

订立收购合同一年后 派丽快速成功合并



总协同效应

已确认
超过1亿
瑞士法郎

快速组织合并

20多个国家已建
立全面整合管理
架构

采购

预计节省
1,200万瑞士法郎

交叉销售

100多个项目，
2.3亿瑞士法郎
收入

2019:

西卡员工数量新增

23%

派丽销售额

13亿
瑞士法郎

预期协同效应达

1亿
瑞士法郎

23个

国家融入当地和区域
架构

2,100+家

中国德高专卖店销售西卡产品

2020目标:

将合法合并

15家
公司

EBIT增加

3,000+万
瑞士法郎

派丽

38个品牌中9个品牌
将快速整合入西卡

将执行

100+计划
花费更合理



亲爱的朋友们:

就在一年前2019年1月8日,我们宣布收购派丽。之后,我们一直在推进派丽合并工作。派丽所在23个国家中,20个国家已建立全面整合管理架构。联合业务和采购活动确保充分发挥协同潜力,预计8,000万到1亿瑞士法郎协同效应作用范围将更高更宽。仅通过交叉销售,我们已确认完成100多个项目,销售额2.3亿瑞士法郎。得益于派丽,西卡得以进入中国十亿美元分销市场。目前,2,000多家德高商店成功采用店中店理念,推广西卡解决方案。

看到全球范围的所有合并行动,我们表示欣慰。在之前七份派丽合并新闻稿件中,我们已分享众多出色案例,这些案例都强调各个西卡所在的国家为确保充分发挥专业技能、知识、能力和协同作用所做的杰出努力。祝贺各国迄今所取得的卓越进展,让我们在2020年继续保持发展势头!

PAUL SCHULER
首席执行官

“与世界各地团队合作派丽整合工作,我们深感荣幸。相似文化、共同目标和双方坦诚相待、相互学习是项目成功的基础。第一年所取得的所有进展令人鼓舞,我们期待着新一年的到来。”

