

芬欧汇川 森领未来

——UPM芬欧汇川2017芬兰之旅采访报道

本刊记者 马 忻

2017年10月10—13日，应芬欧汇川（中国）有限公司的邀请，中国造纸杂志社、彭博商业周刊、中国新闻社、界面、经济日报等媒体记者参加了为期4天的UPM芬欧汇川2017芬兰之旅媒体活动。活动期间，媒体记者参观了位于芬兰赫尔辛基的UPM全球总部（Biofore House）、UPM亚维卡拉（Janakkala）Kesimaja森林、UPM Tervasaari纸厂，并对UPM技术部门执行副总裁 Jyrki Ovaska、UPM欧洲与北美特种纸纸业业务发展总监 Mikko Rissanen、UPM环境专员 Tuomas Kara、UPM芬兰 Tervassari纸厂总经理 Jari U. Tamminen 进行了采访。

10月11日，记者一行来到位于芬兰赫尔辛基的UPM全球总部（Biofore House），受到了UPM技术部门执行副总裁 Jyrki Ovaska 和 UPM欧洲与北美特种纸纸业业务发展总监 Mikko Rissanen 的热情接待。

Jyrki Ovaska 先生首先介绍了UPM公司的情况，他说：“非常高兴今天大家能够来我们公司。Biofore House的这座办公楼是4年前建成的，现在大概有400名员工在这里工作。我准备了几张幻灯片介绍公司情况，之后我们会回答大家的问题。”

UPM是一家拥有140多年历史的公司。在这140年

当中经历了很多变革和变化，包括几次经济危机、公司的周期波动和世界上主要的政治变革。不论是哪个时期，UPM都采取了有效应对措施，成功地生存下来。

UPM公司成立于芬兰，扎根于芬兰，在过去很长的时间里通过并购、收购和重组，最终成为一家国际化公司，全球森林工业的领导者之一。UPM在中国已有约20年的历史，在华投资额已达到约20亿美元，是中国森林工业中重要的外资公司。

UPM旗下有六大业务部门：UPM生物质精炼、UPM能源、芬欧蓝泰标签、UPM特种纸纸业、



UPM总部采访报道



UPM 技术部门执行副总裁 Jyrki Ovaska

UPM 欧洲与北美纸业以及 UPM 胶合板。生物质精炼部门最主要的业务是纸浆业务，也包括锯木等森林产业。该部门有 4 家世界级的纸浆厂，其中 3 家在芬兰，1 家在乌拉圭。纸浆业务部门为 UPM 公司的纸业部门提供原材料，而现在纸浆部门越来越多地把纸浆出口给国际市场的客户，尤其是业务增长比较快的中国和亚太地区。中国的恒安纸业心相印纸巾等都是该部门的客户。UPM 是芬兰的第二大能源生产公司，提供水利能源、核能源等。这部分业务主要在芬兰。UPM 也是芬兰最大的电力消耗公司，但是鉴于 UPM 能源生产充足，这些年也在不断地将越来越多的能源输送到电网供外部客户。UPM Raflatac (芬欧蓝泰) 是全球第二大生产不干胶纸的公司，主要为日化消费品等行业生产不干胶纸。UPM 纸业有两个业务部门，一个是特种纸纸业，在亚洲和中国生产办公用纸、印刷用纸和特种纸，同时也是芬欧蓝泰的供应商，在欧洲特种纸纸业还生产离型底纸（也称为格拉辛）和包装用纸。另外一个纸业部门是欧洲和北美纸业，主要生产印刷用纸和新闻纸。在过去的近 10 年里，这项业务基本上以每年 4% 的速度萎缩。10 年前，欧洲和北美纸业占整个集团业务的 70%；而现在 UPM 在不断开发其他新兴市场的业务，欧洲和北美纸业只占整个集团业务的 45% ~ 50%。UPM Plywood 胶合板的业务，主要应用于建筑行业，像这个房间里的墙面板、天花板都使用了 UPM 的胶合板。还有一个小的业务部门是 UPM 正在开发的新市场业务。过去 10 年间，UPM 在研发方面投入了大量资金，生物质化

