



曹操出行有限公司
CaoCao Inc.

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：02643

2025 年度報告



目錄

公司資料	2
財務及運營摘要	4
業務概覽	6
管理層討論與分析	10
董事會報告	23
企業管治報告	70
獨立核數師報告	89
合併全面虧損表	95
合併資產負債表	97
合併虧絀變動表	99
合併現金流量表	101
合併財務報表附註	103
釋義	237
技術詞彙表	243

董事會

執行董事

龔昕先生

非執行董事

楊健先生(董事會主席)

張權先生

劉金良先生

李陽先生

周肖虹女士

獨立非執行董事

劉欣女士

劉寧女士

付強先生

審核委員會

劉欣女士(主席)

張權先生

劉寧女士

薪酬委員會

付強先生(主席)

劉欣女士

楊健先生

提名委員會

楊健先生(主席)

劉寧女士

付強先生

聯席公司秘書

李忠成先生

(於2025年9月26日辭任)

吳東澄先生

(於2025年9月26日獲委任，

並於2025年11月20日辭任)

鍾雪垠先生

(於2025年11月20日辭任)

劉俊賢先生

(於2025年11月20日獲委任)

譚詠子女士

(於2025年11月20日獲委任)

授權代表

龔昕先生

李忠成先生

(於2025年9月26日辭任)

吳東澄先生

(於2025年9月26日獲委任，

並於2025年11月20日辭任)

譚詠子女士

(於2025年11月20日獲委任)

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

註冊公眾利益實體核數師

香港

中環

太子大廈22樓

註冊辦事處

P.O. Box 31119, Grand Pavilion
Hibiscus Way, 802 West Bay Road
Grand Cayman, KY1-1205
Cayman Islands

公司資料

總部及中國主要營業地點

中國江蘇省
蘇州市相城區
高鐵新城陸港街66號
芯匯湖大廈1幢

香港主要營業地點

香港灣仔
皇后大道東183號
合和中心46樓

法律顧問

有關香港法例：

瑞生國際律師事務所 有限法律責任合夥
香港
中環康樂廣場8號
交易廣場一座18樓

有關中國法律：

金杜律師事務所
中國廣東省
深圳市南山區
科苑南路2666號
中國華潤大廈28層

有關開曼群島法律：

毅柏律師事務所
香港鰂魚涌
英皇道979號
太古坊二座35樓
3505-06室

合規顧問

浩德融資有限公司
香港中環
永和街21號

香港證券登記處

香港中央證券登記有限公司
香港灣仔
皇后大道東183號
合和中心17樓
1712-1716號舖

主要股份過戶登記處

Vistra (Cayman) Limited
P.O. Box 31119, Grand Pavilion
Hibiscus Way, 802 West Bay Road
Grand Cayman, KY1-1205
Cayman Islands

主要往來銀行

招商銀行股份有限公司蘇州分行
中國江蘇省
蘇州市蘇州工業園區
萬盛街36號招銀大廈

中國銀行浙江省分行
中國浙江省
杭州市鳳起路321號

股份代號

2643

公司網站

www.caocao.com.cn

財務及運營摘要

財務摘要

	截至12月31日止年度		
	2025年	2024年	同比變動
(人民幣千元，百分比除外)			
收入	20,189,817	14,657,499	37.7%
毛利率	9.4%	8.1%	1.3個百分點
年內虧損	(613,635)	(1,246,389)	50.8%
經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量) ⁽¹⁾	(508,489)	(723,997)	29.8%
經調整虧損率(非國際財務報告準則計量) ⁽²⁾	(2.5%)	(4.9%)	2.4個百分點
經營活動所得現金淨額	378,254	235,901	60.3%

附註：

- (1) 經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)指扣除以股份為基礎的酬金開支、上市開支及按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動之年內虧損。
- (2) 經調整虧損率(非國際財務報告準則計量)指年內經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)佔年內收入之百分比。

經營指標

下表載列我們於所示年度業務營運的若干關鍵經營指標：

	截至12月31日止年度		
	2025年	2024年	同比變動
GTV(人民幣百萬元)	23,427.1	16,953.1	38.2%
平均月活躍用戶(百萬計) ⁽¹⁾	41.3	28.7	43.9%
平均月活躍司機(千計)	631	466	35.4%

附註：

- (1) 平均月活躍用戶的數據乃追蹤離散個人用戶數目得出，各用戶可能於某一指定期間下多張訂單。由於我們無法從聚合平台取得用戶詳細個人信息，因此，計算活躍用戶人數時，已對我們平台數據去重，而跨聚合平台重複數據則不去重。

財務及運營摘要

五年財務概要

簡明合併全面虧損表

	截至12月31日止年度				
	2025年	2024年	2023年	2022年	2021年
	(人民幣千元)				
收入	20,189,817	14,657,499	10,667,894	7,630,961	7,152,539
毛利／(毛損)	1,889,709	1,185,980	615,403	(338,988)	(1,746,855)
除所得稅前虧損	(593,625)	(1,206,342)	(1,939,996)	(2,130,304)	(3,007,689)
年內虧損	(613,635)	(1,246,389)	(1,981,058)	(2,007,100)	(3,006,877)
以下各方應佔期內虧損：					
－ 本公司擁有人	(635,381)	(1,250,769)	(1,916,483)	(1,972,065)	(2,950,780)
－ 非控股權益	21,746	4,380	(64,575)	(35,035)	(56,097)
年內全面虧損總額	(613,630)	(1,246,389)	(1,981,058)	(2,007,100)	(3,006,877)
以下各方應佔年內全面虧損總額：					
－ 本公司擁有人	(635,376)	(1,250,769)	(1,916,482)	(1,972,057)	(2,950,800)
－ 非控股權益	21,746	4,380	(64,575)	(35,035)	(56,097)

簡明合併資產負債表

	截至12月31日				
	2025年	2024年	2023年	2022年	2021年
	(人民幣千元)				
資產					
非流動資產	2,105,441	2,542,534	3,189,530	3,169,976	2,601,622
流動資產	3,048,325	1,535,118	1,883,354	1,497,083	1,155,358
資產總值	5,153,766	4,077,652	5,072,884	4,667,059	3,756,980
負債					
非流動負債	1,966,651	1,601,730	4,317,879	4,062,941	3,324,683
流動負債	7,289,429	9,681,501	7,128,599	5,902,168	4,149,037
負債總額	9,256,080	11,283,231	11,446,478	9,965,109	7,473,720
虧絀					
虧絀總額	(4,102,314)	(7,205,579)	(6,373,594)	(5,298,050)	(3,716,740)
權益及負債總額	5,153,766	4,077,652	5,072,884	4,667,059	3,756,980

業務概覽

我們是一家由吉利集團孵化的中國網約車平台。自2015年成立以來，我們始終以科技重塑綠色共享出行作為使命。我們因卓越的服務質量而廣受認可，並憑藉不斷升級的統一規格定制車隊處於行業前沿。我們是全球少數幾家綜合了自有車隊、OEM能力及自動駕駛技術的出行平台之一，與輕資產聚合平台相比具有差異化優勢。

我們的收入主要來自出行服務，特別是網約車業務。此外，我們還向當地運力合作夥伴、獨立車隊運營商及個人司機銷售車輛。我們亦提供其他服務。

2025年，我們的業務實現穩健且強勁增長。我們的GTV由2024年的人民幣170億元大幅增長38.2%至2025年的人民幣234億元，我們的平均月活躍用戶由2024年的28.7百萬名增長43.9%至2025年的41.3百萬名，收入亦相應由2024年的人民幣147億元增長37.7%至2025年的人民幣202億元。該增長主要歸因於我們在現有城市的精細化運營，通過我們的定制車提供相對標準化且高質量的服務，從而提高市場份額。同時，我們持續將服務範圍擴展至新城市。截至2025年12月31日，我們的服務已覆蓋195個城市，年內新增59個城市。此外，憑藉良好的聲譽與品牌效應，以及司機和車隊管理的持續優化，我們的運力大幅提升。我們的平均月活躍司機數目同比增長35.4%。

在規模快速擴張的同時，我們的盈利能力亦有所提升。我們的毛利率由2024年的8.1%上升至2025年的9.4%。淨虧損由2024年的人民幣1,246.4百萬元大幅減少50.8%至2025年的人民幣613.6百萬元，經調整淨虧損由2024年的人民幣724.0百萬元顯著減少29.8%至2025年的人民幣508.5百萬元。同時，我們2025年全年實現正EBITDA（非國際財務報告準則計量），第四季度實現正經調整利潤（非國際財務報告準則計量），標誌著邁向可持續盈利的重要里程碑。盈利能力提升主要由於業務營運規模擴大及品牌知名度提升所帶來的規模經濟效益。同時，我們的交易引擎「曹操大腦」持續運用AI技術優化算法，提升司機調度效率及用戶補貼分配效率，有效降低用戶補貼，從而促進盈利能力增強。於年內，得益於用戶黏性提高、訂單密度增加及司機調度效率提升，我們的單位經濟效益持續改善，從而推動運營效率的整體改善。

中國共享出行市場規模龐大但滲透率偏低，蘊藏巨大增長機遇。根據弗若斯特沙利文的資料，共享出行市場規模預計將自2025年起以17.0%的複合年增長率持續增長，到2029年達到人民幣8,042億元，在出行行業中的滲透率預期將由2024年的4.3%增至7.6%，這得益於消費者對高性價比的出行選擇需求不斷增加以及共享出行在下沉城市日益普及。我們憑藉戰略定位優勢，可以充分利用這一巨大市場機遇。我們在實現業務增長的同時，亦持續提升盈利能力。在2023年第四季度至2025年第四季度相繼進行的九次涵蓋全國數千名共享出行用戶的季度調查中，於中國領先共享出行平台中，曹操出行獲評為「服務口碑最佳」第一名，充分體現我們對卓越的不懈追求，有關調查乃由我們委託並由獨立第三方進行。

業務概覽

展望

憑藉我們的競爭優勢、地理擴張的成功、Robotaxi的強勁發展勢頭以及與吉利集團的戰略關係，我們將繼續優化增長策略，致力實現快速增長與盈利能力的健康結合。

Robotaxi服務

我們已構建起在吉利集團領先OEM實力加持下的智能定制車、智能駕駛技術及智能運營三位一體的Robotaxi業務發展戰略。我們認為，這將使我們成為全球少數具備Robotaxi全要素的科技出行平台之一。我們認為，我們在車隊管理及運營、品牌形象及用戶群方面的優勢將在Robotaxi板塊轉化為先發優勢，為Robotaxi戰略快速實施奠定堅實基礎。

