

業 務

概覽

我們是一家中國汽車經銷服務供應商，業務集中於豪華及超豪華品牌。根據弗若斯特沙利文報告，按截至2020年12月31日止年度產生的收益計算，我們在中國所有超豪華品牌汽車經銷服務供應商中排名第六，市場份額約為4.0%。乘用車品牌分為四個分部，即超豪華、豪華、中端及入門級。詳情請參閱本文件「行業概覽－中國乘用車市場概覽－市場細分」。按2020年產生的收益計算，超豪華品牌汽車的市場份額在中國汽車經銷行業中約佔2.9%。截至最後實際可行日期，我們在中國六個省市（即北京、天津、山東、四川、浙江及廣東）為保時捷、奧迪、梅賽德斯－奔馳、賓利、沃爾沃及捷豹－路虎品牌經營12家4S經銷店。根據弗若斯特沙利文報告，以2020年高淨值人士數目計算，這六個省市均位列中國十大省級區，展現出強大的購買力及對豪華及超豪華汽車的強勁需求。

我們提供全方位汽車相關產品及服務，包括(i)進口及國產汽油型號等汽車銷售。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們分別共售出14,113輛、13,233輛及13,480輛汽車，其中約60.0%、58.4%及55.7%為進口型號，約40.0%、41.6%及44.3%為國產型號。於往績記錄期，我們亦銷售奧迪、保時捷、進口大眾、江淮大眾－思皓及沃爾沃若干新能源汽車車型。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團售出的新能源汽車總數（包括插電式混合動力車型及純電動車型）分別為152輛、664輛及635輛，我們認為該等銷量對我們的整體經銷業務而言微不足道；及(ii)售後服務，包括維修及保養服務、配件及其他汽車相關產品銷售、保險代理服務及車牌登記服務。根據弗若斯特沙利文報告，根據行業慣例，插電式混合動力車型及純電動車型被歸類為新能源汽車。我們亦為客戶提供其他與汽車相關增值服務，例如汽車融資及二手車經紀服務。我們相信，我們提供各色服務使我們能夠與客戶建立及維持長期關係，並建立各種收益來源。與僅向客戶提供有限服務的汽車製造商、維修店及零件零售中心的直銷網點不同，我們的4S經銷店提供由銷售至售後服務的全方位汽車相關服務，涵蓋汽車行業的整個價值鏈。我們不斷提高客戶滿意度，旨在成為向客戶提供汽車產品及服務的一站式供應商。

業 務

於2000年，我們在北京開設首家奧迪經銷店，成為奧迪於中國的首批經銷商之一。於2003年，我們在北京開設首家保時捷經銷店，亦為中國首家保時捷3S經銷店。我們在豪華及超豪華品牌汽車經銷領域取得成功，有賴我們深入了解豪華及超豪華品牌汽車買家需求、針對這群客戶的高效營銷方針，以及提供優質服務。我們已在總部及4S經銷店建立先進信息技術系統，作為整合客戶及汽車品牌數據與信息的統一數字平台。於2016年，我們推出ERP系統，該系統維持一個不同業務功能所需信息的數據庫，例如存貨、財務及人力資源管理。除了協助客戶挑選喜愛的汽車型號之外，我們會跟進每位客戶的情況，在整個汽車使用週期為客戶提供其他售後及增值服務，包括維修及保養、保險及二手車買賣，從而維持客戶關係，開拓更多商機。

我們的收益由截至2018年12月31日止年度的人民幣8,409.2百萬元減少至截至2019年12月31日止年度的人民幣8,178.8百萬元，主要由於汽車銷售所得收益由截至2018年12月31日止年度的人民幣7,346.8百萬元減少至截至2019年12月31日止年度的人民幣7,069.3百萬元。我們的收益由截至2019年12月31日止年度的人民幣8,178.8百萬元增加至截至2020年12月31日止年度的人民幣8,533.1百萬元，主要由於汽車銷售所得收益由截至2019年12月31日止年度的人民幣7,069.3百萬元增加至截至2020年12月31日止年度的人民幣7,462.5百萬元。我們的淨溢利由截至2018年12月31日止年度的人民幣270.2百萬元減少至截至2019年12月31日止年度的人民幣224.9百萬元。我們的淨溢利由截至2019年12月31日止年度的人民幣224.9百萬元增加至截至2020年12月31日止年度的人民幣306.5百萬元。我們的經調整淨溢利（乃根據非國際財務報告準則計量編製）由截至2018年12月31日止年度的人民幣218.3百萬元增加3.3%至截至2019年12月31日止年度的人民幣225.5百萬元。我們的經調整淨溢利（乃根據非國際財務報告準則計量編製）由截至2019年12月31日止年度的人民幣225.5百萬元增加45.9%至截至2020年12月31日止年度的人民幣329.0百萬元。

中國汽車行業競爭格局

我們相信，中國不斷變化的監管環境、新能源汽車業務及汽車行業的激烈競爭將繼續影響我們的業務營運及前景。

業 務

不斷變化的監管環境

中國的汽車行業受相關政府部門頒佈的一系列法律、法規或政策規管，包括：(i)2004年5月21日頒佈並於2009年8月15日修訂的《汽車產業發展政策》；(ii)2011年12月22日頒佈的《關於促進汽車流通業「十二五」發展的指導意見》；(iii)2017年4月6日頒佈的《汽車產業中長期發展規劃》；(iv)2017年4月5日頒佈的《汽車銷售管理辦法》；及(v)2005年6月24日頒佈並於2015年8月8日、2016年4月19日及2019年6月21日修訂的《機動車維修管理規定》。

具體而言，中國的若干重大監管要求可能影響我們的業務營運及財務表現，包括但不限於：

- **汽車排放標準：**近年來，中國多個城市出現空氣品質問題。中國乃全球最大的汽車市場，汽車排放一直為主要的污染源。因此，中國政府正著手解決該問題，並透過引進及升級一系列汽車排放標準，顯著改善空氣品質。國六標準的最終版本由生態環境部及國家質量監督檢驗檢疫總局於2016年12月23日發佈，詳情請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－我們的收益於往績記錄期下降主要由於汽車銷量下降，我們的前景取決於多項因素，包括但不限於能否實現收益增長以及我們應對來自不同市場參與者的激烈市場競爭的能力」及「監管概覽－有關中國汽車排放標準的法規」。
- **汽車所有權限制：**據中國法律顧問告知，北京、天津及杭州等我們開展業務的城市的地方政府已實施各種法規以限制汽車所有權或限制每年登記的車輛數量。詳情請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－中國政府對購置新車實行限制可能會對我們的業務及經營業績構成不利影響」及「監管概覽－有關新車銷售的法規－有關調控車輛數量的法規」。

業 務

中國的新能源汽車業務

根據弗若斯特沙利文報告，按2020年銷量計，中國是全球最大的乘用車市場。在可支配收入、城市化及交通運輸基礎設施投資不斷增長的帶動下，2020年中國乘用車銷量達到21.2百萬輛。過去數年內，中國的新能源汽車市場亦實現高速增長，主要是由科技創新、利好的政府政策、對空氣污染的關注提高及該市場的大規模投資推動所致。中國政府已頒佈一系列有利政策，刺激電動車市場的發展。例如，根據國務院辦公廳於2020年10月推出的《新能源汽車產業發展規劃(2021-2035年)》，預計於2025年，電動車銷量將佔中國新乘用車總銷量約20.0%。雖並非強制要求，但其為中國乘用車市場的發展方向。此外，中國的一系列法律法規訂明對新能源汽車的補助，包括(i)2015年4月22日頒佈的《關於2016-2020年新能源汽車推廣應用財政支持政策的通知》；(ii)2016年12月29日頒佈的《關於調整新能源汽車推廣應用財政補貼政策的通知》；(iii)2018年2月12日頒佈的《關於調整完善新能源汽車推廣應用財政補貼政策的通知》；(iv)2019年3月26日頒佈的《關於進一步完善新能源汽車推廣應用財政補貼政策的通知》；及(v)2020年4月23日頒佈的《關於完善新能源汽車推廣應用財政補貼政策的通知》。根據弗若斯特沙利文報告，中國新能源汽車的銷量由2014年的0.1百萬輛增至2020年的1.2百萬輛，複合年增長率為51.3%。中國新能源汽車銷量預計將於2020年至2025年以31.4%的複合年增長率增長，於2025年達至4.7百萬輛。根據弗若斯特沙利文報告，新能源汽車滲透率亦由2014年的0.5%增至2020年的5.7%，並預計將持續增長至2025年的18.1%。

根據弗若斯特沙利文報告，新能源汽車市場仍然處於初期，可分為兩個分部：(i)入門級及中端；及(ii)豪華及超豪華。豪華及超豪華分部於新能源汽車市場的市場份額於2020年為16.7%，並將持續增長，於2025年達至19.1%。除特斯拉、蔚來及理想汽車等新興豪華電動車製造商外，新能源汽車市場的豪華及超豪華分部由生產電動車的傳統豪華及超豪華汽油車製造商構成。鑑於市場需求及新能源汽車在中國的滲透率上升，傳統豪華及超豪華汽油車製造商與僅製造豪華電動車的製造商(如特斯拉、蔚來及理想汽車)競爭。根據弗若斯特沙利文報告，按銷量計，特斯拉、蔚來及理想汽車於2020年佔中國乘用車市場豪華及超豪華分部的市場份額約為6.2%。然而，收緊汽車排放法規及車牌限制或會限制上路汽油車數量的增長，並加快採用新能源汽車。有關新能源汽車市場發展的相關風險，請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－新能源汽車市場高速增長可能會限制及減低中國的燃料電池汽車需求」。

業 務

面對中國新能源汽車市場的發展，越來越多的傳統汽油車製造商亦尋求開發及推出自身的新能源車型，以把握未來數年汽車電氣化的趨勢。根據弗若斯特沙利文報告，近乎全部豪華及超豪華汽車製造商將於未來五至十年內向電動車轉型。

根據弗若斯特沙利文報告，下表載列有關主要豪華及超豪華汽車製造商將要實施的戰略詳情及其現有的新能源車型：

品牌	製造商推出的新能源車型	電氣化戰略
保時捷	Taycan、Taycan 4S、Taycan Turbo、Taycan Turbo S、Cayenne S E-Hybrid、Cayenne E-Hybrid、Panamera 4 E-Hybrid	保時捷致力到2025年擁有50.0%的電動車。下一代保時捷Macan有望為純電動車型。
奧迪	e-tron、e-tron Sportback、Q2L e-tron、e-tron GT quattro、RS e-tron GT	奧迪的目標為到2025年在全球銷售30款電動車型。到2025年，電動車型的銷量預計將佔其新車總銷量約40.0%。
梅賽德斯 — 奔馳	EQA、EQB、EQC、EQS、E-Class PHEV、GLE PHEV、GLE Sport PHEV	梅賽德斯—奔馳計劃擴大電氣化產品組合，預計到2030年，電氣化車型的銷量將佔其全球銷量的50.0%以上。
賓利	不適用	賓利計劃於2025年推出首款新能源車型，並於2030年實現全面電氣化。
沃爾沃	XC40 RECHARGE、C40 RECHARGE、S60 RECHARGE、S90 RECHARGE、XC60 RECHARGE、XC90 RECHARGE	預計到2025年，沃爾沃50.0%的銷量來自電動車。到2030年，沃爾沃可能會轉向僅生產電動車。
捷豹—路虎	Rover Sport PHEV、Discovery Sport PHEV	路虎將於2024年發佈首款電動車型，預計到2030年，電動車銷量將佔路虎總銷量約60.0%。到2025年，捷豹生產的所有車型將全是電動車。

業 務

此外，在中國高淨值人士數目增加、中國居民購買力增長的推動下，於2020年至2025年，中國豪華及超豪華乘用車銷量將分別按複合年增長率10.2%及3.3%增長，於2025年分別達到5.7百萬輛及118,400輛。我們相信此已展現出我們業務營運的增長潛力。根據第十三屆全國人民代表大會第四次會議於2021年3月發佈的《2021年政府工作報告》，促進乘用車消費已列為2021年中國政府主要工作之一，以刺激內需和消費。截至最後實際可行日期，中國政府並無頒佈刺激乘用車消費（特別是豪華及超豪華品牌）的任何詳細實施措施。

中國汽車市場的激烈競爭

根據弗若斯特沙利文報告，於2020年，中國約有30,000家乘用車經銷商，當中約有10,000家豪華及超豪華乘用車經銷商。該等經銷商包括授權經銷商和作為授權經銷商代理的二級經銷商。五大乘用車經銷集團於2020年產生的收益約佔同年市場產生總收益的12.2%。按乘用車經銷市場新車銷售所產生收益計，本集團於2020年的市場份額約為0.2%。此外，五大豪華及超豪華乘用車經銷集團於2020年產生的收益約佔同年市場產生總收益的24.2%。按豪華及超豪華乘用車經銷市場新車銷售所產生收益計，本集團於2020年的市場份額約為0.5%。

根據弗若斯特沙利文報告，中國超豪華乘用車的經銷市場相當分散。於2020年，十大市場參與者銷售新超豪華乘用車所產生收益約佔市場總值的45.6%。於2020年，超豪華乘用車銷售所產生收益佔同年中國整個乘用車銷售市場總收益約2.9%。我們於2020年自銷售新超豪華乘用車產生約人民幣41億元的收益，約佔市場產生總收益的4.0%。於2020年，按銷售新超豪華乘用車所產生收益計，我們於中國超豪華乘用車經銷市場的所有市場參與者中排名第六。根據弗若斯特沙利文報告，按截至2020年12月31日止年度的平均單店收益計算，我們與在中國主要從事超豪華品牌4S經銷店業務的十大企業集團相比排名第一。

業 務

此外，我們計劃通過於北京、上海及珠海開設新經銷店以及收購於北京、南京及蘇州等城市經營豪華及超豪華品牌的其他4S經銷店以擴展我們的網絡。根據弗若斯特沙利文報告，豪華及超豪華汽車需求上升，推動豪華及超豪華品牌的汽車銷售店數目預期於未來增加。下表載列根據弗若斯特沙利文報告，於2021年4月30日位於中國一線及二線城市的我們當前營運品牌的現有經銷店數目，以及於豪華及超豪華分部的若干競爭品牌（如寶馬及勞斯萊斯）的現有經銷店數目：

品牌	現有經銷店數目
保時捷	106
賓利	40
梅賽德斯－奔馳.....	486
奧迪	393
沃爾沃	173
捷豹－路虎	159
寶馬	355
勞斯萊斯.....	25
總計	<u>1,737</u>

下表載列根據弗若斯特沙利文報告，截至2021年4月30日，我們擬建立經銷店的品牌及競爭品牌於北京、上海及珠海的現有經銷店數目：

	梅賽德斯 －奔馳	賓利	捷豹－ 路虎	奧迪	保時捷	寶馬	勞斯萊斯	沃爾沃
北京	34	2	12	30	5	26	2	12
上海	31	2	11	26	5	25	2	11
珠海	4	0	0	2	3	4	0	1
總計	69	4	23	58	13	55	4	24

根據弗若斯特沙利文報告：(i)鑒於上述豪華品牌於北京及上海有超過10家經銷店，北京及上海的豪華品牌市場競爭相對激烈；及(ii)鑒於上述超豪華品牌於每個城市的經銷店均少於10家，北京、上海及珠海超豪華品牌市場的競爭較不激烈。

業 務

我們的競爭優勢

我們相信，以下競爭優勢造就我們取得的成功，並將繼續使我們日後能夠在競爭對手中脫穎而出：

我們是中國超豪華品牌汽車市場的頂尖汽車經銷服務供應商

我們是一家中國汽車經銷服務供應商，業務集中於豪華及超豪華品牌。根據弗若斯特沙利文報告，按截至2020年12月31日止年度產生的收益計算，我們在中國所有超豪華品牌汽車經銷服務供應商中排名第六，市場份額約為4.0%。我們所有門店均戰略性地設於中國經濟發達地區富裕城市（包括北京、天津、杭州、成都、青島及佛山）商業區附近，而我們相信，以服務品質而言，我們的品牌已成為這些市場的行業標準。根據弗若斯特沙利文報告，在所有超豪華汽車品牌中，按2020年新車銷量計，保時捷的市場份額約為88.5%，相當於2020年中國超豪華汽車市場最大的市場份額。按2020年銷售保時捷汽車所產生的收益計，我們在北京、天津及成都取得領先市場地位。我們的運作標準化，並且具備了解豪華及超豪華品牌汽車買家需要的專業知識，使我們得以向高淨值客戶進行有效營銷，並向其提供預期中的優質服務，因此在超豪華品牌汽車領域有所成就。我們相信我們的營運能力及專業知識有助汽車製造商在中國取得市場份額並獲得忠誠客戶，從而與汽車製造商維持長期關係。

豪華及超豪華品牌汽車製造商挑選經銷商時，通常採納嚴格的甄選標準。作為領先市場的汽車經銷服務供應商，我們擁有良好往績記錄，在豪華及超豪華品牌汽車經銷市場擁有強大營運能力，我們相信我們正處於有利位置，可從現有豪華及超豪華品牌取得更多授權，擴大經銷網絡，並與新豪華及超豪華汽車品牌建立業務關係，擴大品牌組合。由於豪華及超豪華汽車市場的進入門檻相對較高，我們相信我們領先的市場地位及標準化運作模式，將會繼續使我們較新參與者擁有競爭優勢，並使我們在拓展網絡至其他中國一線及二線城市時能抓住未來機遇。

業 務

我們的標準中央管理讓我們能高效經營及拓展業務

我們已就橫跨中國不同地區的龐大4S經銷店網絡實行標準中央管理。在集團層面，我們就4S經銷店實行標準管理，包括投資新店、定價、採購、存貨管理、財務管理及預算制定。這些標準管理程序形成可即時複製至日後在新地區開設的4S經銷店的高效經營模式。

此外，我們在集團層面集中管理所有4S經銷店的員工、人力資源、預算制定及營運資金，以改善資源分配。有賴我們的綜合數據庫，我們能夠高效評估及分析每家4S經銷店的表現，並調整管理戰略以取得佳績。我們亦協調並整合4S經銷店網絡的新車、零件、汽車配件及其他汽車相關產品訂單，這有助我們提升每家4S經銷店的汽車及汽車相關產品組合，從而達至迅速存貨流轉、提高每次汽車銷售整體毛利率及擴大售後服務。我們已在總部及4S經銷店建立先進信息技術系統，作為整合客戶、汽車品牌、零售店、第三方服務供應商及戰略夥伴數據與信息的統一數字平台。於2016年，我們推出ERP系統，該系統維持不同業務功能所需信息的數據庫，例如存貨、財務及人力資源管理。我們利用信息技術系統識別暢銷及滯銷汽車型號或零件、配件或其他汽車相關產品、根據過往購買訂單及銷量分析不同地區各類產品的銷售趨勢，以及調整各4S經銷店所提供的產品組合及服務。此外，我們定期舉辦各種車主活動，例如新型號發佈活動、自駕遊、高爾夫球比賽及小型賽車活動等以吸引客戶。我們的數碼營運系統使我們可以應付客戶各種需求及消費習慣，因此有助提高客戶忠誠度。另外，我們的數字操作系統精簡僱員工作流程，有助降低員工成本，並能讓我們依賴機構知識而非僱員個人知識，從而減低僱員流失風險。

我們相信，我們能夠在不同層面達到規模經濟，包括採購、財務管理及人力資源管理。鑑於我們從不同4S經銷店匯集的龐大汽車、零件及配件購買訂單，比起其他規模較小的競爭對手，我們能夠從供應商得到更有利條款。我們相信，使用最新科技的信息技術系統將繼續促進總部與4S經銷店網絡之間的信息交換，讓我們能夠支持業

業 務

務與經營戰略的制定及執行。我們相信，我們在營運4S經銷店方面的專業知識、我們與汽車製造商維持的長期關係，以及管理團隊累積的豐富經驗將繼續有利日後業務擴展，令我們能從競爭對手中脫穎而出。

我們的戰略性4S經銷店網絡覆蓋中國在豪華及超豪華品牌汽車領域具有強勁增長潛力的富裕市場及發展迅速地區

我們戰略性在中國富裕地區主要汽車市場以及其他具高增長潛力地區建立4S經銷店網絡。特別是，我們業務遍及中國六個省市，包括北京、天津、山東、四川、浙江及廣東。根據弗若斯特沙利文報告，以2020年高淨值人士數目計算，這六個省市均位列中國十大省級行政區，展現出強大的購買力及對豪華及超豪華乘用車的強勁需求。截至最後實際可行日期，12家4S經銷店當中六家4S經銷店及我們的公司總部均位於北京。從北京基地開始，我們一直能夠發展業務、改善業務模式及建立管理專業知識，以支援業務拓展至其他市場，包括山東、浙江、四川及廣東省以及天津。舉例而言，我們位於北京亦莊經濟技術開發區的保時捷中心是中國首家保時捷3S經銷店。根據弗若斯特沙利文報告，以截至2020年12月31日止年度保時捷品牌汽車銷售所得收益計算，我們在北京、天津及成都排名第一。在四川及重慶，我們的兩家成都保時捷中心於2018年至2020年連續三年為交付汽車數目最高的兩家經銷店。經過多年成功營運後，我們成為保時捷在中國的核心商業夥伴之一。此外，作為對我們的銷售表現的認可，我們位於北京亦莊經濟技術開發區的奧迪經銷店（為我們首家奧迪經銷店）於2019年獲製造商頒發「一汽大眾奧迪北部區最佳銷售業績獎」，而我們位於浙江省杭州的捷豹－路虎經銷店（為我們首家捷豹－路虎經銷店）於2020年獲頒發「捷豹路虎東區優秀銷量貢獻獎」。

我們相信，我們的戰略性4S經銷店網絡讓我們能夠更輕易拓展至鄰近地區。我們預計大部份業務擴展將繼續於中國一二線城市進行，這些地區有大量高淨值人士，展示出強大的購買力及對豪華及超豪華乘用車的強勁需求。

業 務

我們的客戶為本營商理念及全面服務組合讓我們能夠建立忠誠長遠客戶群

我們相信，我們的全面服務組合對我們的成功至關重要，尤其是在豪華及超豪華汽車市場，客戶通常對價格敏感度較低且更着重全面優質服務。我們相信，優質服務對建立長遠客戶關係以及吸引新客戶來講相當關鍵。我們的售後服務不僅包含汽車維修及保養以及銷售汽車配件及其他汽車相關產品等傳統服務，亦包括汽車保險代理服務及車牌登記等服務，而我們相信這些服務具龐大增長前景。

自成立以來，我們一直致力建立自家公司品牌。我們的「百得利」品牌乃為致力鼓勵人們追求更好的生活而設計。我們堅守「待客以恆」的以客為本理念，致力提供定制化服務以滿足每位客戶的特定需求。我們已設立「管家式服務」，為每位客戶在購買新車過程中提供詳細服務，包括介紹汽車品牌及性能、挑選汽車型號、安排試駕及取得相關融資及保險產品以及車牌登記服務。此外，我們致力為客戶提供全面售後服務，包括於彼等汽車使用週期期間提供維修、保養及延伸質保服務。這種服務模式使我們能夠增加與客戶互動的頻率，在整個經銷店網絡內維持統一服務質量及獲得忠誠客戶。

此外，在評估每家4S經銷店管理情況時，我們相信客戶保留率為重要標準。我們要求銷售人員及售後人員利用信息技術系統靈活、積極地為每位客戶提供服務，以提升客戶在4S經銷店的體驗。我們亦鼓勵客戶進行有關銷售人員及售後人員的線上服務檢討，這能讓我們及時收集反饋及評估服務品質。我們的高效信息技術系統及數字平台有助精簡及大大加強下訂單流程、存貨及物流管理以及財務及現金管理，進而能夠將保留存貨成本降至最低，提升整體銷售表現及客戶對我們服務的滿意度。

業 務

憑藉我們與歐洲汽車製造商的牢固穩健關係，我們建立均衡品牌組合，令我們能把握豪華及超豪華汽車市場的增長機遇

我們與多家歐洲汽車製造商及其中國合資企業建立牢固長遠關係。我們於1999年開始與奧迪建立業務關係，是獲奧迪授出經銷權的首批中國汽車經銷集團之一。於2002年，我們獲授權開設首家保時捷經銷店。我們的北京亦莊保時捷中心亦為中國首家保時捷3S經銷店。我們現時位於北京的保時捷經銷店擁有良好往績記錄，並贏得製造商頒發的多個獎項，包括於2020年贏得「保時捷中國第三季度北區市場競賽組別第一名」及於2019年贏得「2019上半年保時捷中國零售競賽北區第一名」。根據弗若斯特沙利文報告，以2020年在北京、天津及成都產生的收益計算，我們在該等地區經營保時捷品牌的所有4S經銷集團中排名第一。

我們的強勁銷售表現及與奧迪和保時捷的長遠關係協助我們取得眾多其他豪華汽車品牌的經銷授權，包括取得賓利和梅賽德斯－奔馳分別於青島及北京的經銷權。於2018年，我們與沃爾沃訂立經銷協議，並於同年開設首家沃爾沃4S經銷店。為了進一步擴大我們在豪華及超豪華品牌汽車經銷市場的業務，我們於2019年在浙江省杭州開設了首家捷豹－路虎經銷店。此店亦是首家捷豹－路虎SPACE體驗中心，配備各種數字設備，讓客戶能夠使用手機獲取新車報價，體驗一站式無紙化汽車購買過程。於2020年，此門店獲製造商頒發「捷豹路虎東區經銷商新秀獎」以表彰其業務表現。在與製造商建立及維持關係時，我們致力減少依賴特定或若干品牌，提高我們於每家製造商中國總銷量的佔比並遵守其商業政策，例如營銷策略、銷售及／或採購計劃以及出席製造商提供的培訓，以得到製造商的支持進行長遠網絡擴充。我們相信，我們與頂尖汽車製造商的良好往績記錄令我們具備信譽吸引新製造商，並取得這些新製造商授權開設更多4S經銷店。

業 務

我們的經銷店擁有由經驗豐富行政人員組成的老練高級管理團隊

我們擁有在中國汽車經銷業經驗豐富的老練、穩定高級管理團隊。我們在中國汽車經銷業的高級管理層平均已在本集團任職14年。

我們的董事長、執行董事兼首席執行官周小波先生於汽車業累積逾20年的經驗。此外，周先生在中國汽車經銷行業相關協會已擔任各種職務。彼於2010年獲委任為中國汽車流通協會副會長，任期五年，自2014年至2016年擔任中國汽車流通協會保時捷經銷商聯會會長，於2017年擔任中國汽車流通協會奧迪經銷商聯會副會長。

此外，我們在經營所在地區的4S經銷層面擁有大量經驗豐富的行政人員。我們致力於培育本地人才。大部份4S經銷店的總經理乃通過內部評核晉升，他們在管理4S經銷店方面擁有豐富經驗，且對我們的忠誠度甚高。我們各家4S經銷店的總經理平均在本集團任職12年。我們致力物色並提拔能幹的僱員，為他們提供清晰事業方向。我們主要通過內部提升填補管理空缺，我們因此能夠維持並促進貫徹如一的企業文化，激勵僱員改進表現並減少管理層變動。

我們定期為員工及管理團隊組織實際職場培訓及會議，涵蓋管理4S經銷店各個範疇，包括(其中包括)銷售及售後服務業務發展、存貨管理、客戶滿意度管理、智能管理及其他業務營運。

我們的戰略

我們的目標是通過實施以下戰略來提升我們作為中國頂尖豪華及超豪華汽車經銷服務供應商的市場地位，以及把握汽車市場不斷湧現的機遇：

通過內部增長及選擇性收購進一步擴大我們的汽車經銷網絡及品牌組合

我們計劃專注於能夠與地區網絡及品牌組合互補的豪華及超豪華品牌業務。根據弗若斯特沙利文報告，儘管中國新乘用車的銷量將由2019年的22.6百萬輛減少約6.2%至2020年的21.2百萬輛，董事認為，我們拓展經銷店網絡的需求充足，因為中國高淨

