

# 广汇汽车服务股份公司

## 2018 年度董事会工作报告

2018年度，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》等相关法律法规的要求和《公司章程》、《董事会议事规则》等制度的规定，本着对全体股东负责的态度，恪尽职守、积极有效地行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，推动公司治理水平的提高和公司各项业务发展，积极有效地发挥了董事会的作用。现将本届董事会2018年度的工作情况汇报如下：

### 一、报告期内总体经营情况

#### （一）总体经营指标

2018 年，公司按照年初制定的经营计划积极应对行业下行等不确定性因素，围绕“质量提升”和“创新驱动”两大方向开展相关工作。一方面坚持以精细化管理为抓手，全面提升企业科学管理水平和经营质量，促进毛利增长，推动企业健康、持续发展；另一方面针对工作的重点、难点积极创新勇于探索新的业务发展模式，开辟渠道及资源，打开公司业务发展新局面，引领行业发展。全年实现营业总收入 1,661.73 亿元，归属于上市公司股东的净利润 32.57 亿元。

#### （二）2018年度公司主要经营管理工作

##### 1、整合资源，优化配置

2018 年，公司延续并购整合的发展战略，利用产业变革的契机，低成本巩固网状营销体系，在原有店面的基础上，进一步优化现有品牌组合，通过扩充超豪华、豪华品牌经销网点，持续稳健的布局全国经销网络，较好的抵御市场消费需求变化及品牌周期性风险。

截至 2018 年底，公司已建立了覆盖全国 28 个省、自治区及直辖市的汽车经销网

络，经销 50 多个乘用车品牌，运营 839 个营业网点，包括 777 家 4S 店。同时，为顺应国内经济发展水平和汽车消费升级的需要，公司加强了超豪华、豪华车辆的综合服务能力，已布局超豪华、豪华品牌 4S 店 221 家，占比从年初的 24.37%提高至 28.44%，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及超豪华品牌的第一销售阵营。

2018 年，公司在延续发展战略，继续扩张业务规模的同时，根据自身发展策略，持续推进前期收购门店的融合提升，全面落实“百日整合计划”，通过贯彻执行公司科学管理措施，提升收购门店的经营产出。

## 2、传统业务，稳中求进

2018 年，公司在行业 28 年以来首次出现下滑的市场环境下，充分发挥自身优势，继续秉承“一手抓基础，一手抓创新”的管理思路，在夯实现有基础业务管理的前提下，不断探索新的业务模式实现业务稳固增长。

2018 年，公司在销售方面实现新车销售 88.17 万台，较去年同期略有增长。其中，实现网销台次 30.17 万台，占比达 34.10%。公司一方面通过加强店面销售流程管理促进进店客户转化率；另一方面，积极探索互联网新形势下的销售新思维，通过加强网络渠道引流，获取线上客户线索及资源，运用数字营销平台，提升网络营销量。同时，公司强化库存管控，通过实时 ERP 系统监控，严格控制库存当量保持在合理水平。

2018 年，公司在售后业务方面实现维修台次 803.08 万台，同比增长 11.84%；维修收入 152.33 亿元，同比增长 15.36%。公司依托广泛的基盘客户资源及 ERP 系统，不断完善自主研发的“汇养车”APP 这一售后服务平台，通过加载线上预约、实时满意度评价功能及道路救援等系统，不断提升售后服务能力及服务质量。2018 年“汇养车”APP 新增注册用户 215 万个，线上成交订单 74.98 万个。公司长期通过规范、高效、便捷、智能的新服务模式，进一步提升客户满意度及粘性（截止 2018 年底客户保有率 83.3%），实现售后业务稳步增长。

### 3、衍生业务，持续发展

2018 年，公司继续注重衍生业务的发展，在充分调研市场需求基础上，结合企业规模优势，科学合理地创新拓展衍生业务，加速拓展汽车保险、延保、二手车交易、融资租赁等汽车衍生业务，增强公司盈利能力。2018 年公司各项衍生业务再创历史新高，提升了企业的综合竞争力。

2018 年，公司在保险业务方面，不断完善现有业务管理模式，通过领先行业的“保险云”平台，完成主要保险公司的业务数据对接，实现了业务操作全界面的平台化管控，有效提升了首保率、续保率、延保总渗透率。2018 年，新车实现首保率 74%，同比提升 1.36 个百分点；续保率 70.2%，同比提升 7.01 个百分点；延保总渗透率 24.6%，同比提升 5.3 个百分点。公司通过拓展保险业务规模、开发新保险品种等措施，有效降低了三次费改令商险 ASP（商险客单价）下降对公司保险业务造成的影响。

