



迈向“碳中和”： 油气企业如何重塑新生

文 穆克西特·阿什拉夫、王斐、赵晋荣、朱峰

提要: 在“双碳”政策下, 油气企业意识到必须率先变革, 才能掌握能源转型先机。领军企业已经先人一步, 在竞争力、碳、联结、客户和文化等5C领域入手, 大胆变革, 蓬勃发展。

白 2020年起, 整个油气行业步入成败攸关的十年。面临能源转型、环境责任、人才短缺、回报降低及全球疫情等挑战, 大多数油气企业意识到, 转型势在必行, 这对保证持续盈利、稳固市场地位至关重要。

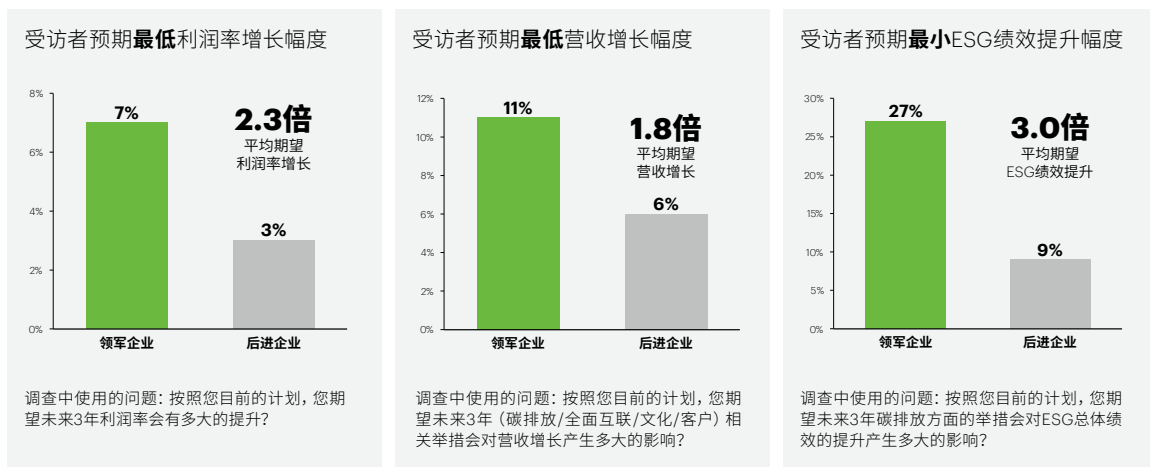
近期, 埃森哲通过对179家油气企业的调研发现, 有18家企业可被视为转型的领军企业, 而排名靠后的25%企业划分为“后进企业”。调研显示, 受疫情影响, 所有领军企业都计划对其业务进行某种程度的变革, 其中50%的企业打算彻底重塑, 而这一比例在后进企业中只占9%; 69%的领军企业认为, 企业整体层面的转型对于这种重塑至关重要; 77%的领军企

业高管认为, “云”对于他们未来三年的业务重塑计划至关重要。

领军企业坚信, 若它们专注于竞争力、碳和联结的决策将带来巨大回报。虽然后进企业也认为这些行动会产生积极的回报, 但它们预期更为保守。倘若每个参与者都能实现领军企业设定的目标, 每年将提升行业潜在价值达5000亿美元(见图一)。

尽管很多油气企业开始着手于转型, 然而, 它们难以理解这种转型需求对其业务模式和工作方式意味着什么。埃森哲认为, 转型尚不足够, 需要和调研中的领军企业一样, 彻底重塑才是破题之道, 而且这一重塑必须围绕“5C”模型展开(见图二)。

图一 受访企业预期最低的利润、营收以及最小ESG绩效的增长/提升幅度



图二 埃森哲“5C”重塑模型



竞争力

对领军企业而言，一切皆有必要。它们在重新思考业务模式的同时，也会考虑运营模式，并采取相应行动：拓展业务覆盖的地域和资产种类；引入新产品和新服务（低碳业务吸引力和未来发展潜力巨大）；提升运营能力，实现新的业务目标。

