

BOMBARDIER

年报摘录，截至2011年1月31日

# 领先



飞向  
更明亮的天空

新技术  
驰骋轨道交通

我们的员工  
人人都是领袖



面对面：  
坦率对话  
我们的领导团队

# 财务概要

(除每股相关信息及待交付订单总值外，其余均按百万美元列示)

截至1月31日的财政年度	2011	2010
收入	\$17,712	\$19,366
息税前利润 (EBIT)	\$ 1,050	\$ 1,098
所得税	\$ 162	\$ 208
净利润	\$ 769	\$ 707
每股收益 (EPS) (以美元列示) :		
基本及摊薄	\$ 0.42	\$ 0.39
普通股每股股息 (以加元列示)		
A股	\$ 0.10	\$ 0.10
B股	\$ 0.10	\$ 0.10

截至1月31日	2011	2010
总资产	\$23,430	\$21,273
股东权益	\$ 4,352	\$ 3,769
物业、厂房和设备及无形资产的净增加值	\$ 1,073	\$ 767
待交付订单总值 (以十亿美元列示)	\$ 50.1	\$ 43.8
普通股每股账面价值 (以美元列示)	\$ 2.28	\$ 1.94
普通股数量		
A股	316,109,537	316,231,937
B股	1,409,538,220	1,413,419,069

## 股票市场价格波幅

(以加元列示)

截至1月31日的财政年度	2011	2010
A股		
最高	\$6.24	\$5.63
最低	\$4.28	\$2.29
收盘	\$5.72	\$5.04
B股		
最高	\$6.24	\$5.64
最低	\$4.25	\$2.22
收盘	\$5.70	\$5.04

## 庞巴迪的股票表现

2006年1月31日至2011年1月31日



## 市场资本总额

\$98.43 亿加元

(截至2011年1月31日)

● BBD ● SPTSX ● S&P 500

\*指数: 2006年1月31日收盘价 = 100

除另外注释，本年报中所列金额均按美元列示。

lead-er-ship

[lee-der-ship]

名词

1. 领导的职务或职能
2. 领导的能力
3. 领导的行为或事例，指引
4. 团队的领导者

# 领导力

## 我们前进之路的关键所在

赢得领导力很难，但失去却很容易。这就是为什么无论是行业处于高峰还是低谷，全球领导者都不能袖手旁观。愿景和经验是识别和投资于最具前景的机会的必备条件。承担适当的风险并积极管理。建立战略伙伴关系，向新的市场拓展。雇用正确的人选并正确授权，使其不断推出改变游戏规则的产品，满足客户需求。这就是在庞巴迪我们不断领路前行的方法——无论是在天空还是在地面。



**更明亮的天空**  
领导行业 and 我们的客户  
奔向未来



**新技术**  
增强我们在地面的  
竞争优势



**创新思维**  
向那些给予我们启迪的  
庞巴迪员工致敬



**面对面**  
分享我们最高领导  
对关键问题的思考



**基金会**  
将更美好世界的愿景  
付诸实施

### 常规 内容

- 8 致股东和员工的信
- 18 董事会
- 22 主要业务地点

- 23 董事会、董事会委员会  
及公司管理层
- 24 投资者信息

# 更明亮的天空

## 空中领袖

自从25年前进入航空业以来，我们勇往直前。我们所做的就是密切关注客户的需求和挑战。事实上，客户一直指引着我们启动每个新型飞机家族项目、采用每种新技术和提供每种新服务。从发明第一架支线喷气飞机，到重新定义公务飞机的舒适性，再到全新开发单通道商用飞机，我们一直在引领着客户和行业飞向更明亮的天空。

## 前景广阔市场中冉冉升起的明星

**庞**巴迪宇航集团预测，未来20年间100至149座级干线飞机市场的交付量为6,700架飞机，价值3,930亿美元。而且在该细分市场中，还有3,000多架需要更换的飞机，运营商正在翘首以盼一种改变游戏规则解决方案。这就是我们瞄准这个细分领域的原因所在。

### 全新研制

时至今日，还没有制造商专门为100至149座级细分市场设计一种飞机。此时我们的C系列（C Series）干线飞机登场。该飞机不是加长型，不是缩减型，也不是重新配置型——它是100%为该细分领域优化设计的飞机。通过全新研制，我们为航空公司提供了一种在该细分市场中一直缺位的产品，以及更多的惊喜。

我们的CS100\*和CS300\*喷气客机采用了最新技术和材料，可实现20%的燃油节约优势、15%的现金运营成本节约优势，极大地降低了排放，其噪音比同类飞机低四倍。C系列（C Series\*）飞机航程可达2,950海里（5,463公里），使航空公司有机会以更高的频率在更盈利的航线上运营。



通过最先进的设计创造的C系列飞机，在久经考验的方法、先进的材料和新一代技术之间实现完美平衡。

### 地面试验、飞行验证

我们正在进行重大投资，在我们C系列飞机的完整集成飞机系统试验区（CIASTA）对新技术和新材料进行前期试验。在CIASTA，我们正在为首批生产飞机针对重量、修复性、可靠性、工艺性和准时优质进行优化设计。

距离C系列飞机于2013年投入使用还有三年，我们在六项关键技术验证设备中实现了重大里程碑：

复合材料机翼、机翼连接、复合材料后机身、中段机身筒段、电传操作系统和静洁动力（PurePower）PW1000G发动机。

### 按部就班

那么结论是什么？C系列飞机项目正在按部就班地进行中，其包括世界各地1,800多名庞巴迪员工和成千上万的供应商员工在内的团队正在执行我们交付新一代飞机并实现性能承诺的总计划。

## 远大 期望



公务飞机拥有者是世界上最精明的消费者之一。他们能辨别产品并要求最好，这正是我们新型里尔85 (Learjet 85) 公务机在中型公务机细分市场中重新定义技术、性能和舒适性的原因所在。

里尔85 (Learjet 85\*) 飞机创造了两项第一。这是我们第一种主要用复合材料制造的公务飞机，包括在行业中第一次采用碳纤维复合材料机身和机翼。其复合材料结构可形成复杂曲面、更薄的壁板以及优化的舷窗位置，从而实现了该细分市场中最大的客舱和无与伦比的乘客舒适性。

该飞机超光滑的复合材料表面最大程度地减少了阻力，这意味着在更高速度时降低了燃油消耗和噪音水平。其复合材料机身结构提供了卓越的强度重量比。由于零件数量更少，而且更耐腐蚀，该飞机减少了所需的维护，延长了寿命。

我们新型的里尔85公务机还具有该细分市场中最先进的驾驶舱，为飞行员提供了前所未有的操控、安全和享受。该飞机的高速巡航速度可达0.82马赫，可实现长达3,000海里 (5,556公里) 的跨大陆航程。首架飞机的零件制造正在顺利进行中。系统配备完全的里尔85飞机将按计划于2013年交付，使飞机拥有者能够以更快的速度和更高的舒适性享受远距离飞行。

## 环球飞机家族 更上一层楼



环球7000

### 环球7000\* (Global 7000\*) :

在大型公务飞机类别中具有最宽敞的客舱。载乘10名乘客时可以实现0.85马赫的速度实现7,300海里 (13,520公里) 的航程。比环球快车XRS (Global Express XRS) 飞机的油耗低14%，而NO<sub>x</sub>排放比即将颁布的法规低50%。计划投入使用：2016年。

### 环球8000\* (Global 8000\*) :

具有同类别中最长的航程能力，可达7,900海里 (14,631公里)。燃油消耗降低18%，而NO<sub>x</sub>排放性能与环球7000相同。这两款飞机都具有全新的高速跨音速机翼、新发动机和重量优化特点。计划投入使用：2017年。

## 您知道吗？

我们在里尔28 (Learjet 28) 飞机上首先使用了翼梢小翼，这种竖直向上的翼尖可增加飞机的推力并实现**极高的性能**。我们称之为“长角机翼”！

我们的C系列干线飞机成功地通过了极限载荷试验，我们

为机翼加载了**150%**的最大可能载荷，于2010年6月

完成了试验。我们正在利用试验结果来进一步优化机翼设计。较大型飞机的机翼还发挥着**一个重要的辅助作用：储存燃油！**

# 发掘新技术

## 领跑地面



众多研究表明，列车旅行是世界上最可持续的公共交通模式。每年，庞巴迪的工程师们都顺应客户需求开发新技术，以增强轨道交通在可持续性方面的领导地位。无论对于轨道运营商、乘客和环境而言，这都是好消息。这些创新技术还为我们提供了在地面无与伦比的竞争优势。

## 重塑列车外形，不仅仅是高速



如今的轨道客户不断要求高速（HS）和超高速（VHS），但如果因此而增加能源消耗和成本，则并非客户所愿。因此，我们的轨道运输和宇航工程师们集思广益，创造了具有崭新超高节能外形的高速和超高速系列列车产品。

ZEFIRO列车家族具有优化的车头形状，极大地提升了空气动力性能。它解决了高速列车车头

迎面空气动力的复杂性。这些力量包括侧风稳定性、迎面压力脉冲、隧道空气动力、运行阻力和滑流。

通过最大程度地减少空气阻力并最大程度地提高稳定性，ZEFIRO列车实现了高达12%的节能。其秘密所在？气动效率优化列车外形（AeroEfficient

Optimized Train Shaping），这是我们专有的ECO4技术，同时能够提高加速度并缩短旅行时间。

### 这是拯救地球的最快方式！

我们新型ZEFIRO高速和超高速列车的强大后盾是什么？源自我们在制造超过850列高速和超高速列车中积累的二十年专业技能和经验。其结果是对于高速和超高速列车旅行全新且更加环保的定义！

