

CATERPILLAR®



CAT AP555E

共同
基础

我们在全球共享的优势

2013 年度回顾

共同 基础

我们在全球共享的优势



树立世界级标准的质量

Caterpillar 享誉全球——打造高质量的产品，以确保客户夜以继日地工作。对客户而言，这不仅是我们价值主张的基础，也是他们使用 Cat 产品比使用竞争产品更能赢利的原因所在。具体内容，请参阅第 9 页。



始终提供强大支持的网络

纵观我们的历史，Caterpillar 与众多独立代理商网络之间的关系已成为我们重要的业务竞争优势。如今，这种关系不断发展，以确保我们能为客户提供所需的支持。具体内容，请参阅第 16 页。



满足世界需求的市場

在世界各地，Cat® 产品和解决方案帮助完成各类作业：从道路和机场建设到采矿产品，再到为船舶和城镇提供动力。难以想象一家企业能为更紧要的终端市场和客户提供如此服务。具体内容，请参阅第 22 页。



运用更好的方法实现更出色的成果

Caterpillar 生产体系 (CPS) 为我们的全球制造运营提供了一个通用平台，在全球实现始终如一的质量和成本。现在，Caterpillar 企业系统集团正帮助设计全新的端到端精益价值链。具体内容，请参阅第 29 页。



指引我们正确发展的计划

我们的 2020 愿景战略确保我们始终关注客户，并致力于发展我们的业务模式。只要我们坚守企业战略，Caterpillar 与其客户就会赢得成功。具体内容，请参阅第 35 页。



追求大义的善行善举

我们虽然制造重型设备，佩戴安全帽，但也有更温柔的一面，我们员工的慷慨大方就是例证。在世界各地，Caterpillar 及其员工竭力回报所生活和工作的社区。我们的律师团队就是一个很好的例子。具体内容，请参阅第 40 页。



永不放弃的长期基础

我们的品牌为其代言，我们的产品为其铸就，我们的业务为其管理。我们讨论的是坚实的长期业务基础，而我们对采矿业的参与正是最好的例证。具体内容，请参阅第 46 页。

目录

2



董事长致辞

董事长兼首席执行官 Doug Oberhelman 分享了有关我们 2013 年业绩的想法，并指明了我们未来的发展方向。



8

部门

我们的业务部门概览，我们的领导层对当前业务主题的想法以及一年来发生的一些引人注目的故事。

55

Caterpillar 概况

我们的全球运营概览。

4

领导层

了解我们公司的最高领导层团队以及董事会成员。



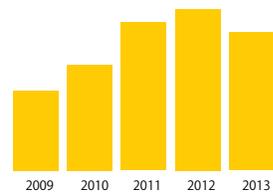
51

业绩

我们 2013 年的财务业绩汇总以及有关我们的业务与运营的其他基本概况。

综合销售收入 (以百万美元计)

\$32396 \$42588 \$60138 \$65875 \$55656



60

Caterpillar 基金会

了解 Caterpillar 基金会如何实现可持续发展。

CATERPILLAR®

“我们共享的优势 – 我们的**共同基础** – 仍是我们的行动价值观。”

DOUG OBERHELMAN, 董事长兼首席执行官



从左到右为：Jim Buda, 法律和公共政策部；Steve Wunning, 资源行业集团；Stu Levenick, 客户和代理商支持部；Doug Oberhelman, 董事长兼首席执行官；Brad Halverson, 金融产品和公司服务部；Jim Umpleby, 能源和电力系统集团；Dave Bozeman, Caterpillar 企业系统集团；Ed Rapp, 建筑行业集团

董事长致辞

在不确定的时代，一个社区的共同优势和坚定决心决定了历史的进程。不论是家庭、国家还是企业，都是如此。对 Caterpillar 全体员工而言，我们共享的优势 – 我们共同的基础 – 仍是我们的行动价值观。

在我们的记忆中，2013 年是充满挑战的一年，但同时也是硕果累累的一年。正是列表上方的员工业绩为我们取得了 25 年来最强劲的资产负债表。但机器和动力系统(M&PS)在经营现金流方面仍创新了纪录，既增强了我们的资产负债表，又提升了我们机器的整体市场地位，包括中国挖掘机的强劲攀升。我们成绩斐然，但来之不易，尤其是对这一年经受严峻考验的员工而言。

值得欣慰的是，我们的 2013 年业绩体现了我们业务的平衡性，这帮助我们度过了不同的经济周期。这一年，利润相对较高的采矿产品销量大幅降低，而我们最大的部门动力系统部，虽然销售额较低，但仍保持了与 2012 年差不多的创纪录利润。此外，我们的融

资产品部也实现了创纪录的利润。尽管我们不愿意看到 2013 年销售收入的降低，但是我们员工的业绩以及我们业务的平衡性帮助我们减少了较低销售带来的利润影响。

如此看来，我们的 2013 年业绩意义何在？强劲的资产负债表表明我们能够渡过难关，促进公司发展，并回报我们的股东。最近，我们宣布了一项 100 亿美元股票回购的计划，彰显了我们 Caterpillar 的长远未来充满信心。随着我们全球市场份额的增加，我们在现场加大投入了数千台机器，同时也为我们的代理商网络创造了更多的零件与维修销售机会。

25^册

25年以来最强劲 的资产负债表

在运营方面，我们持续改进安全性和质量。这令我倍感欣慰。如今，我们的安全历程已走过了近15个年头。自2001年起，我们已从安全作业现场末端排名晋升为安全方面的全球领先企业。我们仍需对安全保持警觉，我们的最终目标是实现零伤害。同样，质量对履行我们的品牌承诺至关重要。我们的产品经久耐用，同时我们严格执行精益原则并充分利用 Caterpillar 生产体系 (CPS)，始终做到恪守我们的标准。这卓有成效。几乎每天，我都会收到代理商和客户的来信，他们纷纷表示我们拥有数十年来最好的生产线。

当然，与这些成功密不可分的是责任。我很高兴地宣布，2014年初，我们已将可持续性加入我们的行动价值观，声明我们对提出可持续解决方案负有责任。将可持续性提升为一个独立的价值观，不仅是对我们过去工作的认可，也是对我们未来工作的认可。

例如，我们的全新 Tier 4 设计向客户承诺更高的燃油效率和生产率，使他们产生较小的环境影响。这对世界、对我们的客户以及对我们的而言都十分重要。我们每天都在思考这件事。另一个例子就是我们的 Reman 业务的再制造零件，将使用寿命到期的部件恢复到与新件相媲美的状态。该业务既减少了垃圾填埋的废料，又延长了不可再生资源循环使用的时间，以减少生产新零件所需的原材料。同时，再制造还有助于我们向客户提供具有成本效益的选择。

我们对可持续性的承诺远不止于帮助保护环境。我们还应对我们的员工以及我们所生活和工作的社区履行义务。这并非新生事物。早在1952年，Caterpillar 基金会成立以来，它就总共投资了5.5亿多美金，不仅用于支持环境的可持续发展，还用于支持教育、人类的基本需求和紧急救援。这一传统令我们大家引以为豪。

“在过去几年，我们的运营业绩取得长足进步，包括安全、质量、市场份额和成本。”

2014年等待 Caterpillar 的将是什么？我们都看到全球经济好转的迹象，预计2014年的销售收入将与2013年相似。尽管我们所服务的行业（尤其是采矿业）中存在很多不确定性，但我仍持乐观态度。在过去几年中，我们的运营业绩取得长足进步，包括安全、质量、市场份额和成本，只要经济状况和我们所服务的重要行业出现好转，我相信我们定能迎难而上，取得更出色的财务业绩。尽管前方充满挑战，但我们在2013年取得的成功以及我们员工所做出的承诺将有助于我们更好地备战2014。



Doug Oberhelman
Caterpillar Inc. 董事长兼首席执行官



从左到右为：Ed Rapp，建筑行业集团；Jim Umpleby，能源和电力系统集团；Doug Oberhelman，董事长兼首席执行官；Brad Halverson，金融产品和公司服务部；Dave Bozeman，Caterpillar 企业系统集团；Steve Wunning，资源行业集团；Jim Buda，法律和公共政策部；Stu Levenick，客户和代理商支持部

最高管理层

Douglas R. Oberhelman 董事长兼首席执行官

Doug Oberhelman 于 1975 年加入 Caterpillar，1995 年当选为副总裁，2001 年当选为集团总裁并成为 Caterpillar 执行委员会成员。2009 年 10 月，Caterpillar 董事会提名 Oberhelman 为副董事长兼新任首席执行官。在此期间，他领导一个团队为公司制定未来战略规划。2010 年 7 月 1 日，Oberhelman 被选为首席执行官兼董事会成员，并于 2010 年 11 月 1 日成为董事长。

David P. Bozeman 资深副总裁

Dave Bozeman 于 2008 年加入 Caterpillar，担任资深副总裁，负责 Caterpillar 企业系统集团。这一“从订单到交付”的新组织成立于 2013 年，它将关键流程整合到一起并为集团提供支持，进一步提高我们在全球范围内的制造和供应链能力。

James B. Buda 执行副总裁（法律和公共政策部）兼首席法务官

Jim Buda 于 1987 年加入公司，担任 Caterpillar Inc. 集团法律和公共政策部常务副总裁兼首席法务官。法律和公共政策部包括法律服务部门和全球政府和公司事务部门。

Bradley M. Halverson 集团总裁兼首席财务官

Brad Halverson 于 1988 年加入公司，担任集团总裁兼 Caterpillar Inc. 首席财务官。Halverson 负责管理 Caterpillar 的金融产品和公司服务部，这包括金融服务部门、人力资源部门、全球信息服务和战略服务部门以及公司审计部门。

Stuart L. Levenick **集团总裁**

Stu Levenick 于 1977 年加入 Caterpillar, 担任集团总裁, 负责 Caterpillar Inc. 的客户和代理商支持, 包括欧洲/非洲/中东、美洲和亚太地区分销部门、再制造部门、部件和作业机具部门以及客户服务支持部门。

Edward J. Rapp **集团总裁**

Ed Rapp 于 1979 年加入 Caterpillar, 担任集团总裁, 负责 Caterpillar Inc. 建筑行业集团, 包括土方工程部门、挖掘部门、建筑工程产品部门、中国运营部门、欧洲/南美运营部门以及全球建筑与基础设施部门。他目前在新加坡任职。

D. James Umpleby, III **集团总裁**

Jim Umpleby 担任集团总裁, 负责管理 Caterpillar Inc. 集团的能源和动力系统集团, 其包括船舶和石油动力部门、电力部门、工业动力系统部门和大型动力系统部门、Progress Rail Services 和 Solar Turbines。Umpleby 于 1980 年加入 Solar Turbines Inc., 该公司总部位于圣地亚哥, 是 Caterpillar Inc. 的全资子公司。

Steven H. Wunning **集团总裁**

Steve Wunning 于 1973 年加入 Caterpillar, 担任集团总裁, 负责管理 Caterpillar Inc. 的资源行业集团, 包括高级部件和系统部门、多样化产品部门、集成制造运营部门、采矿销售和支持部门、矿用产品部门以及产品开发和全球技术部门。

执行官

董事长兼首席执行官

Douglas R. Oberhelman

集团总裁

Bradley M. Halverson
Stuart L. Levenick
Edward J. Rapp
D. James Umpleby, III
Steven H. Wunning

常务副总裁 (法律和公共政策部) 兼首席法务官

James B. Buda

资深副总裁

David P. Bozeman

副总裁

Kent M. Adams
William P. Ainsworth
Mary H. Bell
Thomas J. Bluth
Robert B. Charter
Qihua Chen
Frank J. Crespo
Christopher C. Curfman
Michael L. DeWalt

Paolo Fellin
William E. Finerty
Steven L. Fisher*
Gregory S. Folley
Thomas G. Frake
Stephen A. Gosselin
Hans A. Haefeli
Kimberly S. Hauer
Gwenne A. Henricks
Denise C. Johnson
James W. Johnson
Kathryn D. Karol
Pablo M. Koziner
Randy M. Krotowski
Julie A. Lagacy
Stephen P. Larson*
Nigel A. Lewis
Steven W. Niehaus
Thomas A. Pellette
William J. Rohner*
Mark E. Sweeney
Tana L. Utley
Karl E. Weiss
Ramin Younessi

首席财务官

Bradley M. Halverson

财务总监

Edward J. Scott

首席审计官

Amy A. Campbell

道德及合规总监

Christopher C. Spears

公司财务经理

Jill E. Daugherty

首席会计官

Jananne A. Copeland

董事会秘书

Christopher M. Reitz

助理财务总监

Robin D. Beran

助理秘书

Joni J. Funk
Nick G. Holcombe

* 于 2013 年退休



从左到右为：Edward B. Rust, Jr.、Jesse J. Greene, Jr.、Charles D. Powell、Susan C. Schwab、Peter A. Magowan、Miles D. White、David R. Goode、Juan Gallardo、David L. Calhoun、Douglas R. Oberhelman、Jon M. Huntsman, Jr.、William A. Osborn、Joshua I. Smith、Daniel M. Dickinson、Dennis A. Mulienburg

董事会

DAVID L. CALHOUN, 56 岁，自 2014 年 1 月起担任 Blackstone Group LP (私募股权公司) 高级常务董事兼私募投资组合运营负责人，还担任 Nielsen Company B.V (营销和媒体信息) 执行董事长 (自 2014 年 1 月起)。在 Blackstone 任职之前，Calhoun 先生曾担任 Nielsen Holdings N.V 的首席执行官 (2010 年到 2013 年)、General Electric Company 的副董事长以及 GE Infrastructure 的总裁兼首席执行官 (2005 年到 2006 年)。目前担任的其他董事职位：The Boeing Company。近五年内担任的其他董事职位：Medtronic, Inc.。Calhoun 先生自 2011 年以来一直担任公司的董事。

DANIEL M. DICKINSON, 52 岁，目前是 HCI Equity Partners (私募股权投资) 执行合作方。目前担任的其他董事职位：Mistras Group, Inc. 和 HCI Equity Partners。近五年内担任的其他董事职位：Progressive Waste Solutions Ltd.。Dickinson 先生自 2006 年以来一直担任董事。

JUAN GALLARDO, 66 岁，目前担任 Organizacion CULTIBA (Grupo Gepp 和 Grupo Azucarero Mexico 的控股公司) 及 Grupo GEPP S.A.P.I. de C.V. (墨西哥百事可乐装瓶集团及其品牌) 的董事长。目前担任的其他董事职位：Lafarge SA 和 Grupo Financiero Santander S.A.B. de C.V.。Gallardo 先生自 1998 年以来一直担任董事。

JESSE J. GREENE, JR., 68 岁，是纽约市哥伦比亚商学院讲师，讲授公司治理、风险管理以及毕业生和管理人员教育级别的其他商业课题。他是国际商业机器公司 (IBM) (计算机和办公设备) 的财务管理部门前任副总裁兼首席财务风险官。Greene 先生自 2011 年以来一直担任董事。

JON M. HUNTSMAN, JR., 53 岁, 前任美国驻华大使 (2009 年到 2011 年) 和前任犹他州州长 (2005 年到 2009 年)。目前担任的其他董事职位: Chevron Corporation、Ford Motor Company 和 Huntsman Corporation。Huntsman 先生自 2012 年以来一直担任董事。

PETER A. MAGOWAN, 71 岁, 是旧金山巨人队 (美国职业棒球大联盟球队) 前任总裁及全权合作方 (1993 年到 2008 年)、Safeway Inc. (食品零售商) 董事长 (1980 年到 1998 年) 兼首席执行官 (1980 年到 1993 年)。Magowan 先生自 1993 年以来一直担任董事。

DENNIS A. MUILENBURG, 49 岁, 自 2013 年 12 月起担任波音公司副董事长、总裁兼首席执行官 (主管航空/国防产品及服务)。接手目前职位之前, Muilenburg 先生曾担任波音公司的常务副总裁, 并兼任 Boeing Global Services & Support 的首席执行官 (2009 年到 2013 年); Boeing Global Services & Support 的总裁 (2008 年到 2009 年); 以及 Boeing Combat Systems 部门的副总裁兼总经理 (2006 年到 2008 年)。Muilenburg 先生自 2011 年以来一直担任董事。

DOUGLAS R. OBERHELMAN, 60 岁, 目前担任 Caterpillar Inc. 董事长兼首席执行官。接手目前职位之前, Oberhelman 先生曾担任 Caterpillar Inc. 副董事长、新任首席执行官兼集团总裁。目前担任的其他董事职位: Eli Lilly and Company。近五年内担任的其他董事职位: Ameren Corporation。Oberhelman 先生自 2010 年以来一直担任董事。

WILLIAM A. OSBORN, 66 岁, 是 Northern Trust Corporation (多银行控股公司) 和 Northern Trust Company (银行) 的前任董事长兼首席执行官。目前担任的其他董事职位: Abbott Laboratories 和 General Dynamics Corporation。近五年内担任的其他董事职位: Tribune Company。Osborn 先生自 2000 年以来一直担任董事。

EDWARD B. RUST, JR., 63 岁, 目前担任 State Farm Mutual Automobile Insurance Company (保险) 董事长、首席执行官兼总裁。他目前还担任 State Farm Fire and Casualty Company、State Farm Life Insurance Company 和 State Farm 其他主要子公司的总裁兼首席执行官, 并担任 State Farm Mutual Fund Trust 和 State Farm Variable Product Trust 的董事和总裁。目前担任的其他董事职位: Helmerich & Payne, Inc. 和 McGraw-Hill Financial, Inc.。Rust 先生自 2003 年以来一直担任董事。

SUSAN C. SCHWAB, 58 岁, 目前是马里兰大学公共政策学院教授、Mayer Brown LLP 战略顾问。接手目前职位之前, Schwab 大使曾担任过多种职位, 包括美国贸易代表 (总统内阁成员) 和美国贸易副代表。目前担任的其他董事职位: FedEx Corporation 和 The Boeing Company。Schwab 大使自 2009 年以来一直担任董事。