2018 年，公司在二手车业务方面，累计实现代理交易量 30.27 万台，同比增长 48.88%，远超过全国二手车年交易量增长水平，二手车置换率 18.59%，同比提升 5.99 个百分点。公司充分发挥全国性汽车经销商集团优势，继续坚持以 4S 店车源为基础、以连锁专业化二手车销售服务中心为业务拓展路径，夯实从入口到出口的二手车供销服务链，打造从批售拍卖到零售服务的业务拓展平台。截至目前已建设运营 38 家具备检测、估价、整备、拍卖管理、零售、金融服务、交易过户服务、跨地域流通等二手车业务全功能一站式服务的二手车交易服务中心。同时通过大力培养专业化的二手车经营管理团队，为企业后续发展夯实基础。

2018 年，公司在融资租赁业务方面，累计完成租赁台次 23.03 万台，同比增长 9.33%。截至 2018 年底，公司生息资产规模 174.60 亿，同比增长 8.07%。公司坚持稳健发展的投资管理理念，持续升级优化贷前、贷中和贷后风控体系，继续保持行业领先的风控管理能力和催收保障能力，30 天逾期率和 90 天不良率分别为 1.48%及 0.87%。同时，公司注重为客户提供创新化、差异化、专业化的租赁产品和服务，在新业务占比持续

增长的同时，有效提高了客户的满意度。

#### 4、科学管控，精益求精

2018 年，公司围绕“架构调整—流程优化—信息化建设”为主线，不断建立健全运营机制，完善各项规章制度，以信息化建设为抓手，优化业务流程，不断提升管理效率。结合“总部—区域平台—4S 店”的三级管理结构及 ERP 系统全网应用，一方面打造了区域管理与品牌管理相结合的管理机制，另一方面实现了对全国所有门店的标准化管理和对新增网点的快速整合，为各项发展战略的有效执行奠定了坚实基础。

2018 年，公司对组织架构进行了两次优化调整，通过整合区域资源，提升地域管辖效益，实现组织资源价值最大化。公司持续借助内部、品牌厂商以及第三方客户的满意度抽查，不断完善门店销售和售后手册、服务流程，提升服务质量；同时与各品牌厂商开展品牌对标，深化品牌维度管理，提高各品牌店面的综合经营管理水平；在信息化建设方面，公司重点对包括“汇养车”APP、“汇买车”平台、“保险云”平台、融资租赁风控系统、二手车管理系统等管理工具的功能升级，通过添加更多管理模块、叠加服务功能及平台间融合，实现管理的精细化、一体化、技术化，充分发挥各业务条块分割与条块结合的互补优势。

#### 5、创新模式、积极探索

2018 年，公司为了向新时代汽车经销商集团转型升级，在现有覆盖全国的 4S 店销售网络基础上，勇于创新，积极探索，搭建了一套平行的新零售业务销售体系，突破单一、传统的展厅销售模式。公司积极推进与互联网电商巨头在新零售和大数据方面的深度战略合作，将自身资源、运营优势与互联网电商的线上资源、大数据、新零售优势有效融合，打造领先的一站式汽车新零售服务平台。公司以“汇买车”平台为载体，通过承接新零售各个渠道的客户和订单，打通各类营销网络和资源，持续增加与终端客户的沟通渠道和交流触点，逐步实现业务流、资金流、信息流的整合。

2018 年，公司借助与阿里巴巴展开电商大促活动的契机，广汇汽车天猫旗舰店正

式上线，开启了汽车新零售的序幕，截至 2018 年底，公司新零售网络已铺设全国 700 多家门店。在首次参与的天猫双十一活动中，新零售项目上线 33 款产品，获得线上浏览量 130 余万次，关注人数 80 余万，总成交量达 3 万余台。公司通过打造汽车新零售体系，积极推动汽车服务产业互联网化，建设全链条汽车服务平台，构建汽车服务生态圈，成为公司积极应对现有汽车市场变化的一次全新突破和创新。

## 二、报告期内董事会日常工作情况

2018 年度，公司董事会全体董事勤勉尽责，认真履行《公司法》、《证券法》等法律法规和《公司章程》赋予的职责，严格执行股东大会各项决议，持续提高公司治理水平，促进了公司各项业务的发展，为公司科学决策和董事会规范运作做了大量的工作。

