

## 業務

### 概覽

我們為全球領先的轉向及動力傳動供應商之一。根據IPSOS報告，以收益計，我們為2012年全球第五大轉向供應商，佔全球總市場份額約6%；美國最大的轉向供應商，佔美國總市場份額約31%；及全球第三大半軸供應商，佔全球總市場份額約5%。我們對系統集成的深入瞭解及技術專長，讓我們能向客戶提供轉向及動力傳動系統全面的產品組合及綜合客戶解決方案。我們的主要產品為：(i)轉向系統及零部件，包括EPS、HPS及轉向管柱；及(ii)動力傳動系統及零部件，包括半軸、中間傳動軸及傳動軸萬向節。我們的產品可用於小型客車至全尺寸貨車等各類汽車。

我們已建立全球佈局。截至最後實際可行日期，我們設有20座生產廠、10個客戶服務中心及5個區域應用工程中心，遍及北美洲及南美洲、歐洲及亞洲，且鄰近眾多全球最大的汽車市場。此讓我們能及時回應業務商機，並與全球整車製造商及區域市場的當地整車製造商建立並維持緊密關係，以向我們的客戶提供地區性及客戶特定設計、應用及技術實力。

由於我們有能力以具競爭力的價格提供優質產品及客戶服務，故我們與全球眾多具領先地位的整車製造商已建立穩固關係。我們目前向超過50名客戶供應我們的產品，包括幾乎全部2012年以產量計的全球十大主要整車製造商。多年來，我們已使客戶群更多元化，截至最後實際可行日期，我們的全球客戶包括通用汽車、福特、快意、佳士拿及標緻雪鐵龍，以及中國及印度等區域市場內的當地整車製造商。我們已向我們最大的客戶通用汽車供應我們的產品超過100年，且已向其餘四大客戶供應產品亦超過20年。

我們的業務覆蓋世界各地。於2012年，我們收益中70.9%來自北美洲、15.2%來自歐洲、8.4%來自中國及5.5%來自世界其他地區。我們增長的主要戰略之一為增加我們在中國及其他新興市場的市場份額，即該等於近年在汽車銷售及採納EPS上迅速增長的市場。尤其是，自我們成為中航工業的子公司起，我們一直加強對中國商機的重視程度。透過我們在全球設有據點、在EPS方面的技術專長及我們與客戶建立穩固的關係，我們相信，我們在該等新興市場的未來增長方面佔盡優勢。

我們作為轉向產品及動力傳動產品供應商，在逾百年歷史中一直持續集中研究及開發，累積了廣泛的技術知識及發展出高度技術專長。我們的研究及開發團隊由全球超過1,100名工程師、設計師及技術人員組成。我們擁有一支由40名工程師組成的專注於產品早期開發的核心團隊。在我們位於美國密歇根州沙基諾的系統工程中心，我們的聲音及震動中心提供整車、多重系統及零部件測試設施，包括先進的半消聲室。我們於測試設施能使我們解決複雜的噪音震動及平順性問題，並且開發專用於區域應

## 業務

用的產品設計。我們亦設有我們本身用作產品開發及客戶產品評估的全面汽車評估試車場。此外，我們經營由10個客戶服務中心及5個區域應用工程中心組成的全球網絡，向客戶提供區域性及為客戶度身訂製的設計、應用及技術能力。截至最後實際可行日期，我們有超過800項已獲批核的專利及近200項有待批核的專利申請。

我們先進的科技可藉由EPS領域中強大的技術專長體現出來，而此項專長被廣泛認為是一項先鋒及行業領先的技術。由於政府頒佈的燃料效益、排放及安全規定日趨嚴緊，故整車製造商對EPS的需求上升，以取代傳統的HPS。根據IPSOS報告，按銷售收益計，EPS由2007年10,198百萬美元攀升至2012年15,909百萬美元，複合年增長率約為9.3%，為所有產品類別中增長最快，而同期整體市場複合年增長率則約為3.4%。根據IPSOS報告，由2012年至2017年間，以銷售收益計，預測EPS全球市場將以複合年增長率約10.2%增長，而同期總市場複合年增長率則約為5.3%。根據IPSOS報告，就銷售收益計，EPS在整個轉向行業所佔市場份額由2007年的44.6%升至2012年的58.8%，並預期於2017年之前將佔整個轉向行業市場份額約74.0%。

我們在生產流程中維持對軟、硬件設計的直接控制，包括於內部進行所有電子及軟件開發。由於EPS系統包括控制轉向系統操作的高度訂制的軟件運算系統，故我們的系統集成使我們可訂制我們的產品以應對客戶的特定需求，並可快速及準確地回應客戶需要。因此，我們相信，我們躋身EPS範疇的技術先驅之列，且處於優勢位置來把握全球EPS市場的未來增長。見「我們的優勢—透過長久以來的研究及開發達致高度先進的技術」。

截至2010年(我們的前身公司及本集團的匯總收益)、2011年及2012年12月31日止年度，我們的收益分別為2,051.9百萬美元、2,247.8百萬美元及2,167.8百萬美元。下表載列於所示期間/年度我們按產品線劃分的收益：

	我們的前身公司		本集團		匯總 <sup>(1)</sup>		本集團			
	由2010年1月1日至2010年11月30日止期間		由2010年11月4日至2010年12月31日止期間		總計2010年		截至2011年12月31日止年度		截至2012年12月31日止年度	
	(千美元)	%	(千美元)	%	(千美元)	%	(千美元)	%	(千美元)	%
<b>轉向</b>										
EPS.....	553,811	29.2	46,782	29.9	600,593	29.3	762,967	33.9	764,937	35.3
HPS.....	485,992	25.7	40,585	25.9	526,577	25.7	540,396	24.0	447,314	20.6
<b>轉向管柱和中間軸</b>										
(CIS).....	487,822	25.7	38,240	24.4	526,062	25.6	500,193	22.3	481,827	22.2
<b>動力傳動</b> .....	367,570	19.4	31,081	19.8	398,651	19.4	444,196	19.8	473,724	21.9
<b>總計</b> .....	1,895,195	100.0	156,688	100.0	2,051,883	100.0	2,247,752	100.0	2,167,802	100.0

附註：

- (1) 由2010年1月1日至2010年11月30日期間以及由2010年11月4日至2010年12月31日止期間的收益已經匯總。見「財務資料—呈列基準。」

## 業務

### 我們的優勢

我們相信，我們的成功及抓緊日後增長機會的能力乃有賴下列優勢：

#### 作為據點覆蓋全球的領先轉向及動力傳動供應商

我們為全球領先的轉向及動力傳動供應商之一。根據IPSOS報告，按收益計，我們為2012年全球第五大轉向產品供應商，佔全球總市場份額約6%；美國最大的轉向供應商，佔美國總市場份額約31%；及全球第三大半軸產品供應商，佔全球總市場份額約5%。根據IPSOS報告，半軸佔2012年全球動力傳動市場總收益約64%。

我們已建立全球佈局。截至最後實際可行日期，我們設有20座生產廠、10個客戶服務中心及5個區域應用工程中心，遍及北美洲及南美洲、歐洲及亞洲，且鄰近眾多全球最大的汽車市場。此讓我們能及時回應業務商機，並與全球整車製造商及區域市場的當地整車製造商建立並維持緊密關係，以向我們的客戶提供地區性及為客戶度身訂製的設計、應用及技術實力。我們亦尋求於成本低但亦鄰近客戶的國家經營製造廠，以將生產成本減至最低、減少付運成本及舒緩折算風險。此外，我們透過遍佈全球的客戶服務中心及區域工程中心向客戶提供服務，該等中心聘用熟悉當地習慣及業務慣例的區域代表。我們的區域代表與客戶直接互動，讓我們能及時提供客戶服務，並應付全球整車製造商客戶在全球汽車平台的區域差異。

我們的業務覆蓋世界各地。於2012年，我們的收益中70.9%來自北美洲、15.2%來自歐洲、8.4%來自中國及5.5%來自世界其他地區。我們增長的主要戰略之一是增加我們在中國及其他新興市場的市場份額，該等市場於近年在汽車銷售及採納EPS上迅速增長。尤其是，自我們成為中航工業的子公司起，我們一直加強對中國商機的重視程度。透過我們的全球據點、在EPS方面的技術專長以及與我們的客戶已建立穩固服務，我們相信我們在該等新興市場的未來增長方面佔盡優勢。

我們相信，我們的市場位置、已建立的平台及全球據點，均為我們鋪設穩固根基，以鞏固我們在全球轉向及動力傳動產品行業的市場地位。

## 業務

### 全面產品組合及綜合客戶解決方案

我們對系統集成的深入瞭解及技術專長，讓我們能在轉向及動力傳動系統方面向客戶提供全面的產品組合及綜合客戶解決方案。我們的產品可用於由小型客車至全尺寸貨車等各類汽車。我們的產品組合包括：

- 各EPS產品，包括管柱式EPS、小齒輪式EPS及齒條式EPS；
- 一系列HPS產品，如齒輪齒條轉向器以及動力轉向泵；
- 轉向管柱產品，包括不可調轉向管柱、動力可調轉向管柱、主動吸能轉向管柱及電動-觸式可調轉向管柱；及
- 動力傳動產品，包括前輪及後輪驅動半軸、中間傳動軸以及傳動軸萬向節。

我們作為與全球整車製造商緊密合作的系統內供應商的歷史悠久，從而讓我們得以對汽車各系統互動有深入瞭解，並向客戶提供轉向及動力傳動系統的綜合解決方案。我們能夠將我們的轉向及動力傳動產品完美地結合至相關汽車系統中，致使我們產品與汽車之間平衡融和，發揮機械功能。我們亦於產品生命週期的各階段均與客戶緊密合作，包括設計、制訂原型、生產及售後客戶支持，從而為客戶提供快捷及高度訂制解決方案。因此，我們相信，使用我們轉向或動力傳動系統的整車製造商客戶能夠為用戶締造更高控制性能的汽車，能在路面更順暢行駛，在汽車性能及可靠性上均有所提升。

我們在動力傳動及轉向系統的全面產品組合以及綜合客戶解決方案，使我們能配合客戶的多元化產品及服務要求以及產品品質及可靠性標準。我們相信，這將增加客戶對我們產品的信心、鞏固我們與現有客戶的業務關係，並讓我們拓展與新客戶的業務。

### 透過長久以來的研究及開發達致高度先進的技術

我們作為轉向及傳動產品供應商，在逾百年歷史中一直持續集中研究及開發，累積了廣泛的技術知識及開發出高度技術專長。我們的創新技術以先進的工程及測試能力為支撐。我們的研究及開發團隊由全球超過1,100名工程師、設計師及技術人員組成。我們擁有一支由40名工程師組成專注於產品早期開發的核心團隊。在我們位於美國密歇根州沙基諾的系統工程中心，我們的聲音及震動中心提供整車、多重系統及零部件測試設施，包括先進的半消聲室。我們的測試設施使我們能解決複雜的噪音震動及平順性問題，並且開發專用於區域應用的產品設計。我們亦設有本身用作產品開

## 業務

發及客戶產品評估的全面試車場。此外，我們經營由10個客戶服務中心及5個區域應用工程中心組成的全球網絡，向客戶提供區域性及為客戶度身訂製的設計、應用及技術能力。截至最後實際可行日期，我們有超過500項美國專利及超過300項美國以外專利，並已另行申請近300項美國及非美國的專利。此外，為表揚我們的技術成就，我們曾獲得多項行業大獎，包括2004年CAD/CAM水平建模及數碼處理設計的Pace大獎(Pace Award For Horizontal Modeling and Digital Process Design for CAD/CAM)及2009年塑膠工程師學會「最具創新塑膠用途」創新大獎(Innovation Award for "Most Innovative Use of Plastics")。

我們將首要透過改善產品表現、減低成本或擴大產品組合，重點研發能帶來具有吸引力的長期增長機遇的技術。我們的領先科技可從我們在EPS範疇(其被廣泛認為是一項先鋒及業內領先的科技)的強勁技術專長上得到證實。由於政府對能源效益、排放及安全的規管日益嚴格，整車製造商已提高對EPS的需求，以取代傳統的HPS。根據IPSOS報告，按銷售收益而言，EPS由2007年10,198百萬美元攀升至2012年15,909百萬美元，複合年增長率約為9.3%，在所有產品類別中增長最快，其同期市場整體複合年增長率則約為3.4%。根據IPSOS報告，由2012年至2017年間，按銷售收益計，預測EPS領域將以複合年增長率約10.2%增長，而同期總市場複合年增長率則約5.3%。據IPSOS報告表示，按銷售價值計，EPS的市場份額由2007年的44.6%增至2012年的58.8%，並預期於2017年之前將佔整個轉向業市場份額約74.0%。

由於我們正由HPS系統過渡至EPS系統，我們過往專注於研究及開發工作從而讓我們抓緊大量業務機遇。我們在生產流程中維持對軟、硬件設計的直接控制，包括於內部進行所有電子及軟件開發。由於EPS系統包括控制轉向系統操作的高度訂制的軟件運算系統，故我們的系統集成使我們可訂制我們的產品以應對客戶的特定需求，並可快速及準確地回應客戶需要。因此，我們相信，我們躋身EPS範疇的技術先驅之列，且處於優勢位置來把握全球EPS市場的未來增長。我們在EPS範疇的某些主要技術成就包括：

- 我們於1999年率先於歐洲引入無刷EPS技術；
- 透過一代接一代的產品改進，我們已簡化我們的機械設計、提升我們的電子機械工程技術、優化處理轉向回應的噪音震動及平順性特色及加添以客為尚的產品特點，包括：
  - 耐世特E-Tune軟件讓客戶與我們合作調試轉向系統；
  - 控制運算系統帶來明快平穩的直行體驗，即使面對不同車速及操作環境，亦能在馬力與道路回饋之間取得平衡；
  - 自動修正因煞停、輪胎與道路問題或側風而產生的轉向拖拽；
  - 自動消除因車輪失衡、掣動器顫震及其他汽車原因而產生的方向盤震動；



## 業務

- 支持加強穩定性及防止偏離行車線功能的覆疊外界指令；及
- 支持自動轉向功能，例如協助泊車。
- 我們相信開發高輸出齒條12伏特轉向系統，可讓我們成為北美洲全尺寸卡車市場中佔主導地位的EPS系統供應商；及
- 開發袖珍模組塊電力包取得顯著成就，讓我們可透過軟件配合及通信協議(而非機械改造)製訂產品，從而有效定出可符合各式各樣整車製造商客戶應用要求的規範化產品。

動力傳動業屬資金密集型行業，須小心計劃，方能在我們服務的市場以所需的扭力實力製造正確的產品種類。我們的技術專長讓我們提供動力傳動組合，包括由低成本的三銷節設計至中高級高端滑移節及叉槽滑移節的所有基本萬向節種類，讓我們有能力競爭並取得廣泛的客戶業務機遇。因此，我們的動力傳動產品可用於美國的大型卡車(如道奇公羊(Dodge Ram))至入門級汽車等各類的汽車。我們在動力傳動領域的主要技術成就是為已改良的噪音震動及平順性性能進行聲音調較及引進優質的高端滑移內端萬向節，即一種透過增加自主度以達致優越噪音震動及平順性表現的卓越內端方向節。

我們相信，隨著汽車業由HPS過渡至EPS系統，我們對技術創新的投入及歷史、我們強勁的工程及測試實力，加上我們經驗豐富的研究及開發團隊，將成為推動我們長期增長的主要元素，並使我們從崛起的新市場中受惠。

### 已建立的及多元化的客戶群

由於我們有能力以具競爭力的價格提供優質產品及客戶服務，我們已與全球眾多領先的整車製造商建立穩固關係。我們的客戶群自我們不再隸屬通用汽車，並於2010年底成為獨立轉向及動力傳動供應商以來一直大幅度擴大。我們目前向超過50名客戶供應我們的產品，包括幾乎全部2012年以產量計全球十大主要整車製造商。於最後實際可行日期，我們的全球客戶包括通用汽車、福特、快意、佳士拿及標緻雪鐵龍，以及中國及印度等區域市場內的當地整車製造商。我們已向我們最大的客戶通用汽車供應產品超過100年，向其餘四大客戶供應產品亦超過20年。

我們向各類的整車製造商供應產品。我們的產品同時用於大眾市場及豪華汽車，涵蓋小型汽車至重型汽車。此外，我們的客戶大部分於多個模型中使用我們的產品。我們的多元化客戶群不單減輕源於地域、汽車級別、汽車類別及客戶需求變動不定的風險，亦同時加強我們瞭解全球客戶需要及洞悉商業機遇。

## 業務

### 具備豐富業內經驗的國際管理團隊

我們的國際管理團隊包括我們的首席執行官、主席兼執行董事趙桂斌先生以及其他來自不同國家及背景的成員。趙桂斌先生於大型企業集團及汽車業方面擁有豐富的管理及戰略決策經驗。我們執行團隊的成員在整車製造商及汽車供應商方面平均擁有約22年的經驗。彼等在全球汽車業的大量經驗使彼等對行業知識及市場有透徹的認識。

此外，我們已樹立高表現的企業文化，專注確立清晰目標、對結果負責、與僱員、客戶及權益持有人保持開明兼具啟發性的對話，以及與彼等建立穩固關係。我們相信，我們全球管理團隊的多元化及經驗，加上我們根深蒂固的企業文化，均令我們處於優越位置，能在全球轉向及動力傳動行業中爭一席位。

### 我們的戰略

我們旨在透過實行下列戰略，加強我們在轉向及動力傳動行業的市場地位及提高我們的盈利能力：

#### 於中國及其他新興市場拓展業務

我們從戰略角度出發，將重點放在中國等高增長且於近年在汽車銷售額及採納EPS上均快速增長的新興市場內不斷擴大市場份額。根據IPSOS報告，以銷售收益計，預測中國於2012年至2017年的轉向銷售額將以複合年增長率約12.4%增長。動力傳動行業預期將展現強勁增長，預測中國於2012年至2017年的半軸銷售收益將以複合年增長率約10.5%增長。於往績記錄期間，我們來自北美洲及歐洲等已發展市場的大部分收益，總共佔我們2012年總收益約86.1%。我們相信，我們遍及全球的業務、穩固的客戶關係及技術專長，令我們處於優越位置，能抓緊該等新興市場的未來增長勢頭。

我們計劃透過根據不同新興市場的產品表現及價格需求而訂制的轉向及動力傳動產品，以擴充我們在新興市場的業務。為實行此策略，我們已擴大我們的傳統產品組合。例如，我們最近在印度推出低成本及輕型的半軸，此將於我們在印度班加羅爾廠生產。我們已在中國及南韓推出高端半軸，此將於我們在中國涿州廠生產，以供應高端全球整車製造商汽車平台。在中國，我們透過獲得三個用於多用途汽車的新管柱式EPS產品的生產項目，擴展我們在經濟市場的據點，另亦獲得一項用於高輸出齒條式EPS產品的項目，擴展我們在高端市場的據點。

此外，我們計劃於該等市場與全球及當地整車製造商繼續鞏固現有關係，或會尋找經過精心挑選的策略收購及聯盟事宜。我們計劃於某些國家(如中國)擴張我們的生產廠以增加產能。我們相信，透過提供訂製產品、繼續鞏固現有關係、尋求策略收購及結盟，及擴大我們的製造廠，我們在新興市場的品牌知名度及銷售額將可繼續增長。

