

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告之內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本公告全部或任何部份內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。

CIMC Vehicles (Group) Co., Ltd.

中集車輛(集團)股份有限公司

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：1839)

截至2020年12月31日止年度

全年業績公告

財務概要

		截至12月31日止年度		
		2020年	2019年	變動
收入	人民幣／千元	26,247,156	23,220,206	+13.0%
年內利潤	人民幣／千元	1,269,347	1,326,461	-4.3%
本公司所有者應佔利潤	人民幣／千元	1,131,545	1,210,643	-6.5%
毛利率	%	11.7	12.9	-1.2個百分點
年內利潤率	%	4.8	5.7	-0.9個百分點
本公司所有者應佔利潤率	%	4.3	5.2	-0.9個百分點
每股盈利				
— 基本及攤薄	人民幣／元	0.64	0.75	-0.11

中集車輛(集團)股份有限公司(「本公司」, 及其附屬公司, 統稱「本集團」) 董事會(「董事會」) 謹此公佈本集團截至2020年12月31日止年度(「報告期」) 的經審核財務業績, 連同截至2019年12月31日止年度的比較數字如下:

綜合利潤表

	附註	截至12月31日止年度	
		2020年 人民幣/千元	2019年 人民幣/千元
收入	4	26,247,156	23,220,206
銷售成本		(23,186,611)	(20,235,437)
毛利		3,060,545	2,984,769
銷售及分銷費用		(665,769)	(596,778)
行政費用		(1,253,876)	(1,300,427)
金融資產及財務擔保合同減值 (損失)/轉回淨額		(59,352)	1,181
其他收益	5	445,615	367,747
其他(損失)/利得 - 淨額	6	(9,465)	129,383
經營利潤		1,517,698	1,585,875
財務收益		51,758	104,777
財務費用		(65,171)	(132,946)
財務費用 - 淨額		(13,413)	(28,169)
應佔聯營公司及合營企業淨利潤		13,416	13,037
除所得稅前利潤		1,517,701	1,570,743
所得稅費用	7	(248,354)	(244,282)
年內利潤		1,269,347	1,326,461
下列人士應佔:			
本公司所有者		1,131,545	1,210,643
非控制性權益		137,802	115,818
		1,269,347	1,326,461
每股盈利(以每股人民幣元列示)			
- 基本及攤薄	8	0.64	0.75

綜合全面收益表

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
年內利潤	1,269,347	1,326,461
其他綜合(虧損)／收益：		
可能重新分類至損益的項目		
外幣折算差額	(128,146)	61,679
現金流量套期	1	(141)
年內其他綜合(虧損)／收益，扣除稅項	(128,145)	61,538
年內總綜合收益	<u>1,141,202</u>	<u>1,387,999</u>
下列人士應佔年內全面收益總額：		
本公司所有者	1,004,517	1,270,813
非控制性權益	<u>136,685</u>	<u>117,186</u>
	<u>1,141,202</u>	<u>1,387,999</u>

綜合資產負債表

	於12月31日	
	2020年	2019年
附註	人民幣／千元	人民幣／千元
資產		
非流動資產		
不動產、工廠及設備	4,516,730	4,016,070
使用權資產－土地使用權	799,986	746,961
使用權資產	203,515	136,938
投資性房地產	385,673	382,659
無形資產	536,011	554,772
按權益法入賬的投資	183,521	252,287
遞延所得稅資產	144,165	169,667
其他非流動資產	90,028	59,178
	6,859,629	6,318,532
流動資產		
存貨	3,792,612	3,829,425
可收回稅項	154,405	117,581
其他流動資產	36,291	12,227
合同成本	1,000	10,668
應收賬款及票據	10 2,861,016	2,304,107
預付款項及其他應收款	11 538,336	650,331
按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	136,785	215,255
按公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	856,221	1,059,722
衍生金融工具	619	778
受限制現金	268,038	278,780
現金及現金等價物	4,269,376	3,791,161
	12,914,699	12,270,035
持有待售資產	50,832	92,517
	12,965,531	12,362,552
資產總額	19,825,160	18,681,084

綜合資產負債表(續)

	附註	於12月31日	
		2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
負債			
非流動負債			
借款	12	394,844	88,500
非流動租賃負債		160,064	96,031
遞延收益		55,104	25,659
長期應付款		29,790	562
遞延所得稅負債		127,763	128,483
		<u>767,565</u>	<u>339,235</u>
流動負債			
應付賬款及票據	13	4,344,002	3,617,559
其他應付款項及預提費用	14	2,196,838	2,001,109
合同負債		767,577	524,557
借款	12	830,613	1,566,176
租賃負債		25,945	27,276
所得稅負債		133,233	117,124
衍生金融工具		114	—
撥備		175,953	125,417
遞延收入		49,918	141,957
其他流動負債		84,702	—
		<u>8,608,895</u>	<u>8,121,175</u>
負債總額		<u><u>9,376,460</u></u>	<u><u>8,460,410</u></u>
資產淨額		<u><u>10,448,700</u></u>	<u><u>10,220,674</u></u>
權益			
股本		1,765,000	1,765,000
儲備		3,608,694	3,682,651
保留盈利		4,588,540	4,302,864
本公司所有者應佔權益		<u>9,962,234</u>	<u>9,750,515</u>
非控制性權益		<u>486,466</u>	<u>470,159</u>
權益總額		<u><u>10,448,700</u></u>	<u><u>10,220,674</u></u>

綜合權益變動表

	本公司所有者應佔				非控制性 權益	權益 總計
	股本	儲備	保留 盈利	總計		
	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元		
於2019年1月1日的結餘	1,500,000	2,390,316	3,597,364	7,487,680	460,029	7,947,709
綜合收益						
年內利潤	-	-	1,210,643	1,210,643	115,818	1,326,461
外幣折算差額	-	60,311	-	60,311	1,368	61,679
現金流量套期	-	(141)	-	(141)	-	(141)
年內總綜合收益	-	60,170	1,210,643	1,270,813	117,186	1,387,999
與所有者以其所有者身份進行的交易						
首次公開發售發行普通股，扣除承銷佣金 及其他發行成本（「首次公開發售」）	265,000	1,132,737	-	1,397,737	-	1,397,737
非控制性權益的注資	-	1,271	-	1,271	(929)	342
收購於一間附屬公司的額外權益	-	(6,986)	-	(6,986)	(81,840)	(88,826)
轉撥至法定盈餘儲備	-	105,143	(105,143)	-	-	-
已付股息	-	-	(400,000)	(400,000)	-	(400,000)
附屬公司向非控股權益作出的股息分派	-	-	-	-	(33,294)	(33,294)
出售於附屬公司的權益	-	-	-	-	9,007	9,007
與擁有人以其擁有人身份進行的交易總額	265,000	1,232,165	(505,143)	992,022	(107,056)	884,966
於2019年12月31日的結餘	<u>1,765,000</u>	<u>3,682,651</u>	<u>4,302,864</u>	<u>9,750,515</u>	<u>470,159</u>	<u>10,220,674</u>

綜合權益變動表（續）

	本公司所有者應佔				非控制性 權益	權益 總計
	股本	儲備	保留 盈利	總計		
	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元	人民幣／ 千元
於2020年1月1日的結餘	1,765,000	3,682,651	4,302,864	9,750,515	470,159	10,220,674
綜合收益						
年內利潤	-	-	1,131,545	1,131,545	137,802	1,269,347
外幣折算差額	-	(127,029)	-	(127,029)	(1,117)	(128,146)
現金流量套期	-	1	-	1	-	1
年內總綜合收益	-	(127,028)	1,131,545	1,004,517	136,685	1,141,202
與所有者以其所有者身份進行的交易						
收購於一間附屬公司的額外權益	-	(568)	-	(568)	(153)	(721)
轉撥至法定盈餘儲備	-	51,619	(51,619)	-	-	-
已付股息	-	-	(794,250)	(794,250)	-	(794,250)
附屬公司向非控股權益作出的股息分派	-	-	-	-	(123,457)	(123,457)
其他	-	2,020	-	2,020	3,232	5,252
與擁有人以其擁有人身份進行的交易總額	-	53,071	(845,869)	(792,798)	(120,378)	(913,176)
於2020年12月31日的結餘	<u>1,765,000</u>	<u>3,608,694</u>	<u>4,588,540</u>	<u>9,962,234</u>	<u>486,466</u>	<u>10,448,700</u>

綜合現金流量表

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
經營活動現金流量		
經營所得現金	2,961,222	2,076,166
已付所得稅	(214,284)	(230,362)
經營活動所得現金流量淨額	2,746,938	1,845,804
投資活動所得現金流量		
購買物業、廠房及設備	(1,071,702)	(874,829)
購買無形資產	(82,824)	(4,173)
購買使用權資產－土地使用權	(32,005)	(100,642)
出售物業、廠房及設備、無形資產、 投資物業及土地使用權所得款項	240,008	82,356
購買按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產	–	(196,451)
出售按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產的所得款項	80,000	2,197
收購附屬公司，扣除所得現金淨額	(1,389)	–
收購聯營公司	(6,800)	(13,130)
出售聯營公司及一間合營企業的所得款項	109,587	–
關聯方償還貸款	–	174,846
收取關聯方的利息	–	18,025
來自聯營公司的股息	5,297	17,959
投資活動的現金流出淨額	(759,828)	(893,842)

綜合現金流量表(續)

截至12月31日止年度

	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
融資活動所得現金流量		
向關聯方借款	-	31,700
償還關聯方借款	-	(931,765)
已付關聯方利息開支	-	(8,362)
銀行借款所得款項	2,272,593	1,829,733
向第三方借款所得款項	29,500	-
償還銀行借款	(2,701,812)	(1,466,129)
銀行借款利息開支	(60,739)	(120,056)
發行普通股所得款項	-	1,487,545
支付普通股發行成本	(15,748)	(74,061)
與非控股權益交易	-	(131,851)
已付本公司擁有人的股息	(794,250)	(400,000)
已付附屬公司非控股權益的股息	(88,548)	(7,466)
租賃負債本金部分的現金付款	(40,196)	(28,695)
融資活動的現金(流出)／流入淨額	(1,399,200)	180,593
現金及現金等價物增加淨額	587,910	1,132,555
年初現金及現金等價物	3,791,161	2,616,979
現金及現金等價物匯兌(損失)／收益	(109,695)	41,627
年末現金及現金等價物	4,269,376	3,791,161

