

目標集團的業務

除非文義另有所指，否則本節提述之所有「找鋼」、「我們」或「我們的」均指找鋼產業互聯集團、其附屬公司及其綜合聯屬實體。

我們是誰

根據灼識諮詢的資料，按2023年線上鋼鐵交易噸量計，我們是中國最大的三方鋼鐵交易數字化平台。根據灼識諮詢的資料，通過連接鋼鐵交易行業的主要參與者至我們的數字化平台，我們率先在中國提供涵蓋鋼鐵交易全價值鏈的一站式B2B綜合服務，包括線上鋼鐵交易、物流、倉儲及加工、SaaS產品及大數據分析。我們以鋼鐵這一重要的工業原材料為切入點，建立了高度靈活的數字化基礎設施，並重新定義了鋼鐵交易及服務標準。經過十多年的發展，我們已成為業內值得信賴的品牌。憑藉深刻的行業洞察及先進的數字化基礎設施，我們正逐步拓展至非鋼鐵工業原材料市場，包括電子元器件、電工電氣、五金機電產品及有色金屬等。

憑藉我們在中國的開拓性業務模式及技術能力，自成立以來我們已取得顯著增長，並於近年鞏固了我們的市場領先地位。根據灼識諮詢的資料，2023年，我們的數字化平台錄得三方鋼鐵交易噸量達47.3百萬噸，約佔中國三方線上鋼鐵交易總噸量的40%。我們的交易總噸量由2021年的35.6百萬噸增至2023年的49.0百萬噸，複合年增長率為17.3%。同時，我們的GMV由2021年的人民幣1,872億元增至2023年的人民幣1,955億元，並由截至2023年9月30日止九個月的人民幣1,370億元增至截至2024年9月30日止九個月的人民幣1,529億元。截至2024年9月30日，我們的數字化平台連接逾14,800名註冊賣家及逾181,100名註冊買家。我們的數字化平台上的賣家及買家均主要為中小企業。於往績記錄期間，我們的大部分買家為從事建築或工業項目的次終端和終端買家。於往績記錄期間，我們的總GMV中約41.3%由按GMV貢獻計的前500大買家產生。我們的買家群體不僅廣泛，同時高度忠誠。我們2021年按GMV貢獻計前500大買家中，有85.8%的買家在截至2024年9月30日止九個月仍然與我們進行交易。於2021年至2023年，按GMV計，中小企業買家的平均一年淨現金留存率達131.1%。我們的開拓性業務模式及技術能力亦為我們國際交易業務進一步增長及擴張奠定基礎。我們正處於國際交易業務擴張初期，同時已實現收入及交易噸量的顯著增長。截至2024年9月30日止九個月，我們的國際交易業務交易總噸量達79.8千噸，較截至2023年9月30日止九個月增加205.8%。

截至2024年9月30日，我們已建立覆蓋全國的物流履約網絡，合作物流承運商逾1,700家，連接逾173,900輛卡車運力。截至2024年9月30日止九個月，在我們數字化平台上交易的4.0百萬噸鋼鐵產品乃由我們的物流服務支持，佔同期我們的數字化平台交易總噸量的10.0%。根據灼識諮詢的資料，按2023年的鋼鐵物流量計，我們是中國最大的第三方鋼鐵交易終端物流服務提供商。2020年6月，我們推出了鋼鐵交易行業的首款SaaS產品胖貓雲，此乃與我們數字化平台無縫集成的ERP系統，旨在提供更多增值服務，更好地滿足鋼鐵交易價值鏈中主要參與者的需求。多年來，我們推出了一系列其他SaaS產品，包括胖貓掌櫃及騰採通。該等產品與胖貓雲共同推動了業內交易效率的提高，並進一步鞏固了我們的市場領先地位。根據灼識諮詢的資料，按截至2023年末的SaaS訂閱客戶數量計，我們在中國三方鋼鐵交易數字化平台中位居第一。於往績記錄期間各期間，我們的國際交易業務僅佔交易總噸量的不足0.5%。

目標集團的業務

我們的市場機遇

鋼鐵是全球應用最廣泛的工業原材料之一。根據灼識諮詢的資料，中國是全球最大的鋼鐵生產國，也是最大的粗鋼消費市場，2023年中國粗鋼生產量佔全球粗鋼生產量的約54%。鋼鐵市場雖龐大，但供需兩端高度分散，具有分銷層級多、地域覆蓋局限的特點，使得整個價值鏈成本高、效率慢、透明度低。因此，鋼鐵行業參與者一直渴望通過數字化轉型降低交易環節的成本和提高交易環節的效率。

中國的鋼鐵交易市場正日益走向以數字化為特徵的新時代。根據灼識諮詢的資料，中國的線上鋼鐵交易市場經歷了顯著增長，按GMV計，其市場規模由2018年的人民幣4,057億元增至2023年的人民幣10,795億元，並預期將以15.3%的複合年增長率由2023年的人民幣10,795億元增至2028年的人民幣21,959億元。根據灼識諮詢的資料，上述市場的擴張預期將受益於不斷提升的線上鋼鐵交易滲透率（預計將由2023年的20.8%上升至2028年的40.6%），以及不斷出台且可刺激傳統行業數字化轉型的利好監管政策。根據灼識諮詢的資料，線上鋼鐵交易市場的數字化平台通過為上下游行業參與者提供滿足其迫切需要的綜合服務，已在鋼鐵行業數字化浪潮中站穩腳跟，並可更好地引領中國鋼鐵行業數字化進程。

由「重」到「輕」的轉型

過往我們的收入產生自兩種業務模式：(i)「輕」數字化平台模式；及(ii)「重」自營模式。在「輕」數字化平台模式下，鋼鐵產品賣家向我們數字化平台上的買家提供鋼鐵產品並按噸向我們支付佣金。我們不持有平台所售鋼鐵產品的所有權。反之，在「重」自營模式下，我們從鋼鐵生產商採購鋼鐵產品、管理庫存並通過我們的數字化平台直接將鋼鐵產品售予買家，從而賺取採購價與銷售價之間的差額。與傳統的「重」自營模式相比，「輕」數字化平台模式無需就我們的持續發展進行大量資本投入，亦不需要進行大規模日常存貨管理。

通過自營模式，我們快速地與鋼鐵交易行業的主要利益相關者建立了關係，並通過一手信息持續加深對行業的理解。基於多年經驗，我們進一步堅定了一個信念，即中國鋼鐵交易行業需要一個為整個價值鏈上各參與者提供一站式綜合服務及數字化解決方案的數字化平台。在此信念的驅動下，2019年，我們決定策略性地將業務重心轉至增強我們的數字化平台，並提供全面服務以連接價值鏈上的參與者，而非持有我們數字化平台所售鋼鐵產品的所有權。自2019年起，我們完成了一系列變革，逐漸減少中國自營業務規模。其後於2022年9月，我們與一家國有企業成立合營企業，直接及間接持有該合營企業的合共43.75%股權，實現自營業務的完全出表。自此，我們已轉型為國內市場的一個數字化平台。目前，我們的業務以提供綜合服務為中心，連接價值鏈上的各參與者。

目標集團的業務

截至2023年3月31日，我們已停止鋼鐵產品國內自營業務的營運並完成所有買家訂單。下表載列於往績記錄期間我們終止經營業務的財務表現：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2021年	2022年	2023年	2023年	2024年
(人民幣千元)					
(未經審計)					
收入	5,311,026	4,919,947	159,723	159,723	—
收入成本	(5,266,264)	(4,948,924)	(158,819)	(158,819)	—
毛利 (毛損)	44,762	(28,977)	904	904	—
年／期內利潤 (虧損)	10,603	(62,166)	644	644	—

於往績記錄期間我們的終止經營業務產生的收入逐漸減少主要是由於2019年我們戰略性轉移業務重心，當年我們決定逐漸減少自營業務規模。於往績記錄期間的毛利及淨利潤波動主要與整體鋼鐵市場內的供需及相應的鋼鐵價格有關。2022年我們錄得重大損失，主要是由於COVID-19疫情帶來的不利影響。

數字化平台模式有利於我們的未來擴張。一方面，其讓我們能夠提高靈活性、專注於核心服務能力，同時避免大量資本投入。我們在中國的自營業務先前佔用的資本投入已獲用於開發及增強我們的數字化基礎設施，以及提高我們的服務能力。經過四年的轉型，我們的業績增長不再依賴於資本投入或上游供應資源。另一方面，終止我們在中國的自營業務亦導致鋼鐵產品供應商的態度有所轉變，原因是彼等不再認為我們是其競爭者，而是業務合作夥伴，而彼等更願意與業務合作夥伴合作。數字化基礎設施是我們提供服務的基礎，增強數字化基礎設施有助於我們吸引更多買家及賣家於我們的數字化平台上進行交易。於我們數字化平台上進行的交易越多，我們所積累的數據就越多，進而提升我們的服務能力及用戶體驗。我們提供的服務越好、越全面，就有更多的行業參與者願意與我們進行交易，這形成一個良性循環，並建立起一個「規模越大、協同效應越強、人效越高、現金流越好、盈利能力越強」的商業模式。交易總噸量由2018年的8.1百萬噸增至2023年的49.0百萬噸，複合年增長率達43.3%，同時我們的GMV由2018年的人民幣349億元增至2023年的人民幣1,955億元，複合年增長率達41.1%。人均GMV的增長充分體現我們經營效率的提高，人均GMV由2018年的人民幣27.8百萬元增至2023年的人民幣184.3百萬元。我們的毛利由2021年的人民幣345.6百萬元減少至2022年的人民幣230.4百萬元，主要乃由於COVID-19的影響。我們的毛利隨後增至2023年的人民幣380.2百萬元。儘管出現有關波動，但受益於在中國進行由「重」到「輕」的轉型，我們於2021年至2023年仍錄得穩定且不斷增長的毛利率，於2021年、2022年及2023年的毛利率分別為25.5%、25.4%及32.5%。

就國際交易業務而言，我們正處於業務擴張初期，且目前主要以自營模式經營國際交易業務，並主要按總額基準錄得收入。我們預期亦將對國際交易業務進行由「重」到「輕」的業務轉型。然而，於往績記錄期間，國際交易業務的發展已影響我們的收入及毛利率。相較於我們其他按淨額基準錄得收入的國內業務線，國際交易的收入佔我們總收入的很大一部分，截至2024年9月30日止九個月達36.9%。因此，我們的收入由截至2023年9月30日止九個月的人民幣805.0百萬元增加41.7%至截至2024年9月30日

目標集團的業務

止九個月的人民幣1,140.5百萬元。毛利率由截至2023年9月30日止九個月的32.8%下降至截至2024年9月30日止九個月的28.2%，主要乃由於我們擴張毛利率相對較低但收入增長顯著的國際交易業務及非鋼鐵產品交易業務。我們已將由「重」到「輕」轉型的理念融入國際業務發展過程，從擴張階段逐步實施，以實現國際業務由「重」到「輕」的高效轉型。我們已投資於為國際交易服務建立數字化基礎設施及擴大其客戶群。截至2024年9月30日止九個月，我們的國際交易業務交易總噸量達79.8千噸，較截至2023年9月30日止九個月增加205.8%。我們的國際交易服務由胖貓雲（旨在提高交易效率的強大SaaS產品）支持。憑藉更高的品牌知名度及有效的本地資源管理，我們預計國際交易業務將於可見未來進一步實施由「重」到「輕」的轉型戰略。

截至2024年9月30日止九個月，我們錄得交易服務及國際交易服務的毛利分別人民幣218.3百萬元及人民幣27.2百萬元，分別佔同期總毛利的68.0%及8.5%。我們預計未來將繼續進行由「重」到「輕」的轉型並從中受益。

我們的營運效率改善，亦從我們管理妥善的經營開支中可見一斑。於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，我們的經營開支總額佔收入的百分比分別為36.2%、43.5%、63.1%及26.9%，其中2023年因有以股份為基礎的付款開支而導致同期經營開支相對較高。我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。詳情請參閱「— 交易支持服務 — 交易支持結算服務」。

我們的價值主張

通過不斷改進行業標準及搭建數字化基礎設施，我們能夠：

- **不斷提高行業效率。**在我們提供綜合服務之前，中國的傳統鋼鐵交易流程效率極低。鋼鐵產品通常經由代理商及分銷商等多層中間商方才到達終端買家。如此冗長的流程導致鋼鐵交易價值鏈上信息嚴重不對稱。此外，鋼鐵價格波動頻繁，因此下單前買家往往需要經歷詢價、議價、比價及鎖價的繁瑣流程。我們建立了一個數字化平台，以先進的數字化基礎設施為支撐，並配備了一套專為鋼鐵交易行業設計的數字化工具，從而將整個價值鏈上的行業參與者連接到一個數字化平台上，以便捷高效的方式進行交易。
- **制定行業標準。**我們成功地建立了全方位的專用配套數字化基礎設施，重新定義了整個鋼鐵交易流程的市場標準，涵蓋售前（供買賣雙方及交易員溝通與交流信息的集中平台）、售中（安全交易處理系統及多功能支付解決方案）、售後（處理開票、結算、產品瑕疵、退貨及退款的標準化程序）以及物流（確保優質交付標準的承運商評估體系）。通過為交易各階段確立標準流程及規定，我們能夠通過降低交易對手風險及建立互信提升用戶體驗，從而吸引更多用戶使用我們的平台。

目標集團的業務

- **實現跨區域銷售。**傳統模式下各鋼鐵生產商及產品賣家僅可在特定的地理區域內提供有限的產品類型，而買家往往需要親自問詢走訪多家供應商，費時費力地選擇擁有合適鋼鐵產品的賣家。借助我們可提供廣泛觸達及標準化服務產品的數字化平台，不同地區的賣家及買家可以更高效地進行交易。

我們的成就

我們致力於提高傳統行業的效率。我們有目共睹的成功及創新記錄得到中國各政府部門及官方媒體的充分認可。作為具備「高質量發展」及「新質生產力」的企業，我們曾於《人民日報》獲報導九次、四次榮登《人民日報》頭版並於中央電視台(CCTV)新聞報導獲專題報導十餘次。我們獲多項政府倡議及計劃認可。例如，我們獲國家發改委選為「物流業製造業深度融合創新發展典型案例」之一，獲工信部選為「製造業與互聯網融合發展試點示範項目」、「大數據產業試點示範項目」、「工業互聯網試點示範項目」及「製造業與互聯網融合發展工業電子商務平台試點示範企業」，獲交通運輸部選為「無車承運人試點企業」，獲商務部選為「供應鏈創新與應用示範企業」及「電子商務示範企業」，並獲中國國家標準化管理委員會選為「國家級服務業標準化試點項目」。

自我們成立以來，我們緊跟中國政府部門的重大決策和政策。在確保我們貫徹落實指導方針及政策的同時，我們亦已獲得政策支持以推動我們的發展。為響應十八大以創新驅動發展的國家政策，我們正式開展業務，並實現迅速發展。在十九大強調供給側結構性改革的背景下，我們助力傳統企業的轉型升級。隨著二十大以來數字經濟發展加快，我們促進數字經濟與實體經濟的融合。與此同時，我們亦響應「一帶一路」政策，追求國際化發展，致力於打造「中東鋼鐵平台」。展望未來，我們將繼續緊跟政策發展，響應「加快構建以國內大循環為主體、國內國際雙循環相互促進的新發展格局」的政策。我們將充分利用國內外市場及資源優勢，構建以國內市場為主體、國內外市場相互促進的雙循環新發展格局，以為中國的高質量發展作出貢獻。

通過由「重」到「輕」的成功轉型，我們不再負責使我們面臨材料價格波動相關風險的大規模日常存貨管理（尤其是於中國的交易服務項下），我們的可擴展性亦不受資本投入限制。因此，我們可更好地利用平台效應的力量並穩定毛利率。我們已於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月分別錄得毛利率25.5%、25.4%、32.5%及28.2%。長遠看來，我們的營運範圍越廣，得益於可擴展性的議價能力就越強，從而將使我們能夠實現更高毛利率。

目標集團的業務



附註：

- (1) 截至2024年9月30日。
- (2) 根據灼識諮詢的資料，與傳統鋼鐵交易流程相比。
- (3) 2021年按GMV貢獻計前500大買家中，超過91%的買家在2023年繼續於我們的數字化平台上進行交易。
- (4) 2021年至2023年的中小企業買家平均一年淨現金留存率，按特定年度中小企業買家產生的GMV除以上一年度同一組中小企業產生的GMV計算。
- (5) 採購頻率指特定年度每名買家在目標集團數字化平台進行交易的平均次數。

我們的優勢

我們相信，以下優勢推動我們取得成功，並令我們從競爭對手中脫穎而出：

中國最大的三方鋼鐵交易數字化平台

根據灼識諮詢的資料，按2023年線上鋼鐵交易噸量計，我們是中國最大的三方鋼鐵交易數字化平台。根據灼識諮詢的資料，通過連接鋼鐵交易行業的主要參與者至我們的數字化平台，我們率先在中國提供涵蓋鋼鐵交易全價值鏈的一站式B2B綜合服務，包括線上鋼鐵交易、物流、倉儲及加工、SaaS產品及大數據分析。經過十多年的發展，我們已成為鋼鐵交易行業值得信賴的品牌。根據灼識諮詢的資料，2023年，我們數字化平台上的第三方交易噸量達47.3百萬噸，約佔中國三方線上鋼鐵交易總噸量的40%。我們以鋼鐵這一重要的工業原材料為切入點，建立了高度靈活的數字化基礎設施，並重新定義了鋼鐵交易及服務標準，可複製並應用至其他非鋼鐵工業原材料市場。

鋼鐵是全球應用最廣泛的工業原材料之一。根據灼識諮詢的資料，中國是全球最大的鋼鐵生產國，也是最大的粗鋼消費市場，2023年中國粗鋼生產量佔全球粗鋼生產量的約54%。中國鋼鐵市場雖龐大，但供需兩端高度分散，具有分銷層級多、地域覆蓋局限的特點，使得整個價值鏈成本高、效率慢、透明度低。因此，鋼鐵行業參與者一直渴望通過數字化轉型降低成本並提高效率。我們堅信，在互聯網時代，只有具備強大技術實力，同時能夠有效整合互聯網及鋼鐵公司優勢的數字化平台，才能應對這些挑戰。

目標集團的業務

根據灼識諮詢的資料，中國的線上鋼鐵交易市場經歷了顯著增長，按GMV計，其市場規模由2018年的人民幣4,057億元增至2023年的人民幣10,795億元，並預期將以15.3%的複合年增長率由2023年的人民幣10,795億元增至2028年的人民幣21,959億元。上述市場的擴張預期將受益於不斷提升的線上鋼鐵交易市場滲透率（預計將由2023年的20.8%上升至2028年的40.6%）。此外，不斷出台的利好監管政策將刺激傳統行業數字化轉型，帶動線上鋼鐵交易市場快速發展。這些政策推動了以「市場+平台+服務」為基礎的鋼鐵數字化平台整體生態系統的建立，並鼓勵鋼鐵數字化平台的持續發展。鋼鐵交易行業也因此正日益走向以數字化為特徵的新時代。因此，根據灼識諮詢的資料，數字化平台通過為上下游行業參與者提供滿足其迫切需要的綜合服務，已在鋼鐵行業數字化浪潮中站穩腳跟，並可更好地引領中國鋼鐵行業數字化進程。

我們相信，我們的領先地位、品牌知名度及豐富的行業經驗是關鍵競爭優勢，使我們能夠有效把握鋼鐵交易數字化轉型的需求產生的巨大增長機遇。

率先搭建數字化基礎設施，並重新定義交易流程及行業服務標準

受益於由「重」到「輕」的成功戰略性轉型，我們率先搭建了數字化基礎設施，並重新定義了交易流程與服務標準。我們作為數字化平台，通過提供全面的服務為行業帶來了革命性的變化，成功提高了效率，建立了交易可視性並降低了交易成本。與零售業常見的B2C平台不同，零售業B2C平台有成熟的基礎設施及服務提供商為每一交易階段提供支持，而工業原材料市場B2B數字化平台則需要建立專門為工業原材料行業量身定制的支持性基礎設施並設定新的行業標準。經過多年探索，我們通過自身數字化平台成功實現高度標準化的一站式服務，重新定義交易流程與服務標準，為行業帶來了革命性的變化。

數字化交易平台。傳統交易流程中詢價、議價、比價及鎖價流程複雜，效率極低。多級分銷模式進一步加劇信息不對稱，導致交易成本高昂、交易時效性差、利潤率不確定。針對這一問題，我們自主開發了一個涵蓋售前、售中及售後交易流程的平台，實現了對買家、賣家及各交易環節的標準化管理。在售前階段，我們建立了詢價和報價系統，並由經驗豐富的交易員團隊和先進的數字化工具提供支持，從而使我們自同行中脫穎而出。買家可在不改變其日常溝通習慣的情況下通過多種IM（例如企業微信及QQ企業版）向我們詢價。根據灼識諮詢的資料，我們通過推出懶貓自動報價系統，成為業內首家將NLP技術融入B2B交易的企業，成功提高了報價效率並降低了人工成本，我們為此感到自豪。同時，我們嚴格的賣家入駐流程使我們對賣家進行有效的管理和評級。在售中及售後服務方面，我們已為鋼鐵交易行業專門開發出高度自動化的CRM系統及財務系統，實現了對採購週期、訂單、開票、結算等的高效管理。買家亦可使用標準化程序處理產品瑕疵、退貨及退款。根據灼識諮詢的資料，與傳統鋼鐵交易流程相比，通過我們的數字化平台完成訂單的平均時間縮短50%以上，平均交易週期由五至七天縮短至兩至三天，大幅提高交易效率，有效減少人力投入。

目標集團的業務

物流履約網絡。鋼鐵行業的承運商高度分散，地域性限制顯著，同時缺乏數字化及系統化管理，導致鋼鐵履約流程耗時費力。我們開創了「無車承運人」模式連接承運商、個體司機及買家。在該模式下，我們並無擁有或租賃承運商或車隊，而是將第三方承運商與需要物流服務的買家連接起來。通過我們的專有數字化物流平台胖貓物流，我們對履約流程實施有效控制並實現服務產品的標準化，而這在傳統鋼鐵交易中幾乎無法實現。同時，我們亦建立全面承運商評級機制，而在此機制下，訂單分配會優先考慮評級較高的承運商，以不斷提高承運商的服務能力。截至2024年9月30日，我們合作物流承運商逾1,700家，連接逾173,900輛卡車運力，並在同期為約5.3百萬噸鋼鐵產品（其中4.0百萬噸為於我們數字化平台上交易的鋼鐵產品，佔同期我們的數字化平台交易總噸量的10.0%）的運輸提供物流服務。根據灼識諮詢的資料，按2023年我們平台的鋼鐵物流量計，我們是中國最大的第三方鋼鐵交易終端物流服務提供商。

交易支持結算服務。於往績記錄期間，我們為合資格買家及賣家提供三種類型的交易支持結算服務，即胖貓白條、胖貓易採及票據結算，該等服務並無產生大量收入，但令我們面臨潛在的信貸風險。經我們管理團隊對業務進行戰略審視後，我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。終止後，我們不再自提供交易支持結算服務產生收入，但將繼續提供票據結算作為我們數字化平台上交易的付款或結算方式。據我們的中國法律顧問告知，我們自2021年起提供及直至2024年8月之前終止的胖貓白條及胖貓易採並無違反相關中國法律法規。

技術管理工具。由於缺乏標準化及數字化工具，鋼鐵交易的採購、銷售、庫存、產品、財務及發票的管理耗時且複雜，人工錯誤率高，導致效率低下。此前，企業通常僅可按月或按季審查其經營績效。我們通過高度適配鋼鐵交易行業的SaaS產品，幫助買家整合並規範其銷售、行政、財務、票據及售後管理的內部營運，降低其對人力的依賴並提高整體效率。同時，我們的SaaS產品還通過嵌入交易、物流、財務、大數據等業務模塊，幫助買家實現信息管理，將各個環節的信息整合到一個平台上，使買家能夠每天對其運營績效進行評估。

我們的數字化基礎設施建立在顯著的先發優勢及深厚的行業知識基礎之上，經過十多年的不斷迭代及升級，我們相信，新市場進入者將難以複製。

網絡效應及協同效應吸引廣泛的買家群體

經過十多年的業務擴張，我們成功建立了一個具有網絡效應的數字化平台。我們數字化平台上的第三方賣家數量不斷增加，使買家能夠以具有吸引力的價格選擇更多產品，同時更大的用戶群體則吸引更多賣家至我們的數字化平台，形成了良性循環。此外，交易服務及交易支持服務間的協同效應亦促進了我們的增長。此外，我們專門為鋼鐵履約打造的可靠物流網絡亦提升了買家於我們數字化平台採購的體驗，進而鼓勵賣家進行跨區域銷售及交付。再者，我們包括SaaS產品及大數據分析在內的科技訂閱服務將行業數據提煉為深刻見解，幫助買家優化其業務決策並提高效率。因此，我們已吸引了廣泛的買家群體，我們相信這是我們保持業內競爭力的關鍵。

目標集團的業務

截至2021年、2022年、2023年12月31日及2024年9月30日，我們分別共有逾149,600名、163,900名、177,000名及181,100名註冊買家。於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，我們的中小企業交易買家數量分別達逾30,500名、28,400名、28,800名及24,700名。我們的買家群體不僅廣泛，同時高度投入且忠誠。我們2021年按GMV貢獻計前500大買家中，有85.8%的買家在截至2024年9月30日止九個月仍然與我們進行交易。於2021年至2023年，按GMV計，中小企業買家的平均一年淨現金留存率達131.1%。

隨著我們擴張及不斷改進服務產品，我們與上下游行業參與者的聯繫亦將越來越緊密，並強化我們的網絡效應，這將擴大我們的買家群體並提高買家忠誠度。

專為B2B交易打造的先進技術能力

我們為B2B鋼鐵交易專門打造的技術能力是我們的核心競爭力，也是我們與其他數字化平台的區別所在。相比B2C交易，B2B交易本身更加複雜，通常需要面對與採購、結算、開具發票、裝發及運輸有關的繁瑣企業內部程序，而有關程序可能需要多層決策。此外，價值較大的訂單通常需要較長的交易週期。經過十多年的研究、發展及不斷改進，我們成功建立高度適配B2B交易特點的數字化平台。

我們的整體運營由強大的技術能力支撐，這些技術能力支持從用戶界面到後端管理系統的平穩運行，以及信息流的無縫整合。我們專有的交易處理(TP)系統是我們技術能力的核心樞紐，涵蓋從企業資源規劃、客戶關係管理到辦公自動化的一整套業務模塊。根據灼識諮詢的資料，按最大訂單處理能力計，我們的系統是鋼鐵行業最高效的TP系統。