## 業務

我們估計，於2013年7月1日至2015年12月31日止期間的總資本開支約370百萬美元。該等資本開支其中130百萬美元將投資於中國，其中包括(i)約119百萬美元預期將投資於機械及設備，以增加產能，藉此推出已經或預期自整車製造商客戶獲得的新產品計劃；及(ii)約11百萬美元預期將投資於中國擴充及建設廠房。

### 加強我們在技術上的領導地位

我們竭力保持在轉向及動力傳動行業的技術領先地位。我們計劃透過改進我們的產品表現及降低成本來優先研究及開發能帶來具吸引力長期增長機會的技術。此外，我們將繼續投放於研究力度，集中開發EPS等綠色技術，以及某些高端EPS產品(如齒條助力EPS)。我們亦計劃評估機遇，以與其他行業參與者(如我們的客戶)及其他轉向或動力傳動的一級供應商組成策略聯盟。更多有關我們擴展計劃的資料，見「生產設施及產能」。

### 鞏固已建立的客戶關係及繼續多元化客戶群

我們與通用汽車已建立穩固及歷史悠久的關係，而根據IPSOS報告，通用汽車是全球最大整車製造商之一。我們計劃繼續鞏固此關係，且我們有意尋求機會參與通用汽車的其他汽車計劃。自我們成為獨立零部件供應商以來，我們亦專注與其他整車製造商緊密合作，並增加向彼等的銷售，以支持我們的業務增長。我們目前向全球超過50名客戶供應產品，包括幾乎全部2012年以產量計全球十大整車製造商。

隨著繼續改善我們的技術專長及降低成本，我們計劃繼續鞏固我們與現有客戶的關係，並吸納新客戶，使我們能向客戶提供優質及符合成本效益的產品。我們透過機會計劃，對準潛在客戶及追蹤不同機遇，該機遇計劃追蹤及評估我們擬獲得的潛在客戶訂單情況。此外，我們繼續監察行業趨勢，及可能考慮調整我們生產設施、客戶服務中心及區域工程中心的地區組合或數目，以支持我們的未來業務發展，並令我們能夠快速回應處於不同司法權區的整車製造商客戶的需求。

### 專注優化成本結構及營運效益

我們繼續專注優化我們的成本結構及改善營運效率，以提高我們的利潤率。近年來，我們關閉位於成本較高地點的製造廠，並以位於成本較低地點(如中國)的生產廠代替。此外，我們實施成本控制措施、改善生產力，並簡化工作規則，以便給予較大的工作靈活彈性。



## 業務

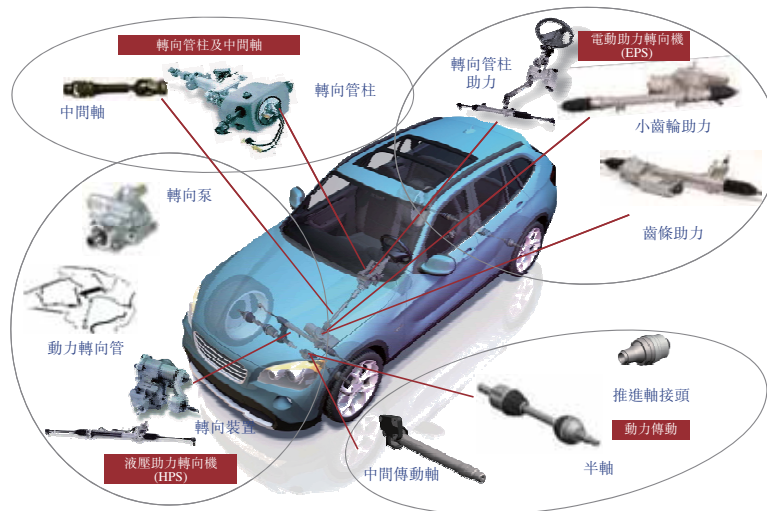
我們計劃繼續改進成本架構，以減低成本，同時改善經營效率以盡量提升我們的產能使用率。此外，我們旨在改進我們的廢物清除及製造流程。再者，我們的採購與工程團隊將繼續集中減低我們產品設計相關的成本及降低採購零件的成本。我們亦將尋求透過提高對管理層問責制度的關注，改進我們營運效益，如將管理層薪金與增長目標掛鈎。

### 尋求選定的收購事項及締結戰略聯盟

我們計劃透過考慮進行策略收購及結盟機會，鞏固我們的地域據點、研究及開發能力以及客戶群。我們擬評估我們認為能補足我們現有業務的收購機會以及合營公司和戰略聯盟，從而將業務延伸至新地區、多元化客戶群及使我們的技術能力更加專業化、規模化或得到加強。該等戰略聯盟或會包括其他業內參與者，如客戶、供應商及競爭對手。我們相信，我們的強大客戶關係及技術專長，將促使我們在尋求其他收購機遇及策略聯盟時成為具吸引力的夥伴。尤其是，本集團正尋求激進的舉措，為其轉向產品，於中國進軍新汽車細分市場並取得新顧客。本集團現時正與具備配套產品及工序專業知識，且建有市場脈絡的潛在業務夥伴商談。於最後實際可行日期，本集團並未物色任何特定的收購目標或策略聯盟，亦無與任何特定的收購目標或策略聯盟達成任何具約束效力的協議。

### 我們的產品

我們為整車製造商設計、工程、製造及分銷轉向系統及動力傳動系統以及零部件。



## 業務

### 轉向系統

轉向系統由控制車輛行駛方向的零部件組成。我們的轉向系統產品線包括電動助力轉向機、液壓助力轉向機以及轉向管柱。

**電動助力轉向(EPS)**採用電機協助駕駛員轉向。感應器能透過方向盤偵測到轉向管柱的位置及扭力。我們的硬件及軟件共同運作，計算駕駛動力及操作環境，將駕駛員與道路聯繫。EPS系統監察汽車的車速及轉向角度，確保在各駕駛情況下達到最佳的轉向體驗。視乎EPS的種類而定，電腦模組透過直接連接轉向器或轉向管柱的電機，以運用輔助動力。

下圖概述我們主要EPS產品：

#### 我們的產品

##### 管柱式電動助力轉向



##### 齒條式電動助力轉向



#### 概況

- 管柱助力EPS(管柱式EPS)系統結合系統電子(摩托、控制器及感應器)與轉向管柱助力機制。所需的EPS硬件與轉向管柱結合，存放於駕駛室之內。
- 該產品乃為小型轎車以至小型運動型多用途汽車等各式各樣的汽車而設。
- 使用我們的管柱助力EPS的整車製造商客戶包括通用汽車的小型轎車車型，例如Aveo、佳士拿的快意500型號及快意的小型轎車車型。
- 齒條助力EPS(齒條式EPS)系統結合轉向齒條內的所需轉向元件，存放於引擎罩下。
- 該產品能夠處理較高前軸載量，故為重型汽車而設。
- 使用我們齒條助力EPS的整車製造商客戶包括福特的F-150型卡車及野馬以及佳士拿的公羊卡車。

## 業務

### 我們的產品

#### 小齒輪式電動助力轉向



### 概3述

- 小齒輪助力EPS (小齒輪式EPS)系統結合系統電子的控制器電機與轉向器小齒輪軸的助力機制。
- 該產品乃為小型汽車至全尺寸運動多用途汽車等各類汽車而設。
- 使用我們小齒輪助力EPS的整車製造商客戶包括標緻雪鐵龍的雪鐵龍C3及DS3。

**液壓助力轉向(HPS)**使用高壓液輔助駕駛員轉向。皮帶傳動的動力轉向泵製造系統壓力，然後受壓液流入汽缸，再驅轉動車輪的。

下表概述我們的主要HPS產品：

### 我們的產品

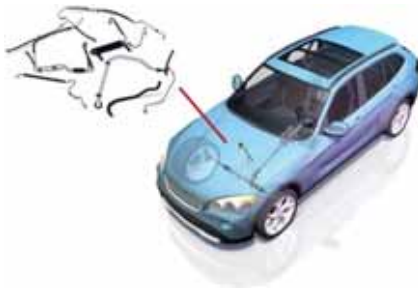
#### 轉向泵



### 概述

- 轉向泵為轉向提供液壓動力。
- 該產品乃為大部分汽車及輕裝級卡車的應用而設。
- 使用我們轉向泵的整車製造商客戶包括通用汽車及標緻雪鐵龍。

#### 轉向軟管



- 轉向軟管包括一系列產品(綁定軟管、壓力軟管、回轉軟管、降溫器及遙控儲水軟管)。
- 該等產品為任何配備HPS的汽車而設。
- 使用我們的轉向軟管的整車製造商客戶包括通用汽車的別克君威。

## 業務

### 我們的產品

#### 轉向器



轉向管柱把方向盤連接至轉向機械，並透過從方向盤傳遞駕駛員選擇的扭力，以控制轉向。

下圖概述我們主要轉向管柱和中間軸 (CIS) 產品：

### 我們的產品

#### 中間軸



#### 轉向管柱



### 概述

- 轉向器通過將液壓轉換為旋轉力，推動轉向鉸鏈向左或向右。
- 該等產品為不使用齒輪齒條轉向器的汽車及某些重裝汽車而設。
- 使用我們轉向器的整車製造商客戶包括通用汽車的全尺寸卡車及大型貨車。

### 概述

- 中間軸把轉向管柱末端連接齒輪齒條轉向器。中間軸通過兩端的耦合得以轉動，並使汽車轉彎時更為流暢。
- 該等產品為所有汽車而設(不論其細分市場)。
- 使用我們中間軸的整車製造商客戶包括通用汽車的全尺寸卡車及全尺寸運動型多用途汽車。
- 轉向管柱連接方向盤及轉向機械裝置，並透過從方向盤傳遞駕駛員選擇的扭力，控制轉向。
- 該等產品乃為小型轎車、運動型多用途汽車及卡車而設計。
- 使用我們轉向管柱的整車製造商客戶包括通用汽車的全尺寸卡車、大型貨車及雪佛蘭Impala以及福特的F-150型卡車。



## 業 務

下表載列於2012年12月31日我們為其供應轉向系統產品的主要車型：

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>北美洲</b>		
通用汽車 .....	雪佛蘭 Silverado 卡車、Tahoe 運動型多用途汽車及 Savanna 貨車	管柱、中軸、HPS
通用汽車 .....	雪佛蘭 Impala	管柱、HPS
福特 .....	福特 F-150 型卡車	齒條式 EPS、管柱
福特 .....	福特野馬	齒條式 EPS
福特 .....	福特 Escape 及 福特 Escape Hybrid	管柱式 EPS
佳士拿 .....	公羊卡車	齒條式 EPS
佳士拿 .....	快意 500	管柱式 EPS
<b>歐洲</b>		
快意 .....	快意 Punto、Panda 及 500	管柱式 EPS
標緻雪鐵龍 .....	雪鐵龍 C3 及 DS3	小齒輪式 EPS
通用汽車 .....	歐寶 Corsa	管柱式 EPS
<b>其他</b>		
上海通用汽車 .....	雪佛蘭愛唯歐	管柱式 EPS

下表載列於2011年12月31日我們為其供應轉向系統產品的主要車型：

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>北美洲</b>		
通用汽車 .....	雪佛蘭 Silverado 卡車、Tahoe 運動型多用途汽車及 Savanna 貨車	管柱、中軸、HPS
通用汽車 .....	雪佛蘭 Impala	管柱、HPS
通用汽車 .....	雪佛蘭 Malibu	管柱式 EPS、HPS、管柱
通用汽車 .....	雪佛蘭 Corvette	管柱、HPS
福特 .....	福特 F-150 型卡車	齒條式 EPS、管柱
福特 .....	福特野馬	齒條式 EPS
福特 .....	福特 Escape 及 福特 Escape Hybrid	管柱式 EPS
佳士拿 .....	快意 500	管柱式 EPS
<b>歐洲</b>		
快意 .....	快意 Punto、Panda 及 500	管柱式 EPS
標緻雪鐵龍 .....	雪鐵龍 C3 及 DS3	小齒輪式 EPS
通用汽車 .....	歐寶 Corsa	管柱式 EPS
<b>其他</b>		
上海通用汽車 .....	雪佛蘭愛唯歐及別克君威	管柱式 EPS、R&P 裝置

## 業務

下表載列於2010年12月31日我們為其供應轉向系統產品的主要車型：

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>北美洲</b>		
通用汽車 .....	雪佛蘭 Silverado 卡車、Tahoe 運動型多用途汽車及 Savanna 貨車	管柱、中軸、HPS
通用汽車 .....	雪佛蘭 Impala	管柱、HPS
通用汽車 .....	雪佛蘭 Malibu	管柱式EPS、HPS、管柱
通用汽車 .....	雪佛蘭 Corvette	管柱、HPS
福特 .....	福特 F-150 型卡車	齒條式EPS、管柱
福特 .....	福特野馬	齒條式EPS
福特 .....	福特 Escape 及 福特 Escape Hybrid	管柱式EPS
<b>歐洲</b>		
快意 .....	快意 Punto、Panda 及 500	管柱式EPS
標緻雪鐵龍 .....	雪鐵龍 C3 及 DS3	小齒輪式EPS
通用汽車 .....	歐寶 Corsa	管柱式EPS
<b>其他</b>		
上海通用汽車 .....	雪佛蘭愛唯歐及別克君威	管柱式EPS、R&P裝置
巴西快意 .....	Uno	泵

### 動力傳動系統

動力傳動系統由可從變速器轉化動力至驅動輪的零部件組成。我們的動力傳動系統包括前輪驅動半軸、中間傳動軸、後輪驅動半軸以及傳動軸萬向節。

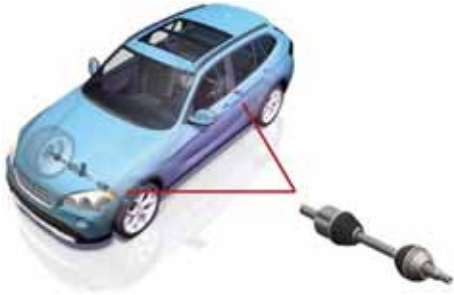
## 業務

下表概述我們主要的動力傳動系統產品線：

### 我們的產品

### 概述

#### 半軸



- 前輪驅動半軸以固定速度從變速器傳遞扭力至汽車前輪。
- 後輪驅動半軸從後差速器傳遞扭力至車輪。
- 該產品乃為各種汽車而設，可度身訂制以應付特定汽車的要求。
- 使用我們半軸產品的整車製造商客戶包括通用汽車及佳士拿。

#### 中間傳動軸



- 中間傳動軸聯同半軸一併運作，以改善汽車操作，並以長度不一的車軸、較大扭力及運行角度，以消除對前輪驅動汽車造成的傳動干擾問題。
- 該產品的設計對象，是因變速器設計以致軸長不一的汽車，可透過將軸長等同以改善噪音震動及平順性表現。
- 使用我們中間傳動軸的整車製造商客戶包括通用汽車的大型跨界休閑車。

#### 傳動軸萬向節



- 作為完整推進軸組裝一部分，傳動軸萬向節從變速器或加力箱傳遞扭力至前後軸。
- 該產品乃為採用前引擎、後驅動輪電器配置的汽車而設計。
- 使用我們傳動軸萬向節的整車製造商客戶包括福特的D3型汽車。

## 業 務

下表載列於2012年12月31日我們為其供應動力傳動系統產品的主要車型：

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>北美洲</b>		
通用汽車 .....	Silverado、Tahoe、Malibu、 Lacross、Regal、Cruze、Impala、 Camaro、Equinox、Terrain及ATS	半軸
通用汽車 .....	Traverse及Enclave	半軸、中間傳動軸
佳士拿 .....	公羊卡車 迷你房車及300	半軸
<b>其他</b>		
巴西標緻雪鐵龍 .....	不同型號	半軸
中國地方整車製造商 .....	不同型號	半軸
印度地方整車製造商 .....	不同型號	半軸

下表載列於2011年12月31日我們為其供應動力傳動系統產品的主要車型：

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>北美洲</b>		
通用汽車 .....	Silverado、Tahoe、Malibu、 Lacross、Regal、Cruze、Impala、 Camaro、Equinox及Terrain	半軸
通用汽車 .....	Traverse及Enclave	半軸、中間傳動軸
佳士拿 .....	公羊卡車、迷你房車、300、 Liberty	半軸
<b>其他</b>		
巴西標緻雪鐵龍 .....	不同型號	半軸
中國地方整車製造商 .....	不同型號	半軸
印度地方整車製造商 .....	不同型號	半軸

下表載列於2010年12月31日我們為其供應的動力傳動系統產品的主要車型：

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>北美洲</b>		
通用汽車 .....	Silverado、Tahoe、Malibu、 Lacross、Regal、Cruze、Impala、 Camaro、Equinox及Terrain	半軸
通用汽車 .....	Traverse及Enclave	半軸、中間傳動軸
佳士拿 .....	公羊卡車、迷你房車、300及 Liberty	半軸



## 業務

整車製造商	汽車名牌	我們的產品
<b>其他</b>		
標緻雪鐵龍.....	不同型號	半軸
中國地方整車製造商.....	不同型號	半軸
印度地方整車製造商.....	不同型號	半軸

### 產品組合

下表載列所示期間／年度我們按產品線劃分的收益：

	我們的前身公司		本集團		匯總 <sup>(1)</sup>		本集團			
	由2010年1月1日至2010年11月30日止期間		由2010年11月4日至2010年12月31日止期間		總計2010年		截至2011年12月31日止年度		截至2012年12月31日止年度	
	(千美元)	%	(千美元)	%	(千美元)	%	(千美元)	%	(千美元)	%
<b>轉向</b>										
EPS.....	553,811	29.2	46,782	29.9	600,593	29.3	762,967	33.9	764,937	35.3
HPS.....	485,992	25.7	40,585	25.9	526,577	25.7	540,396	24.0	447,314	20.6
轉向管柱和中間軸 (CIS).....	487,822	25.7	38,240	24.4	526,062	25.6	500,193	22.3	481,827	22.2
動力傳動.....	367,570	19.4	31,081	19.8	398,651	19.4	444,196	19.8	473,724	21.9
<b>總計</b> .....	<u>1,895,195</u>	<u>100.0</u>	<u>156,688</u>	<u>100.0</u>	<u>2,051,883</u>	<u>100.0</u>	<u>2,247,752</u>	<u>100.0</u>	<u>2,167,802</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 由2010年1月1日至2010年11月30日期間以及由2010年11月4日至2010年12月31日止期間的收益已經匯總。見「財務資料—呈列基準。」

### 產品生命週期

整車製造商一般與供應商訂立業務合約，於汽車項目年期內有效，通常為四至七年，但可能視乎客戶而異。於汽車項目流程中，我們的客戶搜尋全球供應商，以尋求接管此汽車項目下一代供應商，其不一定會包括現任供應商。各項新汽車計劃涵蓋供應商適用的新規定，包括新設計規格。

