

# 公司 2021 年度董事会工作报告

## 一、公司业务概要

### （一）报告期内公司所处的行业情况

公司主营业务属于工程机械行业，工程机械作为装备制造业的主要组成部分，在制造业中具有举足轻重的地位。根据中国工程机械工业协会的统计，工程机械包括铲土运输机械、挖掘机械、起重机械、工业车辆、路面施工与养护机械、压实机械、桩工机械等。工程机械广泛应用于建筑、水利、电力、道路、矿山、港口等工程领域。此外，公司在整体上市完成后，柳工有限旗下建筑机械、农业机械、混凝土机械及工程机械生产配套资产整体注入上市公司，上市公司的主营业务进一步向上下游延伸及横向拓展，上市公司未来将借鉴优质战投的管理经验，以变革后的机制，增强执行力，使标的资产的盈利能力和资产规模进一步提升，为上市公司的持续经营提供坚实保障，进一步拓展了公司发展空间。

目前，工程机械行业成熟度高，行业集中度高，国内外厂商竞争十分激烈。报告期内，行业发展的主要特点有：1）工程机械行业总体继续保持稳定增长，行业的销量和开工数据持续超预期，但年内需求呈现前高后低态势；（2）科技创新成为行业高质量发展的关键动力，智能化、工业互联网、大数据、5G 技术应用等新技术逐步在行业中应用；（3）绿色发展呈现新局面，电动工程机械积极满足国家重大工程建设需求，排放标准趋严，加速设备更新节奏；（4）产业基础能力和产业链现代化水平有效提升，产业结构、产业布局进一步优化、合理，有效支持行业高质量发展；（5）中国品牌国际化水平进一步提高，海外销量和市场占有率持续提升。此外，非工程机械总体发展处于平稳上升态势，市场发展的主要特点为：（1）随着以中国为代表的亚太地区农业机械化的发展，全球农业机械仍出现整体呈增长态势，国内市场在政府政策导向下农业机械行业厂商不断整合，市场集中度提高，竞争格局不断优化。（2）在建筑机械（预应力）领域，随着国内基础建设投资企稳，行业目前正处于平稳发展期，在对企业的及时调整与转型提出更多的挑战的同时，蕴含着更多细分市场的机遇。

### （二）、报告期内公司从事的主要业务

报告期内公司主要业务、主要产品、经营模式未发生重大变化。公司的主营业务为

工程机械及关键零部件的研发、生产、销售和服务。经过上市以来近 30 年的发展，公司主营业务得到大幅度扩展。1993 年上市之初公司主要从事装载机的开发、生产、经营、维修、技术服务等，销售市场主要面向国内。2000 年以来公司主营业务逐步扩展为挖掘机、装载机、起重机、压路机、叉车、平地机、推土机、铣刨机、摊铺机、滑移装载机、挖掘装载机、矿用卡车、高空作业平台、桩工机械、混凝土机械等工程机械及配件的研发、生产、销售、服务、融资租赁业务等，以及建筑机械（预应力）、农业机械、拖拉机等。目前，柳工在全球拥有 20 个制造基地，1 万 7 千余名员工，5 个研发基地以及 17 个区域配件中心，处在行业技术、生产和供应物流的前沿。

公司的主要经营模式是研发、生产和销售工程机械、建筑机械、农业机械等产品及零部件，并向客户提供保障服务和增值服务，从而获得业务收入和合适的利润。根据公司战略规划，公司每年制订年度经营目标和重点工作，形成经营计划和预算，并贯彻落实。

### （三）、核心竞争力分析

从 1958 年创立至今，柳工已深耕工程机械市场领域 60 余年，公司始终坚持以“致力于为客户提供卓越的工程机械产品和服务”为使命，不断地在产品线拓展、新技术研发、核心零部件发展、品牌打造、国际化经营、管理团队建设等方面进行探索和创新，形成了独特的企业核心竞争力。

**1、丰富的工程机械产品线：**公司从装载机产品起步，经过 60 多年的发展和沉淀，从单一的装载机产品制造厂商，发展成为拥有近 30 条产品线的国际化企业。公司已形成了铲土运输机械、挖掘机械、起重机械、高空作业机械、工业车辆、压实机械、路面施工与养护机械、桩工机械、林业机械、矿山机械等整机产品线，和融资租赁、配件、服务、再制造、二手机、经营性租赁等配套服务体系，并新进入建筑机械（预应力）、混凝土机械、农业机械、拖拉机等领域。公司丰富的产品线和完善的配套服务体系，为全球客户提供不同工况解决方案，有效地支撑公司“全面解决方案”战略的实施。

**2、卓越的研发创新能力：**公司作为国家级创新企业，始终坚持加强核心技术攻关，坚持创新并持续投入，形成了完善的研发体系。包括：（1）拥有统一的、先进的柳工新产品研发流程体系-LDP 流程，有效地提升研发质量与效率；（2）拥有 24 个研究院所，构建了公司全球研发中心、产品研究院、零部件研究所、海外研究所等多位一体的研发机构，并在英国、美国、波兰、印度设立地区研发机构，形成国内与海外分工协作，协同与资源共享的研发体系；基于行业智能化、电动化发展趋势，成立大数据&AI 研究

所、电驱动研究所，以加快产品智能化及新技术应用领域步伐；柳工深圳研究所成立开启柳工智能化创新飞地试点新篇章。（3）扎实的研发人才储备，公司拥有一千多名研发人员，顶尖研发人员有着资深的海外研发背景和世界领先工程机械厂家的工作经验；