業 務

值人士數目由2014年的1.0百萬人迅速增長至2020年的2.4百萬人，且預計2020年至2025年將按複合年增長率8.5%持續增長。根據弗若斯特沙利文報告，中國高淨值人士數目增加將刺激對豪華及超豪華汽車的需求，且預計2020年至2025年豪華及超豪華汽車的銷量將分別按複合年增長率10.2%及3.3%增長。我們計劃通過結合內部增長及特選收購，於未來數年繼續擴大我們在中國一二線城市的汽車經銷網絡。根據弗若斯特沙利文報告，2020年中國新乘用車的總銷量約為21.2百萬輛，其中約0.1百萬輛為超豪華汽車，約3.5百萬輛為豪華汽車。具體而言，我們擬將經銷網絡擴展至中國的一二線城市，該等城市是中國豪華及超豪華汽車的主要市場。根據弗若斯特沙利文報告，約76.5%的超豪華汽車及約71.3%的豪華汽車是在一二線城市出售。儘管2020年的中國新乘用車銷量因COVID-19疫情出現輕微下滑，預計新乘用車銷量將自2021年起逐步回升，因為(i)中國消費升級的趨勢帶動高端市場對乘用車的需求增加；(ii)未來數年中國不同乘用車品牌將推出及推廣新能源汽車；(iii)根據2020年11月國務院常務會議的提議，中國政府預期將於COVID-19疫情結束後促進汽車銷售；(iv)根據2021年3月全國人民代表大會發佈的政府工作報告，促進乘用車消費已列為中國政府2021年主要任務之一，作為刺激內需及消費工作的一環；及(v)中美貿易摩擦不大可能對汽車銷量產生重大影響，因為兩國於2020年1月15日訂立期待已久的第一階段貿易協議後，貿易緊張局勢已得到緩解。根據弗若斯特沙利文報告，中國新乘用車的銷量預計將於2025年達到26.0百萬輛，2020年至2025年的複合年增長率為4.2%。

內部增長

我們計劃透過為目前經營的品牌開設新經銷店以拓展網絡。就地點而言，我們將考慮中國與我們現有4S經銷店所在的城市相距較近的一二線城市，尤其是長三角及廣東省大灣區，以及根據弗若斯特沙利文報告按2020年中國高淨值人士數目計的其餘十大省級地區，即廣東、上海、北京、江蘇、浙江、山東、四川、湖北、福建及天津（「十大省級地區」）。十大省級地區對豪華及超豪華乘用車的需求龐大。十大省級地區的新豪華及超豪華乘用車銷量約佔全國新豪華及超豪華乘用車總銷量的60.0%。過去數年，十大省級地區的新超豪華及豪華乘用車銷量以高於中國其餘省級地區的速率增長。根據弗若斯特沙利文報告，其於2014年至2020年的複合年增長率為10.0%，而中

業 務

國其餘省級地區的同期銷量複合年增長率為9.5%。我們相信，豪華及超豪華汽車品牌仍在積極擴展其於中國的經銷網絡，其為我們通過內部增長擴大業務營運帶來豐富機遇。根據弗若斯特沙利文報告，於往績記錄期，保時捷、奧迪、沃爾沃、梅賽德斯－奔馳、賓利及捷豹－路虎的製造商分別授權在中國開設35家、57家、85家、83家、11家及56家新經銷店。

我們將指派人員緊跟汽車製造商開設新經銷店的資訊，特別是在我們的目標區域，並按個案基準展開可行性研究。於往績記錄期，我們的銷售店總數未有大幅增加，主要由於我們改變策略，聚焦於營運豪華及超豪華品牌。於往績記錄期，我們於北京及杭州為豪華品牌（即沃爾沃及捷豹－路虎）開設兩家汽車銷售店，與我們的策略一致。我們計劃在北京、上海及珠海新開設三至四家梅賽德斯－奔馳、賓利及捷豹－路虎經銷店。我們已與相關汽車製造商展開初步溝通，表明我們在特定地區開設新經銷店的意向，並已獲捷豹－路虎製造商初步批准於上海開設新經銷店。我們將繼續與捷豹－路虎製造商就經銷協議進行磋商，並預計將於今年第四季開設該新經銷店。我們會跟進製造商的擴展計劃。倘其計劃在我們的目標城市開設新經銷店，我們將編製載列經營實體背景資料、本集團經營4S經銷店的往績及內容有關（其中包括）將用作新經銷店的物業或土地以及場址建設裝修預計時間表的初步計劃的建議書。有關開設新經銷店的詳細程序，請參閱本節「我們的業務－開設新4S經銷店」。

各家新經銷店的規模可能因不同品牌而異。基於我們現有經銷店的規模，我們預計每家新4S經銷店的總建築面積介乎約1,000平方米至13,000平方米。假設總建築面積約為7,000平方米（即新經銷店總建築面積預期範圍的中位數），我們預期各家新4S經銷店的初始開支將約為人民幣86.0百萬元，其中(i)約人民幣56.0百萬元將用於室內裝修；(ii)約人民幣10.0百萬元將用於購買及安裝設施或其他設備；及(iii)約人民幣20.0百萬元將用於採購初始存貨。假設我們建立約三至四間4S經銷店，我們預期將[編纂][編纂]的[編纂]或[編纂]港元用於開設新經銷店。請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。

業 務

截至最後實際可行日期，我們尚未就開設新經銷店與汽車製造商簽訂任何意向書，亦未就建議新經銷店產生任何開支。

選擇性收購

我們亦計劃收購其他經營豪華及超豪華品牌的4S經銷店，包括（其中包括）保時捷、梅賽德斯－奔馳、寶馬、奧迪、沃爾沃、捷豹－路虎、賓利及勞斯萊斯。我們將特別注重於長三角及廣東省大灣區，以及按高淨值人士數目計的其餘十大省級地區，即（根據弗若斯特沙利文報告）廣東、上海、北京、江蘇、浙江、山東、四川、湖北、福建及天津一線及二級城市的擴張，因為該等地區擁有大量高淨值人士，在豪華及超豪華汽車需求方面顯示出巨大增長潛力。具體而言，我們計劃利用[編纂][編纂]，於北京、南京及蘇州收購三至四家經營梅賽德斯－奔馳及捷豹－路虎品牌的4S經銷店。根據弗若斯特沙利文報告，於2020年，中國一線及二線城市共有約2,700家經營豪華及超豪華品牌的4S經銷店，董事認為其可能是我們的收購目標。具體而言，我們擬在北京、上海、廣州、深圳、珠海、成都、重慶、杭州、南京及蘇州物色合適目標。根據弗若斯特沙利文報告，截至2021年4月30日，上述城市分別有123家、113家、67家、77家、14家、63家、43家、59家、48家及49家經銷店經營上述豪華及超豪華品牌。截至最後實際可行日期，我們尚未確定任何明確收購目標或確認將收購的經銷店數目或所涉時限。我們尚未就收購其他經銷店訂立任何具法律約束力協議。我們正處於評估潛在機會的初步階段，且尚未完成任何具體可行性研究。

我們於2020年12月收購來富汽車，而來富汽車已取得授權在廣東省佛山市經營捷豹－路虎4S經銷店。該經銷店總地盤面積約為5,700平方米。憑藉現有客戶基礎及現有經銷店的過往營運經驗，我們預期該經銷店於投入營運後的第二個完整年度起每年將產生不少於人民幣400.0百萬元的收益。

未來各個收購目標的大小及規模可能因情況而異，而我們對其業務規模並無任何特定要求。我們擬收購目標公司的多數股權或控股權，並安設我們自己的管理團隊接管營運。就各收購經銷店而言，我們需要獲得其各自汽車製造商的授權並簽訂新的經銷協議。選擇合適目標時，我們會考慮若干參數，包括但不限於現有客戶群、乘用車的地方滲透率及目標經銷店的預期投資回收期及收支平衡期。根據我們的過往收購經驗，我們預計收購新經銷店的成本不會超逾人民幣100.0百萬元。我們預期將[編纂][編纂]的[編纂]或[編纂]港元用作撥付未來收購計劃所需資金。請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。截至最後實際可行日期，我們尚未確定任何明確的收購目標或確認將予收購的經銷店數量或所涉時限。截至最後實際可行日期，我們尚未就收購其他經銷店訂立任何具法律約束力協議。

業 務

新開設或新收購經銷店的收支平衡期一般預計約為一年，而投資回報期一般預計為由開始營運之日起計五年內。假設(i)新車平均零售價約為人民幣550,000元，經參考我們現有零售店於2020年銷售車輛的平均零售價；(ii)我們預期從每筆汽車銷售中獲得的平均毛利約為人民幣55,550元，經參考截至2020年12月31日我們經銷店的毛利率為10.1%，維持在相若水平。有關我們各經銷店於往績記錄期的毛利率詳情，請參閱本節「我們的網絡」；及(iii)我們預計將就每家新經銷店產生的營運開支淨額約為人民幣37.0百萬元，乃經參考我們於2020年就每家經銷店產生的平均營運開支淨額(指其他收入及收益扣除銷售及分銷開支、行政開支、其他開支及財務成本)後釐定。預計收支平衡期及投資回報期乃根據董事的最佳估計並經考慮(i)參照我們現有經銷店的往績表現的汽車銷售及售後服務的預期收益及增長；(ii)市況及前景；及(iii)參照我們現有經銷店的估計經營開支。

下表載列截至最後實際可行日期我們各現有經銷店的收支平衡期及回報期：

店名	收支平衡期 ⁽¹⁾ (月份(個))	回報期 ⁽²⁾ (月份(個))
保時捷		
北京亦莊保時捷中心	14	25
北京海淀保時捷中心	2	6
天津空港保時捷中心	1	3
成都金牛保時捷中心	1	6
成都機場保時捷中心	1	8
奧迪		
北京亦莊奧迪	10	18
北京海淀奧迪	47	不適用 ⁽³⁾
梅賽德斯－奔馳		
北京海淀梅賽德斯－奔馳	7	23
賓利		
青島賓利	21	53
沃爾沃		
北京海淀沃爾沃	7	不適用 ⁽³⁾
捷豹－路虎		
杭州捷豹－路虎	1	不適用 ⁽³⁾
佛山捷豹－路虎	不適用	不適用 ⁽³⁾

業 務

附註：

- (1) 收支平衡期指經銷店產生能覆蓋其銷售成本及其他營運開支的收益所需的時間。
- (2) 回報期指經銷店以累計淨溢利收回開展業務產生的總資本開支所需的時間。
- (3) 截至最後實際可行日期，該等店舖尚未達致收支平衡點或回本。

就我們的拓展計劃而言，我們預計將因招募新僱員（預期每家店舖招募約100名員工）及在新建或收購的店舖內安裝我們的信息技術系統而產生額外開支，以延伸本集團的控制及管理。我們預期成本結構不會因我們實施拓展計劃而發生任何重大變動。然而，我們面臨與拓展計劃有關的潛在風險。與新沃爾沃及捷豹－路虎經銷店類似，我們或在壯大期內產生毛損。有關與我們拓展計劃相關風險的更多資料，請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－我們可能無法成功實施擴充計劃」。

繼續維護及升級我們的信息技術系統，以增強我們的營運能力、加強客戶體驗及提升同店銷售增長

我們將繼續尋求增強營運能力的方法，藉以提升同店銷售增長及改善盈利能力。以數字化作為提升價值的資源，我們在未來數年將會繼續升級中央ERP系統以進一步提升其功能及改善營運效率。我們計劃收集僱員的反饋意見，進行分析以識別系統任何不足之處，並作出改善以提升多個領域的系統表現及用戶體驗，包括採購、存貨管理、銷售及融資。我們亦計劃投入資源升級用於維修服務優惠券管理及內部費用報銷的系統。我們計劃動用[編纂][編纂]的約[編纂]或[編纂]港元，用於優化及升級我們的信息技術系統。請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。特別是，我們計劃加強不同門店之間的存貨管理及資源分配，預期將有助我們降低存貨週轉日數及相關開支。我們將繼續加強集團內資金中央管理，以提升資本資源的使用及控制定價。

業 務

加強售後服務及汽車相關增值服務以達致高速業務增長

我們計劃利用我們的強勁營運能力、領先市場地位以及多元銷售及營銷渠道加強售後服務，包括維修及保養、配件及其他汽車相關產品銷售、保險代理服務及車牌登記服務。我們亦計劃擴展汽車相關增值服務，例如二手車經紀服務及汽車融資服務。於往績記錄期，我們的售後服務及汽車相關增值服務帶來經常性收益，並錄得相對較高利潤率。通過提供不同售後服務及全面汽車相關增值服務，我們尋求賺取車主在汽車使用週期帶來的各種經常性收益。

通過銷售新車，我們建立擴大售後及其他汽車相關增值服務客戶群的自然客戶管線。據中國法律顧問告知，鑒於我們汽車融資及二手車經紀服務的性質，根據相關中國法律及法規，我們從事該等業務毋須取得任何執照。我們計劃維護並翻新我們現有的4S經銷店，包括陳列室以及維修及保養服務車間，以優化我們的日常營運、改善客戶於4S經銷店的體驗，並提高我們售後服務的質量。特別是2021至2022年，我們計劃翻新(i)北京亦莊保時捷中心、成都機場保時捷中心及北京海淀梅賽德斯－奔馳的陳列室；及(ii)成都機場保時捷中心的維修及保養服務車間。我們計劃動用[編纂][編纂]的[編纂]或[編纂]港元作為裝修資金。請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」。就我們的汽車融資及二手車汽車經紀服務而言，由於該等業務的增長與我們的汽車銷售息息相關，我們擬優化我們的銷售激勵計劃，鼓勵僱員實現更佳銷售業績，以增加該等服務的滲透率。此外，由於我們主要依賴銀行及融資公司向我們的客戶提供汽車融資服務，且我們主要與第三方公司合作，由該等公司展開二手車檢驗、鑑定及貿易服務，故我們計劃繼續篩選可靠合作夥伴並維持與彼等的關係。我們擬將經營產生的營運資金投入汽車相關增值服務的發展。展望未來，我們預計易匯資本將始終為我們轉介汽車融資服務客戶的融資公司之一。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們自轉介客戶使用易匯資本的汽車融資服務所得的佣金收入分別為人民幣32,000元、人民幣35,000元及人民幣59,000元。我們向易匯資本收取的佣金於合併損益表內入賬列為我們其他收入的一部份。截至2021年、2022年及2023年12月31日止年度，該等與易匯資本訂立的安排的相關估計年度上限將分別為人民幣1,000,000元、人民幣1,100,000元及人民幣1,210,000元。有關更多資料，請參閱本文件「關連交易－持續關連交易－非豁免持續關連交易－(4) B. 與易匯資本合作」。

業 務

我們將與客戶保持密切溝通，在整個汽車使用週期跟進每位客戶的情況，藉以擴大商機。我們亦計劃投放資源持續改善服務品質。我們將繼續為售後人員及客戶關係人員提供職場培訓，以提升他們的能力及我們的服務品質，令客戶滿意度增至最高。我們相信，這些舉措將令使我們從銷售新車得到更多客戶，並鼓勵汽車保險公司轉介其客戶前往我們的門店進行維修。我們亦計劃實施員工表現評估及獎勵計劃，以推高售後服務及汽車相關增值服務增長及盈利。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，售後服務毛利率分別為48.2%、46.8%及45.2%，相比汽車銷售同年毛利率則分別為4.3%、3.7%及5.1%。我們相信，這些業務分部具備龐大增長潛力以及強勁可持續性和穩定性，預期將繼續為日後業務發展焦點所在。

進一步擴大我們的新能源汽車業務，以適應並把握不斷增長的新能源汽車市場

為適應並把握不斷增長的新能源汽車市場，我們從2011年開始將汽車製造商生產的新能源汽車車型引入我們的產品組合。於往績記錄期，我們銷售五個品牌的新能源汽車，即保時捷、奧迪、進口大眾、沃爾沃及江淮大眾－思皓。在未來幾年，我們預計銷售汽油車仍將繼續是我們業務的主要收益來源，但我們預計本集團所銷售新能源汽車車型的種類及新能源汽車比例將隨著汽車製造商的電氣化戰略而有所增加。

憑藉我們於汽車經銷行業的豐富經驗、強勁的品牌組合以及在中國擁有具龐大客戶群的成熟經銷網絡，我們相信我們能迅速適應不斷變化的新能源汽車市場。我們預計傳統汽車製造商（包括當前與我們有合作關係的製造商）將持續依賴於傳統經銷商銷售新能源汽車及提供售後服務，因為汽車製造商能夠透過成熟的全國經銷商網絡快速接觸客戶。除梅賽德斯－奔馳外，我們現有的經銷協議並無訂明任何與新能源汽車有關的條款或要求。我們已與梅賽德斯－奔馳的製造商展開溝通，並計劃於2021年下半年與其訂立一份有關新能源汽車的經銷協議。

隨著製造商實施汽車電氣化戰略，我們已根據相關製造商的要求及指引，為我們的經銷店配備必要設備及設施，例如充電基礎設施、汽車診斷工具及其他設備，以提供新能源汽車銷售及售後服務。具體而言，我們為經銷商門店配備新能源汽車維修保養的設備及設施，包括高壓電保護工作服、高壓測試適配器、電纜套件及高壓充電器等。汽車製造商為我們的管理層及其他員工提供定期培訓，涵蓋新能源汽車的各種主

業 務

題，包括產品規格、用戶手冊及其他服務相關操作能力。維修及保養服務人員已獲得新能源汽車製造商或相關政府部門授予的新能源汽車維修及保養證書或資格。我們亦為售後服務團隊提供技術培訓，內容有關電動汽車的特點及結構，以及電動汽車的維修及保養技巧。我們亦已指派人員密切關注汽車製造商電氣化計劃的進展。我們積極與製造商討論有關新能源汽車的業務計劃，並根據市場需求調整我們的產品組合，以增加新能源汽車的採購量。我們將繼續向我們的銷售及售後人員提供培訓，使彼等能緊貼最新市場動態，並增強彼等有關新能源汽車的知識及技能。有關進一步資料請參閱本文件「業務－競爭－新能源汽車市場發展與我們業務前景的影響」。

繼續著重招聘、培訓及挽留僱員以支持日後增長和擴充

我們相信，穩定、忠誠及訓練有素的工作團隊對我們的長遠成功至關重要。我們計劃繼續著重建立團隊，提供具吸引力的薪酬組合以吸引及挽留人才。我們計劃繼續著重招聘、培訓及挽留具備所需資格及行業專業知識的管理團隊、銷售專家及技術人員。為應付擴充計劃的需求，我們致力投放更多資源在校園招聘上，以尋找、委聘及招聘更多主修汽車機械、營銷、金融或人力資源的年輕人加入本集團。我們亦計劃投資在僱員內部培訓計劃之上，為僱員提供全面培訓。

此外，我們將繼續改善人力資源管理，確保4S經銷店的員工表現將會定期、適當進行評估，並為他們提供在本集團內明確的晉升路徑。我們亦計劃繼續評估勞績獎賞制度，以確保獎勵與僱員表現掛鉤。

業 務

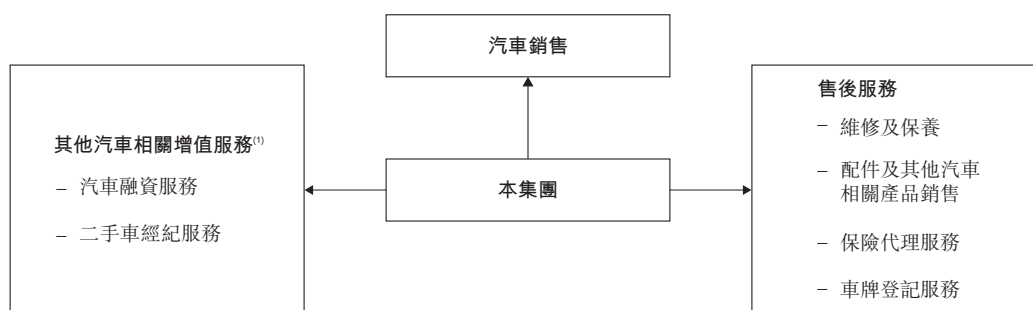
我們的業務

我們是一家中國汽車經銷服務供應商，業務集中於豪華及超豪華品牌。根據弗若斯特沙利文報告，以2020年產生的收益計算，我們在中國所有超豪華品牌汽車經銷服務供應商中排名第六，市場份額約為4.0%。截至最後實際可行日期，我們經營(i)兩個超豪華品牌(即保時捷及賓利)；及(ii)四個豪華品牌(包括梅賽德斯－奔馳、奧迪、沃爾沃及捷豹－路虎)的12家4S經銷店。於往績記錄期，我們亦經營一個中端品牌(即大眾)及一個入門級品牌(即江淮大眾－思皓)的4S經銷店。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們提供的服務主要包括：

- 汽車銷售；及
- 售後服務，包括維修及保養服務、配件及其他汽車相關產品銷售、保險代理服務及車牌登記服務。

除上述售後服務外，我們亦為客戶提供其他汽車相關增值服務，包括汽車融資及二手車經紀服務。

下圖載列我們業務的營運模式：



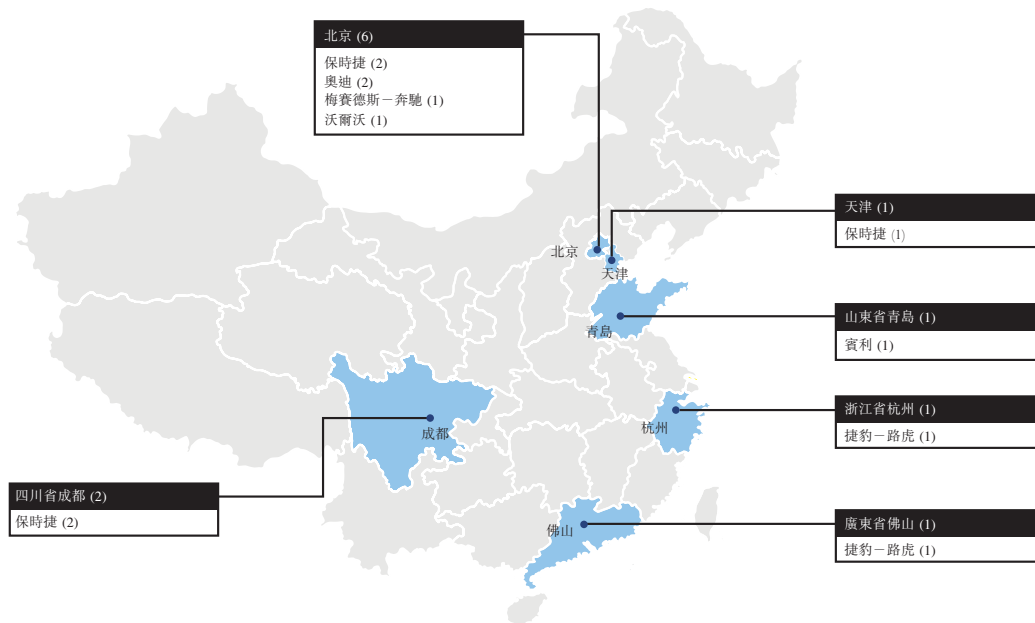
附註：

- (1) 於往績記錄期，我們自汽車融資及二手車經紀服務產生佣金收入，其於我們的合併損益表確認為其他收入。

業 務

我們通過製造商授權經銷店網絡進行業務。截至最後實際可行日期，我們在中國六個省市經營12家4S經銷店，即北京、天津、山東、四川、浙江及廣東。

以下地圖顯示截至最後實際可行日期我們現有4S經銷店網絡地理覆蓋範圍：



業 務

下表載列所示年度按業務分部劃分的收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
汽車銷售						
— 超豪華品牌 ⁽¹⁾	4,103,418	48.8	4,128,997	50.5	4,115,507	48.2
— 豪華品牌 ⁽²⁾	2,947,240	35.0	2,730,181	33.4	3,228,762	37.8
— 中端及入門級品牌 ⁽³⁾	296,092	3.5	210,164	2.6	118,186	1.4
小計	7,346,750	87.4	7,069,342	86.4	7,462,455	87.5
售後服務						
— 維修及保養	799,526	9.5	876,195	10.7	802,676	9.4
— 配件及其他汽車相關						
產品銷售	192,417	2.3	191,701	2.3	227,597	2.7
— 保險代理服務	50,213	0.6	23,357	0.3	21,821	0.3
— 車牌登記服務	20,272	0.2	18,186	0.2	18,581	0.2
小計	1,062,428	12.6	1,109,439	13.6	1,070,675	12.5
總計	8,409,178	100.0	8,178,781	100.0	8,533,130	100.0

附註：

- (1) 超豪華品牌包括保時捷及賓利。
- (2) 豪華品牌包括梅賽德斯－奔馳、奧迪、沃爾沃及捷豹－路虎。
- (3) 於往績記錄期，我們經營進口大眾（中端品牌）及江淮大眾－思皓（入門級品牌）新能源汽車的4S經銷店。由於我們的戰略為聚焦豪華及超豪華品牌，我們於2020年12月出售進口大眾經銷店。由於業務變動及我們的戰略為聚焦豪華及超豪華汽車品牌，我們與江淮大眾－思皓製造商同意終止經銷協議並於2020年9月關閉該品牌的4S經銷店。

業 務

下表載列所示年度按業務分部劃分的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
汽車銷售	312,948	4.3	262,638	3.7	379,577	5.1
售後服務						
維修及保養	350,963	43.9	392,506	44.8	368,030	45.9
配件及其他汽車相關						
產品銷售	102,743	53.4	101,899	53.2	97,748	42.9
保險代理服務	42,700	85.0	10,743	46.0	4,628	21.2
車牌登記服務	15,842	78.1	14,412	79.2	13,630	73.4
小計	512,248	48.2	519,560	46.8	484,036	45.2
總計	825,196	9.8	782,198	9.6	863,613	10.1

下表載列所示年度按地區劃分的收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
北京	5,552,646	66.0	5,213,699	63.7	5,134,193	60.2
天津	648,265	7.7	578,849	7.1	531,445	6.2
成都	1,793,561	21.3	2,055,740	25.1	2,209,102	25.9
青島	204,347	2.4	170,596	2.1	178,532	2.1
濰坊	45,763	0.5	47,109	0.6	51,429	0.6
杭州	164,596	2.0	112,788	1.4	428,429	5.0
總計	8,409,178	100.0	8,178,781	100.0	8,533,130	100.0

業 務

我們的網絡

自我們於2000年開設首家經銷店以來，我們在中國汽車經銷業務（尤其是保時捷及其他主要歐洲汽車品牌）建立龍頭地位。

下表載列截至最後實際可行日期我們營運的4S經銷店詳情：

店名	地點	總建築面積 (平方米)	開業日 ⁽¹⁾	最新經銷協議 屆滿日 ⁽²⁾	物業權益性質 (租賃協議屆滿日)
<i>保時捷</i>					
1. 北京亦莊保時捷中心	北京市經濟技術 開發區東 環北路1號	2,330.8	2003年 11月5日	2023年 12月31日	自有物業
2. 北京海淀保時捷中心	北京市海淀區 八里莊街道 五孔橋35號 61號平房	6,365.7	2009年 6月18日	2023年 12月31日	租賃物業 (2023年11月30日)
3. 天津空港保時捷中心	天津自貿試驗區 (空港經濟區) 汽車園中路59號	10,500.1	2007年 1月26日	2023年 12月31日	租賃物業 (2025年10月31日)
4. 成都金牛保時捷中心	四川省成都市金牛區 蜀西路173號	9,910.0	2014年 6月10日	2023年 12月31日	租賃物業 (2029年3月31日)
5. 成都機場保時捷中心	四川省成都市高新區 新園南三路86號	9,722.0	2014年 9月4日	2023年 12月31日	租賃物業 (2028年2月26日)

業 務

店名	地點	總建築面積 (平方米)	開業日 ⁽¹⁾	最新經銷協議 屆滿日 ⁽²⁾	物業權益性質 (租賃協議屆滿日)
奧迪					
6. 北京亦莊奧迪	北京市經濟技術 開發區東環北路 1號，甲1號樓	6,309.3	2000年 9月1日	2023年 9月15日	租賃物業 (2023年12月31日)
7. 北京海淀奧迪	北京市海淀區 八里莊街道 五孔橋35號 68號樓一層	11,125.7	2014年 6月12日	2023年 9月15日	租賃物業 (2023年12月31日)
梅賽德斯－奔馳					
8. 北京海淀 梅賽德斯－奔馳	北京市海淀區八里莊 街道五孔橋35號院 29號樓	11,113.5	2009年 12月26日	2023年 12月31日	租賃物業 (2023年11月30日)
賓利					
9. 青島賓利	山東省青島市城陽區 黑龍江中路177號	880.0	2016年 8月6日	2023年 12月31日	租賃物業 (2025年12月31日)
沃爾沃					
10. 北京海淀沃爾沃	北京市海淀區八里莊 街道五孔橋35號院 27號樓二層201	2,422.5	2018年 12月13日	2023年 12月30日	租賃物業 (2023年12月31日)