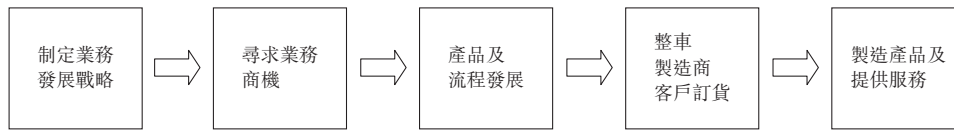
### 季節性因素

我們的業務具有季節性。北美洲客戶一般於每年七月暫停汽車生產約兩個星期，並於十二月停止生產一星期，以按計劃休息及保養。歐洲客戶則一般於每年七、八月期間暫停汽車生產，並於十二月停止生產一星期，以按計劃休息及保養。此外，若干地區傳統上於七、八及十二月因產品更換及假期而減少汽車生產。

## 業務

### 我們的業務模式

下圖顯示我們的業務模式：



### 發展業務戰略

在我們的業務發展流程展開時，我們會審查我們的企業前景及價值、市場慣例、監管環境、客戶關係及期望以及可供使用資源。基於此審查，我們訂立戰略計劃，涵蓋價值陳述、包括增長及收益目標的業務目標概述，以及高層次戰略目標如目標市場及客戶、擴展生產線組合及主要地區增長等。我們繼而與僱員傳達我們的戰略計劃，以指引業務發展以及產品及流程設計決定。

### 尋求業務商機

我們於該階段的目標為識別目標機遇及建立客戶方案。該階段始於產品團隊決定競標一項業務商機，並在計劃啟動時結束。拓展業務商機時，我們的產品團隊與客戶會面，並根據客戶提供的信息、以及我們有關具備競爭力商品與流程組合、製造佈局策略及供應基礎戰略等的信息，連同有關技術規格、產量、物流及包裝、售後市場服務以及交付時間表等客戶要求來制定方案。內部方面，產品團隊完成風險評估、製造計劃、採購計劃及連同支持成本數據的商業案例。流程最終須決定會否開展該項計劃及完成項目合同。如我們決定開展計劃，我們將向客戶提供項目的正式報價，以及附帶的技術建議書、主要交付時間表及日期以及商業條款。見「— 客戶 — 與我們客戶的供應關係」一段。

### 產品及流程開發

我們於該階段的目標為創造可實現及有效的產品以及流程設計，及採購該等設計所需的材料。當汽車項目開展時，此階段的進程便會展開。於開發產品及流程設計中，我們的團隊依賴客戶的信息，包括技術規格及寄發予客戶的項目時間表。根據此資料，我們確認一系列的項目設計，包括：

- 產品設計，包括零件製圖、產品規格、測試結果、所需的客戶及規定文件；
- 供應商的能力，包括供應商採購訂單及其他文檔；及
- 製造系統設計，包括操作人員的工作指引、定向計劃、包裝計劃、物流計劃及時間表。

---

## 業務

---

### 整車製造商客戶訂貨

我們一般透過為特定汽車供應特定產品的採購訂單向整車製造商客戶供應產品。採購訂單一般受與各整車製造商客戶訂立的一般條款及條件所規範。雖然與顧客的採購訂單因顧客而異，但在等協議下我們通常得以與顧客形成一種關係，使得我們的顧客就供給特定汽車的特定零部件或系統落實訂單，但向我們採購產品的數量並無任何最低規定。價格就各份採購訂單而商定，且可在某些情況下作出調整，例如商品或外匯上升／下跌條款或就我們達致的成本減省作出調整。

單個採購訂單可因故或未能履行條款，及(在大多數情況下)於我們無力償債和在某些公司控制變更事件發生時終止。此外，我們眾多整車製造商客戶可基於競爭或便利因素而選擇終止訂單，此舉容許我們的客戶於汽車項目年期內對定價施壓。彼等亦能發出短於汽車項目週期的採購訂單，此舉可能減低我們的利潤及增加該等採購訂單項下未來銷售額降低的風險。

### 製造產品及提供服務

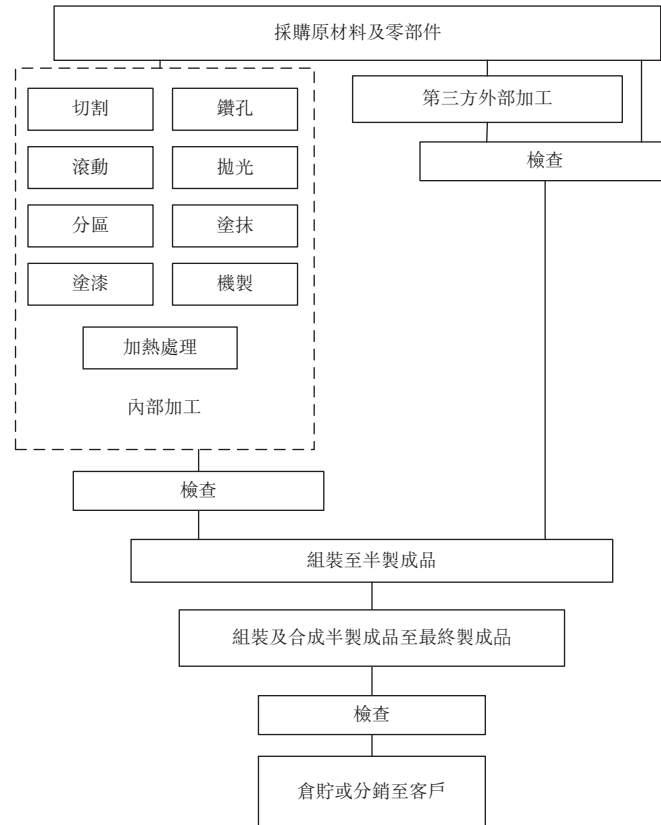
我們於該階段的目標為製造產品及提供符合或超出我們客戶所需及期望的服務。當我們已獲得必需的材料或專業知識，以應付已識別的客戶要求以及基於我們經確認的商品設計生產最終商品時，該階段的進程將會開始。除生產貨品及提供服務外，我們亦於該階段著重達到品質及保修的要求，以及回應客戶的投訴。

## 業務

### 製造、內部加工零部件及原材料

#### 製造流程

我們的製造流程設計重點在於產品完整性及質量。一般而言，我們大部分轉向及動力傳動產品製造流程可大致分為下列步驟：



- **採購原材料及零部件：**主要採購原材料及零部件包括鑄造、控制器、鋼管及鋼條、電機、鋁及鎂元件、機製，零件、軸承及組件。某些原材料及零部件毋須加工，並可於質檢完成後裝入半製成品。
- **原材料及零部件加工。**原材料及零部件乃根據所需技術規格加工，以組成指定部件。有關處理流程包括切割、鑽孔、滾動、拋光、分區、塗抹、塗漆、機製及加熱處理。我們一般從第三方供應商採購零部件組裝至我們的轉向系統及動力傳動系統，惟我們認為對產品表現屬不可或缺的零部件由內部所製造、完成或製成。我們保持產品的設計控制，包括第三方供應商所製造之各種零部件。這確保我們於製造流程中確保對關鍵設計及流程元素的控制。例如，就運用於EPS產品的感應器、電機及動力電子設備而言，我們內部創造產品設計，並與有實力的第三方供應商合伙，以製造有關零部件。該



## 業務

「按圖加工」模式促進產品設計由我們仔細挑選來自全球各地的第三方供應商一致貫徹實施。

- **將零部件組裝入半製成品。** 原材料及零部件被進一步加工，以組成半製成品，準備作最後組裝。
- **最後組裝。** 我們於最後組裝中將半製成零部件進行組裝，以組成製成品。
- **倉貯。** 視乎整體價值的成本效益及客戶要求而定，最終產品直接送往最終客戶或送至貨倉作貯存及最終分銷至我們的客戶。

我們的生產時間按產品而異。舉例而言，EPS產品的總生產時間介乎約23至46分鐘、HPS產品為8至41分鐘、轉向管柱為14至24分鐘及半軸為10至13分鐘。為更有效地使用我們的製造設施，並提高我們的製造效率，我們已開發並實施耐世特生產系統，此系統乃一套先進的製造系統，其側重精益生產方法及零瑕疵製造方法。我們制訂整體戰略以改善我們在總部的製造效益，然後將由我們各部門調整及實施，以配合其製造活動。我們相信，此舉讓我們的業務部門度身實施戰略及改良其各自的製造工序，從而更有效地分配資源及更配合其實際的業務需要。

### 採購原材料及零部件

我們向全球及本土多家供應商採購原材料及零部件，以供我們的製造流程使用。此等主要原材料及零部件主要包括鑄件、控制器、鋼管及鋼條、電機、鋁及鎂元件、機製零件、軸承及組件。該等原材料及零部件一般可從多個來源採購，數量足以滿足我們所需。儘管該等原材料及零部件有多家供應商，我們一般使用與行業慣例一致的單一來源供應商，因為此舉更具成本效益。向多家供應商採購較向單一供應商採購昂貴，因為向多家供應商採購會令我們(其中包括)監察、管理多家供應商及向該等供應商採購工裝。此外，基於我們的採購量，我們或者可與單一採購供應商取得較佳價格。

我們尋求透過定期監察及審閱單一採購供應商的財務資料，以識別其是否遭遇財務困難而減低可能因任何單一來源供應商遭遇財務困難而產生的不利影響。鑒於本集團一般並非供應商的唯一客戶，本集團連同其其他客戶可在符合行內慣例的情況下，在必需的情況下向遭遇財務困難的任何單一來源供應商提供財務資助，以維持該單一

## 業務

採購供應商的營運，故可向本集團提供原材料及零部件。該等財務資助一般可繼續提供，直至下列各項發生為止：(i)有關汽車項目已完成；或(ii)倘本集團考慮到汽車項目餘下期間及轉換其他供應商所需時間及成本後，認為委聘其他供應商較符合成本效益，直至今已委聘其他供應商為止。在極少情況下，基於所涉及技術或流程或因專利原材料或零部件，可能僅有一個供應商能夠提供我們製造產品的所需原材料或零部件。截至2012年12月31日止年度，我們所採購的原材料及零部件總額中約1.5%乃來自單一來源供應商，該等供應商乃可提供所需原材料及零部件的唯一供應商。情況與上述相似，本集團擬透過定期監察及審閱供應商的財務資料，並在必需情況下向遭遇困難的唯一來源供應商提供財務資助，以尋求減低使用該唯一來源供應商來獲得各種原材料及零部件所帶來的不利影響。

我們從自許多國家的供應商中採購原材料，包括美國、墨西哥、中國、台灣、南韓、荷蘭、波蘭、印度、西班牙及日本。於往績記錄期間，我們並無經歷任何原材料或零部件嚴重短缺，而該等原材料及零部件一般不會備有超出足以應付生產及付運時間表合理要求數量的庫存。

我們五大供應商為汽車零部件製造商。截至2010年(匯總我們的前身公司及本集團的採購)、2011年及2012年12月31日止年度，我們的五大供應商分別佔我們採購總額約為18.4%、20.7%及19.5%。截至2010年(匯總我們的前身公司及本集團的採購)、2011年及2012年12月31日止年度，我們的最大供應商分別佔我們採購總額約為6.3%、6.1%及5.9%。於截至2012年12月31日止年度我們的五大供應商已與我們維持了11至逾40年的業務關係。概無供應商為我們的客戶。於往績記錄期間，概無董事或彼等的聯繫人士或據董事所知擁有超過我們的已發行股本5%權益的股東於任何五大供應商中擁有任何權益。

### 我們的採購流程

我們採購流程的目標旨在採購優質及符合成本效益的零件。倘新客戶項目或產品首發要求採購零件，我們首先決定部件是否經已生產及現有部件供應商在過往是否表現良好。倘兩者表現令人滿意，我們將與現行供應商就成本及技術要求進行協商。倘所需部件並未生產而現有供應商表現被評為未能令人滿意，我們將向多名供應商發起投標。此後我們對供應商建議書進行評估，選取最符合我們需要的一名供應商。選定供應商通過我們的技術審計及品質檢查後，我們分析成本結構，供應商選擇團隊向全球供應商管理採購委員會作出推薦意見，該委員會乃由業務、供應商品質管理及大宗商品監事及經理所組成。倘選定供應商經全球供應商管理採購委員會批准，且於通知業務供應商並獲其接納後，我們將著手制訂生產流程詳情及向供應商發出零件之採購訂單。

## 業務

我們設有完善的質量控制系統，並注重我們產品由開發至生產階段的質量，其涵蓋產品及流程開發、製造系統、問題解決及供應管理。見「質量控制及認證」。

### 與供應商訂立的協議

雖然供應商的條款及條件各有不同，但我們一般透過受條款及條件約束的採購訂單就我們所需特定零部件的數量發出訂單。與我們供應商訂立的協議的條款及條件可能規定：

- 就原材料(如鋼、鋁、銅及主要稀土材料)的價格增加的上升/下跌條款；
- 因違反合約而終止及為方便起見通知予以終止；
- 供應商須供應符合本集團生產所需的原材料或零部件(視情況而定)；及
- 供應商須遵守有關貨品或服務的製造、標籤、運輸、進口、出口、批授牌照、批准、履行及/或認證的來源或目的地國家的一切適用法例、規則、法規、頒令、公約、條例及標準。

此等協議大部分並無自動續簽條款。倘供應商違反其供應合約，我們可終止該協議，並收回、討回或抵銷任何因該供應商違反合約而帶來的損失、成本或賠償。我們亦有權獲得衡平濟助及金錢上的賠償。我們供應商提供的標準信貸條款規定須於付運後45至60日內支付。我們主要透過電匯或支票向我們的供應商付款。

在土耳其及韓國，我們並未設立製造廠，但我們與承辦商已就製造服務訂立協議。此等協議規定，承辦商將向我們提供製造服務，但服務費用及將予供應產品的數量將不時透過採購訂單釐定。

### 供應短缺

我們擬透過多項措施避免供應短缺，包括：

- 為避免因供應商勞工問題產生的供應短缺情況，我們的全球供應管理部監察各供應商與其工會的關係以及其集體商討協議的期滿日。我們的生產控制及物流部致函集體商討協議將於六個月內期滿的任何供應商。此函件要求集體商討協議續簽狀況的資料。根據供應商的回覆，我們與該供應商制訂出臨時計劃以減低供應中斷的風險。

## 業務

- 我們亦監察供應商並審閱其財務資料，以識別可能面臨財務困難的供應商。在供應商未能償債的情況下，我們與該供應商及其其他客戶制訂退出計劃及其他採購途徑。見「一 採購原材料及零部件。」

### 康德

康德為我們最大供應商之一及我們某些鑄造的單一來源供應商，目前正陷入財政困難，而其間接控股母公司Revstone已提出破產保護。截至最後實際可行日期，康德的財政困難並無導致阻礙其對我們供應產品的能力。

我們自康德採購的鑄造主要於其位於田納西州克拉斯維爾市及密歇根州阿爾瑪市的生產設施製造。康德位於田納西州克拉斯維爾市的製造設施乃專為向我們供應生產鑄造而設。我們目前預測我們於康德位於田納西州克拉斯維爾市製造設施的生產項目將於2013年7月中完成，此乃由於預期需要康德零件的汽車項目將會期滿，其後我們將不再需要於康德位於田納西州克拉斯維爾市製造設施所生產的產品。

Revstone的重組代理休倫諮詢公司（「休倫」）已聘用一家投資銀行公司以為康德物色第三方買家及協助進行該項出售流程。於2013年6月11日，康德與一名第三方買家訂立收購協議，據此，康德同意出售其製造設施。是項銷售須待若干條件達成，方始交割，包括康德(i)取得Revstone破產法庭批准；(ii)與我們及其他主要客戶取得銷售支援協議；及(iii)就有關康德之聯屬公司的若干退休金責任取得和解協議。倘上述任何條件未能達成，該買家將無責任完成是項收購。倘上述條件獲達成，則是項收購預期於2013年8月2日或之前落實。

康德、我們及康德其他主要客戶（「主要客戶」）之間訂立日期為2013年4月29日的協議，據此，我們及其他主要客戶同意向康德提供財務援助，直至2013年6月15日為止，以使康德在不受干擾的情況下繼續經營。雖然康德將需要的財務資助目前尚未明朗，但根據由休倫為康德編製的預算計劃，董事目前估計，本集團所預測有關向康德提供財務援助的風險將為約3.4百萬美元。倘康德未能於不久將來售出或我們在完成位於康德位於田納西州克拉斯維爾市製造設施的生產項目上遭遇延遲，董事估計本集團承擔的風險將會增加。此項風險主要包括向康德提供以為其營運撥支的現金援助，當中包括於康德可予售出或可從另一家供應商所取得的生產之前與康德作出任何破產行動有關的潛在開支。作為交換此財務援助的條件，康德的主要客戶將有權使用其營運資產及佔用康德製造設施所在物業，為期直至發生某些失責事件起計12個月，包括康德未能向主要客戶履行其供應責任而導致該主要客戶的營運可能快將中斷或康德未能於2013年6月14日或之前出售其生產設施。我們預期將修訂協議，於2013年6月15日起生效，以(i)延長主要客戶提供財務援助的期限，直至2013年8月2日止，及(ii)延長康德出售其生產設施的最後期限至2013年6月28日（於若干情況下進一步延長至2013年8月2日）。倘康德未能向我們履行其供應責任或未能於最後延長限期或之前出售其生產設施，



## 業務

則本集團將考慮我們可採取的方案，包括(i)進一步修訂與康德訂立的協議或(ii)行使我們的接管權以生產我們生產所需的康德鑄造部件，直至本集團可委聘其他供應商供應該等鑄造部件為止。

與此同時，我們目前正就康德供應的產品(不包括於康德位於田納西州克拉斯維爾市製造設施所製造的該等產品)評估其他替代供應商。另一名替代供應商已通過本集團的技術及製造審計，而本集團估計可委聘替代供應商，並於與康德所訂立任何12個月的接管期滿前投入運作。本集團將積極監察康德的財務狀況，並於評估不同替代方案所涉及成本及利益後於適當時評估委聘替代供應商。

雖然本集團將須向康德提供的財務援助受不確定因素所影響，但董事認為，截至最後實際可行日期，基於(其中包括)下列因素，康德的財務困難不會對本集團的業務、財務狀況及營運業績構成重大不利影響：

- 於2013年6月11日，康德與一名第三方買家訂立採購協議，據此，康德同意出售其製造設施，惟須待若干條件達成，方可作實。待其完成後，我們相信將可繼續進行其營運，亦將保障向我們提供鑄造產品；
- 截至最後實際可行日期，康德的財務困難並無導致其對我們供應鑄造產品的能力造成任何中斷，而康德與主要客戶已訂立日期為2013年4月29日的協議，內容有關向康德提供財務援助。我們預期將修訂協議，於2013年6月15日起生效，以(i)延長主要客戶提供財務援助的期限，直至2013年8月2日止，及(ii)延長康德出售其生產設施的最後期限至2013年6月28日(於若干情況下進一步延長至2013年8月2日)；
- 本集團目前正就康德供應某些產品評估其他已通過本集團的技術及製造審計的替代供應商；
- 作為向康德提供財務協助的條件，康德的主要客戶(包括我們)已取得權利使用其營運資產及佔用位於康德製造設施的物業，週期直至發出若干失責事件起計12個月為止，該等事件包括康德未能向主要客戶履行其供應責任而導致該主要客戶的營運被迫中斷或倘康德未能於最後期限或之前出售其

