一、报告期内公司经营情况的回顾1、报告期内公司总体经营情况报告期内，公司的经营工作面临了很大的压力，电力建设投资增速放缓，市场需求不足，行业产能过剩，竞争日益加剧，公司履约的产品的售价较低，同时原材料价格居高不下，劳动力成本上升，造成了毛利率下降较快。报告期内，公司的产品的产量有较大幅度的提升，较上年度增长36.22%，全年实现营业收入10324万元，比去年同期增长18.27%；实现利润总额-2631万元，比去年同期下降1527%；实现净利润-3209万元，比去年同期下降172.73%。产品的产值与上年同期相比有较大幅度的上升，相应的销售费用的投入较上年增长较多，因物价上涨原因，公司为稳定员工队伍增加了工资、补贴等职工薪酬；银行加息借款利率上调，财务费用增长29%；资产减值损失中应收账款坏账准备及存货跌价准备大幅增长；整体费用较去年同期增加。面对复杂多变的经营环境，公司全体员工坚定信心、创新求变，迎难而上，共克时艰，为后续实现公司持续发展的态势扎实基础。公司主要采取了以下措施：1）完善营销策略，积极开拓国内外市场，实现了销售收入的增长。报告期内，随着国网公司对变压器实行集中招标的模式转变，公司对营销策略进行积极策划和调整。市场营销策略不断完善，销售渠道有效拓展，区域管理逐渐成熟，公司依托北京销售总部，积极做好国网市场和央企市场，主要目标市场专人各负其责，开拓国内重点市场努力创新营销方式，积极实施“走出去”战略，增强市场拓展能力。继续坚持“巩固省内市场，拓展省外市场并向两部市场延伸”的战略，110kV、220kV电压等级产品占主营业务收入比重达到40.38%。外贸出口也有较好的拓展，全年外贸订单额达7549.55万元。比上年3290万元增加129%。2）技术创新，提升了企业的发展后劲。报告期内公司通过了高新技术企业复审，获国家火炬计划项目1项，浙江省重点工业新产品项目1项、浙江省技术创新专项项目2项，浙江省机械工业科学技术奖2项、获省级工业新产品8项。2011年，公司技术中心围绕节能化、环保型、高性能方向共开展19个项目，实现成果转化14项；获得5项实用新型专利的授权和2项发明专利的公示。在主导产品35kV及以下油浸式配电变压器方面：推出13型油浸式配电变压器、11型干式变压器产品等，已进行型号注册。并参加了行业4个标准的修订工作。在110kV及以上高端产品方面：（1）在国内率先进行了智能变电站用35kV、110kV智能变压器试制，继续和国网武汉南瑞公司开展光纤测温变压器的研制工作。（2）开发了DF10-37500/225单相三柱式变压器、SFFZ10-90000/220双分裂变压器和SFSZ10-90000/241桶式油箱结构变压器及24脉波整流变压器ZHSSPT-12000/10等国内同类产品中技术难度大，制造工业复杂的高端产品。完成了240MVA/220kV主变挂网所需的所有评估资料，并通过浙江省局安全性的评估。（3）完成500kV单相自耦变所有图纸的设计和外部评审，具备500kV产品的设计能力。（4）针对材料价格的不断变化，总结近年产品制造、使用的经验，对220kV、110kV主变产品进行外观、产品使用可靠性方面的改进，特别是抗短路能力和低噪音、产品包装等方面的改进。3）实施全过程质量管控，提高产品市场竞争能力。为加强对产品质量的改进和提高，特别是提高主变产品的质量对主变质量改进计划及绩效评价指标体系进行策划，提出了对110KV及以上电压等级的主变产品现场安装质量控制目标（包括考评细则）、内部出厂试验/检验质量控制目标及主变产品质量改进措施及计划。并在8月份组织主变生产涉及到的各部门进行了宣贯和布置，主变产品质量有进一步的改进和提高。在抓主变质量改进的同时，进一步提高质量管理水平。加强产品设计质量的控制，建立特殊产品的报价计算单计算及审核制度，加强规范新产品和批量产品设计确认程序的执行，建立和完善220kV、110kV、35kV油变、35kV风电及10kV干变设计规范。重点做好对进厂物料的过程检验和对关键工序的质量控制（焊接工序质量控制、装配工序质量控制、包装工序质量控制）。落实主变出厂前的控制项目，尤其是预装、拆装的执行到位程度的监督。经过公司全体员工努力公司荣获“全国机械工业质量奖”和台州市质量强市先进单位。