**ZEFIRO 380\*** — 世界上最快的在产列车系列，由于采用了我们的ECO4技术，在该速度细分市场中将每座能源消耗降至最低。

**V300ZEFIRO** — 具有无与伦比的运力和舒适性，同时还兼容多系统，使其能够在欧洲所有的超高速网络中运行。

**ZEFIRO 250** — 是世界上速度最快的卧铺列车，使中国夕发朝至的旅行者在舒适梦中抵达目的地。

# 我们的单轨系统迅速占领新市场

随着世界各地兴趣的不断增长，我们的INNOVIA Monorail 300系统正在全速成为轨道行业中改变游戏规则的产品。随着沙特阿拉伯和巴西最近选择了我们精致的新型INNOVIA Monorail单轨解决方案，我们在这个新型平台中的重大投资正在得到回报。这些订单的获得牢固树立了我们在中东和南美洲的市场地位，这是轨道交通中两个具有活力的新兴市场。

INNOVIA Monorail 300系统将我们久经考验的CITYFLO 650无人驾驶技术与最新的宽体、轻质、根据空气动力学外形设计的单轨列车结合在一起。在利雅得阿卜杜拉国王金融区的乘客将成为首批享受这种具有卓越舒适性的新一代交通系统的幸运儿。

巴西圣保罗系统将向全世界展示我们高运力单轨列车的制造速度是多么的快。这个24公里长的系统要在大约60个月内完成，其载客量与常规的地铁相当，但建设的速度更快、成本更低！



## 我们新机车的特别之处在哪里？

数不胜数！由于采用了MITRAC混合动力系统，我们最新一代的ALP-45DP机车在电气化铁路和非电气化铁路上均可运行。这将降低燃料的使用、降低排放和成本，同时提高了车队的灵活性。其卓越的性能还得益于我们高技术的FLEXX动力转向架。ALP-45DP配备了两个额外的内燃发动机，在内燃模式下速度可达到160公里/小时，在电力模式下速度可达到200公里/小时。还没有其他竞争对手可提供同时采用内燃和电力模式的单一机车。



在美国和加拿大，我们最新一代的ALP-45DP机车展示了速度和性能为乘客交通带来的好处。

## 您知道吗？

我们突破性的PrimoveCity解决方案可使道路和轨道车辆完全灵活运营，不产生排放、噪音，也无需高架电缆。

- 单列轨道车辆中的电缆长度可达**60公里**。
- 我们一些列车可实现**90%可再生**。
- 我们最长的轨道列车长达800米，在**海峡隧道**中运行。
- 一台机车的总装需时**12天**。
- 我们最老的制造工厂于**1810年**在德国卡塞尔市建成。



# 创新思维

## 以身作则带头行动

我们为65,400名员工感到骄傲。他们来自100多个国家和地区以及使用25种语言，他们的多样性丰富了我们的文化并拓展了我们的视野。他们的独创性在我们69个生产制造基地和设计中心都激发创新思维，激励其他人实现最大潜能。下文所介绍的个人和团队都重新思考了大大小小的事情，在整个庞巴迪推动革新，并以身作则地带头行动。

**M**orteza及其团队的创新思维开创了全新的市场。大约十年前，我们的铁路控制解决方案（RCS）分部向智利的大型采矿运营商销售了第一套信号系统。但当时正值全球采矿业开始复苏之际，Morteza Rouholamin就以此前景广阔的市场为目标制定了战略。

Morteza介绍：“我知道我们的INTERFLO 150铁路控制系统可以使采矿公司更安全、更快和更节约成本地多运输矿石。由于每个采矿点都有长达2,000公里的轨道线，在这个领域我们信号业务增长的潜力巨大。因此，在2010年初，我要求负责该产品线，然

后将其作为我的使命，让运营商意识到我们INTERFLO解决方案的好处。”

业务一直增长迅速，结果令人瞩目。到2010年12月，瑞典最大和自动化程度最高的地下铁矿采矿运营公司之一LKAB也使用了我们的产品。Morteza解释说：“该业务的获得也让其他运营商注意到我们的RCS技术。有高级管理层在背后的支持，我们已制定了业务计划来进军全球采矿行业并增加了我们销售团队的规模。现在没有什么可以阻止我们了！”



Morteza Rouholamin

全球采矿及工业解决方案ERTMS铁路控制解决方案销售经理

庞巴迪运输集团

瑞典斯德哥尔摩



Pierre Lafontaine

庞巴迪公司税务副总裁

加拿大蒙特利尔

**得** 益于庞巴迪公司内部的授权文化，Pierre Lafontaine的创新思维极大地增加了股东价值。“如果不是庞巴迪愿意为具有创新思想的年轻人提供机会，我决不会获得重塑税务工作的宽松环境，” Pierre肯定地说。

“庞巴迪总部办公室于1994年录用了我，作为其三个税务专家之一。1998年，我调任宇航集团以便更多了解我们的业务运营。我于2001年回到总部办公室，相信税务可以为公司的成功做出更大贡献。尽管我当时只有34岁，但管理层坚信这种愿景，并给我机会，让我根据最佳实践建立中央化和集成的税务职能。”

Pierre继续说道：“今天我们的团队共有41位税务专家，位于八个国家，制定战略、管理税务风险、为内部伙伴提供建议并与世界各地的税务审计官和机构沟通。我们努力与庞巴迪业务的复杂性及其不断增长的国际业务保持同步。这包括在40多个国家填报约300份年度税收报表。我们很自豪地展示着税务如何为我们的利润创造价值。在庞巴迪工作能够享受面临的巨大挑战！”



Linda MacAskill (左)  
飞机拥有者运营中心总监

Dawn Plonkey (右)  
客户账户管理总监

Flexjet

美国德克萨斯州

Dawn和Linda的创新思维将客户满意度提高到全新水平。Flexjet在世界各地提供私人飞机解决方案，包括全部拥有和部分拥有、飞机会员卡和按需包机业务。当Flexjet飞机拥有者开始要求为其所有需求提供唯一的联系人，而不是多个联系人时，从我们的“领导力在行动”（Leadership in Action）计划中脱颖而出的两位员工实实在在地改变了客户体验。

“Dawn和我认为这是改造客户服务并提高Flexjet竞争差异化指标的绝佳机会，” Flexjet飞机拥有者运营中心（OOC）总监Linda MacAskill说。

Flexjet客户账户管理（CAM）总监Dawn Plonkey解释说：“这意味着巨大的变化。我们对客户进行了重新梳理，将客户指导、预定、飞行跟踪、结算和销售管理整合为一个跨职能CAM团队。”

Dawn继续说道：“我们重新培训了团队，采用了新的软件，并为所有公务机拥有者提供了非常熟悉其需求的专属于自己的CAM账户代表。”“而且我们准时、低于预算并高于客户期望地完成了这项工作！这对于每个参与其中的人员，无论是客户还是员工，都是一个令人惊叹的体验！” Linda眉开眼笑地说。

**挑**战者飞机交付准备团队创新思维激发了质量文化。应对经济危机更加需要我们的挑战者（Challenger）飞机项目中实现运营卓越。“在竞争对手虎视眈眈的情况下，准确无误的执行是保住我们客户的必备条件。因此，对于挑战者项目，我们对质量缺陷采取了零容忍度的做法，”挑战者飞机交付准备团队项目协调员Marc-André Paillé说。

Marc-André继续说道：“客户满意度是公司成功的驱动力。因此我们需要倾听客户的意见，整合我们的努力并提供令人惊叹的体验。每个人都理解交付准备项目为什么如此至关重要。”

最后，超过100人的整个挑战者300和605飞机团队全部以质量为核心，专注于按照客户的期望执行任务。“我们授权员工按照

持续改善思路制定了三个新的流程：质量监控、产品关怀以及客户反馈环。如今，我们使用“握手”流程来表示飞机是否通过了质量门，” Marc-André肯定地说。

其结果呢？减少了交付瑕疵和缩短了交付时间。因为飞机已经准备就绪，而且符合客户的制造标准，因此客户在交付过程中现在只花费一半的时间，解放了350万美元的库存以用于资助其他项目。客户满意度调查结果，特别是在飞机交付准备方面，也得到了提高。“我们现在是一支真正的团队，具有真正成为最好团队共同目标，而且我们已下定决心，一定要实现这个目标，” Marc-André总结说。



Guillaume Lamothe (左)  
持续改善监理

Sergio Marrone (中)  
产品内装中心总监

Marc-André Paillé (右)  
项目协调员

庞巴迪宇航集团

挑战者飞机项目

加拿大蒙特利尔

# 领路前行

## 致股东和员工的信

过去一年充满挑战，但也是积极的一年。在庞巴迪，在比预期还缓慢的复苏过程中随波逐流不是我们的个性。相反，我们已采取措施，确保在经济恢复到“巡航速度”时我们已准备就绪。我们战略的大部分内容都是围绕着理解客户不断变化的需求而展开的，以便在关键细分领域和具有强劲、清晰增长前景的新兴市场中建立我们的优势。在2011财政年度，我们继续利用该战略，在改善我们整个组织执行力的同时，前瞻性地领路前行，摆脱萧条。

