

# 苏伊士的战略规划

苏冰岚  
苏伊士集团董事长兼首席执行官

2022年9月27日



# 面对环境和能源危机，我们与利益相关者携手同行

气候变化



**380万吨**

苏伊士2021年  
避免碳排放量

能源自给



**3.6太瓦时**

苏伊士每年  
能源生产量

水资源短缺



**6,600万**

苏伊士  
饮用水服务人口

极端天气事件



**3,370万**

苏伊士  
环卫服务人口

# 我们为广大客户和客户的消费者提供服务.....

我们满怀工作热情与敬业精神的员工为世界各地的客户提供服务，让他们能够.....

1

以具有韧性和创新性的解决方案  
提供水务和固废处理服务



设计并建造位于塞内加尔达喀尔市汉湾的  
工业及市政污水处理厂  
日处理能力为26000立方米，服务50万居民

2

为其基础设施和服务创造  
全生命周期的价值



在全球领先的石油化工园区——上海化学工业园区  
(SCIP) 提供水处理、污水回用和危废处理服务

3

与其终端用户共同  
推动生态转型



面向蒙托邦10万居民的宣传活动，作为法国首  
个生活垃圾收集以及固废和回收中心管理绩效  
合同的组成部分

# .....以帮助客户应对水务及固废挑战

## 客户面临的挑战

## 我们提供的方案

### 水务

#### 总体而言

- 气候变化导致资源匮乏和品位下降
- 人口增长推动对水务基础设施的需求
- 基础设施应对极端天气事件的韧性

#### 在发达国家

- 资源保护和健康保障问题（公众更关注水处理和水质）
- 管网管理和升级
- 污水处理和排放监测

#### 在发展中国家

- 供水、环境卫生和个人卫生的全民覆盖，包括限制水媒疾病传播的手段

### 固废

#### 在发达国家

- 循环经济驱动下的产业链的深度变革
- 推动减少各种固废的产生
- 优选垃圾填埋以外的固废回收工艺
- 优化固废处理的全流程管理
- 打通与能源产业链的联系

#### 在发展中国家

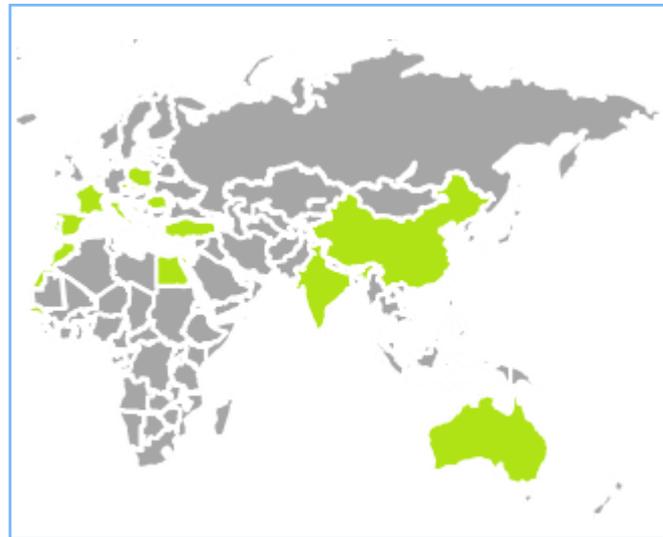
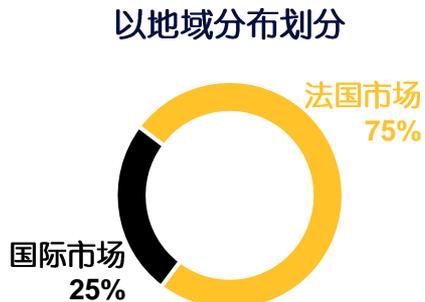
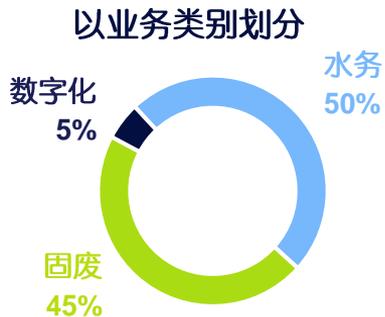
- 修复管理不善的垃圾场和填埋场
- 对固废管理基础设施的需求不断增加

