（上接B13版）

（四）上市公司最近三年控股权变动情况

公司控股股东为南车株洲所，实际控制人为中国南车集团公司。最近三年没有发生变化。

六、本次交易的收购主体

新材料公司为本次交易股权类标的的收购主体，经商务部批准，由时代新材于2013年12月设立，注册资本为25,000欧元。目成立至本报告书签署日，公司未进行任何形式的增资及股权转让事宜。该公司具体情况如下：

公司名称	CSR NEW MATERIAL TECHNOLOGIES GMBH
公司住所	Frankfurt am Main
登记证号	HRB 98106
成立日期	2013年12月3日
实收资本	25,000欧元
公司类型	有限责任公司

橡塑公司作为本次交易股权类标的的收购主体，于2013年12月由新材料公司设立，注册资本为25,000欧元。目成立至本报告书签署日，公司未进行任何形式的增资及股权转让事宜。该公司具体情况如下：

公司名称	CSR Rubber & Plastics（Germany）GmbH
公司住所	Damme
登记证号	HRB 208782
成立日期	2013年12月
实收资本	25,000欧元
公司类型	有限责任公司

第三章 交易对方情况

一、交易对方概况

公司名称：	ZF Friedrichshafen AG，简称“采埃孚集团”
公司类型：	股份有限公司、未上市
注册地址：	Graf-von-Soden-Platz 1，88046 Friedrichshafen
股本：	500,000,000欧元
注册法院：	德国乌尔姆（Ulm）地方法院
注册编号：	HRB 630206
经营范围：	车辆、机械和设备工程技术产品和系统的开发、生产和销售，特别是底盘和传动技术，工程服务销售以及所有相关活动。为了实现上述目的，采埃孚集团可以在其他公司中持有股份，设立分支机构，签订合营协议或者与经营目的相关的其他类似协议。

二、交易对方的历史沿革

1915年9月9日，采埃孚集团的前身注册成立为一家德国有限责任公司，名称为Zahnradfabrik GmbH，注册资本为50,000马克。后于1921年6月24日变更为一家德国股份有限公司，同时名称变更为Zahnradfabrik Friedrichshafen Aktiengesellschaft，至2007年2月15日变更为ZF FRIEDRICHSHAFEN AG后再无名称变更。

1915年9月9日至1921年6月24日期间的商业登记册无法取得，截至1921年6月24日，采埃孚集团的股本总额变更为5,000,000马克，自1921年6月24日起至2013年12月31日，经过四次增资，采埃孚集团的股本总额增至500,000,000欧元。

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，截至2013年12月31日，采埃孚集团是一家依据德国法律合法注册并有效存续的股份有限公司。

三、交易对方主营业务

采埃孚集团是全球领先的乘用车、商用车动力传动系统和底盘技术供应商，专业提供传输、转向、底盘系统等汽车零配件，同时涉足海运、国防和航空工业及基础工业设备，2013年采埃孚集团销售额168.37亿欧元，是世界著名的汽车零部件厂商。

采埃孚集团是一家生产动力传动系统与底盘技术的全球性企业，在26个国家拥有122个生产基地，在4个国家拥有6个主要的研发中心，有33个服务网点和超过650家服务合作伙伴。集团在全球最大的汽车零部件供应商的排名中已经跻身前10名。公司的主营业务包括以下五个方面：

主营业务	主要内容
传动技术	变速器、车桥传动系统、动力总成模块
底盘技术	底盘系统、底盘部件、橡胶与塑料件()、悬挂技术
商用车技术	卡车及厢式货车传动技术、客车传动技术、商用车车桥系统、商用车底盘模块、商用车减振技术、商用车动力总成模块
工业技术	非公路车辆传动系统、测试系统、特种车辆传动技术、电子系统、船舶推进系统、航空技术、风能技术
转向系统	乘用车转向系统、商用车转向系统、乘用车转向柱、全球售后市场

注：()为本次交易采埃孚集团出售给时代新材的标的业务。

2013年，采埃孚集团销售收入为168.37亿欧元，相较于2012年增长 8%，资本支出为9.54亿欧元；2013年末，采埃孚集团员工人数为72,643人。

四、主要财务数据

（一）简要资产负债表

单位：百万欧元

项目	2013年12月31日	2012年12月31日
资产总额	11,970	11,023
负债总额	7,805	7,073
所有者权益总额	4,165	3,950