### 我们的前进之路： 五项整体优先战略

自2009年以来，我们一直在同样的五项业务优先战略指引下，创造更可持续和更盈利的未来。这些优先战略使我们增强了执行力和客户满意度、改善了公司治理和风险管理、提高了员工参与度、实现了更环保的运营、巩固了我们在特定国家的地位、培育了更负责的供应商并更多地投资于我们的社区。

“我们的前进之路”的五项优先战略是全公司至关重要的行动计划，具体为：

- 通过准确无误的执行，在客户满意度方面保持第一
- 大张旗鼓地开展全球人才管理
- 积极管理风险
- 在所有关键市场扎根本土
- 承担更多的企业社会责任

### 收获我们努力的回报

多年的严格和纪律使我们能够建立强劲的损益表，并创造了实现宏伟盈利目标的良好纪录——这是我们一直希望保持的目标。财务佳绩和运营实力使我们在漫长的低迷时期保持强劲。今年的债务管理行动计划进一步提高了我们的财务灵活性，使我们能保持正确的投资以实现增长。

在2011财政年度，我们实现了177亿美元的收入，息税前利润（EBIT）为11亿美元。本年度，我们的自由现金流达到了6.05亿美元，我们的现金寸头在年末时为42亿美元。我们501亿美元的待交付订单相当于大约三年的收入。尽管处于困难的经济环境中，我们仍然在宇航集团保持盈利，并在运输集团业务中实现盈利持续增长。

最近几年，我们专注于开发同类最佳产品，投资于新兴市场，并在每个复杂产品上提高执行力。这种专注使我们处于有利地位，以获得增长并为业绩增添更多价值。

“我们在庞巴迪有很多强有力的领导者。尽管处于不同的业务、文化或国家中，但我们最优秀的领导者都具有作为领导力核心的共性特质——有能力将周围人的想象力引导到共同的期望，并具有克服挑战的勇气和专注。”

皮埃尔·布多昂 (PIERRE BEAUDOIN)  
庞巴迪公司总裁兼首席执行官



## 适应不断发展的客户需求

在世界各地，我们根据客户的要求制造符合未来需求的产品。在轨道运输方面，这些需求从满足欧洲日益严格的要求到为新兴国家提供现代化的轨道设备，应有尽有。在宇航方面，这关系到在传统市场中更换老化的商用机队，并在诸如亚洲和俄罗斯等较新市场中发掘公务飞机和商用飞机不断增长的需求。

## 巩固我们产品的领导地位

我们战略性地引入新的解决方案，以发挥我们长期的健康增长潜力，提高我们在两个行业中的领导地位 and 产品销售。

### 宇航

随着航空公司和集团盈利的复苏，稳定的迹象令人鼓舞。这个周期性的行业需要长远的眼光，因此我们着眼于在未来15至20年保持更强劲的领导地位。今天，我们正在为关键增长细分市场开发更高效、更注重环保的飞机。

2010年10月，我们启动了环球7000和环球8000大型公务机项目，所针对的领域预计将比任何其他公务飞机细分市场更快拓展。在2013年，我们全新研制的里尔85公务飞机将开始服务于中型公务飞机市场。我们的C系列商用喷气飞机家族也同样在2013年投入使用，目标是在关注不足的100至149座级干线飞机市场中发挥重要的作用。

从左至右：庞巴迪宇航集团总裁兼首席运营官盖伊·哈契 (Guy C. Hachey)；庞巴迪公司总裁兼首席执行官皮埃尔·布多昂 (Pierre Beaudoin)；庞巴迪运输集团总裁兼首席运营官安德雷·那瓦利 (André Navarri)

## 轨道运输

城市拥堵、人口增长和不断上升的能源成本等大趋势，正在加速全球轨道运输行业的增长。在过去三年间，我们已占据了轨道技术领域18%至22%的市场份额。在2011财政年度，我们久经考验的运输技术和交钥匙系统推动了创纪录的订单额。

我们的先进技术在赢得的重大订单中发挥了决定性的作用，如法国OMNEO通勤双层区间列车、瑞士TWINDEXX城际列车、加拿大FLEXITY低地板有轨电车以及意大利V300ZEFIRO超高速列车。

## 在新兴市场中增长

我们多样化的产品和服务组合，以及我们广泛的地理区位优势，使我们有能力抓住新兴市场增长机会。在这些国家中进行采购本地化、制造本地化以及人才本地化，向这些市场渗透仍然是我们的优先战略。

# 庞巴迪宇航集团 投资于未来

## 聚焦运营卓越

本次经济萧条所引发的飞机交付量的总体下滑，远比二十一世纪之初低迷时期更为严重。在我们宇航集团，我们抓住该机会改善流程，并“精益整顿”我们的成本结构。这使我们在2011财政年度产量降低的情况下仍保持盈利。公务和商用飞机两个市场都面临挑战，但主导指标显示，该行业正在复苏。

作为我们企业战略，我们在2011财政年度更加注重文化变革和运营卓越。我们的机构变得更加注重客户，而我们的体系、程序和标准更加统一。我们将继续前行，努力实现在2013日历年达到10%息税前利润率的目标<sup>1</sup>。

## 公务飞机：不断发展我们行业领先的产品组合

尽管我们在2011财政年度获得了107架公务机净订单，但该细分市场在过去两年中订单明显下降。这种下降趋势并没有阻止我们稳步提高交付量和收入份额，包括在中国。中国是世界上增长最快的经济体之一。第一架以中国为基地的里尔60XR (*Learjet 60XR*)、挑战者605 (*Challenger 605*) 和挑战者850 (*Challenger 850*) 公务机已在中国投入使用。此外，2010年11月，一家总部位于深圳的运营商订购了五架挑战者300 (*Challenger 300*) 飞机。

在2011财政年度，我们在美国堪萨斯州威奇塔的里尔厂区，为容纳里尔85飞机项目而进行的扩建工作继续取得进展。我们启用了位于墨西哥克雷塔罗最先进的里尔85飞机部件制造工厂。我们还最终确定了首架里尔85飞机机身以及飞机项目三分之二的關鍵设计审查。

我们还推出了新型环球7000和环球8000公务机，与当前在产的超远程公务飞机相比，这两种飞机的运力将提高20%，燃油效率将提高达18%。我们的旗舰型环球公务机家族将把航程从5,200海里拓展至7,900海里（9,631公里至14,631公里）—行业首创！我们先进的环球视景 (*Global Vision*) 驾驶舱将进一步增强该公务机家族的性能，目前已完成了一半的飞行试验项目。



挑战者300公务机

CRJ1000 NEXTGEN支线飞机

## 商用飞机： 创造新的可能性

我们飞机的行业领先燃油效率激发了更多需求，特别是在生态税日益严格的欧洲更是如此。Q400 NextGen（新一代）涡桨飞机可实现最低排放、喷气飞机一样的速度以及卓越的短途经济性和乘客舒适性。

我们的100座CRJ1000 NextGen（新一代）支线喷气飞机获得了加拿大运输部、欧洲航空安全局（EASA）和美国联邦航空管理局（FAA）颁发的飞机型号合格证，而且我们已于2010年12月向西班牙Air Nostrum和法国Brit Air交付了首架CRJ1000 NextGen飞机。

我们全新研制的C系列商用飞机在前景广阔的100至149座级细分市场中，是强有力的改变游戏规则

的飞机。越来越多的航空公司参与我们CS100和CS300航空公司顾问委员会，表明客户的兴趣越来越浓。

2011财政年度执行的C系列飞机项目里程碑包括成功完成了复合材料机翼150%极限载荷试验以及飞机结构的广泛飞行验证。在我们加拿大蒙特利尔郊外的完整集成飞机系统试验区（CIASTA）设施中，系统地面试验如期进行。我们还完成了在北爱尔兰贝尔法斯特新建机翼制造装配工厂的首期工程。

## 支持世界各地的客户

目前全球共有6,000多架公务、商用和水陆两栖飞机在运营，我们在2011财政年度拓展了国际售后支持和服务。我们的全球服务和维护支持中心网络已增加到60个，进一步改善了零件的供货和反应速度。在阿联酋迪拜新建的区域支持办事处，针对在中东和非洲不断增长的里尔、挑战者和环球飞机客户提高了支持水平。

<sup>1</sup> 根据国际财务报告准则（IFRS）计算—请参阅概述部分中的国际财务报告准则（IFRS）一节以及宇航集团中的前瞻性陈述一节。在我们董事会对财政年度终结从1月31日更改为12月31日的建议批准于2011年12月生效后，则形成一个11个月的财政年度。



C系列商用飞机家族可实现对环境影响的显著改善，重新定义了运营灵活性、成本有效性和乘客舒适性。

“我坚信领导者的主要任务是制定一个共享的愿景，激励公司超越现状。通过提供强有力的方向感和坚定的目标、以及开放的沟通，领导者要建立一支精力旺盛和积极参与的员工队伍，他们从而为企业赢得积极参与和忠诚的客户群。”

盖伊·哈契 (GUY C. HACHEY)  
庞巴迪宇航集团总裁兼首席运营官

## 要点

- > 共交付244架飞机
- > 166亿美元的待交付订单
- > 86亿美元的收入
- > 4.48亿美元的息税前利润 (EBIT) 和5.2%的息税前利润率
- > 推出了环球7000和环球8000大型公务机
- > 启用了在墨西哥克雷塔罗的里尔85飞机部件制造工厂
- > 完成了在北爱尔兰贝尔法斯特的C系列飞机机翼制造装配工厂的首期建设工程
- > 被命名为加拿大100强最佳雇主
- > 在美国建立了第三个商用飞机服务中心并在印度孟买设立了一个新的区域支持办事处

