

广汇汽车服务集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020年，广汇汽车服务集团股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵守《公司法》、《证券法》等法律法规，认真履行《公司章程》赋予的各项职责，严格执行股东大会各项决议，积极推进董事会各项决议实施，不断规范公司法人治理结构，强化信息披露，恪尽职守、勤勉尽责，为董事会科学决策和规范运作做出了富有成效的工作，有效地保障了公司和全体股东的利益。现将公司董事会2020年度的工作报告如下：

一、报告期内总体经营情况

（一）总体经营指标

2020年，公司紧紧围绕生产经营计划 and 目标，以提高经济效益和服务质量为中心，积极拓展市场份额、创新优化产品服务、精细化管控以降本增效、严控资金及运营风险，稳妥应对新冠肺炎疫情和经济波动造成的不利影响。2020年，公司全年实现营业收入 1,584.42 亿元，实现归属于上市公司股东的净利润 15.16 亿元。

1、坚持创新服务方式，巩固传统主营业务发展

2020年，公司在强调高品质服务的同时，不断巩固和夯实主营业务发展，通过积极倡导探索创新服务，拓展新媒体渠道和互联网销售等方式，弥补疫情造成的影响；公司通过利用大数据分析手段，提高门店销售人员与客户之间的沟通效率，促进新车成交率。2020年，公司实现新车销售 75.11 万台。2020年，公司维修业务在现有规模基础上稳健发展，为更大程度地贴近客户需求，公司主动倾听客户的诉求，用优质的增值服务提高客户粘性；同时，通过组织开展各类营销活动，例如“进厂车辆享免费消毒杀菌，维修保养上门取送车”等主题活动，吸引客户入厂。2020年，公司实现维修台次 721.50 万台。

2、品牌结构不断优化，降低行业周期性影响

近年来，公司不断加强包括豪华品牌在内的高盈利、高保有量品牌的布局，品牌布局愈发合理。2020 年，公司结合行业发展状况，在原有店面基础上，进一步优化现有品牌组合，通过提高豪华品牌网络占比、扩大日系盈利品牌市场份额、减少资产运营效率低下品牌家数等措施，优化了公司整体品牌结构。截至 2020 年 12 月底，公司已建立覆盖全国 28 个省、自治区及直辖市的乘用车经销网络，经销 50 多个乘用车品牌，运营 809 个营业网点，其中 4S 店 760 家；公司布局超豪华、豪华品牌网点达 245 家，占比从年初的 29.3%提高至 30.3%，目前已位居包括宝马、奥迪、沃尔沃、捷豹路虎、玛莎拉蒂等众多豪华品牌的第一销售阵营。2020 年，公司的品牌布局逐渐向品牌力和产品竞争力较强的德系和日系集中，德系和日系品牌销量占比已达到 66.6%。公司通过对标管理、系统化管控、新能源品牌合作等措施，不断促进品牌的建设、优化、完善，推动同品牌店面在全国范围内的资源共享，有效降低了行业周期性影响。

3、精细化管控成果显著，销管费用大幅降低

2020 年，公司围绕“稳经营、保效益”的策略，持续提升内部经营管理效率。在经营管理上，公司制定了科学全面的规划，着力现场和远程管理，强化对预算执行过程的管控，统筹分配项目资金，保证了预算目标的顺利实现。在库存管理方面，公司将管理重心前移，优化了从新车介绍、客户订单收取，厂家资源获取，到在库车辆管控、车辆出库、品牌资源共享等关键点，在保障经营的前提下，合理压缩库存时间，优化库存结构，实现库存当量优于整体市场水平。在业务结构的调整方面，公司充分利用各项业务的协同效应，压缩低效益的费用支出，将优势资源的效用发挥到最大。在销管费用把控方面，以成本控制为核心，强化降本增效，科学制定全年预算，严格落实财务管控工作。公司优化业务流程，避免了不必要和繁琐的工作程序，不断提升公司运营效率，降低经营管理费用。2020 年，公司销管费用 73.80 亿元，较上年同期下降了 8.17%，精细化管控程度高，效果显著，销管费用大幅降低。

