



想客户所想

戴上安全帽。进入工地。检查发动机的读数。检查项目计划。评估收益。

这些仅仅是全球成千上万名 Caterpillar 客户每天所做工作的其中几项。我们越能站在客户的角度看待工作情况，就越能满足他们的要求。一旦能够满足客户的需求，我们就赢得了市场机会。

董事长致辞



Doug Oberhelman
董事长兼首席执行官

想所有者所想

在我的整个职业生涯中，当我接受一份新的工作时，我通常是必须边工作边学习。大多数人可能有同样的经历，因为通常情况下，时间不允许你在角色转变上耗费太久。老板会带你去新的办公桌，然后走开了，而你需要开始工作。但在今年，当我开始这份新的梦寐以求的工作，担任 Caterpillar 董事长兼首席执行官，事先安排好的顺利交接让我受益良多。

Jim Owens 已拟定好了计划，让我专心制定新的战略，而他则是保持公司有条不紊地日常运营。在 6 个月的时间里，我带领了多个不同的 Caterpillar 管理团队，深入剖析公司业务，并制定出了新的企业战略来指导 Caterpillar 在 2010 到 2015 年的工作。Jim 带领团队强势完成了 2010 年的目标，而我则是与管理层一起，制定新的战略并将其传达给员工、代理商和供应商。没有比这种结果更好的了！

Caterpillar 团队成就

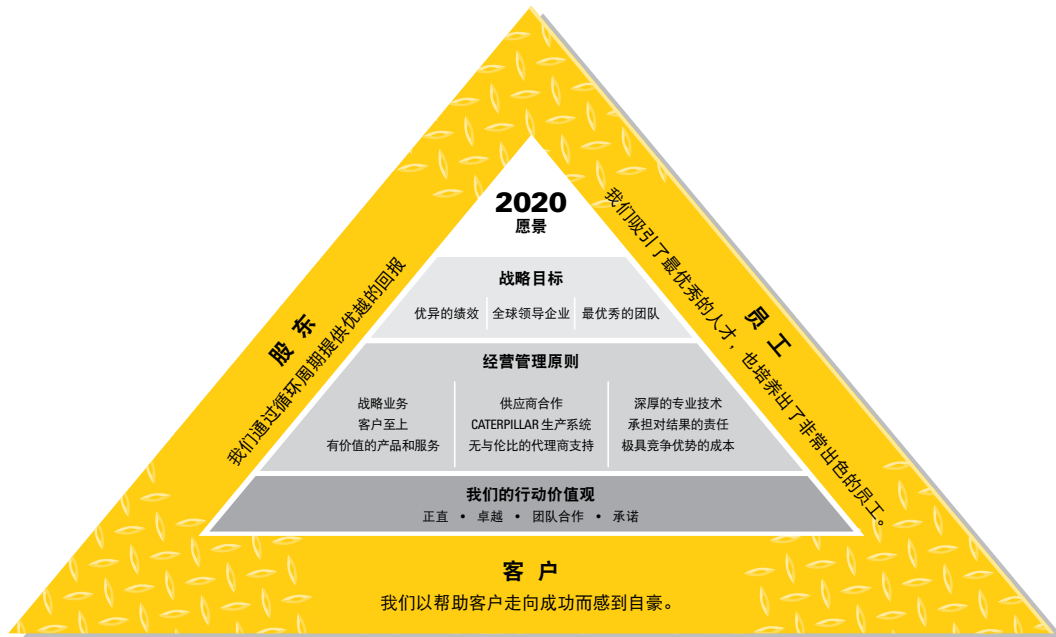
2010 年是令人激动的一年。当我们面对挑战，包括全球经济持续不稳定的时候，我们的团队齐心协力，奋力拼搏，最终取得了胜利。销售收入达到 425.88 亿美元，比 2009 年增长了 31%，每股收益也从 2009 年的 1.43 美元上升到了 4.15 美元。在经历了前几年的困难之后，我们为全世界带来了好消息，这感觉实在是太棒了！在内外交困的情况下，我们的团队依然能够取得如此卓越的成绩，对此我无法充分表达喜悦之情。

首先，我们重新划分了战略业务，使集团总裁直接对各自业务部门的业绩（盈利和亏损）负责，而且也要对各自部门内的产品和服务负全责。这些变革标志着 Caterpillar 的思维方式、我们的客户服务方式以及对市场作出反应的速度都发生了改变。

第二，我们制定出了新的企业战略，它以我们的行动价值观为立足点，让我们始终以客户为中心，并修订了我们对业务模式的承诺。我们能取得成功，是因为我们为客户提供有价值且高质量的产品、服务和解决方案，使客户能在产品生命周期内的总拥有成本和运营成本达到最低。再加上我们无与伦比的客户支持，使得我们的机器和发动机在行业中占据着全球最大的比例，客户的忠实度最高，并在业务的运作中达到了最令人瞩目的收益。我们的管理人员不仅将新的战略传达给员工，而且也传达给对我们的成功起着至关重要作用的代理商和供应商，这一点做得非常出色。领导力和个人责任心都是我们新战略的重要组成部分，新战略首先要求我们承担起帮助每个人学习、理解并自觉接受这个新战略的责任。更让我感到高兴的是，我们的团队对此已经积极作出回应。我们已经启动了一个新的领导力发展计划。我们正在按照供应商的建议积极行动，因为我们在供应链的每个环节上都有为客户创造价值的机会。我们正在降低产品的成本，同时增加它们的价值。而且，我们正在改变我们的工作方式，以便能够更积极、迅速地做出响应。

第三，我们宣布了有关在世界范围内开设新工厂和扩张产能的主要计划，包括能够为公司带来重大改变的三项大型收购计划 — Electro-Motive Diesel, Inc.、MWM Holding GmbH 和 Bucyrus International, Inc.。所有这些交易能够合理拓展公司业务，并让客户享受到前所未有的服务，推动公司迈入下一个发展阶段。

董事长致辞



最近更新的战略将在接下来的 5 年内指导我们的业务，争取实现我们的 2020 愿景。

我们之所以能够做出这些行动，因为我们 2010 年的现金流十分充裕。所有这些投资都与我们的战略完全保持一致，将来会给我们带来更多的收益。时机的重要性不言而喻。我们在正确的时间做出了正确的投资。我们已经看到经济和需求方面的积极信号，因此需要为这次复苏做好充分的准备。

对竞争力至关重要的政策

在 Caterpillar 外部，我们也面临着众多不确定因素，全球经济自然不用说，同时还包括各种政策。这些政策既可能会加强，也有可能削弱美国境内公司的长期竞争力。美国曾经独领世界贸易，但是现在已经敲响了警钟。美国与韩国、哥伦比亚以及巴拿马的贸易协定进展缓慢，结果未定。世贸组织多哈发展回合谈判尚未完成。而且，我们与一些最大的贸易伙伴和主要成长型市场（如巴西、中国、印度）之间没有签订自由贸易协定。与此同时，其他国家都在积极地推动贸易协定，这使美国出口商在竞争中处于相当不利的地位。我们必须在贸易上更进一步，并让我们的员工了解到，只有市场完全开放了，才能做好业务，才能带动经济的发展和提供更多的工作岗位。

此外，我们也面临着联邦和州政府赤字不断增加的问题。我们需要恢复财政自律，虽然这可能会引起某些不满。但眼下应当着手开源节流、削减费用、提升效率，启动方法老套但效果不错的预算紧缩。

但是，我们也应当着重选择可带来最高回报的投资。尤其是我们国家的基础设施。我们的基础设施曾经是全世界的骄傲，但现在已经逐渐老化。要增强国家的竞争力，扩充工作岗位以及增加出口，基础设施的更新必不可少。

美国税法是不确定因素的另一个来源。2010 年底，国会增加了大量的商业条款，如研发税收抵免，但是这些规定仍然是临时的，如国会不采取行动，这些条款将会再次失效过期。要跟上其他国家的步伐，美国必须对税法进行改革并制定出永久性的法规，这样才能增加确定性因素，为企业面对国内外的竞争提供公平竞争的环境。



全球宏观经济的趋势正在为 Caterpillar 创造多条增长路线。

最后，我们必须认真对待医疗和国家养老金改革等棘手问题。是的，美国通过了大规模医疗改革法案。基本上每个人都认为改革是必要的，但是该法案却给商业贸易带来了巨大的负担，导致错过真正的改革机会。要真正控制医疗成本，我们必须加倍关注疾病预防、医疗质量改进、按疗效收费规定、循证护理和治疗、比较效果研究和支付改革。

的确，我们面临着诸多需要及时关注的挑战，但我们主张每个人都从全局的角度去看待问题。多年以来，创新和投资一直是成功推动经济增长和创造就业机会的关键所在。而且，我们能否在未来实现发展和繁荣取决于我们能否在全球市场保持竞争力和优势。

需要考虑外部环境

当我们展望未来时，某些事情十分清楚，比如说，全球能源需求将持续增加，全球各个国家和城市继续发展。因此，我们需要借助各种高效的方法在全世界范围内提供商品和服务。无论发生什么情况，这些需求始终都存在。Caterpillar 将做好充分准备，抓住发展机遇，在不断变化的世界中寻求进步。

展望 2011 年，我们仍然有许多工作要做，简而言之，就是为我们的客户带来更好的结果，比我们的竞争对手要做得更好。

今年我听到的最为经典的一句话出自于 Caterpillar 的一名管理人员之口。在一次制定新战略的会议上，这位管理人员说了一句话，大致意思就是“多年来，我们的竞争对手一直紧盯着 Caterpillar，而与此同时，Caterpillar 眼里也始终只有自己。”

董事长致辞

当然，听到这句话我笑了，但你得承认，他抓住了要点。Caterpillar 规模庞大。我们的产品是世界级的，而且在很多情况下这些产品都是全球市场的领导者。2010 年，我们的股票表现在入选道琼斯工业平均指数的所有股票中一马当先。我还可以说出许多例子，但问题是，我们已经习惯了站在全球之巅，这并不一定是好事。

我们面临的行业挑战和竞争对手压力都是十分巨大的。过于自信就变成了自满。这不是我们愿意看到的，并不能帮助我们更好地为客户服务。我们应该做的是重新加强自身的实力，以我们引以为豪的历史和过去的成功经验为基础。但与此同时，我们必须积极地打造未来，而这需要我们洞察 Caterpillar 外部的世界。



我们的各个服务机构，例如 Cat® Rental Store (Cat 租赁店)，都提高了我们满足不同客户需求的能力。

客户促使 Caterpillar 进步

在刚刚过去的夏天，我们推出了更新的企业战略。它非常简单，也非常直观，就是更好地为客户服务。

我们热爱我们的客户，就是这样。正因为他们，我们才能开展业务。每当客户选择了 Caterpillar 的产品、服务和解决方案，我们都很感激。

但是，热爱客户和为客户服务是截然不同的。为客户服务很不容易。客户是个难以应付的群体，他们提出各种要求，期望值也是相当之高。客户有时候对我们很满意，但坦白地说，他们有时候又会非常生气。

我一直坚持每周会见至少一家客户。我从来不知道客户将在会议中说些什么，但是我知道，我所获取的信息一直都是非常有价值的。我们要利用这些信息，学习如何更好地为客户服务，这就是与客户沟通的要义所在。

我们必须站在客户的角度考虑问题。这就是我们每天作出决策的驱动力，因为我们知道，只要客户取得了胜利，公司也就取得了胜利，包括我们的股东和员工。

每个客户都不一样，但有一点毫无疑问是相同的，那就是每个客户都需要世界上最好的产品，这些产品要能够随时获得，而且可以天天工作，同时价格不能超过使用该产品可获得的回报。这便是我们在 Caterpillar 努力工作的动力，不管是现在还是将来，都当如此。

