

CATERPILLAR®

# 全球团队

携手并进，共铸辉煌。

2014 年度回顾





### 领导层

董事长致辞.....	2
最高管理层.....	4
董事会.....	5



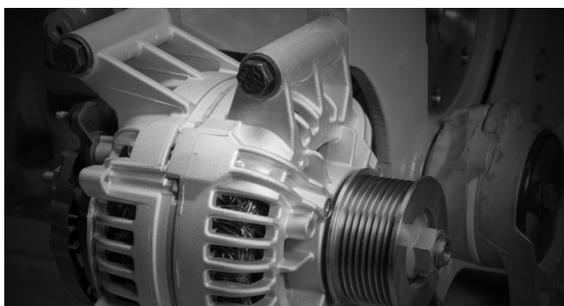
### 行业和部门

基础建设业务.....	7
客户和代理商支持.....	11
能源与交通业务.....	15
Caterpillar 企业系统业务.....	18
融资产品和公司服务业务.....	24
法律和公共政策业务.....	30
资源行业业务.....	38



### 业绩

财务业绩.....	44
市场业绩.....	46
业务业绩.....	47
2014 年全球业绩（按地区）.....	48
五年财务摘要.....	50



### 概况

业务概述.....	51
全球分布.....	52
Caterpillar 基金会.....	53
商标信息.....	59



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

**我们做的许多事情都证明, CATERPILLAR 富有工作激情和团队合作的精神。**

## 卓越的全球团队

为了推动 Caterpillar 的业务向深度和广度发展,我们每一个人每天都朝着共同的目标努力,对工作尽职尽责。这是一项异常艰巨的任务;正因为如此,一个全球团队才越发重要。我们拥有一支强大的团队,业内最佳的团队。

2014年,我们的团队进一步提高了每股利润;从2013年的5.75美元提高到5.88美元,除去重组成本,甚至提高了更多—从2013年的5.97美元提高到2014年的6.38美元。虽然今年的销售收入略有下降—从2013年的557亿美元下降到2014年的552亿美元,但我们创造了更高的每股利润。

到2014年,我们已连续四年保持市场份额提升。安全和质量也得到改进。经营现金流实现了我们历史上的第三高。我们以强劲的资产负债表结束了这一年,并以42亿美元的股票回购来回馈我们的股东。

2014年对我们的能源与交通业务而言又是成绩斐然的一年,实现了创纪录的销售额和利润。尽管我们的建筑行业部门的销售增长相对温和,但利润提高了60%以上。遗憾的是,采矿业持续疲弱令资源行业集团的销售额进一步下降。

由于2014年下半年油价显著降低,我们预期2015年是艰难的一年。虽然较低的油价对于世界整体经济可能是有利的,并且从长远来看,有助于增加基础设施和建筑业的支出,但短期内对我们的业务来说整体上可能会产生负面影响。

但是这并未使我们的团队望而却步。我们坚持做我们需要做的事情,以确保 Caterpillar 基业常青。我们做的许多事情都证明, Caterpillar 富有工作激情和团队合作的精神。我们继续投产 Tier 4 机器,它们具有高质量、低油耗的特点,并能提高操作员效率,得到了广大客户和代理商的高度赞扬。Tier 4 机器的开发和推出是 Caterpillar 历史上最出色的团队成果之一。毋庸置疑,创新会持续不断地进行下去。未来推出的 Tier 4 后代产品将会提升到更高水准。

自从我2010年担任首席执行官以来,我度过了无数愉快的时光—访问世界各地的客户和施工场所,从垃圾填埋场到露天和井下矿场,再到铁路站台和造船厂。Cat 代理商一直与客户相伴,当 Caterpillar 的高管、工程师或产品经理也在场的时候,客户很坦诚地告诉我们他们业务的情况。他们告诉我们他们需要什么、我们什么地方做得好、哪里需要改进。

# \$5.88

## 2014 年每股利润

这些一手信息和反馈铺就了我们的成功之路，顺利达到今天的质量和水平。我们的团队会继续把客户放在第一位，在产品开发和运营的各个方面不断学习、创新和改进。

在我们对产品提供终身服务的长期承诺中，我们同样秉承客户至上的理念。任何客户都会告诉您，我们产品的生命周期很长，因为只要一想到 Caterpillar 的产品，就会想到“耐用”。我们播种，成长，收获。业务模式也引领着我们的未来，因为它有助于我们贴近客户，并把我们与充满竞争的市场紧密联系在一起。我们倾听、学习，然后调整和产品及服务，以响应当今和未来的需求。

这需要一个全球团队来实现所有这一切，而我们的团队实现了更多。Caterpillar 员工同时也是负责任的当地居民，他们在世界各地贡献着自己的时间和资源。在印度尼西亚的茂物市，我们的员工在 Caterpillar 基金会资助的一个计划中共同努力，建立了人类安居乐园。在中国无锡市，Caterpillar Education Grants（教育拨款）和 Caterpillar Hope Library（希望图书馆）为当地的学生提供了书籍和阅读机会。在伊利诺伊州中部——我们公司 90 年来的总部所在地，仅 2014 年的员工捐赠和 Caterpillar 基金会的配捐就为当地的 United Way（联合之路）计划提供了超过 660 万美元的资金。这只是几个示例；我可以举出更多这样的例子。

2014 年 12 月，我们为公司在纽约证券交易所上市 85 周年举行了庆祝。回顾 Caterpillar 在 1929 年 10 月股市崩盘后的短短几个月就在华尔街公开上市了我们股票的场景，我们那时的愿景、毅力和勇气让我激动不已。在一个新世纪的今天，在这里——我们比以往任何时候更大、更强，并且与世界和当地社区联系得更加紧密。Caterpillar 拥有非凡的成功历程，而这得益于一个非凡的全球团队——一个始终坚持把最具创新性的产品呈献给世界的团队。



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



从左到右为: James B. Buda; D. James Umpleby III; Bradley M. Halverson; Steven H. Wunning; Edward J. Rapp; Stuart L. Levenick; David P. Bozeman; Douglas R. Oberhelman

## 最高管理层

**董事长兼首席执行官**  
Douglas R. Oberhelman

**集团总裁**  
Robert B. Charter\*\*  
Stuart L. Levenick\*  
Thomas A. Pellette\*\*  
Edward J. Rapp  
D. James Umpleby III  
Steven H. Wunning\*

**集团总裁兼首席财务官**  
Bradley M. Halverson

**法律和公共政策部执行副总裁兼首席法务官**  
James B. Buda  
**高级副总裁**  
David P. Bozeman

**副总裁**  
Kent M. Adams  
William P. Ainsworth  
Mary H. Bell  
Thomas J. Bluth  
Wai Man (Raymond) Chan\*\*  
Qihua Chen  
Frank J. Crespo  
Christopher C. Curfman

Bob De Lange\*\*  
Michael L. DeWalt  
Paolo Fellin  
William E. Finerty  
Gregory S. Folley  
Thomas G. Frake  
Stephen A. Gosselin\*  
Kimberly S. Hauer  
Gwenne A. Henricks

Douglas O. Hoerr\*\*  
Denise C. Johnson  
James W. Johnson\*  
Kathryn D. Karol  
Philip G. Kelliher\*\*  
Pablo M. Koziner  
Julie A. Lagacy  
Nigel A. Lewis  
Steven W. Niehaus

E. Jean Savage  
Mark E. Sweeney  
George H. Taylor, Jr.\*\*  
Tana L. Utley  
Karl E. Weiss  
Ramin Younessi

**首席会计官**  
Jananne A. Copeland  
**公司财务总监**  
Jill E. Daugherty

**财务主管**  
Edward J. Scott  
**助理财务主管**  
Sally A. Stiles  
**首席审计官**  
Amy A. Campbell

**道德及合规总监**  
J. Wesley Blumenshine  
**公司秘书**  
Christopher M. Reitz

**助理秘书**  
Patrick G. Holcombe  
**助理秘书**  
Joni J. Funk

\*2015年2月退休  
\*\*2015年生效



从左到右为：David L. Calhoun; Susan C. Schwab; William A. Osborn; Jesse J. Greene, Jr.; Juan Gallardo; Miles D. White; Edward B. Rust, Jr.; Douglas R. Oberhelman; Dennis A. Muilenburg; Daniel M. Dickinson; Jon M. Huntsman, Jr.

## 董事会

**DAVID L. CALHOUN**, 57岁, 自2014年1月起担任 Blackstone Group L.P. (私募股权公司) 高级常务董事兼私募投资组合运营负责人。另外, 他还自2014年1月起担任 Nielsen Company B.V. (营销和媒体信息公司) 的执行董事长。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)、通用电气公司的副董事长以及通用基础设施公司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: 波音公司。近五年内担任的其他董事职位: 美敦力公司。Calhoun 先生自2011年以来一直担任 Caterpillar 公司董事。

**DANIEL M. DICKINSON**, 53岁, 目前是 HCI Equity Partners (私募股权投资公司) 的执行合作方。目前担任的其他董事职位: HCI Equity Partners。近五年内担任的其他董事职位: Mistras Group, Inc. 和 Progressive Waste Solutions Ltd. Dickinson 先生自2006年以来一直担任 Caterpillar 公司董事。

**JUAN GALLARDO**, 67岁, 目前担任 Grupo GEPP S.A.P.I. de C.V. (墨西哥百事可乐装瓶集团) 的控股公司 Organización Cultiva, S.A.B. de C.V. 和 Grupo Azucarero Mexico, S.A. de C.V. (糖厂) 的董事长兼首席执行官。目前担任的其他董事职位: Grupo Financiero Santander S.A.B. de C.V. 和 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 Caterpillar 公司董事。

**JESSE J. GREENE, JR.**, 69岁, 目前是纽约市哥伦比亚商学院讲师, 讲

授公司治理、风险管理以及研究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) 财务管理部的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 Caterpillar 公司董事。

**JON M. HUNTSMAN, JR.**, 54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2012年开始担任 Caterpillar 公司董事。

**DENNIS A. MUILENBURG**, 51岁, 自2013年12月起担任波音公司 (航空/国防产品及服务公司) 的副董事长、总裁兼首席执行官。此前, Muilenburg 先生曾经担任波音公司执行副总裁以及 Boeing Defense, Space & Security 总裁兼首席执行官 (2009年到2013年); Boeing Global Services & Support 总裁 (2008年到2009年); 以及 Boeing Combat Systems 部门副总裁兼总经理 (2006年到2008年)。Muilenburg 先生自2011年以来一直担任 Caterpillar 公司董事。

## 董事会 (续)

**DOUGLAS R. OBERHELMAN, 61岁**, 目前是 Caterpillar Inc. 的董事长兼首席执行官。此前, Oberhelman 先生是副董事长兼新任首席执行官和 Caterpillar 公司集团总裁。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 Caterpillar 公司董事。

**WILLIAM A. OSBORN, 66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 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 Caterpillar 公司董事。

**EDWARD B. RUST, JR., 64岁**, 目前任 State Farm Mutual Automobile Insurance Company (保险) 的董事长兼首席执行官。他还是 State Farm Fire and Casualty Company、State Farm Life Insurance Company 和其他主要 State Farm 附属公司的董事长、总裁兼首席执行官。此前他还担任 State Farm Mutual Automobile Insurance Company and Trustee 的总裁, 以及 State Farm Mutual Fund Trust 和 State Farm Variable Product Trust 的总裁。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 Caterpillar 公司董事。

**SUSAN C. SCHWAB, 59岁**, 目前是马里兰大学公共政策学院教授以及 Mayer Brown LLP 战略顾问。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: FedEx Corporation 和 Boeing Company。Schwab 大使自 2009 年起一直担任 Caterpillar 公司董事。

**MILES D. WHITE, 59岁**, 目前是 雅培 (药物和医疗产品公司) 的董事长和首席执行官。目前担任的其他董事职位: 雅培和麦当劳公司。White 先生自 2011 年以来一直担任 Caterpillar 公司董事。

### 截至 2014 年 12 月 31 日退休的其他董事

**PETER A. MAGOWAN, 72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 Caterpillar 董事。



# 系统集成

对话集团总裁 Ed Rapp

**问：什么是系统集成？**

**答：**我认为系统集成就像一个出色的篮球队。其中可能不乏出色的单个球员，但只有当所有球员互相配合、出色发挥时，才会取得真正的成功。我们机器中的系统集成也是如此。我们或许有优质的单个部件、发动机、变速箱、液压装置，但秘诀是如何让这些部件协同工作。

**问：您可以给出一个示例吗？**

**答：**其中一个最好的例子是 Cat® 336 液压混合动力挖掘机的推出。我们降低了发动机的转速 (RPM)，并用一个更大的液压泵进行弥补，同时采用智能阀门技术调整液压，从机器回转中捕获未使用的能量，然后进行再利用。所有部件本身都是优质部件，当被集成到系统时，燃油效率却提升了 25% 到 30%。

**问：您能解释一下机器生产率和系统生产率的差别吗？Caterpillar 从机器生产率转变为系统生产率为何如此重要？**

**答：**我们的客户在全世界开展的业务很少依靠单个机器完成，而往往是依靠机器系统。因此，如何推动整个系统的生产率才是为我们的客户实现更佳成果的关键所在。

**问：更佳的系统集成和生产率可为 Caterpillar 客户带来什么？**

**答：**我们的目标是借助我们的产品、服务和解决方案帮助客户获得更多盈利。对于客户来说，系统集成将意味着更高的生产率和更好的资产利用，更低的拥有成本、运营成本以及更高的燃油效率。

**问：成功执行系统生产率所面临的最大的挑战是什么？**

**答：**我们需要客户了解系统集成和更高的生产率所能带来的益处。在整个车队中实现系统集成的客户认为，系统集成是一个关键的竞争优势。他们将成为在未来赢得成功的人。该业务的成功应适用于土方作业，适用于作业现场，并且适用于建设世界基础设施的客户。这就是我衡量成功的方式。