4、融资结构得到改善，有效补充营运资金

2020 年，公司成功发行了 33.7 亿元可转债，募集资金用于门店升级改造、信息化建设升级、二手车网点建设和偿还有息负债，有效补充公司的营运资金，进一步聚焦主业。通过加大对存量门店的升级改造，实现公司现有网络内品牌优化，提升服务水平，进一步优化客户体验；在明确公司未来数字化转型战略的方向上，公司不断提升管理的精细化、一体化、技术化水平，通过对公司现有信息系统的升级以及大数据分析等方式，优化经营质量，提高管理效率；在目前二手车政策利好的市场环境下，依托公司强大的经销网络优势，顺应发展趋势，转变经营模式，着力打造完善的二手车服务体系，补充二手车业务完整的服务链条。募投资金的输入将为公司进一步促进经营业绩的提升和业务结构的转型升级提供强力支持，公司盈利能力和融资成本均得到改善。

5、二手车服务平台搭建，服务能力快速提升

2020 年，公司在二手车业务方面，积极响应国家二手车税收新政策，在全国范围内迅速开展业务模式转换和规模化发展的率先行动，搭建了全国性二手车专业平台公司。同时，公司在原有二手车中心布局的基础上，迅速在全国设立分、子机构整合二手车业务及团队，完成各地网点的经销资质和业务模式的全国性建构，着手布局对原有各地二手车交易服务中心的升级改造，依托既有 4S 店规模及专业二手车服务优势，持续优化业务流程，提升服务水准。通过改造部分 4S 店面，打造基于经销模式的大型全功能优质认证二手车销售服务中心，从而实现二手车销售服务中心的全国性渠道覆盖。公司全面提升线下实体店的经营类业务和线上拍卖服务类经纪业务，主要包括置换和收购、拍卖经纪和精品零售，减少低效益、低附加值的零售经纪服务业务，加速提升经营质量和服务能力。2020 年，公司累计实现二手车交易服务台次 26.77 万台。

6、风控模型持续升级，融资租赁业务稳健发展

2020 年，公司在融资租赁业务方面，秉承“稳健经营，创新发展”的理念，通过升级风险管理体系和创新产品组合，提升了综合竞争力。公司继续坚持在传统融资租

赁产品矩阵之外，与其他金融机构合作定制开发产品，以满足客户多元化、个性化的需求。截至2020年12月底，公司累计完成租赁台次18.97万台，新增融资租赁额104.47亿元，生息资产规模为163亿，4S店车贷和融资租赁渗透率达58.38%，通过各项措施的实施落地，30+逾期率由3月历史高点2.93%管控至年末1.51%，同比优化0.08个百分点。

7、强强联合发挥资源优势，构建新能源汽车服务生态圈

2020年，公司与国网电动汽车服务有限公司合资设立的国网广汇公司，全年建设充电桩5,600个。该合资公司从设立以来，致力于拓展新能源汽车充换电服务及其他新能源汽车后服务市场，同时打造新能源汽车充电、出行、能源一体化服务链条。2020年，国网广汇公司在业务创新研发方面，结合汽车经销行业特点和国网电动汽车公司技术优势，加大专利和技术研发投入，探索“4S店充光储检一体化能源解决方案”，赋能合作主机厂和汽车经销商，为公司构建新能源汽车充电服务体系提供强劲支撑力量。此外，公司也在探索建设新能源汽车后服务体系，以覆盖全国28个省（自治区、直辖市）的经销服务网络和标准化、高品质维修服务队伍，打造新能源售后服务网络，构建形成全新的新能源服务生态圈。

二、报告期内董事会日常工作情况

2020年，公司董事会严格遵守相关法律、法规和规范性文件及《公司章程》的有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策，忠实履行董事会职责，谨慎、认真、勤勉地行使公司及股东大会所赋予的各项职权。

