



Segway-Ninebot
九号公司

提质增效 重回报



九号有限公司
2026 年度行动方案

前言

九号有限公司（以下简称“公司”）积极响应上海证券交易所《关于开展沪市公司“提质增效重回报”专项行动的倡议》，践行“以投资者为本”的上市公司发展理念，推动公司持续优化经营、规范治理和积极回报投资者，于 2025 年 4 月披露了《2025 年度“提质增效重回报”行动方案》（以下简称“行动方案”）。2025 年，公司根据行动方案积极开展和落实相关举措，在提升公司经营效率，强化市场竞争力，保障投资者权益，树立良好的资本市场形象等方面取得了较好的成效。

为延续 2025 年度行动方案成果，进一步提高公司质量，助力信心提振、资本市场稳定和经济高质量发展，公司制定了《2026 年度“提质增效重回报”行动方案》，对 2025 年方案执行情况进行总结，以及制定能进一步提升公司经营效率，强化市场竞争力，保障投资者权益，树立良好的资本市场形象的相关举措。

聚焦做强主业 提升经营效率 和盈利能力

公司主营业务为智能短交通和服务类机器人产品的设计、研发、生产、销售及服务。经过多年的发展，依托自身在技术创新、工业设计、供应链管理、品牌推广等多方面积累的竞争优势，已经形成包括电动平衡车、电动滑板车、电动两轮车、全地形车、服务机器人、E-bike 等品类丰富的产品。



报告期内公司实现

营业收入

212.78 亿元

同比增长

49.89↑%

归属于上市公司股东的净利润

17.58 亿元

同比增长

62.17↑%

归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润

17.37 亿元

同比增长

63.48↑%

基本每股收益/基本每份存托凭证收益同比增长

61.36↑%

经营活动产生的现金流量净额

44.44 亿元

同比增长

32.51↑%

2025 年公司毛利率

29.63%

同比增加

1.39↑
个百分点

归属于上市公司股东的净利率

8.26%

同比增加

0.63↑
个百分点

报告期末公司总资产

215.20 亿元

同比增长

37.26↑%

归属于上市公司股东的净资产

71.60 亿元

同比增长

16.31↑%

2026年，公司坚持“做难而正确的事”，以“持续差异化、有效创新、做增量、不做存量”为根本原则，全面开启从规模扩张向价值跃迁的战略转型。公司将从产品战略、能力建设、人才发展、研发创新与运营效率五大维度，推进公司高质量、可持续发展。

1、产品与市场布局

坚定推进电动车“双品牌、全球化、电切油”战略，聚焦智能化、实用化与高品质的产品定位，通过领先规划和策略落地，深入洞察细分市场与关键战场，构建清晰的产品路线图和技术路径，制定体系化与流程化的作战方式。同时，短交通领域将以“用10年取代50%自行车”为目标，聚焦E-bike、滑板车与商用出行的协同布局，深化渠道建设并拓展新区域，实现产品精细化、技术平台升级与服务标准化，打造易用、好用、耐用、好修的用户体验。全地形车业务聚焦少数关键市场，扎实市研用研，以产品体验创新，大幅提升核心产品的竞争力，通过价值竞争实现对竞品的结构性替代，不依赖价格战。

2026年，全面布局“新市场、新人群、新技术、新体验”四大增长机会。中国区聚焦“新人群+新场景”，深挖城市通勤、户外运动等细分需求，打造适配度高的产品与服务模式；欧洲区拓展新渠道、新区域，构建销服一体化本地化运营阵地，提升品牌渗透率与用户运营能力；北美区推出创新型E-bike产品，以差异化定位抢占高端电动出行市场。技术层面持续突破核心瓶颈，重点推进续、智能底盘、凌波OS+EEA即插即用体系、CTC技术及快速充电网络落地，构建从硬件到软件、从单车到生态的完整创新闭环。通过系统性布局全球“四新”机会，实现从规模扩张向价值引领的战略跃迁。

2、组织与能力建设

坚持变革，持续推进效率提升、产粮能力强化及回报机制优化。聚焦产品成功率与开发效率，全面落地IPD（集成产品开发）流程，配套搭建IPMS体系，打通从用户洞察到产品落地的端到端业务闭环。加速组织架构从传统部门制向“业务流重装旅”转型，强化业务价值与结果导向，深化分权分利机制改革，赋予优秀奋斗者更多决策指挥权与有竞争力的收入回报，激发一线运营活力，实现产品成功率与运营效率双重突破。