基建业务致力于为那些在基础设施和建设工程应用中使用设备的客户提供支持。其责任包括业务战略、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）履带式挖掘机和轮式挖掘机、平地机、可选作业机具、吊管机、履带式装载机、中间层土壤压实机以及伸缩臂式装卸机。

**销售额** (以百万美元计)



**业务利润** (以百万美元计)



**2014 年按地理区域划分的销售额** (以百万美元计)



## 质量承诺



从交付追溯到设计，精益原则消除了流程和产品中的缺陷，以确保实现最高的质量、效率和客户满意度。听一听采用精益文化对德克萨斯州维多利亚工厂的基建行业团队意味着什么。

[在此处观看](#)

## 发展之路始于道路



在一项重要的公路工程中，James Construction Group 依靠 Cat® 机器保证工作的顺利开展。了解 Caterpillar 可靠的产品、服务和代理商关系如何为圆满完工平添自豪之情。

[在此处观看](#)



"我的经验告诉我，  
**CATERPILLAR**  
在诸多建筑机械品牌中享有  
行业领先的声誉。"

在澳大利亚工作和学习了多年后，青洲英坭集团的水泥和采石总经理 He Jianrong 先生于 2012 年回到了中国，着手开始改革。在发现采石场的原油工作台和道路以及低效率的管理大大限制了生产后，He 先生采用 Cat® 设备和 Cat® Connect，显著改善了基础设施、生产和运行效率。

为了应对工作台和运输道路方面的短缺，He 先生首先购买了一辆 Cat® 140K 平地机。"我已经使用和管理 Cat® 机器和设备很多年了，"He 先生说。"我的经验告诉我，Caterpillar 在诸多建筑机械品牌中享有行业领先的声誉。"

He 先生为经理们提供培训，使他们了解这个不熟悉的设备。Cat 140K 平地机仅用了三个月就拓宽并平整了工作台和运输道路，使工程卡车可以更高效地行驶，从而证明了自身的价值。

在新的基础设施到位后，He 先生开始致力于提高开采作业。为此，他又购买了 9 台 Cat 机器，组合成了一个强大的设备组。采石场以前每小时生产 3 辆卡车的容量，设备组投入使用后很快便达到每小时生产 4.5 辆卡车的容量 - 效率提高了 50%。为了更好地支持采石场的快速作业，Cat® 代理商 CEL Engineering Co., Ltd. 在施工现场建造了一个零件仓库，委派两名维修工程师监控设备，并为经理和操作员提供培训以解决可能出现的问题。

接下来，He 先生引进了 Cat® Connect，以便经理们可以实时对设备位置、状态和油耗数据进行监控。监控服务还减少了停机时间，延长了使用寿命。迄今为止，青洲英坭集团的 Cat 设备实现了零停机时间，这是保持高工作效率、高生产水平和产品质量的关键因素。

## Cat® 产品巩固了中国采石场经理的成功 (续)

最后，由于 Cat Connect 数据表明夜间作业时的效率较低、安全与保护风险则较高，He 先生还得以缩短了工作时间。现在，青洲英坭集团的员工和设备的平均工作时间大约是每天 9 个小时 – 少于中国其他大多数采石场工地的工作时间。

借助所有这些改进，青洲英坭集团的年产量从 100 万吨提升到了 380 万吨。在不招募更多员工的情况下，还可根据需求扩大产能以增加产量。青洲英坭集团计划在附近开发另一个采石场，年产量预计将达到 470 万吨 – 验证了 Caterpillar 在帮助客户推动世界发展的客户方面的能力。





客户和代理商支持业务高度关注 Cat® 品牌设备、客户服务并大力发展代理商，以此强化 Caterpillar 卓越的产品支持。该业务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。此外，还包括林业、摊铺、工业和废物处理产品以及全球公路卡车方面的产品组合。该业务还负责对日本境内全资代理商的开发和管理。其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货率。

# 主动沟通工作流程

对话集团总裁 Stu Levenick

**问：为什么代理商对 Caterpillar 的竞争地位如此重要？**

**答：**对于我们的客户来说，世界领先的制造商和与他们具有相同语言及文化背景的当地代理商结合起来是无可比拟的。我认为我们的设计人员和制造商是业内最佳的，但是真正让我们与众不同的是代理商组织。

**问：推出“主动沟通”计划的动机是什么？**

**答：**“主动沟通”是指识别行之有效的最佳实践，然后在其他地方部署。例如，在过去，代理商的角色很具有地方性，但是互联网拓宽了客户的期望，而他们希望代理商能够达到这些标准。现在，我们40%的客户与一个以上的代理商开展业务。这就要求我们有一个更加严格的卓越服务战略，从而让客户在世界任何地方都能得到一致的服务体验。

**问：2014年，“主动沟通”计划完成了哪些工作？**

**答：**2014年，我们所有的“主动沟通”工作流都取得了巨大进步，我很高兴我们正在朝2018年的目标迈进。2014年我们真正取得进步的其中一个主要关注领域是代理商的长期增长计划，它能帮助我们实现更高的市场业绩。其他工作流主要由 Caterpillar 客户/代理商支持组织内部驱动 - 例如零件集成、零件定价计划以及租赁和二手市场。

**问：技术是如何发挥重要作用的？**

**答：**在代理商企业资源计划和数据共享方面，我们取得了诸多进展。我们逐渐被公认为业界领先的电子商务从业者之一。然后是采用技术的解决方案的信息通讯和分销方面。我们在创建更好的客户认知和洞察力方面开展了大量活动。

**问：那么在2015年，这对从事客户和代理商支持的人员意味着什么？**

**问：**随着我们未来几年的发展，“主动沟通”将会成为客户/代理商支持组织的战略框架的核心。这对公司、对我们的代理商网络和我们的客户都将是一个巨大的贡献。随着 Caterpillar 的发展，客户终将获得更加一致的体验。



## 铸就品质 (BIQ) 为新型 Cat® 555D 轮式集材机打下了最好的基础

与原有系列相比，客户可以享受高达 **20%** 的潜在利润增长（取决于索引车的尺寸）。

2014 年，我们推出了性能出众的新型 Cat® 555D 轮式集材机，这种轮式集材机已广泛应用于林业的各种应用场合 – 仅仅因为它能把更多的木材更快地运到平台。那是因为 Cat 555D 与我们所有的设备一样，能够进一步为客户提高生产率。除了在性能上实现进一步改进之外，Cat 555D 的推出也把我们的精益计划引入林业产品，并展示了两者的结合将如何帮助 Caterpillar 取得此类产品的市场领导地位。

在 Caterpillar，我们的首要目标是最安全、最高效的生产方式提供最高质量的机器。为了帮助我们实现这一目标，我们部署了精益制造计划，其基本原则是：铸就品质 (BIQ)。BIQ 致力于通过提供正确的工具、人机工程学设备和作业培训，确保流程作业首次便正确完成，从而消除计划外的、流程外修复缺陷所需的返工。BIQ 方法的基本原则是制造流程中的任何环节不会向下一环节传递任何缺陷。任何在流程中出现的问题或缺陷都可以被仔细溯源并加以消除。

在试点计划取得显著成功之后，我们看到了一个理想的机会：可以把 BIQ 引入林业产品以与新型轮式集材机的亮相结合起来。该产品的推出使我们有机会对此流程进行调整，使其为新下线的产品做好准备。

Cat 555D 这款产品是我们四轮林业产品系列中最大最强的一款，并将 D 系列型号从 3 个扩展到 4 个。全新的设计将第一台 Cat® C7.1 发动机与 Tier 4-Final 排放标准、倾斜式驾驶室、横流式冷却套件和完全重新设计的结构相结合。与原有系列相比，客户可以享受高达 20% 的潜在利润增长（取决于牵引车的尺寸）。这是一款创无限可能的产品，我们致力于赋予其最佳开端。

根据我们在“精益制造”试点计划中所学习到的经验，我们已在位于 LaGrange, Ga 的工厂中投资建立了最先进的装配线，以支持 D 系列型号的制造。精益原则旨在提高生产率，并保障这款对市场起决定作用的产品品质。



对 CATERPILLAR、CAT® 代理商以及客户而言，能够获得**全面且有用的数据**有助于为所有人建立更密切的关系、更高的忠诚度和更优异的盈利能力。

完整而精确的数据几乎能始终帮助制定更好的决策。对我们的代理商来说，这意味着更相关、更及时、更切实可行的信息，可用于提升客户体验。对我们的客户来说，这意味着以更简单的方式开展业务，以及适用于混合车队的可扩展的、技术驱动型解决方案。对 Caterpillar、Cat® 代理商以及客户而言，能够获得全面且有用的数据有助于建立更密切的关系、更高的忠诚度和更出色的盈利能力。

广泛获取的技术和信息正在彻底改变我们所服务的行业做出关键业务决策的方式。最终，产品和服务的各个方面都能通过技术进行监控、控制和优化。考虑到这一范例，Caterpillar 制定了我们的技术驱动型解决方案（TES）战略，以便为客户的业务和施工场所创造价值。

支持设备连接的技术，加上从设备传送到 Caterpillar 再到代理商的数据流，形成了我们互联服务的核心。通过与强大的客户数据相结合，我们便能够交付信息价值流，这将提供更全面的客户体验（在线和离线），从而在每一个环节都能满足客户的期望。

这些客户数据储存在集成客户数据流的客户主环境中，以便利用一个整体的 Caterpillar 客户视图。Caterpillar 的客户信息专家团队利用这些数据为代理商提供真知灼见，从而帮助他们更好地服务和销售。这种转变着重于数据，并将数据转化成价值提供给客户、代理商和 Caterpillar。

结果，我们的代理商网络作为客户群咨询合作伙伴的角色也变得更加关键。数据分析可使代理商协助客户完成规划、分析、预测和其他职能，因为他们更了解客户的购买模式、采购周期和融资需求。通过 Dealer Data Integrity Process（代理商数据完整性流程），代理商可以访问一系列强大的服务，进而提高数

## 通过技术整合产品、流程和人员 (续)

据质量,有助于对从营销计划到资源规划的各种工作提供全面支持。客户设备与其他资产的相互连接是在客户、代理商和 Caterpillar 员工、产品和流程之间建立更紧密、更完整的关系的第一步。

没有任何地方比销售流程更能体现这些转换关系。如今的客户比以前更消息灵通,能力也更强。他们能够寻找所需的产品,进行广泛地研究,然后随时随地以各种方式购买所需的产品。越来越多的客户在购买之前会“做好功课”——超过 80% 的客户开始进行网购。电子商务营销自动化技术可让客户方便地获取相关的、有针对性的内容和节省时间的工具,帮助他们进行采购、服务、融资、发运及其他工作。

随着客户跟上时代的步伐,使用越来越多的功能,Caterpillar 将继续履行我们对开发和保持业界最佳产品/服务的承诺。在前行的道路上,我们将更加关注客户,及客户所需。



### Cat® 代理商用自己的语言通过“主动沟通”计划分享最佳实践

2014 年,我们部署了“主动沟通”计划以利用 Caterpillar 的一项最大竞争优势——我们的代理商网络,并对其进行改进。该计划的名字源于 1926 年 Caterpillar 发行的一本同名出版物,其中深刻阐述了企业/代理商关系及其对客户的好处。这本书仍然是一个起点,因为它列出了共同业绩和互信的基本原则,这些原则至今还用来处理 Caterpillar/代理商关系。

“主动沟通”计划旨在整个代理商网络中分享和实施最佳实践,使 Caterpillar 和我们的 177 家代理商可以更深层次地合作。通过这种方式,我们的代理商可以将行之有效的实践付诸于实施。观看“主动沟通”计划是如何使代理商将他们的业务以及他们与 Caterpillar 的关系推进到全新水平的。

👉 [在此处观看](#)



# 满足能源需求

对话集团总裁 Jim Umpleby

能源与交通业务为石油天然气、发电、船舶、铁路和工业应用（包括 Cat® 机器）客户提供支持。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、与燃气轮机和涡轮机相关的服务、柴电机车以及其他与铁路相关的产品和服务。

**问：您对能源与交通业务的未来有哪些憧憬？**

**答：**发展中国的经济增长使得全球范围内对能源、基础设施和运输的需求不断增加。这种趋势预计会持续几十年。Caterpillar 与我们的代理商已准备好帮助客户满足这些不断增长的需求。在能源与交通领域中，我们的中长期前景一片光明。

**问：Caterpillar 的能源与交通解决方案如何帮助客户满足不断增长的能源需求？**

**答：**我们的产品广泛应用于石油和天然气价值链的绝大部分，包括海上和陆上钻井、修井、油气生产以及天然气管道传输。此外，我们的往复式发动机和燃气轮机发电机组还能在广泛的客户应用中使用柴油、天然气和替代燃料，提供主要和备用电源。

**问：能源和运输集团有哪些创新？**

**答：**我们支持多种燃料源，包括天然气、柴油和替代燃料，我们还在不断创新，以提供更高效和更低成本的解决方案。我们正在为铁路、船舶和采矿行业开发液化天然气（LNG）解决方案。用于勘探和生产天然气的 3500 发动机现在正在进行改装，以提供双燃料能力，燃烧柴油和天然气。Caterpillar Marine 开发出了倍受赞誉的双翅片推进系统，可以提高远洋船舶的燃油效率和可靠性。