MILES D. WHITE, 58 岁, 目前担任 Abbott Laboratories (药物和医疗产品) 的董事长兼首席执行官。目前担任的其他董事职位: McDonald's Corporation。White 先生自 2011 年以来一直担任董事。

2013 年 12 月 31 日退休的其他董事

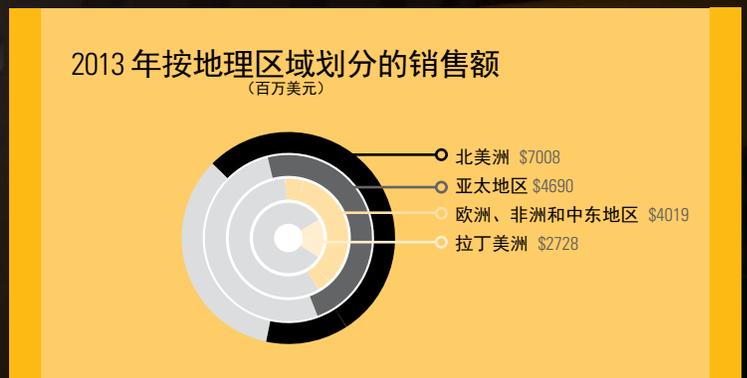
DAVID R. GOODE, 72 岁, 是 Norfolk Southern Corporation (主要从事地面运输的控股公司) 的前任董事长、总裁兼首席执行官。目前担任的其他董事职位: Delta Air Lines, Inc. 和 Texas Instruments Incorporated。Goode 先生自 1993 年以来一直担任董事。

CHARLES D. POWELL, 72 岁, 目前担任 Capital Generation Partners (资产和投资管理)、LVMH Services Limited (奢侈品) 和 Magna Holdings (房地产投资) 的董事长。接手目前职位之前, Powell 爵士曾担任 Sagitta Asset Management Limited (资产管理) 的董事长。目前担任的其他董事职位: LVMH Moët-Hennessy Louis Vuitton 和 Textron Inc.。Powell 勋爵自 2001 年以来一直担任董事。

JOSHUA I. SMITH, 72 岁, 目前担任 Coaching Group, LLC (管理咨询) 的董事长兼执行合作方。目前担任的其他董事职位: Comprehensive Care Corporation、FedEx Corporation 和 The Allstate Corporation。近五年内担任的其他董事职位: CardioComm Solutions Inc.。Smith 先生自 1993 年以来一直担任董事。

建筑行业集团

建筑行业集团致力于为在基础设施和建筑工程应用中使用机器的客户提供支持。职责包括业务战略、产品设计、产品管理和开发、制造、营销和销售以及产品支持。产品组合包括反铲装载机、中小型紧凑轮式装载机、中小型履带式推土机、滑移转向装载机、多地形装载机、紧凑型履带式装载机、各种类型（微型、小型、中型、大型）的履带式挖掘机和轮式挖掘机、平地机、可选作业机具以及吊管机。



凭借质量增加市场份额

对话集团总裁 Ed Rapp



2013 年你们获得哪些成功、遇到哪些挑战？

对于我们集团在 2013 年取得的成绩，我深感欣慰。我们遇到了诸多行业相关的挑战，如业务状况、管理库存等等。但每当我看到我们共同建立的基金会、我们产品系列的状况、我们在重要市场中取得的进步以及我们在市场份额方面取得的增长时，我对 2014 年报以极大信心。我们已做好充分准备，以便在未来几年取得更大成功。

从竞争角度来看，质量如何帮助 Caterpillar 赢得业务？

我们的价值主张基于这样一种信念，即我们的客户使用 Cat® 设备将比使用竞争对手的设备更能盈利。质量是我们这一价值主张的关键组成部分，因为客户只有在其设备正常运行时才能盈利。我们的产品通常作为整个系统的一部分运行，例如为卡车装载的挖掘机或为料斗装载的轮式装载机。因此，如果一台 Cat® 机器发生故障，客户的整个运营系统都可能会停止。如果没有优质的产品和优质的服务，也就不会有 Caterpillar 的价值主张。无论我们的客户身居世界何地，他们对质量的期望始终是相同的。因此，对我们而言，质量就是入场券。

最有效的质量措施是什么？

在想到质量时，我始终铭记“只有偏执狂才能生存”，因此，我们会经常性地对衡量标准进行调控；我们有内部衡量标准，还有来自代理商的衡量标准，并每天对其进行审核。此外，我还会根据我们出差和拜访代理商和客户时得到的反馈来衡量质量。我经常问这样的问题：“在我们从事的工作中，您真正喜欢的是什么？需要改善的又是什么？”

通过客户的反馈，我们对我们的优势（我们做得对并需要继续保持的事情）以及机遇的其他方面有了良好的认识。我想说的是，在这项工作中最大的风险就是孤立，而突破孤立的方法便是直接与客户接洽并获得他们的反馈。

近年来，建筑行业集团经历了怎样的质量趋势？

在过去几年里，质量趋势一直都很好。更值得一提的是，随着我们在全球发达地区发布了 Tier 4 产品，我们在新产品推出这一更具挑战性的阶段中见证了我们质量趋势的不断提升。实现以前从未达到的排放水平是一项令人难以置信的挑战，同时还提高了燃油效率并以更好的质量水平完成工作。有时人们会低估 Tier 4 的重要性（更好的质量、更低的排放、更高的燃油效率），但它的确实真正彰显了系统集成力量、Caterpillar 的力量。

除了质量外，还有哪些因素推动了 Caterpillar 的成功？

主要因素是 Cat 产品组合的优势。产品组合的深度和广度是我们优势的重要组成部分——从最小型的机器到最大型的采矿设备，从发电机到为远洋船只提供动力的发动机。它印证了这样一个事实，即 Caterpillar 打造机器是一种团队活动，需要产品、部件和服务团队之间的相互合作，外加客户的反馈与参与。所有这些参与方在产品开发方面携手合作，帮助我们打造满足客户要求的解决方案。

Caterpillar 的协作环境要比之前好很多，因此我们现在能够提供比之前更多的优质产品。



深入了解客户

一家公司很少能真正地每天体验客户的“来龙去脉”。但这正是 Caterpillar 努力实现的工作，并将“了解客户”的意义推到一个全新的水平。在过去两年里，Caterpillar 利用一次轮岗工作交流机会与 Kiewit（我们在北美的大型客户之一）建立了合作关系。

工作交流的想法源于 Caterpillar 的副总裁 Tom Bluth，他一直在寻求机会，使 Caterpillar 的工程师更能设身处地地为客户着想。

“该计划源于我们的迫切愿望，即深入了解客户并促进主要领导者的发展。” Bluth 表示。

Tim Graham 目前担任 Caterpillar 中型轮式装载机的首席工程师，他是第一位体验这个机会的员工。他在 Kiewit 度过了一年时间，轮流担任各种职务并学习 Kiewit 业务的不同方面，包括项目评估和规划、业务的核心运营以及面向现场的项目等。

“Kiewit 拥有约 2500 台 Cat® 设备，几乎涉及了 Caterpillar 服务的各个行业，包括土方作业、采矿、能源和动力等，这让我大开眼界。” Graham 解释道。“我不仅对客户、客户的需求以及我们如何更好地服务客户有了更深入的了解，而且这次经历在无形中也历练了我的个性、增强了我的领导能力。”

Graham 一年的经历证明了这是一个非常成功的发展机会，并促使两家公司进一步扩展了这一想法：将 Kiewit 的一名领导者送到 Caterpillar 经历类似的轮岗体验。

在该计划的第二年，Kiewit 的高级设备经理 Chad Jessen 花了一年时间在 Caterpillar 的四个不同部门轮岗，而同时 Caterpillar 的 Darren Knutson 也在 Kiewit 轮流担任不同职务。Jessen 和 Knutson 的经历都建立在一个共同焦点上：技术驱动型解决方案。

“如果我们的客户获得成功，我们也将获得成功，” Knutson 说。“我们与 Kiewit 关系的价值并非仅仅关乎销售量，而更在于关系本身以及双方朝着共同的目标而努力，即推动我们所服务市场的技术进步。”

在 Caterpillar 工作期间，Jessen 还非常幸运地参加了 Caterpillar 的高管领导力课程。

“在 Caterpillar 的时光是一次如此独特的体验，有太多需要汲取的知识，” Jessen 说。“我不仅有机会了解诸如 Caterpillar 的世界一流运营，而且还能在幕后传递作为客户所深信的一切，以帮助 Caterpillar 取得更大成功，并从中了解到 Kiewit 可充分利用他们所从事的工作，这一切弥足珍贵。”

“这仅仅是一个开始；要加深对客户的了解，我们还有很多工作有待深入，” 副总裁 Karl Weiss 表示，他继续负责该计划。“随着我们了解的加深，我们有机会通过改进 Cat® 产品和解决方案来帮助我们的客户获得更多利润。”

通过本地领导层 实现全球优势



Caterpillar 的全球影响力、我们产品系列的深度和广度以及经济实力在业界都是无与伦比的。这一全球优势的关键因素在于我们对本地领导层的发展给予了独特关注。

“当我们考虑在全球范围内建立我们的业务模式时，构建本地领导层便成为我们的重中之重。”负责建筑行业集团的集团总裁 Ed Rapp 表示。“如果我们真正想成为一家全球性公司，在全球发展本地领导层便是我们必须要做的事情。”

“如果您考虑的是如何实施战略，则首先应阐明您的目标，然后有人在整个组织内推动目标的执行，最后将愿景变为现实，” Rapp 表示。“如果您考虑的是如何在全球加以实施，则来自当地文化背景、懂当地语言的人推动实施会更有成效。”

负责中国运营部的 Caterpillar 副总裁陈其华便是当地人才培养的成功典范。陈其华的职业生涯开始于中国国企徐州工程机械集团（徐工集团），职务是工程师。多年后，当 Caterpillar 与徐工集团组建合资企业，建立 Caterpillar（徐州）有限公司（CXL）时，陈其华成为加入该公司的第一位员工。

在 Caterpillar 的整个职业生涯中，陈其华花了大量时间在全球多个业务部门和多个地点拓展技能。今天，陈其华负责领导 Caterpillar 的“赢在中国”战略，为公司在在中国的发展提供了全面领导力，其中包括 26 家工厂、四个研发中心、三个物流及零件中心以及 15000 余名员工。他还直接负责领导 CXL 和卡特彼勒（苏州）有限公司 的运营。

领导该工作需要在全国各地拥有密切的联系和深厚的关系。陈其华还担任公司的中国区域经理，负责作为“Caterpillar 代言人”广泛地与中国政府官员和大众媒体打交道。

“从我的个人经历来看，我认为建立我们当地的人才梯队非常重要。”陈其华说道。“让了解当地文化细微差别、熟悉组织和业务模式并可人们凝聚起来共同构建 Caterpillar 价值和文化的的人担任领导职位，是我们可以用来帮助公司更加成功的一个关键点。”

如今在中国，超过三分之二的 Caterpillar 制造厂都已由当地领导者领导，我们的目标是将当地领导者的人数增加至 90%。

“我们拥有建立在三大要素（即吸引、发展和执行）基础上的明确战略，这将为我们实现目标提供帮助。”陈其华解释道，“我们注重吸引合适的人才，充分发挥他们的优势，从而使其得到成长和发展，并提供所需的透明度以使其可以成功执行。我们对当地领导者发展的关注是我们战略的重要组成部分，这将使我们长期受益。”



巴西的加速经济增长计划造福 Caterpillar 和社区

收到新的 Cat® 设备后，巴西 3441 个城市的未来将更加光明。2013 年，巴西政府采购了几千台 Cat 平地机和反铲装载机，提供给人口少于 5 万的城市，作为国家加速经济增长计划 (PAC2) 的一部分。这些机器用于建设和养护道路，以帮助改善城市状况，从而促进农产品在当地农民和较大城市之间的流通。

“一些城市仍只有泥土路，”土方工程产品经理 Odair Renosto 说道。“从政府获得新平地机或反铲装载机（这些设备是他们无法负担得起的），对这些城市来说意义非凡。”

Caterpillar 通过参加逆向竞标，三次赢得了巴西政府的竞标，从而得以在 2013 年销售大量平地机和反铲装载机。

“这是我们第一次参加这种规模的竞拍，” Renosto 表示，他说所有竞拍者都是匿名方式进入竞拍程序，并不知道竞争对手是谁。“为了参加投标程序，我们必须满足一些非常严格的要求。”这些投标要求包括在指定交付时间内交付机器的能力、提供运费付至目的地、两年保修、2500 小时维修保养间隔以及操作员和维修培训。

“政府制定这些规定是为了保护各市的最终客户，” Renosto 补充道。“他们需要确保机器获得正常维修、操作员获得相关培训。”

São Francisco de Assis 是 Cat 设备的接收城市之一，该市拥有大量生产牛奶和豆类等各种食物的家庭农场主。市长 Horácio Benjamim da Silva Brasil 说，获得平地机将有助于提高家庭收入并改善该地区的生活水平。

“这些机器对我们地区来说非常重要，”市长表示。该市的泥土路超过 3500 公里，“路况良好的道路有助于生活在这里的家庭实现可持续发展，因为他们可以生产供自己消费的食物，同时还能产生收入。”

“作为我们的典型文化，Caterpillar 内部所有职能部门的员工凝聚起来，以迅速增加产量并确保交付。”全球产品经理 Pat O'Connell 补充说。“看到机器如何直接造福于人们的日常生活时，一种自豪感油然而生。这些机器将对它们服务的城镇产生永久影响，就像 Caterpillar 在巴西的持久影响力一样。”



Cat® Connect 优化客户运营

Caterpillar 注重倾听客户的心声，了解他们的需求与挑战，提供助其成功的产品、服务和解决方案，并由此打造卓越声誉。如今，Caterpillar 不再局限于满足这些需求，而是利用最前沿的技术实现超越。

一段时间以来，Caterpillar 一直通过 Cat® MineStar™ 为采矿客户提供技术驱动型解决方案。最近，Caterpillar 推出了一种全新的技术和服务框架，称为 Cat® Connect，用于帮助其他行业的客户监控、管理和改善其运营，从而提高其最终收益。

“使用配备该技术的机器中的联网数据，客户现在能够获得其作业现场工作的真实情况。” Caterpillar 技术和解决方案经理 John Carpenter 表示。“他们可以监控从机器生产率到燃油消耗和保养再到车队整体可用性的所有情况，而无需考虑其运营的规模和复杂性，以及是 Cat® 设备还是我们某一竞争对手的设备。”

Cat Connect 改善了四个方面：设备管理、生产率、安全性和可持续性。

- **设备管理**有助于客户通过监控机器的燃油燃烧、位置和利用率以及健康状况和保养问题（如工时和油液污染）来延长正常作业时间并降低运营成本。
- **生产率**通过采用技术测量有效负载和循环时间来监控生产情况并管理作业现场效率，从而优化生产并减少装载和运输费用。此外，它还利用坡度控制和压实控制技术使操作更快、更精确地完成并减少返工。
- **安全性**功能提高了作业现场意识，以鼓励人员和设备的安全操作。这包括机载摄像系统和物体/接近探测系统，可显著增加操作员的视点，促进作业现场的安全性。
- **可持续性**减少对环境的影响并简化合规报告。通过监控燃油燃烧并谨慎管理资源消耗，客户可降低运营成本并提高作业现场的效率，同时考虑环境影响。

这些解决方案专为满足客户要求而定制，它们在出厂时直接安装在机器上或作为售后市场改装选件通过 Cat® 代理商 SITECH 渠道提供，该渠道是唯一一个此类技术驱动型分销渠道。



Cat® Connect 优化客户运营 (续)



Caterpillar 的客户 D/N Excavating 在使用了 Caterpillar 安装的和售后市场解决方案后，见证了 Cat® Connect 的优势。D/N Excavating 是纽约的一家商用和住宅承包商，他们购买了 Cat® D5K 履带式推土机，出厂时配备 Cat 坡度控制装置 (Cat Connect 坡度控制技术的一部分)，让他们首次体验到这一技术为其业务带来的优势。后来他们在 Cat® 324D 挖掘机上安装了售后市场解决方案，以帮助提高平整效率。

“由于我们能够处理更大型的项目 [借助 Cat Connect]，我们公司在过去两年的总销售额几乎翻了一番。” Don Nusbaum 说道，他与 Scott Duso 共同是 D/N Excavating 的所有人。两人都表示采用这一技术后，他们还获得了 100% 的平整效率提升，减少了 90% 的劳动力并显著减少了返工。

“如果我们工作时没有采用机器控制和导航技术，我们会落后。” Duso 补充道。

Carpenter 说，客户在作业现场上体验过一次后就会见证使用这些解决方案所带来的巨大优势。

“我们希望我们的客户使用我们的产品和服务能比使用我们竞争对手的产品和服务获得更多的盈利并提升操作安全性，而这正是使用 Cat Connect 所实现的目标。” Carpenter 说道。“一旦客户体验了我们的产品和服务，他们就想立即在自己的作业现场上使用这些技术。”

客户和代理商支持

客户和代理商支持部高度关注 Cat® 品牌设备和客户服务以及大力发展代理商，以强化 Caterpillar 卓越的产品支持。该集团通过各种方式为客户和代理商提供支持，例如在作业现场对员工进行设备培训、提供售后零件和维修支持以及电子商务和设备管理解决方案。该部门的一个重要优势在于能为世界各地的代理商和客户制造零部件、提供再制造解决方案并具有无与伦比的零件供应能力。

178
家全球代理商

超过
3 百万

Cat 产品遍布世界各地

88+

年的代理商合作历史



共同基础

帮助客户了解我们的强大支持



对话集团总裁 Stu Levenick

Cat® 代理商网络如何让我们与众不同？为什么这是一个竞争优势？

关于 Cat 代理商网络的最重要一点并不是代理商是相互独立的，尽管这确实是一个重要因素；而在于我们多年来与代理商建立的动态关系。我们可构建一个独立的代理商网络，但如果我们不重视他们的投入，他们也不重视我们的投入，那么就不会获得成功。正是相互信任、业绩和为客户提供服务的承诺为我们提供了竞争优势。

