

威立雅公司拓展中国环保市场的做法与启示

自中国城市水务市场开放以来,跨国公司成为投资和运营的一支重要力量。2002年后,随着中国水务市场化改革政策的调整、金融市场国际环境的变化,跨国公司的发展战略出现分化:香港国泰、英国泰晤士、香港汇津等水务集团收缩在中国的水务市场甚至完全撤出中国市场;而威立雅、中法水务等公司在分析中国的市场前景后,更加耐心地开拓中国市场。认真总结这些公司在中国水务市场中的做法和经验,对于我国水务市场及其相关企业的发展,均具有借鉴意义。

一、威立雅水务集团概况

威立雅水务集团(原通用水务—威望迪水务集团)成立于1853年,是全球最大的水业服务集团之一,雇员70700名,2006年的营业收入为100.8亿欧元,是全球500强之一。威立雅以整合与水相关的所有技术和服务内容为主要特色,为全球市政和工业用户提供城市供水及污水处理服务。

威立雅水务主要服务区域是欧洲和北美地区,并向全球、特别是亚洲和拉丁美洲拓展市场。为提高服务质量,威立雅集团公司在全球设立了11个研究中心,为世界80多个国家的1.08亿居民提供各类环境服务。

威立雅环境集团的业务涵盖四个领域:水务、废弃物管理、能源和交通,分别由四个跨国公司负责:威立雅水务、威立雅环境服务、威立雅能源和威立雅交通。换言之,威立雅水务是威立雅环境的子公司之一。

20世纪80年代初,威立雅水务通过其工程分公司OTV-KRUGER向中国客户提供技术设备及土建服务而涉足中国市场。1997年威望迪水务—法国通用水务集团以集团名义进入中国市场。威立雅环境服务,原名奥绿思(ONYX),在生活垃圾填埋场、垃圾焚烧发电、危险废物处理和工业废物管理等方面有着自己的技术优势和先进的管理经验。威立雅能源是欧洲最大的能源服务商,业务遍及38个国家。威立雅交通是欧洲的交通运营服务商,在中国上海设立了代表处。威立雅的4项业务互为补充,为全球各地的客户提供全方位和个性化解决方案,满足市政和工业客户的各种需求。

威立雅水务在中国有员工10000多人。随着业务的开展,威立雅水务集团在中国得到快速发展,已承接各类工程设计、技术服务项目20多个,在中国19个城市投资及运营项目21个,从北京、上海、广州,到中西部地区的遵义、渭南、乌鲁木齐等,开展投资和运营业务,现已经成为中国水行业的主要国外合作者之一。

二、威立雅公司拓展市场的主要做法和经验

(一)主要做法。

1. 发挥运营服务的比较优势。威立雅的特长在于水务项目的工艺技术研发、运营和管理。和其他水务公司不同,威立雅拥有技术研发、运营管理等方面的经验:通过工艺革新及优化管理要效益,通过管理实现成本节约、提高资产质量。

在其发展战略中,威立雅明确将自己定位为

“公共服务运营商”。“运营商”的这种战略定位,是其在欧洲长期市场经验的延续。据相关资料,威立雅在法国本土以 20% 的投资获得了 80% 的收益,与其以运营为主的合同服务特点密切相关。

通常,一个水务项目可以分为前期投资和后期运营两个阶段。威立雅充分发挥其专业运营管理的比较优势;这也是其在欧洲 150 多年运营经验的历史积淀。在欧洲,水务项目的运作已经相当规范:以国家、地方政府和社区投资为主,同时也吸收部分民营资本参加;项目建成后通过服务合同交由专业运营商运营。威立雅公司就是这样的运营商之一。

在中国城市化快速推进的过程中,不少城市缺少基础设施的建设资金,部分城市供水、污水处理设施建设和运营的市场化改革的原因也在于此。拥有自己的技术优势和管理经验,加上雄厚的资金实力,这是威立雅开拓中国水务市场的“法宝”。