### （一）董事会会议情况及主要决议内容

2018年，公司共召开十五次董事会，每次会议的召开程序都符合《公司法》和《公司章程》的相关规定，召开的会议合法、有效。董事会会议召开的具体情况如下：

召开时间	召开方式	召开届次	审议的议案
2018 年 2 月 23 日	现场与通讯相结合	第六届董事会第二十七次会议	《关于全资子公司收购资产暨关联交易的议案》
2018 年 3 月 28 日	通讯方式	第六届董事会第二十八次会议	《关于附属公司广汇宝信汽车集团有限公司拟实施股权激励暨关联交易的议案》 《关于召开公司 2018 年第二次临时股东大会的议案》
2018 年 4 月 23 日	现场与通讯相结合	第六届董事会第二十九次会议	《公司 2017 年度董事会工作报告》 《公司 2017 年度独立董事述职报告》 《公司 2017 年度总裁工作报告》 《公司 2017 年度财务决算报告》

		《关于 2017 年度利润分配的预案》
		《公司 2017 年年度报告及 2017 年年度报告摘要》
		《公司 2017 年度内部控制评价报告》
		《公司 2017 年度内部控制审计报告》
		《公司 2017 年度企业社会责任报告》
		《公司董事会审计委员会 2017 年度履职情况报告》
		《关于公司续聘 2018 年度财务审计机构及内控审计机构的议案》
		《公司 2017 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》
		《公司 2017 年度重大资产重组购买资产实际盈利数与利润预测数差异情况说明》
		《关于公司 2018 年度日常关联交易预计的议案》
		《关于提请股东大会对公司 2018 年担保事项进行授权的议案》
		《关于公司授权管理层审批 2018 年度限额内融资活动的议案》
		《关于 2018 年度公司及下属公司利用闲置自有资金进行委托理财的议案》
		《广汇汽车服务股份公司重大资产重组置入资产减值测试报告》
		《关于修改〈公司章程〉的议案》
		《关于符合公开发行公司债券条件的议案》
		《关于公开发行公司债券方案的议案》
		《关于提请股东大会授权董事会或

			<p>董事会授权人士办理公开发行公司债券相关事项的议案》</p> <p>《关于设立本次发行公司债券募集资金专项账户的议案》</p> <p>《关于〈广汇汽车服务股份公司 2018 年限制性股票激励计划（草案）〉及其摘要的议案》</p> <p>《关于〈广汇汽车服务股份公司 2018 年限制性股票激励计划实施考核管理办法〉的议案》</p> <p>《关于提请股东大会授权董事会办理 2018 年限制性股票激励计划有关事项的议案》</p> <p>《关于调整公司组织架构的议案》</p> <p>《关于董事、监事及高级管理人员 2017 年度薪酬情况及 2018 年度薪酬方案的议案》</p> <p>《关于聘任证券事务代表的议案》</p> <p>《广汇汽车服务股份公司未来三年（2018-2020 年）股东回报规划》</p> <p>《关于召开广汇汽车服务股份公司 2017 年年度股东大会的议案》</p>
2018 年 4 月 27 日	通讯方式	第六届董事会第三十次会议	<p>《广汇汽车服务股份公司 2018 年第一季度报告》</p> <p>《关于更换董事会审计委员会委员的议案》</p>
2018 年 5 月 14 日	现场与通讯相结合	第六届董事会第三十一次会议	《关于公司收购资产的议案》
2018 年 6 月 27 日	通讯方式	第六届董事会第三十二次会议	<p>《关于调整公司 2018 年限制性股票激励计划授予价格、激励对象名单和授予权益数量的议案》</p> <p>《关于向公司 2018 年限制性股票激励计划激励对象授予限制性股票的议案》</p>

