

## **尊敬的各位股东，**

2006 年，Emerson 再次实现财务与运营目标，完成了创记录的销售额、每股收益及运营现金流量。Emerson 保持红利连续 50 年增长，营业额超过 200 亿美元，使 2006 年成为一个重要的里程碑。在过去的 50 年，特别是过去的 20 多年来，Emerson 树立了作为一家准备就绪应对现在与未来挑战的强大全球企业的卓著声誉。

持续的卓越业绩的获得绝非偶然。Emerson 公司富于奉献、激情和创新精神的管理者运用我们的管理过程（management process）来达到和超越运营目标。这一战略过程使我们能够抓住全球机会，为股东、客户和员工的利益继续投资于下一代创新及技术。

### **2006 年主要财务和运营业绩要点**

净销售额达到创记录的 201 亿美元，比 2005 年的 173 亿美元增长 16.3%。该增长得益于基本销售额增长强劲的推动，基本销售额增长了 12.5%（不计并购、资产剥离及外汇兑换的影响），大大超过了本业务周期基本销售额平均增长 5%至 7%的长期目标。Emerson 今年的业绩反映了工业经济的强劲以及我们持续执行八大关键业务增长举措。

每股收益 4.48 美元也创下了新的记录，与 2005 年的 3.40 美元相比增长了 32%。这一业绩大幅度超越了 Emerson 过去 50 年每股收益 10%的年均复合增长率。强有力的销售增长和继续关注卓越运营项目是获得今年每股收益佳绩的关键因素。

### **Emerson 业绩挂帅的传统**

“Emerson 树立了作为一家准备就绪应对现在与未来挑战的强大全球企业的卓著声誉。”

-- 范大为（David N. Farr）

全部资本收益率(ROTC)是 Emerson 公司的一个关键指标，它直接衡量公司为股东获得可接受的回报能力。2008 财年的目标是 ROTC 达到 18%，我们很高兴地报告，该目标已经在 2006 年提前实现了。利润的强劲增长加上对业务平台资本需求的关注，使公司在 2006 年实现了 18.4%的 ROTC，而 2005 年为 15.5%。我们对取得该业绩及其预示的对股东创造的价值深感自豪。

创造强大现金流量仍然是 Emerson 的一个关键优先目标。继续关注现金流量不仅使 Emerson 能够投资于现有业务，为收购新业务和技术提供资金，同时还能向股东回报相当数量的现金。所有这些对于创造长期价值发挥了作用。2006 年现金管理的评分表成绩良好，运营现金流量达到 25 亿美元，比 2005 年的 22 亿美元增长 15%。这些现金主要用于：

- 7.3 亿美元用于红利，即每股 \$1.78 美元。今年是保持红利连续增长的第 50 个年头，可谓 Emerson 一个重要的里程碑。

- 8.62 亿美元用于股份回购。与红利结合在一起，这意味着 Emerson 将运营现金流量的 63% 回报给股东，略高于我们 50%至 60%的目标。
- 7.52 亿美元用于收购。这些投资对于维持具有长期取得令人满意的增长和利润能力的良性业务组合至关重要。2006 年，艾默生网络能源、工业自动化和过程管理业务收购了很多坚实牢靠的公司。

## **我们的远见反映出对未来的洞察力**

### **领导力使 Emerson 卓尔不群**

在 Emerson，我们审慎的计划过程不仅能够为我们高效的运营提供保证，还能使我们具有前瞻性，看到对全球经济有重大影响以及能够提供最大增长潜力的趋势。

这听上去容易，做起来难。有些公司宣称他们可以做到，但实际能做到的并不多。我们在计划、执行和持续取得完善业绩方面的长期能力使 Emerson 卓尔不群。

这种领导力、战略眼光和计划能力帮助我们提前发现重要的全球性问题，使我们能够未雨绸缪，围绕所创造的机会加强业务能力。今天，Emerson 已经准备就绪，能够帮助客户应对以下问题：

