

战略

战略改变以应对当前挑战

RWE 公司是欧洲第三大电力和第五大天然气供应商，并且拥有上游石油和天然气生产、电网和能源贸易股份。其德国电力分公司因在能源转型运动的影响力而一直是公用事业公司的榜样，引领德国电力系统从核电和煤电转向可更新能源和能效提升。面临着传统发电资产线越来越大的损失，RWE 公司正在尝试快速转换成为 21 世纪的“一体化能源管理者”。

文 | Bentham Paulos

RWE 公司自创立以来于去年首次宣布亏损，当前正处在一个极度困难的阶段。

RWE 的首席财务官 Bernhard Günther 曾说过：德国“传统发电行业遭遇了危机”。“传统电厂并没有按其满负荷运行，因为光伏发电占据了它们的市场份额，特别是在峰值负荷时段。另外，可更新能源的巨幅扩张进一步压低了批发电价。在当前市场电价下，实质上不可能经济地运行传统电厂。2013 年，欧盟成员国废除了（根据欧洲交易体系）自由分配发电 CO₂ 排放津贴的制度，给我们造成的后果就是沉重的财务负担。鉴于我们困难的经济头部，我们正在继续尽一切可能加强我们的财力。目前，我们已经在 2013 年节约了 10 亿欧元，这个达成速度远超我们预期。我们相当有信心地认为，能够达成我们为 2017 年制订的节约目标，即总计至少 15 亿欧元的节约，这比最初计划提前了 1 年。传统发电部门为此节约额贡献了大约一半。子公司股权转让也构成了我们全套措施的组成部分。在 2013 年 3 月底，我们以 16 亿欧元的价格出售了捷克天然气输送系统运

营商 NET4GAS。此外，我们将在 2016 年前将我们的投资额下调至每年约 20 亿欧元。” RWE 集团战略和公司发展部部长 Thomas Birr 介绍道。

在美国，人们正在热烈谈论公用事业公司对新业务模式的需求。RWE 将采取什么样的新业务模式？Thomas Birr 对此表示：“去中心化的能源世界需要一个‘一体化能源管理者’，即需要一些公司来协调各个独立市场参与者的众多经营活动，需要一些公司在技术和经济层面上，对参与能源体系改革的各种单独计划的联合进行照管，将这些计划汇合成一个统一而一体化的计划。我们正在照管这个计划，将所有小图片拼合起来，形成一幅更大的图景。我们拥有达成这个目标所必要的专业经验。这涉及到诸如 RWE SmartHome 这样的产品，这是一款用于管理家庭能源使用的便捷系统。直到目前为止，加热元件一直被限制于只用于调整加热器控制装置。而且，电动车将成为能源系统改造的核心要素。不仅在于电动车不会排放 CO₂，还在于电动车可以作为分散化的能源贮存装置，这也是稳定配电网络的关键要素之一。我们正与全球电动交通领域电

力管理和系统解决方案专业厂商 Schneider Electric 公司合作，加紧制订电动交通的概念。”未来，RWE 和 Schneider 将把双方专业经验捆绑在一起，为电动车提供创新性的充电基础设施解决方案。RWE 正在推进一些可针“电力”与“采暖”行业结合起来的新技术，这被称之为“电能转热能”技术。

未来，RWE 有意将经营活动更加集中于创新领域。这也是为什么 RWE 在 CEM 部门当中创立了一个新的单位，这个单位将专门执行这个主题。可更新能源的后续扩张仍然是 RWE 的战略性成长领域。“我们正着重于在核心欧洲市场推广风能。但是，我们正在脱开定量性考虑目标。反之，我们在可更新能源领域的扩张目标更强烈地集中于为集团创造附加价值。最后，我们正在努力为与潜在投资者的合作关系创建新的业务模式。争取投资者的参与将让我们能够回收现有已投入的资本，并在一定的程度上，在财务资源有限的情况下，将我们的项目管线转化成现实。新融资模式将促成可更新能源的进一步成长，并且可以分散投资风险。” Thomas Birr 表示。MM