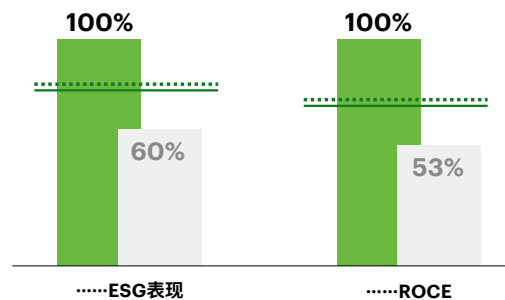
因而，其他企业需要像领军企业一样思考，意识到在“竞争力”领域中，需要通过整个企业层面的转型，而非持续改进举措来规划重塑；不再以油气产量来定义成功，而聚焦于盈利性（见图三），并采取以下行动：

- **专注已动用资本回报率 (ROCE)，而非产量。**将系统性成本抑减、零基原则和资本强度削减纳入标准运营流程。
- **确保运营与职能“步调一致”。**内部协作，规划并执行企业层面卓有成效的转型。
- **携手新增和已有的生态伙伴和合作伙伴。**不断提升物流和供应链效率，推动创新，并开发盈利性低碳解决方案和服务。
- **抢占绿色发展先机。**把可持续发展放在战略和决策的核心。

图三 提升竞争力对ESG/ROCE的影响占比以及未来利润增长来源占比

领军企业以“已动用资本回报率” (ROCE) 和“环境、社会和治理” (ESG) 来定义成功

受访者中预期提升竞争力的举措将给ESG/ROCE带来**重大影响**的占比

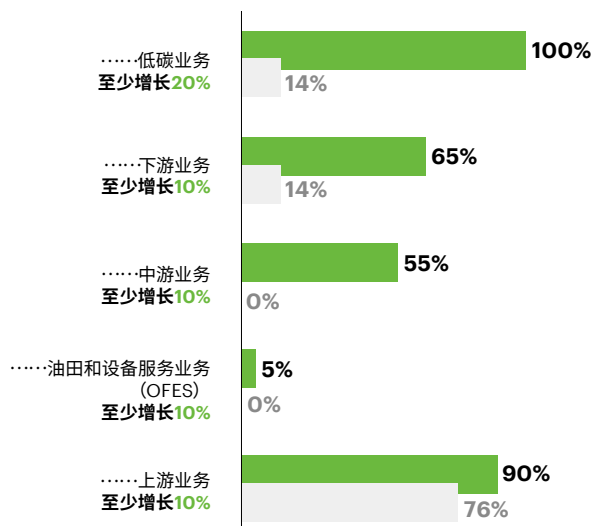


■ 领军企业 ■ 后进企业 全体

调查中使用的问题：按照您目前的计划，未来3年对您企业的竞争力带来影响的因素是什么？（全球受访人数=214）。

领军企业预期未来3年利润实现高增长

受访者中预期利润增长来源的各自占比



■ 领军企业 ■ 后进企业

调查中使用的问题：按照您目前的计划，您期望未来3年在以下业务领域中利润率分别会有多大增长？（全球受访人数=214）。

碳

领军企业主动应对碳排放挑战的做法值得关注。96%的领军企业制定了雄心勃勃的ESG目标，亦有同样比例的领军企业承诺定期报告减排进展；并积极展开实际行动，投资能源管理解决方案，关注大幅提升流程效率，部署更好的碳检测和管理技术；同时关注低碳解决方案，他们预计，其低碳业务部门到2030年将实现至少20%的利润增长，为其营收带来巨大贡献。其中，氢能和可再生能源最具增长潜力（见图四）。

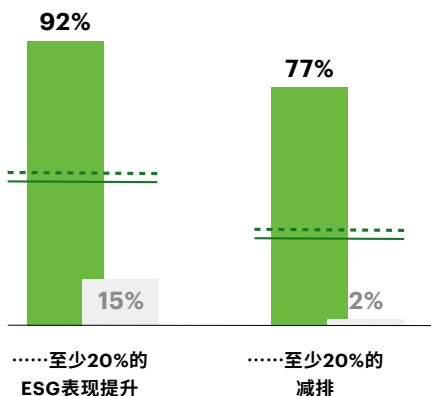
因而，其他企业需要像领军企业一样思考，在“碳”领域不止满足于应对外部ESG压力，更要选择主动出击，通过下列行动举措，创造传统油气业务以外新的增长点：