（4）拥有中国土方机械领域唯一的国家级工程技术研究中心“国家土方机械工程技术研究中心”，为制订我国土方机械的国家标准提供支持和服务；（5）拥有 2 个“国家级企业技术中心”、“院士工作站”、“国家工业设计中心”、“工程建设智能装备技术国家地方联合工程研究中心”以及中国国家合格评定认可委员会（CNAS）检测中心；（6）拥有国际领先的预应力专业拉索及锚具研发与生产基地，并参与国内外多个大型桥梁、建筑与水利等超级工程项目。

**3、领先的核心零部件产品：**公司在发展过程中，先后与德国采埃孚公司、美国康明斯公司及五菱汽车工业有限公司分别成立合资公司，研发和生产具有技术优势和质量优势的传动系统产品、柴油发动机产品及驾驶室产品。公司核心零部件体系已在全价值链过程中形成，并实现独立自主可控，能够为整机产品提供全套动力、传动、液压、操控和执行系统解决方案，保障产业链供应链安全。同时公司依托“国家土方机械工程技术研究中心”，具备了整机与关键零部件优化匹配的能力，使得公司始终能够领先于竞争对手推出更先进技术和更高质量的产品，与竞争对手的产品产生差异化，在市场上树立了技术领先和质量可靠的良好品牌形象。

**4、深度拓展的国际化业务：**公司是国内行业中最早于 1990 年代就开展国际业务的企业之一。公司董事会于 2002 年提出了“建设开放的、国际化的柳工”的战略后，柳工开始按照营销网络建设、研发制造本地化、投资并购三部曲的战略思维开展国际化业务。经过近二十年的境外开拓经营，公司目前已进入深度国际化阶段。公司在海外设立了印度、波兰、巴西、印尼 4 家制造基地和印度、波兰、美国、英国 4 家海外研发机构，同时拥有多家包含整机、服务、配件、培训能力的营销公司，并通过 300 多家经销商的 2,700 多个网点为海外客户提供销售和服务支持。柳工海外业务基本覆盖了国家“一带一路”战略沿线绝大部分国家和地区，较高匹配国家对外发展战略。公司近年来荣获波兰“最佳中国投资者奖”、波兰“最佳雇主奖”、印度“中印榜样奖”、新加坡建筑环境行业的“亚洲杰出奖”、俄罗斯的“亚洲质量奖”、英国破拆行业首个“年度供应商奖”等国家颁发的荣誉，并参与土耳其、埃及、卡塔尔与新加坡等国家的大型建筑工程施工项目。有效推进了“全面国际化”战略的实施，柳工品牌在全球影响力持续提升。

**5、全球客户认可的品牌形象：**公司坚持自主品牌、振兴产业的坚定信念，经过 60 多年的开拓创新，由一个国内装载机单一产品生产厂，已逐渐发展成为一个多产品线

国际化的工程机械企业，形成了柳工独特的品牌优势。通过卓越产品与服务品质的打造，导入国际先进的管理技术，与世界一流企业合资生产关键零部件等，公司塑造了具有优良口碑的世界级品牌，强化了柳工在中国工程机械设备制造商的领先地位，使“极限工况，强悍设备” (Tough World, Tough Equipment) 的柳工品牌形象得到用户高度认可。

**6、经验丰富的国际化管理团队：**柳工是行业内唯一获得中组部和国务院国资委表彰的“四好”领导班子企业。柳工历代主要领导人始终坚持自主经营、以振兴中国民族装备工业为己任，引领着中国工程机械行业的发展。公司始终以开放的心态，持续引进国内外行业顶尖的管理人才，不断充实到研发、供应链、营销、后市场等关键职能。公司凝聚了从核心领导、高层团队到一大批海内外中高级经理的具有公司治理理念、国际化视野、全球工作经验和全球化运营能力的职业经理人团队，为公司面向国际化发展、打造“百年老店”打下了坚实的基础。

#### (四)、主营业务分析

##### 1、概述

##### 1、概述

2021 年全年，我国国内生产总值达 114 万亿元，按不变价格计算，比上年增长 8.1%，两年平均增长 5.1%（数据来源：国家统计局），全年呈现“前高后低”趋势。报告期内，受国内设备更新需求及环保排放标准升级以及全球疫情形势好转所带来的市场复苏等因素影响，工程机械行业整体处于平稳上升趋势。公司在全体员工的共同努力下，积极克服了电力紧张、原材料价格上涨、物流不足、全球疫情蔓延等挑战，实现整体营业收入同比增长 10%，再创历史新高。利润总额 12.55 亿，同比下降 29.63%；归属于母公司所有者的净利润 9.95 亿，同比下降 30.94%。公司全年国内土方机械销量同比优于行业 10 个百分点，核心产品装载机、挖掘机市场地位进一步提升，装载机国内占有率重回行业第一，全球销量稳居全球第一，其他整机产品的国内市场占有率持续提升，进一步巩固了行业地位；海外业务较好的抓住了市场机遇，取得了全年海外收入同比增长 66%、工程机械产品销量同比优于行业 40 多个百分点的优异成绩。

2021 年 4 月 26 日，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平来到柳工考察并发表重要讲话，并勉励全体柳工人继续攀登，“自强不息，止于至善”，柳工全体干部职工备感振奋、备受鼓舞。报告期内，柳工在习近平视察柳工重要讲话精神的指引下，

开启高质量发展新篇章，面对新形势，新机遇，着眼当前、立足长远，为加快柳工全面国际化、全面智能化、全面解决方案的战略实施，推进企业向国际化、智能化、服务型制造企业转变。