我們的系統已實現了高度自動化，同時我們正在積極推動人工智能及其他下一代技術在不同交易服務的深入應用。例如，我們基於NLP的懶貓自動報價系統可從買家和交易員間的公開聊天消息中準確提取詢價信息及產品需求，並實現自動報價，提高鋼鐵交易行業的售前溝通及決策效率。

此外，通過嵌入交易、物流、財務及大數據模塊功能，我們的技術能力支持打造了一個連接商流、物流、資金流及信息流的數據系統。例如，我們自主開發的鋼鐵交易財務風險評估系統、TP系統與合作金融機構後台系統無縫對接，使合資格買家可在其付款過程中直接使用我們的白條產品。同時，我們的數字化平台上買家在使用我們的數字化平台時生成大量交易行為數據。如此多元的數據來源，加之我們的數據應用能力，將讓我們保持核心競爭力。

高度可擴展的業務模式實現跨行業擴張

我們相信，我們已具備充分優勢將我們在鋼鐵交易行業可擴展且行之有效的業務模式複製至其他非鋼鐵工業原材料市場。鋼鐵產品高度標準化，市場參與者交易頻繁，同時鋼鐵交易通常需要完整發票。然而，鋼鐵交易流程複雜、單均交易規模大，買家需求產品規格多樣，且價格波動大，這些因素均使鋼鐵行業適合數字化轉型。我們數字化平台的成功證明了我們商業模式的可行性，通過這種模式，我們已積累了深

目標集團的業務

入的行業知識、獲得了寶貴的行業及管理經驗，並增強了我們高度可複用的技術能力。此外，基於對鋼鐵行業的洞察，我們還在工業原材料市場及整個B2B交易方面積累了深刻理解及經驗，這使得我們可識別其他非鋼鐵工業原材料市場痛點並迅速將我們的可行解決方案拓展至有關行業。

我們提供的服務產品採用高度靈活的服務模塊進行搭建，適合擴展到與鋼鐵行業有類似痛點的其他行業。我們的數字化平台具備可簡化及加快鋼鐵交易流程的工具及功能，並可複製至其他工業原材料交易場景。我們的物流服務建立在我們與第三方承運商的長期穩固的合作關係基礎上，亦可拓展至其他非鋼鐵行業。此外，我們的SaaS產品及大數據分析解決方案具備高度靈活性和可集成性等特點，使得其可通過量身定制適配我們未來的跨行業擴張，而我們已開發的數字化基礎設施可進一步支撐有關擴張。騰採通是我們服務產品跨行業擴張的一個典型案例。騰採通由我們與騰訊共同開發。根據灼識諮詢的資料，騰採通是中國首款以IM為基礎的智能交易管理SaaS產品，旨在智能捕捉非鋼鐵行業的業務機遇。騰採通的產品覆蓋範圍已由電子元器件擴展至電工電氣、五金機電產品及有色金屬。截至2024年9月30日，騰採通擁有逾6,200名付費賣家，觸達約522,400名用戶，涵蓋超過11百萬個SKU。

由業內資深人士領導的富有遠見及創業精神的管理團隊

我們有一支由業內資深人士領導的富有遠見及創業精神的管理團隊。我們的聯合創始人兼首席執行官王東先生在鋼鐵行業擁有約15年經驗，已帶領我們從純粹的線上信息服務提供商發展成中國最大的三方鋼鐵交易數字化平台（根據灼識諮詢的資料，按2023年線上鋼鐵交易噸量計）。為表彰其於中國鋼鐵行業的豐富經驗及強大影響力，王東先生獲中國企業聯合會評為「全國優秀企業家」（2017至2018年度）、於2019年獲中國金屬材料流通協會評為「中國鋼鐵供應鏈建設功勛企業家」，並於2021年獲上海市經濟和信息化委員會評為「上海產業菁英高層次人才」。王東先生亦於2018年獲得上海市政府評選的「中國特色社會主義建設者」稱號。

我們的聯合創始人兼首席運營官王常輝先生在鋼鐵行業擁有約15年銷售及經營管理經驗，在制定及執行我們的願景方面發揮關鍵作用。王常輝先生與王東先生共同推動了我們業務模式的演變。王常輝先生曾於2017年被共青團上海市嘉定區委授予「嘉定區青年領軍人才」稱號及擔任全聯冶金商會副會長。

我們高級管理層團隊的其他成員來自不同的商業背景，並在傳統鋼鐵交易、政府、互聯網及媒體等多個行業擁有豐富經驗。我們的高級管理層團隊清晰的使命感以及對僱員與業務增長的長期關注定義了我們的企業價值觀，這對我們的成功至關重要。我們的聯合創始人及高級管理層培養出熱誠、反思及追求卓越的企業文化，激勵我們的僱員將其職業發展與我們的服務產品相結合，從而創造出更高的經營效率及更長的職業生涯。

目標集團的業務

我們的策略

為實現我們的使命及願景，我們將實施以下策略：

繼續強化我們的服務產品並加速買家轉化

我們認為，我們為鋼鐵行業創造的價值根本上在於我們向行業參與者提供優質及全面服務產品的能力，包括物流及倉儲服務以及科技訂閱服務。我們計劃繼續強化我們為買家提供便捷、全面、高效的綜合解決方案的能力，並力圖將更多交易買家轉化為交易支持服務的用戶，從而提高彼等在我們數字化平台上的交易頻率並增加彼等對我們的黏性。於往績記錄期間，我們物流服務支持完成的交易噸量約佔交易總噸量的17%。因此，我們有大量的增長機會提高交易支持服務的滲透率。

我們擬進一步加強交易服務、交易支持服務及科技訂閱服務相結合產生的協同效應。例如，我們擬與更多物流、倉儲及加工服務供應商合作，並協助彼等升級存貨管理系統，以進一步提高供應鏈效率。

進一步壯大買家群體並提高買家黏性

我們認為，強大忠實的買家群體是支撐我們業務增長的關鍵因素之一。我們擬憑藉豐富的行業經驗、領先的市場地位以及十餘年中建立的值得信賴的品牌，吸引更多優質買家使用我們的綜合解決方案並持續提高我們的服務能力，從而推動增長。

我們將力圖培育潛在買家並培養彼等的觀念，即通過我們的數字化平台，可實現效率的大幅提高。我們擬擴大我們的服務範圍，策略性地在水路、鐵路及高速公路運輸樞紐設立更多服務站點，以吸引並為當地主要工業及建築公司提供服務，令我們的服務可覆蓋並觸及更廣泛的潛在買家。同時，我們將繼續挖掘買家需求，特別是過去長期未得到滿足的需求，並探尋新的服務機會以解決痛點。

就現有買家而言，我們旨在通過在數字化平台上引入更多SKU以及改進和改善我們當前的服務產品，提高他們的消費。憑藉已積累的買家群體，我們擬更多地關注利潤率較高的SKU，進一步提升整體盈利能力。我們亦將強化涵蓋整個價值鏈的一站式綜合服務，確保全面覆蓋售前、售中及售後服務。此外，我們擬開發多樣化及定制化的大客戶合作模式，深化拓寬我們的服務覆蓋範圍，提高彼等對我們的支出。

繼續增強我們的技術能力

作為一個數字化平台，我們一直高度重視數字化解決方案的開發，並已在其中投入大量資源。我們目前已擁有強大的數字化基礎設施及專有數字化平台，該平台具備高度靈活性和可集成性等特點，使得其可通過量身定制適配我們的業務運營及未來擴張。我們將力圖通過定期改善及升級來提升整體系統功能及用戶體驗，從而保持自身優勢。

目標集團的業務

我們計劃繼續開發更多SaaS產品，作為連接交易及物流等服務的載體，賦能我們的業務增長。我們亦將更加專注於提高我們的大數據分析能力，為買家提供更好的業務分析工具。此外，我們計劃更加專注於AI，以適應行業的數字化需求。我們計劃通過應用AI技術實現自動回覆買家的需求及價格查詢，並準確推薦物流路線及相應的運輸服務。AI技術的應用亦將有助於關鍵交易流程的標準化，例如貨物追蹤、已購產品提貨、發票開具及若干售後服務程序，從而進一步提高交易效率並減少相關人力成本。

進一步探索跨行業擴張機會

我們業務的成功建立在我們為中國傳統鋼鐵行業帶來的效率之上，我們率先進軍鋼鐵行業並對其數字化轉型作出貢獻。基於我們對鋼鐵行業的深入理解以及經營多年所獲得的經驗，我們發現其他工業原材料及大宗商品行業的參與者在鋼鐵行業面臨類似的挑戰，例如，高度分散的賣家、複雜的售前流程、具有多個分銷層級的低效交易流程以及數字化解決方案的缺失。我們認為這為我們帶來龐大的業務機遇。

作為鋼鐵行業成功的數字化平台構建者，我們擬充分發揮我們的行業專有技術並將我們在鋼鐵行業的業務模式複製到其他類似行業。於往績記錄期間，我們與騰訊就騰採通的合作是將我們的數字化基礎設施及服務產品複製到電子元器件行業的一次行之有效的成功嘗試。此外，憑藉我們豐富的運營經驗及強大的開發能力，我們擬與領先的上下游合作夥伴進行戰略聯盟，並積極尋求我們認為對現有業務營運有益的投資及收購機會。

此外，基於我們對行業需求的深入了解，我們一直積極尋求非鋼鐵行業的新機遇。我們擬將業務進一步擴展到電子元器件、電工電氣、五金機電產品及有色金屬行業，我們認為這將與現有服務產品產生協同效應，進一步促成我們建立數字化平台的目標，並提高我們成功商業模式的可拓展性，以實現跨行業擴張。

擴大我們的全球佈局並加速海外數字化平台的發展

中國是全球最大的鋼鐵產品生產國，且預期於可見將來將保持該領先地位。作為中國線上鋼鐵交易行業領先的數字化平台，我們計劃擴大我們的全球業務佈局，加速國際化進程，並力圖提高我們的海外競爭力及品牌知名度。

我們已將業務擴張至中國以外地區。我們計劃繼續加強在這些國家的業務，同時在具有旺盛本土需求或增長潛力的其他地區，如中東及東南亞，探索新機會。

我們認為，我們不斷擴大的全球佈局及領先的市場地位亦為我們帶來與世界各地鋼鐵廠、金屬加工及商業貿易公司合作的優勢。我們力圖加快為工業原材料建設全球數字化平台的步伐。

目標集團的業務

我們的一站式數字化平台及業務模式

我們的數字化平台

根據灼識諮詢的資料，按2023年的線上鋼鐵交易噸量計，我們運營著中國最大的三方鋼鐵交易數字化平台。通過連接鋼鐵交易行業的主要參與者至我們的數字化平台，我們提供涵蓋鋼鐵交易全價值鏈的一站式B2B綜合服務，包括線上鋼鐵交易、物流、倉儲及加工、SaaS產品及大數據分析。通過這種方式，相較於鋼鐵交易行業的傳統方式，我們為買家、賣家、合作夥伴及整個行業提供更高的透明度、效率和便利性。

我們已建立先進的數字化基礎設施，將鋼鐵交易的售前、售中和售後階段數字化，並重新定義了交易及服務標準，為我們提供全面的服務產品奠定了堅實的基礎。下圖說明了我們數字化平台的構成和主要服務產品：



我們先進的數字化平台使我們能夠維持以高標準向參與者提供優質服務的承諾，可概括為「一全七快」，即貨全、報價快、下單快、提貨快、配車快、結算快、發票快和賠付快。

售前

強大的報價機制。B2B交易售前涉及詢價及報價，通常較為複雜。由於鋼鐵價格波動頻繁，下單前買家往往需要詢價並要求多名賣家報價，以在彼等認為價格合適的情況下鎖定價格。我們建立了詢價和報價系統，並由經驗豐富的交易員團隊和先進的數字化工具提供支持，從而使我們自同行中脫穎而出。買家可在不改變其日常溝通習慣的情況下通過多種IM（例如企業微信及QQ企業版）向我們詢價。通過推出懶貓自動報價系統，我們成為業內首家將NLP技術融入B2B交易的企業，成功提高了報價效率並降低了人工成本，我們為此感到自豪。詳情請參閱「一 交易服務 — 數字化工具」。於2023年12月，我們每個工作日收到來自超過16,800名潛在買家的詢價，促成約3,500個

目標集團的業務

實際交易訂單，其中超過550個實際訂單使用我們的物流服務。同時，我們的交易員亦會為買家提供免費的最新鋼鐵市場行情諮詢，這對於幫助買家優化其採購策略很有價值。認為價格合適的買家則可通過我們的交易員或自行在人性化的數字化平台上進行下單。

售中

數字化合同簽署。在我們的數字化平台下單後，買家隨後將確認系統生成的電子購買協議，以及送貨地址、時間和取貨方式，所有這些均可完全在線完成。買家還可以選擇使用我們的物流、倉儲及加工服務，該等服務將在售後階段由一批經過預選的合格第三方服務提供商提供。倘買家對產品規格、售後倉儲及交付或定價有疑問，其可聯繫買家服務團隊尋求支持。

全面的B2B支付方式。我們的數字化平台提供全面付款選擇。買家可通過銀行直接轉賬或票據等方式付款，這為彼等在線上進行交易帶來了極大的靈活性，解決了其資金限制。我們的數字化平台能夠在一天內處理最多約人民幣20億元的資金。在我們先進的數字化基礎設施的支持下，支付處理只需幾分鐘就能完成，且我們的數字化基礎設施允許數以千計的支付同時發起和處理，從而大大提高了鋼鐵交易的效率。

售後

一站式物流、倉儲及加工服務。在收到買家的物流、倉儲及加工服務請求後，我們先進的TMS可將其需要與預審合格的承運商及服務供應商快速匹配。我們致力於確保及時、安全地完成買家訂單。整個交付過程均可實時跟蹤。詳情請參閱「一 交易支持服務 — 物流服務數字化」及「一 交易支持服務 — 倉儲及加工服務」。

高效的交易管理和高度自動化的發票開具。依託數字化平台，我們實現了與部分賣家和倉庫的線上互聯。該等互聯倉庫和賣家可通過專有胖貓雲自動接收我們發出的電子提貨函，賣家可在胖貓雲實時查看訂單明細並監控交易狀態。為進一步推動供應流程自動化，自2024年10月以來，我們一直使用供應機器人系統，其會為我們平台上的交易賣家提供交付指示（包括交付詳情），而無需由僱員手動錄入交付指示。此外，在我們的機器人流程自動化(RPA)技術的支持下，訂單會自動整合並發送指令到開票系統進行發票蓋章及打印。截至2023年7月，我們開具的大部分發票已實現完全電子化和無紙化，進一步提高了效率並降低了發票郵寄成本。

經驗豐富的買家服務團隊。我們已建立成熟的買家服務團隊和售後管理體系。在工作時間內，買家可隨時聯繫我們的在線買家服務團隊，尋求有關任何交易方面的幫助，包括物流安排、倉儲及加工服務、報告投訴及一般查詢。對於簡單的問題，如與服務相關的問題，我們可根據我們的內部政策直接賠償給買家。對於產品質量問題，我們的售後服務承諾在24小時內向買家提出補救方案，並對執行過程進行跟蹤。我們一般要求相關賣家承擔最終賠償責任。有關詳情，請參閱「一 交易服務 — 買家服務」以了解我們的退貨政策。

目標集團的業務

業務模式

下表載列於往績記錄期間我們的主要業務線（按業務性質、定價模式及收入確認方法計）概要：

	業務性質	定價模式	收入確認方法		
			主事人 對比代理人 ⁽¹⁾	類型	總額 對比淨額
交易服務	提供予中小企業	我們主要通過數字化平台提供交易服務。我們在數字化平台上吸引優質的第三方賣家向買家提供鋼鐵產品。	代理人 ⁽³⁾	佣金	淨額
	提供予大客戶 ⁽²⁾		代理人 ⁽³⁾	佣金	淨額
交易支持服務	物流及倉儲服務	我們整合市場上的物流、倉庫和加工供應商資源，提供物流服務及一站式倉儲和加工服務。	主事人 ⁽⁴⁾	服務費	總額
	加工服務		代理人 ⁽⁵⁾	服務費	淨額
科技訂閱服務	票據結算	在我們的數字化平台採購時，買家可選擇結賬時用票據結算。 收到票據後，我們將其貼現予銀行或背書予賣家以供結算。	不適用	不適用	不適用
			主事人 ⁽⁶⁾	服務費	總額

目標集團的業務

		業務性質	定價模式	收入確認方法		
				主事人 對比代理人 ⁽¹⁾	類型	總額 對比淨額
國際交易業務	泰國、越南	我們獲賣家指定為其代理，代其向當地買家銷售鋼鐵產品。	我們按噸向賣家收取佣金。	代理人 ⁽³⁾	佣金	淨額
	其他國家	我們從中國供應商進口鋼鐵產品或自當地供應商購買鋼鐵產品並隨後銷售予當地買家。	我們將收入錄作向買家收取的總代價。	主事人 ⁽⁷⁾	銷售貨品	總額
已終止交易 支持服務	二方白條產品 (2024年8月之前 已停止營運)	我們直接向合資格買家提供除銷安排。	我們按總採購價值一定比例向二方白條用戶收取延長付款期限的違約金。	不適用 ⁽⁸⁾	利息收入 ⁽⁹⁾	不適用
	三方白條產品 (2024年8月之前 已停止營運)	我們與直接向合資格買家發放貸款的可靠金融機構合作。	- 我們向三方白條用戶收取固定金額的服務費。 - 我們向金融機構收取服務費，服務費設定為彼等自三方白條用戶收取的利息費的一部分。	主事人 ⁽¹⁰⁾	服務費	總額
	二方胖貓易採 服務(2024年8 月之前已停止營 運)	我們代表用戶就鋼鐵產品直接向其上游鋼廠付款，一旦用戶向我們全額付款，彼等其後可自我們提走鋼鐵產品。	我們按噸向二方胖貓易採服務用戶收取服務費，或按照其採購量以及我們向鋼廠付款到用戶向我們付款的付款週期計算的服務費。	不適用 ⁽¹¹⁾	利息收入 ⁽⁹⁾	不適用

目標集團的業務

	業務性質	定價模式	收入確認方法		
			主事人 對比代理人 ⁽¹⁾	類型	總額 對比淨額
三方胖貓易採 服務(2024年8 月之前已停止營 運)	我們充當連接非銀行資金提供方 (如國有企業)的橋樑，以代表 用戶出資從鋼廠採購鋼鐵產品。	- 我們並未參與資金流動，亦未直接向三方 胖貓易採服務用戶收取服務費。 - 大型企業(如資金提供方)向三方胖貓易採 服務用戶收取服務費。我們隨後向大型企 業收取服務費，服務費設定為彼等自三方 胖貓易採服務用戶收取的實際服務費的固 定部分。	主事人 ⁽¹²⁾	服務費	總額
商業保理 (2023年8月 之前已停止 營運)	我們通過接受用戶保理收取貿易 應收款項 ⁽¹³⁾ 。	我們參考未償還本金按實際利率賺取即時 累計的利息收入。⁽¹⁴⁾	不適用 ⁽¹⁵⁾	利息收入	不適用

附註：

- (1) 倘另一方參與向買家提供貨品或服務，則我們釐定我們承諾的性質為履行自行提供特定貨品或服務的責任(即我們擔任主事人)或安排另一方提供該等貨品或服務的責任(即我們擔任代理人)。倘我們於特定貨品或服務轉讓予買家前控制有關貨品或服務，則我們為主事人。倘我們的履約責任為安排另一方提供特定貨品或服務(如就我們的交易服務而言)，則我們為代理人。在此情況下，我們於另一方提供的特定貨品或服務轉讓予買家前並不控制有關貨品或服務。倘我們為代理人，我們以就安排另一方提供特定貨品或服務而預期有權收取的任何費用或佣金的金額確認收入。
- (2) 我們亦為少量若干信譽良好的大型國有企業買家提供定制採購服務。該等公司主要來自製造業、建築業和能源業，有大規模、多區域併發採購需求且要求更高標準的物流及售後服務，我們將彼等確定為大客戶。
- (3) 我們擔任代理人乃由於賣家於特定貨品轉讓予買家前仍保留特定貨品的控制權。與佣金有關的收入乃按淨額基準呈報，並於相關交易完成時(即收取佣金的權利成為無條件的時間點)確認。
- (4) 我們擔任主事人乃由於我們全權選擇承運商及服務提供商。在收到買家的物流、倉儲及加工服務請求後，我們從預審合格的承運商及服務供應商中挑選服務供應商。我們基於各項標準(包括其資質、聲譽、成本、儲存容量及其他)謹慎選擇我們的物流及倉儲服務提供商。
- (5) 我們過去往往擔任加工服務的主事人。自2023年3月起，我們作為加工服務的代理人，在安排服務提供商向客戶提供加工服務時，按淨額確認收入，而我們並無提供加工服務的責任。
- (6) 我們擔任主事人乃由於相關SaaS產品是由我們自主開發。就我們與騰訊共同開發的騰探通而言，我們擁有其核心技術的知識產權並將其作為科技訂閱服務的一部分進行整合。

目標集團的業務

- (7) 我們擔任主事人乃由於我們於特定貨品轉讓予買家前仍保留特定貨品的控制權。我們作為已購貨品的擁有人承擔價格波動、損毀及滅失的風險。我們對存貨用途及定價行使控制權，並享有其產生的大部分經濟利益。
- (8) 二方白條項下達約金根據國際財務報告準則第9號於會計師報告確認為利息收入，不區分主事人及代理人。
- (9) 二方白條項下達約金及二方胖貓易採項下服務費根據國際財務報告準則第9號於會計師報告確認為利息收入。更多詳情請參閱本通函附錄一內目標集團的會計師報告附註4。
- (10) 我們擔任主事人乃由於我們向三方白條用戶及金融機構提供服務，同時向彼等收取服務費。
- (11) 二方胖貓易採項下服務費根據國際財務報告準則第9號於會計師報告確認為利息收入，不區分主事人及代理人。
- (12) 我們擔任主事人乃由於我們向非銀行資金提供方提供服務，同時向彼等收取服務費。
- (13) 商業保理服務的用戶為交易對手方，彼等於保理時並未使用票據作為我們數字化平台上鋼鐵產品交易的付款或結算方式。大部分此等用戶為鋼鐵行業的公
司。
- (14) 於2023年8月底之前，我們停止接受商業保理服務項下應收票據保理，且不再錄得利息收入。
- (15) 該服務項下利息收入根據國際財務報告準則第9號確認，不區分主事人及代理人。

目標集團的業務

下表載列我們主要業務線的財務明細：

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(人民幣千元，百分比除外)						(未經審計)			
交易服務.....	259,517	88.0	185,804	92.0	281,105	92.4	193,988	92.1	233,245	93.6
交易支持服務.....	745,233	8.2	468,708	13.3	508,994	14.4	377,259	13.3	327,015	14.6
科技訂閱服務.....	27,325	98.5	31,579	94.0	34,044	93.1	25,720	93.6	22,090	92.0
國際交易業務.....	321,357	9.0	216,912	(14.9)	221,056	5.5	144,824	6.3	420,544	6.5
其他 ⁽¹⁾	—	—	2,360	2.1	123,252	2.6	63,202	2.8	137,647	5.5
總計.....	<u>1,353,432</u>	<u>25.5</u>	<u>905,363</u>	<u>25.4</u>	<u>1,168,451</u>	<u>32.5</u>	<u>804,993</u>	<u>32.8</u>	<u>1,140,541</u>	<u>28.2</u>

附註：

(1) 其他包括自非鋼鐵產品交易業務產生的收入。

於往績記錄期間，我們交易服務、交易支持服務、科技訂閱服務及非鋼鐵產品交易業務的收入均來自中國內地。我們於2015年開啟國際交易業務並自國際交易業務涉及的國際市場產生收入。下表載列我們按地理區域劃分的收入明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2021年		2022年		2023年		2023年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(人民幣千元，百分比除外)						(未經審計)			
中國內地.....	1,032,075	76.3	688,451	76.1	947,395	81.1	660,169	82.0	719,997	63.1
海外.....										
－ 東亞 ⁽¹⁾	164,938	12.2	80,667	8.9	143,559	12.3	91,409	11.4	119,611	10.5
－ 非洲 ⁽²⁾	101,680	7.5	89,830	9.9	23,859	2.0	23,512	2.9	–	–
－ 中東 ⁽³⁾	54,382	4.0	46,202	5.1	53,638	4.6	29,903	3.7	288,079	25.3
－ 東南亞 ⁽⁴⁾	357	0.0	213	0.0	–	–	–	–	12,854	1.1
小計	321,357	23.7	216,912	23.9	221,056	18.9	144,824	18.0	420,544	36.9
總計	1,353,432	100.0	905,363	100.0	1,168,451	100.0	804,993	100.0	1,140,541	100.0

附註：

- (1) 包括香港特區及韓國。
- (2) 包括加納、肯尼亞、坦桑尼亞、多哥及埃及。
- (3) 包括阿拉伯聯合酋長國。
- (4) 包括泰國、越南、緬甸及馬來西亞。

目標集團的業務

交易服務

我們主要通過數字化平台提供交易服務。我們在數字化平台上吸引優質的第三方賣家向買家提供鋼鐵產品。賣家及買家均主要為中小企業。我們通常按噸向賣家收取佣金，以避免與鋼材價格波動有關的風險。我們對數字化平台上銷售的鋼鐵產品不擁有所有權。我們相信，我們的數字化平台已從多個方面改變鋼鐵交易行業賣家與買家的交易方式。一方面，買家現可以具有競爭力且透明的價格獲得更廣泛的鋼鐵產品。另一方面，通過我們的數字化平台，賣家的銷售不再受地域限制。截至2024年9月30日，我們的數字化平台吸引了超過181,100名註冊買家和超過14,800名註冊賣家，在售超過623,900個SKU。2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，交易噸量分別共計為35.6百萬噸、36.2百萬噸、49.0百萬噸及41.3百萬噸。

在較小程度上，我們亦為若干信譽良好的大型國有企業買家提供定制採購服務。該等公司主要來自製造業、建築業和能源業，有大規模、多區域併發採購需求且要求更高標準的物流及售後服務，我們將彼等確定為大客戶。我們為各地區該等大客戶的附屬公司提供標準化服務，大大降低了其溝通成本，並提高了其採購效率。我們的服務貫穿於報價、下單、物流、付款、結算、開票及售後服務等整個交易環節，每個環節都有專業的崗位人員提供服務。我們根據大客戶的具體需求（通常以項目為基礎），從選定的賣家庫中採購鋼鐵產品，並直接向彼等銷售鋼鐵產品，通過胖貓物流及時可靠地完成訂單。我們在上述「背靠背」交易中充當代理人，因此並未持有鋼鐵產品的所有權。我們向大客戶收取預先釐定的所報每噸協定費用，當中計及多項因素，包括鋼材價格的市場狀況變化、其要求配套服務的範圍及我們的競爭對手的報價範圍。我們主要通過投標流程為大客戶提供交易服務。我們通常與我們的大客戶簽訂鋼鐵產品採購協議。