3、人才队伍建设

持续推进“百将计划”，在关键技术、核心能力域引进专家及领军人才，推动现任百将的落位承重，激发其更大价值创造潜力。同时，构建更扎实、更成熟的人才发展体系，完善选拔、培养、激励与晋升机制，打造可持续的人才供应链。与此同时，将持续提升75分位以上员工的收入水平，提升高绩效员工回报，构建“能者多得、奋斗者受益”的人才生态。

4、研发与创新建设

加大领军专家团队建设投入，以专项为战场、项目为阵地，推动重大专项从短期攻坚向长期能力中心转化。评价标准将更加聚焦品牌、商业与领先性，重视车辆工程与基础技术研发，倾斜资源投入三电动力域与底盘核心技术，并要求研发深入市场一线，在真实场景中校准方向、创造价值。

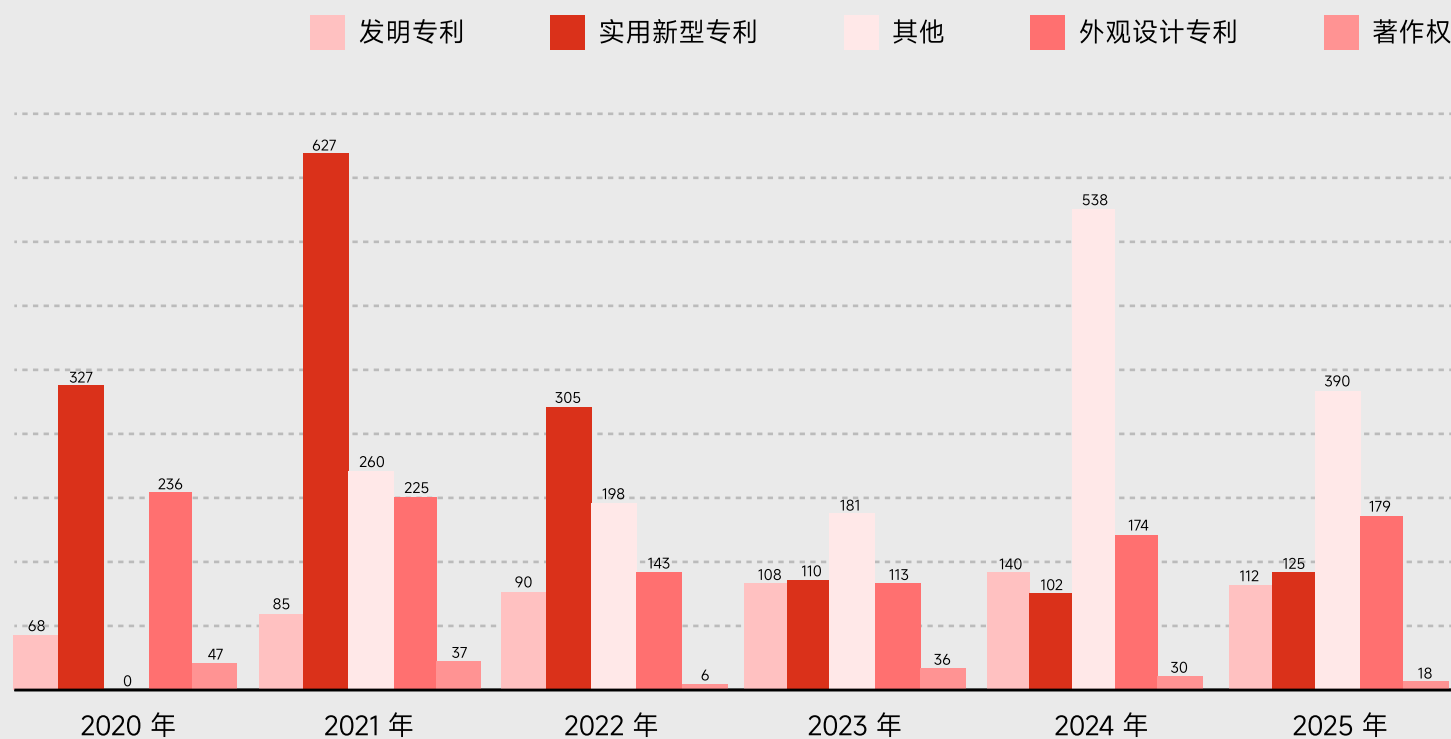
5、运营效率与成本管控

坚持“重视增效、也重视降本降费”的双轮驱动策略，以提升整体运营效率为关键抓手，推动品效、料效、供效向战略目标对齐，力争实现运营周期缩短、年度降本落地及高质量交付。坚持降本与质量并重，杜绝以牺牲产品品质换取短期成本优势。同步优化人力结构，强化高价值人才密度，精简低效环节，打造紧凑、敏捷、高产出的组织底座，为战略落地提供保障。