1 一般資料

中集車輛(集團)股份有限公司(「本公司」)為經由深圳市人民政府於1996年8月9日發佈的外經貿深合資證字(1996)(0861號)批准註冊成立的中外合營企業。於2018年10月23日，本公司變更為股份有限公司，註冊資本為人民幣1,500,000,000元。本公司H股股份於2019年7月11日在香港聯合交易所有限公司主板上市。

本公司註冊辦事處的地址為中華人民共和國(「中國」)廣東省深圳市南山區蛇口港灣大道2號。

本公司及其附屬公司(統稱為「本集團」)主要從事設計、製造及銷售多種半掛車及專用車上裝並於中國、北美、歐洲及其他地區提供相關服務。

本公司的最終控股公司為中國國際海運集裝箱(集團)股份有限公司(「中集集團」)，該公司於中國成立，其H股及A股分別於香港聯合交易所有限公司及中國深圳證券交易所上市。

除另有說明外，截至2020年12月31日止年度的該等綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈列。該等綜合財務報表已經在2021年3月25日經董事會批准發佈。

2 重要會計政策摘要

本附註載列於編製該等綜合財務報表時所採納的主要會計政策清單。除另有說明外，該等政策於所有呈報年度貫徹應用。財務報表乃就由本公司及其附屬公司組成的本集團編製。

2.1 編製基準

本集團的綜合財務報表乃按照國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)編製。該等綜合財務報表已按歷史成本法編製，並就按公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產及按公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、衍生金融工具以及按公允價值列賬的投資物業作重估調整。

編製符合國際財務報告準則的綜合財務報表須運用若干關鍵會計估計，管理層亦需在應用本集團會計政策過程中行使判斷。

(a) 本集團採納的新訂及經修訂準則

本集團已就其自2020年1月1日開始的年度報告期間首次應用以下準則及修訂本：

- 國際會計準則第1號及第8號(修訂本)－重要之定義
- 國際財務報告準則第3號(修訂本)－業務之定義
- 國際財務報告準則第9號、國際會計準則第39號和國際財務報告準則第7號(修訂本)－修訂財務報告的概念框架和利率基準改革
- 國際財務報告準則第16號(修訂本)－COVID-19相關之租金寬減

(b) 尚未採納的新訂準則及詮釋

截至2020年12月31日的報告期間，已頒佈但非強制採納，而本集團亦未提前採納的若干新會計準則及詮釋如下：

		於以下日期或 之後開始的 財政年度生效
國際財務報告準則第17號	保險合約	2021年1月1日
國際會計準則第1號(修訂本)	流動負債和非流動負債的分類	由2022年1月1日 延後至2023年1月1日
國際會計準則第16號(修訂本)	不動產、廠房及設備： 預期使用前產生的收益	2022年1月1日
國際財務報告準則第3號(修訂本)	概念框架之參照	2022年1月1日
國際會計準則第37號(修訂本)	負義務之合同－合同履約成本	2022年1月1日
國際財務報告準則第10號及 國際會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營 企業之間的資產出售或注資	待定

上述新訂準則、準則修訂本及詮釋於2021年1月1日或之後開始的年度期間生效，且並無應用於編製該等綜合財務報表。本集團正在評估上述新訂準則及現有準則修訂本對本集團綜合財務報表的影響。

3 分部資料

本集團的業務活動（可獲提供獨立綜合財務報表）乃由主要經營決策者定期檢討及評估。本集團的主要經營決策者由首席執行官（「首席執行官」）擔任。由於專用車的生產及銷售業務存在相似經濟特徵，且同時在產品的性質、客戶類型、銷售產品或提供勞務的方式，以及受法律、行政法規的影響等各方面具有相似性，本集團視為一個經營分部。因此本集團無報告分部資料。

本集團按不同地區列示的資料如下：

	截至2020年12月31日止年度				
	中國 人民幣／ 千元	北美 人民幣／ 千元	歐洲 人民幣／ 千元	其他地區 人民幣／ 千元	總計 人民幣／ 千元
銷售車輛	18,085,108	3,692,053	1,482,786	958,180	24,218,127
銷售零部件	686,732	638,196	319,282	10,307	1,654,517
其他收益	229,884	—	114,116	30,512	374,512
收益總計	19,001,724	4,330,249	1,916,184	998,999	26,247,156
車輛銷售成本	(16,166,702)	(3,200,916)	(1,370,261)	(825,157)	(21,563,036)
零部件銷售成本	(593,298)	(574,502)	(245,423)	(6,261)	(1,419,484)
其他成本	(92,509)	—	(91,230)	(20,352)	(204,091)
成本總計	(16,852,509)	(3,775,418)	(1,706,914)	(851,770)	(23,186,611)
毛利	<u>2,149,215</u>	<u>554,831</u>	<u>209,270</u>	<u>147,229</u>	<u>3,060,545</u>
	截至2019年12月31日止年度				
	中國 人民幣／ 千元	北美 人民幣／ 千元	歐洲 人民幣／ 千元	其他地區 人民幣／ 千元	總計 人民幣／ 千元
銷售車輛	12,954,643	5,152,966	2,034,993	1,256,686	21,399,288
銷售零部件	582,254	608,500	295,903	14,563	1,501,220
其他收益	185,311	—	126,073	8,314	319,698
收益總計	13,722,208	5,761,466	2,456,969	1,279,563	23,220,206
車輛銷售成本	(11,481,799)	(4,435,986)	(1,848,715)	(1,048,278)	(18,814,778)
零部件銷售成本	(473,388)	(553,540)	(225,824)	(11,649)	(1,264,401)
其他成本	(55,620)	—	(97,659)	(2,979)	(156,258)
成本總計	(12,010,807)	(4,989,526)	(2,172,198)	(1,062,906)	(20,235,437)
毛利	<u>1,711,401</u>	<u>771,940</u>	<u>284,771</u>	<u>216,657</u>	<u>2,984,769</u>

毛利調節為年度利潤如下：

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
毛利	3,060,545	2,984,769
銷售及分銷費用	(665,769)	(596,778)
行政費用	(1,253,876)	(1,300,427)
金融資產及財務擔保合同 減值(損失)／轉回淨額	(59,352)	1,181
其他收益	445,615	367,747
其他(虧損)／利得－淨額	(9,465)	129,383
財務費用－淨額	(13,413)	(28,169)
應佔聯營公司及合營企業淨利潤	13,416	13,037
所得稅費用	(248,354)	(244,282)
年內利潤	1,269,347	1,326,461

於截至2020年12月31日及2019年12月31日止年度，概無來自單一外部客戶的收益佔本集團收益的10%或以上。

4 收入

本集團以下列主要產品線於某一時間段及於某一時間點自轉讓貨物及服務產生收入：

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
來自客戶合同的收入：		
銷售車輛	24,218,127	21,399,288
銷售零部件	1,654,517	1,501,220
其他收益	253,497	249,160
	26,126,141	23,149,668
於某一時間點確認	25,960,090	22,997,030
隨時間推移確認	166,051	152,638
來自其他來源的收入：		
租金收入	121,015	70,538
	26,247,156	23,220,206

5 其他收益

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
政府補助	242,481	238,431
銷售廢料	126,673	98,837
增值服務(a)	4,351	21,764
其他	72,110	8,715
	445,615	367,747

(a) 增值服務主要為提供產品保險購買服務及其他必要的認證。

6 其他(損失)／利得－淨額

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
投資性房地產的公允價值利得	3,060	231
匯兌(損失)／收益淨額	(112,811)	45,624
出售附屬公司收益／(損失)淨額	7,938	(9,571)
出售不動產、工廠及設備的收益	9,553	21,472
出售無形資產虧損	—	(657)
出售土地使用權收益	44,834	34,582
核銷應付款項	11,869	8,607
出售按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產／負債以及衍生金融工具 之收益／(虧損)	4,598	(409)
按公允價值計量且其變動計入損益的 金融資產／負債以及 衍生金融工具的公允價值收益	9,957	18,843
出售聯營公司及合營企業(虧損)／收益淨額	(33)	177
罰沒收入	6,610	7,441
其他	4,960	3,043
	(9,465)	129,383

7 所得稅費用

本集團截至2020年12月31日及2019年12月31日止年度的所得稅費用分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
即期所得稅	222,932	233,416
遞延所得稅	25,422	10,866
所得稅費用	248,354	244,282

(a) 中國大陸企業所得稅(「企業所得稅」)

本集團就其中國營運的所得稅撥備，乃根據有關現行法例、詮釋及慣例，就截至2020年12月31日及2019年12月31日止年度的應課稅利潤按稅率25%計算。

(b) 其他司法權區的企業所得稅

本集團的若干附屬公司位於其他司法權區，包括香港、美國、歐洲、東亞及南非等。有關司法權區的現行稅率介乎15%至30%。

8 每股盈利

(a) 基本

每股基本盈利按本公司擁有人應佔利潤除以於截至2020年12月31日及2019年12月31日止年度的已發行或視作已發行的普通股加權平均數計算。

	截至12月31日止年度	
	2020年	2019年
本公司擁有人應佔利潤(人民幣／千元)	1,131,544	1,210,643
已發行普通股加權平均數(千股)	1,765,000	1,610,417
每股盈利－基本(每股人民幣元)	0.64	0.75

(b) 攤薄

截至2020年12月31日及2019年12月31日，由於概無已發行的潛在攤薄普通股，每股攤薄盈利等於每股基本盈利。

9 股息

本公司向股東宣派的股息如下：

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
應付股息：		
於年初	-	-
已宣派股息	794,250	400,000
已支付股息	(794,250)	(400,000)
於年末	<u>-</u>	<u>-</u>

10 貿易應收款項及票據

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
應收票據－第三方	53,021	13,578
應收票據－關聯方	5,500	-
	<u>58,521</u>	<u>13,578</u>
應收賬款－第三方	2,839,581	2,350,360
應收賬款－關聯方	118,069	61,991
	<u>2,957,650</u>	<u>2,412,351</u>
	3,016,171	2,425,929
減：減值準備	(155,155)	(121,822)
應收賬款及票據－淨額	<u>2,861,016</u>	<u>2,304,107</u>

- (a) 本集團授出的貿易應收款項信貸期通常介乎30天至180天。總貿易應收款項根據確認日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
3個月以內	2,396,480	1,872,486
3至12個月	418,779	414,206
1至2年	74,755	37,282
2年以上	67,636	88,377
	2,957,650	2,412,351

