

地平线

No. 06
三月 2012

米其林集团致股东信

专题回顾

创新精神植根于米其林的每个分支

第 4-5 页

轿车及轻卡轮胎市场



编者按



各位尊敬的米其林股东：

我们可以十分肯定地告诉大家：您的公司——米其林在2011年展现出强劲的业绩，这也充分证明集团的战略选择是完全正确的。

我们的经营环境一直充满变数。去年的市场状况可以说一直变幻莫测。上半年的增长颇为迅猛，至夏季增速却又突然放缓，尤其是在成熟市场。不过，凭借严格的运营管理，米其林集团仍然在年终取得了丰厚利润。如此喜人的业绩稳固了我们良好的资产负债状况——这对未来至关重要，不仅保证了集团财务的独立性，更有助于我们继续开展雄心勃勃的资本性支出计划。

关于米其林集团的管理问题，我已在此前宣布，将于5月11日召开的下一届年度股东大会上建议各位接受我辞去集团总管理合伙人、董事会主席的决议。众所周知，在我的举荐之下，让-多米尼克·盛纳德已于去年5月当选为集团总管理合伙人，接替我的职位。自那时起，他便作为集团未来领袖与我紧密工作。目前，交接工作已经完成，是时候将接力棒交到他的手中了。

米其林集团目前运作良好，不久前发布的年报便是最好的证明。集团现已迈入高速发展的新阶段，随时准备迎接挑战。

我相信盛纳德将成为一名卓越的领导人，秉承米其林的价值观和远见。对此，我确信不疑。

感谢各位长期以来的承诺和付出。

贺立业 (Michel Rollier)
米其林集团总管理合伙人兼董事会主席





首席财务官
马克·亨利 (Marc Henry)

“ 2011: 充分证明米其林战略眼光的一年 ”

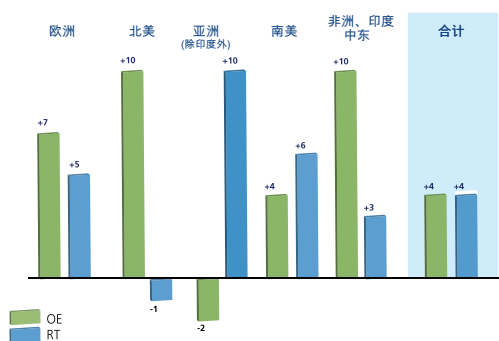


- 净销售额达207.19亿欧元。按当前汇率计算，较2010年增加15.8%。
- 2011上半年强劲的市场表现功不可没，销售增长6.7%。
- 原材料成本上涨因素得到了有效抵消与控制。
- 营运利润稳健增长，达到19.45亿欧元，相当于净销售额的9.4%，净收入增加39%。
- 特种轮胎业务保持高利润率。
- 在原材料成本增加和资本性支出计划的实施加快对流动资金造成影响的情况下，自由现金流仍能处于收支平衡。
- 资产负债状况良好。
- 拟派股利为每股2.10欧元，将提请2012年5月11日年度股东大会批准。

2010年与2011年轮胎市场变化

轿车及轻卡轮胎市场

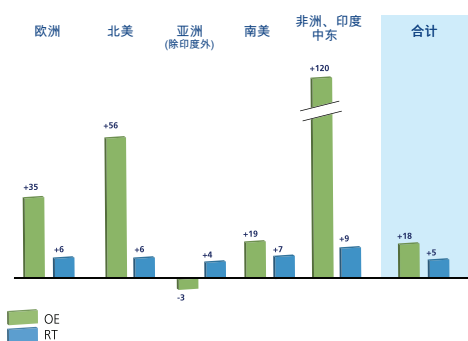
截止2011年12月31日
%轮胎数量年同比变化



下半年增速放缓至
放缓至长期平稳趋势

卡客车轮胎市场

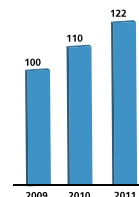
子午线轮胎市场截止2011年12月31日
%轮胎数量年同比变化



原配胎全年需求旺盛，
替换胎2011下半年增速放缓需求骤降

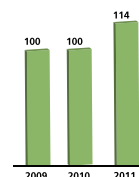
矿山轮胎市场

(单位:吨 base 100 = 2009)