（一）董事会会议情况

报告期内，公司共召开了12次董事会会议，审议通过47项议案。公司全体董事恪尽职守、勤勉尽责，关注公司经营管理信息、财务状况、重大事项等，对提交董事会审议的各项议案，深入讨论，为公司的经营发展建言献策，做出决策时充分考虑股东的利益和诉求，切实增强董事会决策的科学性，推动公司生产经营各项工作持续、稳

定、健康发展。

公司独立董事严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规、规章指引及《公司章程》、《独立董事工作制度》等相关规定和要求，本着对公司、股东负责的态度，勤勉尽责，忠实履责，积极关注公司重大经营决策，对相关议案发表了事前认可意见和同意的独立意见，重视保障中小投资者的合法权益，充分发挥了独立董事作用，为董事会科学决策提供了有效的保障。

（二）董事会各专门委员会会议情况

2020 年度，董事会各专门委员会积极履行职责，为董事会决策提供了良好支持。其中：董事会战略与投资委员会共召开 2 次会议，对调整公司组织架构、全资子公司购买资产的关联交易、与北汽产投共同投资产业基金事项进行研究并提出建议。董事会审计委员会共召开会议 3 次，认真审阅定期报告相关资料，密切关注审计工作安排的进展情况，并与会计师事务所进行有效沟通，确保审计报告全面真实地反映公司的客观情况。薪酬与考核委员会共召开 1 次，会议对公司董事、监事、高级管理人员 2019 年薪酬情况及 2020 年度薪酬方案进行了审议。提名委员会共召开 1 次，会议上认真履行职责，对股东提名的董事候选人及董事会拟聘任的高级管理人员进行审查并提出建议。

（三）董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司共召开 1 次年度股东大会和 4 次临时股东大会，董事会严格按照股东大会和《公司章程》所赋予的职权，贯彻先审议后实施的决策原则，平等对待全体股东，召集、召开股东大会合规有序；认真执行股东大会的各项决议，充分发挥董事会职能作用，推动公司提高治理水平，维护上市公司的整体利益及全体股东的合法权益。

（四）信息披露情况

公司董事会严格遵守信息披露的有关规定，按照中国证监会和上海证券交易所信

息，以及公司内部规定的相关要求，不断强化信息披露工作，确保信息披露的真实、准确、完整、及时和公平。报告期内，公司共披露定期公告 4 项，根据公司实际情况发布临时公告 109 项，忠实履行信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，最大程度地保护了投资者的利益。

（五）投资者关系管理情况

2020 年，在加强投资者关系管理工作上，公司注重推进投资者关系管理工作的质量，以期实现公司价值和股东利益最大化。公司严格按照《投资者关系管理制度》的规定，全面采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东大会，以便于广大投资者的积极参与股东大会审议事项的决策；日常通过投资者电话、投资者邮箱、投资者互动平台、现场调研等多种渠道开展投资者关系管理，与媒体、广大投资者保持顺畅沟通，对投资者关心的问题作出及时的回答与沟通。

三、行业竞争格局及发展趋势

伴随着政府部门持续巩固疫情防控和经济社会发展成果，国民经济稳定回升，我国经济运行仍将保持在合理区间，虽然新冠肺炎疫情和外部环境仍存在诸多不确定因素，但继续做好“六稳”工作、落实“六保”任务的坚定方向不变，我国汽车消费需求有望加速恢复。

（一）汽车行业进入稳定发展期

我国正在加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。汽车作为稳定内需的首选行业之一，汽车消费将成为我国经济进入新发展阶段、贯彻新发展理念、加快形成新发展格局的关键力量。为充分挖掘国内市场潜力，2021 年 3 月，李克强总理做了政府工作报告，明确指出了推进汽车行业生产准入和流通管理全流程改革，稳定增加汽车等大宗消费，取消对二手车交易的不合理限制，增加停车场、充电桩、换电站等设施。随着政策环境持续优化，居民收入稳步增加，汽车消费市场潜力将有望大幅提升。根据中国汽车工业协会的判断和预测，2020 年或将是我国汽车

