

贝鲁水公司

作者：丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管

来源：《中英社会企业及社会投资案例》特刊

贝鲁瓶装天然矿泉水产于英国，生产过程坚持选择对环境负责的方式，旨在帮助那些无法获得净水的人。其营业所得利润全部捐给水援助组织（Wateraid）。在全国各地的商铺、餐厅均有销售，公司希望能够实现成功，影响更大的市场。贝鲁公司研发了英国第一个瓶身50%为回收塑料制成的塑料水瓶以及一种新型的轻量级玻璃瓶。同很多社会企业如非凡巧克力（Divine Chocolate）一样，贝鲁的使命并不专注于自身的成功，而在于对市场上其他企业的影响力。



问题

全球约有1/4的人无法获取干净饮用水。据联合国报告，全球约85%的人生活在占全球面积一半的最干旱地区，7.83亿人无法获取净水，几乎有25亿人没有足够的卫生设备。此外，每年600万~800万人死于灾难和与水相关的疾病。同时，英国的商铺和餐厅出售的食物和饮品出现了严重的包装浪费现象，很多人质疑瓶装水的必要性，因为人们可以免费饮用干净的自来水。

解决方案

贝鲁公司是英国一家屡获嘉奖的社会企业，其产品为瓶装天然矿泉水。创始之初，贝鲁售水筹钱，以帮助那些无法获取净水的人。玛莉琳·史密斯（Marilyn Smith）和里德·佩吉特（Reed Paget）于2002年创立公司，将净利润100%用来帮助发展中国家发展净水项目，希望这个本地瓶装水品牌可以借此解决全球的水问题。此举的部分原因是，既然宣传活动无法减少瓶装水的消费，便希望“环境引导型的商业模式”可以加大对消费者的影响，让他们做出更加积极的选择，增加更合乎道德要求的消费。

起初，贝鲁公司所用水瓶是玻璃瓶，后改用可降解水瓶，现在也采用其他材料。早期可降解的“塑料”瓶使用环保的聚合体材料制成。此产品由玉米生产，玉米是可再生的物质，降解速度比传统材料更快。

公司经营所得利润全部捐给水援助组织。公司起初致力于打造成环保品牌，为饮用水行业设立标杆。2006年，贝鲁公司成为英国第一家完全实现碳中和的瓶装水公司。公司使用轻型瓶，减少食物里程，借此抵消了所有的碳排放和不能转移走的碳排放。贝鲁所有的产品都是可循环的，并且尽可能地提高所用可循环材料的比例。

贝鲁水公司（Belu Water）是一家私营的股份有限公司。股份由注册的慈善机构贝鲁基金会（The Belu Foundation）所有。贝鲁基金会与贝鲁水公司及水援助就利润分配模式达成一致，即所有的利润直接捐给水援助组织。

早期贝鲁公司获得了伦敦重建协会（London Rebuilding Society）提供的5万英镑贷款，以支持公司的启动及营销。伦敦随后追加了5万英镑的投资，大问题投资（Big Issue Invest）也投资了25万英镑。2003年，维特罗斯超市（Waitrose）同意引进贝鲁瓶装水，贝鲁的潜在收入增加，但是还需要戈登·罗迪克（Gordon Roddick，美体小铺的共同创立者）的资金支持。其他的投资者包括环保主义者本·戈德史密斯（Ben Goldsmith）和对冲基金经理克里斯·库伯-霍恩（Chris Cooper-Hohn）。

商业模式

全国各地的商铺和餐厅都可以看到贝鲁水的身影，包括维特罗斯超市、乐购超市（Tesco）、诺博和斯科奇餐厅（Nobo and Sketch restaurants）、格劳乔俱乐部（Groucho Club）、英国文化传媒和体育部、国会、高伟绅律师事务所（Clifford Chance law firm）和高盛。贝鲁公司有8名职员，5名为女性，其中3名是兼职人员，包括首席执行官凯伦·林奇（Karen Lynch）。

为给市场带去更具碳效率的产品，贝鲁公司同其供应链和竞争者进行了合作。位于波依斯的蒙哥马利郡天然泉水公司（Montgomeryshire Natural Spring Water）为贝鲁公司生产了透明玻璃瓶装的矿泉水及新的轻型道德玻璃瓶，这是市面上最轻的透明玻璃瓶。位于什罗浦郡的温洛克泉水公司（Wenlock Spring）为贝鲁公司装灌了绿色瓶，此种绿色瓶80%的材料都是可循环材料。

作为一家社会企业，同许多其他社会企业一样，贝鲁希望通过实现新的可能性，改变所在的市场。贝鲁的使命宣言是“我们希望有一天所有的瓶装水公司都会发生改变，他们将只在单一的国家取水，售水；他们的水瓶材料是可循环的玻璃或塑料；他们100%地实现碳中和；所有的利润都用来帮助全球最贫困地区的水项目。我们希望最终所有的瓶装水都按这种方式生产。但目前，只有一家公司做到了，就是贝鲁，以合乎道德的方式生产矿泉水”。

从某个角度来说，这种理想可能会影响贝鲁自身的长期商业模式。首席执行官凯伦·林奇说：“如果你的终极目标是让自己的公司消失，这是很复杂的情况。”而如果其他更大的公司也采用贝鲁模式，那么这种情况可能出现。

创新

贝鲁研发了英国首个可循环材料占比50%的水瓶。2013年，贝鲁同玻璃包装专家罗林斯（Rawlings）合作，共同研发英国最轻的矿泉水瓶。此前750毫升水瓶的重量减轻了70克，而330毫升水瓶的重量减轻了55克。现在贝鲁每年能够节约更多的玻璃，高达210万个水瓶，碳排放减少11%。瓶子变轻了，这意味着一次可以运输更多的瓶子，进而提高交通效率。