於2025年2月，我們於蘇州及杭州推出曹操智行平台，並開始部署Robotaxi 1.0階段解決方案及進行試點驗證。我們將繼續投資於曹操智行，以增強我們Robotaxi運營能力，並尋求機會逐步將robotaxi的覆蓋範圍擴大至全國乃至全球更多城市，以實現大規模robotaxi的運營。

於2025年12月，我們發佈了Robotaxi 2.0全棧解決方案，其中包括預裝吉利最先進的自動駕駛組件、全冗餘架構及智能感知系統的第二代Robotaxi汽車。該解決方案亦包括具有無人化服務能力的智能履約平台、曹操智行遠程訪問服務（「RAS」）平台、智能資產管理系統及為Robotaxi服務深度定制的出行座艙，將我們的運營優勢與智能座艙及智能駕駛技術深度融合。截至本年報日期，我們已部署90輛第二代Robotaxi汽車，並計劃於2026年在國內及海外部署更多車輛。我們將繼續與吉利集團及我們的業務合作夥伴緊密合作，以加速開發專為Robotaxi設計的第三代L4汽車，計劃於2026年底亮相，並自2027年起開始量產。根據「一個吉利，全面領先」的戰略目標，吉利集團旨在到2030年打造覆蓋全國主要城市的天地一體化服務能力，預計將部署一定規模的全定制Robotaxi汽車並在全球範圍內開始商業運營。隨著我們的Robotaxi服務逐漸過渡至完全無人化運營，我們預計這將大幅提升網約車服務的單位經濟效益，進而提升我們的盈利能力。

地理覆蓋範圍及全球化

我們預計將繼續擴大地理覆蓋範圍，以複製我們的成功。我們正在積極推進我們的國際化戰略，旨在在全球範圍內創造更多機會。2025年11月，我們參加了阿布扎比自動駕駛展會，並開始籌備國際業務運營。我們目前已成立兩個業務單位，致力推進我們的海外Robotaxi及網約車業務。於2026年，我們計劃在國際市場部署Robotaxi，在香港探索網約車及Robotaxi業務發展，並實現在全球主要國家的同城網約車覆蓋。

我們認為，我們的國際化戰略將使我們更好地把握未來機遇，並有助我們抓住全球Robotaxi商業化的關鍵窗口。此外，我們可將已在國內驗證成功的平台運營、數字調度及重資產管理能力應用於國際市場。通過將我們豐富的重資產運營經驗提煉為海外Robotaxi管理的核心競爭力，並利用吉利集團的全球網絡，我們可以將我們的「車輛+智能駕駛+運營」模式迅速複製至合適的市場。

在國內，我們將繼續利用我們的品牌及口碑、業務資源、行業洞見及運營專長，把握我們尚未覆蓋的眾多城市所帶來的增長機遇。鑒於下沉城市的市場潛力，我們將繼續重點關注這些城市。在新進城市，我們計劃通過精細化運營及品牌建設，配合規模經濟效應的持續釋放，提升用戶留存率及市場滲透率，從而推動區域市場份額穩步提升，並促進城市層級毛利率的持續改善。

戰略收購及擴張

於2025年12月30日，我們訂立股權收購協議以收購蔚星科技有限公司（「蔚星科技」）及浙江吉利商務服務有限公司（「吉利商務」）全部股權。收購已分別於2026年1月27日及2026年3月24日完成。

企業服務是我們業務的重要組成部分，具有需求相對穩定、平均客單價高、毛利率相對較高的特點。董事會認為，收購蔚星科技及吉利商務將可通過拓展其企業端客戶群並增加交叉銷售機會，提高本集團的企業服務能力。預期收購亦將提升營運效率、完善數據整合並支持長期利潤率增長。此外，本集團預期企業端與個人端客戶群體之間可產生協同效應，推動用戶流量轉化並提高客戶留存。

業務概覽

企業社會責任

我們持續致力推行對社會責任的舉措，並推廣企業社會責任的理念。

無障礙公益

2025年3月28日，我們發佈了無障礙公益品牌，幫助行動障礙人士拓寬出行的邊界。截至2025年12月31日，我們在近20個重點城市投放超過1,000台無障礙專車，服務市民出行超過6百萬人次。我們已與殘疾人托養中心合作，建設無障礙基地，並在多家醫院設置無障礙醫療通道，為輪椅使用者的出行便利提供切實幫助。

司機權利保護

我們是業內首家參與新就業形態就業人員職業傷害保障試點項目的平台。我們致力於降低司機的職業傷害風險，確保全面的保險覆蓋。我們的司機關懷基金為遇到困難的司機及其家庭提供及時的援助。自基金成立以來，我們已救助236個家庭，平均每個家庭收到的救助超萬元。

2025年，我們開展多場司機體驗交流會，聽取司機反饋意見，並根據其建議在平台新增智能避堵、智能找單等94項功能，以提升司機體驗。

司機醫療健康

2025年12月，我們開啟業界首場司機健康大講堂直播系列，邀請知名醫療專家通過直播為司機提供一對一諮詢，以數字化的創新方式拓寬司機健康服務的半徑。此外，我們聯合多家知名中醫館，在七個城市發起司機公益問診活動，為當地網約車司機提供一對一中醫諮詢服務，將醫療健康直接帶給司機。

司機家庭關愛

自2021年起，我們發起鹿鳴計劃和青豆計劃公益項目，為子女高考取得優秀成績的曹操出行司機家庭提供獎學金，並為困難家庭的司機子女提供各種教育援助。2025年，近百名成績優異的司機子女通過鹿鳴計劃獲得高考獎學金。

管理層討論與分析

財務回顧

經營業績

下表載列我們於所示年度的經審計合併損益表概要，有關項目以絕對金額及佔收入百分比列示。

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣元	%	人民幣元	%
	(千元，百分比除外)			
收入	20,189,817	100.0	14,657,499	100.0
銷售成本	(18,300,108)	(90.6)	(13,471,519)	(91.9)
毛利	1,889,709	9.4	1,185,980	8.1
銷售及營銷開支	(1,802,873)	(8.9)	(1,222,042)	(8.3)
一般及行政開支	(611,182)	(3.0)	(762,019)	(5.2)
研發開支	(206,308)	(1.0)	(234,462)	(1.6)
其他收入	248,974	1.1	192,314	1.3
其他收入淨額	25,261	0.1	47,419	0.3
金融資產減值虧損淨額	(6,883)	(0.0)	(7,694)	(0.1)
經營虧損	(463,302)	(2.3)	(800,504)	(5.5)
財務收入	8,332	0.0	10,822	0.1
財務成本	(277,519)	(1.3)	(327,967)	(2.3)
財務成本淨額	(269,187)	(1.3)	(317,145)	(2.2)
按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動	138,864	0.7	(88,693)	(0.5)
除所得稅前虧損	(593,625)	(2.9)	(1,206,342)	(8.2)
所得稅開支	(20,010)	(0.1)	(40,047)	(0.3)
年內虧損	(613,635)	(3.0)	(1,246,389)	(8.5)

管理層討論與分析

以下討論乃基於本年報其他章節所載的財務資料及附註並應與其一併閱讀。

收入

於報告期內，我們的收入來自(i)出行服務；(ii)車輛銷售；及(iii)其他。我們的收入主要來自出行服務，尤其是網約車。我們還向運力合作夥伴、獨立車隊運營商及個人司機銷售車輛。我們來自其他服務的收入包括車輛租賃、廣告及技術服務等。

我們的收入由2024年的人民幣147億元增長37.7%至2025年的人民幣202億元。下表載列所示年度我們的收入細分，包括絕對金額及佔總收入的百分比。

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣元	%	人民幣元	%
	(千元，百分比除外)			
出行服務	18,564,222	92.0	13,566,590	92.6
車輛銷售	1,418,363	7.0	866,760	5.9
其他	207,232	1.0	224,149	1.5
總計	20,189,817	100.0	14,657,499	100.0

出行服務

我們的出行服務收入由2024年的人民幣136億元增長36.8%至2025年的人民幣186億元，此乃由於我們持續拓展服務地域範圍、從聚合平台獲取更多用戶流量，以及憑藉在用戶群中強大的品牌認知度，通過不斷壯大的定制車隊規模，提升了用戶滿意度和忠誠度。

車輛銷售

我們的車輛銷售收入由2024年的人民幣866.8百萬元增長63.6%至2025年的人民幣1,418.4百萬元。這一大幅增長源於我們銷售體系的逐步建立和效率提升，以及配合車輛銷售策略向新城市進行的戰略性拓展。我們的車輛銷售數量大幅增加，由2024年的8,004輛增至2025年的15,346輛，其中大部分為我們的第二代定制車型－曹操60。

其他

我們的其他收入由2024年的人民幣224.1百萬元略微減少至2025年的人民幣207.2百萬元，主要由於我們汰換了若干舊款車型，從而減少了汽車租賃規模。該收入來源在我們的總收入中所佔比例依舊並不顯著。

管理層討論與分析

銷售成本

我們的銷售成本由2024年的人民幣135億元增長35.8%至2025年的人民幣183億元，主要原因是與收入增長相對應的出行服務司機收入及獎勵、已售車輛成本以及支付予運力合作夥伴的佣金均有所增加。

毛利及毛利率

我們於2025年錄得毛利人民幣1,889.7百萬元，而2024年的毛利為人民幣1,186.0百萬元。2025年的毛利率為9.4%，而2024年則為8.1%。

我們於2025年的毛利率相比2024年有所提升，主要是因為我們的收入增幅超過了銷售成本的增幅。這歸因於曹操大腦賦能出行服務的運營效率實現提升，其優化供需匹配，使補貼發放及營銷推廣更高效，同時降低車輛銷售業務的採購成本。

銷售及營銷開支

我們的銷售及營銷開支主要包括(i)聚合平台收取的佣金；(ii)推廣、廣告及客戶推薦補貼；及(iii)僱員福利開支等。

我們的銷售及營銷開支由2024年的人民幣1,222.0百萬元增加47.5%至2025年的人民幣1,802.9百萬元，主要是由於聚合平台收取的佣金由2024年的人民幣1,046.3百萬元增加49.6%至2025年的人民幣1,564.8百萬元，這與業務增長相符。我們正積極增強直接用戶獲取能力以提高用戶留存率，力求提升一段時間內自然流量的比例。

一般及行政開支

我們的一般及行政開支主要包括(i)僱員福利開支；(ii)上市開支；及(iii)物業、廠房及設備折舊費用等。

我們的一般及行政開支由2024年的人民幣762.0百萬元減少19.8%至2025年的人民幣611.2百萬元，主要是由於僱員福利開支因以股份為基礎的酬金開支減少而減少。

