



CONFIDENTIAL

# 光明项目

## 关于市场和公司概况的管理层报告会

2016年4月26日

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 信息指南

**城市服务，城市和工业废物处理及水管理的市场分析以从下列来源收集的数据和信息为基础**

- 公司内部信息<sup>1</sup>，最终供应商DD和信息备忘录
- 出自选定机构及新闻搜索的市场报告
- 国际机构和组织发行的废物管理出版物
- BCG内部数据和专家市场信息
- 竞争对手的公开信息：年度备忘录，财务报告

**在评估的过程中，发现了由于数据获取的来源不同产生的数据不一致现象，尽量在这些不一致之处，利用脚注说明数据来源**

- 尽量在这些不一致之处，利用脚注说明数据来源
- 当数据仅部分可用/完全不可用的情况下，使用替代数据来源为代理和/或定性数据来进行分析。这些类型的数据主要用于测定和预测废物的产生/处理规模并计算市场收入

**应注意，这份文件的行业市场评估与监管框架部分所提到的观点仅代表受访企业和专家的观点**

- 这些观点仅基于他们对行业的认识，并不一定是事实

1. 从数据市场获得，可询问BCG公司和/或其他买方。

# 综述及对Urbaser潜在收购的主要考量

Urbaser是一家**16亿欧元**的公司 – 建筑公司ACS的子公司 – 有4条主要业务线（废物收集及相关活动、城市固体废物处理、水管理及工业固体废物处理），在5个主要国家（西班牙，法国，英国，阿根廷和智利）进行业务，标准化EBITDA利润率为**15.8%**

- 10个业务线和国家组合，占营收总额的92%，总EBITDA的95%
- 西班牙有4条业务线，占营收总额的62%
- 58%的营收额来自废物收集及相关活动业务，而32%来自城市固体废物处理业务（西班牙是其市场）

公司的收入集中于73个主要合约，占年营收额的~50%，根据合同截至日期来看，其中~40%（2.9亿欧元）需在2016年至2021年期间续约


- 当前Urbaser合同续约率上升到~90%<sup>1</sup>


Urbaser在每个市场都有一个不同的竞争定位：**在西班牙、阿根廷和智利，它是龙头企业；在法国和英国则属于边际企业**

 **西班牙：Urbaser是一家在西班牙的废物收集、市政固体废物处理和工业废物处理活动领域的龙头企业**


- 废物收集（2015年6.41亿欧元）：有地方竞争对手，市场进入壁垒较高，总体比较稳定；主要竞争对手多是建筑公司，Urbaser在该领域排名第三
- 城市固体废物处理（2015年3.20亿欧元）：进入壁垒较高，市场不断增长。Urbaser在该领域排名第一，但收购后将成为西班牙少数几家没有整合基础设施的大型企业之一。
- 工业废物处理（2015年7900万欧元）：Urbaser是一家在以下领域领先的公司：（1）分散的废油回收市场，（2）集中的废油处理市场；（3）分散的燃料回收市场（国际防止船舶造成污染公约）
- 用水管理（2015年5400万欧元）：市场高度区域化，竞争对手相对稳定，其中4家企业服务了~65%的人口，Urbaser则是边缘竞争者（为1%的人口服务）

**法国：Urbaser是一家与本土企业在集中市场中进行竞争的边际企业。**

-  废物收集领域主要特点（2015年4000万欧元）：市场稳定，高度集中于两家主要的法国公司（市场份额占73%）；Urbaser是一家边际企业
- 城市固体废物处理领域主要特点（2015年1.52亿欧元）：市场稳定——有可能终结垃圾填埋法——高度集中于两家主要的法国公司；Urbaser在收购后，成为了边际企业，它将成为唯一一家没有与国家级基建企业进行整合的公司。

 **英国城市固体废物处理主要特点（2015年2600万欧元）：Urbaser是分散化市场的边际企业**

 **阿根廷废物收集主要特点（2015年1.92亿欧元）：市场高度区域化，增长缓慢，竞争相对较低。该公司是该领域几家实力相当的龙头企业之一。**

 **智利废物收集和城市固体废物处理主要特点（2015年1.12亿欧元销售收入）：Urbaser是高度分散市场中一家龙头公司，仍然处于废物处理领域的早期发展**

<sup>1</sup> 2013, 2014, 2015平均为900万欧元  
343415-03 - Market and Target Overview-MP-26Apr16\_vSent.pptx

