

新聞稿

P374/18e
2018 年 11 月 20 日

巴斯夫發佈新策略: 獲利成長並維持二氧化碳排放總量不變

- 提高對客戶的吸引力，產量提升優於全球化工生產水準
- 充分利用一體化、創新、可持續發展、數位化和卓越營運優勢
- 至 2025 年，對可持續性貢獻卓越的產品銷售額將達 220 億歐元
- 將不計特殊專案的息稅、折舊及攤銷前利潤每年提高 3%~5%
- 逐年增加每股股息

巴斯夫歐洲公司執行董事會主席薄睦樂博士 (Dr. Martin Brudermueller) 在德國路德維希港舉辦的企業新策略記者會上表示：「新策略指引巴斯夫走上成長之路。」他回顧了公司近年來的發展亮點：「2012 年以來，我們不計特殊專案的息稅、折舊及攤銷前利潤每年平均成長 8%，大幅高於每年 3% 的固定成本增加。」巴斯夫的利潤成長因此也快於全球化工生產 3.7% 的年成長水準。此外，近年來自由現金流水平也大幅成長，近期已動用資本回報率(ROCE)已高達 15.4%。新策略的首要目標是實現銷售額和銷售量的成長。

媒體聯絡
李先鳳
電話：(02) 2518 7603
傳真：(02) 2518 7702
jessica.li@basf.com

廖芮萱
電話：(02) 2518 7602
傳真：(02) 2518 7702
yvette.liao@basf.com

台灣巴斯夫有限公司
台北市松江路 87 號 16 樓
www.basf.com

巴斯夫專注於實現業務領域的自我有機成長。為了更快地達到此目標，巴斯夫將更聚焦於客戶，為其提供客製化的服務和解決方案。巴斯夫將大幅簡化架構和流程，優化產品組合，並進一步強化一體化 (Verbund) 體系，進而變得更快、更靈活。薄睦樂表示：「我們要進行組織轉型，變得更以客戶為中心且更為敏捷。」

亞洲市場已經成為巴斯夫的重點市場，對於達成公司的成長策略也非常重要。中國已經成為全球最大的化工市場，占 40% 的全球市場總額，並將繼續推動全球化工生產成長。薄睦樂表示：「到 2030 年，中國在全球市場的市佔率將擴大近 50%，巴斯夫要與其共同成長。我們將在廣東湛江新建的一體化基地，以及南京基地的擴建將顯著提升我們在這個充滿活力的市場的成長水平。」

巴斯夫設立遠大的財務及非財務目標

巴斯夫新策略制定了遠大的財務及非財務目標。巴斯夫歐洲公司執行董事會副主席兼財務長 Hans-Ulrich Engel 博士表示：「我們的成長要比市場更快，優於全球化工生產水準的銷售額和銷售量成長速度。」

巴斯夫同時希望進一步提高獲利能力，目標是將不計特殊專案的息稅、折舊及攤銷前利潤每年提高 3 至 5 個百分點。Engel 表示：「此外，巴斯夫目標是讓已動用資本回報率每年都遠高於資本成本比率。這意味著我們實實在在地創造了附加價值。」

巴斯夫還希望維持在投資者眼中的領先地位，為其創造高於化工行業平均水準的價值。Engel 表示：「因此，我們希望保持充足的自由現金流，每股股息逐年成長。」

為實現這些遠大目標，巴斯夫正啟動一項新的卓越專案，於 2019 年至 2021 年實施，目標從 2021 年底開始，逐年貢獻 20 億歐元年收益。該專案將包含生產、物流、研發、數位化、自動化及組織發展等領域的相關措施。