研發開支

我們的研發開支主要包括僱員福利開支及定制車的技術服務開支等。

我們的研發開支由2024年的人民幣234.5百萬元減少12.0%至2025年的人民幣206.3百萬元，主要是由於以股份為基礎的酬金開支減少。

管理層討論與分析

其他收入

我們的其他收入由2024年的人民幣192.3百萬元增加29.5%至2025年的人民幣249.0百萬元，主要是由於與我們向地方政府繳納的本地稅款相關政府補貼增加。

其他收入淨額

我們的其他收入淨額由2024年的人民幣47.4百萬元減少46.7%至2025年的人民幣25.3百萬元，主要是由於出售物業、廠房及設備以及分類為持有待售資產的收入減少。

金融資產減值虧損淨額

我們的金融資產減值虧損淨額由2024年的人民幣7.7百萬元減少10.5%至2025年的人民幣6.9百萬元，主要是由於因收回若干結餘而撥回上年度計提的撥備。

財務成本淨額

財務收入。我們的財務收入由2024年的人民幣10.8百萬元減少23.0%至2025年的人民幣8.3百萬元，主要是由於現金及現金等價物的利息收入減少。

財務成本。我們的財務成本由2024年的人民幣328.0百萬元減少15.4%至2025年的人民幣277.5百萬元，主要是由於我們的借款利息開支減少。

由於上文所述，我們的財務成本淨額由2024年的人民幣317.1百萬元減少15.1%至2025年的人民幣269.2百萬元。

按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動

截至2024年12月31日止年度，我們確認按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動為減少人民幣88.7百萬元，而截至2025年12月31日止年度為增加人民幣138.9百萬元。於2024年12月31日，B輪優先股分類為流動負債，乃由於優先股持有人可能隨時選擇將優先股轉換為普通股，而轉換的特點不符合權益工具的定義。於2025年6月25日上市後，每股B輪優先股按發行價每股41.94港元轉換為一股普通股，按公允價值計入損益的金融負債重新分類為權益。公允價值收益約人民幣138.9百萬元乃向B輪優先股投資者發行的金融工具於2024年12月31日與上市日期的公允價值差額，已於截至2025年12月31日止年度的損益中確認。

所得稅開支

我們於2025年錄得所得稅開支人民幣20.0百萬元，而2024年則為所得稅開支人民幣40.0百萬元，此變動主要由於部分附屬公司結轉稅務虧損所產生的遞延所得稅資產減少所致。

管理層討論與分析

年內虧損

受前述因素影響，我們的年內虧損由2024年的人民幣1,246.4百萬元減少50.8%至2025年的人民幣613.6百萬元。

非國際財務報告準則計量

為補充我們根據國際財務報告準則呈列的合併財務報表，我們亦使用經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）作為額外財務計量，有關計量並非國際財務報告準則規定或按其呈列。我們認為，經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）方便比較不同期間及不同公司的經營表現。

我們認為經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）為投資者及其他人士提供有用信息，以助他們按有關信息幫助我們管理層的相同方式理解及評估合併經營業績。然而，我們所呈列的經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）未必可與其他公司呈列的類似名稱的計量進行比較。使用經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）作為分析工具存在局限性，閣下不應將其與我們根據國際財務報告準則呈報的經營業績或財務狀況的分析分開考慮或替代該等分析。

下表載列所示年度我們的經調整虧損與經調整EBITDA的對賬（以絕對金額及佔所示年度總收入百分比列示）。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元，百分比除外)	
年內虧損	(613,635)	(1,246,389)
淨虧損率(%)	(3.0)	(8.5)
加：		
上市開支	42,057	32,283
以股份為基礎的酬金開支	201,953	401,416
按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動	(138,864)	88,693
年內經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）	(508,489)	(723,997)
經調整虧損率（非國際財務報告準則計量）(%)	(2.5)	(4.9)

我們的年內經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量）由2024年的人民幣724.0百萬元減少至2025年的人民幣508.5百萬元，這是受運營效率提升以及一般及行政開支的嚴格成本控制所驅動，部分被獲客投入的增加所抵銷。

管理層討論與分析

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元，百分比除外)	
年內虧損	(613,635)	(1,246,389)
淨虧損率(%)	(3.0)	(8.5)
加：		
財務成本淨額	269,187	317,145
所得稅開支	20,010	40,047
物業、廠房及設備折舊費用	608,508	685,561
使用權資產折舊費用	58,224	61,668
無形資產攤銷	1,251	2,140
EBITDA (非國際財務報告準則計量)	343,545	(139,828)
EBITDA率 (非國際財務報告準則計量) (%)	1.7	(1.0)
加：		
上市開支	42,057	32,283
以股份為基礎的酬金開支	201,953	401,416
按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動	(138,864)	88,693
經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)	448,691	382,564
經調整EBITDA率 (非國際財務報告準則計量) (%)	2.2	2.6

我們年內的經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) 由2024年的人民幣382.6百萬元增加至2025年的人民幣448.7百萬元。我們的經調整EBITDA率 (非國際財務報告準則計量) 由2024年的2.6%小幅下降至2025年的2.2%，主要是由於我們持續在獲客及市場擴張方面作出投入，相信這將支持我們的長期收入增長及市場份額提升。

管理層討論與分析

債務

下表載列截至所示日期我們的債務明細。

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	(人民幣千元)	
短期部分：		
借款	5,298,898	5,676,550
租賃負債	57,020	56,528
按公允價值計入損益的金融負債	–	1,971,901
其他應付款項	–	12,500
小計	5,355,918	7,717,479
長期部分：		
借款	1,907,977	1,541,737
租賃負債	58,674	59,993
小計	1,966,651	1,601,730
總計	7,322,569	9,319,209

管理層討論與分析

借款

截至2025年12月31日，我們有借款總額人民幣7,206.9百萬元。截至2025年12月31日，我們自獨立商業銀行取得未動用銀行信貸融資約人民幣55億元。我們並無任何季節性的借款要求。下表載列於所示日期我們的借款。

	截至12月31日	
	2025年	2024年
	(人民幣千元)	
短期債務及長期債務的短期部分：		
長期借款的短期部分：		
資產支持證券的短期部分 ⁽¹⁾	2,860,265	2,859,969
其他借款的短期部分，有抵押 ⁽²⁾	6,600	11,862
銀行借款的短期部分，有擔保 ⁽³⁾	–	6,270
銀行借款，有擔保 ⁽⁴⁾	1,545,523	1,482,460
銀行借款，信用 ⁽⁵⁾	566,518	–
保理借款 ⁽⁶⁾	319,992	415,257
來自關聯方的貸款	–	900,732
小計	5,298,898	5,676,550
長期債務的長期部分：		
資產支持證券 ⁽¹⁾	1,907,977	1,490,000
其他借款，有抵押 ⁽²⁾	–	51,737
小計	1,907,977	1,541,737
總計	7,206,875	7,218,287

附註：

- 截至2024年及2025年12月31日止年度，我們發行了多批資產支持證券，付款期限為兩至三年，固定利率介乎2.20%至3.32%。該等資產支持證券以收取使用我們擁有的若干車輛提供網約車服務所產生服務費的權利作抵押，並由吉利控股擔保。資產支持證券的本金及利息按季度償還。截至2025年及2024年12月31日，來自資產支持證券的借款分別約為人民幣4,768,242,000元及人民幣4,349,969,000元，其中約人民幣2,860,265,000元及人民幣2,859,969,000元將自各結算日起計一年內到期。
- 截至2025年及2024年12月31日，有抵押借款分別約為人民幣6,600,000元及人民幣63,599,000元，其中約人民幣6,600,000元及人民幣11,862,000元將自各結算日起計一年內到期。截至2025年及2024年12月31日止年度，有抵押借款的實際年利率介乎4.95%至6.70%。該等借款與本集團與若干融資租賃公司之間的售後租回安排有關。

- (3) 截至2024年12月31日，我們的長期銀行擔保借款總額約為人民幣6,270,000元，其中約人民幣6,270,000元將於各結算日起計一年內到期。上述銀行擔保借款按介乎3.8%至4.2%的固定年利率計息，並由吉利控股擔保。
- (4) 截至2025年及2024年12月31日止年度，我們訂立若干短期借款協議，年利率介乎2.70%至3.80%。截至2025年及2024年12月31日，借款結餘分別約為人民幣1,545,523,000元及人民幣1,482,460,000元。借款由吉利控股擔保。
- (5) 截至2025年12月31日止年度，我們與中國若干商業銀行訂立借款協議，固定利率介乎2.9%至3.2%。借款期限通常為一年。
- (6) 截至2025年及2024年12月31日止年度，我們若干附屬公司為集團內交易結算而開立的信用證及應付票據已貼現予若干中國商業銀行。董事認為，有關保理安排項下的結餘為銀行借款。截至2025年及2024年12月31日，平均年貼現率分別為2.97%及3.19%。除截至2025年及2024年12月31日分別約人民幣7,300,000元及人民幣12,000,000元的保理借款以擔保存款作抵押，以及分別約人民幣262,692,000元及人民幣403,257,000元的保理借款由吉利控股擔保外，剩餘保理借款為信貸融資。

租賃負債

我們的租賃負債與租賃車輛、租賃車牌及我們就辦公室租賃的物業有關。截至2025年12月31日，我們確認租賃負債總額（短期及長期部分）人民幣115.7百萬元，而截至2024年12月31日為人民幣116.5百萬元，主要由於年內在日常業務過程中作出的租賃付款。

其他應付款項

我們截至2024年12月31日的其他應付款項人民幣12.5百萬元屬非貿易性質、不計息及為應付浙江吉利遠程新能源商用車集團有限公司的款項，有關款項已於2025年12月31日前清償。截至2025年12月31日，我們並無任何其他應付款項。

負債比率

截至2025年12月31日，我們的負債比率為139.8%。負債比率指負債總額除以截至年末資產總值。負債總額為截至年末短期借款及長期借款的總和。

管理層討論與分析

流動資金及資本資源

現金流量

我們的現金及現金等價物主要包括銀行現金。我們的現金及現金等價物由截至2024年12月31日的人民幣159.5百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣1,176.4百萬元，主要由於全球發售所得款項淨額及現金流量的其他波動所致。

下表載列所示年度的現金流量。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元)	
經營活動所得現金淨額	378,254	235,901
投資活動(所用)／所得現金淨額	(657,970)	22,576
融資活動所得／(所用)現金淨額	1,296,613	(681,975)
現金及現金等價物增加／(減少)淨額	1,016,897	(423,498)
年初現金及現金等價物	159,497	582,995
匯率變動對現金及現金等價物的影響	5	—
年末現金及現金等價物	1,176,399	159,497

於報告期內，我們主要以經營現金流入淨額、全球發售所得款項淨額、資產支持證券安排以及銀行及其他借款為我們的現金需求撥付資金。我們監察並維持我們認為足以為營運提供資金並減輕現金流量波動影響的現金及現金等價物水平。截至2025年12月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣1,176.4百萬元。於2025年，我們的經營活動所得現金淨額為人民幣378.3百萬元，而2024年的經營活動所得現金淨額為人民幣235.9百萬元，主要是由於規模經濟帶來的盈利能力提升以及運營效率的改善。