（二）简要利润表

单位：百万欧元

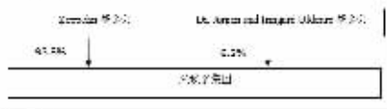
项目	2013年	2012年
销售收入	16,837	15,526
营业利润	756	597
税前利润	683	530
税后净利润	462	330

（三）简要现金流量表

单位：百万欧元

项目	2013年	2012年
经营活动产生的现金流量净额	1,440	1,416
投资活动产生的现金流量净额	-1,152	-1,164
筹资活动产生的现金流量净额	-13	-54
现金及现金等价物净增加额	275	-198

五、交易对方与控股股东、实际控制人的产权控制关系



六、交易对方主要的下属企业

截至本报告书出具日，采埃孚集团主要的下属企业如下：

序号	公司名称	中文名称	主营业务	注册资本或股本	股权比例
1	ZF do Brasil Ltda.	采埃孚巴西	为机动车辆提供机械维修及保养服务	56,512,084雷亚尔	100%
2	Compagnie Financière de ZF S.A.S.	采埃孚法国	研究、制造、销售、安装与力学任何设备	145,000,000 欧元	100%
3	ZF Holding Austria GmbH	采埃孚奥地利	工程和股权管理	41213758.00欧元	100%
4	ZF North America，Inc.	采埃孚美国	公司可从事特拉华州普通公司法任何合法的行为或活动	无面值的1000普通股	100%
5	采埃孚（中国）投资有限公司	--	投资、研发、咨询服务、母公司和关联公司的服务外包、受所投资企业的书面委托（经董事会一致通过）开展相关业务（以其登记在工商部门的经营范围为准）	13000万美元	100%
6	ZF International B.V	采埃孚（荷兰）国际	对公司、业务、知识产权、工业产权、动产、有价证券的设立、出售、管理等，资金折借以及相关担保等	4,761,000欧元	100%

七、与上市公司的关联关系说明及向上市公司推荐董事、监事、高级管理人员情况

截至本报告书签署日，采埃孚集团与本公司无关联关系，且未曾向本公司推荐董事、监事、高级管理人员。

八、最近五年受过行政处罚、刑事处罚，或者涉及与经济纠纷有关的重大民事诉讼或仲裁的情况

根据境外尽职调查报告，采埃孚集团及其目前任职的主要管理人员在近五年中均不存在因犯罪行为而受到法院的刑责以及因证券交易活动而受到处罚的情况。

第四章 本次交易标的的基本情况

一、本次交易标的的范围

本次交易标的为采埃孚集团旗下的BOGE橡胶与塑料业务全部资产。主要包括：BOGE德国相关业务全部资产、BOGE法国99.9955%股权、BOGE美国100%股权（需剥离油盘和有机薄板业务）、BOGE斯洛伐克100%股权（需剥离油盘和有机薄板业务）、BOGE澳大利亚100%股权、BOGE巴西99.98%股权、BOGE中国100%股权。

序号	标的资产	备注
1	BOGE德国相关业务全部资产①	由橡塑公司收购
2	BOGE巴西99.98%股权②	由新材料公司收购
3	BOGE斯洛伐克100%股权③	
4	BOGE美国100%股权④	
5	BOGE法国99.9955%股权	
6	BOGE澳大利亚100%股权	
7	BOGE中国100%股权	

注：①BOGE德国相关业务资产主要由达梅（Damme）、西梅尔恩（Simmern）、波恩（Bonn）三个非法人工厂及其他无形资产构成，其中BOGE管理总部位于达梅工厂

②BOGE巴西为新设立公司，采埃孚巴西拟将其橡胶与塑料相关业务通过转让等合法方式转移至BOGE巴西，根据MPA约定，该业务转让行为将在生效日之前完成，该转让行为完成为交割的前提条件之一。根据巴西当地法律对境外投资监管的要求，该等公司需由巴西两位居民人股，BOGE巴西的另外两位股东为采埃孚巴西的管理层，为采埃孚巴西该股权转让的一致行动人。采埃孚巴西拟转让BOGE巴西的股权比例为99.98%，其管理层持股也将转让给时代新材指定的巴西当地居民，根据MPA约定，采埃孚集团有义务保证该少数股份转让给时代新材的指定方。