業 務

店名	地點	總建築面積 (平方米)	開業日 ⁽¹⁾	最新經銷協議 屆滿日 ⁽²⁾	物業權益性質 (租賃協議屆滿日)
<i>捷豹－路虎</i>					
11. 杭州捷豹－路虎	杭州市濱江區 江陵路1780號 1幢一層 (包括內二層)	6,994.4	2019年 12月13日	2024年 11月27日	租賃物業 (2023年12月31日)
12. 佛山捷豹－路虎 ⁽³⁾	佛山市順德區 倫教街道辦事處 荔村村委會 廣珠路 荔村路段東側	5,700.0	2021年 1月7日	2024年 3月31日	租賃物業 (2028年8月8日)

附註：

- (1) 開業日是我們首次向客戶開出發票的日期或我們首次與客戶簽訂銷售合同的日期，以較早者為準。
- (2) 我們與保時捷、奧迪、賓利、沃爾沃及捷豹－路虎的製造商訂立的經銷協議通常可以經雙方協定後續訂。至於我們與梅賽德斯－奔馳訂立的經銷協議，除非一方在經銷協議生效日起第二個曆年年底之前至少六個月通知另一方不打算續訂協議，否則經銷協議應自1月1日起自動續訂三年。
- (3) 我們於2020年12月收購來富汽車，而來富汽車已取得授權在廣東省佛山市經營捷豹－路虎4S經銷店。該經銷店於2021年1月起開始營業。

業 務

下表載列我們的4S經銷店於往績記錄期的數量變動詳情：

	截至2018年12月31日止年度的變動		截至2019年12月31日止年度的變動		截至2020年12月31日止年度的變動		截至2021年12月31日止年度的變動	
	截至2018年12月31日的經銷店數量	截至2019年12月31日的經銷店數量	截至2019年12月31日的經銷店數量	截至2020年12月31日的經銷店數量	截至2020年12月31日的經銷店數量	截至2021年12月31日的經銷店數量	截至2021年12月31日的經銷店數量	截至最後實際可行日期的經銷店數量
保時捷	5	-	5	-	5	-	5	-
奧迪	2	-	2	-	2	-	2	-
梅賽德斯－奔馳	1	-	1	-	1	-	1	-
進口大眾 ⁽²⁾	3	-	3	-	2	-	-	-
賓利	1	-	1	-	1	-	1	-
沃爾沃	-	1	1	-	1	-	1	-
捷豹－路虎 ⁽³⁾	-	-	-	-	1	1	2	2
江淮大眾－思皓 ⁽⁴⁾	-	-	-	-	2	2	-	-
總計	12	1	13	3	15	1	12	12

附註：

- (1) 我們在杭州經營的進口大眾4S經銷店場所於2019年改為經營捷豹－路虎。
- (2) 為了將我們的4S經銷店業務集中於豪華及超豪華品牌，我們於2020年12月出售位於青島及濰坊的兩間進口大眾4S經銷店。截至最後實際可行日期，我們總共經營12家經銷店。
- (3) 於2020年12月，我們通過收購來富汽車擴展我們位於廣東省的網絡，來富汽車已獲得授權在佛山市經營一家捷豹－路虎4S經銷店。
- (4) 江淮大眾－思皓製造商於2019年9月授權我們在北京及青島開設及經營兩家4S經銷店。由於業務變動及我們的戰略為聚焦豪華及超豪華汽車品牌，我們與製造商同意終止經銷協議並於2020年9月關閉江淮大眾－思皓的經銷店。

業 務

下表載列我們各門店於往績記錄期產生的收益及同店增長／下跌率（按收益計）的明細：

店名	收益			同店增長／下跌率	
	截至12月31日止年度			2018年與	2019年與
	2018年	2019年	2020年	2019年比較	2020年比較
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	%	%
保時捷					
北京亦莊保時捷中心 ⁽¹⁾	1,009,538	985,018	902,892	(2.4)	(8.3)
北京海淀保時捷中心 ⁽¹⁾	1,089,309	981,349	925,133	(9.9)	(5.7)
天津空港保時捷中心 ⁽¹⁾	639,599	571,572	530,372	(10.6)	(7.2)
成都金牛保時捷中心 ⁽¹⁾	905,967	1,036,232	1,130,817	14.4	9.1
成都機場保時捷中心 ⁽¹⁾	887,593	1,019,508	1,078,285	14.9	5.8
奧迪					
北京亦莊奧迪 ⁽¹⁾	944,127	814,368	733,707	(13.7)	(9.9)
北京海淀奧迪 ⁽¹⁾	554,164	457,994	464,810	(17.4)	1.5
梅賽德斯－奔馳					
北京海淀梅賽德斯－奔馳 ⁽¹⁾	1,910,050	1,816,112	1,761,608	(4.9)	(3.0)
進口大眾					
青島進口大眾 ⁽²⁾	141,503	103,947	89,007	(26.5)	(14.4)
濰坊進口大眾 ⁽²⁾	45,763	47,109	51,429	2.9	9.2
杭州進口大眾 ⁽²⁾	164,596	105,170	–	(36.1)	(100.0)
賓利					
青島賓利	62,844	66,649	88,799	6.1	33.2
沃爾沃					
北京海淀沃爾沃	509	125,743	342,356	24,603.9	172.3
捷豹－路虎					
杭州捷豹－路虎	–	7,618	428,429	–	5,523.9
江淮大眾－思皓					
北京亦莊江淮大眾－思皓 ⁽³⁾	–	1,734	543	–	(68.7)
青島江淮大眾－思皓	–	–	726	–	–
小計	8,355,562	8,140,123	8,528,913	(2.6)	4.8
其他 ⁽⁴⁾	53,616	38,658	4,217	(27.9)	(89.1)
總計	8,409,178	8,178,781	8,533,130	(2.7)	4.3

業 務

附註：

- (1) 於2018年至2019年，我們在北京及天津的各保時捷、奧迪及梅賽德斯－奔馳4S經銷店產生的收益有所減少，主要由於銷量下降，此乃由於為遵守分別自2019年7月1日及2020年1月1日起已在北京及天津實施的國六標準新規定而轉換汽車型號所致。型號轉換於2019年對北京及天津的經銷店汽車銷售表現產生重大不利影響，因為消費者傾向於推遲購買決定，直至轉換已經完成。我們於2019年購買存貨時採取保守政策，因為我們必須在新規定生效前全部售出按舊排放要求製造的汽車。該等舊型號汽車因限期轉換而往往以低價出售。由於製造商亦是剛轉換至符合新排放要求的新型號汽車，故我們於2019年的一段時間內可獲得的該等新型號汽車供應有限。此外，根據弗若斯特沙利文報告，由於國六標準與歐盟設定的排放標準不同，若干不符合中國排放標準的進口汽車型號產品未獲准進入中國市場，導致2019年中國汽車進口量下降。同時，汽車製造商相對更願意向實施新排放標準地區的經銷商供應符合中國排放標準的新汽車。該等因素均導致我們的2019年銷售量較2018年降低。截至2020年12月31日止年度，我們在北京及天津的各保時捷4S經銷店、北京的一家奧迪4S經銷店及北京的梅賽德斯－奔馳4S經銷店產生的收益與截至2019年12月31日止年度該等經銷店產生的收益相比有所減少，主要由於2020年1月底的春節假期期間爆發COVID-19後，政府將公眾假期延長，期間企業保持關閉狀態。於2020年2月及3月的餘下期間，我們施行彈性輪班制，在工作時間內僅有部份員工值班。與此同時，中國的居民因擔心COVID-19而減少非必要活動，並推遲試駕或汽車購買。
- (2) 於2018年至2019年，我們在青島及濰坊的進口大眾4S經銷店產生的收益有所減少，主要由於山東省自2019年7月1日開始實施國六標準，導致汽車銷量減少。除途銳滿足此排放標準外，所有其他進口大眾汽車型號僅符合國五標準，因此不符合銷售條件。2019年杭州進口大眾產生的收益有所減少，主要由於此門店處所於2019年改為經營捷豹－路虎。由於我們的戰略為專注於豪華及超豪華品牌業務，我們於2020年底出售所有進口大眾的經銷店。
- (3) 由於業務變動以及我們重點關注豪華及超豪華品牌營運的策略，我們與製造商同意終止經銷協議，因此我們於2020年9月關閉北京及青島的江淮大眾－思皓經銷店。
- (4) 其他主要指我們若干中國附屬公司（不包括我們經銷店的經營實體）從保險代理服務及配件及其他汽車相關產品銷售產生的收益。

業 務

下表載列所示年度我們各經銷店的毛利及毛利率：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
保時捷						
北京亦莊保時捷中心 ⁽¹⁾	110,921	11.0	90,184	9.2	93,118	10.3
北京海澱保時捷中心 ⁽¹⁾	135,261	12.4	99,249	10.1	109,255	11.8
天津空港保時捷中心 ⁽¹⁾	62,263	9.7	46,684	8.2	49,512	9.3
成都金牛保時捷中心 ⁽¹⁾	115,634	12.8	109,521	10.6	129,764	11.5
成都機場保時捷中心 ⁽¹⁾	113,277	12.8	115,373	11.3	124,216	11.5
奧迪						
北京亦莊奧迪 ⁽²⁾	31,971	3.4	47,524	5.8	52,448	7.1
北京海澱奧迪 ⁽²⁾	17,403	3.1	34,059	7.4	32,402	7.0
梅賽德斯－奔馳						
北京海澱梅賽德斯－奔馳 ⁽³⁾	166,587	8.7	182,252	10.0	211,756	12.0
進口大眾						
青島進口大眾 ⁽⁴⁾	2,079	1.5	5,879	5.7	9,827	11.0
濰坊進口大眾 ⁽⁴⁾	1,582	3.5	128	0.3	4,809	9.4
杭州進口大眾 ⁽⁴⁾	12,427	7.6	11,468	10.9	-	-
賓利						
青島賓利 ⁽⁵⁾	2,015	3.2	8,537	12.8	12,347	13.9
沃爾沃						
北京海澱沃爾沃 ⁽⁶⁾	160	31.4	(7,130)	(5.7)	24,740	7.2
捷豹－路虎						
杭州捷豹－路虎 ⁽⁶⁾	-	-	(1,234)	(16.2)	4,997	1.2
江淮大眾－思皓						
北京亦莊江淮大眾－思皓 ⁽⁷⁾	-	-	1,046	60.3	234	43.1
青島江淮大眾－思皓 ⁽⁷⁾	-	-	-	-	(29)	(4.0)
小計	771,580	9.2	743,540	9.1	859,396	10.1
其他 ⁽⁸⁾	53,616	100.0	38,658	100.0	4,217	100.0
總計	825,196	9.8	782,198	9.6	863,613	10.1

業 務

附註：

- (1) 我們於2019年各保時捷4S經銷店的毛利率較2018年有所下降，主要是由於為符合國六標準限期轉換，若干舊型號汽車以低價出售，導致平均零售價下降。我們各保時捷經銷店的毛利率於2020年增長，主要是由於平均零售價增加所致。
- (2) 於往績記錄期，北京亦莊奧迪的毛利率增加，主要是由於新車平均零售價增加。北京海淀奧迪的毛利率於2020年下降，主要是由於COVID-19疫情導致售後服務的業務量減少所致。
- (3) 於往績記錄期，我們的梅賽德斯－奔馳4S經銷店的毛利率增加，主要是由於(i)汽車平均零售價增加；及(ii)售後服務產生的收益增加所致。
- (4) 於往績記錄期，我們於青島及杭州的進口大眾4S經銷店的毛利率增加，主要是由於山東省及浙江省自2019年7月1日起施行國六標準後，零售價較高的途銳成為該等經銷店的主打銷售車型，因其為符合國六標準的唯一進口大眾款式所致。我們於濰坊市的進口大眾4S經銷店的2019年毛利率較2018年有所下降，主要是由於為符合國六標準限期轉換，若干舊型號汽車以低價出售所致。
- (5) 於往績記錄期，我們的賓利4S經銷店的毛利率增加，主要是由於毛利率上升及於2019年推出新型號，刺激2020年的銷售表現所致。
- (6) 我們的沃爾沃及捷豹－路虎4S經銷店於2019年錄得毛損，主要是由於(i)該兩家經銷店在壯大期內的售後服務業務量有限，導致售後服務收益減少；及(ii)壯大期內汽車銷量相對較低，導致我們從汽車製造商處獲得的返利金額有限所致。隨著經營規模的擴大，該等經銷店的毛利率於2020年有所改善。
- (7) 我們獲江淮大眾－思皓製造商授權於2019年9月在北京及青島開設並經營兩家4S經銷店。由於業務變動及我們的戰略為聚焦豪華及超豪華汽車品牌，我們與製造商同意終止經銷協議並於2020年9月關閉江淮大眾－思皓的經銷店。
- (8) 其他主要指我們若干中國附屬公司（我們經銷店的經營實體除外）、保險代理服務，以及配件及其他汽車相關產品銷售產生的毛利及毛利率。

業 務

下表載列於所示年度各經銷店的經營溢利及經營利潤率：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	經營溢利 ⁽¹⁾	經營利潤率 ⁽¹⁾	經營溢利 ⁽¹⁾	經營利潤率 ⁽¹⁾	經營溢利 ⁽¹⁾	經營利潤率 ⁽¹⁾
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
保時捷						
北京亦莊保時捷中心	73,408	7.3	57,641	5.9	62,846	7.0
北京海淀保時捷中心	67,954	6.2	48,988	5.0	69,495	7.5
天津空港保時捷中心	36,071	5.6	22,154	3.9	25,453	4.8
成都金牛保時捷中心	89,260	9.9	86,882	8.4	97,404	8.6
成都機場保時捷中心 ⁽²⁾	83,584	9.4	88,425	8.7	91,859	8.5
奧迪						
北京亦莊奧迪	(12,402)	(1.3)	657	0.1	18,204	2.5
北京海淀奧迪	(23,365)	(4.2)	(7,874)	(1.7)	4,812	1.0
梅賽德斯－奔馳						
北京海淀梅賽德斯－奔馳 ..	77,152	4.0	99,076	5.5	133,863	7.6
進口大眾						
青島進口大眾	(6,047)	(4.3)	(2,511)	(2.4)	5,678	6.4
濰坊進口大眾	(7,568)	(16.5)	(8,452)	(17.9)	(2,789)	(5.4)
杭州進口大眾	2,090	1.3	3,595	3.4	-	-
賓利						
青島賓利	(1,229)	(2.0)	2,178	3.3	6,022	6.8
沃爾沃						
北京海淀沃爾沃	(556)	(109.2)	(21,532)	(17.1)	9,317	2.7
捷豹－路虎						
杭州捷豹－路虎	-	-	(1,866)	(24.5)	(13,620)	(3.2)
佛山捷豹－路虎	-	-	-	-	(738)	-
江淮大眾－思皓						
北京亦莊江淮大眾－思皓 ..	-	-	(104)	(6.0)	(454)	(83.6)
青島江淮大眾－思皓	-	-	(76)	-	(1,531)	(210.9)
	<u>378,352</u>	<u>4.5</u>	<u>367,181</u>	<u>4.5</u>	<u>505,821</u>	<u>5.9</u>

附註：

- 經營溢利指各經銷店產生的除稅前溢利，不包括若干非經營項目，即利息收入、一次性賠償收入、按公允價值計入損益的金融資產的出售收益、投資收入、出售附屬公司收益、財務成本、[編纂]以及江淮大眾－思皓製造商就關閉北京和青島兩家經銷店而給予的補償／返利。各經銷店的經營利潤率等於年內經營溢利除以各經銷店同年產生的收益。
- 成都機場保時捷中心的經營溢利由2019年至2020年有所增加，而其2020年的經營利潤率較2019年略有下降，主要是由於2020年的銷售及分銷開支以及行政開支增加，導致年內經營溢利的增長率與收益增長率相比較低。

業 務

有關往績記錄期其他經銷店經營利潤率波動的分析，請參閱上文有關各經銷店產生的毛利率的討論。

下表載列所示年度我們各經銷店的淨溢利／虧損：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	淨溢 利／(虧損)	淨溢 利／(虧損)	淨溢 利／(虧損)
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
保時捷			
北京亦莊保時捷中心	60,010	48,045	53,408
北京海淀保時捷中心	37,312	24,899	43,756
天津空港保時捷中心	23,888	12,768	15,850
成都金牛保時捷中心	66,622	65,252	74,700
成都機場保時捷中心	59,842	64,810	68,456
奧迪			
北京亦莊奧迪 ⁽¹⁾	(23,856)	(8,444)	14,988
北京海淀奧迪 ⁽¹⁾	(31,549)	(13,954)	127
梅賽德斯－奔馳			
北京海淀梅賽德斯－奔馳	45,038	64,457	90,864
進口大眾			
青島進口大眾 ⁽²⁾	(6,046)	(2,509)	5,678
濰坊進口大眾 ⁽²⁾	(7,567)	(8,451)	(2,789)
杭州進口大眾	1,746	3,595	-
賓利			
青島賓利 ⁽³⁾	(1,229)	2,178	4,840
沃爾沃			
北京海淀沃爾沃 ⁽⁴⁾	(556)	(22,157)	8,479
捷豹－路虎			
杭州捷豹－路虎 ⁽⁵⁾	-	(1,866)	(14,253)
佛山捷豹－路虎 ⁽⁵⁾	-	-	(710)
江淮大眾－思皓			
北京亦莊江淮大眾－思皓 ⁽⁶⁾	-	(106)	313
青島江淮大眾－思皓 ⁽⁶⁾	-	(76)	608
小計	223,655	228,441	364,315
其他 ⁽⁷⁾	(5,331)	(2,964)	(35,266)
一次性賠償收入 ⁽⁸⁾	86,171	-	-
[編纂]	(3,750)	(589)	(22,558)
有關公司重組的稅務影響	(30,562)	-	-
總計	270,183	224,888	306,491

業 務

附註：

- (1) 北京亦莊奧迪及北京海淀奧迪於截至2018年及2019年12月31日止年度錄得淨虧損，然後於截至2020年12月31日止年度開始盈利，主要是由於(i)升級陳列室後，與來自汽車製造商的返利有關的其他收入增加；(ii)營運開支減少；及(iii)汽車庫存的減值虧損下降所致。
- (2) 青島進口大眾於截至2018年及2019年12月31日止年度錄得淨虧損，然後於截至2020年12月31日止年度開始盈利，主要是由於山東省自2019年7月1日起施行國六標準後，零售價較高的途銳成為該經銷店的主打銷售車型，因其為符合國六標準的唯一進口大眾款式所致。濰坊進口大眾於2019年錄得的淨虧損較2018年有所增加，主要是由於為符合國六標準進行車型轉換，若干舊型號汽車以低價出售，導致毛利下降所致。濰坊進口大眾產生的淨虧損於2020年減少，主要是由於與青島進口大眾相同的上述原因導致毛利增加。
- (3) 青島賓利於截至2018年12月31日止年度錄得淨虧損，然後於截至2019年及2020年12月31日止年度提升盈利能力，主要是因為於2019年推出新型號，刺激2020年的銷售表現所致。
- (4) 沃爾沃4S經銷店於2019年錄得的淨虧損高於2018年，主要是由於該經銷店在壯大期內的售後服務業務量及銷售表現有限，同時產生高昂的營運開支所致。隨著經營規模的擴大，該等經銷店的毛利率於2020年有所改善。
- (5) 杭州捷豹－路虎於2020年錄得的淨虧損高於2019年，主要是由於其2020年首個完整運營年度內產生的營運開支增加所致。佛山捷豹－路虎於2020年並無產生收益，同時我們就該新收購的經銷店產生營運開支，主要包括物業、廠房及設備的減值及攤銷、耗材開支及辦公室開支。
- (6) 我們獲江淮大眾－思皓製造商授權於2019年9月在北京及青島開設並經營兩家4S經銷店。由於業務變動及我們的戰略為聚焦豪華及超豪華汽車品牌，我們與製造商同意終止經銷協議並於2020年9月關閉江淮大眾－思皓的經銷店。該兩家經銷店於2020年將淨虧損轉化為溢利，主要是由於汽車製造商因店舖關閉而向我們支付賠償所致。
- (7) 其他主要指(i)本集團層面承擔的營運開支；(ii)若干中國附屬公司(我們經銷店的經營實體除外)、廣告服務、二手車經紀服務及典當貸款服務產生的淨溢利；及(iii)向關聯方提供貸款的利息收入以及按公允價值計入損益的金融資產產生的投資收入。淨虧損於2019年至2020年有所增加，主要是由於(i)其他應收款項的減值撥備增加；(ii)我們向第三方諮詢公司支付的管理諮詢費增加；(iii)與信息技術支援服務、本集團層面支付的獎金及薪水以及添置新辦公家具及設備導致的物業、廠房及設備折舊及攤銷，共同導致本集團層面承擔的行政開支增加；及(iv)COVID-19爆發導致天津莉雅的廣告服務產生的淨溢利減少。
- (8) 一次性賠償收入指我們於2018年一宗與北京若干物業的土地使用權有關的訴訟獲得的稅後補償收入。

業 務

與保時捷的業務關係

我們於2002年取得保時捷於華北地區的經銷權，而我們的業務在重大比例上逐漸依賴保時捷。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，銷售保時捷產生的收益佔總收益約53.9%、56.2%及53.5%，而銷售保時捷產生的毛利佔總毛利約65.1%、58.9%及58.6%。我們與保時捷製造商訂立的經銷協議一般經雙方協定後可予重續。我們與保時捷製造商訂立的最近期經銷協議屆滿日期為2023年12月31日。倘我們與保時捷製造商訂立的經銷協議按對我們較為不利的條款予以重續，或我們根本不能重續有關合同，則我們將無法繼續銷售保時捷車型，而我們的業務、財務狀況及經營業績將受到重大不利影響。

根據弗若斯特沙利文報告及據董事深知及盡悉，(i)我們已成功與保時捷製造商維持業務關係逾17年；(ii)我們於2020年北京、天津及成都保時捷經銷商市場收益中排名第一；(iii)我們無意終止與保時捷製造商的業務關係；(iv)我們與保時捷製造商有良好的業務合作往績，且我們的業務關係於往績記錄期內並無中斷；及(v)我們目前滿足並將繼續滿足保時捷製造商為其汽車經銷服務供應商設定的甄選標準。

如上所述，考慮到我們與保時捷製造商的業務關係一直且預期將維持互惠互利，董事認為，我們與其業務關係不大可能發生任何重大不利變化或終止。儘管我們認為保時捷製造商不太可能因上述原因終止與我們的業務關係，我們亦將繼續加強及多元化我們的品牌組合，以減少對保時捷的依賴。

網絡拓展

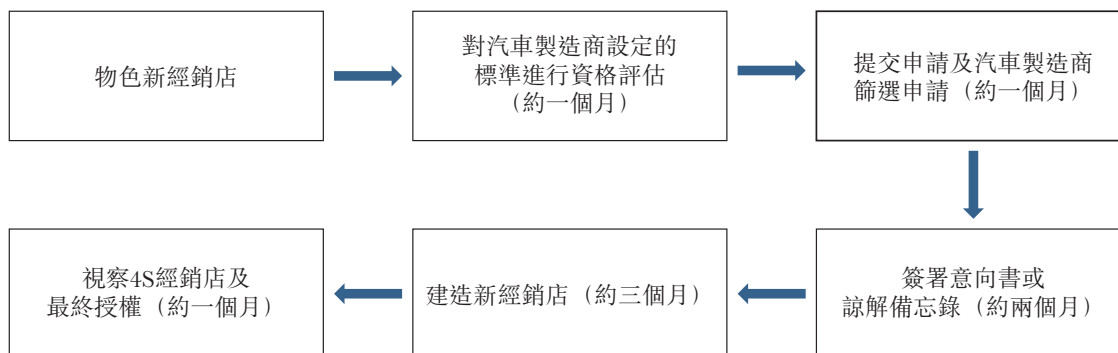
自2007年起，我們一直選擇性地拓展我們在北京以外的網絡。根據弗若斯特沙利文報告，中國的豪華及超豪華汽車市場於過去五年經歷急速發展。眾多汽車經銷集團正在完善其全國銷售網絡的佈局。我們相信，在中國主要地區的汽車市場建立營業據點對我們的長期增長至關重要。於2012年及2014年，我們擴展至山東市場，並在青島及濰坊開設進口大眾4S經銷店。於2016年，我們收購成都新保及成都金保的股權，並開始在成都經營兩家保時捷4S經銷店。我們一直按計劃專注於在擁有成熟區域汽車市場的省會城市以及其他一線及二線城市拓展業務。此外，我們致力擴大品牌覆蓋範圍。於2018年，我們獲製造商授權並開設了首家沃爾沃經銷店。為了進一步擴大我們

業 務

在豪華及超豪華汽車經銷市場的業務，我們於2019年在浙江省杭州開設了首家捷豹－路虎經銷店。此店亦是首家捷豹－路虎SPACE體驗中心，配備了各種數字設備，讓客戶能夠使用手機獲取新車報價，體驗一站式無紙化汽車購買過程。我們於2020年12月收購來富汽車，而來富汽車已取得授權在廣東省佛山市經營捷豹－路虎4S經銷店。

開設新4S經銷店

我們開設新4S經銷店時採用標準化程序。以下流程圖說明我們基於汽車製造商網站上提供的資料申請開設新經銷店的典型流程：



附註：每一個步驟所需的時間為基於往績記錄期我們開設現有經銷店所花費的大約時間。

- **物色新經銷店**－汽車製造商一般在其官方網站上發佈其開設新經銷店及招募新汽車經銷商的意向。
- **對汽車製造商設定的標準進行資格評估**－汽車製造商一般會於其官方網站上提供申請表、經銷商選擇標準、可於中國開設經銷店網絡的地理區域以及新經銷店的規模及佈局要求。我們一般根據汽車製造商發佈的標準評估我們是否有資格開設新經銷店。我們擬將業務重點放在豪華及超豪華汽車品牌上，並計劃為我們當前營運的品牌開設新4S經銷店。

業 務

- **提交申請及汽車製造商篩選申請** — 我們一般經汽車製造商的網站或汽車製造商規定的其他渠道提交經銷商申請。對於我們計劃開設的每間新經銷店，我們首先向汽車製造商提交一份申請，其中包括可行性研究、計劃位置及建造計劃。開設新經銷店的特定城市取決於汽車製造商的擴張計劃，有關計劃確定新店的目標市場以及其他因素，其中包括當地人均可支配收入、消費模式及汽車擁有率。我們一般可以自行決定在目標城市開設新經銷店的位置／地點。於城市選擇新門店地點時，我們會考慮多項因素，其中包括進出方便容易、交通流量、停車位、靠近富裕地區、與其他汽車經銷店的距離以及該選址的大小及總建築面積。我們須向製造商提供土地詳情，包括(其中包括)我們已獲得的土地使用權證明、我們已簽訂的租賃協議，以及與該土地及／或物業有關的位置、地盤面積及批准使用期限。汽車製造商會審查收到的每份申請，並可能對建議新經銷店的地點進行實地考察。我們可能會根據需要進一步補充我們的申請材料，並在相關的汽車製造商面前介紹我們的建議。
- **簽署意向書或諒解備忘錄** — 一旦我們的計劃獲得汽車製造商批准，我們將與汽車製造商簽訂意向書或諒解備忘錄(視情況而定)。汽車製造商一般會為我們提供有關新經銷店的設計和建造的詳細指南。意向書可能包含簽訂經銷協議前須滿足的若干條件，例如開設新經銷店以滿足製造商的要求及標準。
- **建造新經銷店** — 我們根據汽車製造商的要求建造或裝修新經銷店。
- **視察4S經銷店及最終授權** — 汽車製造商在完成建造後會視察新4S經銷店，以確保符合其佈局要求。經現場視察後，我們一般會與汽車製造商簽訂經銷協議並開始營運經銷店。我們一般須在我們與製造商協定的區域內進行銷售及市場營銷活動，而我們通常可酌情及靈活決定市場營銷活動的形式及內容。