我們於2025年4月24日獲得中保保險資產登記交易系統批准金額為人民幣60億元的資產支持證券儲架發行，並於2025年5月據此發行首批人民幣15億元的資產支持證券及於2025年8月發行第二批約人民幣11億元的資產支持證券。

我們於2025年8月22日獲得上海證券交易所批准金額為人民幣55億元的新資產支持證券儲架發行，並於2025年10月據此發行首批約人民幣13億元的新資產支持證券及於2026年1月發行第二批約人民幣14億元的新資產支持證券。

管理層討論與分析

我們亦有對外籌資渠道，包括未動用銀行信貸融資。截至2025年12月31日，我們自獨立商業銀行取得未動用銀行信貸額度約人民幣55億元。

此外，我們於2026年2月4日完成一項私募配售交易，合共12,000,000股配售股份已成功配售予一組承配人。所得款項淨額（經扣除配售佣金及配售事項的其他開支後）約為383百萬港元。有關更多詳情，請參閱本公司日期為2026年2月4日的公告。

我們相信，通過上述多種資金來源的組合，我們的流動資金需求將得到滿足。我們目前並無任何其他預計對我們的經營及經營業績而言屬重大的額外融資計劃。

資本開支

於報告期內，我們的資本開支主要包括購買物業、廠房及設備，其中包括購買車輛、家具及辦公設備及租賃物業裝修。於2024年及2025年，我們的資本開支分別為人民幣339.5百萬元及人民幣309.0百萬元。

資本承擔

於報告期內，我們的資本承擔與購買物業、廠房及設備有關。截至2025年12月31日，我們尚未結清的資本承擔總額為零，而截至2024年12月31日為人民幣29.9百萬元。

除上述合約義務及本年報其他地方所載的披露外，我們並無任何其他重大的長期債務義務、經營租賃承擔、資本承擔或其他長期負債。

或有負債或擔保

除本年報其他地方所披露者外，截至2025年12月31日，我們並無任何重大或有負債或擔保。

資產負債表以外承擔及安排

除本年報其他地方所披露者外，截至2025年12月31日，我們並無訂立任何資產負債表以外安排。

所持重大投資

截至2025年12月31日，我們並無持有佔本集團資產總值5%或以上的任何重大投資（包括於被投資公司的任何投資）。

董事會確認，本集團於報告期內的金融資產交易按單獨基準及合併基準計算均不構成上市規則第十四章項下的須予公佈交易。

管理層討論與分析

重大收購及／或出售附屬公司、聯營公司及合營企業

除本年報及「2025年12月31日結束後重大事項」一節所披露者外，截至2025年12月31日止年度，我們並無任何重大收購或出售附屬公司、聯營公司及合營企業。

資產抵押

我們發行的資產支持證券以收取使用由我們擁有的若干車輛於日後提供網約車服務所產生服務費的權利作質押，並由吉利控股擔保。下表載列截至所示日期已抵押作短期及長期借款擔保的資產賬面值：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元)	
長期		
根據資產支持證券安排抵押的車輛	1,182,603	1,194,612
根據融資租賃安排抵押的車輛	4,264	77,995
總計	1,186,867	1,272,607

除上文及本年報其他地方所披露者外，截至2025年12月31日，我們並無抵押任何資產。

重大投資及資本資產的未來計劃

除本報告其他地方所披露者外，截至2025年12月31日，我們並無有關重大投資或收購資本資產的具體計劃。然而，我們將繼續物色業務發展及投資的新機會。

外幣兌換風險

外幣兌換風險於未來商業交易或已確認資產及負債以並非我們實體功能貨幣的貨幣計值時產生。我們主要在中國經營，大部分交易以人民幣結算。就我們以港元收取的全球發售所得款項產生的外幣兌換風險而言，該等款項於報告期末在資產負債表中列為現金及現金等價物。由於我們在2025年7月將港元兌換為人民幣時，在報告期末後並未產生重大匯兌收益或虧損，故我們認為我們並無面臨重大外幣兌換風險。綜上所述，我們認為我們面臨的匯率波動風險微不足道，因此，我們並無就任何外幣波動對沖。

如合併財務報表附註2所披露，我們截至2025年12月31日錄得流動負債淨額及虧絀總額。董事會相信，憑藉經營現金流量改善、持續獲取資產支持證券融資、可用銀行信貸融資及吉利集團持續支持，本集團具備足夠流動資金以履行其財務義務及支持其業務擴展。

我們經營所處的市場環境競爭激烈且瞬息萬變，其特徵包括自動駕駛領域的監管發展、來自主要出行平台的競爭，以及對若干融資渠道的依賴。在追求可持續增長的同時，我們將持續積極應對這些因素。

董事會報告

董事會欣然提呈其報告以及本集團於報告期的經審計合併財務報表。

全球發售所得款項用途

股份於2025年6月25日於聯交所上市。根據全球發售，44,178,600股股份按每股價格41.94港元發行，所得款項總額（未扣除費用前）約為1,852.9百萬港元。本公司自全球發售收取的所得款項淨額（經扣除包銷佣金及費用以及本公司就全球發售已付及應付的其他估計發售開支後）約為1,718.4百萬港元。所得款項淨額的擬定用途與招股章程中「未來計劃及所得款項用途」一節所先前披露者並無變動。

截至2025年12月31日，本集團已按下表所示動用全球發售所得款項淨額：

招股章程所披露的所得款項淨額擬定用途	全球發售所得款項淨額分配 (百萬港元)	於2025年	於2025年	悉數動用未動用所得款項淨額的預期時間表
		12月31日	12月31日	
		已動用所得款項淨額金額 (百萬港元)	未動用所得款項淨額金額 (百萬港元)	
(i) 約19.0%用於改進車服解決方案及改善服務質量	326.5	106.1	220.4	於2027年12月31日前
(ii) 約18.0%用於提升並推出定制車	309.3	78.4	230.9	於2027年12月31日前
(iii) 約17.0%用於提升技術及投資自動駕駛	292.1	105.3	186.8	於2027年12月31日前
(iv) 約16.0%用於擴大地理覆蓋範圍	274.9	105.1	169.8	於2027年12月31日前
(v) 約20.0%用於償還若干銀行借款的部分本金及利息	343.7	296.2	47.5	於2026年12月31日前
(vi) 約10.0%用作營運資金及其他一般公司用途	171.8	89.0 ⁽¹⁾	82.8	於2026年12月31日前
總計	1,718.3	780.1	938.2	

附註：

- (1) 在上述總額中，73.4百萬港元已用於司機成本、7.6百萬港元已用於租賃開支、5.6百萬港元已用於技術服務及2.4百萬港元已用於其他一般公司用途。

於2025年12月31日，剩餘所得款項約938.2百萬港元將繼續按招股章程所載用途予以使用及遵照上文及招股章程所披露的預期實施時間表。於2025年12月31日，大部分未動用所得款項淨額存放於香港或中國的知名銀行。

業務及公司相關資料

主要業務

本集團是一家由吉利集團孵化的中國網約車平台。本集團因卓越的服務質量而廣受認可，並憑藉不斷升級的統一規格定制車隊處於行業前沿。

本集團的收入主要來自出行服務，特別是網約車業務。本集團以曹操出行品牌提供兩大服務線：惠選服務及專車服務。惠選服務線是本集團的核心服務，為用戶的日常交通需求提供經濟實惠、方便舒適的解決方案。專車服務線提供更高水平的舒適度及卓越的服務質量，配備受過專業培訓的司機及各種便利設施，以確保優質出行體驗。在禮帽出行品牌下，本集團將服務延伸至包括網約車及線下出租車領域，滿足更廣泛的客戶偏好及需求。

此外，本集團還向當地運力合作夥伴、獨立車隊運營商及個人司機銷售車輛。來自其他服務的收入包括車輛租賃、廣告及技術服務等。

經營業績

本集團報告期的業績載於本年報的合併全面虧損表。有關經營業績的詳細分析，請參閱本年報「管理層討論與分析」一節。

五年財務概要

本集團簡明合併全面虧損表及簡明合併資產負債表的概要載於本年報第5頁。

股利

董事會不建議派發截至2025年12月31日止年度的股利。

董事會報告

業務回顧

公司條例附表5所規定對本集團業務的中肯審視（包括本集團的財務表現分析、本集團日後可能的業務發展指標、本集團面臨的主要風險及不確定因素說明及與對本集團有重大影響且本集團賴以成功的利益相關者的主要關係）載於本年報「管理層討論與分析」及「企業管治報告」各節。該等討論構成本集團業務回顧的一部分。

未來發展

我們致力通過以下戰略舉措提升我們在行業中的地位並實現卓越的業務增長：

- 提高服務標準及提升品牌形象，以加深用戶黏性及忠誠度；
- 持續升級並推出定制車，以滿足不時變化的市場需求；
- 擴大我們的地理覆蓋範圍、推進我們的國際化策略及探索創新經營模式；
- 完善我們的車服解決方案，以鞏固我們在車輛全生命週期運營方面的優勢；
- 提升我們的技術以提高用戶體驗及提高經營效率；
- 投資自動駕駛技術以把握未來市場機遇。

環境政策及表現

自本公司於2015年成立以來，本集團主要運營新能源汽車，以提供共享出行服務。本集團一直關注我們的碳足跡，並致力於利用其技術及平台減少其運營、其平台上提供的出行服務及社會整體的碳排放。

截至2025年12月31日，本集團累計提供新能源汽車服務約27億次，假設一輛純電動汽車每行駛公里的碳排放量比燃油車少142克，其已累計減少碳排放超過1.2百萬噸。在溫室氣體排放方面，本集團於2023年度實現碳中和運營，並設定目標於2035年前實現所有網約車訂單淨零碳排放。

於2025年，本集團業務運營的範圍1、範圍2及範圍3的二氧化碳排放量分別為358.38噸、110,422.24噸及500,020.81噸。本集團的總碳排放量為610,801.43噸，每人民幣1百萬元GTV的碳排放密度為30噸。展望未來，隨著預期業務增長，本集團的總排放量可能會增加，本集團計劃通過逐步增加運力合作夥伴轉用純電動汽車數量（包括通過向彼等銷售定制車），降低碳排放密度。

本集團並無面臨重大環境風險。於報告期，本集團並無因不遵守環保法規而遭任何可能對業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的罰款或其他處罰。

有關本公司的環境政策及表現的更多詳情載於環境、社會及管治報告，該報告於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.caocao.com.cn)刊發。

與利益相關者的關係

僱員

截至2025年12月31日，本集團有1,091名全職僱員，除五名僱員位於香港外，其他僱員均位於中國內地。本集團僱員的主要職能包括業務運營、研發、一般行政、銷售及營銷及客戶服務。