③BOGE斯洛伐克将按照MPA通过有偿转让的方式反向剥离油盘和有机薄板业务。

④BOGE美国将按照MPA通过有偿转让的方式反向剥离油盘和有机薄板业务。

二、标的资产的股权结构

（一）收购前标的公司股权结构

本次收购完成前，标的资产的股权结构图如下：

（二）收购前标的公司股权结构

三、标的资产基本情况

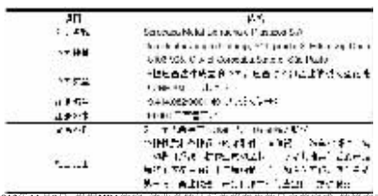
（一）BOGE德国全部资产与负债

1、简要情况

标的资产BOGE德国主要包括不动产、知识产权、达梅、西梅尔恩、波恩三个非法人工厂等相关资产，其中达梅为BOGE管理总部和最大的生产基地，BOGE德国包含四个利润核算中心，为伦福德虚拟中心、达梅、西尔梅恩、波恩生产工厂、伦福德虚拟中心为整个BOGE运营提供后台服务，本身并不进行相关产品的生产运营，其收入和成本的核算依据为采埃孚集团同BOGE各个主体签订的服务协议。

（二）BOGE巴西99.98%股权

1、简要情况



BOGE巴西成立于2013年11月8日，根据MPA约定，该业务转让行为将在生效日之前完成，转移方式为对标的资产进行评估，并根据评估报告对BOGE巴西注资。该转让行为完成为交割的前提条件之一。截止本报告书签署日，BOGE巴西的成立和注资程序正在交易双方的协助下进行开展。

2、历史沿革

根据境外尽职调查报告，BOGE巴西是为本次交易新设立的公司，采埃孚巴西持有BOGE巴西99.98%的股权，剩余股份由采埃孚巴西的两位员工持有（根据巴西当地法律对境外投资监管的要求，该等公司需由巴西两位居民人股）。目前BOGE巴西的另外两位股东（Wilson Medina Bricio Junior、Jose Carlos Ferreira Catib）为采埃孚巴西该股权转让行为的一致行动人。采埃孚巴西拟转让BOGE巴西的股权比例为99.98%，其管理层持股也将转让给时代新材指定的巴西当地居民。

根据巴西当地法律规定，采埃孚巴西BOGE巴西股权不需要征求另外两位股东的同意，另外两位股东不需要出具参照中国法律的出具放弃优先购买权承诺。根据MPA协议的约定，采埃孚集团有义务保证该少数股份转让给时代新材的指定方，根据BOGE巴西的股权转让协议，另外两位股东也属于本次股权方，其将按照MPA协议和股权转让协议约定，转让给时代新材指定的巴西当地居民。

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，截至2013年12月31日，BOGE巴西名称、股权结构和公司形式自注册成立以来无变更。BOGE巴西有效存续，不存在影响其合法存续的任何情形。采埃孚集团已向境外律师确认BOGE巴西未能获得注册地法律所要求的经营其业务所必须的全部执照和许可，但BOGE巴西已经递交了业务需要的执照和许可的申请，预计将会取得相关的执照和许可。

（三）BOGE斯洛伐克100%股权

1、简要情况

项目	内容
公司名称	ZF Boge Elastmetall Slovakia a.s.
公司地址	Strojárenská 2，Trnava 917 02，Slovak Republic
公司类型	依据斯洛伐克共和国法律注册成立的股份有限公司，未上市
注册编号	36235164，在特尔纳瓦地方法院的商业登记册section Sa，insert 10137/T登记
股本	7,141,000欧元，被分成500股注册记账股份，每股面值14,282欧元
交易股权	采埃孚奥地利持有BOGE斯洛伐克100%股权
经营范围	根据汽车和铁路行业的橡胶部件开发、生产和销售减振系统以及与这些产品相关的机器和装置；购买和销售单项部件和半成品；财务、会计、质量管理和环境管理等的培训和咨询。

2、简要历史沿革

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，BOGE斯洛伐克注册成立于2000年1月3日，注册时的名称为Boge Slovakia a.s.，注册时的唯一股东为Mannesmann Boge GmbH，注册资本为215,115,000斯洛伐克克朗（折合7,141,000欧元，当时斯洛伐克于2009年加入欧元区后，原股本币种被转换为欧元）。

BOGE斯洛伐克于2003年11月14日变更为现在的名称，其股东Mannesmann Boge GmbH于2002年更名为ZF Boge GmbH，2003年11月，股东变更为ZF Boge Elastmetall GmbH，2011年5月，股东变更为ZF GmbH，2011年12月，股东变更为ZF Friedrichshafen AG，2013年12月最终变更为现股东采埃孚奥地利。