往績記錄期間，於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，我們的交易服務產生的收入分別為人民幣259.5百萬元、人民幣185.8百萬元、人民幣281.1百萬元及人民幣233.2百萬元。

下表載列往績記錄期間中小企業買家、大客戶及其他各自貢獻的交易服務的收入、鋼鐵交易噸量、毛利及毛利率明細。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2021年	2022年	2023年	2023年	2024年
	(以千計，百分比除外)				
	(未經審計)				
中小企業買家					
收入 (人民幣元).....	142,781	138,283	225,138	155,680	209,154
鋼鐵交易噸量 (以噸計)	31,900	31,135	44,022	30,408	40,140
毛利 (人民幣元).....	114,043	124,518	205,100	141,083	195,445
毛利率	79.9%	90.0%	91.1%	90.6%	93.4%
大客戶					
收入 (人民幣元).....	70,725	46,571	55,089	37,431	24,091
鋼鐵交易噸量 (以噸計)	426	448	419	289	120
毛利 (人民幣元).....	69,688	45,636	53,771	36,696	22,823
毛利率	98.5%	98.0%	97.6%	98.0%	94.7%

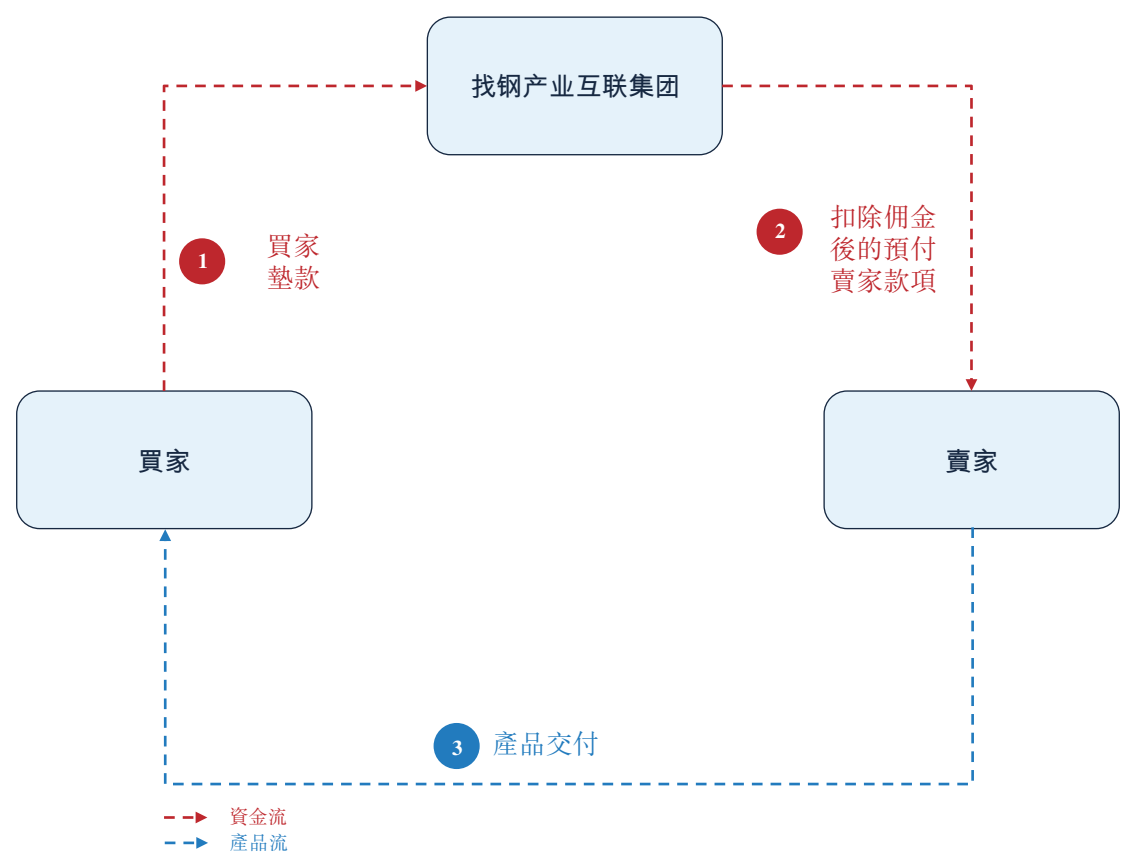
目標集團的業務

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2021年	2022年	2023年	2023年	2024年
	(以千計，百分比除外)				
	(未經審計)				
其他 ⁽¹⁾					
收入 (人民幣元).....	46,011	950	878	878	不適用
毛利 (人民幣元).....	44,696	709	874	874	不適用

附註：

- (1) 於往績記錄期間，我們與上游鋼廠合作並作為代理人銷售彼等的鋼鐵產品。我們按鋼廠的指導價銷售鋼鐵產品賺取佣金收入，惟我們須達成特定的銷量要求。然而，根據市場慣例，上游鋼廠要求我們根據其議價能力支付預付款項。概無法保證上游鋼廠會履行其責任或及時履行責任，且我們面臨有關預付款項的信貸風險。由於於市場下行週期有關安排所含的有關風險，我們於往績記錄期間逐漸縮減此業務的規模。於2023年3月底前，我們已終止該業務。

以下為我們交易服務的示意圖：



目標集團的業務

找鋼商城

買家可通過IM（例如企業微信及QQ企業版）以及找鋼商城的官方網站 www.zhaogang.com 或通過我們的手機app獲取我們的交易服務項下所提供的數字化工具。

下圖說明了我們數字化平台及相關數字化工具上的典型交易流程：



詢價與報價。由於鋼鐵價格波動頻繁，高效詢價及報價是鋼鐵交易的關鍵步驟。買家可向我們的交易員免費詢價。我們的交易員利用先進的報價系統為買家提供服務。按匿名基準向買家提供免費報價，即買家無法得知賣家的身份。買家亦可以利用我們的實單求購系統，在網上發佈彼等對產品規格的要求，供鋼鐵賣家以適當的價格作出回應。由於鋼鐵價格不斷浮動，買家對使用我們的數字化平台以獲得報價及全面服務有強烈意願，而非直接尋求鋼鐵產品賣家。

下單。在買家選擇產品並比較價格後，買家會鎖貨，隨後系統將自動生成電子合同供買家確認付款。

付款。買家可通過各種方式付款，包括銀行轉賬、票據及白條，這給交易流程帶來了極大的靈活性和便利。我們的數字化平台還提供多種適合B2B交易流程的支付方式。我們自買家收取付款，隨後向賣家結算付款。

交付／提貨。我們的買家可選擇由胖貓物流配送或自行提貨。如果買家選擇使用我們的物流服務，可以把物流費用和鋼鐵產品採購價格一並支付，並可通過「物流哨兵」系統跟蹤其訂單狀態。如果買家有加工服務需求，亦由我們連接一批預審合格的第三方加工服務提供商提供加工服務。

買家服務。在工作時間內，買家可隨時聯繫我們的線上買家服務團隊，以尋求有關交易各方面的幫助，包括安排物流、倉儲及加工服務。

目標集團的業務

跟蹤發票狀態。交易完成後，買家可要求開具發票並在線跟蹤狀態。

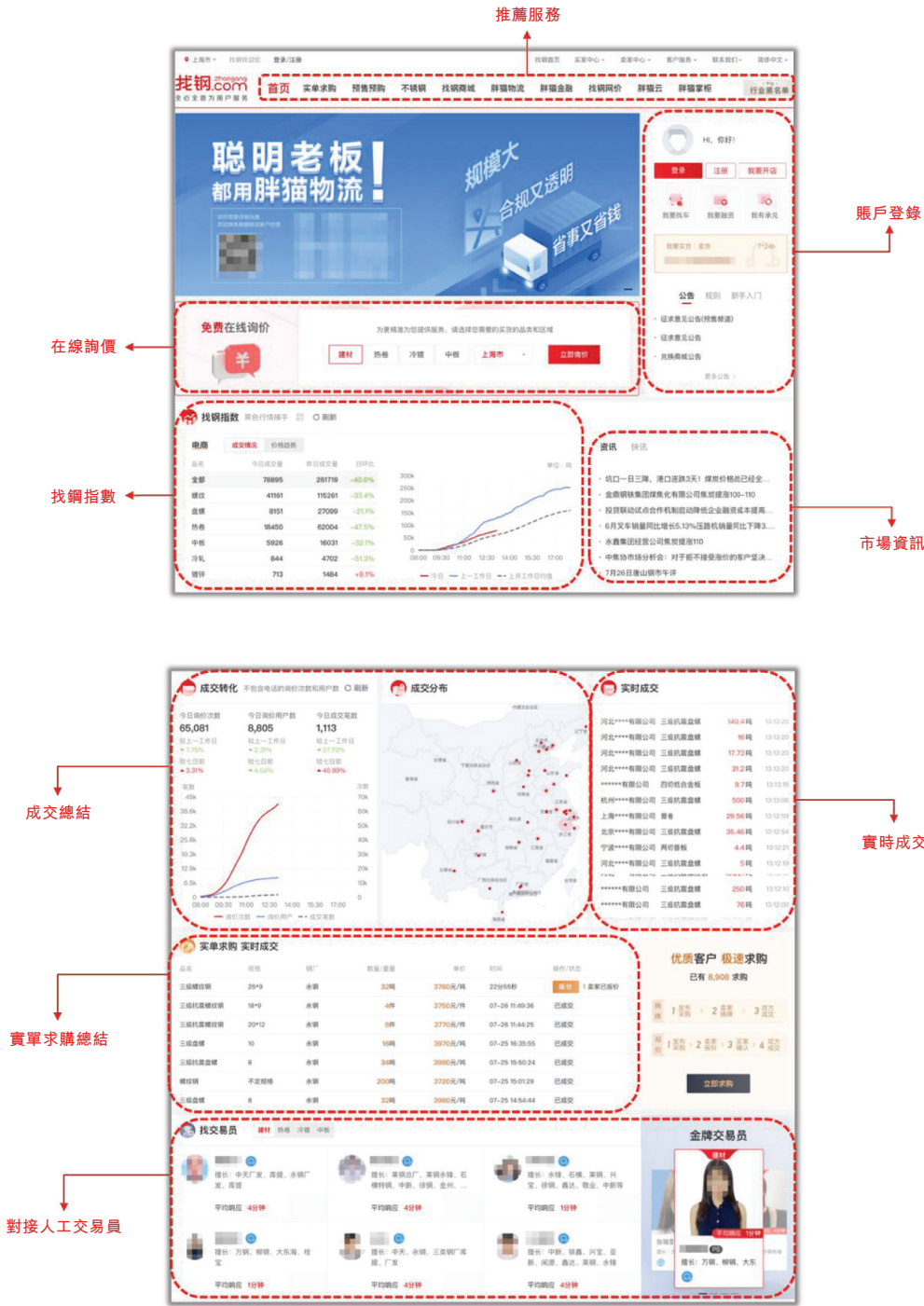
行業黑名單。為維護一個可信可靠的鋼鐵交易數字化平台，我們編製了一份行業黑名單，在我們的官方網站上公開發佈，以提醒行業參與者以誠信和合規的方式進行交易。該黑名單包括曾違反合同或未能按照彼等各自合同交貨或結款的買家和賣家、提供低質量服務的承運商以及其他參與非法活動或惡意破壞我們聲譽的參與者的姓名／名稱。我們不時地更新上述行業黑名單。

我們已根據所涉及的實際情況（不歪曲事實），制定內部控制政策管理我們的行業黑名單，並已制定黑名單公佈的兩級流程。首先，對於因違約而進入法律訴訟程序的行業參與者，我們根據公開可得資料公佈有關情況。其次，對於數字化平台上的買家、賣家或服務提供商的其他惡意行為，我們會收集相關事實及資料供我們的風險控制部門審閱，隨後將其公佈於我們的行業黑名單上。例如，我們曾為用戶提供二方白條產品，並於首次付款到期日後為彼等提供經延長付款期限。我們按經延長付款期限內其採購總值的百分比向用戶收取違約金。倘用戶於經延長付款期限內仍未能作出付款，則我們會因其逾期付款而將該等用戶添加至我們的行業黑名單。該流程通過全面評估逾期付款及收款情況確保準確評估行業參與者的業務活動。通過嚴格核驗程序識別不可靠行為後，我們努力通過和解解決問題。倘不成功，我們考慮在我們的黑名單上公示該等行業參與者。

對於已入選黑名單的行業參與者，我們會密切監控其業務活動，倘彼等已糾正自身的行為，我們將及時將其移除黑名單，避免對其造成長期負面影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因公佈行業黑名單而涉及任何第三方申索或產生任何法律責任。鑒於公佈行業黑名單所涉及的法律風險乃基於行業參與者於我們數字化平台上的確切具體業務活動，在上述兩級流程及動態監控機制的協助下，我們認為，此類法律風險微乎其微。

目標集團的業務

下圖說明了我們的官方網站及手機應用程式的主要特徵：



PC界面

目標集團的業務



手機界面

數字化工具

我們在數字化平台上為買賣雙方開發了一套全面的數字化工具，以實現採購管理流程的數字化，並進一步提高交易效率。例如，我們利用NLP的懶貓自動報價系統（懶貓行動）可在買家通過多種IM（例如企業微信及QQ企業版）向我們詢價時提高交易員的效率。除懶貓系統外，我們平台上集成的實單求購系統可使買家與賣家能夠在無交易員參與的情況下進行及時透明的溝通。

懶貓自動報價系統（懶貓行動）

與一般消費品不同，鋼鐵產品價格會因市場情況而頻繁波動。業內大多數買家會先向多名賣家詢價，如果覺得價格合適，才會下單鎖定價格，這不僅費時，而且耗費人力。

為給買家提供一個簡單方便的報價方式，並提高交易員的效率，我們推出專有懶貓自動報價系統，該系統利用NLP，通過分析大量的文本和識別影響買家行動的關鍵因素來改善決策流程。根據灼識諮詢的資料，我們是業內首家將NLP技術整合到B2B鋼鐵交易平台的企業，能夠為買家提供即時準確的報價，從而優化鋼鐵交易流程。

目標集團的業務

每當買家在網上向我們的交易員發送信息時，懶貓系統就會被觸發。其專有算法會從實時聊天中提取文本和句子，從信息中識別出鋼鐵種類、數量和期望交貨日期等關鍵信息。懶貓系統智能地分析買家在信息中的採購需求，將其與海量歷史和實時交易數據核對並從數據庫中快速檢索有用信息，以確定提供相關買家所要求規格鋼鐵產品的潛在合適賣家。然後，系統會生成一份有買家所需產品庫存的合適賣家的詳細清單，該清單可包括建議單價、產品規格和相應庫存水平。相關清單將實時發回給買家以供參考，提供相關買家作出明智購買決定所需的信息。如果買家對清單上的任何建議報價感興趣，可著手與我們的交易員聯繫，要求了解實時價格，並據此下單。

懶貓系統簡化了整個交易流程，大大減輕了我們交易員的工作量，使彼等可以專注於更複雜的工作，從而幫助我們節省了員工成本，提高了運營效率。

實單求購

2022年1月，我們推出了專有實單求購系統，該系統已成為促進鋼鐵交易行業訂單處理的創新和顛覆性方式。根據灼識諮詢的資料，我們是將實單求購引入鋼鐵交易行業的先行者，通過直接將買家的需求與賣家提供的產品進行即時匹配，這種機制是競爭對手無法比擬的。

憑藉實單求購系統，買家不再需要浪費時間尋找合適的賣家或談判價格。相反，彼等只需在我們的數字化平台上發佈詢問，有興趣的賣家可迅速回應買家的詢問，並提供最新的、反映當前市場情況的價格，以滿足買家的需求。這給買家提供了便利，使彼等能夠在更短的時間內選擇在價格、質量和交貨時間方面均符合其要求的最佳報價。我們的實單求購系統亦是透明的，所有參與方均可看到所有的報價，這使買家可以準確地看到其資金可獲得的產品，亦使賣家可看到競爭對手的報價。這種透明程度有助於在買賣雙方之間建立信任，對穩定和長期的交易關係至關重要。其亦有效降低了通常由信息差異造成的電子商務欺詐的可能性。目前，實單求購系統仍處於試點階段，在買家需求和交易頻率較高的選定地區可以使用。

我們部署了專有文本識別和分析技術，作為實單求購系統的一個組成部分。相關技術乃基於開源引擎Elasticsearch以及我們自主開發的鋼鐵商品區隔識別算法。利用我們從歷史交易中積累的海量真實交易數據，我們不時提取相關數據進行分析，並通過分類將其整合到我們的索引系統。當有訂單查詢需求的買家在實單求購系統中輸入鋼鐵產品信息或上傳一張包含產品信息的圖片時，相關算法會智能識別關鍵詞和圖像，並將其翻譯成標準化術語，與儲存於我們系統中的賣家信息自動匹配，在幾秒鐘內找到具備所需鋼鐵產品的最適合、最理想的賣家。此外，該算法還能預測、建議和填寫買家查詢中的某些未完成信息，為買家提供最佳體驗。目前，相關信息包括產品的尺寸、型號、數量、重量和其他規格。

目標集團的業務

下圖為實單求購系統界面的直觀展示：



買家服務

為買家提供優質服務一直是我們的首要任務。為滿足買家在鋼鐵交易價值鏈中的差異化需求，我們在為買家提供服務時實施分類制度。綜合考慮買家的採購頻率、採購金額、對我們交易支持服務的可行性以及在我們數字化平台上的合同履行情況，我們認為我們的買家一般可分為以下幾類，即投機買家、次終端買家和終端買家。投機買家是指在我們的數字化平台上購買鋼鐵產品，之後出售該等鋼鐵產品，主要從價格波動中賺取利潤的買家。次終端和終端買家是指採購鋼材產品作實際用途的鋼鐵行業參與者，如鋼鐵貿易公司、製造公司或建築公司。因此，對於投機買家，我們主要提供大數據分析解決方案，以提供市場洞見，從而實現利潤最大化。對於次終端和終端買家，我們則致力於提供優質的物流、倉儲及加工服務以及SaaS產品，以更好地協助彼等開展業務，提高日常運營效率。往績記錄期間，我們的買家大多為從事建築或工業行業的次終端及終端買家。由於其缺乏全面的資源和先進的數字化工具，該等買家對數字化平台提供的優質B2B服務有更強烈的需求。

此外，我們還建立了多樣化的渠道和經驗豐富的服務代表團隊，以處理一般的買家諮詢和投訴。買家可通過各種渠道，包括在線聊天支持、服務熱線或通過我們的官方微信賬戶留言，諮詢我們數字化平台上提供的產品，詢問有關訂單的問題，並提出投訴。我們的服務代表須於工作前完成一系列培訓，以了解鋼材市場和各類鋼材產品，並熟悉我們提供的服務。

目標集團的業務

我們的政策是在24小時內將買家關於產品質量的投訴轉給相關鋼鐵產品賣家。在收到買家的投訴後，我們會積極向鋼鐵產品賣家提出問題並進行調查。如果確定存在真正的質量缺陷，我們將提供退款，然後向相關鋼鐵產品賣家尋求索賠。我們及時處理退款請求。退貨請求通常通過以下方法之一進行處理：(i)我們接受退貨請求，並將貨款全額退還給買家，(ii)我們可以將部分貨款退還給買家，而無需買家退回產品，或(iii)我們可安排更換服務來處理質量缺陷。往績記錄期間，於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，在中國內地退貨的產品總價值分別為人民幣13.1百萬元、人民幣9.7百萬元、人民幣10.5百萬元及人民幣14.0百萬元，分別佔各年度在中國內地售出的產品總價值0.01%以下，且中國境外概無發生退貨。產品退貨的費用是由我們承擔還是由我們的賣家承擔，由我們與賣家協商決定，或者由第三方評估。如果發現我們在產品退貨中存在過錯，例如，如果我們負責包裝或運輸有關產品，而該產品由於我們在包裝或運輸過程中的行為而被損壞，我們將承擔產品退貨的費用。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無發生對我們的業務產生不利影響的重大產品召回、產品退貨、產品責任索賠或買家投訴。

賣家遴選及管理

我們已與我們數字化平台上的鋼鐵產品賣家建立穩固的長期關係。截至2021年、2022年、2023年12月31日及2024年9月30日，我們的數字化平台上分別共有超過9,200名、10,500名、12,600名及14,800名註冊第三方賣家向買家提供鋼鐵產品。賣家可於我們的數字化平台上進行各類業務活動，其中包括上傳、公佈及管理彼等的庫存類目、追蹤買家下達的訂單及運輸狀態，以及在我們的數字化工具的幫助下監控市場的鋼鐵價格走勢。

我們對數字化平台上的潛在鋼鐵產品賣家建立了嚴格的篩選程序。我們根據其產品質量、信譽、生產規模、價格和按時交付產品或服務的能力，採用標準化的條件和資格來選擇鋼鐵產品賣家。我們對每個潛在的鋼鐵產品賣家進行背景調查，檢查其營業執照、產品質量證書和生產設施，並至少每年進行一次實地考察，以評估和核實(如適用)其生產設施、業務規模、生產能力、財產和設備、人力資源、質量控制體系和履約能力。

根據交易服務，我們通常按背靠背基準向買家收取墊款並向賣家支付預付款項，我們亦確認買家墊款及預付賣家款項。依託我們的系統與付款銀行開票系統之間建立的交互界面門戶網站，下游買家支付墊款後，我們的系統將自動生成收據，據此我們內部將向上游賣家發起預付款項申請。該申請須經交易服務部門確認及批准，方可送交財務部門以處理向賣家的實際付款。此外，我們的系統不允許預付賣家的款項金額超過自買家收取的墊款金額。倘所付金額超出所收金額，則將觸發警告，並向我們的財務團隊發送通知，以對交易所涉現金流量進行更全面的評估。自2024年下半年以來，我們已進一步加強有關向賣家作出的付款及交付指示的內部控制措施。例如，我們已實施賣家動態配額管理。當我們觀察到市場出現不穩定的價格波動或有關賣家營運的潛在風險時，我們要求賣家在我們向其付款前交付鋼鐵產品，確保我們能可靠履行對買家的義務。我們亦根據賣家的交易歷史審慎設定及定期審查向其支付的現金付款的限制。此外，自2024年10月以來，我們一直使用供應機器人系統，其會為我們平台上的交易賣家提供交付指示(包括交付詳情)，而無需由僱員手動錄入交付指示。

目標集團的業務

我們從多個方面對鋼鐵產品賣家的合同履行狀況進行監控，包括交貨和運輸狀態、結算狀態以及交付產品的質量。我們建立了內部風險預警系統，並據此監測我們的鋼鐵產品賣家的經營狀況，確保我們在風險出現時能夠及時採取適當的措施。此外，我們每月根據多個因素對我們的鋼鐵產品賣家進行整體評估，包括但不限於庫存水平、相關交易噸量、與質量有關的投訴、開具發票的及時性和法律風險。基於我們的持續評估，我們的賣家數據庫會不時更新，以確保為我們的買家提供最佳體驗。

交易支持服務

根據灼識諮詢的資料，憑藉我們顛覆性的創新業務模式，我們於業內率先提供了覆蓋鋼鐵交易全價值鏈的一站式B2B綜合服務。我們相信相關服務能夠創造協同效應，提高行業的運營效率，並使我們在同行中脫穎而出。我們在數字化平台上提供綜合交易支持服務，主要包括物流服務、倉儲及加工服務。於往績記錄期間，我們亦提供交易支持結算服務。我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。

於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，我們自交易支持服務產生的收入分別為人民幣745.2百萬元、人民幣468.7百萬元、人民幣509.0百萬元及人民幣327.0百萬元。

胖貓物流

我們相信物流服務在整個鋼鐵交易價值鏈中發揮著重要作用。及時可靠地履行訂單對我們業務的持續成功至關重要。鋼鐵交易行業的傳統物流過程既低效又費時。在傳統的鋼鐵交易流程中，買家需自行安排物流服務。買家需要花時間找到合適的承運商，其後須花更多時間與該等承運商溝通並試圖尋求一個合適的價格。與此同時，擁有閒置運力的承運商往往要等買家找上門。我們致力於通過全程可視化、服務標準化、價格透明化、模式多樣化的物流服務為鋼鐵交易行業的上述諸多物流痛點尋找解決方案，為數字化平台買家提供高效、便捷、安全的鋼鐵運輸方案。

我們主要通過胖貓物流提供物流服務。胖貓物流是一個開放式平台，既可以為在我們數字化平台上採購鋼鐵產品的買家提供物流服務，也可以為僅選擇使用我們的物流服務尋找合適承運商的其他買家服務。在收到買家的送貨請求後，我們會通過專有的TMS（亦稱為「白龍馬」系統）將訂單分配給我們預審合格庫中的合適承運商。往績記錄期間，我們的物流服務全部外包給第三方承運商。截至2024年9月30日，我們合作第三方物流承運商逾1,700家，連接逾173,900輛卡車運力，並在全國範圍內開發了7,300多條主流運輸路線，大大提高了與承運商協調和卡車調度的效率。利用胖貓物流帶來的大量而穩定的訂單，我們與承運商建立了密切的關係，同時為他們帶來了源源不斷的業務。相應地，我們的承運商也越來越願意為我們提供更優惠的條件。我們賺取買家支付的配送費與支付給承運商的物流費之間的差額。我們通常按月與承運商結算物流費用。此外，我們努力通過我們承運商網絡提供的服務進一步盈利。例如，我們還向承運商提供輪胎，並從中收取佣金。

目標集團的業務

於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，由我們的物流服務履約的鋼鐵產品交易總噸量分別為9.7百萬噸、5.5百萬噸、7.0百萬噸及5.3百萬噸。物流量減少主要是因為我們策略性地啟動物流業務的結構性變化，當時我們削減了若干利潤率相對較低的物流服務。然而，我們相信有關結構性變化將有助於我們實現更好的長期盈利能力。於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，我們錄得每噸物流服務毛利分別為人民幣1.7元、人民幣3.9元、人民幣3.8元及人民幣5.4元，於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，毛利率分別為2.4%、5.7%、6.0%及9.5%。

物流服務數字化

我們一直努力解決業內配送過程中效率低下的問題，為此，我們於2014年開發了專有的TMS。通過專有的TMS，我們可即時將現有預審合格的承運商與買家交付需求相匹配，為雙方節省寶貴的時間和金錢。根據灼識諮詢的資料，我們是鋼鐵交易行業中首家推出此類物流解決方案以促進鋼鐵和其他大宗商品交付的公司。