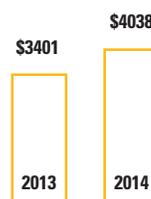
**问：Caterpillar 如何对能源行业的可持续发展做出贡献？**

**答：**我们的产品用于众多可实现环境可持续发展的应用场合。一个有力例证是中国的焦炉煤气—我们的 Solar 燃气轮机发电机组燃烧焦炉煤气：它是炼钢过程中产生的副产品。这个过程减少了向大气中排放的焦炉煤气，同时还能产生电力。另一个例证是最近正在调试中的、用于为堪萨斯州多个风电场提供备用电源的 12 台大型天然气动力 Cat® 发动机。当堪萨斯州西南地区的风停止时，我们的发电机组可以利用天然气为 20 万户家庭提供 110mW 的电力。Cat® 发动机还利用垃圾填埋气、消解气和煤层气生产数千兆瓦的电力。

销售额 (以百万美元计)



业务利润 (以百万美元计)



2014 年按地理区域划分的销售额 (以百万美元计)





## Intellitrain® 解决方案 保持优异的燃油效率

与 LEADER 搭配使用时，这两个独立的创新技术可以  
**节省燃油**  
同时减少机车排放量



### 奇闻趣事

"美丽人生"是在拉斯维加斯市中心举办的一年一度的音乐、烹饪、艺术和学习节日活动。2014年，近90000人参加了为期三天的活动。了解为什么每年都需要 Cat® Entertainment Services 来提供安全、可靠的"隐形"动力，从而让节日成为人民关注的焦点。

👉 [在此处观看](#)

在铁路行业中，除了薪酬和福利之外，最大的单项费用是燃油。过去通常是由机车操作员决定何时以最大马力运行机车（这可以使柴油发动机达到最佳的燃油效率）以及何时制动。而问题是，如果长时间在高油门条件下运行，然后迅速制动，会浪费燃油。然而，如果长时间在中、低油门条件下运行，则会使柴油机的燃油效率降低。为了解决这个问题，Electro-Motive Diesel (EMD) 与传动控制系统供应商 New York Air Brake (NYAB) 合作，引入了两个新的自动控制系统，可以帮助铁路客户减少油耗。



NYAB 的传动管理系统 LEADER 已成为铁路行业的标配，该系统能计算出最省油的运行方式，并提醒员工何时使用油门或制动。作为铁路解决方案 Intellitrain 套件的一部分，EMD 和 NYAB 共同开发了 Intellitrain® PilotAssist，从而将 LEADER 与 EMD 的机车控制系统集成。有了 PilotAssist，LEADER 的油门和动态制动指令可以由 EMD 的机车控制系统自主控制。PilotAssist 与 LEADER 的计算指令同步工作，进一步节省了燃油。

与 PilotAssist 配合使用，全新的 EMD SmartConsist® 2.0 软件产品能自动尝试在全油门状态下运行连接组（也称做"Consist"），然后让其他机车怠速，从而使整组达到高效的中等油门范围。与 LEADER 搭配使用时，这两个独立的创新技术可以节省燃油，同时减少机车排放量。在之后的 EMD™ 型号中，此类创新可以切实实现节省，提高收益。

# 由 DGB™ 提供动力的快速渡轮： 2016 年里约热内卢奥运会焦点所在

每届奥运会都会吸引来自世界各地的人才，而比赛结果往往令人大跌眼镜。为与奥运精神保持一致，2016 年巴西里约热内卢夏季奥运会将会以 Assessoria Transporte Aquaviaro 快速渡轮为特色 – 这种渡轮由荷兰 Coco Yachts Holland B.V. 设计，中国英辉南方造船公司制造，由首个采用动态气体混合 (DGB™, Dynamic Gas Blending™) 技术的 Cat® 3512C 船用发电机组提供动力，并在美国印第安纳州的拉斐特组装完成。

"新的 CAT MARINE 双燃料解决方案充分利用

## 3500 柴油发动机

久经考验的耐用性，同时为客户使用柴油或天然气提供更高的燃料灵活性和功率冗余"

7 个铝质船体的快速渡轮上共安装 28 个 Cat® 发电机组，其中包括 14 个 Cat 3512 发电机组（每个可在 60 Hz 时提供 1550 eKW 的额定功率）以及 14 个 Cat C9 发电机组，它们分别用于提供主要和辅助电力。

一个渡轮将配备 Caterpillar Marine 新推出的 DGB 解决方案，该解决方案以 2012 年引进并取得巨大成功的陆地钻井双燃料应用为基础。双燃料解决方案采用压缩天然气 (CNG) 为燃料，非常适合高速应用。

Cat 3512 DGB 配有低压气体系统，在各种负载范围内均可实现大约 70% 的最大气体替代率。符合 IMO II 标准的发电机组拥有与柴油机型类似的额定功率和瞬态响应能力，并且大修寿命与柴油发动机类似。由于具备一流的负载系数和替代率，操作员可以极大地节省燃料。

"新的 Caterpillar Marine 双燃料解决方案充分利用 3500 柴油发动机久经考验的耐用性，同时为客户使用柴油或天然气提供更高的燃料灵活性和功率冗余，"Caterpillar Marine 产品定义工程师 Jason Spear 解释道。

其余六个轮渡在建造时，可以方便地改造发动机室，以便在未来包含 DGB 套件。每艘渡轮都将配备具有方位推进器的柴电推进 (DEP) 系统，并采用相同的发动机室。

"Assessoria Transporte Aquaviaro 不仅能够通过 Caterpillar Marine 双燃料解决方案优化船舶效率，还可以在 Caterpillar 独家提供的产品支持下自如地在水上航行，"Caterpillar Marine 产品价值经理 Chris Chenette 指出。



# 卓越企业

对话高级副总裁 Dave Bozeman

**问：卓越企业战略是如何与 Caterpillar 的整体企业战略保持一致的？**

**答：**卓越企业战略可以让我们把已经做得很好的事做得更好，从而将我们的从“订单到交付”的流程推进到全新的水平。当您审视整体业务时，卓越企业战略可把我们的纪律和执行推进到 Caterpillar 的全新水平，并且从长远看将被证明是一项有竞争力的优势。

**问：全球供应网络为卓越企业战略带来了哪些价值？**

**答：**Caterpillar 在全世界 180 多个国家开展业务。通过建立与我们的整体物流战略相链接的网络模式，我们可以通过我们的价值链展现卓越的企业形象，并能根据需要随时随地安置我们的库存。我们的网络在将来只会变得更加强大，同时也将继续是 Caterpillar 的竞争优势。

**问：卓越企业战略如何能为业务提供支持？**

**答：**这一切都始于我们的客户 – 要了解他们的要求和需要。我们观察客户何时需要产品以及他们对产品有何需求，然后对我们的物流、工厂和供应商进行专门设计，以满足客户的需要。这最终会提升我们将产品交付给客户的速度和数量。当我们这样做时，客户会感到高兴，而我们的利润增加、销售回报上升、库存减少，进而改善了我们的整体现金流。因此，从客户入手，这就是一种双赢。

**问：Caterpillar 如何通过卓越企业战略实现对“精益”方法的充分利用？**

**答：**“精益”方法使我们能够在纪律和执行上更进一步，从而推动我们工厂和办公室环境的稳定性。这始于我们对“铸就品质”文化的承诺。这意味着拒绝在产品或流程中传递任何缺陷。这有助于了解每个工作步骤的具体内容。因此，无论是办公室工作，还是在世界打造最优质的机器，“铸就品质”都是基础，而我们的员工是让这一切发生的关键。

Caterpillar 企业系统业务 (CESG) 把关键流程和支持小组整合在一起，目标是进一步提高我们的整体制造和全球价值链能力。该业务通过与战略业务部门深入合作以保持企业目标保持一致、积极采取行动并创造出优异的成果，从而推动和支持有关实现企业卓越的战略。



## 造就更具竞争力的 Caterpillar

### 2014 年 "卓越企业" 亮点

- 全面了解客户的服务要求  
(按产品和地区)
- 由 4 个专业的价值链试点团队领导的  
9 个新试点
- 简化所有试点...按照合理配置原则
- 精益战略势头依然强劲...  
超过 50 项部署
- 全球供应网络部门的发展...创造更  
佳的企业形象

#### 卓越企业背后的推动力

客户信赖 Caterpillar 能够尽可能为他们提供最佳体验, 并期望 Caterpillar 提供的产品质优价平, 具有高可用性, 能够满足他们的日常需求。作为我们致力于持续改善客户体验的一部分, 我们的新计划"卓越企业"在 2014 年启动, 代表了 Caterpillar 对我们端到端业务的整体愿景。

实现"卓越企业"的战略由一组多元化的管理人员制定, 他们各自负责 Caterpillar 的关键产品线和服务。"卓越企业"要求 Caterpillar 更贴近客户, 以便更好地了解市场和客户的服务要求。之后, Caterpillar 利用客户数据更好地调整关键流程, 从而改善我们的端到端业务。这一策略还包括在整个企业内利用精益改造、加强核心业务流程来努力提供最优质的产品。

我们所付出的努力正在造就一个更加紧密相连、响应更加灵敏、更具竞争力的 Caterpillar。这是一个令我们员工感到自豪的 Caterpillar。一个客户可以信赖的 Caterpillar。以及股东对其充满信心的 Caterpillar。



## 更加贴近客户

我们将始终如一地  
**按照客户所需的方式、**  
在客户想要的时候交付产品

Caterpillar 客户对我们有很高的期望，如果得不到满足，会对业务产生直接的影响。通过收集、分析和应用客户反馈，我们可以帮助避免此类情况。

我们通过称为“市场反馈方法”的流程收集反馈，这是实现“企业卓越”战略的关键部分。2014 年，Caterpillar 把这一方法推进到一个全新的水平。通过收集全面的市场反馈 – 例如客户期望从我们这里得到的特定功能、性能和交付项目 – Caterpillar 可以更好地定义我们的客户服务承诺，并利用数据调整关键流程和支持团队，进一步提高我们的端对端业务。

“我看到了交流上的巨大改变，”Shell Albion 的 Dino Colbourne（油砂行业的一位客户）说道，“我看到 Caterpillar 的工程师多次来到这里，征求我们的意见，因为我们有丰富的经验。我们在这个地区的经验最为丰富，也非常乐意为产品改进提供支持。”

通过利用市场反馈方法，Caterpillar 根据特定购买情况建立了不同的需求部门。因此，Caterpillar 正在重新设计我们的“订单到交付”流程，从而始终迅捷、灵活地满足客户的期望。通过这样做，我们将始终如一地以客户所需的方式、在客户想要的时候交付产品，从而履行 Caterpillar 客户服务承诺。



## 强大的流程 造就强大的成果

### 基础能力

推动在可持续发展方面取得成功的流程和指导方针。

- 客户服务承诺
- 产品战略
- 全球供应网络
- 精益改造
- 业务系统战略
- 管理

为了在可持续发展方面取得进一步的成功，世界上的每个企业都遵循特定的流程和指导方针。在 Caterpillar，这些流程被称作“基础能力”，我们致力于通过加强我们的基础能力来实现企业卓越。

Caterpillar 的一个关键基础能力是我们的 Global Supply Network（全球供应网络）。2014 年，Caterpillar 通过合并我们的采购和物流团队创建了这一网络。因此，在 Caterpillar 内部形成了一支专注于卓越供应、透明度和促进“从订单到交付”效率的团队。

全球供应网络监控整个 Caterpillar 企业的订单、装运、交付和库存。它由内部和外部供应商、分销中心、拼货和分货站以及维修零件组成。每个领域都采用专业技术，这种调整创造了一个强大的价值网络。

全球供应网络的目标是在正确的时间、按照合适的计划、以合适的总成本从合适的供应商那里采购优质的零件或服务。该网络有助于依据事实积极做出采购和物流决策，并为 Caterpillar 和我们的客户提供竞争优势。



## 完美的力量



在伊利诺伊州东皮奥里亚, 验查员 Henry Rogers 和团队主管 Terry Boone 正在质量关卡处检查一台推土机。

当机器在线启动并由始至终零缺陷完全组装时, 一台完美的推土机就完成了。Caterpillar 力求尽善尽美, 并因提供高品质的产品和服务而名扬世界。2014 年, 随着完美的 Cat® 推土机开始从世界各地的装配线下线, 完美开始成型。

Caterpillar 是如何实现尽善尽美的? 答案是“精益”。

精益是 Caterpillar 严格执行的原则, 目的是消除浪费、提升效率, 它建立在 6 Sigma 和 Caterpillar 生产体系 (CPS) 的坚实基础之上。该方法于 2013 年首次引进, 2014 年发展势头迅猛, 已在企业内部部署了超过 50 次。

精益的首要原则是铸就品质或 BIQ, 它要求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。

Caterpillar 伊利诺伊州东皮奥里亚工厂在 2014 年初迎来了它的首台完美推土机, 由于员工们高度的热情和投入, 精益方法结出了可喜的硕果。“我们的生产线让我们备感自豪, 它拥有诸多精湛工艺”制造团队领导 Terry Boone 指出。“我们最大的资源是我们的团队, 是他们铸就了我们的卓越。”

消除缺陷只是精益方法的一个方面。该方法还提高了工作环境的安全性、改进了工艺流程, 并最终为客户提高了产品可用性。此外, Caterpillar 的精益之旅并不局限于制造方面。Caterpillar 内的许多职能领域都在执行日常业务流程, 并利用精益方法来提供完美的的工作, 造就一个更加紧密相连、响应更加灵敏、更具竞争力的 Caterpillar。

## 完美的力量（续）

### 以成功为依托

从 6 Sigma 和 Caterpillar 生产体系开始，到现在的精益方法，持续的改进之旅让 Caterpillar 更加完美地完成工作。Caterpillar 于 2013 年引进了精益方法。

