

持续成功整合

成功收购案例



协同效应

全球领先的
建筑装修公司

整合

在巴西对4500多
名承建商进行在线
培训

市场

渗透罗马尼亚的
新客户

交叉销售

中国电子商务增
长20%

BUILDING TRUST



2015年以来的主要业绩

收购所带来的销售
增长
超过20亿瑞士法郎

收购公司
总数达
26家

整合的
品牌数
65+

8,000+
雇员加入西卡团队

新增100+工厂
扩大西卡运营足迹

收购覆盖
37个国家

收购涉及
全部目标市场

1个
新的目标市场诞生

在6个以上的国家开展
3场收购活动

Biarritz舞蹈工作室, ZAC Kleber (64), Biarritz - 法国
照片: Samazuzu Architectes



尊敬的朋友们

通过收购实现增长是西卡2023年增长战略的支柱之一。在过去的五年里，西卡收购了26家不同规模的公司，这些公司活跃在不同的国家和市场。新增加的专业技术和更广泛的业务范围使我们从这些收购中获得巨大收益。我们的销售额在过去的五年中增加额外部分。

收购成功的关键在于正确的整合，这需要每个人的全身心投入。已完成的和正在进行的整合清楚地表明，团队的承诺、系统化的方法、跟进和明确的协同目标是成功的关键因素。本通讯重点介绍了来自派丽和全球其他成功收购的鼓舞人心的整合故事，这只是我们出色工作的其中一些例子。

世界各地的成功故事非常令人振奋。我要感谢各国团队的卓越表现。让我们在这条道路上继续前进，并为未来的收购做好准备！

保罗·舒勒
首席执行官

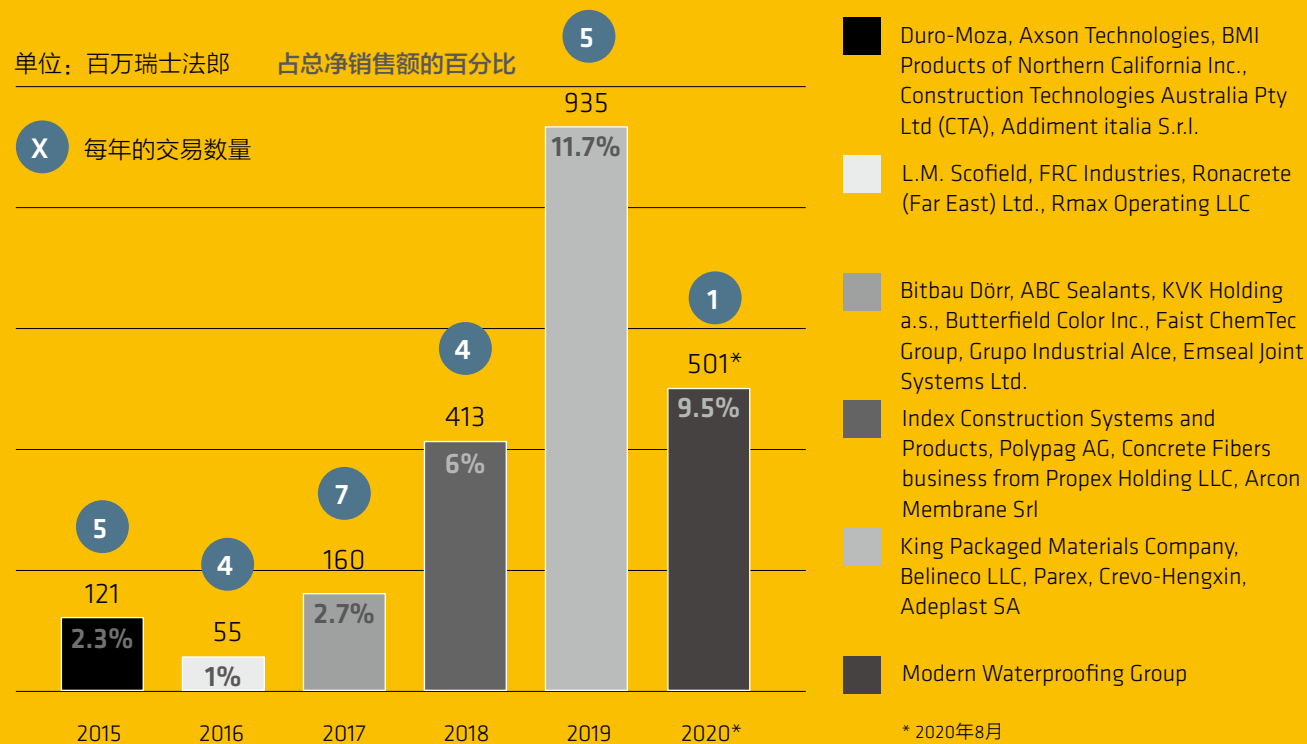
“收购是我们增长战略的一个关键因素，在我们所处的高度分散的市场中，收购使我们能够通过持续整合成为市场的重要参与者。在过去的几年里，我们收购了一些优秀的公司。回顾这些经验，我们发现成功收购离不开两个因素：第一，从他们的成功中学习（产品、技术、上市路线等），并将其应用到西卡的其他产品和业务中。第二，我们必须对这些公司进行整合，否则随着收购的增加，我们的业务会变得无比复杂，这对西卡品牌的今后发展特别重要。”