农用轮胎市场 (欧洲、北美)

(轮胎数量 base 100=2009)



可持续的
销售增长

2012年：提高营运收入目标，在更多市场中取得正向自由现金流

在实施战略计划的过程中，米其林充分利用其独特的竞争优势，包括在高性能轮胎细分市场和特种轮胎业领域的领先地位，以及平衡的全球战略布局。随着巴西和中国新工厂的启动，这一优势将在2012年进一步得到强化。

因此，米其林再次重申了在2011-2015年间获得至少25%的增长和实现正向自由现

金流的目标，并将2015年的营运利润目标提高至25亿欧元。

作为实现目标的一部分，米其林推出一项新计划，在5年内投入约10亿欧元以提高生产营运和服务的竞争力。

2012年，鉴于全球轮胎市场的增长速度不尽相同，新兴市场仍将保持喜人的增长速度，而欧洲增长趋势则较为疲软，因

此米其林将目标定为保持稳定的销量。

鉴于本财年的资本支出约为19亿欧元，营运利润的增长和自由现金流预计与集团2015年的目标相符。



米其林是具有吸引力的雇主吗？

► Francois JOHNSTON, 米其林法国招聘经理：“米其林的价值观、创新能力、职业发展机遇以及各类培训和发展计划为外界广泛认知。不过由于近几年汽车产业深陷危机，米其林集团也受到了影响。为应对挑战，我们会在十个主要国家开展员工期望值调查，充分利用‘共同进步之道’计划，目的就是为传达一致的信息，重塑充满活力的品牌形象。”

► Maggie ZHENG (照片), 米其林中国人事/招聘部门：“米其林在员工培养和企业价值观方面受到广泛认可。我们在中国市场的形象一直是相当不错的雇主，这要归功于米其林的职业生涯管理政策。”



招聘的挑战

为支持集团未来增长的目标，米其林启动了一项声势浩大的全球招聘项目。在全球各地纷纷打响人才追逐战的今天，米其林集团必须赢得挑战、获取最优秀的人才。

“共同进步之道”计划

相互承诺的标志

“共同进步之道”计划是对米其林所有员工共同秉承核心价值观的重申，反映出集团对员工对的承诺和期望。在此基础上，米其林各国分公司还会根据当地文化和背景调整“共同进步之道”计划，在求职者和员工中间进行大力弘扬。

管理合伙人寄言：

米其林的核心价值观之一就是“对人的尊重”。这意味着你的发展、成就和承诺都是米其林使命和绩效的核心所在。

供职于米其林集团完全出于个人选择，体现了个人主观能动性和意愿，这需要员工和公司之间的相互承诺。从员工被公司录用到他（她）职业生涯中迈出的每一步都是如此。“共同进步之道”计划是对米其林核心价值观的再次肯定，反映出集团与员工对彼此的郑重承诺。

“共同进步之道”计划体现出我们有能力吸引和留住世界各地的人才，不断传播我们的文化和专业知识。这是米其林未来成功的关键所在。



人才 —— 公司关键资产之一

Jean-Michel GUILLON, 米其林人力资源执行副总裁：“我们招聘人才时更看重他们的个性，而非在某个具体领域的专业知识。”

“米其林提供涉及数十个领域、千百个工作机会。从销售、制造到采购，再到财务和人力资源。我们希望米其林的员工灵活掌握不同知识，胜任各个岗位或不同国家的工作，这样我们才能共同进步。”