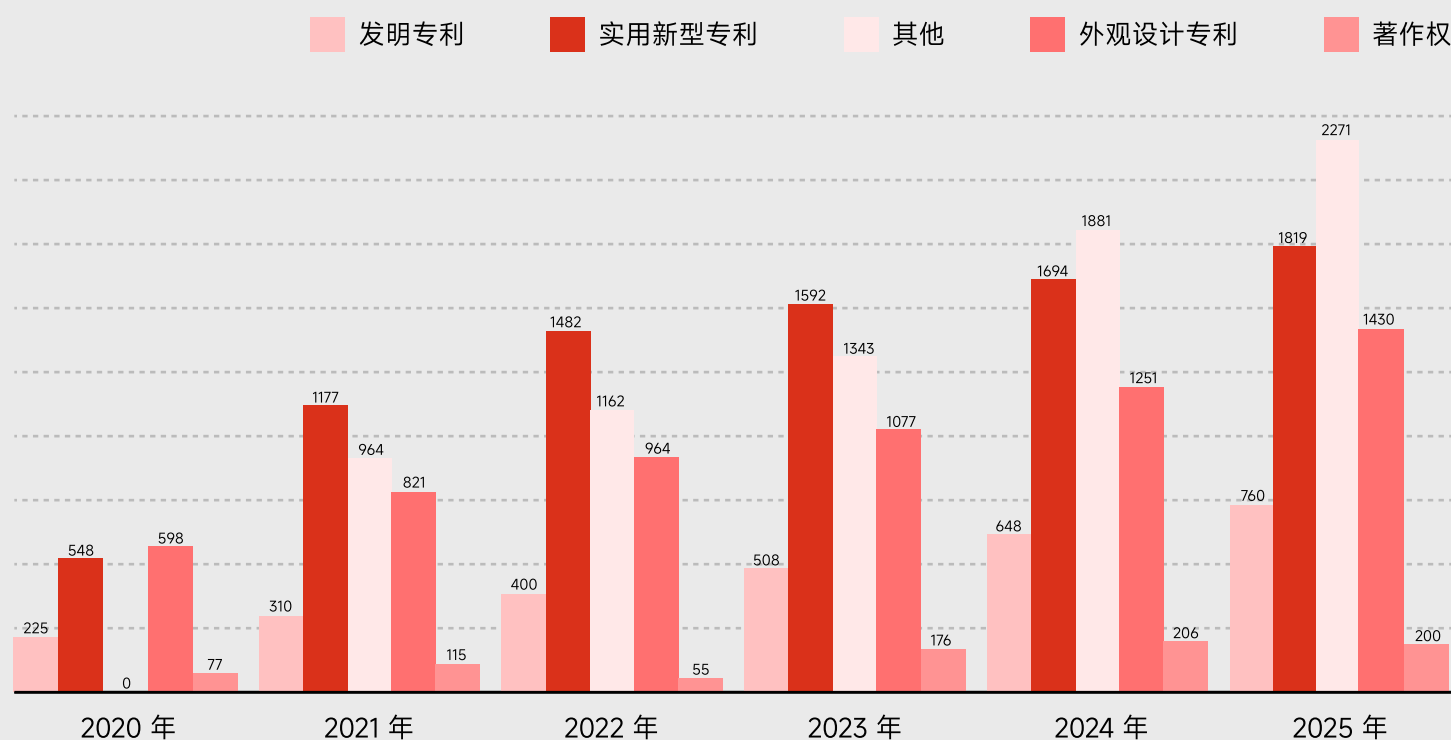
科技创新驱动发展 加快发展新质生产力

2025 年，公司坚持科技创新驱动发展之路，不断提升科技成果转化和产业化水平，致力于加快发展新质生产力，打造全新的科技创新动能。公司继续坚守科技初心，在持续保持高研发投入的同时，持续为用户带来超预期的、高品质的产品与体验，于多方面取得了一些成绩。

2020 年 - 2025 年知识产权新增情况 (单位: 个)