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，截至2013年12月31日，BOGE斯洛伐克的公司类型未发生变更，BOGE斯洛伐克有效存续，不存在影响其合法存续的任何情形。采埃孚集团已向境外律师确认BOGE斯洛伐克所经营业务符合注册地法律要求，已获得注册地法律所要求的经营其业务所必须的全部执照和许可。

3、关于反向剥离

纳入反向剥离的资产，仅为一项塑料模具，其账面价值为0。BOGE斯洛伐克将通过协议，以1欧元的价格转让给采埃孚集团或其指定方。

（四）BOGE美国100%股权

1、简要情况

项目	内容
公司名称	ZF Rubber & Plastics Hebron，LLC
公司地址	1102 Aviation Blvd.，Hebron，KY 41048
公司类型	依据美国特拉华州法律成立的有限责任公司，未上市
注册编号	3818346
交易股权	采埃孚北美持有的BOGE美国100%股权
经营范围	供应橡胶和塑料NVH产品，包括各种注塑模具和抛光工艺。

2、简要历史沿革

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，BOGE美国于2004年1月1日由采埃孚北美注册成立，名称为ZF Boge Elastmetall，LLC，后于2013年1月1日变更为现有名称，截至2013年12月31日，BOGE美国股东和股权结构未发生过任何变更，BOGE美国有效存续，不存在影响其合法存续的任何情形。采埃孚集团已向境外律师确认BOGE美国所经营业务符合注册地法律要求，已获得注册地法律所要求的经营其业务所必须的全部执照和许可。

3、关于反向剥离

对于纳入剥离范围的资产，交割后9个月内仍将保留在BOGE美国并为采埃孚集团提供有偿的加工服务，双方已经就该服务在MPA中约定“合作供应协议”。就该资产的归属，BOGE美国将通过有偿转让的方式转让给ZF Chassis Components，LLC，交易金额为3,849,772美元。

（五）BOGE法国99.9955%股权

1、简要情况

项目	内容
公司名称	ZF Boge Elastmetall France S.A.S.
公司地址	Zac de Frégy，2 and 4 Avenue Clément Ader，77610 Fontenay Trésigny
公司类型	依据法国法律注册成立的简化股份有限公司，未上市
注册编号	Meaux商业登记册，no. B 343 498 382
股本	825,789欧元，分割为223,581股
交易股权	采埃孚法国持有BOGE法国223,571股
经营范围	生产各种工业用橡胶和密封件，开展与此相关的所有其他商业和工业经营活动。该公司可以在具有类似经营范围的其他公司中持有股份。

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，股东对于其他股东股权转让没有优先购买权，因此BOGE法国的股权转让无需征求其他股东同意。其他股东不需要出具参照中国法律的出具放弃优先购买权承诺。

2、简要历史沿革

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，BOGE法国注册成立于1924年，由于当时的股东名册已丢失，无法确定最初的股东和股本，BOGE法国设立时的名称为Turover S.A.，于2008年变更为现有名称，设立时为股份有限公司，于2011年变更为简化的股份有限公司。

1999年，采埃孚法国成为BOGE法国的股东，2009年，BOGE法国的股本从原先的3,408,474欧元减少至825,789欧元；根据2013年12月26日的商业登记册摘录内容，此项减资已在商业登记册中登记。

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，截至2013年12月31日，BOGE法国有效存续，不存在影响其合法存续的任何情形。采埃孚集团已向境外律师确认BOGE法国所经营业务符合注册地法律要求，已获得注册地法律所要求的经营其业务所必须的全部执照和许可。

（六）BOGE澳大利亚100%股权

1、简要情况

项目	内容
公司名称	ZF Boge Elastmetall Australia Pty Ltd.
公司地址	50-56 Redwood Drive，Dingley，Victoria 3172
公司类型	依据澳大利亚2001年《公司法》（联邦法）在维多利亚州注册成立的澳大利亚专有股份有限公司
注册编号	ACN 094 554 177
股本	2,300,000澳元
交易股权	采埃孚澳大利亚持有的BOGE澳大利亚100%股权
经营范围	橡胶金属以及液压减振汽车底盘和动力总成悬挂系统组件的设计和制造