巴斯夫還制訂了頗具雄心的非財務目標。薄睦樂表示：「即使我們制定了可觀的年生產成長目標，我們承諾將全球溫室氣體排放維持在 2018 年的水準，直到 2030 年。這意味著我們在實現企業自身營運成長的同時控制二氧化碳排放的增長。」這項目標涵蓋計畫中的重大投資專案，例如將在中國廣東建立的一體化生產基地。為了實現此目標，巴斯夫將改善生產基地的管理流程、提高效率、整合資源，並且在可能的情況下提高可再生能源在電力供應中的比例。薄睦樂補充：「考慮到我們生產基地已有的高技術水準，這是一個頗具挑戰的目標，必須另闢蹊徑方能達成。」他認為這需要德國、歐洲乃至全世界擁有一個合適的監管環境。巴斯夫已經將其溫室氣體排放量較 1990 年水準降低了 50%，同時產能增加一倍。

除了實現至 2030 年二氧化碳排放總量維持不變的目標之外，巴斯夫希望到 2025 年超越型產品銷售額能夠達到約 220 億歐元。這些產品對價值鏈可持續發展貢獻卓著。薄睦樂表示：「沒有我們的員工，所有目標都無法實現。這就是為什麼我們首次設定了員工滿意度指標。我們希望超過 80% 的員工認為自己能在巴斯夫獲得成長，並保持最佳的工作狀態。」

工作重點領域

薄睦樂表示：「我們要讓客戶體驗一個全新的巴斯夫。因此我們會進一步調整組織架構，使之更以客戶為中心，且更高效地運轉。我們要強化整個公司對客戶的熱情，以滿足客戶需求。」透過結合巴斯夫在化工行業的獨特專長和客戶的專業能力，我們能開發更好的解決方案，不僅獲利並造福社會。為了實現此目標，巴斯夫正採取一系列措施，為客戶加強透明度、提升客戶服務品質、探索共同發展潛力。巴斯夫將專注於以下領域：產品組合、員工、創新、可持續發展、營運以及數位化。

進一步發展巴斯夫業務領域結構

巴斯夫檢視了業務領域結構，並將於 2019 年初開始改變。薄睦樂表示：「我們會優化產品組合，使資金分配更集中於成長型業務。巴斯夫新的業務領域結構將使我們業務的前進方向、價值鏈的重要性以及一體化(Verbund)的角色更為清晰。」

自 2019 年 1 月 1 日起，巴斯夫將設有六大業務領域，每個業務領域包含兩個業務部門，只有農業解決方案部仍為單一的業務領域：

- **化學品**

 - 石油化學品、中間體

- **材料**

 - 特性材料、單體

- **工業解決方案**

 - 分散體與顏料、特性化學品

- **表面處理技術**

 - 催化劑、塗料

- **營養與護理**

 - 護理化學品、營養與健康

- **農業解決方案**

巴斯夫會精準界定每個業務的市場定位，明確競爭優勢，並建立適應不同競爭環境的高績效組織。

巴斯夫將透過投資、創新推動企業自身的有機成長，並進行適當的併購。薄睦樂表示：「我們的重點是設計高效可靠的流程。無法達到市場目標地位的業務終將退出。」

發揮一體化體系的核心作用

一體化體系將繼續為巴斯夫的成功發揮核心作用。巴斯夫的產品組合憑藉其在實體、技術、市場和數位等方面的一體化實力而具有獨特的優勢。一體化體系能幫助公司在所有業務領域實現技術優勢。透過提供廣泛的產品組合，巴斯夫給予客戶有效的支援。

此外，價值鏈只有在一體化體系裡才能真正的高效運作。由於在一體化體系中，生產高度集中，巴斯夫每年在如原料、能源和物流等方面可節省至少 10 億歐元的成本。同時，公司還能因一體化生產而避免可能導致的大量排放。巴斯夫將透過建設和發展一體化體系，進行高度集中化生產，繼續成為行業領導者。

打造高績效組織

為了推動巴斯夫的成功轉型，公司正在改進內部流程，優化人員間的協調合作。員工是成功實施新策略的關鍵。巴斯夫將提供靈活的組織架構，確保員工擁有必要的工具和技能，以便為客戶提供差異化與客製化的產品和服務。Engel 說：「我們必須變得更快、更靈活，進而實現高效率和高效益。」