**能源效率**变得更为重要，随着不断增加的能源成本，燃料和能源愈发昂贵。

我们**为世界提供的资源**，受到全球人口不断增长和成熟所带来的前所未有的挑战。

被全球对语音和数据带宽不断增长的需求、以及维持系统每天不停运行需要所推动的**通讯革命**。

**跨国经营**，因为我们的世界正在逐步缩小。

预测这些趋势是 Emerson 工作的中心内容。事实上，你或许在 Emerson 今年播出的第一部电视广告片中已经看到了这些内容，这部广告片是我们全球品牌宣传的一部分，展示了我们可以向世界各地客户提供的解决方案。

Emerson 在解决方案上的成功来源自公司上下洋溢的团队合作精神，而强有力的管理层又为这种精神提供了支持和鼓励。以下各大业务品牌的管理层便是该领导力的例证：

- 艾默生过程管理业务总裁 John Berra，领导了为过程工业带来革命性无线通信系统的变革，这一系统也将用于 Emerson 的其他几项业务中。
- 艾默生专业工具和储存技术业务总裁施帕克 (Pat Sly)，正在领导创造一个十亿美元的储存业务，在超越竞争对手的同时继续拓展新市场并开发新技术。

- Tom Bettcher 及其艾默生环境优化技术团队正在开发一种采用行业领先的涡旋技术的新型热泵，同时还在为下一代产品和服务研制一种电子核心。
- Ed Feeney、Bob Bauer 和 Jay Geldmacher 通过向电信、数据中心及其他关键任务业务提供创新的艾默生网络能源方案，继续证明了可靠电源是强大的核心能力。
- 孟图裴 (Jean-Paul Montupet) 及艾默生工业自动化团队正在与主要的制造企业和工业集团密切合作，开发能够提高质量及生产率并具有最低成本的定制方案。
- 艾默生家电应用技术的 Jim Lindemann 正在为创造其技术的独特应用提供帮助，与燃气热水器行业合作改善这些常见家电的性能和安全性。

这些领导一起，正在为 Emerson 打造发展之路。他们正在开发具有**前瞻思维**的新技术和方案。他们正在汲取世界各地的技巧和经验，为客户提供我们**聚焦全球**的益处。他们正在演示我们的**持续创新**。同时，他们也在与客户密切合作，证实**客户效益**的坚实记录。

这些都是 Emerson 成功的必要条件—发掘新机会，为我们的业务配备最好的人才和资源，使 Emerson 立于不败之地。

Emerson 的成功与实力远远不止于这些业务领导。他们会第一个告诉你，他们企业中的员工都是具有高深业务造诣的了不起的领导者。下面几页的介绍可以让我们从中领略一二。

对 Emerson 而言，维护这个具有高度道德水准的公司的声誉，意义极为重大。维护这一声誉对于我们的成功十分重要，因此我们不断向世界各地员工传达最高的道德标准。客户和投资者都告知他们十分看重这种诚信的形象，我们将在日常工作中继续加强 Emerson 对道德行为的承诺。

Emerson 在自己的历史中经受了很多的变革，而在今后的前进中，更多的变革是不可避免的。成功的公司能够预见到变革的来临，接受它，理解它，使变革为自己服务。我们为近来所取得的成绩感到非常自豪，同时期待前面有更多的机会。

我们感谢股东和董事会的支持，特别要欢迎美国电话电报公司(AT&T)的首席运营官 Randall Stephenson 加盟我们的董事会。Randall 在财务、运营和近期历史中最为复杂的收购项目之一的丰富经验将成为 Emerson 的宝贵资产。

“总体上，艾默生过程管理正以更佳的质量、扩充的能力及改善的效率和安全性满足能源领域的需要。”

-- John Berra

## **前瞻思维与极具洞察力的计划**

Emerson 始终以开发前瞻性技术而自豪，不管是立即响应客户的需求，还是作为不间断的超前研究与开发计划的结果，借以帮助客户占据先机。

Emerson 推出的一个最大的创新是面向过程工业的无线技术，这是由 John Berra 领导的艾默生过程管理推出的。这种无线技术与咖啡店和公共图书馆中常见的无线互联网接入技术大不相同，是专为炼油厂、发电厂及其他大规模工业作业的困难环境而开发。

