



欧盟对俄罗斯的一轮轮制裁，冲击的不只是俄罗斯经济，欧洲各国也陷入了能源供应的紧张中。马巴赫掌舵的尤尼珀就处在这个漩涡中。

马巴赫： 尤尼珀掌舵者的风云劫

文/本刊特约撰稿人 蔡智群

担任德国能源巨头尤尼珀（Uniper）首席执行官的18个月，克劳斯-迪特尔·马巴赫（Klaus-Dieter Maubach）从来不是一帆风顺的。

去年3月上任时，这位拿着200万欧元年薪的德国人，被视为连接尤尼珀与母公司芬兰富腾（Fortum）集团的优秀调解人。外界本预期，他会带着尤尼珀奔向一个绿色未来。但事与愿违，欧盟对俄罗斯的制裁，反将尤尼珀推向困境。

60岁的马巴赫，不得不站在聚光灯下。

一场出自友谊的“服务”

实际上，马巴赫本可以选择一种更舒服的生活。他有自己的咨询公司，是大企业的董事会成员，还在大学里任教，生活既富有又独立。由于没有孩子，他和妻子成立了一个小型基金会，帮助弱势儿童，业余时间他还是一个高超的高尔夫球手。对这一切，59岁的马巴赫感到满意。

但老友马库斯（Markus Rauramo）的一通电话，改变了他原本的计划。马库斯是富腾集团的CEO，他请马巴赫来掌舵子公司尤尼珀。

这份邀请，主要是因为马巴赫在能源行业的丰富经验。

马巴赫自认不算太聪明，32岁才取得电气工程博士学位并进入职场。1995年他在一家能源供应商那里得到一份技术主管的工作，正式迈入能源行业。几年后，他又去了Wesertal。不久，Wesertal被卖给了富腾，芬兰人罢免了原先的总监，让马巴赫成为管委会主席。仅仅一年半的时间，马巴赫得到快速升迁，这次升迁也成为他职业生涯的一个岔路口。此后，随着Wesertal再次被卖给意昂集团（E.ON），马巴赫先后成为意昂集团多家子公司的首席执行官，并加入董事会。

在意昂集团，马巴赫是个“问题解决者”。

在整个欧洲能源行业，毫无疑问，马巴赫是一个久经考验的能源专家。



2006年11月4日，意昂集团突然关闭了德国北部的一条高压线路，导致1000万人的电力供给中断。马巴赫迅速控制住了局势，短时间内使得电力恢复供给，挽救了意昂集团的声誉。

30多岁进入职场，不到40岁成为大公司的首席执行官，马巴赫抓住了变化中的机遇，他形容自己是一个“机会驱动的人”。

马巴赫也一直热衷科学研究，曾出版了《能源转型》《工业4.0》两本书，深入探讨能源转型的前景和技术可行性。在整个欧洲能源行业，毫无疑问，马巴赫是一个久经考验的能源专家。

马库斯邀请马巴赫的另一大原因是，他是最合适的“黏合剂”。

自2001年起，在长达12年的时间里，马巴赫在意昂集团多个岗位任职。意昂集团是德国的一家大型能源企业，2016年其将煤炭、天然气等传统能源业务拆分出来，成立了尤尼珀。2018年，意昂集团将尤尼珀46.65%的股份卖给了芬兰富腾集团，自此，富腾成为尤尼珀的最大股东，持股一度超过75%。与此同时，马巴赫进入富腾董事会并被派往尤尼珀，担任了一年的监事会主席。

一开始，尤尼珀是强烈反对富腾收购的。但

富腾与意昂在两次报价中达成协议，尤尼珀感到被背叛了，首席执行官和数位高层愤而辞职。虽米已成炊，但自2021年3月开始，富腾和尤尼珀之间的不和谐变得更为明显。

按马库斯的预想，马巴赫是能控制住问题的最佳人选，他在富腾、意昂和尤尼珀都有过工作经历，又像个老好人，没有侵略性。

一身灰色西装、白色衬衫，没有领带，没有花哨配饰，说起话来轻声细语，有时还会慢慢强调一连串的单词，说完以一声大笑结束，马巴赫看起来就像一个不起眼的、友善的绅士。但一站起来，1米94的身高让他很难被忽略。