菲利普·约斯特
建筑业务负责人

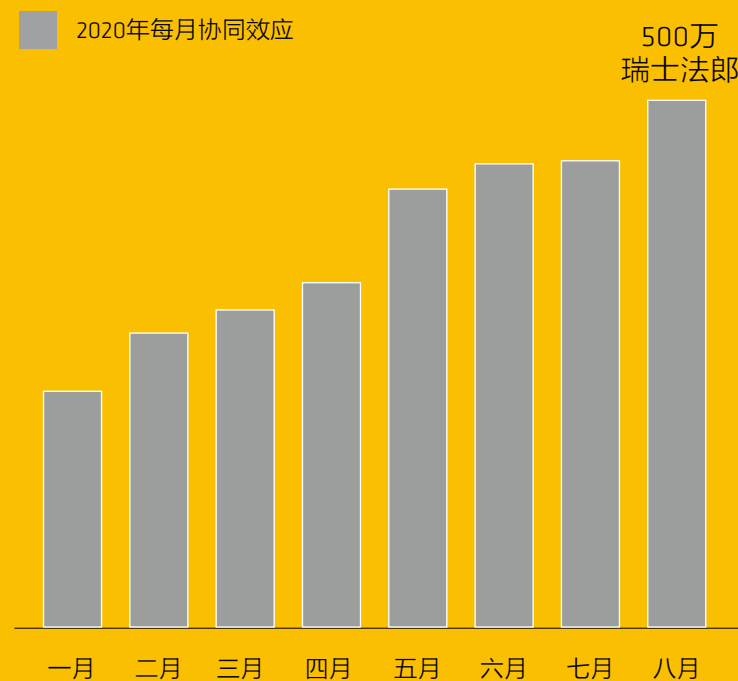
目录

收购影响与协同效应	4	德高的成功整合	16
成功整合的因素	5	KVK: 不断增长的市场占有率	18
电子商务促进交叉销售	6	罗马尼亚ADEPLAST的成功整合	20
建筑装修	8	SCHÖNOX: 从顶级专长中获利	22
中国强劲的电子商务	10	KING: 新的商机	24
新冠疫情期间的成功整合	12	业绩和后续行动	26
西卡法国和PAREXLANKO强强联手	14		

收购带来的影响：2015-2020



8月，合并后产生的运营协同效应已接近500万瑞士法郎



交叉销售的协同效应提高了西卡产品在派丽渠道的盈利能力，反之亦然。

研发团队之间的技术交流推动配方优化，**配方优化**促进节约

由于生产分布的调整，**运营**协同效应不断增强

疫情将短期重点转向内部节约，加快了**SG&A**的协同效应

通过捆绑和统一采购量，充分实现**采购**协同效应

成功整合的因素

QUENTON ROEHRICHT 高级幕墙产品经理

“西卡2019年收购派丽，不仅将两家大型公司合并在一起，而且还使每家公司的客户群能够在未来几年内获得市场创新并创造新的价值。派丽将受益于西卡广泛的研发资源、渠道关系和邻近产品，为客户提供新产品和新机会。**西卡现在则有机会获得新产品，并有能力将现有产品推向从前未参与的市场。**作为建筑装修营销团队的一员，我很高兴能继续与每个企业的所有成员合作，促进建筑装修业务和西卡所有业务的发展。”



ELISE BLOMMERS 零售客户经理，KING

“西卡对King包装材料公司的收购带来了一系列积极的改变。当我第一次听到收购的消息时，我想到了未来无限的可能。**至少可以说，组织内的各个部门、职业机会和发展能力都是令人振奋的。**我在零售建筑团队中看到了成长的力量和追求卓越的热情，非常鼓舞人心。西卡从第一天开始就非常欢迎我，我期待在不久的将来能够进一步了解西卡大家庭！”



LAURENTIU STEFANESCU 总经理，西卡罗马尼亚

“我认识Adeplast超过14年，我很高兴看到Adeplast训练有素、纪律严明、思想开明的员工接受新的组织。因此，我们能够在IMO团队的指导下快速实施整合战略并实现协同效应。自收购合同签署以来，我们看到了很多积极的变化。**西卡独特的企业精神被迅速接受，在很短的时间内，Adeplast的DNA与西卡的DNA融为一体。**我要感谢所有参与这个转型过程的同事，他们凭借专业精神和过往的整合经验快速取得了这些喜人的成果。”

PHILIPPE STOLL 建筑系统负责人，西卡马来西亚

“在马来西亚，收购派丽的主要优势包括：**获得更广泛的客户群，更多的销售点和更高的项目渗透率，使我们成为建筑装修材料市场的领导者。**我们过去几个月的工作重点有：调整瓷砖胶粘剂和粘结剂产品系列，明确品牌定位，降低产品的复杂性，以便为客户提供最佳的解决方案。最重要的是，我们调整了直销和间接销售的业务模式，以便为客户提供最佳服务。我们已经准备好与派丽共同成长！”