業 務

汽車銷售

我們的收益大部份來自汽車銷售。我們所有買賣交易均以人民幣結算。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們來自汽車銷售的收益分別為人民幣7,346.8百萬元、人民幣7,069.3百萬元及人民幣7,462.5百萬元，分別約佔同年總收益的87.4%、86.4%及87.5%。

下表載列所示年度按汽車品牌劃分的汽車銷售所得收益、銷量及平均零售價明細：

	截至12月31日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	收益	銷量	平均零售價 ⁽¹⁾	收益	銷量	平均零售價 ⁽¹⁾	收益	銷量	平均零售價 ⁽¹⁾
人民幣千元	輛	人民幣千元	人民幣千元	輛	人民幣千元	人民幣千元	輛	人民幣千元	
超豪華品牌									
保時捷	4,043,752	5,278	766	4,067,065	5,453	746	4,034,850	5,139	785
賓利	59,666	26	2,295	61,932	24	2,581	80,657	30	2,689
豪華品牌									
梅賽德斯-奔馳	1,691,542	3,496	484	1,596,376	3,270	488	1,514,846	3,100	489
奧迪	1,255,196	4,309	291	1,005,894	3,481	289	994,369	3,089	322
沃爾沃	502	2	251	120,294	409	294	319,942	1,108	289
捷豹-路虎	-	-	-	7,617	15	508	399,605	760	526
中端品牌									
進口大眾	296,092	1,002	296	209,420	573	365	116,951	242	483
入門級品牌									
江淮大眾-思皓	-	-	-	744	8	93	1,235	12	103
總計	7,346,750	14,113	520.6	7,069,342	13,233	534.2	7,462,455	13,480	553.6

附註：

(1) 特定品牌汽車的平均零售價乃按年度內該品牌汽車產生的收益除以相同年度的該品牌銷量計算。

業 務

根據《中華人民共和國進出口關稅條例》的相關規定，除法律及行政法規另有規定外，中國海關對進口貨物徵收關稅。經董事確認，汽車進口商應依法繳納汽車進口關稅，相關稅費將反映於汽車價格中，最終由汽車消費者承擔，而國產汽車的生產及銷售則毋須繳納關稅。

定價

一般而言，某特定汽車的價格取決於多項因素，包括汽車製造商建議的市場指導價、特定型號的市場需求、同型號汽車的存貨數量、該型號汽車屬於進口車或是由汽車製造商及／或其中國合資公司在國內生產。我們出售的汽車的零售價格通常乃參考汽車製造商的建議價格釐定，但我們有權靈活決定實際零售價格，而經銷協議通常不會根據製造商的建議價格規定特定的價格調整範圍。另外，我們銷售大部份新車時亦會銷售及裝配可選擇配件，以迎合客戶對汽車的個人喜好。

下表載列我們經營的每個品牌於往績記錄期的新車零售價範圍：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	每輛零售價 ⁽¹⁾	每輛零售價 ⁽¹⁾	每輛零售價 ⁽¹⁾
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
超豪華品牌			
– 保時捷	514至5,036	496至4,320	484至3,143 ⁽²⁾
– 賓利	2,227至5,080	2,200至5,950	2,760至4,654 ⁽²⁾
豪華品牌			
– 梅賽德斯 – 奔馳	174至4,239	176至3,939	169至3,729
– 奧迪	129至2,206	124至1,488	138至995 ⁽²⁾
– 沃爾沃	283至305	179至727	180至708
– 捷豹 – 路虎	–	225至1,370	196至3,213
中端品牌			
– 進口大眾	148至831	147至837	463至770
入門級品牌			
– 江淮大眾 – 思皓	–	104至128	83至125

附註：

- (1) 每輛零售價(包括增值稅、消費稅及其他相關稅項)指我們出售的每輛汽車的交易價值。每個品牌的汽車價格均受多項因素影響，其中包括(國內製造或進口的)汽車型號、車輛配置以及客戶為其汽車購買的定制內飾及外飾等。

業 務

- (2) 保時捷、賓利及奧迪的新車零售價範圍於2020年有所下降，主要是由於我們每年銷售的特定汽車型號有所不同。2020年以最高價出售的汽車型號與2019年的不同。

與客戶的安排

我們須與客戶就汽車銷售訂立書面協議。訂立合同後，客戶通常須繳付固定按金，其一般根據客戶所購買的汽車特定車型或品牌的售價而釐定。就有存貨的車型而言，我們通常在收取全部付款後一星期內交付汽車。至於通過我們安排從金融機構獲取貸款以購買汽車的客戶，我們通常在取得有關金融機構批出貸款的確認後交付汽車。於往績記錄期內，我們沒有為提供予客戶購買汽車的貸款向任何銀行或金融機構提供擔保。

我們容許客戶在有限情況下向我們退回有缺陷產品。我們嚴格遵守三包規定中有關退還及更換汽車的規定。有關導致汽車退還的情況，請參閱本文件「監管概覽－有關家用汽車產品質量保證的法規」。於往績記錄期，由於質量問題，一輛奧迪汽車、三輛進口大眾汽車及兩輛進口大眾汽車分別獲退還。我們就該等退還產生的相關費用已由相關製造商全額償還。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，除汽車製造商不時進行召回以糾正若干汽車型號的問題（詳情載於本節「我們的業務－汽車召回」）外，我們並無客戶向我們退回有缺陷汽車的重大事件。

來自汽車製造商的返利

根據行業慣例，汽車製造商向我們提供一般根據若干因素釐定的返利，該等因素包括購買量、銷量、客戶滿意度及有關汽車製造商根據自身政策設立的其他經銷店水平績效指標。不同汽車製造商訂立截然不同的返利標準。

一般而言，汽車製造商會每季度、每半年或每年向我們提供有關其返利政策的具體詳情。於各期初，汽車製造商會制定各經銷店的具體業務計劃，以此為參考計算各

業 務

經銷店的返利。汽車製造商提供的業務計劃不時有變，但大多數乃參考銷量計算。整體而言，銷量是影響我們所收到返利金額的主要績效指標，而購買量則是影響我們所收到返利金額的另一常見績效指標。

汽車製造商亦提供不純粹基於銷量或購買量的若干類型的返利。例如，製造商亦可能會為特定汽車型號提供特別返利，個中原因眾多，包括推動製造商推出型號的戰略、回應市場狀況及促進已屆產品壽命週期之末的特定汽車型號存貨減少。製造商亦可能根據衡量經銷店服務質量的廣泛指標提供返利。該等指標包括(其中包括)市場營銷表現、培訓評估、客戶滿意及客戶保留水平。我們能夠收取的返利金額因製造商評估我們特定期間內的表現結果而異。

我們為獲取返利而需要滿足的條件視乎不同品牌而有所不同，主要包括達到每月、每季度或每年銷售目標、特定汽車型號的銷量、車牌註冊率及採購量。各汽車製造商在釐定返利金額時所衡量的關鍵標準如下：

保時捷

- **與試駕汽車有關的返利**：保時捷根據試駕汽車的服務期限，為用於試駕目的的各種型號授予返利。倘試駕汽車已使用6至12個月，則可以按照製造商建議的現行市場價格的5.0%至10.0%比率釐定返利金額。
- **基於銷售業績的返利**：保時捷通過考慮多項指標，包括(其中包括)營銷計劃、服務質量、客戶滿意度及客戶承諾、參與培訓及實現銷售目標等多項指標授予可變返利，最高為4.5%。返利評估過程通常每半年進行一次。

賓利

- **基於銷售業績的返利**：賓利根據實現的季度銷售目標、汽車採購訂單數量及實現的年度銷售目標，授予最高3.0%的返利。

業 務

奧迪

- **基於銷售業績的返利：**奧迪主要(i)以購車折扣形式授予基本返利，該返利通常根據製造商建議的現行市場價格的6.0%至8.0%比率釐定；(ii)授予基於服務質量的紅利，其比率介乎0.3%至0.5%之間，該獎金乃通過考慮若干指標來釐定，包括客戶忠誠度、營銷績效及銷售流程規範；及(iii)授予基於銷量的紅利，其比率介乎1.1%至2.3%之間，具體取決於經銷商在市場開發方面的表現、每月銷售目標的實現水平以及若干特定型號的銷量。

梅賽德斯－奔馳

- **基於銷售業績的返利：**梅賽德斯－奔馳就經銷商的銷售業績進行年度或季度評估，並通過評估銷售目標的實現情況及註冊車牌數量，以12.0%至13.5%不等的比率授予返利。梅賽德斯－奔馳亦根據製造商在特定時期內指定的特定型號銷售業績授予一定的固定返利。

捷豹－路虎

- **與採購有關的返利：**捷豹－路虎為若干汽車型號提供8.0%的固定折扣，該等折扣將直接從汽車價格中扣除。
- **基於銷售業績的返利：**捷豹－路虎根據實現批發目標及零售目標、服務質量、客戶滿意度、客戶投訴處理、營銷績效及培訓評估等因素授予最高4.5%的返利。捷豹－路虎亦根據不同型號為更換二手車提供固定金額的折扣。

沃爾沃

- **基於銷售業績的返利：**沃爾沃通過考慮經銷店的各種指標，包括(其中包括)銷量、客戶滿意度、營銷績效及整體營運效率，以採購價格最高5.8%的比率提供可變返利。沃爾沃亦根據特定時段內特定型號實現的銷售目標，以採購價格的6.0%比率授予固定金額返利。

業 務

該等返利定期結算，一般為每月或每季度支付，形式為現金或未來購買汽車、零件或配件時扣減應付價款。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們錄得向製造商收取的返利分別為人民幣392.3百萬元、人民幣351.4百萬元及人民幣472.9百萬元，分別佔我們同年汽車銷售收益的5.3%、5.0%及6.3%。

向汽車製造商付款及融資來源

於往績記錄期，除梅賽德斯－奔馳製造商授予我們約15天的信貸期以結算汽車購買款項外，我們的汽車供應商要求我們在交付前為就購買汽車下達的每筆訂單支付全額購買價格。截至最後實際可行日期，我們已與兩家製造商指定的融資公司訂立融資安排，以獲取用於採購奧迪及梅賽德斯－奔馳新車的資金。該兩家融資公司主要在中國從事提供汽車融資服務，並為獨立第三方。我們與該等融資公司所訂立用於採購汽車的循環信貸協議主要條款如下：

- 根據循環信貸協議提取的貸款應專門用於採購汽車；
- 融資公司應代表本集團並以本集團名義直接向製造商付款，或轉賬至我們的指定賬戶，作為我們就已採購或將採購的汽車向相關汽車製造商付款；
- 作為獲授貸款的條件，我們須向汽車融資公司提供若干按金、按揭及／或擔保作為保證金；
- 融資協議項下的貸款利率一般為年利率7.6%或參考中國一年期貸款基礎利率釐定者；及
- 貸款應在提取當日起不遲於180天至270天內償還，不同汽車融資公司的到期期限可能有所不同。

除了從汽車融資公司獲得融資服務外，我們亦使用銀行借款為日常運營提供資金。有關銀行及其他借款的詳情，請參閱「財務資料－債務」。

業 務

售後服務

除汽車銷售外，我們各家4S經銷店均提供全面的售後服務，包括維修及保養服務、配件及其他汽車相關產品銷售、保險代理服務及車牌登記服務。售後服務的利潤通常比汽車銷售更高，因此提供穩定毛利來源。我們通過計算吸收率來衡量經銷店的營運，吸收率等於售後服務的毛利除以銷售及分銷費用以及行政費用之和。吸收率代表經銷店僅通過售後服務獲得的營運成本回收率。倘吸收率為100%或接近100%，則表明經銷商的營運成本基本上可由售後服務支撐。根據弗若斯特沙利文報告，汽車經銷行業一般採用吸收率以評估經銷店的營運表現。根據弗若斯特沙利文報告，於2019年我們在汽車經銷行業的主要同業公司的吸收率約為70.3%至107.3%。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們的售後服務毛利率分別為48.2%、46.8%及45.2%，保持相對穩定，同年吸收率分別為95.7%、100.1%及87.5%。我們的吸收率由截至2019年12月31日止年度的100.1%降至截至2020年12月31日止年度的87.5%，主要由於2020年產生的[編纂]以及COVID-19疫情導致業務量減少導致售後服務產生的毛利減少。

下表載列於所示年度按品牌劃分的售後服務產生的收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
超豪華品牌						
保時捷	488,253	46.0	526,613	47.5	532,649	49.7
賓利	3,178	0.3	4,717	0.4	8,142	0.8
豪華品牌						
梅賽德斯－奔馳	218,509	20.6	219,736	19.8	246,762	23.0
奧迪	243,094	22.9	266,468	24.0	204,148	19.1
沃爾沃	7	–	5,448	0.5	22,414	2.1
捷豹－路虎	–	–	1	–	28,824	2.7
中端品牌						
進口大眾	55,769	5.2	46,806	4.2	23,485	2.2
入門級品牌						
江淮大眾－思皓	–	–	990	0.1	34	–
其他 ⁽¹⁾	53,618	5.0	38,660	3.5	4,217	0.4
總計	1,062,428	100.0	1,109,439	100.0	1,070,675	100.0

附註：

- (1) 其他主要指我們若干中國附屬公司（經銷店的經營實體除外）從保險代理服務以及配件及其他汽車相關產品銷售產生的收入。

業 務

維修及保養

我們的每家4S經銷店均為客戶提供廣泛的維修及保養服務，主要包括質保期內維修服務、延伸質保服務、質保期外維修服務、承保維修服務及保養服務。維修及保養服務的主要客戶是曾經在我們的4S經銷店購買汽車的客戶。我們的維修及保養服務由我們的汽車工程師及技術人員提供，他們通過培訓可以保養及維修我們通過4S經銷店出售的汽車品牌。我們相信，我們專注於提供高質量的維修及保養服務以實現較高的客戶滿意度，不僅保留了現有客戶以進行重複購買，更通過推介吸引新客戶。作為維修及保養服務的一部份，我們的經銷店亦可協助汽車製造商協調汽車召回事宜。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們的維修及保養服務收益分別為人民幣799.5百萬元、人民幣876.2百萬元及人民幣802.7百萬元，分別佔同年總收益的9.5%、10.7%及9.4%。

下表載列於所示年度質保期內及質保期外維修服務產生的收入明細：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
質保期內維修服務	68,002	82,438	115,556
質保期外維修服務	731,524	793,757	687,120
總計	799,526	876,195	802,676

於2018年至2019年，我們的質保期內及質保期外維修服務產生的收入有所增加，主要由於汽車銷售擴大我們的客戶群，從而推動維修服務增長。於2019年至2020年，我們的質保期外維修服務收入有所減少，主要由於COVID-19爆發導致消費者流動性下降。

下表載列於所示年度質保期內及質保期外維修服務的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
質保期內維修服務	18,628	27.4	25,586	31.0	37,320	32.3
質保期外維修服務	332,335	45.4	366,920	46.2	330,710	48.1
總計	350,963	43.9	392,506	44.8	368,030	45.9

業 務

質保期內維修服務

根據汽車製造商與我們訂立的經銷協議，我們在汽車製造商提供的新車質保期內，提供維修服務。不同汽車製造商設有不同的質保條款。例如(i)我們獲授權銷售的梅賽德斯－奔馳及賓利新車的質保期為三年，並無里程限制，而(ii)我們獲授權銷售的保時捷新車的質保期為三年或汽車行駛公里數達100,000公里兩者中較先達到者及；(iii)於2013年9月2日後出售的奧迪新車的質保期為三年或汽車行駛公里達100,000公里兩者中先到達者；及(iv)2013年9月1日後銷售的沃爾沃新車的質保期為三年。不同品牌有不同的質保期開始日期，通常自我們向客戶出具發票之日或汽車交付予客戶或於地方政府機關登記之日開始。

我們的汽車工程師及技術人員需要了解相關汽車製造商的質保範圍。我們的合資格人員會逐一檢查送往4S經銷店進行維修的汽車，以評估及確定問題是否屬於產品質保範圍。汽車製造商向我們支付質保期內的維修服務費用。汽車製造商通常在開具發票後約兩個月內就質保期內的維修服務向我們付款。

除了標準質保期外，我們與汽車製造商及第三方公司合作，向客戶提供延保產品。根據該等政策，質保期可延長一年至三年。就大多數品牌而言，我們通常於經銷店售出有關產品時會從汽車製造商收到佣金。

根據三包規定，我們作為家用汽車產品的賣方，在「三項保證服務」有效期間承擔家用汽車產品修理、更換及退貨的責任。根據三包規定，倘責任歸屬於製造商，我們有權就履行的維修服務向製造商尋求補償。三項保證服務期應為兩年或直至汽車已累積50,000公里里程（以先達到者為準）。詳情請參閱本文件「監管概覽－有關家用汽車產品質量保證的法規」。

業 務

質保期外維修服務

在「三項保證服務」期或質保期屆滿後，我們的客戶可帶同汽車前往我們的4S經銷店要求維修服務。根據所用零件價格及技術人員每小時工資（通常介乎人民幣550.0元至人民幣936.0元，視乎汽車品牌而定），我們向客戶收取已履行維修服務的費用。提供此類服務時，我們通常要求客戶取車前付清服務費。

承保維修服務

我們一直與第三方保險公司合作，根據保險公司保單的投保範圍向我們銷售的汽車品牌提供維修服務。如有汽車意外或汽車相撞，損毀的汽車將交付我們的4S經銷店維修。於若干情況下，我們的經銷店亦會安排拖車服務，並協助客戶將其損毀汽車交付我們的店舖維修。我們負責保險索賠的員工會先核查相關文件，以確保客戶的汽車已投保。相關保險公司隨後指派人員對汽車進行檢查並確認損壞情況。保險公司確認損壞情況後，我們方開始維修服務。保險公司負責根據索賠簽發定損單並根據具體保單條款支付維修服務費。保險公司通常於我們出具發票後約七天內結付款項。倘維修不受保險保障，則維修費將由車主支付。

保養服務

保養服務是我們經銷店服務組合中不可或缺的一部份。我們的保養服務通常按所用零件及配件（如有）的價格以及技術人員的每小時工資收費，兩者均按製造商的定價準則釐定。保養服務包括更換機油、火花塞、空調過濾器及輪胎以及日常檢查。每項工作會視乎其特定工作性質及複雜程度，指派不同數量、組成方法、擁有不同專業知識及經驗的工作人員。我們定期向客戶發送有關即將進行的定期保養的提醒。我們一般要求客戶領回汽車前悉數結付保養服務的服務費。

配件及其他汽車相關產品銷售

我們的汽車經銷店提供零件作為我們維修及保養服務的一部份。我們亦銷售GPS導航設備、車用音響系統、汽車腳墊、座套等配件，以及汽車相關產品，其大多為正牌商品，例如鑰匙扣及服裝。我們絕大部份零配件均購自汽車製造商或其授權供應商，而其他汽車相關產品乃購自汽車製造商及第三方供應商。

業 務

保險代理服務

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們亦為中國的保險公司提供保險代理服務，以推廣及處理汽車保險，包括強制性交通意外責任汽車保險及商用汽車保險。

我們與中國龍頭保險公司訂立保險代理協議，主要通過我們的4S經銷網絡推廣和銷售其保險產品，並從相關保險公司收取佣金。我們通常協助客戶選擇及購買汽車保險產品，並為保險公司收取保險費。我們的佣金通常按保險公司通過我們銷售相關產品的保險費而釐定。於往績記錄期，本集團收取的保險產品佣金率一般介乎4.0%至55.0%，視乎不同保險產品類型及各保險公司的政策而定。

根據中國保險監督管理委員會發佈並於2012年2月23日生效的《關於加強機動車輛商業保險條款費率管理的通知》，保險公司制定的商業汽車保險條款和保險費率，應當報監管部門批准。商業汽車保險費率包括（其中包括）預期賠付支出、營業稅及附加費用、佣金及手續費、經營管理費用、利潤及額外風險開支。於2018年6月29日，中國銀行保險監督管理委員會（「中國銀保監會」）發佈《中國銀保監會辦公廳關於商業車險費率監管有關要求的通知（銀保監辦發[2018]57號）》（「57號通知」），據此各保險公司須向中國銀保監會呈報收取佣金及手續費的範圍及政策，包括全部手續費、服務費、促銷費、薪酬、激勵金、獎金及佣金，且不同保險公司之間不得存在任何不公平競爭。於2018年6月，中國多間主要保險公司建議實施車險佣金率上限，列明二手車保險佣金率不得超過20.0%，而新車保險佣金率不得超過25.0%。2018年6月發出上述通知後，中國商業車險產品的平均市場佣金率下跌。於2020年9月，中國銀保監會發佈《關於印發示範型商車險精算規定的通知（銀保監發[2020]42號）》，取代57號通知，其規定保險公司須設立合理定價系統，包括保險費率、手續費及根據主體風險及營運成本收取的附加費用。

業 務

車牌登記

我們亦提供服務協助客戶完成新車登記並支付相關稅費。我們收取的登記服務費通常介乎每輛汽車人民幣1,000元至人民幣5,000元。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，汽車登記服務所產生的收益分別為人民幣20.3百萬元、人民幣18.2百萬元及人民幣18.6百萬元。

其他汽車相關服務

汽車融資

在汽車融資服務方面，我們將客戶轉介予融資公司及商業銀行，而後者則向我們的客戶提供融資產品。我們的客戶將另外與金融機構訂立汽車融資協議。我們概不為客戶的貸款提供任何反擔保。我們通常會向該等金融機構收取佣金，金額取決於我們所轉介貸款的金額及期限。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們的汽車融資佣金收入分別為人民幣67.2百萬元、人民幣66.6百萬元及人民幣75.1百萬元。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們為其提供汽車融資服務的汽車總數分別為11,996、10,933及11,761輛，貸款總額分別為人民幣3,463.0百萬元、人民幣3,503.3百萬元及人民幣4,061.8百萬元。於往績記錄期，我們的汽車融資服務平均佣金率介乎約1.9%至2.0%之間。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們亦轉介客戶使用易匯資本的汽車融資服務。有關詳情，請參閱本文件「關連交易－持續關連交易－非豁免持續關連交易－(4)B.與易匯資本合作」。

二手車經紀服務

我們聯手一家主要從事二手車評估及交易業務的獨立第三方公司，為客戶提供二手車經紀服務。如客戶有意出售二手車或以舊換新，我們將其轉介予第三方公司，該公司提供及維護二手車管理系統。第三方公司指定人員，透過其在我們經銷店安置的系統對二手車進行檢驗及估值。該系統會為每輛二手車產生報價。倘客戶同意出售二手車或以舊換新，我們會協助客戶與第三方公司簽署合約，而第三方公司會隨後與客戶結算付款。此後，二手車一般置放於第三方公司的系統，以供出售或拍賣。根據具體二手車的交易價值，我們有權從中抽取某個百分比作為服務費。

業 務

我們亦與獨立第三方公司合作提供二手車寄售服務，第三方公司負責為二手車估值。我們同意將二手車置放於我們的經銷店以供銷售。該獨立第三方評估二手車的價值，並須經雙方協定。二手車售出後，我們有權收取某個百分比作為服務費，金額乃基於每筆交易產生的淨溢利。

據董事所知及根據與汽車製造商訂立的經銷協議，我們一般無須就於經銷店進行二手車寄售或推薦服務通知汽車製造商或供應商或獲得汽車製造商或供應商的批准。我們的汽車製造商與我們續訂經銷協議時，並無對該等業務提出任何異議或擔憂。服務費一般每月結算。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，二手車經紀服務銷售的二手車總數分別為1,891、4,009及3,504輛，交易總金額分別為人民幣154.5百萬元、人民幣380.2百萬元及人民幣403.4百萬元。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們來自二手車服務的收入分別為人民幣7.3百萬元、人民幣13.5百萬元及人民幣15.6百萬元。於往績記錄期，二手車經紀服務的平均佣金率介乎約3.6%至4.7%之間。

汽車召回

我們的經銷店亦可協助召回汽車事宜，汽車製造商可能不時召回汽車，以糾正一個或多個汽車型號的問題。鑑於汽車製造商召回程序各異，我們通常於召回開始前接獲汽車製造商通知，並獲提供有關召回的詳情，如維修或其他解決問題的指示以及對客戶預期查詢的回應。當獲悉召回後，我們會聯絡可能受影響的客戶，並要求他們將汽車送回我們的經銷店並按照汽車製造商的指示解決問題。不論是否購買自我們的經銷店，我們為受影響的汽車提供服務。另外，我們將會維修我們存貨中受召回影響的汽車，然後才會銷售這些汽車。我們自與召回汽車產生的有關成本由相關汽車製造商予以報銷，製造商通常會在我們出具發票後三個月內進行報銷。據中國法律顧問告知，按中國法律法規，我們無須承擔消除汽車缺陷所產生的成本或運輸缺陷汽車產品所產生的必要費用。有關更多資料，請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－我們的業務及經營業績可能受產品缺陷、汽車召回及保修申索影響」及「監管概覽－與汽車召回有關的法規」。

業 務

下表載列於往績記錄期我們所銷售受重大召回影響的汽車：

品牌	型號	受影響部件	召回日期
保時捷	2018 Cayenne (9YA)	後排中央安全帶扣	2018年8月29日
保時捷	2019 Cayenne (9YA)	右後座安全帶扣	2018年10月22日
保時捷	2018 Panamera E-Hybrid (971)	剎車系統組件	2019年3月22日
保時捷	2017-2019 Panamera (971)	電動助力轉向控制 單元	2019年2月1日
保時捷	2018 911 (991)及 718 (982)系列型號	側面安全氣囊傳感器	2019年3月26日
保時捷	2009-2010 Cayenne (9PA)及 2010-2016 Panamera (970)	變速箱換檔連桿軸襯	2019年8月26日
保時捷	2011-2016 Panamera (970)	空調鼓風機控制單元	2019年10月7日
保時捷	Cayenne (9YA)	重新編程儀表盤及 各類其他控制單元	2020年2月15日
保時捷	Panamera S E-Hybrid (970)	重新編程空調及 高壓電池控制單元	2020年3月20日
保時捷	2019 Cayenne Turbo	發動機艙燃油供應管	2020年8月17日
保時捷	2017-2018 Cayenne (92A)	脈衝傳感器	2020年7月8日
保時捷	Tayan (Y1A)	更新各類控制單元軟件	2020年7月23日
梅賽德斯－奔馳	C及E級	右前座安全帶	2018年8月31日
梅賽德斯－奔馳	G級	剎車真空管	2018年6月28日
梅賽德斯－奔馳	C、E、GLC SUV	轉向機	2019年1月25日
梅賽德斯－奔馳	C及GLC SUV	膝蓋氣囊	2019年5月31日
梅賽德斯－奔馳	A及GLC SUV	駕駛員側安全氣囊	2019年11月27日

業 務

品牌	型號	受影響部件	召回日期
梅賽德斯－奔馳	C、E、GLC SUV、GLS、 G及AMG GT級	前排安全帶	2020年3月30日
梅賽德斯－奔馳	C級四輪驅動、 E級四輪驅動、 GLC SUV	轉向器	2020年3月31日
梅賽德斯－奔馳	S、G及AMG GT	渦輪供油管	2020年5月15日
梅賽德斯－奔馳	S級	油塞	2020年8月14日
奧迪	國產Q3	前排乘客前安全氣囊	2018年1月31日
奧迪	A4、A5、A5 Cabrio、 Q5及A6	輔助冷卻液泵	2018年6月6日
奧迪	進口A3	前排乘客安全氣囊	2018年6月15日
奧迪	A4 Allroad及A5	右前排乘客安全氣囊 螺栓	2019年2月1日
奧迪	A6 Hybrid	輔助加熱器插頭	2019年2月16日
奧迪	A5、A5 Cabrio、S5、 A6、A6 Allroad、 A7、A8L、Q7及 A6L	V6型號的低壓燃油 導軌	2019年4月4日
奧迪	引進Q7	轉向軸	2020年3月27日
奧迪	TT	油箱隔熱板	2020年4月10日
奧迪	引進A1及A3	變速機電單元	2020年4月24日
奧迪	A4 Aant、A4L、A5、 A6L、Q5L	發電機	2020年6月5日
奧迪	引進Q8及A8L	變速箱油管	2020年7月1日
進口大眾	Touareg	進氣口	2018年4月30日
進口大眾	Beetle	儀表板	2019年3月12日
進口大眾	Golf、Beetle、 Caravelle及Multivan	報廢車輛	2019年12月19日
進口大眾	2019-2020 Touareg	轉向器螺栓	2020年3月27日