Douglas R. Oberhelman
董事长兼首席执行官
Caterpillar 公司

想客户所想

关于机会的思考

“我们觉得这台机器的效率非常高，现在我们有信心在将来承担更繁重的铣削工作了。”

Rajesh Ghanekar, Ashwini Infra Development Pvt. Ltd. 的作业领班



当夜幕降临在孟买的瓦吉国际机场时，工作便开始了。

Ashwini Infra Development 的员工通宵都在同时使用两台 Cat® 冷铣刨机以快速地切割沥青。这个项目用于加长、加固这个印度最大机场的跑道。需求相当紧迫：印度经济蓬勃发展，而机场运力不足，导致印度成为世界上航班晚点最为频繁的国家之一。

在世界的另一端，NorthGate Constructors 的员工也在沃斯堡国际机场附近，使用 Cat 车队通宵对已使用 3 年的高速公路进行翻修工程。对于美国而言，要将老化的交通运输系统与不断增长的人口和多变的经济接轨，加大投资已是当务之急。

虽然两个项目不同，经济状况也不同，但它们有一个共同的需求：更多基础设施。从需要新基础设施的新兴经济国家，到需要改进老化的基础设施的发达国家，全球的 Caterpillar 客户都有大量机会满足这些需求。要将这些机会转变为有利润的业务，这些客户首先必须满足自己的需求，例如按时推出新产品、及时的售后支持，以及创新的工地解决方案，以提高生产率。



达拉斯-沃斯堡高速公路的翻修工程反映了发达国家对基础设施改进的需求。

为了满足日益增长的客户需求，Caterpillar 正在美国和全球范围内进行大量的扩张项目。这包括在中国投入新的生产制造能力，其中包含新建大型发动机制造厂和扩建 Caterpillar 徐州有限公司 (CXL)。等到 2014 年 CXL 挖掘机扩展计划完成后，Caterpillar 在中国的挖掘机产量将提高 400%。同时，公司也将在中国开设一个 97,000 平方英尺的物流中心，用于支持 Caterpillar 在中国日益扩大的制造业务。

在亚洲之外，迪拜新建的 450,000 平方英尺的零件配送中心是增强欧洲、中东和非洲 Cat 零件配送网络的多年计划的一部分。巴西将新开设一个反铲装载机和小型轮式装载机的制造厂，用于满足整个拉丁美洲不断增长的客户需求。在南达科他州，公司新成立了一个工程设计中心。作为 Caterpillar 产品开发和全球技术战略的一部分，该设计中心旨在提高开发速度，最终更好地为客户服务。

战略性思考

了解全球贸易和经济增长动态有助于指导对**战略业务**（Caterpillar 经营准则之一）的投资。

想客户所想

快速思考

“我们的管理团队收到了指示，要在两个星期内调动价值数百万美元的设备装载到船上。”

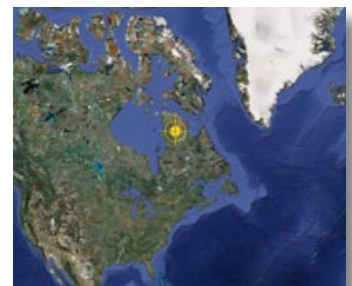
Neal R. Winberg, Kiewit Corporation 的设备采购和销售部总监



距离北极越近，工作时间窗口就越短。

当客户要求世界上最大的承包商之一 Kiewit Corporation 在魁北克北部建造镍矿时，公司就迅速意识到了这个问题。没有公路通向这个偏远的地区，这里距北极比距美国边界更近。因此，Kiewit 首先面对的问题就是，如何在夏日只持续几周而冬季即将来临的这段时间内将 18 台必需的设备运送到该地区。他们于 2010 年 6 月 14 日获悉，船运需要花费两周的时间。

Kiewit 的车队包含超过 1,500 台 Cat® 设备，于是立即致电 Cat® 在魁北克和西拉布拉多省的代理商 Hewitt Equipment。Hewitt 拥有 Kiewit 所需的大多数设备，但并不是全部。与其他 6 个 Cat 代理商迅速合作，将剩余的设备从伊利诺伊州迪凯特市的产品配送中心运送了过去。与此同时，Hewitt 的团队也加班加点将作业所需的所有设备都准备好。结果：装有 18 台设备的船只按时到达目的地，正好赶上作业进度。



Kiewit 工地位于魁北克的北端，靠近迪塞普申湾。



机械设备在夏季短暂的温暖气候中运送到了工地上。

“Hewitt 团队完成了某些甚至连我们的员工都不敢想象的任务，” Kiewit 设备采购和销售部总监 Neal Winberg 表示。“他们在巨大压力下的执行力和表现强有力地证明了我们公司为什么会继续通过你们的代理商购买 Cat 产品。”

战略性思考

当我们把“以客户为中心”经营准则付诸于行动时，客户购买 Cat 设备与购买竞争对手设备就产生了区别。

想客户所想

关于价值的思考

“车队的更换需要一大笔财务支出，但是对现有设备进行改造却提供了一项极具吸引力的投资选择。”

Raouf Bouchamaoui,
Bouchamaoui Industrie
的首席执行官



Bouchamaoui 家族深谙长久生存的诀窍。

自 1900 年以来，采用家族姓氏 Bouchamaoui 命名的建筑公司已经协助突尼斯及周边的一些国家开发了 1000 多个项目。Bouchamaoui 家族管理已经延续三代，一直致力于使用最新的车队，帮助 Bouchamaoui Industrie 在一个多世纪以来始终保持优势地位。

2009 年末，公司决定逐步淘汰陈旧的车队。之前，这些车队经常在撒哈拉沙漠的恶劣环境下工作。但是，艰难的经济形势促使 Bouchamaoui 不得不考虑实施改造，而不是进行设备更换。首先是一台从 20 世纪 70 年代初就投入使用，运行时间已超过 40,000 小时的 Cat® D7F 履带式推土机。



Bouchamaoui 花在 D7F 改造上的费用比购买新机器的费用要少 60%。

在汲取了 D7F 改造的成功经验后，Bouchamaoui Industrie 于 2010 年期间指示 Parenin 改造了其它 11 台从 20 世纪 70 年代就开始投入使用的铺管机。

Bouchamaoui 首先对 D7F 的变速器和底盘系统进行了翻修，然后更换了一个全新的发动机。接着，重新安装了电气装置。铲刀和裂土器随后也得到了校直，同时更换了所有的软管。四位技术人员每天工作 8 小时，花了两个月的时间完成这个改造项目。经改造后，D7F 与新机器的性能相差无几，而花去的费用只有购买新机器的 40%。改造费用同时还包括一年的保修期。

“这台 D7F 之前都已经不用了，就像垃圾一样丢在那里，”当地 Cat® 代理商 Parenin SA 的总经理 Ben Ammar 说道。“无论是从经济角度还是生态角度来看，这次改造都是个相当棒的选择。”

战略性思考

我们要为客户提供有价值的产品和服务，这是 Caterpillar 的经营准则，同时确保将客户在产品生命周期内的总拥有和运营成本降到最低。

想客户所想

关于服务支持的思考

“这个项目的现场目前有 41 台 Cat 土方租赁设备。这些设备每天都需要 Wagner Asia 提供不间断的服务保养。”

Dale Derby, Oyu Tolgoi 项目建筑团队的运营和维护经理



哪里有矿物，哪里就有开采客户。哪里有客户，哪里就有 Caterpillar。

正是这个理念促使 Cat® 代理商 Wagner Asia 决定在偏远而荒凉的戈壁沙漠上建立 Cat® Rental Store (Cat 租赁店)。刚收到 2008 年戈壁沙漠上要进行新的金矿和铜矿开采作业的消息，Wagner 就立即做出了这个决定，没有丝毫的犹豫。

战略性思考

无与伦比的代理商支持是 Caterpillar 的经营准则，可大大延续 Caterpillar 在产品首次销售完成后与客户的关系，从而在产品的寿命周期内持续提供零件、解决方案和保养服务。

“我们觉得，要让开采作业保持最佳的生产率，Cat 租赁店将会带来不小的帮助，” Wagner Asia 的租赁服务总监 Tselmuun Gal 说。“我们不仅能够在此时提供额外的设备，而且我们的技术人员还可以提供全面的保养服务，保证各类机器的正常运行。”

做出建立租赁店的决定容易，但是就建立本身而言，却要复杂得多。戈壁沙漠的面积达 500,000 平方英里，覆盖中国北部和蒙古南部，而我们的租赁店就位于戈壁沙漠的中心。这里没有任何城镇或公路。所有的一切，包括建筑材料、设备和工作人员，都需要穿越 390 英里的恶劣区域才能运抵这里。此外，这一区域的温度极其恶劣，冬天最低可达华氏零下 40°，而夏天最高可达华氏 122° 以上。

尽管条件恶劣，但是 Khanbogd (以最近村庄命名) 租赁店仍然按原计划于 2009 年建立，机器包括 773 型卡车、反铲装载机、挖掘机等等。2010 年，业务量翻番，员工也从 8 名增加到 14 名，其中 4 名为常设的服务技术人员。同年，戈壁沙漠的 Tsogtsetsii 又建立了一家新的租赁店，用于支援大型煤矿的开发。Wagner Asia 同时也针对此次业务增加了办公设施和零件仓库。最后，它准备再建立 Nariin Sukhait 租赁店，用于为蒙古国西南 Umnugobi 省的客户支持。

“为什么要在沙漠中建立租赁店呢？” Tselmuun 问道，“很简单，因为我们的客户需要。”

背后的故事



戈壁沙漠是一片多岩石、碎石覆盖的区域，但是这里蕴藏着一些世界上最大、最有价值的矿藏。Khanbogd Cat 租赁店服务世界上最大的铜矿和主要的黄金资源地 Oyu Tolgoi。我们开设第二家 Cat 租赁店的目的是支持南戈壁沙漠上的 Tavan Tolgoi，据估计这里蕴藏着 71 亿公吨煤矿。这个地区的煤矿储量巨大，俗称为蒙古的“黑金”。专家估算，这些煤矿资源可开采 10,000 年。如果是这样，Caterpillar 就有可能更贴近地支持客户。

想客户所想

关于质量的思考

“我们对 Caterpillar 的期望甚多。我们希望获得世界级的产品，拥有高度的可靠性、长久的寿命、出色的零件可用性、卓越的现场服务和出色的价值。”

Steve McCandless, Garney Construction 的资深副总裁



对于大型地下和废水处理设施承包商 Garney Construction 而言，质量至关重要。

如果机器损坏了，Garney 的员工就无法工作。取决于员工人数的多少，停机每天造成的损失可达 6,000 美元到 10,000 美元。这些成本累积相当迅速，导致利润飞速下降。

几年前，Cat® 挖掘机数度导致停工事故，面临着可靠性和可用性问题。由于 Garney 开始动摇其对 Cat 设备的长期忠诚度，Caterpillar 的区域经理 Paul Clark 非常焦急，于是本能地遵循了客户服务的第一条准则：认真倾听意见。当 Garney 的 Steve McCandless 表达其担忧之后，Paul Clark 马上意识到其他小组成员也必须直接听到 McCandless 的担忧。不久，McCandless 就在 Caterpillar 的 Aurora 工厂对每位工程师和生产员工进行了一对一的交流。

“Steve 指出了只有天天在不同工地上操作机器的人才会发现的一些问题，” 客户经理 Adam Zimmermann 解释道。“他的建议让我们快速准确地认识到了应当改进的地方。对于在工地上一直使用我们设备的客户，他们的见解给我们带来的价值弥足珍贵。”