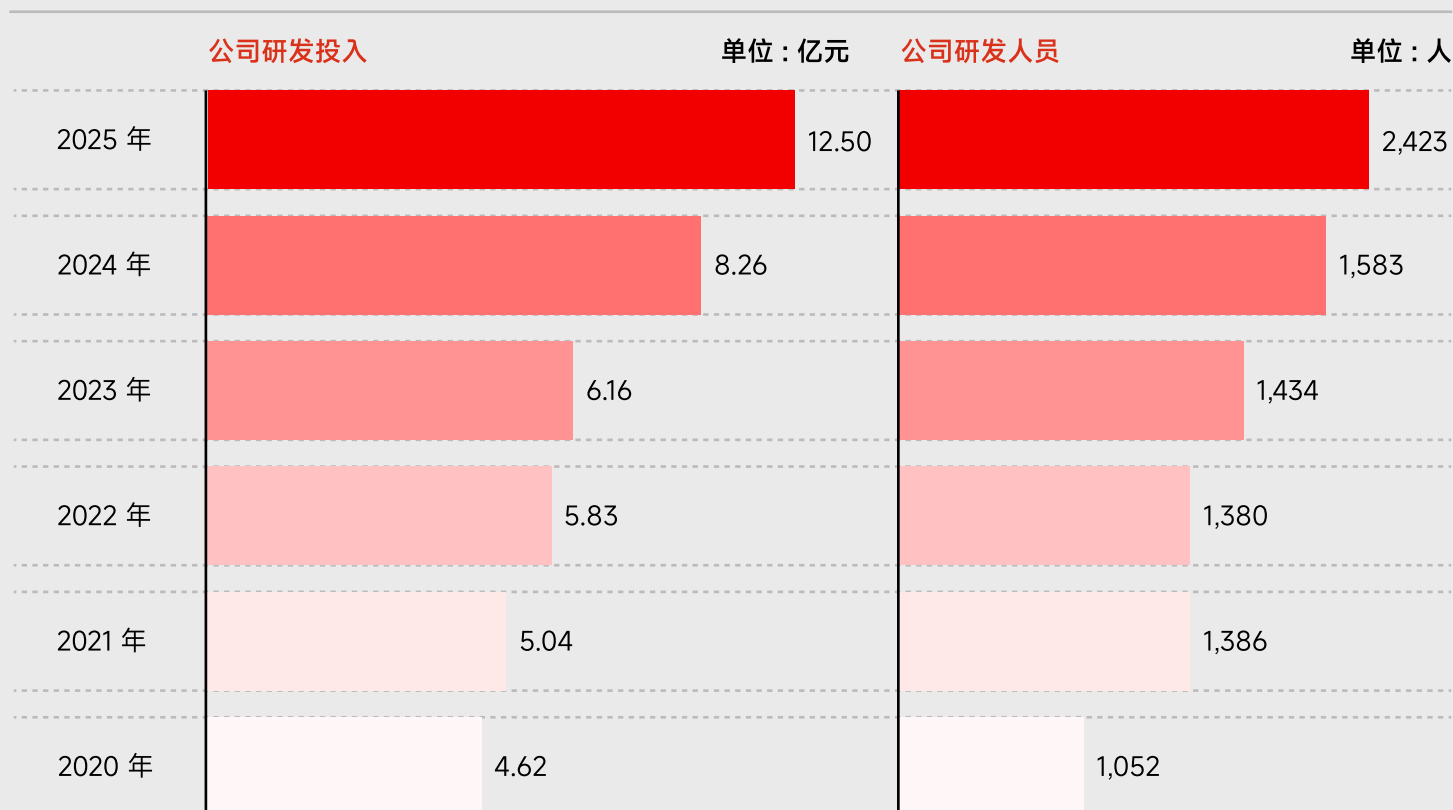


2020 年 - 2025 年知识产权累积获得情况 (单位: 个)



注: 其他知识产权为商标

持续保持高研发投入



知识产权累计数量

知识产权 | 申请数量

单位：个



知识产权 | 获得数量

单位：个



注：其他知识产权为商标

科技是公司的出发点和底色

01

迄今为止,公司已在短交通领域以及服务机器人领域持续深耕创新 10 余年,截至 2025 年 12 月,共主导或参与 130 余项国内外技术标准的制修订工作,其中包括 ISO、IEC 等国际标准 9 项,国外/区域标准7项,国家标准 41 项,行业标准 8 项,地方标准 3 项,团体标准 48 项,企业标准 18 项,填补了多项行业空白,涉及电动摩托车、电动自行车、电动平衡车、电动滑板车、割草机、服务机器人、电池、充电器等多个技术领域,为促进行业高质量发展做出巨大贡献。