業 務

品牌	型號	受影響部件	召回日期
進口大眾	Beetle、Scirocco及 Golf	變速機電單元	2020年9月1日
進口大眾	2020 Touareg	變速箱冷卻器油管	2020年7月1日
賓利	Mulsanne	後排座安全帶固定板	2019年3月7日
賓利	Bentayga	簾式安全氣囊	2020年4月20日
賓利	Bentayga	發動機控制模塊 及燃料軟管	2020年8月17日
沃爾沃	2018-2019 XC60及S90	座椅導軌法蘭螺母	2019年3月20日
沃爾沃	2016 XC90	排氣軟管	2019年6月19日
沃爾沃	2019-2020 V90、S90L、 S90、XC90、V90CC、 XC40、V60CC、 XC60、S60及V60	安全氣囊系統 診斷模塊	2020年3月27日
沃爾沃	XC 60	前雨刮器螺母	2020年9月4日
捷豹－路虎	2016-2017 XE、XF及 F-PACE、2017XFL	安全氣囊模塊	2020年3月31日
捷豹－路虎	Land Rover Discovery	更換第二排座椅骨架	2020年3月31日
捷豹－路虎	XJ	升級引擎軟件動力總成控 制模塊	2020年10月10日

經銷安排

經銷店的營運受我們與汽車製造商訂立的經銷協議所約束。截至最後實際可行日期，我們已與奧迪、保時捷、梅賽德斯－奔馳、賓利、沃爾沃及捷豹－路虎的製造商訂立經銷協議。

業 務

我們的汽車經銷協議主要條款

以下條款為我們大多數現有經銷協議中經雙方同意的典型條款，其載列我們的一般權利及義務。

- 於經銷授權期間，我們原則上僅零售經授權的品牌汽車，但製造商明確同意的除外；
- 我們通常遵循各汽車製造商對經銷店所規定或推薦的設計及營運的標準或原則；
- 我們根據汽車製造商授權的方式使用商號、商標及其他形式的品牌資源；
- 我們獲授權於約定區域內開展有關銷售汽車、零件及配件的市場營銷活動；
- 我們獲授權於經銷店提供的服務主要包括汽車銷售、零配件銷售及售後服務；
- 製造商通常會聘請物流服務供應商將待銷售汽車運送至雙方協定指定地點，並承擔該運輸過程產生的運輸費用及保險費；
- 製造商一般有權實地考察我們的經銷店，以視察經銷店的表現以及確認是否符合相關協議；
- 製造商通常有權要求我們在符合適用法律法規的前提下向其提供有關財務、銷售、市場研究及客戶數據的報告；及
- 我們通常須遵循與製造商預先協商並同意的年度商業計劃，包括但不限於汽車的類型及數量、從製造商採購的零件及配件、就汽車銷售數量及型號作出的業績目標以及我們的營銷計劃。

我們的經銷協議屬非獨家性質，通常最初授予期為三至五年。汽車製造商可因多個原因中止該等協議，包括我們未能遵守協議、未能改善表現不足之處，在未事先取得製造商同意的情況下所有權或管理層結構發生會影響我們履行合同義務的能力的變化，以及經銷店無力償債。終止經銷協議所需的通知期由終止通知即時生效到六個月

業 務

不等。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，並無現有汽車製造商拒絕與我們續訂與其訂立的任何經銷協議，而我們的經銷協議的條款亦無發生任何重大不利變化。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無收到任何汽車製造商就我們違反經銷協議而提出任何申索。

當經銷協議即將到期時，我們一般會在有關協議到期前與汽車製造商討論續訂有關協議。我們能夠續訂於往績記錄期內到期的所有現有經銷協議。我們預期將能在所有現有協議到期前進行續訂。

存貨管理

我們積極監察各經銷店的新車、零件、配件及其他汽車相關產品的存貨，確保成本效益、質量控制和及時配送。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們的平均存貨週轉日數分別約為37.6日、36.9日及26.7日。

我們的4S經銷店有指定專員記錄及管理存貨。我們的政策是定期進行存貨檢查及編製存貨報告，以密切監察各家經銷店的存貨水平及週轉。我們致力於為滿足客戶需求維持最優存貨水平，同時有效管理我們的營運資金以為我們的存貨提供資金。

客戶及客戶服務

我們的客戶

由於我們是一個專注於豪華及超豪華品牌的汽車經銷集團，我們的客戶主要是高淨值人士。我們將汽車交付予客戶前，每名客戶均須以現金或經批准的汽車融資貸款支付購買價格。我們的客戶就維修及質保期外維修服務向我們支付費用，我們會根據所需零件及人力收費。對於超出保險範圍或質保期外的維修或保養服務，我們不會提供任何信貸期。倘客戶的維修費用在質保範圍內或由有效的保險單支付，我們通常會直接向相關汽車製造商或保險公司尋求報銷。因此，保險公司及汽車製造商亦被視作我們的客戶。於往績記錄期，我們將汽車出售予易匯資本，其向最終汽車買家提供融資租賃服務。我們亦向易匯資本出售若干汽車並租回該等汽車作試駕用途。易匯資本由執行董事兼控股股東周先生最終控制。有關與易匯資本的安排的詳情，請參閱本文件「關連交易－持續關連交易－非豁免持續關連交易」。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，來自易匯資本的收益分別為人民幣54.3百萬元、人民幣52.5百萬

業 務

元及人民幣46.3百萬元，分別佔同年總收益的0.6%、0.6%及0.5%。於往績記錄期，除易匯資本外，我們五大客戶均為獨立第三方。除易匯資本外，概無董事、其緊密聯繫人或據董事所知擁有我們5%以上股本的現有股東在五大客戶中擁有任何須根據上市規則予以披露的權益。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們五大客戶產生的收益分別佔總收益的3.5%、4.3%及4.0%。鑑於我們業務的性質，於往績記錄期，我們五大客戶合共佔總收益不足5.0%。

我們的客戶關係管理

我們建立了客戶關係管理專責部門，主要負責與客戶互動以及維持及保留客戶。我們一般禮節性致電客戶或發送短信，以提醒其進行定期汽車保養、於汽車保險到期時續保。逢雨雪天氣，我們短信提醒客戶安全駕駛。此外，倘相關汽車製造商召回客戶購買的汽車型號，我們將及時提醒客戶。倘客戶發生交通事故，我們亦會為其提供24小時路邊救援服務。

為了提高我們的服務質量並提供更好的客戶服務，我們一般會在客戶首次從我們的經銷店購買汽車後以及每次進行汽車維修及保養後，通過親身面談、禮節性電話或微信調查客戶的滿意度。我們將與經銷店的相關部門分享客戶對我們服務的反饋，並根據客戶的意見及建議改進我們的服務。此外，根據我們的數據庫，我們邀請客戶參加我們的定期市場營銷活動，如新型號發佈活動、自駕遊及其他為客戶偏好及需求量身訂製的活動。

在我們的業務營運過程中，我們收集若干個人及消費者的行為信息，例如客戶的姓名及電話號碼、客戶到訪我們的經銷店的頻率以及彼等購買我們的汽車及售後服務的購買記錄。為了更好地保護我們收集及儲存的任何客戶數據的安全性和隱私性，我們採取了一系列安全保護措施。例如，我們已指派人員檢查及報告任何可疑的數據派生及傳輸活動，以及根據中國有關數據安全的適用法律法規加強我們的數據保護系統。特別是，我們已採用嚴格的加密算法來儲存數據，並嚴格執行數據訪問及傳輸政策，以確保我們的電子數據保持機密。我們亦已建立嚴格的內部控制及數據訪問機制，以及有關數據收集及處理的詳細批准及操作程序。此外，我們已在與客戶訂立的銷售及服務協議中加入數據安全條款，該條款規定，我們將根據適用的數據保護法律和法規，確保於業務過程中經客戶確認及接受而收集的任何個人或行為數據的適當數

業 務

據安全性。根據該等機制及程序，任何違反數據安全法規的行為都將遭受內部紀律處分。我們的員工應定期接受數據保護培訓。我們亦擁有完善的數據備份系統，可以在不同位置的服務器上加密及儲存數據，以盡量減少數據丟失的風險。此外，我們亦為負責數據安全的員工提供培訓，以幫助彼等了解我們的數據隱私政策及監管規定。

重迭客戶及供應商

於往績記錄期，我們的主要汽車供應商亦為客戶，主要由於我們向汽車供應商提供質保期內維修服務，而該等供應商則就我們提供的質保期內維修服務以及我們使用的相關零件的成本向我們發放補貼。就此而言，我們的汽車供應商亦視作我們的客戶。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，質保期內維修服務所產生並由汽車製造商支付的收益分別為人民幣68.0百萬元、人民幣82.4百萬元及人民幣115.6百萬元，分別佔我們同期總收益的0.8%、1.0%及1.4%。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，來自該等主要汽車供應商有關質保期內服務的毛利分別為人民幣18.6百萬元、人民幣25.6百萬元及人民幣37.3百萬元，分別佔我們總毛利的2.3%、3.3%及4.3%。

銷售及營銷

我們利用多種方法推廣我們的品牌形象、4S經銷店及我們提供的相關產品和服務。我們的銷售平台包括多個銷售渠道。我們使用門店等傳統銷售渠道接觸客戶。我們亦參加由製造商組織的汽車營銷活動，例如汽車展覽、新型號發佈、車主俱樂部活動及其他促銷活動。我們一般於重大假期和節日前提供更多促銷及營銷活動，例如春節假期、五一勞動節假期及中國國慶十一假期。

我們每家4S經銷店均設有銷售及營銷部門，其通常通過戶外廣告、電台廣告、在4S經銷店內派發營銷材料及互聯網廣告進行營銷活動。我們的4S經銷店亦組織多個線下活動以吸引潛在客戶，例如試駕及車型鑑賞活動。

業 務

此外，我們積極利用社交媒體工具，例如在微信建立官方賬戶，以增加我們與客戶的互動並擴大廣告渠道。與傳統營銷渠道相比，使用社交媒體及其他線上廣告平台產生的廣告及營銷費用相對較低，這有助於提高我們的盈利能力。我們亦致力通過增強客戶關係管理和提高服務品質來贏得現有服務客戶的推介。我們已設立「管家式服務」，為每位客戶在購買新車過程中提供詳細服務，包括介紹汽車品牌及性能、挑選汽車型號、安排試駕及取得相關融資及保險產品以及車牌登記服務。此外，我們致力為客戶提供全面售後服務，包括於彼等的汽車使用週期期間提供維修、保養及延伸質保服務。這種服務模式使我們能夠增加與客戶互動的頻率，在整個經銷店網絡內維持統一服務質量及獲得忠誠客戶。

我們的銷售活動通常包括禮品及其他配套服務方案，例如保養服務。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們分別錄得銷售及營銷開支人民幣344.3百萬元、人民幣365.6百萬元及人民幣360.5百萬元。

供應商與採購

我們自汽車製造商及其授權供應商購買所有新車以及絕大部份零件及配件，並自汽車製造商及第三方購買其他汽車相關產品。我們的五大供應商為向我們供應新車及零件的汽車製造商。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣77億元、人民幣70億元及人民幣69億元，分別佔總採購額的96.4%、91.6%及86.2%，而截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們向最大供應商的採購額分別為人民幣40億元、人民幣41億元及人民幣39億元，分別佔總採購額的49.6%、53.4%及48.5%。我們的五大供應商均為獨立第三方。概無董事、其緊密聯繫人或據董事所知擁有我們5%以上股本的現有股東在五大供應商中擁有任何須根據上市規則予以披露的權益。

業 務

下表載列往績記錄期我們五大供應商應佔的採購額明細：

截至2018年12月31日止年度

排名	供應商	供應商提供的 產品／服務	背景	地點	與我們 建立業務關係 之年份	一般信貸期 及支付方式	採購金額 人民幣千元	佔總採購額 的百分比 %
1	供應商A	汽車及零件	汽車供應商	中國	2003年	汽車通過銀行 轉賬預付， 而零件於收 到供應商出 具的發票起 21天內通過 銀行轉賬 付款	3,958,556	49.6
2	供應商B	汽車	汽車供應商	中國	2000年	汽車通過 銀行轉賬 預付	1,586,841	19.9
3	供應商C	汽車及零件	汽車供應商	中國	2009年	汽車於下達 訂單後15天 內通過銀行 轉賬付款。 零件於下達 訂單後三個 月內通過銀 行轉賬付款	1,063,632	13.3
4	供應商D	汽車	汽車供應商	中國	2009年	汽車於下達 訂單後15天 內通過銀行 轉賬付款	731,274	9.2
5	供應商E	汽車	汽車供應商	中國	2011年	汽車通過 銀行轉賬 預付	358,349	4.5
總計							7,698,652	96.4

業 務

截至2019年12月31日止年度

排名	供應商	供應商提供的 產品／服務	背景	地點	與我們 建立業務關係 之年份	一般信貸期 及支付方式	採購金額	佔總採購額 的百分比
							人民幣千元	%
1	供應商A	汽車及零件	汽車供應商	中國	2003年	汽車通過銀行 轉賬預付， 而零件於收 到供應商出 具的發票起 21天內通過 銀行轉賬 付款	4,074,576	53.4
2	供應商B	汽車	汽車供應商	中國	2000年	汽車通過 銀行轉賬 預付	1,150,917	15.1
3	供應商C	汽車及零件	汽車供應商	中國	2009年	汽車於下達訂 單後15天內 通過銀行轉 賬付款。零 件於下達訂 單後三個月 內通過銀行 轉賬付款	903,555	11.8
4	供應商D	汽車	汽車供應商	中國	2009年	汽車於下達 訂單後15天 內通過銀行 轉賬付款	691,505	9.1
5	供應商E	汽車	汽車供應商	中國	2011年	汽車通過 銀行轉賬 預付	166,775	2.2
總計							6,987,328	91.6

業 務

截至2020年12月31日止年度

排名	供應商	供應商提供的 產品／服務	背景	地點	與我們 建立業務關係 之年份	一般信貸期 及支付方式	採購金額 人民幣千元	佔總採購額 的百分比 %
1	供應商A	汽車及零件	汽車供應商	中國	2003年	汽車通過銀行 轉賬預付， 而零件於收 到供應商出 具的發票起 21天內通過 銀行轉賬 付款	3,879,032	48.5
2	供應商B	汽車	汽車供應商	中國	2000年	汽車通過 銀行轉賬 預付	1,109,375	13.9
3	供應商C	汽車及零件	汽車供應商	中國	2009年	汽車於下達訂 單後15天內 通過銀行轉 賬付款。零 件於下達訂 單後三個月 內通過銀行 轉賬付款	915,698	11.4
4	供應商D	汽車	汽車供應商	中國	2009年	汽車於下達訂 單後15天內 通過銀行轉 賬付款	685,460	8.6
5	供應商F	汽車	汽車供應商	中國	2018年	汽車通過 銀行轉賬 預付	307,223	3.8
總計							<u>6,896,788</u>	<u>86.2</u>

採購汽車

我們自汽車製造商採購新車。新車根據我們每家經銷店下達的訂單而交付予我們。與我們認為的行業慣例一致，除了梅賽德斯－奔馳製造商向我們授出交付後15天的信貸期外，汽車製造商通常要求我們在向我們交付新車前全額支付購買價。保時捷的汽車製造商亦要求我們在為訂單付款時支付通常為製造商建議市場指導價4.5%的按金。按金基於製造商對銷售業績的評估一般於付款後八個月內予以退還。

業 務

採購零件、配件及其他汽車相關產品

我們自獨立第三方汽車製造商及供應商採購零件、汽車配件及其他汽車相關產品。

我們有權將有製造缺陷的汽車及零件退還予供應商。倘缺陷乃於運輸過程中引起，我們通常會向物流及運輸公司申索。於往績記錄期，我們概無就汽車或零件遭遇重大採購退貨。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在向汽車製造商及供應商採購汽車、零件、配件及其他汽車相關產品方面未遇到任何重大材料短缺、延誤或質量問題。

獎項與成就

我們的4S經銷店榮獲多個獎項，備受汽車製造商認可。下表載列於往績記錄期我們的4S經銷店贏得由汽車製造商頒發的主要獎項：

獎項	獲獎門店	年份
優秀市場營銷項目獎	北京亦莊奧迪	2018年
2018下半年保時捷中國銷售卓越獎 北區第二名	北京亦莊保時捷中心	2018年
至臻客戶體驗獎之最佳案例獎	成都機場保時捷中心	2018年
保時捷南區市場營銷卓越獎	成都機場保時捷中心	2018年
2018上半年保時捷金融服務卓越經銷商	成都金牛保時捷中心	2018年
梅賽德斯奔馳中國北區營銷團隊爭先賽 突出進步售後經理	北京海淀梅賽德斯－奔馳	2018年

業 務

獎項	獲獎門店	年份
奧迪之星競賽半決賽優秀大客戶經理獎	北京海淀奧迪	2018年
2019年上半年保時捷中國零售競賽 北區第一名	北京亦莊保時捷中心	2019年
2019年上半年保時捷中國北區Macan II 市場競賽第三名	北京海淀保時捷中心	2019年
保時捷中國南區線上市場營銷競賽 第一名	成都機場保時捷中心	2019年
2019年上半年保時捷中國零售 競賽南區第六名	成都機場保時捷中心	2019年
2019-2020財務管理標杆經銷商	成都金牛保時捷中心	2019年
一汽大眾奧迪北部區最佳銷售業績獎	北京亦莊奧迪	2019年
北區最佳業務經銷商獎	北京海淀梅賽德斯－奔馳	2019年
客戶體驗傑出表現獎	北京海淀梅賽德斯－奔馳	2019年
2019年下半年沃爾沃汽車客戶服務 優秀經銷商獎	北京海淀沃爾沃	2019年

業 務

獎項	獲獎門店	年份
保時捷中國第三季度北區 市場競賽組別 – 第一名	北京海淀保時捷中心	2020年
保時捷卓越服務項目績效表現 模塊全國第四	天津空港保時捷中心	2020年
2020第二季度優秀聯合營銷獎	杭州捷豹 – 路虎	2020年
捷豹路虎東區優秀銷量貢獻獎	杭州捷豹 – 路虎	2020年
捷豹路虎東區優秀銷售達成獎	杭州捷豹 – 路虎	2020年
捷豹路虎東區經銷商新秀獎	杭州捷豹 – 路虎	2020年
捷豹路虎東區金融最佳表現獎	杭州捷豹 – 路虎	2020年

信息技術

我們已在所有經銷店實施ERP系統。我們的ERP系統旨在監察我們的採購、銷售及存貨水平以及財務管理，提高營運效率。我們亦須使用汽車製造商指定的若干信息技術系統，該等系統允許其收集及找到與每家經銷店銷售、售後服務、存貨及採購有關的數據。我們定期升級信息技術系統的其他硬體及軟體組件，以迎合業務需要。我們預期信息技術系統能承擔更多管理功能，並提升我們日後的生產力及表現。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們與控股股東周先生最終控制的公司北京小波科技有限公司已訂立信息技術支援服務協議，由該公司向我們提供信息技術支援服務，包括但不限於整體信息技術系統維護及辦公室自動化系統維護服務。詳情見本文件「關連交易 – 持續關連交易 – 非豁免持續關連交易 – (2)信息技術支援服務」。

業 務

數據安全與隱私

我們密切注意與信息技術系統相關的風險管理，因為儲存及保護客戶數據及其他相關信息對我們至關重要。我們已採取一系列安全保護措施以保護我們所積累和儲存的數據，包括但不限於數據傳輸及儲存加密技術、進行數據分類管理以及應用嚴格的用戶數據讀取及使用管理政策。

我們採用嚴格的加密算法來儲存數據，並嚴格執行數據讀取及傳輸政策，以確保電子數據的保密性。我們亦開發了嚴格的內部控制及數據讀取機制，以及有關數據收集及處理的詳細批准及操作程序。在此等機制及程序下，任何違反信息安全法規的操作將會導致內部紀律處分。我們的員工應接受定期數據保護培訓。我們亦擁有全方位數據備份系統，可在不同位置的服務器上加密和儲存數據，以最大程度地減少遺失數據的風險。

此外，我們的指定專員負責檢查及報告任何可疑的數據導出及傳輸活動，並根據法律法規和技術發展的變化來提升我們的數據保護系統。同時，我們已指定專員負責審查、討論及改進我們在管理信息安全及內部控制系統方面的技術，以確保為數據庫提供足夠保護。

競爭

中國汽車經銷業競爭激烈且極度分散。我們與其他經銷集團（包括銷售與我們銷售相同品牌汽車的集團）在經銷商授權、優質門店地段、用以資助擴充的資本及存貨、客戶及熟練員工方面競爭。在售後服務方面，我們亦與獨立維修店及零件零售中心競爭。此外，我們的經銷業務受汽車製造商及其品牌於質量、設計及價格方面的競爭所影響。我們相信，我們於業界取得成功的關鍵因素包括網絡覆蓋及協同效應、與汽車製造商的關係、品牌知名度、客戶服務、營運管理、成本控制、銷售專業知識、吸引及挽留人才以及定價戰略。我們的經銷業務主要集中於豪華及超豪華品牌。根據弗若斯特沙利文報告，截至2020年12月31日，中國有大約30,000家汽車經銷公司，而中國五大汽車經銷集團於2020年產生的總收益約佔中國所有汽車經銷集團總收益的12.2%。作為擁有強勁經營表現往績的中國頂尖豪華及超豪華汽車經銷集團，我們相信，我們處於有利位置把握中國日益增長的豪華及超豪華汽車業的機遇。

業 務

新能源汽車市場發展與我們業務前景的影響

對我們業務的影響

豪華及超豪華分部的新興電動車品牌（如特斯拉、蔚來及理想汽車）主要採用直銷模式，可能威脅保時捷、賓利、奧迪及梅賽德斯－奔馳等其他豪華及超豪華品牌的汽油車需求。根據弗若斯特沙利文報告，(i)於2016年至2020年豪華及超豪華分部的新能源汽車銷量增速高於同分部的汽油車銷量。根據弗若斯特沙利文報告，豪華及超豪華汽車分部的新能源汽車銷量於2016年至2020年按超過100.0%的複合年增長率增長，而豪華及超豪華分部的汽油車銷量於同期按10.0%的複合年增長率增長；及(ii)按銷量計，豪華及超豪華乘用車市場的新能源汽車的市場份額由2016年0.5%增至2020年的5.5%，並預計將持續增至2025年的15.5%，可能對豪華及超豪華分部的汽油車需求產生不利影響。然而，越來越多經營豪華及超豪華品牌的傳統汽油車製造商開始開發及推出其自身的新能源車型，以把握未來數年的汽車電氣化趨勢。例如，保時捷已推出Taycan及Taycan 4S等一系列電動車型；賓利計劃於2025年推出其首台新能源車型，並於2030年實現全面電氣化；而奧迪的目標為到2025年在全球銷售30款電動車型，到2025年，電動車型的銷量預計將佔其新車總銷量的40.0%。此外，中國政府出台多項針對汽油車的限制措施，例如收緊汽車排放法規及車牌限制，其或會限制上路汽油車數量的增長。有關汽車排放法規及車牌限制的詳情，請參閱本文件「監管概覽－有關中國汽車排放標準的法規」、「監管概覽－有關新車銷售的法規－有關調控車輛數量的法規」、「業務－排放法規對汽車工業的影響」及「業務－汽車所有權監管限制的影響」。

在定期維修及保養服務方面，由於電動車使用電動機而並非汽油車所使用的發動機，我們來自發動機維修及保養的總服務收入將減少，但與此同時，電動車亦有若干傳統汽油車並無且需要維修及保養的部件，例如電池組、電力牽引電機、高壓電熱冷卻系統、車載充電器、電力電子控制器及充電口，而我們期望定期從此等項目的維修及保養中產生服務收入。此外，因事故而受損的車輛需要維修服務，車輛類型不會有任何重大差異。考慮到上述因素，我們目前預計新能源汽車市場的發展不會對我們的保養及維修服務業務產生重大不利影響。我們計劃進一步發展我們的保養及維修能力，特別專注於為電動車提供服務。我們相信，我們將能夠開發更多服務並擴大我們的收益來源。

業 務

我們的業務前景

根據弗若斯特沙利文報告，豪華及超豪華汽車的需求無法被新能源汽車完全替代，原因為(i)並非所有電動車均歸類於豪華及超豪華品牌，且按2020年銷量計，豪華及超豪華分部佔中國新能源汽車市場的份額約為16.7%；及(ii)豪華及超豪華汽車(特別是超豪華汽車)的客戶通常更關心品牌的聲譽及威望，因此在購買豪華及超豪華電動車時更有可能選擇傳統汽車品牌，而非特斯拉、蔚來及理想汽車等新型豪華電動車品牌。根據弗若斯特沙利文報告，儘管新能源汽車的滲透率由2014年的0.5%增至2020年的5.7%，並預計將於2025年達至18.1%，豪華及超豪華分部的乘用車銷量仍實現高速增長，於2014年至2020年分別以9.8%及8.5%的複合年增長率增長，並預計於2020年至2025年將分別以10.2%及3.3%的複合年增長率持續增長，於2025年分別增至約5.7百萬輛及118,400輛。我們是一家中國汽車經銷服務供應商，主要集中於豪華及超豪華品牌，且我們計劃將持續以豪華及超豪華分部作為汽油車及新能源汽車的業務重點。

為迎合並把握增長中的新能源汽車市場，我們自2011年於產品組合引進由我們的汽車製造商製造的新能源汽車車型。於往績記錄期，我們為保時捷、奧迪、進口大眾、沃爾沃、江淮大眾—思皓五個品牌銷售新能源汽車。我們銷售的插電式混合動力車型及純電動車型的銷量分別為152輛、664輛及635輛，佔我們截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度汽車總銷量約1.1%、5.0%及4.7%。因此，我們認為此業務對我們的整體經銷業務的影響甚微。於2021年第一季，我們的新能源汽車(包括插電式混合動力車型及純電動車型)銷量為203輛，而2020年同期的銷量則為59輛。增長主要是由於保時捷於2021年推出新電動車型Taycan。下表載列往績記錄期按品牌劃分的插電式混合動力汽車及電動汽車的銷量、收益貢獻及平均售價：

	截至12月31日止年度																	
	2018年						2019年						2020年					
	插電式混合動力汽車			電動汽車			插電式混合動力汽車			電動汽車			插電式混合動力汽車			電動汽車		
	收益	銷量	平均售價	收益	銷量	平均售價	收益	銷量	平均售價	收益	銷量	平均售價	收益	銷量	平均售價	收益	銷量	平均售價
人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣
千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元	千元
保時捷	153,143	135	1,134	-	-	-	541,175	616	879	-	-	-	416,856	462	902	106,360	98	1,085
奧迪	4,608	14	329	-	-	-	11,526	24	480	911	2	456	3,149	8	394	10,324	27	382
進口大眾	-	-	-	560	3	187	-	-	-	385	2	193	514	1	514	-	-	-
沃爾沃	-	-	-	-	-	-	6,089	12	507	-	-	-	11,579	27	429	-	-	-
江淮大眾—思皓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	744	8	93	-	-	-	1,235	12	103
總計	157,751	149	1,059	560	3	187	558,790	652	857	2,040	12	170	432,098	498	868	117,919	137	861

業 務

下表載列於往績記錄期按品牌劃分的新能源汽車車型佔比及新能源汽車銷量佔比明細：

種類	品牌	型號	截至12月31日止年度		
			2018年	2019年	2020年
汽車型號總數			66	81	78
新能源汽車車型數量			4	11	12
新能源汽車車型佔比			6.1%	13.6%	15.4%
純電動車型	奧迪	國產Q2	–	1	9
		進口E-tron	–	1	18
	保時捷	Taycan	–	–	98
	進口大眾	進口高爾夫	3	2	–
	江淮大眾 – 思皓	E20X	–	8	12
	小計		3	12	137
	混合動力車型	奧迪	國產A6	14	4
進口Q7			–	20	–
保時捷		Cayenne SUV系列	28	455	379
		Panamera轎跑系列	107	161	83
進口大眾		途銳	–	–	1
沃爾沃		國產S60	–	–	1
		國產S90	–	3	16
		國產XC60	–	3	4
		進口XC90	–	6	6
小計			149	652	498

