



广西柳工机械股份有限公司 2017 年度董事会工作报告

2017 年，广西柳工机械股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》及《公司章程》等法律法规的相关规定，切实履行董事职责，严格执行股东大会各项决议，积极推进董事会各项决议的实施，不断规范公司法人治理结构，确保董事会科学决策和规范运作。现将董事会 2017 年度工作情况汇报如下：

一、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论和分析

1、宏观经济及行业运行情况

2017 年中国经济稳中向好，好于预期，GDP 全年同比增长 6.9%，增速在经过近 7 年调整后首次实现回升，在构成 GDP 的三驾马车中，消费增速基本稳定，进出口增速同比大幅提升，投资增速略有放缓，同比增长 7.2%，较 2016 年下降 0.9 个百分点，但对工程机械产品销售影响较大的基建投资增速维持在较高水平，同比增长 14.9%。（数据来源：国家统计局）

2017 年是金融危机十年来，全球经济出现较为稳定向好的一年，除中东北非外，包括美国、欧州、日本以及主要新兴国家在内的全球主要经济体均实现了经济增速提升，特别是 2016 年处于负增长的俄罗斯和巴西两个重要新兴经济体，2017 年都实现了正增长，这是多年来全球经济出现明显趋好的重要标志。（数据来源：国际货币基金组织）

受中国整体宏观经济形势趋好、行业老旧工程机械设备替换需求增加以及全球主要经济体经济景气度提升等因素影响，2017 年国内和海外工程机械行业均呈现恢复性增长态势。

2、公司全年经营回顾

报告期内，公司实现营业收入 112.64 亿元，同比增长 60.79%；利润总额 4.58 亿元，同比增长 287.74%；归属于母公司所有者的净利润 3.23 亿元，同比增长 555.56%。

报告期末，公司资产负债率为 57.91%，比年初增加 0.89 个百分点。

报告期内，公司全面国际化、全面解决方案和全面智能化发展战略按计划有序推进，并通过组织和人力资源体系变革，持续推进公司产品与技术进步，不断扩大公司主要产品市场竞争力与公司运营能力提升，为开创公司“十三五”新的发展格局，奠定了坚实基础。主要包括：

(1) 实施营销创新，抢占市场份额

强化营销渠道管理，提升渠道竞争力与参与度。为打造在工程机械行业内有质量、有效益、有规模、可持续的标杆渠道，2017 年公司对营销渠道实施了优化与调整。同时，为了实施对营销渠道的科学评价，公司制定了渠道“警示、问责、调整”三级管理办法，以结果为导向，实行优胜劣汰规则。为提高市场参与度，不断扩大柳工渠道竞争力，公司推进直营建设及规范治理体系。目前柳工拥有直营公司 10 余家，2017 年已有 10 家成立了董事会，2018 年计划实现对直营公司董事会管理制全覆盖。同时，为了规范直营公司运营，2017 年公司开始制定各直营公司战略规划和经营计划，当前直营公司已成为柳工参与市场竞争的主要力量之一，并在不断扩大竞争优势。

创新大型机产品推广方式。公司大型产品经过多年市场验证，持续改进，目前产品性能已得到显著提高，客户接受度持续提升，全年销量同比增长超 150%。2017 年实施的大型装载机产品巡演体验策划，以改善客户体验为出发点，挖掘、引导客户效率升级，获得突破性进展。2017 年实施的大型挖掘机产品推广活动，以提升客户认知度和认可度为着力点，最终促成客户购买意愿大幅提升。

开展系列营销活动，提升品牌形象。借助柳工装载机 35 万台系列活动策划实施、柳工 60 周年系列活动策划、参与央视大型电视竞技项目“挑战不可能”等，更全面地展示了柳工全系列产品的卓越性能和品质，多角度剖析出柳工丰厚的文化底蕴和技术实力，促进了柳工品牌在市场端的深度推广。

在以上营销创新活动的推进下，2017 年公司装载机、挖掘机、推土机、压路机和平地机等主要产品线的国内、出口市场占有率均有明显提升，公司核心产品继续保持市场领先地位。

(2) 实施全面国际化战略，加快工程机械在海外市场的扩张

公司积极开发符合国外市场需求的工程机械全系列产品。为满足发达市场、新兴市场以及不同国家对不同排放标准、不同工况的全新系列产品的要求，2017 年公司面向海外市场共推出了 26 款新产品和换代产品，为进一步满足全球客户的多种需求提供了重要保障。