Caterpillar 董事长兼首席执行官 Doug Oberhelman 和 Garney 副总裁 Steve McCandless 讨论对客户关注的期望值。

与 Garney 会面后，Caterpillar 小组开始工作，对设备的设计和生产环节进行了标准化的改造，不仅使 Garney，也使其他客户从中受益。许多在工地中磨损较大的零件都得到了改造，例如生产工艺由螺栓连接变成了焊接。现在，Garney 对 Caterpillar 的满意度又上了一层台阶，而且 Aurora 小组的能力也得到了提升。

“把客户融入到我们每天的日常工作中，这改变了我们的观点。” Zimmermann 说，“当你亲眼看到高质量机器带来的是作业现场效率的提升时，你会感到非常振奋，同时也让我们更加致力于持续改进。”

战略性思考

从客户的角度看问题是 Caterpillar 生产系统 (CPS) 的指导方针，也是 Caterpillar 的经营准则，它能够帮助我们在员工、质量、速度和成本方面实现高度一致性。

想客户所想

立即思考

“我们与处于高风险环境或中等风险环境下的客户进行合作或中等风险环境下的客户进行合作。这些客户需要快速和高效的服务。”

Naguib Bestavros, Mantrac Group, Egypt 的零件和服务运营经理

对于位于比利时赫林贝尔亨的 Caterpillar 零件配送中心的员工而言，立即行动是他们唯一的思维习惯。

赫林贝尔亨 以数字说明

540

位现场员工
(不包括支持小组)

总计 150 万
平方英尺的储存区域

高达 10,000
紧急订单已装运

2 小时 45 分钟
紧急订单处理时间

高达 17,000
每日从库存装运的零件数

每日装运量高达
600 吨

为 106 个国家的
73 个代理商服务

“如果客户急切需要某个零件，我们必须立即送过去。这就是我们在这里的全部原因，”位于赫林贝尔亨的零件订单执行部门（Caterpillar 物流服务公司的一个部门）经理 Sharon Craig 表示。

正是由于这种理念和一流的技术，赫林贝尔亨部门获得了良好的声誉，很好地诠释了“立即”的含义。当 Cat 机器操作员需要某个零件时，最有可能是致电当地代理商。如果代理商没有该零件，就会将零件编号输入 Caterpillar 信息系统，通过卫星几秒钟即可传输到赫林贝尔亨。赫林贝尔亨的员工提供 24/7 小时服务，因此会立即处理订单，然后火速提取相应的零件。其目标是在三个小时内完成处理、提取、包装和装运紧急订单。没有库存的零件通常都存放在 Caterpillar 最大的配送中心：伊利诺伊州的摩敦。零件会通过空运从摩敦发送到赫林贝尔亨，整个过程通常在 48 小时内完成。

赫林贝尔亨有能力立即提供正确的零件，这是 Cat 品牌价值定位的一个不可或缺的部分。“Cat 机器和设备旨在为我们的客户提高生产率，缩短项目时间，增加利润，”Craig 表示。“零件的快速更换至关重要。”

战略性思考

Grimbergen 配送中心的员工确保 98% 到 99% 的零件配送需求在 24 小时内完成，诠释了“对结果负责”这一经营准则的意义。

想客户所想

一起思考

“我们每天都在尽力运营业务。我们真正想了解的是您正在做的事情，以便对我们的底线产生积极影响。”

Tier 4 Focus Group 中的客户

Caterpillar 帮助客户驾驭变化。

当美国和欧盟宣布新管理条例，要求非公路设备需达到接近零的颗粒物和氮氧化物排放量后，Caterpillar 就开始为客户开发各种解决方案了。

对于 Caterpillar，这意味着需要对数百种复杂产品进行重新设计才能满足这些标准。这个项目一催生了 Caterpillar 历史上最大的研究和开发计划——旨在满足新排放量管理条例的要求，也就是美国的 Tier 4 标准，同时这个项目也将为客户带来更大的价值。有一点是肯定的：这项工作需要以截然不同的方式来思考。Caterpillar 明白需要找到能够满足该要求，并可以向客户提供 Caterpillar 的经验、专业知识和完美服务的供应商。简言之，Caterpillar 需要一个能够将其开发小组进行整合，并提供深层次的设计和制造专业知识的供应商。

于是，Caterpillar 与 Tenneco, Inc. 达成了协议，以提供 Tier 4 Interim 产品（从 C4.4 型到 C32 型发动机）的后处理解决方案。凭借 Tenneco 在排气系统设计、开发和制造以及后处理方面的专业知识，小组开发出了 Cat 清洁排放模块 (CEM)。CEM 是一套系统化应用的技术，集成在 Cat ACERT™ 系列发动机中。

Tenneco 的技术和制造资源帮助管理了 Tier 4 工艺所涉及产品开发的很多工作，并达到了客户所期待的质量水平。早期的种种迹象表明这是一次成功的合作。在试用阶段，Tier 4 Interim 后处理线实际交付的产品质量已经超过了之前任意一代产品。

正是由于与 Tenneco 和其他供应商的成功合作，Caterpillar 符合 Tier 4 要求的产品不仅有助于环保，而且还为客户提高了多达 5% 的燃油效率。总之，Caterpillar 通过提供实实在在的改变，帮助客户驾驭各种变化，达到更好的效果。

战略性思考

合作开发 Tier4 项目是我们与供应商合作的一个典范，这也是 Caterpillar 的一个经营准则。在确定主要战略性供应商的过程中，Caterpillar 了解了很多供应商，可供 Caterpillar 在未来持续使用。

想客户所想



英明思考

“漂亮、平滑、安静——我喜欢这台机器。难以置信。制动非常出色。操作方便。建造速度更快。”

G. Turley, Kennecott Utah Copper Corporation 的操作员

某些时候，与你的客户交谈就是与最聪明的专家交谈。

负责 Caterpillar 电动矿用卡车的开发小组证明了这条建议是多么成功。作为大型矿用卡车行业的领导者，Caterpillar 的机动卡车已经成为性能和客户价值的标准。不过，有些客户还是对电动卡车的一些优势情有独钟，比如最大速度更快，动力传动系维护更少。



我们能够成功开发出 795F AC，与客户提供的建议密不可分。

因此，当客户希望 Caterpillar 对其矿用卡车车队进行改进（包括电动卡车的设计和推出），Caterpillar 做出了一个在金钱和资源上均创下纪录的投资，以响应客户的需求。Caterpillar 不仅打造了一支拥有几十年经验的内部团队，而且这支团队在全球范围内挖掘包括自己客户在内的行业精英。

结果如何呢？Caterpillar 开发出了全面、先进、高度集成的电动卡车 795F AC。

“让客户加入我们的开发计划是我们项目取得成功必不可少的因素，”矿用卡车营销和商务经理 David Rea 解释道。“他们帮助我们重点关注客户对安全、维修保养和性能方面的需求。通过与客户在整个开发过程中的合作，我们成功地做到了与众不同。”

公司与全世界将近 150 个不同的客户进行了会面，学习了他们在电动卡车上的经验，同时也收集了他们对机器设计以及性能方面的建议。客户的这些建议，加上公司现有产品最为可靠的部件和技术，以及 Caterpillar 曾经开发过电动卡车原型的经历，都对公司成功开发出 795F AC 以补充现有产品线起到了极其重要的作用。

公司首批生产出来的 795F AC 电动卡车已于 2010 年底交付给 Boliden 的 Aitik 矿区使用。在车队增添电动卡车后，Caterpillar 能够提供满足客户特定需求的解决方案。

“每台机器都由 Caterpillar 和 Cat 代理商网络进行设计、制造、保养和提供售后服务支持，” Rea 表示。“因此，客户从单个可靠的来源即可获得更高的可用性和更低的吨位成本。没有其他制造商能够做到这一点。”

战略性思考

在客户眼中，Caterpillar 不仅是机器和发动机的供应商，同时也能够为他们提供深厚专业技术解决方案，这也是 Caterpillar 的一个经营准则。

想客户所想

关于效率的思考

“Cat 发电机组已经为我们的主旅馆供应电力和热能将近 25 年。它们帮助我们在如此偏远的地方最大限度地利用有限的能源供应。”

Bill McEwen, Snowbird 滑雪和避暑胜地的热电联产主管



Snowbird 滑雪避暑胜地是游客的好去处 — 靠近盐湖城，理想的滑雪条件，以及秀丽迷人的风景。可是，这里唯一稀缺的是电力供应。

Snowbird 滑雪避暑胜地地处偏远的小木棉谷，海拔 8,100 英尺（2,470 米），限制了电力公司输送过来的电量。因此，必须通过发电才能满足一系列庞大的用电需求，包括旅馆和温泉设备、员工住房、消防站、停车设施和排水隧道的供电，以及整个旅馆、两个游泳池、四个热水浴缸和蒸汽管道的加热（用于清除人行道上的冰雪）。



Snowbird 员工严格按照维护计划操作，延长了发电机的使用寿命。

的总使用效率提高至 70% 到 90%，与单独生产热能和电力相比，可降低燃油消耗并减少排放量。

Cat® 燃气发电机组可帮助满足这一系列庞大的需求。这些发电机组用在热电联产电厂中，可为 Snowbird 提供高效的电力解决方案。三套 Cat 燃气发电机组可为热电联产 (CHP) 解决方案提供主要电力，该解决方案能够最大限度地利用发动机产生的所有可用能源。

CHP 解决方案是关键。如果通过传统引擎发电机技术发电，那么只有三分之一的潜在能源转化为可用能源，而其他三分之二则成为热能的副产品，“浪费”在大气中。相比而言，CHP 技术可将浪费的热能从发动机的冷却水和排气系统中提取出来，进而制造出蒸汽或热水以供各设备使用。此过程可将用户对能源

战略性思考

最大生产率，最长产品寿命，这两者的结合实现了极具竞争优势的成本，对我们的整体客户价值定位至关重要，这也是 Caterpillar 经营准则之一。

Cat 发电机组不仅能够帮助 Snowbird 满足一系列庞大的热能和电力需求，同时能够保证长期的正常运营。自 1986 年首次投入使用到近期为止，这三套燃气发电机组已经工作了 200,000 小时，远远超过了它们预期的运行寿命，而且创造了新的效能记录。

领导层



从左到右: Steve Wunning、Gerard Vittecoq、Rich Lavin、Doug Oberhelman、Stu Levenick、Ed Rapp。

高层管理人员

DOUG OBERHELMAN

董事长兼首席执行官 — Doug Oberhelman 于 1975 年加入 Caterpillar，担任过各种职位，包括 Caterpillar Americas Co. 南美区的高级财务代表、北美商业分公司的区域财务经理兼区域经理以及 Caterpillar Japan Ltd (CJL) 的战略计划副总经理及总监。

Oberhelman 于 1995 年当选为副总裁，1995 年至 1998 年，担任 Caterpillar 的首席财务官，负责公司的会计、信息服务、税务、财务、投资者关系以及营销支持服务领域。1998 年成为负责发动机产品部的副总裁，职责包括 Caterpillar 发动机业务的市场开发、战略规划、供应商管理、发电、全球市场营销和行政管理。Oberhelman 于 2002 年当选为集团总裁。2010 年 7 月 1 日，他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。

RICH LAVIN

建筑行业 and 成长型市场 — Rich Lavin 担任 Caterpillar 集团总裁，负责建筑行业 and 成长型市场，包括土方工程、挖掘、建筑工程产品事业部，Caterpillar Japan Ltd. (CJL)，欧洲/南美洲集成制造业务，Caterpillar 中国分部，大型承包商行业，以及印度/东南亚国家联盟。