2、简要历史沿革

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，BOGE澳大利亚最初业务实用橡胶产品创办于1951年，于2000年11月1日由Boge Australia Pty Ltd.（从Pacific Dunlop Limited购买取得）、Boge Australia Pty Ltd.（注册成立时的股东为Mannesmann Boge GmbH）两年后，BOGE澳大利亚中的股份被转让给ZF Boge Elastmetall GmbH（ZF Boge Elastmetall GmbH之后又将股份出让给采埃孚澳大利亚）（2004年12月20日生效，2005年1月31日在澳大利亚证券和投资委员会（ASIC）注册登记），截至2013年12月31日，无其他股权结构变更，Boge Australia Pty Ltd.最初以2 x 1澳元股份注册登记。2001年6月30日，BOGE澳大利亚的注册股本增加至2,300,000澳元。

根据境外律师出具的境外尽职调查报告，截至2013年12月31日，BOGE法国有效存续，不存在影响其合法存续的任何情形。采埃孚集团已向境外律师确认BOGE澳大利亚所经营业务符合注册地法律要求，已获得注册地法律所要求的经营其业务所必须的全部执照和许可。

（七）BOGE中国100%股权

1、简要情况

项目	内容
公司名称	采埃孚橡胶金属（上海）有限公司
公司地址	上海市青浦区天辰路1818号
公司类型	有限责任公司（外国法人独资）
注册编号	310000400552666
注册资本	7,500万人民币
交易股权	采埃孚（中国）投资有限公司持有BOGE中国100%股权
经营范围	设计、开发、制造应用于轿车、商用车、非公路机械工业和铁路工业的减振橡胶金属产品；车用塑料（金属）件以及与之相关的零部件的生产，销售公司自产产品并提供相关技术咨询和售后服务

2、简要历史沿革

BOGE中国是经上海市青浦区人民政府以青府贸（2007）331号《上海市青浦区人民政府关于设立外商独资经营采埃孚橡胶金属（上海）有限公司的批复》的文件批准设立，2007年12月公司取得编号为310000400552666的企业法人营业执照。

根据公司章程规定，公司申请登记的注册资本为人民币5,000万元，首期出资额为2,500万人民币，出资方式为现金出资，已经于2008年2月缴足。上海新高信会计师事务所有限公司已经为首次出资出具了编号为新高信财审验字（2008）第0112号验资报告，2008年5月，BOGE中国进行第二期出资，出资额为人民币2,500万元，出资方式为现金出资，已经于2008年5月缴足。上海新高信会计师事务所有限公司已经为本次出资出具了编号为新高信财审验字（2008）第1078号验资报告。

2009年5月，根据公司董事会决议和修改后的章程，公司申请增加注册资本人民币2,500万元，变更后的公司注册资本为人民币7,500万元，其中首期出资为人民币1,000万元，出资方式为现金出资，该出资已经于2009年10月缴足。上海众创会计师事务所有限公司为本次出资出具了编号为众创会师报字（2009）232号的验资报告，2010年4月公司缴足第二期出资人民币1,500万元，出资方式为现金出资。上海众创会计师事务所有限公司为本次出资出具了编号为众创会师报字（2010）169号的验资报告。

根据方达出具的法律意见书，截至2013年12月31日，BOGE中国依法设立并有效存续，其所经营业务符合注册地法律要求，已获得注册地法律所要求的经营其业务所必须的全部执照和许可。

四、标的资产的主要资产权属、主要负债情况

（一）主要资产情况

截至2013年12月31日，根据安永审计报告，标的资产模拟合并报表下，总资产270,762.8万元。其中流动资产157,165.6万元，非流动资产113,597.2万元。

1、流动资产

流动资产包括货币资金、应收账款和存货等，具体情况如下：

资产	2013年（千元）
货币资金	67,003
应收票据	2,672
应收账款	761,431
预付款项	952
其他应收款	219,720
存货	516,446
其他流动资产	3,432
流动资产合计	1,571,656

2、固定资产

标的公司固定资产包括土地及改良支出、房屋及建筑物、机器设备和办公设备及其他，截至 2013年12月31日，标的公司固定资产账面价值85,059.3万元，固定资产原值、折旧、净值和平均成新率情况如下：

单位：千元人民币

项目	原值	累计折旧	减值准备	账面价值	成新率
土地及改良支出	47,039	3,974		43,065	91.55%
房屋及建筑物	892,123	468,412	21,775	401,936	45.05%
机器设备	2,093,278	1,808,951	36,628	247,699	11.83%
办公设备及其他	848,781	669,447	21,441	157,893	18.60%
合计	3,881,221	2,950,784	79,844	850,593	21.92%

3、无形资产

标的公司无形资产主要为模具补贴款和专利权、许可证、软件及其他，截至2013 年12月31日，标的公司无形资产账面价值6,276.2万元，无形资产原值、摊销和净值情况如下：