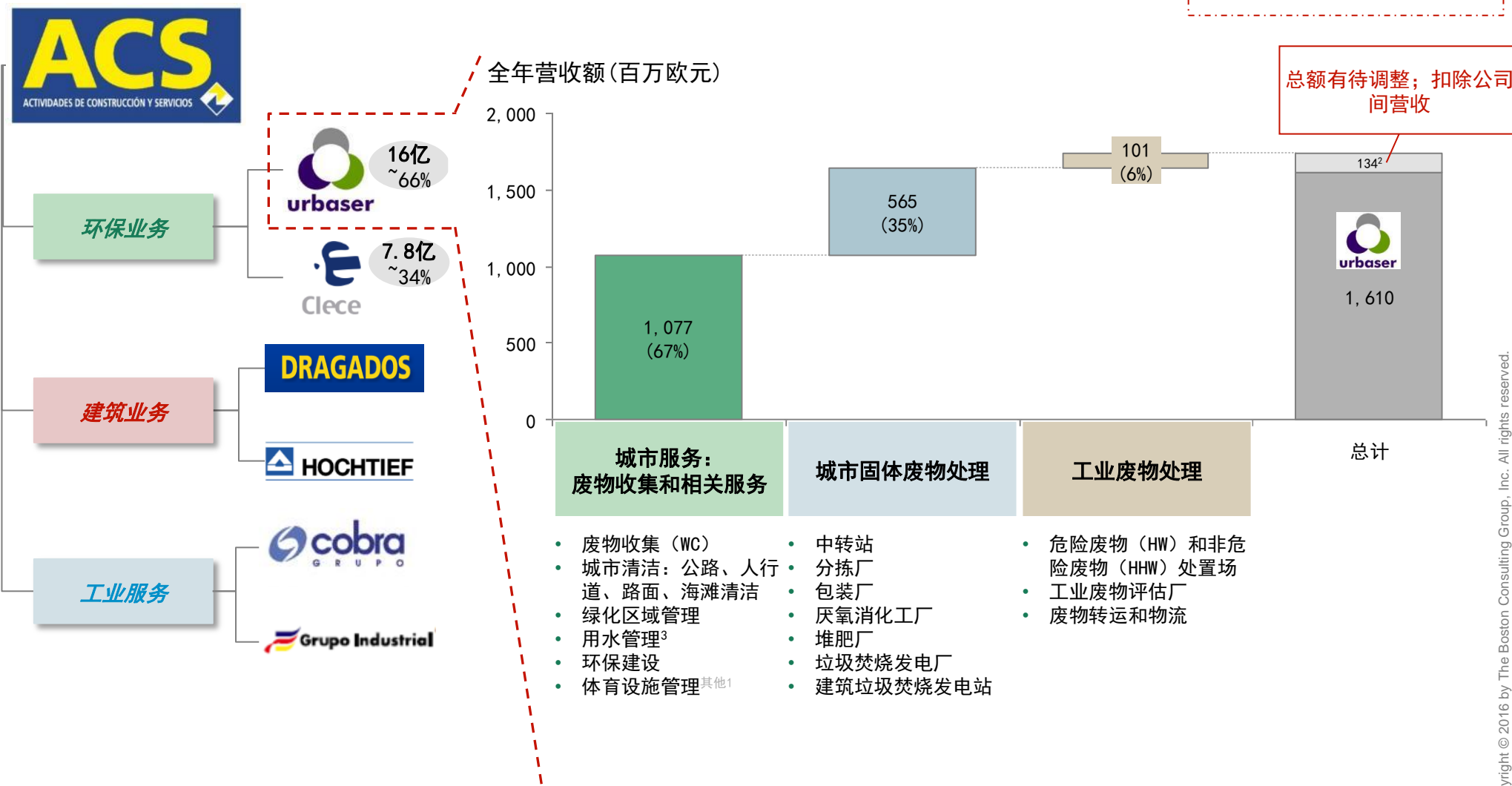
# 从商业和运营方面考虑对Urbaser的潜在收购

- 1 **未来的营收额直接与续签现有合同的能力挂钩，并且可以从ACS中分离出来独立管理**
  - 公司将需要最大限度地提高续约率，并确保维持目前的合同条件
- 2 **维持目前Urbaser公司管理中的关键岗位不变**（例如负责与关键市政府/合同维护关系的高级管理人员）将成为成功的关键因素，以确保Urbaser能继续掌握运营及本地/商业经营技巧
  - 对当地市场动态的了解和建立的关系，尤其是与当地市政府的关系，对于最大限度地提高废物收集业务的续约率至关重要
  - 对法律要求，市场动态和利益相关者管理的详细了解对于成功开发和运营废物处理设施十分关键
    - 运营/建立新工厂的技术、环境和法律审批程序
    - 考虑到Urbaser运营业务对环境有潜在影响，需获得当地居民允许
    - 招标规格（包括早期参与投标前谈判和讨论）
- 3 **进入新市场的最常见/最可靠的模型尚未形成体系**
- 4 **公司将需要较高的周转资金和资本支出，特别是获得新的特许经营权时**
  - 通常在成本产生（特别是劳动成本和投资）和收入到账之间存在一个时间差
- 5 **业务线一般都在当地管理，协同运营潜力很小**
  - 对于没有经营经验和市场专业知识的公司来说，市场进入壁垒较高
  - 协同效应主要集中在专业技术，流程的最佳实践，技术进口/出口及采购相关活动的规模
  - 如果西班牙向更高的废物处理价值模式转变，公司将利用该模式，为其制定顶级的市场定位
- 6 **Uebaser的关键业务对公众有很大影响，因此这些业务政治敏感性较强**
  - 大多数劳动力加入了工会，需要特定的人力资源管理技巧来进行管理
- 7 **曾有建筑/基础设施行业以外的公司收购服务公司并获得成功的明确案例**
  - 上述的几点与在现有业务以及从早期阶段的业务发展过程中追求卓越是此类收购成功的关键
  - 必须从第一天开始进行“无悔”的业务组合评估及管理，确保收购的盈利能力