6 Sigma 利用事实和数据使问题解决方法实现了标准化。Caterpillar 生产体系为 Caterpillar 提供了一种通用语言，并借助员工、质量、速度和成本指标实现了改进。精益方法是必须严格执行的原则，目的是消除浪费、提升效率。



## 超越期望

对话集团总裁兼首席财务官 Brad Halverson

**问：您怎样评价 Caterpillar 2014 年的财务业绩？**

**答：**2014 年，我们面临着严峻的经济环境。因此，Caterpillar 的营业收入与往年基本持平。尽管资源行业业务的销售额下降了近 30 亿美元或超过 20%，但我们也看到了一些亮点。对能源与交通业务来说，2014 年是成就斐然的一年——实现了创纪录的销售和利润。而且，虽然基建业务的销售仍远低于历史最高点，但销售额增加了约 4%，利润大幅提高。虽然公司的总体销售收入在 2014 年保持持平，但员工们脚踏实地的工作带来了更高的每股收益——5.88 美元，比 2013 年高出 0.13 美元。除去重组成本，2014 年每股收益为 6.38 美元，比 2013 年高出 0.41 美元。

融资产品部致力于为采购和租赁 Cat® 和其他品牌设备的客户及代理商提供融资，并为代理商提供与 Cat® 产品销售有关的融资服务。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。该部门还为客户和代理商提供各种形式的保险，以便支持他们购买和租赁我们的设备。公司服务部旨在为 Caterpillar 提供业务和人力资源、信息技术、会计和金融服务，为业务有关的活动提供企业资源。

尽管经济状况整体疲软，但我仍对我们 2014 年取得的成就感到高兴，因为我们仍在继续贯彻和执行我们的业务模式。正是由于员工与我们代理商的辛勤合作，我们为客户提供了更高品质的产品，并在 2014 年再次增加了市场份额，这标志着连续第四年的增长。我们还看到，Cat 融资服务公司向更大比例的代理商交付项目提供融资，这是该领域连续第二年取得改善。这些努力再加上我们对成本管理的高度重视，使我们降低了结构成本，提高了成本灵活性，并实现了我们的运营利润回笼目标。

**问：您如何评价 2014 年我们的资产负债表状况和现金表现？**

**答：**我们会继续对未来的发展机遇、我们的工厂和研发进行投资，这对我们取得长久的成功非常关键。我们能够做到这一点，因为我们拥有强大的资产负债表。这是我们几年前就高度重视资产负债表和现金流的直接结果。2014 年，机械、能源和交通 (ME&T) 部门创造了 75 亿美元的经营现金流，达到公司历史上第三高的业绩。ME&T 部门 37.4% 的债务资本比率在我们的目标范围内，并且其 63 亿美元现金的债务净资本比率保持在强劲的 18%。这一年，我们取得了优异的财务状况，同时通过 17% 的季度股息增长和 42 亿美元的股票回购回馈了我们的股东。

**问：2015 年，员工们应该专注于哪些工作以帮助 Caterpillar 实现其目标？**

**A：**像往常一样，我们需要从安全性开始。2014 年，我们的安全性比 2013 年有所提高。因此，在 2015 年让 Caterpillar 成为更安全的工作场所是很好的起点。

从运营角度来说，鉴于世界经济预计增长相对缓慢以及大宗商品价格持续疲弱的预测，2015 年又是颇具挑战性的一年，预计销售收入将会比 2014 年下降约 50 亿美元。因此，我们需要密切关注成本管理。尽管面临诸多挑战，但我仍对 2015 年满怀憧憬，因为通过精益计划，我们能加大成本控制。我们已经证明，我们知道如何度过艰难的时期，并且我有信心 2015 年我们仍然可以做到。

# 超越期望 (续)

对话集团总裁兼首席财务官 Brad Halverson

领导力培养也将是 2015 年重视的一个关键领域，它将为长期持续的成功创造条件。2014 年，我们更新了整体领导力 (L.E.A.D.) 策略，以涵盖新的以价值观为基础的领导力课程。此外，我们还构建了新的合作伙伴关系来帮助实现 2015 年的计划。当您想到超过一半的员工来公司不到十年时，就不难理解我为何如此热衷于投资领导力培养。

### 问：您如何定位 Caterpillar 的未来？

答：我们对 Caterpillar 长远未来做好了充分的准备。我们仍处在正确的行业中。世界需要我们所能提供的能源、基础设施、可持续发展，这些都是未来几年全球面临的关键挑战，而我们有解决方案。世界人口正在增长，中产阶级不断扩大，能源需求持续增加，发展中国家亟需基础设施建设，而发达国家市场的基础设施则需要更新。Caterpillar 和我们的客户拥有大量机会！

当我们的行业复苏时，我们将更好地利用过去几年做出的运营和结构改进，以及在研发方面增加的投资。我们应该对困难时期所取得的成果感到满意，并对光明的未来充满期待。

收入 (以百万美元计)



业务利润 (以百万美元计)



2014 年按地理区域划分的收入 (以百万美元计)



\*图表展示了融资产品部的财务业绩。



## 增强股东长期价值

2014 年全年,  
**42 亿美元的**  
股票回购和  
**16 亿美元的**  
股息支付使 2014 年成为资本回  
报创纪录的一年

2014 年是 Caterpillar 成为纽约股票交易所上市公司的第 85 周年,也是长期以来我们在策略执行、运营绩效和股东回报价值方面的一个里程碑。凭借稳定的财务实力,我们从容应对近年来的市场周期性变化并进行长期投资。在我们的企业战略中,有一些既定的指标来帮助衡量这一成功。稳健的资产负债表、稳定的中等 A 级信贷评级和强劲的现金流都体现了我们的财务实力和能力。

Caterpillar 能够在金融市场上产生现金流、获得信贷和发行债券,从而支持运营、基金现金部署优先项并缓解经济衰退。2014 年, Caterpillar Inc. 以低利率发行了 10 年、30 年、50 年期限的 20 亿美元美国债券。当潜在的借贷方考虑任何公司的信誉度时,资产负债表将提供基本的财务“快照”,表明公司能否在支付账单的同时很好地处理正常的销售收入波动。结果,我们以强劲的资产负债表和可靠的信用指标结束了 2014 年。2014 年的每股利润为 5.88 美元。尽管全球经济增长低于预期,销售收入相对持平,但除去重组成本,每股收益为 6.38 美元,比 2013 年高出 7%。

我们现金使用的首要任务是通过回购普通股和支付股息来回报股东。2014 年 1 月,我们宣布完成了最初于 2007 年批准的 75 亿美元的股票回购计划。随后,董事会批准了一项新的 100 亿美元的股票回购计划,该计划将于 2018 年 12 月 31 日到期。整个 2014 年,我们回购了 42 亿美元的股票并支付了 16 亿美元的股息,2014 年堪称资本回报创纪录年——兑现了我们为股东提供卓越回报的承诺。

我们的业务遍及世界各地,呈多元化发展;我们的客户对产品和服务的需求不断增长;我们的财务方针和运营实力也始终如一,因此我们深信 Caterpillar 完全能够创造卓越业绩并继续回报股东,我们的前景充满希望。



## 美国“制造日” 孕育无限自豪和商机

### 美国制造业

占 GDP 的 12.5%<sup>1</sup>

2013 年对经济贡献 2.08 万亿美元<sup>1</sup>

占直接雇佣劳动力的 9%<sup>1</sup>

支持六分之一的私营企业工作<sup>1</sup>

每花费 1 美元，就为经济创造 1.32 美元<sup>1</sup>

占有所有私营企业研发的  $\frac{2}{3}$   
(比任何其他行业推动更多的创新)<sup>1</sup>

90% 的专利来自制造业<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 来源:美国制造业协会

<sup>2</sup> 来源:美国 商务部

Autumn Cohan 是伊利诺伊州迪凯特市的一名 7 年级学生。她调整了她的“brush bot”（一个装有马达的牙刷头）的马达组件 – 设计用于清扫一堆稻米。brush bot 一直转着走，她想让它直着走。“它并不像看起来那么简单，”她说。

Autumn 梦想成为一名建筑师。在 2014 年 10 月举行的“女孩工程日”活动中，选出了 80 名女中学生参观迪凯特 Caterpillar 工厂，她有幸成为其中一位。这一天，这些女孩与 Caterpillar 的一些女工程师进行交谈，并就工程设计职业所需关注的技能和解决问题的方法，增进了了解。

该活动是整个十月份配合“国家制造日”而举行的活动之一，每年 10 月的第一个周五举行，为美国制造商提供了一个绝佳机会，以庆祝和展示现代制造业的潜能，并培养人们对制造业的兴趣。

2014 年，美国 Caterpillar 工厂在 38 个州内举办了超过 200 场活动。超过 2.5 万的员工和成千上万个家庭成员、社区领导、教育工作者和学生都参加了这次活动。不同工厂的活动各不相同，包括开放参观游览、展示、野餐会、宴会、游戏和实际操作制造体验。但是各个地方的主题都是相同的：Caterpillar 制造员工因他们的技能和专业知识而得到重视 – 他们的事业发挥着重要的作用。

制造业是我们公司的核心业务，并且不断推陈出新。如今，制造企业正处在一场可持续性的变革中，他们需要不断创新和改进，以增强产品和工厂的安全性，同时节省能源和水源，减少浪费。科技也在发挥日益重要的作用。美国制造企业一马当先，他们所进行的研发工作占全国总量的三分之二，远超所有其他产业领域，并拥有 90% 的美国专利。

## 美国制造日 (续)

我们的客户是名副其实的世界建设者, 但如果没有 Cat 员工的辛勤付出和娴熟技能, 就无法设计和打造出可靠、耐用的 Cat® 发动机和设备, 他们的建设也就无从谈起。我们有责任确保他们获得认可, 并确保他们在世界舞台上从容竞争, 游刃有余。为达成这一目标, 我们努力推动重要技术和专业技能方面的教育, 并致力于营造一种崇尚创新并推动创新发展的环境。

Caterpillar 致力于打造制造工厂的持续成功, 包括在美国开创一个强大的制造基地, 将其建设成世界上最强、最大、最高产的制造业经济体。

🕒 [观看一段关于当今制造业的简短视频。今天的 Caterpillar。](#)

### 向那些以建设世界为己任的人们表达崇高敬意



那是 1942 年, Betty Reed 还在做临时保姆, 每天赚 75 美分。当时, 她得知 Caterpillar 的子公司 Solar Turbines 招总装员, 她便在那里和丈夫、哥哥和堂兄一起工作。如今, Betty 依然精力充沛地在圣地亚哥的 Solar 工厂做切削员/研磨员。

Betty 与 Caterpillar 东皮奥里亚工厂的维护技工 Charlie Pittman 一同获得了她的 65 年就职徽章, 并在一个纪录片中担任主角。该片是 Caterpillar 访客中心“制造传统”展览的一部分。展览庆祝了 Caterpillar 近 90 年历史的制造业, 并向对此做出贡献的人们表达敬意。

“制造是我们公司的核心业务, ”Caterpillar 访客中心经理 Kathryn Spitznagle 说, “我们希望访客离开时能了解制造传统, 并了解当今熟练工种的职业寿命和机会。”

该展览重点呈现了 Caterpillar 历史上的五个关键理念——安全、流程、质量、员工认可和培训, 并展出了一些存档照片和 150 多样历史物件。“许多追溯至 20 世纪 20 年代的久经考验的工具和流程仍在我们的现代工厂有一席之地, ”Spitznagle 说。“紧接着走到转角, 访客就能看到我们现在制造的产品, 它们富有创意、高科技且更具可持续性, 但我们对质量和安全性的投入从未改变。”



## 融资计划 — 为英国客户提供成功的解决方案

### "只添加柴油"

把总设备成本融合到单一的月度支付费用中，使燃料成为客户唯一的附加费用。

Cat Financial 一直在寻觅创新方法，与 Cat® 代理商携手合作，为 Caterpillar 客户提供成功的解决方案。与 Finning UK 合作开展的“只添加柴油”活动就是一个很好的例证。Cat Financial 和 Finning UK 还与 Caterpillar 全球建筑和基础设施 (GCI) 业务的市场营销代表共同合作，为重视高服务水平的客户推出了一项计划。“只添加柴油”活动以经营租赁为中心，包括延保计划 (EPP) 和 Finning UK 的预防性保养协议，将总设备成本融入单一的月度支付费用，使燃油成为客户唯一的附加费用。Finning UK 提供 98% 的正常运行时间保证和套件。在过去两年，该计划已经帮助许多英国客户找到了购买轮式装载机、挖掘机和铰接式卡车的合适解决方案。在苏格兰埃尔郡经营一家采石场的 Malcolm Construction 就是个很好的例子。

“当我们准备升级机器时，就希望拥有一个能实现高生产率和低生命周期成本的方案，” Malcolm Construction 的总经理 Walter Malcolm 解释道。“我们认为 Cat® 972K 和 Cat® 980K 是理想的操作设备，‘只添加柴油’解决方案是一个超好的替代支付方案，具备极佳的商业意义，有助于我们提前制定财务计划。由于节省了燃油，提高了生产率，我们基本上是免费运行其中的一台设备。”



# 法律分区战略

对话执行副总裁兼首席法务官 Jim Buda

**问：“分区战略”通常是和制造业相关的。您是如何在法律领域利用这种思路的呢？**

**答：**实际上，我们的法律分区战略效仿的是 Caterpillar 生产体系。在为我们提供分区层面，它们是相似的，我们通过分区处理和管理我们部门的工作量。例如，如果收到一份商业合同，我们通过分区对事件做出审核，大部分的合同审核都是从分区开始的。在该分区中，法律审核的很多方面已经转换为标准化工作。如果合同在某些地方需要特别注意，就会被上报到另一个分区 – 就像一个专业构件可能会在生产线上被转移或经过一个不同的流程。这是我们使用分区策略的一种方式，以在合同中确定最佳资源来分配各个事项的时间，并用最有效的方式来完成它。