报告期内，公司控股股东策划实施整体上市，具体方式为：由上市公司向柳工有限的全体股东柳工集团、招工服贸、双百基金、国家制造业基金、诚通工银、建信投资、广西国企改革基金、常州嘉佑及中证投资发行股份，吸收合并柳工有限。柳工股份于2021年12月24日取得中国证监会《关于核准广西柳工机械股份有限公司向广西柳工集团有限公司等发行股份吸收合并广西柳工集团机械有限公司的批复》（证监许可[2021]4021号）；12月30日，柳工股份与柳工有限的全体股东关于吸收合并柳工有限之资产交割协议正式签署；2022年3月4日，新发股份上市。柳工有限整体上市工作顺利完成！柳工集团混改及柳工有限整体上市，是自1958年建厂以来又一次具有深远战略意义的重大改革，也是全体柳工奋斗者的一次重大历史机遇。柳工集团与7个战略投资者共同构建了“中央和地方国企优势+市场化机制+战略伙伴协同”的广西国企改革发展新模式。柳工股份将与新的股东携手打造更具竞争力的产业和资本联盟，深度变革柳工的体制和机制，为实现世界柳工的愿景赋予新的市场活力和发展动力。

2021年是“十四五”战略规划开局之年，公司审时度势发布了《柳工“十四五”战略发展规划》，确定了公司未来发展蓝图与战略重点，明确了总体战略布局、长期发展目标、并制定一系列经营举措坚定不移地推进战略实施，柳工人以实际行动和优秀业绩贯彻落实习近平总书记视察柳工指示重要精神。

公司全年主要围绕“六个始终坚持”，通过深化组织和业务变革，在新技术和新产品开发、制造技术创新、营销渠道优化、服务能力提升、资产效益改善、人才队伍建设、全球经营能力提升等工作上下功夫，取得了良好的业绩。

### **1.始终坚持客户导向**

公司始终围绕“客户导向”这一核心价值观，在设备全生命周期中时刻把握客户需求，一切工作以满足客户需求为核心，把给客户带来最佳体验和提高使用价值作为永续的追求。

持续推进全面解决方案落地实施。报告期内，柳工围绕打造全产品线面向行业客户的运营平台，推进六大行业及铁路、极地、军民融合等重点项目，提炼迭代铁路、矿山、港口、农林业解决方案，建立了11个应用标杆客户模式；成功举办柳工5.28和11.26客户节，打造柳工品牌新形象，斩获高额订单，并重磅发布电动、矿山、道路等成套设备解决方案，携手全球客户共推高质量发展。在公司高层引领下VIP客户维系工作效果

突出，总共签署 10 余家战略合作协议。

持续优化多元化服务能力，提升客户满意度。柳工智慧客户服务系统于今年 6 月份正式上线，柳工通过携手国内顶尖智能云端业务服务商，搭建了一个涵盖呼叫中心、全媒体客服在内，面向客户提供优质服务，打通内部多平台连接的客服业务中台，为不同客户群体提供了精细化、差异化的服务，及时有效地响应客户需求，系统上线以来客户来电接听率提升 50%，客户诉求处理用时减少 50% 以上；同时在用户满意度收集方式上，由原来单一的总部人工回访，变成 APP 评价、自动回访、短信回访等多维度的收集客户满意度，打造一个为客户提供贴心、热心和舒心的服务平台，使得柳工的企业竞争力得到进一步提升，实现企业服务数字化转型升级。公司在全国实施 365×24 及 12 小时内完工的服务承诺，完成一键报修功能的上线与应用，12 小时服务完工率达到历史最高。3 月 15 日，柳工下属全资子公司中恒国际租赁有限公司自主设计开发的“开山平台”正式与金融合作伙伴实现租赁系统全面直连上线，实现了柳工高端装备制造业与金融租赁现代服务业务融合，这在中国工程机械行业属首创，将形成标杆效应并开创行业融资租赁新格局。赫达设备租赁公司经营势头强劲，营业收入及利润完成情况均高于经营目标，在经营诸多方面可圈可点。电动装载机租赁开首单；高空车线与中建八局钢构等签订战略合作框架；土方机械与中石化、中铁八局等签订战略合作框架；叉车线在高端客户突破等。凭借良好的经营业绩和较高的品牌影响力，赫达设备租赁公司荣获 2021“中国工程机械租赁商 10 强”和“中国高空作业设备租赁商 10 强”的殊荣。中恒国际租赁有限公司首期储架式 ABS 荣获资产证券化论坛年会“年度新锐交易奖”，出色的资产管理能力获得资本市场充分认可。

持续推进网络营销能力，提升客户体验。通过流行快媒体方式收获大量自媒体短视频粉丝和微信公众号粉丝，实现柳工云商城小程序正式上线，实现商城线上交易；通过线上直播和线下促销结合的形式拉近与客户的距离并极大提升柳工品牌知名度。

## **2. 始终坚持技术创新**

习近平总书记在柳工考察时强调，制造业高质量发展是我国经济高质量发展的重中之重。高质量发展，创新很重要，只有创新才能自强、才能争先，要坚定不移走自主创新道路，把创新发展主动权牢牢掌握在自己手中。

整机产品技术创新，实现科技成果产业化应用。报告期内，公司加快在电动化、智能化、大数据和工业互联网等新技术的应用研发，重点围绕智能、创新、环保等方向进行产品升级和新产品开发。公司全年共完成 51 款工程机械整机产品（含 2 款大型产品）实现了大型装载机、挖掘机等整机产品开发技术的突破：856E-MAX 作为引领行业电动