为你铸就™ 品牌重塑活动是 2013 年间的一项重大举措。该活动的主要内容是什么？

在开发和部署“为你铸就”时付出了大量努力，该活动首先在五个主要市场（中国、印度尼西亚、俄罗斯、北美和巴西）中推出，但也将迅速扩展到全球其他地区。

初步活动包括印刷材料、广告牌和强大的在线影响力。通过这一过程，Caterpillar 将全球 16 亿人联系在一起，截至目前，我们对此结果非常满意。我们将在 2014 年继续这一努力。“为你铸就”是我们在 CONEXPO 以及我们的全球代理商大会上的主要主题，人力资源部门也正利用它进行招聘等工作。为你铸就正迅速成为我们在内部和外部向我们的几乎每位顾客传达我们品牌信息的方式。

当我们的客户听到为你铸就时，您想让他们获取什么信息？

当客户听到“为你铸就”时，我们不希望他们只想到产品或解决方案，而是想到致力于他们成功的整个组织。我们开发“为你铸就”活动，是为了了解 Caterpillar 的真正本质。我们不仅仅是产品和解决方案提供商，我们还是一家拥有代理商、产品、服务和解决方案、以及脚踏实地致力于创造客户价值的员工的全球组织。

您能否举例说明我们如何帮助客户降低成本和创造价值？

从解决方案角度来看，状态监控服务可帮助客户显著提高生产率并降低运营成本。生产率是机器的一个关键决策点 - 这不仅包括允许机器以更高速度执行和生产的控制和导航系统，还包括远程监控生产率的能力。状态监控技术提供来自机器的实时数据反馈，从而提供有关设备状态的重要信息。这些信息可包括设备位置等简单信息，以及在设备发生故障前确定维修问题的信息。状态监控为客户更好地管理其设备和降低拥有和运营成本提供了一系列解决方案，从而使其更加成功。

再制造也是您负责的一个领域，这一业务如何增加价值？

再制造是我们业务的一个重要方面，也是一个能为客户提供降低拥有和运营成本的巨大机会的解决方案。它首先在北美展开，由我们之前的公路用卡车发动机业务推动。几年来，我们稳步地将这一概念扩展到了其他产品系列和部件。再制造具有巨大的可持续发展优势，这对我们的一些关键市场尤为重要，如中国市场。一方面，我们认为再制造可为客户带来巨大经济优势，另一方面，我们还可以重复使用部件，而不是将其扔到垃圾填埋场中。这无疑是一项使客户和环境均能受益的良好解决方案，因此我们正将再制造作为一项具有吸引力的解决方案在全球市场中积极推广。



客户和代理商支持

88年“主动沟通”

88年来，我们的业务经历了几次巨大变革，而 Caterpillar 与我们的代理商始终保持着简单而强大的关系。将全球技术和制造业领导者的能力与代理商和客户之间通过自己的语言、文化和位置保持的密切关系结合在一起，造就了今天的 Caterpillar，同时也会使我们拥有更美好的未来。

1926年，Caterpillar 的三位富有远见的经理 – I.E. Jones、W.H. Gardner 和 H.P. Mee – 在加州圣莱安德罗写下了《主动沟通》一书，在书中他们概括了 Caterpillar 和 Cat® 代理商之间关系的基本原则。书中凝聚的非凡智慧真正经历了时间的考验，在今天仍如 1926 年一样具有重要意义。三位经理定义了 Cat 代理商的最重要资质：“具有良好的品格以及持久的公平交易声誉。”

在描述 Caterpillar 与我们代理商之间的关系时，书中讲到：“我们的代理商组织是我们的最大骄傲...代理商与我们公司的关系非常密切，制造商和代理商对彼此拥有无限的信任...只有在这种相互尊重的基础之上，才能建立持久的关系。” 这些话语在今天听来仍是那么真实可靠，在今后也定将如此。

《主动沟通》中首次定义的基本原则，随着我们关系的发展壮大，已为我们服务了逾 88 载。但自 1926 年该书出版以来，世界已发生了变化。Caterpillar 和我们的代理商也发生了变化，我们客户的需求也是如此。这就是我们在 2013 年与代理商一道推出“主动沟通”计划的原因。

我们的分销模式，曾经提供了无与伦比的本地支持，正逐渐采用全球标准进行衡量。



为你铸就™

2013年，一项全球品牌推广活动在巴西、俄罗斯、印度尼西亚、中国和北美展开，这是公司历史上首次开展此类活动。该活动着重强调了为你铸就™ 信息平台 and 口号，同时也在 2013 年对企业和 Cat® 代理商网络发布。这一信息是我们内在品牌承诺的外在表现，即“您持久成功的引领者”。

“为你铸就”的实质远远超出我们的产品和服务。它彰显了我们利用全球制造和分销网络的优势和专业技术的能力，该网络专为提供广泛的解决方案而设。通过在 Caterpillar 和代理商之间执行始终如一、协调良好的营销信息，我们将有机会更多地增加我们的品牌价值。当涉及到帮助客户完成工作时，无论挑战大小，这个一致的声音都将强调我们致力于帮助客户实现成功这一事实。简而言之，我们“为你铸就”。

88 年 “主动沟通” (续)



Cat® 代理商网络是我们其中一项最强大的竞争优势，我们必须确保它能继续在帮助客户取得未来成功方面做到独一无二。2013 年 Caterpillar 和 Cat 代理商通力合作，明确并奠定了这样一项战略的基础：即解决我们共同面临的挑战并为下个世纪的发展打下基础。这需要在不改变定义我们关系的原则的前提下，在我们的分销模式内进行深思熟虑的变革。

我们共同绘制了一条围绕我们的四个目标实现所需变革的前进路线：

加强

Cat 代理商模式

提升

以客户为中心

实现

Caterpillar 和代理商的出色经济优势

抓住

机遇同时降低风险

全球 80 多家代理商已与数百名 Caterpillar 公司各个领域的员工并肩合作，致力于电子商务、技术驱动型解决方案、服务战略、租赁和二手设备战略以及零件物流等项目工作。这支全球团队专注于一个奋斗目标，即确保我们的分销网络铸就我们下个世纪的发展。

客户和代理商支持

Caterpillar 以再制造服务赢得中国市场

去年 10 月标志着 Caterpillar 再制造业务的一个重要里程碑。我们获得了中国政府对进口真正再制造成品 (RFG) 的正式批准和支持。

“RFG 进口使我们在中国市场更具竞争力并赢得了更多的业务。最重要的是，它还允许我们为更多的客户提供服务，当我们的客户获得成功时，我们都获得了成功。”再制造总经理 Frank Li 说道。

通过向我们的中国客户提供全套 Cat® 增值套件和更广泛的选项，该变化使 Caterpillar 能够销售更多的机器。我们的代理商也看到了 RFG 进口的价值，因为这创造了更多的业务机会和客户服务选项。中国的一家 Cat 代理商 - 利星行 (LSH) 机械公司，自引进 RFG 进口产品后取得了良好的销售业绩。

“我们在国内拥有大量的忠实客户，他们始终将再制造产品作为其优先选择，因为再制造产品与新产品性能同样良好，但价格却只占新产品价格的一小部分。” LSH 发动机部营销总经理 Allan Wang 分享道。“我们的客户拥有仍在运行的 Cat® 传统发动机，他们非常需要依赖再制造产品系列，以便实现维修经济效益。这些客户和我们一样，看到 Caterpillar 现在能够进口 RFG 非常兴奋。”

“取消了 Cat 再制造产品进口限制后，我们可以为客户提供更多选择。” LSH 机械部产品支持总经理 Stanley Sheung 说。

从服务运营角度来看，RFG 也大有裨益。

“过去由于再制造产品受到限制，我们不得不为车间和现场维修挑选可用的再制造产品。” LSH 发动机部零件和服务运营总经理 Fan Baochun 说道。“然而，实行 Cat RFG 进口后，我们现在能够依靠全套的 Cat 再制造零件（如喷油器、缸盖、缸套组件、曲轴、涡轮增压器等）进行维修工作。我们如今能使技师从事更加增值的工作，并增加我们的发动机翻新车间的吞吐能力，同时减少车间和现场维修作业的周转时间，从而实现产能和能力的稳固增长。”



借助设备管理解决方案实现客户成功

Caterpillar 致力于帮助客户实现成功。就实现客户成功而言，没有什么比让机器随时准备好在需要的位置和时间完成工作更重要的了。Cat® 代理商 NMC 了解这一需求，并与客户携手合作确保客户成功。

NMC 总部位于内布拉斯加州，客户范围从建筑公司到饲养场都有涵盖，但所有这些客户都有一个共同点，即对稳定可靠的设备具有需求。NMC 的设备管理解决方案部门为客户提供了广泛的解决方案，如 ProductLink™ 和 VisionLink™ 技术，液体分析、故障代码监控、机器分析报告和客户支持协议。

故障代码技术可在机器的运行性能低于所需性能时，使发动机生成“故障代码”。在出现故障代码时，NMC 的故障代码监控服务可利用 Cat® ProductLink 通过卫星或手机向 NMC 的专业人员发送机器故障代码警告。该团队随后会对数据进行分析、查找潜在的原因和修理方法，并向客户提出建议。通过尽早发现潜在问题，客户可避免进行大修，从而节省时间和金钱。

最近，NMC 设备管理解决方案团队通过故障代码监控为客户 Werner Construction 节省了数千美元。通过尽早发现喷油器故障并进行更换，而不是更换机器的整台发动机，该客户节省了 90% 的成本。

“我们信赖 NMC 的设备管理解决方案团队，他们可帮我们监控和管理我们的 Cat® 设备车队。通过监控故障代码，他们发现其中一台 Cat® 972K 轮式装载机上的喷油器出现响应不正确、不迅速的问题，并在导致发动机损坏前更换了该部件。“这类客户服务使我们能够维持设备的正常运行时间并管理我们的维修成本。” Werner

Construction 车队运行经理 Brad Beck 表示。Werner Construction 是一家有着 77 年从业历史的家族企业，拥有 120 多台 Cat 设备以及其他几台配备 Cat® 发动机的设备。

NMC 还为客户提供液体分析服务。液体分析实验室能够在—台设备上测试几乎所有类型的液体：发动机机油、变速箱油液、液压油、燃油、冷却液等。这使得 NMC 能够准确科学地识别机械故障，帮助客户减少停机时间并使维修成本降至最低。所执行的测试包括确定是否存在磨损的金属、金属和非金属碎屑的颗粒计数、以及分析样本中是否存在燃油、水和乙二醇。这些测试和其他测试以通俗易懂的语言提供一份包含建议的详细样本报告。

2013 年 5 月，NMC 的液体分析实验室通过确定机器变速箱的问题并在该问题损坏整个变速箱前进行小型修理，为 Werner Construction 节约了大量资金。

“我们已将 NMC 的液体分析服务纳入了我们的车队管理计划中，因为通过在潜在设备故障演变成更严重或灾难性的故障前发现它们，能使我们更好地管理我们的支出。我们可以很快收到分析结果，并可以始终依靠 NMC 的员工提供支持以及在必要时提供维修修理。” Beck 评论道。

在时间就是金钱的世界里，NMC 的设备管理解决方案部门可使客户减少意外停机时间，根据生产需求计划维修，并最终实现管理车队和修理的系统化方法—在需要时随时随地提供重要信息。

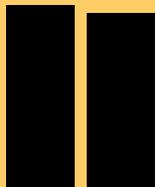
能源和电力系统集团

能源和电力系统集团致力于使用往复式发动机、涡轮机、机车以及油气、发电、船舶、铁路及工业应用中的相关系统和解决方案，包括 Caterpillar 机器，来为客户提供支持。责任包括业务战略、产品设计、产品管理和开发、制造、营销、销售和提供支持。产品和服务组合包括往复式发动机、发电机组、船舶推进系统、修井压力泵产品、涡轮机和涡轮机相关的服务、柴电机车以及其他铁路相关的产品和服务。

销售

(百万美元)

\$21122 \$20155

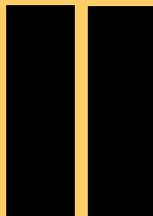


2012 2013

部门利润

(百万美元)

\$3434 \$3400



2012 2013

2013 年按地理区域划分的销售额

(百万美元)



- 北美洲 \$8231
- 欧洲、非洲和中东地区 \$5735
- 亚太地区 \$4021
- 拉丁美洲 \$2168

天然气的黄金时代



对话集团总裁 Jim Umpleby

是什么推动了对能源，特别是天然气的需求？

全球经济发展推动了对商品、能源和基础设施的巨大需求。研究指出，全球能源需求将在 2000 年至 2040 年间增长 100%。尽管风能和太阳能等可再生能源在很多国家发展迅速，石油、煤炭和天然气等化石燃料仍预计满足 2040 年全球能源需求的 80%。由于供应充足、成本和排放较低，对天然气的需求正在迅速增长。

天然气行业正在经历怎样的转变？

我们正在进入天然气的黄金时代，而美国正处于这一转变的前沿。我们预计在未来十年内，天然气将在全球混合能源中占据更重要的地位。技术的进步，如油井增产和水平炮孔钻进，将之前生产起来不那么经济的油气引入市场中。通过采用这些新技术，美国在 2013 年成为主要的油气生产国。天然气生产的迅速增长已降低了天然气的价格，并为美国提供了竞争优势，同时也为 Caterpillar、我们的代理商及客户创造了许多机遇。

Caterpillar 客户参与此转变的方式有哪些？

Caterpillar 参与了大部分的天然气价值链。我们的往复式发动机用于钻探和集气，我们的油井增产泵由我们与 Ariel Corporation 组建的合资企业 Black Horse 制造，用于修井作业。全球范围内的天然气管道采用 Solar® 燃气轮机和离心式气体压缩机。Cat® 机器可用于准备钻探现场，吊管机和其他机器则用于架构管道。对于美国和西欧的那些天然气住宅消费者，也很可能使用 Cat® 产品进行家用天然气的生产或输送。

技术如何帮助我们实现天然气的潜力？

Caterpillar 对新技术投入巨大，包括那些可将天然气用于传统上使用柴油运行的产品和机器的技术。我们与遍布铁路、船舶和采矿行业的大量客户合作，以提供既能燃烧天然气又能燃烧柴油的双燃料发动机。可以想象一下这样的未来，机车、矿用卡车和一些其他机器都使用液化天然气，为我们的客户创造经济和环境优势。Caterpillar 致力于成为这些技术的领导者。

您对您所从事的天然气技术工作的哪方面最感到自豪？

Caterpillar 员工和我们的代理商对提供能够提高全球生活水平的产品和服务而感到自豪。在很多发展中国家，有很多家庭、学校和医院中都没有可靠的电力供应。我们很自豪我们能在改善全球生活水平的过程中发挥重大作用。

针对不断发展的资源 扩展解决方案



随着全世界人口的增长、经济的飞速发展、生活水平的提高以及越来越多能源依赖型技术的广泛采用，能源消耗越来越快。在全球 70 亿居民中，超过 10 亿的居民还没有用上电。而天然气可以迅速满足这一需求。此外，相比几年前，天然气供应更加充足并且可开采性更强。从勘探和生产到输送、从发电到先进的发动机技术，Caterpillar 解决方案始终为其发展做出重要贡献。

启动新能源范例

新开采技术的发展，如油井增产和水平炮孔钻进，意味着可将之前生产起来不那么经济的页岩气引入市场。2013 年，随着美国能源信息管理局宣布美国将在一年内成为世界上最大的油气生产者，飙升的能量输出成为了头版头条。随着页岩岩层勘探工作的增长，几乎遍布美国各个区域，从得克萨斯州和北达科他州到中西部和东北部，这一引人注目的转变在短短十年内便已完全展开。

通过改进技术实现了产量的迅速增长，进而创下了美国天然气价格的历史新低。由于天然气供应充足、成本较低，并且具有管道基础设施、压缩机站和其他设备，预计在未来 25 年内，天然气将成为美国国内绝大部分新发电厂的主要发电能源。

Caterpillar 的天然气解决方案涵盖整个价值链，而我们的产品系列也在继续扩展。Caterpillar 是为陆地钻井供电以及提供用于液压油井增产钻机的发动机和变速箱的市场领导者。Caterpillar 最近与 Ariel Corporation 组建了一家合资企业，名为 Black Horse LLC，专门提供修井压力泵产品。这些泵通过 Cat® 代理商网络进行销售和维修。Black Horse 依靠 Cat 代理商的全球零件和服务支持，为我们的能源生产客户带来全套的压力泵解决方案。

为进行天然气生产、压缩和输送，Caterpillar 制造了 Solar® 燃气轮机和压缩机以及 Cat® 往复式发动机。在全球，数千台 Cat 往复式发动机发电机组和 Solar 燃气轮机发电机组正在将天然气转化为电力。

将性能与效率相结合

Caterpillar 自 1947 年起便是天然气热电联供往复式发动机的供应商。今天，更多的客户正从柴油转而使用天然气，我们的很多客户要求为其发动机配备天然气选项。在油气、铁路、采矿和船舶市场中，天然气发动机的性能至关重要。它必须与柴油发动机的可靠性、扭矩响应和功率密度相匹配，同时还提供燃油成本节约以及减少的天然气排放。双燃料发动机采用了可提供这些能力的技术，是一款可以同时燃烧柴油和天然气的发动机。

针对不断发展的资源扩展解决方案 (续)

凭借在天然气和柴油发动机领域的资深专业技术, Caterpillar 为向市场提供可靠的双燃料发动机做好了充分的准备。我们的解决方案能使客户从天然气和柴油的价格差中实现显著节约。2013 年, 我们发布了首款船用双燃料发动机, 该产品能使操作员切换燃油, 以满足各种排放要求。使用燃烧更清洁的天然气有助于减少发动机的排放。