我們專有的TMS與我們的TP系統無縫對接。當買家下單時，可在結賬時選擇使用我們的物流服務。對於不在我們的數字化平台採購但選擇使用我們物流服務的買家，彼等可在胖貓物流上發佈物流服務需求，相關需求可包含產品規格以及取貨和交貨地點。一旦我們的TMS收到買家的物流需求，其會從預審合格的承運商庫中為該買家實時生成最適配的承運商推薦，該過程可短至10分鐘。在此過程中，我們考慮到與承運商有關的眾多變量，包括承運商的可用性、裝載能力、維護狀態和價格承受能力，以便為買家提供最佳選擇。

此外，為提高配送過程的可信度和可靠性，我們推出了「物流哨兵」，這是一款與獨立第三方共同開發的數字化工具。該數字化工具將運輸過程可視化，使買家能夠實時跟蹤其訂單的運輸狀態，成功實現運輸過程的高度透明和完全可追溯。根據灼識諮詢的資料，這在傳統的鋼鐵交易流程中甚為少見。物流哨兵監控卡車在運輸過程中的GPS位置，使買家可以完全追蹤每一次運輸，任何異常情況均可輕鬆標記出來。此外，我們亦有指定人員負責監控物流訂單，以確保買家獲得順暢的體驗。



目標集團的業務

承運商選擇及管理

我們建立了一套嚴格的標準，精心挑選最優質的承運商在我們的數字化平台上為買家服務。我們要求彼等至少有三個月的運營歷史。我們對潛在承運商進行深入的搜索，以評估其與我們可能存在的利益衝突，包括其公司股權架構、訴訟記錄及運營往績記錄。

我們通常與承運商簽訂合作框架協議，相關協議的主要條款載列如下：

- **期限。**我們與第三方承運商簽訂的協議通常為期一年，可以續簽。
- **價格。**我們支付給承運商的價格根據事先協定的每噸固定價格，或根據我們分配的每個貨運訂單確定。
- **風險分配。**承運商應承擔任何鋼鐵產品從倉庫到最終目的地途中的風險，並根據貨運單中約定的卸貨目的地交貨日期的市場價格，就相關鋼鐵產品的任何損失、短缺、變質、污染或損壞提供賠償。我們只在我們對鋼鐵產品的損壞有過錯的情況下承擔貨運風險。
- **付款。**我們按月與承運商對賬及安排付款。

我們已建立系統來評估承運商的表現並進行評級，並向彼等提供反饋，以幫助提高其服務能力和質量。例如，我們通過多維度的指標來評估承運商的表現，其中包括運輸能力、買家評價的服務質量以及在一定時期內承擔的物流訂單數量。我們可能不時根據對彼等表現的定期評估選擇與未能達到我們標準的承運商終止合作關係。我們亦與承運商合作夥伴保持定期溝通以提高其服務質量。

倉儲及加工服務

我們以提供全方位的買家服務為宗旨，利用自身的行業資源和經驗提供優質的倉儲和加工服務，以滿足買家的需求。我們整合市場上的倉庫和加工廠資源，提供一站式倉儲和加工服務。如果買家在採購後有加工或倉儲需求，我們根據買家的具體要求匹配合適的服務供應商，藉此我們賺取我們按噸向買家收取的價格與向我們合作第三方服務供應商付款之間的差價。例如，我們將買家需求與一批提供鋼鐵產品切割與分切等服務的預審合格加工廠進行匹配。我們定期與合作服務提供商結算付款。

往績記錄期間，我們所有的倉儲及加工服務均由第三方提供。我們根據各種標準，包括其資質、聲譽、成本、存儲能力等，精心挑選倉儲及加工服務提供商。我們不承擔任何倉儲或加工風險，因服務提供商處理鋼鐵產品失誤而造成的任何損失將由相關服務提供商賠償。我們的倉儲服務不會在服務供應商報價的基礎上向用戶收取追加保證金。於2021年、2022年及2023年，我們的加工服務分別錄得毛利率1.6%、1.9%及1.7%。截至2024年9月30日止九個月，我們的加工服務錄得毛利率100%，主要乃由於使用淨額方法計算2023年上半年加工服務的業務模式轉變。我們曾擔任加工服務的主事人。自2023年3月起，我們擔任加工服務的代理人並於我們安排服務提供商向客戶提供加工服務時按淨額基準確認收入，但我們不負責交付加工服務。

目標集團的業務

交易支持結算服務

於往績記錄期間及直至2024年8月之前終止有關服務，我們為買賣雙方提供交易支持結算服務，該等服務並未產生大量收入。於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，我們的交易支持結算服務收入分別佔總收入的約4.1%、6.0%、4.8%及1.7%。

在交易支持結算服務中，我們將運營模式分類為二方及三方模式。二方模式指我們與交易支持結算服務用戶直接進行的交易，而三方模式指我們、交易支持結算服務用戶與我們的第三方合作夥伴之間進行的交易。在三方模式中，我們並未直接參與鋼鐵交易過程，而僅提供支持促成鋼鐵交易。

有關交易支持結算服務令我們面臨潛在的信貸風險。經我們管理團隊對業務進行戰略審視後，我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。我們已與交易支持結算服務用戶及金融機構合作夥伴進行協商，以結算現有合約或簽署終止協議終止提供交易支持結算服務。根據該等終止協議，雙方確認，終止時概無有關原始合約的爭議，且任何一方均不就違反原始合約承擔任何責任。於往績記錄期間，2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月我們來自胖貓白條及胖貓易採的收入分別為人民幣36.3百萬元、人民幣32.4百萬元、人民幣45.8百萬元及人民幣19.2百萬元，分別佔同期總收入的約2.7%、3.6%、3.9%及1.7%。於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，由我們的胖貓白條及胖貓易採支持的交易噸量分別為5.6百萬噸、7.2百萬噸、9.3百萬噸及2.8百萬噸，分別佔同期交易總噸量的約15.7%、19.9%、19.0%及6.8%。終止後，我們不再自提供交易支持結算服務產生收入，但將繼續提供票據結算作為我們數字化平台上交易的付款或結算方式。

票據結算

我們數字化平台的買家在日常業務中經常會收到來自下游客戶的票據，以購買鋼鐵或物流服務。在我們的數字化平台採購時，買家可選擇結賬時用票據結算。收到票據後，我們將其貼現給銀行或背書予賣家供結算。由於票據基於真實的交易，我們可便捷地提供相應的合同和發票供交易對手處理。我們僅向客戶提供票據結算服務以結算我們數字化平台上的特定交易，但不從自買家收票據作為結算方式中產生收入。

已終止交易支持結算服務

胖貓白條產品

最初，我們為合資格買家提供賒銷安排，使彼等能夠在延長的付款期限內向我們支付其在我們的數字化平台購買商品的貨款（稱為「二方白條」）。自2020年4月起，我們開始與選定的知名金融機構合作，該等金融機構根據合資格買家在我們的數字化平台的交易數據，直接向彼等發放貸款（稱為「三方白條」）。二方白條或三方白條產品項下，我們並無擁有任何鋼鐵產品所有權。往績記錄期間，我們主要通過三方模式（即與金融機構合作）提供白條產品。我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條以及相關系統。

目標集團的業務

在二方白條模式下，我們允許合資格買家進行賒購，彼等可「先買後付」。我們直接向買家提供賒銷安排。在二方白條模式下，我們先向賣家支付交易金額，隨後再自買家收取付款，而鋼鐵產品所有權由賣家直接轉至買家。此外，於往績記錄期間，我們亦按經延長付款期限（乃於首次付款到期日後提供予用戶）內用戶採購總值的百分比收取違約金。截至2023年12月31日，二方白條模式下的賒銷餘額為人民幣71.8百萬元。二方白條模式下賒銷餘額確認為交易服務的貿易應收款項，乃由於其性質與附帶信貸條款的客戶合約應收款項類似，而與違約金有關的應收款項確認為交易支持服務的貿易應收款項。交易服務的貿易應收款項根據一般方法就虧損撥備進行評估，而交易支持服務的貿易應收款項根據簡化方法就虧損撥備進行評估。於往績記錄期間，我們概無因用戶違約而產生壞賬。

基於我們數字化平台上的真實交易業務，我們與直接向合資格買家發放貸款的可靠金融機構合作，以提供三方白條。

我們檢測買家交易歷史中的違規行為，如是否被我們的數字化平台列入黑名單或是否涉及任何法律訴訟及法院判決。合資格買家隨後被推薦給我們的合作金融機構，並僅作為其參考使用。金融機構使用彼等自有平台（如有）獨立進行信用評估並作出其放貸決定，該放貸決定由金融機構根據其內部政策全權酌情作出。金融機構根據我們的白條產品發放的貸款只能用於支付在我們的數字化平台上進行的交易。一旦貸款到期，買家有義務向金融機構償還未償還貸款。

於往績記錄期間，我們通常與合作的金融機構簽訂合作協議，並與買家簽訂技術服務協議，而買家則直接與金融機構簽訂信貸融資協議。基於與金融機構的協商，我們可能會向金融機構及／或買家收取服務費。對金融機構而言，服務費通常設定為其所收取的利息的一部分，而對買家而言，服務費通常設定為使用我們服務的固定金額。倘用戶違約，我們無須承擔任何責任。

根據與買家簽訂的服務協議，買家授權我們在數字化平台上收集及分析彼等的公司資料和交易數據。公司資料主要包括在中國各級工商行政管理局註冊的企業信息。我們向合作金融機構分享有關資料前已取得買家同意。

於往績記錄期間，對比二方白條模式，我們僅根據三方白條模式收取服務費，因此概無確認與採購鋼鐵產品有關的應收款項。

胖貓易採

於往績記錄期間，胖貓易採通過二方及三方模式提供。我們於2024年8月之前已停止提供胖貓易採以及相關系統。

目標集團的業務

在二方模式下，我們代表用戶就鋼鐵產品直接向其上游鋼廠付款，一旦用戶向我們全額付款，彼等其後可自我們提走鋼鐵產品。付款前鋼鐵產品的所有權歸我們所有。倘任何用戶違約，則我們可清算手頭產品以彌補虧損。我們按噸向用戶收取服務費，或按照其鋼鐵產品總採購量以及我們向鋼廠付款到用戶向我們付款的付款週期計算的服務費。

於往績記錄期間及直至2024年8月之前終止胖貓易採服務，為降低預付賣家款項與已收買家墊款不匹配產生的潛在風險，除上述系統警告通知外，我們就二方胖貓易採服務實施一套內部控制措施，其中我們就鋼鐵產品代表用戶直接向上游鋼廠付款，其後向用戶收取款項。於向上游鋼廠或分銷商下達訂單之前，我們要求二方胖貓易採用戶支付付款總額約10%至30%的按金。預訂鋼鐵產品一經運至指定倉庫，鋼鐵產品的所有權即轉移至我們，直至用戶支付剩餘付款。通常情況下，按金僅可抵銷最終付款。我們無權酌情釐定胖貓易採服務下貨品的價格，而用戶對由此產生的虧損及負債承擔全部責任。鑒於產品市價波動，用戶須維持充分按金結餘。倘該等措施未能悉數彌補我們有關市價波動的虧損，則我們保留向用戶索求額外補償的權利。

我們於2021年開始以三方模式提供胖貓易採。於2024年8月前，在三方易採模式下，我們向第三方大型企業提供採購管理系統以及相關支持和服務，大型企業利用該系統進行審批、放貨、結算等操作。大型企業與用戶訂立單獨的代理採購協議，並將代表用戶向上游鋼廠或分銷商付款並向該等用戶收取服務費。於往績記錄期間，在三方模式下，我們向大型企業收取服務費（為彼等自三方胖貓易採用戶收取的實際服務費的一部分）。

於往績記錄期間，胖貓易採主要以三方模式提供，在此模式下我們並未直接參與鋼鐵交易流程。截至2023年12月31日，二方胖貓易採餘額達人民幣171.5百萬元，其獲分類為與交易服務及交易支持服務有關的預付用戶款項。我們評估與交易服務及交易支持服務有關的預付用戶款項的虧損撥備不屬重大，因此概無確認撥備。

商業保理業務

在較小程度上，我們曾為我們數字化平台上有融資需求的若干第三方（即使並無進行相關交易）提供商業保理服務，據此我們依據我們與用戶之間的保理關係收取貿易應收款項，以滿足其資金需求。商業保理服務的用戶為交易對手方，彼等於保理時並未使用票據作為我們數字化平台上鋼鐵產品交易的付款或結算方式。大部分此等用戶為鋼鐵行業的公司。於往績記錄期間，我們通過深圳鋼有提供商業保理服務，其已於2023年8月底前終止。於往績記錄期間各年，商業保理業務產生的收入佔總收入不足或約2%。有關詳情，請參閱「適用於目標集團業務及營運的法規－中國法律及法規－有關商業保理的法規」。

目標集團的業務

科技訂閱服務

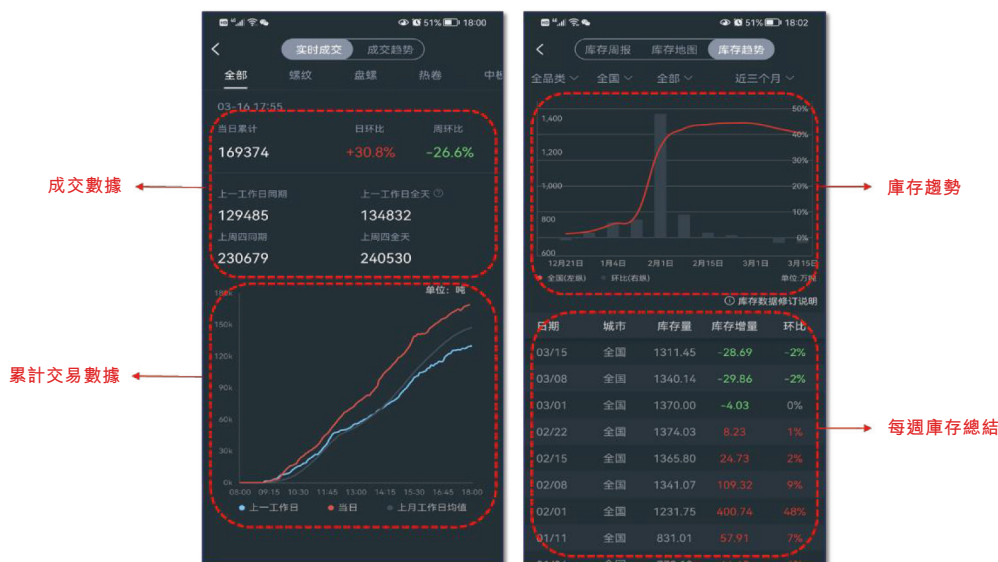
憑藉我們全面的服務產品，我們積累了大量的數據，包括數字化平台產生的交易數據、物流及倉儲服務產生的區域分佈和運輸數據。上述海量及多樣化的數據使我們具備競爭對手無可比擬的競爭優勢。多年來，我們不斷加強數據分析能力，以開發創新的解決方案來解決鋼鐵交易中的痛點。截至最後實際可行日期，我們的科技訂閱服務均通過獨立於我們數字化平台的app或SaaS產品進行。

找鋼指數

找鋼指數是我們開發的一款移動應用程序，提供數據服務，幫助行業參與者作出由數據驅動的戰略商業決策。該應用為鋼鐵交易價值鏈上的參與者而設計。找鋼指數訂閱客戶可獲得與鋼材價格、市場交易噸量和價格指數有關的各種實時信息。找鋼指數是我們擴大市場影響力的重要產品。截至2024年9月30日，找鋼指數累計擁有超過520,000名用戶。

找鋼指數的數據來源於我們海量的鋼鐵交易數據以及我們的數字化平台上同時發生的實時價格和報價波動，從而保證提供給訂閱客戶的數據的準確性和即時性。找鋼指數提供的實時數據可為鋼廠和鋼貿商制定售價和確定生產或存貨策略提供科學的數據支持，亦可幫助買家制定採購時機的策略，降低採購成本，最終使鋼鐵交易價值鏈上的所有上下游產業參與者在大數據分析的幫助下，更準確地了解市場，提高運營和交易效率。

以下為找鋼指數的直觀展示：



目標集團的業務

為表彰找鋼指數的出色表現，並證明我們的行業影響力，我們被上海市經濟和信息化委員會選為2021年上海推薦的數據服務提供商之一。

鋼鐵SaaS產品

胖貓雲

為提高鋼鐵交易行業的交易效率，實現整個價值鏈的數字化，並加強所有業務板塊之間更深層次的協同作用，我們於2020年6月推出了ERP系統－胖貓雲，幫助用戶輕鬆高效地管理鋼鐵交易，覆蓋不同的鋼鐵交易場景，支持採購、財務、庫存管理、物流銷售及客戶管理的自動化和流程。

胖貓雲由騰訊的公共雲端託管並通過互聯網傳送的方式，使用戶省去單獨購買本地服務器和存儲設備來支持其ERP系統的運行，並可以輕鬆地通過互聯網門戶網站進入系統。胖貓雲配備了易於使用的界面，支持包括智能手機和平板電腦在內的移動設備進行全渠道訪問，提供了更大的靈活性，並使用戶能夠隨時隨地工作。例如，胖貓雲有內置的合同模板，用戶只需輸入關鍵的交易細節，便可以方便地定制他們想要的合同條款。此外，根據灼識諮詢的資料，胖貓雲基於騰訊的雲原生技術，部署了一種創新的分佈式底層架構，與鋼鐵行業常用的本地化部署軟件相比，胖貓雲具有更快的迭代、更高的可擴展性、數據安全和災難恢復等特點。

胖貓雲現在與我們所有的主要業務板塊無縫銜接，用戶可以通過一個系統輕鬆管理其在我們數字化平台上的所有交易。我們數字化平台上所有用戶的交易數據自動同步到胖貓雲，用戶可以通過胖貓雲輕鬆管理訂單下達、合同簽訂、結算和發票開具。此外，胖貓雲嵌入了我們物流系統的門戶網站，實現了端到端的鋼鐵交易業務管理。例如，我們數字化平台上的買家可以使用我們的物流服務並通過胖貓雲發佈其承運商查詢，或查詢其白條貸款的信貸條款及金額。此外，胖貓雲的用戶可以訪問找鋼指數提供的每週市場分析，讓他們了解最新的市場發展，並協助他們的決策過程。此外，胖貓雲亦無縫連接胖貓掌櫃，大幅提高我們數字化平台賣家的交易效率。通過連接主要業務板塊，胖貓雲幫助我們實現了從前端鋼鐵交易到後端業務管理的用戶全服務覆蓋，這大大提高了他們對我們整個數字化平台的黏性和忠誠度。

目標集團的業務

目前，胖貓雲通過電腦及手機均可訪問。以下為胖貓雲界面的直觀展示：



電腦界面



手機界面

目前，胖貓雲訂閱客戶主要分為三個類別，即鋼貿公司、鋼鐵生產加工公司以及建築公司，彼等都對易於使用的數字化工具有著強烈需求，以管理其鋼鐵採購、存貨水平、銷售及其他業務活動。我們提供七天的免費試用期，並根據訂閱期長短收取分級訂閱費。截至2021年、2022年及2023年12月31日以及2024年9月30日，我們分別擁有超過1,000名、1,600名、2,100名及2,080名訂閱客戶。

目標集團的業務

胖貓掌櫃

為提高交易效率，我們推出了供應鏈協作系統——胖貓掌櫃，其允許賣家在數字化平台上獨立上傳和發佈庫存，管理在線顯示的庫存目錄，監控市場上的鋼材價格走勢，並實時跟蹤其訂單和物流狀態。截至2021年、2022年、2023年12月31日及2024年9月30日，我們積累的胖貓掌櫃用戶逾4,500名、5,200名、6,300名及6,900名。

下圖為胖貓掌櫃界面的直觀展示：



非鋼鐵SaaS產品

騰採通

我們與騰訊共同開發交易側客戶關係管理平台——騰採通。根據灼識諮詢的資料，其為中國首個工業產品B2B交易型SaaS工具，體現了我們擁有將我們強大的數字化解決方案複製和擴展到非鋼鐵行業的能力。

在電子元器件及電工電氣行業，上下游中小企業習慣於使用騰訊IM（QQ企業版、企點和企業微信）進行溝通，通常一對一商議商業條款和交換信息，效率極低。此外，交易價值鏈中存在大量中間商，SKU多達數千萬，使得上下游參與者之間的供需匹配極其耗時費力。為了解決這些行業痛點，我們聯合騰訊共同開發了騰採通，這是一款將NLP和深度學習技術應用於B2B交易中詢價和報價過程的數字化工具。在騰訊IM系統的支撐下，騰採通能夠智能地捕捉交易聊天群中的商機，從而實現更快的供需匹配，大大提高了交易效率。

憑藉其先進的NLP和AI機器學習能力，騰採通可收集並自動將聊天群內的前端非結構化即時信息轉化為結構化的商機數據，並實時匹配賣家與買家的需求。一旦買家的需求與賣家的庫存能力相匹配，騰採通就會自動提供報價，從而有效簡化從報價到銷售的過程。在我們騰採通的幫助下，平均報價時間可以短至三秒。截至2023年12月31日，騰採通平均每天執行超過6百萬次訂單解析，並生成超過1億次交易匹配。此

目標集團的業務

外，通過其API接口，騰採通可集成用戶的企業內部系統，包括ERP和CRM，實現交易流程的完全透明和自動化管理，從而大幅提高效率，節省人力成本。此外，用戶可利用該系統跟蹤買家／賣家的互動，分析歷史交易數據，以確定趨勢和偏好。相關信息可用於優化產品供應和價格調整，從而促進企業保持競爭力，對市場的快速變化作出快速反應。

我們根據訂閱期長短及用戶數量為我們的騰採通收取分級訂閱費，每名用戶的年度訂閱費介乎人民幣1,000元至人民幣3,100元。訂閱費亦視乎訂閱企業的規模及其業務模式而有所不同。除訂閱費外，我們並未根據騰採通匹配的交易噸量收取任何佣金。截至2021年、2022年、2023年12月31日及2024年9月30日，我們積累的騰採通訂閱客戶分別逾2,300名、5,100名、6,400名及6,200名。

騰採通顛覆了傳統的詢價和報價流程，具有高度的可擴展性，可以複製到各種非鋼鐵行業。截至最後實際可行日期，騰採通的行業覆蓋面已從電子元器件擴展到電工電氣、五金機電產品等行業。其創新性已廣受市場認可。於2021年，上海騰採科技（騰採通的運營實體）獲頒「維科杯 OFWeek 2021中國工業自動化及數字化行業年度最具投資價值企業獎」。此外，於2021年，深圳騰採科技在「全球電子元器件分銷商卓越表現獎」中獲《國際電子商情》授予「傑出分銷行業服務商」。2022年，騰採通被《每日經濟新聞》評為「2022數實融合十大年度案例」之一。

以下為騰採通界面的直觀展示：



目標集團的業務

國際交易業務

根據灼識諮詢的資料，中國是世界上粗鋼產量最大、鋼材消費量最高的國家。憑藉中國在全球鋼鐵製造及出口市場上的主導地位以及我們強大的供應鏈能力，我們認為我們已準備好踐行「一帶一路」願景（其中對鋼鐵產品的市場需求巨大），幫助中國鋼鐵製造商拓展至海外市場並提升我們的全球影響力。我們於2015年開啟國際交易業務。

我們已成立海外附屬公司，以從中國供應商進口鋼鐵產品或自當地供應商購買鋼鐵產品並隨後銷售予當地零售客戶。於往績記錄期間，我們的國際交易業務主要以自營模式經營，在該模式下我們主要擔任主事人，以自供應商採購鋼鐵產品、管理存貨及通過海外分銷渠道將存貨直接分銷予海外客戶。我們通常於已確認當地客戶的銷售訂單或明確其需求後，自當地供應商採購鋼鐵產品。在向當地供應商作出預付款項後，我們要求彼等加速交付，以維持對產品所有權的控制。我們僱傭當地僱員並租賃當地倉庫或與當地業務夥伴合作，將鋼鐵產品存至該等業務夥伴的當地倉庫進行保管。在泰國及越南等若干國家，我們擔任賣家指定的代理人，以代其向本地買家出售鋼鐵產品並按噸賺取佣金。於往績記錄期間，國際交易業務的客戶包括生產商及貿易商，生產商主要從事電力設備行業及建築行業，而貿易商主要從事五金及建築材料行業。例如，我們參與為埃及阿拉曼新城及阿聯酋Elano項目等知名建設項目供應物資。截至最後實際可行日期，我們主要於東亞及中東營運。

我們仍於國際交易業務擴張初期，且預計將進行由「重」到「輕」的業務轉型。我們已投資於為國際交易服務建立數字化基礎設施及擴大我們的客戶群。我們已逐步積累大量資源，並能夠將我們的國內成功經驗複製到國際交易服務中。我們的國際交易服務由胖貓雲（旨在提高交易效率的強大SaaS產品）支持。憑藉我們更高的品牌知名度及有效的本地資源管理，我們預計國際交易業務將於可見未來進一步實施由「重」到「輕」的轉型戰略。

於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，國際交易業務產生的收入分別為人民幣321.4百萬元、人民幣216.9百萬元、人民幣221.1百萬元及人民幣420.5百萬元。同期，國際交易業務下的交易噸量分別超過66千噸、超過35千噸、超過40千噸及超過79千噸。

非鋼鐵產品交易業務

憑藉我們於鋼鐵行業的深刻見解、專業知識及悠久歷史，我們認為我們能夠將我們於鋼鐵行業的服務能力複製到非鋼鐵行業，並擴展我們的業務機遇。我們於2022年末開始非鋼鐵產品交易業務。截至最後實際可行日期，我們的非鋼鐵產品交易業務主要涉及包括電工電氣產品等非鋼鐵工業原材料，且我們預計繼續拓展更多種類的非鋼鐵工業原材料。我們通常擔任主事人，以自國內賣家採購非鋼鐵產品及向國內第三方買家出售有關非鋼鐵產品。就若干非鋼鐵產品買家而言，我們擔任代理人，以自安排賣家向買家提供非鋼鐵產品賺取佣金。於往績記錄期間，我們擔任代理人的非鋼鐵產品交易業務產生的收入佔我們非鋼鐵產品交易業務總收入的不足1.5%。

目標集團的業務

於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，非鋼鐵交易業務的收入分別為零、人民幣2.4百萬元、人民幣123.3百萬元及人民幣137.6百萬元。