单位：千元人民币

项目	原值	累计摊销	减值准备	账面价值
模具补贴款	121,533	61,877	—	59,656
专利权、许可证、软件及其他	10,737	7,631	—	3,106
合计	132,270	69,508	—	62,762

（二）标的资产的负债情况

截至2013年12月31日，根据安永审计报告，标的资产模拟合并报表下，总负债204,676.5万元。其中流动负债126,656.4万元，非流动负债78,020.1万元。

流动负债包括短期借款、应付账款、应付职工薪酬、应交税费、其他应付款和一年内到期的非流动负债等，非流动负债包括长期应借款、长期应付职工薪酬、预计负债、其他非流动负债和递延所得税负债，具体情况如下：

流动负债	金额（千元人民币）
短期借款	188,895
应付账款	682,530
预收款项	351
应付职工薪酬	129,731
应交税费	17,124
其他应付款	68,723
一年内到期的非流动负债	32,763
其他流动负债	146,447
流动负债合计	1,266,564
非流动负债	
长期应付款	66,344
长期应付职工薪酬	559,988
预计负债	21,249
递延所得税负债	3,540
其他非流动负债	129,080
非流动负债合计	780,201

五、标的公司最近两年的主要合并财务数据

根据安永出具的安永华明（2014）专字第61021948_A01号专项审计报告，标的资产最近两年模拟合并的主要财务数据如下

（一）简要资产负债表（单位：人民币千元）：

项目	2013年12月31日	2012年12月31日
资产总额	2,707,628	2,681,436
负债总额	2,046,765	2,400,253
所有者权益总额	660,863	281,183

（二）简要利润表（单位：人民币千元）：

项目	2013年	2012年
营业收入	5,502,249	5,134,529
营业利润	3,128	-127,197
利润总额	16,658	-108,431
净利润	2,155	-119,472

（三）简要现金流量表（单位：人民币千元）：

项目	2013年	2012年
经营活动产生的现金流量净额	293,286	353,188
投资活动产生的现金流量净额	-104,163	-382,022
筹资活动产生的现金流量净额	-172,881	60,175
汇率变动对现金的影响	1,747	249
现金及现金等价物净增加额	17,989	31,590

六、标的公司的主营业务发展情况

（一）标的资产主要产品及用途、主营业务发展情况

BOGE主要产品为汽车AVS产品，其中橡胶减振制品销售收入占90%以上。BOGE在减振方面的技术是基于橡胶复合技术，与时代新材目前在铁路行业成功应用的减振技术非常接近。

BOGE生产的产品如下表所示：

BOGE为德国采埃孚集团底盘技术部下属橡胶与塑料业务单元，总部位于德国达梅（Damme），在全球有10个基地，分别位于德国达梅（Damme）、波恩（Bonn）、西梅尔恩（Simmern）、法国丰特内（Fontenay）、斯洛伐克特尔纳瓦（Trnava）、美国肯塔基州希伯伦（Hebron）、美国密歇根州诺斯维尔（Northville）、巴西索罗卡巴（Sorocaba）、澳大利亚墨尔本（Melbourne）、中国上海普浦等，4个技术销售办公室，分别位于英国劳顿（Loughton）、意大利齐列（Cirie）、日本东京、韩国仁川，另外在日本和韩国拥有战略合作伙伴。

1、标的资产目前产品及开发产品情况

BOGE研发、生产和销售的产品包括橡胶产品和塑料件，主要应用于底盘、动力系统与商用车等。BOGE目前主要有3类产品线，具体如下：

类别	目前批量供货产品	正在开发产品
底盘件	●常规球铰 ●液阻球铰 ●悬架减振器上端支撑	●后枕接（稳定杆）球铰 ●小（例）公差球铰 ●塑料&金属板材连杆 ●垂向安装的液阻球铰 ●液阻悬置
动力悬置和商用车产品	●卡车常规底盘球铰 ●卡车常规驱动桥壳球铰 ●常规、液压及可切换的发动机&齿轮箱悬置	●电控的可切换发动机悬置（例路切换） ●双轴阻尼器 ●主动发动机悬置 ●轻卡和重卡的动力部件
塑料件	●气囊壳体 ●脚踏板 ●稳定杆连杆 ●发动机和变速箱悬置支架	●全塑料油箱