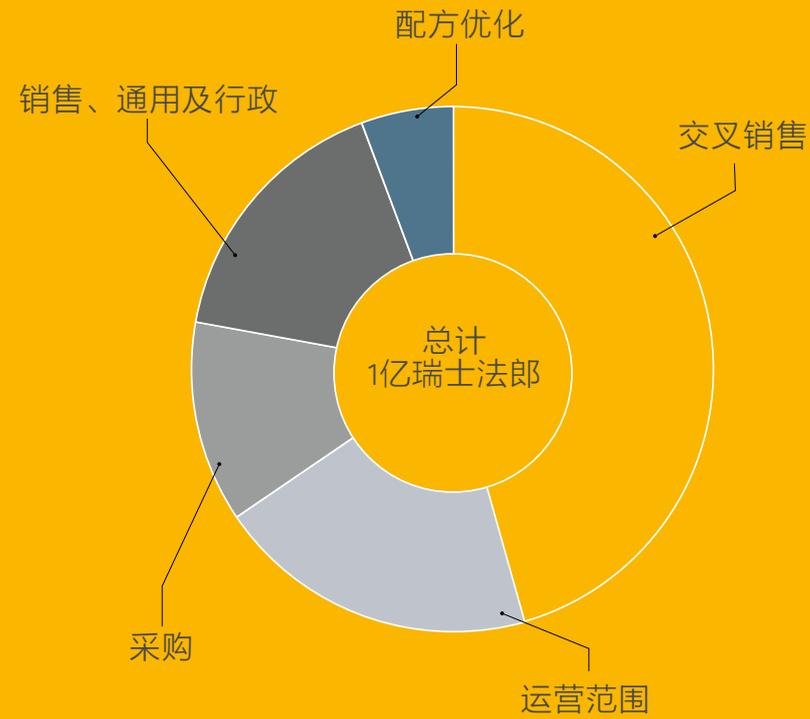
PHILIPPE JOST
建筑业务负责人

目录

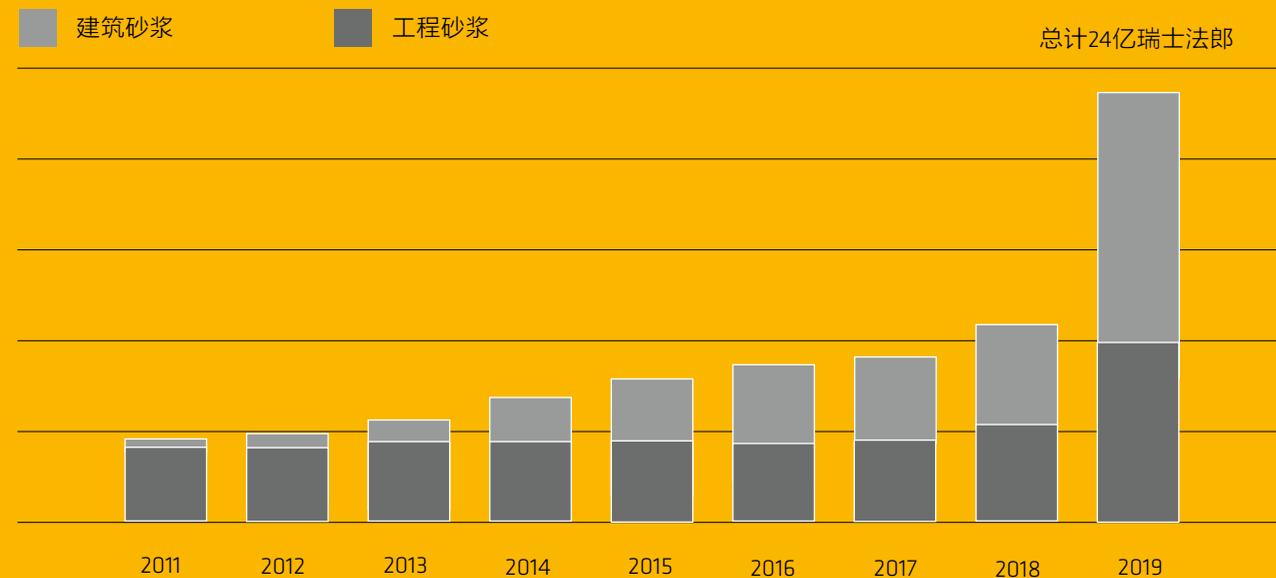
协同效应和市场渗透	4	整合管理办公室(IMO)团队	10
首次主要联合活动	5	品牌	12
中国增长潜力	6	倾向调研	16
创新联合研发解决方案	8	后续行动	17

封面照片:西卡和派丽巴西在奥萨斯库西卡巴西总部举行闭幕庆典活动

杠杆协同效应



2011年至2019年建筑装修发展



首次主要联合活动

澳大利亚

9月6日和7日，西卡和德高在澳大利亚举办派丽贴砖大赛决赛。七场地区性比赛后，决赛选手应邀参加悉尼决赛。获胜者将被派往中国，参加在11月举行的国际总决赛。西卡和德高全系列产品帮助提高选手们的竞争效率。对于联合团队来说，这是加强与贴砖技师关系的绝佳机会。

新加坡

西卡新加坡通过德高专卖店提高西卡品牌认知度，并在其分销渠道内销售西卡和德高全系列解决方案。目前，德高门店已设立西卡区，这有助于密封和粘接及防水产品在新加坡全国的销售增长。

团队合并

联合产品推广

提供全系列产品

合并分销渠道



欧洲、中东和非洲 (EMEA) 研究与发展

去年10月，EMEA区域水泥研发专家会议在意大利维罗纳召开。西卡和派丽团队受邀交流、讨论和分享其专业知识。主要议题是配方评估、实际产品基准测试和创新研讨会。这是互相学习、共同成长的好方法。

智利

派丽营销团队两名成员于2019年9月加入西卡营销团队。通过这次合作，我们设计了一个新的展览概念，其中包括智利最著名派丽品牌：Cadina and Presec。事实证明，这是利用我们品牌知名度，向市场发出强烈信号的绝佳机会。

组织合并

交流知识

团队合并

共同品牌





中国分销业务迅速增长

中国增长轨迹

中国每年建造超过2500万套新公寓和数十万栋高层公寓楼。中国继续以惊人速度发展，而这一趋势关键驱动力是城市化。到2030年，中国每10个居民中将有7个居民成为城市居民，与此同时，还有1.5亿人将搬往城市。