## 業務

生產設施。倘康德未能向我們履行其供應責任或未能於(i)最後延長限期或之前出售其生產設施，則本集團將考慮我們可採取的方案，包括進一步修訂與康德訂立的協議或(ii)行使我們的接管權以生產我們生產所需的康德鑄造部件，直至本集團可委聘其他供應商供應該等鑄造部件為止；及

- 我們自康德採購的鑄造部件主要於其位於田納西州克拉斯維爾市及密歇根州阿爾瑪市的生產設施製造。康德位於田納西州克拉斯維爾市的製造設施乃專為向我們供應生產鑄造部件而設。我們目前預測於康德位於田納西州克拉斯維爾市製造設施的生產項目將於2013年7月中完成，此乃由於預期需要康德零件的汽車項目將會屆滿，其後我們將不再需要採納康德位於田納西州克拉斯維爾市製造設施所生產的產品。

自2010年1月1日起，除康德之外，本集團並無同意重大的：(i)直接或間接價格上升；(ii)經調整付款條款；或(iii)因我們其他供應商因其經濟困難而要求我們向其提供財務援助。此外，除康德之外，我們並無提供重大財務支持或曾被要求基於任何供應商的財務或營運困難而採取其他重要措施以確保不間斷地獲供應原材料或零部件。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們的某些供應商正經歷或可能經歷經濟困難，故可能要求我們提供大量財務援助或採取其他措施以確保原材料或零部件的供應，並可能增加我們的成本，影響我們的流動資金狀況或造成生產限制或中斷。」

### 價格波動

我們透過在可行情況下將成本增幅轉嫁予客戶從而管理原材料價格的波動。我們產品的價格將就各採購訂單而商議，當中可能須根據若干情況(例如商品或外匯上升/下跌條款或就我們所達成的成本削減協議的情況)作出調整。對於本集團未能轉嫁予客戶的原材料價格升幅而言，本集團試圖透過改善我們的製造及採購效率減低有關價格增加帶來的不利影響。

我們所採購原材料(例如鋼材)的價格曾出現波動。見「風險因素—有關我們的業務及行業的風險—我們用於產品的原材料、零部件及其他供應品的成本增加可能對我們的業務造成負面影響。」下文敏感度分析反映美國金屬市場三城市第一打包指數(一項追蹤廢鋼(即我們的鋼條的主要原料)普遍獲使用的指數)波動對於2012年我們採購原材料的影響及對我們截至2012年12月31日止年度毛利的影響。平均而言，鋼市價每噸20美元的變動(即廢料指數約5%變動)將影響毛利約1.1百萬美元。

## 業務

下表載列鋼價的敏感度分析：

	截至2012年 12月31日 止年度 鋼總支出 <sup>(1)</sup>	截至2012年 12月31日 止年度 對毛利的影響
	(百萬美元)	
鋼價波動的影響 .....	56.9	-
廢料指數增加5% .....	58.0	(1.1)
廢料指數減少5% .....	55.7	1.1
廢料指數增加10% .....	59.2	(2.3)
廢料指數減少10% .....	54.6	2.3

註：

(1) 美國金屬市場三城市第一打包指數追蹤多個城市的廢料場內高品位廢料的成本。

我們目前並無就我們的原材料及零部件設立任何對沖政策，但我們不時評估對沖的成本及利益。

### 生產設施及產能

#### 生產設施

截至最後實際可行日期，我們在美國、墨西哥、中國、波蘭、印度、巴西及澳洲擁有20座製造廠，建築面積合共約576,237.65平方米。

我們尋求於成本偏低亦鄰近我們整車製造商客戶的國家經營製造廠，以最小化生產成本、縮短交付時間及減輕貨幣匯兌風險。以下地圖顯示截至最後實際可行日期我們位於不同地點的製造廠：



## 業務

下表載列截至最後實際可行日期我們製造廠的詳情：

製造地盤	概約總建築面積		產品
	廠房	(平方米)	
美國密歇根州沙基諾...	1, 3, 4, 5, 6, 7	321,748	泵、齒輪、齒條式EPS <sup>(1)</sup> 、半軸、管柱
墨西哥華雷斯.....	68	10,288	管柱、中間軸
中國涿州.....	52	7,905	半軸
墨西哥格雷羅.....	65	16,486	齒條式EPS、管柱式EPS、
	66	11,676	齒輪齒條轉向器、管柱、傳動軸萬向節
中國蕪湖.....	54	15,837	半軸
波蘭蒂黑.....	77	14,900	管柱式EPS、小齒輪EPS
墨西哥薩濱納斯	67 <sup>(2)</sup>	13,288	軟管
伊達爾戈.....			
中國蘇州.....	51	13,634	齒輪齒條轉向器、泵、
	53	11,831	軟管、管柱、管柱式EPS、中間軸、小齒輪EPS <sup>(1)</sup>
波蘭格利維.....	79	12,220	齒輪齒條轉向器、管柱、管柱式EPS <sup>(1)</sup>
印度班加羅爾.....	81	10,215	管柱、半軸、泵 <sup>(1)</sup> 、齒輪齒條轉向器
巴西阿雷格里.....	89	9,814	管柱、半軸、泵、小齒輪式EPS
澳洲Keysborough.....	72 <sup>(3)</sup>	1,946	齒輪齒條轉向器、管柱
印度古爾岡.....	82	1,375	管柱、半軸

附註：

- (1) 若干齒條式EPS產品已開始生產，而若干其他齒條式EPS產品預期於2013年下半年投產。
- (2) 我們於2013年4月26日訂立一份資產購買協議，內容有關策略性撤離墨西哥薩濱納斯伊達爾戈的資產(其中包括)軟管廠房。此廠房製造液壓軟管，即正在縮減的HPS產品線的一種元件。此廠房於截至2012年12月31日止年度所佔收益約32百萬美元或佔本集團同期總收益1.5%。收購價少於我們截至2012年12月31日止年度收益的1%，而我們預期此對本集團造成的財務淨影響甚微。預期廠房出售將於2013年6月30日前完成。
- (3) 我們開設位於澳洲Keysborough的新72號廠房已於2013年3月25日投入營運，以取代位於澳洲Somerton的72號舊廠房，其已於2013年3月7日轉交業主。

### 產量、產能及使用率

下表載列於所示年度指定產品的產量、產能及使用率：

產品	截至2010年12月31日止年度 <sup>(1)</sup>			截至2011年12月31日止年度			截至2012年12月31日止年度		
	產量 (件) <sup>(2)</sup>	產能 (件) <sup>(3)</sup>	使用率 (%) <sup>(4)</sup>	產量 (件) <sup>(2)</sup>	產能 (件) <sup>(3)</sup>	使用率 <sup>(4)</sup>	產量 (件) <sup>(2)</sup>	產能 (件) <sup>(3)</sup>	使用率 (%) <sup>(4)</sup>
EPS.....	2,278,000	3,286,000	69%	2,682,000	3,428,000	78%	2,680,000	3,639,000	74%
HPS									
齒輪.....	3,198,000	4,591,000	70%	2,826,000	4,763,110	59%	1,835,000	3,888,005	47%
泵.....	3,577,000	6,119,000	58%	3,741,000	5,392,000	69%	3,565,000	5,002,000	71%
轉向									
管柱.....	4,098,000	9,371,000	44%	3,727,000	8,957,000	42%	3,463,000	5,643,000	61%
半軸.....	7,944,000	10,306,000	77%	8,018,000	10,000,000	80%	8,694,000	10,219,000	85%

附註：

- (1) 我們的前身公司及本集團截至2010年12月31日止年度的產量及產能已經匯總。
- (2) 我們將所有類型的產品的產量合計以得出該產品的總產量。

## 業務

- (3) 我們採用可循環再用產能計算產能，當中不包括有關新客戶或項目不能使用的上一代產品的陳舊設備。倘陳舊設備重用的升級成本需要投資超過購買新設備成本50%時，該設備被視為不能使用。產能指產品線現有的可循環再用產能的加權平均數。為計算可循環再用產能，我們假定一週五天工作天、機製部分分三班及組裝分兩班工作。
- (4) 我們根據所生產產品數目比較我們的全部現有設施的產能計算使用率。

影響產能水平的主要因素包括某些生產設備逐步獲淘汰及因新客戶項目令我們的製造設施有所擴充所致。EPS於2010年至2012年的產能有所增加，主要因為新客戶項目令我們的製造設施有所擴充。

影響我們製造設施使用率的主要因素包括某些產品及汽車的市場需求(其影響體現在我們整車製造商客戶的產量要求)及我們使用新提升產能的能力。雖然我們一般按項目提高我們的產能，但為使新增產能得以滿負荷運行所需的時間會對我們的使用率造成一般至少六個月的周期性的波動。我們就任何期間的使用率亦受我們客戶預測的準確性所影響。舉例而言，整車製造商客戶可能高估某些汽車的市場需求。結果，所生產汽車的數目可能低於客戶訂約的產能。「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們與整車製造商客戶的採購訂單一般為需求合約，任何客戶(尤其我們最大的客戶)的產量要求下降時，會對我們的業務、營運業績及財務狀況產生重大不利影響。」。

EPS的使用率由2010年約69%增加至2011年約78%，主要由於EPS產品及汽車的市場需求整體增長所帶動。HPS轉向器的使用率由2010年約70%減少至2011年約59%，主要由於市場從HPS向EPS過渡，故HPS的產量有所減少。HPS泵的使用率由2010年約58%增加至2011年約69%，主要由於因刪除過時技術導致產能減少所致。轉向管柱的使用率亦由2010年約44%減少至2011年約42%，主要由於客戶決定由單純的轉向管柱變為使用管柱助力EPS以及我們前身公司淘汰的某些陳舊設施產能下降導致產量減少所致。主要由於產品設計改變，流程亦必須作出改變，因此我們將半軸的已設產能由2010年的10,306,000件調整至2011年的10,000,000件。半軸的使用率由2010年約77%增至2011年約80%，此乃主要由於期間產量增加及已設產能減少。

EPS的使用率由2011年約78%減少至2012年約74%，主要由於時間所致，因為新安裝的產能一般需要一段時間逐步加強，方能以全速運作。HPS轉向器的使用率由2011年約59%減少至2012年約47%，乃由於業內由HPS轉至EPS導致HPS的產量減少。HPS泵的使用率由2011年約69%增加至2012年約71%，乃由於將HPS泵的產能一部分整頓至以增加EPS項目的製造樓面空間。由於轉向使用EPS，故HPS轉向器及HPS泵的產能已於2012年減少。2012年HPS轉向器(而非HPS泵)的使用率較2011年有所減少，因為



## 業務

HPS轉向器於期內的產量較HPS泵大幅減少。轉向管柱的使用率由2011年約42%增加至2012年約61%，此乃由於我們刪除不足以符合新轉向管柱設計規定的已安裝產能而令產能減少所致。半軸的使用率由2011年約80%增加至2012年約85%，此乃由於北美洲及中國的客戶需求有所增加，導致產量增加。

### 擴大及升級產能

為繼續承托我們的增長，我們已擴大製造能力，以應付我們產品的市場需求，並支持合約項下的EPS項目。我們相信，我們的製造設施的保養良好、操作狀況優良，並適合作其目前用途。除了因應有所增加的市場需求而擴充我們的製造能力外，我們亦計劃通過將現有加工技術升級以繼續改善製造效率。此外，我們將投資新項目設計及因應特定客戶要求不時對我們的現有生產線作出更改。由於我們的產品具有高度定製的性質，我們將需對機器及設備作出資本開支，以增加產能並就自整車製造商獲得的該等新合約調整生產線。即使我們生產線的使用率並未達到其最高水平，亦需要作出該等資本開支。

隨著客戶由HPS過渡至EPS，我們預期EPS的市場需求將大幅增加。此過渡導致我們HPS產品的產能於往績記錄期間並無獲全面使用。為利用EPS的過渡期及承托我們的業務增長，我們正投資及計劃投資於多項EPS項目。此外，我們擬投資於將我們的某些HPS產能改為EPS產能。根據已訂約EPS項目的預期收益計算，其預期將於2015年12月31日之前開始生產，預期將需大幅增加我們的EPS產能。

我們於2013年7月1日至2015年12月31日止期間的估計總資本開支約370百萬美元。總資本開支其中(i)約27%預期將於2013年下半年支付；(ii)約35%預期將於2014年支付；及(iii)餘下38%預期將於2015年支付。於總資本開支當中，約23百萬美元預期將投資於保養及非計劃相關事宜，約20百萬美元預期將投資於擴充設施及項目，而約327百萬美元預期投資於機器及設備以增加產能，以推出已經或預期自整車製造商獲得的新產品項目。於相關資本開支327百萬美元中(其中包括)約177百萬美元將用於北美洲、約20百萬美元將用於歐洲、約119百萬美元將用於中國，而餘額用於世界其他地區(包括約6百萬美元及5百萬美元將分別用於印度及巴西)。



## 業務

根據由整車製造商客戶提供的指示性生產安排及按照由第三方業內來源提供的資料得出的預測，我們預計，倘相關採購訂單按其條款執行，我們的資本開支將大幅提高EPS及半軸的產能。我們預計，各產品類別(泵除外)的利用率於期間將呈現一定程度的增長。下表載列我們截至2013年及2014年12月31日的產能擴大計劃。

產品	2013年	2014年
	(件) <sup>(1)</sup>	
EPS.....	4,483,000	5,892,000
HPS		
齒輪.....	2,492,050	1,714,200
泵.....	4,062,000	3,800,000
轉向管柱.....	4,935,000	4,975,000
半軸.....	11,109,000	12,442,582

附註：

(1) 就計算方法而言，請參閱「一產量、產能及使用率」。

以上預測受一些風險及不確定因素所限，包括我們無法確切預測客戶的訂單水平實際收到的訂單及在各項目生產。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—供應短缺可能對我們產生不利影響，導致生產中斷」及「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們及我們的供應商面對生產方面的挑戰」。

### 庫存控制

我們旨在優化庫存控制以提升現金管理、營運效率及生產力。我們的全球生產控制及物流團隊監控庫存控制並負責庫存管理。生產控制及物流主管駐守我們全球各設施，並負責整體庫存管理。生產控制及物流主管由一名數據協調員支持，其負責協調庫存活動及其所屬廠庫存結餘的準確性。由於庫存控制乃我們整個集團的責任，我們指派多個其他部門(如產業工程團隊、財務團隊及營運團隊)支持庫存管理。

於管理全球庫存時，我們關注兩個主要標準。第一，手頭庫存日監控我們的供應商是否本地化、整體價值流設計、供應鏈及其他方面縱向整合。一個相對標準，手頭庫存日幫助我們跟蹤庫存管理表現的趨勢。第二，年度實物庫存測試在每個廠每年至少進行一次，檢測企業的管理庫存以及全球生產控制及物流團隊在任何時候報告庫存水平準確度的表現。我們使用其他標準，如客戶付運表現(檢測客戶準時付運頻率)及達致時間表(檢測各廠每天每個小時達致時間表的表現)。

## 業務

### 質量控制及認證

我們的質量系統乃為監控我們產品從開發直至生產的質量而設。我們的項目管理及工程團隊負責設計流程中的品質控制。我們的製造營運團隊負責製造流程中的品質控制。我們部分品質監控僱員在業內擁有超過20年經驗，許多質量控制僱員持有工程學位。已採購零件的質量控制乃我們全球供應管理團隊的責任。除了我們的內部控制標準外，我們的整車製造商客戶一般設有其本身有關品質控制的特定規定或保修標準。為推動我們廠的品質控制，我們全球所有地點均已獲得TS-16949認證，此乃汽車業品質認證，亦獲我們大部分客戶所認可。TS-16949認證計劃由IATF制訂，其包括第三方檢核人員資格及全球一致認證的共同規則。此項認證有效期為三年，須獲經認證組織的IATF核證的檢核人員每年確認。

發佈新產品及客戶項目時，我們的開發經理及工程師負責設計我們的產品及製造系統，以及我們在前期產品開發規劃流程中的品質控制。在生產中，我們的部件批准流程旨在確保任何新產品或改良部件生產前經已完全理解並滿足客戶要求。我們亦進行故障種類及風險分析，以在開發週期初期潛在問題較易解決時加以識別，透過設計改善其可靠性。此外，我們的系統為產品設立特定的品質基準，以改善安全性、確保合規性及優化汽車性能。

在我們的製造系統內，我們對各製造操作制定標準工作指示，以促進符合安全性、設備營運及產品修復要求。我們使用旨在檢測並在有瑕疵部件生產出來前將其移除的防錯系統。我們的控制及分揀系統在製造流程中識別並分離不合格部件。各製造廠根據我們的品質系統要求每週進行評估。此等每週評估涉及審閱相關文件記錄、與有關人員面談、記錄守規及違規的情況、實施任何糾正行動以及監察及審閱結果。此外，我們定期進行品質審核，經過培訓的檢核人員審閱並驗證我們的製造流程達致我們的品質及客戶要求。此等定期檢核涉及(其中包括)檢討適用的客戶規定、與有關人員進行面談、記錄守規或違規的證據及編製檢核報告。當我們需要採購零件時，我們採用與我們內部所採用生產零部件時類似的品質控制流程以監控我們的供應商。我們由採購前階段直至生產均與供應商直接合作，以確保其符合我們客戶的品質標準。

我們的問題解決系統旨在識別品質問題的根本原因。當問題被識別並得到解決後，我們對可能面對類似問題的全球廠進行經驗溝通學習。針對需要永久糾正行動的持續性問題，我們使用先進的問題解決工具(如Six Sigma)識別並且移除產品在製造流程中產生瑕疵及變異的根本原因。我們設有產品識別及追蹤方法，讓我們可找出可能有瑕疵的零件，以減低品質問題的風險。我們亦經常監控客戶保修數據，分析因保修退回之部件，識別存在的品質問題。我們的年度品質規劃通過設定特定的目標、舉措

## 業務

及時間目標對我們的品質控制文化加以推廣，要求我們具有個人所有權及責任意識。該等目標的進展通過標準(如各生產週期中合格品質部件的百分比、每售出百萬件零件的客戶退回數量及世界範圍的品質投訴數量)進行衡量。

### 客戶

截至最後實際可行日期，我們向超過50名客戶供應產品，包括以產量計為2012年幾乎全部全球十大整車製造商。

截至2010年(我們的前身公司及本集團的匯總收益)、2011年及2012年12月31日止年度，向我們的五大客戶的銷售額分別佔我們收益的79.2%、82.4%及82.7%。截至2012年12月31日止年度，五大客戶各自已與我們維持超過20年的業務關係。於往績記錄期間，概無董事或彼等的聯繫人士或據董事所知擁有超過已發行股本5%權益的股東於任何五大客戶中擁有任何權益。截至最後實際可行日期，考慮到我們五大客戶的付款歷史，我們並不知悉該等客戶的財務狀況有任何重大問題。

我們尋求機遇與通用汽車以外的整車製造商建立關係，以減低我們對任何單一客戶的依賴，並一直且繼續將本集團的客戶群多元化成為我們的主要策略之一。自我們於收購事項後成為獨立元件供應商以來，我們亦一直專注於與通用汽車以外的整車製造商緊密合作並透過提供能配合我們各客戶需要且符合成本效益的解決方案進行更多銷售。我們透過機遇計劃對準潛在客戶及追蹤多項機遇，其追蹤及評估我們擬獲得的潛在客戶預訂。我們亦已集中擴大在新興市場(如中國)的業務，而我們在該等市場拓展與全球及當地整車製造商進行的業務商機。見「我們的戰略—鞏固已建立的客戶關係及繼續多元化客戶群」。