STU LEVENICK

客户和代理商支持 — Stu Levenick 担任 Caterpillar 集团总裁，负责客户和代理商支持，包括欧洲、非洲、中东、美洲和亚太地区分销部、再制造和部件、客户服务支持以及零部件分销和物流。

ED RAPP

首席财务官和企业服务 — Ed Rapp 担任 Caterpillar 集团总裁兼首席财务官，掌管金融服务部、人力服务部、全球信息服务部、全球采购部和金融产品部。Ed Rapp 同时还负责战略与商业开发、公司审计、共享服务和投资者关系。

领导层

GERARD VITTECOQ

能源和电力系统 — Gerard Vittecoq 担任 Caterpillar 集团总裁，掌管 Caterpillar 日益发展的能源和动力系统集团，包括工业动力系统和成长型市场部、大型动力系统和成长型市场部、船舶和石油动力部、电力部、Progress Rail 以及索拉。Gerard Vittecoq 同时还负责推动公司在欧洲、非洲和中东地区的利润增长。

STEVE WUNNING

资源行业 — Steve Wunning 担任 Caterpillar 集团总裁，掌管资源行业集团，包括高级部件和系统部、多样化产品部、集成制造业务部、全球采矿部以及产品开发和全球技术部。Steve Wunning 同时还负责通过 Caterpillar 生产系统确保卓越的制造水平。

竞争越激烈，赢得越多

很多人问我为什么中国等市场如此重要？其实答案比你想象的要简单得多，那就是，我们的目标是要在每个已开展业务的地方成为领导者，只有扩大市场才能在中国赢得一席之地，这对我们完成此目标至关重要。

中国的经济一直在飞速发展，而且多年来中国一直在大力投资基础设施。工程机械行业在中国的发展是巨大的，这毫不奇怪。到 2012 年，我们预计中国市场每年有约 50 万台机器的需求。我们希望成为这个行业的市场领导者，希望在中国取得胜利。

当然我们的竞争对手也会有同样的想法。

中国市场的竞争非常激烈。不仅有跨国公司在竞争，我们同时还看到有许多小的当地公司也涉足了这个行业。他们生产的机器成本较低，深受不少中国客户的欢迎。我们的竞争对手也知道中国是他们走向全球领先地位的关键，他们正积极地努力，力图取代我们的位置，但我们不会让这变成现实。

幸运的是，我们已做足了准备，可以利用各种机遇并在竞争中胜出。长期以来，我们一直在构建我们的业务模式，以便建立竞争优势。虽然我们的竞争对手会持续改进他们的产品，但是他们很难复制我们的代理商网络或业务模式的单个方面，包括产品支持、物流、租赁和二手设备、再制造和融资。Caterpillar 的整个业务模式就是我们区别于其他竞争对手的所在。

我们有成千上万的新客户等待开发。但是，他们不仅仅是 Caterpillar 的新客户，同时也是这个行业和业务的新客户。我们有机会把专业知识带入中国，帮助中国的新兴业务和成长业务，展示 Caterpillar 的与众不同。

事实上，我们在中国的业务正驱使我们实现另一个“8大”首要事项 – 建立在机器设备领域盈利的全球领导地位... 挖掘、土方工程和建筑工程产品。特别是，我们正将重心放在两个关键的行动上：成为低成本的生产者和产能的领先者，这将使我们能够成功建立市场利润领导者的地位。“成为低成本生产者”就是消除所有的浪费，并为客户提供尽可能高的价值。只要客户成功了，我们就成功了。“在产能方面保持领先”（按产品和区域两个维度看）能够确保我们拥有一条完整的供应链，只要客户需要，就可以及时提供最好的产品和最佳的质量。

我们一定可以在中国，以及每个我们所服务的市场取得胜利。竞争越来越激烈，但是我们始终会坚持我们的策略，执行我们的战略并继续将我们的行动价值观付诸于实践，最终将脱颖而出。

Rich Lavin

Lavin 于 1984 年作为律师加入 Caterpillar，任职于目前的法律服务部。Rich Lavin 曾经担任公司的亚洲和拉丁美洲业务的多个职位，也担任过履带式推土机的产品经理。他曾经是公司劳动和人员关系部以及工薪和福利部的主管。此外，Lavin 还是 Caterpillar 人力服务部的副总裁。在 2007 年成为集团总裁之前，Lavin 是亚太部制造业务的副总裁，Shin Caterpillar Mitsubishi Ltd. (SCM)（现在是 Caterpillar Japan Ltd. (CJL)）的董事长，同时也是 Caterpillar (China) Investment Co., Ltd. 的董事长。Lavin 负责区域制造业务（包括中国、印度和印度尼西亚的生产园区），以及部署公司的新兴市场策略。



8 大首要事项

赢得中国市场...继而引领印度、ASEAN（东南亚国家联盟）和 CIS（独联体）市场。

建立在机器设备领域盈利的全球领导地位...挖掘、土方工程和建筑工程产品。

在生命周期中实现价值

我们的业务模式是成功的基础，而且与我们所做的一切类似，都是从客户开始，以客户结束。我们取得成功，是因为我们为客户提供有价值且高质量的产品、服务和解决方案，使客户在产品生命周期内的总拥有成本和运营成本降到最低。这种价值定位从我们无与伦比的客户支持上得以体现，正因为此，我们的机器和发动机在行业中占据着全球最大的比例，而且客户的忠实度也为最高，并在业务的运作中达到了最令人瞩目的收益。

我们拥有让客户从我们提供的产品、服务和解决方案中获取最大回报的能力，而这种能力是我们业务的基础。与我们的竞争对手不同，卖出 Caterpillar 产品仅仅是产品生命周期价值的开始。

对售后零件和服务的高度重视在我们业务模式的所有三个阶段中都不可或缺。我们以卓越的产品、服务和独一无二的解决方案满足客户的需求，支援他们的业务，这也是我们发展自身业务的“SEED”（播种）阶段。我们了解客户所看重的，并将其铭记于心，贯穿在产品 and 解决方案的设计和构建之中。在产品开发过程中，我们始终从生命周期的角度看待问题。Caterpillar 差异化的专有零件是一个非常重要的因素。

通过占据全球最大的设备数量，我们扩展着 (GROW) 自己的业务。这种数量优势能够促进我们零件和服务的销售，进而提高客户忠诚度。要完成此目标，我们需要在新机器的销售之外，充分利用租赁和二手设备销售机会。

通过长期保持对客户的支持，我们便能够收获 (HARVEST) 在业务模式的播种 (SEED) 和发展 (GROW) 阶段中创造的机遇。我们需要抓住零件和服务机遇，无论客户是设备的第一任、第二任还是第三任所有者，我们都要在整个产品生命周期内为客户提供他们看重的解决方案。

为高效地执行业务模式，我们已经建立了新的客户和代理商支持组织，并将重心转移到了售后零件和客户服务上，同时大力发展代理商。这个新组织第一次把各个实施我们业务模式的主要部门整合在一起。客户和代理商支持部门代表着我们的战略业务，将促使我们采取必要的行动来增加 Cat 零件销售和服务机会。这包括与 Cat 零件相关的基本设计/制造、分销、计划/支持、代理商开发和销售执行责任。

我们已经拥有了合适的业务模式以及执行该业务模式的合适团队。

Stu Levenick

Levenick 于 1977 年作为销售和市场开发代表加入 Caterpillar，当时他拥有资深的营销和综合管理背景，同时对美国、加拿大、俄罗斯、亚太地区和日本有着丰富的国际经验。在担任了营销、商业管理和产品来源计划的多个管理职位之后，他于 1989 年成为了部门经理，并在 1995 年升为 Cat Asia Pte Ltd. 的区域经理，随后在 1998 年被任命为独联体国家 (CIS) 的公司运营总经理。在 2004 年成为集团总裁之前，Levenick 担任 Caterpillar 亚太部的副总裁，以及 Shin Caterpillar Mitsubishi Ltd. (SCM)（现在是 Caterpillar Japan Ltd. (CJL)）的董事长。

8 大首要事项

执行业务模式...加速售后零件和服务的增长。



通过“严谨”和“专注”求发展

新的企业战略包含许多基准，旨在促进具有竞争力的成本结构、创造利润和加快资金回笼；使得公司可在稳步提升销售额的基础上，逐步增加利润和现金流。

由于 2009 年至 2010 年初员工、供应商和代理商的卓越贡献，Caterpillar 成功地度过了自大萧条时期以来最为严重的一次经济衰退。2009 年，我们仍然能够盈利，拥有充足的现金流，保持“中上”信贷评级，并增加了股息，这为 2010 年的强势复苏打下了坚实的基础。由于供应商的大力支持和我们严格的成本控制措施，我们的生产日程安排得更加紧密，因此，盈利能力和经营现金流都得到了显著改善。

我们于 2010 年划拨了更多的现金流进行投资，使所有利益相关者 - 客户、员工和股东受益匪浅。为了更好地为客户服务，我们在新市场、新产品和新技术方面进行了一些战略性的收购和投资。这将导致员工人数的增加，同时也为他们创造了机会。为了让股东受益，我们增加了股息。此外，从股东回报总额上看，Caterpillar 当年在入选道琼斯工业平均指数的所有股票当中名列榜首。

随着全球经济的进一步改善，我们必须继续努力工作，集中精力实施我们的战略，昂首迈向 2011 年。当今市场的竞争日益激烈，我们必须更加关注外部环境才能赢得市场。我们必须认识到，我们仍有机会提高成本结构的竞争力。最后，我们必须遵照 Caterpillar 生产系统的方案实现盈利和资金回笼，提高资本周转速度和营运资本的使用效率，从而有力支撑将来的更多增长机遇。

2010 年让我们感到最为喜悦的事情之一就是我们能够为客户、股东和员工创造更多利益。我们显著提升了销量以满足全球客户的需要。同时，我们为股东创造的价值也是突飞猛进。此外，我们也通过在员工中实行激励/收入分成补偿计划，表扬了一批表现优秀的员工。但是，最让人欣慰的还是我们已经为未来几年打好了坚实的基础。尽管我们仍有许多工作要做，但我坚信未来会更加美好。

8 大首要事项

简化和优化成本结构。

实现盈利和资金回笼。

Ed Rapp

Rapp 于 1979 年作为定价分析师加入了 Caterpillar，担任过有关定价、生产计划、市场营销、代理商开发、制造和产品开发的多个职位。1987 年，他调到北美商业部。在那里，他担任计划支持部门的多个职位，同时也是旧金山地区的区域经理。随后，他又调到南非的约翰内斯堡担任区域经理，接着又调到了瑞士的日内瓦担任建筑工程产品部的部门经理兼欧洲区经理。2000 年，Rapp 升任欧洲、非洲、中东地区营销部的副总裁。在 2007 年成为集团总裁之前，Rapp 任职于北卡罗来纳州卡里的 Caterpillar 建筑工程产品事业部，担任副总裁。



助推动力系统的变革

Caterpillar 多年来一直十分重视动力系统业务。虽然我们取得成功，但是我们认识到全球动力系统的格局始终在不断变化和发展。要通过为客户提供最广泛的产品和解决方案来保持我们的行业领导地位，我们也必须随之改变。仅仅提供动力系统是不够的，我们还必须提供全面的系统解决方案，以满足全球客户日益增长且千变万化的需求。我们已经向此目标看齐。

在公司 2010 年重组的过程中，我们创立了一个新的能源和动力系统组织。这个组织将依托我们作为传统发动机制造商的坚实基础，阔步发展，争取让公司成为全套动力系统的供应商。我们的这个新组织把所有动力系统团队汇聚在一起，重点是为客户提供有关船舶、石油与天然气、替代燃料、电力、工业以及铁路市场的解决方案。