2. 重视与资本市场的结合。威立雅在水务活动中采用客户、金融资本及管理运营者的三角“伙伴”关系战略。为了使项目更好地运转,需要有一个目标明确的政府、一个专业的运营商和一个高效率的金融机构。在水务项目中,威立雅坚持采用三角伙伴关系策略,即由政府、运营商和金融机构构成项目合作的三角。威立雅凭借自身的市场优势,与资本性企业分摊投资责任和风险。在威立雅承担的项目中一般均有金融合作伙伴,如光大国际、中信泰富、嘉里集团等。威立雅也与中国的水务企业合作,如首创水务等。作为专业运营商的威立雅,通过项目载体,加强与地方政府和金融机构的联合,形成灵活的合作投资模式,并在其中发挥主导作用。

威立雅已经充分认识到,想在中国获得更多项目,就要借助其他力量,这是威立雅在中国拓

展市场的借力施力策略。这一做法也符合中国项目招标中使用的“联合申请”要求。说到底,好的技术、好的金融资本、好的项目结合在一起,再加上中国这么一个大的市场,这是水务企业发展成功的前提条件。

3. 不断研发创新,确保领先地位。要保持其全球领先地位,并承担相应的环境保护责任,威立雅认识到必须不断进行研发和创新的重要性,并不断探寻为客户带来有价值的解决方案。威立雅与欧盟各国的政府部门、国际机构以及包括中国香港科技大学、清华大学、同济大学等在内的大学开展合作研究项目。研发人员必须解决公司在已经提供的服务中、项目建设和运营过程中遇到的难题,以确保对客户的服务是优质的。此外,威立雅也支持开展了可持续发展、生态环境保护及全球气候变化等方面的研究,主动承担起一个企业在保护全球环境中的责任。

近三年来,威立雅用于技术创新方面的支出以 20% 的速度增长。2006 年威立雅在研发投入上的预算达 1.15 亿欧元。威立雅 600 名专业研发人员积极研究先进适用技术,以保证对行业发展方向的把握;通过不断的研究积累应用于威立雅实践。威立雅在巴黎、纽约和柏林设有全球研发中心,并于 2006 年在中国珠海设立了研发中心。研究的内容包括,在水处理方面全球出现了哪些新技术;在废弃物管理方面,随着科技的发展,新型废弃物、电子废弃物出现后该如何处理等。

员工素质决定着企业为客户服务的质量。威立雅集团分别在巴黎和英国设有威立雅学院,在上海设立了小型的威立雅空间,在珠海设立了水技术管理培训中心,在常州设立了供水技术管理培训中心,其目的主要是服务于集团内部员工培训和人才培养。威立雅水务公司在全球 55 个国家聘有员工,各国情况千差万别,这就需要公

司针对不同文化背景的员工素质进行差异化管理,积累的丰富经验使集团在现有法律框架下,通过向职工提供新的建议,实施其现代人力资源管理政策,调动员工的开拓进取精神。

4. 形成特色的项目融资模式。目前,供水项目主要有 BOT 或 TOT 的项目融资模式,也有股权合作模式。一般 BOT、TOT 等融资项目,运营管理相对简单,投资收益核算比较清晰。即这类项目的资本因素大于技术和管理因素,属于以资本为主导而不是以运营为主导的项目。公共民营合作(PPP)模式则是,政府委托一个私营公司进行服务,并保留制定政策和战略决策权的一种合作模式。政府是基础设施的所有者。一些私营企业掌握行业发展的前沿技术,或拥有成熟的成套技术、工艺及管理和服务体系。威立雅在中国的污水处理项目,大多属于 BOT 或 TOT 的项目融资模式。

为适应中国市场,威立雅公司是从项目投资开始的。即开始阶段,威立雅在中国水务投资中居主导地位。后来,威立雅在项目前期的投资策略上有所改变,通过与中国企业如首创股份、深圳水务集团等成立合资公司,以合资公司的名义进行投资。2002年浦东项目成为分水岭,威立雅在供水领域的主导模式转变为股权收购模式,主要从事项目的运营管理。在浦东水厂项目以前,威立雅在中国的水务均以投资为主导,而且居于主导地位。如天津水厂是威立雅自己投资收购并控股的,成都的水厂威立雅在项目公司中也占 60% 的股份。由于项目融资中资本金部分往往只占总投资的 20% ~ 30%,其他的投资必须通过融资方式来解决。

