

有力的执行推动 强劲的业绩

Robert W. Lane
董事会主席兼首席执行官



John Deere 热切希望通过其出色的业务为全球农业从业者提供优质服务。在 2008 财年，公司为实现这一愿望而做的工作取得了长足进展，并将继续以此作为我们的行动方针。

收益连续第五年创下记录。我们继续为客户提供先进的新产品，向日益增长的全球受众展示了 John Deere 品牌的实力和价值。我们农业设备销售额首次有一半以上来自美国和加拿大以外的国家。在发展中地区（如巴西、俄罗斯和中欧国家等）的销售增长尤其迅猛。

总之，2008 年我们取得了辉煌的业绩。净销售收入总额达到 284 亿美元，净收入为 20.5 亿美元。农业设备销售额增长了 37%（即增加了 40 亿美元），这是因为 2008 年农机业务取得了有史以来最好的成绩。每股收益增长了 18%，净收入增长了 13%。

由于我们成功地创造了利润，同时对资产认真管理，公司取得了强劲的经济效益或者说股东增加值 (SVA)。自 2001 年以来，这项措施一致推动着公司的日常运营，这体现了我们投资那些产生的回报超越基本资本成本的产品、项目和业务的决心。SVA 去年增加到 17 亿美元。在过去五年中的每一年，公司取得的股东价值增值都是五年前任何年度的二倍多。

坚持以SVA为重心

这种坚持以SVA为重心的做法已帮助公司实现创记录的业绩，即使我们的一些关键市场处于经济低迷状态。例如，美国经济衰退使建筑和林业 (C&F) 部门及商用及民用设备 (C&CE) 部门去年的销售额增速明显放缓。但这两个部门仍然实现了可观的赢利，为 SVA 的进一步增长做出了贡献。

尽管住房建设出现严重下滑，但 C&F 部门去年的销售额仅下降了 4%，营业利润率为近 10%。这一稳固表现是由于工厂提高了根据零售订单进行生产的能力，从而消除了不必要的开支。C&F 也非常成功地为客户实现了高价值——积极的售后服务、机器的高生产效率和低运转成本。

同样至关重要的是，去年我们的信贷业务扩大了在全球的覆盖范围，仍然是一个可靠的利润来源。John Deere 信贷部门将一如既往地为客户源源不断地提供融资，同时也从高质量的贷款和租赁产品组合中受惠。

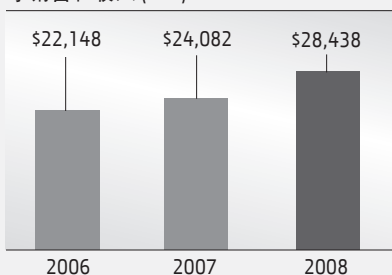
强劲的发展趋势

正如我们在以前的年度报告中提到的那样，强大的人口发展态势会给 John Deere 带来巨大的益处。世界人口在继续增长，每小时新增成千上万的人口，这对粮食供应提出了需求；再加上生活水平得到改善，全球对粮食和能源（包括乙醇等生物燃料）的需求更大。在过去的十年里，全球对小麦、玉米和大豆的消费增长了约 20%。住房和基础设施需求在增加等相关趋势能够为我们其他业务的健康前景提供支持。尽管当下的经济动荡可能部分抵消了这方面的发展带来的有利影响，但我们依然坚信，长期来看 John Deere 将从中取得丰厚的收益。

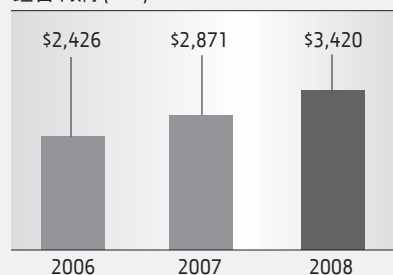
以创新谋发展

我们的主要增长指标是在整个商业周期实现 SVA 年均持续增长 7%。这个目标具有挑战性，要求我们必须创造更高的销售额，更加坚定地专注于创新。对于一家渴望增强实力的公司来说，创新对我们有利地扩大市场以及满足客户对先进设备的需求至关重要。创新具有重要意义，因此我们计划未来 SVA 增长中至少有 30% 要来自