建筑装饰业蓬勃发展

新住房需求激增同时，建筑装饰材料需求亦在飙升。中国与世界上其他主要建筑市场有一个非常特殊区别：无论在上海、沈阳还是杭州，建筑公司建造的公寓楼均为毛坯房间。安装厨房、安装浴室或铺设地板由公寓业主负责。

对于西卡而言，中国市场提供巨大潜力，尤其是在砂浆业务中，这种潜力随着派丽成功合并而增强。亚太区建筑装饰市场负责人邵德（Olivier Chaudet）解释道：“西卡

品牌强大，产品广泛，而派丽则有分销网络并可直接联系零售客户。在建筑装修方面，西卡提供一系列产品，从外墙砂浆、瓷砖胶、防水系统到密封胶和粘接胶。收购派丽后，我们一举获得1200个城市的业务，从而覆盖整个市场的半壁江山。”

扩大集团销售份额

西卡不仅希望在中国，而且在全球范围内扩大销售份额。西卡集团目标是到2023年将分销领域业务比例提高到40%以上。这将使西卡获得更多市场份额，特别是在那些国家，其产品主要由总承包商和规划师通过项目直接销售。

合并派丽为西卡在中国带来巨大发展。目前，西卡已入驻全国3,000多家德高（派丽旗下品牌）专卖店及110,000个销售网点。由于分销目前还没有主导西卡在华的主要建筑市场，因此这是一个关键的突破点。为完

成工作要求，当地施工技师通常开卡车和面包车到城市外围的建材街/城，而那里众多商店争夺其生意。而现在，这里除了德高产品外，还能找到西卡精选的最佳密封胶和粘合剂。邵德指出：“就在现有的砂浆产品旁，技师们可找到他们所需一切，从而高效、可靠地安装洗手盆和浴缸。”

年度贴砖大赛

为帮助技师以最佳方式使用产品，德高在其商店提供有针对性培训。每年，中国各地有6万多名贴砖技师通过这种方式学习德高产品系列。

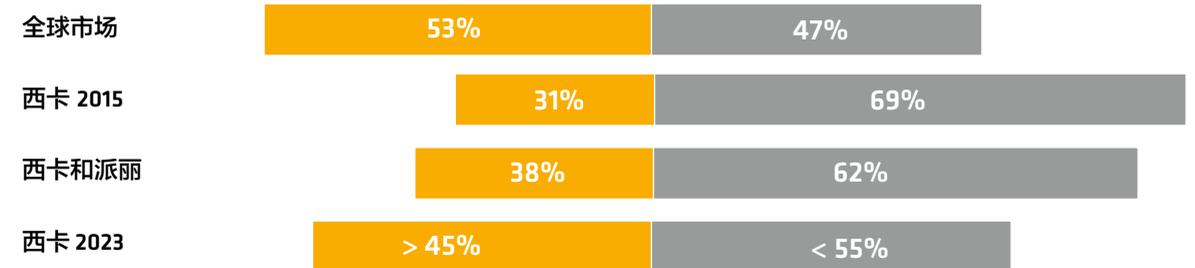
在年度贴砖大赛中，技师们也加强了彼此之间的联系。自2014年以来，我们先后举行地区赛和全国赛，甄选出中国最优秀的贴砖大师。2019年，成千上万专业人士参加了47场区域赛，20多名人士获得资格参加全国赛。

今年第一次举办的贴砖国际大赛，不仅评选出中国最优秀贴砖技师，还评选出巴拉圭、阿根廷、法国、摩洛哥和澳大利亚最优秀贴砖技师。冠军和亚军是来自中国的技师，紧随其后是澳大利亚冠军选手。

全球分销：潜力巨大

■ 分销

■ 直销



国际贴砖争霸赛全球总决赛，中国广州





PARNATUR®, 首款“易喷涂”隔热隔音棉麻砂浆



2019
派丽推出
PARNATUR®

100+计划
已确认
实现
协同效应



创新的联合研发解决方案

配方成本和产品性能协同效应

为优化产品性能，实现成本节约，我们竭力对类似产品进行基准测试和配方比较。

配方成本差异主要源于：

- 配方技巧
- 替代原料
- 规模经济（采购、生产）

“我们已确定100多个项目，利用丰富的配方技巧和专业知识，实现派丽和西卡产品协同效应和优化。这些探索结果不仅开始在派丽所在国家实施，而且还将推广到其他西卡实体组织。” Luz Granizo（水泥系统技术负责人）