# 庞巴迪运输集团 利用冠军技术保持领先

## 创纪录的一年

2011财政年度颇具挑战的经济环境，并没有减缓我们运输集团的发展或客户在轨道客运领域的需求。事实上，订单出货比达1.6的净订单使我们获得了创纪录的335亿美元的待交付订单。在赢得这些订单中发挥决定性竞争优势的是我们领先的技术和执行复杂项目的能力。

我们的客车分部执行了战略性订单并确保了创纪录的新订单。我们在系统和信号领域两位数的订单增长源自客户对优化安全性和轨道交通的需求。

在2011财政年度，我们实现了强劲的6.6%息税前利润率。我们现在的目标设定得更高，我们专注于在2013日历年实现8%的息税前利润率<sup>1</sup>。

## 在产品 and 地理区位方面突破性的订单

所有产品类别中的重大新订单已拓展了我们的地理区位，同时我们已在中国、印度和巴西等高增长市场中更加深入地扎根本土。中国铁道部（MOR）又增购了另外40列高速列车。50列超高速V300ZEFIRO列车的订单标志着我们首次在欧洲赢得ZEFIRO产品的订单。我们还签署了合同，在巴西圣保罗制造世界上最大的单轨列车，以及在沙特阿拉伯制造INNOVIA单轨列车。

重大的地铁合同包括加拿大蒙特利尔交通局（STM）以及印度德里地铁轨道有限公司（DMRC）。我们双层车厢的成功故事包括从法国、瑞士和以色列国家铁路公司获得大宗订单。澳大利亚墨尔本和加拿大多伦多为其城市街道选择了我们的FLEXITY Swift和Outlook低地板有轨电车。



加拿大蒙特利尔地铁

意大利V300ZEFIRO超高速列车

## 聚焦我们的标杆技术

在2011财政年度，我们推出了三种新型ECO4技术。EcoSilent优化列车声音使列车变得更安静。EnerGstor轨旁能源储存将废弃的制动能源回收入系统中。而EcoEfficient优化环境性能在整个生命周期中提高了产品的环境性能。

我们行业领先的ECO4技术，持续提升轨道交通作为世界上最可持续的公共运输模式的声誉。这些技术可使轨道运营商实现高达50%的总体能源节约。ECO4解决方案被集成到我们大部分的订单中，包括中国超高速列车和法国最新一代OMNEO。双层区间电动车组（EMU）展现永磁电机和高集成性制动，并实现生命周期的低成本以及最高水平的可靠性和可持续性。

我们的TRAXX内燃机车也采用了ECO4技术，使内燃动力变得更清洁和更安静。在我们向北美客户新泽西交通局和蒙特利尔都市交通局（AMT）首次交付我们的新型电力和内燃双动力机车ALP-45DP时，也向他们交付了四项节能技术。

降低磨损、重量、噪音、能源消耗、基础设施投资和维护成本等，这就是我们机车和设备分部的突破性部件技术带来的好处。这些技术包括MITRAC永磁电机、新型轻质FLEXX生态转向架和FLEXX Tronic WAKO系统，该系统提高了侧翻控制性并缩短了旅行时间。

<sup>1</sup> 根据国际财务报告准则（IFRS）计算—在管理层讨论和分析中，请参阅概述部分中的国际财务报告准则（IFRS）一节以及运输集团中的前瞻性陈述一节。



TWINDEXX双层列车订单是瑞士联邦铁路历史上最大的订单。该列车的FLEXX Tronic WAKO系统应对了车体的自然侧翻移动，最大程度地实现客户舒适性并使TWINDEXX能够特别快速地转弯。MITRAC永磁电机是我们的ECO4技术之一，可帮助列车降低10%的能源消耗。

“直接和开放的沟通、以身作则是强有力领导者最重要的特质。清楚表达你的想法，向团队成员授权，尊重他们的意见并包容不同管理风格和文化多样性，这将吸引庞巴迪需要的人才，并在我们从事的各项工作中发挥领导作用。”

安德雷·那瓦利 (ANDRÉ NAVARRI)  
庞巴迪运输集团总裁兼首席运营官

## 要点

- > 143亿美元的新订单，1.6的订单出货比
- > 335亿美元的待交付订单
- > 91亿美元的收入
- > 6.02亿美元的息税前利润 (EBIT) 和6.6%的息税前利润率
- > 推出了三项新的ECO4节能技术
- > 向巴西圣保罗销售了我们的INNOVIA单轨系统，增强了我们在这个快速增长市场中的地位
- > 在巴基斯坦签署了我们第一份现代化信号系统合同

## 通过更好的项目执行 保持领先

在整个庞巴迪，我们继续在2011财政年度在公司各级努力实现了准确无误的执行。执行力影响我们抓住机会增长的能力并确保更多的收入最终形成利润。事实上，执行力将成为决定我们未来几年可产生多少价值的唯一最重要的因素。

准确无误的执行力可确保培育专注于精益制造、以客户为中心的文化。在2011财政年度，我们完善的持续改进系统——航空集团的“实现卓越系统（AES）”以及运输集团的“庞巴迪运营系统（BOS）”——进一步增强了生产力、降低了成本、并提升了客户体验。这也使我们能够实现更加绿色环保和更安全的运营。

积极管理风险是我们同类中最佳执行力的另一个要素。因此我们花费大量时间不断测试我们在新兴市场中增长并研发新产品项目等计划的可行性。我们还正式推行了严格项目审查过程，以强化我们两个集团中的项目管理和产品研发过程。在2011财政年度，我们继续谨慎地管理我们的现金流和长期债务到期状况，以降低我们的财务风险并确保充足的资产流动性，并在经济不稳定的背景下实现这些计划。



庞巴迪宇航集团  
北爱尔兰贝尔法斯特

庞巴迪宇航集团  
加拿大多伦多

## 感谢我们的员工

我们的员工和董事会成员都应得到我最诚挚的感谢。我们深为我们员工在充满挑战的一年中杰出的工作和积极的态度感到骄傲。他们的奉献使我们保持前瞻性，并用行业领先的产品和服务提升了我们作为世界级公司的声誉。

我们董事会的明智意见也为我们令人羡慕的声誉做出了贡献。在董事会成员的众多实力中，他们广泛的业务经验和地理多样性为我们带来显著贡献。来自不同领域和世界各地的董事们都从广度和深度上增强了董事会进行有效治理的能力。我感谢他们为庞巴迪成功所做出的奉献。

同类中最佳的人才管理是庞巴迪最首要的任务。在2011财政年度，我们继续专注于增强我们员工的参与度，这与客户满意度和我们整体成功直接密切相关。我们还修订并重新启动了员工参与度调查，我们邀请世界各地的员工积极参与。总

计有83%的员工填写了调查问卷，其结果达到了72%，此参与指数超过了由执行调查的独立公司制定的标准衡量分数行业平均值。我们还拓展了在两个业务集团中进行的领导力培训，并进一步将我们的人力资源流程与世界各地的最佳实践协调一致。我们越来越多的经理们现在都能够积极创建工作平台，让所有员工都倍受鼓舞，实现其全部潜能并发挥其最佳能力。打造这样的工作环境是吸引并留住全球顶尖人才的必备条件。

## 战略行动计划： 2011年及未来

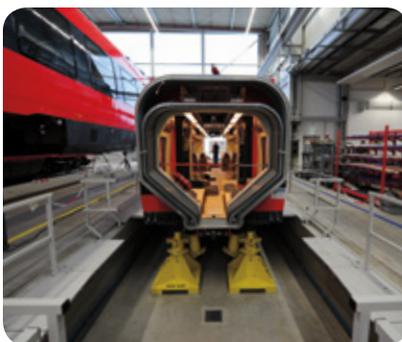
提高执行力以加速盈利增长并强化我们现金寸头是一项关键的行动计划。实施宇航集团前景广阔的新飞机项目和运输集团的新兴市场战略也是如此。运输集团的新兴市场战略包括继续建设“亚洲之路”，以更好地抓住在亚洲巨大市场中的机会。

## 将我们的领导地位带向未来

### 宇航

在公务和支线飞机领域我们是世界第一。根据我们积极的长远预期，我们计划将公务飞机在收入方面提高至32%的市场份额，将支线飞机在交付量方面提高至40%的市场份额。我们还计划到2013年实现达到10%的息税前利润率的目标<sup>1</sup>。

在2009至2029年之间，我们预计行业的公务飞机机队将从14,200架增长到29,000架，其中包括26,000架新交付飞机。该增长的驱动因素包括贸易的持续全球化、新兴市场、飞机更换需求、以及通过提供品牌包机、会员卡项目和部分拥有计划而提高的飞机使用能力。这些驱动因素是我公司历史上最大一笔公务机销售的动因。在年度末后的2011年3月，以美国为基地的NetJets Inc.签订了50架环球公务机的确认订单，其中包括20架环球7000和环球8000飞机，以及另外70架环球公务机的意向订单。如果所有的意向订单都实施的话，该协议价值可达67亿美元。



庞巴迪运输集团  
印度萨福利

庞巴迪运输集团  
德国亨尼希斯多夫

在商用飞机领域的20至149座级细分市场中，我们预计在2009至2029年间会有12,800架交付量。这包括在C系列飞机定位的100至149座级类别中大量的替换飞机。