本集團的成功取決於吸引、留住和激勵適格人才的能力。本集團為僱員提供具競爭力的薪酬、基於績效的現金獎金、定期獎勵及長期獎勵。本集團相信，其與僱員保持良好的工作關係，其在報告期並無經歷任何重大勞資糾紛或停工，或在為業務招聘員工方面遇到任何困難，亦無制訂集體談判協議。

本集團根據僱員的資歷及潛力招聘僱員，主要通過校園招聘會、行業推薦、線上渠道及招聘機構進行招聘。本集團提供新僱員培訓及定期在職培訓，以提升僱員的技能及知識。本集團採用培訓體系，根據該體系，定期由內部演講者或外聘顧問為僱員提供管理、運營、銷售及營銷、技術、監管及其他培訓。

本集團重視員工，尊重每名僱員的尊嚴、個性、隱私及個人利益。本集團非常重視工作場所的福祉，亦促進不同背景的僱員之間的包容及平等，而不論其受僱情況、宗教信仰、年齡、性別、殘疾、性取向、公民身份及父母身份。本集團相信，多元化（包括但不限於性別多元化）對本集團在營商環境中蓬勃發展至關重要。

本集團按中國法律法規的規定參與住房公積金及相關主管部門組織的各項員工社會保險計劃，包括住房、養老、醫療、工傷、生育及失業保險，本集團按照僱員薪酬的特定百分比進行供款。本集團亦為僱員投購商業健康及意外保險保障。獎金通常酌情發放，部分取決於本集團業務的整體表現，部分取決於僱員表現。本公司亦已採納股份計劃，向合資格員工授予以股份為基礎的獎勵，以激勵其為本集團的增長及發展作出貢獻。

本集團於報告期的僱員薪酬開支總額載於本年報合併財務報表附註7。

董事會報告

客戶及供應商

就本集團的出行服務業務而言，其客戶包括在平台上預約乘車服務的個人用戶以及為僱員集體支付乘車費用的企業客戶。本集團的大部分網約車GTV來自個人用戶。就本集團的車輛銷售業務而言，其客戶包括運力合作夥伴、司機以及車隊運營商及出租車公司等第三方。

本集團擁有廣泛的客戶基礎。於報告期，本集團的五大客戶佔本集團總收入的比例低於30%。於報告期，除吉利集團為本集團五大客戶之一外，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有5%以上本公司已發行股本）於本集團五大客戶中擁有任何權益。

本集團的供應商主要包括汽車製造商、汽車保險提供商及聚合平台。其次，本集團的供應商亦包括運力合作夥伴及電信服務提供商。於報告期，本集團的五大供應商佔本集團採購額的比例低於30%。於報告期，除吉利集團為本集團五大供應商之一及供應本集團業務運營中所使用的大部分汽車外，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有5%以上本公司已發行股本）於本集團五大供應商中擁有任何權益。

物業及設備

於報告期，本集團物業及設備的變動詳情載於本年報合併財務報表附註13。

股本

於報告期，本公司股本的變動詳情載於本年報合併財務報表附註22。

儲備及可分配儲備

截至2025年12月31日，本公司並無可分配儲備。

於報告期，本公司儲備的變動詳情載於本年報合併財務報表附註23。

銀行貸款及其他借款

截至2025年12月31日，本集團有借款總額人民幣7,206.9百萬元。

本集團截至2025年12月31日的銀行貸款及其他借款詳情載於本年報合併財務報表附註26。

發行債權證

於報告期，本集團並無發行任何債權證。

購買、出售或贖回本公司的上市證券

本公司或任何其附屬公司或併表聯屬實體自上市日期至2025年12月31日概無購入、出售或贖回任何本公司的上市證券（包括庫存股份（定義見上市規則））。

截至2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份。

優先認購權

組織章程細則或開曼群島法律並無有關本公司須向現有股東按比例發售新股份的優先認購權規定。

稅務減免及豁免以及建議諮詢專業稅務意見

據本公司所知，並無任何股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免或豁免。如果股東對購買、持有、處置及買賣股份或行使其任何有關權利（包括任何享有稅務減免的權利）的稅務影響有任何疑問，建議諮詢專家。

慈善捐款

於報告期，本集團並無作出慈善及其他捐款。

與控股股東的合約

除本年報所披露者外，於報告期，本公司或其任何附屬公司、併表聯屬實體並無與控股股東或任何其附屬公司訂立重大合約。

管理合約

於報告期，概無就本公司全部或任何重要部分業務的管理及行政工作簽訂或訂有任何合約。

董事會報告

企業管治

本公司旨在實現高標準的企業管治，這對本公司的發展及保障股東的利益至關重要。本公司的企業管治原則旨在推廣有效的內部控制措施，以及增進董事會對所有股東的透明度及問責性。

本公司自上市日期起至2025年12月31日止期間已遵守所有載列於上市規則企業管治守則第2部分的適用守則條文。

本公司所採納的企業管治常規資料載於本年報「企業管治報告」一節。

公眾持股量充足

根據聯交所於上市時授出的豁免，本公司需維持最低公眾持股量為其已發行股本總額的19.01%。根據本公司可得的公開資料及據董事所知，自上市日期起直至最後實際可行日期，本公司一直遵守上述指定最低公眾持股量。

法律程序及合規

本集團可能不時面臨日常業務過程中產生的不同法律或行政索賠及訴訟。於報告期，本集團並無捲入任何其認為會對業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的法律程序、仲裁或行政訴訟，且就其所知，亦無任何前述法律程序、仲裁或行政訴訟的風險。

於報告期，本集團在運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證方面發生若干不合規事件，進一步詳情載於本年報「企業管治報告－風險管理及內部控制－本公司的重大風險－合規風險－未能取得運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的風險」一節。於報告期，本集團並無作出個別或整體而言任何不符合法律法規並會對本集團的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的行為，及除本年報「企業管治報告－風險管理及內部控制－本公司的重大風險－合規風險－未能取得運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的風險」一節所披露者外，本集團在所有重大方面一直遵守適用法律法規。

2025年12月31日結束後重大事項

於2026年2月4日，本公司完成以每股配售股份32.46港元的價格向不少於六名專業、機構或其他投資者配售（「配售」）12,000,000股股份（「配售股份」），該等投資者及其最終實益擁有人為獨立第三方（「承配人」）。該價格較於2026年1月27日（即緊接配售協議日期前的最後一個交易日）在聯交所所報之收市價每股股份35.66港元折讓約8.97%。12,000,000股配售股份的總面值為120美元。

董事認為，配售可加強本集團的財務狀況，補充本集團未來擴張及增長策略所需的資金，並擴大本公司的股東基礎，從而可能提高股份的流動性。

所得款項淨額（經扣除配售佣金及配售的其他開支後）約為383百萬港元。在此基礎上，每股配售股份的淨價約為31.92港元。

本公司擬將配售所得款項淨額按下列方式動用：

所得款項淨額擬定用途	配售所得款項 淨額分配 (百萬港元)	悉數動用所得款項 淨額的預期時間表
(i) 約67.7%用於發展國內外Robotaxi業務	259.29	於2028年12月31日前
(ii) 約22.3%用於擴張企業服務	85.41	於2028年12月31日前
(iii) 約10%用於營運資金及其他一般企業用途	38.30	於2026年12月31日前
總計	383	

根據本公司日期為2026年1月28日的公告先前所披露，所得款項淨額的擬定用途並無變動。

據董事經作出一切合理查詢後所深知、盡悉及確信，承配人及其各自之最終實益擁有人（如適用）均為獨立第三方。緊隨配售事項完成後，概無承配人成為本公司之主要股東（定義見上市規則）。

有關更多詳情，請參閱本公司日期分別為2026年1月28日及2026年2月4日的公告。

除上文及本年報所披露者外，於2025年12月31日之後及直至最後實際可行日期，概無發生影響本集團的其他重大事件。

董事會報告

董事及高級管理層

自上市日期起及直至本年報日期的董事為：

執行董事

龔昕先生

非執行董事

楊健先生(董事會主席)

張權先生

劉金良先生

李陽先生

周肖虹女士

獨立非執行董事

劉欣女士

劉寧女士

付強先生

董事的履歷詳情載於下文「— 董事履歷詳情」。

根據組織章程細則，龔昕先生、劉金良先生及李陽先生將於股東週年大會上輪值退任並合資格於股東週年大會上重選連任。於股東週年大會上重選連任的董事的詳情載於將於適當時候寄發予股東的通函。

獨立非執行董事的獨立性確認

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條就其獨立性所發出的年度確認。本公司認為全體獨立非執行董事均為獨立人士。

董事履歷詳情

我們於下文載列董事的履歷詳情。

執行董事

龔昕先生

龔昕先生，39歲，為執行董事、本公司薪酬委員會成員兼本公司首席執行官。彼於2021年11月8日獲委任為本公司董事。龔先生在互聯網及出行服務擁有逾13年經驗。加入我們之前，龔先生於2020年7月至2021年5月在螞蟻科技集團股份有限公司擔任城市服務部總經理。於2015年3月至2020年7月，彼在滴滴(中國)科技有限公司先後擔任不同管理職位，包括於2018年擔任專車事業部總經理、於2016年及2017年擔任代駕事業部的總經理，以及擔任共享單車服務總經理。作為相關事業部總經理，龔先生負責多方位監督服務，包括產品、技術、增長、運營、人力資源及財務。於2011年7月至2015年3月，彼在騰訊科技(深圳)有限公司擔任高級產品經理。

龔先生分別於2008年7月及2011年6月於中國電子科技大學取得通信工程學學士學位及通信與信息系統學碩士學位。

非執行董事

楊健先生

楊健先生，64歲，為非執行董事、本公司提名委員會主席兼本公司董事會主席。彼於2024年4月10日獲委任為本公司董事。楊先生於2012年1月至2026年1月擔任吉利控股副董事長，自2003年3月起擔任吉利控股董事。楊先生自2016年11月起在深圳證券交易所上市公司浙江錢江摩托股份有限公司(證券代碼：000913)擔任副董事長。楊先生於2021年1月至2022年9月在上海證券交易所上市公司力帆科技(集團)股份有限公司(證券代碼：601777)擔任董事、於2005年6月至2022年5月在吉利汽車控股有限公司(股份代號：175(港元櫃檯)及80175(人民幣櫃檯))擔任執行董事，並於2018年10月至2020年8月在上海證券交易所上市公司湖南科力遠新能源股份有限公司(證券代碼：600478)擔任董事。

楊先生於1987年7月畢業於浙江廣播電視大學(現稱浙江開放大學)，主修管理工程。楊先生獲浙江省人事廳認可為高級經濟師，並於2007年獲中國汽車工程學會認可為高級工程師。楊先生獲中共杭州市委人才辦以及杭州市人力資源和社會保障局認可為杭州市高層次人才。