2、BOGE目前产品的销售途径

（1）对于新道车市场

①直接供给主机厂；

②供给一二级供应商；

③供给采埃孚集团。

（2）对于售后市场

对于售后市场，目前销售额非常小，BOGE产品主要通过采埃孚集团作为贸易的形式进行销售。

3、标的资产的销售情况

根据安永审计报告，2012年至2013年，BOGE的销售额分别为人民币51.34亿元、55.02亿元，增幅为7.16%，较为平稳。主要原因是2008-2009年金融危机后，公司销售订单呈现井喷之势，而后在2012年、2013年逐渐趋于平稳发展。

BOGE的主要销售区域为欧洲、北美自由贸易区和亚太地区。主要产品类别为底盘件，动力悬置及商用车产品，塑料件产品。公司的主要客户为世界著名的汽车整车制造商，如：大众、福特、戴姆勒、通用、宝马、菲亚特-克莱斯勒、吉利（沃尔沃）、塔塔等。上述客户占公司产品销售收入的80%左右。

4、BOGE的主要竞争对手

BOGE在全球范围内的主要竞争对手如下：

序号	公司名称
1	TrelleborgVibracoustic
2	Tokai（Anvis）
3	Paulstra
4	Bridgestone
5	Toyo

5、BOGE的市场发展战略及新产品发展战略

（1）市场发展战略

① 成为全球汽车AVS和相关产业的领导者

② 通过为客户提供优质的产品、最佳的服务和创新来扩大全球市场

③ 通过追随核心客户并开拓新客户来不断扩大市场占用率

④ 围绕核心竞争力、集合时代新材的优势，不断扩展产品线并扩大客户范围

⑤ 提高整体成本控制能力

⑥ 在充分调研竞争环境的基础上，不断开拓新的机会从而使产品类型和产业布局日趋完美

（2）新产品开发战略

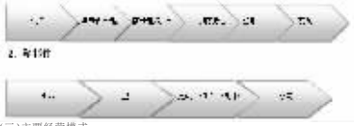
① 大力发展高容量平台产品（超过100万件的产品平台）

② 大力发展复杂程度高创新性强的产品（如主动和可转换的发动机悬置和球铰，双轴阻尼悬置和球铰）

③ 大力发展轻量化产品（如全塑料的脚踏板系统）

（二）主要产品的工艺流程图

1、橡胶金属件

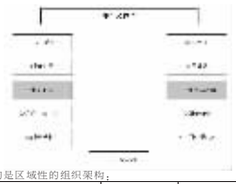


2、塑料件

（三）主要经营模式

BOGE主要的运营模式为：每年根据主机厂订单和销售预测，对比企业目前产成品的库存量，形成自己的生产订单和生产计划。然后再根据企业的物料库存情况，结合原材料的供货周期、生产周期等因素，制定当年的采购计划和需求。

1、生产与物流的管理架构



关于采购的下级组织架构，实行的是区域性的组织架构：

欧洲区			北美区	其他区		
德国	法国	斯洛伐克	美国	巴西	中国	澳大利亚
达梅、西梅尔恩、波恩	丰特内	特尔纳瓦	希伯伦	索罗卡巴	上海	墨尔本

2、运营管理模式

BOGE在全球七个国家拥有九个生产基地，分别为：德国的波恩、西梅尔恩与达梅基地；斯洛伐克的特尔纳瓦基地；法国丰特内基地；美国希伯伦基地；巴西索罗卡巴基地；澳大利亚墨尔本基地；中国的青浦基地。

BOGE各基地运营的管理相对比较独立，采埃孚集团总部与底盘产品事业部承担了一些非关键的支持职能，BOGE总部与各基地大体形成“总部中央职能+基地独立运营”的模式。

BOGE总部为各基地提供四大管理职能：

（1）中央工程管理：主要职责是确定BOGE内部流程标准、生产设施标准、原材料质量与成本的标准、全球产能管理、全球工厂配置目标管理（设立、关闭、转售、问题解决）。

（2）中央物流管理：负责BOGE内部与外部物流的协调、所有客户物流合同的检查（诸如是否接受或拒绝相关相同）、面向各工厂的全球流程专家（例如建立SAP标准）、全球新工厂或重新布局的物流规划、新工厂物流说明书的创建、内部库存最优化的支持、支持SAP系统的实施、与供应相关的全球物流问题的解决。