重磅新品不断推出

02

2025 年,公司推出多款重磅新品。包括重新定义女性骑行的全新 Q 系列:元气来袭的 Qz1、万物皆可 Q 的 Q3、科技轻奢旗舰 Q5、都市出行基本款 Q70c;专业性能与智能双突破的全新 M 系列:M+ Mk2、M3、Mz 110、M5 100、M5 125、M5 200、M5 P 初号机联名限量款;以“智驾标配”和首创的“实景续航”概念,强势应对新国标市场的 Fz 系列:Fz3 110、Fz1, Fz2、Fz3。全新升级的第三代电动滑板车 G3、F3 系列和 E3 系列产品,以及无边界割草机器人产品 Segway Navimow X3 系列、Segway E-bike Xyber 与 Segway E-bike Xafari 产品等。丰富的新产品从不同细分市场出发,极大的丰富了公司产品矩阵,以满足更多用户的需求。

科技成果转化成效显著

03

以智能电动两轮车为例,2025年公司电动两轮车销量突破 **409.03 万台**,同比增长 **57.39%**。“真智能3.0”技术体系下的Ninebot SIGHT (AI视觉辅助系统)、Ninebot ESP (车身电子稳定系统)等成果应用于产品,显著提升产品竞争力,成功转化为市场份额与经济效益。

产学研综合运用

04

公司推动产学研深度融合,通过系统化实习计划、专业化技术培训及场景化实操演练,加速核心领域的人才梯队建设,有效推动学术研究与产业需求的精准对接。

作为智能出行与机器人技术的双领域领军者,公司始终坚持创新驱动,勇于突破行业边界,力求在未来的智能出行与机器人技术的结合上实现更多的突破。2026年,公司将继续深入理解并尊重用户需求,始终以用户价值为中心,加大力度进一步攻克行业痛点问题,持续增加研发投入。同时,严守质量关卡,坚守科技初心,通过“软件+硬件”生态融合,持续为用户带来超预期的、高品质的新产品与体验,进一步提高核心竞争力。

坚持规范运作 完善公司治理

公司严格按照《中华人民共和国证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等法律法规的要求，不断健全法人治理结构，切实保障全体投资者的合法权益。同时公司持续完善治理体系，不断加强制度建设，通过从制度层面保障独立董事、中小投资者对公司内部治理及相关工作的了解和参与。

序号	制度	变更情况
1.	《董事会战略与可持续发展委员会议事规则》	修订
2.	《市值管理制度》	制定
3.	《舆情管理制度》	制定
4.	《公司章程》	修订
5.	《股东会议事规则》	修订
6.	《董事会议事规则》	修订
7.	《独立董事工作制度》	修订
8.	《募集资金管理办法》	修订
9.	《对外担保管理制度》	修订
10.	《关联交易管理制度》	修订
11.	《规范与关联方资金往来的管理制度》	制定
12.	《董事会审计委员会议事规则》	修订
13.	《董事会薪酬与考核委员会议事规则》	修订
14.	《董事会提名委员会议事规则》	修订
15.	《信息披露管理办法》	修订
16.	《信息披露暂缓与豁免业务管理制度》	修订
17.	《投资者关系管理办法》	修订
18.	《证券投资、期货与衍生品交易管理制度》	制定
19.	《选聘会计师事务所制度》	制定
20.	《内部审计制度》	制定
21.	《董事、高级管理人员离职管理制度》	制定
22.	《董事会秘书工作制度》	修订
23.	《董事、高级管理人员和核心技术人员所持本公司存托凭证及其变动管理制度》	修订
24.	《内幕信息知情人登记备案制度》	修订
25.	《内部控制制度》	修订
26.	《ESG 与可持续发展管理制度》	制定

2025 年公司召开会议情况

会议名称	召开次数
董事会	10
股东大会	2
审计委员会	8
薪酬与考核委员会	7
战略与可持续发展委员会	2
提名委员会	2
独立董事专门会议	8

2026年，公司将根据法律法规和规范性文件的修订颁布，持续优化公司内部治理制度，及时对关键少数开展培训，确保治理机制健全有效，关键少数懂制度、守规则、善履职，筑牢公司规范经营与高质量发展的内控根基。同时，加强对员工的合规培训，通过开展合规知识讲座、案例分析等活动，提高全员合规意识和风险防范能力，构建重大风险的长效监测机制。不断完善上市公司内控合规机制，定期对公司的合规管理体系进行内部自评，及时发现和整改存在的问题，进一步优化合规管理体系。

践行可持续发展理念 持续完善 ESG 管理

公司建立了由董事会、战略与可持续发展委员会、可持续发展工作小组共同组成的三层管理架构，确保公司可持续发展相关工作的有效实施。并通过组织可持续发展专项培训、完善九号学院配套学习材料等举措，持续强化全员对可持续发展理念的理解与践行，推动可持续发展要求深度融合各业务环节。公司董事会支持并全面推动可持续发展相关工作，不断提升公司治理能力，以确保实现可持续发展。可持续发展工作小组在董事会战略委员会的领导下，扎实推进ESG相关工作，进一步提升公司ESG治理水平和影响力。

