

# 引领变革

柏斯托集团 2015 简报

# 年度回顾

## 主要数据总结

瑞典克朗（百万），除非另行说明	全年	
	2015	2014
净销售收入	11,149	11,084
息税折旧摊销前利润 (EBITDA)	1,653	1,269
净销售收入百分比	14.8	11.4
EBITDA（不含“非经常性项目”）	1,667	1,318
净销售收入百分比	15.0	11.9
经营收益 (EBIT)	971	633
净销售收入百分比	8.7	5.7
自由现金流	1,127	1,201
负债净额（母公司贷款和退休金负债除外）	11,196	10,515

## 组织架构



## 重大事件回顾

2015年1月到12月，柏斯托集团持续经营业务的销售额累计达到111.49亿瑞典克朗，相比上年度（110.84亿瑞典克朗）增长1%，调整后销售额增长3%。根据计划停产检修进行调整后，自然销售额增长大约为3%。

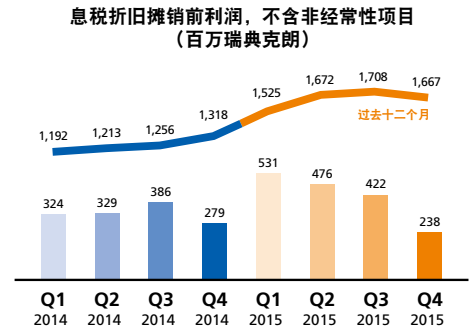
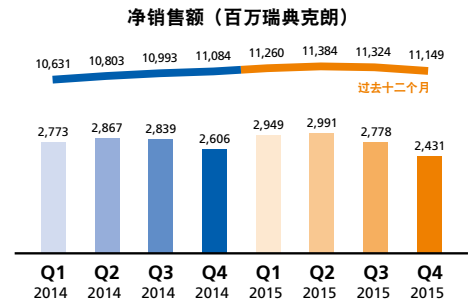
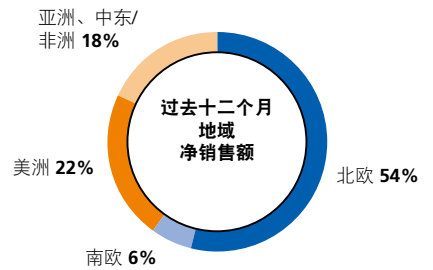
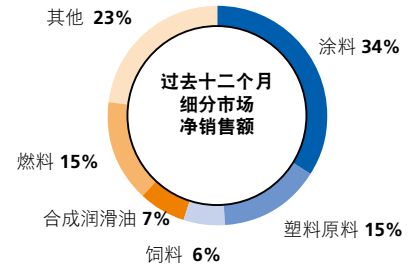
与持续经营相关的息税折旧摊销前利润（EBITDA）为16.53亿瑞典克朗（上年度为12.69亿瑞典克朗）。剔除非经常性项目后，对应数字为16.67亿瑞典克朗，较上年度（13.18亿瑞典克朗）增长超过26%。

柏斯托于7月与日本广荣化学工业株式会社（Koei Chemical Co. Ltd.）签订了收购其季戊四醇和甲酸钠业务以及相关技术和特定资产的协议。但不包括任何生产设施、不动产或员工。对于柏斯托而言，这是强化我们在亚洲市场地位的一个重要步骤。

在第四季度，柏斯托完成了对挪威腓特烈斯塔一家生物柴油厂的收购。通过此次有利收购，我们有望进入挪威市场以及非移动细分市场等其他应用领域。

2015年1月初，柏斯托对位于瑞典斯泰农松德的羰基合成产品新工厂Valerox的战略投资在预算范围内顺利按时启动。该工厂在秋季曾经历一次计划停产检修，期间我们安装了第二台反应器，作为对戊醛产能的进一步战略投资。这台反应器主要将用于扩大戊酸和2-PH（2-丙基庚醇）的产能，这意味着我们现在拥有了可以面向润滑剂和制药行业等新应用领域的生产基地。

在过去的一年中，“从优秀到卓越”的内部改革项目进展非常顺利。



其他重要数据	2015	2014
可用资金	934	1,119
负债净额	11,609	10,970
负债净额 (母公司贷款和退休金负债除外)	11,196	10,515

# 总裁致辞

在平静的大海中，任何人都可以航行。但是在风起时，只有那些最有实力、准备最充分、能够快速改变航向的人们才能继续前进。我们在 2015 年上半年的航程非常顺利。在市场利好之下，集团业绩表现强劲。但风向总会变化，下半年市场转向，每家企业面临的环境都更加恶劣。而柏斯托仍继续向前航行，做好准备并明确航向，迎接动荡市场带来的挑战。