### 轨道运输

运输集团的长期展望也非常乐观。短期而言，市场将被新兴市场中的增长以及世界各地的多个大宗项目投标所推动，在这些市场中我们均享有盛誉。我们拥有行业中最完整和最精致的轨道产品组合。尽管运输集团在2011财政年度的收入有轻微下降，但近期获得的订单将在2011日历年产生收入。我们将通过强化项目执行和不断关注成本而朝着我们8%<sup>1</sup>的息税前利润率的目标努力。

### 前景广阔的未来

在未来几年，我们的任务将会是，在摆脱萧条的过程中不断实现增长并创造股东价值。我们的市场在增长，我们的产品正在实现突破，而我们在技术领域的领导地位正在新兴市场 and 成熟市场中获得发展空间。出于这些原因，未来肯定会是一个伟大的历程—无论是在地面还是在天空。

皮埃尔·布多昂 (Pierre Beaudoin)  
庞巴迪公司总裁兼首席执行官

\* 在特定运营条件下。请参阅本文件结尾处的C系列、里尔85、环球7000和环球8000飞机项目免责声明，以及ZEFIRO超高速列车免责声明。

<sup>1</sup> 根据国际财务报告准则 (IFRS) 计算—请参阅概述部分中的国际财务报告准则 (IFRS) 一节以及宇航集团和运输集团中的前瞻性陈述一节。

# 面对面

## 采访庞巴迪高管

**问：**您在未来两至四年间为庞巴迪创造价值的战略是什么？

**皮埃尔·布多昂：**我们仍坚持过去两年中一直行之有效的相同战略。我们最终的目标是找到实现可持续盈利增长的方式。若要实现该目标，在宏观层面要完成两件事。第一件事是确保设计世界上最具创新性和最高效的飞机和列车，以此满足客户需求。第二件事是要求我们竭尽所能准确地执行这些项目。

**“我们仍坚持过去两年中一直行之有效的相同战略。”**

**问：**有传言说短期内全球轨道行业会有潜在的发展放缓趋势。考虑到贵公司的轨道业务一直在补偿因萧条而给贵公司宇航集团带来的不景气影响，这对于庞巴迪是不是一个特别坏的消息？

**安德雷·那瓦利：**首先，并不是每个人都同意像欧洲这样的成熟市场会减缓发展。即使在面临严重财政困难的某些国家，重大的轨道项目招标仍然在进行，而我们正在努力获得这些合同。第二，如果这些国家中的需求减弱，则会得到在巴西、印度和中国这样的新兴市场中的稳定增长的补偿，这些国家都具有快速增长的轨道市场，而我们在其中已占据了有利地位。最后，我们创

纪录的待交付订单和我们的框架协议也可保持若干年的收入。

**皮埃尔·布多昂：**我想补充说，尽管一些政府正面临着预算赤字的困难，但他们仍然承诺实施客运轨道项目。考虑到欧洲日益严格的二氧化碳排放目标，更不用说全球不断上涨的燃油成本，各国政府只好尽量限制人们驾车。由于轨道交通为这些挑战提供了成本有效和环境友好的最佳解决方案，我们预计轨道基础设施、系统和服务的需求会增长，而不是下降。

**问：**您把很多鸡蛋都放在了C系列飞机这个篮子里。分析家说，该新型商用喷气飞机的真正风险不是竞争，而是执行。在其他大型飞机制造商都做不到的情况下，您何以认为可以准时交付？

**盖伊·哈契：**因为我们在制定C系列飞机项目的产品研发计划时，就已经考虑了确保整个过程的每个步骤都实现时间节点的承诺。我们给了自己五年多的时间来进行研制、试验和交付首架飞机，足够用了。我们很多努力的目的是规避风险。例如，保证C系列飞机项目符合进度计划的关键是我们的CIASTA，这是承担飞机系统和软件功能性和可靠性试验设备的厂房。我们将开始验证部件以及最终在完全集成的情况下，在首飞之前验证所有飞机系统和活动结构。

**“我们在制定C系列飞机项目的产品研发计划时，就已经考虑了确保整个过程的每个步骤都实现时间节点的承诺。”**

**皮埃尔·布多昂：**我们的信心源自这样的事实，即我们在全新研制飞机中的经验超过了我们大部分的竞争对手，特别是在与供应链中的风险共享合作伙伴合作时，更是如此。1999年投入使用的环球快车公务机是我们引入风险共享合作伙伴模式的第一个飞机项目。该项目本身就教会了我们很多，从那以后，我们通过共享制造杰出飞机所需的最佳实践和知识，巩固了我们与供应商的关系。

**问：**您对C系列飞机缺少订单感到担心吗？

**盖伊·哈契：**毫不担心。我们已获得了90架确认订单和90架意向订单，在研发的这个阶段，订单数量与我们的预计差不多。在C系列飞机于2013年投入使用之前还有很多时间。确认订单与投入使用之前的月份数之比与我们竞争对手的新飞机项目的情况是一样的。请记住，我们正在从金融危机中恢复，而客运改善和航空公司盈利还是最近的事情，航空公司还在观望我们竞争对手的举动。除了一家飞机制造商宣布



皮埃尔·布多昂  
(Pierre Beaudoin)  
庞巴迪公司  
总裁兼首席执行官



安德雷·那瓦利  
(André Navarri)  
庞巴迪运输集团  
总裁兼首席运营官



盖伊·哈契  
(Guy C. Hachey)  
庞巴迪宇航集团  
总裁兼首席运营官

为其中一种并不是针对100至149座级市场优化设计的飞机更换发动机之外，我们还没有看到任何直接的竞争。我们还看到客户对飞机投入使用时间表的信心由于其他原始设备制造商的飞机项目延期而受挫。

对C系列飞机的兴趣是清晰和不断增长的。我们目前正与60多家航空公司接触，并与其中几家进入了高级谈判。C系列飞机项目提供了显著的油耗和现金运营成本优势，根据我们的计算，该飞机可获得其细分市场中50%的市场份额，在未来20年，该细分市场共需要6,700架飞机，相当于3,930亿美元的收入。

**问：**作为一家公司，贵公司很好地兑现了最近的财务承诺。庞巴迪运输集团的8%息税前利润率目标进展如何—您将如何在2013日历年实现该目标<sup>1</sup>？

**安德雷·那瓦利：**我们强劲的待交付订单让我们很好地看到了8%<sup>1</sup>的目标。而且，我们还随着时间推移而提高盈利制定了清晰的计划。这包括每个项目的利润率增长计划。在某种程度上，由于我们的最佳实践投标过程和

项目管理能力，我们还能更好地降低成本并将投标过程中的风险条件和不可预见性转化为息税前利润（EBIT）。我们巨额的待交付订单为供应商创造了机会，而且我们还将低成本采购从六年前的每年5,000万美元增长到目前超过10亿美元。我们还减少了制造设施的冗余建设，我们还在新兴市场中将车间建在离客户更近的地方。

**皮埃尔·布多昂：**运输集团的息税前利润率已稳步从2006年的2.8%增长到2011年的6.6%。8%<sup>1</sup>的目标相当于息税前利润率140个基本点的增长，这将通过准确无误地执行待交付订单、积极管理风险以及持续成功地获得新订单来实现。

“运输集团的强劲待交付订单让我们很好地看到了8%<sup>1</sup>的目标。而且，我们还随着时间推移而提高盈利制定了清晰的计划。”

**问：**考虑到贵公司目前正在投资开展产品研发，您如何看待庞巴迪的长期未来？

**皮埃尔·布多昂：**我比以往任何时候都更兴奋。请不要误解—我们并不是在自娱自乐。我们比任何人都清楚我们面临的挑战，但同时，我们也知道，我们的员工比以往更加投入，我们的流程更高效，我们的客户关注也更加敏锐。总体而言，我们在前瞻性的领路前行方面，现在做得更好。为此我对我们世界各地的团队表示感谢。

<sup>1</sup> 根据国际财务报告准则（IFRS）计算—在管理层讨论和分析中，请参阅概述部分中的国际财务报告准则（IFRS）一节以及运输集团中的前瞻性陈述一节。

# 以诚信而领先 我们的董事会



LAURENT BEAUDOIN

PIERRE BEAUDOIN

ANDRÉ BÉRARD

J. R. ANDRÉ BOMBARDIER

JANINE BOMBARDIER

MARTHA FINN BROOKS

L. DENIS DESAUTELS

## 劳伦·布多昂 (LAURENT BEAUDOIN, C.C., FCA)

特许会计师、特许会计师学会会员

庞巴迪公司董事会主席·加拿大威斯蒙市·自1975年起担任董事·非独立董事

布多昂先生于1963年开始了在庞巴迪的职业生涯。多年以来，他获得了多项殊荣，包括加拿大年度杰出首席执行官和加拿大年度国际经理人。布多昂先生是世界经济论坛国际工商理事会成员。他还兼任庞巴迪娱乐产品公司 (BRP) 的董事长。

## 皮埃尔·布多昂 (PIERRE BEAUDOIN)

庞巴迪公司总裁兼首席执行官·加拿大威斯蒙市·自2004年起担任董事·非独立董事

皮埃尔·布多昂先生于1985年加入庞巴迪，在担任庞巴迪娱乐产品总裁和首席运营官之前，曾担任不同的管理职务，职责不断增加，随后他又担任庞巴迪宇航集团公务飞机总裁、以及庞巴迪宇航集团总裁兼首席运营官。他是加拿大鲍尔公司和庞巴迪娱乐产品公司董事会成员。