虽然发达国家市场仍是一个非常重要的机会，但是新兴国家市场日益需要更多的电力及广泛的解决方案，潜力不可估量。我们为自己定下了目标，就是力争在发达国家市场和新兴市场中都要成为行业的领导者。

凭借新组织的实力，我们已经对内部运营作了深入剖析，并在速度、效率和质量方面取得了显著进步。2010 年，我们的努力取得了非凡的成果。例如，Solar Turbines 通过缩短定制订单的交货时间来满足客户的紧急需求，这在行业中是无可比拟的。同样地，我们的德国基尔工厂将大型发动机的交货时间缩短 70% 之多，这大大提高了我们为客户提供产品和解决方案的效率。我们在北爱尔兰拉恩的工厂中创建了一条新的小型发电机组装配线，进一步提高了产量和生产率。与此同时，我们也改进了产品的性能以及合规需要。我们的 Tier 4 计划在未超过预算成本的情况下按时完成，并达到客户期望从 Caterpillar 获得的质量标准。

同时，我们还努力扩展自身的能力以提供更佳的动力解决方案。2010 年 6 月，我们在德克萨斯州的塞甘开设了一家先进的发动机装配厂，这家工厂在安全性、质量、速度和成本方面都取得了优秀的成果。2010 年 11 月，我们在中国无锡新发动机工厂的第 10,000 台发动机下线。在上海宝马展上，Caterpillar 被官方宣布为中国五大发动机制造商之一。2010 年 11 月，我们宣布了在中国天津生产 3500 系列发动机的计划，从而更方便地为中国和亚太地区客户供货。

通过收购，我们极大地拓展了我们的能源和动力系统业务。8 月，我们收购了全球最大的柴电机车制造商之一——Electro-Motive Diesel。这次收购为我们在美国和全世界的业务拓展助了一臂之力，同时也增强了我们现有的 Progress Rail 服务业务。10 月，公司又与 MWM（一家全球领先的德国替代燃料发动机制造商）签署了收购协议。完成这次收购后，MWM 有望使 Caterpillar 成为天然气发动机解决方案的领先提供商。通过将现有优势和竞争力与这两家新企业融合，我们的优势地位会进一步得到提高，同时也会为未来创造更好的机会。



Gerard Vittecoq

Vittecoq 于 1975 年加入 Caterpillar。在进入公司的第一个 6 年中，他在 Caterpillar 的 Vernon 铸造厂中承担了多个会计与财务职位。1982 年，他被任命为财务代表，随后担任了 Caterpillar Overseas S.A. (COSA) 的副经理。1985 年，他成为了 COSA 的审计官。1987 到 1990 年间，他负责战略项目，并在 1990 年被任命为战略和计划总监。1995 年，Vittecoq 晋升为 Caterpillar France S.A. 总监。1997 年，他又担任 Caterpillar Belgium S.A. 总监。Vittecoq 在 2001 年被选为公司的副总裁，掌管欧洲、非洲和中东地区产品开发和运营部。2004 年 1 月，Vittecoq 晋升为集团总裁。

8 大首要事项

积极发展动力系统...铁路、动力转换、成长型市场和替代燃料。

开发卓越产品，把握采矿机遇

Caterpillar 进入采矿行业让我们感到由衷的兴奋。由于全球经济不断发展，能源需求越来越大，城市化进程也越来越快，因此各种商品如煤矿、铜矿和铁矿的需求也在飞速增长。世界在发展的同时，采矿设备的需求也在增长。今年已经证明，我们非常重视倾听客户的意见和建议，同时我们仍然是全世界采矿产品和技术的行业领导者。

2010 年展示了我们在采矿业务上有多么成功。我们交付了第 50,000 辆非公路卡车 (777F 型)，在哥伦比亚投入煤矿开采作业。我们的第 10,000 辆大型矿用卡车下线，我们交付了第 500 辆 797 型卡车，它们将一起运送到澳大利亚进行采矿作业。在怀俄明，一支 797 型卡车队每年不间断工作 8000 多个小时，利用率高达 93%。这是世界级的成就，我们引以为豪。

我们在采矿行业的前景一片光明。我们已经宣布与 Bucyrus 达成收购协议，这将给我们带来世界上最广泛的地面和地下产品线，同时也能让我们更全面地参与全球行业中的众多机会。在我们亚利桑那州的演示设施内，很多客户亲眼目睹了我们新型矿用卡车的工作情况。我们在这些方面的发展，再结合用于地下采矿的 MINEGEM™ 技术、远程控制推土机、电动矿用卡车和 Cat MineStar™，将极大地改变整个采矿行业的前景。我非常自豪地告诉大家，Caterpillar 引领行业的潮流.....这也是 Caterpillar 作为领导者应当做到的。

Caterpillar 之所以能够站在采矿设备技术之巅，正是因为我们坚守着一个承诺，那就是我们将在产品开发上比竞争对手更胜一筹。我们有幸拥有一个世界级的工程师和技术专家团队为公司设计行业领先的产品，这些产品正是客户所期盼的，也是客户应当从 Caterpillar 得到的。2010 年，这个团队面临艰巨的挑战，他们需要以前所未有的效率，将下一代技术和产品的设计、开发和检验水平提高一个档次。

在过去几年中，我们一直在关注针对 Caterpillar 历史上开发规模最大的产品 - Tier 4/Stage IIIB/IV/Step 4 非公路柴油排放标准，今年我们落实了这项产品开发。临时管理条例于 2011 年生效，我们面临着不小的挑战，必须加强产品的设计、检验、装配计划、制造和产品支持准备，以满足紧张的实施日程表。通过一流的工具、流程和检验，以及我们一贯的良好工作传统，我们的团队会创造出更清洁和更具持续发展性的产品。Cat® Tier 4 机器和发动机排放的颗粒物和氮氧化物接近于 0，同时为客户提供更佳的动力、性能、燃油效率以及价值，确保他们的业务走向成功。

我们从 Tier 4 产品开发中获得的知识和能力目前正用于所有的 Caterpillar 新产品推出计划中。我们全球研发团队的成功和巨大潜力有目共睹，又一次为整个行业树立了榜样。

Steve Wunning

Wunning 于 1973 年加入 Caterpillar，担任过质量、制造、产品支持和物流领域的多个职位，并承担越来越多的责任。1987 年，他成为第一批新成立的子公司 Caterpillar Logistics Services, Inc. (Cat Logistics) 的员工，该子公司旨在通过 Caterpillar 的专业知识，为其他公司提供物流服务。1990 年，他成为 Cat Logistics 的副总裁，并于 1994 年任职总裁。1998 年，Wunning 被任命为掌管物流和产品服务部的副总裁。2000 年，他成为掌管 Cat Logistics 的副总裁，此时 Cat Logistics 已经将所有 Caterpillar 内部业务和外部客户物流业务融为一体。2004 年，Wunning 被任命为集团总裁。

8 大首要事项

提升在采矿、采石与集料方面的领导地位...新产品和解决方案。

实现卓越的产品开发...质量、排放、成长型市场和下一代产品。



管理层 • 高层管理人员 (截至 2011 年 2 月 15 日)
董事长兼首席执行官

DOUGLAS R. OBERHELMAN

集团总裁

RICHARD P. LAVIN

STUART L. LEVENICK

EDWARD J. RAPP

GERARD R. VITTECOQ

STEVEN H. WUNNING

资深副总裁和首席法务官

JAMES B. BUDA

副总裁

KENT M. ADAMS

WILLIAM P. AINSWORTH

ALI M. BAHAJ

MARY H. BELL

THOMAS J. BLUTH

DAVID P. BOZEMAN

RICHARD J. CASE

ROBERT B. CHARTER

FRANK J. CRESPO

CHRISTOPHER C. CURFMAN

PAOLO FELLIN

WILLIAM E. FINERTY

STEVEN L. FISHER

GREGORY S. FOLLEY

STEVE A. GOSSELIN

HANS A. HAEFELI

BRADLEY M. HALVERSON

KIMBERLY S. HAUER

JOHN S. HELLER

GWENNE A. HENRICKS

STEPHEN P. LARSON

WILLIAM J. ROHNER

CRISTIANO V. SCHENA

WILLIAM F. SPRINGER

GARY A. STAMPANATO

GARY A. STROUP

D. JAMES UMPLEBY

TANA L. UTLEY

首席财务官

EDWARD J. RAPP

首席信息官

JOHN S. HELLER

首席技术官

TANA L. UTLEY

审计官和会计总监

JANANNE A. COPELAND

财务主管

EDWARD J. SCOTT

首席审计官

MATTHEW R. JONES

道德及合规总监

CHRISTOPHER C. SPEARS

公司秘书

CHRISTOPHER M. REITZ

助理财务主管

ROBIN D. BERAN

助理秘书

LAURIE J. HUXTABLE



2010 年董事会

前排，从左到右：Edward B. Rust, Jr.、Gail D. Fosler、W. Frank Blount、Douglas R. Oberhelman、Eugene V. Fife、David R. Goode。
 后排，从左到右：Joshua I. Smith、John R. Brazil、Charles D. Powell、Peter A. Magowan、Susan C. Schwab、Daniel M. Dickinson、John T. Dillon、William A. Osborn、Juan Gallardo。

董事会

W. FRANK BLOUNT，72 岁，JI Ventures, Inc.（风险投资）董事长兼首席执行官以及 TTS, Inc.（私募股权公司）前任董事长兼首席执行官。目前担任的其他董事职位：Alcatel-Lucent S.A.；Entergy Corporation；以及 KBR, Inc.。近五年内担任的其他董事职位：Adtran Inc. 和 Hanson PLC。Blount 先生曾经在 1995 年到 2010 年 12 月担任公司的董事。

JOHN R. BRAZIL，64 岁，三一大学前任校长（德克萨斯州圣安东尼奥）。Brazil 博士自 1998 年以来一直担任公司董事。

DANIEL M. DICKINSON，49 岁，Thayer | Hidden Creek（私募股权投资）的执行合伙人。目前担任的其他董事职位：IESI-BFC Ltd.、MISTRAS Group, Inc. 和 Thayer | Hidden Creek。Dickinson 先生自 2006 年以来一直担任公司董事。

JOHN T. DILLON，72 岁，Evercore Capital Partners（咨询和投资公司）的投资活动与私募股权业务的高级执行董事，以及该公司的前任副董事长。目前担任的董事职位：E. I. du Pont de Nemours and Company 和 Kellogg Co.。近五年内担任的其他董事职位：Vertis Inc.。Dillon 先生曾经在 1997 年到 2010 年 12 月担任公司的董事。

EUGENE V. FIFE，70 岁，Vawter Capital, LLC（私人投资）执行总裁。Fife 先生于 2005 年 4 月至 11 月担任 Eclipsys Corporation（医疗信息服务）的临时首席执行官兼总裁，在 Eclipsys 与 Allscripts Healthcare Solutions, Inc. 合并后，2001 年到 2010 年担任公司的非执行董事长。目前担任的其他董事职位：Allscripts Healthcare Solutions, Inc.。Fife 先生自 2002 年以来一直担任公司的董事。

GAIL D. FOSLER，63 岁，美国经济咨商局（研究与商业会员）的高级顾问。此前，Fosler 女士曾担任美国经济咨商局的执行副总裁、高级副总裁和首席经济学家。目前担任的董事职位：Baxter International Inc.。近五年内担任的其他董事职位：DBS Group Holdings Ltd. 和 Unisys Corporation。Fosler 女士曾经在 2003 年到 2010 年 12 月担任公司的董事。

领导层 • 董事会

JUAN GALLARDO, 63 岁, Grupo Embotelladoras Unidas S.A. de C.V. (装瓶行业) 的董事长和前任首席执行官。目前担任的其他董事职位: Lafarge SA。近五年内担任的其他董事职位: Grupo Mexico, S.A. de C.V. Gallardo 先生自 1998 年以来一直担任公司的董事。

