

在萧条的经济环境中， DEERE 取得了令人瞩目的成绩， 继续保持优势地位， 紧紧抓住积极的长期发展趋势



Samuel R. Allen
总裁兼首席执行官

2009 年，John Deere 收获了令人难忘的重大成果。尽管遭受百年不遇的最严重经济衰退和 50 多年来最大的销量降幅，但公司依然稳定盈利，而且巩固了财务和流动资金状况。

我们为市场带来了先进的新产品，为日益增长的全球公众展示了 John Deere 品牌的实力和价值。在资产管理方面，公司也取得了长足进展，并继续寻求更有效、更高效的运营途径。

在为扩大制造范围和业务阵容而进行的重大投资方面，Deere 也有所进展。所以，公司已为利用未来市场好转的任何机会做好了充足准备，长期来看，宏观经济发展趋势的前景一片光明，而公司将受益于此。

2009 年，Deere 报告的净销售和收入总额为 231 亿美元，净收入为 8.73 亿美元。大约有 3.3 亿美元的收益包含在商誉减计的税后费用中以及员工自愿离职计划中。总体而言，销售和收入下降 19%，净收入下降 57%。业绩下滑永远不是好消息。虽然这一年的业务状况面对诸多挑战，但是这一总收入仍是 John Deere 史上排名第八的业绩记录。这要归功于我们在制定更加灵活的成本和资产结构，以及在坚定不移地帮助客户提高盈利能力和生产效率方面所取得的进步。

公司再次创造了强大的现金流，企业的经营活动净现金总额接近 20 亿美元。这些金额足以为资本项目的健康发展提供充足资金，并足以为股东分发最高纪录的红利，而且绰绰有余。

Deere 近几年的业绩在很大程度上反映了我们从较低且充足的资产中成功获得了较大利润。近一段时间以来，我们一直在开发成本和资产模型，希望我们所有的业务都能通过该模型获得相应资本成本，从而交付 SVA（股东增加值），即使在最糟糕的市场环境中也不例外。2009 年，尽管建筑和林业、草坪养护和农业机械的某些领域面临极其艰难的环境，但设备业务部门报告 SVA 仍略为正值。

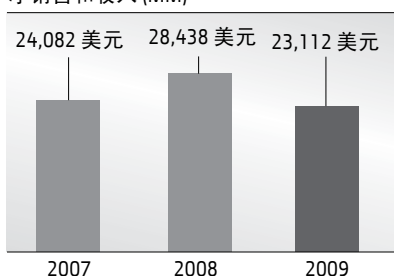
公司业绩虽然有所下滑，但新成立的 Agriculture and Turf (A&T) 部门在经济危机中表现不错，这主要得益于大型设备在美国和加拿大的强劲销量。A&T 部门报告的经营利润为 14 亿美元，SVA 为 4.41 亿美元，对资产实现了有效管理，并为客户提供高品质服务。

在我们业务的其他方面，Construction and Forestry (C&F) 部门在这一年经营亏损。但是，考虑到目前市场空前衰退，该部门业绩还是相当不错的。C&F 部门推出了先进的新产品，扩展到新的地区并获得了关键产品的市场份额。

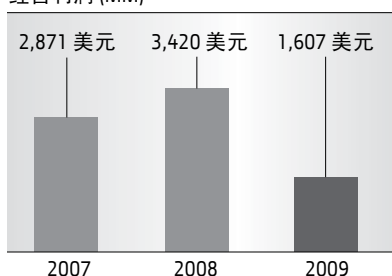
Credit 部门提供大力支持

对去年业绩做出重要贡献的还有 John Deere Credit 部门，该部门持续赢利，更重要的是，继续为设备客户提供不间断的融资服务。考虑到许多金融公司去年筹集资金非常艰难，这已是一个重大成就。即使处在全球金融危机深处，我们的业务仍