这样的马巴赫掌舵尤尼珀，马库斯认为再合适不过。马巴赫也并非随意接受老友的邀约，他提出了条件：需要一支强大的新团队。

2021年3月底，带着新的首席财务官、首席法务官等，马巴赫再次回到尤尼珀。当时，他还不知道这场因友谊而起的“服务”会成为一场历史性的救援行动。

尤尼珀的困境

尤尼珀和富腾的矛盾，在后来的巨变面前，也不过一片鸿毛。

所谓“杀敌一千，自损八百”，欧盟对俄罗斯的一轮轮制裁，冲击的不只是俄罗斯经济，欧洲各国也因此陷入了能源供应的紧张中。

2021年1月从俄罗斯进口的天然气约占欧洲天然气消费量的40%，目前这一比例不足10%。来自俄罗斯的天然气供应减少后，欧洲多国普遍电价、气价飞涨。苦不堪言的不仅是欧洲民众，能源企业更是陷入巨亏。

尤尼珀是德国最大的天然气进口商，也是欧洲最大的公用事业公司之一，它为德国40%的天然气用户供电，服务100多家市政公用事业和工

业公司。因合作的俄罗斯天然气工业股份公司（Gazprom）大幅减少了供应量，尤尼珀只能从现货市场以更高的价格购买天然气，但受困于合同限制，尤尼珀也不能相应调高对客户的供应价。欧洲天然气价格在过去一年的涨幅已达15倍，这让尤尼珀仅上半年就亏损了123亿欧元。

不只是受困于高价买气问题，尤尼珀还是“北溪-2”项目的5个财务伙伴之一。“北溪-2”是一条全长1222千米，从俄罗斯途经波罗的海，最后通往德国东北部的天然气输送管道，每年可输送天然气达550亿立方米。“北溪-2”项目总造价95亿欧元，由俄罗斯天然气工业股份公司（Gazprom，简称“俄气”）出资50%，法国Engie集团、奥地利石油天然气集团、荷兰皇家壳牌、德国尤尼珀公司和德国Wintershall公司各提供9.5亿欧元（即项目造价的10%）的融资。

“北溪-2”天然气管道已于2021年9月正式竣工，按照原定计划，应于2021年年底正式投入使用。但随着欧盟对俄罗斯的制裁，该项目处于停止状态并于近期遭到破坏。尤尼珀五分之一的利润来自其在俄罗斯的子公司Unipro，如今，这却成了尤尼珀的重大负担。尤尼珀占Unipro 83.7%的股权，早在马巴赫之前，尤尼珀就试图卖掉它，但没人愿意为20亿欧元买单。现在马巴赫急于将它出售，显然更为艰难。

面对困境，马巴赫说“最糟的还没来”。他清醒地知道，熬过夏天，冬天用电量的增长和持续的制裁，尤尼珀将变得更为艰难。过去的9个月，尤尼珀的股价已经暴跌超过90%。

为了拯救尤尼珀，马巴赫向德国政府申请援助，数次与政府人员谈判。

政府也不想尤尼珀倒下。尤尼珀市场份额大，一旦它无法运转，势必引起很多麻烦。让德国政府更担心的是，如果尤尼珀倒闭，可能引发

德国整个能源行业的崩溃，甚至蔓延到更广的经济领域。德国经济部长就曾表示，现在的尤尼珀好似当初的雷曼兄弟，后者的倒闭引发了2008年的全球金融海啸。

这番谈判并没有历经多久，约一个月左右，救助方案就正式敲定。德国政府拿出150亿欧元来救助尤尼珀，堪称该国企业史上最大规模的一次救助计划。按照计划，这笔救助金中，一半拿来购买尤尼珀约30%的股份，一半拿来发行强制性可转换证券。此外，德国国有银行复兴信贷银行还将尤尼珀的信贷额度从20亿欧元提高到了90亿欧元。