DAVID R. GOODE, 69 岁, Norfolk Southern Corporation (主要从事地面运输的控股公司) 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。近五年内担任的其他董事职位: Norfolk Southern Corporation 和 Georgia-Pacific Corporation。Goode 先生自 1993 年以来一直担任公司的董事。

PETER A. MAGOWAN, 68 岁, 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。近五年内担任的其他董事职位: DaimlerChrysler AG、Safeway Inc. 和 Spring Group plc。Magowan 先生自 1993 年以来一直担任公司的董事。

DOUGLAS R. OBERHELMAN, 57 岁, Caterpillar 公司的董事长兼首席执行官。此前, Oberhelman 先生为副董事长兼首席执行官 — 当选为 Caterpillar 公司的集团总裁。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 7 月 1 日以来一直担任公司的董事。

WILLIAM A. OSBORN, 63 岁, 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 and General Dynamics Corporation。近五年内担任的其他董事职位: Nicor Inc.、Tribune Company 和 Northern Trust Corporation。Osborn 先生自 2000 年以来一直担任公司的董事。

CHARLES D. POWELL, 69 岁, Capital Generation Partners LLP (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。此前, Powell 勋爵曾担任 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 年以来一直担任公司的董事。

EDWARD B. RUST, JR., 60 岁, State Farm Mutual Automobile Insurance Company (保险) 的董事长、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 和其他主要 State Farm 附属公司的总裁兼首席执行官, 以及 State Farm Mutual Fund Trust 和 State Farm Variable Product Trust 的受托人和总裁。目前担任的其他董事职位: Helmerich & Payne, Inc. 和 The McGraw-Hill Companies, Inc.。Rust 先生自 2003 年以来一直担任公司的董事。

SUSAN C. SCHWAB, 55 岁, 马里兰大学公共政策学院教授。此前, 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: 联邦快递公司和波音公司。Schwab 大使自 2009 年以来一直担任公司的董事。

JOSHUA I. SMITH, 69 岁, Coaching Group, LLC (管理咨询) 的董事长和执行合伙人。目前担任的其他董事职位: Comprehensive Care Corporation、联邦快递公司和 The Allstate Corporation。近五年内担任的其他董事职位: CardioComm Solutions, Inc.。Smith 先生自 1993 年以来一直担任公司的董事。

从 2011 年 1 月 1 日起, Jesse J. Greene, Jr. 和 Miles D. White 成为公司的董事。

JESSE J. GREENE, JR., 65 岁, 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 先生从 2011 年 1 月 1 日起担任公司的董事。

MILES D. WHITE, 55 岁, Abbott (药物和医疗产品) 的董事长和首席执行官。目前担任的其他董事职位: 麦当劳公司。近五年内担任的其他董事职位: 摩托罗拉公司和 Tribune Company。White 先生从 2011 年 1 月 1 日起担任公司的董事。

业绩

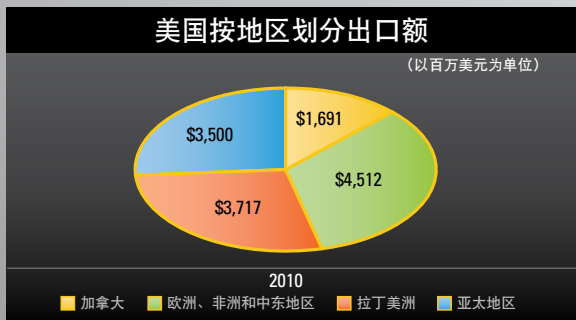
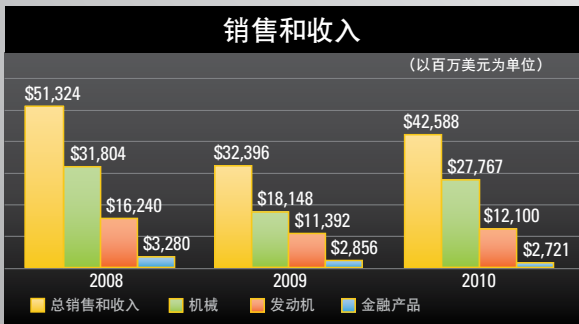
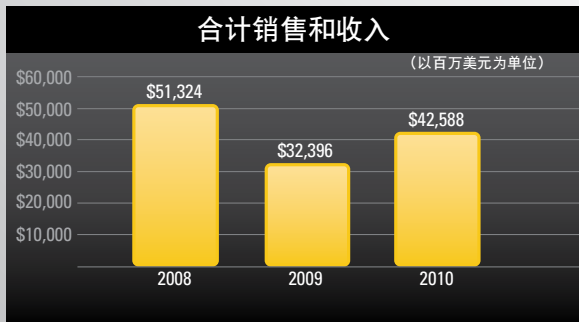


行业领导者的表现

经济增长、需求反弹和一贯的运营准则，使得 Caterpillar 在 2010 年表现完美。总销售额和收入增长了 31%，达到 425.88 亿美元。这反映出发展中国家的经济增长，同时也反映出发达国家从 2009 年对机器的疲软需求中也有所改善。因此，相比于 2009 年，机械销售额增长了 53%。销售量的增加意味着 Caterpillar 工厂在 2010 年的发货量大幅提升，无论从提升的幅度还是提升的总金额（美元），都创下了 30 多年的记录。

我们的美国出口额在 2010 年总计 134 亿美元，而 2009 年为 104 亿美元。2010 年，Caterpillar 在美国增加了约 7,500 个岗位，以满足不断增长的客户需求。

2010 年总营业利润达到 39.63 亿美元，而 2009 年仅为 5.77 亿美元。营业利润的增加与销售量的增加、价格的提升以及制造成本的降低有关，当然，部分利润也会被销售费用、一般费用、管理费用、研发费用以及货币的不利影响抵消。

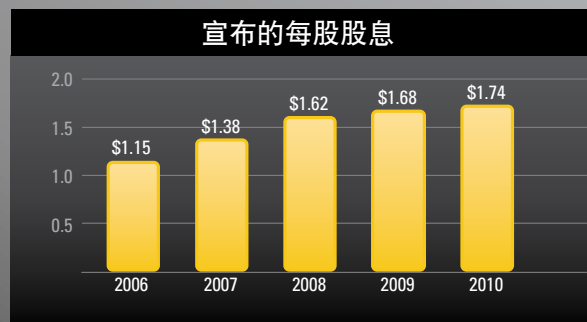
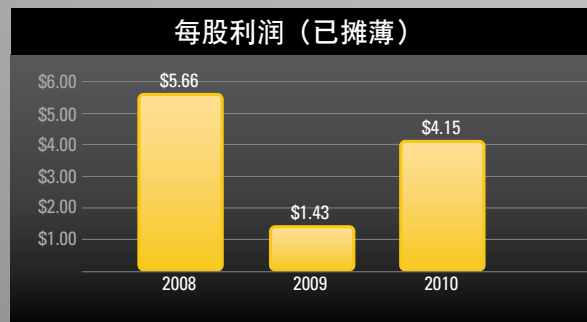
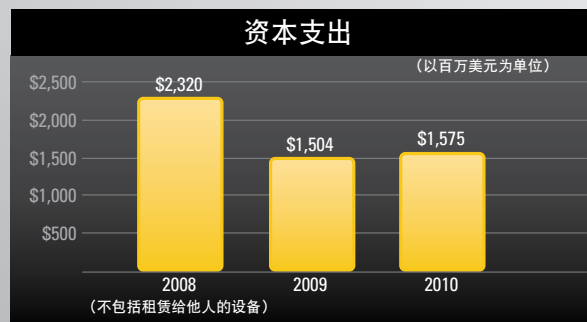


业绩

除了强劲的财务业绩外，Caterpillar 在其他方面也取得了不少成就，包括生产大幅度增加，工厂效率提高，机械和发动机经营现金流创造了空前的纪录。保持对产品开发、提高产量和战略收购几个方面的长期投资仍然是我们的优先考虑事项。

资本支出总额达 15.75 亿美元。Caterpillar 会继续保持对各种技术的投入，让客户购买的机械效率更高，发动机能够提供更清洁的能源。我们在研发方面的投资达到了创纪录的 19 亿美元。Caterpillar 公司内超过 750 位发明者获得了大约 620 项专利。

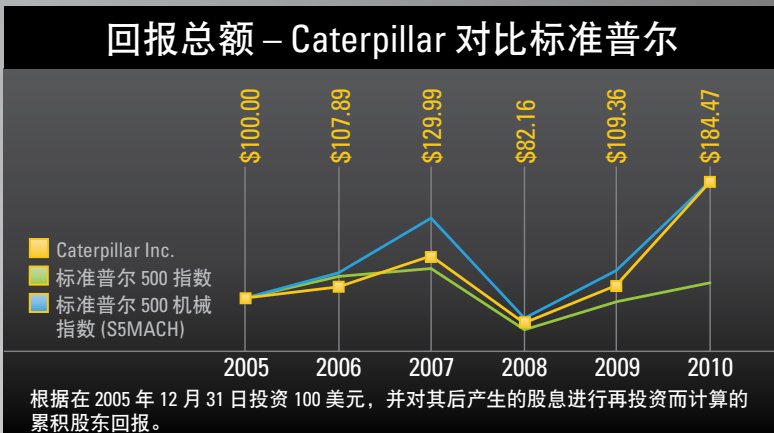
公司强大的运营和财务业绩也让股东获益不少。2010 年，Caterpillar 的股票在入选道琼斯工业平均指数的所有上市公司中表现最好。每股利润由 2009 年的 1.43 美元增加到了 2010 年的 4.15 美元。Caterpillar 的股东从公司获得的股息实现了连续 17 年的增长。Caterpillar 在 2010 年的业绩证实了公司的承诺：追求有吸引力的增长机遇、遵循运营和成本控制准则，以及进行长期战略投资 — 所有这一切都是为了在整个业务周期中获得最佳回报。



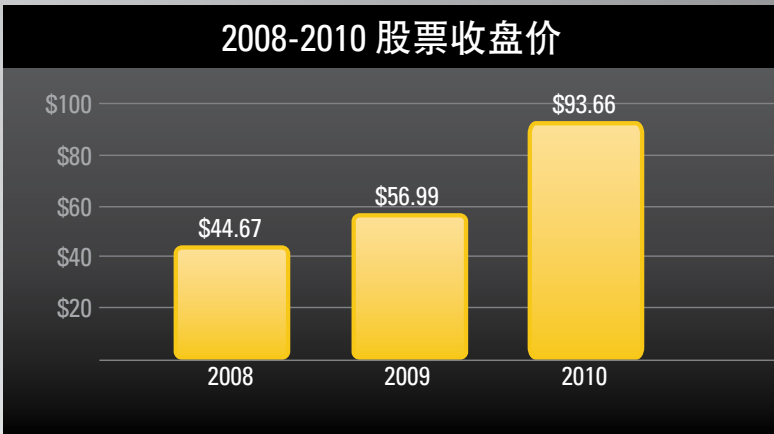
业绩 • 2010 年股票表现



回报总额 – Caterpillar 对比标准普尔



2008-2010 股票收盘价



股市见证了 2010 年 Caterpillar 业绩的发展，其股价全年增长 64.3%。2010 年，Caterpillar 的股票在入选道琼斯工业平均指数的所有上市公司中表现最好。

业绩 • 五年财务摘要



(以百万美元计，每股数据除外)