- 久经验证的解决方案
- 持续创新，应对新的挑战
- 雄厚的投资实力
- 寻求合作共赢
- 扎根本地

# 拥有多元化的业务组合和重要国际资产

## 2021年营收

75亿欧元



6600万

苏伊士运营的饮用水厂全球的服务人口

40

运营服务遍及全球40个国家

35,000

名员工

13

个研发中心  
位于法国和亚洲

+1,600

项专利

160+

年历史

# 我们是为数不多可提供水务和固废全产业链综合解决方案的企业之一

## 产业链的各个环节



固废



水务



# 我们运行于一个巨大且高度碎片化的国际市场之内

## 宏观趋势

人口增长

经济  
制约因素

环保法规/  
规范

不断提高的  
环保意识

数字化  
和新兴技术

能源转型



全球水务市场规模  
约**8000**亿欧元



全球固废管理市场规模  
约**14000**亿欧元

法国  
每年增长约2%

全球  
每年增长约3%

法国  
每年增长约2%-4%

全球  
每年增长约3%

# 我们是一支充满工作激情的团队



**82%**员工

为能在苏伊士工作而感到自豪

**72%**员工

认为苏伊士是一个有吸引力的雇主

**70%**员工敬业度

\* 2022年4月对全体员工开展的“PULSE”内部满意度调查结果

# 我们的股东承诺将投资于苏伊士的发展以及苏伊士为客户提供的解决方案

持续体现股东的信任！

**75亿欧元**  
营收  
**35,000名员工**

**78亿欧元**  
营收  
**36,000名员工**

**80亿欧元**  
营收  
**38,000名员工**

**90亿欧元**  
营收  
**44,000名员工**

2022年1月31日

收购新苏伊士

2022年5月6日

并购法国IWS  
工业废料业务\*

2022年6月

并购南非  
EnviroServ公司\*

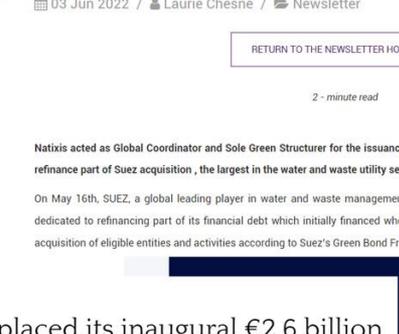
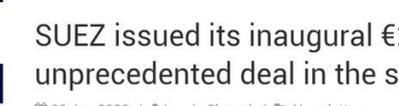
2022年9月

并购原苏伊士英国  
固废与资源管理公司\*

\*有待竞争主管机构批准

2022年9月27日 | 循环解决方案的可靠合作伙伴

# 财务投资人给予我们的信任



# 我们的战略目标：成为水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 三大支柱

### 创造价值

为我们所有的利益相关方创造价值

### 差异化经营

在可持续发展、创新、客户体验和投资等方面发力，  
将苏伊士与竞争对手区别开来

### 担当

深化本土化创业、问责、包容和使命感召的文化

### 聚焦主业

专注于苏伊士的核心业务  
即固废和水务

### 绩效

推动实现卓越的运营和商业绩效

### 以客户为中心

将客户置于我们运营模式、流程和激励措施的中心位置

## 三种赋能

# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 聚焦主业

1. 聚焦苏伊士的核心业务——水务和固废处理
2. 聚焦苏伊士的核心市场

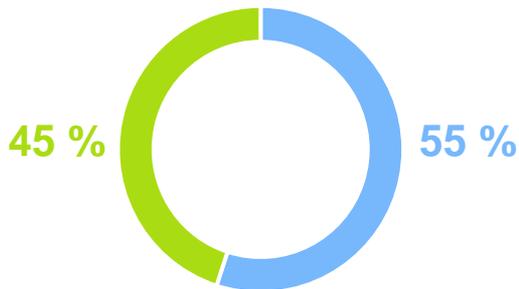
# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 聚焦主业