董事會報告

張權先生

張權先生，46歲，為本公司非執行董事兼本公司審核委員會成員。彼於2024年4月10日獲委任為本公司董事。張先生於2014年加入吉利控股，自2022年7月起擔任吉利控股副總裁，自2021年5月起擔任其首席財務官。在2014年至2021年期間，張先生曾任職吉利控股集團多項關鍵崗位，包括集團副CFO，集團財務管理中心總經理以及集團戰略財務中心總監等。

張先生目前任職於吉利集團內多家公司董事會，他自2026年3月起在Lotus Group International Limited擔任董事長，自2026年1月起在吉致汽車金融有限公司擔任董事長，自2025年6月起在美國納斯達克證券交易所上市公司極星汽車（代碼：PSNY）擔任董事，自2025年1月起在浙江遠程新能源商用車集團有限公司擔任董事，自2022年3月起在Smart Mobility Pte. Ltd.擔任董事等。

張先生於2002年7月獲上海財經大學頒授國際會計學學士學位。

劉金良先生

劉金良先生，59歲，為本公司非執行董事。彼於2024年4月10日獲委任為本公司董事。曾任吉利集團副總裁兼浙江吉利控股集團汽車銷售有限公司總經理、浙江吉利摩托車銷售有限公司總經理、寧波美日汽車銷售有限公司總經理、寧波銘泰汽車銷售租賃連鎖有限公司總經理、杭州優行科技有限公司董事長、杭州朗歌科技有限公司董事長、蔚星科技董事長及易易互聯科技有限公司CEO；現任重慶幸福千萬家科技有限公司董事長，重慶千里科技股份有限公司董事。

劉先生於1989年7月獲北京經濟學院（現稱首都經濟貿易大學）頒授工商管理學學士學位。

李陽先生

李陽先生，41歲，為本公司非執行董事。彼於2024年4月10日獲委任為本公司董事。李陽先生是私募股權及投資管理領域的資深專業人士，自2017年9月起於海松資本擔任高級副總裁。自2024年1月開始擔任海松資本執行董事。

李陽先生於2007年7月畢業於北京理工大學，主修生物工程學，並於2016年6月獲中國人民大學頒授工商管理學碩士學位。

周肖虹女士

周肖虹女士，45歲，為本公司非執行董事。彼於2024年4月10日獲委任為本公司董事。周女士自2022年2月起在先導（蘇州）數字產業投資有限公司擔任董事兼總經理，現任總裁一職。於2022年8月至2023年8月，周女士於湖北億咖通科技有限公司擔任董事。於2021年8月至2022年7月，周女士在蘇州高鐵新城智能網聯汽車產業發展有限公司任職總經理。

周女士於2006年7月獲中國地質大學頒授會計學學士學位。

獨立非執行董事

劉欣女士

劉欣女士，65歲，獲委任為本公司獨立非執行董事、本公司審核委員會主席兼本公司薪酬委員會成員，自上市日期起生效。劉女士於金融行業擁有逾30年經驗。劉女士自2021年5月起在深圳證券交易所上市公司浙江錢江摩托股份有限公司（證券代碼：000913）擔任獨立董事，且自2025年9月起在深圳證券交易所上市公司海南高速公路股份有限公司（證券代碼：000886）擔任獨立董事。劉女士亦分別自2020年12月及2021年10月起擔任寧波豐沃增壓科技股份有限公司及合眾財產保險股份有限公司的董事。劉女士曾自2020年5月起在中國長城資產管理股份有限公司的子公司管理部擔任高級專家，自2011年3月起在長生人壽保險有限公司北京分公司擔任總經理，及曾在中國農業銀行擔任高級講師。

劉女士於1988年6月獲陝西財經學院頒授經濟學學士學位。劉女士於2022年1月獲得深圳證券交易所認可獨立董事資格證書。

劉女士具上市規則第3.10(2)條規定的合適專業會計學或相關財務管理專業知識。其以工作經驗獲取有關知識，包括以下各項：

- 在長生人壽保險有限公司北京分公司擔任總經理，監督及管理分公司財務狀況、財務預算及風險狀況；
- 在長生人壽保險有限公司擔任董事，審閱監督年度財務報表和公司的財務預算以及風險管理及內部控制系統；
- 在中國農業銀行擔任高級講師，劉女士在此講課並組織編寫多個會計、審計及財務管理相關課題的培訓材料；

董事會報告

- 在浙江錢江摩托股份有限公司及海南高速公路股份有限公司(兩者均為於深圳證券交易所上市的公司)擔任獨立董事，劉女士參與財務報表及報告的定期檢討、監督財務申報系統以及審閱風險管理及內部控制系統；
- 擔任寧波豐沃增壓科技股份有限公司及合眾財產保險股份有限公司的獨立董事，該兩家公司均非上市公司，劉女士參與財務報表及報告的定期檢討、監督財務申報系統以及審閱風險管理及內部控制系統；
- 編輯有關財務、審計及會計相關主題的刊物，包括《新加坡金融制度》及《金融資產管理公司內部審計實務》。

劉寧女士

劉寧女士，57歲，獲委任為本公司獨立非執行董事、本公司審核委員會成員兼本公司提名委員會成員，自上市日期起生效。劉女士於證券業擁有豐富經驗，於2015年12月至2023年1月曾任招商局蛇口工業區控股股份有限公司董事會秘書，並於2023年1月至2023年12月擔任其高級顧問。劉女士現任福華通達化學股份公司董事。劉女士自2024年9月起擔任中集車輛(集團)股份有限公司(證券代碼：301039)獨立董事，並自2024年6月起擔任廣東TCL智慧家電股份有限公司(證券代碼：002668)獨立董事。劉女士自2024年1月起擔任大族激光科技產業集團股份有限公司(證券代碼：002008)獨立董事，並於2017年6月至2018年12月擔任該公司獨立董事，以及於2019年12月至2023年2月出任招商局積餘產業運營服務股份有限公司(證券代碼：001914)董事。上述四家公司全部在深圳證券交易所上市。劉女士亦於2019年12月至2023年5月擔任招商局商業房地產投資信託基金(股份代號：1503)非執行董事。

劉女士於2003年3月取得澳門科技大學工商管理碩士學位。劉女士於2004年10月獲深圳證券交易所頒發董事會秘書資格證書。

付強先生

付強先生，48歲，獲委任為本公司獨立非執行董事、本公司薪酬委員會主席兼本公司提名委員會成員，自上市日期起生效。付先生在網約車及出行服務方面約有10年經驗。付先生自2024年3月起在至像科技有限公司擔任首席執行官。在此之前，付先生於2014年4月至2023年3月在一家互聯網公司擔任多個職位，包括一個主要事業群的首席執行官。付先生於2025年10月加入蘑菇車聯信息科技有限公司，出任總裁。

付先生於2005年6月畢業於四川大學，主修無線電物理。

高級管理層履歷詳情

我們於下文載列高級管理人員的履歷詳情。

龔昕先生

龔昕先生，39歲，為本公司執行董事兼首席執行官。有關進一步詳情，請參閱上文「董事履歷詳情－執行董事」。

柳森森先生

柳森森先生，44歲，為本公司執行總裁兼首席財務官。柳先生於網約車及出行服務擁有逾9年經驗。加入我們之前，柳先生於2019年9月至2021年11月在一家公路貨運平台擔任合夥人兼首席財務官。此前，柳先生於2015年9月至2019年9月在一家領先共享出行公司擔任多個高級職位，包括擔任公司執行財務總監及其國際分部的首席財務官。此前，柳先生於2006年7月至2015年8月在德勤位於多倫多及上海的辦事處工作九年，最後職位為審計部高級經理。

柳先生於2006年6月獲得麥克馬斯特大學的學士學位，主修管理學，輔修經濟學。柳先生為美國註冊會計師協會(American Institute of Certified Public Accountants)及國際註冊內部審計師協會(Institute of Internal Auditors)會員。

強琦先生

強琦先生，48歲，為本公司首席技術官。強先生擁有逾16年軟件開發經驗。加入我們之前，強先生自2008年12月起於阿里巴巴集團內擔任多個高級職位，包括釘釘業務單元副總裁及釘釘技術委員會主席，其中彼深入參與開發釘釘的產品及服務。自2008年至2016年，強先生先後擔任阿里巴巴集團搜索技術部及阿里雲數據部的高級技術專家，於此期間，彼負責(其中包括)阿里雲的大數據基礎設施及計算平台。

強先生於2000年7月取得北方工業大學工業自動化學士學位，並於2006年3月取得浙江大學計算機科學與技術碩士學位。

劉立群先生

劉立群先生，44歲，為本公司曹操汽車中心總經理。劉先生在網約車及出行服務方面擁有逾16年經驗。加入我們之前，劉先生於2020年5月加入阿里巴巴集團，擔任高級業務拓展專家。此前，劉先生於2016年3月加入威馬汽車技術有限公司(現稱威馬汽車科技集團有限公司)，擔任銷售規劃總監兼出行事業部總經理。劉先生於2008年6月加入上海通用汽車有限公司，擔任專家顧問。

劉先生於2004年7月取得上海大學廣告學學士學位。

董事會報告

董事服務合約及委任書

執行董事

我們的執行董事已與我們訂立服務合約。委任期限自上市日期起計初步為期三年或直至上市日期後本公司第三次股東週年大會為止，以較早者為準（須根據組織章程細則及上市規則的規定退任及輪值）。任何一方均可通過發出不少於三個月的書面通知終止協議。執行董事無權根據其服務合約以執行董事的身份收取任何薪酬。

非執行董事

各非執行董事已與我們訂立委任書。委任期限自上市日期起計初步為期三年或直至上市日期後本公司第三次股東週年大會為止，以較早者為準（須根據組織章程細則及上市規則的規定退任及輪值）。任何一方均可通過發出不少於三個月的書面通知終止協議。非執行董事無權根據彼等各自的委任書以非執行董事的身份收取任何薪酬及福利。

獨立非執行董事

各獨立非執行董事已與我們訂立委任書。委任期限自上市日期起計初步為期三年或直至上市日期後本公司第三次股東週年大會為止，以較早者為準（須根據組織章程細則及上市規則的規定退任）。任何一方均可通過發出不少於三個月的書面通知終止協議。根據彼等的委任書，各獨立非執行董事均有權收取每年固定酬金。

除上文所披露者外，概無董事與本集團任何成員公司訂立或擬訂立服務合約，惟於一年內屆滿或可由僱主終止而毋須支付賠償（法定賠償除外）的合約除外。

各董事於報告期內的薪酬詳情載列於本年報合併財務報表附註40。

董事於重大交易、安排及合約的權益

本公司並無就本集團的業務參與訂立於報告期末或報告期任何時間內生效而本公司董事直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排及合約。

