



油气行业的并购格局： 清洁能源资产重组的挑战和 最佳实践



在当今瞬息万变的商业环境中，提高生产率和成本效益是企业的首要任务。为此，许多企业将并购视为一项核心战略手段。2024 年第一季度，全球并购交易总额已达 510 亿美元，延续了 2023 年以来的上升趋势。澳大利亚的油气公司并购活动尤为活跃，仅该国第一季度公开的 9 笔交易的总金额就高达 22 亿美元（Blackmon, 2024 年）。尽管并购活动持续活跃，但并购格局正在悄然变化。重组清洁能源资产已成为传统油气行业的一个关键趋势，为并购交易过程同时带来了机遇和挑战。

2023 年，清洁能源投资在全球并购市场中的交易额达到 320 亿美元，占总交易金额的 16%（Chronis, Hardin, Yee, Mittal, 2023）。这一趋势清晰反映出能源企业正积极迈向更为多元化的资产组合，即在保有传统化石能源资产的同时，加大对清洁能源资产的布局。然而，油气行业在这类并购交易中并非总是成功。如何将清洁能源资产有效整合进传统油气业务体系，依然是一项高度复杂的挑战。许多公司难以充分释放并购交易的潜在价值，因此亟需采取更为结构化和战略性的重组方法。

并购交易的成败往往取决于重组阶段的规划与执行。正是这一阶段决定了企业能否从交易中获取价值。若未能妥善应对资产重组挑战，企业可能难以实现其战略目标。因此，致力于重组清洁能源资产的油气公司必须采取一套行之有效的解决方案。这些解决方案需重视缜密规划、消除文化差异，并确立明确的目标，以释放并购交易的价值，并助力企业在瞬息万变的能源市场格局中取得长期成功。



不断变化的并购格局

油气行业的并购格局正在经历重大变革。随着可持续性理念的普及，越来越多企业将清洁能源资产纳入其资产组合。这一转型虽蕴含新机遇，但也引发了复杂的资产重组挑战，涉及业务模式、监管环境，以及公司文化等方面的差异。

清洁能源资产重组的挑战

将清洁能源资产整合进传统油气企业的过程充满重重挑战。其中最主要的障碍之一，是清洁能源企业与传统油气公司的业务模式存在根本差异。油气公司主要专注于化石燃料的开采、生产和商业化，而清洁能源公司则侧重于光伏、风电、电池储能等可再生能源领域。这些领域通常涉及截然不同的技能组合、技术路径和运营方法。

此外，清洁能源的监管体系通常与油气行业存在显著差异。油气企业长期在强调安全、排放和资源管理等方面的严格监管框架下运营。而清洁能源行业涉及环境影响评估、财政补贴、土地使用权、社区关系以及政府对可再生能源项目的激励机制。能否顺利适应监管体系的差异，是决定并购整合能否释放最大价值的关键。

并购交易的另一项挑战在于文化融合。油气公司，尤其是那些历史悠久且企业文化根深蒂固的公司，在吸纳来自清洁能源公司的员工时可能面临困境，因为后者具有截然不同的企业文化背景。这样的文化差异可能影响从日常运营到战略决策的方方面面。因此，企业必须在资产重组初期即着手消除这些差异。

此外，将清洁能源资产纳入传统油气投资组合还涉及重大的财务与运营考量。尽管清洁能源投资具有实现长期增长与可持续发展的潜力，但其回报往往难以立竿见影。在清洁能源技术整合与规模化过程中所需的资本支出往往十分可观，而预期收益则可能在数年后才能逐步兑现。因此，企业必须做好长期整合的准备，接受回报周期较长、初期财务表现相对缓慢的现实。



成功并购重组的最佳实践

为在并购交易中（尤其是涉及清洁能源资产整合的情况下）有效实现价值最大化，企业必须在整合阶段采纳一套成熟的最佳实践。这些实践往往是决定一项交易是勉强成功，还是达到世界级水准的关键所在，也是确保并购战略目标最终落地的基础。以下所列最佳实践，尤其适用于油气公司在将清洁能源资产纳入其投资组合时参考执行。