## 引领变革

今天，柏斯托在多个高速增长的综合利基市场中都是全球领导者。不过作为领导者，现在还不是松懈的时候。总有风暴要去应对，总有环节需要改进。随着我们的改革项目“从优秀到卓越”继续开展，我们越来越多地将焦点放在领导力上，尤其是引领变革以持续评估我们如何改进 – 从维护商业优势和市场驱动的方针转为增强安全性和环保责任。

管理者和领导者之间最根本的区别是领导者不会回避艰难的决定。他们坚持自己的信念。他们建设文化而不是只制定规则，通过展示愿景和发展方向来吸引和激励他人。他们以身作则。柏斯托追求的不仅仅是管理变革，更要引领变革。

## 顺应市场需求和趋势

我们改革的核心在于以市场为导向。我们长期投身于这一行业，着重于同时满足微观和宏观角度的需求。

- 我们新的定价工具是可持续利润管理计划的一项关键因素，尤其是在原材料价格不可预知的情况下。
- 在专家咨询委员会的支持下，我们能够率先应对全球大趋势并确定突破性制胜法则。

- 我们有健康的创新渠道和源自高增长利基市场需求的产品。
- 我们凭借灵活有效的生产体系为客户带来卓越的可靠性。

即使 2015 年间原材料价格出现下降，客户采购也有所抑制的情况下，我们也并不认为应该重新评估对我们产品的长期需求。历史上我们曾经历过类似的市场动荡，也很清楚我们市场驱动的方针可选定的利基市场实现超出 GDP 的增长创造合适的条件。

“我们必须充分运用柏斯托的自身优势，做真正对市场有意义的事。那就是注重创新。”

## 投资于增长

2015 年的重要特征是战略性资本支出达到高峰。这些投资现在正引导我们实现历史性的现金增值。特别是我们利用斯泰农松德的一次常规停产检修，投资扩大戊酸和 2-PH (2-丙基庚醇) 等增塑剂的产能。这一举措开辟了润滑剂、表面活性剂和制药行业等全新应用领域。

不过，Borealis 裂解厂原材料供应不足，确实延迟了我们 Valerox 相关生产基地的重新投产。利用采购的 2-PH (2-丙基庚醇)，我们以较慢的速度继续生产 Emoltene™ 100 以尽可能降低对客户的影响，但是最后两个季度的产量和边际贡献都有所下降。



### 收购利好

我们继续对补充性收购进行评估，以便不断强化我们利润增长的趋势。2015 年有两个非常好的机会：

- 日本广荣化学工业株式会社 (Koei Chemical Co. Ltd.) 的 Penta（季戊四醇）、Di-Penta（双季戊四醇）和甲酸钠业务以及相关技术和特定资产，该公司将会担任柏斯托在日本的代理商，以在当地维持高质量的服务与合作伙伴关系。
- 挪威腓特烈斯塔的一家生物柴油厂，此次收购让我们可以进入挪威市场以及非移动细分市场等新的应用领域。

### 财务进展

息税折旧摊销前利润 (EBITDA) (不含非经常性项目) 达到 16.67 亿瑞典克朗 (2014 年为 13.18 亿瑞典克朗)，对应的 EBITDA 利润率为 15.0% (2014 年为 11.9%)。针对停产检修的影响进行调整后，我们全年的息税折旧摊销前利润为 18.00 亿瑞典克朗。根据此次调整的结果表明我们在 2015 年结束时已连续十个季度实现经营收益增长。考虑到原材料价格下降带来的负面影响，这是一项不小的成绩。如此强劲的业绩有许多促成因素，包括成功的利润管理、我们对卓越运营的专注加上持续利好的货币影响。

### 一个负责任的企业

2015 年，柏斯托继续专注于社会责任关怀，我们的目标是加强在社会责任关怀方面的表现。通过不懈努力，我们成功实现了 2015 年创建更安全环境的 OSHAR\* 目标。相比 2014 年的 1.5，我们达到了 1.1。我们将 2016 年的目标设定为更有挑战的 0.8。

2015 年，我们还基于全面的实质性分析制定了新的指标，从可持续发展角度衡量我们的产品和解决方案。该可持续指标是一项终身影响指标，可供客户使用和评估。

### 未来展望

我们前进的战略非常清晰：继续专注于现金增值型增长。为了实现这一目标，我们必须充分运用自身优势，做真正对市场有意义的事。我们必须利用现有平台获取最大价值，寻求最明智的收购以加强领导能力，投资技术以在我们的产品体系内创造能够开辟新利基市场的衍生产品。柏斯托还会在可持续发展方面追求更高目标，谋求长远的经济发展、良好化学品生产带来的社会价值和向环保替代品的真正转型。