学和生物质燃料是重点研究领域。生物质复合材料主要是锯木的副产品和塑料混合在一起制成复合材料，可以用作露天地板材料。

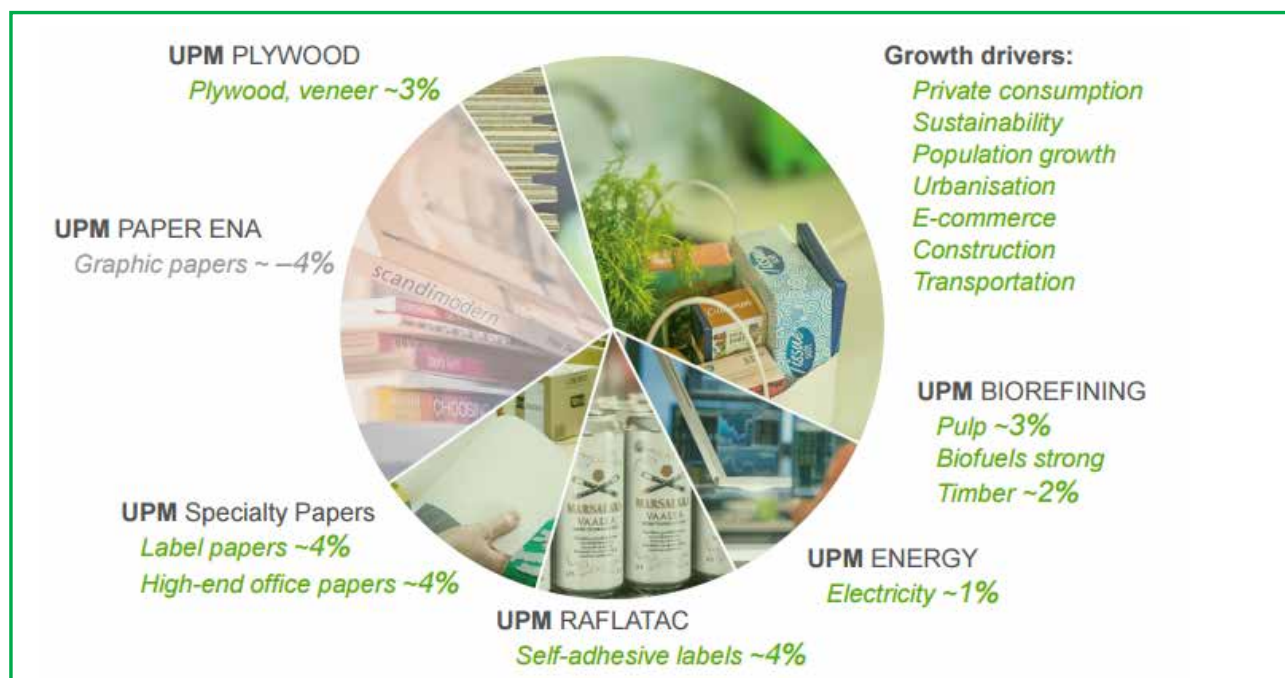
UPM 公司 2016 年的销售额为 100 亿欧元左右，年报上可以看到息税前利润率 (EBITA) 差不多是 14%，从不同区域业务占比的数字来看，亚洲只占 UPM 集团业务的 18%，但是对于 UPM 绝大部分的业务部门来说，亚洲是正在快速增长的市场，这个数字将快速提升。

UPM 在中国的业务部门分布如下：在常熟有集团最为先进的一个纸厂，是最新建成的。芬欧蓝泰在常熟也有工厂，运营也相当成功。纸浆业务部门在中国的业务也在不断增长，其业务主要是从欧洲、乌拉圭运输纸浆到中国销售。锯木部门生产一些可用于儿童家具等的安全原材料，这块业务在中国增长也比较快。

UPM 是一家上市公司，2016 年是公司在纳斯达克上市 100 周年，具有里程碑意义。UPM 公司的员工忠诚度很高，Jyrki Ovaska 先生本人在公司已经工作了 30 年，在中国也有很多 10 年以上工龄的员工。

关于远景和愿景，在 2009 年 UPM 提出了“绿尽其能 森领未来”的概念。当时公司已经处在整体战略的变革当中，公司提出这个概念，为的是以更好的、更创新的方式来定义这个产业。UPM 不应该只是一个造纸、纸浆公司，还需要向其他方面发展。举个例子来说，20 年前电信公司还只提供电话服务。现在电话服务仍然是很多电信公司的支柱业务，但是他们还有网络服务等增值服务。造纸行业也有类似的情况，UPM 是基于生物质森林工业的公司。一切业务都是基于森林资源，有很多新开发的业务。