我們計劃繼續將客戶群多元化，以管理任何客戶需求有所減少的風險。此外，為減低向客戶採購出現潛在減少的不利影響，我們將嘗試調整我們員工的數量以配合預期生產需要並將繼續向其他客戶尋求新項目。我們亦將盡可能評估與有關客戶所訂立採購訂單的定價、評估有關情況旨在贏得有關客戶所授出的新業務，並評估現有產能的其他用途。

整車製造商必須對工程及其他資源作出巨額投資，以與供應商制訂汽車項目。本集團的產品乃就特定客戶及汽車項目設計，而本集團在產品有效週期的各階段(包括設計、樣件製造、生產及售後客戶支持)與客戶緊密合作，以向客戶提供快捷及高度制訂的解決方案。我們相信，我們的客戶需要投入大量時間及開支以獲得目前我們所提供的轉向及動力傳動的其他供應。各轉向供應商一般依賴少數主要整車製造商。鑒於生產時間表、整車製造商的內部政策以及於汽車項目有效期內為獲得其他供應所涉

## 業務

及時間及成本，整車製造商於汽車項目有效期內(一般為四至七年)終止與供應商的關係屬十分罕見。於往績記錄期間，概無客戶於汽車項目有效期內終止與我們訂立的供應協議。

全球汽車業、轉向業及半軸業的競爭情況乃由少數主要製造商所壟斷。轉向及半軸供應商一般依賴少數主要整車製造商客戶，而主要整車製造商客戶則一般依賴少數轉向及半軸供應商。根據IPSOS報告，與汽車製造商已建立供應關係的轉向系統製造商可享有競爭優勢，因為轉為轉向供應商的成本對整車製造商屬偏高。見「行業概覽—全球轉向系統行業概覽—轉向行業的競爭環境—全球轉向系統行業的主要製造商」、「行業概覽—全球汽車行業概覽—全球汽車行業的概覽—全球汽車行業的主要汽車製造商」及「行業概覽—全球動力傳動系統行業的概覽—動力傳動行業的競爭環境—全球半軸行業主要製造商」。

### 與通用汽車的關係

我們與通用汽車已建立穩固及歷史悠久的關係，包括作為通用汽車內部分部約90年，而我們計劃繼續鞏固此關係。本集團並非向任何特定整車製造商客戶(包括通用汽車)提供轉向或動力傳動產品的唯一供應商，但本集團相信我們為通用汽車的重要供應商。

由2010年11月4日至2010年12月31日止期間以及截至2011年及2012年12月31日止年度，向我們最大客戶通用汽車作出的銷售分別佔我們的收益50.4%、50.6%及52.3%。截至2010年、2011年及2012年12月31日止年度，來自通用汽車的應收貿易賬款分別佔應收貿易賬款總額43.1%、43.0%及48.6%。截至2010年、2011年及2012年12月31日止年度的通用汽車平均週轉日分別為46.5、42.2及46.9日。

我們、太平洋世紀(北京)汽車零部件有限公司及通用汽車已就收購事項訂立多項協議。此等協議規定須就(其中包括)我們與通用汽車持續關係某些方面訂立框架協議(包括某些過渡協議)。本集團就收購訂立供應協議以及接管及保障協議，以向通用汽車保證本集團於收購後將妥為履行其供應責任。本集團已就收購訂立知識產權協議，以規管通用汽車於2009年向德爾福收購或由我們的前身公司於其由通用汽車擁有時獲得知識產權的擁有權及特許權。本集團相信，此等協議並非在一般業務過程中業內做法。此等協議的某些主要條款概述於下文。



## 業務

### 收購總協議

於2010年7月7日，太平洋世紀(北京)汽車零部件有限公司與通用汽車、PCM U.S. Acquisition Company及New Pacific Century Investment Pte. Limited簽立收購總協議(於2010年11月30日經修訂，「收購總協議」)，其規定通用汽車向太平洋世紀(北京)汽車零部件有限公司出售我們的業務。根據收購總協議，通用汽車同意(其中包括)於2013年11月30日前不會與我們的前身公司經營的全球轉向及半軸業務(包括設計、測試、製造、開發、營銷、銷售及分銷汽車轉向及半軸產品)進行競爭，惟在某些例外情況下則除外，(其中包括)通用汽車持續經營現有業務、為其本身產品製造零件及銷售及分銷服務零件及售後市場零件。根據本集團與通用汽車所得經驗，本集團並不知悉通用汽車有任何計劃，待不競爭期間於2013年11月30日期滿後將從事汽車轉向及半軸產品製造。因此，本集團並不知悉不競爭期間的期滿將對本集團的業務、營運業績及財務狀況構成重大不利影響。我們及太平洋世紀(北京)汽車零部件有限公司亦同意(其中包括)(i)承擔我們的前身公司的所有負債(包括環境責任，惟有限僱傭責任則除外)及就此向通用汽車提出彌償；(ii)於2015年9月14日前於我們位於密歇根州沙基諾的廠房設立製造設施；(iii)履行與工會於2010年11月30日生效的集體商討協議。見「一僱員」。

### 供應協議

於收購事項前，有多項採購訂單及其他協議已生效以規管耐世特汽車向通用汽車供應產品。就向太平洋世紀(北京)汽車零部件有限公司出售我們的前身公司而言，耐世特汽車、太平洋世紀(北京)汽車零部件有限公司及通用汽車訂立日期為2010年11月30日的供應協議，以規管我們向通用汽車出售與通用汽車於2010年11月30日所訂立合約項下產品(「零部件」)的條款。倘供應協議及規管我們向通用汽車進行出售零部件的任何其他採購訂單或其他協議出現衝突，則以供應協議的條款為準。我們向通用汽車出售並非根據於2010年11月30日與通用汽車所訂立合約項下的產品一般不受供應協議所保障，且受多項採購訂單及其他協議所規管。

供應協議規定某些主要條款，並可取代任何規管供應零部件的現有採購訂單及其他協議的衝突條款。根據供應協議，通用汽車同意向我們給予機會參與其嶄新及未來轉向及動力傳動業務的採購流程，其競爭基準與其他供應商相同(並無特別優惠)，且須遵守通用汽車的一般條款及條件，直至2020年11月30日為止。供應協議亦就零部件方面延長通用汽車的採購責任及我們的供應責任，直至適用的汽車項目週期結束為止，即使通用汽車就零部件方面並無質量或採購數量的最低要求。根據供應協議，汽車項目週期包括該汽車項目的延期，但不包括新汽車項目或新增汽車平台的延期。供應協議並無限制適用汽車項目可予延期的情況或有關延期的可能最長期間。整車製造商延長項目的長度及理由一般各有不同。我們與通用汽車之間受限於供應協議且截至

## 業務

最後實際可行日期尚未屆滿的合約乃於2005年與至2010年間訂立；假設適用汽車計劃未能延期，則該等合約預計將於2013年與2020年間期滿。供應協議亦規定，由於我們有合理的內部產能限制，我們將在通用汽車要求下設立零部件庫存庫。

供應協議規定就零部件支付的款項將於平均47日(我們相信此期間符合一般業內慣例)後作出。供應協議訂明，零部件的價格應遵從現有合約中的定價條款，該條款乃以競爭招標流程所產生的市價為基準，符合我們的一般慣例。見「一客戶一與我們客戶的供應關係」。除非零部件的現有合約另有規定，否則我們將無權就我們的成本變動對零部件的定價作出調整。雖然我們在供應協議下無權對零部件作出價格調整(除非現有合約另有規定)，但當意料之外的因素影響本集團營運時，本集團仍可就定價與通用汽車磋商。例如，本集團能不時與通用汽車磋商大宗產品價格相關的調升／調低條款。

除現有終止條款外，供應協議允許，倘通用汽車合理認為零部件就其技術、設計或品質而言已再無競爭力，則通用汽車可終止其就零部件的採購責任。此外，供應協議收窄通用汽車基於項目取消或修改因便利而終止其訂購供應協議的能力。

此外，我們同意就通用汽車所製造、裝配或運輸與通用汽車的零件中於過去或現時使用的工裝乃由通用汽車擁有，並同意在任何工裝是否屬通用汽車擁有的工裝所產生任何爭議時假定通用汽車屬勝訴(惟須遵守任何其他客戶擁有權權利)。供應協議亦規定，通用協議有權在毋須作出通知下即時獲取通用汽車擁有的工裝，並禁止在並無通用汽車書面同意下使用任何由通用汽車擁有的工裝生產零件，以出售予任何第三方(而我們相信此舉符合一般業內慣例)。

於發生供應協議項下的違約事件，通用汽車可終止供應協議或就零部件訂立的任何採購訂單或其他協議。供應協議項下的違約事件的定義為截至2015年9月14日前我們違反供應協議或採購訂單或規管供應零部件的其他協議項下的任何責任、我們將重大及即時危害我們向通用汽車供應零部件的行動、我們未能於密歇根州沙基諾維持製造設施，及某些我們的未能償債事件及債權人的行動。

本集團已就收購事項訂立供應協議，以向通用汽車提供擔保本集團將於收購事項後合理履行其供應責任。截至2011年及2012年12月31日止年度，我們向通用汽車的銷量中分別約有94%及96%受限於供應協議。誠如上文所述，供應協議一般僅影響我們依據於2010年11月30日或其之前訂立的合約向通用汽車供應的零部件。本集團相信，



## 業務

由於供應協議所涵蓋的汽車項目陸續終止(導致本集團於未來供應協議下有關供應零部件的收益減少)且被與通用汽車訂立不受限於供應協議的合約所取代，供應協議對本集團的任何不利影響將逐漸全面減輕。

由於轉向及半軸供應商一般依賴數名主要的整車生產商客戶，而整車生產商客戶一般依賴數名轉向及半軸供應商，我們相信，我們對通用汽車的依賴概不會影響我們相較於通用汽車的其他現有供應商的議價能力。我們亦相信我們按通用汽車其他現有供應商的相同的競爭基準以爭取通用汽車的業務。

基於以上各項，我們的董事認為供應協議概無於往績記錄期間對本集團造成重大不利影響，而我們的董事概不知悉其將於未來對本集團造成重大不利影響。

### 接管及保障協議

倘出現接管及保障協議項下的違約事件，接管及保障協議給予通用汽車權利可使用就製造零部件所使用、有幫助或所需要的營運資產，並佔用我們位於下列地方的廠房的房地產：(i)美國密歇根州沙基諾；(ii)墨西哥薩濱納斯伊達爾戈；(iii)墨西哥格雷羅；及(iv)墨西哥華雷斯(個別及共同均稱為「設施」)，為期由發生接管及保障協議項下失責事件起計及之後最長24個月期間。此外，接管及保障協議向通用汽車授出特許權可於佔用期間毋需支付特許費使用製造於設施所生產通用汽車產品所需的知識產權或分授該特許權。通用汽車同意於佔用期間為我們其他客戶生產零件，惟須遵守某些條件，包括該等客戶須支付生產其產品相關的開支，並規定為該等其他客戶進行的生產不會無理由地干擾通用汽車生產零部件。通用汽車就各設施根據接管及保障協議的權利將繼續有效，直至通用汽車終止所有我們就於設施所製造截至2010年11月30日已存在的產品(「現有零件」)訂立的採購訂單、供應協議及其他正式協議(「2010年11月前採購訂單」)或直至其期滿為止。我們不會在並無通用汽車事先書面同意下出售或處置或增設負擔或使用於設施的經營資產及房地產而致使通用汽車於接管及保障協議項下的權利將會受到重大及不利影響，而該書面同意不得遭無理拒絕。

下列者構成接管及保障協議項下的失責事件：

- 我們書面確認我們未能履行根據下列各項的責任：(i)供應協議或(ii)2010年11月前採購訂單；
- 我們未能付運或出產由指定設施供應的現有零件，而對通用汽車裝配業務導致即時生產中斷；
- 我們要求通用汽車提供財務優惠，並我們確認在並無有關財務優惠下我們未能適時履行供應協議及採購訂單項下的責任；
- 我們遭債權人展開訴訟或法院向我們或設施中經營資產的重大部分頒令或授出其他濟助，致使將對通用汽車裝配業務造成即時及重大生產中斷；或

## 業務

- 任何向我們提供融資的放款人停止提供融資，致使將對通用汽車裝配業務造成即時及重大生產中斷。

於往績記錄期間概無發生將根據接管及保障協議構成失責事件的事件。因此，我們的董事認為，接管及保障協議於往績記錄期間對本集團概無造成重大不利影響。截至最行實際可行日期，我們的董事並不知悉隨時間流逝有發生任何事件，於未來將屬接管及保障協議項下的違約事件。因此，我們的董事並不知悉接管及保障協議於未來將對我們的集團造成重大影響。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—倘我們未能遵守與通用汽車所訂立協議的條款及條件，我們的業務、營運業績及財務狀況或會受到重大不利影響。」

### 知識產權協議

我們亦訂立知識產權共同所有權協議及相關出讓協議「知識產權協議」，並規定我們及通用汽車的子公司通用全球技術通用汽車全球技術運營公司（「通用全球技術」）共同擁有通用汽車於2009年向德爾福收購的知識產權（版權、專業知識、專利、軟件及商業秘密）及我們的前身公司由2009年10月6日至2010年11月30日止期間構想的任何知識產權（「轉向技術」）。轉向技術主要包括我們各條生產線而我們相信通用汽車目前並無從事的某些生產技術。知識產權協議並無固定週期且除非雙方書面同意外，否則不能終止。

我們及通用全球技術亦已訂立全數付清的非獨家、永久、免付特許費、全球性、不可撤回及不可轉讓的交叉特許權，其規定：(i)由我們授予通用汽車及其聯屬人士以及由通用全球技術授予我們權利，可使用轉向技術及轉向技術的某些修改；(ii)通用全球技術及我們將轉向技術分授予有關聯屬人士及供應商（視情況而定）的有限權利；及(iii)通用全球技術及我們分授轉向技術的某些修改的權利。此外，各方向其他各方授出契諾不得就有關轉向技術的知識產權提出訴訟或轉讓其權利。雖然通用汽車有權使用轉向技術，但我們並不知悉於往績記錄期間及截至最後實際可行日期是否有任何使用轉向技術。此外，雖然通用汽車將轉向技術及其某些修改分授予其其他供應商，但我們並不知悉在往績記錄期間有任何通用汽車有關分授情況。此外，由於有關技術自我們訂立知識產權共同所有權協議及交叉特許權以來已有所提升，故我們已於其後發展我們本身的知識產權，且逐漸取代轉向技術。因此，通用汽車使用及／或分授轉向技術對本集團造成的影響將逐漸減輕。因此，我們的董事認為，知識產權協議概無於往績記錄期間對本集團造成重大不利影響，而彼等概無知悉其將於未來對本集團造成重大

## 業務

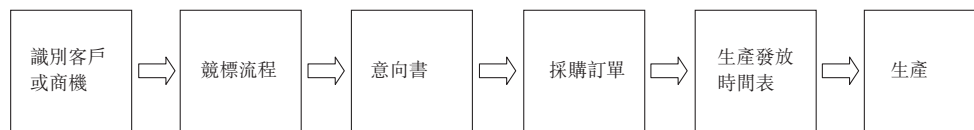
不利影響。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們的知識產權組合面臨某些風險，其可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。」

此外，通用汽車將其所有根據商標協議及一項相關出讓協議項下的耐世特商標權利出讓及轉讓予我們。

本集團並不依賴任何特定的專利。見「業務—知識產權」。

### 與我們客戶的供應關係

雖然此流程就個別客戶有所不同，但下圖載列我們眾多客戶的供應關係的主要步驟：



任何新客戶關係以我們識別潛在客戶或商機開始。在此階段，我們團隊將考慮潛在商機是否符合我們的收益計劃、製造佈局策略及其他業務目標。我們一旦決定競標一項商機後，我們的銷售團隊將制訂一份客戶建議書，當中包括技術建議、報價、時間進度表及其他商業條款。客戶然後將進行競價流程，當中本集團的建議書(包括其報價)將與其他供應商的建議書作出比較，以競逐有關該項業務。

當準備報價時，本集團根據對項目的估計成本及由內部決定的最低利潤率要求而決定本集團將會就該項目批核的最低價格。本集團於競價流程向客戶提出的價格乃根據市價計算，但不會跌至低於本集團的可接受最低價格。因此，雖然本集團在決定其可接受的最低價格時將考慮就該項目的其估計成本及內部決定的利潤要求，但本集團的定價乃根據來自競價流程所得市價計算。倘我們的建議書通過客戶多輪技術審閱後，而我們在競價流程中勝出，某些客戶可能提供進一步確定客戶要求的意向書。該意向書然後就收益計劃進行審閱。該意向書一旦通過我們的內部審閱而我們接納該意向書，則我們認為該項商機已獲接納。一旦我們接納業務機會，其一般需要24至30個月以讓我們設立所需的產能，同時亦讓客戶於開始生產前完成車輛開發。

## 業務

我們一般透過為特定汽車供應特定產品的採購訂單向我們的整車製造商客戶供應產品，該等訂單普遍受各整車製造商訂立的一般條款及條件規管。就於授出業務後提供意向書的客戶而言，我們一般於預期生產開始前短時間方接獲採購訂單。並不提供意向書的客戶一般會於授出業務後發出採購訂單。儘管與客戶的採購訂單因客戶而異，惟其通常達成一種關係，當中我們客戶按其特定部件要求或就特定汽車供應的系統下單，惟毋須向我們採購產品的任何最低數量。該等關係一般延伸至有關汽車項目生命週期，一般介乎四至七年。

採購訂單通常定明產品價格，並就每宗採購訂單進行商討，其可因應某些情況，如大宗商品或匯率上升／下跌條款，或就我們達到的削減成本，作出調整。價格可於項目的週期中相隔某些時段根據客戶要求的年度減省得出的預先商議百分比減少。在大部分情況下，我們的整車製造商客戶均同意達成特定產品採購要求，但毋須向我們採購任何最低數量的產品。

規管採購訂單的一般條款及條件由各整車製造商設定，雖然因客戶而異，惟一般規定：

- 我們一般須就我們的產品提供保修。整車製造商向汽車最終用家提供的平均保修期一般為產品週期中的兩至五年。在大多數情況下，我們就產品提供的保修期乃與整車製造商向汽車最終用家提供的平均保修期相符。我們的保修一般規定我們的產品將符合客戶的規格、並無損毀，且符合一切適用的法例及法規。
- 倘我們付運的貨品未能符合規格，則我們的客戶可撤回接納、拒絕或要求糾正或向我們退回貨品，而費用及損失風險將由我們承擔。
- 倘整車製造商因我們產品的缺陷召回其汽車，我們亦可能須分攤全部或部分召回成本。見「風險因素 — 有關我們業務及行業的風險 — 整車製造商進行產品召回可對其生產水平造成負面影響，因而對我們的業務、營運業績及財務狀況產生重大不利影響。」

個別採購單可因事故或未有履行責任及(大多數情況下)可因我們無力償債及若干公司控制權變更事件而終止。此外，許多整車製造商客戶有權為競爭或方便起見而終止，有關選擇權准許我們客戶於汽車項目生命週期內定價時施加壓力。客戶亦有能力發出少於汽車項目週期的採購訂單，繼而可能減低我們的利潤率及增加我們流失未來在該等採購訂單下銷售的風險。