最后，我必须着重赞扬我们以市场为导向不懈努力的广大员工。正是这些敏锐的领导者推动我们从优秀到卓越，持续引领变革。他们真正践行了柏斯托的价值观 - 责任感、可靠性、注重创新。他们能够洞察哪些方面对于我们的客户及其最终用户的十分重要性，并运用柏斯托的优势将这些想法落到实处。随着集团这艘巨轮不断破浪前行，我对柏斯托的船员们满怀信心。

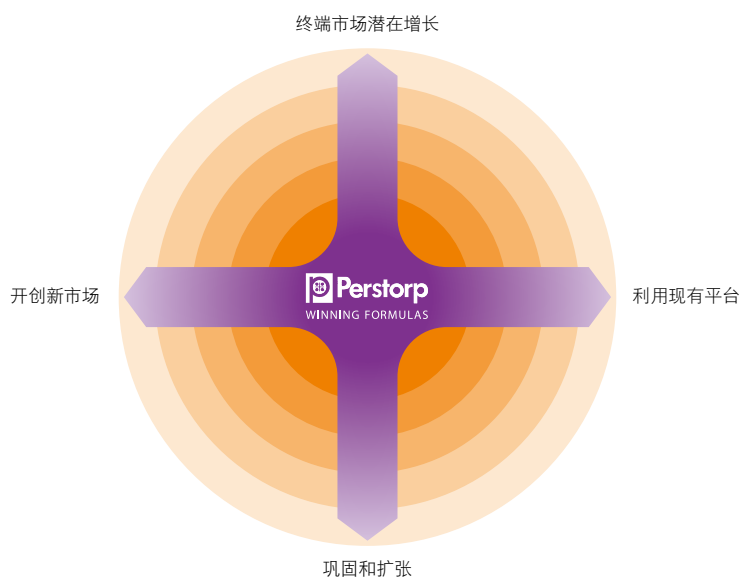
2016 年 3 月于马尔默

Jan Secher  
总裁兼首席执行官

\* (产生时间损失或需要急救以上程度医疗的) 工伤数量乘以 200,000，再除以实际工作时间

## 引领增长的战略

在我们专注于为利基市场客户提供服务时，我们的战略已经铺好四大稳固的基石，为我们开辟了通往现金增值型增长的康庄大道。简而言之，这运用柏斯托的优势做真正对市场有意义的事，成功就会水到渠成。对于我们的客户同样如此。



### 终端市场潜在增长

- 充分利用宏观趋势为特定利基市场带来的超出 GDP 的增长

### 利用现有平台

- 最大程度提高整条产品链的价值
- 消除瓶颈，积极扩张

### 巩固和扩张

- 通过有选择的补强收购进一步强化全球领导地位
- 探索新兴市场的增长计划

### 开创新市场

- 推动技术发展，在产品体系中创造更多衍生产品
- 追求针对利基市场的产品创新，迎合真正的终端市场产品需求

# 2016 重点领域

将战略从口号变为现实

我们的总体战略保持长期不变。但在每一年，我们都会评估推进战略所需的实际行动方案。现在展望未来，我们会额外侧重于以下六个方面：

## 1 责任关怀

继续努力成为一家顶级的责任关怀公司，将这些原则更加深入地应用到我们的工艺、产品和可持续发展措施中，将责任关怀根植到每一个柏斯托相关人员的心中。

## 2 基于产量的增长

利用我们强大的生产能力推动整个产品组合范围内的产量增长，通过创新渠道缩短产品上市时间。

## 3 提高工厂绩效

通过工厂的高产量和高效率实现增长计划，利用柏斯托业绩体系不断实现长期可持续的增长。

## 4 现金流和流动性

增强我们的主要驱动因素（EBITDA、营运资本和资本支出），从而提高流动性和财务灵活性。

## 5 引领变革

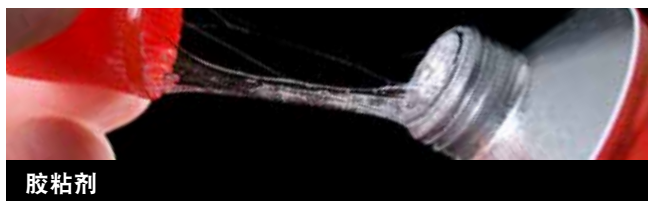
在领导层内增强团结，明确领导组织变革所需的条件，为领导层支持和引导同事迎接严峻挑战做好充分准备，从而确保实现公司目标。