- **快速行动。**建立排放绩效指标，制定计划、路线图和激励措施。
- **走低碳路线。**明确优势领域，并建立差异化能力。
- **将碳成本纳入考虑。**将碳的预计成本纳入油田开发规划和评估，做出明智的资本配置决策。
- **拓展合作伙伴。**跳出本行业，建立新的合作伙伴关系，推动跨行业创新和融合。

图四 受访企业预期碳减排举措将带来的成效以及营收增长

领军企业认为他们采取的相关碳减排举措将带来显著成效

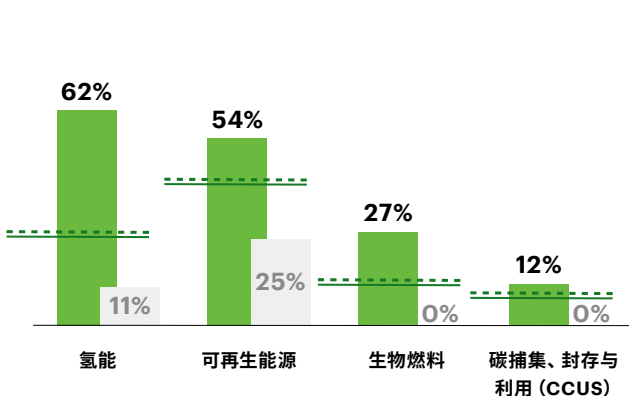
受访者中预期碳减排举措将带来至少20%ESG表现提升/减排的占比



■ 领军企业 ■ 后进企业 全体

领军企业看好低碳业务对全年营收增长的贡献

受访者中预期到2030年全年营收7%以上来自以下领域的占比



■ 领军企业 ■ 后进企业 全体

调查中使用的问题：按照您目前的计划，您期望未来3年碳排方面的举措会带来多大的影响？（全球受访人数=214）。

注：全年营收增长(%)的选项从“低于1%”到“大于10%”不等，我们强调的是选择“大于7%”一项的受访人数比例。

调查中使用的问题：您预期以下低碳业务到2030年会对贵司产生多大的影响，他们对全年营收贡献的百分比分别为多少？（全球受访人数=214）。

联结

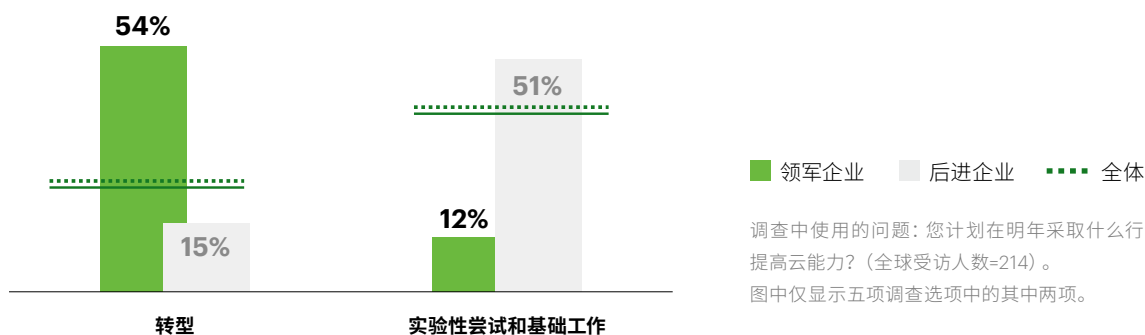
联结是重塑的关键因素，需要运用运营、数字和信息等技术，来打破数据孤岛，形成统一的数据基础，进而优化决策，协作推动达成一致。所有领军企业都期望“联结”能在未来三年内推动至少10%的营收增长。几乎所有企业（96%）都期望增进与员工、客户的联结，将员工敬业度和客户满意度提高20%以上。

其他企业也需要像领军企业一样思考，在“联结”领域专注于数字化转型而非实验性尝试，并通过实施云、物联网和移动解决方案来实现财务和碳指标。不过需要注意的是，虽然领军企业在许多方面表现卓越，如专注于云转型（而非实验性尝试），设立财务和碳指标，但在网络安全、数据管理以及互联运营等能力方面还是存在巨大差距（见图五）。