業 務

種類	品牌	型號	截至12月31日止年度		
			2018年	2019年	2020年
汽油車	奧迪	國產A3	416	295	205
		國產A4	868	616	407
		國產A6	1,126	851	946
		國產Q2	15	157	84
		國產Q3	321	230	166
		國產Q5	726	787	764
		進口A1	7	–	–
		進口A3	2	–	–
		進口A4	70	33	18
		進口A5	107	55	40
		進口A6	113	5	90
		進口A7	24	9	27
		進口A8	154	153	172
		進口Q7	226	170	96
		進口Q8	–	1	24
		進口RS	–	4	2
		進口RS3	4	–	–
		進口RS6	6	–	–
		進口RS7	1	–	–
		進口S3	47	32	–
		進口S4	37	42	7
		進口S5	14	15	6
		進口S6	6	–	–
進口TT	5	–	–		
	保時捷	911跑車系列	91	97	146
		Boxster	236	210	308
		Cayenne SUV系列	2,006	1,608	1,670
		Cayman	169	151	147
		MACAN	1,815	2,047	1,647
		Panamera轎跑系列	826	724	661

業 務

種類	品牌	型號	截至12月31日止年度		
			2018年	2019年	2020年
	梅賽德斯－奔馳	國產A級	–	166	132
		國產C級	574	516	421
		國產E級	745	722	636
		國產GLA級	195	121	23
		國產GLB級	–	3	168
		國產GLC級	641	680	669
		國產G級	–	–	1
		進口AMG	146	27	69
		進口A級	19	6	16
		進口B級	64	22	52
		進口CLA級	153	12	24
		進口CLS級	19	52	55
		進口C級	84	112	85
		進口E級	58	99	75
		進口GLA	–	11	–
		進口GLC級	63	76	43
		進口GLE級	199	131	177
		進口GLS級	70	30	48
		進口G級	34	50	23

業 務

種類	品牌	型號	截至12月31日止年度		
			2018年	2019年	2020年
		進口R級	34	–	–
		進口SLC級	4	4	–
		進口SL級	2	–	–
		進口S級	159	152	115
		邁巴赫	233	276	245
		其他	–	2	23
	賓利	飛馳	16	6	8
		慕尚	2	2	1
		歐陸	2	4	5
		添越	6	12	16
	捷豹－路虎	E-PACE	–	–	7
		F-PACE	–	–	32
		XEL	–	–	94
		XFL	–	–	35
		發神	–	4	3
		發現5	–	1	43
		發現運動	–	–	129
		國產極光	–	3	96
		攬勝	–	1	113
		攬運	–	5	111
		衛士	–	–	45
		星脈	–	1	52
	進口大眾	B8	133	–	–
		甲殼蟲	119	55	–
		進口B8	–	53	–
		進口高爾夫	5	7	–
		凱路威	19	10	–
		邁特威	73	38	–
		途觀	84	–	–
		途銳	278	256	241
		進口途威	–	64	–
		夏朗	288	88	–

業 務

種類	品牌	型號	截至12月31日止年度		
			2018年	2019年	2020年
	沃爾沃	國產S60	–	25	110
		國產S90	1	99	188
		國產XC40	–	26	89
		國產XC60	1	184	527
		進口V40	–	1	–
		進口V90CC	–	6	24
		進口XC90	–	56	143
	小計		13,961	12,569	12,845
	總計		14,113	13,233	13,480
新能源汽車總銷量			152	664	635
新能源汽車銷量佔比			1.1%	5.0%	4.7%

由於對豪華及超豪華汽車的需求包括對電動車及汽油車品牌的需求，因此根據弗若斯特沙利文報告，倘未來汽車業客戶的偏好由汽油車轉向豪華及超豪華電動車，則對豪華及豪華超汽車的需求將不會減少。未來數年內，我們預計汽油車銷售將持續為我們業務的主要收益來源，但隨著汽車製造商實施電氣化戰略，我們預計新能源車型數目及本集團銷售新能源汽車的比重均會增加。

憑藉我們在汽車經銷業的豐富經驗、強大的品牌組合及中國大型客戶群構成的成熟經銷網絡，我們相信能夠實現快速調整，以適應不斷演變的新能源汽車市場。為從事新能源汽車經銷業務，我們須部署充電基礎設施等相關設備和設施，並向員工提供有關新能源汽車銷售及售後服務的培訓。新能源汽車在銷售及採購方面與汽油車並無顯著差異。我們預計傳統汽車製造商（包括當前與我們有合作關係的製造商）將持續依賴於傳統經銷商銷售新能源汽車及提供售後服務，因為汽車製造商能夠透過成熟的全國經銷商網絡快速接觸客戶。我們現有的經銷協議並無訂明有關新能源汽車的任何條款或規定。據董事深知，除梅賽德斯－奔馳的製造商將新能源汽車歸類為子品牌及要

業 務

求經銷商就銷售新能源汽車及向其提供售後服務單獨訂立經銷協議外，(i)我們獲授權採購及銷售的汽車包括製造商生產的汽油車及新能源汽車，及(ii)我們日後能夠根據現有經銷協議採購及銷售新能源汽車。我們已與梅賽德斯－奔馳的製造商展開溝通，計劃於2021年下半年與其訂立一份有關新能源汽車的經銷協議。

隨著製造商實施汽車電氣化戰略，我們已根據相關製造商的要求及指引，為我們的經銷店配備必要設備及設施，例如充電基礎設施、汽車診斷工具及其他設備，以提供新能源汽車銷售及售後服務。具體而言，我們為經銷商門店配備新能源汽車維修保養的設備及設施，包括高壓電保護工作服、高壓測試適配器、電纜套件及高壓充電器等。汽車製造商為我們的管理層及其他員工提供定期培訓，涵蓋新能源汽車的各種主題，包括產品規格、用戶手冊及其他服務相關操作能力。維修及保養服務人員已獲得新能源汽車製造商或相關政府部門授予的新能源汽車維修及保養證書或資格。我們亦為售後服務團隊提供技術培訓，內容有關電動汽車的特點及結構，以及電動汽車的維修及保養技巧。我們亦已指派人員密切關注汽車製造商電氣化計劃的進展。我們積極與製造商討論有關新能源汽車的業務計劃，並根據市場需求調整我們的產品組合，以增加新能源汽車的採購量。我們已並將繼續向我們的銷售及售後人員提供培訓，使彼等能緊貼最新市場動態，並增強彼等有關新能源汽車的知識及技能。

知識產權

根據一般經銷商協議，汽車製造商授權我們在促銷活動中使用其商號、商標以及其他品牌材料，惟該等活動須符合其所制訂的標準。截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊53個商標及在香港註冊三個商標。截至最後實際可行日期，我們已註冊16個域名。有關我們的重要知識產權的更多詳情，請參閱本文件附錄四「C.有關業務的進一步資料－2.本集團知識產權」。

董事確認，於往績記錄期，我們並無在知情的情況下侵犯任何其他第三方的知識產權，而會對我們的業務營運及財務狀況造成重大不利影響。截至最後實際可行日期，我們並無接獲針對我們或任何附屬公司因第三方所擁有的任何知識產權遭侵犯而作出的任何待決的申索或聲言會作出的申索。

業 務

保險

我們所投購保險承保的風險包括財產（例如店舖固定資產及存貨）損失及損壞，以及因火災、水災、地震及多種其他自然災害造成的損失。此外，我們為經銷店的機器及設備投購機器損壞保險。我們亦投購公共責任保險，就業務營運過程中與第三方身體傷害或財產損失有關的申索或責任為我們提供保障。然而，我們並無就業務中斷投購保險。我們認為，我們的保險保障範圍充足且符合中國行業慣例。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無提出任何重大保險申索。然而，若我們任何物業、存貨或其他資產或負債出現任何並無承保的重大損壞或我們面臨責任申索時，我們的業務、財務狀況及經營業績或會受到不利影響。詳情請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－我們的保險可能不足以保障我們免受所有潛在的損失」。

員工

員工為我們取得成功的關鍵所在。我們認為，我們與員工的關係良好。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無面臨任何罷工、停工或重大勞工糾紛，且在招聘或挽留合資格員工方面亦無面臨任何重大障礙。

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們共有1,454名、1,468名及1,298名全職員工。截至最後實際可行日期，我們共有1,351名全職員工。我們所有員工均位於中國。下表載列截至最後實際可行日期按職能劃分的員工總數。

	員工人數	佔總數的百分比
高級管理層及經銷店經理.....	21	1.6%
行政、戰略發展及人力資源.....	109	8.1%
市場營銷及客戶服務.....	114	8.4%
財務及會計.....	118	8.7%
銷售.....	377	27.9%
售後服務.....	612	45.3%
總計.....	1,351	100.0%

業 務

根據相關中國法律及法規，我們須向強制性社保基金繳納供款，包括養老金、職工傷亡保險、生育保險、醫療保險及失業保險。此外，根據相關中國法律及法規，我們須向相關部門登記，並於指定銀行開設相關戶口，藉此為員工繳納住房公積金供款。

我們在人員招聘、晉升及培訓方面投放龐大資源。我們通過各種渠道招聘員工，包括(其中包括)內部引薦、招聘機構及在線招聘網站。

我們提供具吸引力的薪酬待遇，包括具競爭力的固定薪金加績效獎金。我們會根據員工的工作表現、技術技能、客戶滿意度及按其工作性質進行的其他評估，為這些員工提供績效獎金。有關績效獎金一般按月計算。我們的員工會接受定期工作審查，從而釐定其晉升前景及薪酬。我們非常重視內部晉升，以便為員工提供長遠事業發展及表現獎勵。我們通過綜合評估來識別及擢升優秀員工，包括銷售表現、培訓及測驗成績、業務及技術技能以及客戶滿意度。

我們的員工定期參加由我們及汽車製造商提供的培訓課程，以提升其技能，並掌握行業最新動態。汽車製造商通常會向我們的管理層及其他人員(包括(其中包括)銷售、售後服務、營銷、客戶服務、保險服務、技術及財務人員)提供各種培訓。

產品責任及客戶投訴

當汽車、零件、配件及其他汽車相關產品運送至我們的4S經銷店時，我們負責對其進行檢查。我們的經銷協議訂明，經汽車製造商同意，我們有權在交付期間對汽車進行檢查後，更換有瑕疵的汽車。

我們大部份經銷協議並未明確規定汽車製造商是在我們驗收汽車後承擔產品責任的一方。據中國法律顧問告知，中國出售的汽車產品責任受中國法律法規的強制性條文規管，包括中華人民共和國產品質量法及三包規定。根據有關法律及法規，任何購得有瑕疵產品的消費者可向製造商及零售商申索。若瑕疵乃歸咎於製造商，則零售商可向製造商索回款項，惟如製造商與零售商之間另有協議者則除外。有關更多詳情，請參閱本文件「監管概覽－有關產品質量的法規」。

業 務

我們大部份經銷協議並無載有關於產品責任申索所引起的責任分擔的明文條款。儘管如此，倘責任歸屬於製造商，根據三包規定，則我們預期將可就大部份客戶對汽車產品提出的維修、替換及退貨申索，向汽車製造商要求及獲得退款。於往績記錄期，我們的客戶就汽車銷售合同或產品責任提起了九項法律訴訟。該等客戶聲稱，彼等乃根據我們的陳述向我們購買汽車，根據我們的陳述，該等汽車為全新、品質優良且無維修歷史，亦配備汽車製造商生產的備件及配件。然而，根據彼等的指控，彼等購買的汽車的情況與我們的陳述不符，彼等要求終止銷售協議或要求我們賠償。就所有法律糾紛而言，案件結案是因為(i)客戶撤回申索；(ii)我方已與客戶簽訂和解或調解協議；或(iii)中國有關人民法院已經作出終審判決。我們因法律糾紛而須支付的賠償總額約為人民幣1.8百萬元，金額微不足道。截至最後實際可行日期，我們須支付的所有其他賠償已悉數結清，包括本節「法律訴訟及監管合規」所披露的訴訟引起的人民幣958,400元賠償，有關款項已於2021年5月支付。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，除上文所述九項法律訴訟外，我們並無收到來自客戶的與產品責任相關的任何重大申索或投訴。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無收到來自政府當局與產品責任相關的任何投訴或索賠。

客戶服務員負責處理客戶關係。我們已採用客戶投訴政策，以管理本集團或我們的汽車製造商收到的投訴。客戶服務員應進行客戶滿意度審查，以獲取客戶的反饋。倘客戶不滿意我們的服務，我們會邀請有關客戶填寫客戶投訴表，客戶服務部將在收到投訴表後立即跟進此類客戶投訴。

健康、安全生產、社會及環境事宜

我們受與我們於中國業務有關的若干環境法律法規所規限。更多詳情請參閱本文件「監管概覽」。我們認為保護環境尤為重要，我們的業務營運已實行環保措施和政策。我們的營運須遵守當地環境及安全生產部門的法規並接受該等部門的定期檢查。於往績記錄期，我們就未能遵守中國適用環境法律法規而受到當地環保部門的行政處罰。

業 務

於2018年1月，北京4S經銷店出售的兩款汽車型號未列入北京市環境保護局發佈的符合環境排放標準的汽車車型目錄中，而我們因此受到北京市環境保護局的行政處罰。發生不合規事件的主要因為(i)我方經辦人員不熟悉相關監管要求而導致的疏忽；及(ii)我們未能製訂詳盡的程序以於各車型上市銷售前審查彼等的合規情況。根據《北京市大氣污染防治條例》，銷售機動車的企業倘未列入上述環保目錄，將被市環保行政部門責令停止非法活動、沒收其非法收入，並可能處以不超過受影響貨品價值一倍的罰款。相關政府部門責令我們(作為賣方)停止銷售該兩種型號汽車、沒收所得收入人民幣557,994.6元，並處以行政罰款人民幣557,994.6元。截至最後實際可行日期，我們已悉數支付行政罰款。於此方面，我們並無收到汽車製造商對沒收收入及行政罰款的任何補償。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，除上文所披露的事件，本集團銷售的所有車型均已列入北京市環境保護局公佈的目錄。為防止此類不合規事件再次發生，我們已採取以下內部控制措施：(i)在經銷店展示或出售任何新汽車型號前，我們將主動進行自我審查，以確保各汽車型號均已納入有關環境保護相關目錄；(ii)倘我們日後發現任何形式的不合規事件，我們將及時與相關製造商合作完成所需程序；及(iii)我們已指派員工監察持續合規情況，並確保我們在營運的重大方面遵守監管要求。董事認為，過往的不合規及行政處罰對我們4S經銷店的日常營運概無重大影響。

此外，我們亦已實施業務營運(尤其是維修服務)過程中的事故記錄及處理系統。我們要求員工於事故發生時及時向其上司報告，其上司其後將向經銷店及人力資源部門的經理報告。我們將記錄這些事故。於往績記錄期，我們並未錄得任何營運過程中的重大事故，亦未曾收到員工有關人身或財產損失的重大申索。

環境、社會及治理倡議

環境保護內部政策

我們認為保護環境十分重要。自2016年以來，我們實施一系列與維修保養相關的廢物處理內部政策。每家經銷店的行政部門負責廢物處理的全面管理。對於我們售後服務中的廢料，如廢舊機油、發動機濾清器、發動機油罐等回收公司不收走的廢舊零部件，我們要求經銷店分類妥善存放。危險廢物儲存於單獨的儲藏室中，每個經銷

業 務

店都有警告標誌並安裝有消防設備。我們聘請第三方廢料回收公司定期收集及處理廢料。另外，對於任何一款新車型，在我們的經銷店展示或銷售該等車型之前，我們指派員工追蹤其在中國的監管合規情況，並確保每個車型都已列入相關的環保目錄，並且符合適用的環境法律法規。

就董事所知及所信，並無嚴重不遵守或違反現有或存續的環境保護法律法規的情況，從而對我們的業務營運及財務狀況產生嚴重不利影響。此外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，董事並未發現任何可能對本集團的業務、策略及財務表現有不利影響的實質環境風險。

社會責任與治理

我們任人唯賢，我們的公司政策乃為員工提供平等的機會，不分性別、年齡、種族、宗教或任何其他社會或個人特徵。於往績記錄期，我們在所有重大方面遵守與工作場所安全相關的適用中國法律，並無發生任何對我們的運營造成重大不利影響的事件。

我們亦強調商業誠信乃我們長期發展的關鍵，以便與我們的客戶、供應商、員工及汽車經銷商行業的其他參與者建立長期穩定的關係。透過維持風險管理及內部控制系統，我們努力維護集團的商業誠信。我們的風險管理及內部控制系統以及程序的設計旨在滿足我們的特定業務需要，並減輕我們日常運營中產生的風險。有關加強內部管治的強化政策的詳情，請參閱本節「風險管理及內部控制」。

[編纂]後，董事確認，彼等將密切關注並確保嚴格遵守上市規則附錄14所載的企業管治守則及企業管治報告(守則條文第A.2.1條除外，請參閱「董事及高級管理層－遵守上市規則附錄十四的守則條文」)、上市規則附錄27所載的環境、社會及管治報告指引以及涉及環境、社會及管治的所有相關規定。

業 務

排放法規對汽車工業的影響

中國汽車排放要求概述

近年來，中國多個城市都出現空氣品質問題。中國乃世界上最大的汽車市場，汽車排放一直為主要的污染源。因此，中國政府正著手解決該問題，並透過引進及升級一系列汽車排放標準，顯著改善空氣品質。國六標準的最終版本由生態環境部及國家質量監督檢驗檢疫總局於2016年12月23日發佈，詳情請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－我們的收益於往績記錄期下降主要由於汽車銷量下降，我們的前景取決於多項因素，包括但不限於能否實現收益增長以及我們應對來自不同市場參與者的激烈市場競爭的能力」及「監管概覽－有關中國汽車排放標準的法規」。

對我們銷售業績的影響

據中國法律顧問告知，自2020年7月1日全國實施國六標準後，中國禁止生產及進口僅符合國五標準的輕型汽車。至於我們經營業務的地區，浙江、四川、廣東及山東省以及天津自2019年7月1日起開始實施國六標準，北京亦自2020年1月1日實施國六標準，均早於國家規定時間。地方政府已給予過渡期，自實施國六標準起計，四川為期六個月，而北京、天津、山東、廣東及浙江則為期三個月。過渡期內，地方政府部門仍接受符合國五標準的車輛登記申請。然而，國六標準的實施為輕型汽車設置了更嚴格的排放要求，導致出現汽車型號的轉換。轉型將於2020年1月1日在四川完成、於2020年4月1日在北京完成，及於2019年10月1日在天津、山東及廣東完成。為符合國六標準的排放要求所產生的車型過渡令2018年至2019年位於北京、青島、濰坊負責銷售賓利、梅賽德斯－奔馳、奧迪及進口大眾的經銷商門店的銷售量下降，此乃歸因於客戶傾向將購買決定推遲至過渡完成後作出。我們於採購2019年庫存時採用保守的方法，此乃由於按照舊排放要求生產的汽車須於新規生效前於2019年末前全部售出。預定的過渡期令我們經常減價出售舊款汽車。由於製造商方才過渡至符合新排放要求的車型，一段時間內，我們獲得該等新車型的供應於2019年受到限制。此外，根據弗若斯特沙利文報告，由於國六標準與歐盟製訂的排放標準不同，部份不符合中國排放標

業 務

準的進口車型被禁止進入中國市場，導致2019年中國汽車進口量下降。同時，汽車製造商相對更願意向已實施新排放標準地區的經銷商提供符合中國排放要求的新車型。所有該等因素令我們2019年的銷售額較2018年有所下降。特別是進口大眾（途銳除外），該車已符合國六標準，其他進口大眾車型均僅達到國五標準，因此不具備銷售資格，導致該品牌的銷售業績下降。此外，北京及天津的經銷店的保時捷汽車銷量的下降部份由成都保時捷經銷店汽車銷量的增長所抵銷，主要由於四川省地方政府批准一個過渡期，將國六標準的生效日期延後至2020年1月1日，此令我們在成都的保時捷經銷店能夠於2019年7月至12月期間銷售符合新舊排放要求的汽車。實施國六標準對我們2019年經銷店的銷售表現產生負面影響。由於汽車轉型已於2020年6月在全國（本集團並無經營業務的若干省份除外）完成，我們預計日後國六標準將不會對我們的業務營運產生持續性影響。

本集團所售汽車的合規情況

截至2019年年末，我們的4S經銷店的汽車庫存已完全符合國六標準，2020年我們的經銷店銷售的所有車型已完全符合國六標準。於車型過渡後，我們的汽車總銷量由截至2019年12月31日止年度的13,233輛增加至截至2020年12月31日止年度的13,480輛。根據弗若斯特沙利文報告，促進乘用車消費已獲列為中國政府2021年的重點工作之一，其乃刺激內需及消費的一部份。綜上所述，我們預計國六標準的實施或車型的過渡不會對我們的汽車銷售業績產生長期的不利影響。

汽車所有權監管限制的影響

概覽

據中國法律顧問告知，北京、天津及杭州等我們開展業務的城市的地方政府已實施各種法規以限制汽車所有權或限制每年登記的車輛數量。詳情請參閱本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－中國政府對購置新車實行限制可能會對我們的業務及經營業績構成不利影響」及「監管概覽－有關新車銷售的法規－有關調控車輛數量的法規」。

業 務

對業務運營的影響

下表載列於往績記錄期北京、天津及杭州政府發放小型乘用車的車牌配額：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
北京	100,000	100,000	100,000
天津	125,117	125,295	150,131
杭州	81,599	83,009	83,764

根據弗若斯特沙利文報告，於往績記錄期在北京、天津及杭州的汽油車銷售量如下，其反映於監管限制生效日期後汽車所有權或註冊車輛數量的變動：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
北京	281,468	313,698	296,640
天津	115,978	115,660	142,656
杭州	203,733	203,088	191,220

根據弗若斯特沙利文報告，於往績記錄期由北京、天津及杭州的客戶擁有的汽油車數量如下，其反映於監管限制生效日期後汽車所有權或註冊車輛數量的變動：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
北京	5.7百萬	5.9百萬	6.0百萬
天津	3.0百萬	3.1百萬	3.3百萬
杭州	2.6百萬	2.7百萬	2.8百萬

業 務

下表載列北京、天津及杭州以及我們計劃擴展業務城市（即上海、深圳及廣州）的新能源汽車及非新能源汽車牌照配額明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	新能源 汽車	非新能源 汽車	新能源 汽車	非新能源 汽車	新能源 汽車	非新能源 汽車
北京	60,000	40,000	60,000	40,000	60,000	40,000
天津	19,571	105,546	21,347	103,948	10,000	140,131
杭州 ⁽¹⁾	不適用	81,599	不適用	83,009	不適用	83,764
上海 ⁽²⁾	63,113	134,896	52,799	112,119	不適用	173,726
深圳 ⁽¹⁾	不適用	80,000	不適用	120,000	不適用	80,000
廣州	12,000	108,170	38,000	130,000	26,000	163,000

附註：

- (1) 杭州及深圳未訂定新能源汽車牌照配額。
- (2) 截至最後實際可行日期，上海市相關政府部門尚未發佈2020年新能源汽車牌照配額。
- (3) 我們經營所在或擬擴展業務的其他城市（包括青島、成都、佛山、珠海、南京、蘇州及重慶）並無對車牌配額的監管限制。

根據弗若斯特沙利文報告，該等城市（天津除外）的汽油車銷量高於地方政府年內發放的車牌配額，主要是由於大量新車乃通過替換舊型號／以舊換新的方式售出，而通過此方式，車主毋須申請新車牌。此外，在中國居民可支配收入增加的推動下，人們在決定更換汽車時更願意選擇更高級的車型。根據弗若斯特沙利文報告，於2020年中國的平均乘用車車齡約為4.9年。因此，人們在較短時間內即會替換舊型號／以舊換新，故乘用車的需求不會受到車牌限額的顯著影響。

此外，儘管北京、天津及杭州等地的地方政府對車牌登記配額實施監管限制，但該等城市的豪華及超豪華乘用車普及率於過往數年保持穩定增長。根據弗若斯特沙利文報告，2020年，北京、天津及杭州的豪華及超豪華乘用車銷量分別為181,000輛、107,400輛及126,000萬輛，佔三個城市乘用車總銷量分別約44.6%、57.6%及51.2%。2014年至2020年，北京、天津及杭州等地超豪華乘用車銷量的複合年增長率分別為7.3%、5.5%及5.1%，預計2020年至2025年的複合年增長率分別為4.3%、3.9%及

業 務

5.9%。2014年至2020年，三個城市的豪華乘用車銷量的複合年增長率分別為2.6%、1.6%及2.0%，而預計2020年至2025年的複合年增長率分別為2.5%、2.2%及3.5%。此外，與2019年的銷售業績相比，2020年的銷售業績有所改善。根據上述情況，我們認為對車牌登記的監管限制不會對我們的業務、財務狀況及經營成果造成重大不利影響。

下表載列於往績記錄期北京、天津及杭州的汽車銷量：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
北京 ⁽¹⁾	10,228	9,516	9,300
天津 ⁽¹⁾	784	719	613
杭州 ⁽²⁾	428	256	760

附註：

- (1) 我們於2019年在北京及天津的汽車銷量較2018年下跌，主要是由於分別自2020年1月1日及2019年7月1日在北京及天津實施的國六標準新規定而轉換汽車型號所致。型號轉換於2019年對我們北京及天津經銷店的汽車銷售表現產生重大不利影響，因為消費者傾向於推遲購買決定，直至轉換已經完成。北京及天津經銷店的汽車銷量於2020年進一步下滑，主要由於2020年1月底的春節假期期間爆發COVID-19後，中國政府將公眾假期延長，期間企業保持關閉狀態。於2020年2月及3月的餘下期間，我們施行彈性輪班制，在工作時間內僅有部份員工值班。與此同時，該等城市的居民因擔心COVID-19而減少非必要活動，並推遲試駕或汽車購買。
- (2) 於2019年在杭州的汽車銷量較2018年下跌，主要是由於我們在杭州經營的進口大眾4S經銷店於2019年變更為捷豹－路虎經銷店，營運初期的銷量有限所致。

根據上述討論，董事認為在北京、天津及杭州的限購政策迥異，而不同城市客戶的需求及購買習慣上亦有所差異。整體而言，儘管車牌限制政策可能對客戶的首購銷量產生不利影響，基於上述對北京、天津及杭州汽車市場的分析以及限制生效日期後我們的新車銷量，我們相信有關限制並無亦不會對我們的業務產生任何重大不利影響。

COVID-19疫情的影響

COVID-19爆發及對我們業務營運的影響

自2019年12月底以來，COVID-19爆發對全球經濟造成重大不利影響。COVID-19爆發期間，中國政府採取嚴格措施以控制境內疫情爆發，包括停課及停工、出行禁令及關閉工作場所。於2020年1月底的春節假期期間爆發COVID-19後，政府將

業 務

公眾假期延長，期間企業保持關閉狀態。於2020年2月及3月的餘下期間，我們施行彈性輪班制，在工作時間內僅有部份員工值班。與此同時，北京及中國其他大部份地區的居民因擔心COVID-19情況而減少非必要活動，並推遲試駕或汽車購買。自2020年4月以來，我們已恢復一般業務營運。除於少數城市出現零星新病例外，中國已大體控制COVID-19疫情，且據管理層所知，所有汽車供應商／製造商均於2020年5月底恢復營運。COVID-19爆發期間，消費人流下降嚴重影響對乘用車的需求。因此，我們於2020年第一季收到的客戶訂單較少。我們的汽車總銷量由截至2019年3月31日止三個月的2,822輛下降約32.9%至截至2020年3月31日止三個月的1,893輛。然而，隨著中國全國復工，乘用車（特別是豪華及超豪華品牌）的銷量已於2020年第三季逐步回升。2020年下半年，我們的汽車銷量為8,307輛，高於2019年同期汽車銷量7,085輛。於COVID-19爆發期間，我們並無遇到任何汽車，特別是進口車型的嚴重供應短缺。截至2019年及2020年12月31日止年度，我們進口車型銷量分別為7,727輛及7,507輛，保持相對穩定。截至2020年12月31日，我們的進口車型庫存為427台。就我們的售後服務而言，2019年至2020年，我們自保修期外維修服務產生的收入有所下降，主要歸因於COVID-19爆發令消費者流動性降低。