關鍵經營數據

下表載列我們於所示期間的關鍵經營數據：

	截至12月31日／截至該日止年度			截至9月30日／ 截至該日止九個月	
	2021年	2022年	2023年	2023年	2024年
總GMV(人民幣十億元) ⁽¹⁾	187.2	162.1	195.5	137.0	152.9
鋼鐵產品的GMV(人民幣十億元)	187.2	162.1	195.4	136.9	152.6
非鋼鐵產品交易業務的GMV (人民幣百萬元) ⁽²⁾	–	2.7	139.4	71.4	282.7
交易總噸量(百萬噸) ⁽³⁾	35.6	36.2	49.0	34.1	41.3
交易服務					
三方線上交易噸量(百萬噸) ⁽⁴⁾	34.7	35.3	47.3	32.9	40.3
三方線上交易GMV(人民幣十億元) ⁽⁵⁾	182.4	157.7	188.8	132.3	148.5
中小企業交易買家數量 ⁽⁶⁾	30,579	28,467	28,899	25,598	24,722
交易賣家數量 ⁽⁷⁾	3,556	3,829	5,155	4,267	5,529
大客戶數量 ⁽⁸⁾	58	49	66	61	41
按噸向賣家收取的平均佣金 (人民幣元) ⁽⁹⁾	4.5	4.4	5.1	5.1	5.2
按噸向大客戶收取的平均佣金 (人民幣元) ⁽¹⁰⁾	166.1	104.0	132.2	129.4	200.2
淨交易噸量留存率 ⁽¹¹⁾	104.7%	117.8%	166.7%	150.4%	127.1%
平均鋼鐵價格(人民幣元) ⁽¹²⁾	5,259.0	4,472.7	3,992.0	4,017.3	3,691.3
交易支持服務 ⁽¹³⁾					
物流服務支持的交易噸量(百萬噸) ⁽¹⁴⁾	9.7	5.5	7.0	5.2	5.3
使用物流服務的買家數量 ⁽¹⁵⁾	10,920	8,965	9,887	8,224	8,903
交易支持結算服務支持的 交易噸量(百萬噸) ⁽¹⁶⁾	6.0	9.0	13.1	9.2	8.8 ⁽¹⁹⁾
胖貓白條用戶數量	2,103	2,173	4,401	3,819	不適用 ⁽²⁰⁾
胖貓易採下的交易噸量(百萬噸) ⁽¹⁷⁾	2.1	3.9	4.5	3.3	1.0 ⁽¹⁹⁾⁽²¹⁾
胖貓易採服務用戶數量	159	315	546	456	234 ⁽¹⁹⁾

目標集團的業務

	截至12月31日／截至該日止年度			截至9月30日／ 截至該日止九個月	
	2021年	2022年	2023年	2023年	2024年
科技訂閱服務					
胖貓雲訂閱客戶數量	1,002	1,652	2,179	2,034	2,085
騰採通訂閱客戶數量	2,328	5,173	6,462	6,113	6,244
國際交易業務					
交易噸量 (噸) ⁽¹⁸⁾	66,414.8	35,135.7	40,774.2	26,090.0	79,780.8

附註：

- (1) 指特定期間內我們的總GMV，包括(i)交易服務下銷售的鋼鐵產品總值，(ii)胖貓易採下交易的鋼鐵產品總值，(iii)國際交易業務下的鋼鐵產品總值，及(iv)非鋼鐵產品總值。
- (2) 我們於2022年末開展非鋼鐵產品交易業務並於截至2024年9月30日止九個月錄得顯著增長。
- (3) 指特定期間內(i)我們的交易服務（包括胖貓白條支持的鋼鐵產品交易，原因為使用胖貓白條服務最終會促成線上三方交易）下交易的鋼鐵產品，(ii)胖貓易採下交易的鋼鐵產品，及(iii)國際交易業務下交易的鋼鐵產品的總噸量。
- (4) 指交易總噸量，不包括(i)二方胖貓易採服務下交易的鋼鐵產品噸量，原因為並未涉及第三方，及(ii)國際交易業務下交易的鋼鐵產品噸量，原因為有關交易並非通過數字化平台促成。
- (5) 2021年至2022年GMV減少主要是由於2022年鋼鐵產品價格下降。
- (6) 指在特定期間至少在我們的數字化平台交易一次的中小企業買家。2021年至2022年交易買家數量減少主要是由於COVID-19疫情引起的不利影響。截至2023年9月30日止九個月至截至2024年9月30日止九個月交易買家數量輕微減少主要歸因於受房地產及建築行業當前行業環境的影響，若干鋼鐵貿易公司減少其採購。
- (7) 指在特定期間至少在我們的數字化平台進行一次交易的賣家。2021年至2023年交易賣家數量增加主要是由於我們的業務擴張。
- (8) 指在特定期間至少在我們的數字化平台進行一次交易的大客戶。2021年至2022年大客戶數量減少主要是因為我們於2021年暫停與擁有長期逾期應收賬款的若干大客戶的合作。隨著COVID-19疫情期間實施的限制措施於2022年末解除，2023年我們的大客戶數量出現反彈。截至2024年9月30日，我們的大客戶數量有所減少，主要乃由於我們減少與若干信用期較長的大客戶的合作，並正在評估與具備更多購買需求及更短信用期的新大客戶合作。
- (9) 指我們於特定期間向賣家收取的佣金總額除以該特定期間賣家的交易總噸量。2021年至2022年賣家的佣金減少乃主要由於COVID-19疫情期間我們促進交易活動的策略。
- (10) 指我們於特定期間向大客戶收取的佣金總額除以該特定期間大客戶的交易總噸量。2021年至2022年按噸向大客戶收取的平均佣金減少乃主要由於我們於2022年開始為大客戶提供較短經延長付款期限，而所收取的佣金費率相對較低。
- (11) 指特定期間留存的中小企業買家的交易總噸量除以上一期間同一組中小企業買家的交易總噸量。於2023年，淨交易噸量留存率增加主要是由於COVID-19疫情期間實施的一系列限制措施於2022年末解除，令2023年鋼鐵交易噸量得以恢復。截至2023年9月30日止九個月至截至2024年9月30日止九個月淨交易噸量留存率下降主要歸因於受房地產及建築行業當前行業環境的影響，若干鋼鐵貿易公司減少其採購。
- (12) 指特定期間總GMV除以該特定期間的交易總噸量。我們自2021年至2023年的平均鋼鐵價格波動主要受當前市場價格的影響。
- (13) 我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。
- (14) 指我們的物流服務促成的鋼鐵產品總噸數，包括通過我們的數字化平台採購鋼鐵產品的用戶應佔的物流服務支持的交易噸量及僅選擇使用我們的物流服務而不通過我們的數字化平台採購的用戶應佔的交易噸量。2021年至2022年物流服務支持的交易噸量減少乃主要由於COVID-19疫情引起的不利影響，包括跨城及同城運輸受到干擾。隨著COVID-19疫情期間實施的限制措施於2022年末解除，2023年我們的物流服務支持的交易噸量出現反彈。

目標集團的業務

- (15) 指在特定期間至少使用我們的物流服務一次的買家數量。2022年物流用戶減少主要是由於COVID-19疫情引起的不利影響導致物流服務需求下降。隨著COVID-19疫情期間實施的限制措施於2022年末解除，2023年我們使用物流服務的買家數量出現反彈。
- (16) 指我們的交易支持結算服務(即胖貓白條、胖貓易採及票據結算)促成的鋼鐵產品總噸量。
- (17) 指我們的胖貓易採服務促成的鋼鐵產品總噸量。
- (18) 指於特定期間於國際交易業務下交易的鋼鐵產品總噸量。2021年至2022年國際交易業務下的交易噸量下降乃主要由於我們的業務模式轉型及其自營業務逐漸減少所致。2023年國際交易業務下的交易噸量有所增加，乃主要由於先前於過往年度受到COVID-19疫情不利影響的鋼鐵交易恢復。
- (19) 我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。胖貓易採服務用戶的數量以及胖貓易採及胖貓白條服務項下的交易噸量僅顯示有關終止前的2024年期間。
- (20) 我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條以及相關系統。胖貓白條用戶數目僅可通過提供該等服務的金融機構的合作管理系統獲取。由於我們已於2024年8月之前終止有關系統，因此無法獲取截至2024年9月30日及截至該日止九個月的胖貓白條用戶數目。
- (21) 由於相關管理系統終止導致無法獲取截至2024年9月30日止九個月的三方胖貓易採項下的交易噸量，因此胖貓易採項下的交易噸量僅顯示二方胖貓易採項下的交易噸量。

業務可持續性

中國線上鋼鐵交易市場出現顯著增長。根據灼識諮詢的資料，按GMV計，市場規模由2018年的人民幣4,057億元增至2023年的人民幣10,795億元，並預期將以15.3%的複合年增長率由2023年的人民幣10,795億元增至2028年的人民幣21,959億元。這種市場擴張得益於線上鋼鐵交易市場滲透率由2023年的20.8%上升至2028年的40.6%，以及不斷出台的刺激傳統行業數字化轉型的有利監管政策支持，帶動線上鋼鐵交易快速發展。

自業務模式轉型以來，我們的整體財務及營運表現得到了加強。於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，我們的交易總噸量分別為35.6百萬噸、36.2百萬噸、49.0百萬噸及41.3百萬噸。鑒於不同收入流的混合收入確認法，我們認為毛利率能反映我們的業務表現。我們的整體毛利率於2021年及2022年保持相對穩定，分別為25.5%及25.4%，並增至2023年的32.5%。我們的整體毛利率由截至2023年9月30日止九個月的32.8%下降至截至2024年9月30日止九個月的28.2%，主要乃由於我們擴張毛利率相對較低但收入增長顯著的國際交易業務及非鋼鐵產品交易業務。

過往虧損分析

我們於2021年、2022年及2023年分別產生淨虧損人民幣274.4百萬元、人民幣366.1百萬元及人民幣469.0百萬元，主要由於我們的經營開支高於所產生的毛利。2021年產生淨虧損主要由於以下事實：(i)於2021年，我們仍處於由「重」到「輕」轉型的關鍵時期，並於同年努力提升數字化平台的交易噸量；及(ii)我們正在組建銷售及營運團隊，以及發展一站式數字化基礎設施，以支持我們的業務擴張及未來發展。於2022年，COVID-19疫情的復發對我們的業務營運造成不利影響，導致整體淨虧損。我們於2023年產生淨虧損乃主要由於(i)我們的高級管理層行使彼等獲授的以股份為基礎的獎勵，導致行政開支因確認以股份為基礎的付款開支而增加；及(ii)我們於2023年初發起特殊目的收購公司併購交易，導致專業服務費增加。截至2024年9月30日止九個月我們的淨虧損大幅縮減至人民幣54.4百萬元，而截至2023年9月30日止九個月則為人民幣341.5百萬元，主要乃由於(i)收入及毛利均有所增加(主要歸因於交易服務、國際

目標集團的業務

交易服務及非鋼鐵產品交易業務產生的收入增加)；及(ii)整體經營開支減少(主要乃由於我們於截至2024年9月30日止九個月並無產生大量以股份為基礎的獎勵)，部分被截至2024年9月30日止九個月其他應收款項的減值虧損增加所抵銷，而有關減值虧損增加乃由於基於審慎原則估計減值虧損撥備以及買賣雙方估計發生違約及信貸虧損。

2022年產生的淨虧損

儘管我們於2022年由於(i)銷售及分銷開支減少；(ii)行政開支減少；及(iii)研發開支減少錄得經營開支減少，但2022年COVID-19疫情導致我們的收入及毛利雙雙減少。因此，我們經營開支的整體規模仍大於2022年產生的毛利。我們的淨虧損由2021年的人民幣274.4百萬元增加33.4%至2022年的人民幣366.1百萬元，我們持續經營業務的年內虧損由2021年的人民幣285.0百萬元增加6.7%至2022年的人民幣304.0百萬元。

- **2022年收入及毛利減少。**2022年，COVID-19疫情復發導致受影響地區的多處公司辦公室、零售店、生產設施及工廠暫時關閉，而此對鋼鐵採購需求造成不利影響。我們交易服務產生的收入由2021年的人民幣259.5百萬元減少28.4%至2022年的人民幣185.8百萬元。此外，我們的營運亦受到COVID-19疫情復發及所實施的COVID-19防控措施的影響。例如，由於上海COVID-19疫情復發的影響，我們物流服務支持的交易噸量由2021年的9.7百萬噸減少至2022年的5.5百萬噸，進而對我們交易支持服務產生的收入造成不利影響，由2021年的人民幣745.2百萬元減少37.1%至2022年的人民幣468.7百萬元。因此，我們的總收入由2021年的人民幣1,353.4百萬元減少33.1%至2022年的人民幣905.4百萬元。此外，儘管與2021年的25.5%相比，我們於2022年的毛利率保持相對穩定，為25.4%，但由於收入減少，我們的毛利由2021年的人民幣345.6百萬元減少33.3%至2022年的人民幣230.4百萬元。
- **2022年銷售及分銷開支減少。**我們的銷售及分銷開支由2021年的人民幣270.6百萬元減少10.3%至2022年的人民幣242.6百萬元，主要乃由於銷售人員的僱員福利開支減少。有關減少乃由於受COVID-19疫情的不利影響，彼等的銷售業績下滑，銷售活動減少。
- **2022年行政開支減少。**我們的行政開支由2021年的人民幣88.5百萬元減少12.9%至2022年的人民幣77.1百萬元，主要乃由於我們的業務開發及差旅開支減少。有關減少主要歸因於COVID-19疫情復發。
- **2022年研發開支減少。**我們的研發開支由2021年的人民幣130.1百萬元減少42.8%至2022年的人民幣74.4百萬元，主要乃由於我們的系統開發基本上已於2022年初完成。目前，主要研發開支為日常維護成本(包括雲儲存服務的已付維護費用、日常系統功能更新的開支以及數據管理系統的維護成本)，相較於初始啟動及開發階段的成本大幅降低。

目標集團的業務

2023年產生的淨虧損

於2023年，我們錄得整體經營開支增加，原因為銷售及分銷開支以及行政開支雙重增加，部分被研發開支減少所抵銷。此外，於同年，由於COVID-19疫情期間實施的限制措施於2022年末解除，我們的收入及毛利雙重復甦。因此，我們的淨虧損由2022年的人民幣366.1百萬元增加至2023年的人民幣469.0百萬元，我們的持續經營業務年內虧損由2022年的人民幣304.0百萬元增加54.5%至2023年的人民幣469.6百萬元。儘管2023年我們的淨虧損有所增加，我們已實現財務表現的持續改善。我們的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量指標）由2022年的人民幣293.3百萬元大幅減少至2023年的人民幣80.2百萬元。我們於2023年錄得經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量指標）人民幣4.6百萬元，而於2022年則錄得負人民幣206.9百萬元。

- **2023年收入及毛利增加。**我們的收入由2022年的人民幣905.4百萬元增加29.1%至2023年的人民幣1,168.5百萬元，主要歸因於(i)鋼鐵交易噸量增加；及(ii)我們就按噸向賣家收取的平均佣金增加導致我們交易服務產生的收入增加。我們的毛利由2022年的人民幣230.4百萬元增加65.0%至2023年的人民幣380.2百萬元，我們的整體毛利率由2022年的25.4%上升至2023年的32.5%。我們的毛利增加乃主要由於我們交易服務的毛利增加所致，交易服務毛利增加乃由於(i)上述交易服務收入增加，其亦導致交易服務收入佔我們整體收入的百分比由2022年的20.5%增至2023年的24.1%；及(ii)我們的交易服務於2023年的毛利率相對較高，為92.4%，較2022年的92.0%保持穩定。
- **2023年銷售及分銷開支增加。**我們的銷售及分銷開支由2022年的人民幣242.6百萬元增加7.1%至2023年的人民幣259.9百萬元，主要乃由於2023年我們的業務營運恢復，導致僱員福利開支（與銷售人員的銷售業績相關）增加。
- **2023年行政開支增加。**我們的行政開支由2022年的人民幣77.1百萬元增加442.6%至2023年的人民幣418.5百萬元，主要歸因於以股份為基礎的付款開支增加。
- **2023年研發開支減少。**我們的研發開支由2022年的人民幣74.4百萬元減少20.2%至2023年的人民幣59.3百萬元，主要乃由於我們於2022年初投入研發資源以推出實時訂單匹配系統。目前，主要研發開支為日常維護成本，相較於初始啟動及開發階段的成本大幅降低。

截至2024年9月30日止九個月產生的淨虧損

截至2024年9月30日止九個月我們的淨虧損大幅縮減至人民幣54.4百萬元，而截至2023年9月30日止九個月則為人民幣341.5百萬元，主要乃由於(i)收入及毛利均有所增加（主要歸因於交易服務、國際交易服務及非鋼鐵產品交易業務產生的收入增加）；及(ii)整體經營開支減少（主要乃由於我們於截至2024年9月30日止九個月並無產生大量以股份為基礎的獎勵），部分被截至2024年9月30日止九個月其他應收款項的減值虧損增加所抵銷，而有關減值虧損增加乃由於基於審慎原則估計減值虧損撥備以及買賣雙方估計發生違約及信貸虧損。因此，淨虧損由截至2023年9月30日止九個月的人民

目標集團的業務

幣341.5百萬元大幅減少至截至2024年9月30日止九個月的人民幣54.4百萬元，且持續經營業務的期內虧損由截至2023年9月30日止九個月的人民幣342.1百萬元減少84.1%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣54.4百萬元。我們的經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量指標）由截至2023年9月30日止九個月的人民幣53.9百萬元減少至截至2024年9月30日止九個月的人民幣41.9百萬元。我們於截至2024年9月30日止九個月錄得經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量指標）人民幣7.1百萬元，而截至2023年9月30日止九個月則錄得人民幣3.4百萬元。

- **截至2024年9月30日止九個月收入及毛利增加。**我們的收入由截至2023年9月30日止九個月的人民幣805.0百萬元增加41.7%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣1,140.5百萬元。該增加主要歸因於國際交易業務產生的收入增加。由於我們於2024年分配更多資源，阿聯酋及馬來西亞等若干地區的國際交易業務交易噸量增加。我們的毛利由截至2023年9月30日止九個月的人民幣263.9百萬元增加21.7%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣321.1百萬元。毛利增加主要乃由於我們交易服務的毛利增加所致，交易服務毛利增加乃由於(i)交易服務的收入增加，及(ii)於截至2024年9月30日止九個月交易服務的毛利率相對較高且穩定，為93.6%，而截至2023年9月30日止九個月則為92.1%。我們的整體毛利率由截至2023年9月30日止九個月32.8%下降至截至2024年9月30日止九個月的28.2%，主要乃由於國際交易服務及非鋼鐵產品交易業務所佔收入百分比增加，有關業務毛利率相對較低，部分被交易服務的毛利率增加所抵銷。
- **截至2024年9月30日止九個月行政開支減少。**我們的行政開支由截至2023年9月30日止九個月的人民幣309.4百萬元大幅減少81.9%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣56.0百萬元，其主要歸因於以股份為基礎的付款開支減少（因我們於截至2024年9月30日止九個月並未錄得有關開支）以及我們管理效率的改善。
- **截至2024年9月30日止九個月銷售及分銷開支增加。**我們的銷售及分銷開支由截至2023年9月30日止九個月的人民幣191.3百萬元增加11.8%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣213.9百萬元，主要乃由於與銷售人員的銷售業績相關的僱員福利開支增加以及業務擴張導致的業務開發及差旅開支增加。然而，我們的銷售及分銷開支佔收入的百分比由截至2023年9月30日止九個月的23.8%下降至截至2024年9月30日止九個月的18.8%，主要由於規模經濟所致。
- **截至2024年9月30日止九個月研發開支減少。**我們研發開支由截至2023年9月30日止九個月的人民幣45.8百萬元減少20.0%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣36.7百萬元，主要乃由於我們已提高研發活動的效率，並於過去幾年已完成主要研發工作。
- **截至2024年9月30日止九個月其他應收款項的減值虧損增加。**我們預期信貸虧損（「預期信貸虧損」）模式下減值虧損（扣除撥回）由截至2023年9月30日止九個月的人民幣6.9百萬元大幅增加至截至2024年9月30日止九個月的人民幣57.6百萬元，主要乃由於我們於截至2024年9月30日止九個月就其他應收款項確認更多減值虧損，此乃由於基於審慎原則估計減值虧損撥備以及買賣雙方估計發生違約及信貸虧損。

目標集團的業務

盈利模式

我們預期將於不久將來通過持續收入增長及提高成本效率改善財務表現及實現盈利。具體而言，我們計劃(i)進一步提高交易噸量及採購頻率，(ii)進一步留存現有用戶及擴大用戶群體，(iii)持續優化定價策略，(iv)進一步拓展我們的非鋼鐵產品交易業務，及(v)進一步改善經營槓桿。

進一步提高交易噸量及採購頻率

- 所處線上鋼鐵交易市場的整體增長將推動我們業務的增長。根據灼識諮詢的資料，中國的線上鋼鐵交易市場經歷大幅增長，按GMV計算，市場規模由2018年的人民幣4,057億元增至2023年的人民幣10,795億元，並預期將以15.3%的複合年增長率由2023年的人民幣10,795億元增至2028年的人民幣21,959億元。這種市場擴張預期將受益於線上鋼鐵交易市場滲透率由2023年的20.8%上升至2028年的40.6%。具體而言，按GMV計算，三方線上鋼鐵交易市場預期將按19.7%的複合年增長率由2023年的人民幣4,869億元增至2028年的人民幣11,982億元。三方線上鋼鐵交易的滲透率於2023年達到9.4%，預期2028年將增長到22.2%。我們相信，作為行業的市場領導者，我們有能力抓住巨大的市場機遇，我們的領先地位、品牌知名度及豐富的行業經驗將是我們推動業務整體增長的關鍵競爭優勢。
- 提高一站式物流服務的滲透率。鑒於我們的一站式物流服務在很大程度上解決了買家尋找合適承運商的痛點，物流服務提高了買家在我們數字化平台上的交易噸量及採購頻率。於截至2024年9月30日止九個月，物流服務用戶的平均交易噸量是不使用物流服務的買家的2.0倍。我們物流服務配送的鋼鐵產品交易總噸量由2022年的5.5百萬噸增加27.3%至2023年的7.0百萬噸。截至2024年9月30日止九個月，我們物流服務配送的鋼鐵產品交易總噸量為5.3百萬噸。物流服務仍有巨大的增長潛力。於往績記錄期間，我們的物流服務支持的交易噸量僅佔交易總噸量的約17%。我們打算利用歷史物流服務交易產生的數據洞察來確定高使用率的運輸路線，並積極與優質承運商談判，以更低的價格提供服務並吸引更多買家。隨著我們對我們數字化平台上買家的業務及物流服務需求有更深入的了解，我們計劃提高我們的物流服務於彼等之間的滲透率。隨著我們數字化平台規模的擴大及品牌知名度的提高，我們相信我們可以自承運商獲得更優惠的條款，為買家提供更快的匹配和更具成本效益的解決方案，從而進一步提升我們物流服務所支持的交易噸量。
- 在不同的交易支持服務之間實現更多的交叉銷售。我們相信，不同交易支持服務之間的協同效應將進一步提高我們數字化平台上的交易噸量。例如，提供物流服務使我們能夠更好地監控貨物的流動並確保交易安全。此外，我們通過整合市場上的倉儲及加工工廠資源提供一站式倉儲及加工服務，展示了我們為買家提供全套服務的能力，以提高用戶忠誠度並增強用戶使用我們數字化平台的意願。於往績記錄期間，我們物流服務支持完成的交易噸量約佔交易總噸量的17%。因此，我們有大量的增長機會以提高交易支持服務的滲透率。我們已建立成熟的買家服務團隊和售後管理體系。在營業時間內，買家可隨時聯繫我們的在線買家服務團

目標集團的業務

隊，尋求有關交易任何方面的幫助，包括物流安排、倉儲及加工服務。當買家向我們詢價，我們提供鋼鐵產品的建議報價及相關交易支持服務（例如物流服務以及倉儲及加工服務）的建議報價。通過提供有關全面資料，買家可以作出更明智的決定並更有興趣選擇我們便利的交易支持服務。

- **利用技術整合及上市地位釋放更多資源。**我們將不斷升級我們的數字化基礎設施的連通性，包括(i)優化後端交易處理系統及前端用戶界面之間的交互，使買家能夠輕鬆獲得我們全面的服務；及(ii)進一步加強與賣家的IT系統及數據庫的整合，以使賣家更好地在我們的數字化平台上同步其庫存信息或產能。我們相信，特殊目的收購公司併購交易完成後，我們的上市地位將提高整體品牌知名度，可使我們獲取更多資源，吸引更多買家和賣家在我們的數字化平台上進行交易。

進一步留存現有用戶及擴大用戶群體

- **繼續通過技術改進優化用戶體驗。**我們堅信，不斷提升數字化基礎設施的技術水平將進一步優化用戶體驗，讓我們留住現有用戶。為此，我們已成功推出一系列數字化工具，並努力繼續升級相關系統和算法，以提高自動化程度，減少人力，從而顯著提高數字化平台的交易效率。例如，我們的懶貓自動報價系統利用人工智能和NLP功能，大大提高了報價效率，有效減少了參與數字化平台售前階段的人力。我們計劃應用人工智能技術，自動回覆買家的需求和詢價，並準確推薦物流路線和相應的運輸服務。人工智能技術的應用亦將促進關鍵交易流程的標準化，如貨物跟蹤、所購買產品的提貨、發票開具以及若干售後服務程序。提高交易效率有助於留住現有買家並增強彼等對我們數字化平台的黏性，進而亦將彼等轉化為我們交易支持服務的用戶。我們2021年按GMV貢獻計前500大買家中，有85.8%的買家在截至2024年9月30日止九個月仍然與我們進行交易。
- **進一步提高服務質量及擴大服務範圍。**未來，我們將進一步提高服務質量，以實現有效的用戶留存。我們打算繼續為我們的交易員和售後服務人員提供系統及定期的培訓，以提高彼等對買家和賣家的服務能力。同時，我們還將利用我們通過服務現有買家、賣家和服務用戶積累的交易數據及行業知識，進一步改進我們的產品和服務。截至2024年9月30日，我們開發了超過7,300條路線，證明我們有能力為買家提供更靈活的物流選擇。
- **設立更多本地服務站點。**截至2024年9月30日，我們在全國運營了34個本地服務站點。未來五年，我們計劃新開40個服務站點。我們打算通過在鐵路和公路交通樞紐策略性地設立更多的服務站點來擴大我們的服務覆蓋範圍，以吸引和服務當地的主要工業和建築公司，使更多的潛在買家能夠接觸及獲得我們的服務。通過設立線下服務站點，我們可以更好地了解當地市場和客戶需求，並通過定期訪問與我們的大客戶形成更緊密的聯繫。