年度截至 12 月 31 日，	2010	2009	2008	2007	2006
销售和收入	\$42,588	\$32,396	\$51,324	\$44,958	\$41,517
销售	\$39,867	\$29,540	\$48,044	\$41,962	\$38,869
美国境内的百分比	32%	31%	33%	37%	46%
美国境外的百分比	68%	69%	67%	63%	54%
收入	\$ 2,721	\$ 2,856	\$ 3,280	\$ 2,996	\$ 2,648
利润 ^{4,6}	\$ 2,700	\$ 895	\$ 3,557	\$ 3,541	\$ 3,537
普通股每股利润 ^{1,6}	\$ 4.28	\$ 1.45	\$ 5.83	\$ 5.55	\$ 5.37
普通股每股利润 — 已摊薄 ^{2,6}	\$ 4.15	\$ 1.43	\$ 5.66	\$ 5.37	\$ 5.17
宣布的普通股每股股息	\$ 1.740	\$ 1.680	\$ 1.620	\$ 1.380	\$ 1.150
普通股平均股东权益收益率 ^{3,5,6}	27.4%	11.9%	46.8%	44.4%	45.9%
资本支出：					
物业、厂房及设备	\$ 1,575	\$ 1,504	\$ 2,320	\$ 1,682	\$ 1,531
租赁给其他方的设备	\$ 1,011	\$ 968	\$ 1,566	\$ 1,340	\$ 1,082
折旧和摊销	\$ 2,296	\$ 2,336	\$ 1,980	\$ 1,797	\$ 1,602
研发费用	\$ 1,905	\$ 1,421	\$ 1,728	\$ 1,404	\$ 1,347
占销售和收入的百分比	4.5%	4.4%	3.4%	3.1%	3.2%
工资、薪水和员工福利	\$ 9,187	\$ 7,416	\$ 9,076	\$ 8,331	\$ 7,512
平均员工人数	98,504	99,359	106,518	97,444	90,160
12 月 31 日					
总资产 ⁶	\$64,020	\$60,038	\$67,782	\$56,132	\$51,449
一年后到期的长期债务：					
合计	\$20,437	\$21,847	\$22,834	\$17,829	\$17,680
机械与发动机	\$ 4,505	\$ 5,652	\$ 5,736	\$ 3,639	\$ 3,694
金融产品	\$15,932	\$16,195	\$17,098	\$14,190	\$13,986
总负债：					
合计	\$28,418	\$31,631	\$35,535	\$28,429	\$27,296
机械与发动机	\$ 5,204	\$ 6,387	\$ 7,824	\$ 4,006	\$ 4,277
金融产品	\$23,214	\$25,244	\$27,711	\$24,423	\$23,019

1. 根据流通股的加权平均数来计算。
2. 根据流通股的加权平均数来计算，已使用库藏股法、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。
5. 自 2009 年 1 月 1 日起，我们更改了非控制性股权的计算方式。根据需要对上一期的数据进行了修订。
6. 2007 年，我们更改了非固定纳税的计算方式。



机械

在我们的全套 Cat® 工程卡车系列中首次引入 Cat® CT660 型号。这些卡车可以提供从运送石块和废物，到伐木和浇筑混凝土等众多作业应用的定制解决方案。

推出用于一般建筑工程和工业市场的 Cat® TH514 伸缩臂式装卸机。

收购了 Underground Imaging Technologies, Inc.（一家高级地球物理学服务公司和技术开发商）的资产。通过地下高级技术，可将地下项目的详细信息和清晰照片提供给设计工程师和承包商，这会大大增强 Caterpillar 的 Connected Worksite（关联工作现场）服务。

为了响应中欧和东欧市场的客户需要，为倍受欢迎的 E 系列反铲装载机产品线增加了第 7 种型号。

庆祝首台 Cat® 944 型轮式装载机问世 50 周年，944 型轮式装载机为公司占据全球中型装载机市场的领先地位打下了坚实的基础。

交付第 50,000 辆非公路卡车（777F 型），在哥伦比亚投入煤矿开采作业。

收购 Electro-Motive Diesel (EMD)，一家柴电机车的原始设备制造商。EMD 拥有世界上最大的柴油电动机车产品客户群，并提供铁路运输行业范围最广的机车产品。通过这次收购，Progress Rail 能够为铁路和运输客户提供行业领先的机车产品系列、发动机和排放解决方案，以及无与伦比的售后支持。

宣布在中国扩大挖掘机生产的计划，完成后，将使中国的挖掘机产能增加 400%。

宣布有关在巴西建立新厂以扩大制造规模的计划，旨在生产反铲装载机 and 小型轮式装载机。

宣布有关在美国德克萨斯州维多利亚开设新的液压挖掘机工厂以扩大制造规模的计划，将使美国当前的挖掘机产能扩大三倍。



发动机

通过收购 CleanAIR Systems, Inc.（一家为内燃机设计和制造自定义静态后处理解决方案的领先公司）来扩展 Caterpillar Emissions Solutions（Caterpillar 排放解决方案）的能力。

在德国汉堡附近开设新的 MaK™ 柴油发动机物流中心，作为向全球客户配送 MaK 备用零件的枢纽。

推出 Cat® C15 ACERT™ 和 C18 ACERT 工业电力设备，让客户能够订购已针对各种应用领域提前配置好的电源组，包括灌溉、排水、采矿和液压泵应用。

针对农业、建筑、采矿、林业和一般工业市场的原始设备制造商推出五款 Tier 4 Interim/Stage IIIB 技术工业发动机。

宣布有关在中国天津市建立一流制造厂的计划，以提高全世界大型发动机的产量。一旦于 2013 年投入运营，该发动机工厂将是 Caterpillar 在全球第三家 3500 系列发动机的制造来源。工厂将致力于为中国和亚太地区的客户生产发动机。



金融产品

2010 年的税后利润达 3.5 亿美元，比 2009 年增长了 14%。

2010 年，Cat Financial（Cat 融资服务公司）的新零售融资达到 94.6 亿美元，比 2009 年增加了 18 亿美元，增长了 24%。

Cat Financial 的整体投资组合的质量反映出全球经济状况在不断改善。2010 年底，逾期款项百分比为 3.87%，较 2009 年底的 5.54% 下降了。

Cat Financial 发行了首个以人民币 (RMB) 计价的中期票据，旨在协助公司在中国的运营募集资金，这是 Cat Financial 扩展全球融资平台的一个重要里程碑。

Caterpillar 与印度的代理商，以及多个以基础设施为重点的主要银行和非银行金融公司 (NBFC) 达成了金融合作协议，使印度客户能够更方便地使用新的融资选项来购买 Cat® 设备。

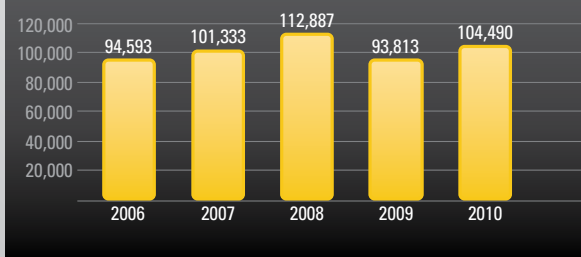
由于高效的团队合作，Cat Financial 得以为巴拿马运河扩建工程中所用的 92% 的 Cat 设备（总共 200 多台）提供融资服务。

为支持 Cat 工程卡车的上市，Cat Financial 为澳大利亚的首辆 Cat CT630 卡车以及巴西的 9800 International Truck（万国卡车）提供了融资服务。

概况 • 公司简介

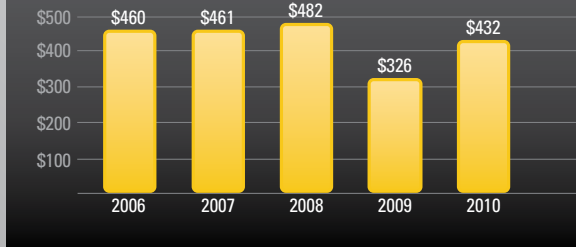


2006-2010 全球员工总数



2006-2010 每个员工的销售和收入

(以千美元为单位)



团结协作

85年来，Caterpillar 不懈努力，促成进步，并在各大洲推动积极的变革。Caterpillar 是建筑机械、采矿设备、柴油和天然气发动机、工业燃气轮机和柴电机车领域的全球领先制造商。此外，Caterpillar 也是一家领先的服务供应商，旗下公司有 Cat Financial (Caterpillar 融资服务公司)、Caterpillar Remanufacturing Services (Caterpillar 再制造服务公司)、Caterpillar Logistics Services, Inc. (Cat Logistics) 和 Progress Rail Services Corporation (Progress Rail)。Caterpillar 还是一家领先的美国出口商。通过全球的独立代理商网络和特定产品的直接销售，Caterpillar 与世界各地的客户建立了长远的关系。

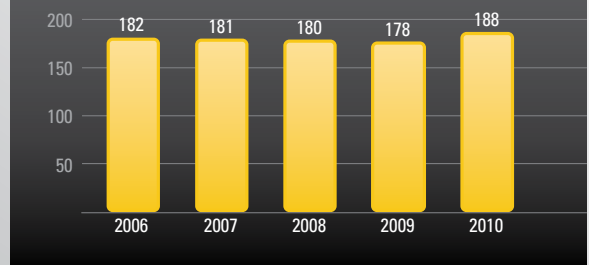
Caterpillar 的成功源于全球各个国家/地区的 104,000 多名员工的才能与不懈努力。在我们的行动价值观的指引下，以及利用 Caterpillar 生产系统和 6 Sigma 原则，Caterpillar 员工展示出了对创新与为客户服务的激情。我们多元化的员工队伍说 100 多种语言，但信守一个共同目标：用今天的努力创造明日的辉煌。

概况 • 公司简介

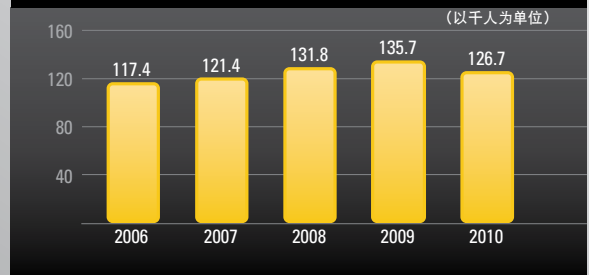
我们巨大的代理商网络可帮助 Caterpillar 以及我们的客户在全世界获得成功。Caterpillar 及其代理商正在积极扩大业务范围，目前着重于向中国、印度以及独联体国家增大投资，因为这些国家的市场能够为我们的业务带来巨大发展契机。

Cat® 代理商及其员工共享我们的激情，增强我们的竞争力，并确保我们的客户从我们的产品与服务中获得最大价值。大多数 Cat 代理商均为独立运营的当地企业，它们因稳固持久的客户关系而获益良多。

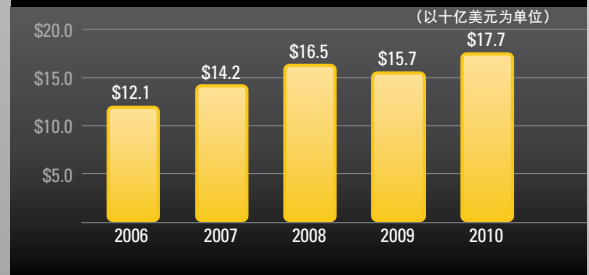
全球 CAT® 代理商数量



全球 CAT® 代理商员工人数



全球 CAT® 代理商资产净值



概况 • 业务概述



Caterpillar 为全球发展提供动力。Cat® 设备遍布全球，超过 300 万台，它们为客户的高速公路、铁路、海洋河流、森林、采石场与油田提供服务。我们为客户提供机器、解决方案以及技术支持，以便他们在多变的地形、土地以及气候环境中都具有卓越表现。我们的发动机和燃气轮机可提供足够的马力，满足客户在全球运送货物商品的需求。同时，我们的发电机可将电能输送到任何需要的地方。Caterpillar 通过世界一流的物流、金融产品以及再制造服务来配合我们卓越的制造能力。有关 Cat 产品、服务和解决方案的更多信息，请访问 www.cat.com 网站。