图五 受访企业制定“云”目标占比以及各项能力的差异

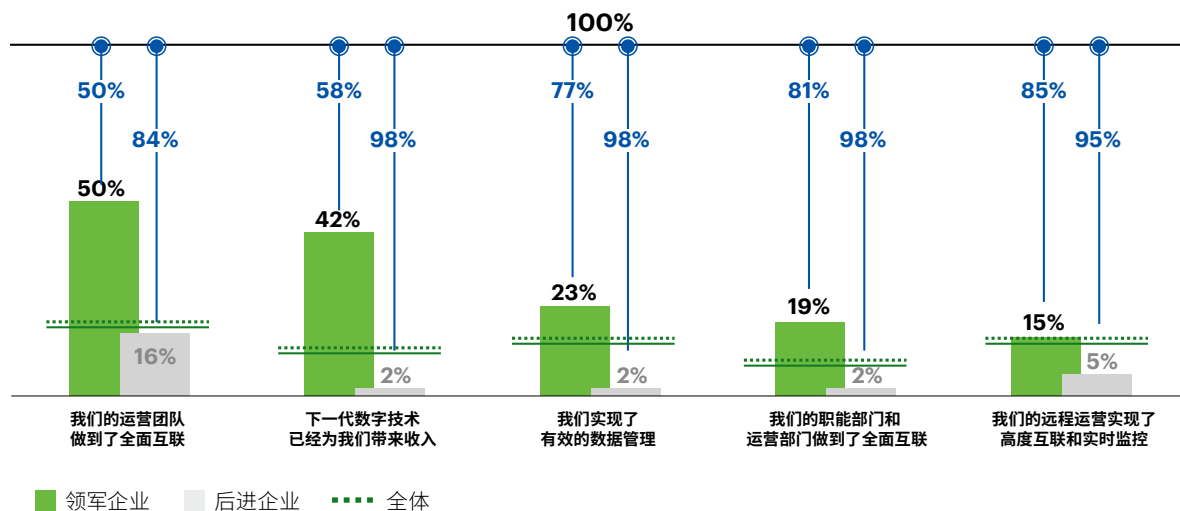
领军企业对“云”雄心勃勃

受访者中今年已经制定云目标的占比



在联结方面，企业存在巨大能力差距

受访者中强烈同意以下各项说法的占比



调查中使用的问题：你在多大程度上同意以下与你的互联能力有关的说法？（全球受访人数=214）。

因而，我们建议油气企业在“联结”领域采取如下行动：

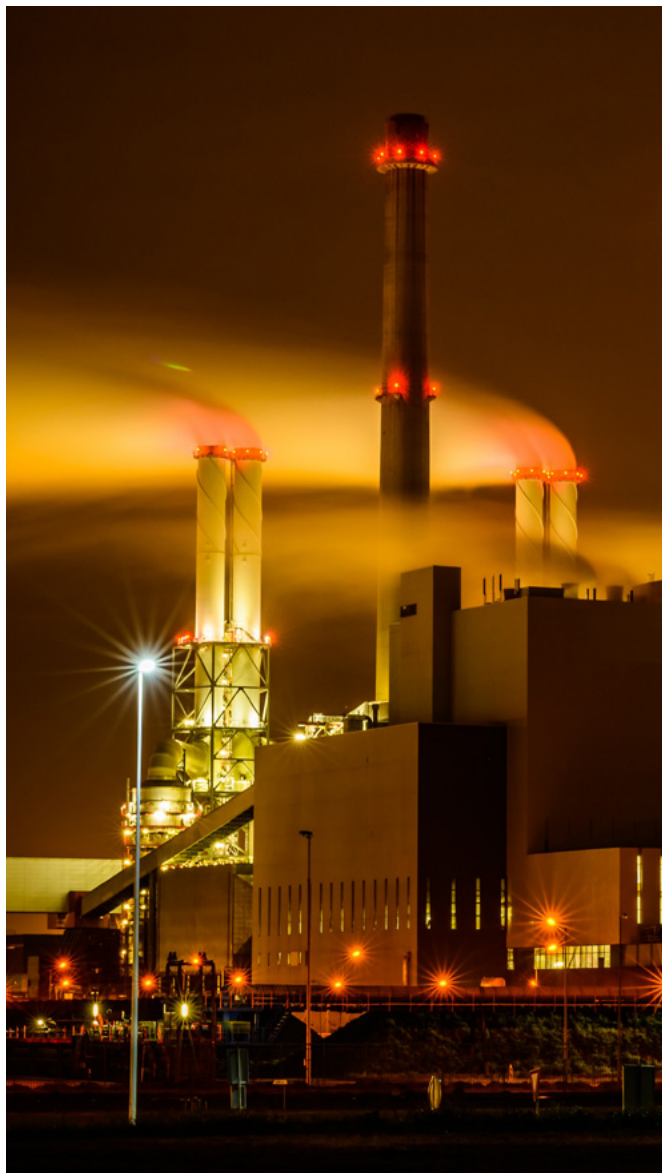
- **不盲目“云跟风”。**将云视为企业重塑的战略助推器。
- **建设数据管理能力。**数据的治理、质量、可访问性和可迁移性至关重要。
- **注重网络防御。**随着远程运营的兴起和物联网在业界的广泛采用，网络安全至关重要。
- **首先考虑企业层面互联，其次考虑个别技术。**数字化的真正价值要通过组织层面的全面互联才能显现。
- **全面互联。**与同行、供应商和客户协作，跨越组织，延伸边界。