Emerson 工程师需要克服的最大挑战是如何在“钢铁峡谷”中提供无线信号，在这里普通的无线技术是毫无作用的。我们通过自组织网络技术、多路径及“信道跳频”技术的融合克服了这个难题，提供了一贯可靠的稳固网络。

客户最大的益处来自更具成本效益的传感器安装。成本大幅度降低的无线安装使操作者和工程师可以从整个设施收集更多、更丰富的信息，利用这些数据和 Emerson 的控制系统增加现场智能，改善工厂效率。

展望未来，我们知道这一技术将对新老设施产生重大的影响，安装成本减少达 90%之多。利用这一技术，工厂操作员带着手提电脑在工厂走一圈，就可以收集到以前只能从控制室调出的全部数据。

总而言之，艾默生过程管理正在以更佳的质量、扩充的能力及改善的效率和安全性满足能源领域的需要。

艾默生储存技术业务在施帕克（Pat Sly）的领导下，以同样的方式运用了创新工程技术，在医疗行业找到新技术和客户需求的交合点。

## **我们通过开发新技术走在前列**

比如，提供商业、饮食业和医疗保健相关储存方案的 Emerson 子公司美卓国际（InterMetro）发现，为改善病人监护、安全性和保存记录，信息技术与传统移动式存储产品有一种吻合的行业趋势。公司在 2006 年不失时机地收购了 Flo HealthCare Solutions 公司以加强自己的地位。

这样就打入了计算机化移动式工作站快速增长的新市场，计算机化移动式工作站将无线技术与一个新平台集成，借以提供可靠的药物治疗管理并改善记录的保存。护士可以将工作站直接推到病人床边，通过一个可靠的网络调取病历，查阅该病人的最准确的和最新的处方。然后护士可以扫描病人的识别号和规定的治疗药物，确定对病人的处理是否与医嘱完全相符。

工作站接着会以无线方式与医院的主系统通讯，更新病历以保证程序安全可靠。

更贴近大多数家庭的 Emerson 所属子公司爱适易 (In-Sink-Erator) 也预见了对房主的需求，特别是对它的垃圾处理器业务。通过大量的消费者调研，Emerson 根据对处理器的需求和需要确定了最终用户划分。比如，有的消费者需要增加磨碎能力，而有的则希望显著降低噪音。

革命性的方案是 Evolution Series™ 家用处理机，该产品有 5 个型号以适应不同消费者类型的需要。新的处理机在 2006 年投放市场，使房主和承包商对这个“第 5 厨房用品”不禁刮目相看。

Emerson 如何为将来做准备?作为行业的领先者，我们与客户一起展望未来，共同确定将来的客户需求和技术的发展趋势。我们的经验和专业知识帮助我们开发具有前瞻思维的方案，确保让客户满意。

“我们利用遍及全球的业务足迹，将为一个地区开发的技术成功改造以适应其他地区的新需求。”

-- Tom Bettcher

## **聚焦全球与思想领先**

随着全球市场的拓展与变革，Emerson 必须与客户及供应商合作打开业务屏障。从而能够将用于一个地区的技术推广到其他地区并且充分利用增长的机会。

例如，艾默生环境优化技术在 Tom Bettcher 的领导下对 Emerson 涡旋技术进行了改造，使之应用于运输制冷、住宅供暖和制冷以及商业空调领域中。

热泵在美国已经使用了 30 多年，非常适于较温和的气候。热泵与空调正相反，可以有效地将热量从室外转到室内。使用 Emerson 最新涡旋技术的系统在效率和加热性能方面获得重大改善，从而可以适用于北欧和中国更冷的气候环境。

其中的大量工作是在中国苏州新的工程中心（艾默生环境优化技术（苏州）研发有限公司）进行的。来自 Emerson 旗下 7 家公司的 160 多位工程师在此工作，利用我们的全球工业专长为客户和产品提供附加价值。