主要产品组

- 铰接式卡车
- 反铲装载机
- 压路机
- 发动机
- 林业机械
- 发电机组
- 液压挖掘机
- 机车
- 物料装卸机
- 平地机
- 非公路卡车
- 铺路设备
- 吊管机
- 铲运机
- 滑移式装载机
- 履带式装载机
- 履带式推土机
- 涡轮机
- 地下采矿运载工具
- 轮式推土机
- 轮式挖掘机
- 轮式装载机

主要服务行业

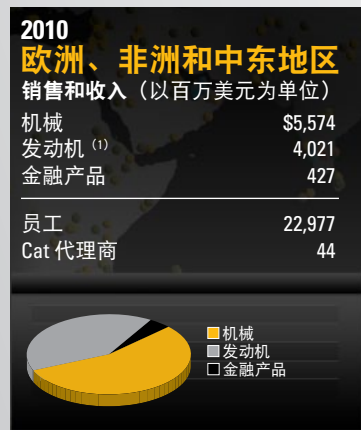
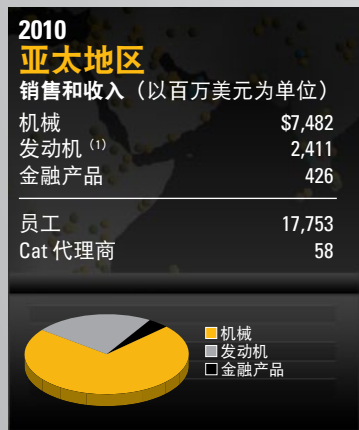
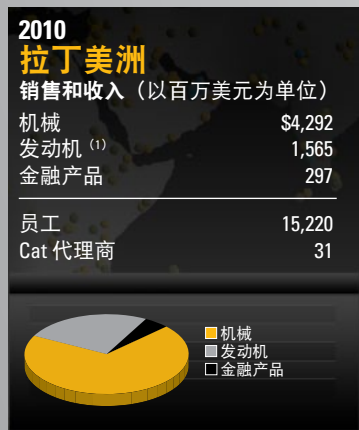
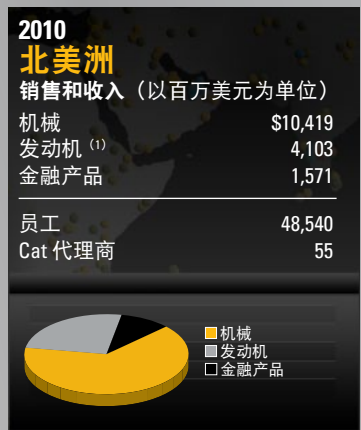
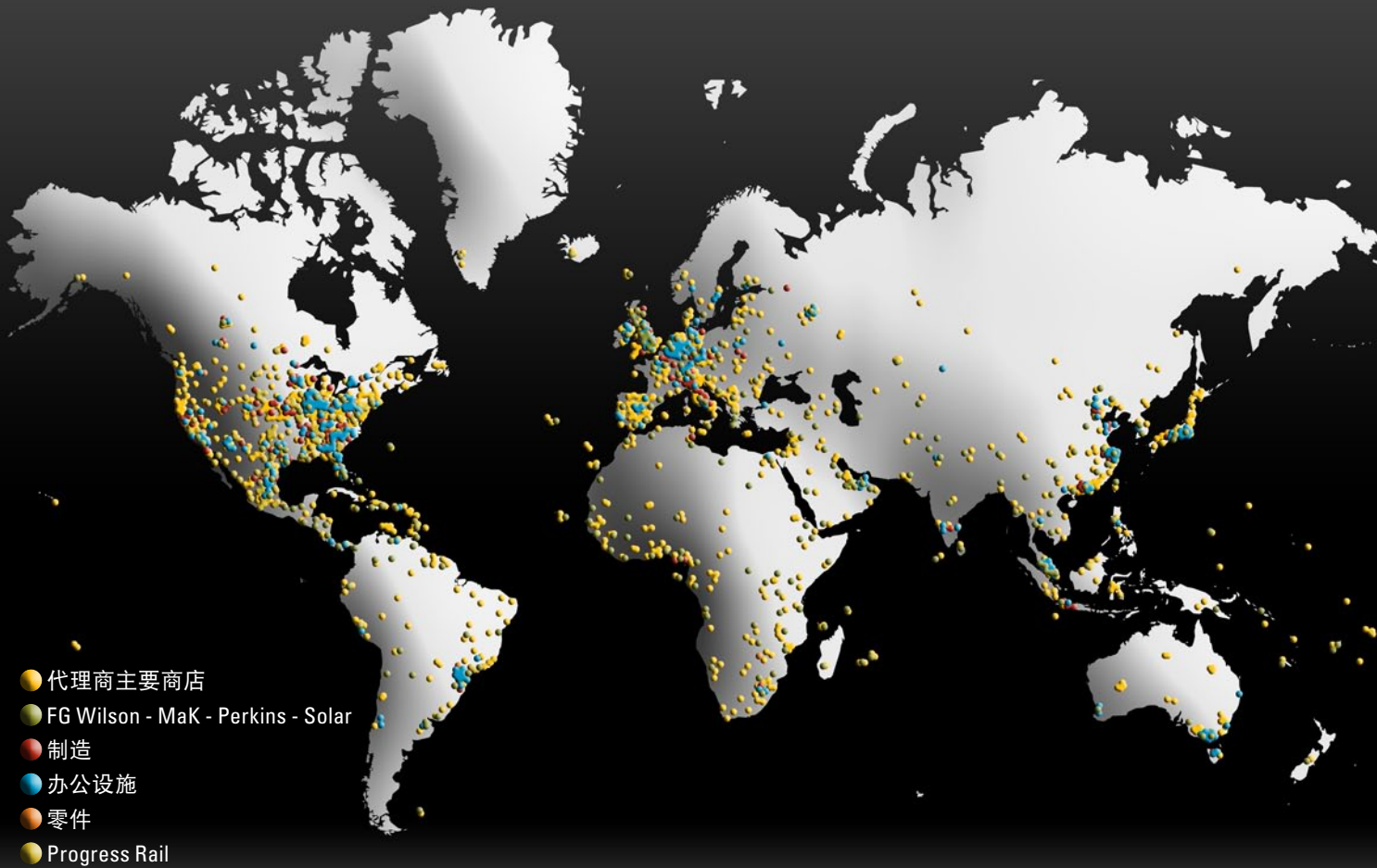
- 拆除和报废
- 林业
- 一般建筑工程
- 政府工程
- 重型建筑工程
- 工业/原始设备制造商 (OEM)
- 园林施工
- 船舶业
- 采矿
- 石油与天然气
- 铺路
- 管道
- 发电
- 采石和集料
- 铁路
- 筑路工程
- 地下设施
- 垃圾处理

主要服务领域

- 融资
- 保险
- 机车和轨道车维护与维修
- 物流
- OEM 解决方案
- 再制造
- 租赁
- Solar Turbine 客户服务
- 培训

品牌： Caterpillar Inc. 拥有复杂的品牌组合，它们支持我们不断成长，从而实现我们的企业目标。Caterpillar 品牌代表投资界、员工、公共政策决策者和其他重要利益相关者认为的整个公司。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，它们是优质与可靠的代名词，也是最佳设计、制造以及客户服务的保证。有关 Caterpillar 品牌组合的概述，请访问 www.caterpillar.com/brands 网站。

概况 • 全球分布



⁽¹⁾ 不包括内部发动机的调拨费用 (2010 年发动机调拨费用为 25.23 亿美元)。发动机内部调拨价值是以向非相关方出售发动机的价格计算的。



前瞻性陈述

此《2010 年度回顾》中的某些陈述涉及将来的事件和预期，因此属于《1995 年私人证券诉讼改革法》中界定的前瞻性陈述。由于各种已知和未知因素的影响，可能会使 Caterpillar 的实际情况与该前瞻性陈述中明示或暗示的情况有所不同。本文中诸如“相信”、“估计”、“将要”、“将”、“会”、“预期”、“期望”、“计划”、“预测”、“打算”、“可能”、“应该”或其它类似的词语或语句通常表示前瞻性陈述。除历史事实陈述之外，所有陈述均属于前瞻性陈述，包括但不限于有关展望、预测、预报或趋势描述等。此类陈述不保证未来表现，Caterpillar 也不承诺更新其前瞻性陈述。

需要重点注意的是，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有所不同，它取决于各种因素的影响，包括但不限于：(i) 全球整体经济形势和 Caterpillar 所服务的行业和经济状况；(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) 商品或部件涨价和/或原材料和零部件产品（例如钢）的供应限制；(iv) Caterpillar 及其客户、代理商和供应商使用和管理流动资金的能力；(v) 全球经营的政治和经济风险，包括法律、法规或政府政策发生变化、货币限制、对利润返还的限制、关税过高、配额太少、国内和全球冲突，包括在 Caterpillar 经营的国家发生恐怖主义行为、政治和经济的不稳定性以及民间骚乱；(vi) Caterpillar 和 Cat Financial 保持各自信贷评级的能力、大幅增加贷款成本或各公司无法进入资本市场；(vii) Cat Financial 的客户的财务状况和信贷价值；(viii) 未能通过收购和剥离资产实现预期收益，包括收购 Bucyrus International, Inc.；(ix) 由于各种原因可能导致 Caterpillar 收购 Bucyrus International, Inc. 无法完成，包括但不限于无法取得注册审批；(x) 全球贸易和投资政策，例如，进口配额、资本管制或关税；(xi) Caterpillar 推出符合 Tier 4 排放标准的机器和发动机失败的可能性；(xii) Caterpillar 产品和服务的市场接受度；(xiii) 竞争环境发生变化所造成的影响，包括市场份额减少、涨价不被市场所接受和/或对区域和产品销售组合的负面变化；(xiv) 工会争端或其他员工关系问题；(xv) Caterpillar 成功实施 Caterpillar 生产系统或其他生产力方案的能力；(xvi) 代理商或原始设备制造商的采购方式发生重大不利变化；(xvii) 与环境法律和法规有关的合规成本；(xviii) 被指控或确实违反了贸易或反腐败法律或法规；(xix) 其他税务支出或风险；(xx) 货币波动，尤其是美元对其他货币的升值或贬值；(xxi) Caterpillar 或 Cat Financial 未能兑现各自承诺的信贷便利；(xxii) 养老金计划导致支付义务增加；(xxiii) 重大司法流程、索赔、诉讼或调查；(xxiv) 如果实施碳排放法规或规章，可能造成运营限制和合规要求增多；(xxv) 会计标准发生变化或采用新的会计标准；(xxvi) 自然灾害导致的不利影响；以及 (xxvii) 公司于 2011 年 2 月 22 日就 2010 年度（截至 2010 年 12 月 31 日）提交给证券交易委员会的 Form 10-K 第 I 部分中的“Item 1A – Risk Factors”部分中详细描述的其他因素。要获取该文档，请访问我们的网站：www.caterpillar.com/secfilings。



商标信息

CAT、CATERPILLAR 及其相应的徽标、“Caterpillar Yellow”和“Power Edge”商业外观以及本文所使用的公司及产品标识是 Caterpillar 的商标，未经许可，不得使用。Cat 和 Caterpillar 是 Caterpillar Inc., 100 N.E. Adams, Peoria IL 61629 的注册商标。

© CATERPILLAR 公共新闻稿。版权所有。美国印刷。