【石油观察家】BCG—石油公司准备好应对能源转型了吗?

对于美国的石油公司高管来说，未来可能比看上去更近。低油价、低天然气价以及特朗普政府决定退出《巴黎气候协定》可能会让一些人相信化石燃料行业将不会受到破坏。**但我们认为，交通和发电的驱动力可能会迫使传统的石油和天然气公司改变他们在美国开展业务的方式。**

在接下来的二十年中，美国能源格局的变化可能导致国内汽油需求急剧下降，同时天然气在能源结构中的份额增加。在没有支持性的联邦法规的情况下，这些变化将主要由州级清洁能源倡议、全球能源效率趋势和技术发展所推动。从其他行业的经验来看，当转型到来时，它将比现有行业的期望更快。

无论个人对气候变化原因的看法如何，没有为破坏做好准备而承担商业风险太高且不容忽视。高管需要采取整体方法进行规划。他们需要了解未来市场发展的潜在影响，并确定其公司投资组合的哪些部分存在风险以及在什么范围内，这样有利于他们抓住机会，管理不确定性。

1

**汽车的未来将如何影响我们的炼油厂**

美国消费者对汽车的热爱对该国的炼油厂有利；汽油占其产量的60％，出口量也在增加。 美国人对汽油动力汽车，特别是运动型多用途车（SUV）和皮卡车的需求显著增强。然而，我们认为，如果电动汽车普及率提高并且内燃机的燃油效率越来越高，美国的汽油需求到2035年可能会下降多达35％。

1.传统车辆变得更有效率

2.电动汽车可能成为主流

3.共乘和自动驾驶技术将加速电动汽车的采用。

2

**应对汽油需求的下降**

没有可靠的低碳替代品的炼油产品，如喷气燃料、船用燃料和石化产品中使用的其他精炼产品，它的需求将减缓汽油需求的下降，但不会完全补偿炼油厂的收入损失。

美国对喷气燃料和脱硫船用燃料的需求可能每年增长约1.5％，从现在到2035年增长30％至35％。对更轻的汽车部件和节能保温的需求将推动对化学产品的需求，如乙烯。使用廉价天然气作为原料的美国石化工厂比国际竞争对手具有成本优势。因此，对美国化学品行业产品的需求可能每年增长2％至3％——从2015年到2035年增长60％至65％。

由于发展中市场的汽车拥有量增加，出口价格具有竞争力的美国汽油可以弥补部分亏损量。但是，这些市场可能会试图增加自己的炼油能力，而不是过于依赖美国产品。

3

**天然气将为美国电力部门提供燃料**

我们对天然气的需求将会增加的预测对石油和天然气公司产生了刺激。美国页岩气革命表明，该行业可以通过创新来提高成本效率，而新的数字技术可以确保这种创新继续下去。因此，天然气可能以2-4美元/百万BTU的价格保持竞争力。

1.天然气将占取煤炭的市场份额

2.可再生能源将占取煤炭和天然气的市场份额

4

**石油和天然气公司的前进之路**

面对加速发展，在美国经营的石油公司如果要捍卫其核心业务就必须采取灵活的行动。他们需要做出明智的决定，增加其投资组合中天然气的比例。他们必须采用能够提高运营效率的数字技术来作为控制成本和保持新能源竞争力的解决方案。

一些石油和天然气公司将使其炼油厂喷气燃料和石化产品产量适应性增加，以补偿汽油需求的急剧下降。但是使用辅助设备改造工厂需要付出巨大的代价，需要通过仔细分析当地市场需求来支持这种改造。由于汽油是其他再加工产品的天然副产品，美国炼油厂也必须改善其贸易和营销专业度，尤其是在中国、印度、中东和俄罗斯等出口商扩大其份额时。

电动汽车和更省油的车辆的崛起可能会迫使美国一些州的加油站关闭，这将影响石油公司的下游零售业务。因此，企业可能必须要找到其他的方式来区分自身与竞争对手的品牌，并建立品牌价值。千禧一代对气候变化关注度的日益提升可能要求公司进一步研究其碳足迹的战略意义。

除了保护他们的传统业务外，聪明的公司还会接受能源格局的变化，并将自己定位为受益者。例如在欧洲，法国的Total正在投资太阳能和电池存储，而挪威的Stat-oil正在开发海上风电场和碳捕集与封存项目。Shell还投资海上风电场并增加其在其他可再生能源方面的足迹。在美国，ExxonMobil 将部分研发预算用于替代能源和碳足迹减少项目。

然而，并不包括大力投注于能源格局的改变。在大多数主要的石油和天然气公司中，替代能源、能源效率和清洁交通项目的专项预算占比不到其年度资本支出总额的5％。其中存在几个原因，对于起步者来说，石油和天然气公司在上游业务中投入大量资金，以便能维持其化石燃料的生产水平。

但是还是存在一些结构性的障碍。新一轮技术驱动的能源转型往往需要与客户建立更灵活、更直接的关系，而石油公司传统上是专注于大型资本密集型项目的庞然大物。

改变这些公司项目管理和地理专业知识（如碳捕获和存储）的技术仍然很不成熟，它们需要大量的投资、监管或补贴才能够具有成本效益。可再生能源技术，如电池存能、太阳能和风能等技术更为先进，但它们也远远超出了石油公司传统的技能。

使事情变得更加复杂的事实是：石油公司过去涉足可再生能源并不总是成功的。此外，在那些替代能源的资本支出预算占很小一部分的公司中，可再生能源不适合传统的组织结构，因此无法获得动力。

尽管存在这些缺点，但石油公司拥有的资产可以在不断发展的世界中发挥作用。这些包括：

Ø  利用其规模和大量研发预算来塑造未来的市场发展

Ø  利用其知名品牌建立更牢固的客户关系

Ø  重新部署零售网络以支持可再生和清洁能源基础设施

Ø  运用风险管理的专业知识来应对能源转型的不确定性

Ø  利用他们在合资企业中的经验，与更小、更灵活的创新者建立有效的合作伙伴关系

**美国石油公司不能忽视能够在未来几十年内显著改变其业务的能源转型。从好的方面来看，凭借其庞大的独立区域市场、各种法规以及无与伦比的创新驱动力，美国可以成为其他地方面临类似压力的公司的试验场。**

5

**如何驾驭不断变化的能源格局**

在采取行动之前，公司应该调查不同的破坏性情景对其现有的业务活动的潜在影响，考虑当前的组合如何随着时间的推移而发展，并设定运营效率目标以使这些业务更具弹性。他们还应该考虑股票和债券持有人会如何应对战略的变化。

我们建议考虑能源转型机会的石油和天然气公司采取以下措施来增加成功的机会：

Ø  设定宏伟目标

Ø  建立化石燃料之外的投资组合

Ø  采取良好的管理

Ø  谨防新机会

**现在通过采取果断措施，在许多能源格局的发展处于起步阶段的时候，美国石油公司可以采取实地测验的策略来应对不断变化的能源格局，让他们从错误中吸取教训。那些这样做的人将能够很好地管理因这些转变的性质和时间而产生的风险，并从那些未来的致胜技术中获益。**

（来源：ERR能研微讯 ）