威立雅在合资公司中看重的是经营主导权,均不寻求控股,如在与首创股份的合资公司中占 49% 的股份,在昆明和常州的项目中均占 49% 的股权。当然,在水务项目投资中,威立雅也以

合资公司的名义,如宝鸡水厂项目就是以威立雅和首创股份的合资公司投标的。如果不是投资和运营捆绑招标,威立雅更侧重于项目建成后的运营。

威立雅之所以减少项目前期的投资,因为一般情况下老百姓更相信中国各级政府:政府信誉比公司高,政府出面进行项目融资比公司融资的成本要低 1~2 个百分点,可以大大降低项目的融资成本。可以认为,降低融资成本是威立雅拓展中国水务市场的一种策略。事实上,中国目前完全由政府做融资主体或提供担保的项目少之又少,往往由各地的专业水务公司作融资主体。

威立雅对项目模式的选择倾向是让专业运营商在项目中获得支配权。说到底,威立雅的追求适应了中国水业市场化改革的需要。此外,威立雅在有效控制项目风险、充分发挥专业运营商主导作用等方面,也有其独特的做法。传统水务企业的股权收购模式可以发挥专业运营商的支配作用,因而成为威立雅开拓中国水务市场的首选模式。股权收购可以使运营商直接向用户提供服务,覆盖管网、水厂、服务等水业中的所有环节,在发挥威立雅的经验 and 竞争优势的同时,通过运营来保障企业的长期收益。

(二)主要经验。

1. 树立互惠共赢的理念。2005年1月28日,威立雅公司首席执行官安东尼·弗雷罗先生在“上海浦东自来水公司运营管理中心”启动仪式上的发言中,将运营管理中心的成功建设归功于威立雅和上海两方面的“协同”合作。威立雅把“协同”放在双方合作目标中仅次于运营高效的第二位,与“共赢”理念异曲同工,符合水业经营之道。水业由于长期经营,关联面多,利益关系比较复杂,难以在前期实施中全面而科学的约定,水业服务的股权收购项目更是如此。因此,政府与企业双方要基于“协同”的原则进行磨合。

2. 提供高质量的管理服务,是威立雅拓展中国水务市场的另一个特点。威立雅在法国本土的所有项目都通过 ISO 14000环境管理体系和 ISO 9000质量体系认证,在香港、台湾和澳门的项目也都通过了相应的认证,其中国大陆的项目也进行了管理水平的提升并通过相关认证,如上海浦东威立雅水务公司临江饮用水厂是中国首家被授予国际健康与安全奖的水厂,获得了 OHSAS 18001职业健康与安全管理体系证书;成都水处理厂是在中国首家同时获得三项国际认证的水厂——2005年成都 B厂获得三项国际认证:ISO 9001 质量认证、ISO 14001 环境认证及 OHSAS 18001 健康与安全认证;珠海污水处理厂 2005年获得 ISO 9001 质量管理体系认证、2006年获得 ISO 14001 环境管理体系认证和 OHSAS 18001 职业健康与安全体系。威立雅追求的目标是确保其对所有客户的服务都处于同一水平上。在中国建设的项目中,威立雅坚持按照欧洲的标准实施。如对烟气排放的检测频率,威立雅坚持用自己的标准,几天检测一次或实时监测,无论地方要求是半年检测一次或其他频率。

3. 追求长期回报,与客户分享回报实现双赢。威立雅虽然并不生产设备和仪器,作为全球环境服务的提供者,通过因地制宜地提供解决方案来满足市政和工业客户的各种需求。通过服务获得回报实现双赢,这是国外能源服务公司(ESCO)采用的一般模式。威立雅在与中国一些地方的节能合作中,也采取了这种办法。威立雅承担了广州一所大学的节能项目,通过空调系统的管理和运营,为用户节省了能源,威立雅和客户也能充分共享节约下来的价值。

4. 坚持可持续发展的行为准则,是威立雅开拓中国水务市场的诀窍之一。威立雅积极同各级城市政府合作,共享其环保设施建设和运营的经验,在城市规划、建设、发展和管理中建立环

