



私募股权（PE）针对电力及
公用事业（P&U）投资预期
降低风险、加速增长并创造价值

专家问答

dss⁺
顶世智汇

答 问



dss⁺ 专家 —— 欧洲、中东和非洲地区（EMEA）私募股权及主要投资者总监华金·布兰科（Joaquin Blanco），以及 EMEA 电力及公用事业总监马蒂厄·勒杜克（Mathieu Leduc）探讨推动私募股权（PE）在电力及公用事业行业（P&U）投资的因素，以及企业和私人投资者迫切需要迅速应对能源转型挑战，警惕可能破坏价值创造机会的新兴风险状况。

私人投资者正在显著推动可再生能源投资，使其成为能源转型领域的重要参与者

去年，可再生能源投资规模增至约 421 亿美元，尽管存在一定的价格波动，但在各国政府在满足产能和能源安全需求方面资金投入不足的情况下，这些投资对于填补资金缺口至关重要。但鉴于电力及公用事业行业大规模转型所带来的风险趋势，这些投资和增长伴随着高风险。

Q.

私募股权对电力及公用事业行业感兴趣的驱动因素是什么？

华金·布兰科：多年来，私募股权投资者一直是电力及公用事业领域的重要参与者，但最近，一些关键趋势加剧了他们对这一资产类别的兴趣。首先，私募股权公司通常以在其投资项目中推动重大变革而闻名。显然，由于能源转型，电力及公用事业行业正在经历巨大变革，这使这些投资者成为未来的重要参与者。其次，技术变革和新能源的加速发展降低了成本，这些项目的盈利能力和收益依然具有并将继续保持吸引力。最后，全球能源需求不断增长，大型基础设施资产需要翻新，特别是在欧洲和美国，需要更多的能源和电力来源来满足未来的需求（经济电气化、新兴经济体的崛起），为这类投资者所需的增长轨迹铺平了道路。

马蒂厄·勒杜克：过去几年，我们看到该行业的逐步成熟和技术竞争力的提升吸引了新类型的投资者，投资格局正从传统工业企业和公共投资者转向私募股权和养老基金等机构投资者。例如，过去几年，这些投资者收购了约 70% 的陆上风能资产，现在他们也在迅速涉足海上风能、太阳能和氢能资产。这一切都得益于欧洲大多数电力及公用事业公司需要调整战略，以在 2030/2050 年前实现净零目标。

Q.

提到电力及公用事业公司正在调整其战略，您是否也看到投资者及其战略的转变？

华金·布兰科：是的，主要转变在于，过去投资者将电力及公用事业视为相对稳定的现金流生成型资产行业。他们主要进行投资，然后满足于让运营商自行经营业务，只关注长期回报。而现在，他们更加积极，并认识到自己可以在引领和影响方面发挥作用，例如将运营风险视为提高生产力和效率的前提。他们在特定技术或行业方面变得更加专业，并据此调整自身能力以进一步支持运营商。事实上，我们如今看到的是，他们正积极地向资产所有者提出挑战，要求在以往被视为更技术性且由运营商掌控的方面（健康安全、环境问题等）提高绩效标准。

马蒂厄·勒杜克：快速转型为私募股权提供了巨大机遇，投资者也有动力更好地利用这些资产。但我们可以看到的另一个问题是，行业存在一些非传统参与者，如果他们不改变战略，设定正确的关键绩效指标来监控增长和转型，那么在某个时刻，他们将面临问题，难以实现增长。

“

技术变革和新能源的加速发展降低了成本，这些项目的盈利能力和收益依然具有并将继续保持吸引力。



Q.