## 業務

儘管客戶計劃普遍延至未來期間，且預期我們將於該等未來期間供應某些水平的整車製造商生產，客戶採購訂單(包括適用條款及條件)一般為毋須規定生產數量的要求合約。我們的客戶經由我們的製造及分銷中心發出的特定及獲授權客戶發放時間表就實際生產及付運發出訂單。我們根據此等在正常情況下每星期提供的客戶發放時間表製造及付運，惟可予更改及可能基於週期性汽車生產或代理商的庫存水平而有異。客戶的計單一經接納後一般將盡可能即時處理。

價格壓力乃整個行業的特點。我們嘗試透過以技術創新、當代產品設計、規模效應、減少不合格率及大批量採購等方法改善我們的製造及採購效率，以將減價帶來的負面影響抵銷。本集團以往曾於汽車項目週期內減低產品的生產成本。此外，本集團相信，價格壓力將於本集團向整車製造商供應的現有產品以可按較現有產品有溢價出售的新產品取代時減輕。

在某些情況下，我們可向現有客戶就現有業務提供減價以贏得其新業務。於往績記錄期間，減價已就目前業務延伸至現有客戶以贏得其新業務，減幅佔我們總收益(我們的前身公司及本集團的匯總收益)約0.5%。

我們設有付款及信貸條款政策，其規定釐定我們客戶的適當付款及信貸條款的企業標準。此等標準已考慮某些因素，包括客戶的國家風險及信貸風險。此項政策的目標為盡量減低與該交易有關的商業風險。由於客戶的整體信貸風險增加，我們需要較為嚴緊的付款及信貸條款。標準信貸條款規定款項必須於付運後30至90日之間支付。我們大部分客戶均以現金償付其發票。然而，於亞太地區及某些國家，某些客戶乃以於未來日期到期的銀行票據向我們支付款項。

本集團維持召回及保修儲備，而董事相信，根據我們對必需償付的未來及現有索償估計的款項而言，該等儲備實屬足夠。由2010年11月4日至2010年12月31日止期間以及截至2011年及2012年12月31日止年度，我們的保修開支分別為1.2百萬美元、11.5百萬美元及16.7百萬美元。由2010年11月4日至2010年12月31日止期間以及截至2011年及2012年12月31日止年度，我們的保修付款分別為0.7百萬美元、10.9百萬美元及9.5百萬美元。截至2010年、2011年及2012年12月31日，我們有關保修申索的準備分別為24.6百萬美元、25.1百萬美元及32.4百萬美元。

於最後實際可行日期，我們與整車製造商客戶就汽車計劃訂立12項重大採購訂單，目前正進行開發，惟於2012年12月31日尚未開始投產。此等採購訂單一般指明整車製造商客戶將向我們採購特定產品的產品價格及要求，惟毋須向我們採購最低數量的產



## 業務

品。見「我們的業務模式—整車製造商訂貨」及「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們與整車製造商客戶的採購訂單一般為需求合約，任何客戶(尤其我們最大的客戶)的產量要求下降時，會對我們的業務、營運業績及財務狀況產生重大不利影響」。

下表載列主要選定已預訂業務及相應預期週期收益及產量的明細。預期選定主要已預訂業務將於下表所註生產日期開始時開始帶來收益。我們估計選定主要已預訂業務的價值於相關汽車項目生命週期內約72億美元。估計生命週期產量乃根據由整車製造商客戶提供的指示性生產安排及按照由第三方業內來源提供的資料得出的預測所計算。已預訂業務的估計收益指倘合約根據其條款獲履行時我們預期於汽車項目生命週期將收取的金額。已預訂業務的價值並非按公認會計原則界定的計量方法，而我們釐定其價值方法未能與其他公司於釐定其已預訂業務的價值所使用的方法作出比較。

產品內容	估計 生命週期 收益 (十億 美元)	客戶	汽車類別	估計 生命週期 產量	授出日期	首次開始 生產日期	週期
CIS .....	1.5	美國整車製造商2	載客車及運動型 多用途汽車	5,356,825	10年7月	13年4月	5
		美國整車製造商1	載客車	3,162,000	11年7月	14年7月	6
HPS.....	0.2	美國整車製造商2	載客車及運動型 多用途汽車	747,300	12年11月	13年9月	6
半軸.....	1.0	美國整車製造商2	載客車及運動型 多用途汽車	7,726,800	10年11月	13年4月	5
		美國整車製造商2	運動型多用途汽車	8,052,275	13年1月	15年10月	7
		美國整車製造商2	轎車	4,291,805	11年8月	14年7月	7
		美國整車製造商2	轎車	3,684,800	11年4月	14年9月	5
EPS.....	4.5	美國整車製造商2	載客車及運動型 多用途汽車	3,841,075	10年4月	13年4月	5
		德國整車製造商	轎車	6,301,028	10年8月	13年9月	12
		美國整車製造商1	轎車	647,980	11年7月	14年7月	5
		美國整車製造商1	載客車	3,162,000	11年7月	14年7月	6
		中國整車製造商	轎車	1,290,000	10年12月	13年9月	6

我們預期將於業務授出日期起計一至三年內根據此等授出業務開始帶來收益，並將得知於不久未來會達致的收益增長。

## 業務

### 銷售、營銷及分銷

截至2012年12月31日，我們的銷售及營銷團隊有69名僱員，該團隊位於11個國家，當中眾多具備工程背景。我們銷售及營銷僱員分為客戶專責小組，其負責全球性發展及支持我們與各大客戶的關係。此外，我們亦設有銷售經理，彼等專門集中推廣我們的全球產品線。我們直接向整車製造商客戶營銷產品，惟佔我們於2012年總銷售額中微不足道份額的某些HPS元件的售後市場則除外。

我們的營銷策略專注於透過使媒體學習有關我們產品及業務發展成就的媒體活動及產品示範，建立我們的品牌。此外，我們參與客戶導向的技術表演及展覽，同時出席選定的技術會議。

我們將我們的產品出口的主要國家包括美國、墨西哥、加拿大、土耳其、法國、德國、意大利、西班牙、韓國、澳洲、阿根廷及泰國。下表載列所示期間／年度以地區劃分我們的收益：

	我們的前身公司		本集團		匯總 <sup>(1)</sup>		本集團			
	由2010年1月1日至2010年11月30日止期間		由2010年11月4日至2010年12月31日止期間		2010年總計		截至2011年12月31日止年度		截至2012年12月31日止年度	
	千美元	%	千美元	%	千美元	%	千美元	%	千美元	%
<b>地區分部：</b>										
北美洲.....	1,200,748	63.4	96,858	61.8	1,297,606	63.2	1,470,392	65.4	1,536,351	70.9
歐洲.....	430,868	22.7	31,715	20.2	462,583	22.5	456,359	20.3	328,444	15.2
中國.....	129,240	6.8	18,125	11.6	147,365	7.2	168,477	7.5	182,326	8.4
全球其他地區 <sup>(2)</sup> .....	134,339	7.1	9,990	6.4	144,329	7.1	152,524	6.8	120,681	5.5
<b>總計.....</b>	<b>1,895,195</b>	<b>100</b>	<b>156,688</b>	<b>100</b>	<b>2,051,883</b>	<b>100</b>	<b>2,247,752</b>	<b>100</b>	<b>2,167,802</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 由2010年1月1日至2010年11月30日止期間及由2010年11月4日至2010年12月31日止期間收益數字已予匯總。見「財務資料—呈列基準」。
- (2) 包括巴西、印度、韓國及澳洲。

我們其中一項主要戰略為透過擴大我們的產品組合，提供切合該等新興市場需要的產品，增加我們於中國及其他新興市場的市場份額。此外，我們計劃繼續鞏固與此等市場的全球及當地整車製造商已建立的關係，並或會拓展經選定的戰略收購及結盟。我們亦計劃擴充在這些市場的製造能力，配合我們業務增長。

## 業務

### 合營企業

我們於1995年及2006年在中國分別成立兩家合營企業，即耐世特涿州及耐世特蕪湖。耐世特涿州及耐世特蕪湖均從事開發、製造、裝配及銷售動力傳動系統、等速萬向節產品及相關汽車元件。我們與凌雲工業分別於耐世特涿州及耐世特蕪湖各自的權益中持有60%及40%。凌雲工業為根據中國法律註冊成立的公司，並於上海證券交易所上市(股份代號：600480)。其從事(其中包括)製造及銷售汽車零部件以及管道系統。其主要股東為北方凌雲工業集團有限公司，其於截至2012年9月30日持有凌雲工業的股份權益中約34.11%。除其於耐世特涿州及耐世特蕪湖的權益外，凌雲工業與本集團概無關連。

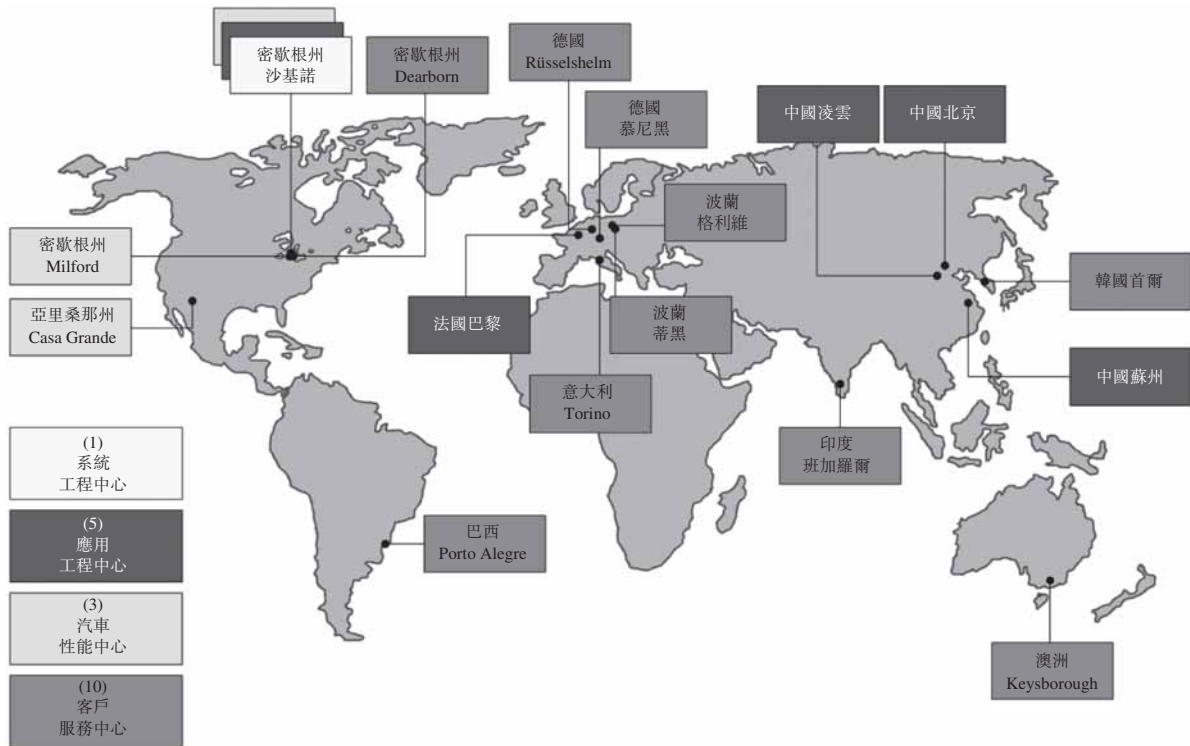
根據耐世特涿州及耐世特蕪湖各自的合營企業合約：

- (i) 董事會須由七名董事組成，其中四名(包括主席)將由我們委任，另三名(包括副主席)將由凌雲工業委任；
- (ii) 總經理(其將由我們提名)須負責該合營企業的日常營運及管理工作，並由副總經理(其將由凌雲工業提名)協助執行；
- (iii) 首席財務官將由我們提名；
- (iv) 純利將根據彼等各自應佔的註冊資本份額按比例分派予股東；
- (v) 向任何第三方轉讓合營企業的任何股份權益須獲董事會一致批准，而非轉讓一方將擁有購買該等股份權益的優先權；及
- (vi) 凌雲工業須協助合營企業獲得(a)自中國政府機關發出的所需批准、許可、證書及牌照；及(b)該合營企業進行生產活動所需的公共設施。

## 業務

### 客戶支持

我們經營三個汽車性能中心、五個區域應用工程中心及十個客戶服務中心，為位於世界各地客戶提供支持。在我們的汽車性能中心，我們開發、評估、驗證產品並使其生效，同時能夠在安全環境下進行汽車測試。我們的區域應用工程中心負責制訂我們的產品及工序，以便切合客戶規格及要求。我們客戶服務中心的僱員是客戶技術支持的主要聯絡人。以下地圖載列我們截至最後實際可行日期的客戶支持覆蓋範圍：



---

## 業務

---

我們在全球各地的區域應用工程中心及客戶服務中心均聘用熟悉當地習俗及業務慣例，且能與客戶進行直接互動的當地代表。此舉讓我們可適時符合客戶支持的要求，並滿足我們全球整車製造商的全球汽車平台的地區差異。於往績記錄期間，除我們的慕尼黑客戶服務中心於2010年10月開張之外，我們的銷售點概無任何主要變動。

### 競爭

汽車轉向及動力傳動行業競爭非常激烈。整車製造商一般根據產品質量、價格、送貨的可靠及準時程度、產品設計實力、技術專長及開發實力、新產品創新、財務可行性、營運靈活度及優越性、客戶服務以及整體管理，對一級供應商進行嚴格評估。我們相信，我們有實力與其他1級供應商進行競爭。於轉向市場，我們有六名該等全球競爭對手，按2012年銷售額計算，彼等連同我們共同佔轉向市場約73%。見「行業概覽—全球轉向系統行業概覽—轉向行業的競爭環境—全球轉向系統行業的主要製造商。」全球轉向系統市場的入門門檻包括市場具競爭性、整車製造商更換轉向供應商的成本以及持續測試新產品及開發所需的資本及技術實力。於半軸市場，我們有兩名該等競爭對手，按2012年銷售額計算，彼等連同我們共同佔全球市場約59%。見「行業概覽—全球動力傳動系統行業概覽—動力傳動行業的競爭環境—全球半軸行業主要製造商」。進入全球動力傳動系統市場的門檻包括市場具競爭性、由一般已與汽車製造商建立長期關係的少數主要製造商所壟斷及獲得有限度的相關技術，均為歷史悠久的製造商締造競爭優勢。此外，於某些情況下，由於部分整車製造商製造轉向及動力傳動系統供其本身使用，故彼等與供應商可能構成競爭。

有關全球汽車市場的其他資料，見「行業概覽—全球汽車行業概覽—全球汽車行業的概覽」。

### 研究及開發

我們於轉向系統及動力傳動系統的設計、開發、製造及營運方面具備高水準的專長。我們為於1999年將無刷EPS引進歐洲的先鋒，並繼續為EPS技術的市場領導者。我們亦一直為以可調轉向管柱及碰撞能量管理開拓汽車駕駛界面的先驅。與此同時，我們致力於以結果主導的研發方式，並使用精益設計方法及其他精益方法，以迅速回應客戶需求及競爭壓力。我們的專長連同重視創新及效率，將能夠利用先進技術、物料及流程為客戶有效解決問題，並為市場帶來相關創新產品。



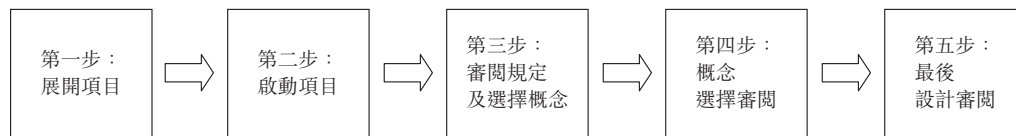
## 業務

我們的系統工程中心位於密歇根州沙基諾，乃研發部門的中心，並於該處設立產品組合及開發核心產品設計及製造流程。客戶樣件一般於單一TS-16949號獲認證的試生產設施內生產，並向全球分銷。在我們於密歇根州沙基諾，我們自身擁有佔地400畝的全面試車場作產品開發及客戶產品評估用途。我們佔地39,000平方呎的隔音及震動中心提供整車及多重系統及部件測試設施，包括先進的半消聲室。

截至最後實際可行日期，我們於沙基諾的前期工程師核心團隊有40名成員，其專注於早期的產品開發。截至2012年12月31日，我們於全球共聘用超過1,100名工程師、科學家、設計師及技術人員。我們研究及開發團隊的大部分成員擁有工程或不同科學領域的本科及深造學位。此外，當中大部分擁有介乎5至30年的汽車行業經驗。此外，我們經營10個客戶服務中心及5個區域應用工程中心的全球網絡，為我們客戶提供地區及客戶特定設計、應用及技術實力。自2010年1月1日至2010年11月30日止期間、由2010年11月4日至2010年12月31日止期間、截至2011年12月31日止年度及截至2012年12月31日止年度，我們的工程及產品開發成本總額分別為118.0百萬美元、13.3百萬美元、179.1百萬美元及190.3百萬美元，其中零、4.8百萬美元、70.8百萬美元及108.7百萬美元資本化為無形資產。有關研究及開發開支入賬方法的資料，見「財務資料 — 重要會計政策及重要會計估計 — 無形資產 — 研究及開發」。

為表揚我們的技術成就，我們已取得數項行業獎項，包括2004年CAD/CAM水平建模及數碼處理設計汽車行業傑出供應商獎以及2009年塑膠工業協會「最具創新性塑膠使用」創新大獎。見「一 獎項及認證」。

本集團開發新項目設計所用的前期開發流程可簡述為五個主要步驟：



- **展開項目。**我們建立清晰的任務及範疇，包括可交付成果及時間規定。與此同時，本集團亦就項目完成所需投資數額及資源權衡財務目標。
- **啟動項目。**我們將客戶要求轉化為實際技術目標、產品規格及流程目標。在此階段，我們亦將考慮多項符合該等要求的策略。有關策略例子包括Six

## 業務

Sigma分析法(一種有助減低製造錯誤的品質管理)、柏拉圖分析(一種改善決策的統計技術)及品質功能展開(一種將客戶需求轉化為工程特性的方法)。

- **審閱規定及選擇概念。**我們進行文獻及專利搜索以找出工程機會，以及評估已經獲專利權的設計範疇。在此階段，我們亦考慮另類設計概念及過往項目取得的經驗。透過預早接觸我們主要的供應商，我們可集中更多設計或流程概念。審閱流程完成後，我們將確定最終產品概念。
- **概念選擇審閱。**我們就製造或採購產品所需某些組件作出決定。倘我們決定採購某些組件，我們會與潛在供應商制訂採購方案。我們亦會完善產品設計，著重於可靠性和風險減低。倘要求任何資本開支(如需要)，可於此階段作出。
- **最後設計審閱。**考慮到市場環境潛在的缺陷或變動，我們就項目設計作出任何必要改善。在此階段，我們的審閱董事會就是否按建議設計繼續進行作最後決定。前期開發流程的持續時間主要取決於項目規模及項目是否涉及新發明。