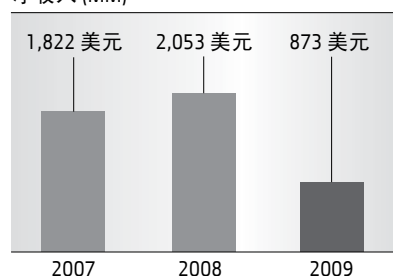
净销售和收入 (MM)



经营利润 (MM)



净收入 (MM)





John Deere 3E 系列拖拉机（图中所示为 3038E）是一款易于操作的拖拉机，装有顶级功能，无需额外费用，采用液压传动以及电动液压操作的独立 PTO。其他优势包括更高效的发动机功率以及更强劲的装载提升能力。

作为公司迄今为止推出的最大高尔夫球场养护设备，7500 E 割草机是采用混合动力技术的三种新球道型号之一。该机器具有更强劲的动力，提供更低的操作噪音，并降低了燃油消耗量。电动切割机组降低了液压泄漏的风险。



然抢占了有利的信贷市场。公司能够借贷到大约 90 亿美元，几乎可以偿还未来一年所有即将到期的债务。这一成功很大程度上归因于我们采用了保守的资本结构以及信贷业务长期维持低贷款损失率和高品质投资组合的记录。

2009 年的另一个重要事件是，年中对农业设备及商用和消费设备二大部门进行合并，合并后正式更名为 Worldwide Agriculture and Turf 部门。这个新部门的全球运营模式可充分利用通用的流程、标准和资源。预计每年可节约至少 5000 万美元。而且，作为一个更加精简的客户至上业务部门，A&T 应该能够更灵活、更有效地进行运营。

承诺遵守指导原则

这是我作为 Deere 总裁兼首席执行官首次向投资方致辞。六月份，我很荣幸地被 Deere 董事会推选为总裁，随后在八月份成为第九任首席执行官。我在 Deere 工作了 34 年，参与了公司的所有重要业务，还担任了 Construction and Forestry 部门主管。作为首席执行官，我会继续承诺要全面遵守我们的指导原则，并继续强化我们做任何事时均坚守“诚实、优质、守信和创新”价值观的重要性。我还计划保持并巩固以 SVA 模式和资本回报率最大化为重心的策略。

任何领导的工作效率都不可能高于身边整个团队的工作效率。幸运的是，我的工作一直得到精干高层领导团队专家级的支持和建议。我们所有人都忠诚地坚守公司的价值观，满腔热情地为客户、员工、投资方和最高级别的其他相关利益方提供优质服务。

借此机会，向我的前任首席执行官 Bob Lane 致以崇高的谢意，感谢他在过去的九年带领公司所取得的卓越业绩。Bob 的愿景和诚实价值观已将 John Deere 的业绩和前景带入了全新水平。由于他出色的领导能力，尤其是在聘用和激励优秀员工和领导人方面的能力，公司能够继续保持优势地位，经受住了目前艰难的全球经济环境，而且为抓住对公司未来至关重要的强大长期趋势做好了充足准备。

顺势发展计划

目前的全球经济衰退并未对坚信未来前景一片光明的宏观经济趋势造成任何影响。近几年人口增长虽有所放缓，但全球每天新增人口仍然在 20 万左右。依此计算，到 2050 年，预计地球上新增人口将在 30 亿左右。而且越来越庞大的中产阶级正在对食物和包括乙醇等生物燃料在内的能源提出新级别的需求。由于消费量不断增长，全球主要农产品的使用库存已降到历史低点附近。根据一些估计，要满足上述需求，到本世纪中叶，农业产量必须加倍。毫无疑问，要实现这一点，必须进一步提高农业生产率。

类似这样的积极趋势应该会有助于先进农业机械设备的销售，也会有益于我们的其他业务。除了刺激粮食需求，富裕人口的日益增加还会加大对住房和全球基础设施的需求，所以，建筑和林业设备的销量也会相应增加。