我们现在正将该项新的热泵涡旋技术适应欧洲市场，那里很多家庭还在使用与蒸汽锅炉相连的热水暖器采暖，蒸汽锅炉使用煤气或燃油作燃料。用高效率的热泵替代锅炉，就可以使用水能、风能及太阳能等再生能源，Emerson 现在可以提供所需的附加技术。

## **我们无处不在， 无论是全球领域还是本地特定需求**

虽然世界各地的需求各异，Emerson 的全球视野和专长能够提供满足这些需要及其他普遍需求的技术。随着世界各地人们越来越关心个人对能源的使用及对环境的影响，Emerson 正致力于协助中国等国家改善综合效率标准，减少能源消耗。

在艾默生环境优化技术的其他业务领域，我们正在通过增加电子诊断设备使传感器和设备更为可靠，提高效率并减少系统的维护成本。这类部件很像我们在过程管理工业中使用的“智能”阀，可以预见问题，提醒操作者需要注意系统可能要出问题的部分。

在我们的智能商店（Intelligent Store™）方案中提供了很多此类部件。Emerson 的这一方案针对全球范围，为北美和欧洲的一些最大的连锁超市采用，目前正在进入亚洲。

智能商店使零售商能够远距监控能量消耗、舒适水平、设备保养甚至食品质量。整套产品为业主和操作人员带来了在维护、能耗和可靠性方面的益处。

Emerson 的全球影响力本身对于我们在世界各地的成功就是一个重要因素。我们利用遍及全球的业务足迹，把为一个地区开发的技术成功改造以适应其他地区的新需求。这样，Emerson 真正通过聚焦全球，开展跨国经营。

“洞悉缺乏保护风险的公司正在纷纷转向艾默生网络能源的关键业务连续性方案，以便在出现意外时保证设备的运行。”

-- Bob Bauer

## **持续创新及和客户协作**

虽然很多公司开发新技术，但很少能够创造一种环境，使这些新技术融入可持续的、运行中的生产线并经得起时间的考验。而这正是艾默生网络能源在 Ed Feeney、Bob Bauer 和 Jay Geldmacher 领导下进行的工作。

例如，艾默生网络能源与许多客户合作为各种电子设备开发嵌入式电源。这些小组应用新技术和方案共同开发能够满足终端用户独特需求的解决方案。

这些客户需要的是体积更小、功率更大的电源，需要采用新的布局和新的散热方式。着眼于更高的效率，我们努力减少能耗以更好地满足政府法规和客户需求。

数据中心尤其容易被大型服务器和存储系统产生的过热损坏。为了解决这个问题，艾默生网络能源的技术提供了精确冷却和后备电源系统用于这些关键的数据中心，在这些数据中心里有数百个服务器和存储系统在运行大量信息。随着这些数据中心继续发展，在现场集中计算重新出现时，Emerson 技术也会随之跟进。

这种向集中计算的回归有诸多益处。IT 人员可以在更好地控制用户所需的应用程序的同时，通过更有效地运行较少的数据中心来减少运行成本。这样可以改善安全性，更好地保护数据，防止攻击。在单一的可控制的环境中，IT 人员可以安全维护关键的基础设施，为世界各地的用户最大限度地提高服务器的可用性。

所有这些都需要有更高水平的清洁、可靠的电源，高效的冷却系统，这两者正是艾默生网络能源能够提供的。

## **我们新的服务和解决方案已准备就绪**

今天的数据中心仍处于不断变革之中。几乎每天都在安装新的设备替代旧设备。高密度计算导致高的热负荷，形成传统冷却需求与需要更先进方案的热点的独特组合。艾默生网络能源以跟踪技术发展的坚定性和耐力始终处于应对挑战的前沿。

此外，艾默生网络能源努力在源头消除热量，使高密度计算能够以减少运行成本的方式得到实现。由于用户寻求能够将电源和冷却技术装入关键设备机柜的独特方案，2006 年对 Knurr 公司的收购变得更为关键。