公司自行研发生产的SSZ10-240000/220kV变压器顺利地通过了意大利CESI实验室所有试验项目（除短路能力试验外）的检测。4）抓内部管理，促进企业健康发展。①、在做好产品销售的同时，继续做好销售到款额的控制，将到款额在按月度分解到个人和区域的基础上，同时按产品进行分类，重点关注110KV、220KV和风电批量产品到款额的控制。②、继续强化成本细化核算的要求,对成本影响较大的如钢材、变压器油等物料逐项安排跟踪；特别在推进仓库、车间的物料管理上有明显成效，提高了库存物料准确率，帐物相符率有较大提高。③、开展博士后科研项目“三变科技的制造服务模式及系统研究”，对提升公司的制造服务水平，转变企业经济增长模式，增强企业持续发展能力有重要意义。当前已完成了软件设置的前期工作，制造服务支持系统基本实现。④、坚持实施人才强企战略。通过选拔培养，完成变压器特有工种技师的评审，共有25人通过职业技师资格评定并且与浙江大学信息工程学院联合开办控制工程研究生班，2011年公司被评为台州市首批“高技能人才培养示范基地”。2、主要产品、原材料等价格变动情况公司主要原材料为铜和硅钢片，报告期受世界经济不稳定的影响，铜材料价格出现大幅振荡，全年平均价较2010年有所上升，硅钢片价格同比略有下降。因公司产品绝大部分按订单生产，公司按当前价格结合未来趋势进行核算报价。大型电力变压器电网招标报价与实际生产一般尚有6个月-9个月左右间隔期，期间主要材料价格的大幅波动，对产品毛利影响较大。2011年就整体而言，原材料价格变动对公司整体净利润影响较大。3、PE投资情况报告期内，公司不存在PE投资情形。4、主要子公司或参股公司的经营情况及业绩情况2008年8月，经公司三届七次董事会审议同意，本公司与浙江扬戈电器有限公司、三门华丽医药化工有限公司等投资者签定《出资人协议》，共同组建三变小额贷款公司。该公司注册资本8,000万元，其中本公司出资1,380万元、占其注册资本的17.25%。该公司已于2009年1月取得浙江省人民政府金融工作领导小组办公室批复《关于同意三门县三变小额贷款股份有限公司试点方案的批复》（浙金融办核［2009］6号），并于2009年2月6日在台州市工商行政管理局注册登记，取得注册号为331000000017285号《企业法人营业执照》。2011年12月31日净资产9889.62万元，2011年度取得营业总收入2159.42万元，实现净利润1519.61万元。二、未来发展规划1、公司2012年度经营计划2012年，是三变科技稳中求升的一年。三变经营工作的指导思想是：创新、转型求发展，技术、营销、质量齐头并进。2012年的经营目标与任务：力争实现营业收入保持增长、利润扭亏为盈。公司围绕这一目标任务，针对2011年度的总结分析，结合输变电行业新的形势，根据公司实际情况，2012年主要抓好以下工作：1）进一步拓展销售市场，提高产品市场占有率。①改进销售模式、实施财务预算、财务全面管控；转变低价竞标模式，做好企业转型升级，提升利润空间。②积极抓住国家加大农网改造的机遇，加强国内外市场推销力度，着重提升公司对重点区域、重点客户的控制能力，推进深化现有区域管理模式，重点提升华东和浙江地区市场占有率，同时做好南网、中海油等市场的开发。③增加外贸出口业务，外贸产品和销售区域要有所突破，梳理、解决外贸销售的制约因素。④加大新产品如QYD-40000/220铁道牵引变、城市轨道牵引变挂网运行，同时加快推进非晶合金干变等新品的市场拓展。2）资金平衡和成本控制。根据全年经营目标，对整个资金平衡、成本控制进行评估、分析；根据当前的市场形势和公司的产品结构，加强销售订单价格、利润的控制和分析，提高整个产品的利润贡献率；进一步加强财务费用和管理费用的预算和控制，在对各部门费用核算的基础上，做好各项财务指标的分析，核对，督促改进。3）积极做好产品的技术创新，提高企业的核心竞争力。在充分调研、评审前提下，做好产品优化设计。