全球经济衰退可能会延缓这些业务的前进步伐。但是，在我们看来，这些业务并未受到多大影响，并很有可能在 John Deere 的未来发展中发挥至关重要的建设性作用。

以 SVA 增长为目标

向更广泛的全球公众推广 John Deere 品牌仍然是头等大事。去年，虽然经济衰退降低了 Deere 在美国和加拿大境外区域的销售额。但是，该销售额仍占到了我们设备销售总额的 37%，在这十年中增加了一倍多。为提高全球的销售规模，我们已于去年公布或实施了许多重要项目。其中包括在俄罗斯新建了一家零件制造厂，预计将在 2010 年投入运营。我们还在印度成立了一家合资公司，制造挖掘装载机和四轮驱动装载机。早期投资已大大提升了公司在全球的竞争能力和市场占有率，目前的投资是基于早期投资进行的。

拓展产品范围和进军有吸引力的新业务领域对公司发展至关重要。在 2009 年推出的产品中，新增产品阵容有高动力中耕拖拉机、迄今为止公司最大的播种机以及最大功效的牧草收割机。另外，Deere 还为商业客户带来了创新型零转弯半径割草机家族，并隆重推出了用于高尔夫球场的割草和养护设备。

对渴望增强实力的公司来说，创新是公司计划的核心，以便获得新客户并充分利用积极的经济趋势。2009 年，公司的先进产品和功能荣获多种奖项，其中包括在德国举办的全球最大的农业设备贸易展览会上获得的 6 枚奖牌。关于提高未来拖拉机效率和安全性的指导性概念是获得认可的创新之一。此外，为满足客户对高动力、高效率 and 低排放的要求，公司继续研发了多款新型引擎。这些引擎将用于 2011 年推出的某些样车产品中。

John Deere 所有产品，不管是全新的还是既有的，其成功的关键都要归功于独立经销商所组成的经验丰富的专业销售网络。Deere 经销商为我们的产品提供关键支持，并帮助我们为客户提供非凡价值。与积极趋势和高效率设备同样重要的是 John Deere 的未来愿景，只有充分利用信守承诺的经销商渠道的专长，才能全面实现我们的愿望。

卓越运营推进战略

严格的资产管理仍然是我们始终如一地实现经济利润的战略基石。虽然公司的资产效率近年来一直呈现显著改善，但去年的表现值得我们高度警惕。应收货款减少了 13 亿美元，库存维持在去年销量的 24%，是近几年的最低点。保证库存随销量急剧下降而减少反映了我们平衡工厂生产与零售市场情况能力的提高。

资产管理取得的众多成功源自我们以提高效率 and 采用相关业务流程和原则为目标而进行的投资。为使生产设施更灵活、更有效，几乎所有的主要生产设施都进行了现代化改造。去年，公司继续对美国、巴西和中国的拖拉机厂以及美国联合收割机厂的产能或工作区进行了拓展。

同样具有重要意义的是，去年我们对两个重要的制造系统进行了整合，建立了一个涵盖工厂生产和产品质量的单一计划。公司在世界各地的设施现在都采用标准化流程，这有助于公司管理日益复杂的业务，实现更高的一致性、效能和质量。



在业界生产率最高的集运机中，John Deere 1910E 集运机的特点是装卸重物时的绝佳速度和力度。该机型的优势在于其有效负荷增加了 2 吨，动力、液压泵能力和牵引力更强劲。E 系列机器还拥有可旋转和可调平的驾驶室，可以提高工作效率并为驾驶员提供更开阔的工作视野。



继续履行光荣的企业公民责任

John Deere 认真履行其作为企业公民的责任。公司和 John Deere 基金会一直都参与众多公益组织，涉及世界饥荒、社区改进和高等教育问题。

2009 年，John Deere 基金会继续签署了解决世界饥荒的项目。继续积极支持 KickStart International（专为非洲的自给农民设计和发放手工操作的灌溉泵）和国际机会组织（提供小额贷款支持）。在美国，公司提高了对地方食品库的资助金，并帮助启动或扩展学生“背包”计划，该计划在周末为 5000 多名贫困儿童提供食品。公司批准了向美国主要机构团体的联合之路慈善组织提供 100 万美元的额外补助金。去年，公司、员工和基金会向联合之路慈善组织总共募捐了大约 500 万美元。