可持续产品创新

2019年，派丽推出PARNATUR®，首款“易喷涂”隔热隔音棉麻砂浆。它使用大麻骨料实现其独特性能，且是受专利保护的生物来源砂浆解决方案，可提高室内舒适度，提供隔音和隔热效果。

“推出PARNATUR®是证明我们在开发创新粘合剂概念和建筑业务产品方面发挥领导作用的最佳案例。结合西卡专业知识，我们可在全球范围内制定并推出可持续解决方案。” Evelyne Prat（派丽集团研发负责人）

西卡西班牙总经理 GONZALO CAUSIN访谈

请简单介绍一下派丽和西卡在西班牙的业务

在西班牙，派丽致力于外墙和瓷砖粘接砂浆业务，而西卡则活跃于所有目标市场。在销售渠道方面，西卡大约有一半业务通过分销进行销售，而派丽在分销份额为65%，直销份额为35%。

得知收购派丽消息时，你的第一反应是什么？

我觉得对西卡西班牙来说是一个好机会，可以让我们在建筑装修业务（尤其是外墙领域）中成长并达到领先地位。派丽在外墙市场上占有重要位置，特别是高端解决方案，如疏水和光催化效果图（如PAREX AQUASOL）或ETIC系统（外部隔热复合系统）。显然，两家公司均可成为独特的市场参与者，为建筑围护结构提供全面解决方案。



作为西卡西班牙总经理，能否描述自合并开始以来的主要行动和职责？

首先，我要学习整个派丽商业模式，了解公司文化。其次，确定派丽公司关键人才，实现顺利合并，并确保未来的专业知识和业务专长至关重要。第三，我们正在致力识别并实现协同效应，特别是在派丽活跃的不同应用领域中增加市场份额的机会。

就2020合并而言，您的重点是什么？

鼓励派丽和西卡员工进行合并，实现我们的目标，这样我们才能共同成长。



从左到右：Matthias Arnet, Marlene Morin, Yannick Hanselmann, Frederic Herbaut

整合管理办公室 (IMO) 团队的强大国家级支持

为确保所有相关国家的统一合并，我们成立了整合管理办公室 (IMO) 团队来协助进行关键合并主题，包括运营、交叉销售和人力资源，并在需要时提供支持。

IMO团队由Frederic Herbaut、Matthias Arnet、Marlene Morin和Yannick Hanselmann组成，确保派丽顺利合并。作为一个多功能团队（产品、品牌、分销、一般管理和财务），他们与所有相关职能部门合作，确保合并成功。IMO团队采取系统方法可确保协同效应步入正轨。

IMO团队对23家公司取得的进展感到兴奋不已。

IMO团队与区域整合经理、当地整合经理、总经理及此过程涉及的其他各方进行密切合作。由于其规模和潜力，合并须得到适当协调和监控。所有相关人员致力于成功实现合并，并携手确保取得成功。

如您对IMO团队合并工作有任何疑问，请发邮件至 imo@ch.sika.com。

26 人组成 核心整合团队

IMO团队的职责

PMI -- 报告和监控过程

- 为集团管理层提供协同效应成果和一次性成本
- 偏离计划时，允许修正方向
- 准确、及时提供关于实现协同效应、其成本和整体合并价值的报告
- 对于合并、重组和实现协同效应所产生投资及成本进行密切管理
- 对IMO团队和指导委员会就全面实现协同效应和减轻风险的进展提供支持、审查和意见

功能协调与风险管理

- 在关键合并活动上与集团职能部门（如IT、税务、人力资源）持续保持一致，并确保解决所有跨部门的相互依赖关系
- 向指导委员会提出重大风险和偏差
- 预警电话会议（计划每月一次）