这笔救助意味着巨额的税收支出，有记者问马巴赫“你还能安然入睡吗”，马巴赫保持了一贯的德式内敛和平静：“我们必须花掉这笔钱。”要花掉的远不止这笔钱。8月中旬，尤尼珀从银行贷走50亿欧元，两周后，尤尼珀用完了90亿欧元的总授信额度，又要求再增加40亿欧元的额度。

面对能源价格的爆炸式增长、亏损的天文数字，马巴赫提出对德国消费者增加天然气附加收费的可能性。他认为，这将确保能源供应的可靠性，至于是否增加收费，还得看天然气市场的价格。

而另一边，德国政府再次加大救助力度——将其在尤尼珀的股份增持至98.5%，实现国有化。这个措施显然增加了市场信心，尤尼珀的股价在今年一片绿油油中难得大红了一次。只是，在被富腾“抛弃”后，成为国企的尤尼珀能活得怎样，还是个未知数。

尤尼珀的劫难，是政治对商业的影响，让马巴赫力有不逮。他何尝不是雄心勃勃想要赢？但对于挫败感，他有足够强的心脏去接纳。学生时代，马巴赫曾是一名优秀的手球运动员，一次比赛中肩关节骨折和韧带撕裂结束了他的运动生



涯。那次的失败反而让他意识到，要赢，不一定要当独奏家，因为即使是顶级的手球运动员，如果没有球队，也一文不值。他能做的只是尽力完成分内之事。

绿色之路如何坚持？

马巴赫在尤尼珀所做的，不只是运用他的亲和谈判技巧。在这次风云大变前，尤尼珀就规划未来在氢、二氧化碳储存和可再生能源方面进行更多投资，这与多年来专注探索德国能源转型之路的马巴赫不谋而合。

这次“历劫”也让马巴赫看到，走绿色之路是尤尼珀实现可持续发展的一条大道。

2月俄乌战争开始时，马巴赫还天真地以为，俄气会是一家在硝烟中仍然可靠的能源供应商。看到事态的发展，他才知道，是自己一厢情愿了。在他看来，尤尼珀与俄气的伙伴关系已经破裂了，日后尤尼珀要努力的，不是再次合作，而是专注于替代俄罗斯天然气。这个替代，不只是寻找其他天然气渠道，适应短期短缺，更是发展清洁能源，逐步替换化石燃料。



2010年，在意昂集团时，马巴赫组建了一个小型的团队，开发了一种分布式能源的商业模式，并在整个集团内大力推广创新能源理念。这3年的努力，让意昂集团获得了一项年度欧洲清洁技术公司奖项。马巴赫在其撰写的《能源转型》《工业4.0》两本书中，也分析了德国能源转型的机遇和挑战。

对气候保护者来说，现在的尤尼珀毫无疑问是最大的敌人之一。毕竟，尤尼珀在欧洲多个国家建有化石燃料发电厂，其在2020年5月投入运营的Datteln 4燃煤电站饱受批评，这也是德国最后一个投运的新煤电厂。

考虑到Datteln 4的持续运营、签订的长期合约，以及为应对这波天然气短缺，尤尼珀重启了一家本已关闭的燃煤发电厂，此刻发展清洁能

源，对于马巴赫来说，也算是一种补偿。在马巴赫领导下，尤尼珀成立了一个可再生能源业务部门，专注风能和太阳能项目的开发。

在氢能业务上，德国高度重视绿氢，马巴赫则认为蓝氢是当下更好的解决方案。绿氢是利用可再生能源实现100%绿色生产，但成本太高；蓝氢要利用化石燃料生产，无法做到完全没有碳排放，但成本更低，也能满足碳排放标准。在他看来，蓝氢不只是通往绿氢的桥梁，也可以是一个永久的解决方案。因而，如若马巴赫在尤尼珀影响够大，他带领的便可能是一条相对绿色之路。

马巴赫已60岁，掌管尤尼珀或许是他最后一个任务，他说自己既不是一个保守派，也不是一个有远见的人。这样的他，在尤尼珀风云变幻的掌舵期内，终究还是会留下历史的一笔。■



绿色出行

一种行动力 一种价值观