法律和公共政策业务致力于维持 Caterpillar 的全球一流的声誉。该组织包括法律服务部、全球政府和公司事务部。其责任包括法律和合规服务、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。我们还为 Caterpillar 基金会提供支持，力求在全球实现可持续性进步。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。

**问：您会考虑什么类型的法律资源？**

**答：**我们仍然与外部法律顾问合作 – 但是现在，我们还与其他灵活的资源合作，如法律流程外包公司、提供合同律师和其他法律专业人士的公司以及托管服务供应商。其中很多资源都在美国和其他国家有自己的办事处和团队成员。他们为我们提供出类拔萃的律师和其他法律专业人士，他们的专业知识非常适合处理我们手头的任务。这极大地丰富了 Caterpillar 的工作方式，不仅降低了整体成本，还提高了那些具有高水平专业知识的律师的能力，使其更专注于 Caterpillar 最复杂的风险问题。由于整个团队愈加全球化和专业化的多样性，我们便能以更低的成本为 Caterpillar 实现更好的风险管理和成果。

**问：法律分区战略的想法来自哪里？**

**答：**继 2009 年经济低迷之后，我们计划根据销售收入而增加相应的法律支持请求，这个战略就应运而生了。基于当今世界宏观经济环境的波动，我们决定不能简单地随着每次收入的波动而添加或减少资源。Caterpillar 的业务需要我们在服务方面进一步提高一致性、灵活性、完整性和响应能力。我们还需要提高员工的敬业度。我们必须创建和实施一个不同于传统法律模式的新模式。

**问：这一战略是如何影响员工敬业度的？**

**答：**Caterpillar 有大量的、各种各样需要注意的法律问题。对一个员工是复杂的、令人兴奋的和/或具有吸引力的事情，对另一个员工可能就不是了。在实行法律分区战略之前，我们经验丰富的律师助理或律师需要花费大部分的时间去处理一些日常事务，因此无法充分利用他们的专业知识。通过将一个人的专业技术与一项需要类似专业技术的任务相匹配，在此基础上分配工作，使任务圆满完成，员工就会更加满意并且投入地工作。通过创建标准化工作，我们赋予 Caterpillar 的某些买方和其他业务人员更多的权力。他们对商业风险有更好的理解，并且有明确的决策权和责任。更可靠的周转时间可以帮助买方和其他业务经理计划并兑现自己的承诺。

# 法律分区战略 (续)

对话执行副总裁兼首席法务官 Jim Buda

**答: 您可以用数字来说明一下成本和效率的改进吗?**

**答:** 自 2011 年实施该计划以来, Caterpillar 节省了超过 2500 万美元的费用。

2014 年, 我们通过法律分区战略提供了超过 55000 小时的法律支持。我们也更快地完成工作。实施法律分区战略之前, 例如采购合同这样的文件需要超过 5 天的时间处理。2014 年, 我们将平均时间缩短到两天或缩短了 79%, 并将平均审核时间缩短到四天或缩短了 95%。这不仅有助于我们更好地服务客户, 更重要的是, 它还有助于 Caterpillar 实现业务目标。



# 重新造林计划 在中国开花结果

## 可持续发展深入我们的核心

2014年，Caterpillar 把可持续发展提升为核心价值。



**正直**  
诚实的力量



**卓越**  
品质的力量



**团队**  
协作的力量



**承诺**  
责任的力量



**可持续性**  
恒久的力量

在中国江苏省无锡市这座古老的城市，新种植的一排排梨树枝头，洁白的梨花摇曳生姿，促进了社区的生态和经济环境。无锡以中国现代工商业的发源地著称，在其经济的飞速发展时期，无锡正在寻求确保环境可持续发展的战略。

在中国的很多城市，Caterpillar 志愿者抽出自己的时间种植各种树木，带来诸多环境效益。例如，2014年春天，员工及其家属自愿种植已有10年树龄的梨树，这些梨树是在当地社区领导的建议下从苏州的乡村引进的。

在生长季节结束时，另一个团队回到这片梨林，进行采摘、包装，然后分发给社区的家庭。梨销售所得资金将在2015年用于支持当地学校在社区开展环境教育，并资助贫困家庭。这一圆满成果是对社区和环境的双赢。

这些植树活动是“Caterpillar 基金会公益林”项目的一部分，以建立节约和保护水土资源的绿化带。“Caterpillar 基金会公益林”项目是Caterpillar 基金会赠款的接受方，重点在中国北方主要地区和中国南方的太湖周边地区植树造林维护环境，因为这些地区的工业开发程度较高。



## 取之有道

一项全球化、复杂化的业务  
无可比拟的行业覆盖和分布  
一个前所未有的全球监管执法环境  
复杂的文化、政治和经济背景

以这些动态因素为背景，Caterpillar 的道德与合规性计划对于在全球主动管理合规风险、保护我们的品牌和声誉至关重要。

## 17

### 关键的企业合规风险

Caterpillar 基于价值的文化一直是我们的优势之一。这种对于价值的承诺是始终如一的，但我们仍采取措施进一步改进和加强我们的道德与合规计划。2014 年，我们的商业行为办公室通过以下方式加强人力和项目资源投入，以更好地应对整个企业的 17 项关键合规风险：持续开发和开展员工交流与培训、审查和评估、调查和战略业务规划，所有这一切都重在提升整个公司的责任感。

当我们履行承诺以建设世界、发展世界和推动世界时，我们的责任也随之扩展，力求在可持续发展方面发挥领导作用。2014 年，我们把可持续发展提升为 Caterpillar 的核心价值。这反映出全球对可持续发展的高度关注和我们员工的首要任务。同时，我们更新了 Caterpillar 的《行为准则》，并继续关注我们基于价值的文化。

Caterpillar 运营于各种不同的文化、政治和经济环境，而我们的道德与合规性计划就是我们积极管理合规性风险并保护我们声誉的方式所在。对于 Caterpillar 来说，道德领导和“取之有道”对我们的业务至关重要。这是公司领导层取得成功理应采取的方式，也是 Caterpillar 每天在世界各地为之奋斗的目标。



## 发扬我们的传统， 铸就我们的未来

超过

**100000**

名来自 40 多个国家的访客参  
观 CATERPILLAR 生产厂房。

从 1906 年旧金山地震使用 Holt 蒸汽牵引机进行灾后重建，到两层楼高、能够安全运输 400 吨金属矿（有效负载）且无人驾驶的巨大 Cat® 797F 矿用卡车，Caterpillar 访客中心记录了 Caterpillar 对全球可持续进步和发展所做出的贡献。每年，来自 40 多个国家超过 100000 名访客参观 Caterpillar 生产厂房和生产中心，探寻 Caterpillar 的历史传统，与机器进行互动，并了解我们的客户利用 Cat® 产品和服务完成工程项目的诸多方式。我们的 VIP 客户主管，同 Corporate Tours（企业参观部）和 Corporate Heritage Services（企业传统服务部）的员工一道，与访客以及在世界各地制造和操作 Cat 机器的人员建立紧密联系，向多样化的访客团队提供世界一流的 Caterpillar 体验，对此，他们引以为豪。

参观 Caterpillar 访客中心的人员包罗万象，从普通大众和学校团体，到媒体、政府官员和投资者。更多的是员工、退休人员、代理商和客户。通常，参观访客中心的代理商-客户团体已与 Caterpillar 开展了多年业务；而某些则是初次到访，还有些是为了满足特定需求。不论出于什么原因到访，企业参观部都会与每个来访团队合作，为他们定制个性化的体验。

2014 年，Caterpillar 访客中心开始与我们的企业历史文库—企业传统服务部合作，通过旋转展位分享其收藏的文物和照片，并且通过在 caterpillar.com 和社交媒体渠道上刊发文章来宣传公司的历史。相比其他类型的内容，历史性内容在网络渠道上一向能赢得更高的参与度，人们对 Caterpillar 的历史反响非凡。

我们的企业传统服务部不仅与访客中心合作，而且还为各类客户提供服务，包括法律、产品组、品牌、营销、公共事务和代理商。例如，该团队提供有关世界各地代理商、工厂开幕和新产品推荐周年纪念的历史和内容。代理商还利用传统服务部提供的信息—例如技术规格表和维修信息—以促进二手设备的销售。

## 发扬我们的传统，铸就我们的文化 (续)

一位访客在访问 Caterpillar 访客中心时评价道：工厂参观是一次很有意义的活动，综合了各种内容和信息，访客借此可全面了解 Caterpillar 的质量、创新和技术。在通过工厂参观全面展示特定产品系列和生产工艺的同时，该中心还从全球角度介绍了我们所服务的行业的广度和深度；我们持续改进的文化和未来技术；Caterpillar 大家庭的品牌；以及对公司历史和传统重要性的深入剖析。

2015 年 4 月，Caterpillar 访客中心和公司传统服务部门将展示世界上持续时间最长的女子垒球队以及 Caterpillar Dieselettes – 即现在的 Pekin Lettes。



Holt 家族传统 – 请点击[这里](#)查看对 Peter Holt 的采访：“您知道，我有时会回想我的曾祖父，（思考）他要是在的话会怎么想。他是一个实干家。他的态度总是：‘如果你做到最好；那么最好的事就会出现。’我认为这都应验了。”





# 作为一个全球 团队通力合作

**+42%**

多元化女性和美国少数族裔律师  
(2014 年数据)

知道自己受重视、受尊敬的员工都希望为公司的长期成功做出贡献。在 Caterpillar, 以多元化的视野进行招聘仅仅是我们迈向多元化和包容性之路的第一步。我们全球团队的构成必须反映我们开展业务的地区。Caterpillar 的法律和公共政策 (LPP) 组织由法律服务部和全球政府和公司事务部组成, 该部门已经这样做了 - 它的全球团队的构成实现了显著多元化。

"像我们这般的有深度和广度的公司, 无论多么强调多元文化和跨国业务战略的重要性都不为过," 执行副总裁 Jim Buda 说, "为了最好地服务市场, 我们需要从市场雇用人才。"

**41%**

的律师在美国之外

## 2014 年度 ACC Value Champion (ACC 价值冠军)

2014 年, Caterpillar 的法律服务部在控制成本和改善部门管理方面表现出卓绝的领导力。为了表彰该团队的创新性成功, 企业法律顾问协会 (ACC) 将该部门评选为 2014 年度 ACC Value Champion (ACC 价值冠军)。ACC 是一个全球性的公司内部顾问律师协会, 在全球拥有 33000 多名会员。Caterpillar 从众多行业 (包括技术、金融和汽车制造等)、众多不同规模的公司中脱颖而出。

2011 年以来, 法律服务部与两家外部律师事务所和一家法律程序外包商合作, 根据所需的专业技术和项目成本, 重新设计法律程序并将工作分配给最有效率的资源, 从而使其服务变得多样化。自从实施这些战略后, 法律服务部已节省了 2500 多万美元的成本, 此外还为客户创造了更大的价值, 提升了客户满意度、员工敬业度、时效性和质量。



## 作为一个全球团队通力合作 (续)

但是抱着多元化的观点进行招聘仅仅是一个开始。随着部门的构成变得越来越多元化,在日常交流中欢迎新的团队成员、听取他们的想法和了解他们的观点变得越来越重要。为此,六年前建立了LPP的多元化和包容性指导委员会;去年,LPP的多元化和包容性的章程和使命进行了更新,反映了其在多元化和包容性之旅中取得的进步,这主要集中在三个方面:意识、融合和鼓励差异。

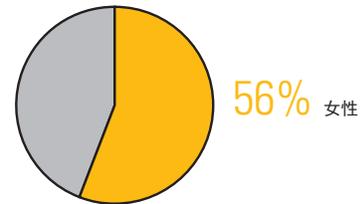
为了推进这些原则,指导委员会包括四个具有广泛代表性的小组委员会,即意识、培训、指导和融合小组委员会,从而不断改善部门的工作环境。这四个小组委员会在公司内部组织活动和宣传会议,以增强员工意识、培养融合文化以及在员工之中建立社群。此外,2014年还建立了外部资源小组委员会,负责与外部资源进行协调,以衡量多元化和包容性有关的指标,并实施最佳措施。

为了进一步推动多元化和包容性方面的工作,Caterpillar加入了Leadership Council on Legal Diversity(法律多元化领导委员会)。该委员会是一个由众多首席法务官和律师事务所合伙人组成的领先组织,这些人具有在律师行业推动多元化和包容性的愿景。该组织特别有价值的方面是其伙伴计划,通过该计划在部门中挑选律师,然后参加旨在培养领导技能的结构化的辅导课程。

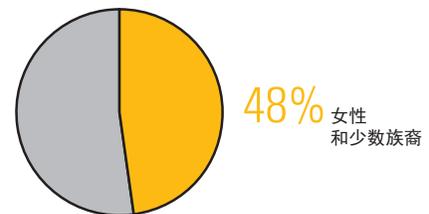
该部门致力于把包容性文化发展成为“一个全球团队”战略的一部分,员工们热情参与到各种包容性活动和计划以及他们对内部调查的积极反应就是例证。一项内部包容性调查表明,员工认为LPP具有“高业绩文化”,并在“多元化思维”和“团队合作”方面取得了特别出色的成果。