# Urbaser是ACS的核心环保公司，有三大主要业务线

## 城市服务、城市固体废物处理及工业废物处理

资料来源：全年营收



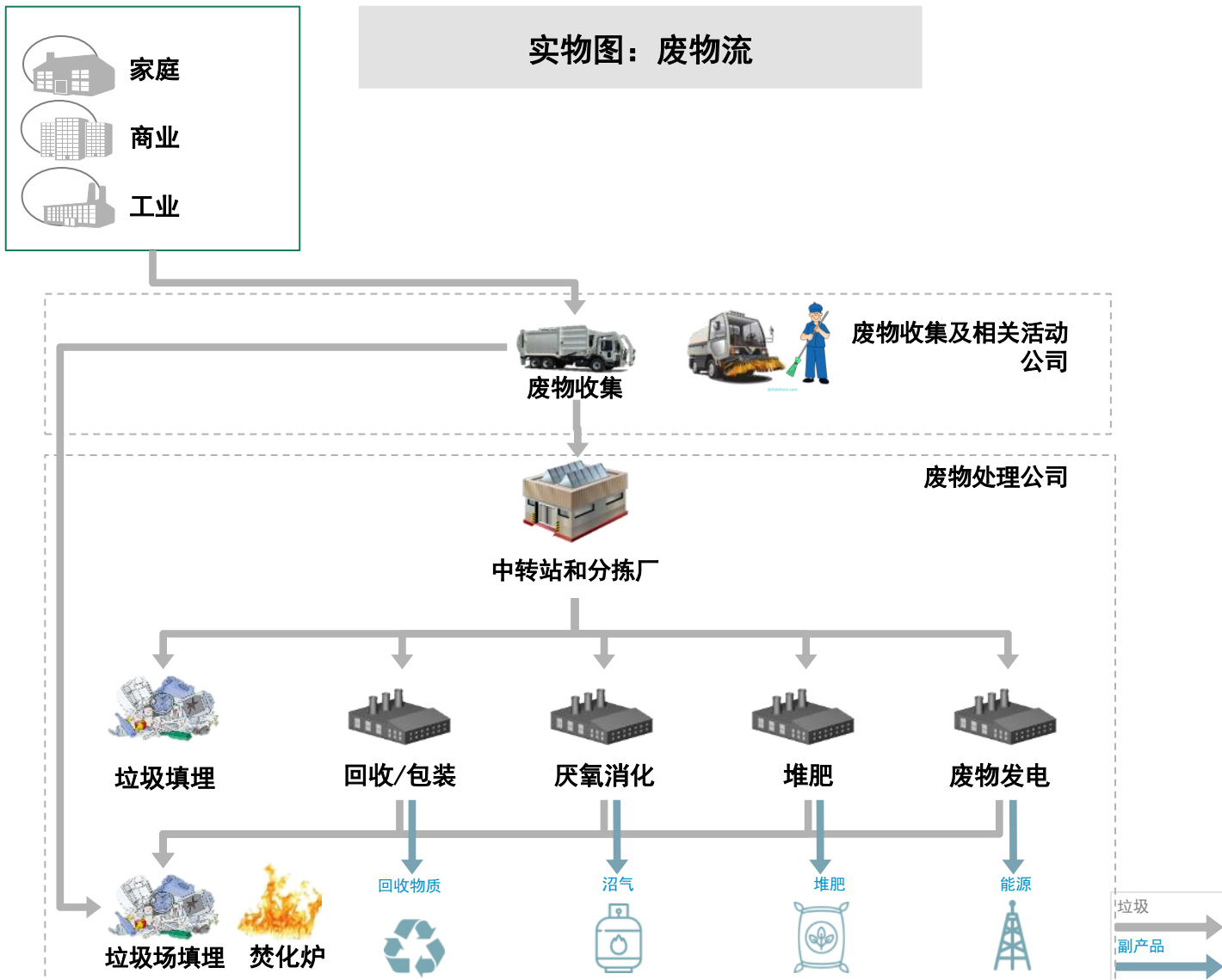
总额有待调整；扣除公司间营收

1. 城市服务的其他业务线。2. 公司间销售调整。3. Urbaser的子公司SOCAMEX



# 固体废物管理流程中的 废物及再生副产品流：废物收集、处理和清除

实物图：废物流

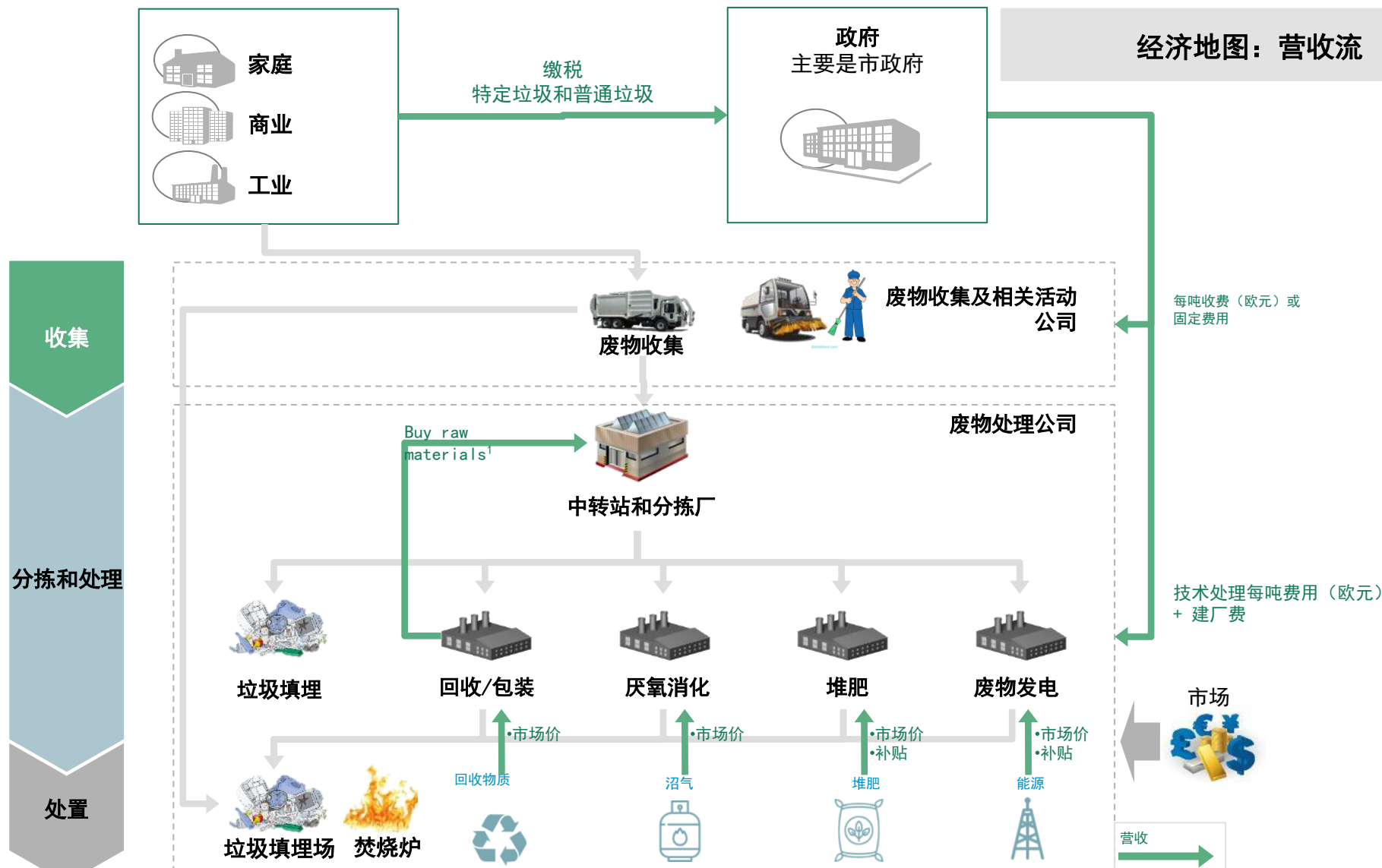


资料来源：行业标准

343415-03 - Market and Target Overview-MP-26Apr16\_vSent.pptx



# 固体废物管理流程中的典型的营收流：废物收集、处理和清除



1. 在西班牙，公司需为他们在市场上销售的每个信封/包装支付费用。这笔钱被用于资助包装厂的塑料分配。

# 按优先顺序排列的十大主要业务线<sup>5</sup>

10个业务线和国家组合占营收总额的92%和总EBITDA的95%

资料来源：2015年预计营收

注：各国城市固体废物收集业务2015年全年预计营收

● 营收大于2500万欧元的业务线

营收额 (百万欧元)	城市服务			城市固体废物处理	工业固体废物处理	合计
	废物收集及相关活动 <sup>2</sup>	水管理	其他城市服务活动 <sup>1</sup>			
西班牙	1 641 (37%)	8 54 (3%)		2 320 (18%)	9 79 (4%)	1,093 (62%)
法国	3 40 (2%)			4 152 (9%)		191 (11%)
英国	15 (1%)			5 26 (1%)		40 (2%)
阿根廷	6 192 (11%)	18 (1%)	尚无各项数据	6 <sup>4</sup>		215 (12%)
智利	7 61 (3%)		总营收额 低于1500 万欧元 <sup>6</sup>	7 51 (3%)	16 (1%)	127 (7%)
其他国家	委内瑞拉, 摩洛哥, 墨西哥, 葡萄牙, 意大利和 中东 77 (4%)		智利的废物收集和城市固体废物处理的数据将一起分析	墨西哥, 摩洛哥和葡萄牙 8 (0%)	摩洛哥 0.2 (0%)	85 (5%)
合计	1,024 (58%)	72 (4%)		562 (32%)	95 (5%)	1,753 <sup>3</sup> (100%)

1. 尚无其他城市活动的各项数据；2. 各国废物收集业务线2015年全年营收；3. 公司间营收未作调整。 4. 估计：其他国家总营收额的1%，销售总额的2.5%完全被分配给阿根廷；5. 有10条业务线，但智利的垃圾收集和处理的将会被一起分析；6. 按2015 全年数据（信息备忘录，第96页）和2015预计数据（信息备忘录，第109和122页）计算。主要是建设、保护和医院服务，2013到2015年活动水平下降。  
资料来源：公司信息





# 综述：西班牙的废物收集市场不断增长，价值37亿欧元，且 Urbaser 的拥有较佳市场地位

## 综述

## 初步考虑

1



废物收集

37亿欧元  
的市场5.9亿欧元  
营收17%  
EBITDA16%  
市场份额

### 市场

- 由于经济衰退和公众日环保意识益增强，收集的**废弃物数量在2010-2015年的复合年均增长率下降了3%**
- 由于经济复苏，**2015到2020年，预计市场容量复合年均增长率为0.9%，市场价值复合年均增长率为2.1%**
  - 从政府制定的2010年水平下跌最高10%