## 安德雷·贝拉德 (ANDRÉ BÉRARD)

公司董事·加拿大蒙特利尔市·自2004年起担任董事·自2007年起担任主管董事·独立董事

安德雷·贝拉德先生在2002年至2004年间曾担任加拿大国民银行董事会主席。之前曾担任该银行总裁兼首席运营官 (1986年至1989年)、总裁兼首席执行官 (1989年) 以及董事会主席兼首席执行官 (1990年至2002年)。他还是其他董事会的成员。

## 安德雷·庞巴迪 (J.R. ANDRÉ BOMBARDIER)

庞巴迪公司董事会副主席·加拿大蒙特利尔市·自1975年起担任董事·非独立董事

安德雷·庞巴迪先生1969年加入庞巴迪，担任工业部副总裁。在1978年担任庞巴迪公司副主席之前，他曾担任多个职务。他是庞巴迪娱乐产品公司董事会成员。

## 珍妮·庞巴迪 (JANINE BOMBARDIER)

杰·阿曼德·庞巴迪基金会总裁兼理事·加拿大威斯蒙市·自1984年起担任董事·非独立董事

珍妮·庞巴迪女士自1965年3月27日起担任杰·阿曼德·庞巴迪基金会理事，自1978年8月21日起担任其总裁至今。

## 玛莎·费恩·布鲁克斯 (MARTHA FINN BROOKS)

公司董事·美国亚特兰大市·自2009年起担任董事·独立董事

玛莎·费恩·布鲁克斯女士在2009年5月之前担任诺夫利斯公司 (Novelis Inc.) 总裁兼首席运营官。这是一家2005年从加铝公司 (Alcan Inc.) 分离出来的全球性铝合金辊制公司。在分离之前，她担任加铝辊制产品分部 (Alcan Rolled Products) 美洲和亚洲总裁兼首席执行官。她还是其他董事会的成员。

## 丹尼斯·德索特尔 (L. DENIS DESAUTELS, O.C., FCA)

加拿大勋章获得者、特许会计师学会会员

公司董事·加拿大渥太华市·自2003年起担任董事·独立董事

丹尼斯·德索特尔先生1991年至2001年间担任加拿大审计长，此前他是安永 (Ernst & Young) 蒙特利尔事务所高级合伙人，任职27年之久。他是加拿大特许会计师协会会计准则监督理事会副主席。他还是其他董事会的成员。



THIERRY DESMAREST

JEAN-LOUIS FONTAINE

DANIEL JOHNSON

JEAN C. MONTY

CARLOS E. REPRESAS

JEAN-PIERRE ROSSO

HEINRICH WEISS

### 特瑞·德马赫 (THIERRY DESMAREST)

道达尔公司 (Total S.A.) 名誉主席和董事会成员·法国巴黎市·自2009年起担任董事·独立董事

特瑞·德马赫先生自2010年5月起成为道达尔公司名誉主席和董事会成员, 此前自2007年一直担任该公司主席。自从1981年加入道达尔公司后, 他曾历任数个岗位的资深管理职务, 最后成为该公司董事会主席兼首席执行官。他还是其他公司的董事会成员。

### 让-路易·房塔尼 (JEAN-LOUIS FONTAINE)

庞巴迪公司董事会副主席·加拿大威斯蒙市·自1975年起担任董事·非独立董事

让-路易·房塔尼先生1964年加入庞巴迪, 担任Ski-Doo产品部生产副总裁。在1988年就任庞巴迪公司副主席前, 他还担任过各种管理职务。他现在也是Héroux-Devtek Inc的董事会成员。

### 丹尼尔·约翰逊 (DANIEL JOHNSON)

McCarthy Tétrault LLP法律顾问·加拿大蒙特利尔市·自1999年起担任董事·独立董事

丹尼尔·约翰逊先生是魁北克省前省长, 曾担任魁北克国民议会议员超过17年, 并在省政府中担任过多种职务。他也是其他公司的董事会成员。

### 让·蒙蒂 (JEAN C. MONTY)

公司董事·加拿大蒙特利尔市·自1998年起担任董事·独立董事

让·蒙蒂先生是贝尔加拿大企业公司 (BCE Inc.) 的前董事会主席兼首席执行官, 他在贝尔加拿大企业公司、加拿大贝尔公司 (Bell Canada) 以及北方电讯网络公司 (Nortel Networks) 任职28年后退休。为表彰其取得的成就, 他在1997年被命名为加拿大年度杰出首席执行官。他也是其他董事会的成员。

### 卡洛斯·雷普雷萨 (CARLOS E. REPRESAS)

公司董事·墨西哥墨西哥城·自2004年起担任董事·独立董事

卡洛斯·雷普雷萨先生自1983年至2010年担任雀巢墨西哥集团 (Nestlé Group México) 主席。2004年, 他从雀巢公司的领导岗位上退休。在该公司, 他在七个不同的国家工作了36年。他还是其他董事会的成员, 同时也是拉丁美洲工商理事会 (CEAL) 成员。

### 让-皮埃尔·罗素 (JEAN-PIERRE ROSSO)

世界经济论坛美国公司主席·美国纽约市·自2006年起担任董事·独立董事

凯斯纽荷兰全球有限公司 (CNH Global N.V.) 退休主席及前首席执行官, 让-皮埃尔·罗素先生也曾担任过凯斯公司 (Case Corporation) 主席兼首席执行官。此前, 他还担任过霍尼韦尔公司 (Honeywell) 家居及建筑控制业务总裁以及该公司的欧洲运营总裁。他还是美敦力公司 (Medtronic Inc.) 的董事会成员。

### 海因里奇·怀斯 (HEINRICH WEISS)

SMS Holding GmbH主席兼首席执行官·德国杜塞尔多夫市·自2005年起担任董事·独立董事

海因里奇·怀斯博士是德国经济劳动部长对外贸易顾问委员会主席、德国工商亚太委员会董事会成员, 以及东西方贸易委员会董事会成员。他还是其他董事会的成员。

有关各位董事的详细简历, 请查阅我公司网站 [www.bombardier.com](http://www.bombardier.com) 以及2011年管理委托通告。

# 以分享而领先

杰·阿曼德·庞巴迪基金会

“梦想更美好的世界，在那里无所不能。相信自己、相信别人并相信未来。通过为社区的福祉创新并展示领导力来分享。”这就是杰·阿曼德·庞巴迪基金会的愿景。在2011财政年度，该基金会通过与130多家活跃于教育、社区支持、健康保健、艺术和文化的加拿大组织和机构合作，实现了这个愿景。这包括下文所介绍的三个行动计划。

## 在可持续运输中发展知识

10多年来投入100万加元



加拿大温哥华英属哥伦比亚大学

人类健康、身体活动以及我们社会互动的质量都受到我们日常旅行模式的影响。我们呼吸的空气和地球的气候也如此。

社区需要可持续性运输解决方案，使人们能以最环保的方式到达想去的地方，这种需求比任何时候都强烈。自2003年以来，该基金会一直在资助加拿大温哥华英属哥伦比亚大学关于可持续性运输的杰·阿曼德·庞巴迪讲座。

在拉里·弗兰克（Larry Frank）博士的领导下，该讲座将知识融入到探讨城市设计和运输融资决策如何不仅影响人们的出行方式，而且最终影响公共健康和社区福祉。这些决策决定了人们是否乘公交车、步行至街角小店、或是驾车上班。

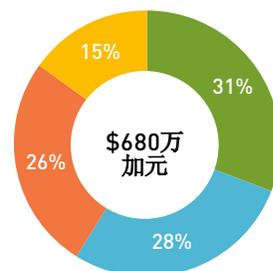
弗兰克博士及其团队专注于城市扩张、替代运输系统以及全球变暖等课题。与其他研究一道，该讲座对邻里步行可达性对出行模式和可持续性影响的研究，正在影响着整个北美和全球城市规划的新方向。

弗兰克博士经常受邀分享他在多种事务上的专业技能，如运输和儿童肥胖症。他帮助政府制定评估替代运输和土地开发建议书对健康和环境影响的工具。通过这种方式，政府能够制定更知情的决策，惠及公民。

通过杰·阿曼德·庞巴迪讲座，弗兰克博士继续从事可持续性运输系统对环境、经济和社会影响的先驱探索。

### 杰·阿曼德·庞巴迪基金会 按领域统计的捐赠 (2010—2011财政年度)

在2011财政年度，杰·阿曼德·庞巴迪基金会共捐赠680多万加元。该基金会还承诺在未来五年捐赠520万加元。



领域	金额 (加元)	机构数量
社区支持	\$2,118,500	81
健康保健	\$1,901,000	21
教育	\$1,808,500	19
艺术和文化	\$1,015,000	12

庞巴迪公司也致力于承担社会责任。在2011财政年度，我们共向基金会捐赠530万美元，并向全球的社区组织捐赠了540万美元。

# 倡导学习热情

三年内捐赠450,000加元

**该**基金会坚持培育科学创新、团队合作和学习热情。因此该基金会自2009年以来一直支持FIRST（崇尚发扬科学技术）加拿大机器人大赛。FIRST机器人大赛召集中学生和领先的技术公司一起在短短的六周之内从无到有设计制造机器人。这种1.5米（5英尺）高的机器人随后在高强度的机器人运动中竞赛。

该基金会2009年的捐赠资助了FIRST加拿大机器人大赛的运营成本，以及在魁北克省舍布鲁克市的三所中学中开展该项目。从第一天起，庞巴迪宇航集团在魁北克省圣劳伦区制造工厂的工程师们就作为辅导员参与其中。通过分享其知识和对科学的热爱，庞巴迪工程师们激励学生们专心接受科学或其他专业的教育。