①继续跟踪500kV产品的开发，做好订单的试制准备；继续推进SSZ10-240000/220产品挂网技术支持和QYD-40000/220牵引变挂网运行；完成S11型10kV干变、S13型10kV油变和S11型35kV油变和10KV非晶干变和35KV城市轨道牵引变产品的产品鉴定和进入市场的准备；完成110KV智能变电站变压器产品技术鉴定；完成110KV基于光纤光栅的变压器准分布测温系统研究项目的样机试制；完成太阳能双分裂变压器开发的试制。②做好设计手段提升技术改进的提高：完成电磁优化设计及报价软件的开发和油箱机械强度有限元分析软件的开发与应用和其他结构分析的研究；做好PLM项目管理全面推广和实施和博士后课题电场、磁场、温度场的三维模型分析项目的实施。加强知识产权工作，力争取得2项发明专利和6个以上实用型专利的授权。③组建企业研究院，同时争取国家资金支持。将研发工作从日常设计中独立出来，成立企业研究院，专职从事产品研发工作，并按研发流程实施研发。4）继续深化产品质量改进，进一步提升产品质量。建立数字化服务评价体系建立特殊产品的报价计算单计算及审核制度，加强规范新产品和批量产品设计确认程序的执行，进一步完善220kV、110kV、35kV油变、35kV风电及10kV干变设计规范；加强生产过程的产品质量控制，做好员工特别是关键岗位员工的能力培训，建立和完善生产现场质量问题处理的程序；重点做好对进厂物料的过程检验和出厂产品质量控制；建立和完善质量损失统计分析体系，通过科学管理，使公司产品的一次检验合格率始终保持在99.2％以上。5）做好企业管理的推进和提高，适应新形势下企业经营管理的需要。①继续推行和贯彻《卓越绩效评价准则》；根据《电力变压器能源效率标识实施规则》，完成电压等级35kv-220kv变压器容量为3150kvA及以上三相油浸式电力变压器的能源效率标识的使用、备案和申报工作；继续开展三变科技制造服务模式及系统研究，做好制造服务模式及系统研究项目继续实施工作，完成首期博士后项目的中期报告和后续研究内容。结合制造服务模式及系统研究和上年福建改造项目积累的经验，组建服务公司，拓展产品服务领域，改进降低主变产品安装费用。②加强人力资源管理水平，提升员工的认同感和归属感.公司将秉承“以人为本”的理念，加强企业文化建设，构筑包括科研人员、管理人员、业务人员在内的高层次人才平台，进而使公司逐步拥有一支专业化、高素质、结构合理、具有高度凝聚力的人才队伍。加大教育训练投入以提升员工职业技能和职业发展能力。同时加强绩效考核，提升人力效率。公司将不断优化用人机制,吸纳更多的优秀经营管理人员、研发人员和营销人员,进一步提升企业管理水平,建立科学的人力资源管理体系。公司将注重提升员工的认同感和归属感,关心员工需求,帮助员工做好职业规划,开展多样化的文体活动,激发员工健康活力,营造积极进取的文化氛围,让员工与公司共同成长。2、对公司未来发展的展望（1）行业的发展及变化趋势对公司的影响2011年7月，国家电网组织召开专项会议，正式全面启动新一轮农网改造升级工作。根据今年5月国务院办公厅转发的发改委通知要求，在“十二五”期间，新一轮农村电网改造升级工程将全面展开。按照新一轮农村电网改造升级工程实施方案，通过改造升级工程建设，对没有改造过的电网实施升级改造；对已改造过的，因电力需求增长又出现供电能力不足的电网实施升级改造，更好地满足农村需求；力争用3年时间基本建成安全可靠、节能环保、技术先进、管理规范的新型农村电网。公司针对市场开发的节能型产品的市场需求会逐步增加。因此，公司将加大技术创新和新产品的开发应用，不断培育新产品、新兴产业和新市场保持持续稳健发展，进一步提升公司产品的市场竞争力。公司研发技术中心正致力于开发适用于新能源市场的配合市场需求开发公司技术创新和新产品的开发应用，将进一步提升公司产品的市场竞争力。（2）公司未来面临的发展机遇与挑战机遇：2012年，全球经济错综复杂，不确定性加剧，但经济总体态势缓慢复苏；我国经济将进入转型升级的关键时期，资源的聚集效应和优化配置功能将充分发挥。全国性城市、农村电网改造改造资金中，三分之二将用于购买输变电设备，,国内输变电厂商将成为最大受益者。也给公司产业带来良好的发展机遇。挑战：全球经济形势更加错综复杂，国际、国内市场竞争更加激烈、市场开拓及维护压力加大，大宗商品价格宽幅震荡，经营风险持续加剧，给公司的健康发展带来较大的挑战。