客户

随着油气企业的自我重塑，它们的业务焦点将从大宗商品转向以客户为中心。领军企业则为其他企业重塑指明了方向：在整个客户采购生命周期中创造更卓越的体验；平衡数字化投资，不断改善整个客户旅程的体验；根据客户反馈定制产品、服务或业态，并为特定的客户群体提供个性化的产品和服务（见图六）。

其他企业也需要像领军企业一样思考，通过以下行动，在“客户”领域积极响应客户偏好，细分客户群体，来创造差异化体验：

- **管理客户而非细枝末节。**在油气新时代，价值将来自客户关系，而非销售的商品。优先考虑接触客户并为其提供专业服务，他们将决定你最终的重塑之路。建立专门的客户体验或品牌体验管理部门，使之在组织战略决策中具有发言权。
- **解决问题。**重新思考你对当前和未来客户的认识，以及他们所面临的挑战。了解他们的需求、价值和增长战略将是建立密切关系和提供价值的关键。
- **将新的产品和服务变现。**油气市场正在不断演化，以应对不断变化的客户偏好、需求和行为。重



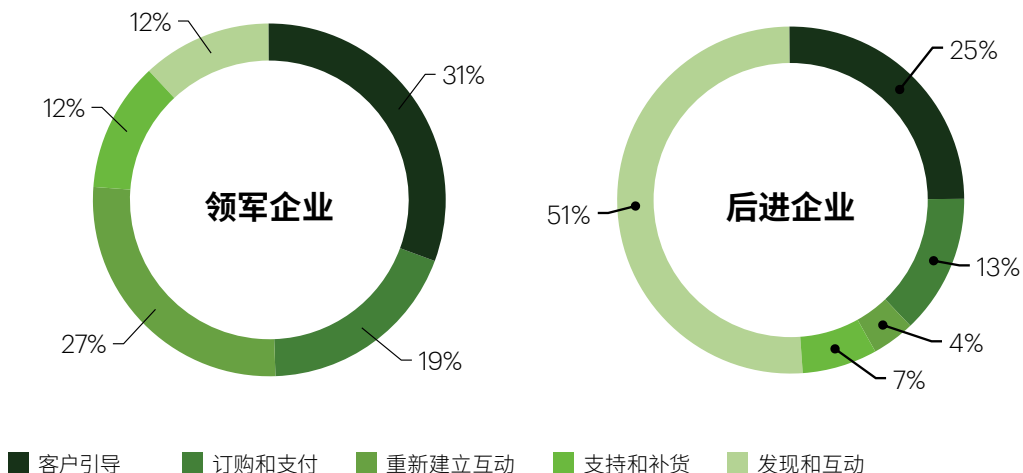
塑你的产品组合，提供客户想要并愿意为此埋单的产品和服务。

- **提高壁垒防止客户流失。**在客户的整个生命周期内始终保持投入，增加客户“黏性”。创造无缝的客户体验，持续满足B2C和B2B客户的需求，维持其对产品或服务的忠诚度。