“MICHELIN GREEN X”学生日 目标：每年招聘500名新人

每年米其林都会邀请约400名学生参与“Michelin Green X”学生日活动。该活动在克萊蒙费朗的米其林技术研发中心举行。同学们可以参观米其林的原型产品，了解工作机会。如今大部分招聘都是通过网络完成的，这是米其林提供工作机会的一种重要手段。年轻人还能通过社交网络了解我们的公司。“共同进步之道”计划也为此制定了具体的解决方案。2011年，米其林为同学们推出了200多项活动，例如“Michelin Green X”学生日，以及求职技巧视频网络论坛等。“我们的目标是每年招聘500名新人，”招聘经理Philippe Tramond说道。“进一步提高米其林在法国及其他欧洲国家新近毕业生心目中的形象非常重要，向他们展示我们同样对技术充满热情。如果我们的工作机符合他们的期望，大家才可以携手共进。”



创新精神根植于米其林的每个分支

米其林集团的战略始终并将继续秉持以科技和创新为本，致力于创造差异化产品。我们的目标是始终保持领先地位，更加有效地满足轮胎使用者的不同需求。

这就更强调贴近市场前线，了解每个地区、每种轮胎使用中存在的不同问题。此外，研发和销售团队需要密切配合，找到最佳解决方法，实现卓越的性能平衡。

这种对性能卓越平衡的关注并不仅仅是一种营销概念，更是米其林集团创新能力的直接成果，也是集团6000位研发人员辛勤劳动的结晶。永远不会为了提高轮胎某一方面的性能而牺牲其他方面的性能。技术就是为了同时改善轮胎各个方面的性能，具体而言即抓地性能、里程寿命和燃油效率，即便有时它们是相互矛盾的。

米其林所有产品线在近几个月推向市场的很多产品都是最好的例证。

轿车及轻卡轮胎产品线方面，随着**MICHELIN Pilot Super Sport**轮胎的发布，各种运动型轮胎继续推陈出新。米其林将轮胎赛道技术应用到公路上，这全面体现在**MICHELIN Pilot Super Sport**使用专为勒芒24小时耐力赛而开发的材料上。这一全新的运动型轮胎包含与赛车轮胎同样的胎面配方，曾在勒芒耐力赛中屡获冠军。

卡客车轮胎产品线方面，米其林耐久技术被注入**MICHELIN X Multiway 3D**轮胎，保障其卓越抓地性能——比上一代轮胎增强25%——即便是在胎面磨损程度达到三分之二的状况下。不仅如此，这种轮胎的胎面花纹经过特殊处理，特别为优化整个轮胎寿命周期中的排水性能而设计。

以创新推动所有产品线的进步

摩托车轮胎方面，米其林推出**MICHELIN Pilot Road 3**轮胎——这是第一款采用X-Sipe技术的摩托车轮胎，将安全标准提升至全新高度。米其林多年以来（从轿车轮胎领域等）积累的丰富技术经验成功得移植到摩托车轮胎上，大大改善其在湿滑道路上的抓地性能。两轮车轮胎产品线也积极推出自行车专用胎**MICHELIN PRO4**，同时满足职业自行车手和业余爱好者的不同需求和期望。

近三年时间中，MICHELIN Energy™ Saver轮胎从各大汽车制造商那里获得的技术认证多达150项。

在农用轮胎领域，新的轮胎产品线继续植入 *UltraFlex* 技术，大大降低土壤压实率，有效保护农作物。这项革命性的轮胎设计技术只需极低的充气压力，就能保障农用设备的安全运行。

工程机械轮胎不仅仅是体型最为庞大的轮胎，同时也在保障采矿作业顺利进行方面发挥至为重要的作用。*MICHELIN XDR* 轮胎一直被视为行业标杆，如今新一代产品 *XDR2* 轮胎——比上一代更加高效，帮助客户实现更多利润。