西卡西班牙 —— 通过提供全面的系统解决方案，提升了在建筑装修领域的地位。

电子商务 促进西卡和派丽 交叉销售解决方案的实施

在西班牙，整合派丽业务后，西卡现在可以在建筑围护结构业务中提供一套全面的解决方案，实现交叉销售的协同效应。派丽和西卡的全系列解决方案已在网店上架，方便客户快捷地获取。

派丽是西班牙建筑装修领域的领导者，通过整合，西卡西班牙公司可提高其在外墙和室内饰面领域的品牌知名度。凭借派丽解决方案的专业性和高端定位，西卡将有机会成为该建筑领域的全球知名供应商。

整合后，两家公司将能够提供一套完整而全面的建筑围护结构解决方案，将不同目标市场的产品结合起来，并由一个专门的销售团队对接幕墙解决方案专业承包商。

从一开始，西卡在分销渠道的优势就与派丽的全系列产品和技术相匹配，特别是在瓷砖铺贴和外墙砂浆方面，机会更加显而易见。尽管市场条件不利，但我们还是实现了与300多家客户的交叉销售，而且我们的目标是继续推高这一数字。向西卡客户推广派丽产品最重要的举措之一是采用B2B网店平台，目前西卡在该平台上管理着超过50%的订单。通过为西卡客户提供综合产品，实现交叉销售的协同效应，该平台已成为一个越来越重要的工具。

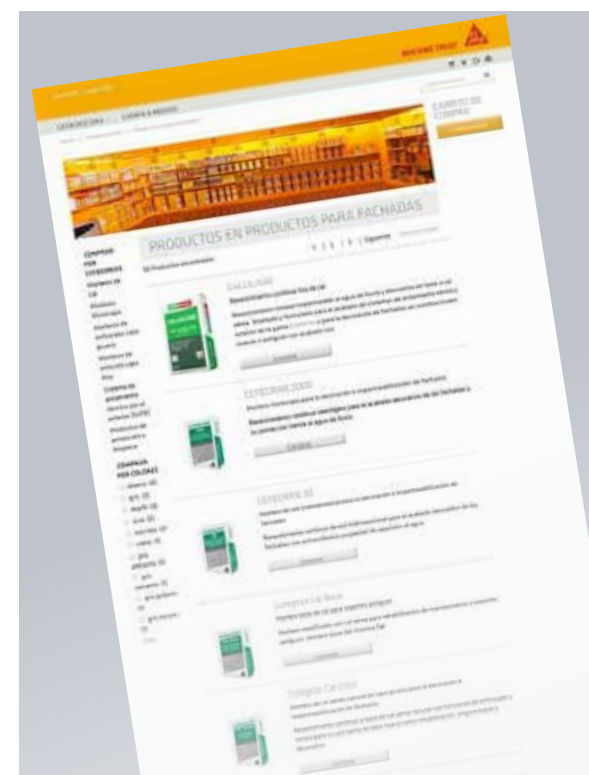
主要优势包括：

- 大大提升客户的购物体验
- 针对不同屏幕尺寸、货币和语言的响应式设计
- 客户可按产品目录和产品系列查看产品
- 与货运代理链接的销售订单跟踪功能

一个专门的营销团队负责将完整的派丽产品上传到新网站和网店平台，这样所有客户都能轻松访问所有的产品系列。

电子商务正变得越来越重要，它使我们能够与客户进行互动、推广解决方案并处理业务。2020年7月，派丽完成合法整合并全面融入西卡的SAP环境，使供应链、定价和订单处理的全面对接成为可能。这对同时销售派丽和西卡解决方案的网店的成功起到了关键作用。

由于团队的出色工作，西卡的网店在经历几个月的完善后可为客户提供完整的产品组合。



新的网店平台结合了派丽和西卡的产品。

网店订单占总订单的
50%

300+ 客户
实现交叉销售



建筑师：Didier REPLIN和Albert CONSTANTIN
照片：© Thierry FAVATIER

西卡在建筑装修领域的地位不断提高

通过一系列收购，西卡现已成为全球最大的建筑装修企业之一。在未来几年，公司将从这一独特的地位中获利，并将继续扩大市场份额。

通过收购派丽及其他公司，如罗马尼亚的Adeplast和加拿大的King，西卡现已成为建筑装修领域真正的专家。公司现活跃在瓷砖和天然石材安装、外墙系统和内墙等领域。“西卡现在是市场领导者，具有特殊的市场定位，不仅提供单一产品，也提供完整的系统解决方案。”建筑装修目标市场主管Eric Lempereur说道。

装修专家

特别是在外墙方面，西卡正在继续巩固其形象，目前提供全套的解决方案，包括墙面装饰、装修、隔热系统（如ETICS/EIFS或隔热涂料），以及传统建筑的翻新、清洁和保护。西卡在越来越多的国家提供广泛的矿物和有机外墙装修，为建筑师和房屋建筑商提供多样化的颜色