### 商业模式和合同细节

- **废物收集和处理分开招标**有助于运营和增大价值链的竞争
- 性质不同的**公共客户**（主要是市政厅、市政府群体）
- **合同期限长**，有利于资本支出投资分期偿付，但受政府的高度控制（与服务水平挂钩）
- 营收驱动因素：根据每年的居民消费价格指数更新，**调整单价**
- 成本：**集中于人力成本**和运营维护成本

### 竞争对手和Urbaser 公司定位

- Urbaser是第三大公司，但由于区域性竞争对手集中（3个主要竞争公司占据了市场营收总额的71%），此排名**仅限于当地市场**
- 业界领先的竞争对手是**在公共服务领域市场渗透率较高的基建公司**

### 其他关键成功因素

- 目前的**市场情况取决于对当前政治条件的稳定性**
- 赢得新合同通常需要积极的商业行动和定价竞标

- **市场增长和担保付款比较稳定**
  - 出现了经济复苏的第一个信号，这将促进市场增长
- **市场进入壁垒高**，由**5家公司**瓜分市场
- 现任**合同制定者**对续约至关重要
  - 基于之前的全职工，签署人事义务合同
  - )
- 无论是国家级还是市级层面，**潜在风险/政治不稳定都可能改变当前稳定的条件**（例如公共服务的风险？）
- 潜在收购完成后，公司将成为少数几家没有集基础设施和服务为一体的全国性公司之一。



# 2015到2020年预计废物收集市场容量及市场营收额平均每年分别增长0.9%和2.1%

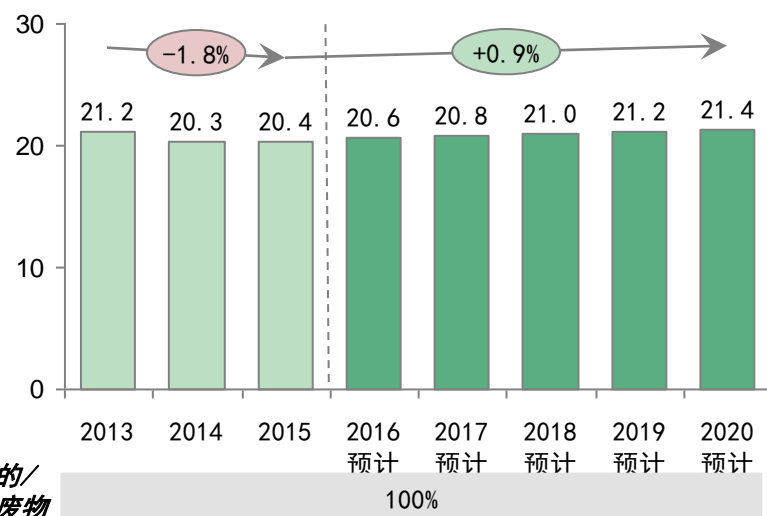
历史数据 未处理的废物  
BCG 预测

初步数据，有待验证

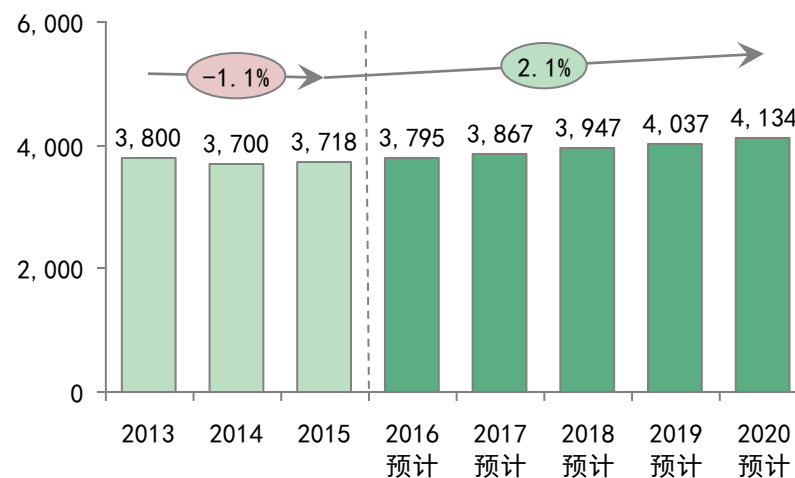
2015到2020年预计废物收集市场规模容量平均每年增长0.9%...

.....由于经济复苏，市场营收平均每年增长2.1%

产生的废物数量  
(百万吨)



营收额 (百万欧元)



- 预计人均产生废物将恢复以前的水平，根据国家计划的限制，到2020年人均产生废物量将比2010年减少10%
- 由于经济复苏（市场容量增大的驱动因素），2015到2020年废物收集数量预计将平均每年增长0.9%
- 价格会随着消费者价格指数增长（如主体合约会根据该变量而改变）
- 按计算人均=>根据人口增调整人均废物数量