推进深度营销，不断提升核心国家市场占有率。2017 年公司对 20 个重点市场进行深度聚焦，在重点产品的发展方案、大型机专项营销策略、打造重点国家后市场服务支持能力以及重点国家渠道发展规划等一系列深耕细作举措的实施下，2017 年在核心国家的市场占有率进一步提升。

深化海外制造体系，提升现有工厂能力。2017 年公司欧洲区域总部成功运营，欧洲研发中心揭牌，位于波兰斯塔洛瓦沃拉柳工锐斯塔工厂的全新欧洲生产线落成运行，位于柳工锐斯塔工厂的全新欧洲配件中心落成启用，这一系列具有开创性的战略举措，充分体现了公司对开拓欧洲市场的信心和决心，未来公司欧洲区总部将成为公司全球客户支持的一个重要中心枢纽，将助力柳工在欧洲业务的全面发展。2017 年印度公司业绩实现大幅增长，同比增长超过 50%，其中装载机、平地机市场占有率继续保持行业领先地位，新导入的挖掘机、压路机产品获得良好进展，在印度工厂产品系列不断丰富以及市场需求不断增加的良好格局下，公司持续提升印度公司的产能及效率。

快速推进“一带一路”布局与项目突破。公司积极响应国家提出的“一带一路”倡议。公司在“一带一路”的业务发展，主要包括在原有的海外业务的基础上，进一步完善适应“一带一路”的产品线，构建和夯实覆盖“一带一路”沿线国家的营销网络，为沿线建设提供优秀的产品、服务、配件、培训支持，充分尊重和整合各方利益和资源，积极参与“一带一路”区域社会活动，提升品牌影响力等。2017 年公司在“一带一路”国家新增 17 家经销商，33 个网点，柳工“一带一路”国家覆盖率达到 85%，共计 117 家经销商，407 个网点。2017 年公司利用多产品线组合优势为客户制定解决方案，在“一带一路”多个区域取得突破。中老（老挝）铁路项目，公司设计了全系列产品的组合方案和商业模式，采用总包和分包等组合的设备解决方案，实现了批量产品交付。中巴（巴基斯坦）高速公路项目，公司提供了不同的产品组合，实现了装载机、挖掘机、压路机和推土机系列产品的交付。

（3）坚持不懈推进产品和技术进步

目前公司各产品线的研发均使用 LDP（柳工新产品开发）流程，确保了研发过程的标准化，显著提升了研发的质量和效率。2017 年公司持续开展各条产品线的新产品上市工作，全年完成 38 款新产品上市，拥有柳工统一家族外观的 H 系列装载机、E 系列挖掘机、B 系列滑移装载机等已经完成换代，并全部上市。同时下一代挖掘机、装载机、叉车等产品也正在研发过程中，将陆续推向全球市场。公司开发的满足欧美 IV 阶段排放需求的装载机、挖掘机、滑移装载机，2016 年开始投放到欧美高端市场，2017 年获得了较好的市场反馈。公司新一代产品以统一的外观、优秀的性能，以及人机一体化的设计理念获得了客户的高度认可，销售形势良好。开创行业先河的 VL80A

垂直举升装载机，2017 年被列为国家重大技术装备，大幅度提升公司产品品牌效应。2017 年公司获批两项国家级技术中心，分别为“国家级工业设计中心”和“国家地方联合工程研究中心”，这展现了公司在行业内领先的技术研发水平。

(4) 落实“全面解决方案”战略，实现客户价值和柳工价值的共赢

“全面解决方案”是柳工从“以产品为中心”向“以客户为中心”的战略转型；从工程机械的设备交付和机器运维，转为提供工程机械项目解决方案及项目后续运营；从工程机械设备产品大类的增加，转向贯穿设备全生命周期并满足客户各阶段需求的服务大类增加。全面解决方案是集所需产品和服务为一体化的交付服务，用来解决特定功能或提供解决方案以解决客户的问题或困难。

报告期内，“全面解决方案”项目正式立项，明确了全面解决方案项目三年发展蓝图、落地实施策略和实施计划。未来公司将围绕设备选择、融资租赁、施工方案优化、零配件供应、维修保养、培训、再制造等十大模块为客户提供增值服务，将会使公司齐全的产品线打造为真正的战略优势，同时将进一步增强公司对客户需求的研究和洞察，并为客户创造更多价值。