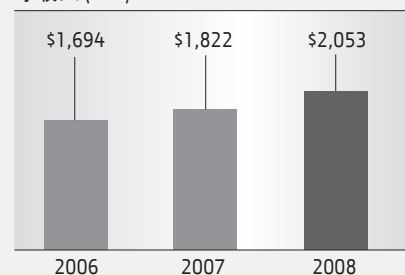
净销售和收入 (MM)



经营利润 (MM)



净收入 (MM)





2009年将向市场新推出的7760采棉机能够增强 John Deere 在棉花收割市场的领先地位。作为第一台在农忙季节能够循环采摘的机型，这一创新设备可以实现更高质量不间断采摘，从而减少对田间其他采棉设备的需求。

Deere 的新产品、新工序或新区域。作为创新工作的指导，我们已经确定了这些有很大发展潜力且与我们业务运营有很大关联的关键领域或创新领域。其中两大领域——水利管理和可再生能源——已经成为 John Deere 业务成功的基石，正在帮助公司在这些领域建立竞争优势。

将 John Deere 品牌带给更广泛的全球客户群并获得利润仍然是增长的重点，也取得了卓越业绩。去年，Deere 在美国和加拿大以外的销售额首次超过了 100 亿美元。在巴西、俄罗斯、印度和中国四大新兴市场的销量继续保持强劲的增长，现在已是 2006 年的 3 倍以上。虽然其中一些国家已受到近期全球经济衰退的冲击，但它们将继续成为 John Deere 销售额和市场份额增长的有力吸引点。

为支持发展计划，去年公司投资了 14 亿美元用于资本项目和收购。其中包括在巴西和美国扩建农业机械厂，这将有助于满足全球对先进拖拉机和收割机的不断增长的需求。我们还在中国和印度成立了建筑设备合资企业。此外，继我们 2006 年收购 Roberts Irrigation 以来，Deere 还实施了两笔水利管理业务并购。我们还进一步投资了风能，这是一个对环境和农村经济都很有益的领域。同时公司在发动机新技术方面继续做了很多投资，以应对日益苛刻的环境标准。

卓越运营

严格的资产管理是我们战略的核心所在，能够带来更加一致的回报，提升公司比较优势，使我们顺利度过经济困难时期。去年的应收帐款和存货占销售额的百分比达到近几年的最低点，而且资产周转率再次小幅走高。我们在资产管理和 John Deere 战略执行方面取得的许多

成就，是由于我们在整个企业的各个单位之间采用强有力的通用运营流程和通用实践。这些措施适用于，从产品开发和订单执行到管理日常厂务操作等的各项活动。在全球 Deere 都施行严格的流程有助于对日益壮大的经营范围和规模进行管理，有利于实现更高的一致性、简洁性、更高的效率和质量。Deere 的许多做法都是公司独有的，很难被仿效。

在质量改善方面，公司正在积极主动实施 Deere 产品质量体系 (DPQS)，这是一套世界级的制造实践，旨在满足客户对产品可靠性的更高要求。2008 年占公司大部分销量的产品线已获得了先进质量认证。随着公司努力提高质量，预计 DPQS 将对公司更优质地服务客户并同时削减开支的能力产生深远的影响。

光荣的企业公民

Deere 认真履行其作为全球领先的企业公民的责任。在这方面，John Deere 一直把员工的安全作为工作的重中之重。2008 年，我们的工厂仍然属于世界上最安全的工厂，员工工伤率创公司历史最低水平。