於2020年12月31日，應收票據的賬齡為一年內（2019年12月31日：一年內）。

- (b) 貿易應收款項的減值撥備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
於年初	121,618	141,102
減值撥備撥回	47,106	(5,230)
因不可收回而撇銷的應收款項	(15,607)	(14,447)
貨幣換算差額	(618)	193
於年末	152,499	121,618

已減值應收款項撥備的撥回已計入綜合利潤表之「金融資產及財務擔保合同減值虧損（損失）／轉回淨額」。

- (c) 本集團應收賬款的賬面值以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
人民幣	1,925,949	1,299,553
美元	691,823	818,243
英鎊	187,775	182,242
歐元	35,552	33,105
其他	116,551	79,208
	2,957,650	2,412,351

於2020年12月31日及2019年12月31日，應收票據主要以人民幣計值。

11 預付款項及其他應收款

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
原材料預付款項－第三方	233,591	334,962
原材料預付款項－關聯方	22,194	6,412
	255,785	341,374
減：減值準備	(5,672)	(6,202)
	250,113	335,172
應收關聯方款項	28,508	54,122
應退稅項	32,532	49,415
租金及其他按金	122,655	76,040
車貸代償款	27,673	48,460
來自員工及第三方的其他應收款	82,532	94,972
其他	17,905	32,707
	311,805	355,716
減：減值準備	(23,582)	(40,557)
	288,223	315,159
預付款項及其他應收款總額	538,336	650,331

12 借款

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
計入非流動負債：		
銀行借款	300,000	—
銀行借款，有擔保(a)	94,844	88,500
	394,844	88,500
計入流動負債：		
銀行借款	565,962	1,496,106
銀行借款，有擔保(a)	264,325	62,600
自第三方貸款	326	2,190
已貼現票據	—	5,280
	830,613	1,566,176
	1,225,457	1,654,676

- (a) 該等銀行借款由本公司附屬公司借入並由本公司擔保。
- (b) 於2020年12月31日，長期借款的加權平均利率為3.49%（2019年12月31日：5.23%），而短期借款的加權平均利率為3.14%（2019年12月31日：4.24%）。

於2020年12月31日及2019年12月31日，本集團的借款以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
人民幣	642,169	651,630
美元	143,964	609,361
英鎊	365,569	328,489
歐元	73,429	57,975
澳元	326	7,221
	1,225,457	1,654,676

本集團借款的利率變動風險及合同重新訂價日期（以較早者為準）如下：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
3個月或以內	76,457	605,664
3至12個月	493,455	421,147
1至2年	—	88,500
2至5年	394,844	—
	964,756	1,115,311

- (c) 銀行及其他借款的還款期限如下：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
1年內	830,613	1,566,176
1至2年	—	88,500
2至5年	394,844	—
	1,225,457	1,654,676

13 應付賬款及票據

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
第三方	4,231,403	3,528,921
關聯方	112,599	88,638
	4,344,002	3,617,559

- (a) 本集團供應商授出的應付賬款信貸期通常介乎30至90天。應付賬款項及票據按確認日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
0至30天	2,759,411	2,482,882
31至60天	1,078,989	772,185
61至90天	228,595	150,027
90天以上	277,007	212,465
	4,344,002	3,617,559

- (b) 本集團應付賬款及票據的賬面值以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
人民幣	3,658,354	2,879,111
英鎊	311,673	317,914
美元	286,551	363,663
歐元	55,006	36,407
澳元	14,933	10,016
其他	17,485	10,448
	4,344,002	3,617,559

- (c) 於2020年12月31日及2019年12月31日，應付賬款及票據的公允價值與其賬面值相若。

14 其他應付款項及預提費用

	於12月31日	
	2020年 人民幣／千元	2019年 人民幣／千元
應付關聯方款項	147,599	155,452
向非控股權益應分派之股息	34,908	25,828
應付工資及福利	676,825	637,560
按金及暫收款項	313,094	201,565
質量保證金	149,428	215,546
應付貨運費用	10,708	11,033
設備及土地使用權應付款項	37,610	24,201
車輛貸款財務擔保	38,966	29,695
其他應付稅項	142,424	88,372
應計費用	467,474	366,103
持作銷售之資產之預收款項	—	118,265
應計上市費用	5,321	21,453
預收拆遷補償款	74,827	—
其他	97,654	106,036
	2,196,838	2,001,109

管理層討論與分析

本集團是全球領先的半掛車及專用車高端製造企業，根據Global Trailer於2020年公佈全球半掛車生產企業按產量排名的數據，本集團是全球排名第一的半掛車生產企業，在全球主要市場開展七大類半掛車的生產、銷售和售後市場服務；在中國市場，本公司是具有競爭能力和創新精神的專用車上裝生產企業，同時也是冷藏廂式車廂體的製造企業。

本公司於2002年進入行業以來，圍繞「專注、創新」所形成的經營優勢、技術優勢。在國內，本公司運營「通華」、「華駿」、「深揚帆」、「瑞江汽車」、「凌宇汽車」、「梁山東岳」等行業知名品牌；在北美，本公司運營「Vanguard」、「CIE」等知名品牌；在歐洲，本公司運營「SDC」和「LAG」兩個歷史悠久的知名品牌。此外，本公司與眾多知名客戶在全球半掛車業務領域展開合作，包括國內外物流運輸企業和掛車租賃公司；在中國專用車業務領域，本公司和國內主要重卡企業建立了緊密的合作夥伴關係。

經過多年不斷探索與發展，本公司形成應對當前全球化背景下的「跨洋經營、當地製造」的經營模式，並最大程度地發揮了本公司在全球22家生產工廠和10家組裝工廠的生產能力、裝配能力、全球供應鏈管理能力和全球配送的物流管理能力。

本公司從2014年起開始探索建設「高端製造體系」，目前在境內外已建成12家半掛車生產「燈塔」工廠、6家專用車上裝生產「燈塔」工廠、2家冷藏廂式車廂體生產「燈塔」工廠，並搭建了多個系列半掛車產品的「產品模塊」與數字化研發平台，本公司將繼續致力於全面搭建和完善「高端製造體系」，保持本公司的持續競爭優勢。

主要產品：

(1) 全球半掛車產品主要包括七大產品類別：

- ① 集裝箱骨架車
- ② 平板車及其衍生車型，主要包括欄板車及倉柵車
- ③ 側簾半掛車
- ④ 廂式半掛車
- ⑤ 冷藏半掛車
- ⑥ 罐式半掛車，主要包括粉罐車及液罐車
- ⑦ 其他特種類半掛車，主要包括中置軸轎運車及碼頭車等

(2) 中國專用車上裝生產和專用車整車銷售：

- 城市渣土車上裝
- 水泥攪拌車上裝生產和整車銷售

(3) 冷藏廂式車廂體生產和整車銷售

第I章 2020年業務回顧及分析

一、宏觀環境描述和行業需求的變化

1. **2020年**，新冠肺炎疫情在全球範圍內爆發和蔓延，嚴重影響全球經濟活動。2020年6月，中國政府提出「國內循環為主、國際國內互促的雙循環發展」新格局，其中，「內循環」的提出為中國各種類型的物流業提供了廣闊的發展空間。進入2020年下半年，海外多國疫情出現反覆，全球經濟處於下行壓力中，而新冠肺炎疫苗的普及將助力全球經濟重啟，全球物流運輸與半掛車的需求有望在經濟復甦中受益。
2. **中國半掛車**，第二代半掛車新國標GB1589-2016與GB7258-2017在2020年全面生效，國務院安全生產委員會組織開展貨車非法改裝專項整治工作，預防和遏制貨車非法改裝行為，保障道路運輸安全。在中央財經委員會第八次會議上，建設現代流通體系正式成為國家重要戰略，有力推動了行業的高質量發展。
3. **中國專用車**，在中國基礎建設及「新基建」投資力度加大等政策刺激下，根據中國汽車工業協會公佈數據，2020年重卡銷量同比增長38.2%。在中國政府全面實施國家第六階段機動車污染物排放標準、環保治理趨嚴、更大範圍治超治限、以及國家第三階段機動車污染物老舊車淘汰的共同作用下，本集團大力經營的智能環保型城市渣土車和輕量化耐用性水泥攪拌車保持良好的增長態勢。
4. **中國冷藏車**，2020年，新冠肺炎疫情促使更多人選擇通過電商模式來採購日常消費品，生鮮物流的需求快速增長。同時，新冠肺炎疫情的蔓延導致全球對低溫運輸醫療藥品與生物製品需求激增，刺激了醫療冷鏈的需求，中國冷鏈市場規模持續擴大。2020年，中國政府構建國家骨幹冷鏈物流基礎設施網絡，並計劃於2021年3月11日實施強制性標準《食品安全國家標準食品冷鏈物流衛生規範》，將引導冷鏈物流市場的規範運營。

二、主營業務的收入和毛利率回顧

報告期內，本集團在全球銷售各類半掛車131,327輛（2019年：117,707輛），在中國銷售專用車上裝56,449台／套（2019年：46,267台／套），在中國銷售冷藏廂式車廂體6,049台／套（2019年：4,455台／套）。全球經濟受到新冠肺炎疫情的影響，中國政府提出「國內循環為主、國際國內互促的雙循環發展」新格局，為中國物流運輸市場與高端製造業帶來了廣闊的發展空間。本公司在中國市場的各業務板塊錄得強勁增長，並帶動整體收入表現，實現收入合計人民幣26,247.2百萬元，同比增長13.0%，創歷史新高。

各項核心業務的收入和毛利率詳述如下：

1. 2020年全球半掛車業務

	截至2020年12月31日止年度		
	收入 人民幣／百萬元	毛利總額 人民幣／百萬元	毛利率 %
中國半掛車	7,446.6	1,009.1	13.6
北美半掛車	3,692.1	491.1	13.3
歐洲半掛車	1,482.8	112.5	7.6
其他市場半掛車	958.2	133.0	13.9
小計	<u>13,579.7</u>	<u>1,745.7</u>	<u>12.9</u>

作為全球領先的半掛車高端製造企業，本集團半掛車「燈塔」工廠凸顯規模優勢，在液罐半掛車、粉罐半掛車、廂式半掛車及集裝箱骨架車等主力產品上，本集團憑藉「微創新」，穩居第一梯隊。2020年，本集團基於多年發展的「跨洋經營」紮實基礎，和下屬各企業的「當地製造」，全球半掛車業務穩健發展，其中，中國市場增長顯著。