作為組織架構發展的一部分，巴斯夫正在為研發和其他職能管理部門制定更精簡的架構。透過將大部分職能服務嵌入營運部門，以拉近員工與客戶的距離。此外，公司能更有效地管理獨立於營運部門的職能和研究活動。全球約 20,000 名員工將直接或間接受到此次重組的影響。Engel 表示：「我們希望所有措施能幫助各業務部門的差異化發展，並大幅提高工作效率。」

當時機成熟，更多決策權將轉移到業務部門。Engel 表示：「這意味著在獲得更多管理自由的同時，相關責任也更明確。」巴斯夫在提高各業務部門效率的同時也將提升客戶滿意度。為了確保巴斯夫在各個國家都能掌握潛在的市場機會，公司將引入互補的市場開發模式。營運部門將決定哪些市場是重點市場，並安排自己的團隊

進行服務，哪些市場會授權給當地的組織團隊經營。不僅如此，巴斯夫還專門建立了一個流程簡化的工作小組，專注於簡化關鍵流程。公司將簡化和縮短流程，加快決策速度。

創新解決方案應對挑戰

巴斯夫一直致力於為客戶開發最具吸引力的創新產品。薄睦樂說：「我們要透過卓越的製程和一流的技術提高自身競爭力，提供客戶所需。」新策略調整使研究團隊更貼近業務和客戶的需求。巴斯夫的研究與開發兩個環節不僅將從組織結構上變得更緊密，並將更加關注客戶需求。這將有助於縮短產品的上市時間，加速公司的成長。

引領卓越的生產營運

卓越營運一直是巴斯夫的主要優勢之一。Engel 說：「客戶希望我們按具體要求和時間交付產品。要做到這一點，我們必須安全、高效、可靠地運作生產。」巴斯夫將提高裝置的可靠性和靈活性。因此，巴斯夫將提高用於卓越營運的專案預算到每年 4 億歐元。這遠高於近年來的平均水準。

推動全公司的數位化

數位化為巴斯夫資產的整個生命週期提供了前所未有的機會。例如，在電腦上模擬不同的製程或投資想法將有助於成本最小化。擴增實境技術也已用於日常營運支援巴斯夫員工的工作。巴斯夫的目標是到 2022 年在全球超過 350 座生產裝置完成數位化。

數位化將成為巴斯夫業務不可或缺的一部分。巴斯夫將透過數位化為客戶創造額外價值，發展業務並提高效率。數位化還將強化研發部門的創造力，尤其當巴斯夫的

超級電腦 **Curiosity** 被賦予更多的運算任務後，數位化將發揮更大的作用。為了確保從資料中獲取最大價值，巴斯夫將進一步提高資料的可用性和品質，提供必要的基礎設施連接後台系統，運用現有資料協助決策。巴斯夫將在數位化的過程中提升速度、深化影響、擴大範圍，進而領先化工同業。

關於巴斯夫

在巴斯夫，我們創造化學新作用——追求可持續發展的未來。我們將經濟上的成功、社會責任和環境保護相結合。巴斯夫在全球擁有超過 115,000 名員工，為幾乎所有國家、所有行業客戶的成功作出貢獻。我們的產品分屬四大業務領域：化學品、特性產品、功能性材料與解決方案、農業解決方案。2017 年巴斯夫全球銷售額超過 600 億歐元。巴斯夫的股票在法蘭克福（**BAS**）、倫敦（**BFA**）和蘇黎世（**BAS**）證券交易所上市。欲了解更多資訊，請上網：www.basf.com。

前瞻性聲明

本新聞稿內容包含以巴斯夫管理層的當前預計、估計和期望以及現有資訊為基礎的前瞻性聲明。這些聲明並不保證未來的業績，聲明中涉及難以預計的風險和不確定因素，並且對未來事件的假設並不精確。許多因素可能導致巴斯夫的實際結果、業績或成就與這些聲明明示或暗示的情況不一致。對於本新聞稿包含的前瞻性聲明，我們不承擔任何新責任。