私募股权和电力及公用事业如何加速向更可持续能源的转型？

华金·布兰科：如果投资者继续获得有吸引力的回报，他们必然会通过提供资金来加速向更可持续的能源来源转型的增长。我们也看到投资者在可再生能源领域有更多机遇，特别是在太阳能和风能方面。与传统发电厂相比，太阳能和风能行业所需的前期投资较少，但近年来在新技术进步的推动下迅猛发展。随着未来几年能源需求的持续增长，投资者在支持电网和配电发展方面有很多机遇。同时，也不能忘记回收利用这一巨大挑战、快速变化的法规及其带来的不确定性。总体而言，尽管电力及公用事业行业的投资极具吸引力，但仍需在转型压力下谨慎考虑各种动态因素，寻找创新解决方案；如果投资得当，将为投资组合所有者带来非常可观的回报。

“

投资电力及公用事业行业需要在转型压力下考虑各种动态因素，并寻找创新解决方案；投资得当将为投资组合所有者带来非常可观的回报。

马蒂厄·勒杜克：这是一个易受波动影响的行业，产量决定投资回报。例如，就太阳能和风能而言，这远不止是等待有利的天气条件那么简单。卓越运营是提高企业效率、增强韧性并确保盈利回报的关键。这个行业仍在增长，需要进行大量整合、技术研发和供应链建设。为确保投资获得回报，私募股权需要了解其投资公司的运营风险以及其所处的能源价值链的全貌。

Q.

尽管为获得资本投资和增长而迅速变革业务和运营是必要的，但这种快速转型存在哪些风险？

马蒂厄·勒杜克：不正视和误判未来建设工作和运营的复杂性是一个新兴风险。此外，对于一些投资者来说，这是新事物——他们正面临不熟悉的情况，例如在广阔地区的分散运营、必须在偏远地区独自工作的自主员工。与化工和天然气行业相比，这可能被视为低风险，但这种心态非常具有误导性，因为新的转型需要新的供应链、快速招聘、增加第三方合同工作，以及向新能源、不同运营模式和技术的转型。

华金·布兰科：我们看到许多运营复杂性，导致风险状况不断恶化，这是不容忽视的。关于新技术，不仅存在整合和规模化技术的挑战，还存在技术可能尚未完全成熟的问题。可靠性和维护可能导致非常严重的可用性问题，给制造商和运营商造成数百万的损失。我们认识到，大多数风能企业都面临这个问题，在全球对技术需求增长的背景下，难以实现盈利。

“

尽管 82% 的高级领导人承认风险状况呈上升趋势，但只有 40% 的运营商表示对关键风险有足够的了解，这导致缺乏有效的风险控制和重大事故的发生。



马蒂厄·勒杜克：在对电力及公用事业公司的调研中，dss+发现，尽管 82% 的高级领导人承认风险状况呈上升趋势，但只有 40% 的运营商表示对关键风险有足够的了解，这导致缺乏有效的风险控制和重大事故的发生。一个典型的例子是投资化石燃料资产并将其转换为生物质能。由于概念还相当新颖，风险尚未被充分识别和认知。为防范火灾和爆炸，通常需要进行运营变革，资产管理方式也需要相应改变。投资价值来自整合变革的能力，在投资前了解整体情况和脆弱性至关重要。

Q.

有哪些解决方案和关键重点领域可以支持转型之旅并创造价值？

华金·布兰科：投资者需要从更全面的角度考虑风险，了解新技术解决方案的风险状况，并与运营商就共同的期望和决策达成一致。例如，投资者可能希望看到安全绩效的改善，但资产方可能认为自己做得很好，因为他们的事故率与其他企业相似。归根结底，投资者投资于通过利用人员、管理和治理结构来改善整体业务的能力，以创建一个更具韧性的组织。20年前，投资者关注财务绩效并判断投资回报。现在，虽然财务因素依然重要，但他们正在拓宽视野，关注公司所能提供的价值，并通过更广泛意义上的业务可持续要素推动变革——包括与投资相关的安全、环境和社会问题。

马蒂厄·勒杜克：综合方法是推动资产回报和成功的关键。从整体视角看待安全、运营和可持续性，以及这些领域如何相互影响和补充，是一个关键的起点。遗憾的是，许多公司发现这是第一个障碍——缺乏推动这些变革步骤的关键管理力量。投资者不能等待数月甚至数年进行招聘和培训，因此重点在于在有效的时间内指导领导层并动员管理人到生产现场。近期，dss⁺的12个大型安全转型项目样本覆盖了超过25,000名管理人员。研究显示，24周的技能提升或再培训计划能够使公司扭转安全绩效下降的趋势，并获得实现可持续成果所需的自主性。