2020年中國半掛車業務儘管受到新冠肺炎疫情的影響，本集團在對復工復產進行科學管理與把控下，成功抵禦了新冠肺炎疫情對中國市場的影響。在國家引導「內循環」經濟下，根據國家發展和改革委員會2020年官方數據，全國社會物流總額達人民幣300.1萬億元，2017年至2020年年複合增長率達5.9%，物流運輸市場規模持續提升。隨著第二代半掛車國標GB7258-2017與《營運貨車安全技術條件：牽引車與掛車》的要求與有效實施，全面刺激了新一代半掛車的需求。

報告期內，本集團發佈「先鋒系列」^{註1}產品，並迎合國內廂式化運輸的發展趨勢。「先鋒系列」產品採用數模化的設計，通過「燈塔」工廠進行標準化的生產與製造，結合「新營銷與新零售」^{註2}的商業模式，致力於為客戶創造全生命周期價值。其中，本集團廂式半掛車的銷量同比大幅提升154.9%至17,744輛（2019年：6,961輛）。

此外，罐式半掛車市場需求激升，本集團通過輕量化等核心技術研發的多款罐式車產品，獲得了客戶的普遍認可。隨著「燈塔」工廠半掛車產線如凌宇「天啟工程」^{註3}的投入運營，有力提升了罐式半掛車產品品質，以滿足客戶的需求。報告期內，本集團罐式半掛車銷量同比提升32.8%至21,125輛（2019年：15,913輛）。

在第二代半掛車的更迭過程中，「燈塔」工廠的規模生產優勢進一步發揮，集中採購與供應鏈管理平台有效降低了生產成本。報告期內，中國半掛車業務收入提升至人民幣7,446.6百萬元，同比增長45.8%，毛利率同比提升1.9個百分點。本集團持續將先進的技術和產能投向國內，以配合中國內循環經濟蓬勃向上，並滿足不斷增長的半掛車市場需求。

2020年北美半掛車業務三款核心車型：廂式半掛車、冷藏半掛車和集裝箱骨架車。新冠肺炎疫情重塑消費習慣，北美電商行業增長快速，促進了美國貨運市場的恢復。

根據美國貨運研究機構的數據，2020年9月至12月的半掛車需求強勁，訂單量激增，廂式、冷藏半掛車出現強勁反彈。同時，因疫情積壓的港口貨物分流速度下降，集裝箱骨架車用車需求提升。隨著新冠肺炎疫苗的應用與普及，全球經濟以及美國工業生產將有望復甦，有利於刺激北美市場半掛車需求的恢復。

註1：「先鋒系列」是指本集團集合核心「燈塔」工廠推出的第二代半掛車產品，具有全數字化、模塊化設計、在「燈塔」工廠生產及採用新營銷的三大特徵。

註2：「新營銷與新零售」是指以消費者為中心，圍繞打造線上互動分享直播平台，搭載24小時的在線服務，在直播中通過「彈幕」方式與消費者互動交流，在線上一對多同步產品介紹，產生客戶需求。打通線上與線下渠道，為消費者提供一體化的無縫式購物體驗。

註3：「天啟工程」是指本公司下屬附屬公司洛陽中集凌宇汽車有限公司的「燈塔」工廠產線升級及綠色化改造項目，項目一期工程於2020年4月竣工。該項目採納工業4.0模式，將高端製造及工業互聯網深度融合，對原有製造工廠進行自動化升級改造，使用激光下料和成型設備、機器人自動化焊接，全自動噴粉線和節拍化的裝配線。

本集團落實「跨洋經營、當地製造」經營理念，持續優化產能佈局，按計劃進行募投項目的建設。報告期內，北美市場半掛車業務實現收入人民幣3,692.1百萬元，同比下滑28.4%，主要由於新冠肺炎疫情影響所致，2020年下半年業務恢復良好，收入下滑顯著收窄。

2020年歐洲半掛車業務，鑒於歐洲新冠肺炎疫情的反覆，多國政府為應對疫情，採取了全面封鎖措施，影響了當地市場的需求。報告期內，歐洲市場半掛車實現收入人民幣1,482.8百萬元，同比下滑27.1%，主要由於新冠肺炎疫情影響所致，下半年收入下滑顯著收窄。

歐洲罐式半掛車主力工廠於2020年第二季度復工復產後，生產效率與訂單的交付逐步恢復至正常水平，鞏固了本集團在歐洲罐式車市場的領先地位；2020年，本集團全資附屬公司SDC Trailers Ltd.產品持續進行模塊化升級，提升運營效率，並優化了位於英國曼斯菲爾德工廠的生產製造能力，積極推出廂式半掛車、側簾半掛車等產品。2020年第四季度，SDC Trailers Ltd.業務恢復良好。

2020年其他市場業務的表現由於受到新冠肺炎疫情的影響，業務量有所下滑，且客戶觀望情緒較高。2020年第三季度以來，隨著全球半掛車市場逐步恢復，業務反彈。在「跨洋經營、當地製造」的經營理念下，東南亞市場產品引進成熟市場開發的先進技術，以高性價比優勢贏得當地市場客戶的青睞。

本集團全球半掛車業務於2020年及2019年的收入、毛利率及對比變動如下表所示。全球半掛車業務營業收入表現穩定：(1)在中國政府提出「雙循環」發展新格局下，中國物流運輸市場發展加速，加之在第二代半掛車國標的有效實施推動下，中國半掛車需求激增，本集團中國市場半掛車業務收入顯著上升；(2)在新冠肺炎疫情影響下，全球經濟下行，海外市場半掛車需求下滑，導致本集團北美、歐洲與其他市場半掛車業務收入下滑。

截至12月31日止年度

	收入			毛利率		
	2020年 人民幣／ 百萬元	2019年 人民幣／ 百萬元	變動 %	2020年 %	2019年 %	變動 百分點
中國半掛車	7,446.6	5,106.7	45.8	13.6	11.7	1.9
北美半掛車	3,692.1	5,153.0	-28.4	13.3	13.9	-0.6
歐洲半掛車	1,482.8	2,035.0	-27.1	7.6	9.2	-1.6
其他市場半掛車	958.2	1,256.7	-23.8	13.9	16.6	-2.7
小計	<u>13,579.7</u>	<u>13,551.4</u>	0.2	<u>12.9</u>	<u>12.6</u>	0.3

2. 2020年中國專用車上裝生產和專用車整車銷售

截至2020年12月31日止年度

	收入	毛利總額	毛利率
	人民幣／百萬元	人民幣／百萬元	%
專用車上裝生產和銷售	4,174.8	676.6	16.2
卡車底盤及牽引車	5,988.4	122.4	2.0
小計	<u>10,163.2</u>	<u>799.0</u>	7.9

- 2020年，本集團再次擴大了在水泥攪拌車、城市渣土車委改業務的頭部企業紅利。中國政府相繼出台政策拉動汽車消費、減稅降費、加快城鎮化進程以及加大新基建投資等舉措，為重卡市場發展提供了良好營商環境。報告期內，本集團中國專用車上裝生產和專用車整車銷售業務收入達人民幣10,163.2百萬元，同比顯著增長37.8%。
- 本集團推出智造、智能型水泥攪拌車，繼續在中國市場保持領先地位。報告期內，本集團合計銷售29,379台水泥攪拌車，根據中國汽車工業協會專用車分會公佈數據，本集團的水泥攪拌車銷量已連續四年於中國市場排名第一。
- 在城市渣土車產品向智能環保、輕量化轉型的趨勢上，本集團以升級產品模塊為契機，與主機廠共同開發產品，並積極完成城市渣土車的產線升級，提高產品交付能力，提升客戶滿意度。

- 隨著中國政府不斷推動環境保護和超載治理，本集團始終堅持綠色生產，不斷提高高端製造與綠色製造在本集團的戰略地位。於2020年，本集團附屬公司中集陝汽重卡（西安）專用車有限公司旗下城市渣土車主力工廠，以及蕪湖中集瑞江汽車有限公司旗下水泥攪拌車主力工廠，在國家工業和信息化部公佈的綠色製造名單中被評定為國家級及省級「綠色工廠」。

本集團中國專用車上裝生產和專用車整車銷售於2020年與2019年收入、毛利率及對比變動如下表所示，毛利率下降主要由於卡車底盤及牽引車收入佔比提升所致：

	截至12月31日止年度					
	收入			毛利率		
	2020年 人民幣／ 百萬元	2019年 人民幣／ 百萬元	變動 %	2020年 %	2019年 %	變動 百分點
專用車上裝生產和銷售	4,174.8	3,729.0	12.0	16.2	20.1	-3.9
卡車底盤及牽引車	5,988.4	3,647.7	64.2	2.0	1.2	0.8
小計	<u>10,163.2</u>	<u>7,376.7</u>	37.8	<u>7.9</u>	<u>10.7</u>	-2.8

3. 2020年中國冷藏廂式車的廂體生產和整車銷售

- 2020年，受益於中國冷鏈物流市場規模擴大，冷藏車需求激增。中國各部委出台多項冷藏車相關政策和標準，並鼓勵合規、環保的冷藏車發展。本集團冷藏廂式車廂體生產和整車銷售業務擴大了領先優勢，全年合計生產和交付6,049台（2019年：4,455台）各類冷藏廂式車，銷量同比上升35.8%。
- 本集團冷藏廂式車廂體產品採用硬質聚氨酯保溫發泡冷藏製板、高壓大密度聚氨酯發泡以及廂板高效鉚接連接等核心技術，推動冷藏廂體高質量、自動化生產，有效提升本集團冷藏車產品品質與生產效率。報告期內，本集團冷藏廂式車廂體毛利率為23.0%，同比提升7.9個百分點。
- 值得一提的是，本集團附屬公司中集車輛（山東）有限公司旗下冷藏廂式車廂體主力工廠實現冷藏車業務銷售收入人民幣297.7百萬元，同比增長37.8%。

4. 2020年半掛車和專用車零部件銷售業務

	截至2020年12月31日止年度		毛利率 %
	收入 人民幣／百萬元	毛利總額 人民幣／百萬元	
中國市場	686.7	93.4	13.6
北美市場	638.2	63.7	10.0
歐洲市場	319.3	73.9	23.1
其他市場	10.3	4.0	38.8
小計	<u>1,654.5</u>	<u>235.0</u>	14.2