目標集團的業務

持續優化定價策略

- *提高我們鋼鐵交易服務的每噸佣金。*於往績記錄期間，由於鋼鐵交易噸量持續增加，我們的議價能力不斷提高，中小企業賣家的每噸平均佣金由2021年的人民幣4.5元增加至截至2024年9月30日止九個月的人民幣5.2元，表現出強勁的增長。我們收取的佣金因賣家所在不同城市的經營規模及業務狀況而各異。我們認為我們目前收取的佣金水平仍處於相對較低的水平，未來我們有充足的提價空間。於往績記錄期間，我們並無遭遇因價格提高而導致的任何賣家重大虧損。在內部，我們將繼續根據我們基於用戶偏好、市場趨勢、收入及利潤數據的月度及季度營運會議制定我們的定價策略，以便及時調整佣金方案及水平。
- *提高我們的物流服務價格及毛利。*於往績記錄期間，我們物流服務的每噸毛利由2021年的人民幣1.7元增加至截至2024年9月30日止九個月的人民幣5.4元。我們旨在通過以下各項措施進一步提高我們物流服務的毛利：(i)持續優化承運商評估系統以使表現優異的優質承運商承接更多訂單，從而確保我們的物流服務質量，進而加強我們向物流服務用戶收取費用的能力。同時，這種優化的評估機制亦將使我們能夠對承運商提出更多要求，獲得更優惠的價格，對接更穩定的車源，從而更好地服務於我們的用戶；(ii)進一步提高我們的路線管理能力，其乃通過向用戶提供專業報價及後續服務的專門的調度員團隊實現。通過優化路線管理，我們能夠吸引更多買家使用我們的物流服務，從而提高我們與承運商的議價能力；及(iii)進一步擴大我們的整體業務運營，因為交易噸量和交易買家的增加將使我們在與第三方承運商談判更優惠價格時處於更有利的地位，從而降低成本及提高毛利。
- *提高科技訂閱服務的訂閱費。*我們的胖貓雲是一套綜合SaaS ERP系統，幫助用戶便捷高效地管理鋼鐵交易，買家及賣家憑藉此系統可便捷地監控及管理在我們數字化平台上的交易的每個階段。我們計劃通過開發更多SaaS產品及數據分析工具，將其應用場景從銷售及採購擴展至BI分析、銀企互連、電子票證及電商整合等更廣泛的選擇，為用戶提供無縫銜接的B2B數字化解決方案，持續優化胖貓雲的服務能力，從而提高我們的訂閱單價。

就騰採通而言，我們旨在通過連接用戶的內部業務系統及通過連接其他電商平台與IM以吸引全渠道流量，從而提高交易效率。我們計劃通過向騰採通用戶提供更多功能及增值服務，來提高我們的訂閱費。此外，我們亦計劃改善差異化定價策略並向業內的大中型企業提供更高單價的專業解決方案。

目標集團的業務

進一步拓展我們的非鋼鐵產品交易業務

利用我們在鋼鐵行業的深刻見解、專業知識及長期深耕，我們計劃在非鋼鐵行業複製我們在鋼鐵行業的服務能力，並拓展我們的業務以抓住擺在我們面前的巨大市場機遇。我們計劃(i)增加投資以發展與其他非鋼鐵行業合作夥伴的業務關係，及(ii)投資於研發以提供新產品滿足非鋼鐵行業買家的需求。我們計劃進一步進軍電子元器件、電工電氣、五金機電產品、有色金屬等市場。該等工業材料市場與鋼鐵行業有眾多相似之處。鋼鐵為高標準化工業產品，其特徵為SKU數量龐大且價格不穩定，電子元器件、電工電氣、五金機電產品及有色金屬亦是如此。鋼鐵作為全球交易量最大的商品之一，通常成交量大、變化多且價格波動大，預示著對數字化轉型的需求，這將使產業現代化，並提高供應鏈效率。傳統的非鋼鐵產品交易面臨著類似的挑戰，可用類似方式來解決。由線上交易促成的統一市場可改善買賣雙方的交易流程，包括報價和競價，從而提高效率。例如，根據灼識諮詢的資料，我們的騰採通為中國首個工業產品B2B交易型SaaS工具，體現了我們擁有將我們強大的數字化解決方案複製和擴展到非鋼鐵行業的能力。騰採通利用先進的NLP和AI機器學習能力將聊天信息轉換為商業數據，自動匹配買家與賣家，報價生成時間短至三秒。截至最後實際可行日期，騰採通的行業覆蓋面已從電子元器件擴展到電工電氣、五金機電產品等行業。有關詳情，請參閱「一 科技訂閱服務 — 非鋼鐵SaaS產品 — 騰採通」。此外，我們的物流服務建立在我們與第三方承運商的長期穩固的關係基礎上，亦可拓展至其他非鋼鐵行業。此外，我們的SaaS產品及大數據分析解決方案具備高度靈活性和可集成性等特點，使得其可通過量身定制適配我們未來的跨行業擴張，而我們已開發的鋼鐵產品數字化基礎設施可進一步支撐有關擴張。因此，我們相信我們為鋼鐵產品交易建立的現有數字化平台可以複製到其他非鋼鐵行業，因此我們預期開發全新平台不會產生巨大成本。

通過拓展至非鋼鐵行業，我們能夠進一步增加收入規模。於2023年，非鋼鐵產品交易業務產生的收入為人民幣123.3百萬元，佔同年我們總收入的10.5%。我們一直積極發展我們的非鋼鐵產品交易業務並於2024年錄得顯著增長。截至2024年9月30日止九個月，非鋼鐵產品交易業務的收入為人民幣137.6百萬元，佔同期我們總收入的12.1%。截至2024年9月30日止九個月，非鋼鐵產品交易業務的GMV達人民幣282.7百萬元，較截至2023年9月30日止九個月增加295.9%。截至2024年9月30日止九個月，非鋼鐵產品交易業務產生的收入達人民幣137.6百萬元，較截至2023年9月30日止九個月增加117.8%。我們預期未來非鋼鐵產品交易業務的收入將增加。

進一步改善經營槓桿

就經營開支而言，我們計劃有效管理經營開支並預期通過規模經濟及加強經營槓桿改善利潤率。我們的經營開支包括銷售及分銷開支、行政開支及研發開支。於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，我們的經營開支分別共計人民幣489.3百萬元、人民幣394.1百萬元、人民幣737.7百萬元及人民幣306.7百萬元，分別佔同期總收入的36.2%、43.5%、63.1%及26.9%，其中僱員福利開支分別佔2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月經營開支總額的76.9%、

目標集團的業務

77.0%、39.7%及71.8%。我們大力投資僱員福利，提高了運營效率，這體現在人均GMV由2022年的人民幣142.0百萬元增加至2023年的人民幣184.3百萬元。因此，我們旨在有效管理僱員福利開支。

- **銷售及分銷開支。**於2021年及2022年，我們的銷售及分銷開支分別為人民幣270.6百萬元及人民幣242.6百萬元，分別佔我們總收入的20.0%及26.8%。我們的銷售及分銷開支由2022年的人民幣242.6百萬元增加7.1%至2023年的人民幣259.9百萬元，而銷售及分銷開支佔總收入的百分比由2022年的26.8%下降至2023年的22.2%。銷售及分銷開支由截至2023年9月30日止九個月的人民幣191.3百萬元增加11.8%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣213.9百萬元，且銷售及分銷開支佔總收入的百分比由截至2023年9月30日止九個月的23.8%下降至截至2024年9月30日止九個月的18.8%。我們的銷售及分銷開支大部分與僱員福利開支有關，因為我們可憑藉我們的品牌知名度及行業聲譽，故未於廣告及其他買家獲取手段上進行大量投資。我們計劃通過以下措施控制僱員福利開支，提高銷售額和效率：(i)不斷加強數字化工具，促進營銷活動；(ii)進一步優化銷售團隊的結構；及(iii)鼓勵在不同服務線之間開展更多交叉銷售，並將銷售團隊的薪酬與交叉銷售目標掛鉤，以進一步提高彼等的績效。我們預期未來我們的銷售及分銷開支將得到有效控制而佔收入的比例將有所下降。
- **行政開支。**於2021年及2022年，我們分別錄得行政開支人民幣88.5百萬元及人民幣77.1百萬元，分別佔我們總收入的6.5%及8.5%。我們的行政開支由2022年的人民幣77.1百萬元增加442.6%至2023年的人民幣418.5百萬元。行政開支佔總收入的百分比由2022年的8.5%上升至2023年的35.8%，但由截至2023年9月30日止九個月的38.4%下降至截至2024年9月30日止九個月的4.9%。在此期間，行政開支絕對金額及佔收入百分比的波動主要歸因於2023年的大量以股份為基礎的付款開支，而於2022年或截至2024年9月30日止九個月我們並無有關開支。展望未來，隨著預期業務規模擴大以及我們在自動化和人工智能方面的不斷努力，我們相信現有的員工規模有能力並足以支持不斷增長的業務。我們預期未來我們行政開支的絕對值將保持穩定而佔收入的比例將有所下降。
- **研發開支。**於2021年及2022年，我們分別錄得研發開支人民幣130.1百萬元及人民幣74.4百萬元，分別佔我們總收入的9.6%及8.2%。我們的研發開支由2022年的人民幣74.4百萬元減少20.2%至2023年的人民幣59.3百萬元。研發開支佔總收入的百分比由2022年的8.2%下降至2023年的5.1%。研發開支由截至2023年9月30日止九個月的人民幣45.8百萬元減少20.0%至截至2024年9月30日止九個月的人民幣36.7百萬元，且研發開支佔總收入的百分比由截至2023年9月30日止九個月的5.7%下降至截至2024年9月30日止九個月的3.2%。由於我們已完成核心技術平台的開發，我們預期未來的研發開支主要與平台維護及升級有關，如加強BI分析、數字化發票、胖貓雲電商集成以及騰採通AI技術及交易效率改善措施。因此，我們預期未來研發開支將保持穩定而佔收入的比例將有所下降。

目標集團的業務

截至2024年9月30日止九個月，我們的持續經營業務虧損為人民幣54.4百萬元，較截至2023年9月30日止九個月的人民幣342.1百萬元大幅減少84.1%。持續經營業務虧損佔總收入的百分比改善至截至2024年9月30日止九個月的-4.8%，而截至2023年9月30日止九個月則為-42.5%。由於我們實施上述措施，董事認為我們正有效為長期可持續盈利能力鋪平道路。

基於所進行的盡職調查，聯席保薦人概不知悉任何事項將令彼等懷疑上述繼承公司董事觀點。

營運資金充足性

經計及我們可用的財務資源，包括我們的現金及銀行結餘、營運所得現金、銀行及其他貸款以及特殊目的收購公司併購交易的估計所得款項淨額，董事認為我們擁有充足的營運資金以滿足我們目前及自完成特殊目的收購公司併購交易當日起計未來十二個月的需求。我們亦根據整體經濟狀況及我們的短期業務計劃積極檢討及調整我們的現金管理政策及營運資金需求。

在交易服務項下，我們通常按背靠背基準向買家收取墊款並向賣家作出預付款項。於往績記錄期間，我們對結算程序的要求越來越嚴格，通常只有在收到買家的墊款後才向賣家預付款項。在交易服務項下，我們通常要求預付給賣家的金額不得超過我們從買家收到的墊款金額，這使我們能夠緩解營運資金壓力。截至2021年、2022年及2023年12月31日以及2024年9月30日，我們分別錄得預付賣家款項淨額人民幣480.3百萬元、預付賣家款項淨額人民幣11.6百萬元、買家墊款淨額人民幣145.2百萬元及買家墊款淨額人民幣449.4百萬元。

我們將繼續實施嚴格的結算方式管理。此外，我們過往的股權融資活動證明我們能夠自知名機構獲得投資，這也表明重要投資者對我們的信心。我們目前並無計劃於上市後短期內及不久將來發行新股份以籌集資金。我們認為，於我們實現盈利前，潛在外部融資資源（包括我們於特殊目的收購公司併購交易完成後將獲得的資源）將為我們的業務營運及擴張提供額外資金。

定價

我們對所提供的不同服務有不同的定價模式。

交易服務。第三方鋼鐵產品賣家全權酌情決定鋼鐵產品的價格。就我們向中小企業買家提供的鋼鐵交易服務而言，我們向賣家收取按噸計算的佣金。就我們向大客戶提供的鋼鐵交易服務而言，我們考慮多項因素，包括鋼鐵價格及其所需配套服務的範圍（如物流服務），向大客戶收取預先協定的每噸報價。我們賺取鋼鐵售價與賣家結算價格之間的差價，並就配套服務賺取服務費。

交易支持服務。就物流、倉儲及加工服務而言，我們賺取我們按噸向買家收取的價格與向我們合作第三方服務供應商付款之間的差價。

目標集團的業務

科技訂閱服務。我們對SaaS產品收取訂閱費。

國際交易業務。我們賺取採購價與售價之間的差額。

已終止交易支持結算服務。於往績記錄期間，我們提供白條產品及胖貓易採服務，並收取服務費。就二方白條產品而言，我們於扣除佣金後向賣家支付交易金額，隨後向買家收取付款，且我們向買家收取延長付款期限的違約金。就三方白條產品而言，我們向白條買家收取固定金額的技術服務費，同時我們從金融機構向白條買家收取的利息費用中收取一定比例的費用。就二方胖貓易採服務而言，我們通常向賣家收取按噸計算的服務費或按照其採購量以及我們向鋼廠付款到用戶向我們付款的付款週期計算的服務費。就三方胖貓易採服務而言，我們按噸向大型企業收取服務費。我們於2024年8月之前已停止提供胖貓白條及胖貓易採以及相關系統。

頭部客戶及頭部供應商

我們的頭部客戶

於往績記錄期間，我們的客戶主要包括(i)我們按噸向其收取佣金的數字化平台上的賣家；(ii)我們向其提供定制化採購服務的大客戶；(iii)我們交易支持服務的用戶；(iv)我們SaaS產品的訂閱客戶；及(v)我們國際交易業務的買家。於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，我們於往績記錄期間各期間的前五大客戶分別合共產生人民幣125.5百萬元、人民幣95.7百萬元、人民幣264.8百萬元及人民幣331.2百萬元的收入，分別佔我們總收入的9.3%、10.6%、22.7%及29.0%。此外，於2021年、2022年、2023年及截至2024年9月30日止九個月，來自我們最大客戶的收入分別佔我們總收入的2.8%、5.6%、16.0%及14.2%。2021年的前五大客戶中的三名（即下文所述公司A、公司C及公司E），以及2022年及2023年的前五大客戶中的一名（即下文所述公司A）為我們的大客戶。我們於往績記錄期間各期間的所有前五大客戶均為獨立第三方。據我們所深知及截至最後實際可行日期，我們並不知悉將導致我們與任何主要客戶的關係終止的任何資料或安排。概無董事及彼等各自的聯繫人、或擁有已發行股份總數5%或以上的股東於本集團於往績記錄期間各期間的任何前五大客戶中擁有權益。

目標集團的業務

下表載列我們於往績記錄期間各期間的前五大客戶詳情。

排名	客戶	銷售額 (人民幣千元)	佔總收入的百分比	所購買產品／服務的類型	背景	信用期	業務關係開始年份
截至2021年12月31日止年度							
1	公司A	37,683	2.8%	交易及交易支持服務	公司A為一家於1983年成立的中國註冊公司。其為一家建築及基礎設施建設以及房地產投資集團，是全球最大的建設投資集團之一。其於上海證券交易所上市。	90天	2018年
2	公司B	31,061	2.3%	鋼鐵產品 (海外)	公司B為一家於2014年成立的韓國註冊公司。其為一家總部位於首爾的鋼鐵產品分銷商，主要分銷鋼筋產品。	3天	2015年
3	公司C	25,229	1.9%	交易服務	公司C為一家於2014年成立的中國註冊公司。其為一家建築材料採購及貿易公司。	90天	2018年
4	公司D	16,287	1.2%	鋼鐵產品 (海外)	公司D為一家於2001年成立的公司，總部位於阿聯酋。該公司的業務線包括生產鋼筋及鋼管，以及運營高爐及鋼廠。	即期信用證	2021年
5	公司E	15,248	1.1%	交易服務	公司E為一家於2015年成立的中國註冊公司。其從事大宗商品領域的風險管理及融資管理服務。	7天	2020年

截至2022年12月31日止年度

1	公司A	50,430	5.6%	交易及交易支持服務	公司A為一家於1983年成立的中國註冊公司。其為一家建築及基礎設施建設以及房地產投資集團，是全球最大的建設投資集團之一。其於上海證券交易所上市。	90天	2018年
2	公司F	15,905	1.8%	鋼鐵產品 (海外)	公司F為一家於2018年成立的韓國註冊公司。其為一家總部位於首爾的鋼鐵產品批發商。	3天	2021年
3	公司G	11,351	1.3%	鋼鐵產品 (海外)	公司G為一家於2005年成立的公司，總部位於多哥。其為一家五金及建築材料分銷商。	客戶墊款	2020年
4	公司H	9,967	1.1%	鋼鐵產品 (海外)	公司H為一家於2010年成立的公司，總部位於多哥。其為一家五金及建築材料分銷商。	客戶墊款	2022年
5	公司I	8,043	0.9%	鋼鐵產品 (海外)	公司I為一家於1983年成立的韓國註冊公司。其為一家五金及建築材料分銷商。其主要於韓國營運，並從事輕型鋼鐵框架產品製造。	3天	2020年

目標集團的業務

排名	客戶	銷售額 (人民幣千元)	佔總收入的百分比	所購買產品／服務的類型	背景	信用期	業務關係開始年份
截至2023年12月31日止年度							
1	公司A	186,946	16.0%	交易、交易支持服務及鋼鐵產品 (海外)	公司A為一家於1983年成立的中國註冊公司。其為一家建築及基礎設施建設以及房地產投資集團，是全球最大的建設投資集團之一。其於上海證券交易所上市。	90天	2018年
2	公司J	36,788	3.1%	鋼鐵產品 (海外)	公司J為一家於巴基斯坦註冊成立的鋼鐵產品製造商。	120天	2023年
3	公司F	14,253	1.2%	鋼鐵產品 (海外)	公司F為一家於2018年成立的韓國註冊公司。其為總部位於首爾的鋼鐵產品批發商。	3天	2021年
4	公司G	13,546	1.2%	鋼鐵產品 (海外)	公司G為一家於2005年成立的公司，總部位於多哥。其為一家五金及建築材料分銷商。	客戶墊款	2020年
5	公司K	13,237	1.1%	鋼鐵產品 (海外)	公司K為一家韓國註冊鋼鐵貿易公司。其從事鋼鐵、有色金屬及化學品的進出口、回收及貿易業務諮詢服務。	3天	2020年

截至2024年9月30日止九個月

1	公司A	161,922	14.2%	交易、交易支持服務及鋼鐵產品 (海外)	公司A為一家於1983年成立的中國註冊公司。其為一家建築及基礎設施建設以及房地產投資集團，是全球最大的建設投資集團之一。其於上海證券交易所上市。	90天	2018年
2	公司L	62,270	5.5%	鋼鐵產品 (海外)	公司L為一家於1964年成立的中國公司的中東分公司。其為一家專注於工程、產業發展及國際貿易的公司。	30至60天	2024年
3	公司M	38,339	3.4%	鋼鐵產品 (海外)	公司M為一家於1950年成立且於上海證券交易所上市的中國公司的中東分公司。	80天	2024年
4	公司N	35,809	3.1%	鋼鐵產品 (海外)	公司N為一家於1984年成立且於聯交所上市的中國公司的香港註冊附屬公司。	3天	2024年
5	公司O	32,891	2.9%	鋼鐵產品 (海外)	公司O為一家韓國註冊鋼鐵貿易公司。	3天	2023年

目標集團的業務

我們的頭部供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要包括(i)物流、倉儲及加工服務提供商；(ii)合作金融機構；及(iii)我們國際交易業務的鋼鐵產品供應商。於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，來自我們於往績記錄期間各期間的前五大供應商的採購額分別為人民幣405.8百萬元、人民幣156.9百萬元、人民幣308.6百萬元及人民幣277.8百萬元，分別佔我們採購總額的40.0%、28.2%、41.4%及33.9%。此外，於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，來自我們最大供應商的採購額分別佔我們採購總額的27.7%、12.9%、13.3%及11.1%。於往績記錄期間各年，我們的前五大供應商均為獨立第三方。據董事、股東及高級管理層所深知，概無董事、彼等的緊密聯繫人或持有我們已發行股本5%以上的股東於我們於往績記錄期間各期間的前五大供應商中擁有任何權益。此外，於往績記錄期間，我們與供應商並無發生任何重大糾紛。

下表載列我們於往績記錄期間各期間的前五大供應商詳情。

排名	供應商	採購額 (人民幣千元)	佔我們 採購總額 的百分比	所提供產品/ 服務的類型	背景	信用條款	業務關係 開始年份
截至2021年12月31日止年度							
1	供應商A	281,302	27.7%	物流服務	供應商A為一家於2011年成立的中國註冊公司。其為一個智能物聯網平台，可為智能終端提供整個物流運輸流程的實時信息。	10天信用期	2019年
2	供應商B	37,344	3.7%	鋼鐵產品(海外)	供應商B為一家於2018年成立的中國註冊公司。其為一家鋼鐵產品生產商及賣家，主要生產及出口鋼板、鋼捲及屋頂薄鋼板。	預付15%至20%	2019年
3	供應商C	33,491	3.3%	鋼鐵產品(海外)	供應商C為一家於2013年成立的公司，總部位於阿聯酋。其為一家鍍鋅及預塗漆鋼捲生產商。	預付15%	2018年
4	供應商D	27,629	2.7%	鋼鐵產品(海外)	供應商D為一家於2019年成立的公司，總部位於中國。其主要出售鋼鐵產品及其他建築材料。	預付15%至20%	2019年
5	供應商E	26,075	2.6%	鋼鐵產品(海外)	供應商E為一家於2010年成立的公司，總部位於中國。其鋼鐵產品包括彩塗鋼板、鍍鋅板及鍍鋁鋅板。	預付15%至20%	2021年

目標集團的業務

排名	供應商	採購額 (人民幣千元)	佔我們 採購總額 的百分比	所提供產品/ 服務的類型	背景	信用條款	業務關係 開始年份
截至2022年12月31日止年度							
1	供應商A	71,554	12.9%	物流服務	供應商A為一家於2011年成立的中國註冊公司。其為一個智能物聯網平台，可為智能終端提供整個物流運輸流程的實時信息。	10天信用期	2019年
2	供應商F	30,006	5.4%	鋼鐵產品(海外)	供應商F為一家於2017年成立的中國註冊公司。其為一家國際貿易公司，主要進出口鋼鐵及其他金屬板。	預付15%至20%	2019年
3	供應商G	21,509	3.9%	物流服務	供應商G為一家於2017年成立的中國註冊公司。其運營一個互聯網貨運平台，可根據路線偏好匹配司機與貨運、向司機推薦附近的加油站及提供網上結算服務。	預付	2022年
4	供應商C	16,919	3.0%	鋼鐵產品(海外)	供應商C為一家於2013年成立的公司，總部位於阿聯酋。其為一家鍍鋅及預塗漆鋼捲生產商。	預付15%	2018年
5	供應商H	16,870	3.0%	鋼鐵產品(海外)	供應商H為一家於2004年成立的香港註冊公司。其批發及分銷金屬產品，如鐵製成品及鋼鐵原材料。	預付40%	2018年

截至2023年12月31日止年度

1	供應商I	99,234	13.3%	非鋼鐵產品 交易業務	供應商I為一家中國註冊公司，由總部位於北京的國有航空公司集團管理。其從事電線、電纜及電子設備等電子產品的生產。	預付15%至20%	2022年
2	供應商J	74,167	10.0%	物流服務	供應商J為一家中國註冊公司。其使用物聯網技術(包括帶有傳感器的設備以及其他通過互聯網連接及交換數據的技術)提供物流服務。	預付15%至20%	2022年
3	供應商K	55,869	7.5%	物流服務	供應商K為一家於2016年成立的中國註冊公司。其主要提供公路貨運、倉儲及裝卸服務。	10天信用期	2022年
4	供應商A	48,714	6.5%	物流服務	供應商A為一家於2011年成立的中國註冊公司。其為一個智能物聯網平台，可為智能終端提供整個物流運輸流程的實時信息。	10天信用期	2019年
5	供應商H	30,585	4.1%	鋼鐵產品(海外)	供應商H為一家於2004年成立的香港註冊公司。其批發及分銷金屬產品，如鐵製成品及鋼鐵原材料。	預付40%	2018年

目標集團的業務

排名	供應商	採購額 (人民幣千元)	佔我們 採購總額 的百分比	所提供產品/ 服務的類型	背景	信用條款	業務關係 開始年份
截至2024年9月30日止九個月							
1	供應商A	90,834	11.1%	物流服務	供應商A為一家於2011年成立的中國註冊公司。其為一個智能物聯網平台，可為智能終端提供整個物流運輸流程的實時信息。	10天信用期	2019年
2	供應商I	75,489	9.2%	非鋼鐵產品 交易業務	供應商I為一家中國註冊公司，由總部位於北京的國有航空公司集團管理。其從事電線、電纜及電子設備等電子產品的生產。	預付15%至20%	2022年
3	供應商L	40,696	5.0%	鋼鐵產品(海外)	供應商L為一家總部位於中東的公司，專注於鋼鐵製造及貿易。	預付	2024年
4	供應商M	37,946	4.6%	鋼鐵產品(海外)	供應商M為一家中國註冊公司的新加坡附屬公司，專注於鋼鐵及礦產貿易。	預付20%	2023年
5	供應商N	32,829	4.0%	鋼鐵產品(海外)	供應商N為一家總部位於中東的公司。其從事鋼鐵製造及加工業務，為鋼鐵及金屬行業的技術驅動服務提供商。	預付	2024年

我們已就供應鏈管理建立並實施全面內部控制及風險管理措施，包括不時加強供應商交易配額管理及交付政策。供應商亦應遵守有關反賄賂、反貪污及其他不道德商業行為的所有相關地方及國際法律法規。進一步詳情請參閱本節「一 風險管理及內部控制」。

季節性

我們密切追蹤業務活動，特別是數字化平台產生的收入，以識別影響鋼鐵供求的趨勢。因此，我們已識別業務（特別是鋼鐵交易業務）的季節性。每年我們通常在下半年錄得高於該財政年度上半年的收入。在某種程度上，我們將這種季節性歸因於常在1月或2月的春節，在此期間，鋼鐵生產及建設活動大幅減少。此外，由於建設活動增加導致我們數字化平台的交易活動增加，9月及10月以往是交易活躍月份。