资料来源：欧盟统计局，BCG分析

343415-03 - Market and Target Overview-MP-26Apr16\_vSent.pptx



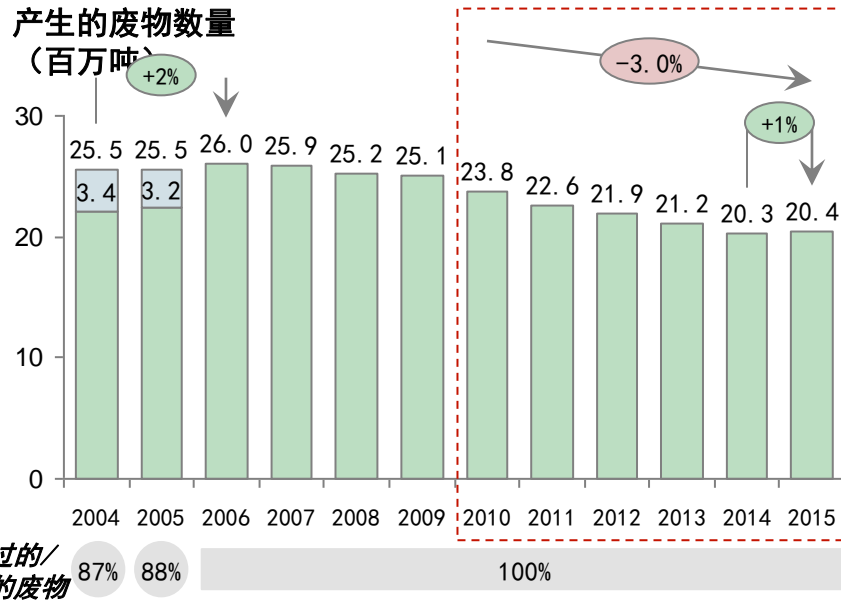
# 由于经济低迷，废物收集及相关活动市场容量和市场营收额持续减少



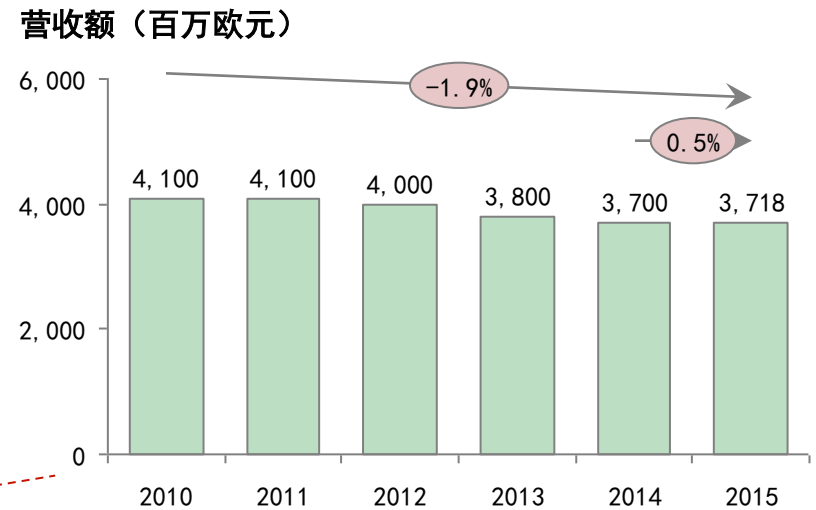
初步数据，有待验证 (Preliminary data, subject to verification)

在2010到2015年市场规模容量平均每年下降3%，直至2015年开始回升……

... 由于经济低迷，市场营收也每年下降1.9%



黑体



- 2015年废物回收及相关活动处理**2040万吨**废物，市场规模达**37.18亿欧元**
- 由于经济低迷且公众环保意识不断增强，在2010到2015年，**收集废物数量**年均下降3%
- 然而，由于经济复苏，在2015年，收集废物数量开始呈现**增长趋势**
- **价格**根据**消费者价格指数**的变化而变化，因为大部分合同都要依据此变量进行评估
- 2010到2015年**市场营收额**平均每年**减少1.9%**，主要是由于**市场容量**减小

# 在仅有西班牙公司构成的集中市场， Urbaser公司位列第三

## 业务种类

## 2014年收入 (百万欧元)

## 公司信息

## 市场份额



### 废物收集



1,345

- 大型西班牙国际建筑公司，其环境服务业务遍布11个国家
- 西班牙废物收集和固体收集服务业务（WC&SC）领导者，遍布大约4千个城市，2014年收集废物超过600万吨
  - 收入最高的城市为加泰罗尼亚和马德里



695

- 隶属于法罗里奥集团（Ferrovial）旗下的西班牙国际基础设施和运输公司，其废物收集和相关活动服务业务（WC&RA）仅限于葡萄牙和西班牙
- 废物收集和相关活动服务业务（WC&RA）在西班牙表现强劲，尤其是在马德里，加泰罗尼亚和安达卢西亚



590

- 隶属于大型西班牙建筑公司ACS
  - 废物收集和固体收集服务业务（WC&SC）遍布12个国家
  - 在西班牙，每年收集超过530万吨废物
- 废物收集和相关活动服务业务（WC&RA）在西班牙表现强劲，尤其是在马德里，加泰罗尼亚和安达卢西亚



251

- 隶属于西班牙国际建筑公司萨西尔（Sacyr）
- 遍布超过100个城市，其收入的60%以上来自马德里
  - 在其他地区（如加泰罗尼亚，安达卢西亚）的业务规模较小



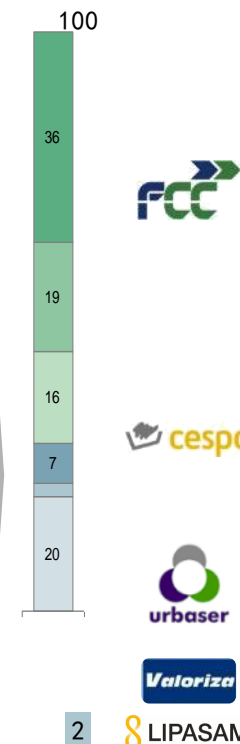
88

- 隶属于塞维利亚市的城市公共服务公司
- 在塞维利亚市的部分区域提供废物收集（主营业务）和废物处理服务
  - 拥有707辆汽车，覆盖方圆大约一百万公里，员工约1500名<sup>1</sup>

其他

731

- 公共企业
  - 从事废物收集和相关活动服务业务（WC&RA）的公共区域性企业的重要性
- 民营企业
  - 目前在废物收集上投入较少的其他西班牙建筑和基础设施公司（如Acciona和OHL）



1. 全公司员工

来源：年度报告，公司信息，从公司报告搜索得到的收入数据和光明项目资讯备忘录上的数据有所不同

# 综述：在不断增长的13亿欧元西班牙废物处理市场， Urbaser公司名列第一

## 综述

## 初步考虑

11



废物  
处理

13亿欧元  
市场

3.11亿欧  
元收入

32%息税前  
利润率  
(EBITDA)

25%市场份  
额

### 市场

- 由于经济衰退，处理废物容量在10—15年的复合年均增长率（CAGR）降低了3%；由于采用了更高价值的技术，10—15年收入的复合年均增长率（CAGR）增长了1.7%
- 15—10年市场交易量的复合年均增长率（CAGR）预计增长0.9%，市场价值复合年均增长率（CAGR）预计增长2.9%

### 商业模式和合同细节

- 废物收集和处理分开招标将有助于价值链的操作并加大竞争
- 性质不同的公共客户（主要是市政厅、市政集团）和购买副产品的私企
- 长期的合同期限有利于资本投资摊销，但受到政府的高度控制（与服务水平挂钩）
- 拉动收入：根据每年的居民消费价格指数（CPI）、副产品销量（能源，可再生产品等）和一些副产品的补贴计划来调整单价
- 成本：集中于运营成本

### 竞争对手和Urbaser公司定位

- 汇聚区域性竞争对手的高度本地化市场
  - Urbaser公司名列第一
  - 三大主要竞争对手（业务遍及全球和当地的国家供应商）占据了45%的市场收入
- 相对于废物收集（WC）业务，市场集中度不够