## 6 让模式成功运转

通过更有效的方式整合公司的各个职能部门，包括商业、销售、供应链和卓越运营，排定沟通和同步的优先次序，从而创造优秀业绩。

# 积极创新，在需求最强的领域

本着市场驱动的方针，我们根据客户对市场的态度来规划进入细分市场的产品。在每个细分市场中，我们都专注于培育能够让我们的优势产生最大影响的利基市场，为终端市场产品提供最重要的性能。



**胶粘剂**

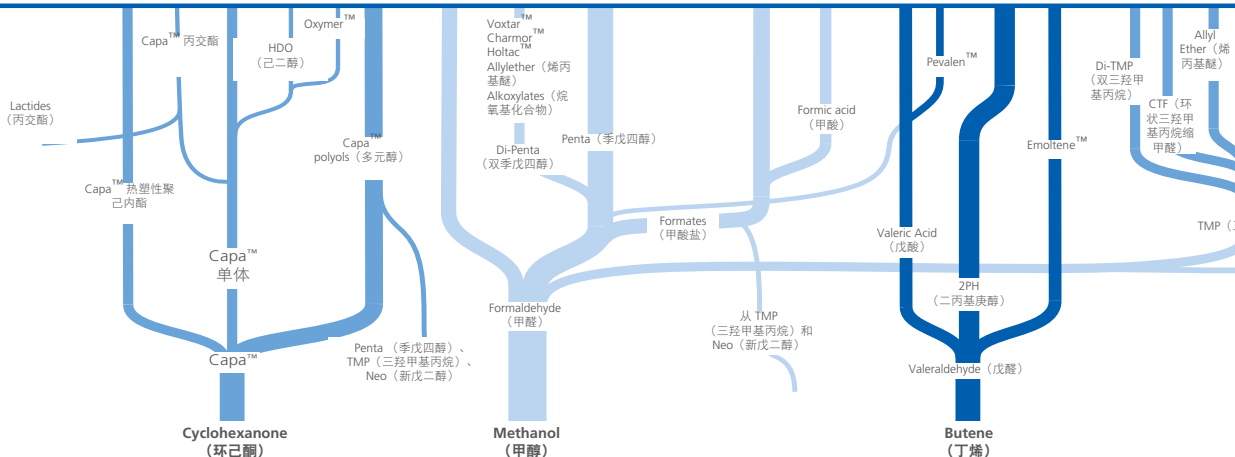
柏斯托全面的产品组合可以帮助胶粘剂生产商改进和微调热熔胶、反应型热熔胶和液体聚氨酯胶粘剂的性能。我们的产品工具箱可以为范围广泛的市场应用解决关键的胶粘剂需求，例如包装、运输、鞋履、金属、电子和建筑施工等。



**涂料**

柏斯托为涂料配方设计人员提供的核心价值是打造更加安全和可持续的解决方案。在我们的特种产品中，Capa™ 多元醇有助于降低 VOC，实现无可比拟的可靠性，而 Charmor™ 多元醇则为膨胀型体系提供基本碳源，保证人员和财产安全。我们的完整产品系列还包括可以提高生产率的氧杂环丁烷和质量上佳的油漆聚结剂。

## 主要生产平台







**饲料和食品**

柏斯托的饲料添加剂、青贮剂和防腐剂具有众多优势，包括可提高营养成分含量、抑制霉菌生长、提供抗菌治疗、维持消化道健康等。除此之外，还有助于提升肉类、牛奶和蛋类生产的效率和质量。



**生物产品**

可持续发展的强大趋势导致生物燃料市场迅速增长。柏斯托在生物燃料生产方面有着丰富的经验，同时目前也是斯堪的纳维亚地区的领先生产商。我们提供的解决方案不仅包括可再生燃料，还涉及能够降低柴油机废气健康影响的燃料添加剂。



**塑料材料**

用于塑料和复合材料的柏斯托产品可提高家具、汽车、鞋履等众多日常用品的性能，提供更高的舒适性、美观性和耐用性。我们的研发、技术资源和生产配置让我们成为开发下一代塑料产品的理想合作伙伴。



**树脂**

柏斯托是树脂基础原料供应和开发领域的全球领导者，包括醇酸树脂、粉末聚酯、不饱和聚酯、液体聚酯、UV（紫外光）固化树脂、PUD（聚氨酯分散体）和PU（聚氨酯）树脂。凭借无可匹敌的专业知识和丰富经验以及强大的研发实力，我们不仅帮助客户改进现有加工性能，还帮助他们开发可持续的新型树脂。