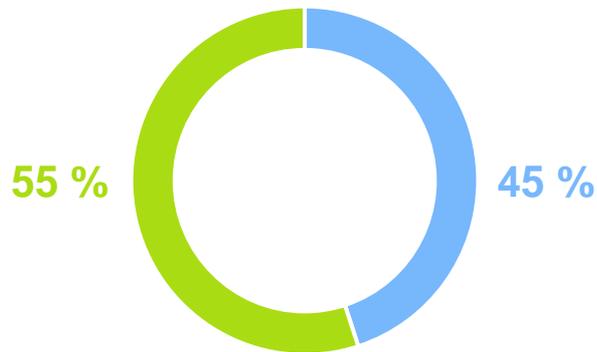
### 1. 聚焦苏伊士的核心业务——水务和固废

#### 按业务划分的营收变化情况\*

##### 2021年的营收



##### 2027年的营收（预测）



固废

水务

## 聚焦主业

# 固废：收购原苏伊士英国固废与资源管理公司，以增强苏伊士在固废与资源管理方面的领导地位

### 英国固废市场的第三大企业

**160万吨**  
固废回收量

**1100万吨**  
每年管理的固废量

**逾25000名**  
地方政府和工业客户

**约34%**  
的英国人直接或间接使用  
该公司提供的服务

**约6000**  
名员工

### 从储存到能源回收：成功的转型



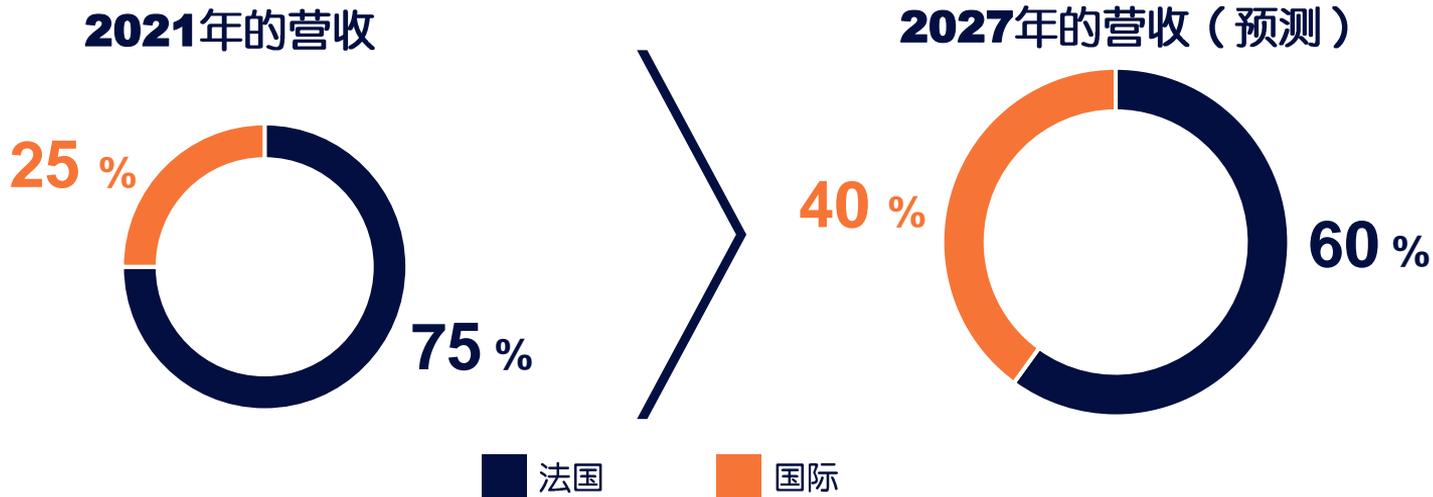
# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 聚焦主业