1

解决难题

整合过程的关键第一步是正面回应规划阶段出现的各种难题。该阶段应包括：全面评估所收购资产的战略契合度、识别潜在的协同效应机遇，并明确此次整合如何与公司的长期发展目标、可持续发展愿景及整体战略保持一致。通过前瞻性地识别潜在风险并积极应对挑战，企业能够制定出更加全面的整合方案。

2

识别并消除文化差异

文化融合是所有并购交易中的一项关键考量，尤其当涉及管理风格、价值观不同的企业时更为关键。在油气公司整合清洁能源资产的过程中，识别并弥合双方在企业文化上的差异至关重要。为此，企业可采取诸如组建跨职能团队、设计联合培训方案，或推动双方员工坦诚沟通等措施。通过营造协作共赢的文化，企业不仅能有效提振员工士气，降低对变革的抵触情绪，还能打造更具凝聚力的员工队伍。

3

加速释放资产重组的效益

企业应聚焦短期内快速制胜的策略和立竿见影的效益，以加速释放重组资产的价值。尽管清洁能源资产的长期价值兑现需要时间沉淀，但及早识别可即时产生协同效益的领域依然至关重要，如优化现有运营流程、整合后台职能，或结合双方的专业知识。专注于这些早期价值驱动因素，不仅有助于企业增强信心，也能够更有力地向利益相关方展示并购交易的发展潜力。

4

将重组计划制定工作交由少数关键领导者负责

有效的重组方案需由少数关键领导者负责制定，并实施明确的问责制。相比将重组职责分散至多个团队，最佳做法是委派一支精干的核心领导小组，集中推动重组进程的执行。这些领导者不仅应具备所需的专业知识与决策权，还需深谙油气行业与清洁能源领域的运作，能够从容应对重组过程中的复杂挑战。通过这种聚焦化的管理模式，企业可大幅提升重组效率，加快关键决策落地。

5

简化并购后重组方案，随后逐步加大资源投入

企业应聚焦短期内快速制胜的策略和立竿见影的效益，以加速释放重组资产的价值。尽管清洁能源资产的长期价值兑现需要时间沉淀，但及早识别可即时产生协同效益的领域依然至关重要，如优化现有运营流程、整合后台职能，或结合双方的专业知识。专注于这些早期价值驱动因素，不仅有助于企业增强信心，也能够更有力地向利益相关方展示并购交易的发展潜力。

6

通过激励机制实现目标价值

有效的重组方案需由少数关键领导者负责制定，并实施明确的问责制。相比将重组职责分散至多个团队，最佳做法是委派一支精干的核心领导小组，集中推动重组进程的执行。这些领导者不仅应具备所需的专业知识与决策权，还需深谙油气行业与清洁能源领域的运作，能够从容应对重组过程中的复杂挑战。通过这种聚焦化的管理模式，企业可大幅提升重组效率，加快关键决策落地。

结论

清洁能源资产重组同时为油气公司带来了机遇和挑战。本文聚焦战略契合度、文化融合、价值创造和有效领导力方面，重点介绍了应对并购重组的有效方法，助力企业实现交易价值最大化，并实现其财务目标和环境目标。

参考文献

Blackmon D, 2024 年, 《2024 年, 油气行业的并购交易额创下第一季度历史新高》, 点击链接获取全文: <https://www.forbes.com/sites/davidblackmon/2024/04/24/oil-and-gas-mergers-hit-record-q1-levels-in-2024/>。

Chronis A, Hardin K, Yee M, Mittal A, 2023 年, 《2023 年油气行业并购交易展望: 转型的重心》 点击链接获取全文: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/energy-resources/us-oil-and-gas-outlooks-2023.pdf>

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业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 www.consultdss.com