图六 受访企业在客户体验领域的数字能力首要考量占比以及期望提升的人数占比

领军企业利用数字技术创造差异化的端到端客户体验

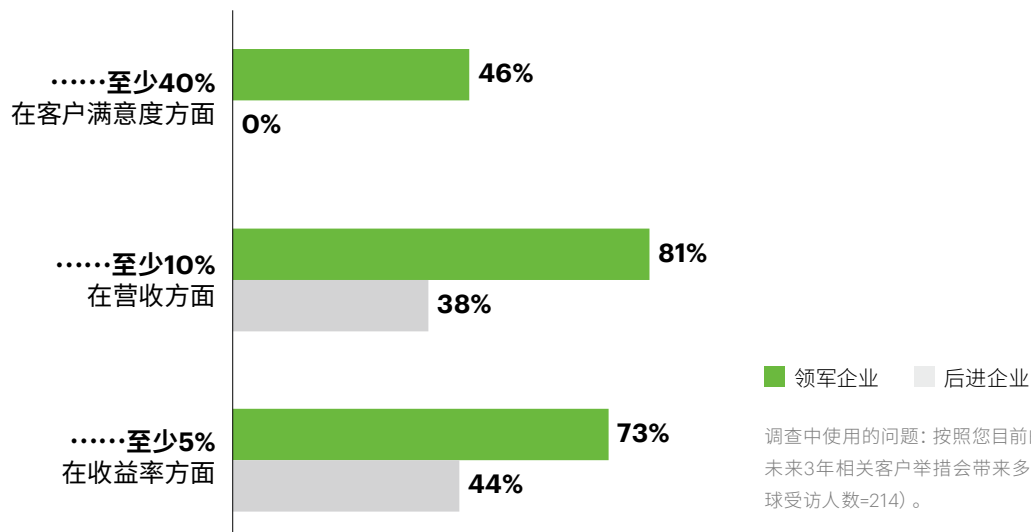
受访者中将如下领域视为数字能力首要考虑的占比



调查中使用的问题：您计划在未来12个月内对客户数字化体验的哪些方面进行投资？（全球受访人数=214）。

领军企业期望通过定制化举措创造巨大的价值

受访者中预期如下方面得到提升的人数占比



调查中使用的问题：按照您目前的计划，您期望未来3年相关客户举措会带来多大的影响？（全球受访人数=214）。

文化

得不到执行层的认同，重塑将举步维艰。领军企业正在努力创造一个能够使新的“文化”和生产力得到蓬勃发展的环境。它们积极促成团队和职能部门之间的合作，处处创造吸引人的、有所收获的员工体验，并为员工参与到企业重塑培养正确的技能。

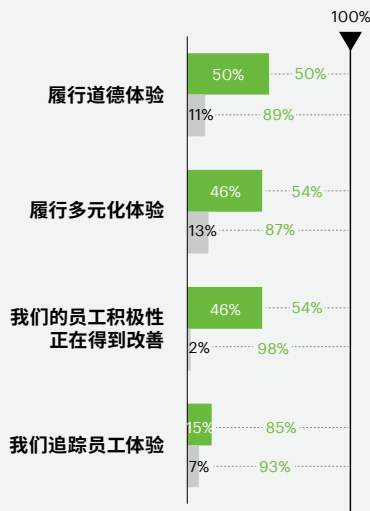
其他企业也要像领军企业一样思考，认识到合作对于提高生产力和员工满意度的价值，并专注于改善跨职能和跨团队的合作。不过，“文化”方面的差距依然存在。参与调查的企业尽管有开发新产品和服务的雄心壮志，却没有把创新放在首位，领军企业也不例外——仅有4%的领军企业将创新和企业家精神列为首要行动（见图七）。