UPM 在 4 个方面利用现在的森林资源。人类是怎样利用森林资源的？最原始的方法是使用木材取暖。第二阶段是利用木结构，用木材做锯木、家具、胶合板。第三阶段，比较先进的是利用木材纤维，对 UPM 公司来说主要是生产纸浆和纸以及其他木质纤维的应用。这当中还有很大的发展空间，还可以研发更多应用。第四阶段是以木材为生物质化学的原料。UPM 现在在做的生物质燃油就用到了木材原料，正在大力研发，希望可以用生物质燃料来替代石油等化



UPM业务范围

石燃料。在生物质行业方面还有无限可能性，以上4个方面都有很多值得开发的项目，还有进步的空间，可以更好地发展生物质行业。

现有的这些业务部门对UPM公司来说就像基石，是重要组成部分，能够为公司带来现金流，使公司有能力投入资金研发新科技，作为公司未来100年新的发展方向的基础。“绿尽其能 森领未来”战略也是对全球大趋势的响应，现在可持续发展是一个全球都比较关注的问题。当然UPM在可持续发展方面取得的成绩也得到了认可，几周前UPM刚刚被评选为道琼斯可持续发展领导公司之一。UPM的一些生物基产品，像生物质燃料、生物质复合物材料，能使客户减少80%的碳足迹。UPM在运营当中想做到所有的产品都是可更新可循环的。现在公司内部提出循环经济，做的所有努力都是尽量减少生产运营行为对环境造成的影响。为实现循环经济，将生产过程中产生的排放物、固体填埋物最小化。提出零固体填埋的目标，努力做到在各个生产环节上产生的副产品和废渣能够在其他生产环节中被再利用。除了可持续发展的考量，也能降低生产成本，实现更大的经济价值。

Jyrki Ovaska 在介绍了UPM的情况后回答了记

者的提问。

记者：未来新闻需求量纸可能还会继续下降，包括中国在内，平面媒体会越来越使用新闻纸。这对公司有什么影响？

Jyrki Ovaska：如果行情正在走下坡路，我们需要注意如下重要的三点。首先，我们作为一个客户驱动型的公司，要更多关注客户的需求。第二，要更好地管理产能。过去几年，我们已经关闭了约400万t的新闻纸产能。第三，要不断完善运营模式，更好地控制成本，做到成本有效。我们需要通过这三点确保公司的盈利能力。虽然欧洲和北美纸业主要做新闻纸，这个业务部门的收入会有所缩减，但是该业务部门对我们来说仍然很重要。它为公司带来了充足的现金流，为其他新业务的开发提供了很多资金。现在在集团层面，我们更多的是平衡好不同业务部门之间的关系。幸运的是，UPM公司6个业务部门中有5个处于朝阳行业，呈现增长态势，只有新闻纸业务是在下降的。所以，新闻纸需求量下降对UPM的业务影响不大。

记者：请用一句话简单概括“绿尽其能 森领未来”战略的具体内容，它是基于森林业的可循环再生的生

产过程吗？在提出战略之后，公司的具体业务有哪些调整？近10年来，有哪些新增业务或者哪个业务份额有非常明显的提升？

Jyrki Ovaska：“绿尽其能 森领未来”战略更多是指导和激励，指导新业务的研发以及现有业务的运营。新业务的研发过程很漫长，至少要有5~10年的时间。以生物质燃料为例，我们在这方面已经投入大约1.8亿欧元。这个投资是从2007年开始的，2013年研发的项目才有了初步成果。2015年，UPM在芬兰东北部建立生产厂，这已经经历了8年时间。研发需要耐心，需要我们相信这个方向是正确的。UPM生物质化学材料，开发了16年时间，才看到现有产品生产出来。我们的战略主要为运营提供指导，并激励我们，相信我们在做正确的事情，走正确的方向。

Biofore这个词是我们公司创造的，实际上没有这个英文单词。**Bio**说明我们的产品是生物质的。**Fore**有两个含义，第一个意思是森林，公司主要是基于森林资源；第二个含义是我们想做行业领军人物。我们现在做的很多事情，包括生物质燃料开发，都是开创性的。世界上从来没有公司先于我们研发，我们是这方面的领军人物。这个概念提出来以后，也给了我们很多激励。在过去10年里，在创新方面比以前有了实质性的突破，这也是这个概念推出以后比较重要的影响。