## 知識產權

截至最後實際可行日期，我們有超過500項美國專利及超過300項美國以外專利，而我們已額外申請接近300項美國及美國以外專利。我們已在多個市場(包括我們產品的主要銷售國，如美國、加拿大及某些歐洲國家)註冊或正在申請註冊某些商標，包括我們的品牌「Nexteer Automotive」。截至最後實際可行日期，我們亦已就某些發明獲得專利保障，並正就包括我們的EPS技術以及轉向管柱及中間軸技術、HPS技術以及半軸技術的發明申請專利保障。我們認為我們的標誌名稱及上述專利及專利申請對我們的業務至關重要，我們並非單獨依靠任何特定商標或專利。此外，作為收購事項一部分，我們與通用汽車訂立知識產權共同擁有權及許可協議，據此，我們與通用汽車於某些知識產權共用共同權利。見「—客戶—與通用汽車的關係—知識產權協議」。

為保障我們的知識產權及我們獲特許權使用的知識產權，我們實施一套內部知識產權管理程序，而所有有關商標、專利及貿易秘密的事宜均須符合該等程序。我們透過定期審閱行業資訊以及我們競爭對手提供的產品及技術，並進行專利及技術調查及其他互聯網搜查，以監察我們的知識產權是否遭受侵犯。

## 業務

經考慮本集團的營運需要、我們同業公司採取的措施以及與可實行措施相關的成本及利得後，我們相信，本集團採取的下列措施足以確保我們的產品不會侵犯其他各方的知識產權：

- 我們於一項計劃的早期，透過進行競爭分析(即審閱我們競爭對手、供應商及客戶產品的小冊子以及其他可循公開途徑取得的營銷材料)，並對我們設計的零件及我們指定的製造流程進行檢核及專利搜尋，以評估是否出現可能侵犯第三方知識產權的情況；
- 倘我們的工程師發現自供應商及／或下游供應商採購的某些產品或零部件可能侵犯第三方的專利，我們將要求該供應商核實該專利的擁有權或對並無侵犯該專利提出書面確認；及
- 為符合行業慣例，我們依賴已載於我們向供應商發出採購訂單上的採購條款及條件，以確保我們的供應商均已遵守所有適用的知識產權法例，且將就已售予我們可能侵犯或聲稱已侵犯一項或以上第三方專利的產品相關的任何及一切成本對我們作出彌償保證。

## 獎項及認證

於往績記錄期間，我們獲得135個全國安全委員會獎項，包括兩個著名工業領袖獎項、八個安全領導獎、32個全國安全委員會完美記錄獎項、21個飛躍進步獎、47個職業卓越成就獎項及25個百萬工作時數獎項。

下表載列我們自獨立實體獲得的部分重要獎項及證書：

獎項／證書	頒發獎項組織	年度
「工作場所特別安全表現」全國安全成就獎.....	全國安全委員會(美國)	2012年
國際人類工程盃(International Ergo Cup)最後七個入圍決賽項目.....	全球人類工程學組織(Global Organization of Ergonomics)	2012年
OHSAS 18001：2007規格.....	Lloyd's Register Quality Assurance	2012年
最佳工作地點—法國巴黎.....	Great Place to Work Institute	2012年
國際人類工程盃(International Ergo Cup)簡約大獎.....	全球人類工程學組織(Global Organization of Ergonomics)	2011年
傑出人才大獎.....	巴西人力資源協會	2011年
全國安全成就大獎.....	全國安全委員會(美國)	2010年
「最具創新性塑膠使用」創新大獎.....	塑膠工程師協會(美國)	2009年
新鄉獎.....	新鄉營運卓越獎	2006年
具活躍吸能特性轉向管柱入圍決賽汽車行業傑出供應商獎.....	《汽車新聞》	2006年

## 業務

獎項／證書	頒發獎項組織	年度
2006年Six Sigma傑出大獎 .....	<i>iSixSigma</i>	2006年
每週工業決賽隊伍「2005年最佳工廠」.....	《每週工業》	2005年
塑膠工程創新社會決賽隊伍.....	塑膠工程師協會	2005年
新鄉獎決賽隊伍 .....	新鄉營運卓越獎	2004年
CAD/CAM水平建模及數碼處理設計 汽車行業傑出供應商獎.....	《汽車新聞》	2004年
新鄉獎決賽隊伍 .....	新鄉營運卓越獎	2003年
四連杆系統汽車行業傑出供應商獎 .....	《汽車新聞》	2002年
數學基礎移除金屬(「MBMR」)軟件 汽車行業傑出供應商獎.....	《汽車新聞》	2001年
新鄉傑出大獎 .....	新鄉營運卓越獎	2000年
E-STEER™ 電子轉向汽車行業 傑出供應商獎 .....	《汽車新聞》	1999年

## 房地產

我們就業務營運於世界各地佔用物業。此等物業用於非物業業務，其主要包括作製造場所、客戶支持中心、貯存以及工程技術中心用途的樓宇。截至最後實際可行日期，我們擁有八幅地皮(總地盤面積約1,974,331.8平方米)，47幢樓宇(總建築面積約403,995.2平方米)，並租賃27項物業(總建築面積約102,138.7平方米)。

## 我們的自置物業

截至最後實際可行日期，我們於美國、中國、巴西、印度、墨西哥及波蘭等地擁有八幅地皮，總地盤面積約1,974,331.8平方米以及47幢樓宇，總建築面積約403,995.2平方米。我們的自有物業主要作製造用途，建築面積介乎約7,905平方米至321,748.2平方米。我們的自有物業佔我們所佔用的物業約79.8%。

## 業務

於此等自置物業中，我們認為以下項目地位舉足輕重，原因是其為本公司主要的製造場所。該等物業的詳情載列如下：

編號	自有物業	地盤面積 (平方米)	總建築面積 (平方米)	登記擁有人
1	墨西哥薩濱納斯伊達爾戈 67號廠房 <sup>(1)</sup> Inturbide 1305, Barrio de Sonora, Sabinas Hidalgo, Mexico	41,463.8	13,288	Steering mex S de RI de Cv
2	中國蕪湖 54號廠房 中國安徽省蕪湖經濟技術開發區 淮海路18號	26,666.9	15,836.5	耐世特蕪湖
3	密歇根州沙基諾 1, 3, 4, 5, 6及7號廠房 耐世特汽車公司 3900 Holland Road Saginaw, MI 48601-9494 United States	1,650,672.3	321,748.2	耐世特汽車
4	墨西哥華雷斯 68號廠房 Avenue Rio Bravo #1445 Parque Industrial Rio Bravo Cd. Juárez, Chihuahua, Mexico	20,241.8	10,287.8	Steering mex S de RI de Cv
5	巴西阿雷格裏港 89號廠房 Rua Giuseppe Mandelli 118 Bairro Sao Joao Porto Alegre Rio Grande do Sul, 90200-290 Brazil	68,200.1	9,814.4	Nexteer Ind. e Com. de Sistemas Automotivos Ltda
6	中國涿州 52號廠房 中國河北省 涿州市松林店鎮正陽街 凌雲工業區1號	13,520	7,905	耐世特涿州
7	印度班加羅爾 81號廠房 No. 106 to 109 & 111 to 113, Jigani Phase II KIADB Industrial Area, Hobli Jugani Taluk Anekal, Karnataka, India	43,333	10,215.4	耐世特印度 (Nexteer Automotive India)



## 業務

編號	自有物業	地盤面積 (平方米)	總建築面積 (平方米)	登記擁有人
8	波蘭蒂黑 77號廠房 Siedziba: 43-100, Tychy Towarowa ul.6 43110 Tychy, Poland	110,234	14,900	耐世特波蘭 (Nexteer Automotive Poland Sp. z o.o.)

附註：

- (1) 我們於2013年4月26日訂立一份資產購買協議，內容有關策略性撤離墨西哥薩爾納斯伊達爾戈的資產(其中包括)軟管廠房。此廠房製造液壓軟管，即正在縮減的HPS產品線的一種元件。此廠房於截至2012年12月31日止年度所佔收益約32百萬美元或佔本集團同期總收益1.5%。我們預期此對本集團造成的財務淨影響甚微。預期廠房出售將於2013年6月30日前完成。

截至最後實際可行日期，我們於美國密歇根州沙基諾的自置物業擁有總建築面積約321,748.2平方米，佔我們自置物業總建築面積約79.6%，其為根據一項信貸協議作出抵押。我們主要將該物業用作製造用途。

我們幾乎擁有我們的全部資產及設備。資產及設備的維修及保養於產生時入賬列作開支。該等資產及設備的賬齡及條件均有所不同。我們按年審計我們資產及設備的使用壽命。

### 我們的租賃物業

截至最後實際可行日期，我們已於美國、墨西哥、印度、波蘭、澳洲、巴西、德國、法國、意大利、韓國、土耳其及中國租賃27項物業，總建築面積約102,138.7平方米。我們的租賃物業主要作製造場所、客戶支持中心、貯存以及工程技術中心用途，建築面積介乎約32平方米至16,486平方米。我們的租賃物業佔我們所佔用的物業總建築面積的約20.2%。

於此等租賃物業中，我們認為其中六項屬重大，原因是其包括本公司主要的製造場所及工程中心，佔我們總收益的比重極高。下文載列該等物業的詳情：

編號	租賃物業	建築面積 (平方米)	佔有人	租約的屆滿日
1	墨西哥格雷羅 65號廠房 Building Finsa III-I Santa Rosa De Viterbo No 12 Parque Industrial FINSA CP 76246 El Marques, Querétaro Mexico	16,486	Steeringmex S de RL de CV	2019年6月15日
2	中國蘇州 53號廠房 中國江蘇省蘇州市 鳳里街72號蘇州工業園區	11,830.9	耐世特蘇州	2017年11月30日

## 業 務

編號	租賃物業	建築面積 (平方米)	佔有人	租約的屆滿日
3	中國蘇州 51號廠房 中國江蘇省蘇州市 鳳里街72號蘇州工業園區	13,633.7	耐世特蘇州	2018年1月31日
4	墨西哥格雷羅 66號廠房 No.12 Parque Industrial FINSA CP 76246 El Marques, Querétaro, Mexico	11,676	Steeringmex S de RL de CV	2014年5月31日
5	波蘭格利維 79號廠房 Gliwice– Diamond Business Park, ulica Leonardo Da Vinci Street, 44-100 Gliwice, Poland	12,220	Nexteer Automotive System Poland Sp. Z o.o.	2014年5月15日
6.	美國密歇根州Troy 一幢辦公樓一層 SEMCSO Troy, Michigan United States	2,828.9	耐世特汽車	2019年1月14日

截至最後實際可行日期，我們已於兩項租賃物業(總建築面積約1,384平方米，佔我們租賃物業總建築面積約1.4%)的租賃權益出現如下某些缺陷：

- 業主未能提供一處中國物業(總建築面積達約144平方米，佔我們租賃物業總建築面積約0.1%)之正式擁有權證明。此物業主要用作車庫並作新產品測試之用途。我們認為，基於有關物業的大小、數量及用途均有限，我們可在不對營運產生任何重大不利影響的前提下，用其他可資比較樓宇替換此物業(如必要)。
- 我們其中一處在中國的租賃物業(總建築面積約達1,240平方米，佔我們租賃物業總建築面積約1.2%)，於我們租賃物業前已作抵押。此物業乃作辦公室用途。中國法律顧問告知，(i)我們於有關租賃協議項下之權利可能因業主未來對物業作出任何出售、拍賣或轉讓而受到影響，在此情況下，倘我們希望繼續使用，則需要與該物業之新擁有人訂立新租賃協議；及(ii)此物業目前之抵押對我們的營運並無任何重大影響。我們認為，基於有關物業的大小、數量及用途均有限，我們可在不對業務、經營業績或財務狀況產生任何重大不利影響的前提下，用其他可資比較樓宇替換該物業(如必要)。

截至最後實際可行日期，我們並未因於任何租賃物業之任何租賃權益缺陷或與之有關者面臨任何重大索償。

## 業務

### 僱員

截至2012年12月31日，我們於北美洲分部、歐洲分部、中國分部及世界其他地區分部分別聘請5,842名、1,183名、460名及579名僱員。截至2012年12月31日，我們於世界各地聘請約2,281名受薪僱員。我們按職能劃分的受薪僱員人數分類如下：

職能	截至2012年 12月31日的 僱員人數	佔總人數的 百分比
產品工程師.....	693	30%
製造工程師.....	427	19%
製造.....	293	13%
全球供應管理.....	193	8%
客戶滿意.....	175	8%
財務.....	149	7%
生產控制及物流.....	132	6%
人力資源.....	72	3%
銷售.....	69	3%
行政.....	49	2%
資訊科技.....	29	1%
<b>總計</b> .....	<b>2,281</b>	<b>100%</b>

於2012年12月31日，我們於北美洲、歐洲、中國及其他國際分部的員工團隊中分別約3,300名、390名、460名及260名僱員為11個聯會及工會的代表。我們認可僱員的聯會及工會會員身份，並重視透過定期交流和對話與我們的僱員保持良好關係。我們相信，我們與全球各聯會及工會維持建設性的關係，並與其定期交流。此外，我們的當地代表監察我們與該等聯會及工會的持續關係。截至最後實際可行日期，我們並無計劃改變我們的勞務策略。截至最後實際可行日期，我們於往績記錄期間並無遭遇任何重大勞工行動、行業罷工或勞資糾紛。

截至2012年12月31日，我們的僱員約21%由聯合汽車工會代表。我們與聯合汽車工會訂立的諒解備忘錄將於2015年9月14日期滿。諒解備忘錄規管(其中包括)替補僱員的每小時工資、福利、退休福利、健康及安全政策以及假期政策。我們根據諒解備忘錄之責任包括：

- 於密歇根州沙基諾廠就新客戶工作(如整體齒輪裝配及泵)進行的製造活動作出的承諾；
- 有關個人退休福利計劃、利潤分享計劃及退休後健康護理賬的福利；及

## 業務

- 工資及遣散條文以達致持續削減工資為目的。諒解備忘錄規定工資須載有多個級別。諒解備忘錄規定，新僱員須按較低時薪聘請，而現有時薪僱員則將保留其現有工資，除非其同意下文所述的較低工資。待收購事項生效後，(i)就收購事項後同意獲較低時薪的僱員而言，現有時薪僱員獲提供一次性款項(對技術工人強制性執行，而其他僱員則自願執行)；(ii)對決定退休的僱員而言，現有時薪僱員獲提供一次性款項；或(iii)對決定終止僱傭關係的僱員而言，現有時薪僱員獲提供一次性款項。作為現有時薪僱員同意較低時薪以外的進一步獎勵，諒解備忘錄亦規定於諒解備忘錄最後兩年各年，(i)已同意較低時薪的現有時薪僱員及新聘請的時薪僱員分別由2014年及2015年1月起將獲得2%的基本工資增幅，而將於本集團已達到已預先釐定的營運現金流上限時支付的最高獎勵賠償款項於2014年及2015年將增加1%；及(ii)不同意較低時薪的現有時薪僱員將僅獲得2%的表現花紅，此花紅將於2014年及2015年1月以一次性款項支付，而其最高獎勵賠償款項於2014年及2015年將增加1%。

雖然我們無法保證我們將於協議期滿時與工會成功續簽該等協議，或我們的新協議的條款將如同過往協議一樣對我們有利，惟我們預期於續簽共同磋商的協議時並無遇上任何重大阻礙，此乃由於我們於最後實際可後日期時一直與我們的工會進行討論。

我們視招聘、培訓及留聘熟練僱員為我們業務的重要組成部分。我們的招聘流程始於各個部門或工廠於檢討其業務需要後決定須設有特定人員的需求。我們從多個來源招聘僱員，包括某些大學、內部申請人、獵頭公司、招聘會、廣告或工聯網。候選人將由甄選團隊內部審閱及面談。我們向僱員提供的培訓計劃乃為發展其技能而設，我們需要該等技能以應付我們的企業目標及客戶需要，並滿足某些培訓規定，例如託管客戶或監管規定及合約義務。例如，我們設有留聘計劃，其包括個人發展計劃、加薪及晉升。此外，我們已採納為吸引、留聘及獎勵僱員而設的僱員獎勵計劃，旨在鼓勵參與者投入為我們及其股東整體增值。我們的全職僱員參與各種僱員福利計劃，包括退休金計劃、延長傷殘福利及勞工賠償。

視乎本公司的業務發展而定，本公司擬實施股權激勵計劃。實施該計劃須獲國務院國有資產監督管理委員會事先批准，並根據相關規則及法規生效。

## 業務

### 保險

截至最後實際可行日期，我們作出專為行業制訂的投保，包括但不限於物業損毀保險及產品責任保險。倘我們須為產品責任索償負責，我們目前有全球產品責任投保，其全球最高投保額為每年2百萬美元，可保障因我們的產品導致的人身受傷及／或物業損毀對第三方負上的法律責任，而保障範圍包括全球任何地方，惟不包括美國、波多黎各及加拿大。我們亦於美國、波多黎各及加拿大作出產品責任投保，每次發生事故的自身保險金為500,000美元及最高投保額為每年2百萬美元，可保障因我們的產品導致的人身受傷及／或物業損毀對第三方負上的法律責任。

為保障本集團負上的責任，我們根據我們的過往經驗、生產變化、行業發展、標準評價及不同因素對性質及金額我們認為屬足夠者而投保，且不時對其進行評估。我們一般不會為產品保證及召回事宜投保。除產品責任投保外，我們透過嚴緊的品質檢控盡力減低產品責任索償、保證索償及產品召回的風險。見「一品質控制及認證」。此外，在一名或以上供應商被決定為失責(全部或部分)的情況下，我們將根據與該供應商所訂立供應合約的條款及條件，評估自有關供應商尋找的功過(視適用情況而定)，當中須考慮不同商業因素，包括但不限於我們就該項功過可能提出索償而導致的賠償金額、該供應商的財務能力及向我們及我們的客戶供應產品做成中斷的風險。

於往績記錄期間並直至最後實際可行日期止，(i)我們或本集團概無就本集團的產品責任保險遭展開已知的重大產品責任索償；及(ii)我們並無(A)接獲任何重大客戶投訴或(B)參與由我們的客戶發起涉及我們任何產品的任何召回，而上述任何一項將導致我們的業務、財務狀況及經營業績做成重大不利影響。於往績記錄期間進行的召回一般由概無或懷疑並無符合我們的客戶規格的產品所引致。於往績記錄期間客戶作出的投訴一般由於品質問題或交付時間而產生。於往績記錄期間的召回及客戶投訴並非由重大品質問題引致。產品品質問題將導致產品責任索償。

我們的品質控制系統擬透過使用防止出錯及品質控制的措施減低客戶作出投訴的風險。我們每週進行評估，且定期審計我們的品質監控系統，並定期監察客戶保證資料，以評估我們是否需要加強我們的監控措施。見「一質量控制及認證」。

基於以上各項，儘管我們並不能向閣下保證我們將不會遇上重大品質問題、產品責任申索、召回或客戶投訴，但我們的董事認為，我們的品質控制系統已為足夠。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—整車製造商進行產品召回可對其生產水



## 業務

平造成負面影響，因而對我們的業務、營運業績及財務狀況產生重大不利影響」以及「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們可能因針對我們提起的質保索償及產品責任訴訟而產生重大虧損及成本。」