瓷砖胶粘剂和灌浆，瓷砖防水和隔音材料



内墙找平及装修



外墙清洁和保护



室外墙面找平和美化装修



翻新和石膏砂浆



外墙保温（ETICS / EIFS）

和纹理选择。得益于其广泛的技术组合，并结合来自不同目标市场的产品，西卡不仅能提供单一产品，还能提供包括外墙装修在内的完整建筑围护结构系统。这是西卡的独有优势。

绿色环保

在可持续发展需求的推动下，外墙保温具有巨大的增长潜力，特别是考虑到通过外墙的平均能量损失估计占建筑总损失的33%。在欧洲，新的可持续发展倡议（如“欧洲绿色新政”和“翻新欧洲”）旨在到2050年前将欧

盟建筑的能源需求降低80%，这将推动外墙保温系统的普及。

外墙保温系统

西卡在欧洲、北美、南美以及中东的许多国家开发了外墙保温系统。从创新的可持续生物源保温材料到经典的ETICS/EIFS解决方案，由保温材料和砂浆组成的复合系统使建筑更具可持续性。所有这些解决方案都有一个共同点，即在建筑外周形成一层保护层，大大降低了能源成本和二氧化碳排放量，从而节省大量的供暖和制冷费用。

作为其可持续发展战略的一部分，西卡推出了生物源产品，如用于外墙保温的麻基砂浆Parnatur®，并正在努力通过新的粘接系统减少其砂浆的二氧化碳排放量。每年在全球安装使用西卡ETICS/EIFS解决方案的保温系统，对减少建筑物的整体二氧化碳排放量做出了卓越贡献。



建筑师：隈研吾建筑事务所
照片：© Thierry FAVATIER



2019年“双11”购物节德高首次携手西卡

利用中国强大的电子商务平台

自2014年起，德高就一直活跃在电商领域并且发展顺利。今年，中国的电商市场规模预计将超过美国，德高将在今年再创佳绩。

收购派丽后，西卡在中国建立了强大的交叉销售体系，在超过3200家德高专卖店和36000多个德高销售点出售西卡产品。另一个潜藏巨大机会的关键渠道是德高中国的电子商务平台。

2014年，德高中国在阿里巴巴的天猫平台开设了第一家网店。一开始，德高的经营模式是线上到线下（O2O），将线上订单链接到德高专卖店。后来又增加了B2C模式，像环氧地砖灌浆料这样的小商品，直接从工厂送到客户手中。



最畅销的产品是环氧树脂瓷砖胶。

中国电子商务增长
20%



郑川江
战略与业务拓展总监
西卡建筑装修材料，中国

“就像公司的名字Home of Heart（HOH）一样，这一切都是关于梦想和决心。从我们在中国开展电商业务的第一天起，我们就在打造一个直达百万用户的零售堡垒。整合后，西卡可以有效利用电子商务方面的内部专长，通过这一渠道向客户交叉销售各种产品。”

从一开始，德高就成立了独立的实体和内部团队来运营电商，并在流量方面进行投资，迅速成长为防水砂浆——瓷砖胶——瓷砖砂浆等品类的领导品牌。在拥有自己的Home of Heart（HOH）实体后，西卡广泛受益于平台优势，进一步集中其电商专长。作为收购后在中国的协同举措之一，西卡品牌旗舰店的管理权移交给HOH，既节省了第三方运营费用，又发挥了专业优势。当大多数竞争对手依靠天猫合作伙伴等第三方来运营其网店时，西卡中国公司却能够在内部完成所有环节的运行。

今年，中国电商市场规模有望超过美国。由于互联网和手机用户的快速增长，移动支付的广泛普及以及极快的物流速度，市场正在蓬勃发展。疫情进一步加速了这一增长，2020年前7个月，中国电商市场增长了15.7%¹。

2020年前7个月，西卡在中国电子商务渠道的总销售额增长超过20%。2020年全年预计将增长30%以上。此外，西卡品牌下的密封与粘接产品销量也将快速增长。

在中国，虽然在全年特殊节日举行的购物节规模巨大，但最近一种特殊的互动电商形式正在不断发展和普及，那就是直播。从2020年5月1日开始，HOH引入直播，每天进行几小时的直播，每期观看人数超过1500人。

中国购物节中最重要的“双11”将在11月11日拉开帷幕。去年，中国两大网络平台阿里巴巴和京东的双11促销活动的总商品量（GMV）合计不低于676亿美元，相比2018年增长超过25%。去年，HOH在双11当天就实现了30000次线上订单，同比前一年增加139%。负责天猫和京东德高和西卡品牌旗舰店的HOH团队已经做好了充分的准备，对今年的倒计时充满期待。

¹ 实物商品网上零售额：人民币511亿元。来源：中国国家统计局：http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202008/t20200814_1783053.html



巴西客户和西卡销售代表一起工作。

疫情期间 有效、成功的整合

疫情袭击巴西时，西卡和派丽的整合已经开始，零售团队正在制定共同的行动方案，以期从收购中获益。凭借Portokoll、Ligamax和西卡等品牌，西卡巴西公司有望成为各个市场的品牌领导者。

疫情期间，团队成员发挥了前所未有的集体精神，他们相信只有共同努力才能度过难关。巴西管理层组织了175场线上会议以保持团队的积极性，并弘扬“同一个公司”的精神。



西卡的一名销售代表在推广前派丽品牌Portokoll的产品。

4,500+
家承包商接受培训
在线培训浏览量
40,000+

通过紧密合作，西卡巴西公司成功开发在线培训，与客户保持紧密联系。超过4500家承包商接受了不同品牌的培训。到目前为止，这些在线培训在YouTube上的浏览量超过了40000次。