化变革的新能源产品，目前已在严酷工况下表现卓越，并一举斩获“2021 中国工程机械年度产品 TOP50 技术创新金奖”；上海金泰 SG90 液压连续墙抓斗因其动力强劲，作业效率高，是复杂工况成槽工程的首选设备，并获“2021 中国工程机械年度产品 TOP50 金口碑奖”；在“11·26”全球客户节上，行业内首套基于 922F 挖掘机、856HMAX 装载机、6626E 压路机的三款“无人驾驶工程机械”震撼发布，同时发布了柳工智慧矿山系统 2.0，以及柳工全系列创新产品展示，多种工况解决方案动态演示，为全球客户带来一场柳工智慧与科技结合的盛宴；F 系列挖掘机已正式上市，并实现海外复杂工况的常规化作业，此外为矿山、破碎作业专门打造和优化的高端产品 965E HD 挖掘机荣耀上市；平地机国际市场产品 D 系列顺利完成切换，针对核心市场特殊需求进行产品升级；配备先进电驱传动系统、载重能力强、操纵舒适安全、能适应各种矿山工况运输的 DW90A-EV 纯电动宽体车正式面世；采用柳工柔性激振器、具备智能驾驶辅助、压实能力强、可靠舒适的 6626E PLUS 压路机受到客户广泛好评，各类新产品的发布全方位展示出柳工自主创新、高质量发展的研发制造实力水平。柳工的产品研发创新实力也不断获得外部各界的支持与肯定，7 月 30 日，2021 年广西科学技术奖励大会授予柳工 4 项广西科学技术成果奖殊荣，其中《高能效矿用型液压挖掘机关键技术与产业化应用》、《大跨径悬索桥悬桥体系及锚固系统关键技术与应用》与《桥梁拉（吊）索智能检测和高效管养关键技术》项目荣获广西技术发明二等奖，《悬索桥运架一体化缆载吊机的创新和应用》项目荣获广西技术发明三等奖。12 月 17 日，柳工及柳州欧维姆机械股份有限公司入选 2021 年广西高新技术企业百强、创新能力十强榜单，柳工将在创新驱动高质量发展的道路上奋楫笃行，不断实现科技自立自强，朝着“成为工程机械世界级企业”的愿景奋勇前行。

零部件产品技术创新，实现核心技术自主可控。公司全年 13 款核心零部件产品发布上市，实现了大型装载机、挖掘机核心关键零部件开发技术的突破。传动产品完成 2 吨电动装载机传动系统产品设计和样机下地；实现了 5.5-65 吨挖掘机回转减速机的全系列批量覆盖；全新自主开发 120 吨矿山挖掘机分动箱；22 吨&26 吨 F 系列挖掘机升级回转减速机的开发与样机交付；成立拖拉机、推土机，叉车工程机械电驱等传动件产品和技术研究专项，以寻求核心技术的突破。液压产品持续提升研发和制造技术能力，突破装载机新型定变量阀关键技术和起重机上车液压系统技术升级。铸造产品工艺技术上得到突破，实现了 BS307 箱壳的大批量生产。

夯实知识产权基础，掌握企业创新发展主动权。2021 年柳工共申请专利 421 项，软件著作权 30 项，授权专利 355 项（其中发明专利 73 项），目前公司拥有有效专利 2278 项（其中发明专利 732 项），软件著作权 146 项。报告期内，公司《零尾回转挖掘机》

专利荣获第二十二届中国专利奖外观设计优秀奖，标志着柳工的外观设计在造型独特性、美学效果、寓意表达、实用性等方面得到了业界一致认可。公司参与 5 项国家标准的编制，其中作为主办方及主要参编方，成功组织召开了全国《土方机械安全技术规范》国家强制标准工作组会议，标志着柳工在行业中持续探索智能化、电动化、大数据等前沿技术的不懈追求和领先实力得到了进一步认可。

### **3.始终坚持追求卓越品质**

公司将“致力于为客户提供卓越的工程机械产品和服务”为使命，无论是在提供产品、服务以及为客户、股东创造价值方面，始终坚持追求卓越品质。

快速推进智能制造升级，打造卓越制造能力。2月1日，柳工承接重点打造的千万级项目“广西机械行业工业互联网平台建设项目”，该项目将利用 5G、云计算、大数据、物联网、人工智能、区块链技术，面向机械行业企业，柳工将依托新成立的 IT 公司——广西七识数字科技有限公司，打造具有特定行业属性的机械行业工业互联网平台，为产业链上下游企业提供全面的数字化解决方案。5月28日，柳工东部基地二期工程在柳工首届全球客户节期间正式宣布投产，该项目将以智能制造为主线，整合柳工东部区域产品线，建设柳工全球客户产品体验中心、全球试验中心、联合北美、英国、波兰等地，建立全球研发机构，拓展矿山机械业务，加大大型高端矿用挖掘机、装载机、推土机、矿用卡车和破碎筛分等设备的研发、制造和营销、服务能力建设，打造矿山作业智能全面解决方案。6月28日，柳工装载机灯塔工厂开工仪式顺利举行，该工厂设计使用智慧数据赋能制造，在装载机核心零部件和整机制造全过程实现精益化、智能化及人机和谐目标，将柳工装载机制造链打造成为全球领先的装备产品线。