由于该活动的成功，FIRST魁北克机器人大赛于2010年创立，邀请整个魁北克省的学校参加。与此同时，该基金会还向该机构做出了三年承诺。在FIRST机器人大赛的众多好处中，学生们发现科学和学习可以成为很有趣的事情——这种发现可能会鼓励一些在辍学边缘的学生们留在学校。

2011年1月8日，庞巴迪宇航集团在其圣劳伦区工厂主办了2011年FIRST魁北克机器人大赛的官方启动仪式，共有来自全省大约300名选手参加。祝最佳机器人获胜！



# 以身作则领导青年人

自2006年以来共捐赠264,500加元

**创**新和领导力是自1942年庞巴迪创立以来与庞巴迪密切相关的品质。这也是杰·阿曼德·庞巴迪基金会的愿景的一部分。2006年，总部位于魁北克省的青年资源基金会（Fondation Ressources-Jeunesse）提议，利用公司具有远见卓识、创新、热情和坚毅精神的创始人约瑟夫-阿曼德·庞巴迪（Joseph-Armand Bombardier）的成功事业经历，开发一种领导力研讨会。

杰·阿曼德·庞巴迪基金会与青年资源基金会之间的关系可追溯至1982年。该慈善机构创立于1979年，目的是帮助年龄在18至35岁之间的年轻人规划其职业并找到有益的就业岗位。考虑到该机构良好的历史记录，该基金会充满激情地同意将约瑟夫-阿曼德·庞巴迪作为楷模激励年轻人，特别是初到加拿大的新移民，熟



悉领导力的观念，因为领导力是雇主追捧的品质。

自启动以来，最初的研讨会还被改编成互动式、多媒体版本，以帮助蒙特利尔地区的中学生选择职业。在魁北克省东部城镇的学生们还将通过杰·阿曼德·庞巴迪博物馆的教育计划参加研讨会。

目前通过这两个研讨会，数以千计的青少年了解了约瑟夫-阿曼德·庞巴迪的成功经历，从而探索他们如何开发自己的领导能力和开创自己令人兴奋的职业。这种体验惠及了参与者和魁北克整个社会。

# 主要业务地点

## 庞巴迪公司

### 总部

800 René-Lévesque Blvd. West  
Montréal, Québec  
Canada (加拿大) H3B 1Y8  
电话: +1 514-861-9481  
传真: +1 514-861-7053

## 庞巴迪宇航

### 总部

400 Côte-Vertu Road West  
Dorval, Québec  
Canada (加拿大) H4S 1Y9  
电话: +1 514-855-5000  
传真: +1 514-855-7401

### 多伦多制造厂

123 Garratt Blvd.  
Toronto, Ontario  
Canada (加拿大) M3K 1Y5  
电话: +1 416-633-7310  
传真: +1 416-375-4546

### 商用飞机

123 Garratt Blvd.  
Toronto, Ontario  
Canada (加拿大) M3K 1Y5  
电话: +1 416-633-7310  
传真: +1 416-375-4546

### 里尔公司 (Learjet Inc.)

One Learjet Way  
Wichita, Kansas 67209  
United States (美国)  
电话: +1 316-946-2000  
传真: +1 316-946-2220

### 肖特兄弟公司 (Short Brothers plc)

Airport Road  
Belfast BT3 9DZ  
Northern Ireland (北爱尔兰)  
电话: +44 2890 458 444  
传真: +44 2890 733 396

### 飞机服务客户培训

8575 Côte-de-Liesse Road  
Saint-Laurent, Québec  
Canada (加拿大) H4T 1G5  
电话: +1 514-344-6620  
传真: +1 514-344-6641

### 专业飞机和水陆两栖飞机

3400 Waterview Parkway  
Saint-Laurent, Québec  
Canada (加拿大) H4S 1V2  
电话: +1 514-855-5000  
传真: +1 514-855-7604

### 墨西哥制造中心

**Airport Site**  
Carretera Qro-Tequisquiapan  
Km 22,500  
C.P. 76270  
Colon, Qro  
Querétaro, Mexico (墨西哥)  
电话: +52 442 101-7500  
传真: +52 442 101-7502

### El Marques Site

Retorno El Marques No. 4-F  
Parque Industrial El Marques  
C.P. 76246  
El Marques, Querétaro  
Mexico (墨西哥)  
电话: +52 442 101-7500  
传真: +52 442 101-7502

### Flexjet

3400 Waterview Parkway  
Suite 400  
Richardson, Texas 75080  
United States (美国)  
电话: +1 800-353-9538  
(北美地区免费电话)  
传真: +1 972-720-2435

### Skyjet

3400 Waterview Parkway  
Suite 400  
Richardson, Texas 75080  
United States (美国)  
电话: +1 888-2-SKYJET  
(759 538)  
(北美地区免费电话)  
传真: +1 469-791-4470

### 庞巴迪资本公司

261 Mountain View Drive  
Colchester, Vermont 05446  
United States (美国)  
电话: +1 800-949-5568或  
+1 802-764-5232  
传真: +1 802-764-5244

## 庞巴迪运输

### 总部

Schöneberger Ufer 1  
10785 Berlin  
Germany (德国)  
电话: +49 30 986 07 0  
传真: +49 30 986 07 2000

### 客运车辆分部

Am Rathenaupark  
16761 Hennigsdorf  
Germany (德国)  
电话: +49 33 02 89 0  
传真: +49 33 02 89 20 88

### 机车和设备分部

Schöneberger Ufer 1  
10785 Berlin  
Germany (德国)  
电话: +49 30 986 07 0  
传真: +49 30 986 07 2000

### 庞巴迪运输北美分部

1101 Parent Street  
Saint-Bruno, Québec  
Canada (加拿大) J3V 6E6  
电话: +1 450-441-2020  
传真: +1 450-441-1515

### 服务分部

Schöneberger Ufer 1  
10785 Berlin  
Germany (德国)  
电话: +49 30 986 07 0  
传真: +49 30 986 07 2000

### 系统分部

Schöneberger Ufer 1  
10785 Berlin  
Germany (德国)  
电话: +49 30 986 07 0  
传真: +49 30 986 07 2000

### 铁路控制解决方案分部

Årstaängsvägen 29  
PO Box 425 05  
126 16 Stockholm  
Sweden (瑞典)  
电话: +46 10 852 5000  
传真: +46 10 852 5100

# 董事会、董事会委员会及公司管理层

## 董事会

**劳伦·布多昂**  
(Laurent Beaudoin, C.C., FCA)  
特许会计师  
特许会计师协会会员  
庞巴迪公司  
董事会主席

**皮埃尔·布多昂**  
(Pierre Beaudoin)  
庞巴迪公司  
总裁兼首席执行官

**安德雷·贝拉德**  
(André Bérard)  
公司董事  
庞巴迪公司  
主管董事

**安德雷·庞巴迪**  
(J.R. André Bombardier)  
庞巴迪公司  
董事会副主席

**珍妮·庞巴迪**  
(Janine Bombardier)  
杰·阿曼德·庞巴迪基金会  
总裁兼理事

**玛莎·费恩·布鲁克斯**  
(Martha Finn Brooks)  
公司董事

**丹尼斯·德索特尔**  
(L. Denis Desautels,  
O.C., FCA)  
加拿大勋章获得者  
特许会计师协会会员  
公司董事

**特瑞·德马赫**  
(Thierry Desmarest)  
道达尔公司 (Total S.A.)  
名誉主席和董事会成员

**让-路易·房塔尼**  
(Jean-Louis Fontaine)  
庞巴迪公司  
董事会副主席

**丹尼尔·约翰逊**  
(Daniel Johnson)  
McCarthy Tétrault LLP  
法律顾问

**让·蒙蒂**  
(Jean C. Monty)  
公司董事

**卡洛斯·雷普雷萨**  
(Carlos E. Represas)  
公司董事

**让-皮埃尔·罗素**  
(Jean-Pierre Rosso)  
世界经济论坛美国公司  
主席

**海因里奇·怀斯**  
(Heinrich Weiss)  
SMS Holding GmbH  
主席兼首席执行官

## 董事会委员会

### 审计委员会

**主席:** 丹尼斯·德索特尔  
(L. Denis Desautels)  
**成员:** 安德雷·贝拉德 (André Bérard)、玛莎·费恩·布鲁克斯 (Martha Finn Brooks)、丹尼尔·约翰逊 (Daniel Johnson)、让-皮埃尔·罗素 (Jean-Pierre Rosso)

### 人力资源和薪酬委员会

**主席:** 让·蒙蒂 (Jean C. Monty)  
**成员:** 安德雷·贝拉德 (André Bérard)、玛莎·费恩·布鲁克斯 (Martha Finn Brooks)、特瑞·德马赫 (Thierry Desmarest)、卡洛斯·雷普雷萨 (Carlos E. Represas)

### 公司管理和提名委员会

**主席:** 让-皮埃尔·罗素  
(Jean-Pierre Rosso)  
**成员:** 特瑞·德马赫 (Thierry Desmarest)、让·蒙蒂 (Jean C. Monty)、卡洛斯·雷普雷萨 (Carlos E. Represas)、海因里奇·怀斯 (Heinrich Weiss)

### 金融和风险管理委员会

**主席:** 安德雷·贝拉德  
(André Bérard)  
**成员:** 丹尼斯·德索特尔 (L. Denis Desautels)、丹尼尔·约翰逊 (Daniel Johnson)、卡洛斯·雷普雷萨 (Carlos E. Represas)