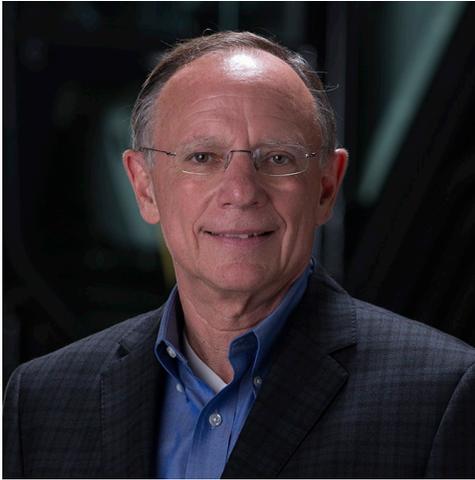
调查结果显示,我们专注的多元化和包容性工作在我们业务的每个领域都得到了回报—直接提高了创造力和生产率、全球理解力、新的流程和解决方案、更好的市场洞察力、更高的员工和客户忠诚度以及员工招募和保留率的改善。

GGCA 全球员工



GGCA 美国员工





# 能源匮乏

对话集团总裁 Steve Wunning

**问: Caterpillar 如何定义和量化能源匮乏?**

**答:** 能源供应可以说是推动健康、文化、教育以及更高生活标准的最重要因素。但全球一半人口 - 约 35 亿人没有足够的电力可用。即使在美国, 年收入 50000 美元的家庭花在能源上的费用也比花在食品上的多, 并且两倍于他们花在医疗上的费用。因此, 这不仅仅是发展中国家的问题, 而是一个全球性问题。

**问: 客户面临的能源挑战有哪些? Caterpillar 做了哪些工作来帮助客户?**

**答:** 我们的客户必须以环保的方式, 满足人们对经济实惠、可靠、充足的能源需求。要同时满足这两个条件, 需要各种各样的能源, 从矿物燃料到可再生能源, 甚至核能。因此我们通过我们的产品、技术和创新来帮助客户。但是, 我们通常还可以参与有关能源的辩论来帮助客户。当谈及可持续发展时, 不得不提到能源, 反之亦然。这也是我们将可持续性列为公司价值的原因之一。

**问: 为何我们不用可再生能源来满足能源需求?**

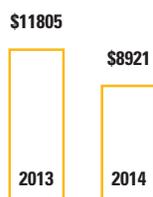
**答:** 毫无疑问, 可再生能源是电力的重要来源。但是, 在过去 50 年间, 即便风能和太阳能得到了政府的资助, 它们仍仅占到世界发电量的 2% 以下。我们无法仅依靠可再生能源来满足能源需求。我们必须使用我们能够支配的所有能源。这其中当然包括可再生能源, 也包括矿物燃料, 并且将来还包括核能。要以经济实惠、可靠、安全和环保的形式提供这些能源, 必须采用综合以上所有能源的解决方案。

**问: 创新在帮助满足世界能源需求的同时保护环境发挥什么作用?**

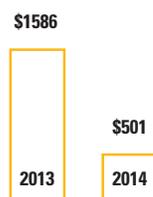
**答:** 我们针对 Tier 4 排放标准所采取的措施就是非常棒的示例。我们已能够生产排放量比以往更低的机器。因此, 我们能够节省燃油消耗、帮助实现更清洁的环境, 并利用更低的运营成本帮助我们的客户实现这两个目标。

资源行业业务致力于为那些在采矿和采石应用中使用机械设备的客户提供支持。主要职责包括业务战略、产品设计、产品管理和开发、制造、市场推广和销售以及产品支持。产品组合包括大型矿用卡车、非公路用卡车、钢丝绳电铲、轮式铲运机、液压铲、大型履带式推土机、大型轮式装载机、钻机、铰接式卡车、硬岩车辆和长壁采煤机、吊斗铲、露井联合端邦开采系统、轮式推土机、机械部件、电子和控制系统以及精选作业机具。资源行业业务还管理着一些为公司其他部门提供服务的领域, 包括研发以及高级部件系统。

销售额 (以百万美元计)



业务利润 (以百万美元计)



2014 年按地理区域划分的销售额 (以百万美元计)





## 开发推动我们不断发展的技术

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、提高生产率和安全性以及减少温室气体排放。

为了满怀信心地接未来，我们需要不断地考虑如何让 Cat® 产品长期受欢迎。进而言之，这意味着确认和开发可帮助客户取得成功的技术。Caterpillar 于 2011 年构思企业产品和技术战略，并在 2012 年推出，明确了满足客户需求并长期保持 Caterpillar 竞争优势所需的关键技术和研发投资领域。

该战略着眼于四个主题 – 能源和运输解决方案、机器与机器系统、自动化和企业解决方案以及最近新增的工厂技术解决方案。新的工厂技术解决方案将为企业提供技术运用的重点并协调相关技术的运用，以提高制造和供应链业绩。该领域中的项目将利用增材制造和大数据等新兴技术趋势。

每个主题都有一些宏伟的、以客户为导向的目标，并以此衡量开发进度。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和运营成本、提高生产率和安全性以及减少温室气体排放。

截至目前，我们取得了很大的进展。2014 年，得益于我们的技术战略，多种创新技术和产品迸发出了勃勃生机，并取得了诸多有利于增加客户价值的成果。

- **能源和运输解决方案** – Caterpillar 的客户面临越来越大的压力，既要降低运营成本，又要保证动力的供货率。动态气体混合 (DGB™, Dynamic Gas Blending) 就是这样一种缓解客户压力的解决方案。通过将柴油替换为低成本的天然气，同时又能在不中断作业的前提下切换为 100% 柴油，DGB 解决方案具备独特的优势，满足了客户不断变化的需求。Cat® 3512 DGB 现已投入生产，并对能源行业产生了积极的影响，而 Electro-Motive™ 710 DGB™ 机车当前正在现场试运行。

## 开发推动我们不断发展的技术 (续)

“- DGB™ 机车不仅可以燃烧天然气并提供与柴油相似的性能，同时还能自动调整以适应不同的燃气组成和压力，这使我们能够为客户最大程度地节省燃料，”大型动力系统部的燃气和中速发动机业务总经理 Joel Feucht 说，“- 我们的客户告诉我们，他们实现了 65% 到 70% 的持续燃气替代率，保养工作量少，可靠性高，这些都是他们对 Cat® 产品所寄予的期望。这些成果与 Cat® 代理商提供的出色服务和支持相结合，为客户带来了显著节约，并为他们的业务创造了巨大价值。”

- **机器和机器系统** - 系统性、战略性地采用经过验证的技术可帮助我们满足客户对生产率和燃油效率的高度期望。全新 Cat® 966MXE 轮式装载机采用先进的动力传动系，能够提供出色的性能和燃油效率，同时简化了操作员界面和操作技术。Caterpillar 将发动机与排放系统、动力传动系、液压系统和冷却系统深度集成，改进了性能和油耗，而这是单个部件无法实现的。

“Cat 966MXE 广泛利用 Caterpillar 技术，相比传统机器，为我们的客户提升了 25% 的燃油经济性。虽然无级变速箱是机器的核心，但广泛的系统集成与先进的控制算法相结合，全面优化了优势，”中型轮式装载机的首席工程师 Tim Graham 说。“我们的客户告诉我们，他们自己估量了这一优势，并从最终收益中看到了回报。我们不会止步于此。我们会继续将研发重点放在进一步改善燃油经济性和简化机器操作上。”



### 模拟战略有助于在制造成品之前洞察一切

随着技术的不断进步，未来比以往任何时候都更“现在化”。既了解客户的当前需求，又能预见他们的未来需求至关重要。因此，前瞻能力变得比以往更高级、更重要。Caterpillar 始终面向未来，以向客户交付更好的产品和解决方案。我们采取的方法是，在 Caterpillar 世界一流的整个产品开发过程中实施我们的企业模拟战略。由于我们能够预测机器在作业现场的性能和行为，因此我们能够密切关注产品各个方面的质量并进行微调。观看 Caterpillar 是如何在开发 990K 大型轮式装载机的过程中利用模拟战略来超出质量、时间和预算预期的。

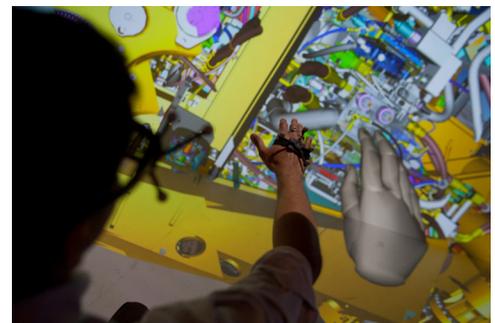
▶ [在此处查看](#)

## 开发推动我们不断发展的技术 (续)

- **自动化和企业解决方案** – 2014年, Caterpillar 在推动客户实现自控采矿的过程中取得了重大进展。随着客户对此技术的需求不断增长, 许多 Cat® 自控卡车正在澳大利亚西部奔驰。借助代理商状态监控工具 Cat® Equipment Care Advisor 的持续监控, 最大程度地提高了车队的机器利用率, 使得卡车能够一年三百六十五天、每天二十四小时不停运行, 仅在燃料耗尽以及定期维护时才会停止。与人工操作相比, 先进的感应系统、可靠的导航系统以及多重的安全系统降低了安全事故发生率。

*"目前, 我们的客户对系统性能十分满意, 我们会继续与他们密切合作, 寻找提升产品安全和生产率的方法, "Caterpillar 全球矿业部技术驱动型解决方案主管 Jim Hawkins 指出。"我们还致力于为采矿业提供更多的自动化技术和设备。 在我们将这些技术商业化的同时, 我们朝着全自动矿场的愿景更近了一步。"*

对于 Caterpillar 的客户来说, 未来充满了挑战。我们的全球产品开发团队正致力于运用创新以应对未来的那些挑战, 并将其转化为机遇, 确保实现长期成功。





## 提升采矿预见性和安全性

尽管人类开采矿物已经数千年了,但对工作人员和设备来说,环境依然充满挑战性。在 Caterpillar,我们深知在采矿流程中加入更多的预见性,采用更多的技术,就能更加有效地增强安全性和改进生产。自控采矿方案达到了这两方面的要求。最近,自控方案实现了将人员、流程和产品集成在一起。

无论是在矿场还是数英里之外,自控解决方案都允许从远程位置操作设备,使新一代采矿方式变为现实。一个控制系统 – Command (指令) 系统 – 指引机器去哪里和做什么。车载智能系统“决定”如何导航到规定的工作区域及完成分配的任务。精密的感知系统和导航系统有助于尽可能减小流程的偏差。机器会以最佳的间歇精确定位、移动、卸载和加油。车载诊断系统甚至可以监控卡车的机械系统和操作状态,让现场经理知道何时需要保养机器 – 所有这一切不需要任何人员登上机器。

**自控  
采矿方案**  
达到了这两方面的要求。最近,自控方案实现了将人员、  
流程和产品集成在一起。

通过与 Cat® MineStar™ 性能套件协作,Command (指令) 系统将各种技术融合在一起,从而实现自控系统、半自控系统和远程控制采矿系统的完全一体式操作。借助高度先进的安全系统,自控卡车能够在其他采矿设备、轻型车辆和矿场员工周围可靠地工作,帮助客户在各种充满挑战性的环境中安全地工作并使用更少的资源。

凭借内置的预测性和安全性机制,Caterpillar 和 Cat® 代理商帮助采矿客户安全地将每吨成本减至最低。这只是我们全球团队致力于帮助 Caterpillar 客户取得成功和繁荣的另一种方式。



# 状态良好， 准备充分

## 状态监控功能 有效地展示了 CAT® 代理商和 CAT® 产品的总价值。

状态监控功能可以在潜在问题或状况发生之前识别它们，以及在导致机器停机或产生更加昂贵的维修费用之前停止机器的运作，因此成为 Caterpillar 和 Cat® 代理商为客户提供的最有价值的服务之一。为了进一步提升这一价值，Caterpillar 全球采矿部与业内最先进的技术伙伴合作，开发出了一款基于 Web 的应用程序 – Cat® Equipment Care Advisor (Cat ECA)，该程序将设备和应用信息与分析技术和 Cat 代理商解译专业技术组合在一起。

Cat ECA 采用先进的分析和知识共享技术，增强了 Cat 代理商的状态监控服务，并增加了他们为客户提供的价值。这个应用程序不仅可以分析数据，而且还能识别异常情况；提供支持文档和报告以及建议采取的措施（即分析结果）；然后跟踪这些措施 – 把所有信息反馈回给 Cat ECA 情报中心，信息会在这里得到持续的审查和更新。通过不断地用新信息填充情报中心，Cat ECA 的能力会不断增强。

Caterpillar 及其代理商共同使用这些宝贵的信息来制定维护策略和最佳实践。Caterpillar 产品小组可以看到他们的机器相对于全球基准的表现。反过来，这些信息可以指导新产品的开发和产品改良。

Cat 代理商使用 Cat ECA 把他们的服务推向更高的水平，并加强了客户关系。此外，更佳维护可以实现更高的可用性，而可用性会直接影响代理商提供的许多客户服务协议的成本。代理商能够更好地消除和控制服务协议的风险，因此他们可以准确地规划成本，提供客户所需的高水平服务。

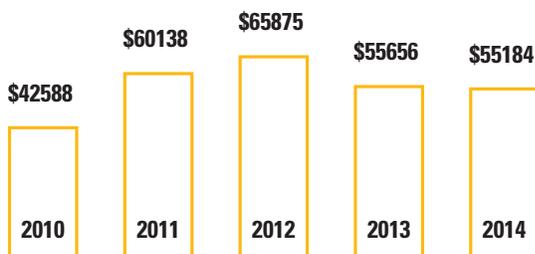
状态监控功能有效地展示了 Cat 代理商和 Cat 产品的总价值。在 Cat ECA 的帮助下，代理商可以更好地与客户协作，切实保持低成本和高生产率。