(5) 启动“全面智能化”战略，提升运营效率

全面智能化战略路线图包括三个层面。一是夯实基础，掌控数据。通过智能产品和端到端的全渠道营销，获取精准的客户洞察，并从横向打通产业链各端口（研发、供应链、生产、财务等），纵向整合企业管理体系。二是整合数据，构建体系。整合企业内外其他数据资源，按照以消费者为中心、个性化、柔性化、大规模定制等智能制作原则重新构建自己的研发、客服、生产、供应链和物流体系。三是跨越边界，全球互联。基于智能产品平台、全渠道平台、大数据体系，在地域边界和产业边界上实现扩张，整合全球资源，打造集制造和服务于一体的全球整合企业及其生态网络。

“全面智能化”战略定位：构建互联网下智慧信息管理系统，构建和打通客户需求、研发、采购、制造、营销、服务上的一体化互联数据，并提高其自动化、智能化水平，为客户带来价值（效率、成本、精准、个性化），以及提升柳工内部运营效率。主要做法包括智能产品、智能制造、智慧营销与服务及智慧管理。报告期内，公司全面智能化项目正式启动，各分项战略及实施项目在同步推进中。创新成果方面，2017 年完成柳工首台智能遥控装载机的样机下地，完成柳工首台带斜坡自动控制功能的挖掘机样机建造，开展了挖掘机智能工厂项目，移动 OA 上线，全面推广柳工智能管家系统在装载机、挖掘机、起重机三个产品上线应用，整机联网数量达 20,000 多台。

(6) 实施组织和人力资源变革，提升组织效率

报告期内，为构建高效率的面向市场和终端的运营组织，提升公司应对市场的响应速度和决策效率，公司进行了一系列组织机构变革，包括国内营销组织整合，人力资源、采购、研发及财务职能优化，这些调整正在拉动公司整个组织高效运转，在提升公司市场和财务结果方面发挥更加重要的作用。

新的战略期，机制驱动是公司重点创新的核心领域之一，而这一驱动将重点围绕人力资源体系开展。2017 年公司按照人力资源战略规划要求，对人力资源体系进行了有计划、分步骤的变革实施。一是职位职级体系变革。2017 年对标国内外优秀企业典型做法，结合行业以及企业特征，分层分类设计不同特点的职位发展通道，促进公司人才队伍发展。二是绩效激励体系变革。为激发各业务单元创造更好的业绩，综合考虑各业务竞争态势以及成长和盈利性要求，2017 年公司发布了以财务、市场结果为导向的组织绩效评价机制及激励方案，更有效地保障新时期战略的落地与达成。

(7) 提升品牌全球传播及影响力

2017 年公司通过一致、有效及策略化的推广，运用广告、推广、展会和公关策略增强柳工品牌知名度，并驱动业务增长。展会方面，包括参加美国 ConExpo 展、俄罗斯 CTT 展、澳门 IIICF 国际基础设施投资与建设高峰论坛、中国广西（德国）商品博览会、中国品牌商品非洲展、2017 澜沧江-湄公河国家经济技术展览会和北京 BICES 展会等。年会方面，2017 年举行的全球经销商年会，以“创新驱动未来”为主题，向来自中国及全球 70 多个国家的 1,000 多名参会代表讲述 60 年柳工激情与奋进的故事。媒体方面，参加“央视挑战不可能”竞技项目，创新设计了装载机和挖掘机“叠罗汉”以及挖掘机三分投篮等挑战项目，挑战方案中的高难度动作，充分展现了公司产品的卓越品质和良好的操控性。

8 月 25 日，中共中央政治局常委、国务院总理李克强主持召开推动制造强国建设、持续推进经济结构转型升级座谈会，公司董事长曾光安作为中国工程机械行业唯一参会人员，以及中国制造业三个受邀发言企业代表之一，围绕提升制造业竞争力向总理作了汇报，汇报内容及观点建议得到了总理的高度认可，这表明柳工作为中国制造业的典型代表，始终与时俱进，不断引领行业创新，柳工品牌已成为中国工程机械行业的一面旗帜。