### 稅項

我們須遵守多項稅務福利及司法權區特定的稅務安排。有關我們經營業務的司法權區的稅務安排的其他資料，見「法規—波蘭的法律及法規」、「法規—中國的法律及法規」、「法規—墨西哥的法律及法規」及「財務資料—影響本集團經營業績的因素—我們的稅率」、「風險因素—有關我們業務及行業的風險—根據企業所得稅法及其他中國稅法，我們可能被分類為「居民企業」，此將為我們及我們的非中國股東帶來不利徵稅。」、「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們中國子公司現時享有的稅率優惠待遇可能變動或終止，此將對我們的業務、營運業績及財務狀況構成不利影響」。

我們的全球轉讓價格政策規定，本集團內各實體之間進行的產品銷售乃按成本另加5%作出，除非產品存在與按公平交易較為接近的特定市價則除外。此外，我們的美國以外實體乃按之使用我們的美國實體擁有的知識產權徵收特許費。本集團的轉讓價格安排遵守所有相關稅項法律及法規。

### 職業健康及安全

我們須遵守有關員工、安全及與工作相關事項的多項法律及法規。我們的企業安全規定提倡員工在本集團工廠執行安全工業操作，而每個工廠亦制訂其各自安全條例，以最小化特定場域員工工作危險。我們的職業健康及安全目標主要以喪失工作日或任何嚴重程度足以使僱員於隨後一天無法工作的工作相關受傷，或需予記錄的工作日(即工作相關受傷須要急救以外的醫療處理)量度。我們在工廠張貼健康及安全通訊，以令員工獲取有關本集團健康及安全目標最新資訊，使其得知我們的健康及安全目標以及達成該等目標的進度。此外，每個工廠的管理團隊須出席每月安全檢閱大會，以檢討最近安全事故及監察表現，以及進行每星期安全巡視，以查找須糾正的不安全行為及狀況。另外，每一個廠長會被指派提倡最少一項安全項目，並於其廠內落實遵守。於往績記錄期間，我們已於所有重大方面遵照有關工作安全規定要求，且並無發生任何事故或接獲任何投訴將重大地及負面地影響我們的業務經營業績及財務狀況或業務經營。

## 業務

### 遵守環境條例

我們須遵守業務營運所在國家有關環境、安全及衛生法律法規的規定。該等規定包括規管空氣排放、排水、有害物質及廢物管理的法律。儘管我們有意遵守所有有關規定及法規，惟該等規定複雜常變，往往會隨時間而變得更加嚴格。我們於過往未能獲得或遵守某些環境牌照或許可證，主要基於以下原因：

- (i) 執照或許可證須待有關當局對本集團設施進行令人滿意的到訪檢查後方可重續：雖然本集團已根據適用法律及法規於規定期間內提交續簽執照或許可證的申請，然而有關當局於所需執照或許可證期滿前並未執行到訪檢查；
- (ii) 執照或許可證須自有關當局取得預先批准或認證後方可重續：在某些情況下，有關當局需要比預期者較長時間方授出預先批准或認證，因而令本集團未能續簽執照或許可證；
- (iii) 執照或許可證須待有關當局就此事宜作出解決後方可重續：雖然本集團已根據適用法律及法規於規定期間內提交續簽執照或許可證的申請，然而有關當局未能作出相關解決；或
- (iv) 本集團已於執照或許可證期滿後提交續簽申請。本集團的營運需要多項必需於不同時期續簽的執照及許可證，而本集團基於行政疏忽而並無於規定期間內續簽當中的部分。

本集團現正處於取得或續簽牌照及許可證的階段。就上文(i)至(iii)的情況下，本集團已跟進有關當局以確定就到訪檢查作出時間安排的狀況、取得預先批准或認證或作出解決(視乎情況而定)。就上文(iv)而言，本集團已提交續簽申請並跟進有關當局。我們的董事認為，此等違規事件個別或共同而言將不會對我們造成重大營運或財務影響。經考慮續簽的最新情況及該等執照及許可證的性質，於最後實際可行日期，概無逾期的環境執照或許可證將對本集團的營運造成重大不利影響。本公司根據所取得的法律意見確認，我們並不知悉續簽須予續簽的逾期的環境執照存在任何法律障礙或重續乃純粹例行公事。我們不能向閣下保證，環保規定或會隨時間而變得更加嚴格，或我們最終的環保費用及責任將不屬重大。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們可能受到環境以及工作健康及安全的法規、訴訟或其他責任的不利影響。」

## 業務

為確保有關營業執照及營運許可證有效性的相關法律及法規得以遵守，本集團自2013年3月起一直在制訂及採納同時可於總部及子公司層面適用的政策，以定期審閱及監察其營業執照及操作許可證的狀況及有效性。我們已諮詢內部監控顧問，以識別有關制訂該政策的因素以及實施該政策所需的步驟。根據該政策，當地實體的內部控制統籌人負責監督政策的有效，並且該統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士負責準備營業執照及操作許可證，載列(其中包括)下列資料：(i)負責範圍：工作計劃界定本集團受執照或許可證影響的職能，致使相關職能的員工須協助當地實體的國家經理以確定執照或許可證的狀況，及是否需要任何新執照及許可證，或須續簽現有執照及許可證；(ii)對本集團的影響：當地實體的內部控制統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士須評估執照或許可證遭違反或期滿對本集團造成的影響以及因此本集團的客戶及供應商可能產生的任何相關風險；及(iii)申請續簽的複雜程度及期滿日期：當地實體的內部控制統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士須確定本集團準備申請的日期，當中須考慮續簽執照或許可證的複雜程度及所需步驟，包括有關當局外理申請所需時間(包括取得預先批准及認證)以及執照或許可證的期滿日期。就需要花上需長時間的續簽而言，本集團將設定續簽流程的較早開始日期，以使本集團可於執照或許可證的期滿日期前獲得重續。

內部控制統籌人負責監督政策的有效性，並且該統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士須負責監察準備、提交及授予執照及許可證的最新狀況以及相應更新資料，從而在有需要時確保可適時提出申請及妥為跟進有關當局。內部控制統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士一般需要擁有會計學士學位及/或為執業會計師，並擁有最少兩年的內部審計經驗，且熟悉企業風險管理及內部控制政策。當地實體的國家經理須透過與其內部控制統籌人每六個月進行定期會議監察情況以評估該狀況，而在任何情況下，內部控制統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士將在必要時警惕國家經理。此外，各當地實體的工廠經理、人力資源總監及財務總監將共同與內部控制統籌人或由當地實體的國家經理指定的人士合作，以確保已分別取得所有其適用的操作/環境、健康/安全及法律/稅務執照及許可證且屬現時有效，並指定適當資源以符合該政策。當地實體的工廠經理、人力資源總監及財務總監將須每隔六個月匯報該當地實體的國家經理的執照及許可證，而國家經理則須每隔六個月向本集團的首席營運官匯報，而該首席營運官乃負責監督本集團整體流程。本集團亦將諮詢我們的內部顧問，委聘外界顧問(包括法律顧問及內部控制顧問)以提供推薦建議、審閱與我們業務及生產有關的適用法例及法規是否有任何更新，或倘我們業務及生產範疇有重大變更時，審閱有關的適用法例及法規是否有任何更新，並確保及時就該等規定妥為存檔

## 業務

及遵守該等規定，及協助加強本集團將來的內部控制措施(如有需要)。我們正在制定政策以正式設立我們營運中的子公司定期向總部報告其有關合規狀況的報告流程。我們的審計及合規委員會亦將負責監察本集團整體及於子公司層面遵守法規的情況，提供意見並監管任何必要措施的落實。基於以上各項，董事認為，上述內部監控政策就保證有關營業執照及營運許可證有效性的相關法律及應用得到持續實質性遵守而言屬充分。

自2010年1月1日至2010年11月30日止期間，我們的前身公司遵守適用環境規則及法規的成本為0.07百萬美元。由2010年11月4日至2010年12月31日止期間以及截至2011年及2012年12月31日止年度，我們並無就遵守適用環境規則及法規產生任何有關遵守環境條例的重大成本。我們無法保證環保規定將一成不變，或不會隨時間而變得更加嚴格，或我們最終的環境整治費用及責任將不會超過我們現時儲備金額。倘有關負債大幅超出所錄得的金額，我們的經營業績可能遭受不利影響。見「風險因素—有關我們業務及行業的風險—我們可能受到環境以及工作健康及安全的法規、訴訟或其他責任的不利影響。」

### 法規遵守以及法律訴訟

我們不時因業務關係遭受各種法律訴訟及索償，包括因被指稱的產品瑕疵、違約、產品保證、知識產權事宜及僱傭相關事宜而引致的法律訴訟及索償。

### 重要執照及許可證

截至最後實際可行日期，並無將對本集團的運營產生重大不利影響的尚未取得的重要執照、許可證或批准。

### 法律訴訟

#### *OFAC*

於2010年，我們的前身公司由通用汽車擁有時，通用汽車向OFAC自願作出自身披露，當中通用汽車指稱耐世特汽車的某些活動可能已構成觸犯伊朗交易及制裁法規(Iranian Transactions and Sanctions Regulations)(「伊朗法規」，當時稱為伊朗交易法規(Iranian Transactions Regulations))項下的「可能」協助。



## 業務

誠如「我們的歷史及重組 — 我們的歷史」一節所載，通用汽車於2009年收購(並其中包括)德爾福公司(實際上包括本集團經營中的子公司)的大部分轉向業務，其後該等業務易名為「Nexteer」(包括耐世特汽車及某些其他Nexteer實體)。該次收購的範圍其中不包括由德爾福公司於法國史特拉斯堡(Strasbourg)經營的轉向製造設施(「史特拉斯堡設施」)。史特拉斯堡設施從未組成本集團或我們的前身公司的一部分，而史特拉斯堡設施其後於2010年11月關閉。史特拉斯堡設施於關閉前向歐洲某些整車製造商生產及供應轉向泵，當中部分其後將該等泵付運以用於生產伊朗汽車。該等泵由史特拉斯堡設施銷售，並非由本集團任何成員公司或我們的前身公司銷售。

由於預期史特拉斯堡設施將會關閉，Nexteer擬接管史特拉斯堡設施的部分業務。Nexteer與史特拉斯堡設施的部分客戶協定當史特拉斯堡設施停止生產某些泵，Nexteer將會開始向該等客戶供應相同產品。在史特拉斯堡設施生產不同種類的泵當中，Nexteer決定不會及並無供應一種特定型號的泵(「除外泵」)，即由一名客戶(「除外泵客戶」)用於其於伊朗獨家生產的泵。除了除外泵之外，除外泵客戶亦向史特拉斯堡設施採購部分其他泵，而Nexteer將於史特拉斯堡設施停止生產後供應該等其他泵。

於2010年7月，鑒於Nexteer會否供應除外泵而於法國造成混亂，並考慮到Nexteer於史特拉斯堡設施關閉後將不會供應除外泵，為避免對除外泵客戶造成供應中斷，由於其將向Nexteer採購除外泵以外部分其他型號的泵，從而與除外泵客戶維持良好業務關係，故耐世特汽車向Nexteer Automotive France SAS(「耐世特法國」)發出電郵，要求耐世特法國提醒除外泵客戶：(i) Nexteer將不會再供應除外泵；及(ii)除外泵客戶應在其向史特拉斯堡設施發出其最後訂單時考慮此事(「7月電郵」)。

由於預期史特拉斯堡設施將會關閉，所有客戶已向史特拉斯堡設施提交最後訂單且數量遠遠超出其產能。為應對此需求問題並為確保史特拉斯堡設施向Nexteer銷售某些泵(不包括Nexteer不會再供應的除外泵)上順利過渡，已於2010年9月舉行會議，會上Nexteer的代表(包括耐世特汽車及耐世特法國)與史特拉斯堡設施商討史特拉斯堡設施停止生產泵及Nexteer開始供應某些泵(不包括除外泵)的時間(「過渡會議」)。

7月電郵及其後的過渡會議提出美籍人士與非美籍人士及伊朗進行交易違反伊朗法規構成「可能」協助事宜，因為耐世特汽車(為美籍人士)可能被視為向史特拉斯堡設施最後生產及供應由除外泵客戶於伊朗獨家使用的除外泵一事上提供協助。



## 業務

除了除外泵外，史特拉斯堡設施供應兩種其他型號的泵，乃被其兩名客戶於不同地方(包括伊朗)作生產用途。Nexteer同意向該等客戶供應此兩種型號的泵，但供應此等型號的泵之前，Nexteer已向該等客戶取得書面確認，表示該等型號將由Nexteer提供的泵不會用於伊朗。現時並無顯示，耐世特汽車向伊朗銷售該等泵上曾提供協助。

違反OFAC可能導致OFAC向我們施加金錢上的懲罰。通用汽車作出自願披露後，耐世特汽車已向OFAC提交結果，並已全面回應OFAC發出的行政傳票，重申並無證據顯示耐世特汽車曾出售任何最終運往伊朗的泵，且耐世特汽車及其人員未曾協助史特拉斯堡設施生產或銷售供除外泵客戶用於伊朗的除外泵。此事宜仍有待OFAC了結，而OFAC亦無作出額外要求以提供資料、傳票或任何是否須作出行政懲罰指示。我們已經及將會就此事宜繼續與OFAC合作。

下列為支持OFAC對此事件並不構成協助與伊朗進行買賣而違反伊朗法規的結果的理據：(i)耐世特汽車發出的7月電郵中的意見為避免對除外泵客戶造成供應中斷，由於除外泵客戶將向Nexteer採購除外泵以外部分其他型號的泵，從而與其維持良好業務關係。7月電郵只確認及重申史特拉斯堡設施與除外泵客戶達成的事先安排；及(ii)7月電郵之後舉行的過渡會議乃為避免向客戶供應Nexteer自史特拉斯堡設施接管的產品(不包括除外泵)造成中斷而進行。耐世特汽車並無作出行動以協助史特拉斯堡設施向除外泵客戶生產及供應除外泵，因為史特拉斯堡設施於舉行該等過渡會議前已承諾供應最後數量的除外泵。此外，倘OFAC作出不利決定，根據對有關事實作出合理詮釋的最大懲罰為可能繳交罰款約500,000美元。此外，任何懲罰將會因耐世特汽車作出自願披露及合作而有所減輕。因此，考慮到最高懲罰金額，我們的董事認為，此事件將不會對本集團的業務、財務狀況及營運業績造成任何重大不利影響。

雖然此事件屬只關乎接管並非由本集團擁有的設施部分業務(而非有關我們的日常業務)的一次性事件，但為確保持續遵守OFAC的法規，及避免與受制裁的客戶及受制裁的國家進行業務，本集團自2011年9月以來已持續實施及更新一系列內部控制措施，包括以下各項：修訂及加強操守守則，以包括禁止與受制裁國家及遭否認或受制裁的實體及個人進行交易及協助進行交易的合規政策，並向僱員提供有關OFAC事宜的合規培訓，以及過濾及監察新客戶、供應商、僱員及與本集團進行買賣的其他人士進行買賣。此過濾流程乃透過提供受限制及遭否認人士過濾以及其他相關海外貿易規管解決方案的獨立服務供應商進行。倘我們於進行上述的過濾流程後或通過其他方法識別而懷疑客戶於任何受制裁國家使用其產品，我們將要求客戶立即暫停使用該產品並要求該客戶將不再於受制裁國家使用任何耐世特的產品。倘該客戶於發出書面確

## 業務

認後於受制裁國家使用任何耐世特的產品，本公司將採取其視為適當的法律及商業行動，包括停止向該客戶供應產品。我們將不會與可能遭OFAC行政制裁的國家從事業務活動，而該等業務乃由合資格機關根據適用法律及法規釐定。

### *Nexter Systems*

於2010年5月20日，法國裝備供應商Nexter Systems提出兩項反對訴訟，質疑本公司就「Nexteer」品牌向歐盟內部市場協調局進行共同體商標申請。於其反對訴訟申請中，其宣稱我們的名稱耐世特侵犯其較早使用其名稱Nexter的權利。我們已取得該反對訴訟的暫緩令至2013年11月。我們正尋求與Nexter Systems進行磋商，以基於商業理由取得共存協議。倘我們未能達成協議及倘我們於反對訴訟中敗訴，我們正在進行的商標申請將被拒絕，就此情況而言，我們將評估在世界各地使用另一名稱及商標的可行性，以維持本集團的全球品牌。我們相信，由於我們的整體業務、財務狀況及營運業績基於下列原因並無依賴「Nexteer」品牌及商標，故在世界各地更改我們的名稱、品牌及商標不會對我們造成任何重大不利影響：(i)憑藉我們以具競爭力的價格(獨立於我們的「Nexteer」品牌及商標)提供優質產品及客戶服務的能力，我們已與客戶建立長期關係；(ii)我們在產品週期的各個階段均與客戶緊密合作，而我們相信我們的客戶需要耗費大量時間及開支確保替代的供應，故不大可能僅因我們的名稱、品牌及商標出現變動而轉換供應商；及(iii)現行的「Nexteer」品牌僅於2009年10月在通用汽車收購德爾福公司的轉向業務後出現，更改我們的前身公司的名稱及品牌並無對其業務、財務狀況及營運業績造成任何重大不利影響。與先前的變動相若，我們相信更改「Nexteer」的名稱、品牌及商標將不會對我們造成任何重大不利影響。

### *Landstar*

於2013年3月19日，運輸及物流服務公司Landstar Express America, Inc. (「Landstar」)於佛羅里達州Duval縣第四司法巡迴審判法庭(Fourth Judicial Circuit)的巡迴審判法院(Circuit Court)對耐世特汽車及三名第三方共同被告人提起訴訟。Landstar獲康德(本集團的供應商之一)委聘提供將產品由康德交付予本集團的運輸服務。康德未能就康德向我們所出售貨品於2011年產生的某些運輸費用向Landstar履行其付款責任。於2012年，Landstar另行展開訴訟以尋求向康德收回款項約6百萬美元，且已獲得法院獲得法院對康德作出判決。我們相信，Landstar未能成功向康德取得判決款項。Landstar其後對耐世特汽車展開目前的訴訟，並就康德未支付的運輸費用聲稱耐世特汽車違反合約及不當得利息

---

## 業務

---

償。根據規管貨品運輸的美國聯邦法例及適用個案法例，有關貨運費用的訴訟可聲稱為違反合約及不當得利索償，可根據提貨單的條款展開。Landstar正尋求追討超出司法權區最低數目15,000美元的未指定數目的賠償。

截至最後實際可行日期，該訴訟正處於初步階段。於2013年5月1日，耐世特汽車展開首次回應答辯並請求駁回訴訟。審訊預期不會在2014年前進行。鑒於該訴訟正處於尚早階段，本集團現正搜集相關資料以確定此案件的有利條件及評估潛在抗辯理由，故我們及法律顧問未能合理確實評估其的潛在責任。截至最後實際可行日期，根據目前取得的資料，經考慮我們可能作出的抗辯後，董事認為此訴訟不大可能對本集團的整體業務、營運業績及財務狀況構成重大不利影響。

此外，截至最後實際可行日期，我們為多個行政、法律及仲裁程序及申訴的有關方，而申索乃於我們日常業務過程中產生，其涉及可能違反合約條款、法規及法律，而概無有關事件預期對我們的業務、經營業績及財務狀況或我們的股份造成重大不利影響。於最後實際可行日期，我們概不知悉任何重大尚未了結及面臨威脅的訴訟、仲裁及行政程序或申索。