在我们创造新解决方案的同时, 我们也从 65 年来作为柴油和天然气发动机全球领导者的传统中获益。我们的产品范围涵盖 7.5 马力发动机到 30000 马力燃气轮机。我们专注于通过遍布多种行业的各种产品、解决方案和应用来满足全球增长的能源需求。它们包括:

- 往复式发动机发电机组
- 发电行业中采用的集成系统
- 船舶和石油行业的往复式发动机和集成系统及解决方案
- 提供给工业应用以及 Cat® 机器中使用的往复式发动机
- 涡轮和涡轮相关的服务
- 柴电机车和部件及其他铁路相关的产品和服务



CATERPILLAR 燃油技术解决方案交付成果

当 Southwestern Energy Company 寻找创新的双燃料解决方案提高钻探效率时, 他们找到了 Cat® 动态气体混合™ (DGB™) 套件, 从而将双燃料技术实施到其运营之中。Southwestern Energy 安装了两台 Cat3512C 发电机组, 其中钻机上配备经过 EPA 批准的 Cat DGB 套件, 用于在 Fayetteville Shale 进行作业。Cat 双燃料解决方案在 45 天的工作时间内为八口井的钻探作业提供动力, 为 Southwestern Energy 节省了超过预计 10 万美元的燃油成本。Cat DGB 随着燃料品质和压力的变化而不断调整, 使发动机能够采用各种不同燃料运行, 同时继续保持柴油功率和性能。

作为我们 2010 年战略计划的一部分, Caterpillar 致力于积极发展能源和电力系统业务, 这在过去三年内促进 Caterpillar 的销售额和利润增加了三分之一以上。根据该战略做出了大量投资, 以便为客户提供支持。最近三次的收购分别发生在铁路、电力和船舶集团中 (Electro-Motive Diesel、MWM、Berg Propulsion)。



Cat® 发电机为非洲带来希望

由于不发达, 非洲一个地区长期遭受贫困、疾病和营养不良的折磨。如今, 得益于 Cat® 发电机, 这里进入了一个繁荣的新时代。Mtwara 和 Lindi 地处坦桑尼亚的最南端, 人口将近 200 万, 过去经常长时间没有电力供应。

满足该地区电力需求的解决方案来自当地的 Cat® 代理商 Mantrac Africa 和客户 Wentworth Resources 之间的合作。通过发掘附近丰富的天然气资源, 他们使用六台 Cat® G3520C 发电机组开展了一项管道建设项目, 从而为该地区提供了前所未有的可靠电力来源。

现在, 随着该地区电力需求的增长以及众多企业继续投资, Mtwara 发电厂生产线上又添置了三台 Cat 发动机, 此外还将另外增加三台。该项目已获得了当地政治领导人的广泛支持, 并推动了整个非洲未来阶段发电计划的发展。

了解详情:

<http://www.youtube.com/watch?v=wRCSscZR1XU>



从阿肯色州到智利， Electro-Motive Diesel 为铁路行业提供支持

去年9月，交付给A&M的一台EMD™ SD70ACe机车喷上Cat Yellow喷漆，在内华达州拉斯维加斯举办的MINExpo Show中首次亮相。在交付前，对该机车进行了喷漆设计，以反映A&M的公司颜色并进行了重新编号（请参见上图）。

阿肯色州和智利相距5000英里，语言、文化、商业和工业要求各异，是两个迥异的业务地点。但在这两个市场中，Electro-Motive Diesel为寻求更高效率和性能的铁路客户提供了合适的解决方案。2013年，Electro-Motive Diesel在两个月的时间内向Arkansas & Missouri Railroad (A&M)提供了三台EMD SD70ACe示范机车，这是用于独立三级铁路的首款交流牵引机车。同时，在地球的另一半，智利的Ferronor铁路公司交付使用了六台重载机车，它们代表了自首台EMD机车GR12型在智利推出以来50多年的技术进步。

交付至A&M的EMD SD70ACe机车已获得EPA Tier 3排放标准认证。EMD SD70ACe机车具有4300牵引马力，集成了EMD高度可靠且具有燃油效率的16缸710发动机、EMD EM2000™微处理器控制系统和交流牵引系统。交流牵引系统可提供更大的牵引力，允许进行机车装置更换并显著节省寿命周期成本。

A&M运营着从阿肯色州史密斯堡到密苏里州莫内特山区地带长达139英里的铁路。A&M铁路根据EMD SD70ACe已经证实的性能，选择Electro-Motive Diesel供应其新型机车。

“为了在我们的山区路线上利用交流牵引系统，我们认为EMD SD70ACe的坚固设计能够使A&M以低成本保持高车队可用性。EMD SD70ACe机车是我们运营的理想选择，将使A&M得以停用几台较老的机车，同时显著提高运力和效率。”A&M董事长Reilly McCarren说道。

Ferronor拥有约2300公里的铁路网络，主要运输采矿用品和产品。Ferronor的新型4500制动马力EMD™ GT46AC机车不仅可以减少排放，还可提高燃油效率。其特点包括：配备电子单体喷射的16缸发动机、可优化冷却效果的变速冷却风扇和牵引电机鼓风机、以及分体式冷却散热器系统。自动转向卡车可提供改善的曲线通过能力和车轮磨损情况。为监控机车的状况，Intellitrain™系统可远程访问机车的运行和性能，而EM2000微处理器控制系统则可提供全套自诊断。

Caterpillar Inc.的全资子公司Progress Rail Services Corporation，是铁路行业中提供再制造机车和轨道车产品及服务的领先供应商。通过收购Electro-Motive Diesel, Inc.，Progress Rail扩展了其全球区位网络，进一步推动了我们向客户提供行业领先的产品和服务的承诺。

扩展以包含船用全推进解决方案

2013年，Caterpillar 收购 Johan Walter Berg AB 及其子公司，包括其核心品牌 Berg Propulsion。该公司被重命名为 Caterpillar Propulsion AB，而整合工作则继续在全球范围内进行。Caterpillar Propulsion 制造的产品今后将采用 Cat® 品牌继续发展，并开始为拖船客户提供全新的方位推进器。这次收购将 Cat 的产品系列从仅提供船用发动机和发电机扩展到如今可向客户提供全套的船用推进组件系统。

Berg 总部位于瑞典，自1929年以来设计和制造了多款重型船用推进器和调距螺旋桨。其专有系统广泛用于全球范围内需要精确操控和定位的海事应用。Berg 从一家造船厂起家，服务于船舶行业长达101年，并始终努力为客户提供可最大限度减少停机时间的最佳解决方案。

“我们的团队现在能够以全套优化的推进组件向船舶操作员提供 Caterpillar 的全球支持。”负责船舶与石油动力部的 Caterpillar 副总裁 Tom Frake 表示。

这一整合将为全球船舶所有者提供更多的 Cat® 产品，而 Caterpillar 船舶团队和我们无与伦比的代理商网络将以这些完整的 Caterpillar 推进解决方案提供更好的服务。



“我们的团队现在能够以全套优化的推进组件向船舶操作员提供 Caterpillar 的全球支持。”

— Tom Frake, Caterpillar 副总裁

向堪萨斯家园提供备用电源



长久以来，风能一直是堪萨斯州大草原的一大特点。实际上，该州仅次于得克萨斯州，拥有美国第二大风能潜力。利用这一可再生能源为该州的可持续发展带来了巨大机遇。然而，风能有一个明显的限制条件，它不能在任何时候都以同一水平提供。为此，公用事业提供商必须将风能资源与其他灵活可控的发电资源相结合，以便有效地管理电力供求的突然变化。Caterpillar 具有正确的解决方案和能力来满足这一需求。

Mid-Kansas Electric Company, LLC 是五家农村电力合作社以及一家全资子公司的联盟，为堪萨斯州 33 个县约 200000 位居民提供服务。Mid-Kansas 选择 Caterpillar 来装备用发电站 Rubart Station，以管理风能固有的可用能量波动。其结果是设立了一家全球最大的由 Cat® 发电机组供电的天然气热电联供厂。

新工厂将安装 20 缸采用天然气燃料的 Cat 发电机组，每台额定功率为 12500 马力。每台发动机将驱动一台发电机，而 Rubart Station 的总电力输出将约为 110 兆瓦。12 台装置可迅速启动和全力运行，以满足快速变化的市场条件，应对风能资源的变化，并确保 Mid-Kansas 系统内的完全可靠性。

根据几个因素对比其他选项选择了该配置，这些因素包括高效率、低排放、极低的用水量和快速的负载响应。

“Mid-Kansas Electric 正在建设这个新发电站，以帮助管理该地区不断增长的风能所固有的可用能量波动。” Caterpillar 发电系统全球销售和营销总监 Dean Powell 说道。“我们兴奋的是，Mid-Kansas Electric 将率先安装我们全新的 Cat® G20CM34 发电机组。这些发电机组将不仅改善 Mid-Kansas 当前的多元化发电产品组合（包括天然气，煤炭和风力），还将作为一个可靠和具有成本效益的方法来满足其联盟成员对能源不断增长的需求。”



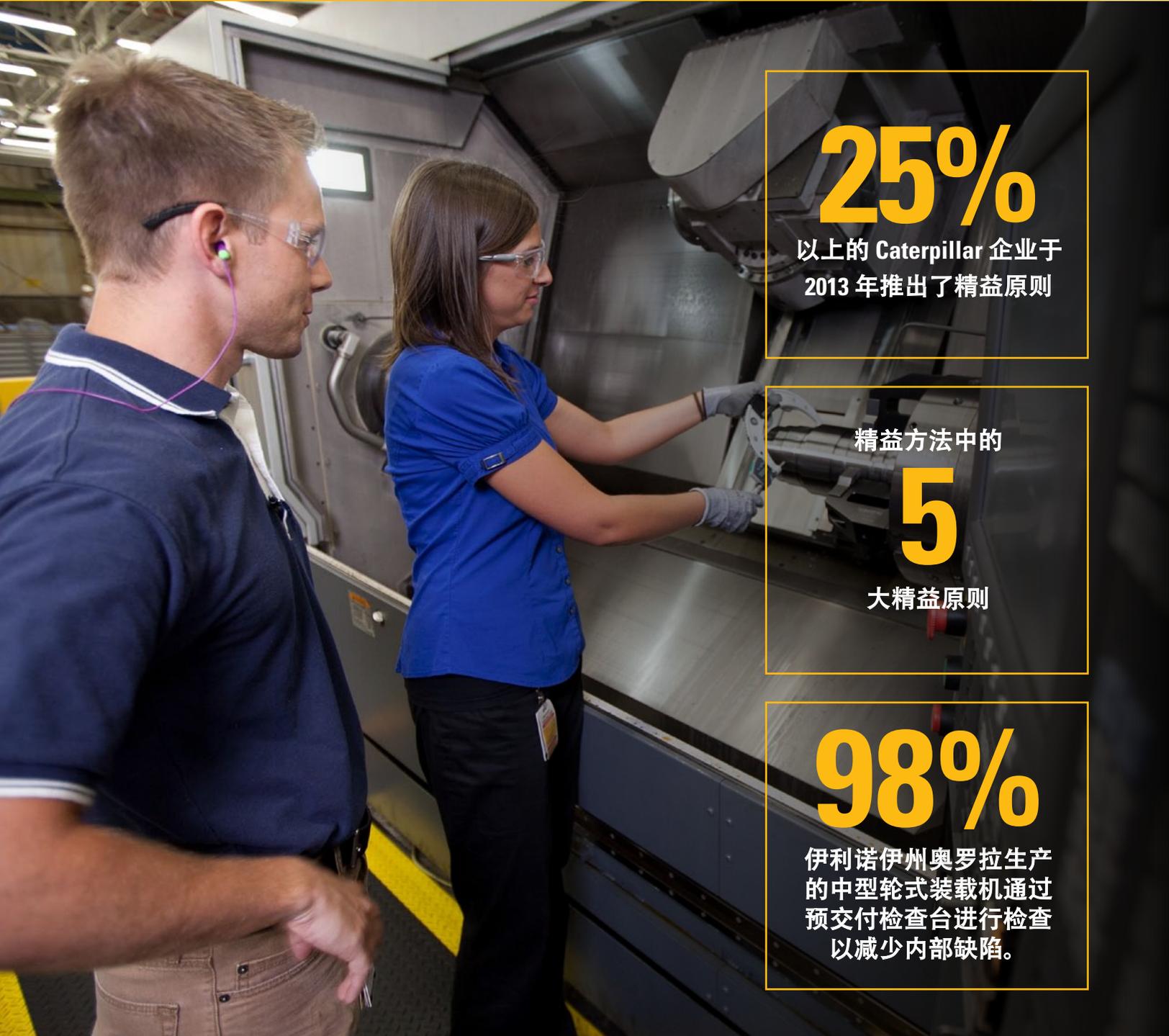
200000

位居民

**Rubart Station 的总电力输出量为 110 兆瓦，
可为堪萨斯州的 20 万居民提供电力。**

CATERPILLAR 企业系统集团

Caterpillar 企业系统集团汇集了关键流程，旨在为 Caterpillar 进一步提高我们的全球制造和供应链能力提供支持。它通过利用顾客期望并推动竞争优势，打造我们的 Caterpillar 生产系统和 6 Sigma 的坚实基础。从提供世界一流成果的全局角度出发，我们对客户的订单到交付流程的所有关键要素进行调整。Caterpillar 企业系统集团有机整合了 Caterpillar 内的几个职能领域的现有部门和组织，包括全球采购、综合物流服务、Caterpillar 生产系统、精益生产和流程改造。



25%

以上的 Caterpillar 企业于
2013 年推出了精益原则

精益方法中的

5

大精益原则

98%

伊利诺伊州奥罗拉生产的
中型轮式装载机通过
预交付检查台进行检查
以减少内部缺陷。

共同基础

迈向一个紧密相连的 Caterpillar



对话资深副总裁 Dave Bozeman

成立 Caterpillar 企业系统集团的原因是什么？

Caterpillar 企业系统集团 (CESG) 于 2013 年成立，目的是在一个总集团下整合关键的订单到交付流程。我们认为，重要的是采取 Caterpillar 的端到端全局观，从而可以识别并创造业务协同效应。总体而言，CESG 希望从客户接洽 Caterpillar 希望获取产品或服务之时起到该产品或服务交付给客户的这段时间内改善客户的体验。我们期望我们的集团以及业务可以为客户带来更好的体验。

从 Caterpillar 2020 年战略的角度来看，为什么在 2013 年成立集团非常合理？

我认为 Caterpillar 一直在朝这个方向努力。多年来，在交付、安全性和盈利能力等方面，我们已经使用我们的 6 Sigma 和 Caterpillar 生产系统 (CPS) 部署产生了巨大的利益。但是，如果我们转到下一个阶段，即作为一个组织，我们真的需要了解一下端到端的订单到交付流程。这就是 CESG 成立的原因 – 通过共同调整我们的流程，我们能够将业绩提升到一个甚至高于使用 6 Sigma 或 CPS 所实现的水平。

CESG 的工作将如何影响 2020 年战略的执行？

CESG 将带来一个更加互连的 Caterpillar，而更加互连的 Caterpillar 将最终实现最佳的库存周转。我们将获得更好的现金到现金周期，并通过 Caterpillar 新产品的推出实现更高的效率。但更重要的是，我们的集团希望了解我们整个价值链的有效性和效率，包括我们内外部的供应链和我们的代理商。

总体而言，CESG 的工作将对 Caterpillar 的所有部门产生重要影响，因为我们将优化整条价值链，而不仅仅是个别环节。

多年来，Caterpillar 面临了无数的业务挑战。CESG 将如何帮助公司应对这些挑战？

了解到我们将继续随时面临众多挑战后，CESG 集团将以互连的方式推动 Caterpillar 的发展。但当挑战出现时，我们希望 CESG 的工作能将 Caterpillar 置于一个更好的位置迎接这些挑战，从而增加我们应对这些情况的敏捷性和灵活性。

CESG 在执行其战略时将如何获得成功？

强大的员工敬业度是我们使 Caterpillar 成功互连所需的条件 – 我们所有人都接受 CESG 的目标并帮助将流程和系统连接到一个价值链中。我经常说，我们要在枯燥的工厂和枯燥的业务中努力做好工作，因为“枯燥”的运营意味着一切都在顺利运行。但是，这将需要可以促进盈利能力的敬业员工。敬业的员工将有助于使 Caterpillar 互连并在这些“枯燥”的工厂中推动实现较高的盈利能力和增长，从而使我们居于有利位置，确保现在和未来获得成功。

您希望 CESG 的工作如何帮助发展 Caterpillar 的文化？

CESG 将采取公司的全局观来发展 Caterpillar 的文化，而与之相对的是更细分的观点。这将有助于推动和促进组织内的连接，因此，拥有“订单到交付”流程以及各个支持团队整合到一个团队下至关重要。这些事情将有助于推动 Caterpillar 端到端价值的文化。

创造竞争优势的价值链

Caterpillar 是一个久经考验的创新者，但突破性的进步不会止于产品的设计。随着 2013 年 Caterpillar 企业系统集团 (CESG) 的成立，Caterpillar 的创新关注点正朝向“订单到交付”发展。为了更好地从客户下订单的那一刻起到现场交付日的这段时间内为客户提供服务，我们正在设计一条创新的端到端精益价值链。新结构和流程的设计目的是为公司提供竞争优势。

Caterpillar 企业系统集团包含几个卓越的职能领域，它们包括全球采购、综合物流服务、Caterpillar 生产系统 (CPS)、精益办公和流程改造。调整这些关键流程并为集团提供支持提升了我们在全局的制造和供应链能力。