市场部还通过组织共同的社交媒体活动、为客户提供新的电子书，以及为不同品牌开发扩展培训模块以支持整

西卡巴西公司组织内部会议多达

175+



一位巴西客户同时购买西卡和Portokoll产品。

合并促进协同效应。最终目标是让客户认识到这些巴西的品牌现在都属于西卡，同时提升团队的凝聚力。这些举措将使疫情后的西卡更加强大。



在法国西南部与西卡和Parexlanko管理团队举行交叉销售会议。

西卡法国和PAREXLANKO 强强联手

Parexlanko和西卡法国公司通过多种方式实现协同效应，证明他们的组合在市场上是一支强大的力量。

西卡和Parexlanko是法国规模相近的两家公司，各自拥有600多名员工，共12家工厂，都享有很高的品牌知名度。整合重点从一开始就很明确：发挥两家公司在文化、产品组合、分销网络以及专业知识方面的共同优势。

为此，我们成立了专门的委员会来识别、管理和监控协同效应。每个月，销售、市场、研发和运营团队都会召开一次会议，跟进计划，衡量成绩并庆祝成功。我们相信18个月后将取得卓越的业绩。

公司现在由一个管理团队进行管理，西卡法国公司和Parexlanko的总经理Pascal Malafosse称赞说：“这是两个实体间的强强联手。出于团队精神和共同变强的意愿，我们将建立一个整合了西卡和Parexlanko品牌的强大企业。”

此外，通过选择最高效的西卡或Parexlanko工厂进行生产，我们已经开始优化运营足迹。客户将从两个品牌的合作中受益，并不断取得商业上的成功。Te Moustoir工地就是一个很好的例子。得益于Parexlanko和西卡的互补解决方案，两家公司能够提供完整的系统方案并被建筑师选中。如果没有销售团队的共同努力，这一切将不可能实现。两个销售团队确定了500多家经销商，他们可以从西卡/派丽的交叉销售解决方案中受益，占法国预期协同效应的20%。这些目标正在逐步实现。

两个公司的采购和运营部门也在紧密合作，确定哪些产品可以在Parexlanko的当地工厂生产，而无需从其他国家或外部采购。团队还进行了一项研究，以确定不同产品系列的最佳生产地点，预计可节省近50万欧元。

当被问及在整合中遇到的主要挑战时，Parexlanko市场总监Stephane Le Fay回答说：“我们一直面临的主要挑战是难以保持专注。我们发现了很多机会，很容易稀释我们的力量。要想成功，你必须确定优先级并制定合理的目标。值得庆幸的是，两个都是经验丰富、知识渊博且以结果为导向的团队。西卡和Parexlanko的完美组合将使我们克服市场上的各种挑战！”

西卡在法国有88年的历史，Parexlanko则有40多年的历史，两家公司都有稳固的市场根基。通过强强联手，我们将共同创造长远而可持续的未来。



STEPHANE LE FAY
技术砂浆市场总监

“从营销的角度来看，两家公司在法国都有悠久的历史，在不同细分市场都有稳固的地位，并享有很高的品牌知名度。整合后，我们将可以接触到更大的细分市场和所有的客户群，选择最好的品牌来满足每个细分市场和客户的需求。由于我们在法国和其他国家都有大量的解决方案，因此我们可以很容易地在西卡和Parexlanko的产品组合中挑选解决方案，为每个客户提供完美的选择。我们现在需要解决的问题是培训团队，打造共同的信念。我坚信，得益于收购后团队之间良好的信息和专业知识交流，我们将会取得成功。”



法国Le Moustoir工地



西卡和德高团队在澳大利亚的“收购首日”庆祝活动。

对成功整合德高的 承诺和热情

西卡澳大利亚总经理亚当·夏普分享了他对整合德高的看法。

西卡澳大利亚在2018年通过收购知名品牌CTA公司进入建筑装修市场。收购派丽和德高后，公司将能够提供更广泛的中高端产品。员工的专业度、声誉和丰富的行业经验对西卡扩大产品范围和巩固在瓷砖行业的市场份额至关重要。

整合后，我们能够在各个层面实现显著的协同效应，例如交叉销售（为德高或西卡的客户提供更广泛的产品系列），从产品性能配方专长中获利，并利用市场知识更好地服务客户，最后，利用彼此的工厂分布提高整体运营效率。

生产每吨砂浆的二氧化碳排放量减少
5%

生产成本减少
10%



西卡澳大利亚公司总经理亚当·夏普（左）和德高澳大利亚前总经理安德鲁·纳恩（右）参加“收购首日”庆祝活动。

与所有收购一样，我们遇到了许多挑战，其中最棘手的有合并IT系统，商议《单一企业议价协议》，以及在不同工厂试验产品的时间问题。不过，最重要的还是解决所有员工的心态问题。在收购过程中，不少员工担心失去工作。因此，我们必须制定计划，让员工们放心，西卡收购德高是为了实现进一步的增长，这需要包括人员在内的资源。