2018 年 7 月 4 日	通讯方式	第六届董 事会第三 十三次会 议	<p>《关于以集中竞价交易方式回购公司股份的预案》</p> <p>《关于提请股东大会授权董事会全权办理本次回购股份相关事宜的议案》</p> <p>《关于召开公司 2018 年第三次临时股东大会的议案》</p>
2018 年 7 月 13 日	现场与通讯相结合	第六届董 事会第三 十四次会 议	<p>《关于换届选举公司第七届董事会非独立董事的议案》</p> <p>《关于换届选举公司第七届董事会独立董事的议案》</p> <p>《关于变更公司名称及注册地址的议案》</p> <p>《关于修订〈公司章程〉的议案》</p> <p>《关于修订〈广汇汽车服务股份公司股东大会议事规则〉的议案》</p> <p>《关于召开公司 2018 年第四次临时股东大会的议案》</p>
2018 年 7 月 30 日	现场与通讯相结合	第七届董 事会第一 次会议	<p>《关于选举公司董事长的议案》</p> <p>《关于公司董事会战略与投资委员会换届选举的议案》</p> <p>《关于公司董事会审计委员会换届选举的议案》</p> <p>《关于公司董事会提名委员会换届选举的议案》</p> <p>《关于公司董事会薪酬与考核委员会换届选举的议案》</p> <p>《关于聘任公司总裁的议案》</p> <p>《关于聘任公司副总裁等高级管理人员的议案》</p> <p>《关于聘任董事会秘书的议案》</p> <p>《关于聘任证券事务代表的议案》</p>
2018 年 8 月 21 日	现场与通讯相结合	第七届董 事会第二 次会议	《关于全资附属公司转让土地使用权暨关联交易的议案》
2018 年 8 月 28 日	现场与通讯相	第七届董	《关于公司 2018 年半年度报告全文



	结合	事会第三次会议	及摘要的议案》 《关于公司 2018 年半年度募集资金存放与实际使用情况专项报告的议案》 《关于会计政策变更的议案》
2018 年 9 月 17 日	现场与通讯相结合	第七届董事会第四次会议	《关于与新疆广汇飞虎篮球俱乐部有限公司签订冠名赞助协议书暨关联交易的议案》 《关于公司及子公司开展外汇套期保值业务的议案》 《关于通过〈广汇汽车服务股份公司外汇套期保值业务管理制度〉的议案》 《关于调整公司组织架构的议案》
2018 年 10 月 29 日	通讯方式	第七届董事会第五次会议	《关于公司 2018 年第三季度报告全文及正文的议案》
2018 年 11 月 8 日	通讯方式	第七届董事会第六次会议	《关于聘任公司副总裁的议案》
2018 年 12 月 7 日	现场与通讯相结合	第七届董事会第七次会议	《关于全资附属公司向陕西长银消费金融有限公司增资暨关联交易的议案》

## （二）董事会各专门委员会会议召开情况

2018 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 1 次会议，对公司的投资项目和战略部署等工作进行了充分的论证，发挥了对公司战略性的监控和指导作用。董事会审计委员会共召开会议 6 次，认真审阅定期报告相关资料，密切关注审计工作安排和进展情况，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。董事会提名委员会召开会议 3 次，依照相关法律法规和公司章程的有关要求，对公司拟聘任的董事、高级管理人员候选人从任职资格、专业能力、从业经历、个人信誉等方面的情况进行审查。薪酬与考核委员会共召开 2 次，会议对公司董事、监事、高级管理

人员 2017 年薪酬情况及 2018 年度薪酬方案进行了审议，以及审议了公司 2018 年限制性股票激励计划的相关议案及附属子公司 2018 年股权激励计划的相关议案。

### （三）对股东大会决议的执行情况

2018 年公司董事会召集召开年度股东大会 1 次，临时股东大会 4 次，确保了投资者的知情权、参与权、决策权和收益权。公司董事会及时贯彻落实股东大会的各项决议，实施完成了股东大会授权董事会开展的各项工作。

### （四）忠实履行信息披露义务，努力提升信息披露质量

2018 年，公司董事会严格遵守信息披露的有关规定，坚持真实、准确、完整、及时和公平的原则，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，最大程度地保护投资者利益。2018 年公司除按照中国证监会和上海证券交易所信息披露格式指引及其他有关信息披露的相关规定按时完成了《2017 年年度报告》、《2018 年第一季度报告》、《2018 年半年度报告》、《2018 年第三季度报告》等定期报告的编制和披露工作，根据公司实际情况，发布临时公告 147 项，做到了真实、准确、完整、及时、公平。

### （五）投资者关系管理工作情况

2018 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；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对投资者关心的问题作出及时的回答与沟通，以便于投资者快捷、全面获取公司信息。

## 三、公司利润分配及分红派息情况

经普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）审计确认，2018 年公司实现合并

报表归属于母公司股东的净利润为 3,257,417,491.88 元，母公司实现净利润 -138,721,838.62 元，截止 2018 年 12 月 31 日，母公司可供股东分配的利润 207,350,321.82 元。