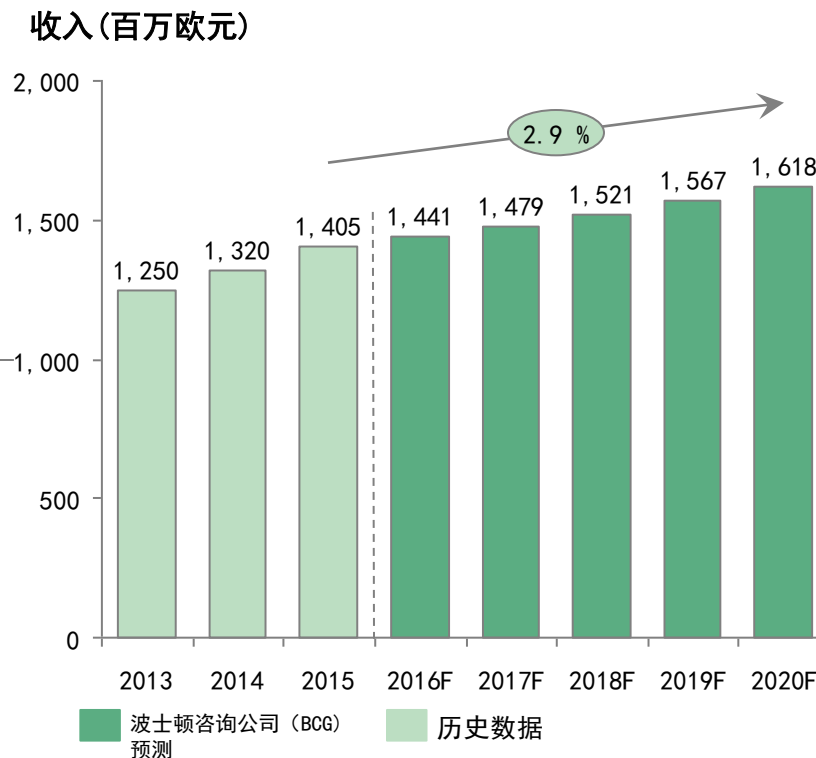
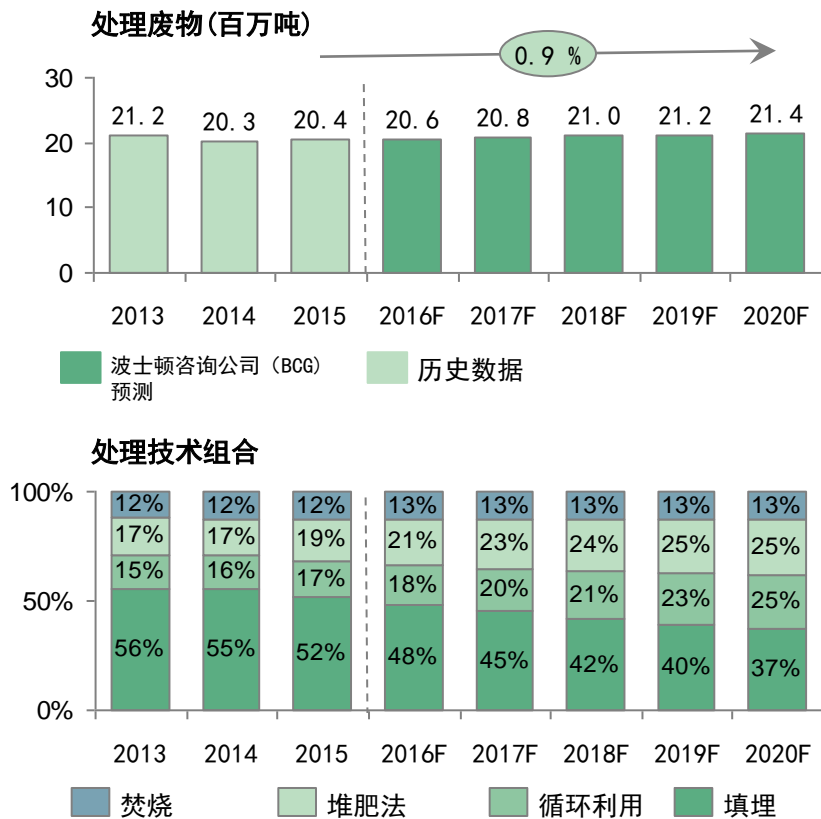
### 其他关键成功因素

- 对于技术创新的需求与日俱增，以提高运营效率并满足环境要求
  - 西班牙对此的国家立法和计划极其严苛（PEMAR1）

- 市场交易量和市场价值不断增长
  - 付款担保
  - 经济复苏和技术组合变革将促进增长
- 高壁垒市场
- 现任的合同制定者对于续签合同来说至关重要
  - 超长的合同期限（15-30年）
- 潜在收购完成之后，将成为少数几家没有整合基础设施和服务的全国性企业之一

# 2015—2020年废物处理市场交易量复合年均增长率 ( CAGR ) 有望增加0.9%，市场收入有望增加2.9%

初步数据，有待验证



- 据预测，之前的人均废物水平将回升，但根据国家计划限制，2020年的人均废物水平与2010年相比，要减少10%
- 由于经济复苏（可促进增长废物量），2015年—2020年处理废物复合年均增长率（CAGR）将增长0.9%
- 已观测2015年的收入变化已并和与最近媒体发布的数据对比
- 处理废物增加、处理技术组合的变革和居民消费价格指数（CPI）的变化将促进收入增长

# Urbaser公司是另一相比没有废物收集市场集中度较低的行业的龙头企业，该行业中西班牙企业占主导

## 业务种类

## 2013年收入 (百万欧元)

## 公司信息

## 市场份额



公司	废物收集	用水管理	城市固体废物处理	工业固体废物处理	2013年收入 (百万欧元)	公司信息
urbaser	✓	✓	✓	✓	311	<ul style="list-style-type: none"> <li>隶属于大型西班牙建筑公司ACS</li> <li>— 废物处理 (WT) 服务业务遍布9个国家</li> <li>西班牙废物处理 (WT) 服务业务领导者，国际公司，全球共有187家工厂，处理560万吨废物</li> </ul>
cespa ferrovial	✓	✓	✓	✓	145	<ul style="list-style-type: none"> <li>隶属于法罗里奥集团 (Ferrovial) 旗下的西班牙国际基础设施和运输公司</li> <li>共有107家工厂，在西班牙和葡萄牙处理约280万吨废物</li> </ul>
Valoriza Sacyr	✓	✓	✗	✓	115	<ul style="list-style-type: none"> <li>隶属于西班牙国际建筑公司萨西尔 (Sacyr)</li> <li>废物处理 (WT) 服务业务仅限于葡萄牙</li> <li>共有36家工厂，处理约19万吨<sup>1</sup>废物</li> </ul>
SOGAMA SOCIEDADE GALEGA DO MEDIO AMBIENTE	✓	✗	✓	✗	97	<ul style="list-style-type: none"> <li>加利西亚地区政府 (51%) 和西班牙天然气公司 (49%) 合资创办的环境服务公司</li> <li>在加利西亚地区有23家工厂 (其中20家是中转站)，处理约80万吨废物</li> </ul>
FCC	✓	✓	✓	✓	92	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型西班牙国际建筑公司，其环境服务业务遍布11个国家</li> <li>目前持有一些目标行业的临时联合公司的股权 (如: Tirme和Ecoparc Besos)</li> </ul>
其他						<ul style="list-style-type: none"> <li>目前在废物处理上投入较少的其他西班牙建筑和基础设施公司 (如Acciona和OHL)</li> <li>多家企业在当地或区域影响较大</li> </ul>



根据2013年收入估计得出市场规模，处理废物吨数系2012年

1. 2011年数据。在葡萄牙仅有2家工厂

来源：年度报告，公司信息，从公司报告搜索得到的收入数据和光明项目资讯备忘录上的数据有所不同

# 综述：废物收集收入稳定，废物处理收入不断增长，Urbaser 公司成为边际企业

## 综述

## 初步考虑

III

IV

废物收集  
和处理

88亿欧元  
市场

1.84 亿欧元  
收入

15%息税前  
利润率  
(EBITDA)<sup>1</sup>

2%  
市场份额

### 市场

- 废物收集和处理从2012年至2015年**保持稳定**，2016年到2020年期间有望**保持这一趋势**
- 2015年至2020年，由于居民消费价格指数（CPI）的变化，**废物收集复合年均增长率（CAGR）有望增长1.6%**，与此同时，由于废物处理技术组合不断增加和居民消费价格指数（CPI）的变化，**废物处理复合年均增长率（CAGR）将有望增长1.8%**