於2020年底，北京一間從事汽車零件銷售的第三方公司報告出現COVID-19確診個案後，我們北京梅賽德斯－奔馳經銷店的部份汽車零件包裝樣品對COVID-19測試呈陽性反應。我們位於北京市海澱區同一汽車園的梅賽德斯－奔馳、保時捷、奧迪及沃爾沃經銷店的所有員工已於2021年新年假期前進行了核酸測試。該等員工均無對COVID-19測試呈陽性反應。為更好地保護員工及客戶的安全和健康，(i)該等經銷店從2020年12月30日至2021年1月12日暫時關閉，其所有員工均必須在家中隔離14天；及(ii)在關閉期間，我們對該等經銷店進行數次徹底消毒。該等經銷店已自2021年1月13日起恢復正常業務營運。

據董事所知，截至最後實際可行日期，概無董事、高級管理人員及員工確診COVID-19。

投資者謹請注意，COVID-19爆發引起的實際影響將取決於其後續發展。因此，倘中國爆發另一波感染浪潮或疫情惡化，對本集團的影響可能超出董事的控制範圍，並且超出我們的估計及評估範圍。有關與COVID-19疫情相關的風險，請參閱本文件

業 務

「風險因素－與我們業務有關的風險－COVID-19爆發可能對我們的業務表現、財務狀況及經營業績造成不利影響」。

我們的應變計劃及對COVID-19疫情的應對

COVID-19疫情擴散對我們營運所在城市的經濟環境及商業活動造成嚴重不利影響。根據中國政府的指導方針，我們採取加強衛生及預防措施，以維持衛生的工作環境。該等措施包括：(i)成立應變小組執行各種詳細的衛生及預防措施；(ii)在我們的經銷店施行彈性輪班制；(iii)通過測量員工及辦公室訪客體溫以監察員工及辦公室訪客的COVID-19潛在症狀；(iv)定期清潔及消毒辦公室及經銷店的公共區域；及(v)為員工提供洗手液、口罩及消毒劑，並追蹤員工於假期期間的出行記錄。

為應對COVID-19疫情，我們的4S經銷店推出各種在線服務，包括在線預約汽車保養、非接觸式接收及交付汽車以及遠程下單。截至最後實際可行日期，我們於經營過程中並未遇到且預期不會出現任何障礙，該等障礙涉及(i)採購汽車、零件、配件及其他汽車相關產品；或(ii)因COVID-19疫情引起的嚴重延遲交付或未能實現銷售目標。

鑒於(i)自2020年4月起，我們已恢復正常運營；(ii)我們的收益由截至2019年12月31日止年度的人民幣8,178.8百萬元增加至截至2020年12月31日止年度的人民幣8,533.1百萬元；(iii)我們的汽車銷量由2019年的13,233輛增加至2020年的13,480輛；及(iv)根據弗若斯特沙利文報告，新乘用車的銷量預期將自2021年起恢復，此乃由於COVID-19爆發後高端市場乘用車的需求不斷增長及預期中國政府推動汽車銷售，我們認為COVID-19的爆發不會對我們的業務戰略產生任何重大不利影響，而我們相信其不會對我們的未來業務計劃造成重大不利影響。有關詳情，請參閱本文件「我們的戰略」及本節「未來計劃及[編纂]」。

牌照、許可及批准

北京百得利之星持有的保險兼業代理業務許可證於2021年3月5日到期。我們正在重續許可證，且並未在重續該等許可證方面發現任何重大法律障礙。於2021年4月，我們訪問相關政府部門，其確認(i)根據《保險代理人監管規定》中的新政策，北京有關部門已暫停受理重續保險兼業代理業務許可證；及(ii)在彼等恢復處理有關許可證的重續前，我們可以繼續從事保險代理服務。據中國法律顧問告知，有關政府部門及受訪

業 務

人士有權作出該等確認。除上述所披露者外，截至最後實際可行日期，我們已就我們於中國的業務營運於所有重大方面取得所有必要牌照、許可及批准，並已完成於有關政府機關進行必要備案。截至最後實際可行日期，該等牌照、許可及批准並未撤回、註銷或另行到期，而我們未曾因違反法律法規而受到中國有關部門的重大處罰。據中國法律顧問告知，我們並未在重續該等牌照、許可及批准方面發現任何重大法律障礙。

下表載列我們就中國業務取得的重要牌照、許可及批准：

許可證／許可／批准	持有人	發出機構	到期日／備案狀態
道路運輸經營許可證	1. 北京百得利汽車貿易	1至3：北京市交通委員會運輸	1. 2024年5月9日
	2. 北京百得利汽車	管理局	2. 2021年9月9日
	3. 北京百得利之星		3. 2021年8月26日
	4. 杭州百得利	4. 杭州市機動車服務管理局	4. 2023年11月7日
	5. 濰坊百得利	5. 濰坊市坊子區汽車維修行業 管理所	5. 2023年12月23日

業 務

許可證／許可／批准	持有人	發出機構	到期日／備案狀態
機動車維修經營許可證／ 機動車維修經營備案	1. 青島百得利服務 2. 青島百得利貿易 3. 青島百得利汽車 4. 北京百得利體驗 5. 成都新保 6. 北京百得利集團 7. 百得利天津	1. 青島市城陽區機動車維修行 業管理所 2及3. 青島市城陽區交通運輸局 4. 北京市交通委員會海淀運輸 管理分局 5. 成都市高新技術產業開發區 交通運輸管理所 6. 北京市交通委員會朝陽運輸 管理分局 7. 天津空港經濟區交通區運輸 管理局	1. 2022年3月20日 2至7： 完成備案

業 務

許可證／許可／批准	持有人	發出機構	到期日／備案狀態
一類汽車維修企業 (小型車維修)	北京百得利國際	北京市交通委員會 海淀運輸管理分局	完成備案
二類汽車維修企業 (小型車維修)	成都金保	成都市金牛區住房和建設和 交通運輸局	完成備案
一類機動車維修企業 經營備案	來富汽車	佛山市順德區倫敦街道綜合行政 執法辦公室	完成備案
二手車經銷企業	來富汽車	佛山市商務局	完成備案
保險兼業代理業務許可證	<ol style="list-style-type: none"> 1. 北京百得利集團 2. 北京百得利之星 3. 杭州百得利 4. 天津百得利汽車 	<ol style="list-style-type: none"> 1及2：中國保險監督管理委員會 北京監管局 3. 中國保險監督管理委員會浙 江監管局 4. 中國銀行保險監督管理委員 會天津監管局 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2024年3月5日 2. 2021年3月5日⁽¹⁾ 3. 2023年10月25日 4. 2023年1月3日

業 務

許可證／許可／批准	持有人	發出機構	到期日／備案狀態
對外貿易經營者備案	北京百得利集團	北京市商務局	完成備案
海關報關單位註冊登記證	北京百得利集團	北京海關	完成備案
自理報檢單位備案登記	北京百得利集團	北京出入境檢驗檢疫局	完成備案
排污許可證	<ol style="list-style-type: none"> 1. 北京百得利貿易 2. 成都金保 3. 成都新保 4. 杭州百得利 5. 北京百得利汽車 6. 北京百得利之星 7. 北京百得利國際 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 北京經濟技術開發區行政審批局 2至3： 成都市生態環境局 4. 杭州市生態環境局濱江分局 5至7：北京市海澱區生態環境局 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2022年12月23日 2. 2023年7月14日 3. 2023年7月23日 4. 2023年6月17日 5. 2025年10月20日 6. 2023年7月26日 7. 2023年7月22日
固定污染源排污登記證	來富汽車	不適用	2025年9月27日

業 務

許可證／許可／批准	持有人	發出機構	到期日／備案狀態
順德區建設項目環境 影響報告批准證	來富汽車	佛山市生態環境局順德分局倫教 監督管理所	永久

附註：

- (1) 北京百得利之星持有的保險兼業代理業務許可證於2021年3月5日到期。我們正在重續許可證，且並未在重續該等許可證方面發現任何重大法律障礙。

已終止經營業務

典當貸款服務

我們於2017年8月成立一羣典當並取得典當業的必要營業執照，旨在於客戶抵押其個人及其他財產（包括汽車）時為其提供典當貸款服務。我們相信提供多樣化的服務將有助於我們與客戶保持長期關係，並確保潛在的二手車來源。於往績記錄期，我們向若干以個人財產（例如珠寶、藝術品及其他動產）等作為抵押的客戶授出短期貸款。於往績記錄期，我們在北京海淀區的汽車園內經營一家當舖。

當客戶於當舖提供抵押品時，我們的評估團隊會檢查並提供鑑定評估意見。對抵押品進行檢查及評估後，我們通常按共同協定的利率提供貸款額。隨後，抵押品將被封存並交由我們保管。我們將與借款人填寫及簽署當票，併發放貸款淨額（經扣除利息及綜合行政費）。典當貸款通常獲授予30天的還款期。借款人可於典當貸款到期後五天內申請續期30天。有關續期申請將根據與新貸款基本相同的程序進行，並須獲得我們的批准。當借款人償還所有貸款本金時，抵押品將被釋放，而貸款交易將予解除。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們共有九筆、九筆及四筆帶來收入貢獻的貸款，其同年本金總額分為為人民幣39.9百萬元、人民幣36.9百萬元及人民幣45.0百萬元。截至2018年、2019年及2020年12月31日，未償還貸款數目分別為

業 務

八筆、四筆及零。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，一羣典當自典當貸款服務產生的利息收入分別為人民幣7.6百萬元、人民幣4.4百萬元及人民幣1.5百萬元。

由於一羣典當的經營業績未達到我們預期，且我們擬將業務重點放在汽車經銷服務上，因此我們於2021年1月撤銷一羣典當的註冊，並終止典當貸款服務。

終止典當貸款服務並不構成國際財務報告準則第5號「持有待售的非流動資產及已終止經營業務」項下的已終止經營業務，乃由於有關已終止經營業務不能視為獨立業務或單獨業務領域，亦非獨立業務的一部份或單獨業務領域的處置計劃，且並非收購作轉售用途。因此，終止典當貸款業務並無產生會計影響。

物業

截至最後實際可行日期，我們於中國佔用四幅土地，總地盤面積為104,986.6平方米，以及五幢中國樓宇，總建築面積為30,199.0平方米。截至最後實際可行日期，我們亦租用27項物業，總建築面積為80,120.8平方米。上述所有物業均用作上市規則第5.01(2)條所界定的非物業活動。於最後實際可行日期，概無構成我們非物業活動一部份的單一物業權益截至2020年12月31日的賬面值佔我們總資產15%或以上。據此，根據上市規則第5.01B條，我們毋須於本文件載入任何估值報告。

自有物業

土地

截至最後實際可行日期，我們佔用四幅土地，總地盤面積為104,986.6平方米。位於北京及青島的土地主要用作我們的4S經銷店處所。截至最後實際可行日期，我們將濰坊土地上的物業租賃予獨立第三方以經營其4S經銷店。我們已就該四幅土地取得所有土地使用權證。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期我們的土地使用權概要：

編號	土地使用權擁有人	地點	地盤面積 (平方米)	實際用途與	
				獲批用途	獲批用途一致
1.	北京百得利集團	北京經濟 技術開發區W1-1	15,462.6	工業用途	不符
2.	青島百得利服務	青島市308國道城陽段 177號	17,988.0	工業用途	不符
3.	青島百得利服務	青島市城陽區黑龍江 中路877號	32,089.0	工業用途	不符
4.	濰坊百得利	濰坊市坊子區濰州路 以西、八馬路以南	39,447.0	商業服務 用途	一致
		總計	<u>104,986.6</u>		

物業欠妥

截至最後實際可行日期，我們於北京及青島佔用三幅土地主要用作經營4S經銷店，而該三幅土地的土地使用權證所載的獲批用途為工業用途。發生不合規事件主要是由於本集團的處理人員不熟悉相關監管要求。

法律後果及最高處罰

據我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國土地管理法》及其他相關法規，倘國有土地未用於批准用途，縣級或以上政府土地行政主管部門將責令交還土地並處以罰款。根據《北京市城鄉規劃條例》，建設工程投入使用後，建設單位或者所有人違反鄉村規劃用途管制規定擅自改變使用用途的，須責令當事人限期改正、按照實

業 務

際使用用途類型應當繳納的土地使用權地價款數額的二倍處以罰款；情節嚴重的，依法無償收回土地使用權。此外，根據《青島市成效規劃條例》，倘建築單位或個人未經授權更改物業用途的性質，其將被責令於一定時限內整改，並將根據物業總建築面積被處以每平方米介乎人民幣100元至人民幣500元之間的罰款。倘建築單位或個人未於規定時限內做出整改，其將每天被額外徵收3.0%的罰款。據中國法律顧問告知，根據適用中國法律及法規，本集團因變更(i)於北京及青島的三幅地塊；及(ii)在青島地塊建設樓宇的批准用途可能面臨的罰款總額介乎約人民幣3.0百萬元至人民幣10.3百萬元。中國法律顧問進一步告知，視乎實際用途，變更北京地塊建設樓宇的批准用途的罰款將為取得土地使用權價格的兩倍，情節嚴重者將無償收回土地使用權。

截至最後實際可行日期已採取的整改措施及狀況

於2020年10月，我們就位於北京的地塊訪問北京經濟技術開發區綜合執法部門，受訪官員口頭確認(i)部門並無就非按獲批用途使用土地對我們處以任何行政處罰；及(ii)在現行生效監管規定並無重大變動的情況下，我們可繼續在該地塊上進行業務營運，且將不會因土地及相關樓宇用途受當局處罰。於2020年11月，我們就位於青島的兩幅地塊訪問青島市城陽區自然資源管理部門。受訪官員口頭確認(i)青島百得利服務為合法土地使用權持有人，有權獨家使用該地塊；(ii)部門未曾因土地及相關樓宇用途對我們處以任何行政處罰；及(iii)我們可繼續在該地塊上營運4S經銷店，且將不會受當局任何處罰。於2021年3月1日，我們與青島市自然資源和規劃局(級別高於青島市城陽區自然資源管理部門)進行訪談，期間受訪官員口頭確認青島市城陽區自然資源管理部門是有權就我們佔用的兩幅青島地塊向我們出具該等確認的主管部門。

業 務

根據我們中國法律顧問進行的公共信息查詢及政府部門的確認，(i)北京經濟技術開發區綜合執法部門的主要職責包括與城市管理、房屋建設、安全生產、環境保護，運輸及水務的綜合執法工作；及(ii)青島市城陽區自然資源管理部門的主要職責包括自然資源的管理及規劃。因此我們的中國法律顧問確認，北京經濟技術開發區綜合執法部門及青島市城陽區自然資源管理部門為有權就物業實際用途不符獲批用途之事宜提供確認的主管部門。董事確認，截至最後實際可行日期，該等確認未受到上級部門的質疑；且中國法律顧問進一步告知，該等確認受到上級機關質疑的風險甚低，因該等部門皆為有權出具該等口頭確認的中國主管部門。根據以上情況，我們的中國法律顧問認為北京百得利集團及青島百得利服務因使用工業用地營運4S經銷店而受相關政府機關處罰的風險相對較低。

中國法律顧問進一步告知，我們是該等北京及青島土地使用權的持有人，擁有在該等土地上建造物業的所有權，並有權根據適用中國法律及相關物業所有權文件佔據、使用、租賃、轉讓、按揭或以其他合法方式處置該等物業。此外，鑒於主管政府部門已確認我們有權繼續使用上述物業開展業務營運，中國法律顧問認為，在其土地使用權未被有關政府部門收回的前提下，我們自有物業因土地實際用途與規劃用途不符而無法購買、出售或被銀行拒絕作為按揭抵押品的風險甚低。

樓宇

截至最後實際可行日期，我們擁有及佔用位於中國的五幢樓宇，總建築面積為30,199.0平方米。除濰坊百得利擁有的物業租賃予一名獨立第三方以經營其4S經銷店外，我們擁有的所有物業主要用作營運4S經銷店。截至最後實際可行日期，我們已就所有該等物業取得房屋所有權證。

業 務

下表載列截至最後實際可行日期我們所擁有及使用的樓宇詳情：

編號	擁有人	地址	總建築面積 (平方米)	物業欠妥 ⁽¹⁾
1.	北京百得利集團	北京經濟技術開發區東環北路1號	5,445.2	實際用途與獲批用途不符
2.	北京百得利集團	北京經濟技術開發區東環北路1號	864.1	實際用途與獲批用途不符
3.	北京百得利集團	北京經濟技術開發區東環北路1號	2,330.8	實際用途與獲批用途不符
4.	青島百得利服務	城陽區黑龍江中路877號	16,673.5	實際用途與獲批用途不符
5.	濰坊百得利	濰坊市坊子區 樂山街6422號1號展廳	4,885.4	不適用
		總計	30,199.0	

附註：

- (1) 有關法律後果及最高罰款，以及中國法律顧問有關自有物業實際用途及獲批用途不符的意見，請參閱本節上文「物業－自有物業－土地」。

業 務

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們租賃27項物業，總建築面積為80,120.8平方米。

下表載列截至最後實際可行日期我們的租賃物業詳情：

編號	承租人	出租人	地址	用途	總建築面積 (平方米)	租期	物業欠妥
1.	百得利天津	天津國貿	天津自貿試驗區 (空港經濟區) 汽車園中路59號	陳列室以及維修 及保養服務 車間	9,336.1	2020年11月1日至 2025年10月31日	未有登記租賃協議 ⁽³⁾
2.	百得利天津	天津國貿	天津自貿試驗區 (空港經濟區) 環河北路66號	陳列室以及維修 及保養服務 車間	1,164.0	2020年11月1日至 2025年10月31日	未有登記租賃協議 ⁽³⁾
3.	來富汽車	獨立第三方	佛山市順德區 倫教街道辦事處 荔村村委會 廣珠路 荔村路段東側	4S經銷店	5,700.0	2020年10月1日至 2028年8月8日	未有登記租賃協議 ⁽³⁾
4.	杭州百得利	歐樂(杭州) 汽車科技 有限公司， 本公司的 關連人士	杭州市濱江區 江陵路1780號 1幢1層 (包括內2層)	4S經銷店	6,994.4	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批 用途不符； 及(ii)未有登記 租賃協議
5.	北京百得利 集團	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	辦公室	2,460.0	2020年7月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用 途不符；及(ii)未有 登記租賃協議
6.	北京百得利 之星	百得利天津 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	汽車銷售及維修 (擴建範圍)	2,919.5	2021年1月1日至 2023年11月30日	(i)實際用途與獲批用 途不符；(ii)未能就 工程取得所需許可 及證書；及(iii)未有 登記租賃協議

業 務

編號	承租人	出租人	地址	用途	總建築面積 (平方米)	租期	物業欠妥
7.	北京百得利 之星	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	車間 (擴建範圍)	994.9	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；(ii)未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議
8.	北京百得利 之星	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	維修車間	1,793.3	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
9.	北京百得利 之星	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	員工宿舍	356.0	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
10.	北京百得利 之星	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	汽車車間	1,544.6	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
11.	北京百得利 之星	北京百得利 集團 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	梅賽德斯－ 奔馳陳列室及 車間 (擴建範圍)	5,654.4	2021年1月1日至 2023年11月30日	(i)實際用途與獲批用途不符；(ii)未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議
12.	北京百得利 之星	北京百得利 集團 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	辦公室 (擴建範圍)	2,864.0	2021年1月1日至 2023年11月30日	(i)實際用途與獲批用途不符；(ii)未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議
13.	北京百得利 汽車	百得利天津 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	汽車銷售及維修 (擴建範圍)	1,201.9	2021年1月1日至 2023年11月30日	(i)實際用途與獲批用途不符；(ii)未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議
14.	北京百得利 汽車	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	員工宿舍	167.0	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
15.	北京百得利 汽車	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海澱區 五孔橋35號院	興建奧迪車間	1,000.0	2021年4月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議

業 務

編號	承租人	出租人	地址	用途	總建築面積 (平方米)	租期	物業欠妥
16.	北京百得利 汽車	北京百得利 集團 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	保時捷陳列室 (擴建範圍)	3,097.7	2021年1月1日至 2023年11月30日	(i)實際用途與獲批用途不符；(ii)未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議
17.	北京百得利 國際	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	汽車銷售及維修	10,125.7	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
18.	北京百得利 國際	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	員工宿舍	112.0	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
19.	北京百得利 體驗	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	汽車銷售	1,430.5	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
20.	北京百得利 體驗	北京周氏 ⁽¹⁾	北京市海淀區 五孔橋35號院	維修及保養服務 車間、招待室 及辦公室	1,484.0	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
21.	一葦文化	北京周氏	北京市海淀區 五孔橋35號院 24號樓3M車間 二層4間庫房	倉庫	130.0	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用途不符；及(ii)未有登記租賃協議
22.	成都新保	成都日月產業 發展股份 有限公司 ⁽²⁾	成都高新區 光華工業園	車間、陳列室及 辦公室	1,664.00 (陳列室) 8,058.00 (車間及 辦公室)	2014年4月1日至 2028年2月26日	(i)實際用途與獲批用途不符；(ii)陳列室未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議
23.	成都金保	四川省川物 汽車進出口 貿易總公司 (「川物 貿易」)， 本公司的 關連人士	成都市金牛區 蜀西路173號	汽車銷售及 服務中心	9,910.0	自2014年4月1日 起計15年	(i)出租人未能取得土地使用權證；(ii)未能就工程取得所需許可及證書；及(iii)未有登記租賃協議

業 務

編號	承租人	出租人	地址	用途	總建築面積 (平方米)	租期	物業欠妥
24.	北京百得利 集團	北京周氏興業 國際貿易 有限公司， 本公司的 關連人士	北京市朝陽區 觀唐東路1號院 2-807幢	公寓及辦公室	468.4	2020年1月1日至 2024年12月31日	未有登記租賃協議 ⁽³⁾
25.	北京百得利 集團	北京周氏	北京市朝陽區 辛店路1號 靜風園8棟-1 至3層8-2	公寓及辦公室	359.1	2020年1月1日至 2024年12月31日	未有登記租賃協議 ⁽³⁾
26.	北京百得利 汽車貿易	北京百得利 集團	北京經濟技術開發 區東環北路1號1 幢和2幢	4S經銷店	6,309.3	2021年1月1日至 2023年12月31日	(i)實際用途與獲批用 途不符；及(ii)未有 登記租賃協議
27.	青島百得利 汽車	青島百得利 服務	青島市城陽區黑龍 江中路877號園區 1號樓一層南側	4S經銷店	880.0	2021年1月1日至 2025年12月31日	(i)實際用途與獲批用 途不符；及(ii)未有 登記租賃協議
				總計	80,120.8		

業 務

附註：

- (1) 該等物業位於北京海淀區一幅地塊，而北京周氏為土地使用權持有人。北京周氏擁有該等物業的擁有權。於2020年1月1日，北京周氏、百得利天津及北京百得利集團與北京百得利之星、北京百得利汽車、北京百得利國際及北京百得利體驗訂立框架協議，據此，(i)於2023年11月30日前，百得利天津有權租賃物業，並就我們位於北京海淀區的梅賽德斯－奔馳及保時捷經銷店佔用的物業向承租人收取租金；(ii)自2023年12月1日起，該等物業的擁有人北京周氏將會直接向承租人收取租金；(iii)若干物業的面積因北京百得利集團資助北京周氏進行重建及擴建而增加。因此，北京百得利集團有權於2023年11月30日之前就重建及擴建範圍進行租賃及收取租金；及(iv)自2023年12月1日起，該等擴建範圍擁有人北京周氏將直接向承租人收取租金。
- (2) 截至最後實際可行日期，天津國貿及川物貿易分別持有一家公司約45%及約34%股權。截至最後實際可行日期，其餘股東為17名個人，均為獨立第三方。
- (3) 截至最後實際可行日期，我們已整改並完成該等物業的註冊。

物業欠妥

(1) 租賃物業的實際用途與獲批用途不符

截至最後實際可行日期，(i)杭州百得利租賃的物業；(ii)北京百得利集團、北京百得利之星、北京百得利汽車、北京百得利國際、北京百得利體驗及一葦文化向北京周氏租賃的物業；及(iii)成都新保租賃的物業，用作營運我們的4S經銷店，而物業的獲批用途為工業或非住宅用途。根據中國相關法律法規，陳列室及車間業務所用物業的批准用途應為商業用途。不合規主要是由於負責向本集團租賃物業的主管人員不熟悉相關監管規定，且我們開展業務前未能建立檢討及檢查租賃物業合規狀況的詳細程序所致。

法律後果

我們的中國法律顧問告知我們，根據《中華人民共和國土地管理法》及其他相關法規，倘國有土地未用於批准用途，縣級或以上政府土地行政主管部門將責令交還土地並處以罰款。我們的中國法律顧問亦告知我們，根據《杭州市城鄉規劃條例》，若物業擁有人未經批准下更改物業用途，相關政府機關將會(i)責令物業擁有人於限時內作出修正；(ii)充公非法所得收入；及(iii)對個人施加不少於人民幣2,000元但不多於人民幣20,000元的罰款，或對單位施加介乎人民幣10,000元至人民幣100,000元的罰款。此

業 務

外，根據《北京市城鄉規劃條例》，建設項目規劃及獲批用途不得在未經批准下更改。倘物業建設單位或擁有人在物業投入使用後未經授權更改用途，相關政府機關將會根據實際用途類型責令各方於限時內作出修正，並施加獲取土地使用權價格兩倍的罰款；若情況嚴重者，土地使用權將不作補償收回。

我們的中國法律顧問亦告知我們，我們作為物業承租人無須承擔上述責任。然而，倘相關政府機關責令業主交還土地或物業，則我們面對無法繼續使用土地及租賃物業進行業務的風險。

截至最後實際可行日期已採取的整改措施及狀況

我們於2020年11月取得杭州市濱江區規劃與自然資源管理部門的書面確認函，並於2021年6月訪問該部門，確認其(i)並無發現自我們2018年1月1日起使用物業的任何違法事件，而我們並未遭受部門施加任何行政處分；及(ii)在現行有效監管要求未發生重大變化的情況下，其已確認我們使用該等物業的現況，我們可繼續於該等地塊上進行業務營運，並將不會因使用該土地及相關樓宇而遭受處罰。據中國法律顧問告知，(i)我們在法律上有權在指定用作商業用途物業內的經銷店經營車間和陳列室；及(ii)車間無需設於指定用作工業用途的物業內。

我們亦分別於2020年12月及11月訪問北京市海淀區規劃和自然資源管理部門及成都高新區城市建設及土地資源管理部門。所有受訪官員口頭確認(i)相關部門並無就有關非工業物業用途對我們施加任何行政處分；及(ii)在現行生效監管規定並無重大變動的情況下，當局認可該等物業現有用途，而我們可繼續在該等土地上進行業務營運，我們將不會因土地及相關樓宇用途受其懲處。

根據中國法律顧問作出的有關政府部門職責的公共信息查詢以及相關政府部門親身作出的確認，我們的中國法律顧問認為(i)杭州市濱江區規劃與自然資源管理部門、北京市海淀區規劃和自然資源管理部門及成都高新區城市建設及土地資源管理部門為發出或提供該等有關該等租賃物業實際用途與獲批用途不符的確認函的主管機關；及(ii)根據確認函，我們能夠繼續將該等物業用於我們的業務營運，且我們遭受相關政府機關懲處或要求交還土地及修正物業用途的風險相對較低。

業 務

倘我們無法繼續使用租賃物業經營經銷店（董事認為不大可能出現此情況），則我們已制定搬遷計劃。我們認為，實際用途與獲批用途不符的租賃物業可以北京、杭州及成都的其他合適物業代替。我們預計搬遷費用將不重大。下表載列我們估計的受影響經銷店租金費用（經參考類似場所的市場租金水平）、裝修成本（包括搬遷成本）及裝修時間的詳情：

受影響經銷店	估計每年租金費用	估計裝修成本 (陳列室及車間)	估計裝修時間
北京海淀保時捷中心	人民幣7.0百萬元	人民幣36.8百萬元	5個月
北京海淀梅賽德斯－奔馳	人民幣12.4百萬元	人民幣40.1百萬元	5.5個月
北京海淀奧迪	人民幣12.2百萬元	人民幣28.0百萬元	4.5個月
北京海淀沃爾沃	人民幣3.2百萬元	人民幣8.0百萬元	4個月
杭州捷豹－路虎	人民幣3.3百萬元	人民幣17.0百萬元	4個月
成都機場保時捷中心	人民幣1.5百萬元	人民幣24.8百萬元	6個月

