



案例描述

Power Inc.

公司历史

Power Inc.的历史可追溯到1960年代成立的市政电力公司。它最初是由当地政府运营的公共运营商，主要是基于非营利性的要求为社区提供可靠的电力服务。

为了寻求更高效，更灵敏的发电和配电方式，中央政府于90年代开始改革电力市场。改革的主要动机是对电力部门业绩的日益不满，特别是在投资行为方面。在地方政府层面，投资通常被用作财政工具，并经常导致产能过剩。在法治时代，生产和输电能力的投资需要通过市场定价，公用事业间交叉补贴，或直接公共补贴来补偿成本。市场价格与投资或运营成本效率之间没有直接联系。大多数设施都是垂直整合的，也就是说它们拥有并运营着包括从发电厂到用户电表的整个价值链。

改革始于发电环节与输配电环节的分离。这便在发电环节创造了竞争性的批发市场，而输配电环节的网络公司仍受监管。为了使批发市场正常运转，需要进行电力市场交易。顾名思义，就像证券交易所运作股票市场一样，电力交易所充当电力的交易市场。同时，市场开放衍生品市场，以对冲交易中的不确定性。随后，一个具有竞争性的电力零售市场建立了，消费者无论身在何处，都可以自由选择能源供应商。

从能源消费者的角度来看，放松管制意味着能源价格由能源公司在竞争环境中确定，而不是由政府确定。消费者能够自由购买能源，可以选择最适合的公司与合约，从而激发了能源公司之间的竞争。

这项改革为公共事业创造了全新的运营环境，这种环境不太适于以用户和竞争为驱动力的决策。改革的最初几年，市场受到大量并购活动的影响，因为一些更具野心的运营商在试图扩大自己的版图。许多地方政府为抓住机会迅速变现他们的电力公共设施，甚至有时采用了激进措施。

现今的POWER INC.

在放松管制的初期，许多运营商努力博取Power Inc.的注意力，但无济于事。Power Inc.仍由原市政当局全资拥有，并且该公司对业务发展保持长期运作。Power Inc.目前是一家拥有自己本地输配电网

络的电力生产商和供应商。它还积极参与电力交易和衍生产品交易，尤其是在期货方面。

作为一家具有责任和诚信的市场参与者，Power Inc.对市场的吸引力在于它的声誉。公司的日常行为都体现了其透明、责任、可持续发展以及高效运作的价值观。

董事会现决定雇用新的管理层，以更好地向可持续发展的未来过渡。尽管Power Inc.享有盛誉，但董事会认为，由于在法规、客户价值以及整体市场状况等方面的变化，公司的未来仍存在不确定性。您的团队会负责运营整个公司，但不包括受监管的分销网络业务。

市场概况

市场正朝着更环保的趋势迈进，激烈的竞争也使得一些较小的公司退出市场，他们留下了待收购的闲置工厂。分析人士认为，这个情况将在未来一段时间持续下去，特别是对于规模极小的电力公司而言。作为一家相对成熟的公司，Power Inc.被认为是不会受到威胁的公司之一。相反，当前的市场情况为Power Inc.提供了增长和获得新客户的机会。

尽管全球都在朝着提高电能效率的方向发展，但电力消耗似乎也在稳定增长。数据驱动和技术密集型行业正在蓬勃发展，每天都有新公司成立。这些行业被认为是拉动需求和消费的两个最大因素。另外，由于电器数量的日益增长，家庭的电力需求也在增加。

电力需求在年与年之间波动不大。但是，需求存在季节性波动：由于温差，Power Inc.运营的地区在冬季比夏季对电力的需求更高。

当前的市场管制趋势集中在减少温室气体上。这样的发展已经持续了一段时间，许多人认为相关规定将继续影响未来发展。

消费者也越来越意识到与可持续发展有关的因素。各种市场研究表明，消费者（尤其是家庭用户）将电力消耗的可持续性视为选择电力供应商的主要因素。Power Inc.目前使用少量风力发电经营可再生能源。公司对可再生能源产品的开发，很可能是新管理团队的一项关键决策。

关于核能的讨论因多家小型公司研发下一代反应堆技术而变得更加活跃。这些新技术旨在通过提高效率、增强安全性及更加环保来改进核能。虽然这些发展仍处于早期阶段，但分析人士乐观地认为，其中一些技术将很快为核能市场带来进步。