# 财务业绩

由于我们全力做好了力所能及的事情，我们在 2014 年的财务业绩也呈现出许多积极的方面。我们重视成本管理、运营执行和现金流，这使我们的每股利润比 2013 年有所增加。此外，机械、能源和运输部门的经营现金流达到我们历史上第三高的水平。资产负债表仍然是我们最大的优势之一。2014 年，我们交付给客户的机器质量更好，工厂的安全性更高，而且库存周转也有所改善 – 所有这些都依赖于 Caterpillar 全球员工的努力。

## 综合销售

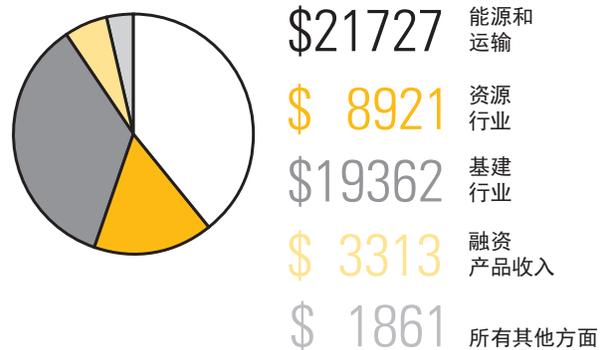
收入 (以百万美元计)



销售收入略有下降，能源和交通以及基础建设行业部门销量的增长几乎抵消了资源行业销量的降低。

## 按不同业务统计的

综合销售收入 (以百万美元计)



**\$552**  
亿总额

我们在全球范围为多元化的终端市场提供服务，从而帮助我们缓解了周期性行业状况的影响。

## 2014 年从美国出口

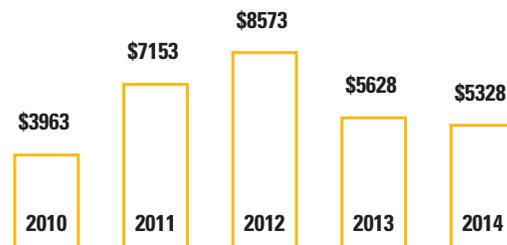
(按地区) (以百万美元计)



**\$153**  
亿

自 2013 年起，出口额略有减少。

## 营业利润 (以百万美元计)



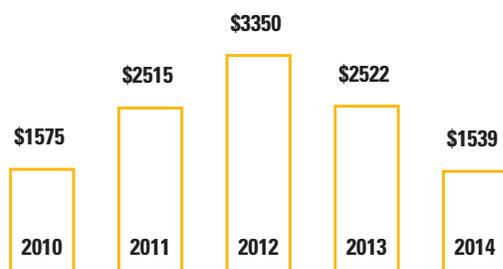
**\$53**  
亿

由于世界许多地区经济增长疲软，加上全球商品价格的降低，营业利润自 2013 年开始下降。

# 财务业绩 (续)

## 资本支出

(不包括设备租赁) (以百万美元计)

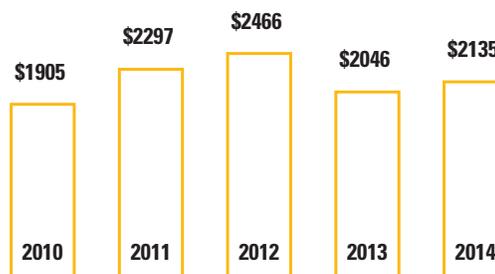


**\$15**  
亿

由于我们根据市场状况调整了投资，2014 年的资本支出有所降低。

## 研发

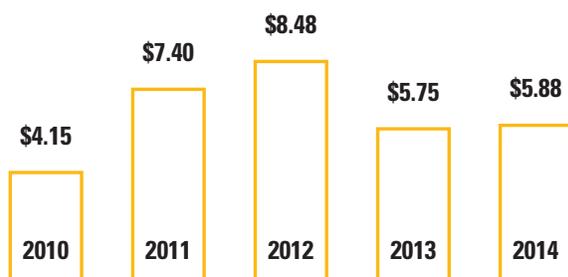
(以百万美元计)



**\$21**  
亿

大部分研发支出与新产品推介相关。

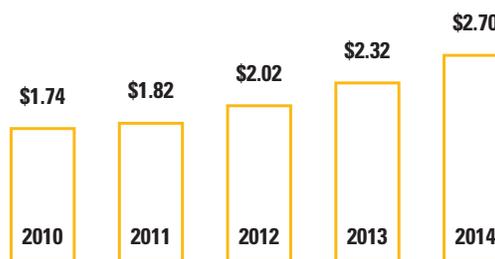
## 每股利润 (已摊薄)



**\$5.88**

我们强调成本管理、运营执行和现金流，促进了每股利润的增长。

## 公布的股息 (每股)

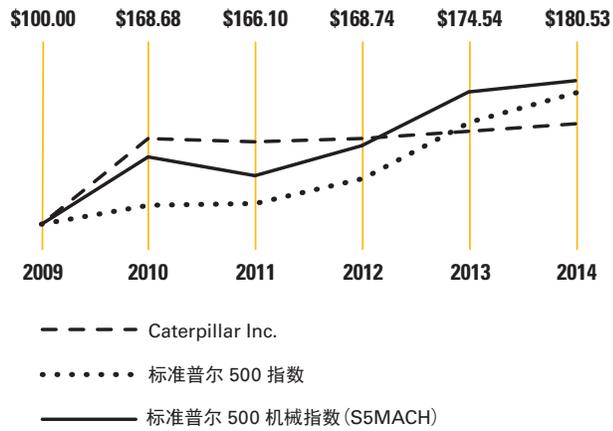


**17%**  
提高

我们生成持续强劲的现金流的能力使得我们的季度股息实现了连续 21 年的增长。

# 市场业绩

## Cat 与 标准普尔机械指数



假定 2009 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。

## 5 年股票收盘价



Caterpillar 普通股在纽约证券交易所以 CAT 标志交易。

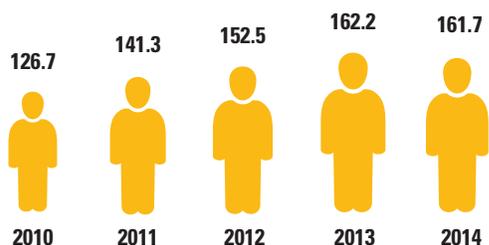
# 业务业绩

## 全球员工数 (截至年终)



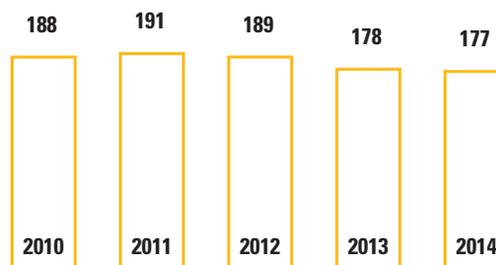
**114233**  
名员工

## 代理商员工数量 (以千人为单位)



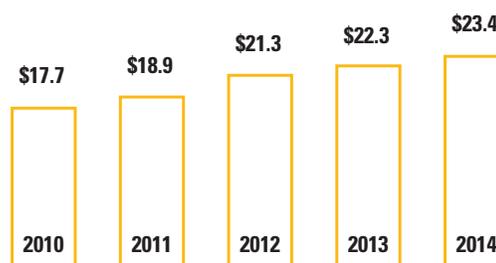
**161700**  
代理商员工数量

## 全球 CAT® 代理商数



**177**  
家全球代理商

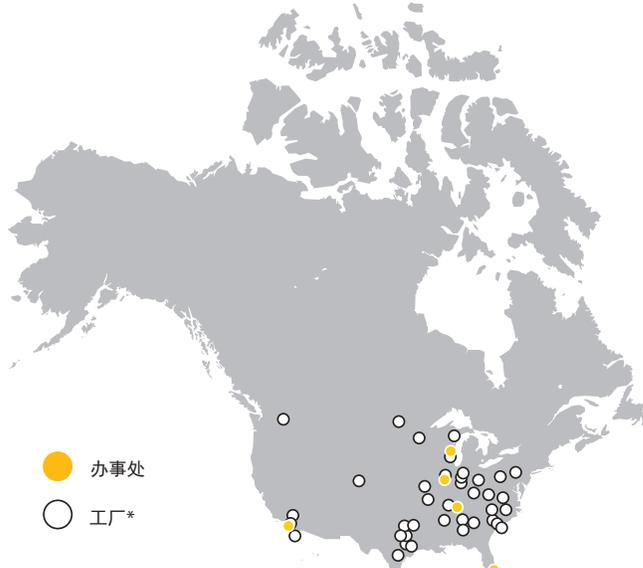
## 代理商资产净值 (以十亿美元计)



**234**  
亿

# 2014 年全球业绩（按地区）

## 北美洲



\*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。

 53 家代理商

 51222 名 CATERPILLAR 员工

2014 年按不同业务统计的销售收入（以百万美元计）



## 欧洲、非洲和中东地区

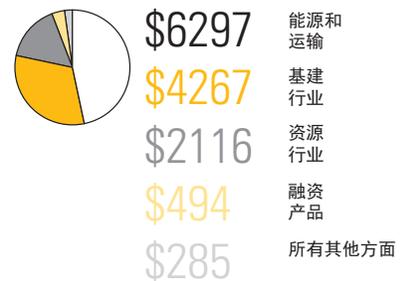


\*工厂包括那些从事制造、零件分销、铁路和再制造业务的主要地点。在某些地理区域，工厂符号可能代表多个工厂。

 48 家代理商

 23246 名 CATERPILLAR 员工

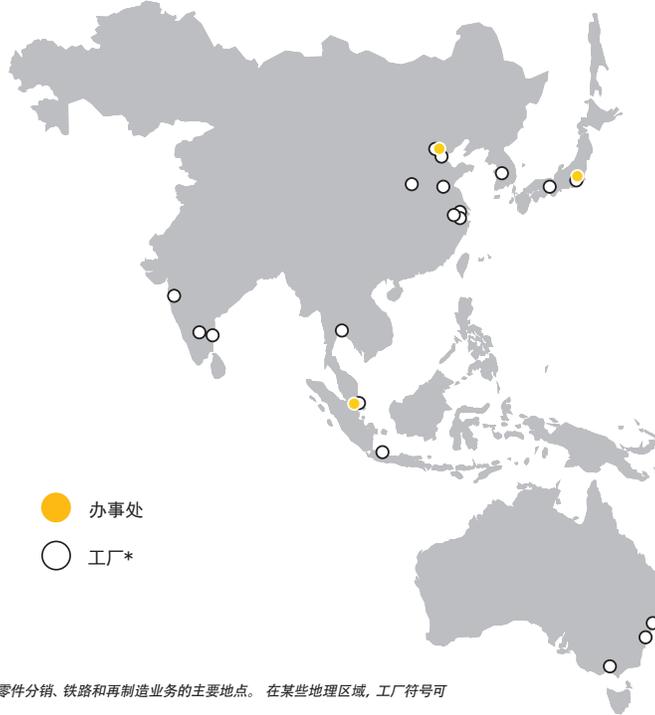
2014 年按不同业务统计的销售收入（以百万美元计）





# 2014 年全球业绩（按地区）（续）

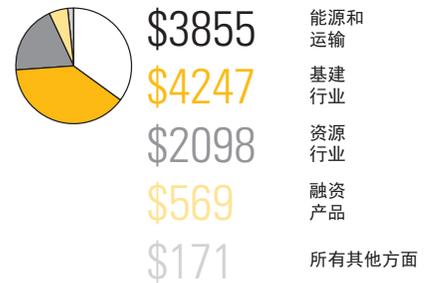
## 亚太地区



**43**  
家代理商

**25353**  
名 CATERPILLAR 员工

2014 年按不同业务统计的  
销售收入（以百万美元计）



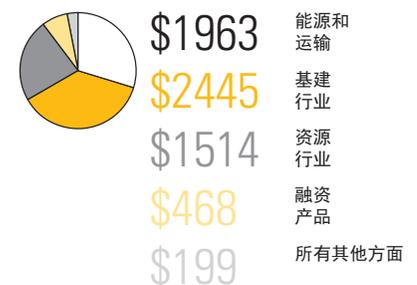
## 拉丁美洲



**33**  
家代理商

**14412**  
名 CATERPILLAR 员工

2014 年按不同业务统计的  
销售收入（以百万美元计）



# 五年财务摘要

以百万美元计，每股数据除外

年度截止日期：12月31日，

	2014	2013	2012	2011	2010
销售收入	\$ 55184	\$ 55656	\$ 65875	\$ 60138	\$ 42588
美国境内所占百分比	38%	33%	31%	30%	32%
美国境外所占百分比	62%	67%	69%	70%	68%
销售	\$ 52142	\$ 52694	\$ 63068	\$ 57392	\$ 39867
收入	\$ 3042	\$ 2962	\$ 2807	\$ 2746	\$ 2721
利润 <sup>4</sup>	\$ 3695	\$ 3789	\$ 5681	\$ 4928	\$ 2700
普通股每股利润 <sup>1</sup>	\$ 5.99	\$ 5.87	\$ 8.71	\$ 7.64	\$ 4.28
普通股每股利润 - 已摊薄 <sup>2</sup>	\$ 5.88	\$ 5.75	\$ 8.48	\$ 7.40	\$ 4.15
宣布的每股普通股股息	\$ 2.700	\$ 2.320	\$ 2.020	\$ 1.820	\$ 1.740
普通股平均股东权益收益率 <sup>3</sup>	19.6%	19.7%	37.2%	41.4%	27.4%
<b>资本支出：</b>					
物业、厂房及设备	\$ 1539	\$ 2522	\$ 3350	\$ 2515	\$ 1575
租赁给其他方的设备	\$ 1840	\$ 1924	\$ 1726	\$ 1409	\$ 1011
折旧和摊销	\$ 3163	\$ 3087	\$ 2813	\$ 2527	\$ 2296
研发费用	\$ 2135	\$ 2046	\$ 2466	\$ 2297	\$ 1905
占销售收入的百分比	3.9%	3.7%	3.7%	3.8%	4.5%
工资、薪酬和员工福利	\$ 11416	\$ 10962	\$ 11756	\$ 10994	\$ 9187
平均员工人数	115625	122502	127758	113620	98554
<b>12月31日</b>					
总资产	\$ 84681	\$ 84896	\$ 88970	\$ 81218	\$ 63728
<b>一年后到期的长期债务：</b>					
综合	\$ 27784	\$ 26719	\$ 27752	\$ 24944	\$ 20437
机械、能源和运输	\$ 9493	\$ 7999	\$ 8666	\$ 8415	\$ 4505
融资产品	\$ 18291	\$ 18720	\$ 19086	\$ 16529	\$ 15932
<b>总负债：</b>					
综合	\$ 39285	\$ 37750	\$ 40143	\$ 34592	\$ 28418
机械、能源和运输	\$ 10012	\$ 8775	\$ 10415	\$ 9066	\$ 5204
融资产品	\$ 29273	\$ 28975	\$ 29728	\$ 25526	\$ 23214