快速推进质量管理体系建设，打造卓越产品品质。通过完善质量管理体系建设、加强过程质量控制、注重过程保障能力提升、质量文化建设等工作方式，依托项目为载体，公司围绕顾客满意度、可靠性、可维修性、早期故障等方面开展项目改进工作。报告期内，公司顺利通过装备承制资格及国军标/国标质量管理体系再认证，国内和国际的产品质量水平均实现较大改善，国内市场产品外反馈率同比下降超 25%，国际市场产品外反馈率同比下降超 40%，客户满意度得到显著提升。公司荣获由中国质量协会颁发的全国质量信得过班组称号、优秀六西格玛奖两项，以及由广西质量协会颁发的广西质量管理先进企业称号。

### **4.始终坚持合作创造价值**

公司始终坚持与战略合作伙伴、供应商、经销商及其他相关方的精诚合作、相互信任、共同成长。



构建“合作共赢，共同发展”的战略合作伙伴关系，创造新增长点。3月31日，柳工与康明斯公司合资成立的广西康明斯工业动力有限公司实现月产6888台发动机的历史新高，从创建至今的10年内已累计生产发动机产品超20万台，标志着柳工与康明斯的合作踏上新的台阶。6月4日，广西北部湾投资集团与柳工签署战略合作协议，双方将在市场信息资源共享、推动广西国企改革、推动广西机械工业提质增效、科研及融资等方面进一步深化合作，达到优势互补、机会共享、资源共用、互利共赢、共谋发展。6月21日，中铁三局集团有限公司与柳工签署战略合作协议，双方将以此次战略合作协议为新起点，进一步坚定合作发展的信心，在工程机械、智能制造等领域开展更加深入的合作，建成更加紧密的战略合作体，努力在当今百年未有的大变局中，牢牢把握住发展的先机，谱写高质量发展的新篇章。9月9日，安徽海螺水泥股份有限公司与柳工签署了战略合作框架协议，双方将坚持创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，以供给侧结构性改革为主线，建立长期稳定的合作关系，建立完善全方位、宽领域、深层次的战略合作机制，在技术创新、产品升级、“一带一路”建设、国企改革等领域探索新的合作模式，促进双方各自产业进一步发展，相互推动各自主业做大做强。

构建“共商、共建、共享”的供应链生态，打造竞争优势。报告期内，柳工组织开展“一个柳工、一个供应链”成本控制方案，持续开展供应商整合、优势货源应用、集采整合、优化多式联运模式等项目，协同全公司开展多维度采购降本项目，实现运输成本大幅下降；同时柳工积极开拓灵活的物流组合模式，通过优化发运方式、改变起运港、优化装箱等方案实现成本优化，5月18日上午，柳工61台设备搭乘广西首趟跨境直通中欧班列直达俄罗斯，柳工借此国际运输新线路，有效降低了海运费持续上涨对公司的影响，并深化公司业务在蒙古、俄罗斯、中亚、欧洲等市场的战略布局，充分发挥自身优势，以优质的产品和服务更好地推动“一带一路”建设和发展。此外，通过持续开展供应商能力帮扶提升项目，达到提升供应商过程保证能力、检测能力及质量管理组织能力的目的。

构建“有质量、有效益、有规模、可持续”的经销商渠道，践行价值营销。公司加强对经销商的能力建设，针对性的制定服务能力提升计划、开展产品和销售技能培训，通过经销商动态管理机制推动经销商自我完善和变革，经销商团队的服务能力得到显著提升。柳工持续在经销商及客户端推进数字化营销平台落地，以构建客户360视图为中心的营销管理，实现精准定向营销；以设备360视图为中心的服务配件管理平台为目标，打造统一开放的数字化营销服务中台应用，建立数字化营销服务能力，充分挖掘客户需求，实现精准定向营销，打造新的盈利增长点，将销售管理向前续管理和后续监控延伸，更好为经销商及终端客户提供更多的价值创造点。

## 5. 始终坚持人的发展

公司始终把优秀的员工看做公司最大的财富，坚持“以人为本”作为公司的核心价值观，持续打造高效的组织和团队。

推进企业经理层市场化、选聘契约化，激发企业创新创业活力。12月3日，柳工集团子公司经理层岗位聘任协议及经营业绩责任书签约。柳工将以此次签约为契机，站在整体上市取得阶段性成果的新起点上，打好任期制和契约化管理这场硬仗，推进深层次管理变革和经营责任重塑，坚持自主创新，推动战略落地见效，进一步优化激励方案，重点关注中短期年度战略目标的同时，兼顾中长期战略导向，着重变革公司高管、子公司经营班子年度与任期激励，强化中长期业绩承诺，力求实现“十四五”开好局、起好步，为把柳工打造成为具有全球竞争力的世界级装备制造企业而努力奋斗。

完善人才培养体制机制，打造职业化、国际化、专业化的员工队伍。报告期内，公司通过柳工大学分层分类计划性地开展各类培养工作，在人才培养项目、层次、人数等均创历史新高，推进研发、制造、营销、供应链及后市场等价值链关键节点的核心人才竞争力打造；持续推进柳工领导力建设项目，重点培养目标为高管及高潜中高级经理；并通过实施数字化人力资源系统（DHR），提高人才管理效率效果，通过梳理关键管理人员业绩、能力、潜力，制定人员发展计划，完善经理人员梯队建设，形成公司内部人才库；通过多种途径拓展招聘渠道，获得高端人才加盟柳工支撑战略实施。