图七 受访企业在“文化”领域相关能力的占比

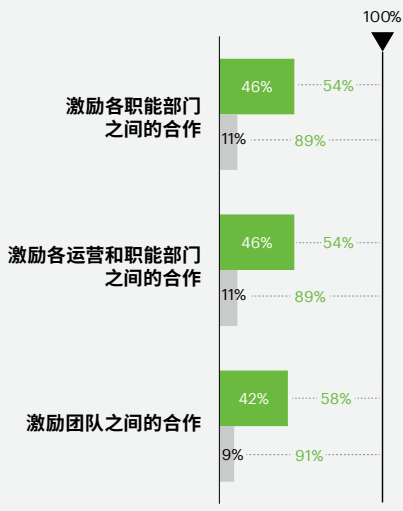
即使在文化领域表现最强的两个维度上，也有巨大的改进空间

甚至在领军企业中，也需要大力培养企业重塑的相关技能

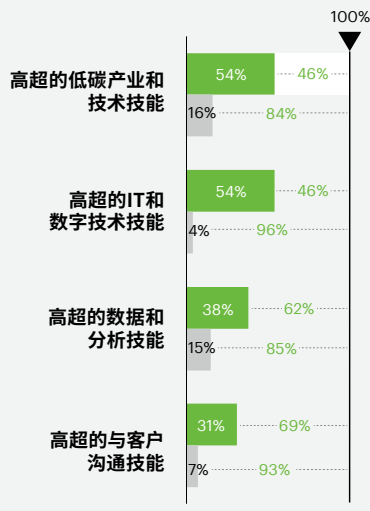
受访者中**强烈认同**自己拥有员工体验相关能力的占比



受访者中**强烈认同**自己拥有协作相关能力的占比



受访者中**强烈认为**自己拥有这些技能的人数占比



■ 领军企业 ■ 后进企业

调查中使用的问题：你在多大程度上同意以下与（员工体验/合作/现有技能）有关的能力陈述？（全球受访人数=214）。仅显示选定技能。

此外，企业可以通过以下举措，有效缩小文化差距，获得竞争优势：

- **用目标来吸引人才。**多元、公平和包容的举措将是关键。在新技术加持下，承诺可持续发展、更有趣味的工作也将有所裨益。
- **重新构想工作和劳动力。**列出企业今天所拥有的能力，并明确未来所需要的能力，从而制订计划来缩小二者之间的差距。
- **为团队合作创造机会。**鼓励员工分享观点，并利用技术和组织架构切实践行。
- **创造一个实验性的环境。**鼓励新的想法和工作方式。投资培养一种差异化的创新能力。

明确方向，成为企业重塑新领军者

在规划转型时，油气企业需要优先考虑5C领域的承诺，也需要识别自身在重塑旅程中的位置。只要企业明确转型方向，了解自身所处转型阶段，并像领军者一样思考和行动，即可成为未来的重塑新领军者，实现可持续、高质量发展，大步迈向“碳中和”。

阶段一：开启旅程


- 提高效率以提升供应竞争力；制定并客观衡量关键回报和ESG目标。
- 加速云旅程并联结各领域，让企业的运作可视化，从而了解其中存在的差距。
- “清理核心业务”以减少碳足迹，并实现基本的ESG目标。
- 把握客户数据和客户关系，提升销量。
- 把改进技能与合作能力置于企业文化的中心，以提高生产力。

阶段二：转型进程

- 通过零基成本和碳排放来实现资产组合的韧性，尽量减少波动性对竞争力的影响。
- 将碳纳入核心运营程序，以减少企业组织的碳足迹。

- 将数字技术扩展到整个组织，并将各系统联结起来，形成促进增长的洞察。
- 开展监测能力建设并适应不断变化的客户偏好，以增加客户黏性和销售量。
- 开展企业重塑的文化建设，并创造更好的员工体验以吸引人才。

阶段三：实现重塑

- 构建并调适动态的（碳和非碳的）资产组合，从结构上改善竞争力（高回报且低碳）。
- 凭借碳能力和独特的低碳资产组合创造可持续竞争优势。
- 建立端到端的内部和外部全面互联，利用数据和分析来优化资产组合和运营绩效。
- 利用数字技术了解客户偏好，创造或预测针对新的或个性化产品和服务的需求。
- 塑造组织文化以支持重塑，培养必要的技能和能力以推动创新与合作。 

穆克西特·阿什拉夫

埃森哲全球副总裁、能源行业主管

王斐

埃森哲大中华区董事总经理、能源行业主管

赵晋荣

埃森哲大中华区董事总经理、能源行业战略与咨询主管

朱峰

埃森哲大中华区资源行业总监

业务垂询: accenture.direct.apc@accenture.com