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实施股票补偿金进行摊薄。

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。

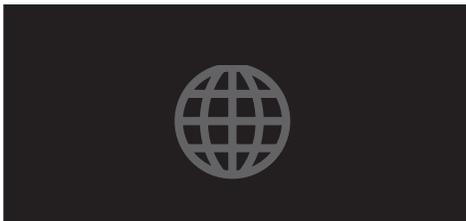
4 普通股股东应得利润。



# 业务概览

90年来, Caterpillar Inc. 始终致力于可持续发展, 并在各大洲推动积极的变革。客户依靠 Caterpillar 的帮助开发基础设施、能源和自然资源资产。2014年, Caterpillar 的销售收入达到 551.84 亿美元, 是建筑机械、采矿设备、柴油和天然气发动机、工业用燃气轮机以及电力推进机车领域的全球领先企业。公司业务主要集中在三大业务板块 - 基础建设行业、资源行业以及能源和交通, 并且还通过其融资产品部提供融资和相关服务。

超过 300 万台



任何作业现场

### 主要产品组包括:

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 边坡采矿机	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 滑移转向装载机 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

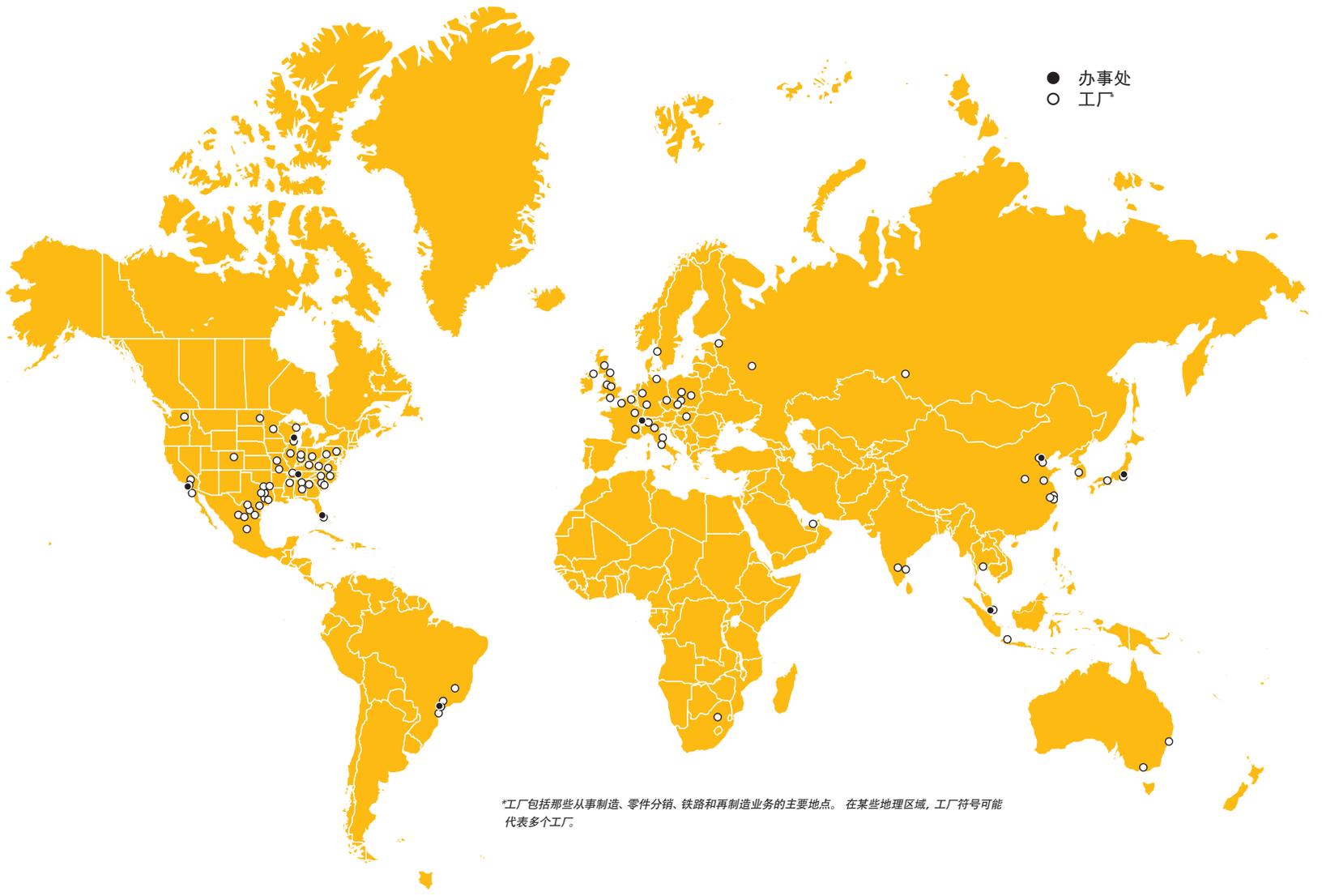
- 农业
- 建筑
- 客户服务
- 拆除和废料回收
- 发电
- 融资
- 林业
- 政府与国防
- 保险
- 园林施工
- 机车和铁路
- 道路养护和维修
- 船舶业
- 物料搬运
- 采矿业
- OEM 解决方案
- 石油与天然气
- 摊铺
- 管道
- 电站
- 采石、集料和水泥
- 再制造
- 租赁
- 安全
- 技术与解决方案
- 培训
- 废料

# 全球团队

请访问 [www.caterpillar.com/brands](http://www.caterpillar.com/brands)

查看我们的品牌组合

# 全球分布



# Caterpillar 基金会

使可持续发展成为可能。

我们的使命是让人们走向富裕之路，从而消除贫困。这有助于建立强大的经济，并使得可持续发展成为可能。我们的工作重点放在人类的基本需求、教育和环境。在我们的慈善合作伙伴的帮助下，我们致力于在 2020 年之前帮助 5000 万人走向富裕之路。

Caterpillar 基金会与美国国务院首次进行政府和民间合作，以支持非洲女企业家中心的建设。



# \$5400 万

Caterpillar Inc. 捐赠给 Caterpillar 基金会



# FEEDING AMERICA™

在我们的合作伙伴“**赈饥美国组织**”的帮助下，我们已向美国各地区的人民提供了 **600** 多万份膳食。



5000 万

我们的目标：  
到 2020 年，帮助 **5000** 万人走上富裕之路。




# PADF

PAN AMERICAN DEVELOPMENT FOUNDATION

我们与 **PADF** 的合作挽救了南洋杉森林的生态系统，同时向巴西坎波拉戈的居民传授可持续的农业和林业技术。



1280 万  
美元

向 **United Way** 捐赠的总额（含员工配捐）

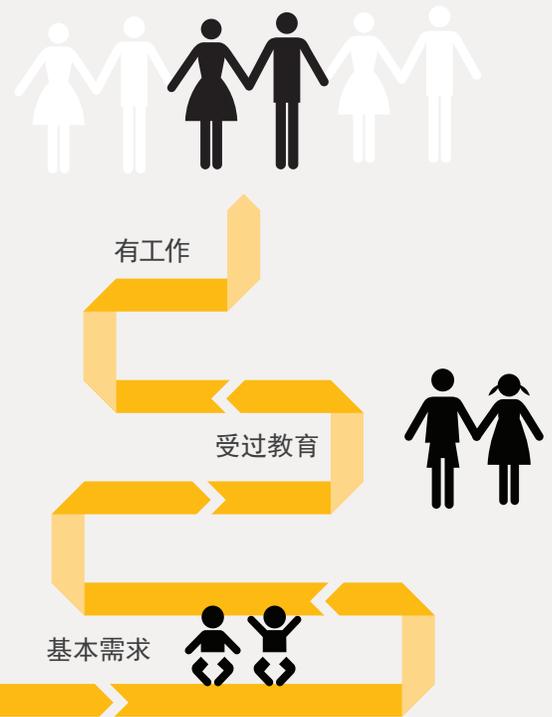
# 富裕之路



贫穷一代又一代地循环下去。

VS

富裕之路催生了一些可帮助他人的活跃社区领袖。



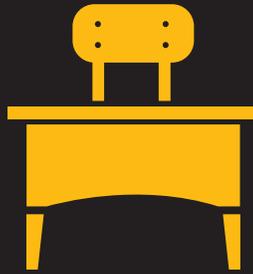
# 我们如何实现目标

通过我们的战略投资和合作伙伴关系  
 当我们在战略角度进行有效的投资和合作时，可以满足基本需求、  
 让人们接受教育、创造工作机会并实现经济增长。



## 人类基本需求

能源  
 食品  
 住房  
 灾难援助  
 水和环境卫生



## 教育

读写能力和计算能力  
 劳动力就业  
 S.T.E.M.  
 指导领导力



## 环境

扶持经济发展的环  
 保扶贫项目。



# 我们的合作伙伴

我们的慈善合作伙伴正在全球范围内推动深远的变革。我们的投资可以帮助他们扩大影响力。



charity: water



# 我们的影响力

## ONE Campaign "Do Agric"

过去一年，我们协助 ONE Campaign 收集了 200 万个联合签名，以支持其 "Do Agric" 倡议。这一公共政策和宣传方案呼吁非洲政府履行其在 2003 年做出的承诺，对非洲农业进行更具战略性的投资，从而提供工作岗位，振兴非洲经济，并在 2024 年之前帮助 8500 万人口摆脱极端贫困。该活动已取得巨大成功。



## LISC

Local Initiatives Support Corporation (LISC) 着眼于住房、商业开发和犯罪以帮助重建社区。为了对其提供支持, Caterpillar 基金会划拨资金来帮助 LISC 完成其在密尔沃基、菲尼克斯和皮奥里亚的任务。过去三年, Caterpillar 基金会针对 LISC 在皮奥里亚开展的工作投资了 300 万美元。同年, LISC 在皮奥里亚开设了首个融资机会中心 (Financial Opportunity Center), 旨在帮助当地家庭提高收入、减少不必要的债务、促进投资和节省费用。



## 我们的合作伙伴理念

我们通过创新方案完成我们的慈善使命, 该方案不仅能够促进工厂协作, 而且还充分利用我们的慈善合作伙伴所开展的工作。

2014 年, 该方案促成了 **Caterpillar 基金会合作伙伴峰会**。这一史无前例的活动将我们的合作伙伴组织的领导人齐聚在一起, 共同努力消除贫困。



## 随时了解我们的动态

有关我们所做工作的详细信息, 请参阅我们的计划; 有关我们合作伙伴的更多信息, 请访问 [together-stronger.org](http://together-stronger.org)。



© 2015 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、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。

© 2015 CATERPILLAR PUBLIC RELEASE 保留所有权利。美国印刷

#### 前瞻性陈述

本《2014 年度回顾》中的某些陈述涉及将来的事件和预期，电力推进机车领域的全球领先企业。属于《1995 年私人证券诉讼改革法》中界定的前瞻性陈述。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”或其他类似的词语和语句通常只表示前瞻性陈述。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、预报或趋势描述等陈述。此类陈述不保证未来表现，我们也没有义务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) 全球和地区经济形势和我们所服务的领域的经济状况；(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/地区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和潜在结果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) 我们融资产品部门与融资服务业有关的风险；(viii) 利率或市场流动性状况发生变化；(ix) 拖欠增加、收回或 Cat 融资服务公司客户的净亏损；(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，或这些收益的实现可能有所延迟；(xii) 国际贸易政策及其对我们产品的需求和我们的竞争地位的影响；(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烈的环境对我们的销售和定价产生的影响；(xv) 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、效率和现金流并减低成本；(xvi) 额外的重组成本，未能通过过去或未来的成本缩减措施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、诉讼或政府调查；(xxvi) 会计标准发生变化；(xxvii) 未遵守或违背信息技术安全；(xxviii) 包括自然灾害在内的意外事件导致的不利影响；以及 (xxix) 公司于 2015 年 2 月 17 日就 2014 年度（截至 2014 年 12 月 31 日）提交给证券交易委员会的表单 10-K 中的“Item 1A – Risk Factors”（项目 1A – 风险因素）部分中详细描述的其他因素。