作为一家领先的以生产更环保的先进设备而著名的环保主义者，公司还把可持续发展作为其经营的一部分。一个典型的例子是新的生物质能源系统，该系统已于去年在我们的德国联合收割机厂投入使用。它使工厂所需大部分能量的供应上达到自给自足，满足加热和冷却需要，同时减少温室气体排放。此外，在 2008 年，Deere 还宣布计划减少其全球车间的温室气体排放以此作为参与美国环保署的气候领导者计划的一部分。

同时，公司和 John Deere 基金会一直支持公益组织和事业，最常涉足的是社区改进、教育和解决世界饥饿问题。在 2008 年，基金会继续赞助了向非洲小农的水

2008 年成功推出的 5055E 是 45 至 105 马力多用途拖拉机系列中的一款新颖且实用的多功能设备。这种无驾驶室的 5E 系列机型耐久性强，性能高，且价格实惠，因而提供卓越的价值。



John Deere 764 HSD 代表了速度和生产率的高标准，它是业界第一款铰接式、具有跟踪性能的高速推土机。作为 2009 年的新产品，它能够以其他机器两倍的速度进行竣工平整，并且在移动过程中不会破坏地表。



泵销售，并发放了大量补助金，为他们提供小额融资支持。去年在重大自然灾害影响的地区，如中国、墨西哥和美国，基金会积极投入到救灾工作中。

以团队合作取胜

通过 John Deere 全球 5 万多名兢兢业业的人才队伍的一致努力，公司正建立基于绩效的文化，这对我们的业绩产生了相当大的影响。Deere 的团队丰富举措为强调团队合作提供支持。通过营造一个更具全球性和包容性的工作环境，团队丰富举措通过吸引和留住来自各种背景的高素质人才增强其竞争优势，从而增强其竞争优势。

迎难而上

与很多公司一样，John Deere 面临着相当不确定的市场，今年很可能会是一个充满挑战的年份。不过，这正是我们近年来在某些市场一直面对并适应的情况。我们坚持不懈地专注于降低成本，确保工厂生产与零售市场需求保持一致 - 同时为增长继续进行至关重要的投资 - 旨在帮助公司在动荡时期保持运营平衡，追求在各种条件下实现业绩最大化。

另外，通过不断开拓全球市场，进军新业务，我们正在建立一个更灵活、更广泛的业务线。稳健的资产负债表也使我们大受裨益。按净额计算，设备业务几乎没有负债，因为我们的信贷业务一直都是谨慎地使用信贷杠杆。我们相信，这些措施会使 John Deere 处于有利的地位，在今天历史性不稳定的金融环境下从竞争中胜出。

也许人才（而不是其它因素）是公司成功的最重要因素，他们恪守正直诚信的传统价值，帮助 Deere 建立成熟的持久竞争优势。在掌握的市场知识和敬业精神方面，我们

敬业的员工和能力出众的经销商首屈一指。更重要的是，他们拥有出色的技能，能够为日益先进和智能化的产品线提供专业支持。

高技能的管理团队

Deere 高技能管理团队 John Deere 全球领导者必须积极参与竞争，努力获胜。通过他们坚定不移的拼搏和奉献，我们坚信我们为建立和发展一个永盛不衰、极其优秀的公司而做出的努力一定能够取得成功。

我们仍然还有许多方面需要进行重大的改进，但是，毫无疑问，John Deere 具备在未来创造出更加令人瞩目的成就和历久不衰业绩的要素。因此，全人类将蓬勃发展，生生不息，我们同样会为自己的工作缔造出这种有价值的成就而倍感欣慰。

对于那些我们有幸为之服务的客户，我们衷心地感谢您一直以来的信任和支持。

谨代表 John Deere 团队

2008年12月18日。

Robert W. Lane



John Deere 在 2008 年扩充了其先进的零回转半径割草机产品线，推出了 Z-Trak Estate 系列机型。这一成功的系列能够具备专业景观割草机的强大动力、精密性和耐用性，此外它们易于使用、操作舒适并且控制自如，倍受时间宝贵的房主们赞赏。