以客户为中心

我们的客户非常清楚自己想要什么，即可用性和可靠性，而这一战略举措可满足这两方面的要求。当我们部署根据客户期望设计的端到端供应链时，便创建了一个响应更加迅速的公司。产品交付周期的缩短意味着我们的业务可以提供跨越我们所服务的市场和领域的、无与伦比的灵活性和响应能力。同时，在我们业务各个方面对精益的注重也消除了低效率，并促进超出我们当前以及以往最佳质量的改善。

以业绩为导向

响应更迅速的公司还通过优化现金周转周期来创造价值。我们的产品更快地进入市场，Caterpillar 和我们的客户就能越早地看到利润。而好处还不仅止于此。对客户响应能力提高所产生的根本结果就是效率提高。此外，当我们满足更多客户的需求时，我们就有机会进一步扩大我们的市场份额，并产生股东总回报，而无论周期长短。



精益：交付显著成果之旅

对精益的承诺推动了 Caterpillar 的重大流程和质量改进。精益对所有员工提供出了挑战，使其更加接近客户，以便可以根据客户的真实期望提供产品和服务，而不是根据对客户要求做出的假设。2013 年末，已有超过 25% 的企业推出了精益计划。

在任何精益部署中，部署制造质量的精益原则都是五个步骤中的第一步。简而言之，在每个流程中工作的每个人，都必须保证在工作的各个阶段提供 100% 的高质量。在任何阶段都不能将缺陷传递下去，无论它有多么小或者看起来有多么微不足道。

通过精益实现的直接成果显而易见，而部署这些原则在整个“订单到交付”空间内形成了流程改进和可持续的效率。精益改变的不只是流程，它对文化也有重大影响。

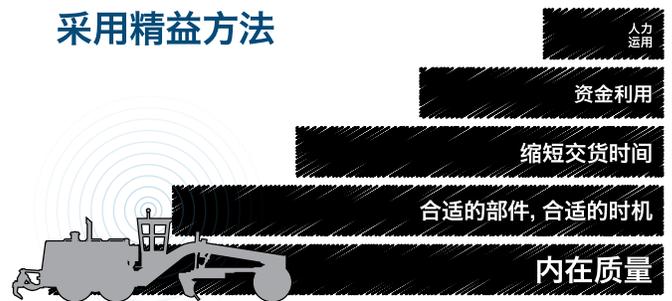
在进行精益部署审核后，负责 CESG 的资深副总裁 Dave Bozeman 说：“我们精益之旅的成功在很大程度上取决于领导参与。总的来说，领导者如何在每次部署时包含精益原则、他们的行动如何促进与员工的交流并促进行动，这些给我留下了深刻的印象。”

我们的精益旅程不仅限于制造方面。Caterpillar 内的所有职能领域都在执行日常业务流程。这些部门包括工程、营销、采购、会计和人力资源。无论组织职责如何，采用精益原则向我们的客户提供最高质量的服务、产品和输出始终是我们的重中之重。

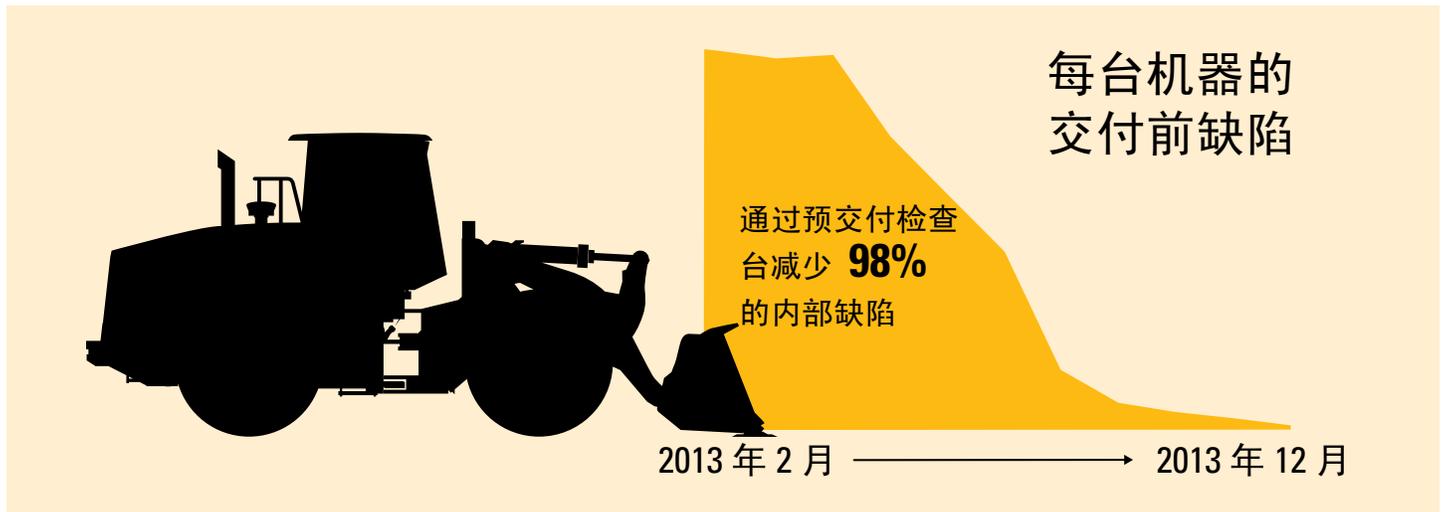
精益阶梯图

Caterpillar 的精益方法包括五个按照标准化顺序执行的精益原则。

采用精益方法



精益：交付显著成果之旅 (续)



工作中的精益：聚焦伊利诺伊州奥罗拉的中型轮式装载机

Caterpillar 以其质量而声名卓著，但无论是产品还是服务，总是会有改进的余地。没有一个地方能比 Caterpillar 位于伊利诺伊州奥罗拉的工厂更能彰显这一点。通过在中型轮式装载机价值流内部署精益，我们正消除缺陷并改进我们从客户订购到交付中型轮式装载机的流程。

自 2013 年 4 月在我们的奥罗拉工厂引入精益原则以来，成果非常显著。在初始部署时，奥罗拉的员工会像平常一样在中型轮式装载机上查找缺陷。一旦发现后，就会对这些内部缺陷进行修理，然后再装运交付给客户；然而，每次修理会向我们内部流程中增加与返工相关的额外时间和额外库存。

通过利用 6 Sigma 和 Caterpillar 生产系统 (CPS) 工具和流程，精益原则使奥罗拉员工能够消除整个价值流中的内部缺陷。通过采用我们更严谨的方法，在每台中型轮式装载机中，平均内部缺陷已减少了 60%，而通过我们的交付前检测台则可减少 98%。

缺陷和返工的消除是中型轮式装载机价值流快速改进背后的一个推动因素。与一年前相比，如今在奥罗拉只需花一半的时间即可制造中型轮式装载机。由精益推动的改进工作将为我们的中型轮式装载机客户确保更佳的产品可用性；并且随着我们继续在企业中部署精益原则，世界各地的客户也将会看到优势。

工程化 智能网络的力量

当 Cat® 793 矿用卡车从伊利诺伊州迪凯特的装配线下线准备向北美洲交付时，一个漫长而复杂的运输旅程便开始了。尽管路线将会很漫长，并且需要使用卡车、火车和海运集装箱的组合才能完成工作，但 Caterpillar 现已使用工程化的智能运输网络为我们的客户提升效率和有效性并增加价值。

“通过使用可缩短转运时间和提高运输利用率的流程启用交付产品的实时可见性，通过对外价值链的每一方（Caterpillar、代理商和客户）都会获益。”综合物流服务总监 Ed O'Neil 表示。“推动未来成功的含义是指设计和交付可为客户带来价值的工程化智能物流网络。”

该工程化网络是一项战略优势，并且已经为 Cat® 代理商 Finning（南美）带来了重要价值。与 Caterpillar 的对外运输团队合作之前，准确监控和跟踪装运情况非常困难。这种可见性的缺乏会导致出现几个效率低下的问题，包括无法准确地安排工作人员，以及在入境港口无法对运输路线进行定位。

“由于缺乏可见性，在某些情况下，我们的员工需要等待数个小时，而有时则是数天才能收到货物。这只是我们的机遇之一。”Finning（加拿大）卓越运营副总裁 Cristian Chavez 说道。“我们（Caterpillar 和 Finning）进行的项目就是 Caterpillar 及其代理商所具有的动力和价值的一个良好例证。协作优化了我们的供应链。”

Caterpillar 和 Finning 的合作关系着重于改善从北美洲到智利、阿根廷、玻利维亚和乌拉圭的交通路线。

“你必须考虑到所需的人员和流程。如果你不改变思维方式和端到端流程的执行方式，那么结果就不会有什么变化。”Chavez 说道。“我们这样做了，而结果真的很棒。”

在进行了七个月的项目工作后，该团队节省了数以百万计的美元。其行动包括：

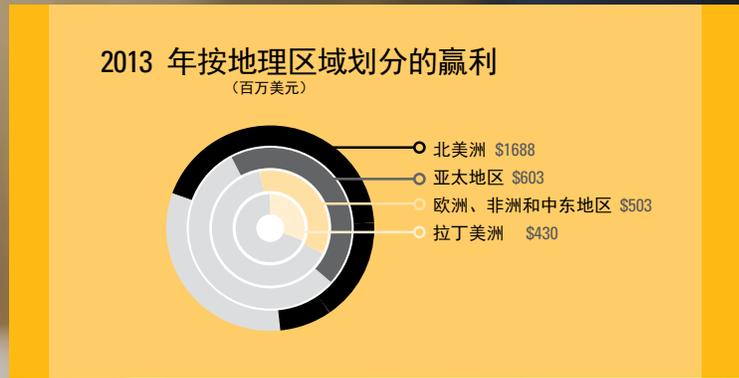
- 通过通用技术平台积极监控运输情况，从而使工作人员了解产品何时抵达入境港口，以便其编制一个准确的时间表
- 通过加强运输调度来提高速度，以使路线最佳、最快，并且缩短抵达时间
- 提高运输量并通过减少运输次数削减费用来降低成本

Chavez 后来在 Finning（加拿大）担任新职位，但旅程仍在继续。他的新团队正与 Caterpillar 积极合作，以便在 Finning（加拿大）复制出优化的运输网络。

“可促进可见性和速度的运输网络，就是非常好的业务。”Chavez 说道。“Finning 就是一个证明，无论您在何处开展业务，工程化网络都会提供竞争优势和客户价值。”

金融产品和服务部

金融产品部致力于为客户和代理商提供采购和租赁 Cat 和其他品牌设备的融资，以及为代理商提供与 Cat 产品销售有关的融资。融资计划包括经营性租赁和融资租赁、分期付款销售合同、营运资金贷款以及批发融资计划。这一细分市场还为客户和代理商提供各种形式的保险，从而为购买和租赁我们的设备提供帮助。公司服务部充当业务相关活动的企业资源，旨在为 Caterpillar 提供业务和人力资源、信息技术、会计和金融服务。



图表指出了金融产品部门的财务业绩。

可靠交付 推动成果



对话集团总裁兼首席财务官 Brad Halverson

您如何形容 Caterpillar 2013 年的财务业绩？

当我想到 2013 年财务业绩时，我的脑海中浮现了两个词：困难和执行。这一年销售情况不容乐观。Caterpillar 的销售额下降了约 100 亿美元，其中将近 80 亿来自资源行业，而这通常是我们最盈利的领域。但我们的员工能迅速应对，因为他们全身心关注执行，我们仍能够实现值得骄傲的一年。

2013 年有哪些执行方面真正脱颖而出？

成本灵活性是我们战略的一个重要组成部分，并且在销售额下降时我们采取重大举措来帮助维持盈利能力。尽管销售额减少了 100 亿美元，我们的利润仍达到了目标，并且机械和电力系统（M&PS）的经营现金流达到 90 亿美元，实现了创纪录的一年。这是对我们员工努力工作和良好执行的一个证明。我们通过开发优质产品和与我们的代理商合作来为客户提供业内最佳服务和支 持，从而继续推动我们的业务模式发展。2013 年，我们增加了机器的总体市场份额，并通过 Cat 融资服务公司向更大比例的代理商交付项目提供融资。我们工厂的安全性得以提升，而我们的产品质量始终保持最高水平。这些良好执行方面有助于在艰难年份提供强大的财务业绩，特别是在采矿领域。

在 Caterpillar，股东价值的最重要促进因素是什么？

Caterpillar 的目标是跻身标准普尔 500 指数的前 25% 行列。我们认为实现这一目标意味着每股收益的长期增长应约为 15%。我们身处周期性行业中，我们明白会有几年盈利增长速度较快，也会有几年增长速度较慢或出现下滑。为了实现这一长期盈利目标，我们将 Caterpillar 内部的资源分配到具有最大增长机会的领域，对成本进行管理并为客户提供创新而优质的产品。股东重视一致性，而这也对我们这样的周期性行业提出了挑战。值得庆幸的是，我们为广泛的行业提供服务，尽管存在周期性，但通常不会同时达到相同水平，在我们业务中取得平衡有助于改善这一问题。此外，为了减少利润的波动性，我们还注重通过业务周期提高库存业绩和成本灵活性。

在 2014 年，员工个人可以做些什么来帮助加强 Caterpillar 的财务业绩？

我真的很期待 2014 年。我们拥有地球上工作最努力、最有才能的员工。作为一个集体，我们所有人都应关注流程效率的类型和可增加客户价值的产品创新。在整个企业中，这意味着培养我们的员工、继续管理我们的成本并支持我们企业战略的各个要素，包括 Caterpillar 企业系统和我们的“主动沟通”分销模式转变。

作为个人，我希望我们的员工能够关注自身的成长和技能的发展，并愿意离开工作场所内的舒适空间在外部发展。这样，员工不仅可以增加自身技能组合，还将为 Caterpillar 和我们的客户增加价值。最后，在 2014 年，我希望我们的员工能够尽其最大努力从工作中获得乐趣。微笑，让每位同事感觉良好，但也请理解我们还有大量的工作要做。我们可以努力工作，我们可以在所从事的工作中表现出色，但我们还可以享受在这一过程中取得的成就。

当您想到 Caterpillar 的未来时，您看到了什么？

我爱 Caterpillar 并对我们的长远未来充满信心。我们处在正确的行业之中 – 可以支持全球增长、基础设施开发和中产阶级发展的行业，我们已做好了充分的准备，可随时帮助满足今后这些发展需求。我们已经获得了正确的业务模式、最佳的产品和专注于降低客户运营成本的代理商网络。尽管我们是一家全球性组织，我们仍能够比以往更快地做出良好的决策。在 Caterpillar 有很多值得我们期待的事情，这将是一次我们共同参与的有趣旅程。

全套解决方案说服客户转而采用 Cat® 产品

在不断发展的行业中形成更强大的竞争能力需要什么？在荷兰，有针对性的关注客户的特定需求、可靠的产品和量身定制的金融服务正是这一问题的答案。

位于荷兰的 Cat® 代理商 Pon Equipment BV 对废品回收领域的关注不断增强。该领域竞争非常激烈，有三个主要制造商与 Caterpillar 共享这一市场。为了构建提升的客户亲和力，Pon Equipment 让客户经理 Jan Horsting 加入进来专门从事废品回收行业的工作。Jan 被分配到与 Caterpillar 和 Cat Financial (Cat 融资服务公司) 一起工作，以面向客户提供定制融资解决方案。

2013 年初，Caterpillar 的一位荷兰客户曾与邻居企业家交谈，该企业家那时正遇到竞争对手设备的可靠性问题。用于回收运营的机器反复发生故障，影响了生产率。操作员一次又一次地提出投诉。Caterpillar 的客户以他的积极体验为例，说服他的邻居考虑将现有装置更换为 Cat 设备。

Jan Horsting 听说了这个机会，拜访了这位潜在客户 Gebr. Borg。Jan 安排了 Cat® 972K 轮式装载机的现场演示，他认为该设备能够很好地满足 Fred Borg 的需求。但在演示期间，发现了一个甚至更好的解决方案。Cat 962K 轮式装载机与 Cat® 336E 挖掘机都比该客户现有的装置更小、更轻、更经济实惠，将二者相结合，能够更有效地完成工作。Borg 先生决定购买这两台机器。

投入运行后，这两台 Cat® 机器迅速证明了自身价值并优于车队中的其他设备。Borg 先生有兴趣再添置更多的 Cat 机器，但考虑到荷兰市场中的信贷量紧缩，他不确定是否能负担得起。Pon Equipment 与 Cat 金融区域经理 Maikel Klaver 和销售支持代表 Florian de Haas 密切合作，审核了他符合资格的 Cat 金融融资，从而向该客户提供了 Cat



金融信贷额度，使其能够购买新的 Cat® M313D 轮式装载机。Borg 先生通过投资机器的全面服务和维护合同达成了这项交易。

Borg 先生对这一新投资很满意，但更满意的是他每天在作业现场与机器打交道的操作员。工作能够更快、更高效地完成。2013 年底，Borg 已拥有六台 Cat 机器，并计划向其车队中添置更多的 Cat® 产品。

“对于我们，Caterpillar、Cat 融资服务公司和 Pon Equipment BV 能够为我们提供延续业务的信任、服务和安全。” Borg 说道。“特别是现场演示，使我确信 Cat 机器就是为我打造的。毕竟你不会只是看到了宣传册中的机器就直接购买它。”

“在 Cat 融资服务公司，这次交易对我们而言意味着很多。”区域经理 Maikel Klaver 说。“与代理商的协作，以及我们所能提供的融资服务，让我们实现了更多的机器销售，这对每个人都很有益。我们获得了一位之前通过当地银行融资的客户，并将其转变成为 Caterpillar 大家庭的成员。”

Caterpillar 的多元化和包容性之旅

在 Caterpillar，多元化和包容性不仅是“最好有”的良好意愿表达。而是我们构建竞争优势的战略的重要推动因素。

“如果 Caterpillar 要在市场中以及在人才争夺战中取得胜利，那么我们需要吸引不同于我们的人才。”全球多元化和包容性总监 Latasha Gillespie 说。“我们所讨论的不只是种族、性别或民族，还包括思想的多元化和形式的多元化。我们讨论的是职业中期雇用。经证明，具有多元化团队的公司可胜过其竞争对手。我们的全球客户期望员工了解他们的多元文化和业务需求。”Gillespie 补充道。