报告期内，公司除了取得以上经营成果以外，还获得了以下主要荣誉：

- 荣获中国路面机械网授予的“中国挖掘机用户品牌关注度十强奖”；
- 荣获中国质量协会“全国质量奖”获奖三年后的确认；

- 公司研究总院试验技术总监爱德华·瓦格纳(Edward Wagner): “中国政府友谊奖”;
- 中国质量检验协会团体会员单位中国质量检验协会团体会员单位;
- “超深等厚度水泥土搅拌墙成套施工装备与技术研发及应用”获国务院颁发的“国家科技进步奖二等奖”;
- “《矿用自卸车车斗耐磨性及轻量化优化设计》”获中国科协“第二届全国企业创新方法大赛一等奖”;
- 荣获第二届全国企业创新方法大赛一等奖;
- 荣获国家科技进步二等奖;
- 中国质量检验协会授予公司中国质量检验协会团体会员单位;
- 公司“856 装载机”荣获印度“黄点奖”最佳应用奖—印度 2017 年度最佳道路设备奖;
- 公司“414 平地机”荣获印度“黄点奖”印度 2017 年度杰出路面工程设备奖
- CLG933E 履带挖掘机荣获中国工程机械工业协会、国家工程机械质量监督检验中心等联合颁发“市场表现金奖”;
- CLG862H 轮式装载机荣获中国工程机械工业协会、国家工程机械质量监督检验中心等联合颁发“技术创新金奖”;
- CLG970E 履带式挖掘机和 CLGB160CL 履带式推土机中国工程机械工业协会、国家工程机械质量监督检验中心等联合颁发“中国工程机械年度产品 TOP50 奖”;
- CLG862H 装载机和 CLG6626E 型单钢轮振动压路机荣获中国工程机械工业协会、国家工程机械质量监督检验中心等联合颁发“中国工程机械年度产品 TOP50 (2017) 奖”。

二、对公司未来发展的展望

1、公司未来的发展战略

2016 年公司制订了“十三五”发展战略，该战略结合全球工程机械行业发展趋势，从公司多年来累积的优势如何放大，不足之处如何开展深度战略转型等角度，提出了公司面向 2020 年的“2345”战略，包括 2 大目标“整体销售收入实现 150 亿元，金融与服务占比 15%”，3 个全面“全面国际化、全面解决方案、全面智能化”，4 项驱动“营销驱动、机制驱动、资本驱动以及组织和人才驱动”，5 类业务“工程机械、矿山机械、叉车物流、环境产业及金融与服务”。2017 年是公司“十三五”发展战略承上启下的关键一年，“2345”战略已经开始全面实施。

2、公司2018年度经营计划

预计 2018 年中国经济增长总体平稳，增长率在 6.5%左右。投资增速整体保持稳定，但基础设施建设投资仍将在经济增长中扮演重要角色，其中的主要增长点在高速公路、轨道交通、公共设施及市政工程、矿山、农村（特色城镇）、民生工程、“一带一路”及雄安新区的投资建设。国际方面，预计 2018 年向好的局面还会持续，全球除中东北非外，主要经济体经济将继续稳步恢复。

受 2018 年全球宏观经济形势整体趋好，以及行业具备的有利因素继续存在影响，预计 2018 年国内行业同比增长 10%左右，海外行业整体增长 5%~10%左右。

2018 年公司工作主题为：抢抓机遇，全面提升市场地位和盈利能力；持续推进产品、技术、质量与服务进步，提升竞争力；快速推进“三全”战略，打造面向未来的关键能力。

2018 年公司营业收入目标 150 亿元，同比增长 30%以上。

3、公司未来发展面临的风险因素及对策

按重要性原则排序，本公司面临的主要风险因素及采取的对策如下：

序号	主要风险因素	对策
1	宏观经济和工程机械市场波动	(1) 及时研究和监控市场变化情况并调整预算和资源配置； (2) 在市场需求旺季，增加资源投入，抢占市场份额； (3) 国际市场上，识别增长较快的国家和地区，增加营销资源投入，实现更高的业务增长； (4) 研究、识别和抓住市场变化中出现的新的业务机会。
2	原材料价格上涨过快，并维持在高位，增加采购成本	(1) 研究全球原材料价格走势； (2) 通过招标和物料成本优化等方式降低采购成本； (3) 通过技术创新和管理创新提高材料的利用率和工艺水平，减少浪费，降低成本； (4) 研究和实施部分产品的价格调整。
3	全球或主要国家贸易实施保护措施	(1) 密切关注全球宏观经济与政策，特别关注美国贸易政策以及其对全球贸易政策的影响； (2) 促进公司海外制造工厂（印度、波兰、巴西）的业务稳步增长，有效避开贸易保护措施； (3) 继续研究和布局在主要市场进行制造的可行性。

广西柳工机械股份有限公司董事会

2018 年 3 月 30 日