起初，一些客户感到困扰。例如，人们习惯于以特定的方式与特定的人打交道。我们发现，应对这些挑战最有用的方法是为客户和客服团队创造社交环境，让他们面对面交流，互相了解，比如吃个午饭或喝个早茶。

如果没有所有人员的专注和激情，这种规模的整合是不可能实现的。任何整合的成功都需制定出一个明确的计划并尽快落实，这样才不会延误团队的整合。我感谢大家的努力和付出，感谢大家的努力和理解。对西卡澳大利亚公司来说，收购德高是一项重大成就，我们期待在未来几年取得更大的成功。

在捷克共和国不断增长的市场占有率

收购KVK控股公司后，西卡在捷克的市场占有率不断提高，并有望成为捷克沥青防水市场的领导者。



捷克KVK工厂

KVK控股（以下简称“KVK”）是一家总部位于捷克共和国的独立制造商，主要生产干粉砂浆、沥青产品和聚苯乙烯保温产品。2016年，集团的净销售额约为4200万瑞士法郎。

KVK是捷克沥青卷材市场的领导者，在防水细分市场和屋面市场占据强有力的地位。此外，KVK在西卡此前未涉足的砂浆市场也有一定的市场份额。

通过在2017年收购和整合KVK公司，西卡获得了互补的产品组合并在捷克共和国扩展了地理足迹，进而能够显著增加产品种类，提高四个目标市场的市场份额。得益于合并后的业务，西卡有望成为捷克共和国沥青防水市场的领导者，并在屋面市场稳居第二。此外，西卡捷克公司将提高其对所有主要建筑商的影响力。西卡捷克公司总经理Andrej Sisolak指出：“我们大幅提高了分销领域的市场份额，我们有独特的产品组合来服务我们的客户！”

完成对KVK的收购后，首先要做的是了解公司的结构、运营以及其他与业务相关的问题。当地团队立即开始拜访普通客户，确保业务连续性，这对成功整合至关重要。

在完成第一项分析后，我们为业务整合制定了业务连续性计划，并确定了未来五年的优先事项。

第一年年“照常”运行业务，并把重点放在干粉砂浆业务的整合上，因为该业务的交叉销售潜力最大。计划的另一个重点是提高运营效率：专注于客户和销售，保留所有关键客户。

2019年，KVK砂浆销售团队被整合到西卡团队。由于所有团队成员的积极投入，西卡才能在分销渠道和交叉销售活动中提高市场份额。现在，西卡在捷克市场拥有独特的建筑材料组合，其广泛的产品吸引了诸多分销商、工匠、投资者和大型建筑公司。

今年的重点是提高所有生产设施的效率，主要任务是利用砂浆厂的产能。同时，KVK的产品组合正在被整合到西卡品牌中，希望在获得利润的同时能够将西卡打造成一个拥有完整系统解决方案的强大品牌。

额外增加生产设施
6套



新推出的西卡产品，得益于KVK的专业知识和生产足迹。



Adeplast和西卡的品牌合作机会

快速、成功地融入 罗马尼亚市场

西卡最近对罗马尼亚Adeplast公司的收购是成功的。Adeplast和西卡都能从新增的专业知识中获益。

2020年3月31日西卡完成对Adeplast的收购。Adeplast是罗马尼亚保温材料和建筑砂浆市场的领先企业。为了更好地了解市场和客户并执行协同计划，西卡和Adeplast举行了多次会议、研讨会和讨论并做出多项决定。

两家公司原本就拥有400家共同客户，收购后又增加了350家客户，使西卡的市场渗透率得到显著提高。西卡罗马尼亚公司将利用这一新的市场机会，引进西卡在建

筑装修、防水、密封和粘结方面的解决方案。Adeplast品牌还使西卡能够接触到新的受众。西卡目前被认为是一个技术性很强的品牌，而Adeplast则被认为是一个“最终用户”品牌。得益于这样的双品牌营销展示，西卡品牌在160多个新地点拥有了知名度。

此外，西卡罗马尼亚公司通过将西卡产品的首批生产转移到现有的四个先进工厂，改善了供应链。

要实现快速、成功的整合，团队的承诺至关重要。西卡罗马尼亚公司确保Adeplast员工感受到公司对其的欢迎与关怀，从而能够积极参与整合过程。此外，还须确定一条清晰的整合路线，有共同的目标和指标，并进行公开讨论，确保两家公司的文化和不同的商业模式（如果有的话）得到理解。最后，还要与所有客户保持透明的沟通并回应他们的问题。

随着所有待办事项的成功部署，Adeplast在西卡将拥有光明的未来。



DANIEL STANDESCU,
ADEPLAST前首席执行官

“起初，由于社会经济状况的诸多不确定因素和疫情带来的交流障碍，我们在整合过程中遇到了很多挑战。在整合过程中，我们感受到罗马尼亚整合团队给予我们的关怀，加上该团队所有同事的积极参与和专业精神，我们成功克服了所有障碍。”

今天，在西卡罗马尼亚公司总经理的指导下，我们蓄势待发，定能实现增长计划。他巧妙地带领我们完成了整合，这是一个真正的成功故事。”