吸引和培养最优秀的人才才是 Caterpillar 战略的一个关键组成部分。为了实现这一目标，我们的人力资源团队专注于构建多元化和包容性团队，其中个人的独特性受到尊重，并且他们的不同观点也受到重视。

自将近 10 年前设立了全球多元化和包容性办公室以来，Caterpillar 在多元化和包容性方面取得了重大进展，过去一年也不例外。2013 年，国际公认的多元化管理资源 DiversityInc. 将 Caterpillar 名列“25 家值得注意的公司”和“十大退伍军人公司”榜单。

此外，全球超过 7 万名员工参加了首次包容性调查。调查结果有助于 Caterpillar 领导层了解并利用我们的优势，以及确定可能因各种员工群体所遇到的差异而引起的不一致现象。在完成这项调查的第一年，Caterpillar 便跻身执行首次调查的标准公司的前百分之五行列。

员工资源组 (ERG) 是我们多元化和包容性战略的一个重要组成部分。ERG 以员工为主导，代表共享共同利益并具有已核准的业务目的的独立、自愿、非盈利员工团体。今天，有 12 个 ERG，共计 85 个分会和超过 9000 人的全球会员。ERG 通过辅导员工、促进领导力和职业发展研讨会、社区志愿服务以及招待潜在员工、代理商、客户和供应商，为业务带来了价值。

“我们对多元化和包容性的承诺使我们的公司在全球市场中蓬勃发展。”副总裁兼人力资源总监 Kim Hauer 表示。“世界正在发生变化、人才库已经不同、客户的期望也不断演化，为了保持我们的全球市场领导地位，我们也必须如此。通过变得比我们今天更多元化并建立包容的环境，我们将能够吸引和留住最好的人才、发现新的和创造性的想法，并最终确保我们推动世界发展的客户获得成功。”

Caterpillar ERG

- Caterpillar 非洲美洲网络
- Caterpillar 武装部队支持网络
- Caterpillar 亚洲印度社区
- Caterpillar 中国亲和团体
- Caterpillar 资深专业人士直接雇佣亲和团体
- Caterpillar 韩国亲和团体
- Caterpillar LAMBDA 网络
- Caterpillar LATINO CONNECTION
- Caterpillar 中东亲和团体
- Caterpillar 妇女倡议网络
- Caterpillar 青年专业人士亲和团体
- 特困人员亲和团体

车间移动性 – 通过卓越和创新 助力 Caterpillar 的业绩

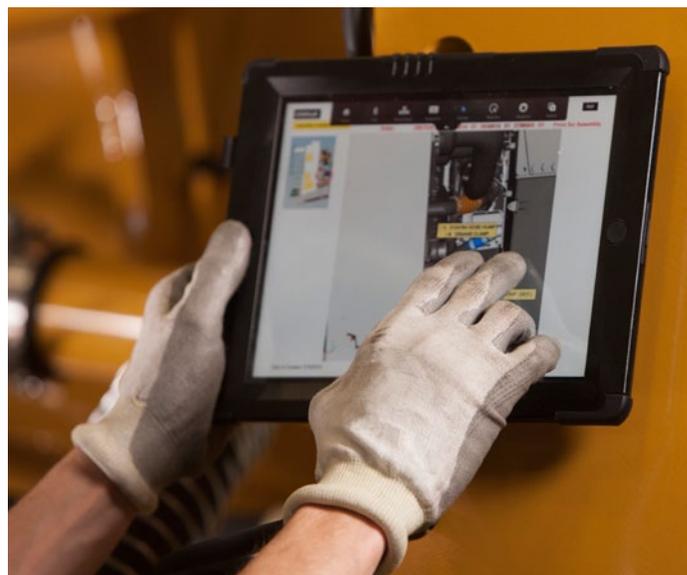
“标准工作”作为精益生产中最重要的准则之一，对最安全、最高质量和最高效的给定任务执行方式提供了明确的说明。然而，让员工能在需要时随时随地获取这些浩繁的信息却是一项挑战。在伊利诺伊州迪凯特的制造厂，由全球信息服务部实施的新车间移动计划允许组装人员使用平板电脑，手指轻触几下即可正确获得标准工作资源。

在实施车间移动性计划之前，工厂的组装人员不得不爬下工作平台，回到终端检查标准工作或试图回忆起来。在卡车上完成的标准工作的平均时间为 200 分钟，从而使检索信息的所需时间迅速增加。

通过车间移动性计划，可通过配有专门设计的磁壳的平板电脑访问组装人员正在组装的机器上的标准工作。仅需要点击一下即可旋转图片、放大图片显示详图或访问附加信息。工程变化可自动更新，完成任务时会出现操作结束确认 – 这使得在各个班次都可以轻松访问实时控制的数据。

迪凯特每条装配线上的每位组装人员都接受了平板电脑的使用培训。蓄电池寿命延长至可维持整个班次，根据组装人员的反馈，视觉辅助装置的质量优于传统系统。移动性帮助 Caterpillar 的迪凯特工厂实现成为世界最佳卡车制造厂的愿景。

在迪凯特工厂的部署只是车间移动性的开始。这一概念已在奥罗拉和巴西复制。Cat® 代理商还在探索车间移动性可为维修技师带来哪些优势。将车间技术与现代工厂相匹配只是我们通过技术助力业绩的一个方式。



法律和公共政策部

法律和公共政策部致力于维持 Caterpillar 的世界级声誉。该组织包括法律服务部和全球政府和公司事务部。责任包括法律和合规性服务、媒体关系、内部沟通、政府事务倡议、可持续性咨询以及全球环境、健康和安全管理。我们集团还对 Caterpillar 基金会提供支持，在全球范围内实现可持续发展。我们是一支全球团队，专注于为我们的客户、社区和国家提供服务。



+80%

参加 Caterpillar 无偿服务计划的 Caterpillar 法律专业人士

14000

由我们知识产权部门管理的申请中和已授予的全球专利数量

87%

企业可记录伤害率 (RIF) 从 2003 年至今已经下降了 87%

无偿服务 具有其优势



对话常务副总裁兼首席法务官 Jim Buda

Caterpillar 的法律服务团队以“无偿服务”工作而享有盛誉。这究竟是什么意思？

“Pro bono”一词来源于拉丁语“pro bono publico”，是指“为了公众福利”。它表示向需要帮助的人们提供专业服务，并通常与向那些负担不起的人们提供免费法律服务有关。Caterpillar 鼓励进行所有类型的志愿工作，我们以在世界各地提供志愿法律援助而自豪。

在企业资源有限的时代里，Caterpillar 为什么继续将重点放在社区服务和无偿服务工作上？

首先，最重要的是要回馈给我们的社区。如果我们可以帮助一个在困境中挣扎的人，那么我们就需要这样做。我们所从事的无偿服务工作确实为我们的律师和法律专业人员提供了帮助他人的机会。它还是一个招聘工具；因为 Caterpillar 能比在律师事务所工作提供更平衡的生活，以及从事无偿服务工作的明确机会。我们的团队拥有强烈的团队合作意识，而这从某种程度上归因于我们为我们所生活和工作的社区提供服务的共同承诺。

Caterpillar 的法律服务团队通常执行何种类型的无偿服务工作？

我们经常提供个人服务，如帮助人们获得保护令，或者可能举办咨询活动，帮助小型企业确定他们是否具有适当的保险，或他们是否需要投保。对于居住在无偿法律工作并非惯例的地方的非美国律师，我们会为他们提供与外部顾问或其他 Caterpillar 律师合作从事人道主义组织项目的机会。

您所在部门的成员如何在日常工作和无偿服务项目之间平衡时间？

非常谨慎。Caterpillar 是我们的主要客户，所以我们先做完 Caterpillar 的工作，然后才做所有其他的工作。但我们的员工很擅长管理工作，而且无偿服务计划对我们而言很重要。我们不要求任何人参加无偿服务计划，但我们超过 80% 的法律专业人员都会参加。2013 年，我们在全球贡献了超过 1500 小时的法律服务，这些无偿法律工作的价值远远超过 50 万美元。此外，我们的行动价值观包含诚信、卓越、团队合作、承诺和可持续性，我认为这正是激发我们热情的地方。

除了法律服务以外，法律和公共政策部还会参加其他哪些类型的社区服务？

Caterpillar 员工很无私地抽出时间并展现内含在我们的行动价值观中的社区精神。我们鼓励我们世界各地的所有同事都贡献出他们的时间。我们还对 Caterpillar 基金会提供支持，而这充分说明了帮助我们他人的迫切需求。从清理公园到建设家园，或志愿服务青年成就或联合之路，我们的团队时刻准备着提供援助和完成工作。



保护有价值的创新和 弥足珍贵的品牌

纵观我们的历史，Caterpillar 始终是技术创新的行业领军者。一长串引人注目的发明源自我们工程师和科学家的创造性思维，包括早期的履带式拖拉机型号、20 世纪 80 年代的加高型链轮底盘系统、20 世纪 90 年代的计算机辅助土方系统，以及最近的 Tier 4 排放管理技术和液压混合动力技术。今天，Caterpillar 在研究和开发方面的投资约占年销售额的 4%，带来了可扩展我们的产品和服务并改善现有产品的突破。只有通过一个世界级的智能财产保护程序，Caterpillar 才可以保护这项投资不被竞争对手复制。

随着 Caterpillar 不断扩展其产品和技术开发工作并收购了其他业务，我们的专利产品组合增加了一倍，我们的品牌名称集合现在的数量已超过 20 个。这些知识产权资产创造了竞争优势，并在全球市场上对竞争对手和潜在竞争对手构成了进入障碍。每年，Caterpillar 都会跻身于美国专利和商标办公室发布的专利数量方面的 100 强公司行列。

法律服务部知识产权实践小组与 Caterpillar 的工程师、科学家和营销人员携手共同确定、开发和保护 Caterpillar 的创新和商标。该实践小组管理着全球约 14000 项申请中和已授予的专利。该小组与首席技术官和产品经理协作确定每项 Caterpillar 业务所适用的独一无二的知识产权战略，这项工作有助于确保 Caterpillar 的知识产权组合继续为股东创造价值。实践小组还通过在全球获取和实施商标来保护 Caterpillar 的品牌。该小组与品牌管理和营销小组密切协调，管理着约 12000 项商标申请及注册，用于为品牌价值提供支持。

Cat® 产品既受人欢迎，又具有宝贵的价值 – 我们的品牌跻身 60 大最具价值的全球品牌行列 – 为了保护这一价值，我们的知识产权实践小组领导了一项积极的全球执行计划。团队与 Caterpillar 的全局安全小组密切合作，以确定和阻止企图对 Caterpillar 创新和品牌进行交易或试图出售假冒产品的个人和公司。实践小组每年负责协调和管理 9000 多起执行事项、关闭网站、网上拍卖和其他未经授权的对 Caterpillar 知识产权的使用。他们的努力保护了一些世界上最有价值的商业资产，这是一项可使我们的股东、客户和所有利益相关者获益的工作。



今天为女孩提供支持, 明天她们可以引领未来

照片由 INSIDER IMAGES / 联合国基金会 Stuart Ramson 提供。

Caterpillar 通过基础设施和能源开发促进全球发展。我们的解决方案为社区提供支持并保护我们的地球, 而 Caterpillar 基金会则在我们生活和工作的社区中共享这些价值。Caterpillar 基金会相信, 女孩和妇女是解决世界最艰巨挑战的关键。通过对已证明将产生最佳效果的方面(即妇女和女孩)投资, 帮她们消除贫困、走向繁荣, 基金会使可持续发展成为了可能。

Caterpillar 基金会与联合国基金会合作, 对处于困境之中的人们和社区产生了影响。联合国的“为了女孩、依靠女孩”Girl Up 活动激励并培训了美国的数千名女孩, 使其成为全球领导者并为全球女孩代言。

通过这种合作关系, 为女孩提供了接受教育并获得健康和安全感、成为其社区中领导者的机会。根据 Girl Up 所提供的数据, 目前有超过 6 亿生活在发展中国家的青少年女孩很难获取上学、医疗或参加社区生活的机会。

根据联合国基金会的统计, 目前超过 6600 万名学龄女孩未能入学, 4.96 亿 15 岁以上的女孩不会阅读或写字, 而在全球小学中, 女孩比男孩少 3300 万。消除女孩面临的受教育方面的障碍(男孩不太可能遇到该障碍), 是基金会投资 Girl Up 活动的主要关注点。

Caterpillar 基金会对 Girl Up 活动的计划性工作投入, 旨在帮助人们意识到女孩享受教育所面临的挑战。根据联合国基金会的统计, 受过教育的女孩可在一代内打破贫困怪圈, 而在校多读书一年, 女孩的最终工资会增长 10% 到 25%。当上学女孩的数量增加 10% 时, 该国的国民生产总值 (GDP) 就会增加 3%。通常, 受过教育的女孩会将其收入的 90% 再投入到其家庭和当地社区中。



(左) 照片由 INSIDER IMAGES / 联合国基金会 Stuart Ramson 提供。(右) 照片由 Nathan Mitchell 提供。

出于这些原因和其他原因, 我们认为每个地理区域中的女孩和妇女都将成为实现更公平和繁荣的明天所必不可少的因素。Caterpillar 基金会继续投入为女孩提供必要机会领导下一代的创新计划。我们公司和世界的进步取决于她们的未来。

Caterpillar Inc. 为 Caterpillar 基金会的慈善事业提供支持。Caterpillar 基金会成立于 1952 年, 慈善捐款已超过 5.5 亿美元, 2013 年达 5800 万美元, 其目的在于为环境可持续发展、教育和人类基本需求等领域提供项目支持, 从而帮助全球实现可持续发展。

请阅读第 60 页了解 Caterpillar 基金会的详细信息。

维持一流的道德和合规文化

今天, Caterpillar 在前所未有的全球监管执法环境下经营。政府监管机构、投资者和 Caterpillar 董事会的合规期望从未如此之高。我们接受那些高度期望, 并致力于在加强一流的道德和合规文化的同时持续改进我们的工作。

我们的全球足迹、关键市场、成长战略和业务模式将对健全和有效的合规计划的需求置于我们运营的前沿。如果发生违规行为, 由此产生的费用、声誉损害和股东价值破坏绝不是危言耸听。很多跨国公司都将大量资源投入到合规性中, 但很多公司都是在遭受了本可避免的合规性事件所造成的破坏性后果之后才采取这样的措施。

Caterpillar 的目标是采取积极主动的措施应对这一不断扩大的风险。流程和程序旨在确保我们具有一个根据内部控制、依法并在我们行动价值观的坚实基础之上运作的组织。它汇聚成为一家我们所有人均引以为傲并且我们的员工、股东和客户均可以依赖的公司。

Caterpillar 的合规性改革开始于几年前。我们构建并继续投入道德和合规计划, 并将重点放在确保合规方面上。16 个合规风险领域的企业风险责任人均规定了政策、程序、工具及合规审计计划, 旨在促进企业各个层面的合规责任制。作为 Caterpillar 反贿赂合规计划的一部分, 我们已实施了基于风险的方法和通用流程, 以减轻贿赂风险。我们制定了适当的政策和程序以审核与我们开展业务的第三方, 并评估为政府官员申请的差旅、礼品和娱乐项目。



我们认识到收购可能会带来新的风险。Caterpillar 进行基于风险的潜在收购尽职调查, 并谨慎地将已收购的公司纳入我们的流程中。此外, 还设计和执行了独立调查和合规审计流程。对一般员工的培训进行了加强, 而承担高风险职能的数千名员工每年都会接受额外培训。该计划是一个持续改进的良性循环, 可在全球范围内减少 Caterpillar 的合规风险。

安全：朝实现 宏伟蓝图前进



在 Caterpillar，没有比零更大的数字了。

零是通过零事故/零伤害愿景所表达的理想目标：在整个企业中实现零事故和零伤害。虽然该愿景尚未充分实现，但我们的进步却十分显著。实际上，Caterpillar 的工作场所比以往任何时候都安全。

在过去的十年间，企业可记录伤害率 (RIF) 下降了 87% 以上 – 从 2003 年的 6.22 到今天的 0.78。RIF 定义了每 200000 工时下严重程度足以需要进行医疗救助的伤害数。该数据意味着 2003 年以来已避免 52000 多起工作场所伤害。

“零伤害是我们的目标。” 董事长兼首席执行官 Doug Oberhelman 说道。“这一目标不那么容易实现，但肯定不是不可能实现的。除非每个人每天都能平安回家，否则我们是不会满意的。”

企业范围内 0.78 的 RIF 表示可记录伤害空前之低，而这一成就归功于战略安全计划、执行领导力支持以及全球员工对安全的承诺。

全球环境事务、健康与安全部 (全球 EHS) 是 EHS 保障手册的组织所有者，该手册明确了所有 Caterpillar 工厂必须解决的基本环境和安全问题。

“尽管全球 EHS 为企业设定了政策，但我们之所以取得进步是因为我们的员工和领导者将安全放在首位。0.78 的 RIF 值表明，我们员工的安全性是我们所从事的一切工作的首要重点。” 全球 EHS 总监 Brian Lewallen 表示。

2013 年，36 个部门中有 28 个已达到或超出其 RIF 目标，并且 Caterpillar 已超出 2013 年企业范围内 RIF 目标 23%。

实现零事故/零伤害愿景将继续致力于安全和发展我们的安全文化。

“我们在安全方面所做的努力永远不会停止。” Oberhelman 说道。“每天，我们都要保持关注并重新致力于为每个人创造安全的工作环境。”