还有一个例子，2014年UPM是芬兰所有行业里申请专利最多的一家公司。我们开发了新市场、新产品以后，申请专利数量有了很大的提升，这也是我们在创新方面的进步。

记者：以造纸为例，UPM将吨纸水耗降低了60%，请问达到这么高的指标是否会增加成本？

Jyrki Ovaska：我们进行的节水投资不会增加成本，反而会降低成本。这是激励我们进行投资的经济原因。现在常熟启动了一个项目，进一步研发减少水耗的新方法。这个研发结果不仅使常熟纸厂受益，也会使欧洲纸厂受益，以进一步降低成本。

记者：常熟工厂是全世界除了德国之外最省水的纸厂，请问UPM纸厂全球平均吨纸水耗是多少？

Jyrki Ovaska：吨纸水耗因为生产的纸种不同而不同。文化用纸即复印纸的全球平均水平是 $5 \sim 5.5 \text{ m}^3/\text{t}$ ，常熟纸厂是 $4 \sim 4.5 \text{ m}^3/\text{t}$ 。新闻纸和其他特种纸因为生产工艺复杂，消耗水量多一些。我们的优势是每种纸UPM在全球都有多家生产工厂，所以在生产同类纸的不同工厂之间可以相互比较，相互借鉴，分享最佳做法。

记者：刚才说到纸的生产占到整个UPM业务的50%，那么纸张生产和Biofore之间的关系如何理解？

Jyrki Ovaska：**Biofore**战略不只针对新开发的业务，它指导我们所有的业务。虽然新闻纸这个市场在欧洲和北美是在收缩的，但在我们业务当中仍然占较大的比重。而且，特种纸这个市场在欧洲以及亚太地区还是在增长的。所以，纸张生产还是UPM很重要的业务。纸业并不会消失，文化用纸、复印纸在亚洲，尤其是中国市场的增长仍然比较强劲。印刷用纸在欧洲等成熟市场也仍有需求，而且是不会消失的。接下来的发展需要更加主动地应对市场的变化，在一些增长的市场有选择地发展我们的业务。

随后，UPM欧洲与北美特种纸纸业业务发展总监Mikko Rissanen向记者介绍了特种纸的发展趋势以及运营过程中UPM的可持续和负责任的运营管理模式，并回答了记者们的提问。

全球趋势对于特种纸生产是非常重要的。常熟纸厂主要生产离型底纸。应对这些主要趋势，可持续生产方面需要有全局的计划。到2050年，随着中产阶层人数的增加、全球城镇化以及消费升级都会给特种



UPM欧洲与北美特种纸纸业业务发展
总监Mikko Rissanen

纸市场带来乐观的发展势头。人们消费需要包装纸，食物、物流需要标签，这些都会给我们的业务带来积极影响。城镇化也带来很多线上消费。像中国，网上购物很多，而物流也需要标签。食品安全也是大家关注的问题，食品生产过程需要可追溯，也会用到标签。这些都是市场发展的有利条件。另一个对 UPM 公司比较有利的趋势就是，伴随着城镇化、消费升级，消费者在消费过程中会更加注重可持续发展因素。消费者和投资者越来越多关注自己消费的产品以及投资的企业是否环保，进行负责任的选择。到 2050 年，30 亿中产消费者会带来更多的消费，物流过程中的需求，还有产品包装方面的需求，都会成为特种纸业务发展的有利驱动因素。还有一个行业推动因素是消费者更注重个性化、定制化消费。如每个人都需要定制贴车膜以及印刷制品的标签，这也会推动标签纸业务的增长。标签是产业链上的终端用户，像全球性的快消公司，他们在全球的产品都需要同等质量、标准化的标签，UPM 公司也是全球运营，可以为客户提供更标准化的产品和服务，这对 UPM 来说都是比较有利的。

这是特种纸业对于可持续发展的全局看法，这和 UPM 其他生物质业务部门是相似的。欧洲市场在可持续发展方面较为领先，UPM 在这方面有全局的考量。UPM 在各个市场都有当地的客户服务人员或技术服务人员，如果客户有关于可持续发展方面或者循环生产方面的问题，UPM 都可以为其提供支持，对不同市场的客户起到引导的作用。UPM 全球特种纸、标签纸的生产设备都很先进，故 UPM 产品性价比较高。UPM 当地的竞争对手有的设备比较陈旧，而 UPM 设备都是新投资的，生产的是长卷快速运转的产品，包括一些特种覆膜的产品，这都是 UPM 的优势。