- 報告期內，本集團半掛車和專用車零部件銷售業務表現符合預期，本集團積極調整全球供應鏈管理體系，主要市場的零部件業務供應鏈於2020年第二季度逐漸恢復，全年業務表現良好，收入同比增長10.2%。
- 得益於中國政府對疫情的良好把控，經濟活動迅速回暖，第二代半掛車的專業化程度提升，中國市場的零部件業務發展趨勢從單純的零部件銷售向車輛保養、維修以及維護上發展，本集團中國市場的零部件業務顯著增長。
- 海外市場的零部件業務受到了新冠肺炎疫情的影響，導致部分零部件的發貨期有所延長。本集團積極調整戰略，開展授權經營業務模式，建立線上數字化APP零部件採購平台，零部件業務的客戶可以自行通過APP完成線上挑選與採購。報告期內，海外市場的零部件與半掛車銷售業務收入同比提升。

本集團半掛車和專用車上裝零部件銷售業務於2020年營業收入整體有所增長。2020年與2019年收入、毛利率及對比變動如下表所示：

	截至12月31日止年度					
	收入			毛利率		
	2020年 人民幣/ 百萬元	2019年 人民幣/ 百萬元	變動 %	2020年 %	2019年 %	變動 百分點
中國市場	686.7	582.2	17.9	13.6	18.7	-5.1
北美市場	638.2	608.5	4.9	10.0	9.0	1.0
歐洲市場	319.3	295.9	7.9	23.1	23.7	-0.6
其他市場	10.3	14.6	-29.5	38.8	19.9	18.9
小計	<u>1,654.5</u>	<u>1,501.2</u>	10.2	<u>14.2</u>	<u>15.8</u>	-1.6

5. 2020年其他業務

本集團其他業務主要包括：(1)銷售其他車類，如環衛車等；(2)其他收入包括其他增值業務收入，如租金及維修收入等。

其他業務於2020年與2019年收入、毛利率及對比變動如下表所示：

	截至12月31日止年度					
	收入			毛利率		
	2020年 人民幣/ 百萬元	2019年 人民幣/ 百萬元	變動 %	2020年 %	2019年 %	變動 百分點
銷售其他車類	157.3	188.3	-16.5	23.6	22.9	0.7
其他收入	374.5	319.7	17.1	45.5	51.1	-5.6

三、報表收入回顧及說明

截至2020年12月31日止年度，本集團實現營業收入人民幣26,247.2百萬元，實現淨利潤人民幣1,269.3百萬元。

1. 本集團的附屬公司揚州中集通華專用車有限公司（「揚州通華」）於2017年11月13日與揚州經濟技術開發區拆遷安置管理辦公室（「拆管辦」）簽訂搬遷補償協議（「搬遷補償協議」）。根據搬遷補償協議，揚州通華在2018、2019和2020三年間分階段搬遷。拆管辦將根據搬遷進度進行階段性補償。根據搬遷補償協議，拆管辦將以現金形式就這個搬遷項目向揚州通華補償總計人民幣800.0百萬元。然而，受新冠疫情影響，揚州通華未能如期完成搬遷。揚州通華與拆管辦協商並於2020年12月30日書面對搬遷補償協議上約定的交付時間延長至2021年。基於2020年揚州通華完成的搬遷和向政府移交的土地和物業，本集團於2020年總共錄得了人民幣209.3百萬元的賬面收益（2019年：人民幣204.4百萬元）。
2. 2020年，本公司向股東宣派及派付2019年末期股息人民幣794.3百萬元（2019年：人民幣400.0百萬元）。

四、A股發行進展

2020年5月6日，董事會審議有關建議首次公開發行A股並擬於深圳證券交易所創業板上市議案（「A股發行」），於2020年5月15日，董事會決議通過本公司有關A股發行之相關議案，正式就A股發行向深圳證券交易所準備並提交相應的申報材料。2020年7月31日，本公司收到深圳證券交易所對本公司出具的受理通知。於2020年12月25日，本公司的A股發行申請在深圳證券交易所創業板上市委員會2020年第60次審議會議上獲得審核通過，並在深圳證券交易所創業板發行上市審核信息公開網站公告。本集團將根據香港聯合交易所有限公司（「香港聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）及其他適用的法律及法規，對任何A股發行相關的重大更新和進展適時作進一步披露。

第II章 財務狀況與分析

一、2020年財務狀況

1. 本集團總資產和淨資產變化

	於12月31日	
	2020年 人民幣／百萬元	2019年 人民幣／百萬元
總資產	19,825.2	18,681.1
淨資產	10,448.7	10,220.7

本集團於2020年12月31日的總資產較於2019年12月31日增加約人民幣1,144.1百萬元。總資產的變動主要系本集團總體業務增長，相應地，現金及現金等價物、應收賬款、固定資產等項目之金額較2019年末增加。

本集團於2020年12月31日的淨資產較於2019年12月31日增加約人民幣228.0百萬元。淨資產的變動主要系本集團年內產生的綜合收益總額扣除向本公司股東分派股利後的淨額。

2. 本集團現金及現金等價物的變化

	截至12月31日止年度	
	2020年 人民幣／百萬元	2019年 人民幣／百萬元
現金及現金等價物變動額 ⁽¹⁾	478.2	1,174.2

⁽¹⁾ 等於本集團年末現金及現金等價物金額減去年初現金及現金等價物金額。

2020年經營活動的現金流入淨額為人民幣2,746.9百萬元(2019年：人民幣1,845.8百萬元)。

年內經營活動的現金流入淨額較去年有大幅增長，主要是因為：(1)2020年下半年中國市場在新冠疫情得以控制的情況下，半掛車和專用車收入同比大幅增長；及(2)本集團持續加強對經營現金流的管控，應收款項回款較為及時，存貨控制在較為合理的水平，根據訂單收取的預收款項亦較去年增加。

2020年固定資產、無形資產等長期資產投資為人民幣1,186.5百萬元(2019年：人民幣979.6百萬元)。

2019年全球發售普通股給本集團帶來的融資活動現金流入為人民幣1,487.5百萬元，2020年無相關事項及對現金流的影響。

2020年本公司向股東派付股息人民幣794.3百萬元(2019年：人民幣400.0百萬元)。

3. 本集團淨資產收益率的變化

截至2020年12月31日止年度的經審核利潤為人民幣1,269.3百萬元(2019年：人民幣1,326.5百萬元)。

	截至12月31日止年度	
	2020年	2019年
	%	%
淨資產收益率 ⁽¹⁾	<u>12.3</u>	<u>14.6</u>

⁽¹⁾ 等於本集團年度淨利潤除以年初及年末權益總額之平均數。

本集團截至2020年12月31日止年度淨資產收益率較截至2019年12月31日止年度下降2.3個百分點，主要原因為中國專用車業務中卡車底盤及牽引車銷售佔比提升，使得國內專用車整車銷售的毛利率下調；以及全球新冠疫情蔓延，影響北美市場高毛利產品的銷售。

二、2020年為推動產線升級所做出的核心資產投資

2020年，本集團持續推動全球半掛車「燈塔」工廠建設，全面建設「高端製造體系」，報告期內，相關投資額為人民幣200.0百萬元。

2020年投資的核心項目為江蘇省揚州市半掛車「燈塔」工廠，投資人民幣200.0百萬元。

三、報告期內重大投資

截至2020年12月31日止年度，本集團並無佔本集團資產總值5%或以上金額的重大投資。

四、2020年新冠肺炎疫情的影響及應對措施

2020年，新冠肺炎疫情爆發，使全球多數國家和地區遭受了衝擊，本公司在全球各地市場的客戶和供應商也遭受到不同程度的影響。疫情爆發後並在全球範圍蔓延，涉及部分專用車企業的海外供應鏈、從國外進口專用車底盤以及高端核心部件受到了暫時性的影響。

本公司通過多年「跨洋經營」，與國內外優質的供應商建立了長期良好與穩定的合作關係。此次疫情雖然對海外供應商造成了一定影響，導致發貨期有所延長，但並未造成其無法供應本公司所需貨品的情形，也未發生因延遲交付導致本公司業務受影響的情況。本公司進口的核心部件金額和佔比較低，目前供應能力充足且存在多個國產替代供應商，截至目前未發生斷供的情形。

2020年第一季度新冠肺炎疫情爆發時，國際航運班次大幅減少，國際間人員流動受到限制。各國之間的貨物運輸受到一定程度影響，海運公司部分員工居家辦公，港口與碼頭的工作效率與運輸效率降低，但能夠保障基本的物資運輸能力，未出現大面積物資與物流停運的狀態。於2020年第三季度，國際海運市場已基本恢復運行。此次新冠肺炎疫情對本公司出口運輸造成的影響較小，不存在因運輸公司未能及時復產，導致海外銷售停滯的情形。

2020年，新冠肺炎疫情在中國受到政府有效把控，我國大規模基礎建設工作在各地區逐步恢復，基建市場的復甦點燃了合規版城市渣土車和合規版水泥攪拌車的需求。同時，新冠疫情刺激了冷鏈物流與電商物流的發展，中國市場的半掛車與冷藏車需求持續增加。報告期內，本公司用於電商物流及冷鏈物流的廂式半掛車與冷藏廂式車廂體收入同比增長顯著。此外，因新冠肺炎疫情影響，本公司北美市場、歐洲市場和其他市場的收入佔比均有所下滑。

為應對新冠肺炎疫情對本公司業務的影響，本公司一方面與海外客戶積極溝通，說明了疫情的影響並取得了客戶的充分理解。另一方面，本公司積極組織國內工廠生產，自復工以來保持了高效生產。

為應對疫情，本公司制定了有效的疫情應急防控計劃，實施各項防控措施，確保在抗擊疫情的同時安全生產。本集團最大限度保護員工的安全，積極控制好安排好現金流以及資金使用，以應對新冠疫情的衝擊。本集團分別成立了總部和下屬企業兩級防疫工作的高管團隊和工作組，從2020年2月3日開始分步、有序組織總部和各下屬企業的復工復產。另一方面，通過遠程辦公軟件例如中集IWORK、釘釘等支持本公司「遠程辦公」+「辦公室辦公」的模式，既不影響工作的進展，又最大限度保護員工安全；另一方面，每天通過數字化信息收集各企業的復工復產情況，幫助企業對復工做出科學有序的安排。