最后是飞机轮胎方面，凭借 *Near Zero Growth (NZG)* 子午线轮胎，米其林不断提高市场份额。相对于非子午线轮胎，这一创新技术可以大大减轻胎身重量，而轮胎着陆点则增加了一倍，全面保证飞机的安全性能。

不论是何种轮胎和用途，米其林的创新能力都力证了产品的竞争优势，这向来是米其林品牌的重要资产。



摩托车胎



自行车胎



飞机胎



卡车胎



轿车及轻卡轮胎



工程机械轮胎



农用轮胎



1992 年至今，米其林已为轿车开发了四代绿色节能轮胎，为卡车开发了三代。

世界范围内，米其林绿色节能轮胎共减少燃料消耗 140 亿公升，二氧化碳排放量 3600 多万吨。



施洛克
(N. Shorrock)
米其林全球赛事总监

“ 赛道是绝佳的技术试验场，我们借此机会在极端条件下测试未来的道路轮胎。 ”



投资项目

米其林在中国、印度和巴西启动重点战略项目

为提高产能，米其林集团陆续启动三项规模宏大的投资项目。位于中国的沈阳新工厂未来将主要生产轿车及轻卡轮胎；印度钦奈工厂主要生产卡车和工程机械轮胎；巴西工厂也以生产轿车轮胎为主。三座工厂总投资29亿美元，计划于2012年正式投入生产。

新工厂在帮助米其林实现雄心勃勃的增长目标上将发挥关键作用。新增加的产能可以满足全球供需，巩固米其林在这三个主要市场的地位。据预计，三个市场的年扩张率有望达到9%到10%。

米其林必比登挑战赛

柏林2011：硕果累累

2011年，在德国柏林举办的第十一届“米其林必比登挑战赛”吸引了超过1.6万名参观者，约650名记者报道了此次盛会。

必比登挑战赛通过论坛的形式，旨在解决“可持续道路移动性”面临的所有挑战。作为一项国际性盛会，挑战赛将技术测评与展示试驾相结合，考察汽车、能源与技术领域的最新进展。政府和私营机构的决策者、意见领袖评估当前进展的和未来发展道路，通过保障可持续能源提高移动性；大众则有机会饱览更快、更节能、更联动的汽车解决方案。



摩托车轮胎

更安全，更耐用

为应对旅行运动胎市场的迅速扩张，米其林推出了全新的MICHELIN Pilot Road 3轮胎，自此开创了一个全新的时代。这款轮胎可用于Sportster、Roadster、Touring和GT自行车。Michelin Pilot Road 3是第一款采用X-Sipe 技术(XST)的轮胎，其超高性能前所未有。与Pilot Road 2相比，它在湿滑道路上的制动距离平均缩短2.5米，里程寿命也堪称一流。



巴黎CAC 40指数

米其林荣膺“声誉最佳的上市公司”

米其林集团日前荣膺CAC40指数“声誉最佳的上市公司”称号。该排名来自美国Reputation Institute公司对3500多名受访者开展的调查。该调查主要参考下列标准：产品与服务、公司管理、雇佣关系、创新力、企业社会责任、财务绩效以及领导力。

APP STORE REWIND 2011

苹果公司公布APP STORE REWIND 2011排行榜：三款米其林应用入选“年度最畅销软件”



苹果公司日前公布 App Store Rewind 2011 各类别榜单，米其林有三款应用入选“年度最畅销法语软件”，分别是 ViaMichelin Mobile、France - Les Restaurants du Guide MICHELIN 以及 Carte MICHELIN France，总下载量约为140万次。

一款专为新兴市场使用者设计的轮胎

在开发全新的米其林韧悦轮胎过程中，米其林的工程师希望能设计出一种保证极致安全性能的轮胎，同时又能让尽可能多的驾驶者花费最低的成本。米其林韧悦轮胎“更耐用、出色的安全性能”两个关键技术特点首要关注的是坑洼粗糙路面防扎钉抗损伤，以适应中国、东南亚、俄罗斯、印度、南美、非洲和中东这些国家或地区的道路状况。这些区域拥堵的交通、起伏不平的路面毫无疑问是对轮胎的严峻考验。