夯实技能工人管理，完善技能工人发展通道、能力要求、评价标准及配套机制。公司进一步健全技能人才培养、使用、评价、激励制度，为“大国工匠”的成长成才营造更好的条件，培养更多新时代复合型高技能人才。3月20日，柳工员工庞淇文、张健、朱飞作为劳模工匠经公司推荐走进中国劳动关系学院劳动模范本科班成为大学生，不仅圆了他们的“大学梦”，更是柳工技术工人的骄傲；4月30日，柳工与柳州职业技术学院（以下简称：柳职）签订境外合作办学协议，双方合作共建“柳工-柳职全球客户体验中心海外分中心”“柳工-柳职国际工匠学院”，不仅为柳工海外员工、经销商提供培训，也为柳工全球生产、服务体系提供人才支持。在总书记的殷殷嘱托下，柳工将把工匠精神、劳模精神、劳动精神延伸至研发、制造、销售、服务的每一个环节，拉动产业链上下游各环节不断进步，为客户提供卓越的工程机械产品和服务，将柳工打造成为具有全球竞争力的世界级装备制造企业。7月10日，由中国机械工业企业管理协会主办的“大国工匠 进八桂 进柳工”活动在柳工举行，柳工至今已建成了14个劳模大师工作室，大国工匠的到来，将为柳工的发展带来良好的推进作用，特别是柳工正在进行技改升级，建造智能化工厂，在焊接机器人、高端多轴数控加工中心等先进设备的高效应用方面给予指

导。

## 6. 始终坚持行业担当和社会责任

公司作为一家国有控股企业，始终坚持行业担当与产业报国之路，向中国共产党成立 100 周年以及国家“十四五”开局之年献礼。高质量制定及实施《柳工“十四五”战略发展规划》，推动“全面国际化、全面解决方案、全面智能化”战略落地。公司在本规划中明确了公司业务增长的三大引擎及各业务线战略重点，指出了公司未来发展蓝图与实施路径，向股东及公司内各级经理人员传递出公司对未来发展的坚定信心与扎实举措，为“十四五”开好局、起好步。

抢抓市场机遇，多项业务平稳增长。报告期内，装载机业务以“主动出击 只争第一”的动员号令，上下同欲、信念坚定，实现了装载机业务群整机及零部件的高效协同，开展了卓有成效的工作，在关键经营指标的达成、重点工作的完成上取得了有效突破，实现国内市场份额增长超 2 个百分点，销量稳居全球第一。挖掘机业务以“客户导向、规模和利润平衡增长；价值引领、守正创新与创新协同推进”作为全年的经营主线，并围绕经营主线采取爆款产品打造，价值营销传播，服务品牌策略及海外市场突破等专项行动，实现国内市场占有率持续增长，海外销量增长超 100% 的良好业绩。推土机业务通过增加专职队伍数量、提升组织能力和改进产品质量等举措，实现重点区域增速优于行业水平，大型机占有率有效提升。压路机业务在海外疫情严峻的情况下，持续开展全球渠道远程授课、产品介绍及视频推广等网络营销活动，有效促进终端市场销售，实现海外市场销量同比增超 50%，国内销量增速跑赢行业。平地机业务取得重大突破，国内市场通过爆款产品打造、营销变革、专职渠道建设、客户反向覆盖、参与度提升等有效措施，实现国内市场占有率提升超 3 个百分点，海外销量同比增长超 50%，进一步巩固行业地位。除此之外，新吸并进股份公司的柳州欧维姆机械股份有限公司在 2021 年也取得良好业绩，净利润大幅增长，公路锚具、公路橡胶支座和钢绞线拉索等欧维姆主要业务产品市场占有率保持行业领先。公司在超大跨径悬索桥业绩持续突破，中标千米级主跨的悬索桥 3 座，再度荣获土木工程领域最高荣誉“詹天佑奖”。柳工拖拉机新工厂第一条生产线投产，是柳工拓展战略性新业务，打造新经济增长点的一个新起点，柳工拖拉机首次耕耘在祖国美丽乡村。未来，柳工将不断加码农机新产品技术的研发，推进农业机械“智造”，为用户提供整体解决方案创造条件，助力乡村振兴，在加快推进农机行业转型升级中发挥积极作用，做出更大贡献。高空作业平台业务取得较大进步，销售收入同比提升 150%，并首次出口到北美高端市场。聚焦臂架式产品，实现产品快速上市，丰富了产品型谱；全系列的剪叉车架及量大机型的剪叉叉臂实现外购转自制，降低了整

机成本；新的剪叉装配线投入使用，以中小租赁商为突破口，打造高品质的柳工高空品牌。此外，工业车辆、矿山机械、桩工机械、起重机、混凝土机械等其他产品线也在渠道拓展、组织能力和内部管理提升等方面均有不同程度进步。

坚持落实全面国际化战略，不断拓展海外市场影响力。报告期内，柳工全面国际化取得战略性新突破，海外业务收入实现超过 50 亿元的历史性跨越，将在柳工国际发展史上留下了浓墨重彩的一笔。成熟市场开发取得新突破，业务占比达 25%，欧洲区域整体收入同比增长超 100%，北美业务收入增长超 40%。新兴市场利润贡献持续扩大，核心国家市场掌握力逐步增强，印尼、俄罗斯、南非等重点区域均增长超 100%。开启对核心国家战略投入，为海外业务持续增长建立基础。

肩负社会责任，践行“共筑美好家园”承诺。1 月 13 日，柳工设备驰援石家庄疫情集中隔离点建设，紧急服务团队第一时间抵达现场，确保驰援设备 24 小时正常运转。在 2021 年的全国两会期间，已连续 4 年参加全国两会的第十三届全国人大代表、公司董事长曾光安先生提交提案 3 份，建议 2 个，包括推动工程机械行业朝智能化、数字化、工业互联网平台等方向发展，改革创新，科技驱动，建设国际化工程机械企业等，在开启全面建设社会主义现代化国家新征程上共商国是、共谋发展、共襄伟业。此外，在国家和地方的抗洪抢险、灾后重建等救灾救援行动中，柳工更是义不容辞，冲锋在前，自 2009 年来，公司连续 12 年发布社会责任报告，彰显柳工的企业担当。