员工安全状况如何？John Deere 设施属于世界上最安全的设施，一贯优良的员工安全记录在 2009 年表现更佳。公司的失时工伤率得到进一步改善，并仍维持在历史低点。我们在伊利诺伊州的液压缸厂创下了公司有史以来的最好记录，连续运营 14 年未发生一起失时工伤事故。

2009 年，通过增加利用可再生能源等其他手段来减少温室气体排放，Deere 进一步扩大其环境责任，并取得了令人自豪的成绩。我们在印度浦那的工厂安装了屋顶太阳能热水系统，以尽可能地降低电力消耗。公司在墨西哥拖雷翁的工厂建立了一个生态保护区，以就地回收用过的景观材料，这充分表明公司对可持续发展经营的承诺。

我们继续开发了可减少对环境破坏及保护自然资源的产品解决方案。John Deere Water 部门的土壤水分监测传感器正帮助农民更好地管理他们的灌溉需求，以及更明智地节约用水。此外，新型混合球道割草机能够减少燃料消耗、降低噪声及减少液压泄漏的机会。

通过 Team Enrichment 促进包容与协作

通过全球 5 万多名兢兢业业员工的一致努力，John Deere 正在建立基于绩效的文化，这将极大地提高我们的业绩。关于这一点，公司的 Team Enrichment 计划在 2009 年已取得一定进展。通过营造一个更具全球性和包容性的工作环境，Team Enrichment 旨在帮助公司吸引、发展和留住来自各种背景的优秀员工。在这一年，公司推出了一系列指标，并制成图表来评估我们在关键领域的进步。另一个重点是区域 Team Enrichment 委员会确定的解决方案整合到运营单位中。其中包括团队组建流程，该流程旨在强化包容性行为并支持全球团队合作与协作。



作为业界首款采用综合配电和动力管理系统的拖拉机，7030 E Premium 系列拖拉机（图中所示为 7530E 型）可以实现混合电力驱动。该系列拖拉机主要在欧洲市场销售，并荣获英国 2009 年创新奖。



作为新型高生产率、高可靠性的 D 系列滑移转向和小型履带式装载机九大型号之一，318D 滑移转向装载机更容易进行操作和维修。其特点之一是改进后的驾驶室提高了操作员的工作效率和舒适度。



作为 2009 年的新产品，John Deere DB120 播种机确立了大型机市场中机器的尺寸和生产标准。这款 48 行、120 英尺宽的播种机是公司的最大机型。采用此获奖技术可以精确控制播种单位。该技术还有助于降低投入成本和交播的可能性。

去年的员工调查显示，员工参与度的关键维度得到普遍改善，并强化了加强经理与员工关系的重要性。此外，《财富》杂志调查报告将 Deere 的领导能力培养工作排在世界第 14 位，这是对公司在专注员工培养以帮助应对未来业务挑战方面所做工作的肯定。

未来仍将保持优势地位

John Deere 的所有员工都对 2009 年的公司业绩感到自豪。面对日益激烈的经济压力，公司依然盈利，并巩固了财务状况，扩大了全球市场占有率。

展望未来，虽然整体经济形势在 2010 年依然要充满挑战，但是我们预计公司仍会盈利。根据 2009 年和前几年的收益，我们将设立阶段以充分利用未来市场的复苏机会。我们将依据人口和经济增长随时间变化的全球展望来为发展前景做准备。

全球经济衰退已给 John Deere 和其他公司的业绩造成损失。但不变的是日益增长的人口仍然要吃饭、穿衣、住宿以及使用支持其生活方式的基础设施。经济衰退并没有改变我们的信念，John Deere 仍然处于优势地位，以满足人们日复一日的需求。

我们知道此机遇的重要性，并对能有机会推动全人类的繁荣、提高全人类的生活质量感到高兴。

谨代表 John Deere 团队 2009 年 12 月 17 日

Samuel R. Allen