市场的峰底之年，2021 年将实现恢复性正增长，其中汽车销量有望超过 2,600 万辆，同比增长 4%。

（二）“数字化”赋能汽车后市场规模扩张

得益于经济的高速发展，我国即将成为全球保有量最大的市场。“车龄+保有量”的不断上升，双效驱动了我国汽车后市场规模的持续扩大。近年来，我国汽车后市场持续以超过 10%的增长率快速增长。根据德勤《2020 中国汽车后市场白皮书》的预测：我国汽车维修保养市场容量将持续可观增长，预计 2025 年可达 1.7 万亿规模。然而业界普遍认为，尽管前景广阔，但汽车后市场繁荣发展的背后仍存在行业成熟度低、发展质量参差不齐等难题，服务市场相对滞后，整体处于“散、乱、小”的状况。随着我国汽车客户基盘数的不断增长以及车主对汽车后市场服务多元化需求的扩大，消费者对汽车后市场的服务质量势必提出更高的要求，这也要求行业必须向“数字化”转型，通过信息化数据的运算模型，能够更清晰地了解和梳理客户偏好、优化服务流程、提升客户服务感知度和满意度。

（三）二手车市场迎来巨大发展机遇

2021 年 2 月，商务部办公厅印发《商务领域促进汽车消费工作指引和部分地方经验做法的通知》，通知提出全面取消二手车限迁政策、便利二手车交易的“跨省通办”等促进措施。2020 年 3 月，国务院常务会确定了三大举措促进汽车消费，其中之一便是对二手车经销企业销售旧车，从 2020 年 5 月 1 日至 2023 年底减按销售额 0.5%征收增值税。利好二手车政策的频频落地势必会加速未来车辆置换和车辆流通效率。在巨大的汽车保有量的基础上，我国二手车市场将不断走向成熟完善。保护二手车消费者权益的法律法规、二手车认证体系等也将逐步成熟，二手车有形市场日趋规范化、市场制度化逐渐完善。同时，二手车行业格局也将迎来新的变化，经销商或专业服务公司将提供车况信息担保、保险、评估、拍卖、纳税、登记等“一站式”服务。凭借着可靠的检测和保障服务能力，叠加发展二手车经销业务的意愿越来越强，汽车经销商

将逐渐在市场中占据更多份额。

（四）汽车融资租赁渗透率有望稳步提升

2020 年 4 月，国家发展改革委等部门联合发布《关于稳定和扩大汽车消费若干措施的通知》，强调用好汽车消费金融；2020 年 6 月，银保监会发布了《融资租赁公司暂行监督管理办法》。随着利好政策的加速出台及监管环境的优化完善，汽车融资租赁行业及相关龙头企业正逐步发展壮大，融资租赁模式也越来越成为我国汽车消费市场下沉的有力引擎。有关咨询机构发布的《2021-2027 年中国汽车融资租赁产业竞争格局及发展趋势研究报告》内容显示：2019 年中国汽车融资租赁行业市场规模 932 亿元，同比 2018 年的 744 亿元增长了 25.27%；预计未来几年，国内汽车融资租赁行业还将飞速发展，年均增速将超过 20%；到 2026 年，中国汽车融资租赁行业市场规模将达到 4,500 亿元。相比成熟的汽车融资租赁市场的高渗透率，我国的汽车融资租赁模式仍有较大的发展潜力。随着汽车融资租赁行业的发展加速，未来 5 年内，汽车融资租赁的渗透率有望稳步提升。

（五）新能源汽车市场重心向消费后端转移

2021 年 3 月，李克强总理做政府工作报告，明确扎实做好碳达峰、碳中和各项工作，优化产业结构和能源结构；将增加停车场、充电桩、换电站等设施列入工作报告，紧紧围绕改善民生拓展需求。由此可见，我国对新能源产业的扶持进入新的阶段，重心已从新能源汽车前端引导转向聚焦汽车后市场、汽车使用环境以及基础设施建设。疏通新能源汽车消费后市场基础设施建设瓶颈，加码新能源维修保养网点建设、提升改进维修技术水平将成为新能源汽车产业健康发展的基石。