（3）生产体系管理：为各工厂建立路标、新工厂与地址的建议、目标定位与报告、精益生产的评估、培训并实施价值链分析、生产培训的协调、各基地物流的最优化及规划。

（4）产品组合管理：全球橡胶复合材料的协调、全球基础材料的寻源与供应协调。

BOGE各生产基地工序配置如下：

生产基地	金属前处理	喷涂	硫化	涂胶	组装	塑料件	炼胶
德国达梅（DAMME）	√	√	√	√	√	√	X
德国西梅尔恩（SIMMERN）	√	√	√	√	√	X	X
德国波恩（BONN）	X	X	X	X	X	X	√
斯洛伐克特尔纳瓦（TRNAVA）	√	√	√	√	√	√	X
法国丰特内（FONTENAY）	X	X	√	X	√	X	X
美国希伯伦（HEBRON）	X	X	√	√	√	√	X
巴西索金卡巴（SOROKABA）	(√)	(√)	√	√	√	(√)	X
中国上海	√	√	√	√	√	√	X
澳大利亚墨尔本（MELBOURNE）	√	√	√	√	√	X	√

各生地基地主要功能及产品情况如下表所示：

生产基地	减振产品	塑料产品	备注
德国达梅（DAMME）	√	√	橡胶金属球铰、液阻球铰、顶部支撑、踏板箱、全塑料油箱、空簧、油盘、变速杆组件、稳定杆衬套。采埃孚集团不予出售的有机薄片技术在本基地。
德国西梅尔恩（SIMMERN）	√	X	底盘产品及发动机悬置等产品
德国波恩（BONN）	X	X	炼胶中心
斯洛伐克特尔纳瓦（TRNAVA）	√	√	金属前处理、胶粘涂层、硫化、涂胶、塑料件的注塑与组装
法国丰特内（FONTENAY）	√	X	减振产品
美国希伯伦（HEBRON）	√	√	减振件及塑料件（含采埃孚集团不予出售的油盘、变速箱塑料件）
巴西索罗卡巴（SOROKABA）	√	√	橡胶金属球铰、顶部支撑、传送悬置、控制臂球铰、引擎支撑、塑料件
中国上海	√	√	基本涵盖现有所有减振产品和塑料产品（不含有机薄片技术、油盘产品）
澳大利亚墨尔本（MELBOURNE）	√	X	橡胶金属球铰、液阻球铰、可切换引擎悬置、顶部支撑、塑料件

BOGE目前的采购按照采埃孚集团体系，目前的采购来用的是ISO9000欧洲标准，在采购领域实行战略供应商管理，并且建立了完善的管理体系，对于非生产性资料、顾客服务及售后领域另行建立了针对性的管理体系。

按照采埃孚集团现有的采购管理体系，实行战略供应商管理，通过建立潜在供应商名单（Approved Supplier List ZF GROUP）库，对供应商进行选择，评估，发展与评级。

战略供应商管理的五个模块如下：

准入	选择	评估	发展	评级
■顾客需求导向； ■财务信用评级+跨部门评价（质量/技术/物流能力，相关风险）	■从准入供应商名单中按照相应的等级给予订单； ■当准入供应商名单中找不到合适供应商，启动新的准入程序。	■360度评估，主要内容包括：按不风险评估如工序是否符合质量标准+商业风险主要是成本等评估； ■点名供应商同样要按照采埃孚的标准进行一个公开、公平的评估	■分被动发展与主动发展，前期为问题应对型，短期行为；后者为战略型。 ■从供应商准入、试生产、量产过程、量产后期（顾客服务与售后）四个阶段展开	■四类供应商，赋予不同的获取订单的权力

当收到市场订单后，对于供应商的决策，是从供应商库中先甄选可行的供应商，优先考虑极别较高的供应商，对于可行的供应商采取定向招标，通过标准化的评估进行选择。

当某些订单对应的供应商在现有供应商库中无可选目标时，会启动新供应商准入流程。

对于非生产性原材料、售后服务、顾客服务等非核心领域的供应商管理，采埃孚集团在主要办法中提出以补充性的文件分别进行规范，但均要求优先遵循战略供应商的管理模式。

3、销售人员架构及模式

BOGE现有的销售是分区域的，各区域的销售团队可以在德国总部的指导下独立进行商务活动。BOGE目前的销售人员层级主要分为销售总监，大客户经理，客户经理等。主要集中在欧洲，美洲和亚太地区。其中中国区域销售人员主要集中在上海青浦工厂工作，其中1人常驻长春。在美国有约7个人的销售团队。另外在英国、意大利、日本和韩国设有销售技术办公室。

对于新造车市场，BOGE销售主要有三个途径，直接供给主机