競爭

中國三方線上鋼鐵交易市場競爭激烈且高度集中。根據灼識諮詢的資料，於2023年，按三方線上交易噸量計，前三大市場參與者合共佔約83%的市場。

我們認為我們自同行中脫穎而出，主要基於以下因素：(i)我們的數字化平台；(ii)先發優勢；(iii)我們提供大量產品選擇及提供綜合解決方案的能力；(iv)我們在買家及賣家中的聲譽；(v)我們利用大數據技術增強內部流程及程序以及向買家及鋼鐵生產

目標集團的業務

商提供資料及工具以優化其決策的能力；我們向買家及賣家提供令人信服的交易體驗的能力；及(vi)我們獲得新買家及留住現有買家的能力。

質量控制

我們採取嚴謹的措施確保在我們數字化平台上的鋼鐵產品和服務的質量。我們相信，高質量及標準為我們成功的關鍵，故我們於業務營運多個階段全程執行質量控制措施。我們已設立健全的內部控制系統，通過要求賣家出具產品質量證書及進行廣泛的賣家審查，監控並確保鋼鐵產品質量。有關詳情，請參閱「— 交易服務 — 賣家遴選及管理」了解對於我們平台上所售鋼鐵產品的質量控制程序；及「— 交易服務 — 買家服務」了解有關於我們平台上所售鋼鐵產品的退貨政策。

營銷及品牌推廣

銷售及營銷對我們的業務增長與擴張至關重要。有效及高效的銷售及營銷工作使我們能夠確立品牌知名度及認知度，以吸引新的買家並留住現有買家。截至2024年9月30日，我們在全國擁有一支僱員人數超過430名的專門銷售及營銷團隊，並於買家所在主要城市設有34個本地服務站點，以提供線下售後服務及開展推廣活動。

我們非常重視參加行業論壇和峰會，以在行業專家及與會者中推廣我們的業務模式並提高我們的品牌認知度。我們亦專注於拓展營銷渠道。例如，我們利用新的社交媒體渠道，如微信公眾號，發佈行業專有技術和最新市場發展，以增加品牌曝光率。

我們認為最有效的營銷形式為持續提升我們的買家及賣家體驗，主要是由於買家和賣家的滿意度會產生口碑推薦；我們專注於不僅通過核心鋼鐵交易業務還通過增值服務向買家及賣家提供更優質的服務。

我們的核心技術

我們已建立全面、高度靈活的數字化基礎設施，我們相信此將構成潛在競爭對手的重大准入壁壘。我們的專有技術平台支持我們快速增長的處理能力需求，為我們提供整個運營過程的詳細且準確的可視化及信息，並使利用有洞察力的數據分析成為可能。我們強大的技術能力對於支持我們追求不斷提升買賣雙方的線上交易體驗至關重要。從我們的網站（最初的買家界面）到我們的後端管理系統，我們的技術能力為順暢且精確的操作執行以及無縫信息流、數據一致性和分析提供支持。

確保鋼鐵交易各個階段流暢運作和協調的底層機制是我們專有的TP系統，該系統實時處理線上交易的各個方面。TP系統是我們信息技術基礎設施內的樞紐，涵蓋整套業務模塊，包括但不限於我們自主開發的ERP系統、CRM系統、SRM系統及OA系統，根據灼識諮詢的資料，按最大訂單處理能力計量為鋼鐵行業最高效的TP系統。

目標集團的業務

整個TP系統乃基於微服務體系結構設計，上述各業務模塊配置有高可用性的多節點，並可根據我們的未來業務需求，以相對較低的成本橫向擴展至其他領域。在TP系統整體運行整個過程中，有自動且全面的日誌記錄可實時監控系統運行性能及追蹤後續各類業務營運。TP系統將鋼鐵產品賣家的適銷資源數字化，並將售中及售後流程自動化，以減少所需的人力，從而提高鋼鐵產品買賣雙方的整體操作效率。同時，自主開發的業務模塊讓我們可靈活地開發新的平台功能，只需將不同模塊並列及定位即可，根據灼識諮詢的資料，其效率比傳統的系統開發模式高出50%。截至2024年9月30日，找鋼商城及底層TP系統已從過往交易積累海量的真實鋼鐵數據，每天可完成3,000多項數據聚合和處理任務，為我們的數字化業務發展提供有效支撐。TP系統每日能夠支持超過28,000筆訂單，生成超過340,000條交易記錄，此乃我們的數字化平台目前客戶每日訂單及交易記錄處理需求的10倍以上。

我們的系統基礎設施寄存於不同地點的數據中心。我們通過實時多層數據備份系統進行備援，以確保我們網絡的可靠性。這使我們的平台兼備可靠性及可擴展性。

研發

我們相信研發對於我們的未來增長及能否在中國鋼鐵交易市場保持競爭力至關重要。我們已投入大量研發資源用於開發我們自身的技術支持平台，以確保我們的數字化平台運行及維護的安全性、穩定性及高效性。截至2024年9月30日，我們共有87名研發人員，分別專注於產品技術、技術維護及數據產品。於2021年、2022年及2023年以及截至2024年9月30日止九個月，我們產生的研發開支分別為人民幣130.1百萬元、人民幣74.4百萬元、人民幣59.3百萬元及人民幣36.7百萬元。

未來，我們預計將進一步增強我們在以下各方面的研發能力以確保我們數字化平台的安全性、穩定性及高效性：

- **團隊建設。**我們計劃根據我們的運營需求招募及培養產品經理、AI算法工程師及安全專家等更多技術人才，以進一步支援我們的研發員工。我們擬提供更全面的培訓及職業發展機會讓彼等了解行業的最新技術趨勢。此外，我們計劃鼓勵研發員工積極參與新技術的研究及測試，例如使用AI模型進行價格聯動及產品報價。
- **優化數字化基礎設施及研發流程。**藉助最佳行業慣例，我們定期評估及更新數字化基礎設施，持續優化系統，以符合行業標準及我們未來的業務發展。我們計劃實施及優化靈活開發方法論，快速響應變化及用戶需求，完善管理流程，嚴格落實質量管理，確保研發團隊全部成員之間的高效穩定合作。
- **進一步增強自動化能力。**我們已為數字化平台實行全面的安全政策，包括系統漏洞管理、用戶認證及授權增強工具以及數據保護政策。我們定期檢查、發現並定期、及時降低系統風險。我們亦正在探索容器化技術以簡化我們數字化平台的日常管理工作。此外，為降低數據丟失風險，我們定期

目標集團的業務

進行數據備份及數據恢復測試。我們制定詳細的故障響應計劃及災難恢復計劃以確保在緊急情況下迅速恢復，並定期開展演習以驗證計劃的有效性，及確保數字化平台的安全穩定運行。

數據隱私及保護

數據安全為我們的首要任務之一。確保行業參與者在我們平台上的信息安全對我們的業務運營和未來發展至關重要。安全漏洞可能對我們的運營、財務、監管及聲譽造成重大不利影響。我們已制定全公司範圍的數據安全政策，以保護賣家及買家的信息及隱私。我們嚴格遵守法律法規，且不會出於任何目的發佈或出售任何個人數據。我們對網絡傳輸及後台存儲的數據進行加密，以確保保密性。我們的日常營運概無涉及任何跨境數據傳輸。因此，據我們的中國法律顧問告知，我們無需就日常營運申請跨境數據傳輸安全性評估。

我們致力於維護一個安全的線上平台。我們通過單獨的數據收集協議來獲取用戶對個人信息共享的同意。我們部署各類技術解決方案以防止並檢測用戶隱私及數據安全風險和漏洞，例如加密、漏洞掃描及日誌審計。例如，我們按照適用法律法規對用戶信息進行分類，並將相關保密的個人信息去識別化及加密，採取其他技術措施確保安全處理、存儲、傳輸及使用相關數據。我們已建立專有的防火牆，全天候監察及控制所有進入及流出我們平台的流量。當發現任何異常活動，我們的系統將即時通知我們的信息技術團隊並同時自動採取應對措施，以防止對我們的平台造成任何傷害。在我們組織內部，我們已對信息系統採納一系列有關內部控制的政策，包括物理安全措施（如控制設備接入點及用途）以及網絡訪問管理（如身份、驗證及遠程訪問控制）。

此外，我們的所有員工均須嚴格遵守詳細的內部規則、政策及協議，以確保我們數據的隱秘性。我們要求新僱員簽訂保密協議，且我們向該等新僱員提供網絡安全培訓。我們的僱員只有經我們授權，才能為有限之目的訪問與其工作職責直接相關且必要的資料，並須遵守強制執行密碼的嚴格政策。我們對終止僱傭關係的僱員開展安全審查，確保我們收回先前向該等僱員授出的所有系統權限。我們對技術平台進行定期審查，識別及糾正可能破壞我們系統安全的任何問題。我們已成立一個數據及網絡安全團隊，負責數據及網絡安全。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的系統及數據並未遭受網絡入侵或中斷。

知識產權

知識產權對我們的業務至關重要，我們投入大量時間及資源對其進行開發及保護。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有44項註冊專利、165項註冊商標、345項軟件版權及89個域名。然而，我們認為，並無單一專利、技術、商標、知識產權資產或牌照對我們的整體業務而言屬重要。我們的方法是管理我們的知識產權資產，對其進行保護並最大限度地提高其對我們企業的价值。我們積極捍衛重要知識產權資產，並在可行情況下尋求對我們的產品、工藝及其他知識產權的保護。

目標集團的業務

於往績記錄期間，我們並未發現任何侵犯我們知識產權的行為。然而，第三方未經授權使用我們的知識產權以及因保護我們的知識產權免遭未經授權使用而產生的開支，可能會對我們的業務及經營業績造成不利影響。請參閱「風險因素－與目標集團的業務及行業有關的風險－倘我們未能保護我們的知識產權，可能會使我們的業務及競爭力受損」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無就知識產權與第三方發生任何重大爭議或任何其他尚未了結的法律訴訟。

我們的企業價值及僱員

截至2024年9月30日，我們在中國共有1,186名全職僱員。下表載列我們截至2024年9月30日按職能劃分的僱員：

職能	僱員人數	佔總人數百分比
營運	891	75.1
研發	87	7.3
中台	76	6.4
一般及行政	73	6.2
財務及會計	59	5.0
總計	1,186	100.0

由於我們的僱員位於中國的多個地點，我們非常注重企業文化，以確保我們在營運的各處始終保持高標準。我們認為，我們的企業文化及核心理念將有助我們實現成為全球領先的工業原材料數字化平台的願景。

我們的管理團隊清晰的願景及對僱員發展的長期關注體現出對我們的成功至關重要的企業價值。我們的聯合創始人及管理團隊已營造鼓勵僱員保持熱誠、追求卓越及將其個人發展與我們的企業發展相結合的環境。我們制定嚴格招聘標準，同時我們投入大量資源培訓僱員，以支持我們快速發展的業務營運。我們已設立全面的培訓課程，涵蓋企業文化、僱員權利及責任、團隊建設、專業行為、工作表現、管理技能、領導力及行政決策等有關主題。我們的人力資源部制定年度計劃，涵蓋預算、架構、職位、培訓及關鍵績效指標規劃。我們每季及每年根據僱員表現對其進行評估。該等評估可能影響晉升、降職及裁員決定。

根據中國法規的規定，我們參與多個政府法定僱員福利計劃，包括社會保險計劃（即退休、醫療、失業、工傷及生育保險計劃）以及住房公積金。根據中國法律，我們須基於僱員薪金、花紅及特定津貼按特定百分比向該等僱員福利計劃供款，最高金額由地方政府不時指定。我們認為，我們與僱員維持良好的工作關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何對我們的營運造成任何重大不利影響的罷工或勞資糾紛。

目標集團的業務

保險

我們投購標準保險，包括汽車、人壽、傷殘及醫療保險。我們按照商業上合理的標準向信譽良好的保險公司投購有關保險。根據一般市場慣例，我們並無投購任何中國法律並無強制要求的業務中斷保險、要員人壽保險、承保對我們信息技術基礎設施或信息技術系統造成損害的保單或任何物業保單。有關我們保險範圍的風險的討論，請參閱「風險因素－與目標集團的業務及行業有關的風險－我們的保險範圍未必足夠，這可能使我們面臨巨額成本及業務中斷」一節。

我們認為，就現時目的而言，我們的保險範圍乃屬充足，且與中國其他鋼鐵電商公司的保險範圍一致。我們定期審查我們的保險範圍，以確保其仍屬充足。於往績記錄期間，我們並無就我們的業務作出任何重大保險索償。

物業

我們的主要營業地點位於中國上海。根據香港法例第32L章《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本通函獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條有關公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段的規定，即要求就本集團於土地或樓宇的所有權益編製估值報告，原因為截至2024年9月30日，我們未持有或租賃賬面值佔我們綜合資產總值15%或以上的物業。

我們的自有物業

截至最後實際可行日期，我們在上海擁有一處物業，總樓面面積約38,000平方米。我們的自有物業主要用作總部辦事處場所。我們已取得有關物業的不動產權證。

我們的租賃物業

截至最後實際可行日期，我們就中國不同地區的物業訂立租賃協議。我們的租賃物業主要用作辦公場所。相關租賃協議一般規定期限介乎兩個月至三年，當中部分設有續租選擇權。該等物業用於上市規則第5.01(2)條定義的非物業活動。

業權缺陷

截至最後實際可行日期，8處總樓面面積逾1,200平方米的租賃物業的業主並無向我們提供有關租賃物業的有效業權證書及／或轉租授權。相關租賃物業主要用作我們的辦公場所。據中國法律顧問所告知，缺乏有效業權證書未必會影響我們訂立的相關租賃協議的有效性，而取得有效業權證書是業主的責任，因此我們作為租戶將不會就此遭受任何行政處罰或罰款。出租人可能會受到針對我們所租賃物業提出的質疑、訴訟或其他行動。倘出租人就任何有關物業的權利遭到成功質疑，則我們可能會被迫將我們的營運搬離受影響的物業。

目標集團的業務

考慮到上述情況，董事認為，由於(i)大多數相關租賃物業用作我們的辦公室，我們可在短期內輕鬆找到替代場所；及(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未就租賃物業的上述違規情況而遭任何第三方或主管政府部門採取或威脅採取任何行動、申索、罰款或調查，上述業權缺陷不會單獨或共同對我們的業務或財務狀況造成重大不利影響。有關相關風險的詳情，請參閱「風險因素－與目標集團的業務及行業有關的風險－我們部分租賃物業的用途可能受到第三方或政府機關的質疑，這可能對我們的業務營運造成不利影響」。

未登記租賃協議

根據中國適用法律及法規，物業租賃協議須向中國住房和城鄉建設部的相關地方分支機構進行登記。截至最後實際可行日期，我們尚未就我們於中國租賃的42處物業辦理租賃登記，主要是由於難以促使相關業主合作登記有關租賃。

據中國法律顧問所告知，未向有關中國政府部門登記該等租賃協議並不影響相關租賃協議的有效性及可執行性。然而，有關中國政府部門或會勒令我們或出租人在規定時限內登記租賃協議，並可能會對每份未登記租賃協議處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。我們就未登記租賃可能會遭處的估計最高罰金總額為人民幣420,000元。經考慮上述因素，董事認為，未登記租賃不會單獨或共同對我們的業務或財務狀況造成重大不利影響。

環境、社會及管治

自我們成立以來，我們一直高度致力於可持續的企業責任項目，包括通過慈善活動及將我們數字化平台的利益擴展至社會。我們的人力資源部會不時（如必要）及在向我們的相關外部法律顧問進行諮詢後，調整我們的人力資源政策，以適應相關勞動及安全法律法規的重大變動，以確保遵守適用法律法規。我們亦記錄工作場所發生的任何意外。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因未遵守健康、工作安全、社會或環境法規而受到任何罰款或其他處罰。

提高效率及碳中和

我們對環境、社會及管治原則的承諾深深嵌入我們的業務營運及我們提供的服務中。傳統上，鋼鐵產品通常需要經過多層分銷中間商（包括代理及分銷商）才能到達終端客戶。因此，傳統鋼鐵交易流程在時間及資源方面均極其低效。此冗長過程導致在採購、加工及銷售階段出現嚴重信息不對稱。鋼廠無法及時獲取市場信息，導致生產與實際市場需求脫鉤、盲目生產。最典型的特徵是盲目採購原材料，囤積大量非市場所需貨品庫存，導致大量重碳排放。

目標集團的業務

通過轉變鋼鐵交易流程並連接我們的數字化平台上整個鋼鐵交易價值鏈上的行業參與者，我們將鋼鐵交易流程簡化及自動化，減少不必要的步驟及中間商，以提高效率，從而實現碳中和。根據灼識諮詢的資料，與傳統的鋼鐵交易流程相比，通過我們的數字化平台，完成訂單的平均時間縮短50%以上，平均交易週期由五至七天縮短至兩至三天，大幅提高了交易效率，有效減少了人力投入。我們於2022年獲商務部、工信部及其他八部委評為「2022全國供應鏈創新與應用示範企業」，以表彰我們通過數字化為大幅提升鋼鐵交易效率作出的貢獻。

我們亦已努力減少我們目前為買家提供的物流服務中的碳排放量。我們的算法將買家需求與同我們合作的合適第三方承運商精確匹配，減少空閒承運商與買家匹配的等待時間及於等待期間產生的碳排放。根據我們對上海數字化平台上五星級承運商的研究及估計，在承運商與我們合作後，其平均等待時間有所減少，進而提高了車輛利用率並減少了碳排放。此外，我們正努力探索方法，通過最大限度提高承運商資源的利用率進一步減少碳排放。例如，我們開始進行回程車輛試點項目。換而言之，我們將已完成鋼鐵產品交付的承運商與其返程途中的物流訂單進行匹配，從而降低空車率及相關不必要碳排放。

在與第三方服務供應商的合作中，我們有意選擇對碳減排有堅定承諾的物流合作夥伴。我們估計在我們的數字化平台上由回爐料製成的鋼鐵產品的年交易噸量約為400萬噸，間接減少約600萬噸碳排放。

此外，根據我們對行業需求的深入了解，我們正積極尋求新機會，或能為非鋼鐵行業推出更多碳中和及創新服務。例如，我們計劃推出胖貓再生資源，專注於工業廢料回收。

ESG相關事宜管治

董事會對於建立、採用和審查本集團的環境、社會和管治（「**ESG**」）相關策略及政策負有共同及全部責任。董事會有關ESG相關事宜的主要責任概述如下：

- 制定及採用ESG事宜政策（「**ESG政策**」）；
- 了解最新的ESG相關法律法規，包括上市規則的適用部分，識別環境相關風險，並根據最新的監管規定更新我們的ESG政策；
- 根據我們的業務營運確定主要利益相關者，了解相關利益相關者就ESG事宜的影響，並建立及保持與其接洽的溝通渠道；
- 監察我們的ESG政策的有效性並確保其落實，並改進內部ESG管治架構；
- 確定關鍵績效指標、相關計量指標、緩解措施及目標；及
- 根據上市規則附錄二十七批准年度ESG報告。

目標集團的業務

根據我們的ESG政策，我們已就ESG相關事宜委聘一名顧問。我們亦將ESG相關職責分派予由高級管理層及僱員組成的對當前及新興ESG事宜有深刻了解的ESG工作組。ESG工作組向董事會報告，負責實施董事會制定及採用的政策，按年編製ESG報告及進行內部及外部重要性審查。

節能及環境可持續發展

由於我們的業務性質使然，我們並不直接產生工業污染物，且於往績記錄期間並無引致遵守適用環境保護規則及法規的任何費用。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無任何有關任何適用規管環境保護法律及法規的重大不合規問題。我們意識到保護自然環境、節約自然資源及保護全球生態系統對於為我們的子孫後代創造一個可持續發展社會的重要性。我們努力通過對節能及可持續發展的承諾減少對環境的任何負面影響。我們已發起一系列活動，旨在減少本公司及僱員的廢棄物及碳排放。我們鼓勵僱員在使用辦公用品及出行時注意環保。我們致力將可持續發展作為公司戰略的一部分，同時我們力圖在僱員及工作環境中培養可持續發展心態。

環境可持續性指標及目標

我們致力於以環保及提升環境可持續性的方式經營業務。我們已設立一套關鍵績效指標以評估及指引業務運營。

於往績記錄期間，我們主要於辦公室經營業務，最主要資源消耗為水電使用。我們根據相關政策及法規評估水電消耗，並努力響應政府倡議積極節約能源。用電於我們業務運營的溫室氣體（「溫室氣體」）排放中所佔比重最大。下表概述我們於往績記錄期間的主要資源消耗：

	截至12月31日止年度			截至9月30日 止九個月
	2021年	2022年	2023年	2024年
能源／資源類型				
耗電量 ⁽¹⁾	1,346.0	1,881.1	2,147.4	2,041.7
耗電強度 ⁽²⁾	1.30	2.73	2.27	2.84
耗水量（噸） ⁽³⁾	不適用	11,413	13,404	11,685
耗水強度 ⁽⁴⁾	不適用	16.58	14.15	16.23

附註：

- (1) 於往績記錄期間，耗電量有所增加，這與我們的總部搬遷及業務擴張導致的辦公室面積擴大一致。
- (2) 耗電強度等於總耗電量（兆瓦時）除以期內總收入（人民幣百萬元）。
- (3) 我們自2020年1月至2021年10月租賃總部，水費包含在物業管理費內。因此，2021年的耗水量數據不可得。
- (4) 耗水強度等於總耗水量（噸）除以期內總收入（人民幣百萬元）。

目標集團的業務

我們致力於培育節約水電的文化。我們計劃通過以下措施，到2025年將水電消耗強度相較2022年水平減少2%：

耗電。我們持續監察耗電水平及(i)鼓勵使用自然光，(ii)縮短空調日常運營時長，將夏季及冬季的製冷及製熱溫度設為26攝氏度及20攝氏度，並於春季及秋季使用新鮮空氣通風系統取代空調，(iii)減少使用一次性產品及循環利用袋子和紙箱，(iv)鼓勵乘坐公共交通以節約能源及減少溫室氣體排放，(v)鼓勵無紙化辦公及鼓勵僱員進行雙面黑白打印。我們亦自2023年7月開始使用電子發票。於往績記錄期間，我們的銷售合約幾乎均為數字化形式，節約用紙量超過一百萬張，並節約印刷及快遞資源。我們的目標是於2025年之前將每人民幣百萬元收入的耗電量較2022年的消耗強度水平降低約2%。

耗水。我們鼓勵僱員減少衛生間用水量及使用河水澆灌辦公室綠植。我們的目標是於2025年之前將每人民幣百萬元收入的耗電量及耗水量較2022年的消耗強度水平降低約2%。

紙張消耗。我們發起無紙化業務營運活動。我們要求僱員在使用辦公用品時注意環保，如雙面打印、僅在必要時打印、以數字方式歸檔文件及使用廢紙。我們將繼續倡導並鼓勵僱員使用環保打印紙、減少使用一次性物品（如一次性杯子及筷子）、安排居家辦公以有效節省能源消耗、減少使用瓶裝水及使用雙面打印以減少用紙。

來自信息技術基礎設施的能源消耗

我們自身並不擁有或運營數據中心或服務器機房。於2016年3月至2023年2月，我們的數據存儲於自一名第三方服務提供商租賃的20個機箱內。自2023年2月起，所有數據已存儲於另一名第三方服務提供商運營的雲服務器內。兩名第三方服務提供商均於ESG報告中披露了彼等如何評估氣候風險及採取緩解計劃。誠如其於2022年的ESG報告所披露，第三方雲服務提供商亦致力於到2030年100%使用可再生能源以及到2030年實現運營及供應鏈碳中和。我們將繼續監察與信息技術基礎設施服務提供商相關的潛在氣候風險。

氣候變化對我們業務的潛在影響

鑒於我們的業務性質使然，我們預期氣候變化及其他環境相關風險不會對我們的業務運營、財務表現及策略造成任何重大影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的業務、經營業績及財務狀況未受到任何氣候相關事件的重大不利影響。儘管我們認為氣候相關風險短期內不會影響我們的業務或財務狀況，但其可能於中期或長期影響我們的業務及財務狀況。

實體氣候風險

氣候相關的實體災害（例如熱浪、洪水、海平面上升）發生的頻率及強度不斷增加，為公司帶來複雜的風險及財務影響。實體氣候變化風險因地理位置不同而異，氣候模式可為事件驅動（急性）或長期演變（慢性）。

目標集團的業務

我們的辦事處多數位於中國，包括上海、北京、天津、遼寧、陝西、山西、河北、山東、江蘇、浙江、四川、重慶、湖北、湖南、廣東、江西、貴州、雲南及海南。對該等位置實體氣候變化風險的初步分析顯示存在沿海洪水、海嘯、氣旋、極端高溫、野火及滑坡的潛在高風險。颱風及暴雨導致的洪水以及其他自然災害可能對我們的業務運營產生負面影響。極端天氣狀況亦可能對僱員的健康及安全造成威脅。於完成特殊目的收購公司併購交易後，我們將根據香港聯交所氣候披露規定進一步評估風險及估計氣候變化帶來的財務影響，並制定清晰的應急管理計劃及採取緩解行動。

轉型氣候風險及機遇

向低碳經濟轉型可能需要進行廣泛的政策、法律、技術及市場變革，以應對氣候變化的緩解及適應要求。監管機構可能要求加強排放披露及收緊環境法規。市場可能敦促提供低碳產品，其可能導致研發開支或有關綠色電力採購的其他經營開支增加以及為遵守更嚴格的环境法規而變更運營實踐。為應對轉型風險，我們將了解政策及法規的最新發展及動態，投資及研究尖端低碳技術，並持續提升披露透明度。

另一方面，氣候變化可能為我們的業務運營帶來機遇。憑藉我們的數字化平台，我們協助推動及引導行業走向碳中和。我們旨在利用更環保的經濟政策及用戶對低碳產品不斷增長的偏好，以積極推動我們平台使用者減少碳足跡，建立正面的品牌形象。

溫室氣體排放

根據世界資源研究所及世界可持續發展工商理事會發佈的《溫室氣體核算體系》（「溫室氣體核算體系」），企業及機構的溫室氣體排放分為三個類別，即範圍1、範圍2及範圍3。範圍1為由公司擁有或控制的來源產生的直接排放。範圍2為公司消耗所購買電力產生的間接排放。範圍3為並非公司本身產生但受供應商或客戶控制、進而受公司外決策影響的間接排放，例如差旅、外購貨品及服務以及員工通勤。公司碳減排戰略的重點通常是降低範圍1、範圍2排放。由於氣候問題迫在眉睫，需要採取更迫切的措施，故盡可能降低溫室氣體排放的需求不斷增長。下表概述於往績記錄期間我們的範圍1及範圍2排放：