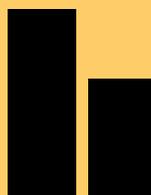
资源行业集团

资源行业集团致力于为在采矿和采石应用中使用机器的客户提供支持。责任包括业务战略、产品设计、产品管理和开发、制造、营销以及销售和产品支持。产品组合包括大型履带式推土机、大型矿用卡车、井下采矿设备、电铲、吊斗铲、液压铲、钻机、边坡采矿机、隧道钻挖设备、大型轮式装载机、工程卡车、铰接式卡车、轮式推土机式铲运机、轮式推土机、可选作业机具、林业产品、摊铺产品、工业和废物处理产品、机器部件以及电子装置和控制系统。此外，资源行业集团还管理着一些负责为公司其他部门提供服务的领域，包括集成制造、研究和开发。

销售

(百万美元)

\$21158 \$13270

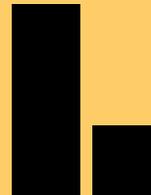


2012 2013

部门利润

(百万美元)

\$4318 \$1575



2012 2013

2013 年按地理区域划分的销售额

(百万美元)



- 北美洲 \$4443
- 欧洲、非洲和中东地区 \$3241
- 亚太地区 \$3105
- 拉丁美洲 \$2481



采矿基本面 依然向好

对话集团总裁 Steve Wunning



Caterpillar 如何管理采矿业务的周期性质？

采矿业一直属于周期性行业。Caterpillar 分别从短期和长期的角度来考虑采矿业。2013 年的采矿业产量要高于 2012 年，我们预计 2014 年的生产和资源消耗甚至会更高。煤、铜和铁矿石的商品价格也很稳定。因此，从短期来看，采矿生产处于上升趋势，这意味着 Caterpillar 在一段时间后应最终会获得更高的采矿设备销售量。

在当前周期之外，采矿业的长期前景是什么？

长期基本面非常积极。世界人口约以每个月 650 万人的速度增长，在可预见的未来内这一情况将不断继续。2010 年到 2018 年间，发展中国家人们的生活水平将几乎增长一倍，而到 2035 年，预计 60% 的世界人口将居住在城市。所有这种增长都将增加对采矿业的需求。同时还要想到，最丰富、最易于开采的矿体已经被开采。Cat® 采矿产品的一个推动因素便是为获得余下的矿物而必须移动的大量物料。除了客户需求增加外，矿石资源的减少和更难获取的矿体即将真正影响对我们产品的需求。

在未来几年中，自动采矿将如何改变该行业？

我曾与世界各地的采矿管理人员交谈，而在几乎所有情况下，他们都想要了解 Cat® 自动采矿车。这些机器可以帮助提高生产率和设备利用率，因为

车辆能够每天 24 小时、每周 7 天运行。自动采矿产品不仅提高了生产率，客户还可以降低其运营成本，因为矿区需要的人数将会减少。这是一个关键考虑因素，因为很多这类矿区都位于偏远地区，人们需要乘坐交通工具进行往返。对自动机器感兴趣的原因还在于，通过在采矿运营内和周围投入更少的人力，实际上可以提高矿场安全性。

煤为什么仍是一种具有吸引力的能源？

煤很容易找到，运输起来较为安全并且成本较低。采用正确的技术和正确的投资，煤也可以更清洁。今天，煤提供了世界上约 35% 的电力，专家表示 2010 年和 2040 年间的电力需求将增加约 90%。这些专家还说，煤将满足约三分之一的电力需求，因此，借助正确的战略，煤炭也会有乐观的前景。

煤是否有可能作为可持续能源继续发展？

煤和可持续发展并不是经常同时出现的两个词。可持续发展一方面关注环境，当然，另一个方面还关注全球人口生活水平的提高。目前，10 亿多人还没有用上电，其中包括 50% 以上的非洲人口。如果我们能为这些人提供能源供应，那么他们的生活水平将会提高，经济发展也将加快，同时能创造更多就业机会、促进教育并帮助提供更好的生活方式。我们必须通过提高生活水平和使世界成为更好的居住场所来平衡我们的环境关注，这点非常重要。煤和其他形式的能源需要成为可持续解决方案的一部分。

Caterpillar 产品开发社区 铭记创新责任

对于 Caterpillar 的客户来说，未来充满了挑战。我们的全球产品开发社区正致力于创新以应对未来的那些挑战，并将它们转化为机遇从而实现长期成功。

近年来，Caterpillar 的产品开发主要集中在我们历史中最重要的机遇之一：符合美国 Tier 4 排放标准 and 欧 IV 排放标准。自 1996 年实施 Tier 1 和欧 I 排放标准以来，近 20 年里，这些具有挑战性的法规已促使我们广泛的产品系列减少了约 90% 的排放。随着我们不久便可满足这两个标准的最终阶段，竞争格局正迅速发生变化，因为在我们进入的市场上，客户需求而非合规性将会推动产品发展。

这意味着，Caterpillar 必须进行创新，以便将我们与竞争对手的产品和解决方案区别开来，从而比以往更好地满足客户需求。技术是此努力的关键，并将确保我们已充分准备好满足这些需求。2011 年，Caterpillar 的产品开发社区通过探索关键趋势、业务需求、可持续性和其他因素将对我们的客户产生怎样的影响，开始着手开发企业产品和技术战略。该社区后来又反向推导以确定关键主题和技术，从而形成了可引导我们进入未来的集成产品和技术战略。

该战略包含三大主题：能源和电力系统、机器和机器系统以及自动化和企业解决方案。每个主题都有一些以客户为中心的目标作为开发进度的测量依据。目前在这些领域中开展的研究活动包括设法降低客户的拥有成本和运营成本、提高生产率 and 安全性以及减少温室气体排放。

截止目前，我们取得了很大的进展。该战略采取不同形式呈现，其中一项就是技术示范。这些活动向企业展示关键的新技术和系统解决方案。示范的优势在于两个方面：产品和部件组开始探索新技术并最大限度地增加潜在应用，而他们的兴趣和响应则有助于设定这些技术未来发展的速度。2013 年举行了八项技术示范。

尽管创新和探索大量新构想很重要，但只有整合在新产品中并为客户提供价值的那些技术才能在开发过程中向前发展。通过跟踪技术移转来对进展进行衡量，而技术移转则发生在新技术已开发并足够成熟，可以满足全套议定的要求（即技术成熟度，或 TRL）时。达到 TRL 4 时，新技术会被部件或产品组用作商业用途。去年，超过 25 项技术已达到此水平，并移转给不同集团以应用在我们的产品中。

“当我们开发的技术从研发阶段进入商品化阶段并将价值带给我们的客户时，我们的团队就获得了成功。”产品开发和全球技术部研究和高级工程总监 Lou Balmer Millar 解释道。“将技术移转给产品组后，我们通过企业定位、技术利用、协作和技术成熟保证来进行这一工作。我们非常高兴能够成为 Caterpillar 全球团队的一份子，并肩合作以实现共同的企业技术目标。”



将一个品牌的良好声誉在另一个品牌中延续

50余年来，Unit Rig一直是电动卡车的引领者。2011年，自Caterpillar收购Bucyrus后，Unit Rig™卡车产品系列便成为Caterpillar大家庭的成员。Caterpillar和Unit Rig工程团队几乎立即着手将Cat部件集成到卡车中。目标是确保我们的客户将拥有值得信赖的所有零件来源，Caterpillar和Cat代理商可通过使用经验证的部件最大限度地获得投资回报，同时所有卡车均满足我们客户的性能期望。

仅在三个月内，我们的工程团队就在现有的Unit Rig™ MT4400中安装了一台Cat发动机。最初的卡车如今可在现场运行6000小时以上而不出现任何主要问题，令代理商对该项目的设计和制造质量充满信心。取得这一成功后，我们下一步又将久经考验的Cat电动系统和Cat®电子装置添加到Unit Rig MT4400上，最终结果是新卡车成为了Cat® MT4400D AC矿用卡车。仅在六个月内，这一全新的Cat®卡车就成功完成了开发和测试工作。

下一步计划是全新的320吨Cat卡车。在不到九个月的时间里，工程团队设计和制造出了Cat® MT5300D AC矿用卡车的原型。320吨（290公吨）卡车基于Unit Rig MT5500和MT6300卡车的设计，而驱动系统和发动机则来自Cat® 795F AC矿用卡车。2013年初，Unit Rig MT4400D AC和Unit Rig MT5300D AC被正式授予Cat卡车品牌，即现在的大型矿用卡车产品系列中的Cat MT系列。

与此同时，在现场，Cat代理商收到用于客户现场的首辆试验用Cat MT4400D卡车，我们设置了积极的目标：在第一个月运行期间，卡车运行600小时，可用性为85%或以上，停机时间小于3%。Cat代理商派其技师接受培训并参与卡车的装配，为此工作提供了支持。在第一个月运行期间，卡车运行了605小时并实现了95.5%的可用性。停机时间微乎其微，客户反馈十分积极，他们表示Cat和Unit Rig部件的集成被证明是一次巨大的成功。

如同Cat MT4400D AC一样，Cat MT5300D AC也大获成功。首款试验的Cat MT5300D AC提前计划两个月就已制造完毕，以便为一位重要的采矿客户在其年会上展示该卡车。与代理商和Caterpillar工程团队的卓越协作使其成为可能。性能结果也一直非常强劲。在首次投入运行的第31天，Cat MT5300D AC运行了609个小时以上，可用性达95.5%。

通过利用我们久经考验的Cat部件、最大限度地增加研究和技术收益，同时最重要的是可以保持与我们客户的联系，全部扩展后的Caterpillar系列正从转变后的Unit Rig卡车的成功中获益。

Unit Rig 到 Cat 卡车之旅

- 一些Unit Rig卡车在年度运行时间方面创下历史纪录，在第一年运行期间，工作时间即达8136小时。
- Unit Rig卡车在澳大利亚、中国、印度、蒙古、非洲和俄罗斯市场具有显著的影响力。
- 现在的Cat MT系列矿用卡车利用了正在运行的数千辆Unit Rig卡车的工程和技术经验。
- Cat MT系列的大型矿用卡车目前生产了两款型号 – Cat MT4400D AC, 240吨（218公吨）等级；Cat MT5300D AC, 320吨（290公吨）等级。

Cat® 988K 大型轮式装载机 – 技术展示品



第七代 Cat® 988 轮式装载机, Cat 988K, 于 2013 年下线 – 拥有我们许多竞争对手望尘莫及的令人难以置信的成就。此获奖型号正逢其 50 周年纪念日, 结合了长久的使用寿命、可靠性、提高的燃油效率和性能等特征, 而这也是 Cat 品牌的核心。Cat 988K 很好地例证了这些技术进步如何使 Caterpillar 获益。

开发像高科技的 Cat 988K 轮式装载机这样的一流产品需要巨大的团队努力。这一开发的核心就是 Caterpillar 投入用于改善团队工作方式的技术。利用全新的 Voice of the Customer 软件, 营销团队努力了解客户的需求。甚至将客户请到了我们的 3D 实验室, 与我们的团队一起使用比例 3D 虚拟模型进行协作。工程团队广泛采用虚拟产品开发, 可对从螺栓接头到动力传动系、结构、制造流程本身的一切进行详细的计算机模拟, 以使团队测试构想并进行虚拟迭代, 将开发时间和成本减少了 30% 以上。

技术不仅改进了团队协作能力, 还是 Cat 988K 以下功能和优点的核心:

- **Cat® C18 ACERT™** – Cat 988K 是首款在 560 千瓦 (750 马力) 下提供 Tier 4 Final/欧 IV 排放标准的机器。这一高科技发动机提供了更多动力, 同时使用更少的燃油并产生更低的排放。

- **Eco 模式 (按需油门)** – 这一新功能允许操作员使用左踏板 (制动器/空档器踏板) 和机具保持正常操作。操作员无需操作发动机油门踏板, 因为机器系统会管理发动机转速。客户可从手动油门和人机工程学设计/易于使用的油门锁中获得效率的提升。相较于上一代 Cat 988H, 该功能可帮助全新的 Cat 988K 减少多达 20% 的油耗。

- **全新的操作台** – Cat 988K 专为实现操作员舒适性而造, 而技术可帮助实现这一点。驾驶室内部的噪音级别从 Cat 988H 的 74 加权分贝或 db (A) 显著降低至 71 db (A), 驾驶室温度控制完全自动且连续可变。机器中的全新触摸屏彩色图像显示器可提供机器信息并配有 Cat® 下一代重要信息管理系统 (VIMS)。

- **完全集成的系统** – Cat 988K 上最显著的技术示例之一, 只有通过操作机器才可以体会。利用此轮式装载机 50 年来的经验, Cat 988K 成为系统集成标准。我们所有的机器系统都可以无缝合作, 以确保我们的客户使用 Cat 988k 搬运更多、效率更高。

日本 Caterpillar 庆祝重要纪念日

2013年，日本员工庆祝了两个非常重要的纪念日 – Caterpillar 在日本运营 50 周年纪念日以及 Caterpillar Japan Ltd. 公司完全融入 Caterpillar 大家庭中的第一个周年纪念日。

Caterpillar 在日本的运营历史始于 50 年前的相模工厂。自 1964 年成立以来，相模工厂已为市场引入一系列产品，包括久负盛名的 Cat® D4D 履带式推土机（首款生产于 1965 年）。相模工厂交付的产品在公路和水坝施工中发挥着重要作用，对日本经济增长做出了宝贵贡献。一路走来，相模已成为构建强大供应商关系并调整重要供应商以满足我们业务需求的领导者。

Caterpillar 的首款日本制造的液压挖掘机 – Cat Y35，于明石制造。此后，明石成为液压挖掘机开发和生产的主要工厂和企业领导者，每天能够生产 100 台挖掘机。明石工厂已成为实施 Caterpillar 生产系统和高效供应链的企业基准。

位于明石的液压挖掘机设计中心（HEDC）是一家重要的 Caterpillar 产品开发中心。HEDC 已开发出 E 系列和获奖的 Cat® 336E 混合动力挖掘机等产品，这些令人满意的产品被分销至世界各地的客户那里。

2013 年还有另一个重要的纪念日。2008 年，Caterpillar 和 Mitsubishi Heavy Industries Ltd. 宣布 Caterpillar 将成为这两家公司的合资企业 Caterpillar Japan Ltd. (CJL) 的多数股权控股方。CJL 开始将工作融入到 Caterpillar 的业务和流程中，随后在 2012 年，公司宣布 Caterpillar 将拥有 CJL 的独家所有权。2012 和 2013 年，前 CJL 员工完全转变为 Caterpillar 大家庭的成员。公司上下一起庆祝 CJL 成为 Caterpillar 全资子公司一周年纪念日，进一步加强了我们在日本的影响力。

“在过去 50 年里，我们在日本共同取得了很大进展，但合作关系和悠久历史的真正力量在于它在全球范围内对 Caterpillar 的影响之上。”集团总裁 Ed Rapp 说道，他负责建筑行业集团。“日本团队在卓越制造、供应商整合、Caterpillar 市场系统实施、持续改进和设计能力方面的出色能力已成为企业的标准。”



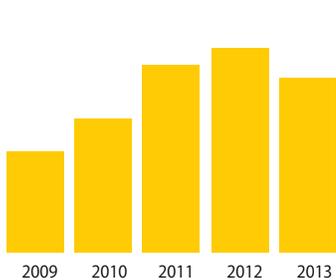
1990 年，一名员工对 Cat 320 液压挖掘机进行修整（上图）。
1965 年，观众对相模工厂生产的第一台 Cat D4D 赞叹不已（下图）。

财务业绩

我们对 2013 年在充满挑战的行业环境下我们员工的团结一致而感到自豪。尽管销售收入下降，但 Caterpillar 仍在机器和电力系统经营现金流方面创下了记录，增强了我们的资产负债表并提升了我们机器的整体市场地位。此外，我们继续提高我们工厂的安全性和我们产品的质量。成本灵活性对我们的战略至关重要，并成为 2013 年的重要关注点，在我们采取实质措施帮助保持销售额下降时的盈利能力时，这一点尤为适用。这很不容易，尤其是对我们经受住这艰难一年考验的员工而言，但我们采取的措施帮我们在 2013 年交付出了强大的运营业绩。

综合销售收入 (以百万美元计)

\$32396 \$42588 \$60138 \$65875 \$55656



\$557 亿

销售收入下降 16%，主要是由于矿用新机器的销售额急剧下降所致。

按部门统计的综合销售收入 (以百万美元计)



\$557 亿 销售收入总额

Caterpillar 是一家多元化公司，为全球各类行业提供服务。

2013 年美国对不同地区的出口额 (以百万美元计)

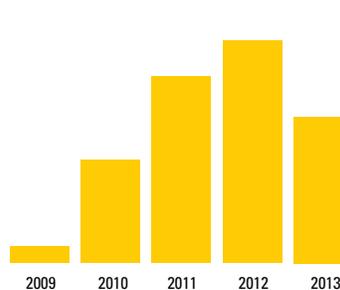


\$166 亿 出口总额

美国对亚太地区和 EAME 市场的出口见证了最显著的同比减少。

运营利润 (以百万美元计)