四、2021年经营及工作计划

（一）2021年经营重点工作

2021 年，在“双循环”政策方针推动下，公司将充分利用行业发展潜力，通过“数字化战略转型”，助力公司主营业务的攀升，实现跨越式发展。通过继续夯实主业、提

高全方位客户服务能力、加强风险管控意识、促进产融结合发展。同时，随着新能源汽车产业已上升至国家发展规划高度，《政府工作报告》亦明确扎实做好碳达峰、碳中和、优化产业结构和能源结构的各项工作，公司将敏锐洞察行业发展趋势，以积极、开放的态度拥抱新能源汽车产业时代的到来，牵手优质的合作伙伴开展跨界合作，优势互补、强强联合，逐步构建新能源汽车服务生态圈，实现公司高质量、可持续发展。

1、在战略转型方面，大力推进数字化升级

2021 年，公司将继续大力推进“数字化战略转型”，充分应用先进的数字化技术，充分利用公司现有的客户数据资源，布局大数据分析、AI 智能营销、物联网等方向，以数据运营满足客户需求为目标，带动公司业务的全面转型。通过设立科技公司，充分利用自身的产业龙头优势，融合高科技技术（云计算、大数据、人工智能），连通和激活公司现有数据资源，承接和深入产业链改造，不断提升行业效率和用户体验，打造平台级产业互联网。通过设立投资平台，公司将紧跟行业新变化，持续聚焦于汽车后服务、围绕汽车新概念，关注并支持产业链技术升级、变革所带来的投资机会，持续为公司补充优质供应链资源。

2、在客户服务方面，进一步增强客户粘性

2021 年，公司坚决贯彻“以客户需求为中心”，积极优化 CRM 客户管理系统，完善基盘客户数据库，通过对客户数据的采集和偏好分析，实现客户数据资源的有效利用。着力打造“广汇汽车服务”品牌，多形式、多频次组织开展客户关怀活动，增加客户主动到店消费意愿和频次，聚焦提升客户保有量。紧紧围绕客户的真实、迫切的服务需求，着力提高店面服务人员的服务意识和专业度，在全公司范围内积极宣导鼓励产品创新意识，不断升级、优化产品和服务组合，有效提升客户粘性。

3、在网络布局方面，进一步优化品牌结构

2021 年，公司将继续加大品牌结构优化力度，持续抓好竞争力较强品牌资源的获取工作，做好重点地区品牌网点的建设，力争获得更多优质新能源汽车品牌的经销资

格，加大与新能源汽车品牌的合作力度。同时，在深度分析品牌市场竞争力和盈利能力的前提下，根据资产综合评估的情况，公司将主动对部分资产运营效率低下的品牌店面进行“关停并转”，不断优化公司品牌结构，补充新能源汽车业务市场，进一步打造多品牌、高品质的综合汽车服务商。

4、在二手车业务方面，进一步完善二手车业务体系

2021 年，公司将打造“广汇二手车”品牌，统一品牌形象和服务标准，建立覆盖全国的零售连锁店，为客户提供一站式服务，包括标准化检测和售后服务保障的二手车认证。通过统一线上平台形象集中化推广，积极为线下品牌连锁店导流，形成线上线下一体化品牌连锁体系；组建专业且覆盖全国的检测团队，建立统一的检测标准和有完善售后服务的认证体系，检测团队同时服务于二手车批发和零售业务，认证团队服务于二手车零售业务，实现向外部市场提供检测和认证的服务体系；打造独立且覆盖全国的拍卖团队，统一标准解决二手车销售出口问题，并作为第三方拍卖平台向市场提供拍卖服务。

5、在金融租赁方面，进一步提升风险控制水平

2021 年，公司一方面将持续强化风控管理，优化风控模型，加强渠道方协作，提升公司融资租赁业务质量，降低逾期率和坏账率，减轻贷后管理压力；另一方面以多种形式与金融机构开展合作创新，拓展资金渠道及规模，创新业务联动，持续巩固传统的车辆消费信贷服务、融资租赁、保险业务，支持后端二手车零售金融业务稳步发展，在提高业务合规性的同时，找准融资租赁业务转型路径。