五、有關附屬公司、聯營公司及合營企業的重大收購及出售詳情

於2020年6月12日，本公司及中集車輛投資控股有限公司（「中集車輛投資」）（本公司全資附屬公司）分別與中集載具控股有限公司（「中集載具」）（中國國際海運集裝箱（集團）股份有限公司（「中集集團」）全資附屬公司）訂立天津康德物流設備有限公司（「天津康德」）股權轉讓協議I及天津康德股權轉讓協議II，據此，本公司及中集車輛投資同意轉讓彼等分別於天津康德的22.5%及22.5%股權，及中集載具同意受讓天津康德合計45%股權，代價合計約為人民幣14.4百萬元。同日，本公司及中集車輛投資分別亦與中集載具訂立天津中集物流裝備有限公司（「天津物流」）股權轉讓協議I及天津物流股權轉讓協議II，據此，本公司及中集車輛投資同意轉讓彼等分別於天津物流的20%及25%股權，及中集載具同意受讓天津物流合計45%股權，代價合計約為人民幣53.8百萬元。相關信息請參閱本公司日期為2020年6月12日之公告。

於2020年6月23日，Exploitiemaatschappij Intraprogress B.V.（本公司全資附屬公司）與Beheermaatschappij “Burg” B.V.（中集集團全資附屬公司）簽署買賣協議，據此Exploitiemaatschappij Intraprogress B.V.已同意購買，而Beheermaatschappij “Burg” B.V.已同意出售位於荷蘭鹿特丹的派納克卡特維克蘭75-77號土地及附屬於該土地上的廠房及設備，收購事項總代價為7,185,000歐元（約62,712,000港元），以現金方式支付。相關信息請參閱本公司日期為2020年6月23日之公告。

報告期內，除本公告所披露之外，本集團並無有關附屬公司、聯營公司及合營公司的其他重大收購及出售事項。

六、未來重大投資或購入資本資產的計劃及其融資方案

除本公告及本公司日期為2020年6月3日之補充通函附錄一載列的「A股發行募集資金投資項目可行性分析報告」所披露之外，截至本公告日期，本集團並無其他經董事會批准的其他未來重大投資或購入資本資產的計劃。

七、2020年全球發售所得款項的使用情況

自2019年7月11日（「上市日期」）起，本公司H股在香港聯交所上市交易。本公司於全球發售發行合共265,000,000股H股。扣除承銷費用及有關全球發售的開支後，全球發售的所得款項淨額約為1,591.3百萬元。本公司H股的面值為每股H股人民幣1.00元。

於2019年12月5日、2020年3月25日、2020年10月12日及2020年11月20日，董事會進一步決議更改所得款項淨額用途，相關信息可查閱本公司於2019年12月5日、2020年3月25日、2020年10月12日及2020年11月20日分別發出的相關公告。

全球發售所得款項淨額的用途及於2020年12月31日的使用情況如下，並計劃於上市日期起未來五年內使用：

所得款項淨額擬定用途	擬使用金額 (百萬港元)	於2020年	於2020年
		12月31日 已動用金額 (百萬港元)	12月31日 未動用金額 (百萬港元)
開設新生產工廠或組裝廠及升級營銷模式	1,102.70	325.1	777.6
— 美國東部或南部沿海地區開設新的骨架車 自動化生產廠	39.2	28.6	10.6
— 英國或波蘭開設新的高端冷藏半掛車組裝廠	38.5	12.7	25.8
— 美國莫嫩開設新冷藏半掛車自動化生產廠	165.4	154.4	11.0
— 荷蘭開設新的交換廂體及集平半掛車組裝廠	105.3	70.8	34.5
— 加拿大開設新冷藏半掛車組裝廠	39.0	11.5	27.5
— 中國江門設立新生產工廠	87.0	1.6	85.4
— 升級中國市場營銷模式(附註)	99.6	—	99.6
— 中國西安工廠技術改革及信息化建設	32.9	—	32.9
— 中國寶雞市設立新生產工廠	70.0	—	70.0
— 中國昆明建設車輛園	78.4	45.5	32.9
— 中國東莞擴建半掛車生產工廠	118.4	—	118.4
— 中國鎮江擴建乾貨廂體及冷藏廂體生產工廠	35.5	—	35.5
— 泰國羅勇府擴建骨架車生產及組裝工廠	193.5	—	193.5
研發新產品	157.5	10.9	146.6

所得款項淨額擬定用途	擬使用金額 (百萬港元)	於2020年	於2020年
		12月31日 已動用金額 (百萬港元)	12月31日 未動用金額 (百萬港元)
— 投資產業基金	84.1	—	84.1
— 開發高端冷藏半掛車	26.3	5.1	21.2
— 開發其他智能掛車	15.7	—	15.7
— 投資於歐洲和美國工廠的產品標準化、 輕質化及模塊化	15.7	—	15.7
— 開發其他掛車產品	15.7	5.8	9.9
償還銀行借款的本金及利息	157.5	153.8	3.7
營運資金及一般企業用途	173.6	151.5	22.1
合計	<u>1,591.3</u>	<u>641.3</u>	<u>950.0</u>

附註：由於受新冠肺炎疫情影響，項目前期籌備較原計劃需要更長時間。本公司預計不晚於2022年底前使用全球發售所得款項於該項目。

八、資金流動性及財政資源

於2020年12月31日，本集團擁有現金及現金等價物人民幣4,269.4百萬元(2019年12月31日：人民幣3,791.2百萬元)。於2020年12月31日，本集團的借款為人民幣1,225.4百萬元(2019年12月31日：人民幣1,654.7百萬元)。

	於2020年 12月31日 人民幣百萬元	於2019年 12月31日 人民幣百萬元
長期借款		
— 銀行借款	300.0	—
— 銀行借款，有擔保	94.8	88.5
小計	394.8	88.5
短期借款		
— 銀行借款	566.0	1,496.1
— 銀行借款，有擔保	264.3	62.6
— 自第三方貸款	0.3	2.2
— 票據貼現	—	5.3
小計	830.6	1,566.2
借款總計	1,225.4	1,654.7

下表載列本集團的借款於以下期間到期：

	於2020年 12月31日 人民幣百萬元	於2019年 12月31日 人民幣百萬元
一年以內	830.6	1,566.2
一至兩年	—	88.5
兩至五年	394.8	—
總計	1,225.4	1,654.7

2020年，本集團主要的現金流入項目為經營活動產生的淨現金流入人民幣2,746.9百萬元(2019年：人民幣1,845.8百萬元)。

本集團的借款需求無季節性變化。於2020年12月31日，短期借款的加權平均年利率為3.14%(2019年12月31日：4.24%)；而長期借款的加權平均年利率為3.49%(2019年12月31日：5.23%)。按固定息率計息的借款約人民幣260.7百萬元(2019年12月31日：人民幣539.4百萬元)。本集團的短期借款預計屆時將以自有資金、銀行授信或公開股票發行所得款項還款。報告期內，本集團一直維持足夠的銀行現金及流動資金以償還到期借款，在借款方面並無出現重大違約。

於2020年12月31日，本集團的流動資產為人民幣12,965.5百萬元(2019年12月31日：人民幣12,362.6百萬元)；流動負債為人民幣8,608.9百萬元(2019年12月31日：人民幣8,121.2百萬元)。於2020年12月31日，本集團的流動比率約為1.5倍(2019年12月31日：1.5倍)。流動比率等於流動資產總額除以流動負債總額。流動比率較2019年維持穩定。

九、資本結構

報告期內，本集團一直採取謹慎的財務管理政策，並以謹慎的態度處理資本支出。報告期後，本集團將持續監控其資金流動性及財務資源，並對其進行管理以維持理想的債務權益比率。於2020年12月31日，本集團的債務權益比率(等於債務總額除以權益總額並乘以100%)為11.7%(2019年12月31日：16.2%)，債務權益比率下降主要是由於本集團在報告期內的借款減少以及權益總額增加。

於2020年12月31日，本集團的現金及現金等價物以人民幣和美元為主，而借款以人民幣和英鎊為主。本集團面臨的外匯風險主要來自以相關附屬公司的功能貨幣以外的貨幣計值的買賣、資本開支及其他開支。本集團的外匯風險敞口主要來自人民幣兌換美元、英鎊、港幣及歐元的風險。我們通過定期審查外匯風險敞口淨額管理我們的外匯風險，並通過訂立外匯遠期及掉期合約進行風險管理。本集團的對沖活動期限不得超過十二個月或相關借款的期限。本集團的管理層持續關注市場環境及集團自身的外匯風險狀況，並在必要時考慮採取適當的對沖措施。於2020年12月31日，本集團持有的外匯遠期合約，主要為未到期的美元兌人民幣遠期合約，其名義金額為5.0百萬美元；未到期的人民幣兌泰銖遠期合約，其名義金額為人民幣2.0百萬元；以及未到期的美元對泰銖遠期合約，其名義金額為0.8百萬美元。

十、資本承擔

於2020年12月31日，本集團資本承擔約為人民幣210.6百萬元(2019年12月31日：約人民幣201.6百萬元)，同比上升4.5%，主要原因是新增已簽訂尚未履行或尚未完全履行的投資合同人民幣62.2百萬元。

本集團透過經營所產生的現金流量及募集資金的所得款項為大部分資本承擔提供並將繼續提供資金；如仍有資金缺口，通過借款提供所需資金。2020年，我們的資本承擔餘額主要歸因於：廠房、設備的升級改造以及股權收購。

十一、本集團資產押記

於2020年12月31日，除本公告十二、或然負債「(1)財務擔保」披露之擔保質押銀行存款之外，本集團其他用於民事訴訟財產保全擔保之固定資產賬面金額為人民幣0.4百萬元(2019年12月31日：人民幣3.2百萬元)。

十二、或然負債

(1) 財務擔保

本集團及其控股附屬公司與招商銀行、中集財務公司、廣發銀行及興業銀行等就車輛貸款訂立財務擔保合同，就本集團經銷商及客戶獲授出的銀行融資提供擔保，彼等已根據獲授的銀行融資提取貸款用以償清因向本集團購置車輛而產生的未償還應付款項。於2020年12月31日，本集團向經銷商及客戶所提供上述擔保的未償還結餘總計為人民幣2,288.3百萬元(2019年12月31日：人民幣1,786.0百萬元)，而就該等擔保質押的銀行存款為人民幣169.6百萬元(2019年12月31日：人民幣139.4百萬元)。