\$577 \$3963 \$7153 \$8573 \$5628



29% 回笼

尽管销售额减少、销售组合不理想、消极成本分摊影响较大、价格变现较弱，我们仍实现了 29% 的递减运营利润回笼，这与我们的目标范围相符。

财务业绩

资本支出（不包括租赁的设备）（以百万美元计）



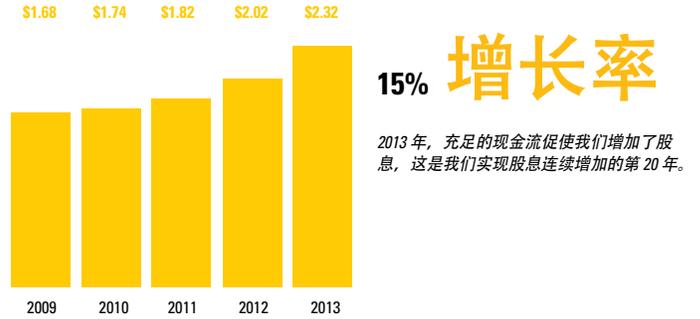
研发（以百万美元计）



每股利润（已摊薄）



公布的每股股息



CATERPILLAR®

市场绩效

CAT 和标准普尔机械指数



假定 2008 年 12 月 31 日投资 100 美元，并将其后产生的股息进行再投资来计算累积股东回报。

Caterpillar 普通股在纽约证券交易所以 CAT 标志交易。

5 年股票收盘价



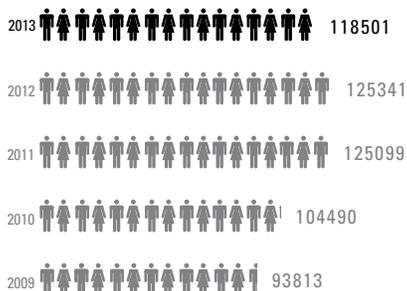
尽管这是艰难的一年，但 Caterpillar 股票价格总体上仍保持稳定。

(截止 2013 年 12 月 31 日)



业务绩效

全球员工 (年末时)



118501

员工

我们的全球员工从2012年起减少了5.5%，这主要是由于计划重组和产量降低所致。

每名员工的全球销售收入 (以千美元计)

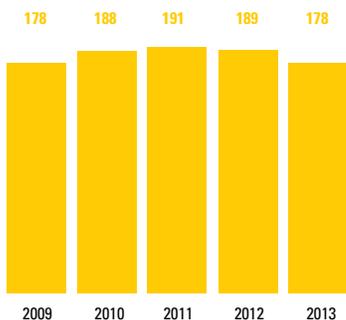


\$454000

每名员工

由于销量减少，每名员工的销售收入减少。

全球 CAT® 代理商



178

全球代理商

我们的代理商网络是我们业务模式的重要组成部分，也是我们的竞争优势。

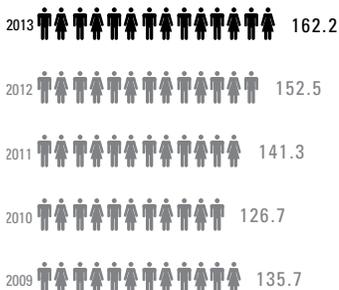
代理商资产净值 (以十亿美元计) *



\$218 亿

大多数 Cat® 代理商均为独立运营商，他们在当地独立经营业务，并从稳固持久的客户关系中获益。

代理商员工数量 (以千人计) *



162200

代理商员工数量

Cat® 代理商员工是服务我们全球客户群的重要环节。

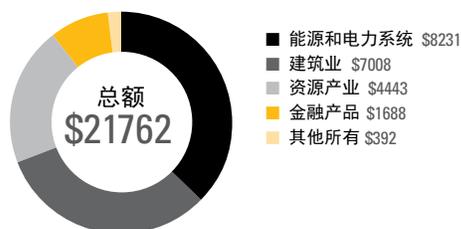
*预计

2013 年全球绩效 (按地区)

北美洲



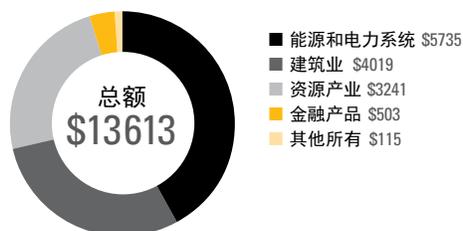
2013 按部门统计的销售收入 (百万美元)



*工厂包括那些从事制造、零件分销、铁路和再制造业务的主要地点。在某些地理区域，工厂符号可能代表多个工厂。

欧洲、非洲和中东地区

2013 按部门统计的销售收入 (百万美元)



*工厂包括那些从事制造、零件分销、铁路和再制造业务的主要地点。在某些地理区域，工厂符号可能代表多个工厂。

2013 年全球绩效 (按地区)

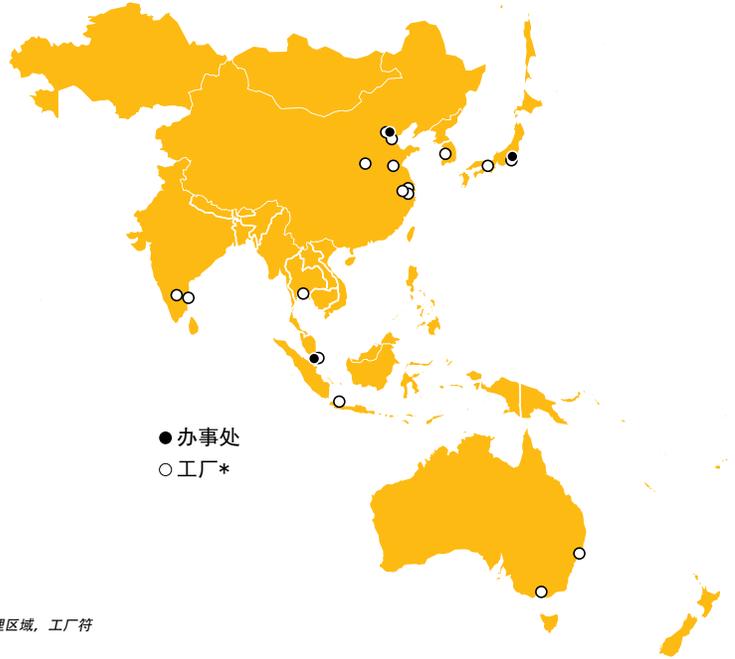
亚太地区

2013 按部门统计的销售收入

(百万美元)



- 能源和电力系统 \$4690
- 建筑业 \$4021
- 资源产业 \$3105
- 金融产品 \$603
- 其他所有 \$51



*工厂包括那些从事制造、零件分销、铁路和再制造业务的主要地点。在某些地理区域，工厂符号可能代表多个工厂。

拉丁美洲

2013 按部门统计的销售收入

(百万美元)



- 能源和电力系统 \$2728
- 建筑业 \$2481
- 资源产业 \$2168
- 金融产品 \$430
- 其他所有 \$4



*工厂包括那些从事制造、零件分销、铁路和再制造业务的主要地点。在某些地理区域，工厂符号可能代表多个工厂。



五年财务摘要

以百万美元计，每股数据除外

年度截止于 12 月 31 日

	2013	2012	2011	2010	2009
销售和收入	\$ 55656	\$ 65875	\$ 60138	\$ 42588	\$ 32396
美国境内所占百分比	33%	31%	30%	32%	31%
美国境外所占百分比	67%	69%	70%	68%	69%
销售	\$ 52694	\$ 63068	\$ 57392	\$ 39867	\$ 29540
收入	\$ 2962	\$ 2807	\$ 2746	\$ 2721	\$ 2856
利润 ⁴	\$ 3789	\$ 5681	\$ 4928	\$ 2700	\$ 895
每股普通股利润 ¹	\$ 5.87	\$ 8.71	\$ 7.64	\$ 4.28	\$ 1.45
每股普通股利润 - 已摊薄 ²	\$ 5.75	\$ 8.48	\$ 7.40	\$ 4.15	\$ 1.43
宣布的每股普通股股息	\$ 2.320	\$ 2.020	\$ 1.820	\$ 1.740	\$ 1.680
普通股平均股东权益收益率 ³	19.7%	37.2%	41.4%	27.4%	11.9%
资本支出：					
物业、厂房及设备	\$ 2522	\$ 3350	\$ 2515	\$ 1575	\$ 1504
租赁给其他方的设备	\$ 1924	\$ 1726	\$ 1409	\$ 1011	\$ 968
折旧和摊销	\$ 3087	\$ 2813	\$ 2527	\$ 2296	\$ 2336
研发费用	\$ 2046	\$ 2466	\$ 2297	\$ 1905	\$ 1421
占销售和收入的百分比	3.7%	3.7%	3.8%	4.5%	4.4%
工资、薪水和员工福利	\$ 10962	\$ 11756	\$ 10994	\$ 9187	\$ 7416
平均员工人数	122502	127758	113620	98554	99359
12 月 31 日					
总资产	\$ 84896	\$ 88970	\$ 81218	\$ 63728	\$ 59842
一年后到期的长期债务：					
合计	\$ 26719	\$ 27752	\$ 24944	\$ 20437	\$ 21847
机械和电力系统	\$ 7999	\$ 8666	\$ 8415	\$ 4505	\$ 5652
金融产品	\$ 18720	\$ 19086	\$ 16529	\$ 15932	\$ 16195
总负债：					
合计	\$ 37750	\$ 40143	\$ 34592	\$ 28418	\$ 31631
机械和电力系统	\$ 8775	\$ 10415	\$ 9066	\$ 5204	\$ 6387
金融产品	\$ 28975	\$ 29728	\$ 25526	\$ 23214	\$ 25244

1. 根据加权平均流通股数来计算。

2. 根据加权平均流通股数来计算，已使用库藏股法且假定行使股票薪酬而摊薄。

3. 表示除以平均股东权益（年初股东权益加上年末股东权益，再除以 2）后的利润。

4. 普通股股东应得利润。

业务 概述



Caterpillar 业务概览

Caterpillar 致力于在全球实现可持续发展。Cat® 设备（具有 300 多种机器产品系列，全球装置总数超过 300 万台）为客户的公路、铁路、海运和河运、林业、采石场及油田提供服务。我们的产品和服务可适用于任何您能够想到的作业现场。我们为客户提供机器、解决方案及支持，以使他们在面对多变的地形和气候条件时具有上佳表现。我们的发动机和燃气轮机马力强劲，可满足客户需求在全球运送货物和商品。同时，我们的发电机可将电能输送到任何需要的地方。Caterpillar 通过世界一流的服务业务以及物流、金融产品和再制造支持服务来配合我们卓越的制造能力。

Caterpillar Inc. 拥有多种品牌。这些品牌为我们的成长战略提供支持，有助于实现我们的企业目标。Caterpillar 品牌代表整个公司以及投资社区、员工、公共政策决策者和其他重要利益相关者。我们的品牌组合（包括我们主要的公开品牌 Cat）信誉建立在数十年优质业绩的基础之上，它们可提供卓越的质量与可靠性，也是最佳设计、制造及客户服务的保证。

有关 Caterpillar 的更多信息，请访问 caterpillar.com。有关 Cat 产品、服务和解决方案的完整概述，请访问 cat.com。

主要产品组

- 铰接式卡车
- 紧凑型履带和多地形装载机
- 吊斗铲
- 钻机
- 电铲
- 发动机
- 发电机组
- 露井联合端邦采煤机
- 液压挖掘机
- 液压铲
- 机车
- 船用推进系统
- 平地机
- 工程卡车
- 公路卡车
- 吊管机
- 滑移式装载机
- 履带式挖掘机
- 履带式装载机
- 履带式推土机
- 隧道掘进设备
- 涡轮机
- 轮式推土机
- 轮式挖掘机
- 轮式装载机
- 轮式牵引型铲运机
- 作业机具与附件

主要服务领域和服务行业

- 农业
- 建筑
- 客户服务
- 拆除和废料回收
- 发电
- 融资
- 林业
- 政府与国防
- 保险
- 园林施工
- 机车和铁路
- 道路养护和维修
- 船舶业
- 物料搬运
- 采矿
- OEM 解决方案
- 石油与天然气
- 摊铺
- 管道
- 电站
- 采石、集料和水泥
- 再制造
- 租赁
- 安全
- 培训
- 技术与解决方案
- 垃圾处理

业务 概述

全球足迹



*工厂包括那些从事制造、零件分销、铁路和再制造业务的主要地点。在某些地理区域，工厂符号可能代表多个工厂。

Caterpillar 基金会

使可持续发展成为可能。

我们的愿景：

消除贫困社区的每个贫困恶性循环，走上富裕之路。为了实现这一愿景，我们通过对已证明将产生最佳效果的正确举措进行投资，即女孩和妇女的教育和发展。



我们如何实现可持续发展？

我们与众多教育、环境和紧急救援组织建立了战略伙伴关系，旨在摆脱贫困并使人们，特别是女孩和妇女，能够充分发挥他们的潜力。

教育

环境

紧急救援

重点领域

贫困恶性循环

女孩和妇女

Caterpillar 基金会

使可持续发展成为可能。

造就能够帮助他人的积极社区领袖。

贫困恶性循环



女孩在非常年轻的时候就怀孕了，
无法照顾她们的孩子。
贫困的恶性循环一代又一代重复上演。

VS



通往富裕之路

Caterpillar 基金会

使可持续发展成为可能。

为什么是女孩和妇女？

每个人都有用武之地，但在现今的社会政治形势下，为女孩和妇女创造公平竞争环境已带来了指数级的回报。

女孩



受过教育的女孩大多能够选择自己的结婚年龄，使其获得原本不会有的机会。



受过教育的女孩会将其收入的 90% 重新投入到家庭中，而男孩只投入 35%。



女孩在校多读一年书，最终工资就会增加 10% 到 25%。



接受教育的女孩增加 10%，GDP 就会增加 3%。



避免感染 HIV/AIDS。



参与公民领导。

妇女



女性企业家几乎能够 100% 地偿还贷款，这一比例明显高于男性企业家，使其社区能够从更好的财务状况中受益。



受过教育的妇女将平等地教育她们的孩子，向年轻女孩提供她们以往无法获得的机会，从而创造良好的环境以推动下一代进一步发展。

来源：世界银行，世界发展数据和研究，2012-2013

Caterpillar 基金会

使可持续发展成为可能。

机会有多大？



X 6600 万

目前，6600 万名适龄女孩未能入学。



4.96 亿 15 岁以上的女孩不会阅读或写字。



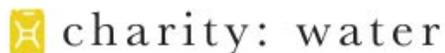
X 300 万

全球范围内，就读小学的女孩比男孩少 3300 万。

我们与业内最好的伙伴合作，尽力把工作做好。



American Red Cross



OPPORTUNITY International

Caterpillar 基金会

使可持续发展成为可能。



随时了解我们的进展

有关更多信息，请参阅我们的计划，如需了解有关我们合作伙伴关系的更多信息，请访问：

caterpillarfoundation.org >

请关注我们：





CATERPILLAR

©2014 Caterpillar 保留所有权利。CAT、CATERPILLAR 及其相应的徽标、ACERT、“为你铸就”、MineStar、Product Link、Solar、Unit Rig、VisionLink、“Caterpillar Yellow”和“Power Edge”商业外观以及此处所使用的公司和产品标识是 Caterpillar 的商标，未经许可，不得使用。

© 2014 CATERPILLAR 公共新闻稿。保留所有权利。美国印制。

前瞻性陈述

本《2013 年度回顾》中的某些陈述涉及将来的事件和预期，因此按照《1995 年私人证券诉讼改革法》的界定属于前瞻性陈述。本文中诸如“相信”、“估计”、“将要”、“将”、“会”、“预计”、“预期”、“计划”、“规划”、“打算”、“可能”、“应该”或其他类似的词语或语句通常都表示前瞻性陈述。除历史事实以外的所有其他陈述均为前瞻性陈述，包括但不限于涉及展望、规划、预测或趋势描述的陈述。此类陈述不对未来表现做保证，我们也不承诺将更新我们的前瞻性陈述。

Caterpillar 的实际情况可能会与该前瞻性陈述中明示或暗示的情况差别较大，它取决于各种影响因素，包括但不限于：(i) 全球经济形势和我们所服务行业的经济状况；(ii) 政府的货币政策或财政政策以及政府在基础设施方面的支出；(iii) 商品价格变化、零部件涨价、我们的产品需求波动或零部件产品的极度短缺；(iv) 全球金融市场的混乱或波动限制我们流动资金的来源或我们客户、代理商和供应商的流动资金；(v) 我们所开展业务的国家中的政治和经济风险、商业不稳定性以及超出我们控制能力的事件；(vi) 无法保持我们的信贷评级会增加我们的贷款成本，对我们的资金成本、流动资金、竞争地位和进入资本市场产生不利影响；(vii) 我们金融产品部门与金融服务业有关的风险；(viii) 利率或市场流动性状况发生变化可能会对 Cat 融资服务公司和我们的收益和/或现金流产生不利的影响；(ix) 拖欠增加、收回或 Cat 融资服务公司客户的净亏损对其结果产生负面影响；(x) 出台新法规或金融服务法规发生变化；(xi) 我们未能通过收购、合资或剥离资产实现所有预期收益，或这些收益可能花费比预期更长的时间实现；(xii) 国际贸易政策可能影响对我们产品的需求和我们的竞争地位；(xiii) 我们开发、生产和营销符合我们客户需求的优质产品的能力；

(xiv) 我们开展业务的竞争非常激活的环境会对我们的销售和定价产生不利影响；(xv) 我们未能通过众多主动行动实现所有预期收益，未能提高我们的生产率、效率和现金流并降低成本；(xvi) 我们会产生额外的重组成本，不能通过过去或未来的成本缩减措施来实现预期节省或收益；(xvii) 我们的代理商和 OEM 客户的库存管理决策和采购方式；(xviii) 遵循环境法律和法规；(xix) 被指控违反或确实违反了贸易或反腐败法律和法规；(xx) 其他税务支出或风险；(xxi) 货币波动；(xxii) 我们或 Cat 融资服务公司的财务契约合规性；(xxiii) 养老金计划支付义务增加；(xxiv) 工会争端或其他的员工关系问题；(xxv) 重大司法流程、索赔、诉讼或调查；(xxvi) 如果实施碳排放法规和/或规章，可能需要遵守合规要求；(xxvii) 会计标准发生变化；(xxviii) 未遵守或违背信息技术安全；(xxix) 包括自然灾害在内的意外事件导致的不利影响；以及 (xxx) 公司于 2014 年 2 月 18 日就截至 2013 年 12 月 31 日的上一年度提交给证券交易委员会的 Form 10-K 的“Item 1A. Risk Factors”部分中详细描述的其他因素。