董事收購股份或債權證的權利

除本節下文「— 首次公開發售前股份激勵計劃」所披露者外，於報告期內，並無向任何董事或其各自的配偶或18歲以下的子女授出任何權利，使其可藉購入本公司股份或債權證而獲益，該等人士亦未行使任何該等權利；而本公司或其任何附屬公司或控股公司或控股公司的附屬公司並無訂立任何安排，使董事、其各自配偶或18歲以下的子女可獲取任何其他法人團體的該等權利。

董事於競爭業務的權益

本公司非執行董事周肖虹女士自2022年2月起在先導（蘇州）數字產業投資有限公司擔任董事兼總經理，現任總裁一職。此外，本公司獨立非執行董事付強先生於2025年10月加入蘑菇車聯信息科技有限公司，擔任總裁一職。該等公司的業務涵蓋（其中包括）自動駕駛相關業務，可能與本集團業務構成競爭。

周肖虹女士及付強先生並未參與本公司的日常管理及營運。因此，周肖虹女士及付強先生於上述公司擔任的職務不會引發上市規則第8.10條項下的任何重大競爭問題。

除上文所披露者外，於報告期，概無董事及彼等各自的緊密聯繫人於直接或間接與本集團業務構成競爭或可能構成競爭的任何業務（本集團業務除外）中擁有任何權益。

酬金政策

董事收取的薪酬包括薪金、酌情花紅、以股份為基礎的酬金開支及其他實物福利。

本公司已根據上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會。薪酬委員會的主要職責為審閱應付董事及其他高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他補償的條款並向董事會作出建議。董事會會在薪酬委員會的意見下，考慮可比公司支付的薪金、董事及高級管理層投入的時間及承擔的職責以及本集團的業績，審閱並釐定有關薪酬及薪酬待遇。

董事及五名最高薪酬人士於報告期的酬金詳情載於本年報合併財務報表附註40及7。

於報告期，概無董事放棄任何酬金。概無向董事或五名最高薪酬人士支付酬金作為加入本集團或於加入本集團後的獎勵。於報告期，董事或前任董事概無因失去本集團任何成員公司的董事職位或與本集團任何成員公司的事務管理有關的任何其他職位而向其支付或應收任何補償。

董事會報告

退休及僱員福利計劃

本集團僅設有界定供款退休計劃。根據中國相關規則及法規，本集團的中國僱員須參加中國有關市級與省級政府組織的多項界定供款退休福利計劃，據此，本集團及其中國僱員須每月按僱員薪金的百分比向該等計劃作出供款。除每月供款外，本集團無須就其僱員承擔退休及其他退休後福利的支付責任。該等計劃的資產與本集團其他資產分開持有，並由政府獨立管理的基金保管。

本集團的中國僱員有權參與政府監督的多項住房公積金、醫療保險及其他社會保險計劃。本集團每月按該等僱員薪金的若干百分比向該等基金作出供款（受若干上限規限）。本集團就該等基金的責任限於每年的應付供款。

該等供款乃支付予相關勞動及社會福利部門，並於產生時支銷。

於報告期，概無動用沒收供款以抵銷本集團對上述社會保障計劃的供款。

本公司退休及僱員福利計劃的詳情載列於本年報合併財務報表附註7。

獲准許的彌償條文

報告期內，本公司為其董事及高級管理人員投保了適當的責任保險。

根據組織章程細則及適用的法律法規，各董事因其履行職務而招致或蒙受或與之相關的所有法律行動、成本、費用、虧損、賠償及開支，均可從本公司資產中獲得彌償及保障。

董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團的股份、相關股份及債券中擁有的權益及淡倉

根據通過線上權益披露(DION)系統提交的存檔通知，就董事所知，截至2025年12月31日，董事及最高行政人員於本公司或任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的任何股份、相關股份及債券中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的權益或淡倉（包括根據證券及期貨條例有關條文當作或視為擁有的權益及淡倉），或根據證券及期貨條例第352條規定須登記於該條例所指本公司登記冊的權益或淡倉，或根據上市規則所載標準守則規定須知會本公司及聯交所的權益或淡倉如下：

於本公司股份的權益

董事或最高行政人員姓名	身份／權益性質	所持股份數目 ⁽¹⁾	佔本公司權益 概約百分比
龔昕	實益擁有人 ⁽²⁾	14,599,698 (L)	2.58%
劉金良	實益擁有人 ⁽²⁾	5,555,556 (L)	0.98%

附註：

- (1) 字母「L」代表於股份的好倉。
- (2) 此處所列董事的實益擁有權指根據首次公開發售前股份激勵計劃授予彼等的購股權的相關股份，惟須遵守該等購股權的條件（包括歸屬條件）。

除上文所披露者外，就董事所知，截至2025年12月31日，本公司概無董事或最高行政人員擁有或被視為擁有本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份或債券中的任何權益或淡倉，而該等權益或淡倉根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所（包括根據證券及期貨條例有關條文彼等被當作或視為擁有的權益及淡倉）；或根據證券及期貨條例第352條規定須載入本公司所存置的登記冊；或根據標準守則規定須知會本公司及聯交所。

主要股東於股份及相關股份中的權益及淡倉

根據通過線上權益披露(DION)系統提交的存檔通知，就董事所知，截至2025年12月31日，以下人士（董事及本公司最高行政人員除外）於股份或相關股份中擁有須根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文向本公司披露記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條存置的登記冊內的權益或淡倉：

主要股東名稱	身份／權益性質	持有股份數目 ⁽¹⁾	佔本公司股 權概約百分比
李先生 ⁽²⁾	受控法團權益	414,971,000 (L)	73.41%
	表決權委託安排權益 ⁽³⁾	21,403,500 (L)	3.79%
Ugo Investment Limited ⁽²⁾	實益擁有人	414,971,000 (L)	73.41%
	表決權委託安排權益 ⁽³⁾	21,403,500 (L)	3.79%
相城相行創投 ⁽⁴⁾	實益擁有人	41,609,000 (L)	7.36%

董事會報告

附註：

- (1) 字母「L」代表該人士在股份中的好倉。
- (2) Ugo Investment Limited由李先生全資擁有。
- (3) 根據表決權委託協議，Oceanpine Marvel委託Ugo Investment Limited行使其持有的股份所附帶的表決權。
- (4) 相城相行創投的普通合夥人為蘇州市相城創業投資有限責任公司（「相城創投」），相城創投由蘇州市相城金融控股（集團）有限公司全資擁有，而蘇州市相城金融控股（集團）有限公司由蘇州市相城國有資本投資有限公司全資擁有。蘇州市相城國有資本投資有限公司為蘇州市相城區人民政府國有資產監督管理辦公室控制的國有企業。超過三分之一的有限合夥權益由(i)蘇州環秀湖壹號投資有限公司（其由蘇州高鐵新城創新創業投資有限公司全資擁有，而蘇州高鐵新城創新創業投資有限公司則由蘇州高鐵新城國有資產控股（集團）有限公司全資擁有，蘇州高鐵新城國有資產控股（集團）有限公司為蘇州高鐵新城管理委員會控制的國有企業），及(ii)蘇州市相城區人民政府國有資產監督管理辦公室透過其兩家間接全資擁有的附屬公司（即相城創投及蘇州市相城實業投資有限公司）持有。根據證券及期貨條例，相城創投、蘇州市相城金融控股（集團）有限公司、蘇州市相城國有資本投資有限公司、蘇州環秀湖壹號投資有限公司、蘇州高鐵新城創新創業投資有限公司及蘇州高鐵新城國有資產控股（集團）有限公司各自被視為於相城相行創投持有的股份中擁有權益。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日，就董事及本公司最高行政人員所知，概無任何其他人士（並非董事或本公司最高行政人員的人士）於本公司股份或相關股份擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部須披露的權益或淡倉，或根據證券及期貨條例第336條規定須記入該條所述本公司須保存登記冊之權益或淡倉。

首次公開發售前及首次公開發售後股份激勵計劃

首次公開發售前股份激勵計劃

首次公開發售前股份激勵計劃於2022年11月獲本公司批准及採納，並不時修訂。由於首次公開發售前股份激勵計劃不涉及在上市後授予股份，故其不受上市規則第十七章條文規限。

以下為首次公開發售前股份激勵計劃的主要條款概要：

目的

首次公開發售前股份激勵計劃的目的是通過將本集團員工的個人利益與股東的利益聯繫起來，並通過向該等表現出色的個人提供獎勵，以促進本公司的成功並提升其價值，從而為股東產生豐厚回報。

獎勵類型

首次公開發售前股份激勵計劃既規定授予購股權以購買股份，也規定其他類型的獎勵（「獎勵」），由首次公開發售前股份激勵計劃的管理人在授予時釐定。

合資格參與者

本公司向管理人確定的僱員、董事及其他人士授出獎勵。

最高股份數目

根據首次公開發售前股份激勵計劃授出的所有獎勵可發行的最高股份總數為55,555,600股。

歸屬時間表及績效目標

除非董事會另行批准，否則每筆授予的歸屬時間表為四年，每筆授予可在授出日期的一週年開始歸屬，每年歸屬的最高購股權數目為該筆授予的25%。

管理人可酌情設定績效目標或其他歸屬標準，而該等績效目標或歸屬標準（取決於達致的程度）將釐定授予或支付予參與者的獎勵的數目或價值。

行使購股權

管理人釐定每項獎勵的行使價，並在相關獎勵協議中規定。原則上，購股權僅在本公司在證券交易所上市後才能行使，倘已歸屬及可行使的購股權在管理人在授予時釐定的時間之前未獲行使，則將告終止。

首次公開發售前股份激勵計劃項下已授出但尚未行使購股權

根據首次公開發售前股份激勵計劃將予發行的相關股份總數上限為55,555,600股股份。截至2025年12月31日，根據首次公開發售前股份激勵計劃授出的尚未行使購股權相關的股份數目為31,873,803股股份，相當於截至2025年12月31日已發行股份約5.64%。截至2025年12月31日，本公司已根據首次公開發售前股份激勵計劃有條件地向703名參與者授出購股權，而有關購股權尚未行使。首次公開發售前股份激勵計劃下所有購股權已於2022年11月30日至2025年6月10日（包括首尾兩日）授出，於上市後並無根據首次公開發售前股份激勵計劃可供授出的購股權。