根据《公司法》、《公司章程》、《上海证券交易所上市公司现金分红指引》等要求，结合公司的实际情况，公司拟定的 2018 年度利润分配方案为：公司拟以利润分配实施公告指定的股权登记日的总股本为基数，向全体股东按每 10 股派发现金红利 0.15 元（含税），本年度不进行公积金转增股本，不送红股。

#### 四、行业竞争格局及发展趋势

根据中国汽车流通协会于 2018 年 5 月发布的《2018 中国汽车流通行业经销商集团百强排行榜》，可以发现，中国汽车经销商整合速度持续加快，马太效应越发明显。从规模上看，2017 年度营业规模千亿级以上经销商仅公司 1 席；500 至 1000 亿之间的经销商达到 6 家；100 亿至 500 亿规模则为 38 家；50 亿以下的经销商数量呈现减少趋势。虽然目前汽车经销商仍两极分化严重，但随着市场竞争的日趋激烈以及新版《汽车销售管理办法》实施将加快汽车经销商的优胜劣汰，行业集中度有上升趋势。

##### （一）新车销售维持低速增长态势

2018 年，中国汽车行业在连续增长 28 年后首次迎来负增长，全年乘用车销量 2,371.0 万辆，同比减少 4.08%，根据中国汽车工业协会《关于 2019 年中国汽车市场的预测报告》显示，2019 年预计乘用车销量为 2,360 万辆，与 2018 年基本持平，新能源汽车预计销量为 160 万辆，增长 33%。中国汽车工业协会认为，我国汽车刚需仍然存在，主要体现在千人汽车保有量仍远低于发达国家，且人口仍持续稳定增长，人口红利持续提供购车需求；同时，新能源汽车销量增速稳定，将成为新的汽车销售蓝海。此外，国家发改委等 10 部门联合发布《进一步优化供给推动消费平稳增长促进形成强大国内市场的实施方案(2019 年)》，提出了六大举措促进汽车消费，新车销售将维持低速

增长态势。

## （二）汽车后市场继续保持高速增长

根据工业和信息化部、国家发展改革委、科技部印发的《汽车产业中长期发展规划》，预计我国汽车产量在 2020 年至 2025 年将达到 3,000 万辆至 3,500 万辆左右。在汽车保有量方面，目前我国千人汽车保有量同国外发达国家相比，仍存在巨大差距，甚至低于全球平均水平，汽车保有量提升空间巨大。此外，目前我国平均车龄约为 4.9 年，预计 2019 年平均车龄将有望超过 5 年。随着我国汽车保有量的增加及汽车平均使用年限的延长，中国汽车后市场预计将保持强劲的增长。根据中汽联调研数据显示，我国汽车后市场规模预计将以复合年均增长率 12.7% 的速度持续增长，并将于 2020 年达到 2,140 亿美元。

## （三）二手车市场将进入快速发展阶段

根据国家发改委等 10 部门印发的《进一步优化供给推动消费平稳增长促进形成强大国内市场的实施方案（2019 年）》，要求进一步落实全面取消二手车限迁政策，并对二手车经销企业销售二手车落实适用销售旧货的增值税政策，依照 3% 征收率减按 2% 征收增值税。受此政策影响，一、二线城市二手车将流转至三、四线城市，促进一、二线城市汽车置换更新需求。据中汽联预测，到 2022 年二手车和新车交易量将达到 1:1，二手车有望达到年销售量 3,000 万台。未来，随着宏观经济形势向好、二手车行业的进一步规范和发展以及政府不断推动的二手车市场活跃措施落地，二手车市场将迎来高保有量、换车周期到来、行业发展和消费者的消费倾向改变等一系列利好。

## （四）融资租赁市场呈现广阔前景

随着汽车消费市场增速放缓、政策不断推动、行业逐渐成熟，汽车产业链的利润点从前端的整车销售环节向汽车后市场倾斜。汽车相关的多元化服务将迎来重要发展机遇，汽车金融成为连接整车销售和后市场服务的重要一环。根据罗兰贝格报告显示，近年来，我国新车金融快速发展，汽车金融渗透率（使用汽车金融产品销售的台数占

