

# 新聞稿

## 巴斯夫發佈全新企業策略:

### 巴斯夫為投資組合管理、資本配置及績效文化設定新方向

巴斯夫於 2024 年 9 月 26 日發佈企業策略，確立新的發展方向。巴斯夫集團執行董事會主席凱禮 (Dr. Markus Kamieth) 在德國路德維希港召開的資本市場日主題演講中表示:「我們志在成為客戶首選的化工公司，幫助其綠色轉型。巴斯夫擁有強大及廣泛的化學品業務產品組合，它是我們的核心，幫助我們與全球各產業客戶建立聯繫。此外，我們一些服務特定產業的業務部門在其營運模式上有獨特性，與我們價值鏈連結程度較低，我們將做調整，以充分發揮這些業務部門的潛在價值。」

巴斯夫希望透過提供客戶卓越的服務，達到盈利成長並為股東創造價值。巴斯夫集團財務長 Dirk Elvermann 表示:「我們將更加關注現金。我們將透過降低資本支出並持續推動成本降低計劃來強化資本管理。」中期來看，巴斯夫致力於透過股利和股票回購等方式讓股東的整體分配與過去幾年持平。透過這種方式，巴斯夫計劃在 2025 年至 2028 年期間至少發放 120 億歐元給股東。具體而言，公司將每年支付每股至少 2.25 歐元 (2023 年: 3.40 歐元) 的股利，即每年約 20 億歐元。這一政策適用於 2025 年支付的 2024 財報年股利。未來四年內，巴斯夫將支付約 80 億歐元的股利，並執行股票回購，該回購計劃最遲自 2027 年開始，預計股份回購總金額約為 40 億歐元。

巴斯夫更新後的股利政策基於以下新的財務目標:

- 在景氣處於維持或上揚的條件下，2028 年不計特殊項目的息稅、折舊及攤銷前收益預計將達到 100 億至 120 億歐元。

- 2025 年至 2028 年的累計自由現金流預計將超過 120 億歐元。
- 2028 年已動用資本回報率 (ROCE) 的目標約為 10%。

巴斯夫全新的「制勝有道」(Winning Ways) 策略將圍繞「聚焦、加速、轉型、制勝」四大策略槓桿展開。

### 嚴謹的投資組合管理與清楚的業務角色

透過策略槓桿「聚焦」，巴斯夫重新定義對投資組合的管理方式。公司正在對核心業務 (化學品、材料、工業解決方案、營養與護理) 和營運模式獨特的業務部門進行差異化管理。這些營運模式獨特的業務部門為特定產業提供服務，包括環境催化劑和金屬解決方案、電池材料、塗料和農業解決方案。在此背景下，巴斯夫宣佈自 2025 年 1 月 1 日起，環境催化劑和金屬解決方案，以及電池材料將在表面處理技術業務領域下成為獨立業務部門。

巴斯夫的**核心業務**相較於競爭對手具有顯著優勢: 在主要生產基地，這些業務與巴斯夫價值鏈及一體化生產體系緊密相連，透過高效利用資源、卓越營運和成本效率來創造價值。巴斯夫為成長型產業供應核心化學品，提供全球 36,000 多家客戶服務。透過過去五年內持續推出的創新產品，巴斯夫的核心業務在 2023 年達到了約 60 億歐元的銷售額，其中約有 75% 的業務位居市場前三名。凱禮表示:「巴斯夫將透過有機成長和審慎的增利型併購，充分利用我們在核心業務中的市場領先地位。同時，我們將繼續以嚴謹的方式來調整非策略性或低回報的業務領域。」

巴斯夫**一些營運模式獨特的業務部門**提供產品予特定產業，需要與專注於單一業務領域的同業展開競爭。因此，巴斯夫將為這些業務部門提供更多策略和營運上的靈活性，以因應它們所在市場的特定需求。凱禮表示:「我們將繼續投資這些業務，同時也尋求積極的投資組合選擇，為巴斯夫及股東創造價值。」

巴斯夫**塗料業務部**在市場上處於領先地位，在收益和現金方面貢獻可觀。憑藉其優越的市場地位，該業務有較高的價值。對此，巴斯夫將探索創造價值的整體策略方案，並為其在巴西的裝飾塗料業務準備撤資作業程序。**農業解決方案業務部**在農業市場中為領先地位，擁有強大的創新產品線。巴斯夫計劃在 2027 年前完成該業務部門在法律和企業資源計劃 (ERP) 系統的分拆工作。下一步，公司將為其潛在的首

次公開募股 (IPO) 做好準備。中期來看，少數股權上市 (listing of a minority share) 是一個選擇方案。

巴斯夫**電池材料**業務處於一個快速成長的環境，其特點是高市場風險和技術風險。鑒於近期的市場發展狀況，巴斯夫正專注於充分利用現有產能和尋求價值鏈上的合作機會，以降低發展上的風險。在**環境催化劑和金屬解決方案 (ECMS)** 業務方面，巴斯夫在市場中保持有利地位，但產業成長緩慢。自 2023 年起，該業務已成功完成分拆，並持續為公司帶來可觀的現金流貢獻。