(2) 未償付履約保證金及信用證

於2020年12月31日，本集團未償付履約保證金及信用證總計為人民幣9.5百萬元(2019年12月31日：人民幣4.1百萬元)。

十三、2020年末期股息

鑒於本公司目前正積極推進A股發行，基於中國境內A股相關法律法規及監管要求，董事會建議不派發截至2020年12月31日止年度之末期股息。

十四、期後重大事項

於2020年7月30日，由Cheetah Chassis Corporation、Hercules Enterprises, LLC、Pitts Enterprises, Inc.、Pratt Industries, Inc.及Stoughton Trailers, LLC五家企業組成的美國骨架車生產商聯盟向美國國際貿易委員會(以下簡稱「美國國貿會」)和美國商務部(以下簡稱「美國商務部」)提交書面申請，要求對進口自中國的骨架車及其組件啟動反補貼和反傾銷調查(以下簡稱「雙反調查」)。於美國時間2021年1月4日及2021年3月4日，美國商務部在美國聯邦政府的政府公報(「聯邦公報」)分別公佈了關於雙反調查的肯定性初步裁定，內載自初步裁定於聯邦公報公佈之日及以後出口至美國的骨架車及其部件的反補貼及反傾銷保證金率。於美國時間2021年3月22日，美國商務部在聯邦公報公佈了關於反補貼調查的肯定性最終裁定。美國國貿會將於美國商務部肯定性最終裁定公佈之日起45日內，作出最終裁定。在此期間，美國商務部肯定性最終裁定的反補貼保證金率持續生效。

截至本公告日，雙反調查已經進入美國商務部及美國國貿會最終裁定的調查階段。美國商務部預計將於2021年5月作出反傾銷最終裁定。美國國貿會預計將於2021年4月至2021年6月作出反補貼及反傾銷最終裁定，上述的最終保證金率和最終實際需繳納的雙反稅保證金尚存在不確定性。本集團將持續密切關注上述事件的發展，並評估其對本集團財務狀況及經營情況的影響。

第III章 業務展望和策略

一、2021年的宏觀形勢和行業格局的變化

中國半掛車市場需求強勁，隨著新國標的生效，中國半掛車的五大核心車型正在經歷全面的轉型。在現有存量的各式半掛車中，50%將在未來三年因為行車安全、燃油經濟性、載貨空間的專業性等因素被淘汰，廂式半掛車、冷藏半掛車等車型將會迎來高增長的機會。同時，中國市場傳統的欄板車持續下降，逐步退出主流市場。

隨著「治超」行動的常態化、持久化，中國的專用車，尤其是本集團大力經營的環保型城市渣土車上裝和輕量化耐用型水泥攪拌車在微觀上受益於中國政府大力推動「環境保護」和「超載」治理。

隨著中國的生鮮食品配送和電商配送正處於高速成長期，國家正在有系統地、有節奏地遏制冷藏廂式車和城市配送車「大噸小標」^{註4}的現象。這兩種力量相互作用，催生了對合規廂體的高速需求。

進入2021年，北美市場半掛車出現觸底反彈的態勢。未來，北美半掛車整體需求將呈現溫和增長，本集團的業務也將實現有機增長。

進入2021年，歐洲市場半掛車需求在低水平波動。新冠肺炎疫情之後，整體需求將體現逐步復甦的態勢。

未來，本集團提出了「構建高端製造體系，迎接大變局」的發展計劃。本集團將全面打造高端製造體系，實現在國內外雙循環經濟下獨樹一幟，在「跨洋經營」再攀高峰。

註4：「大噸小標」是指重量造假的汽車，貨車實際重量運載能力與其生產過程中在銘牌標註的重量運載能力不相符的情形。

二、未來發展和挑戰

本集團將把握好中國半掛車升級換代的機會，積極利用新營銷和新零售提升第二代半掛車的銷量，擴大市場佔有率。通過數模化設計與創新研發技術提升產品品質，建立核心「燈塔」工廠，擴大第二代半掛車產品產能，滿足高增長的市場需求，並提升產品毛利率。

本集團也會伺機培育部分核心零部件的設計、集成和服務能力，以期為客戶創造更加廣泛的價值。建設和發展「先鋒系列」半掛車的新零售體系和升級智慧分銷體系，提升客戶關係，加強對產品的售後服務和延保服務。

本集團將持續擴大在專用車上裝主力產品的優勢地位，與主機廠聯合設計及合作，擴大生產和採購的規模效應，優化產品的總體擁有成本，給用戶帶來更好的購買體驗。

本集團將繼續擴大冷藏廂式車廂體生產工廠的佈局，全面投產新建設的冷藏廂式車廂體「燈塔」工廠，提升新一代產品模塊和生產技術的研發，進一步把握商機，實現有機增長。

本集團將把握北美半掛車市場需求的恢復期和增長期，通過優化產能佈局，實施基於「高端製造體系」的全面提升計劃，致力於為當地客戶提供更優質的產品與客戶體驗。

本集團將對歐洲半掛車業務實施基於「高端製造體系」的全面提升計劃，並組成強而有力的團隊，提升歐洲半掛車業務經營質量。

上述這段描述相當準確地反映了本集團在雙循環經濟中的行動綱領。

三、提升長遠競爭力的核心舉措

本公司自2014年興辦「燈塔」工廠，不斷努力探索「高端製造」的方式、方法。

「高端製造體系」是對傳統製造體系的革新，改變行業技術水平低，勞動力密集、勞動強度大的現狀，轉為利用高新技術和高端裝備進行自動化、智能化的生產，達到高質量、高利用率、高效率、低污染的生產目標。

本公司基於本集團內各個核心附屬公司的最佳實踐，並結合工業4.0的特點，提煉出半掛車高端製造體系的四個基石為「升級產品模塊」、「完善燈塔工廠」、「啟動營銷變革」及「推動組織發展」。在過去多年，本公司已經初步建立起代表行業高端製造水平的「燈塔」工廠體系，並已部分搭建起半掛車產品模塊。

本公司全面打造「高端製造體系」的戰略促使其抓住了中國半掛車從第一代向第二代升級換代的機會，供給滿足市場需求的顏值高、品質好、性價比高、更合規的產品。

本公司致力於通過「升級產品模塊」、「完善燈塔工廠」、「啟動營銷變革」、「推動組織發展」打造「高端製造體系」，進而通過技術、製造、研發、品牌等優勢向市場提供更優質、具有創新和引領市場的半掛車等產品，抓住市場需求變化的機遇，實現本公司競爭力的持續提升和盈利水平的不斷提高。

在充分探討行業在當前形式的發展路徑後，本集團詳細地規劃了「中國半掛車製造與專用車上裝生產」如何升級產品模塊、完善「燈塔」工廠、啟動營銷變革、推動組織發展的具體舉措。這些具體舉措實際上就是本集團「高端製造體系」的四個基石和相對應的二十一個抓手的具體寫照。

本集團認為全面建設高端製造體系將直接大幅提升本集團的長遠競爭力，在宏觀形勢有利時，快速提升本集團的盈利能力；在新冠肺炎疫情等挑戰面前，提升本集團的韌性。

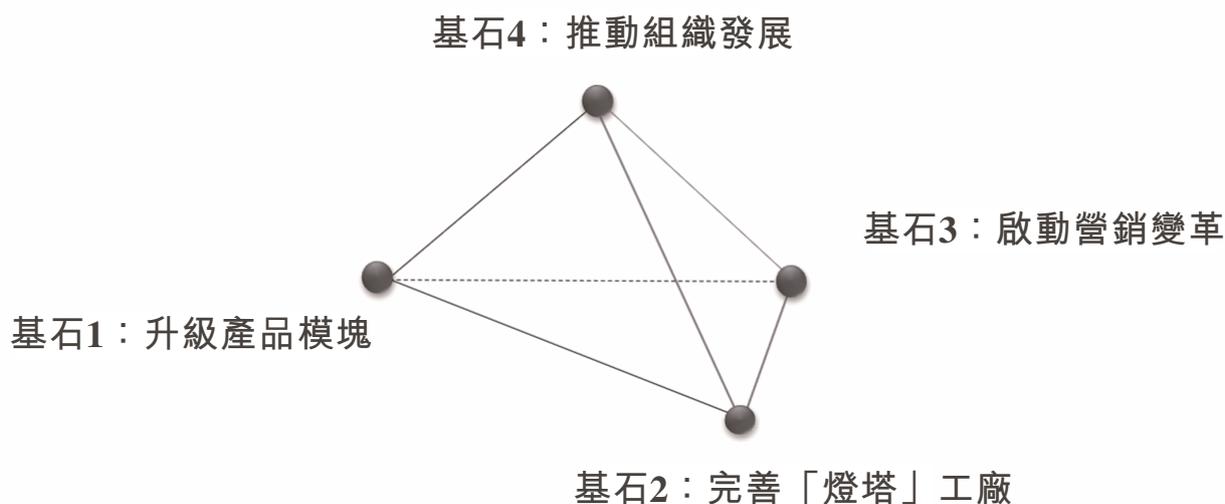
本集團已制訂在2020-2022年三年中全面打造高端製造體系的工作計劃。

1. 本集團高端製造體系四大基石

「高端製造體系」是本集團在2020年3月提出來的新一代的製造體系，這個體系全方位覆蓋了企業經營的核心要素：

- 1) 有效地組織產品設計流程，以實現高度的「適切性」。
- 2) 有效地按設計的宗旨來採購OEM件。
- 3) 有效地按設計的宗旨來採購原材料和外購結構件。
- 4) 有效地選擇製造流程、外包流程以實現「高效性」。
- 5) 有效地實現對各類購買者的覆蓋。
- 6) 建立「端到端」的組織，以有效支持設計、採購、生產、營銷等核心環節邁向「高端」。

在體系建設過程中，將依從升級產品模塊、完善「燈塔」工廠、啟動營銷變革、推動組織發展這四大主要基石，並以從中提煉的二十一項具體舉措作為抓手，真正落地高端製造體系打造的戰略規劃，並形成最佳實踐，指導行業發展。