而且，其他公司也可以使用此种水瓶，以减少整个行业的碳排放。贝鲁希望借此举表明“一家小社会企业是可以为整个行业设立环境标杆的，并利用此标杆吸引更多的消费者，同时取得盈利，实现其社会目的”。



影响

2008年，里德·佩吉特获得了《独立报》评选的年度社会企业家奖，也是上届工党政府社会企业“大使”一员。2013年，贝鲁被多个奖项提名，包括第三部门奖（the Third Sector Awards），劳埃德信托储蓄银行人）与环境企业奖（Lloyds TSB People and Environment Business Awards）、英国社会企业奖（Social Enterprise UK Awards）和大不列颠企业大奖（the Great British Entrepreneurship Awards），并将其中的一些奖项收入囊中。

目前贝鲁是唯一达到PAS2060标准的水品牌，PAS2060是清楚透明的碳交流标准。贝鲁测量了其产品所必需原材料的碳排放。贝鲁也解释了在生产及将产品运输给消费者过程中所产生的碳排放。同时计算了维持水的低温导致的碳排放。贝鲁与行业专家合作，量化公司对环境的影响，并通过可持续的项目抵消此影响。

为了抵消这些碳排放，贝鲁投资了降低温室气体排放项目，比如土耳其的“20兆瓦水电能项目”。这个项目可以创造13个就业机会，种植13000棵树，同时能产生清洁能源。

贝鲁已向水援助组织捐赠了58.3341万英镑，据计算，能改善3.8万多人的生活。比如，80英镑可以帮助孟加拉的一个家庭购买一个当地生产的雨水收集器，而4000英镑可以为埃塞俄比亚800~1000

人保护一口井水。2013年，贝鲁的收入增加29%，所以在捐赠了承诺的最低额度之后，额外捐助了6万英镑。2013年贝鲁总共给水援助组织捐款19.653万英镑。

贝鲁获得了2012/13年度的“超酷品牌”提名，也是第一次获得英国餐馆可持续发展协会颁发的“批准供应商地位”的瓶装水公司。首席执行官凯伦也为其他的社会企业，如“砂砾中的红宝石”（Rubies in the Rubble）和“黛西阿姨（Auntie Daisy）”提供导师辅导。

2011年：250万英镑

2012年：280万英镑

2013年：360万英镑

2014年：420万英镑（预测）

挑战

到上一个10年的末期，贝鲁还没有实现盈利，尽管销售额从2004年的8000英镑增长到2008年的270万英镑。2007年，贝鲁损失了60万英镑，2009年、2010年继续亏损。凯伦·林奇讲述了“她最骄傲的是，怎样将贝鲁从一个连连亏损的公司带到一个成功的、自立的公司。我刚到公司时，贝鲁就是一个烂摊子，它是个过于关注社会目的的品牌，企业的本来目的反而被搁置一旁了”。

2010年里德·佩吉特任命凯伦·林奇为新的总经理。林奇将贝鲁的商业模式从直销转为批发，2010~2012年间收入增加了40%，这包括同齐餐厅（Zizzi）在内的连锁餐厅的合约，现在还同森宝利超市（Sainsbury's supermarket）订立了合约。

未来

将来贝鲁不会寻求海外扩张，因为这违背了他们的环保价值观。贝鲁不会出口其瓶装水，因为它要维持100%的碳中和并支持本地供应链。然而，凯伦·林奇说他们会考虑通过同他人合作在海外复制此模式。但是最近，贝鲁推出了水冷却器业务，同时，承诺2020年之前向水援助捐赠100万英镑。

经验

凯伦·林奇提出，贝鲁的一点经验就是，营销机构和其他机构提供的免费、无偿服务并不总是可取的，因为这种无偿服务的质量有时候比不上有偿服务（有时候称为“无无偿”）！

结合非凡巧克力成功的经验，贝鲁更重要、更普遍的经验是：从零开始打造一家道德的、面向消费者的、能够与大型私营企业竞争的社会企业，是可能实现的。正如凯伦·林奇所指出的：“如果我们能利用水做到这点，非凡巧克力可以用巧克力做到这点，那么任何行业的任何人都可以做到这点。”贝鲁相信他们已经“展示了一个可行的模式，既然这个模式在水产品方面行得通，那么在任何的消费品市场都会行得通”。

另外一点经验就是，在创业早期，资金对于企业壮大规模有着关键作用。找到能够理解企业社会使命、能够接受一定程度风险的投资者，这是非常关键的。

领导视角

贝鲁创始人里德·佩吉特最初之所以创立公司，是因为他“想找到鼓励企业解决环境问题的方法……我意识产品本身——水——可以用来提供人们的环保意识，并接触到通常不读环境杂志的人。看到联合国的全球契约利用商业手段解决全球问题，我深受鼓舞”。

新的首席执行官凯伦·林奇也对水怀抱着深厚的感情，她离开了大公司，因为她想做的不仅仅是增加股东价值。凯伦说她受到非凡巧克力的索菲·特兰谢尔（**Sophie Tranchell**）的启发，非凡巧克力是加纳种植可可的农民合作社，这家合作社生产原材料，并拥有生产巧克力棒的公司。林奇说：“我们的目标是让整个市场变得更好。如果我们可以说服一个品牌相信贝鲁模式，我们就可以影响成千上万购买者的决定”。

编辑： 英国大使馆文化教育处社会企业项目组，转载请注明网址

<http://www.britishcouncil.cn/programmes/society/social-entrepreneurs/case-studies/belu>