### 商业模式和合同细节

- 由于城市对端到端服务的需求不断增加，**通常采用废物收集和处理联合招标**
- 性质不同的**公共客户**（主要是市政厅、市政集团）
- 废物收集需要**中长期合同期限**，而废物处理需要**更长的合同期限**，以实现资本投资摊销
- **拉动收入**：根据每年的居民消费价格指数（CPI）来**调整单价**
  - 废物处理有额外的收入来源：（1）生产能源和堆肥的**补贴**（2）转化**副产品进行能源销售**
- **成本**：废物收集集中于**人员**，运营和维护；废物处理集中于**资本开支**/运营开支

### 竞争对手和Urbaser公司定位

- 在由**国家和区域公司**构成的**高度集中化市场**，Urbaser公司位列第六（两大主要竞争对手占据了70%的市场收入<sup>2</sup>）
- 领先的竞争对手是**公共服务领域占有率较高的环境服务公司**，主要包括水、能源和废物管理领域。

### 其他关键成功因素

- 若想赢得新的合约，必须采取积极的商业行动和低价招标策略

- **高度集中的市场**，主要由2个国家公司控制73% 的市场份额
- Urbaser 是一家**边际企业**（市场份额仅有大约2%）
- **高壁垒市场**，有**付款担保**的稳定市场
- Urbaser公司的潜在增长机遇
  - 废物收集：近期在巴黎和蒙彼利埃地位增强
  - 废物处理：Urbaser公司以**掩埋场关停和循环利用相关法规的制定为契机，巩固了其在马赛的市场地位**
- 因采取废物收集和处理联合招标，**有废物处理经验的公司**在续签废物收集合同方面有优势
- **潜在收购完成之后，将成为唯一一家没有整合基础设施和服务的全国性企业**

1. 2014年废物收集数据。 2. 对于竞争对手的废物收集和处理收入并未详细分别说明，百分数由竞争对手的全部废物收集和处理收入计算得出





# 2015—2020年，废物收集市场交易量和收入复合年均增长率（CAGR）有望分别增加0.1%和1.4%

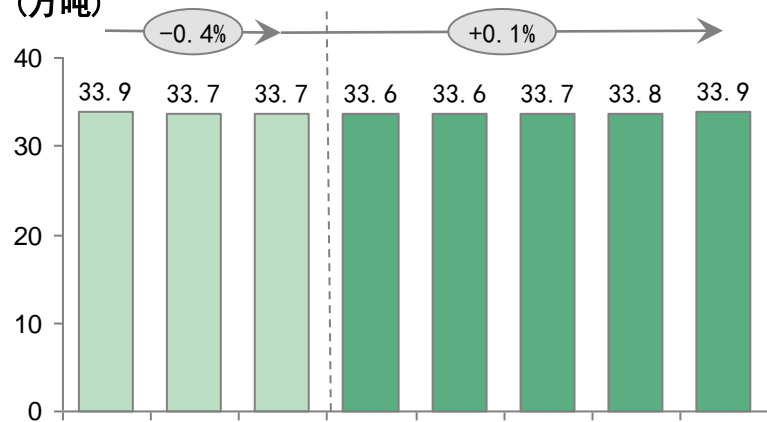
历史数据      未处理废物  
 波士顿咨询公司（BCG）预测

初步数据，有待验证

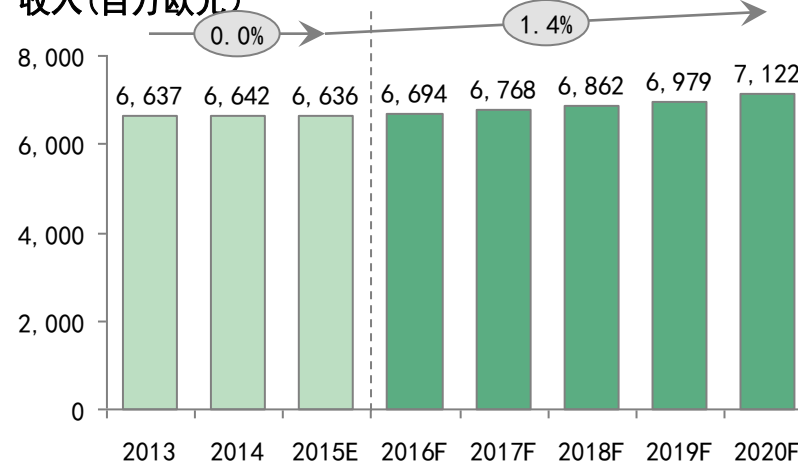
## 市场规模有望持平...

## ... 而收入随居民消费价格指数（CPI）制定的合同价格指数变化

产生废物  
(万吨)



收入(百万欧元)

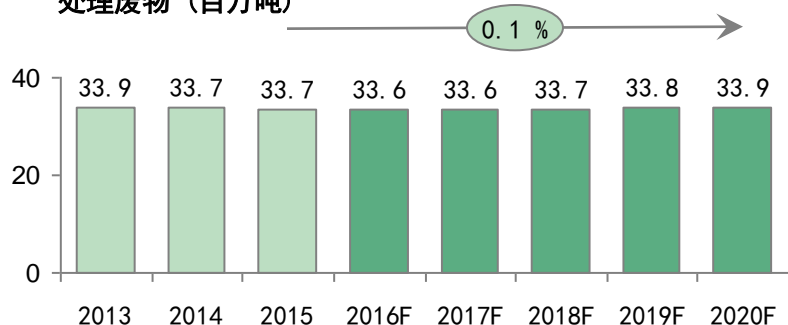


处理/产生废物      100%

- 在2013-2015年期间，成熟的市场在交易量和收入上没有相关变化
- 市场交易量和收入的预期数据由近年来类似的趋势推断而来
- 价格将受CPI的影响而上涨（因合同主体与CPI这一变量挂钩）
- 数据按人均估算=> 废物量/人数，与人口增长率相符

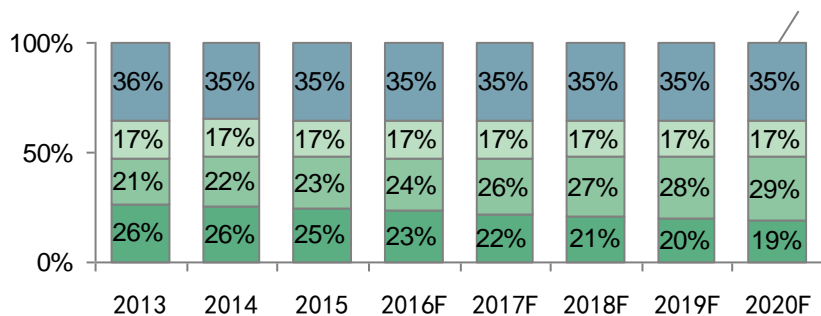
# 2015—2020年，废物处理市场交易量复合年均增长率有望持平，收入增长1.8%