## 公司管理层

**皮埃尔·布多昂**  
(Pierre Beaudoin)  
庞巴迪公司  
总裁兼首席执行官

**盖伊·哈契 (Guy C. Hachey)**  
庞巴迪宇航  
总裁兼首席运营官

**安德雷·那瓦利**  
(André Navarri)  
庞巴迪运输  
总裁兼首席运营官

**皮埃尔·阿拉里**  
(Pierre Alary, FCA)  
特许会计师协会会员  
高级副总裁  
兼首席财务官

**理查德·布拉丁**  
(Richard C. Bradeen)  
战略、公司审计服务及风险评估和  
退休金资产管理  
高级副总裁

**丹尼尔·德雅尔丹**  
(Daniel Desjardins)  
高级副总裁  
总法律顾问

**约翰·保罗·麦克唐纳**  
(John Paul Macdonald)  
人力资源及公共事务  
高级副总裁

**罗杰·卡尔勒 (Roger Carle)**  
公司秘书

# 投资者信息

## 证券交易所上市

A股和B股	多伦多 (加拿大)
优先股, 第二系列、 第三系列和第四系列	多伦多 (加拿大)
股票交易代码	BBD (多伦多)

## 2011财政年度财务报告

第一季度报告	2011年6月1日
第二季度报告	2011年8月31日
第三季度报告	2011年12月1日
第四季度及年度报告	2012年3月1日 <sup>1</sup>

1 在我们董事会对财政年度终结从1月31日更改为12月31日的建议批准于2011年12月生效后, 则形成一个11个月的财政年度。

## 股东

如果您希望获得一份本年度报告或公司其它文件, 建议您从公司网站 [www.bombardier.com](http://www.bombardier.com) 下载, 获取方便、及时和环保的信息。如果您希望获得印刷版资料, 可从我们网站或向下列地址索取:

**Bombardier Inc.**  
Public Affairs  
800 René-Lévesque Blvd. West  
Montréal, Québec  
Canada (加拿大) H3B 1Y8  
电话: +1 514-861-9481转13390  
传真: +1 514-861-2420

## 投资者

**Bombardier Inc.**  
Investor Relations  
800 René-Lévesque Blvd. West  
Montréal, Québec  
Canada (加拿大) H3B 1Y8  
电话: +1 514 861-9481转13273  
传真: +1 514 861-2420  
电邮: [investors@bombardier.com](mailto:investors@bombardier.com)

## 公司成立

公司于1902年6月19日在专属授权下成立, 并依照《加拿大商业公司法案》(Canadian Business Corporations Act), 于1978年6月23日延续。

## 登记公司及过户代理人

股东欲查询有关其股票事宜, 请联络:

**Computershare  
Investor Services Inc.**  
100 University Avenue, 9th Floor  
Toronto, Ontario  
Canada (加拿大) M5J 2Y1

或

1500 University Street, Suite 700  
Montréal, Québec  
Canada (加拿大) H3A 3S8  
电话: +1 514 982-7555或  
+1 800 564-6253  
(北美地区免费电话)  
传真: +1 416 263-9394或  
+1 888 453-0330  
(北美地区免费电话)  
电邮: [service@computershare.com](mailto:service@computershare.com)

## 审计师

安永会计师事务所  
(Ernst & Young LLP)  
800 René-Lévesque Blvd. West  
Montréal, Québec  
Canada (加拿大) H3B 1X9

## 年会

股东年会将于2011年6月1日星期三上午9:30在下述地址举行:

Centre Mont-Royal  
Auditorium - Level 1  
2200 Mansfield Street  
Montréal, Québec  
Canada (加拿大) H3A 3R8

**重复文件:** 虽然庞巴迪已采取措施确保已登记的股东只收到一份公司文件, 但若证券是以不同姓名及地址登记, 则可能会收到重复文件。若出现上述情况, 请致电: +1 514-982-7555或+1 800-564-6253 (北美地区免费电话) 或电邮: [service@computershare.com](mailto:service@computershare.com)

## 股本

截至2011年1月31日已批准、已发行及现有股本

	已批准	已发行及 现有股本
A股	1,892,000,000	316,109,537
B股	1,892,000,000	1,436,997,894 <sup>2</sup>
优先股, 第二系列	12,000,000	9,464,920
优先股, 第三系列	12,000,000	2,535,080
优先股, 第四系列	9,400,000	9,400,000

2 包括已购并托管用于绩效股票计划的27,459,674股

## 普通股股息支付日期 支付须经董事会批准

A股		B股	
登记日期	支付日期	登记日期	支付日期
2011-05-13	2011-05-31	2011-05-13	2011-05-31
2011-07-15	2011-07-31	2011-07-15	2011-07-31
2011-10-14	2011-10-31	2011-10-14	2011-10-31
2012-01-13	2012-01-31	2012-01-13	2012-01-31

## 优先股股息支付日期 支付须经董事会批准

第二系列 <sup>3</sup>			
登记日期	支付日期	登记日期	支付日期
2011-01-31	2011-02-15	2011-07-29	2011-08-15
2011-02-28	2011-03-15	2011-08-31	2011-09-15
2011-03-31	2011-04-15	2011-09-30	2011-10-15
2011-04-29	2011-05-15	2011-10-31	2011-11-15
2011-05-31	2011-06-15	2011-11-30	2011-12-15
2011-06-30	2011-07-15	2011-12-30	2012-01-15

3 2012年8月1日可转换为第三系列累积可赎回优先股 (见综合财务报表中股本上的注释)

## 优先股股息支付日期 支付须经董事会批准

第三系列 <sup>4</sup>		第四系列	
登记日期	支付日期	登记日期	支付日期
2011-04-15	2011-04-30	2011-04-15	2011-04-30
2011-07-15	2011-07-31	2011-07-15	2011-07-31
2011-10-14	2011-10-31	2011-10-14	2011-10-31
2012-01-13	2012-01-31	2012-01-13	2012-01-31

4 2012年8月1日可转换为第二系列累积可赎回优先股 (见综合财务报表中股本上的注释)

C系列飞机家族、里尔85飞机以及环球7000和环球8000飞机项目目前正处于研发阶段，因此在产品家族战略、品牌、运力、性能、设计和/或系统方面会随时变化。所有规格和数据均为近似值，可能会随时更改，恕不通知，并受特定运营规则、假设和其他条件的限制。本文件不构成任何形式的要约、承诺、表示、保证或担保。飞机构型和性能可能会不同于本文件所提供的描述，该构型、性能及任何相关的承诺、表示、保证或担保一起，须在最终购买协议中确定。

ZEFIRO超高速列车目前正处于研发阶段，因此在产品家族战略、品牌、运力、性能设计和/或系统方面会随时变化。所有规格和数据均为近似值，可能会随时更改，恕不通知，并受特定运营规则、假设和其他条件的限制。本文件不构成任何形式的要约、承诺、表示、保证或担保。ZEFIRO超高速列车的构型和性能可能会不同于本文件所提供的描述，该构型、性能及任何相关的承诺、表示、保证或担保一起，须在最终购买协议中确定。

*BiLevel, Bombardier, Bombardier 415, Challenger, Challenger 300, Challenger 601, Challenger 604, Challenger 605, Challenger 800, CITYFLO, CL-215, CRJ, CRJ100, CRJ200, CRJ700, CRJ705, CRJ900, CRJ1000, CSeries, CS100, CS300, Dash 8, EBI, ECO4, ELECTROSTAR, FLEXITY, Flexjet, Flexjet Connect, FLEXX, Global, Global 5000, Global 7000, Global 8000, Global Express, Global Vision, INNOVIA, INTERFLO, Learjet, Learjet 28, Learjet 40, Learjet 45, Learjet 60, Learjet 85, MITRAC, MOVIA, NextGen, OMNEO, ORBITA, PRIMOVE, PrimoveCity, Q100, Q200, Q300, Q400, Q-Series, REGINA, Smart Services, SPACIUM, TALENT, TRAXX, TURBOSTAR, TWINDEXX, XR, XRS, WAKO 和 ZEFIRO 都是庞巴迪公司或其子公司的商标。*

本年度报告的印刷纸张采用已获环保标章（EcoLogo）认证、含有50%再生的纤维的无氯再生环保纸。



Completely recyclable – the responsible choice

设计：TAXI

印刷：Transcontinental Litho Acme  
加拿大印刷

ISBN: 978-2-923797-11-3

法定送存魁北克国家图书档案馆  
保留所有权利

© 2011庞巴迪公司或其子公司

## 捕捉客户的想象力



我们很骄傲在两个行业中均建立了全球领导地位。庞巴迪宇航集团在2011年将庆祝庞巴迪进入航空业25周年。作为世界第三大民机制造商，集团专注于公务飞机、支线飞机，以及现在100至149座级干线飞机市场。庞巴迪运输集团是全球突破性轨道交通技术、服务和客运车辆的领先制造商，从自动列车控制和信号系统到超高速列车，应有尽有。



我们独特的实力转化为能捕捉客户想象力的解决方案并与客户不断发展的要求保持一致。这意味着高性能公务和商用飞机与不断减少的环境足迹相得益彰。这还包括创新及领先行业的轨道交通解决方案，降低运营成本并增强乘客舒适性。在全球60多个国家65,400名员工的共同努力下，我们正在全球成熟和新兴市场中领路前行。

**BOMBARDIER**