可持续发展、负责任的运营不光体现在经济利益方面，还体现在员工政策，以及工厂和本地社区的关系当中。UPM 的雇佣政策是长期的、负责任的，很多同事都在 UPM 工作了很长时间，这也体现了 UPM 成为具有 100 多年历史的可持续发展的公司。负责任的运营管理还体现在采购方面，我们对纸浆和木材的采购量很大，对所有供应商都要进行审核，尽可能确保所有供应商都是负责任的运营管理，没

有违法行为，没有使用童工，木材都要采伐自可持续管理的森林。在采购风险比较高的地区，像分包层级比较多的地区，公司在持续做一些调整。UPM 对供应商进行审核时会有这方面的考量。UPM 负责任运营管理还体现在所有运营都尽可能采用最好的技术和设备，比如废水处理，在常熟工厂投入大量资金，层层处理，尽量做到水的重复利用，通过这种方式降低水耗。现在常熟纸厂生产排放水比从长江直取的水更干净。这一技术不仅利用在废水处理方面，也体现在生产过程中的循环利用以及重复使用能源和物料上。另外一个例子是部分工厂采用火力发电厂配合纸厂，在燃烧过程中会有一些碳排放。我们也会采用新的技术进行过滤，过滤后的化学物质可以作为新闻纸印刷的染料以及纸张填料，做到对资源的重复利用。这对指导我们的思维方式有更大意义。每个工厂情况不一样，从每个工厂的实际情况出发，看看在生产过程中有哪些副产品和废料可以作为其他产品的原料。比如生产标签的底纸可以回收作为地板的化学复合材料的原料。

UPM 循环经济的理念是有效利用资源，把副产品、废弃物重新循环利用，作为其他产品的生产原料，充分利用资源。我们更注重全局计划是如何减少对环境的影响、如何充分利用资源。这使 UPM 在可持续发展方面和负责任运营管理方面获得外部认可。

UPM 采购的所有木材都是经过 SFC 和 PEFC 认证的，芬兰的相关法规比较严格，虽然小林场主比较多，但他们都严格遵守法律规定。我们在可持续发展方面刚刚获得道琼斯可持续发展奖，并获得了较多的其他全球性奖项。这正是因为公司重视可持续发展，并为之不懈努力的结果。在供应链方面，公司一直在做全球评估。有些地区在供应采购方面风险比较大，包括产品的质量风险、采购供应层层分包风险，这些方面我们会重点关注。另外，关于需要降解的塑料制品，这对我们来说也是环境危机。全球每年有 7800 万 t 填埋物，我们能做的就是生产过程中尽可能使用可降解原料，尽可能生产环境友好的纤维制品。相比塑料制品和其他化学制品，纸还是比较容易降解的。废旧格拉辛纸在欧洲也开始进行循环利用，采用新技术进行处理，使之重新投入生产循环过程。

记者：格拉辛纸回收利用有什么技术难点？

Mikko Rissanen：现在格拉辛纸的回收比例已经较高了。格拉辛标签纸回收后，虽然不能重新用于比较高端的纸张生产，但是可以做到把硅除掉，用于低端标签底纸生产。这方面技术已比较成熟。UPM 在社会经济和环境方面制定了2030计划，包括 UPM 的主要关注点——生产安全。在产品安全方面有严格的检测标准，常熟工厂以及欧洲工厂生产的复印纸都可以直接接触不含油性的食品。在标签纸方面，像儿童玩具等的应用，对于标签纸安全要求也比较高，UPM 在这方面有很完善的检测标准。

在产品安全方面，UPM 做了很多认证并制造了标准，常熟工厂通过了 ISO2000 认证。过去10年来，UPM 在环保方面不断改善，包括改进排放物脱硫的设备，以及电耗、能耗、水耗都有明显降低。

离型底纸的生产现在做到了很好的稳定性，不同批次不同工厂生产的产品的质量都比较统一、稳定。为应对全球的整体趋势，我们在生产方面做了相应调整以满足客户需求，比如为了使客户能更有效地生产，我们生产出更大的纸卷。针对印刷标签，我们开发了一系列产品，比如印刷贴膜产品。

UPM 在常熟建厂体现了在中国长期发展的意愿与承诺。现在在常熟有3台纸机，包括2016年刚刚投产的3#纸机。选址在常熟是因为靠近 UPM 增长中的市场，物流方便，在这里建厂可以缩短供货时间，供应更加灵活。除了纸厂之外，常熟还有蓝泰的标签厂和亚洲研发中心。