	截至12月31日止年度			截至9月30日
	2021年	2022年	2023年	止九個月
	(噸二氧化碳當量)			
溫室氣體排放				
範圍1 ⁽¹⁾	不適用	285.61	335.34	270.96
範圍2	767.64	1,072.79	1,224.65	1,136.83
總排放量 ⁽²⁾	767.64	1,358.41	1,559.98	1,407.80

目標集團的業務

附註：

- (1) 2020年1月至2021年10月，我們的總部屬租賃樓宇，因此並無來自我們擁有或控制來源的範圍1排放。因此2021年並無範圍1排放可得數據。
- (2) 於往績記錄期間，溫室氣體排放有所增加，這與我們的總部搬遷及業務擴張導致的辦公室面積擴大一致。

作為一家負責任的企業，我們一直盡力在核算範圍3排放方面承擔更多責任。溫室氣體核算體系將範圍3排放分為15個類別，下表載列適用於我們日常運營的類別。

範圍3排放的類別 ⁽¹⁾ (噸二氧化碳當量)	截至12月31日止年度			截至9月30日 止九個月
	2021年	2022年	2023年	2024年
第1類：外購貨品及服務 ⁽²⁾	360,568.3	170,930.0	114,801.4	180,659.3
第2類：資本貨物 ⁽³⁾	218.6	1,068.3	111.6	4.4
第3類：燃料及能源相關活動	15.6	57.1	69.1	63.9
第4類：上游運輸及分銷	146.3	48.5	30.3	34.2
第5類：營運產生的廢棄物 ⁽⁴⁾	0.8	0.9	1.0	1.0
第6類：商務旅行	386.7	200.2	525.0	451.2
第7類：員工通勤 ⁽⁵⁾	45.8	33.8	36.3	23.0
第9類：下游運輸及分銷	1,352.2	457.1	294.3	184.1
第15類：投資	18.4	4,925.4	3,610.9	9,227.2
總計	362,752.7	177,721.3	119,480.0	181,421.0

附註：

- (1) 第8類（上游租賃資產）、第13類（下游租賃資產）及第14類（特許經營）為不適用於我們的活動，因為我們並非屬於範圍3的任何資產的出租人或承租人，我們亦不經營任何特許經營業務。就第10類（已售產品的加工）、第11類（已售產品的使用）及第12類（已售產品的報廢處理）而言，於往績記錄期間並無數據。我們計劃於完成特殊目的收購公司併購交易後改進數據收集工作並編製完整的範圍3清單。
- (2) 外購貨品及服務的波動是由於海外鋼鐵採購所致。於2021年，我們利用有利市況並自加納及阿聯酋採購大量鋼鐵。於2022年及2023年，由於策略性規劃管理2021年積累的存貨及決定停止在泰國的業務，我們的鋼鐵採購持續、大幅減少。截至2024年9月30日止九個月，隨著業務擴張，我們的海外鋼鐵採購增加。
- (3) 第2類排放歸因於往績記錄期間進行的樓宇翻新工程。發生資本貨物波動是由於不同年份的項目建設進度。截至2024年9月30日止九個月期間第2類排放大幅減少，乃由於我們於前幾年已基本完成樓宇翻新工程。
- (4) 在我們於2021年5月搬遷至新樓宇前，無法取得營運產生的廢棄物數據。
- (5) 員工通勤數據只有2021年以來的通勤班車數據。

同時，我們已於業務運營以及上下游價值鏈中採取積極減碳措施。我們將減碳規定納入採購管理流程，包括供應商核證、篩選、現場審計及表現管理。於評估表現時，我們會特意選擇對碳減排有堅定承諾的物流合作夥伴。

目標集團的業務

我們亦已就退回產品建立回收及處置機制。於往績記錄期間，我們每年協助平台用戶處理約2,700宗交易的質量糾紛，涉及約110,000噸鋼鐵產品。考慮到電爐製程的碳排放少於鐵礦石及高爐，我們亦推薦買家選擇由可回收廢鋼經電爐製程生產的鋼鐵產品。於完成特殊目的收購公司併購交易後，我們將繼續與供應商及客戶合作，以開展更多積極有效的環保、節能及減碳行動，亦會設定減排目標及制定可行的行動計劃以提升ESG表現。

性別平等及提升多元化

我們重視性別平等及多元化，我們已主動採取行動擴大女性員工的影響力，賦權並鼓勵彼等分享觀點。我們認為多元化（包括但不限於性別多元化）對我們在商業環境中蓬勃發展很重要。

我們不斷改善與我們共事及為我們效力的每位人士的福祉。我們促進不同背景的僱員之間的包容及平等，無論宗教、年齡、性別、殘疾、公民身份及父母身份等。我們專注於在本公司內擁抱多元化，平等對待及尊重所有僱員，包括殘疾人士。我們為殘疾人士提供就業培訓及工作機會，我們計劃繼續推出更多措施，以履行我們對支持不同背景人士的承諾。

僱員專業發展

我們投資於我們的僱員並助其成功。為確保我們的僱員擁有令人振奮及回報豐厚的職業道路並成為全面專業人士，我們以多種不同方式給以支持，包括為不同職業水平的僱員提供各種主題的定制培訓及輔導、根據需要組織課內培訓項目。我們在可供所有僱員使用的在線學習系統「胖貓魔法學院」打造核心課程。此外，為實現人盡其才、才盡其用的目標，我們設置完善的內部晉升渠道，並與外部一流培訓機構合作，為具有潛力的管理人才開展業務講座。

法律程序及合規

合約糾紛A

於2024年8月15日，一家雲南公司（「原告A」）向我們提起一項訴訟（「合約糾紛A」），並聲稱其已根據與我們簽訂的鋼鐵產品購買協議支付部分採購額，但我們未能履行我們的供應義務且並未退回付款。原告A主要尋求(i)解除鋼鐵產品購買協議；(ii)退回其付款約人民幣20.0百萬元及違約金和相關賠償額；及(iii)由我們承擔相關訴訟費用。原告A所要求的賠償總額約為人民幣20.3百萬元。

根據雙方意願，該訴訟已進入審前調解階段，如訴前調解失敗，法院將會立案。

就我們與原告A訂立的鋼鐵產品購買協議而言，我們已與另一家公司（「賣家公司」）訂立「背靠背」鋼鐵產品購買協議，並已就採購向賣家公司作出付款。我們並未根據鋼鐵產品購買協議從賣家公司收到相關鋼鐵產品。根據賣家公司與我們簽訂的鋼

目標集團的業務

鐵產品購買協議，倘其未能向我們履行其供應義務，則我們有權向賣家公司索賠。此外，通過賣家公司與我們簽立的轉讓書，賣家公司不可撤銷地向我們無償轉讓若干應收款項（據此原告A須向賣家公司支付約人民幣6.3百萬元）。因此，我們認為，經扣除應收款項約人民幣6.3百萬元後，我們於合約糾紛A中可能遭受的最大損失為約人民幣14.0百萬元，佔2023年收入及毛利分別不足1.5%及4%。經計及(1)我們與原告A均正考慮通過調解解決爭議以結案；(2)即使根據最終判決我們最終須履行賠償義務，我們可能遭受的最大損失佔截至2023年12月31日止年度收入的不足1.5%及毛利的不足4%；及(3)我們有權向賣家公司索賠，目標公司董事認為合約糾紛A將不會對我們的日常營運及財務狀況造成重大不利影響。

據目標公司確認，我們未能對原告A履行供應義務主要是由於賣家公司因市場鋼鐵價格不穩定波動導致經營赤字而未能履行其供應義務。我們已在賣家公司提供鋼鐵產品前向其提前付款。為防止再次發生類似問題，我們已加強我們的內部控制措施。例如，我們已實施賣家動態配額管理。當我們觀察到市場出現不穩定的鋼鐵價格波動或有關賣家營運的潛在風險時，我們要求賣家在我們向其付款前交付鋼鐵產品，確保我們能可靠履行對買家的義務。我們亦根據賣家的交易歷史審慎設定及定期審查向其支付的現金付款的限制。董事確認，合約糾紛A並不代表我們的內部控制及管理流程存在任何重大或系統性缺陷。董事認為該等措施可充分有效地防止未來類似事件。

合約糾紛B

於2024年8月13日，一家浙江公司（「原告B」）向我們提起一項訴訟（「合約糾紛B」），並聲稱其已根據與我們簽訂的鋼鐵產品購買協議支付全部付款，但我們未能履行我們的部分供應義務且並未退回付款。原告B主要尋求(i)解除鋼鐵產品購買協議；(ii)退回其付款約人民幣7.3百萬元及利息和其他損失；及(iii)由我們承擔相關訴訟費用。原告B所要求的賠償總額約為人民幣7.5百萬元。

根據雙方意願，該訴訟已進入審前調解階段，如訴前調解失敗，法院將會立案。相關僱員已向我們作出現金賠償人民幣3.0百萬元及質押一項物業，並已同意就任何潛在損失提供進一步賠償。因此，我們認為，經扣除現金賠償人民幣3.0百萬元後，我們於合約糾紛B中可能遭受的最大損失為約人民幣4.5百萬元，佔2023年收入及毛利分別不足0.5%及1.5%。鑒於(1)我們與原告B均正考慮通過調解解決爭議以結案，(2)即使根據最終判決我們最終須履行賠償義務，我們可能遭受的最大損失佔截至2023年12月31日止年度收入的不足0.5%及毛利的不足1.5%，目標公司董事認為合約糾紛B將不會對我們的日常營運及財務狀況造成重大不利影響。

目標集團的業務

我們延誤履行我們的供應義務主要是由於我們一名僱員的不當行為，其僱傭關係已於2024年10月終止。我們已增強有關賣家交付指示的內部控制，旨在避免未來任何類似問題。具體而言，自2024年10月以來，我們一直使用供應機器人系統，其會為我們平台上的交易賣家提供交付指示（包括交付詳情），而無需由僱員手動錄入交付指示。供應機器人系統僅於我們的必要內部審批程序完成後，方向賣家發出交付指示，從而提高發送交付指示的標準化程度。我們亦已告知賣家有關我們交付指示流程的更新情況，旨在避免日後因任何潛在的僱員不當行為導致有爭議的交付指示。此外，我們向我們的僱員提供定期的合規及法律培訓、每週進行訂單抽檢並密切監控向賣家提供的交付指示。我們亦已建立舉報機制，以發現我們僱員的任何不當行為。考慮到該等定期及增強的內部控制，董事認為，合約糾紛B並不代表我們的內部控制及管理流程存在任何重大或系統性缺陷。董事認為該等措施可充分有效地防止未來類似事件。

一般事項

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未捲入任何實際或待決的法律、仲裁或行政程序，包括任何破產或接管程序，致令我們相信會對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽構成重大不利影響。董事並無捲入任何實際或面臨威脅的申索或訴訟。目標集團的財產或業務並無於任何法院面臨既存或未決的重大法律、仲裁或行政程序，亦無捲入有關程序，目標集團的任何財產或成員公司亦非有關程序的對象。然而，我們可能不時成為日常業務過程所引致各類法律、仲裁或行政程序的當事人。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾涉及任何導致罰款、執法行動或其他懲罰的重大不合規事件，而可能會單獨或共同對我們的業務、經營業績及財務狀況構成重大不利影響。

風險管理及內部控制

我們致力於建立並維護穩健的風險管理及內部控制系統。我們已採納並實施風險管理政策及企業管治措施，以持續識別、評估、評價及監察與戰略目標相關的關鍵風險。有關風險管理政策及內部控制措施涵蓋我們業務營運的各個方面，包括供應鏈管理、財務控制、信息系統和數據安全、人力資源及反貪污。董事會負有責任及擁有監督業務營運的一般權力，並負責管理本公司的整體風險。董事會負責考慮、審查及批准任何涉及重大風險的重大商業決策。董事會將監察風險管理政策及企業管治措施的持續實施。

財務報告風險管理

我們已制定一套與財務報告風險管理相關的會計政策，例如財務報告管理政策、預算管理政策、財務報表編製政策以及財務部及員工管理政策。我們已為執行會計政策制定多種程序，而我們的財務部根據此等程序審核管理賬目。我們亦為財務部員工提供定期培訓，以確保彼等了解我們的會計政策。

目標集團的業務

信息系統風險管理

充分維護、儲存及保護用戶數據及其他相關資料是我們成功的關鍵。我們已實施相關內部程序及控制，以確保用戶數據得到保護及預防有關數據洩漏及丟失。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何重大資料洩漏或用戶數據丟失。技術部負責確保數據的使用、維護及保護符合我們的內部規則以及適用法律及法規。我們向信息技術團隊提供定期培訓，並及時討論關鍵事宜或更新。

人力資源風險管理

我們根據不同部門僱員的需要提供定制的定期及專門培訓。我們定期就僱員感興趣的課題組織由高級僱員或外部顧問進行的內部培訓課程。通過該等培訓，我們確保員工保有最新的技能，令其能夠發現並滿足買家需要。

我們已制定僱員手冊，手冊已由我們的管理層給予核准並已向所有僱員派發，手冊當中包含有關最佳商業慣例、職業道德、防詐騙機制、失職及貪污的內部規則及指引。我們向僱員提供定期培訓及資源，對僱員手冊所載的指引進行解釋。

反洗錢及反貪污的內部控制

為保護我們的聲譽及誠信，我們已實施反賄賂、反洗錢及反貪污政策，禁止我們的服務提供商或僱員於我們的業務營運中進行任何形式的欺詐或貪污。我們的服務提供商必須遵守與在相關國家或地區進行採購交易及我們的反賄賂有關的所有適用法律法規。我們進一步要求我們的服務提供商簽署遵守反洗錢及反貪污法律承諾函（「**承諾函**」），彼等藉此書面承諾於業務過程中不會進行違規、欺詐、洗錢、貪污或賄賂行為。承諾函禁止服務提供商向僱員或其家庭成員提供任何不當利益，包括現金或現金等價物、奢侈的娛樂及餐飲或任何其他利益。此外，倘我們的僱員明確或隱晦地要求任何賄賂，我們的服務提供商必須拒絕有關要求並向我們報告。

我們亦實施反貪污政策，以防止我們內部出現任何貪污行為。該政策包括潛在的貪污行為及我們的反貪污措施。我們向員工開放內部舉報渠道，供其舉報任何貪污行為，而員工亦可以向內部審核部匿名舉報。我們的內部審核部負責調查舉報的事件，並採取適當的措施。我們亦制定僱員行為守則，當中載有有關基本工作制度、職業道德、保密、疏忽、反賄賂及反貪污的內部規則及指引。我們為僱員提供定期培訓和資源，解釋僱員行為守則所載指引。

同股不同權架構及同股不同權受益人

我們擬採用同股不同權（「**同股不同權**」）架構，自特殊目的收購公司併購交易完成後生效。根據此同股不同權架構，繼承公司的股本將包括繼承公司A類股份及繼承公司B類股份。就於繼承公司股東大會上提呈的任何決議案（保留事項除外），每股繼承公司A類股份將賦予持有人一票投票權，而每股繼承公司B類股份將賦予持有人十票投票權。

目標集團的業務

緊隨特殊目的收購公司併購交易完成後，同股不同權受益人將為王東先生及王常輝先生。同股不同權架構將使同股不同權受益人能夠對繼承公司行使投票控制權，即使同股不同權受益人並無於繼承公司股本中持有大部分經濟利益。此舉將使繼承公司得以受惠於同股不同權受益人的持續遠見及領導，而該等同股不同權受益人將本著繼承公司的長遠前景及策略控制繼承公司。

緊隨特殊目的收購公司併購交易完成後並計及同股不同權架構：

- (a) 王東先生將實益擁有157,523,425股繼承公司B類股份，而王常輝先生將實益擁有33,512,437股繼承公司B類股份，合共佔繼承公司投票權的約65.8%；及
- (b) 一致行動人士（包括王東先生及王常輝先生）將合共持有繼承公司已發行股本總額的約19.2%及總投票權的約67.1%，

於各情況下均假設推定實行。進一步詳情請參閱「股本－同股不同權架構」。

根據上市規則第8A.22條，當同股不同權受益人不再擁有繼承公司B類股份的任何實益擁有權，繼承公司B類股份附帶的同股不同權將會終止。以下事項可導致上述情況：(i)發生上市規則第8A.17條所載的任何情況，尤其是當同股不同權受益人：(1)身故；(2)不再為繼承董事會成員；(3)被聯交所視為喪失履行董事職責的能力；或(4)被聯交所視為不再符合上市規則所載有關董事的要求；(ii)除上市規則第8A.18條准許的情況外，當繼承公司B類股份持有人將全部繼承公司B類股份的實益擁有權或經濟利益或所附帶的投票權轉讓予他人；(iii)當代表同股不同權受益人持有繼承公司B類股份的工具不再符合上市規則第8A.18(2)條；或(iv)當所有繼承公司B類股份均已轉換為繼承公司A類股份。

我們的成功歸因於我們開拓性的業務模式及先進技術能力

自2012年成立以來，我們力圖解決中國傳統鋼鐵交易流程中存在的多個痛點，率先以全面服務及數字化基礎設施進行行業轉型。根據灼識諮詢的資料，我們率先在中國提供涵蓋鋼鐵交易全價值鏈的一站式B2B綜合服務，包括線上鋼鐵交易、物流、倉儲及加工、SaaS產品及大數據分析。

傳統上，鋼鐵交易流程在時間及資源方面均極其低效。過去，生產商生產的鋼鐵須經多級冗長流程才能到達終端客戶。此外，中小企業在傳統鋼鐵交易中往往面臨較多挑戰。鋼鐵生產商通常大規模生產，有固定的生產週期，而中小企業一般對單次採購的需求有限，訂單密度相對較低，容易造成中小企業的巨大供需錯配。此外，鋼鐵價格不穩定，買家下單前往往經歷詢價、議價及鎖價的繁瑣流程。由於複雜的交易流程及供需失衡，交易環境需要新模式，意味著中國鋼鐵交易未來的新趨勢將為轉手次

目標集團的業務

數減少及運營效率提高。早在2012年，我們的聯合創始人就堅信，在中國鋼鐵行業，擁有強大品牌、全國佈局、綜合服務及標準化產品供應的數字化平台出現的時機已經成熟。因此，找鋼成立了，其使命是通過數字化手段連接鋼鐵交易行業的一切。

我們已建立連接價值鏈上行業參與者的數字化平台，以便捷高效的方式進行交易。截至2024年9月30日，我們的數字化平台吸引了超過14,800名註冊鋼鐵產品賣家和超過181,100名註冊買家，在售超過623,900個SKU。通過我們的數字化平台，買家現可獲取多種選擇的鋼鐵產品，賣家提供的定價透明，且相較於傳統上向大型企業批量採購，買家在採購少量鋼鐵產品時有更大的靈活性。同時，憑藉數字化平台積累的廣泛買家群體，鋼鐵產品賣家可觸及不同區域的買家。此外，我們還推出了一系列數字化工具，促成交易並提高數字化平台的效率。有關詳情，請參閱「－交易服務－數字化工具」。

除鋼鐵交易服務外，我們還提供一整套綜合鋼鐵交易服務，包括物流、倉儲及加工及SaaS產品，產生可提高行業運營效率的協同效應，使我們自同行中脫穎而出。我們使買家的物流、倉儲及加工變得更簡單，緊隨採購後，買家可從我們的預審合格庫中選擇最合適的服務供應商。截至2024年9月30日，我們已建立覆蓋全國的物流履約網絡，合作物流承運商逾1,700家，連接逾173,900輛卡車運力，並在全國範圍內開發了7,300多條運輸路線。除此之外，我們憑藉多年來積累的技術實力及行業洞察開發出SaaS產品，進一步幫助行業參與者更高效地進行交易、運營及經營業務。例如，我們的胖貓雲是一套綜合SaaS ERP系統，幫助用戶便捷高效地管理鋼鐵交易，買家及賣家憑藉此系統可便捷地監控及管理在我們數字化平台上的交易的每個階段。胖貓雲與我們所有的主要業務部門無縫銜接。用戶能夠使用物流服務實時追蹤訂單狀態。

憑藉我們的創新業務模式及先進的數字化基礎設施，鋼鐵交易行業買家現在得以通過單一平台享受各類具有競爭力且價格透明的產品、準時的物流服務、SaaS產品及數據分析服務。我們大幅精簡了鋼鐵交易的人力，提升了服務質量及運營效率。根據灼識諮詢的資料，我們的創新業務模式為鋼鐵產品買家的交易及運輸流程節省了30%以上的時間。

此外，我們的創新業務模式由強大的技術能力支撐，這些技術能力支持從用戶界面到後端管理系統的平穩運行，以及信息流的無縫整合。我們專有的交易處理系統是其技術能力的核心樞紐，涵蓋從企業資源規劃、客戶關係管理到辦公自動化的一整套業務模塊。根據灼識諮詢的資料，按最大訂單處理能力計，該系統是鋼鐵行業最強大及高效的交易處理系統。交易處理系統將鋼鐵產品賣家的適銷資源數字化，並將售中及售後流程自動化，以減少所需的人力，從而提高鋼鐵產品買賣雙方的整體操作效率。我們的系統亦已實現了高度自動化。例如，我們專有的懶貓自動報價系統利用了NLP能力，通過分析大量的文本和識別影響買家及賣家行動的關鍵因素來改善決策流程。根據灼識諮詢的資料，我們率先將NLP技術整合至B2B鋼鐵交易平台，能夠為買家提供即時準確的報價，實現買家與賣家之間的快速結算，從而加快並優化鋼鐵交易流程。

目標集團的業務

同股不同權受益人是我們取得成功不可或缺的因素

王東先生及王常輝先生均是我們取得成功不可或缺的因素。兩位同股不同權受益人均將於特殊目的收購公司併購交易完成後繼續擔任繼承公司執行董事。

兩位同股不同權受益人均是業內資深人士，在線上鋼鐵交易行業擁有十年以上經驗。王東先生及王常輝先生均是中國鋼鐵行業最早期專業經理人之一，彼等已積累深入的行業知識及廣泛的業務網絡，網絡涵蓋對我們發展形成時期至關重要的鋼廠、買家及第三方合夥人。得益於彼等的持續領導及管理，我們於2012年作為在線信息平台成立，逐步擴張地域覆蓋範圍及服務品類，根據灼識諮詢的資料，按2023年三方線上鋼鐵交易噸量計，我們已成為中國最大的三方鋼鐵交易數字化平台。

更具體而言，王東先生是我們願景的設計師及目標集團的戰略領導者。彼為成功落實執行我們自2019年起由重到輕轉型戰略的幕後策劃。王常輝先生亦是制定及執行我們願景的關鍵角色。於2019年，彼連同王東先生極大地推動了我們業務模式的革新，其中，彼率先提出成立合資公司以分割我們的國內自營業務，並成功將我們轉型為一個數字化平台。有關王東先生及王常輝先生的進一步背景，請參閱本通函「繼承公司董事及高級管理層」。

有意投資者務請注意投資於同股不同權架構的公司的潛在風險，特別是於特殊目的收購公司併購交易完成後，同股不同權受益人將可對繼承公司事務行使重大影響力並能夠影響任何股東決議案的結果（不論其他股東的投票決定）。繼承公司B類股份持有人的利益未必與股東的整體利益一致，投票權的集中亦可能延誤、延遲或妨礙繼承公司控制權的變更。有關與繼承公司採納的同股不同權架構相關風險的進一步資料，請參閱本通函「風險因素－與同股不同權架構有關的風險－我們繼承公司B類股份的持有人可對我們行使重大影響力且未必以我們獨立股東的最佳利益行事」一節。

牌照、許可證及批文

中國法律顧問已告知我們，截至最後實際可行日期，我們已從相關政府部門取得對我們在中國的主要業務營運屬重要的所有必要牌照、批文及許可證。下表載列我們的重要牌照、批文及許可證清單：

序號	牌照／許可證／批文	持有人	屆滿日期
1...	增值電信業務經營許可證 (互聯網信息服務)	上海找鋼網信息科技股份有限公司	2029年11月11日
2...	增值電信業務經營許可證 (互聯網信息服務)	上海胖貓物流有限公司	2028年8月28日

目標集團的業務

序號	牌照／許可證／批文	持有人	屆滿日期
3...	道路運輸經營許可證	上海胖貓物流有限公司	2025年12月31日
4...	增值電信業務經營許可證 (互聯網信息服務)	胖貓物流(甘肅)有限公司	2028年12月27日

獎項及認可

我們有目共睹的成功及創新記錄得到中國行業協會及政府部門的認可。下表載列我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的部分主要獎項及認可。

序號	獎項及認可	頒發部門	時間
1.....	工業互聯網試點示範項目	中華人民共和國工業和信息化部	2021年
2.....	物流業製造業深度融合 創新發展典型案例	國家發展和改革委員會	2021年
3.....	上海市服務貿易示範項目	上海市商務委員會	2021年
4.....	上海市大數據服務供應商 推薦目錄名單	上海市經濟和信息化 委員會	2021年
5.....	全國供應鏈創新與應用 示範企業	中華人民共和國商務部	2022年
6.....	中小企業「鏈式」數字化 轉型典型案例	中華人民共和國工業和 信息化部	2022年

目標集團的業務

序號	獎項及認可	頒發部門	時間
7	高新技術企業(上海騰採科技有限公司)	中華人民共和國科學技術部	2022年
8	信息工作先進單位	中國鋼鐵工業協會	2022年
9	2022數實融合十大年度案例	《每日經濟新聞》	2022年
10	商業科技創新應用優秀案例	中華人民共和國商務部 電子商務和信息化司	2023年
11	中國民營企業500強第60位 中國服務業民營企業100強 第16位	中華全國工商業聯合會	2023年
12	上海市「專精特新」企業名單 上海市「專精特新」中小企業 名單(上海騰採科技有限公司、 上海胖貓鏈享科技有限公司)	上海市經濟和信息化委員會	2023年
13	上海市電子商務示範企業名單	上海市商務委員會	2023年及2024年
14	上海市首批產業互聯網示範平台	上海市經濟和信息化委員會	2024年

目 標 集 團 的 業 務

序號	獎項及認可	頒發部門	時間
15	中國民營企業500強第51位 中國服務業民營企業100強第13位	中華全國工商業聯合會	2024年
16	上海市大模型賦能生產性 互聯網服務平台項目	上海市經濟和信息化委員會	2024年
17	上海市商務高質量發展專項資金	上海市商務委員會及 上海市財政局	2024年
18	數據要素應用創新大賽二等獎	中國信息協會	2024年
19	上海市現代商貿流通 體系試點專項資金	上海市商務委員會	2024年
20	2024鋼鐵行業重點場景數字化 轉型典型案例	中華人民共和國工業和 信息化部	2024年
21	2024工業領域數據要素應用 場景典型實踐案例	中華人民共和國工業和 信息化部	2025年