### **賦能業務 強化責任承擔**

巴斯夫新策略中的「加速」旨在加快價值創造和簡化組織結構。巴斯夫將透過更精簡和差異化的集團管理來賦能其業務。公司正在提升各營運部門對其業務成功的責任，並為此導入精進的績效管理系統，讓激勵措施與部門特定績效更為緊密連結。此外，透過清楚的職務定義、更扁平的組織架構與簡化行政流程，讓組織架構更精簡，管理更彈性，以增加員工的自主性。

巴斯夫還將發揮人工智慧 (AI) 的潛力，來提高生產力與加速創新。透過在全球使用 AI，期望在中期收益上能有具體改善。

### **塑造基於價值創造的轉型 向永續產品組合邁進**

塑造綠色轉型是「轉型」這一策略槓桿的核心。凱禮表示：「巴斯夫的主要客戶產業在達到其轉型的目標上依然面臨巨大挑戰，我們的化學產品為客戶在這一旅程中提供支援。」巴斯夫將根據不斷成長的客戶需求，分階段推動綠色轉型。在第一階段，巴斯夫使用更多的可再生能源電力，試驗新技術，並推出永續產品。如今，在廣泛的產品組合中，巴斯夫已提供數千種低碳足跡 (PCF) 甚至零碳的產品。

在第二階段，巴斯夫正在爭取獲得更多的可再生原料，並根據客戶需求為具有永續屬性的產品提升產量，為此，巴斯夫將根據其可再生能源策略，專門成立一個可再生原料部門。這種分階段轉型的方式也反映在支出中：從 2025 年到 2028 年，與轉型相關的支出預計平均每年為 6 億歐元。

巴斯夫致力於實現其氣候保護目標：到 2050 年，達到生產 (範疇 1)、能源採購 (範疇 2) 和原材料採購 (範疇 3.1) 的溫室氣體淨零排放。到 2030 年，範疇 1 和範疇 2

的溫室氣體排放量較 2018 年減少 25%。此外，巴斯夫還設定了到 2030 年範疇 3.1 溫室氣體排放量較 2022 年減少 15%的目標。

### **持續調整路德維希港基地結構 以確保長期成功**

德國總部路德維希港基地的目標是成為歐洲領先的永續化工基地，以及巴斯夫成功的強大支柱。巴斯夫集團執行董事會成員、巴斯夫歐洲公司基地總監 Katja Scharpwinkel 表示：「我們根據目前和未來市場以及客戶對化學品的需求，對路德維希港的生產資產結構進行全面分析。結果顯示，大多數資產在各自的市場中仍具有競爭力。然而，特定裝置和產線因競爭力缺乏或結構性利用不足，不再能提供足夠的收益。」

從該分析得出的第一批資產調整措施已在執行中。舉例來說，2024 年 8 月底已宣佈關閉己二酸、環十二烷酮 (CDon) 和環戊酮 (CPon) 裝置。Scharpwinkel 表示：「目前正在評估進一步資產調整措施，並將根據需要逐步實施。」

此外，巴斯夫將調整路德維希港的非營運結構，並透過一系列措施來大幅降低成本。如先前所宣佈，巴斯夫的目標是到 2026 年底每年節省約 21 億歐元的總成本。Scharpwinkel 表示：「路德維希港基地將更精實、更強大，在歐洲市場更具競爭力，並在中長期營運中獲得成功。」

巴斯夫的分析還顯示，主要價值鏈仍具競爭力；同時，公司將從綠色轉型的變革中受益。基地的整合式一體化體系具有獨特的優勢，可提供解決方案，幫助客戶的綠色轉型。這是由於其固有的能源和資源效率、支持原料靈活性的多個進料點 (entry points)、以及在現有資產中使用可再生和回收原料的能力可更靈活與規模化。

### **推動文化轉變以提升績效**

圍繞新策略中的「制勝」，巴斯夫將在內部推動當責、提升速度和加強績效導向。凱禮表示：「巴斯夫匯聚了化工產業最傑出的團隊。儘管如此，我們仍需推動變革，使員工能肩負更多責任，迅速做出決策，並全力以赴提升績效。我們的制勝文化 (winning culture) 將是推動策略成功的關鍵。」

### **關於巴斯夫**

在巴斯夫，我們創造化學新作用——追求永續發展的未來。我們將經濟上的成功、社會責任和環境保護相結合。巴斯夫在全球約有 112,000 名員工，為遍佈全球各類產業客戶的成功做出貢獻。我們

的產品分屬六大業務領域: 化學品、材料、工業解決方案、表面處理技術、營養與護理、農業解決方案。2023 年巴斯夫全球銷售額為 689 億歐元。巴斯夫的股票在法蘭克福證券交易所上市 (交易代號: BAS), 並在美國發行存託憑證 (交易代號: BASFY)。欲瞭解更多資訊, 請上網: [www.basf.com](http://www.basf.com)

### **前瞻性聲明和預測**

本新聞稿包含前瞻性陳述, 這些陳述基於巴斯夫執行董事會目前的估計和推測以及現有資訊。前瞻性陳述並非其中概述的未來發展和結果之保證。這些取決於多種因素, 涉及各種風險和不確定性, 以及基於可能無法證明為正確的假設。巴斯夫不承擔在法律要求外更新本新聞稿中前瞻性陳述之義務。