境管理系统,明确环境保护目标,实施环境保护计划,从而促进当地发展和环境的协调;通过技术研发和创新,提高地方政府应对环境挑战的能力;通过促进公众参与,提高他们关注和参与重大环境问题的水平,并承担应有的责任。

5. 承担应有的社会责任。1997年 6月,威立雅在天津接到了第一笔大单——凌庄水处理厂改造和 20年经营权,协议总投资额 3000万美元,威立雅持新公司 55% 的股权。在天津项目中,威立雅新公司成立后,承担了必要的社会责任:接收老水厂全部 170 多名老员工,而不是把原企业的富余人员推向社会,增加社会负担。承担社会责任是企业处理好与地方的关系、实现可持续发展的必然选择。

此外,威立雅环境服务参与国家发改委和国家环保总局颁布的中国“危险废物和医疗废物处置设施建设规划”的实施,在天津市建成并营运第一个中外合资的危险废物处理中心;在广东和山东建设两个大型省级危险废物综合处理中心,第一期工程设计处理量 7万吨/年,总投资 4亿元人民币,包括危险废物焚烧、安全填埋、物理化学处理以及废物回收利用等,如电子废物的回收利用和处理,并将重点逐渐放到回收利用上;通过引入先进的土壤修复与生态重建技术,为循环经济的发展 and 生态环境的改善贡献自己的经验,并从中获益。

6. 重视企业文化建设。如果说在全球水务中之所以能够形成以法国公司为主导的格局,文化理念可能是一个不容忽略的因素。威立雅的广告牌打出“致力于在中国的长期发展”的口号,既反映其对水业特征的深刻认识,也体现了其“双赢”的协同理念。在企业文化方面,威立雅水务致力于为每位员工提供适合的发展空间,通过经验交流和培训,提升专业水平;尊重各国的文化和当地的价值观;高度重视员工在工作地

点方面的调动要求和事业发展的意愿。

威立雅集团有一个面向全球用户的庄严承诺：“让世界的每一个角落、每一个人都感受到威立雅环境服务是一个致力于环境治理的国际领先品牌。”为此，威立雅集团有一个宣传环保意识的儿童教育活动：在项目所在国家和城市每年举办“热爱自然、保护环境和家园”活动，针对全球儿童，培养孩子们从少年开始具有可持续发展和向环境献爱心的品德。在中国，威立雅集团目前已在北京、上海、广州、深圳、青岛等多个城市举办了这些活动。

威立雅与中国政府建立了良好关系，积极参与中法的有关交流活动：在欧盟委员会的领导下，威立雅总裁于1998年10月创建并主持“欧中经贸对话”，他还作为外国企业总裁，被选为北京市市长国际企业家顾问和天津市市长国际顾问团主席。威立雅还积极推动中法文化经济交流。2004年其首席执行官受命于希拉克总统，担任法国文化年荣誉委员会主席并陪同希拉克总统对华进行国事访问，全力支持中国在法国文化年的相关活动。同时，从2003年起，与清华大学及耶鲁大学在北京创建环境可持续发展领导培训班；2004年起，与建设部市长培训中心就城市管理及相关课程进行合作。本项研究课题也得到了威立雅的支持。

三、给我们的启示

威立雅作为一个有着150多年历史的跨国公司，除了上面介绍的做法和经验，还有一些启示。

1. 对企业发展的启示。威立雅以环保设施的运营管理为重点，结合从业地区的实际情况，不断优化运营管理及客户服务，是威立雅作为跨国公司的主要竞争方式；而不是四处出击，开拓自己不熟悉的领域，那样可能会适得其反。

整合资源，加强与地方政府、金融机构的结

合，并以自己为主，而不是单凭一个公司的力量，这样做既可以降低投资风险，也可以实现互惠共赢。

威立雅重视长期发展，追求长期利益而不是短期利益，这也是国外企业追求的目标。例如，国外有一个“200年俱乐部”，实际上代表了企业追求长期发展的趋势。

加强管理和技术创新以保持行业的领先地位，也是企业竞争力之所在。企业内部的管理表现在规范化上。例如，打开一个水阀门，先做什么后做什么，在威立雅水务的操作指南上都有具体规定，以减少无效劳动，提高工作效率。

