盖城市服务方方面面,协同优势明显,已形成一定规模的有机生态体系。依托北控丰富的产业布局、多年的市场积累和资本市场优势,能源改革具有得天独厚的肥沃土壤和强大的内生驱动力。

4.3 P 模块(政治性)

作为国有投资企业,在考虑转型时需同时兼顾企业经济效益和社会效益,以社会责任为基石,践行国企担当。北控作为城市公共事业企业,旗下的燃气、水务、固废、市政工程设计、智慧城市等业务领域与国计民生息息相关,赋予了企业更多的社会责任与政治使命。作为其所属能源投资板块,重点投资方向始终与保障民生,助力国家实现自主能源安全密切相关,前期主要投资项目纳入国家级发展规划,并承担多项国家级示范任务,为引领产业升级作出了一定贡献。在进行结构转型的探索中,逐步将投资重点由重型生产制造转向公共服务、生态环保、节能减排及战略性新兴产业,促进公共服务均等化、基础设施互联互通,不断创造企业社会价值,将提升环境、社会与管治(ESG)综合水平与实施战略转型有机融合。

4.4 E 模块(效率)

通过严格投资预算管理、投资实施全过程监督管理、引入专业技术工程团队、构建结构化融资等方式,北控能源已投资项目取得了远高于同行业均值的投入产出水平。在推动战略转型的过程中,始终将提升投资效率、降低投资风险作为不可或缺的衡量指标。通过聚焦主业,构建综合能源服务生态,统筹考量和设计,打造企业可持续发展能力和核心竞争力;明确效益导向,在落实国企社会责任的前提下,优先考虑收益率高的项目,以9%的净资产收益率作为资本配置优先级的判断标准;坚持内外并举,提升资产周转率,实现现有业务内生增长的营收目标,同时布局外延并购,实现跨越式发展;优化增量资本配置,推动资源向优势业务、优质业态、优秀团队聚集;减少存量低效资本,逐步缩减历史投资收益低、发展前景不明

朗的业务。

4.5 R 模块(变革)

随着能源体制变革、技术发展、系统形态升级,“多能耦合”与“多联供”契合能源“去中心化”成为未来能源服务的发展趋势。综合能源服务能够满足用户多元化需求、拓展企业盈利空间、提升社会整体能效,在发展节能减排技术、零碳技术、碳捕捉等技术引领能源革命的基础上,也对企业管理提出了一系列创新变革的要求。

数字化变革推动战略转型。对传统能源业务实施数字化赋能改造,推进产品创新数字化、生产运营智能化。逐步建立为行业内企业服务的云平台,最终实现与智慧城市运行平台融合,通过产业数字化手段升级产业运营、强化精细化水平、节约运营成本。在产业数字化的基础上,积极谋求构建行业平台,为行业提供应用和解决方案。

国企改革助力转型落地。党的“十九大”报告提出了“高质量发展”的新理念,同时也第一次提出建设培育“世界一流企业”的新要求,成为了新时期国企发展的使命责任和根本目标。随着《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》的实施,国企改革综合效能进一步提升,持续推进混合所有制改革、股权激励等举措,以混促改,重点转入市场化机制改革,以变革激发国有企业带动经济发展的潜力,将成为企业战略转型落地的一大助力。

4.6 +模块(管控与监督)

通过多年的管理实践,北控能源已建立了较为完善的治理结构,形成了可衡量、可操作、可考核的治理体系。坚持党的领导,把企业党组织内嵌到公司治理结构之中,充分发挥党组织把方向、管大局、保落实的领导作用,形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制,并始终着力把治理体系更好的转化为治理效能,不断提升管理体系的现代化水平,为企业实现战略转型保驾护航。与此同时,建立违规经营投资责任追究机制,从前端管决策、管财务、管风险到后端监督追责,强化全过程管控,融合监事会、审计以及纪检、巡察等各方监督职能,积极构建“大监督”工作格局,大大加强了对战略执行和转型升级的支撑能力。

5 结束语

能源企业的转型发展任重道远。我们将继续以当前投资管理模式为基础,坚持战略聚焦与专业化发展并举,坚持改革与创新并举,坚持内生增长与外延扩张并举,坚持加快发展与守住不发生重大风险的底线并举,为推动我国能源革命贡献积极力量。

参考文献

- [1]段晋廷.探讨新形势下煤炭企业财务管理存在的问题及解决措施[J].当代会计,2020(20):41-43.
- [2]蔺晓梅.国有资本投资公司财务管理控制模式研究[J].中国乡镇企业会计,2020(1):83-84.

作者简介:邓可(1986-),管理学学士,经济师,工程师,主要研究方向为公司投融资、能源战略、企业管理。