“

技能提升或再培训计划能够使公司扭转安全绩效下降的趋势，并获得实现可持续成果所需的自主性。

Q.

dss⁺在与私募股权和电力及公用事业公司合作方面，如何调整其咨询服务？

华金·布兰科：我们看到在所有权前阶段对支持的需求显著增加，需要对专业尽职调查（运营风险、环境方面以及可靠性和维护）提供更全面的看法。提前提供见解有助于投资者权衡和平衡其收购后计划，并从更广阔的视角专注于价值创造。dss⁺为投资者提供了关于不同资产风险的务实观点和看法。许多投资者希望了解如何与他们的投资组合高管更好地应对运营风险。例如，我们与投资者董事总经理及合伙人密切合作，指导他们了解安全文化和风险管理——他们远离运营实际，希望与投资组合公司的高管展开有意义的对话。

马蒂厄·勒杜克：尽职调查无疑有了更多的前瞻性和细致性，特别是在运营方面。投资一个即将经历重大变革的行业，可能难以清晰地沟通。我们对私募股权将要进行的投资有着不同的视角。一家公司在纸面上可能有良好的安全绩效，但当我们仔细观察时，可能会发现很多关键绩效指标的关键信息缺失。缺乏正确数据可能会产生不利后果。作为转型专家，我们深谙如何降低风险、推动文化转型、实现卓越运营并支持可持续发展目标。我们了解私募股权和电力及公用事业两个领域，因此可以将这些行业的专业知识相结合，为投资者和运营商带来全球利益。

总结

加速电力及公用事业企业能源转型将越来越需要依赖金融投资者，私募股权作为一种有效的工具，已证明其有能力在各个行业推动变革和创造价值。然而，与技术成熟度较低、日益严格的法规以及持续交付需求相关的新风险层出不穷。

转型步伐很快，企业乃至国家都希望在清洁能源经济中利用自身地位。但要抓住机遇并实现气候目标，需要大幅增加投资，全球能源转型也需加速推进。

启动转型之旅并实现 价值最大化的 3 个关键提示：

1.

重新思考和审视投资的风险状况：在能源转型和技术变革的背景下，电力及公用事业资产的传统风险状况假设正在迅速演变。了解并应对这如何影响投资中的价值保护和创造，对于实现可持续影响至关重要。

2.

聚焦关键因素，释放更广泛层面的价值：传统的价值创造杠杆主要关注经济影响、收益和回报，如今对于长期投资者而言已不足够。投资者和运营商都需要就这些新指标如何为双方、员工和所有其他相关利益相关者创造价值达成强烈共识。

3.

投资于培养员工群体中的风险意识和应对能力：最终，要在投资组合公司中建立韧性以保护价值，取决于提升员工应对不确定和具有挑战性的环境的能力。传统的课堂培训方法在长期内效果甚微，这意味着领导层和中层管理人员需要更像教练一样，帮助团队在实际工作中培养能力并提供持续反馈。



华金·布兰科 (JB)

dss⁺ 总监、欧洲、中东和非洲地区私募股权及主要投资者主管
华金拥有丰富的行业和咨询经验，与首席执行官和股东合作，确定战略举措、推动变革、改善业绩并帮助他们的组织适应新的竞争环境。



马蒂厄·勒杜克 (ML)

dss⁺ 欧洲行业与实践总监
马蒂厄将管理咨询与丰富的行业实践经验相结合，帮助组织转型、改善风险管理、运营绩效。

关于 dss⁺

dss⁺ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss⁺ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责任地运营。

dss⁺ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全生产业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com



了解更多

更多关于 dss⁺ 解决方案，欢迎联系我们

021 5068 2805
info.cn@consultdss.com
www.consultdss.com