处理废物 (百万吨)



■ 波士顿咨询公司 (BCG) 预测  
■ 历史数据

废物处理技术组合



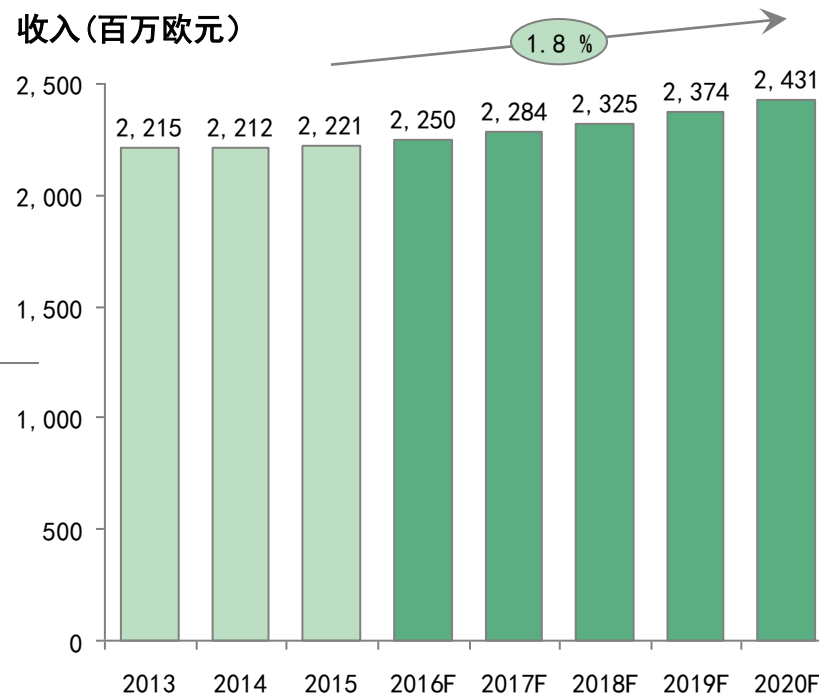
■ 焚烧 ■ 堆肥法 ■ 循环利用 ■ 填埋

法国法规没有增加2015至2020年废物发电产能的计划

f

初步数据，有待验证

收入 (百万欧元)



- 在2013-2015年期间，成熟的市场在交易量和收入上没有相关变化
- 市场交易量和收入的预期数据由近年来类似的趋势推断而来
- 价格将受CPI的影响而上涨（因合同主体与CPI这一变量挂钩）
- 在2013-2015年期间，组合变革和CPI将拉动收入增长
- 数据按人均估算=> 废物量/人数，与人口增长率相符

来源：欧盟统计局，BCG分析

343415-03 - Market and Target Overview-MP-26Apr16\_vSent.pptx



# 废物收集和城市固体废物处理市场高度集中，两大法国业内企业所占市场份额>70%

## 业务种类

2014年收入 (百万欧元)

## 公司信息

## 市场份额



**废物收集**

1

3.600

- 苏伊士环境集团35%的股份为法国最大的公用事业ENGIE<sup>2</sup>所占有。剩余股份由团体投资人（50%）和其他团体占有
  - 环境业务规模遍及70个国家
- 废物收集业务覆盖法国超过1,500万居民
- 专注法国废物回收，处理超过1100万吨废物

2.550

- 大型法国环境业务企业，业务规模遍及45个国家
- 废物收集和城市固体废物覆盖约4000个自治市的1,600万余名，且拥有约290家废物处理工厂

445

- 法国废物管理公司专注城市和工业废物处理活业务
  - 遍及法国多个区，拥有30家废物处理工厂
  - 小型国际化业务范围

306<sup>3</sup>

- 法国环境业务公司专注废物处理和收集业务
- 区域业务主要集中在法国东南部和阿尔卑斯山脉地区
  - 主要管理废物分类和中转站

183

- 为西班牙最大的建筑公司ACS所有
  - WC&MSWT活动遍及12个国家
- 法国市场中小型业内企业
  - 收集37,000吨废物，14家废物处理和废物分类厂处理量为140万吨废物

## 其他

- 法国环境业务公司Pizzorno（市场份额为3%）
- 其他国内公私业内企业在当地/区域业务规模较小



注：无关于废物收集和处理的收益分成的详细信息，市场总收益基于六大业内企业收益得出  
 1. 目前，SITA以及该公司所有子公司已合并为苏伊士环境 2. 原名为GDF苏伊士 3. 2013年的数据  
 来源：IM文件，年度报告会和BCG经验  
 343415-03 - Market and Target Overview-MP-26Apr16\_vSent.pptx

# 英国的废物处理是一个发展中价值为19亿欧元的市场（偏废物回收、废物能源转化、厌氧消化和废物堆肥）

## 综述

## 初步考虑

V




废物处理

19亿欧元  
市场

2500万欧元  
收入

xx%  
EBITDA

1%  
市场份额

### 市场

- 2012-2015年，**废物处理量保持平稳态势**，2016-2020年，**走势预计保持不变**。
- 考虑到处理混合方案以及CPI价格指数化机制的变化，市场收入预期**复合年均增长率有望达到3.4%<sup>15-20</sup>**。
- 处理技术组合更新**：2020年，废物固定回收量预计达所有处理的废物的30%  
2030年，废物最大填埋量总量的10%

### 业务模型与合同细则

- 在**废物收集和处理的间分开投标**，可考虑在价值链周围开展业务，加强竞争
- 大众客户**性质迥异（镇厅和市政集团）
- 长期合同期限内**，资本支出分期摊销
- 三种主要提供资金的手段-**收入驱动因素**：（1）单次业务（回收、堆肥……）**费**，（2）能源、堆肥**补贴**和（3）出售**副产品和能源所得资金**
- 成本**：**80% 管理支出** - 20% 人力成本，以及严格的**资本性支出要求**（例如，工厂建设）

### 竞争对手与Urbaser的定位

- Urbaser 有至少20个竞争对手，这些竞争对手包括**区域竞争对手**（其中两个主要的竞争对手占市场份额的33%）在**高度分散化市场**上占有的市场份额比Urbaser更大
- 主要的**竞争对手是在公共业务领域占有率较高的环境业务公司**

### 其他关键成功因素

- 签订新合同后，须采取积极的商业行动和价格投标

- 高度分散化的市场**，其中两个主要业内企业占市场收益高达33%
- Urbaser是**边际企业**（1%的市场份额）
- 付费稳定的市场**
- 及时捕捉废物填埋场关闭的动态以及废物回收力度**
- Urbaser **近期在埃塞克斯地位得到增强**，有利于提高市场份额（尽管其初始份额很低）
- 潜在收购完成之后，可关注未与从事基础设施或服务的全国性企业整合的特殊企业**

1. 不涉及关于竞争对手WC和WT收益的分开计算细则，具体比例按竞争对手WC和WT的总收益计算

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/607052165055006031>