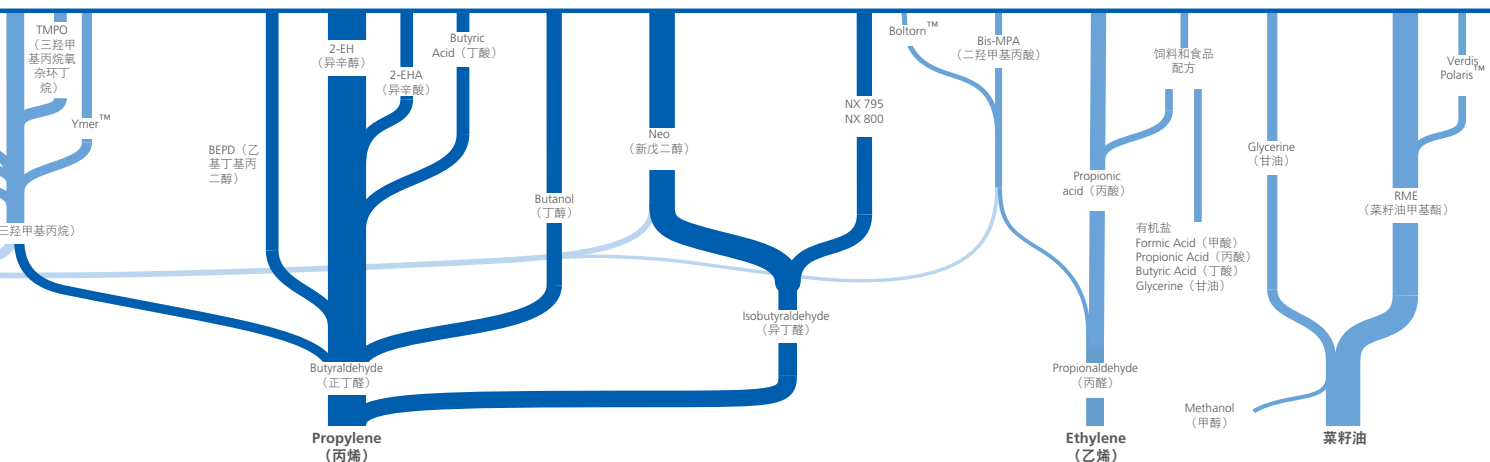
**合成润滑油**

在环境立法等因素的推动下，这一市场的增长超出平均水平，在柏斯托眼中具有重要的战略地位。我们在制造合成润滑油的V类多元醇酯基础油的基本中间体生产领域占据全球领先地位。我们拥有首屈一指的新多元醇产品组合，同时也是唯一一家能够提供完整产品系列的供应商。



**其他**

大多数工业细分市场 and 子细分市场都需要使用特种化学品。一些重要的子细分市场需要借助柏斯托独特的特种化学品和基础原料化学品产品组合，这些市场包括：漂白、石油钻井液和完井液、跑道除冰剂、表面活性剂/洗涤剂 and 制革。



# 您知道吗？



1,500  
名员工



10

个

柏斯托  
生产基地



135

年

配方  
获奖历史



5,000

次观看

柏斯托  
在 Youtube 上的短片



7,045

拜访人次

Capa  
创新挑战



> 200,000

页面访问量

Perstorp.com  
平均停留时间增长  
10%



柏斯托

产品正用于  
新汽车中



油漆后的

艾菲尔铁塔和迪拜塔在保护色  
中均使用了柏斯托的创新



辆瑞典公交车

使用 100% 不含化石燃料的  
RME（菜籽油甲基酯），  
其中超过一半使用的是  
柏斯托生物燃料



二氧化碳

为每生产 1 kg 产品的排放量  
最佳水平的  
碳足迹



不含化石燃料

所有柏斯托  
生物燃料



排放

使用 Verdis Polaris™ 生物柴油  
(RME) 代替生物燃料

斯泰农松德羰基合成新工厂



渗碳钢

不锈钢管

个管件



## 追求成功秘诀

柏斯托的信念是改善日常生活 - 让全世界的人们生活更安全、更便捷、更美好、更环保。作为备受信赖的世界工业领导者，我们的创新为人们日常生活和工作提供了更美好的性能。从汽车、手机到风电塔架再到当地奶牛场，柏斯托产品无处不在。简而言之，我们致力于让优秀的产品更加完美。

柏斯托的针对性创新以超过 135 年的卓越经验为基础，为您提供有机化学、工艺技术和应用开发领域的全套解决方案。我们在亚洲、欧洲和北美均设有生产基地，并在所有主要市场设立了销售和服务机构。柏斯托集团由欧洲私募股权投资公司 PAI Partners 管理的基金控制。