我们的  
核心业务

### 2. 聚焦苏伊士的核心市场

#### 按区域划分的营收变化





# 7亿欧元

的合同金额

沃里项目为针对印度沃里地区污水处理的一个设计、建造和运营（DBO）合同

## 关键数字

- 合同金额：7亿欧元，为苏伊士在印度赢得的最大合同
- 合同期限：20年
- 处理能力：5亿升/日（平均旱季流量）的市政污水
- 该污水处理厂将服务250万当地居民
- 每年可避免8万吨的二氧化碳排放量，年发电量为39吉瓦时

# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 差异化经营

在可持续发展、创新、客户体验和投资等方面发力，  
将苏伊士与竞争对手区别开来

- 1. 加大投资**，以应对新的挑战（数字化网络、韧性、稀缺性、减碳、能效和污泥管理等）
- 2. 加强创新**，探索最前沿的先进技术（微量污染物处理、温室气体减排等）
- 3. 发展数字化业务**，以巩固我们在线解决方案的领导地位

# 差异化经营 强化与客户共同投资的能力

## 差异化经营

1. 加大投资，以应对新的挑战（数字化网络、韧性、稀缺性、减碳、能效和污泥管理等）



# 逾8.6亿欧元

在2027年前追加的开发性资本支出

## 兰德蒙厂（49）

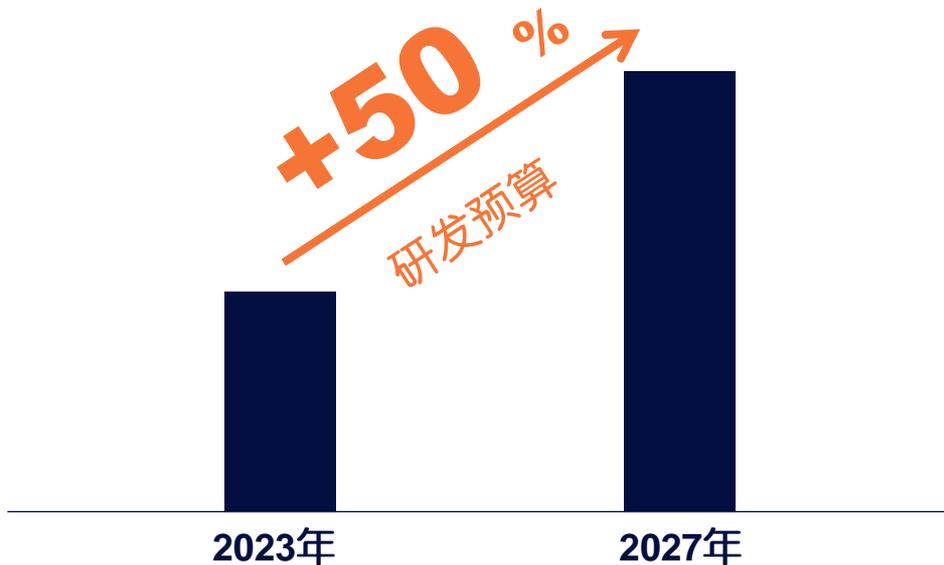
农业及工业塑料的回收

投入2700万欧元的资本支出，  
用于该回收厂的扩建

# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 差异化经营

2. 加强创新，探索最前沿的先进技术（微量污染物处理、温室气体减排等）



# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 差异化经营

投入研发，以满足客户面临的新挑战

### 固废处理流程管理

减量和收集

客户的分类方法

塑料回收

分类和机械处理、固废特征研究

### 减碳解决方案和温室气体监测

碳捕集技术、生物炭

### 产水

饮用水生产

海水淡化

### 水质

微量污染物、无氯水

### 资源回收

有机物回收、厌氧消化

热转换

分解、拆除

### 污水管理

污水和雨洪收集

污水处理和回用

### 资源回收

污泥处理

生产生物甲烷

# 差异化经营

## 投入研发，以满足客户面临的新挑战

### 固废管理

减量和收集

客户分类

塑料回收

分类和机械处理、固废特征研究  
(计算机视觉和人工智能)