6、在盘活资产方面，进一步利用资本释放主业活力

2021 年，要以实现价值最大化为原则，主要盘活房屋、土地等优质资产，处置和清理闲置或不良资产，实现资产变现和资金回收，提高资产运营质量和效益。在夯实主营业务基础上，要积极推动发展新模式、新路径；积极推进产业投资平台公司的组建工作，做好项目储备、规划设计、人员配置等工作。以公司现有业务为主，投资潜

力项目，打造产业生态圈，通过资本化手段放大企业经营效益，获得更好回报。

7、在资金管控方面，进一步优化资产负债结构

2021 年，公司将继续确保整体资金流动性的绝对安全，一方面要提高资金使用效率，另一方面要优化债务融资结构。公司将持续加强资金刚性集中管控，推进相关平台建设，严格执行全面预算制度，以成本预算拟定资金预算，以资金预算控制资金支出，全面提升资金管控水平。公司将充分利用电子化手段，及时了解资金使用及周转情况，通过总部积极调配资金，减少资金流转环节，加快资金流转速度，提高闲置资金收益。在融资方面，公司将进一步优化债务融资结构，降低融资成本，进一步降本增效。

8、在人才梯队建设方面，进一步贯彻落实“一盘棋”计划

2021 年，公司将严格落实人才“一盘棋”，树立整体观、大局观，继续把盘活全国人力资源和选人用人作为首要任务。以“精干高效”为原则，优化总部、区域、店面组织架构，持续推进标准化组织建设，通过精简机构、明晰权责，实现人岗匹配、人员高效。坚决树立以经营为核心，以利润为导向，调整优化考核指标体系，聚焦绩效考核结果，积极构建多元化激励体系，最大限度调动全员积极性、创造力和凝聚力。公司将进一步推动人力信息化建设，完善人才储备建设，为公司经营发展注入活力

（二）提升信息披露质量，加强投资者关系管理水平

2021 年，董事会将继续坚持根据监管要求做好信息披露工作，保证信息披露内容的真实、准确、完整、及时，不断提升信息披露质量。此外，公司董事会将继续高度重视投资者关系管理工作，继续做好投资者关系档案的建立和保管工作，加强与监管层和投资者的沟通，及时接听反馈投资者来电咨询，对投资者互动平台的提问及时回复，合理、妥善安排投资者来访调研接待工作，传递公司价值信息，树立公司良好的资本市场形象。

（三）完善公司治理建设，提升规范化运作水平

2021 年，公司董事会将严格按照法律法规、《公司章程》和规范性文件的有关要求，继续认真组织落实股东大会各项决议，在股东大会的授权范围内进行科学、合理决策，不断完善法人治理结构。从全体股东的利益出发，进一步加强自身建设，根据监管及经营的要求，完善各项公司治理制度，不断加强公司内控体系建设，优化公司战略规划，夯实公司持续发展的基础。全体董事将加强学习和培训，提升履职能力，更加科学高效的决策公司重大事项，发挥董事会在公司治理中的核心作用，保障公司健康、稳定和可持续发展。

2021 年，公司继续以股东利益最大化为着眼点，以数字化转型为支撑，不断夯实主营业务、盘活现有资源、释放资本活力，不断提升公司的运行效率和整体竞争力，促进公司可持续健康发展。展望 2021 年，前景催人奋进。新的一年，我们将面临更多的机遇和挑战，作为乘用车服务行业的领军企业，有更多的责任和义务需要我们去承担，董事会将不断提高决策效能，完善制度，更好的行使职责，汲取广大上市公司的经验，不断完善公司法人治理，拓展公司业务，为广大投资者创造价值最大化，为社会创造更多价值。

广汇汽车服务集团股份有限公司

董事会

2021 年 4 月 26 日