ESG 评级体系

ESG 评级机构

公司本年度的评级结果

中证评级	中证指数有限公司	AA → AAA
中国国新	国新咨询有限责任公司	AA
秩鼎评级	北京秩鼎技术有限公司	AA
中诚信绿金	中诚信国际信用评级有限责任公司	AA- → AA
中财绿金	中财绿金院	A+
Wind	万得信息技术股份有限公司	A → AA
易董	深圳价值在线信息科技股份有限公司	A
LSEG ESG 评分	LSEG (伦敦证券交易所集团)	59 → 64

ESG 奖项证书



公司在战略制定过程中系统识别可持续发展相关风险与机遇，将关键议题纳入中长期发展规划。2025 年，公司制定《九号公司 ESG 与可持续发展工作制度》，明确公司在环境管理、社会责任与公司治理等方面的管理原则、职责分工与工作要求，强化董事会及管理层对 ESG 相关事项的监督与决策职责。该政策经公司董事会审议通过，已正式纳入公司经营管理体系并全面实施，社会各界可通过公示渠道查阅政策内容，提出意见与建议。

公司始终秉承资源环境保护理念，积极履行企业社会责任，坚持诚信、合法经营，重视与员工、股东、客户、供应商、政府及社会等利益相关方的关系。在运营层面，公司将可持续发展要求嵌入日常管理与业务流程，构建覆盖绿色供应链管理、员工权益保障、创新技术研发及社区公益参与等多维度的实践体系，并通过持续优化内部治理结构与管理机制，推动可持续发展理念在各业务单元和运营环节的有效落实。2025 年，公司积极组织员工进行可持续发展培训，并在九号学院上传了相关学习材料，以进一步加强员工对可持续发展理念的理解与实践。

2026 年，公司将继续深化全面可持续发展管理体系的构建，强化可持续发展管理力度，提升全员可持续发展文化意识。每年度披露符合上海证券交易所及法律法规要求标准的《可持续发展专项报告》，并积极践行绿色低碳举措；同时，将根据法律法规及规范性文件的修订与颁布，及时更新公司相关可持续发展治理制度，进一步健全内部治理体系。

强化“关键少数”责任 增强战略执行质效

2025年，公司不断强化实际控制人、董事、高级管理人员等“关键少数”与公司及中小投资者之间的风险共担与利益共享意识。为进一步提升“关键少数”与广大投资者长期利益的一致性，公司持续完善薪酬体系，使高管薪酬水平与行业整体发展情况、公司经营业绩、岗位职责等相结合，旨在调动高管创造力与积极性，提升公司经营效益和管理水平。同时公司高管薪酬挂钩公司经营业绩达成情况，实现与股东的利益共担，强化“关键少数”对于公司经营发展的责任意识 and 责任担当。

公司不断优化绩效评价和激励约束机制，将管理层薪酬与公司经营业绩合理挂钩，促进管理层与投资者利益的紧密融合。公司上市前陆续实施了 2015 年期权计划、2019 年期权计划、创始人期权计划，通过 3 期期权计划累计向超过 367 人次激励对象授予股票期权 5,562 万份；公司自 2020 年 10 月 29 日上市后至 2024 年期间每年实施限制性股票激励计划，通过 4 期限限制性股票激励计划累计向超过 801 人次激励对象授予限制性股票 3,113 万份，覆盖公司董事、中高层管理人员及核心技术、业务、管理骨干人员等，实现公司、投资者及员工利益的深度绑定，充分调动关键管理人员、核心员工及更多员工的主动性、积极性和创造性，激发企业内在动力。

公司与上述“关键少数”保持了良好、密切的沟通，积极组织相关人员参加各类专题培训和最新法律法规、案例解读，不断强化“关键少数”的责任意识和风险防控意识。2025 年，组织并参与培训 109 人次，覆盖率 100%，内容涵盖法律法规与合规履职、市值管理、信息披露、并购重组、股份变动管理、投资者关系、ESG 实践、内控风险防范等关键议题。公司相关人员及主体严格自觉严格遵守承诺，不断提升履职能力和职业道德，共同推动公司规范运作。