总销量的比重)从 2013 年的 13%提升到了 2018 年约 40%，预计在 2022 年将超过 50%；而融资租赁产品作为汽车金融的重要组成部分，渗透率也大幅提升，从 2015 年前不到 1%提升到 2018 年的 4%，预计在 2022 年将达到 7%左右，市场规模将超过 3,000 亿元。当前环境下的汽车融资租赁公司背景多样，随着 2018 年中严监管持续，融资租赁公司从商务部改为纳入银保监会监管后，企业准入门槛和行业监管预计将有进一步提高。融资渠道稳定、内部管理规范的银行、汽车制造厂商及汽车经销商集团下属的大型融资租赁公司会获得快速良性发展的机遇，未来融资租赁市场的潜力将得到进一步释放。

### **(五) 汽车新零售引领行业新格局**

新零售模式是从用户体验出发，运用数字平台和大数据技术更好地服务厂商，赋能经销商，从而提升消费者的品牌体验，更精准地导流潜在客户到线下经销商门店进一步咨询和购买。目前，传统电商、品牌厂商、经销商以及其他网络服务商等构成了新零售生态圈。汽车经销商集团因早期已完成网点布局和品牌资源的获取，成为该生态链中的具有较大优势的一环；同时，不少经销商集团正在努力从传统电商销售向新零售模式加码转型，尝试把打造线上线下一体化服务体验作为重要战略，以实现全产业链的布局。未来，新零售模式将进一步打通品牌壁垒、区域壁垒，赋能更多衍生业务，结合消费者消费习惯的改变、利用互联网技术在消费升级方面的影响，建成汽车销售的另一套销售模式和体系，也是汽车产业发展迎接时代变革和未来发展的重中之重。

## **五、2019年经营及工作计划**

### **(一) 2019年经营重点工作**

2019年，汽车经销行业将步入缓慢增长阶段，公司将加强内功修炼，以标准化、精细化、常态化管理手段，实现降本增效目标，提高经营服务质量；同时，密切关注市场变幻，切实找准市场热点需求，全面、深入的研究分析行业形势，最大限度的发挥总部运营优势、规模优势，加快完善先进科学的运营管理体系，以优质的产品服务赢

得市场和客户，进一步巩固行业龙头地位，并在以下方面积极部署：

### **1、稳中求进，实现毛利结构持续优化**

2019年，公司将继续构建完善4S店、平行进口车店、电商等协同发展的新车销售渠道体系，继续探索线上线下深度融合，深化与品牌厂商的战略伙伴关系，着力提高公司在全国乘用车市场的份额。在夯实传统新车销售的基础上，进一步加强各项业务的精细化管理水平，强化库存管控，降低营运风险。同时，积极向汽车后市场进军，加大维修、保险、延保等业务的开拓，实现售后业务的转化与留存，保障衍生业务的持续增长，保持从“重销售”到“重服务”的发展态势，从而实现公司毛利结构的持续优化。

### **2、深谋远虑，打造完整的二手车生态体系**

2019年，公司二手车业务将继续发挥汽车经销商集团在二手车供销服务链上的优势，构建4S店、专业二手车销售服务中心、二手车拍卖服务平台三个主要业务板块。其中4S店版块将继续发挥线下规模、厂商品牌授权和区位网点布局优势，加强4S店的厂商品牌认证二手车交易服务能力，获得更多优质二手车车源；专业二手车销售服务中心版块将借助公司服务和管理能力等优势，进一步提升专业服务、精品零售和交易服务水平；二手车拍卖服务平台版块将借助与阿里巴巴的合作，扩大拍卖服务业务范围，最终形成最具品牌优势和发展潜力的二手车产业平台。

### **3、开拓创新，促进融资租赁高效运行**

2019年，公司一方面将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，另一方面通过持续完善销售服务，优化贷前、贷中和贷后的风险控制系统，简化业务流程，提升审批效率，在防范风险的同时提高汽车金融业务的服务效率。此外，公司将加强业务创新力度，开发更多灵活多样的融资产品，继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的快速推进，同时推进金融业务和汽车销售、售后环节的深度融合，形成公司持续稳定的利润增长点。

#### 4、深化整合，延续新建与并购并举发展战略

2019年，公司将继续坚持新建和收购并举的发展战略，持续优化全国网点布局，以主流及豪华品牌为主。同时，密切关注行业发展趋势，重点考察品牌和项目的盈利能力、市场竞争力，快速补充和完善公司的品牌体系和网点布局。以提高投资回报率为核心目标，加强现有网点和前期收购项目的快速整合运营能力，将企业先进的内控系统、精细化管理理念、卓有成效的企业文化、创新业务推广到新收购店面，构建完善的运营体系，最大程度发挥网络协同力，形成整合效应。