赛事



米其林成功重返世界拉力锦标赛*(WRC)

2011年，缺席WRC长达五年之久的米其林赛车运动部完全有理由感到欣慰：米其林轮胎在WRC全赛季表现优异。

此次重返赛场尤为成功。米其林携合作伙伴（分别是Sébastien Loeb和雪铁龙车队）双双赢得“年度最佳赛车手”和“年度最佳生产商”荣耀。

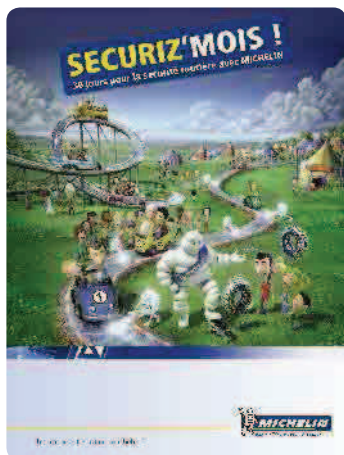
*世界汽车拉力锦标赛

原型轮胎

更高、更窄、更高燃油经济性

在2011法兰克福车展上首度亮相的雪铁龙Tubik概念车配备了22英寸的米其林原型轮胎。长直径、较窄的胎面提高了轮胎的空气动力学性能。与更小的轮胎相比，这款原型轮胎驶过同样长度的距离所需转动圈数更少，因此产热更少，进一步提高了燃油效率。更长的直径还意味着胎面橡胶面积更大，从而提高了总里程寿命，降低了车主的整体使用成本。

道路安全



米其林积极参与宣传道路安全

米其林集团多年以来一直致力于提高道路安全。集团参与了一项名为“为了欧洲青年的道路安全”项目，向15个国家的50万年轻人宣传正确的道路使用者行为。

在法国，米其林启动“Sécuriz'mois! 30 jours pour la sécurité routière avec Michelin”行动。这是一项为期30天的全国性活动，旨在培养对道路安全问题的重视。

工程机械轮胎

米其林参与巴拿马运河拓宽大型项目

米其林集团积极参与巴拿马运河拓宽项目，施工现场使用的轮胎中有95%来自米其林。仅2011年一年就提供了1,564条轮胎。该项目对集团南美分公司的工程机械轮胎业务提出了严峻的挑战。这份合约有望大大提高其在基础设施建设细分市场中的份额。

年度股东大会采用邮件会议通知 在线投票方式

市场监管者日前做出调整，通过电子邮件方便股东接收会议通知，以及在线为公司股东大会决议投票（2011年11月9日颁布，2012年3月1日生效）。

早在去年，为响应股东对递送书面通告的需求，米其林开创性地通过电子邮件向股东发送会议通知，从而确保了代理材料的及时送达，不必冒邮递延误的风险。

但是对于在线投票的问题，新立法委员会要求公司章程对此类系统的使用做出具体授权。这一调整在米其林去年的年度股东大会上获得批准，允许使用安全的在线投票方式。

这意味着米其林目前从法律和技术上都具备了通过电子邮件向股东发送会议通知、以及在线投票的可能性。

作为米其林近几年领导的可持续发展战略的一部分，这一流程必将在减少打印和邮寄成本、节约纸张和油墨方面发挥重要作用。

如果您希望在线投票，可以查询 www.michelin.com/actionnaires 上的相关介绍。所有股东都有权在线投票，包括记名股份、无记名股份、员工持股形式等。