### 产水

饮用水生产

海水淡化

### 水质

微量污染物  
(PFAS)、微塑料、  
无氯水

### 污水管理

污水和雨洪收集

污水处理和回用

防止溢流、检测流  
入量

## 水质

微量污染物  
(PFAS)、微塑料、  
无氯水

膜过滤以清除硝酸盐、  
钙和微污染物(杀虫剂、  
药物残留等)



# 差异化经营

## 投入研发，以满足客户面临的新挑战

固废管理

减量和收集

客户分类

分类和机械处理、固废  
(计算机视觉和人工智能)

## 固废管理

机械分类和处理、固废特征研究（计算机视觉和人工智能）

Autodiag：可优化固废机械分类的人工智能解决方案

产水

饮用水的生产

海水淡化

水质

微量污染  
(PFA)  
无氯水

污水管理

污水和雨洪的收集

污水处理和回用



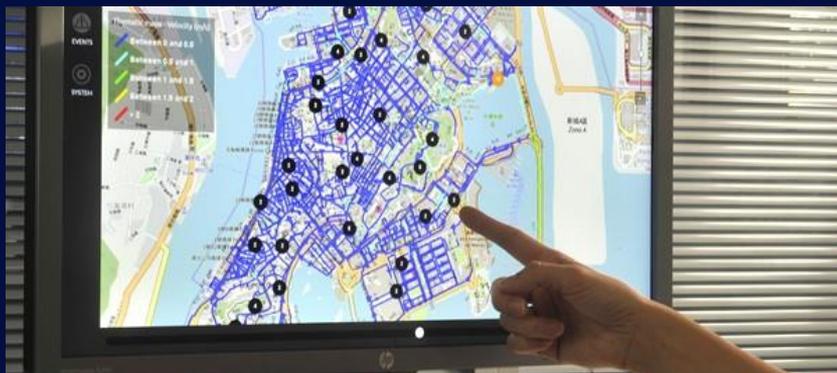
# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 差异化经营

3. 发展数字化业务，以巩固我们在线解决方案的领导地位

数字化业务营收提高**2倍**

### AQUADVANCED 污水处理方案



逾**560万**

苏伊士集团在全球部署的智能水表数量



# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 创造价值

为我们所有的利益相关方创造价值

**1.** 为股东

**2.** 为员工

**3.** 为社会

# ≡ 为我们所有的利益相关方创造价值

## 1. 为股东

盈利增长



营收增加

## 2. 为员工

员工持股计划

员工持股2022年占股本的**3%**，5至7年内提高至**10%**，**3家**管理机构

## 3. 为社会

**foundation**  
 **suez**

**10500**

名公益项目受益对象  
苏伊士下属Rebond公司



## 创造价值

20%

苏伊士高管的长期激励薪酬与ESG指标挂钩

## 雄心勃勃的ESG战略

三大支柱

气候变化 ● 生物多样性 ● 社会民生

( 2022年秋提出 )

# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 担当

营造本土化创业、问责、包容和使命感召的文化

## 绩效

推动实现卓越的运营和商业绩效

## 以客户为中心

将客户置于我们运营模式、流程和激励措施的中心位置

# 三种赋能

# 以客户为中心

## 我们实施新的运营模式，力争实现五方面的目标

01



在业务活动中  
将客户置于首位

02



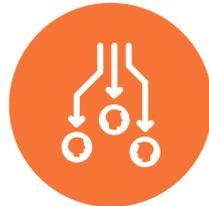
培养本地化的  
创业精神和问责制

03



加强业务发展  
抓住新机遇

04



促进敏捷性和协同

05



在全公司范围内  
共享专业知识和能力

# 苏伊士的组织架构将紧紧围绕其两项主营业务：水务和固废

在全球范围内将苏伊士的各项业务统筹为一个水务部门和一个固废部门



水务



固废

- 专注于我们的每一项业务
- 在各国之间共享专业知识
- 在全球范围内开发业务
- 配合加快固废业务的发展
- 完善问责制，提高绩效
- 数字化和基建贯穿所有业务领域
- 增强本地化的创业精神



# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

发展战略

## 聚焦主营业务

苏伊士专注于:

- 饮用水和污水处理
- 固废分类、回收和处置
- 选定一些具高市场潜力和获胜机会的地区

## 与众不同的解决方案

苏伊士独特的差异之处:

- 可持续性
- 创新领导力
- 数字化
- 终端用户服务经验
- 设计、建造、运营能力
- 合作文化

## 创造价值

苏伊士的价值创造杠杆:

- 优化现有合同组合, 创造更多价值
- 确保增长机会
- 缩小风险敞口

可持续发展

通过严谨缜密的转型, 我们严格执行

**4%-5%**

2027年前实现4%-5%的  
年均营收增长

息税折旧及摊销前利润  
年均增长 > 营收的年均增长

**> 8.6亿欧元**

在原有发展计划上增加的资本性支出

**+50%**

2027年前增加研发投入额

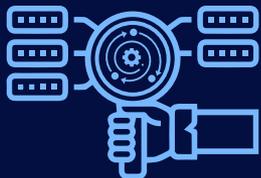
A silhouette of a person standing on a rocky outcrop, pointing their right hand towards a starry night sky. Several bright blue, wavy light trails emanate from the person's hand, extending across the left side of the frame. The background is a dark, starry sky with a faint orange glow at the horizon.

# 我们的立身之本

# 与全体员工以及员工代表互动和相互协作的流程

## 了解

SUEZ 2019



## 聆听

2022年  
PULSE员工敬业度调查

客户、员工和公众  
的意见和声音等



## 共同创造

关注组

5 个关注组

~100 名苏伊士员工组成



## ≡ 我们的立身之本



面对日益严峻的环境挑战，160多年来，日复一日，我们一如既往地支持着我们的客户及合作伙伴，提供必要的基础服务，保障并提升我们业务所到之处的民生福祉。

我们满怀工作热情，以包容文化和团队精神为凝聚，锐意创新。我们致力于节约水资源，变固废为宝贵的再生材料和能源。我们推行并落实负责任的行为、更有效的技术和可循环的解决方案，以回收并最大限度地利用有限的地球资源。

我们深深扎根于所服务的社区，致力于为人类和地球提供发展所需的资源，共创美好未来。

# 水务和固废循环经济解决方案的可靠合作伙伴

## 我们的客户

公共机构

企业

个人



水务



固废

## 客户的预期

久经验证的解决方案

创新解决方案以应对新挑战

共同投资

可靠性和示范作用

植根社区，与地方政府紧密合作

团队精神

为所有利益相关者创造价值

可持续性



我们正在构建的  
苏伊士  
将满足客户的预期

# 水务和固废循环经济解决方案 的可靠合作伙伴



# 附录



# 审慎的筹资规划展现了对苏伊士评级的坚定信心

## 股东重申投资承诺，各大金融机构倾力支持

- 苏伊士的股东方将注入23.5亿欧元的资本金（按股东方目前在本公司的持股比例）
- 已落实12亿欧元的定期贷款（3年+1年+1年），以完成筹资规划，同时保持再融资的选项
- 继续实行灵活的派息政策，以保持稳定的信用评级

## 筹资规划



## 预估持有债务到期情况（单位：百万欧元）