#### 5、人才建设，推动企业可持续健康发展

2019年，公司在人才培养方面，将继续以加强人才资源建设为核心，以加大人才开发投入为支撑，以创新体制机制为动力，抓好人才梯队建设工作。通过培训打造职业素养高、专业技能强的经营管理队伍。实施差异化的人才发展计划，培养相应的技能和能力，为企业可持续发展提供人才保障。同时，要建立积极向上的企业文化，对外积极履行社会职责提升品牌影响力，吸引优秀人才，对内积极推进创新项目评选，完善自评互评体系，宣传榜样力量，推动企业可持续健康发展。

#### 6、资本深耕，助力企业稳固发展

2019年，公司要持续探索和完善良好的的融资金管理和资金管理模式，充分运用多元化的融资渠道，继续扩大直接融资总量，尝试各类直接融资新产品，在维护现有的总对总授信合作关系的前提下，力争更大规模授信；进一步完善内控管理体系，优化内部管理制度，强化经营性现金流量预测制度和资金预测制度。严格遵守监管机构各项规章制度，进一步加强与投资者的沟通，努力实现企业利润和企业市值相互促进，不断提升投资者对公司成长性的认同。

#### 7、审时度势，拓展汽车新市场

2019年，公司将进一步加强与主力品牌厂家合作，与厂家保持同节奏进入新能源汽车领域，面对造车新势力，以稳健节奏和成熟的策略开展合作。根据主流汽车制造

厂商新能源发展规划，同步部署如宝马、奥迪、奔驰、大众、通用等品牌厂家在售新能源车型的销售规划。同时，公司也将进一步研究市场热点趋势及变化，密切关注共享出行、智能驾驶领域，抓住市场先机，适时切入汽车新市场，力争加速完成新时代汽车经销集团的升级转型。

## **（二）规范信息披露，做好投资者关系管理，树立良好的资本市场形象**

信息披露是监管部门对上市公司规范运作监管的重点之一。2019 年，公司董事会将继续按照相关监管要求及时、准确地做好信息披露工作，及时编制并披露公司定期报告和临时报告，确保公司信息披露内容的真实、准确、完整，让投资者及时、全面地了解公司经营成果、财务状况、重大事项及风险因素等重要信息。同时，公司董事会将严格执行《信息披露管理办法》和《投资者关系管理工作细则》的相关规定，组织、筹备好 2019 年投资者关系活动，保持公司投资者接待专线电话畅通，并积极通过上海证券交易所“上证 e 互动”、公司投资者关系邮箱、投资者热线电话等方式加强与投资者的联系、服务工作。同时加强投资者权益保护工作，严格内幕信息保密管理，特别是加强对内部信息报告、内幕信息知情人的管理，不断提高信息披露质量和投资者关系管理水平。

## **（三）高度重视，抓好规范运作培训工作**

高度重视并积极组织公司董事、监事、高级管理人员参加上海证券交易所、大连证监局及上市公司协会等组织的培训，促使公司董事、监事、高管能够充分了解公司治理的基本原则，上市公司运作的法律框架，上市公司信息披露和关联交易监管等具体规则，具备内控与风险防范意识和基本的财务报表阅读和理解能力，不断提升董事、监事、高级管理人员履职能力，增强规范运作意识，提高公司治理水平。

## **（四）不断完善内控制度，防范经营风险**

内控建设是公司健康发展的基石和保障，必须高度重视，抓好制度建设和执行。



2019 年公司将进一步完善公司风险管理制度和流程，落实风险管理政策，持续关注风险管理状况，同时，以“查漏补缺、完善体系；监督检查，重在执行”为主要工作思路，按照中国证监会和上海证券交易所的要求，进一步完善公司内控制度，确保公司依法经营、规范运作。

展望 2019 年，公司董事会将进一步明确经营目标的基础上，继续以股东利益最大化为着眼点，以加强制度建设为支撑，以强化内控制度建设为保障，审时度势，加强对市场的分析预测，及时防范和控制经营风险，不断提升公司的运营效率，促进公司持续健康发展，为打造最优秀的世界级汽车经销服务集团而不懈努力！

广汇汽车服务股份公司董事会

2019 年 4 月 23 日