如果您去年选择过“邮件会议通知”方式，今年则无需再办理其他手续。您将自动收到以电子邮件形式发送的代理材料以及在线投票工具。

2012年 投资者年历

投资者活动

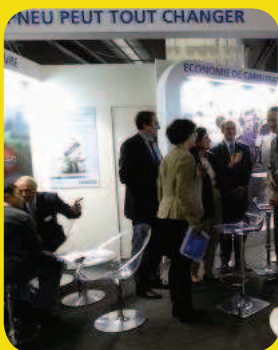
- ▶ 2012年4月23日
季度信息，截至2012年3月31日的前三个月（收盘后）
- ▶ 2012年5月11日
年度股东大会，克莱蒙费朗，上午9:00
- ▶ 2012年7月27日
2012年上半年财报（开盘前）
- ▶ 2012年10月22日
季度信息，截至2012年9月30日的前三个月（收盘后）

法国股东见面会

- 3月33日：里昂
- 4月3日：科尔马
- 5月29日：比亚里茨
- 6月18日：格勒诺布尔
- 9月18日：鲁昂
- 10月2日：蒙彼利埃

一年一度的巴黎股东见面会由集团管理合伙人主持，定于2012年11月23日-24日在Actionaria投资者展览会期间举行。

2011年11月18日-19日，米其林在巴黎参加 Salon Actionaria投资展览会



每一年，米其林股东关系维护团队都不会错过任何机会与身在法国的股东们取得联系，与他们见面，听取他们关心的问题并予以解答。

例如在11月18-19日，团队现身Salon Actionaria投资展览会，回答涉及集团及其运营、记名股份管理等相关问题，回复大家的征询。

米其林股东关系维护团队和股东咨询委员会、米其林客服团队成员还听取了持股客户的建议，为他们介绍米其林丰富的产品和服务内容。

专业团队为您提供服务

股东关系维护部

免费电话（法国）：

0 800 000 222

电话：+ 33 (0) 4 73 98 59 00

传真：+ 33 (0) 4 73 98 59 30

电子邮箱：

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

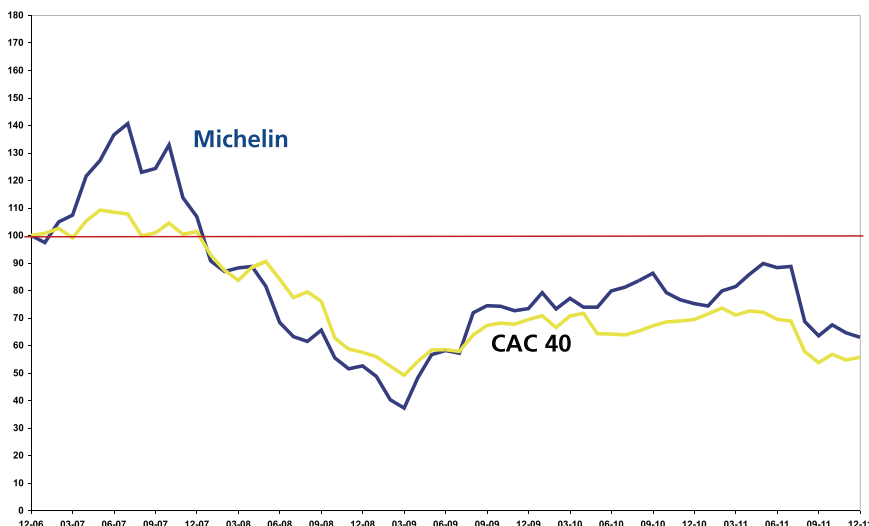
总部地址：

Compagnie Générale
des Établissements Michelin
12 cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 –
France

股票市场的表现

(base 100: December 31, 2006)



www.michelin.com/actionnaires

共享信息

2011年12月31日

ISIN: FR0000121261

发行在外股: 180,018,897

收盘价: 45.68欧元

自2011年1月1日以来变动幅度: -14.93 %

市值: 82亿欧元

截至2011年12月31日的所有权结构:

- ▶ 员工持股 1.6 %
- ▶ 散户持股 12.7 %
- ▶ 居民机构投资者持股 30.21 %
- ▶ 非居民机构投资者持股 55.5 %