（3）对困难和优势分析国内市场竞争加剧，行业集中度提高，市场竞争日益激烈，国际大宗商品价格震荡，国际、国内市场开拓难度增大，市场竞争激烈，给公司的平稳、健康发展带来很大的挑战。公司始终重视产品研发工作，加强质量管理和技术改造，公司将进一步拓展销售市场，改进销售模式，积极抓住国家加大农网改造的机遇，加强国内外市场推销力度，提高产品市场占有率。公司将加大技术创新，不断培育新产品、新兴产业和新市场保持持续稳健发展。公司建立了良好的客户导向的企业文化，与客户建立长期合作的伙伴关系，为客户提供了可靠、稳定、高性价比的产品和服务，公司专注于变压器的生产，产品定位清晰，拥有一批专业的干部队伍，具有良好的组织学习能力和执行力。3、资金需求及使用计划根据公司2012年度经营目标及计划，2012年度公司营运资金主要采用自有资金结合银行贷款的方式解决。积极拓宽各类融资渠道，优化融资结构，公司将采取积极有效措施及时回笼资金，促进主营业务收入稳步增长。提高资金利用效率，科学管控预算，以银行贷款、发行中期票据等多种融资方式满足公司生产经营、项目建设、战略投资等资金需求，保障公司健康长远可持续发展。4、公司未来经营风险及拟采取的措施（1）宏观政策风险公司产品所服务的电力行业为国家重点支持的基础产业，电力行业的发展与国家宏观经济政策、产业结构调整及基本建设投资结构和规模密切相关，容易受到国家产业政策的影响，如行业发展方向、发展规模、区域经济结构调整、技术水平等方面的政策指导的变化可能对公司的生产经营造成影响。当前国内外经济形势错综复杂，不确定性加剧，产业环境对科技研发、自主创新、节能降耗等综合能力的要求更高。对策：公司将围绕国家、行业、区域政策及能源战略，积极调整公司产业、产品及市场结构，确保经营决策的科学合理、有效，大力开拓新兴市场、国际市场；探索产学研结合模式，增强自主创新能力，推动装备产品节能、智能化，推进公司健康、高质发展。（2）市场风险公司各产品国内外市场竞争日益激烈，公司市场开拓、维护压力加大，盈利能力受到挑战。对策：公司将加快推进产品结构、市场结构的调整，科学细分市场，继续通过改进工艺流程、提高零配件标准化率、存货管理等方式削减成本，并加大研发投入，提高产品科技附加值；继续加大市场开拓力度，以营业收入增长弥补毛利率下降对净利润造成的不利影响（3）原材料价格变动风险公司输变电产品的主要原材料成本占产品生产成本的比重较大，原材料的价格波动直接影响公司的生产成本，进而影响公司的盈利水平。对策：公司一方面继续加强与供应商的长期友好合作关系，通过批量采购降低生产成本；另一方面公司积极加强对生产成本的管控，优化生产工艺流程、加大科技研发力度，产品保质保量，促进生产节能降耗，通过科学管理、全员参与，有效控制并降低产品成本。同时，通过套期保值手段，尽力减少成本波动对公司盈利的影响。（4）汇率风险受国际金融环境的变化影响，汇率波动较大。公司部分产品出口美国、肯尼亚、芬兰、智利等国家。对策：公司积极与银行开展保理等国际金融业务，采取多种方式减少汇率利率变动带来的风险。（5）技术风险本公司主要生产电力变压器产品,随着输变电线路建设朝着超高压、大容量方向发展和高新技术不断在产品设计和制造中运用,近年来国内输变电设备制造技术更新换代速度加快。公司的主要产品能否维持并进一步提高市场占有率,在一定程度上取决于产品的设计、制造能否跟上本行业技术更新换代的速度。对策：公司通过不断开发新产品，调整产品结构,提高产品的技术含量，以满足行业发展的需求，提高公司的市场竞争能力。（6）行业特定风险公司为输配电设备制造商，客户主要为国家电网公司和南方电网公司及其下属公司，客户相对强势，输配电设备制造商在商务中处于弱势，在一定程度上导致公司应收账款和产成品（含发出商品）存货较大。对策：客户具有良好的商业信用，应收账款质量良好，坏帐率较低，产成品存货均有订单保证，公司将继续加强货款回笼和管理工作，促进公司经营性现金流保持在正常水平。（7）其它风险公司产品的主要生产流程为装配和少量机械加工，已经过环境评估，因此环保风险较小；公司财务杠杆逐年下降，自有资金较充裕，财务风险较小；公司产品主要原材料市场供应充足，报告期原材料价格有所回落，风险较小。综上所述，公司虽然对上述风险分别制定了解决方案或对策，但公司仍不排除上述风险对公司造成不利影响的可能性。