Adeplast西卡联合品牌工具



Adeplast工厂生产的首批西卡产品



带有西卡标志的Adeplast筒仓



位于德国罗森达尔的先进生产基地，以及新的客户技术中心。

SCHÖNOX -- 从一流的产品和 系统专长中获利

自2013年收购Schönox品牌后，西卡从多个创新产品中获利，并将其推广到整个西卡集团。

2013年10月，西卡完成了对阿克苏诺贝尔建筑胶粘剂业务的收购。阿克苏诺贝尔在欧洲市场（主要是德国、法国、荷兰和北欧地区）拥有Schönox、Cégécol和Casco等优质品牌。收购完成后，西卡增加了其在地板、密封与粘结和翻新市场的室内装修产品。

目前，西卡已经能够从水泥基地坪、瓷砖系统解决方案（包括防水和内墙找平和装修）领域的专长中获利，不

仅在全球范围内推出产品，而且在世界各地实现产品国产化。例如，水泥基地坪和高端瓷砖解决方案，重点是能够提供一套完整的系统方法。

2016年，西卡在德国罗森达尔的Schönox工厂开设了一个新的客户技术中心。这个新的卓越中心凸显了创新的驱动力以及此次收购在研发、技术服务和客户对话领域的重要性。新的配方和技术在西卡集团内部得到开发和推

广。它也是一个国际产品和系统培训中心，拥有自己的技术和应用专家。

许多在罗森达尔开发的创新产品和技术被推广到西卡的各个组织。瓷砖铺装领域的“多流”技术就是一个例子。它使我们能够配制出四种不同浓度的高性能瓷砖胶粘剂，不仅便于应用，还可确保始终满足欧洲标准。瓷砖系统领域的另一个例子是一种特殊的解决方案：在瓷砖下面应用薄膜，以更快地完成潮湿房间或游泳池的防水工程。

地坪领域的突破性创新是首款用于厚层地基的混合型找平剂。它是石膏和水泥的完美结合，充分发挥两种胶粘剂的优点，如快速干燥和固化，加快地板铺装的速度，堪称地面技术的飞跃。



在新的客户技术中心开发创新产品和技术。



满足最高要求的瓷砖系统解决方案。



KING客户销售点的西卡货架

KING —— 通往新商机的大门

通过收购King，西卡得以进入未开发的市场，打开了通往新商机的大门。

2019年3月，西卡同意收购KPM Industries (Canada) Ltd和King Shotcrete Equipment (USA)，也就是King。此次收购使西卡加拿大公司加强了其在喷射混凝土隧道和采矿业务、以及零售业务领域的地位，并获得了进入砌筑市场的机会。

此后，双方采取了大量使两家公司获益的举措。随着150名King员工的加入，西卡加拿大公司现在拥有近400名员工。目前，人力资源优势和流程在King公司得到落实，强化了“同一个公司”的精神。

西卡还利用King和自己的交叉销售机会，成长为加拿大零售市场首屈一指的企业。得益于此，现在可向King的客户销售Sikaflex®和Sika Boom®，其他产品也将很快进入King的销售渠道。

包含砖瓦生产线的砌筑业务是西卡的另一个新市场。由于整合到西卡的核心产品线（如建筑围护结构解决方案）中，砖瓦产品现在可供应给西卡的现有客户。得益于这些组合，西卡能够向客户提供所要求的全方位解决方案。

此次收购是加强西卡供应链的绝佳机会。随着15000吨产品的生产从西卡工厂转移到King工厂，西卡将借此契机利用新的数量和技术来拓展业务。

对King的成功收购使西卡在现有市场上更加强大。

“西卡将对King的收购作为变革的“催化剂”，利用King发达的分销渠道重新定义需求。此次收购使西卡在加拿大不断发展的住宅建筑行业占据了有利地位，通过一站式服务将自己与行业竞争对手区分开来。现在，西卡拥有广泛的住宅建设解决方案产品系列，可以提供诸如Sakrete Concrete Mix和Sika Post Fix等差异化特色产品。全面满足业主和承包商的需求。”

ALEX COWMAN,
KING零售客户经理

作为西卡客户经理，我期待看到收购带来的销售增长，以及自己未来在西卡大家庭中的发展。”



King工厂生产西卡产品

成就和后续行动

随着派丽收购的结束，西卡增加了38个新品牌，其中成功的品牌如：德高、Revear、Klaukol、Parexlanko和Seifert。整合已经蓬勃开展，双品牌已经推出。总的来说，500多个项目已经启动并在追踪中。这些项目确保充分利用已确定的约1亿瑞士法郎的协同潜能。派丽整合既具有挑战性又令人兴奋，参与这一进程的23个国家已表明，系统的方法、后续行动和明确的协同目标以及还有各团队的努力是整合成功的关键因素。

在过去的五年里，西卡收购了不少公司。这些公司具有不同的规模，来自不同的市场（屋面、建筑装饰、防水、翻新）和不同的国家。这些收购为西卡提供了新的专业知识、新的人才和更广泛的足迹。

整合被收购公司始终是一个关键环节。因为不同的公司有不同的文化、思维方式和发展历程。值得庆幸的是，西卡团队始终保持专注并恪守承诺，并且被收购公司也愿意促成收购，因此整合过程才会十分成功。本期通讯中关于King、KVK或Adeplast的精彩故事只是其中的一部分例子。