报告期内公司获得的主要荣誉概要：

公司党委荣获中共中央授予的“全国先进基层党组织”称号；

《以五大党建引领改革创新建设国际化柳工》案例，入选“全国企业党建创新优秀案例”；

入选国务院国资委国有重点企业管理“标杆企业”；

公司荣获由中国质量协会颁发的“全国质量信得过班组”称号；

856E-MAX 作为引领行业电动化变革的新能源产品一举斩获“2021 中国工程机械年度产品 TOP50 技术创新金奖”；

上海金泰 SG90 液压连续墙抓斗荣获“2021 中国工程机械年度产品 TOP50 金口碑奖；”

柳工《零尾回转挖掘机》荣获“第二十二届中国专利奖外观设计优秀奖”；

柳州欧维姆机械股份有限公司再度荣获土木工程领域最高荣誉“詹天佑奖”；

赫达设备租赁公司荣获 2021“中国工程机械租赁商 10 强”和“中国高空作业设备租赁

商 10 强”；

- 柳工机械（英国）有限公司荣获英国破拆行业首个“年度供应商奖”。

## 四、公司未来发展的展望

公司未来将始终围绕“十四五”战略，结合行业格局与趋势，持续推动“全面国际化、全面解决方案、全面智能化”战略落地，践行“能力驱动”、“人才驱动”、“资本驱动”举措促进公司高质量发展。面对市场激烈的竞争，公司持续将加大智能设备研发及制造能力投入，重点发展装载机、挖掘机、矿山设备、推土机等工程机械和建筑机械、农业机械等产品线。

在整体上市完成后，柳工有限旗下建筑机械、农业机械、混凝土机械及工程机械生产配套资产整体注入上市公司，上市公司的主营业务进一步向上下游延伸及横向拓展，上市公司未来将借鉴优质战投的管理经验，以变革后的机制，增强执行力，使标的资产的盈利能力和资产规模进一步提升，为上市公司的持续经营提供坚实保障，进一步拓展了公司发展空间。近期公司通过组织以新一届公司管理层为核心的多轮研讨会，明确以“盈利增长，业务增长，能力成长”三大核心目标为纲领的总体发展要求，深度变革组织、激励及运营等体制和机制，为最终实现股东利益最大化提供新的市场活力和发展动力。

### 宏观经济与行业格局

2022 年从总体方向看，公司所处主要行业虽有较大下行压力，但是稳定持续向好的发展环境没有变，支撑经济稳中有进、稳定恢复的强大韧性没有改变，各类有利因素在不断积累，跨周期调节政策力度在不断加大，市场需求增长韧性将不断增强。从全年国内宏观经济基调判断，国内市场机遇大于挑战，新冠疫情不确定性、房地产市场调控、能源及其产业结构调整、供给约束仍存等都将对经济发展和工程机械行业市场产生影响，但是我国发展仍处于重要战略机遇期，国家“十四五”规划重大项目将陆续上马，供给侧结构性改革、创新驱动发展战略持续深入推进，不断为经济发展注入新动力；数字经济与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，催生新产业新业态新模式，为经济发展增添新活力；新型城镇化提质增效、乡村振兴全面推进、强大国内市场和高水平对外开放协同互促，不断拓展经济发展新空间。国际环境依然复杂严峻，全球疫情影响有望缓和但不确定性仍存，国际政治形势越发复杂严峻，因相关政治事件导致的国家及地区之间大范围制裁对全球经济增长带来极大不确定性，对汇率、全球物流运输、大宗商品价格、粮食安全等造成强烈冲击，全球产业链供应链深度重构，产业链区域化、本土

化趋势不断强化。行业高质量发展趋势将持续推进，一是加快构建新发展格局展现新作为，抓好科技创新，集中力量打好产业基础高级化和产业链现代化攻坚战，进一步推动供应链产业链优化升级，促进国内国际双循环更为畅通。二是加快推进新型技术的创新研发和产业化，着重抓好高端智能工程机械与电动工程机械整机、推动农机装备产业转型升级、预应力产品技术升级、推广和应用和关键部件的性能提升及国四排放落地，按照碳达峰碳中和战略目标要求，更好的满足绿色施工发展需要。三是继续打造一批高水平的工程机械企业和国际化品牌，继续推进企业提升技术产品、产业结构、资产规模、盈利能力、经营机制和企业文化建设水平。行业将继续保持高位平稳运行，2022年“十四五”规划中一批重大发展战略、现代化基础设施体系、重大工程等将陆续开工建设；乡村振兴和新型城镇化、区域发展重大战略等政策举措将进一步落地；数字化、智能化转型步伐将继续加快，将为本行业高质量发展提供强力支撑。

### 公司未来的发展战略

公司始终坚持以“成为工程机械行业世界级企业”为愿景，不断打造与增强自身竞争实力。2022年继续坚持以“全面国际化、全面智能化、全面解决方案”为主线，通过“客户驱动”、“能力驱动”、“资本驱动”、“人才驱动”四大变革驱动业务快速增长。重点拓展和强化挖掘机、装载机两大核心业务，全力推进其他工程机械、智能应用解决方案、矿山机械、后市场业务的快速发展。