2026 年，公司将继续强化“关键少数”责任，建立有效的内部沟通和信息传递机制，加强合规提醒和监管案例学习，推动做好外规内化工作，确保“关键少数”牢固树立责任担当意识，开展相关培训不低于 10 次。将督促董事、高级管理人员严格遵守承诺，忠实、勤勉地履行职责；不断完善独立董事履职保障机制，充分发挥独立董事履职能力；保证公司股权激励的归属条件与业绩目标的达成情况相挂钩；进一步完善薪酬相关制度建设，建立与公司长期利益相一致、与合规管理相衔接的激励约束机制，实现与员工共建、共享、共成长。

重视投资者回报 共享发展成果

公司注重股东回报，积极与投资者分享经营成果，在兼顾经营业绩和可持续发展的前提下，积极实施现金分红利润分配政策，为投资者带来长期稳定的投资回报。

积极实施现金分红

01

2025年6月13日，公司完成了2024年度权益分配，向全体存托凭证人派发现金红利共计800,625,073.87元；2024年度公司以现金为对价，采用集中竞价方式实施股份回购金额300,013,959.12元（不含印花税、交易佣金等交易费用），2024年度现金分红和回购金额合计1,100,639,032.99元，占2024年度归属于上市公司股东净利润的比例101.52%。同时，公司优化分红机制，积极响应“一年多次分红”倡议。

2025年半年度，公司首次实施中期分红。以实施权益分派股权登记日（2025年10月30日）登记的存托凭证总数717,278,218份，扣减公司回购专用证券账户中的3,409,705份存托凭证后的713,868,513份存托凭证为基数，向全体存托凭证持有人每10份派发现金红利4.2073元（含税），共计派发现金红利300,345,899.47元。占公司2025年半年度归属于上市公司股东净利润的24.19%，持续增强广大投资者的获得感。

上市至今，公司已累计完成现金分红共计1,300,969,259.26元，采用集中竞价方式实施股份回购金额499,911,897.18元（不含印花税、交易佣金等交易费用），现金分红和回购金额合计1,800,881,156.44元，已超过公司首次公开发行股票募集资金总额。公司始终坚持以真实回报回馈投资者，持续提升投资者获得感与持股信心，为广大投资者创造长期稳定的投资收益。

公司拟以实施权益分派股权登记日登记的存托凭证总数扣减公司回购专用证券账户中的存托凭证份数为基数，向全体存托凭证持有人每10份派发现金红利12.514元（含税）。截至2026年3月30日，公司存托凭证总数为722,657,051份，以扣除公司回购专用证券账户中的3,409,705份存托凭证后的719,247,346份存托凭证为基数，以此计算合计拟派发现金红利900,066,128.78元（含税）。

2025年半年度公司现金分红总额300,345,899.47元，2025年度公司拟现金分红900,066,128.78元，全年合计现金分红金额1,200,412,028.25元，占本年度归属于上市公司股东净利润的比例68.28%。

积极注销回购股份

02

基于对公司未来持续发展的信心和对公司价值的高度认可，结合公司实际经营情况、整体战略规划、库存股情况等因素综合考量，于2025年8月1日召开第三届董事会第三次会议、2025年9月15日召开2025年第一次临时股东大会，审议通过了《关于调整回购股份用途并注销的议案》，同意公司将存放于回购专用证券账户9,409,705份存托凭证中的6,000,000份的用途进行调整，由“先用于股权激励计划或员工持股计划”调整为“用于注销”，并于2025年9月17日完成注销。

制定《市值管理制度》

03

公司重视市值管理工作，2025 年 1 月，为切实推动公司投资价值提升，增强投资者回报，维护公司、投资者及其他利益相关者的合法权益，根据《中华人民共和国证券法》《国务院关于加强监管防范风险推动资本市场高质量发展的若干意见》《上市公司信息披露管理办法》《上市公司监管指引第 10 号——市值管理》《上海证券交易所科创板上市公司自律监管指引第 1 号——规范运作》等法律法规及《公司章程》的规定，结合公司实际情况，制定了《市值管理制度》，以进一步规范公司市值管理行为，提升公司质量，保护公司、投资者及其他利益相关者的合法权益。

2026 年，公司将继续认真践行“以投资者为本”的发展理念，按照相关法律法规等的要求，统筹好业绩增长与股东回报的动态平衡，在保障公司健康发展和战略实施资金需求的前提下，原则上优先选择现金分红的利润分配方式，以切实回馈股东。及时让投资者分享公司价值创造成果，不断提升投资者的获得感。