刚才介绍了 UPM 特种纸纸业在全球的运营情况以及负责任运营的理念。特种纸纸业在全球一共有3家工厂，其中芬兰有2家，常熟1家，因为中国经济前景乐观，除了标签纸、离型底纸之外，还供应复印纸和印刷用纸。公司的特种纸纸业发展前景比较乐观，不仅在中国常熟有新的投资，在芬兰标签纸厂也在不断追加投资。

记者：格拉辛纸回收技术在全球是什么水平，回收比例大概是多少？

Mikko Rissanen：格拉辛纸回收率大概是15%，因为标签纸被切割了，有时候很难回收。相较于回收量比较大的新闻纸之类的印刷纸，格拉辛纸回收量还不是很大，但在全球各个市场，包括中国，我们在积极推动格拉辛纸的回收。欧洲法律法规比较健全，对于包装废弃物分类要求也比较高。如果有很好的回收技术，我们就充分利用包装废弃物，对于一些厂商来说，处理包装废物的成本也会减少。

10月12日，记者一行驱车前往亚维卡拉（Janakkala）Kesimaja 森林参观，受到 UPM 环境专员 Tuomas Kara 的热情接待。Tuomas Kara 向记者介绍了 UPM 森林管理及运营情况，陪同记者实地参观了 UPM 的森林、观摩了森林中正在进行的树木采伐，并回答了记者们的问题。

随后，记者一行人来到 UPM 芬兰 Tervassari 纸厂参观，Tervassari 纸厂总经理 Jari U. Tamminen 向记者



UPM环境专员Tuomas Kara



UPM正在砍伐的森林



UPM砍伐机械

者介绍了纸厂情况，陪同记者们参观了纸厂并回答了记者们的问题。

Tervassari 纸厂历史悠久的，从1872年开始生产，主要生产标签用离型底纸。纸厂共有2台纸机，年产量30万t。纸厂共有300名员工，相当于每人每年能生产1000t纸。纸厂员工的平均年龄

47岁，14%的员工是女性。纸机几乎全年每天24h不间断运营，每天有早中晚三班，每年只有1~2天国定假日会关机。

纸厂的8#纸机于1996年投入使用，进行过2次升级改造，以提高运转速度，现在这台纸机的运行速度为1500m/min，纸机宽度6.4m，是目前世界上生产离型底纸最宽的纸机。生产的离型底纸再根据客户要求裁切，通常裁成宽2m、卷成直径1.5m的纸卷，每卷约4t。

环境保护和负责任生产是UPM公司一直强调的重点。尽可能充分利用所有的木材产物，用它们来生产锯木，枝节生产纸浆等，充分利用砍伐的木材。UPM的森林资源是可再生的，木纤维是可循环利用的。UPM公司内部最近比较多提到循环经济，一直希望能够尽可能多地让产品使用循环利用的纸。有些项目现在也开始重复利用离型底纸。业务运营方面，



Tervassari 纸厂总经理
Jari U. Tamminen

强调诚实经营，对贿赂等行为零容忍。

在工厂方面，非常强调工作的安全性，希望员工安全得到保障。尽可能调动员工积极性，使他们有归属感；对于外部的一些利益相关方，保持积极沟通的状态。比如与各个工厂和当地的社区维持良性关系。在可持续发展和环保方面取得的成绩获得了很多国际认可，比如前一段时间再一次被选为道琼斯可持续发展指数，我们是森林工业方面做得最好的公司，已经连续5年获得这个荣誉了。

过去10年，Tervassari 纸厂在能源使用方面取得的一些进展：纸厂水耗在10年间降低了40%，固废填埋减少了50%，从2017年开始实现了零填埋，所有的固废都能够得到利用。也投资了很多新的废气处理设备，二氧化碳、氧化硫及其他一些气体的排放都大幅减少。

纸厂使用的纤维有61%是经过FSC认证或者PEFC认证，确保了产品是取用于可持续管理的森林的。从整个芬兰来看，UPM每年砍伐森林，但消耗的数量比栽种的少很多，所以森林总量在不断增长。

UPM公司最近经常提到循环经济，现在已经开始和客户合作，以前标签纸的标签用完后，离型底纸作为废物处理掉，现在开始向客户回收离型底纸。UPM在德国有一家工厂专门进行再处理，重新获得纸浆和纤维，这些再生的纸浆被用到Tervassari工厂，作为部分原料重新用于造纸，目前，UPM是世界上唯一一家拥有这个技术的生产商。❖