虽然集中计算已成为大企业的趋势，中小企业却往往对可能危及其业务的天灾人祸缺乏准备。看到洞悉缺乏保护风险的公司正在纷纷转向艾默生网络能源的关键业务连续性方案，以便在出现意外时保证设备的运行。

全球电信都是一道迅速变化的风景。发展中国家正在跨越传统技术，直接安装最新一代的通

信网络。他们依靠 Emerson 配备网络电源，为新客户提供各种不同的服务。在发达国家，像网络电话(VoIP)和网络电视(IPTV)这样的新技术构成了对电源和冷却技术独特的新挑战。

Emerson 如何将创新进行到底？本质上，我们是一个工程研发机构。Emerson 对各种全球性应用有深刻的了解，知道如何使其跟上技术发展的步伐。随着使用环境的变化，Emerson 不断地为客户提供最先进的独特方案。

“通过着眼未来，倾听客户的呼声，Emerson 将继续利用技术与系统方案来满足客户的需求。”

-- Jim Lindemann

## **客户效益及经过考验的合作关系**

Emerson 拥有为客户带来效益的扎实记录。我们不断与客户密切合作克服与解决具体问题。这些年来，虽然所用的语言、地点及问题有所变化，但解决方案仍然是通过倾听与共同学习发现的。

这方面的例子在公司随处可见，特别是在孟图裴（Jean-Paul Montupet）领导的艾默生工业自动化，以及由 Jim Lindemann 领导的艾默生家电应用技术。例如，艾默生工业自动化与 Ingersoll-Rand 公司密切合作，为公司的空气压缩机开发了一种独特的变速电机，这种压缩机一般在工厂用来为气动机械提供压缩气动力。由于工业空气压缩机的耗电通常会占到全厂耗电的十分之一左右，提高压缩机的效率具有很大的节约潜力。

所开发的 Emerson 混合永磁电机的节能特点使 Ingersoll-Rand Nirvana 空气压缩机运行时，比采用传统感应电机的固定速度空气压缩机节能 22% 以上。

另一个是艾默生家电应用技术解决客户迫切需求的例子，一些燃气热水器制造商找上门来要求提供帮助。

燃气热水器行业想增强产品的安全性，但苦于没有切实可行的方案。艾默生应用技术公司听到了这一需求，迅速作出反应，拿出业内第一个可燃气体传感器，这种传感器在探测到空气中有挥发性化合物时能够自动关闭系统。

在整个开发过程中，Emerson 与燃气热水器行业进行了真诚的合作，确定问题的性质，帮助保证产品成功的安装、使用及可靠性。艾默生家电应用技术认真倾听客户与行业的呼声，开发和提供真正具有开拓性的方案。

## **我们通过最卓越的伙伴合作来提供帮助**

同样，当中国的家电制造商小天鹅公司开发一种高档洗衣机时，要求提供电机与控制方面的技术。艾默生家电应用技术以技术、产品和制造能力回应，提供了一套完整的系统方案。

Emerson 与小天鹅密切合作，提供所需的技术优势，我们遍及中国的业务使双方能够组成联合开发小组，包括设计工程组和产品推介组等。小天鹅需要一个以方案为中心的合作方，这正是 Emerson 能够提供的。

所有这些解决方案都源自 Emerson 对我们所服务的行业以及行业中的最终用户的深刻认识。Emerson 向增值的合作关系提供源自其全球经验的与客户相结合的行业知识。

Emerson 的行业领导力深入到我们的各个业务平台。担负不同职责的人们，比如工程研发、市场营销和销售等人员组合在一起，分享彼此的经验，这样，为一个地方开发的方案可以拿

来推广到世界各地。

事实上，Emerson 有专门的小组定期相聚，跟踪跨生产线的技术和方案。从而改善了积极主动分享和沟通我们为客户开发效益的能力。

最后，Emerson 的成功取决于我们如何运用我们在前瞻思维、聚焦全球、持续创新和客户效益方面的实力，来迎接世界面临的挑战。通过着眼未来，倾听客户的呼声，Emerson 将继续利用技术与系统方案来满足客户的需求。