加强投资者沟通 有效传递企业价值

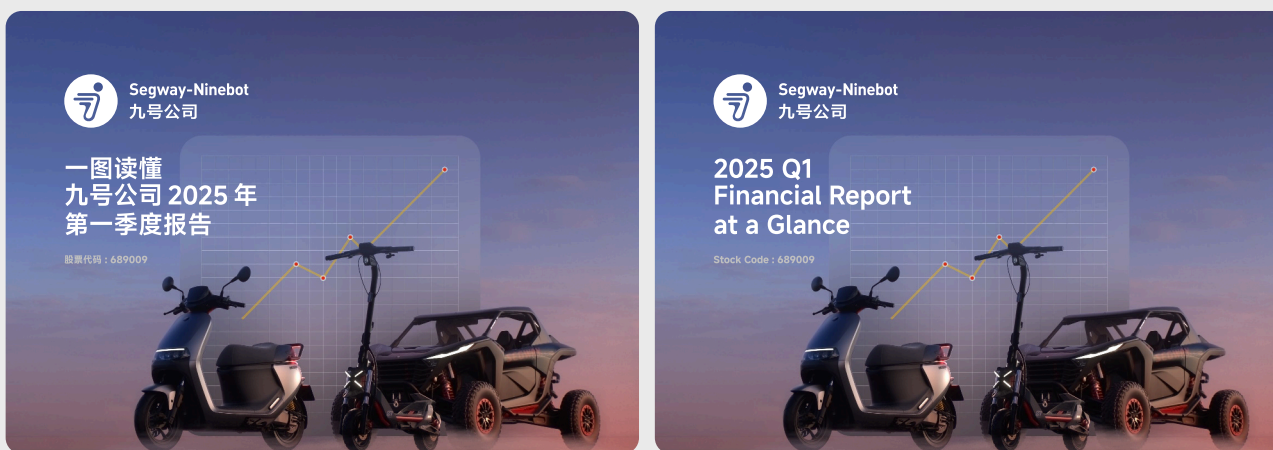
公司致力于通过多元化的方式参与投资者交流，采用“线上+线下”相结合的交流方式，为无法到现场的投资者提供线上参会的机会；并通过 e 互动、股吧、雪球等平台增加与投资人的互动交流。

2025 年度，公司开展了 3 次业绩说明会，活动累计接待投资者超 1200 人次；在投资者开放日邀请投资人到公司现场交流，体验公司产品；全年共发布 9 次投资者关系活动记录表。



在常态化工作中，公司通过畅通的投资者热线和及时接收投资者需求的IR邮箱为投资者提供便利，报告期内共通过热线电话、IR 邮箱、上证 e 互动等回复投资者超 600 次。同时，公司也积极运营财经平台官方账号，在雪球、东方财富、同花顺等平台发布了 1053 篇次图文、动态和视频报道，积极传递长期价值。

在信息披露方面，公司不断提升信息披露的真实性、准确性、完整性和可读性，保障投资者信息获取的充分性。为了更好地帮助投资者理解，公司还通过定期报告的可视化方式呈现信息，制作财报视频，并提供4次中英文双版一图读懂财报，降低信息获取的难度。



报告期内，公司积极参加券商策略会，券商研究所累计发布公司相关研报 120 余篇。

公司高度重视投资者关系管理工作，将继续严格遵循《证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等相关法律法规、规范性文件及《公司章程》的要求，在不断提升信息披露透明度和精准度的同时，将进一步加强投资者沟通，优化投资者关系管理的工作机制和内容，提升沟通的针对性和有效性，增进投资者对公司内在价值及长期发展理念的认同，巩固市场信任。

公司将采用图文简报等可视化形式解读定期报告，提升公告可读性；在定期报告披露后常态化组织业绩说明会，由董事长、独立董事、董事会秘书等核心人员参与，强化与投资者的互动实效。公司将持续优化投资者沟通渠道，通过公司网站、邮箱、e 互动、投资者服务热线、业绩说明会、路演及反向路演等多元化路径，构建多层次、多维度的投资者沟通体系，积极探索创新投资者关系管理方式方法，提升沟通效率与响应能力，及时回应投资者关切，实现良性互动。

风险提示

公司将继续专注主业，不断提升核心竞争力、盈利能力和风险管理能力，通过良好的业绩表现、规范的公司治理积极回报投资者，与投资者共享经营发展成果，同时坚持以投资者需求为导向的信息披露，加强与投资者沟通交流，维护公司良好市场形象。

本行动方案所涉及的公司规划、发展战略等系非既成事实的前瞻性陈述，均不构成公司对投资者的实质承诺。敬请投资者充分认识其中风险，明晰计划、预测与承诺的本质区别，谨慎做出投资决策。

九号有限公司

董事会

2026年3月31日