1) 升級「產品模塊」

目前中國半掛車市場正處於第一代向第二代升級換代的過程中，第二代半掛車由三個一級模塊（即載貨平台模塊、半掛車底盤模塊、行走機構模塊）組成。

本公司成立DE-X與DE-Y兩個事業部，在工作內容上，DE-X與DE-Y事業部將與ME部門及各製造單位DE團隊緊密合作。通過資源共享，聯合推進。

在產品模塊升級過程中，本集團將從以下六大步驟作為抓手：

抓手1.1 • 梳理#1-#6半掛車的一級模塊。

抓手1.2 • 定義各個一級模塊下的二級模塊、三級模塊。

抓手1.3 • 圍繞著「自重輕、顏值高、性價比高、壽命長、維護易」五個維度，對二級模塊和三級模塊進行優化。

抓手1.4 • 將優化過的二級、三級模塊數模化。

抓手1.5 • 構建產品適配器。

抓手1.6 • 運用產品全生命週期管理系統來管理上述的流程和管理三級、二級產品模塊。

2) 完善「燈塔」工廠

自2014年起，本集團開始「燈塔」工廠的建設。到目前，本集團在境內外已建成12家半掛車生產「燈塔」工廠、6家專用車上裝生產「燈塔」工廠、2家冷藏廂式車廂體生產「燈塔」工廠。從設計理念到製造過程，本集團「燈塔」工廠，不斷通過產品傳遞「節約能耗、減少污染」的綠色理念，持續推進產品升級和綠色發展。連續獲評國家級「綠色工廠」，表明本集團在構建高端製造體系，引領半掛車行業綠色發展方面，已經起到良好的示範作用。

「燈塔」工廠的優點是：產品品質好，材料利用率高，生產效率高，環保無後顧之憂。但同時，「燈塔」工廠的生產也必須滿足相應的條件：必須對應批量生產，必須對應模塊化工件，必須對應完善的物料管理。這也對「燈塔」工廠建設發展中所需的綜合技術與管理效能提升有更高的需求。

針對於「燈塔」工廠，本集團也總結了七項關鍵抓手：

抓手2.1 • 建設高精度開卷、下料和沖壓的能力。

抓手2.2 • 針對高度重複性焊接工作，建設自動化焊接裝置或者機器人焊接工作島。

抓手2.3 • 建設VOCs排放低的電泳底漆裝置。

抓手2.4(a) • 針對高度重複性的粉末噴塗，建設自動化的噴塗裝置；對於噴塗工作大小相對可控，但表面變化較大的噴塗工藝，嘗試建立機器人粉末噴塗工作站。

抓手2.4(b) • 針對truck-body和K2板使用的1.0mm以下的超薄金屬板：鍍鋅板、鋁板、不銹鋼板，嘗試建設自動化「滾刷、烤漆線」，對板材進行單面塗裝或雙面塗裝。

抓手2.5 • 對已經模塊化的一級模塊，建立節拍化的裝配線。

抓手2.6 • 建立對已經模塊化的二級、三級模塊的零件、部件的入庫和出庫數字化管理流程和標籤。

抓手2.7 • 對已經模塊化的半掛車產品建立與產品適配器對應的產品數字化身份檔案。

3) 啟動營銷變革

營銷變革是指在傳統營銷和新營銷、新零售之間搭建進化的橋樑。對於營銷變革，本集團總結了四項關鍵抓手：

抓手3.1 • 利用產品適配器，打造出「價格的寬帶」，創造價格差異化，對價格區間和客戶群體進行匹配，然後打造出基本型、經濟適用性、高性能型產品。

抓手3.2 • 打造線上互動分享直播平台，搭載24小時的在線客服，在直播中，接受客戶的詢問，進行問答互動。

抓手3.3 • 打造線上看車平台，在這個平台消費者可以自己完成「產品篩選、比價、預訂」的過程，並預約線下和銷售顧問見面、試車。

抓手3.4 • 利用產品適配器，打造數字化的售後零配件的目錄和更換零部件的服務站和價格清單。打造線上服務預訂，線上接受服務的功能。

4) 推動組織發展

組織發展是指圍繞著營銷變革、完善「燈塔」工廠、升級產品模塊的各項抓手，建立「後浪型」團隊和部門，建立「端到端」的工廠，建立以客戶滿意度為訴求的企業。

抓手4.1 • 建立企業的基本盤。

- a) 建立企業在當下的「真實基本盤」。
- b) 建立企業在未來2年或3年的「願景基本盤」。
- c) 在「真實基本盤」和「願景基本盤」之間構建起一座橋樑。

抓手4.2 • 梳理和探索企業的核心營運流程。

抓手4.3 • 定義核心流程中所涉及到的核心崗位(N-2)。

- a) 探索這些核心崗位的合適人選，進行人崗匹配。
- b) 在當下，每個企業認真構造技術總監辦公室，在定義了與「產品模塊、燈塔工廠和營銷變革」有關的核心流程以後，需要清晰地描述技術總監辦是如何管理「產品模塊的建立和調用的」，清晰地描述技術總監辦公室和「燈塔」工廠、營銷變革的工作界面。認真尋找各企業的技术總監人選，並落實資源進行培訓。
- c) 在各企業建立旨在「升級產品模塊」的培訓、認證機制。
- d) 在各企業建立旨在「完善燈塔工廠」的培訓、認證機制。
- e) 在各企業建立旨在「營銷變革」的培訓、試水項目機制，培訓「後浪型」的營銷專才。

抓手4.4 • 重新定義成員企業的治理架構：

- a) 董事會的使命和工作內涵。
- b) 股東大會的使命和工作內涵。
- c) 員工執股、小股東執股、戰略投資者執股的方式、方法。
- d) 針對N、N-1和N-2崗位的利潤分享計劃和長期股權激勵機制。

2. 高端製造體系管理「新基建」

為配合四大基石的實施，本集團進一步梳理底層管理架構與邏輯，優化本集團管理效能，旨在將數字化、智能化、高效的管理基因注入日常管理工作當中。

為此，本集團提出「高端製造體系管理新基建」包含「預算2021」，「現金2021」，「績效2021」，「激勵2021」，「報表2021」幾大主題。管理新基建的建設將按照這五大主題，探索並制定更加高效、智能、數字化的工作框架及流程。

目前、預算2021與現金2021已經有一部分初步的工作成果。績效2021、激勵2021、報表2021，將隨著「高端製造體系」建設的不斷推進，並持續梳理。

1) 預算2021

對本集團主力工廠編製了三年業務規劃的藍圖表格，要求工廠按此填寫三年的業務規劃數，以此為基礎，制定了本集團三年業務規劃，以及成立了「預算2021」領導組與工作組，制定出企業預算和本集團合併的預算。

2) 現金2021

- a) 確保股東未來股利分配的資金要求
- b) 保障企業達成預算目標及投資計劃的資金需求
- c) 提升企業資金使用效率、優化債務結構

3) 績效2021

下設績效委員會，通過盈利能力、現金流、投資回報與股東匯報四個維度的績效評估。其中，績效2021工作組的核心工作包括：

- a) 為每一個核心企業的績效以及獎金分配編製相應的指南；
- b) 為每一個核心企業的績效考核編製相應的指南；
- c) 建立起相應的工作機制和流程。

4) 激勵2021

核心人才激勵：通過搭建核心人才認定標準體系，識別對本集團未來戰略發展具有重要意義的專項人才，並通過專項的激勵方案，通過員工持股、崗位津貼方案賦能核心人才，保留核心人才，保障本集團發展的可持續動力。

關鍵項目激勵：本集團為對公司發展戰略有重大推進作用的項目設立專項的獎勵基金，對項目中的傑出表現個人、PMO推進團隊、實施團隊進行專項評估與審議，依照對於項目完成的貢獻度給予科學評價與獎懲。以此在本集團內部形成敏捷、高效的項目制管理方法，激發專業團隊的工作潛能。

5) 報表2021

本集團將在2021年啟動報表整合工作，對財務、供應鏈、國內國際運營、銷售等端口報表格式統一口徑，打通渠道，並在各下屬企業進行統一推行與規範化管理，為報表系統的數字化平台搭建打下堅實基礎，提供本集團數字化轉型的必要條件。

管理新基建中的新報表工作將從2021年啟動後，將隨著本集團信息化系統的更新進行年度的迭代與升級，打造足夠敏捷的適應業務發展的管理基礎設施建設。

其他資料

一、購買、出售或贖回上市證券

報告期內，本公司或其附屬公司並無購買、出售或贖回其上市證券。

二、企業管治

企業管治常規

報告期內，本公司一直遵守《上市規則》附錄十四所載《企業管治守則》的適用守則條文。

審計委員會

本公司的審計委員會由三名獨立非執行董事鄭學啟先生、豐金華先生及范肇平先生組成。鄭學啟先生為審計委員會主席。

本公司董事負責編製可真實公平地反映本集團情況之財務報表。本公司審計委員會已審閱及與管理層討論本集團截至2020年12月31日止年度之全年業績及經審核財務報表。

本集團核數師羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸永道」）負責根據審核結果對董事編製之財務報表提供獨立意見，並僅向本公司股東報告意見。羅兵咸永道對本集團於2020年12月31日及截至該日止年度的綜合財務報表發表無保留意見。

三、董事及監事之證券交易

本公司就董事及監事的證券交易，已採納一套不低於《上市規則》附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）所規定的標準的行為守則。經向所有董事及監事作出查詢後，本公司所有董事及監事確認彼等自本公司上市後一直遵守標準守則及其行為守則所規定的有關董事及監事的證券交易的標準。

四、羅兵咸永道的工作範圍

羅兵咸永道確認，本業績公告所載列之本集團截至2020年12月31日止年度的綜合資產負債表、綜合利潤表、綜合全面收益表及相關附註所列載的數字，與本集團該年度經審核綜合財務報表所載的數額符合一致。羅兵咸永道就上述所進行的工作並不構成任何根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》、《香港審閱準則》或《香港鑒證準則》而執行的鑒證業務，因此羅兵咸永道不對業績公告發表任何鑒證意見。

信息披露

本公告於香港聯交所網站 (<http://www.hkexnews.hk>) 及本公司網站 (<http://www.cimcvehiclesgroup.com>) 上登載。本公司將於適當時候向其股東寄發及於香港聯交所及本公司網站登載本公司截至2020年12月31日止年度之年度報告。

承董事會命
中集車輛(集團)股份有限公司
李貴平
執行董事

香港，2021年3月25日

於本公告刊發日期，董事會成員包括：麥伯良先生**、李貴平先生*、曾北華女士**、王宇先生**、陳波先生**、黃海澄先生**、豐金華先生***、范肇平先生***及鄭學啟先生***。

* 執行董事

** 非執行董事

*** 獨立非執行董事