2. 对城市环保设施运营管理的启示。1997年，中国引进第一批外资水务，苏伊士、威立雅以及泰晤士等国际水务巨头正是从那时起在中国寻找BOT(建设、运营、转让)项目的。中国的水务曾被外资认为是“黄金产业”，后来取消外资固定回报政策的出台，导致外资退出中国水务市场的风潮。2004年3月19日建设部出台《市政公用事业特许经营管理办法》规定对水务处理采用特许经营制度。随着城市环境服务市场和政策的放开，外资逐步进入中国城市管网，并逐步向整个水务市场渗透。

从国际经验看，城市环保设施的建设和运营是分开的。前期的投资，主要来自国家、地方政府、社区，也吸收部分民营资本。地方政府拥有资产的所有权、决策权和监督的义务。而在后期，则由政府委托给企业负责运营管理，以提高设施的运营效率。目前，我国环保设施的建设得到了各地城市政府的高度重视，但如何提高这些设施的运行效率还有很多工作要做。而且，在已有的城市水业、垃圾处理项目建设、招标过程中，也存在单纯追求资金的问题，而对项目后期运行的费用考虑不足。加强这方面的研究，出台相应政策必须引起重视。

此外,对于具体的城市而言,采取什么样的项目模式必须根据自己的情况,切忌跟风。无论什么样的模式,均应明确政府、企业和社会公众的责任,确保项目能够发挥效益。

3. 对城市环境服务业发展的启示。从总体上看,城市环境服务业属于政策性产业,也就是说政策的作用很大,尤其在中国目前的条件下更是如此。在国家有关部门出台一系列政策以后,各地如火如荼地进行水价改革,对于水资源的市场化配置,发挥价格杠杆对于水资源的节约将产生积极意义;一些城市开始对居民用水收费方式作出重大调整,实行阶梯水价;一些地区扩大水资源费征收范围、调整水利工程价格和污水处理

收费制度,都将刺激外资对华投入,也有利于吸引社会投资和外商投资,促进城市水业的发展。需要引起我们重视的是,多高的水价或垃圾处理价格、如何平衡企业收益和社会公众承受能力之间的关系,以什么样的方法补贴低收入群体来保证社会的稳定等,需要城市政府认真研究,因地制宜,出台相应政策,保证城市环境服务业的发展,并为城市的协调、可持续发展奠定基础,而不能本末倒置。

(课题顾问:王梦奎

课题负责人:卢中原 郭兴旺

课题协调人:周宏春 范建军

本报告执笔人:周宏春 傅涛)

促进城市环境服务业发展的对策建议

摘要 随着我国城市化进程的加快,城市人口不断增加,规模不断扩大,一些“城市病”相继出现,如住房紧张、交通拥挤、污染严重、就业压力增加等;由于机动车辆的快速发展,城市大气环境污染已由煤烟型转为煤烟型和氮氧化物混合型。为此,应明确城市环保设施运营管理企业的法律地位,安排环保设施运营管理资金,促进城市环境服务业的快速发展,实现发展与环境的协调。

为改善城市环境质量,各级城市政府采取有效措施,推进环保设施的市场化改革,优化能源结构,努力提高生活污水和垃圾处理率。但总体看,我国促进城市环境服务业的政策仍不完善,一些城市对推进环保设施运营和管理的目的存在认识上的偏差,运营企业也存在政企不分、政事不分的情况,需要改进。

一、对我国城市环境服务业发展的一些判断

本文中的城市环境服务业,主要是指城市污水(包括供水)和垃圾处理等环境基础设施建设和运营、管理的服务活动。此外,本文也对城市

能源、交通和环境保护的情况等做简要分析。

1. 城市污水和垃圾处理现状与问题。我国城市供水量趋于稳定,污水和垃圾处理规模扩大,处理率在提高。城市供水总量由1990年的382.34亿立方米增加到1994年的489.46亿立方米后,一直在466亿~476亿立方米之间波动;供水能力可以满足城市用水高峰的需求,还略有剩余。排水管网和污水处理厂建设速度加快。进入21世纪后,全国城市平均每年新建排水管道近20000公里。1995年以后,全国城市平均每年新建成污水处理厂73座,是1995年前平均的6倍。城市污水年处理量从1991年的44.5