在“全面国际化”的道路上，柳工不断向着成为“全球竞争者”目标迈进。通过不断提高公司海外业务收入占比，缓解疫情和行业周期性波动影响；发掘更多海外市场的同时，聚焦核心区域，降低国际化风险并提高海外市场把控能力；加强海外制造工厂对本地资源的利用能力，研发能力，持续致力于研发本土化、品牌本土化和经营管理本土化；注重国际化人才培养储备及国际化运营体系发展，实现人才全球流通，加强国际化运营能力；运用潜在的战略联盟与并购手段，迅速提升公司海外力量。

在“全面智能化”战略上，柳工将实现从“工程机械设备制造商”到“工程机械智能应用行业领导者和创新者”的跨越。面向客户，提供包括智能技术的“全面解决方案”；面向公司内部，推动全价值链的智能化升级。持续贯彻智能产品，智能制造，智能服务，智能营销等方面的布局实施，推动工业化与信息化的深度融合，抓住行业智能化的新机遇。同时与“全面解决方案”战略相互融合，面向客户提供更为智能且可操作的“全面解决方案”。

在“全面解决方案”战略推进中，公司将实现“以产品为中心”向“以客户为中心”的战略转型。为客户不仅仅提供“基于机器生命周期”的解决方案，还需要提供“基于工程施

工”的行业解决方案。围绕基于机器全生命周期服务的模式，设计产品解决方案，重视后市场全价值链业务，基于市场、客户需求变化对已有解决方案进行迭代升级，赋予更多价值，提升对客户的吸引力，实现服务型价值的迅速增长。

### **公司 2022 年度经营计划**

公司 2022 年经营计划收入目标为 335 亿元。公司将通过实施全价值链变革，行业客户开拓，新产品、新技术应用与推广及研发变革，全价值链降本与制造效率提升，组织与人才体系建设，持续改善公司盈利能力，提升资产质量及资本效率，实现年度经营计划目标。主要措施如下：

**以高质量党建推动企业高质量发展。**深入学习贯彻党的十九届六中全会精神，深化五大党建，以高品质党建引领高质量发展，以饱满热情和实际行动迎接党的二十大胜利召开。充分发挥党委领导作用，深入实施“五大党建”工程，构建混合所有制企业全方位立体监督体系，党建领航改革创新赋能价值增值，打造混合所有制企业党建标杆。

**全面深化改革，持续释放体制机制活力。**一是继续推进整体上市行动任务的完成，以“盈利增长，业务增长，能力成长”三大核心目标为纲领的总体发展要求，深度变革组织、激励及运营等体制和机制，为最终实现股东利益最大化提供新的市场活力和发展动力；二是继续推进欧维姆和农机公司科改专项，激发科技创新动能；三是完成主业板块整体上市的收尾相关工作，做好资产交割，清算注销等；四是推动公司治理和管理变革，持续推进研发、制造、供应链、国内营销、国际业务、公司治理等 12 项改革，以改革激活力、提效率、增强竞争力。

**坚持自主创新，实现高水平科技自立自强。**加快在智能化、工业互联网、大数据和新能源等新技术的应用研发，进一步提升传统技术价值链能力，形成赶超全球一流行业企业的技术竞争力。一是加快新技术研发和推广。5G 遥控电动装载机和挖掘机成熟应用，无人矿卡开发；电动装载机和挖掘机成熟应用，并推广至电动宽体车、电动高空作业平台、电动压路机。二是推动智能工程机械及施工国家重点实验室项目的建设，推进工程机械关键零部件核心技术研究，以绿色低碳装备助力国家实现“碳达峰、碳中和”目标。

**抓好重大项目建设，推动产业可持续发展。**一是建设柳工智能国际工业园项目（一期），实施电动、智能化新产品和挖掘机、零部件制造等项目；二是进一步推进柳工装载机“灯塔工厂”以及东部基地二期项目建设，打造卓越的柳工智能制造能力。

**加强优势业务和潜力增长业务的增长，持续提升市场份额。**一是巩固和提升装载机、

挖掘机等优势产业规模，并推动更多元的业务布局，重点发展矿山机械、混凝土机械、农业机械、预应力产品、高空作业平台及后市场等战略性新兴产业发展；二是持续优化国内渠道、创新营销方式和提升后市场服务能力；三是加大海外重点区域战略投入，深化和海外区域经销商合作，提升海外大客户开发能力，大力发展海外融资租赁业务，同时加强海外子公司运营监控，重点做好汇兑风险管控和盈利能力提升。进一步深化“全面国际化战略”，提升柳工的全球市场地位。

### 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	对策与措施
1	宏观经济、政策和工程机械市场波动	1. 研究和监控市场变化情况并实行资源配置 2. 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，平缓行业周期性带来的影响 3. 研究、识别和抓住市场变化中出现的新的业务机会 4. 持续不断提升公司运营水平，增强风险抵抗力
2	供应链保障及原材料价格波动	5. 研究和监控全球原材料价格走势 6. 通过战略合作、招标、物料成本优化等方式降低采购成本 7. 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 8. 通过对核心供应商的有效帮扶提升供应商自身的成本控制能力
3	全球或主要国家贸易实施保护措施、汇率波动	9. 关注全球宏观经济与政策，特别关注公司主要海外市场的贸易政策 10. 促进公司海外制造工厂的业务稳步增长，提高产品本地化水平，有效避开贸易保护措施；持续研究和布局在主要海外市场进行制造的可行性 11. 建立对汇率波动的研究体系及预警措施，汇率市场套期保值工具研究及合理应用

广西柳工机械股份有限公司董事会

2022年3月29日