(2) 我們若干租賃物業佔用的實際地盤面積超出土地使用權證的獲批面積

截至最後實際可行日期，北京百得利汽車向北京周氏租賃的物業超出土地使用權證的地盤面積。不合規主要是由於負責向本集團租賃物業的主管人員不熟悉相關監管規定，且我們開展業務前未能建立檢討及檢查租賃物業合規狀況的詳細程序所致。

法律後果

據我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國土地管理法》，倘未經批准佔用土地，縣級及以上土地行政主管部門將會責令交還非法佔用土地。非法佔用土地單位負責人及直接負責人士將會遭受行政處分，若個案涉及犯罪，刑責將會確認。就佔用超出獲批面積的土地，超出面積應被視為非法佔用土地。因此，我們作為該等物業承租人面對無法繼續使用土地及物業進行業務營運的風險。

業 務

截至最後實際可行日期已採取的整改措施及狀況

我們於2020年12月訪問北京市海淀區規劃和自然資源管理部門。受訪官員口頭確認(i)部門並無就有關物業用途對我們施加任何行政處分；及(ii)在現行生效監管規定並無重大變動的情況下，部門認可該等物業現有用途，我們可繼續在該幅土地上進行業務營運，而不會因該幅土地及相關樓宇用途受部門任何懲處。

根據中國法律顧問作出的有關政府部門職責的公共信息查詢以及相關政府部門親身作出的確認，北京市海淀區的規劃和自然資源委員會主要負責在自身司法權區內的土地及資源執法工作。因此，我們的中國法律顧問認為，(i)北京市海淀區規劃和自然資源管理部門為提供該等確認函的主管機關；及(ii)根據確認函，我們能夠繼續將該等物業用於我們的業務營運，且我們遭受相關政府機關懲處或要求交還土地及修正物業用途的風險相對較低。自2021年4月起，我們已停止使用超逾土地使用權證地盤面積的擴建範圍。

(3) 若干租賃物業缺乏所需許可及證書

截至最後實際可行日期，(i)就現時我們位於北京海淀區的4S經銷店所佔用擴建範圍（以上租賃物業表格中第6、7、11、12、13及16項項目），北京周氏並未取得建設工程規劃許可證及其他必要證書，包括建設工程施工許可證、環評批復及消防設計審核。該等擴建範圍並未完成規定的環保驗收、消防驗收及竣工驗收（統稱「相關證書」）；(ii)就成都新保租賃用作成都機場保時捷中心陳列室的若干物業（總建築面積約為1,664平方米），業主已取得土地使用權證，但未就該等物業取得必需的建設工程規劃許可證及其他相關證書；及(iii)就成都金保向川物貿易租賃的物業，業主並未取得土地使用權證及就該幅土地上的建築物取得所有必要建設工程規劃許可證及其他相關證書。不合規主要是由於負責向本集團租賃物業的主管人員不熟悉相關監管規定，且我們開展業務前未能建立檢討及檢查租賃物業合規狀況的詳細程序所致。

業 務

法律後果

據我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國城鄉規劃法》，倘未能取得建設工程規劃許可證或在未遵守建設工程規劃許可證下施工，(i)相關縣級或以上政府機關將責令停止施工；(ii)倘能夠採取修正措施消除實施計劃的影響，則修正行動須於限時內作出，並施加佔建設成本不少於5.0%但不多於10.0%的罰款；及(iii)倘無法採取修正措施消除影響，則建設須於限時內拆除。倘建設無法拆除，則違法所得收入將會沒收，並可能施加佔建設成本不多於10.0%的罰款。根據上述法律條文，我們的中國法律顧問告知我們相關責任由建設單位承擔，而我們作為物業承租人無須承擔法律後果。然而，我們面對無法繼續使用土地及相關物業進行業務營運的風險。

此外，根據《中華人民共和國土地管理法》，倘未經批准佔用土地，縣級及以上土地行政主管部門將會責令交還非法佔用土地。非法佔用土地單位負責人及直接負責人士將被處以行政處罰，若個案涉及犯罪，刑責將會確認。就佔用超出獲批面積的土地，超出面積應被視為非法佔用土地。因此，我們作為該等物業承租人面對無法繼續使用土地及物業進行業務營運的風險。

此外，據我們的中國法律顧問告知，根據《最高人民法院關於審理城鎮房屋租賃合同糾紛案件具體應用法律若干問題的解釋》，未取得必要的建設工程規劃許可證或者未按照建設工程規劃許可證的規定建設的物業，或者為未經批准而建設的臨時建築，該等物業的有關租賃協議可能被視為無效。因此，我們若干中國附屬公司就北京海淀區一塊土地上的擴建工程訂立的租賃協議以及就成都新保及成都金保訂立的租賃協議存在可能被視為無效或部份無效的潛在風險。根據適用的中國法律及法規，我們的中國法律顧問進一步告知我們，倘與上述未取得建設工程規劃許可證的物業有關的租賃協議被視為無效或部份無效，我們可能無法繼續使用相關租賃物業，但根據適用法律法規及／或相關租賃協議的違約條款（倘該等條款仍為有效及適用），我們有權向違約出租人提出索償。

業 務

截至最後實際可行日期已採取的整改措施及狀況

我們已委聘合資格第三方房屋結構檢查機構對北京市海淀區4S經銷店擴建範圍以及成都金保及成都新保租賃用於經營4S經銷店的有業權缺陷物業進行質量檢查。第三方房屋結構檢查機構已出具報告確認上述物業的結構及安全符合國家標準規定。我們亦委聘合資格第三方消防安全檢查機構對該等物業進行全面消防安全檢查。第三方消防安全監察機構已出具報告確認上述物業的消防設施及施工符合適用國家標準。

於2020年12月，我們就我們向北京周氏租用的若干擴建範圍的產權缺陷訪問北京市海淀區人民政府機關。受訪官員口頭確認(i)政府機關並未就有關物業建設對我們施加任何行政處分；及(ii)在現行監管規定並無任何重大變動的情況下，辦事處將不會採取措施拆除上述擴建面積，而我們可繼續在處所開展業務。根據北京市禁止違法建設若干規定，地方政府及縣級政府機構負責在各自行政區域內開展調查並就任何違法建築處以罰款。因此中國法律顧問認為，北京市海淀區人民政府機構有權就終止及調查該等擴建範圍業權缺陷作出口頭確認。中國法律顧問告知，該等確認指出於當前情況下並無對現行有效的監管規定作出任何重大變動，且該等擴建範圍遭相關政府部門拆除的風險較低。此外，該等擴建範圍業主北京周氏已承諾就該等物業業權缺陷產生的任何虧損向我們提供彌償。

至於成都新保租賃的物業，我們於2020年11月訪問成都高新區改革和規劃行政部門。受訪官員口頭確認(i)部門未向我們施加任何處罰；(ii)業主正在申請必要許可證及證書，並正在完成必要的物業評估及檢查程序。倘申請材料完整，則其在取得必要許可證及證書方面概無任何可預見法律障礙；及(iii)在現行監管規定並無重大變動的情況下，部門將不會主動拆除該等物業或施加任何罰款。根據中國法律顧問就成都高新區發展改革和規劃管理局職責作出的公共信息查詢以及該部門親身作出的確認，

業 務

該部門的主要職責包括房屋規劃、驗收檢查及其他相關管理工作。因此中國法律顧問認為，成都高新區發展改革和規劃管理局是有權就成都新保租賃物業建設未取得建設工程規劃許可證事宜作出確認的主管部門。中國法律顧問告知，根據該等確認，倘現行有效監管規定未發生重大變動，該等租賃物業遭相關政府部門拆除的風險較低。此外，該等物業業主已承諾就該等物業業權缺陷產生的任何虧損向我們提供彌償。

至於成都金保租賃的物業，我們於2020年11月訪問成都市金牛區人民政府機關及成都市金牛區規劃和自然資源部門。受訪官員口頭確認成都金保現時佔用的土地先前用作成都國際品牌汽車園管理委員會辦事處，其乃由成都市金牛區人民政府機關前身成立。該幅土地於2006年10月出租予川物貿易。川物貿易須在土地上興建樓宇，並使用物業經營汽車銷售及服務中心。根據企業自主經營的原則，該地塊擁有權屬於該等物業的建築商川物貿易，故有權向成都金保租賃該等物業。成都市金牛區人民政府機關亦口頭確認，其已認可該等物業的當前用途，且該等物業可繼續用於4S經銷店的業務營運。

關於川物貿易未經取得必要建設工程規劃許可證即開工的情況，我們亦於2020年11月訪問成都市金牛區綜合行政執法部門。受訪官員口頭確認(i)部門並未收到有關川物貿易的任何舉報或投訴；(ii)其於過去三年內並無記錄任何應向川物貿易施加處罰的非法活動，且川物貿易可繼續使用該土地及有關物業；(iii)在申請必要施工許可證的過程中，川物貿易及其授權的任何第三方均可繼續使用該等物業，而不會受到部門的任何處罰；及(iv)部門將不會要求拆除該等物業。

根據中國法律顧問就成都市金牛區規劃和自然資源局職責作出的公共信息查詢以及該部門親身作出的確認，該部門的主要職責包括土地資源管理。因此，中國法律顧問認為其為有權就成都金牛保時捷中心佔用土地的所有權及用途作出反饋及確認的主管部門。成都市金牛區規劃和自然資源局確認有關土地的具體用途及建築施工由成都市金牛區規劃和自然資源局的機構管理。因此，中國法律顧問認為成都市金牛區人民

業 務

政府機構是有權就土地所有權及用途作出反饋及確認的主管部門。根據成都市金牛區規劃和自然資源局及成都市金牛區人民政府機構向我們作出的口頭確認，(i)我們可繼續將該等物業用於業務營運；及(ii)我們受到處罰或相關政府部門要求我們退還土地及整改物業用途的風險較低。此外，根據中國法律顧問就成都市金牛區綜合行政執法部門職責作出的公共信息查詢以及該部門親身作出的確認，該部門的主要職責包括與城市管理、工商、環境保護及衛生有關的執法工作。因此，中國法律顧問認為成都市金牛區綜合行政執法部門是有權就未取得必要建設工程規劃許可證的土地上建造的物業作出反饋及確認的主管部門。成都市金牛區綜合行政執法部門確認，在現行有效監管規定未發生任何重大變動的前提下，成都金牛保時捷中心佔用的該等物業遭相關政府部門拆除的風險較低。

違反經銷協議

據中國法律顧問告知，根據本集團與保時捷製造商訂立的經銷協議，我們使用有業權缺陷的物業可能構成違反協議。我們於2021年3月24日收到保時捷製造商確認電郵，書面確認(i)於建立北京亦莊保時捷中心、北京海淀保時捷中心、成都金牛保時捷中心及成都機場保時捷中心時，彼等已經知悉該等物業的建設及我們的用途；(ii)彼等並無要求我們為該等物業的建設承擔責任；及(iii)該等經銷店的經銷協議已於2021年1月1日重續，有效期為三年。中國法律顧問進一步告知我們，除與保時捷的經銷協議外，我們並無因與其他品牌製造商訂立的經銷協議中使用有缺陷物業而須承擔違約責任。於往績記錄期，概無汽車製造商因我們經銷店的物業缺陷而拒絕與我們重續經銷協議。基於以上，董事認為經銷店的業權缺陷不會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

業 務

(4) 未有登記租賃協議

我們與業主訂立的所有租賃協議均未向相關中國政府機關登記，主要由於我們相關部門負責處理人員對相關監管規定不熟悉而有所疏忽，以及我們未能建立詳細程序來審查我們租賃協議的登記情況所致。我們的中國法律顧問告知我們，根據適用中國法律法規，相關中國機關可能要求我們（作為承租人）於限時內登記相關租賃協議。若我們未能做到，我們可能須就每份未有登記租賃協議支付人民幣1,000元至人民幣10,000元不等的罰款。然而，截至最後實際可行日期，相關中國機關並未就該等未有登記租賃協議對我們施加罰款，而我們的中國法律顧問告知我們，未有登記該等租賃協議將不會影響其有效性。截至最後實際可行日期，我們已就五份租賃合同於相關部門完成登記。對於我們的其餘租賃協議，由於上述與該等租賃物業有關的物業欠妥，我們無法完成登記。

有關租賃物業相關風險的進一步詳情，請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－由於租賃權益欠妥，我們或未能使用我們租賃的若干物業」。

對我們業務營運的影響及董事意見

董事認為我們租賃物業存在上述業權缺陷不會對我們的業務營運產生任何重大不利影響，原因如下：

- 截至最後實際可行日期，我們就租賃物業缺陷取得的上述相關政府部門確認未受到上級部門的質疑。據中國法律顧問告知，該等確認受上級部門質疑的可能性較低，因為該等政府部門是有權就我們在其司法權區內使用租賃物業作出確認的主管部門。中國法律顧問亦告知，所有相關政府部門的受訪人士均為提供相關監管確認的勝任人士；
- 據相關政府部門的確認，我們並無因租賃物業的業權缺陷而受到處罰或須承擔責任。截至最後實際可行日期，我們並無因業務中使用該等有業權缺陷的物業而捲入製造商、業主或任何其他第三方的任何訴訟或糾紛；

業 務

- 至於北京市海淀區4S經銷店及成都新保租賃的陳列室當前佔用的擴建範圍，業主已承諾將就該等租賃物業業權缺陷可能導致我們產生的任何虧損向我們提供補償。至於成都金保租賃的物業，由於業主尚未取得土地使用權證，倘我們無法繼續使用租賃物業經營成都金牛保時捷中心，我們已制定搬遷計劃。我們認為成都金保的租賃場所可由成都市其他適宜物業替代，估計租金費用（經參考類似場所的市場租金水平）約為每年人民幣1.6百萬元。裝修搬遷預計將持續約六個月。新場所的裝修成本（包括搬遷成本）約為人民幣26.2百萬元。假設成都金牛保時捷中心須停業六個月，我們預計成都金牛保時捷中心的搬遷將引致約人民幣565.4百萬元的收益虧損及人民幣64.9百萬元的毛利虧損；
- 在簽訂經銷協議前，我們一般須提交與各經銷店物業所有權或租賃有關的文件。我們相信有關汽車製造商在與我們訂立經銷協議前已知悉業權缺陷。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，概無任何汽車製造商因上述物業業權缺陷而終止我們的經銷協議；
- 我們已委聘第三方檢查機構對缺少相關證書的租賃物業進行結構質量及消防安全檢查。該等機構已出具檢查報告並證實該等物業的結構質量及消防設施符合適用國家標準；及
- 控股股東同意就我們擁有或租賃的物業的任何業權缺陷產生的任何虧損或負債向我們提供彌償。

我們致力確保日後合規情況

為確保我們日後全面遵從中國物業相關法律法規，我們已加強內部控制措施，包括為物業制定內部合規指引，以及制定載列在樓宇開展任何建設工程或營運前須完成及／或達成的詳盡程序及先決條件的全面合規清單。該等程序乃為確保我們將會按法律法規的規定取得相關牌照及許可證（包括土地使用權證及房屋所有權證），並跟從與樓宇施工及竣工所需程序。租賃物業方面，在訂立任何新租約前，我們進行了經加強

業 務

的盡職調查，以確保不存在任何所有權問題或法律問題。具體措施包括（其中包括）(i) 檢查相關土地使用權證及物業的房屋所有權證；(ii) 向有關土地及樓宇行政主管部門核實有關證書，並確認所有權；(iii) 向樓宇行政主管部門核實以確定是否有附屬於該物業的按揭或其他抵押；(iv) 進行實地考察；及(v) 必要時，就與遵守物業法律法規有關的問題尋求外部法律顧問意見。我們亦為董事、高級管理層及涉及物業相關事務的僱員提供持續培訓課程，以及相關中國法律法規定期更新，以提高彼等的警覺性。

法律訴訟及監管合規

法律訴訟

我們不時面臨與我們經營業務有關的訴訟、調查及申索。於往績記錄期，我們有一項涉及金額超逾人民幣1.0百萬元法律程序正在進行中。該訴訟的有關詳情載列如下：

- 於2019年，一名屬獨立第三方的個人在北京對我們提出訴訟，索取逾人民幣1.0百萬元的損害賠償，原因是彼於本集團購買的汽車在駕駛過程中起火。法院認為(i)不能排除火災是由汽車電氣系統故障引起；(ii)因汽車對人身及財產構成不合理的危險，故存在產品質量缺陷；及(iii)作為汽車經銷商，我們因汽車缺陷而須承擔對原告方的損害賠償。我們已提出上訴，二審法院於2021年4月27日作出最終判決維持一審判決，命令我們向客戶作出合共人民幣958,400元的賠償。

除上文所述者外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何針對我們或任何董事，且董事認為可能對我們的整體業務營運或財務狀況構成重大不利影響的任何待決或聲言會作出的重大法律、仲裁或行政訴訟。

業 務

不合規事件

社會保險及住房公積金供款

根據中國相關法律法規，我們須為中國員工繳納社會保險基金（包括養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險及生育保險）及住房公積金。於往績記錄期，我們部份中國經營實體並無根據中國法律法規的要求為部份員工全額繳納社會保險及住房公積金。

未全額繳納的原因

有關不合規事件發生主要是由於(i)我們經營實體的相關管理層不熟悉相關中國法律法規；及(ii)地方主管部門對相關中國法律法規的執行或詮釋不一致。

法律後果及潛在最高處罰

截至2018年12月31日止年度，(i)我們的未繳社會保險供款總額為人民幣16.1百萬元；及(ii)我們的未繳住房公積金供款總額為人民幣7.8百萬元。根據有關社會保險供款的相關中國法律法規，倘我們未按規定全額繳納社會保險供款，則有關部門或會要求我們於其規定的期限內繳納未支付的社會保險供款，且我們可能須就延遲支付按日支付相當於未繳金額0.05%的滯納金。倘我們未能於規定期限前支付該等款項，則我們可能被處以未繳供款金額一至三倍的罰款。就未繳住房公積金而言，我們或會被責令於相關部門規定的期限內繳納未繳住房公積金。倘我們未於有關規定期限內繳款，則相關中國部門可向中國法院申請強制執行。截至2018年12月31日止年度，我們已就社會保險及住房公積金供款不足金額約人民幣16.1百萬元及人民幣7.8百萬元作出撥備。特別是，我們按該通知所載支付的社會保險供款不足金額總額約為人民幣2.6百萬元，而上述我們就社會保險基金供款不足金額作出的撥備涵蓋有關金額。

於2021年4月，天津百得利汽車接獲天津市社會保險基金管理中心保稅區分中心（「天津社會保險中心」）發出的通知（「該通知」），應(i)為其員工支付2018年至2020年的全部社會保險基金供款；及(ii)根據已確定員工的在職年資支付尚未繳交的社會保險基金供款金額。截至2021年5月，天津百得利汽車已按照該要求支付全部社會保險基金供

業 務

款。除該通知外，就董事所知，天津百得利汽車並無接獲政府部門任何應支付截至最後實際可行日期的社會保險基金供款的要求。

於2021年6月24日，獨家保薦人、其中國法律顧問及我們的中國法律顧問與天津社會保險中心及天津港保稅區市人力資源和社會保障局（「天津社會保障局」）面談。根據面談結果，(i)天津社會保險中心及天津社會保障局並無主動調查及要求天津百得利汽車繳付社會保險基金供款或施加任何行政處罰；(ii)截至2019年1月，天津百得利汽車已全面審視其社會保險基金供款並進行整改；(iii)截至2021年5月，天津百得利汽車已繳付全部社會保險基金供款，並無過往供款不足或任何可導致對天津百得利汽車施加任何處罰或進行調查的情況。此外，就百得利天津，根據面談結果，天津社會保險中心及天津社會保障局並無主動調查及要求百得利天津繳付社會保險基金供款或施加任何行政處罰，並無過往供款不足或任何可導致對百得利天津施加任何處罰或進行調查的情況。據我們的中國法律顧問所告知，天津社會保險中心及天津社會保障局為作出上述確認的主管當局。

於往績記錄期，在14家未有就若干僱員作出社會保險及住房公積金全額供款的中國營運實體當中，五家實體已於2019年1月完成社會保險基金及／或住房公積金計算基礎修正（包括天津百得利汽車），而餘下9家實體已於2018年9月前完成修正。只有天津百得利汽車支付社會保險基金供款過往金額，原因如下：

- (i) 已於2018年9月前完成修正的9家實體遭受任何處罰的機會偏低。根據於2017年9月1日修訂並於2018年1月1日生效的中華人民共和國行政處罰法，除法律另有訂明外，倘違法行為在其出現後兩年內未被發現，則不會遭受行政處罰。此外，根據於2004年11月1日頒佈並於2004年12月1日生效的勞動保障監察條例，倘違反勞動保障法律、法規或規則的行為於兩年內未被勞動保障機關發現，亦未有他人舉報或投訴，則勞動保障機關將不會進行

業 務

調查。當我們於2020年10月開始審視社會保險及住房公積金供款過往不足金額時，我們並未接獲任何政府機關發出的通知，表示該9家實體的社會保險基金供款過往不足金額被視為違法；及

- (ii) 在五家已於2019年1月完成修正的實體當中，(a)天津百得利汽車的不足金額總額(約人民幣2.6百萬元)為最高；(b)作為公司重組的一部分，本公司於2020年12月出售青島百得利銷售；及(c)其餘三家實體各自的不足金額總額少於人民幣200,000元，而我們認為有關金額屬微不足道。

董事於評估我們與社會保險及住房公積金供款相關的風險時已考慮以下因素：

- (i) 截至最後實際可行日期，除該通知外，我們尚未收到相關政府部門要求我們就社會保險及住房公積金支付差額或罰款的任何通知；
- (ii) 截至最後實際可行日期，除該通知外，我們尚未收到相關中國部門發出的任何通知，指稱我們未於規定期限前全額繳納社會保險及住房公積金並要求支付該等款項；
- (iii) 於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們尚未遭受任何行政處罰、重大訴訟及法律程序，亦不知悉與我們僱員就社會保險及住房公積金發生任何重大僱員投訴或重大勞資糾紛；
- (iv) 控股股東周先生及 Chou Dynasty 已就不合規事件向本集團作出彌償保證；
- (v) 截至2018年12月31日止年度，我們就社會保險及住房公積金供款不足約人民幣16.1百萬元及人民幣7.8百萬元作出撥備；
- (vi) 倘相關政府部門要求，則我們將於規定的期限內全額供款或支付任何差額；
- (vii) 我們已制定內部控制政策，以確保我們持續遵守有關社會保險及住房公積金供款的相關法律法規；及
- (viii) 我們自2019年1月起一直遵守有關社會保險及住房公積金供款的相關中國法律法規。我們認為社會保險及住房公積金供款撥備充足，且經考慮上述原因，毋須作出進一步撥備。

基於上述情況及中國法律顧問進行的公開調查，中國法律顧問認為，我們因社會保險及住房公積金而遭受相關部門處以重大行政處罰的風險較低。鑒於上述情況，董事認為，我們未能於往績記錄期全額繳納社會保險及住房公積金，將不會對我們的業務營運或財務表現造成任何重大不利影響。

業 務

補救措施

自2018年起，本集團經營實體已採取多項整改措施。由於各地的社會保險及住房公積金基數調整政策，繳費基數僅能於一年內的指定月份調整並向相關部門備案，因此本集團經營實體僅能於2019年1月前全部完成社會保險及住房公積金繳費基數調整手續。至2019年1月，本集團所有經營實體均已完成有關整改。此外，我們已加強內部政策，據此，我們的審計部門及人力資源部門將定期檢查社會保險及住房公積金供款的合規情況。我們將及時整改任何不合規事件。

於往績記錄期，除上文本節「物業」及「健康、安全生產、社會及環境事宜」所披露的不合規事件外，我們並無發生違反法律或法規，且董事認為整體上在任何重大方面負面地反映我們、董事或高級管理層以合規方式經營的能力及傾向的任何重大不合規事件。我們的中國法律顧問認為，除本節「物業」及「健康、安全生產、社會及環境事宜」所披露的不合規事件以及本文件「風險因素－與我們業務有關的風險－我們未有遵守中國若干法律法規可能導致我們被處以行政處罰或罰款」以及「風險因素－與我們業務有關的風險－由於租賃權益欠妥，我們或未能使用我們租賃的若干物業」所披露與該等不合規事件有關的風險外，我們於往績記錄期及直至最後實際可行日期已在所有重大方面遵守全部相關中國法律及法規。

風險管理及內部控制

內部控制

我們已於2020年1月委聘獨立顧問公司（「內控顧問」），以對涉及（其中包括）收益及收款、購買及支付、固定資產管理、人力資源、財務管理、財務申報、稅項及保險的關鍵內部控制措施及流程進行獨立檢討。內控顧問就上述主要業務程序向管理層提供加強內部控制措施的推薦建議，以供管理層考慮。我們已採納推薦建議並實施相關措施。內控顧問已於2020年12月對改正後控制進行跟進檢討。經考慮內控顧問編製的報告，董事確認內控顧問提供的所有主要推薦建議均已獲採納，且我們已作出相應改正行為，以解決我們內部控制的缺陷及不足。

業 務

我們計劃定期向董事、高級管理層及僱員提供相關中國法律及法規的持續培訓課程，以積極識別任何涉及潛在不合規事項的任何隱患及問題。我們指派人員以負責確保我們持續遵守規管我們業務營運的相關中國法律及法規，並監督任何必要措施的實施。

經考慮我們針對本節「物業－我們致力確保日後合規情況」披露的物業採取的內部控制措施，且董事會在專業外部顧問的協助下（倘需要）進行持續監察及監督，董事認為(i)我們經加強的內部控制措施屬充足有效；(ii)董事的合適性符合上市規則第3.08及3.09條；及(iii)根據上市規則第8.04條，本公司適合[編纂]。基於獨家保薦人對國際控制顧問編製的報告及其他盡職調查文件的審閱、與董事、內控顧問及中國法律顧問進行的探討，以及董事的確認，獨家保薦人同意董事的觀點。

風險管理

管理層已設計及實施風險管理政策以解決我們識別各種與營運相關的潛在風險，包括戰略風險、經營風險、財務風險及法律風險。有關管理層識別的主要風險，請參閱本文件「風險因素」。我們的風險管理政策制定識別、分析、分類、降低及監控各種風險的程序。董事會負責監督整體風險管理以及適時評估及批准我們的風險管理政策。我們的風險管理政策亦制定在營運中識別的風險匯報層級。

為監督我們[編纂]後持續實施風險管理政策及企業管治措施的情況，我們已採納或將會採納（其中包括）以下風險管理及內部控制措施：

- 建立審核委員會，負責監管我們的財務記錄、內部控制程序及風險管理系統。有關該等委員會成員的資歷及經驗，以及審核委員會職責的詳細描述，請參閱本文件「董事及高級管理層－董事會委員會－審核委員會」；
- 委任邁時資本有限公司擔任我們的合規顧問（自[編纂]日期起生效），以就上市規則及香港其他適用證券法律法規之持續合規情況提供建議；及

業 務

- 委聘外部法律顧問以就遵守上市規則的情況向我們提供意見，並確保我們遵守相關監管規定及適用法律（如有必要）。

此外，我們已採取若干打擊貪腐及欺詐活動的內部規定，包括防止收取賄賂及回扣以及濫用公司資產的措施。實施該等規定的主要方法及流程包括：

- 授權我們的審計部門負責日常執行我們的反貪腐、反賄賂、反洗錢及反欺詐措施，包括處理投訴及進行內部調查；
- 定期向高級管理層及僱員進行反貪腐合規培訓，增強其有關適用法律及法規的知識，提高其合規能力，並將相關政策及明確禁止的違規事項載入僱員手冊；及
- 針對任何已識別貪腐或欺詐活動採取整改措施，評估已識別貪腐或欺詐活動，並提出及建立預防措施以避免未來違規事項。

董事認為，該等控制及措施屬充足有效，能夠避免發生貪腐、賄賂或其他僱員不當行為。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們概無因與金錢或非金錢賄賂活動有關的申索或指控而受到任何政府調查或訴訟。