



优信2021财年致股东信

July 30, 2021

— 始终坚持以客户价值为核心，打造行业领先二手车购车体验

尊敬的投资者：

首先我谨代表优信集团对大家长期的关注和支持表示诚挚的感谢！

很高兴此次通过股东信的形式和大家分享过去一年我们的业务表现以及所取得的一些成绩。过去一年是优信成立的第10个年头，也是优信发展历程中意义重大的一年。在疫情重塑后的商业环境下，我们进行了一系列商业模式的升级和调整。我们回归初心，坚持以二手车消费者创造长期价值为目标，致力于提供更好的高品质、高性价比二手车以及优质的全流程服务。

在最新发布的2021财年第4季度，也就是2021年的1-3月份的季报中，公司又取得了强韧的表现。在二手车交易受到春节淡季的影响和公司营运资金的约束下，我们依然实现了上个季度定下的经营目标。从我们对2022财年第一季度的指引中可以看到，在经历转型完成后，公司已经重新回归了稳固上升的发展趋势。

在过去的一年里，公司一直都处在一个资金非常紧张的阶段，我们在维持公司持续经营上，面临巨大的挑战。但在资金如此有限的情况下，我们依然取得了一些成绩：

首先，我们坚决完成了从原来的平台模式向自营模式的转变。作为一家以客户价值为根本的公司，我们认为创造客户价值的关键是提升客户的满意度，在二手车交易中，提升客户满意度的核心在于提升车辆的品质。自持库存的自营模式下，我们对库存车辆设立了严格的标准以对车辆品质进行全面的把控。优信经验丰富的选品团队在全国40多个城市进行车辆选品，只有品质和性价比各个方面都满足要求的车辆可以作为优信自营的车辆选择。

为了更好地落实提升客户满意度这一目标，我们将客户口碑作为观测指标，并从2020年第二季度开始持续观测NPS，即客户净推荐值。经过这一年的努力，我们取得了巨大的进步。即便受到春节对车辆交付时效的影响，2021年第一季度我们的NPS依然保持在42，与上个季度持平，而去年6月份我们开始观测这一指标时，NPS仅有10。连续两个季度NPS维持在行业内高水平显示了客户对我们车辆和服务的高度肯定，也表明优信的商业模式在一个正确的发展方向上。未来，我们仍然会根据客户对车辆和服务的反馈进行持续的流程改进，为客户带来全中国最好的二手车购买体验。

2020年的7月份，在经历了一年多的努力后，我们非常彻底地完成了金融资产的剥离，并出清了历史金融资产对我们的风险。在完成金融出表的同时，我在还在新业务模式下与银行跟金融资方建立合作，形成更健康，更可持续发展的关系。

在控制运营成本上，我们也在进行持续的改进。我们的组织结构根据商业模式的调整对进行了相适配的升级，同时业务的各个环节也都在进行精细化管理，不断提升运营的效率。2021年第一季度我们单季度运营亏损减少至9800万人民币，相比于上个季度亏损的1.62亿人民币，环比下降了40%，我们预计下个季度的运营亏损还会持续收窄。我们已经形成了一套非常适合公司发展的精细化运营模式，即便在过去这段资金十分紧张的时期，也能将我们有限的资源和资金投入为客户创造长期价值中。

今年三月，我们位于西安的第一个整备仓储中心，即IRC正式投入运营。IRC是优信转型自营模式过程中的重要动作，我们在IRC中不仅对车辆进行整备和翻新，大幅提升车辆的品质，同时IRC还承载了车辆的仓储展示等功能，使我们可以对二手车供应链的各个环节进行更好的整合和把控。过去半年，我们已经完成IRC涉及的各个业务流程的打磨，未来随着库存规模的扩张，可以预见我们在IRC上的投入将开始展现出它的经营杠杆效应。

同时，在今年3月我们将车源渠道拓展至个人端并快速组织了批售业务。从个人端采购车源丰富了我们的车源采购渠道，也让我们可以将自己的能力输出到供应链最前端的位置。我们对从个人端收来的车辆建立了严格的筛选标准，仅将符合在线零售要求的车辆整备翻新后上架自营商城，其余的车辆我们会直接进行批售处理。车辆批售是一种集中处置库存车辆的高效渠道。在营运资金有限的情况下，批售业务让我们可以在保证收车业务渗透率和向上游服务的同时，又能加速资金的周转，将资金用于为消费者提供高品质高性价比的车辆选择上。

近期，我们完成了一笔对公司而言具有重要意义的关键融资。我们很高兴迎来了蔚来资本和愉悦资本两位在战略上与我们拥有高度共识的新投资人，并正式签署了潜在总额达到3.15亿美金的融资协议。7月12日，第一笔资金已经到账，余下的融资交割也在顺利进行中。这笔融资解决了我们这半年多来持续面对的资金压力，未来我们依然会坚定沿着现在的商业模式和战略方向，稳扎稳打进行业务扩张。

和所有历史上伟大的公司一样，我们遭遇的这些暂时的困难，让我们的团队变得更有韧性。我们非常自豪，在最艰难的时候，我们不断总结和思考，并做出了很多很艰难但具有长期价值的决定和转变。我们刻骨铭心地意识到，当我们真正把用户放在第一位的时候，我们就有了长足发展的空间。当我们回过头来关心产品，关心品质，关心服务质量的时候，我们的爆发力和内生力就在源源不断地生长起来。

在这里，我想感谢我们的用户，在公司如此困难的时期依然信任和支持我们，陪伴公司度过了最艰难的阶段。我也要感谢公司全体员工，我们的团队经验丰富并敢于创新，我们在以客户价值为根本的同一价值观下紧紧团结在一起，感谢他们的持续付出和贡献。最后，我还要感谢所有优信的投资者和股东对优信战略方向的肯定以及对管理团队的信任。

在融资逐步到位后，令人兴奋的全新发展阶段即将到来！

下一步，我们将开始逐步释放IRC的能力。在保证自营车辆的品质和客户满意度的前提下，我们将专注于逐步增加库存车辆，提升IRC的整备翻新效率。在我们的全力推动下，我们的产能和业务量会开始持续稳定地向上爬坡。我们很有信心，长期来看今天我们所做的投资和努力，将会在未来为我们带来丰厚

的回报。

戴琨
优信集团董事长兼首席执行官