用户群体

根据用户的购买行为，我们划分出以下不同的细分市场：

- 普通商业用户：**普通商用市场包括新的和潜在的小规模企业客户。这个群体被发掘的比较晚，并且并没有表现出十分明确的用户特征，但就目前来说，价格被视为影响购买决策的主要因素。应着重于市场营销和直销工作，以吸引更多的客户进入这一细分市场。该市场在冬季和夏季之间的需求分配比例约为54/46。
- 大型工业用户：**大型工业部门由新的和潜在的大型工业客户组成，他们对价格非常敏感。与其他细分市场不同，针对大型工业客户有一年和两年的合同。两年合同规定公司以固定的价格提供固定的电量，为期两年。此外，基于固定定价或现货定价，可以为大型工业客户提供两种不同的定价方案。在其中一个定价方案中，客户在决策时要考虑不同供应商对相关期货合约的定价。该细分市场在冬季和夏季之间的需求比例为52/48。

3. **居民用户:** 居民用户对价格的敏感度不及工商业用户，但他们对广告的反应要正面得多。居民部门似乎也倾向于采用环保型风力发电。当用户进行购买比较时，能源提供商的可持续发展能力正变得越来越重要。该细分市场的需求以55/45的比例分配在冬季和夏季。
4. **电采暖用户:** 电采暖用户群体主要由家庭组成，因此与上一个群体具有相似的特征。但是，电采暖领域似乎不太关注可持续性。尽管这有一些争议，但有证据表明，电采暖用户在这方面与居民用户会逐渐趋于一致。专家们对于这项过渡所需的时间持不同意见，但共识是过渡会到来，而且一旦发生，可能很快。该细分市场的需求以70/30的比例分配在冬季和夏季。

生产

Power Inc.传统上使用燃煤电厂来处理电力生产的基本负荷。此外，Power Inc.也使用燃气发电厂产生热量，这些燃气发电厂称为热电联产（CHP）电厂。Power Inc.在其自己的运营区域内拥有一个热力分配网络，并通过热力销售产生额外的收入。管理团队无法影响该地区的供热需求；他们只能决定供热能力。市场前景给出了供热的需求和价格。值得注意的是，如果公司从市场上收购现有的热电联产电厂，那么作为合同的一部分，它们将获得电厂所覆盖区域采暖客户和输送网络。另一方面，新建热电联产电厂并不会使区域供热销售增长。

电力生产的成本受燃料成本影响，以及受到公共事业需要购置的二氧化碳排放配额的影响。除了燃料和二氧化碳排放配额外，发电厂还会带来与生产过程相关的其他可变成本。管理团队可以通过相关投资来提高生产效率，这可能导致公司之间的生产成本差异。

Power Inc.也有可能剥离现有的发电厂，相关信息请参见市场前景。

政府目前正在通过一个叫做绿色证书的概念来促进对可再生能源的投资。在这种情况下，对于使用可再生资源生产的每兆瓦时（MWh）电能，相关公共事业公司将获得一定数额的补贴。补贴的级别可能每年有所变化，并且政府对补贴的连续性不提供保证。



电力交易

Power Inc.是区域电力交易的积极参与者。由于目前仍无法以经济上可行的方式存储电能，因此交易行为便成了促进电力供需平衡的关键角色。实际上，如果供应商没有足够能力履行承诺并交付客户需

求，则剩余所需的电力将以现货价格从市场中获得。同样，如果供应商提供的容量超出了客户需求，则多余的产品将以固定的市场价格出售给其他运营商。电力批发价是在供需关系中确定的，包括既定时间点的所有买卖出价。

常规能源（即不可再生能源产生的能源）和可再生能源有各自的电力交易。常规能源的交易已经很成熟，并且还包括衍生品市场。Power Inc.的管理团队可以使用四种不同的期货合约进行对冲（或获利）。可再生能源交易还没有任何可用的衍生工具；而是在每回合之前公布现货价格。

财务

能源行业相对稳定，这意味着所需股本回报率和利率通常处于中等水平。确切水平取决于相关公司的财务状况。

通常，除非出现重大运营失误，否则Power Inc.的财务状况不会给管理团队造成困境。根据经验，管理层应将股东权益比率保持在30%以上。管理层可控的财务决策包括长期贷款，可能还包括股票发行、回购以及股息支付。