最佳实践分享

- 根据实际试点和执行情况，确定最佳实践案例，促进跨国分享和交流
- 每月确定特定焦点主题
- 就合理花费、人力资源和合法合并制定状态概述
- 确定运营宏观步骤

辅导与能力分享

- 担任陪练伙伴指导国家团队
- 预测风险，并为降低风险提供支持

派丽品牌合并

- 与各国共同监控派丽品牌合并计划
- 整合并跟踪所有地区计划
- 支持市场分析和品牌定位

公司分销负责人 BRUNO JEREZ访谈

得知收购派丽消息时，你的反应是什么？

兴奋无比！我知道派丽很久了，而且我知道他们有优质产品和优秀人才，会带来很多新机会。



什么机会？

现在，西卡和派丽有独特机会开发地面材料类产品。凭借我们综合专业知识及本公司（西卡、派丽、SCHÖNOX）所有产品，我们的瓷砖胶粘剂和自流平生产线可满足终端用户需求。这给我们进入新市场的机会，也是增加我们市场份额的好方法。

你认为合并下一步要做什么？

我们将致力于两大品牌在国内的协同效应。大多数情况下，我们有互补产品和不同分销商，所以我们需分析哪些地方可以从这些交叉销售机会中获益最多。

对于派丽未进驻的国家，我们现在可以开发这一新类别，加强我们在分销的地位。实际上，由于此次收购，西卡营业额中的分销份额已从31%增加到38%。现在，我们在砂浆行业是一个更强大制造商，这令人兴奋不已！

交叉销售收入

2.3亿瑞士法郎



增强我们强大的全球品牌

西卡 —— 一个强势的全球品牌

西卡坚信单一品牌战略以及强大企业品牌和定位。品牌已证明是宝贵的全球资产，可为我们的员工、客户和所有利益相关者提供可靠质量保证。

派丽的资产 —— 强势的区域品牌

收购派丽后，西卡品牌组合中又增加新的强势区域品牌。它们是一笔宝贵财富，西卡不仅会激发它们，而且会以最大关怀来尊重和对待它们。

迅速且谨慎的整合

西卡不仅将加速派丽品牌合并，还将仔细规划并执行这一过程，确保不破坏品牌价值。

公司将与各国专家团队合作，决定各国家和地区的品牌战略。目标是进一步加强西卡作为建筑市场全球领导者的地位。

《西卡联合品牌指南》已更新并增强，以确保品牌合并过程可有效执行，且各员工均清楚内部流程和职责。

派丽的最强品牌



ParexLanko在瓷砖胶粘剂领域拥有40多年历史，在派丽法国本土市场占有非常重要的地位。



Klaukol是阿根廷瓷砖铺设材料的公认市场领导者，品牌认知率接近80%。



Davco德高是亚太地区最强区域品牌，也是瓷砖胶粘剂和水泥砂浆的领导者，仅在中国就有110,000个销售点。

采购

采购是最大的快速节省领域。我们已获得超过1200万瑞士法郎的采购节约，进一步谈判正在进行中。我们也借此机会与我们供应商审查条件，并制定行动计划，协调我们的原材料。从长远来看，这将帮助我们提高效率，并为客户提供更好的解决方案。

预计采购节省额
1200万瑞士法郎

公司建筑装饰目标市场负责人

ERIC LEMPEREUR访谈



在西卡工作是什么感觉？

在西卡工作，我感到非常自豪、兴奋。在我们所做的所有工作中，西卡始终是派丽的基准，虽然不是唯一基准。因此，收购消息对派丽团队是非常有利的，因为这是一个独特机会，可以加入一个踏实的行业驱动团队，为我们提供一个宏大而互补的成长机会。

两家公司的主要优势是什么？

如今，西卡已成为全球建筑装饰行业为数不多的三大领军企业之一。西卡提供行业内最广泛的产品和服务组合。我们的产品理念和配方与当地建筑实践、气候、生活标准和审美要求相适应，我们能在世界各地提供多样化瓷砖铺贴和墙面解决方案，这实在让人惊叹。我们能够在瓷砖砂浆和外墙装饰中把技术性能和功能要求与美学以及应用简便、坚固结合起来。西卡是能够掌握地下室到屋顶以及建筑围护结构不同组件连接的建筑系统的