接下来的步骤很明确：必须强化“同一个公司”的精神，确保每个人都能对西卡的故事产生共鸣，并为西卡的未来发展而努力。拥有清晰品牌定位的整合对拓展西卡客户基础非常重要。

37个
国家参与收购

65+
品牌有待整合



西卡加拿大公司和原King包装材料公司整合后的团队。

ANGEL GONZALEZ LUCAS, 南欧地区负责人

成功整合的关键因素有哪些？

整合是成功收购最关键的环节，影响整合的因素有很多。例如，制定清晰的路线图以确定关键活动（今天，收购首日和收购第100天）或整合团队的建立及其职责。明确流程及其集成也很重要，在我看来，成功整合的主导因素是人为因素。我们必须定义新的组织、整合流程和文化、了解业务模式并制定和实施品牌整合战略。优先事项是识别、激励和保护人才，并传达愿景以减少不确定性。

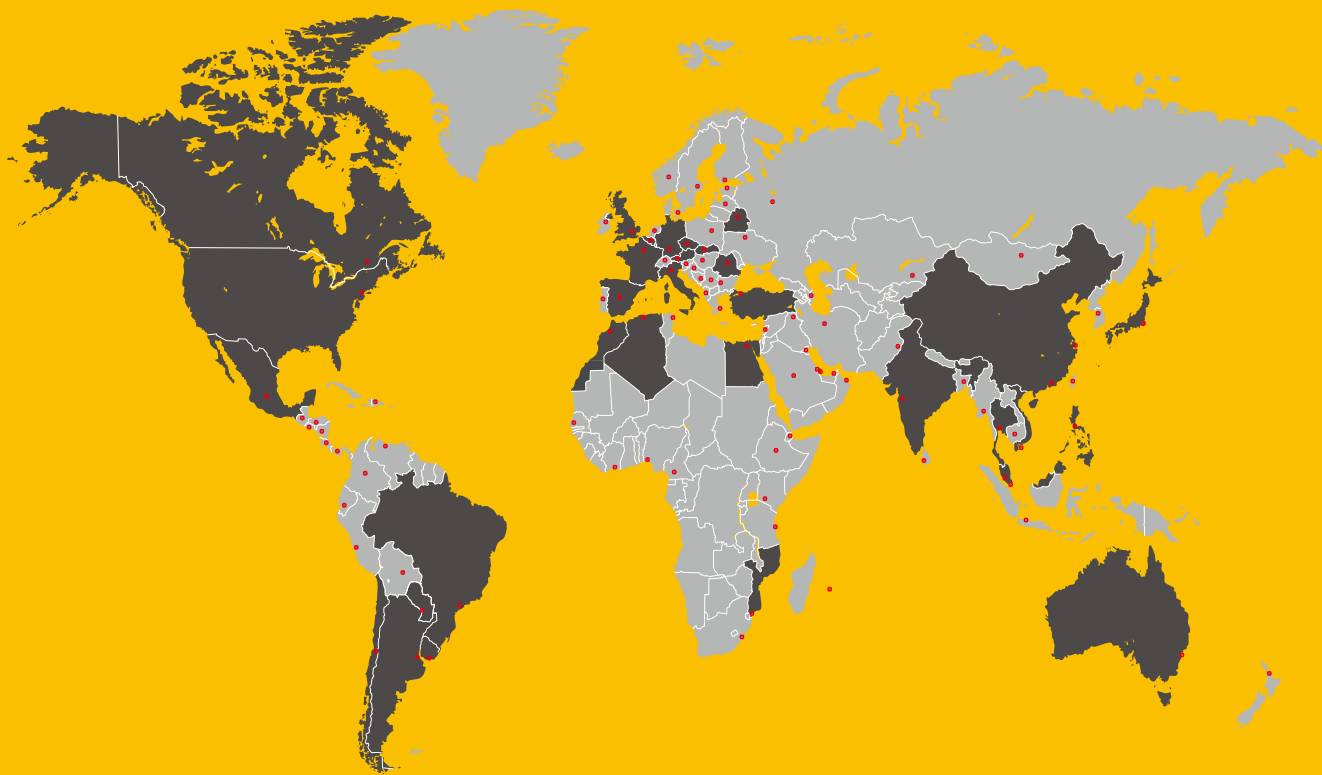
整合给西卡带来了什么机会？

派丽的整合使用了一个非常不同的流程。在这个特殊案例中，由于被收购公司规模巨大，因此在第一阶段，我们在外部顾问的支持下，制定了一个较为复杂和智能的流程以及IMO团队来推动和指导整合。现在我们已经达到了一个更高的水平。我们可以根据严密而明确的时间表，用更聪明的方式进行整合，确保价值，并专注于公司的关键计划和流程。

如果必须要总结，以下是我对成功整合的最终建议：更严格地衡量价值成就、更快速地行动、更频繁地沟通。



世界各地的诸多成功整合案例



参与收购整合的国家呈深灰色

抓住机会，将成功经验 用于西卡的其他收购项目

西卡集团
Zugerstrasse 50
6341 巴尔市
瑞士

联系方式
电话 +41 58 436 68 00
传真 +41 58 436 68 50
www.sika.com

BUILDING TRUST