为数不多的公司之一。最后还有一点很重要：人，成就不同。西卡拥有可靠、经验丰富、热情的团队。

你认为主要潜力在哪里？

无论是独立式住宅还是不断发展的特大城市中的高层建筑，建筑装饰主要关注的是房子。新目标市场建筑装饰旨在为西卡提供便捷通道，进军快速发展中国的新住宅建筑和最高收入国家的住宅改善和住宅隔热。我们有完善的解决方案组合，解决分销和施工需求。同时，仅瓷砖铺设、外墙和内墙产品系列已在40多个国家/地区大量销售。这为西卡提供了一个在所有其他西卡国家推出建筑装饰产品系列的绝佳机会。西卡和派丽已同时进军建筑装饰的国家中，各自产品范围和渠道通常完全互补，从而为众多交叉销售计划铺平道路。

作为西卡新建目标市场——建筑装饰的负责人，您2020年的任务是什么？

我的首要任务是尽力了解101个国家和地区的24,000名员工，并学习西卡模式。完成此任务，任重道远！不开玩笑了，首要任务是与集团中地区及国家团队以及研发和所有其他部门制定增长策略。这涉及找到关键成功因素以及想要进入市场的方式并确定优先顺序，以及为我们目标国家/地区群体准备合适产品。建筑装饰在许多国家是一个新的目标市场，因此分享知识、最佳实践和培训将是我们的工作核心。

迅速采用西卡品牌标识

西卡一直致力于快速合并派丽，这一点体现在西卡在各层面的吸引眼球的视觉效果。



派丽总部，中国上海



中国西卡第一个德高店中柜，中国上海



派丽总部及工厂，新加坡



西卡胶专卖店，中国苏州



整体品牌营销活动，巴西



德高店铺内的Sikaflex展架，澳大利亚



派丽员工换装西卡制服



德高工厂，中国上海



中国西卡第一个德高店中柜揭幕庆典，中国上海



派丽总部品牌展示厅，中国上海



德高工厂，中国广州



派丽总部，中国上海



卡塔尔西卡派丽员工合影



第三家西卡胶专卖店，中国佛山

倾向调研

为了解如何进行合并以及人们如何看待合并，2019年11月对679名西卡和派丽员工进行调研。总体应答率为58.5%，派丽参与度更高。

调研反馈意见已被纳入考量范围，IMO团队以及总经理和合并经理将继续着手此项工作。

84.3%

调查者认为
我们有必要的人员、
能力和资源来实现
协同效应和成功合并

88.1%

调查者同意
或强烈同意
他们对西卡和派丽合
并持乐观态度



58.2%

调查者希望了解
更多详细信息



西卡美洲区域经理在阿根廷美洲西卡管理论坛

成就与后续行动

2019年是获得首次快速成功的一年，也是制定计划的一年。西卡和派丽团队用一年时间相互了解，了解现有流程，并确定潜在协同效应。

去年9月，西卡管理部门批准了所有计划，首批计划正在实施中。明确重点是开发交叉销售计划，如利用新分销渠道确保未来增长。

2020年，我们的重点是实现额外EBIT 3000万瑞士法郎，开始将9个派丽品牌合并入西卡，并合法合并15家公司。为此，各国均有其明确的里程碑路线图。

也就是说，由于各种情况和各国家的独特性，协同效应过程时间可因国家而异。但重要的是，到2022年底实现协同效应1亿瑞士法郎。

我们也希望大家充分了解合并过程，希望各个团队（西卡及前派丽员工）觉得大家属于同一家公司——西卡。

为此，我们正在听取反馈意见，改进沟通流程，并将从2020年第二季度开始启动新倾向调研。人员是任何合并的关键成功因素，我们有责任确保每个人都感觉到获得赋能。

最后，未参与派丽合并的西卡国家将在2020年有机会从收购中受益。拥有新产品线，凭借新建建筑装修目标市场，各项业务均可提高其所在领域的市场份额。

激动人心的时代将来临，因为我们发现无数机会来扩展我们专业知识。

期待在2020年共同努力。

到2022年底，
实现协同效应目标
1亿瑞士法郎

热烈欢迎派丽员工的加入 – 这是我们在23个国家业务增长的额外推动力!



目前，我们在全球共有24,500多名员工致力于为客户提供服务。

SIKA AG
Zugerstrasse 50
6341 巴尔市
瑞士

联系信息
电话 +41 58 436 68 00
传真 +41 58 436 68 50
www.sika.com

BUILDING TRUST