董事會報告

下表概述截至2025年12月31日與本公司根據首次公開發售前股份激勵計劃授予董事及其他承授人的尚未行使購股權相關的股份數目。

姓名	職位	授出日期	歸屬期	到期日	行使價 (人民幣元)	截至	截至	截至	截至	截至	截至	
						2025年 1月1日	2025年 12月31日	2025年 12月31日	緊接行使 日期前股份 加權平均 收市價 (港元)	2025年 12月31日	2025年 12月31日	2025年 12月31日
						尚未行使 購股權相關 股份數目	止年度 已授出 購股權數目	止年度 已行使 購股權數目	止年度 收市價 購股權數目	止年度 已失效 購股權數目	止年度 已註銷 購股權數目	尚未行使 購股權相關 股份數目
董事												
龔昕先生	執行董事兼首席 執行官	2022年12月9日	附註1	2032年1月10日	1.692	10,147,619	-	10,147,619	29.9	-	-	-
		2022年12月24日	附註2	2032年1月10日	1.692	5,073,810	-	-	-	-	-	5,073,810
		2022年12月30日	附註3	2032年1月10日	18.54	2,775,000	-	-	-	-	2,775,000	-
劉金良先生	非執行董事	2023年6月7日	附註3	2032年1月10日	1.692	5,555,556	-	-	-	-	-	5,555,556
小計						<u>23,551,985</u>	<u>-</u>	<u>10,147,619</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2,775,000</u>	<u>10,629,366</u>
其他承授人												
其他承授人	本集團僱員(包括 高級管理層)	2022年11月30日至2025年 6月10日(附註7)	附註4	2032年1月10日	1.692	28,199,127	5,867,037	10,771,301	29.2	2,314,634	-	20,980,229
	關聯實體僱員	2024年10月23日至2025年 6月10日(附註7)	附註5	2032年1月10日	1.692	120,000	232,120	-	-	87,912	-	264,208
	服務提供者	2024年11月14日至2025年 3月4日(附註7)	附註6	2025年11月13日至 2026年3月3日	0.0001	90,000	118,931	208,931	36.0	-	-	-
小計						<u>28,409,127</u>	<u>6,218,088</u>	<u>10,980,232</u>	<u>-</u>	<u>2,402,546</u>	<u>-</u>	<u>21,244,437</u>
總計						<u>51,961,112</u>	<u>6,218,088</u>	<u>21,127,851</u>	<u>-</u>	<u>2,402,546</u>	<u>2,775,000</u>	<u>31,873,803</u>

附註：

- (1) 於授出日期、截至2023年6月1日、2024年6月1日及2025年6月1日分別歸屬該等購股權的27.35%、27.35%、22.65%及22.65%，惟須待達成特定績效目標（包括本集團財務指標）後方可作實。
- (2) 該等購股權的歸屬條件為上市及達成特定績效目標。
- (3) 該等購股權須於授出日期歸屬。
- (4) 該等購股權將(i)於授出日期悉數歸屬，(ii)於最多四年期間內分四批歸屬，部分首批購股權於授出日期歸屬，(iii)基於本集團財務指標，於達成若干績效目標後歸屬，或(iv)於上市後歸屬。
- (5) 該等購股權將(i)基於本集團財務指標，於達成若干績效目標後分批歸屬，或(ii)於上市後歸屬。
- (6) 該等購股權的歸屬條件為上市及達成與承授人完成指定任務相關的特定績效目標。
- (7) 於2025年1月15日、2025年3月4日及2025年6月10日授出的購股權的公允價值分別為每份購股權人民幣36.70元、人民幣38.39元及人民幣36.76元。有關估計購股權公允價值時所採用的會計標準及政策，請參閱本年報合併財務報表附註34。

報告期內就根據首次公開發售前股份激勵計劃授出的所有購股權可能發行的股份約佔報告期內已發行股份加權平均數的0.97%。

首次公開發售後股份激勵計劃

股份激勵計劃於2026年2月27日（「採納日期」）獲本公司批准及採納。股份激勵計劃的條款符合上市規則第十七章的條文。

以下為股份激勵計劃的主要條款概要：

目的

股份激勵計劃的目的包括：(a)認可及獎勵合資格參與者（定義見下文）對本集團的貢獻；(b)吸引及挽留最優秀的人才，為彼等提供獲取本公司專有權益的機會；及(c)鼓勵合資格參與者積極工作，提高本公司及其股份的價值，使該等合資格參與者與本集團的利益一致，並進一步促進本集團業務的成功。

獎勵類型

股份激勵計劃項下的獎勵包括由董事會或其授權代表釐定的購股權或受限制股份單位（「受限制股份單位」）（「獎勵」）。

合資格參與者

可能獲選成為股份激勵計劃承授人的合資格參與者為作為僱員參與者、關聯實體參與者或服務提供者的任何個別人士或企業實體（倘適用）（統稱「合資格參與者」）。

董事會報告

最高股份數目

除非本公司根據計劃規則獲股東批准，否則就根據股份激勵計劃將授出之所有獎勵及根據任何其他股份計劃將授出之所有購股權及股份獎勵可予發行之股份總數為58,144,021股，即不得超逾於採納日期之已發行股份（不包括庫存股）總數的10%（「計劃授權限額」）。根據股份激勵計劃可予發行之股份總數為58,144,021股，佔截至本年報日期本公司已發行股本（不包括庫存股）約10%。

在遵守上文規定的情況下，除非本公司根據計劃規則獲股東批准，否則就根據股份激勵計劃將授予服務提供者之所有獎勵及根據任何其他股份計劃將授予服務提供者之所有購股權及股份獎勵可予發行之股份總數為5,814,402股，即不得超逾於採納日期之已發行股份（不包括庫存股）總數的1%（「服務提供者分項限額」）。為免生疑問，服務提供者分項限額定於計劃授權限額範圍內。

承授人的最高權利

倘向合資格參與者授出獎勵會導致就於直至有關授出日期（包括該日）止12個月期間內授予該人士的所有獎勵（不包括根據股份激勵計劃條款已失效或撤回的任何獎勵）而已發行及將予發行的股份合共佔本公司已發行股份（不包括庫存股）總數超過1%，則有關授出須根據上市規則經股東於股東大會上另行批准，同時有關合資格參與者及其緊密聯繫人（或倘若合資格參與者為關連人士，則其聯繫人）須放棄投票。

授出獎勵

董事會或其授權代表可按其不時釐定之形式發出獎勵函向合資格參與者授出獎勵，要求合資格參與者承諾按授出條款持有獎勵，並受股份激勵計劃條款約束（「獎勵函」）。獎勵函須訂明授出獎勵之條款，包括：(a)獎勵是否為購股權及／或受限制股份單位形式；(b)與獎勵相關的股份數目；(c)歸屬日期及歸屬全部或部分獎勵須達致的任何條件、限制或局限（包括但不限於獎勵所附績效目標及回撥機制）；(d)（倘屬購股權獎勵）行權價及行使期，以及（倘屬受限制股份單位獎勵）購買價（如有）；及(e)就特定獎勵或整體可能施加之任何其他條款，惟有關條款不得與股份激勵計劃之任何其他條款及條件不一致。

除非董事會或其授權代表另行決定並於獎勵函列明，否則承授人毋須於申請或者接納獎勵時支付任何金額。

獎勵歸屬

董事會或其授權代表可於股份激勵計劃有效期內，在遵守所有適用法律的情況下，不時決定計劃項下將歸屬獎勵的歸屬期、歸屬標準及條件或期限，前提是獎勵的歸屬期不得短於12個月，惟董事會或其授權代表可於股份激勵計劃規定的情況下決定授予僱員參與者的獎勵的歸屬期可短於12個月。

在遵守上文規定的情況下，董事會或其授權代表可自行全權酌情決定，並且在遵循其選定的條款及條件下，加快獎勵的歸屬進程，惟須符合獎勵函或其他相關文件的條款。

授出購股權的行使期

行使期指董事會或其授權代表將釐定及通知各承授人有關承授人可行使該購股權之期間。該期間可於授出日期後的任何日期開始，且在任何情況下不得遲於自授出日期起計10年結束，惟須受限於其中所載的提前終止條文。

行權價、購買價及釐定基準

任何購股權之行權價由董事會或其授權代表全權酌情釐定後知會承授人（可根據計劃規則作出任何調整），惟不可低於以下的最高者：(i)於授出日期（須為營業日）聯交所每日報價表所列股份收市價；(ii)緊接授出日期前五個營業日聯交所每日報價表所列股份平均收市價；及(iii)股份面值。

受限制股份單位（如有）的購買價將載列於獎勵函，並將由董事會或其授權代表經考慮股份激勵計劃目的、本公司利益及承授人的個人情況後全權酌情釐定。

期限

股份激勵計劃自採納日期起計十年內有效，惟可由董事會或其授權代表按照計劃規則決定提早結束，此後不得授出其他獎勵，但計劃的條文在所有其他方面仍全面有效，且於股份激勵計劃期限內授出的獎勵可根據其授出條款繼續生效及行使。

股份激勵計劃於報告期後獲採納。股份激勵計劃的剩餘年期約為10年。

董事會報告

股權掛鈎協議

除本節上文「—首次公開發售前股份激勵計劃」所披露者外，本集團於報告期內概無訂立任何其他股權掛鈎協議，於報告期末亦無存在任何其他股權掛鈎協議。

關連交易

持續關連交易

於上市後，根據上市規則第十四A章，本集團成員公司與本公司關連人士之間的持續交易已成為本公司的持續關連交易。截至2025年12月31日止年度，本集團的部分獲豁免及不獲豁免持續關連交易的詳情載列如下。於報告期內，本集團在進行相關交易時，已遵循相關框架協議項下的定價政策及條款。

部分獲豁免持續關連交易

1. 旅行代理服務框架協議

我們於2025年4月17日與吉利商務訂立旅行代理服務框架協議（「旅行代理服務框架協議」），該公司於報告期內由李先生控制，並已於2026年3月24日成為本公司的間接全資附屬公司（有關詳情請參閱本節下文「—其他關連交易—收購吉利商務全部股權」），據此，吉利商務將向我們提供若干商務旅行服務（包括但不限於預訂機票、住宿及其他交通方式），而作為回報，我們則須根據旅行代理服務框架協議支付服務費。旅行代理服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

除機票、住宿及／或其他交通方式的費用外，我們就吉利商務所提供的服務而應付的旅行代理費用將按固定服務費收取。預訂火車票及酒店的固定服務費預計約為人民幣10元，而預訂航班的固定服務費約為人民幣12元至人民幣18元（視乎預訂方式，例如通過應用程序、電話或電郵）。我們就每次預訂應付的服務費金額以現行市場費率為準，乃考慮到(i)預訂渠道（線上或線下）、(ii)航班類型（國際或國內）、(iii)住宿地點及／或(iv)酒店是否在吉利商務的合作網絡內，並須與吉利商務就類似服務向獨立第三方收取的服務費一致。

截至2027年12月31日止三個年度，我們根據旅行代理服務框架協議應付予吉利商務的服務費的年度上限分別為人民幣19.8百萬元、人民幣25.7百萬元及人民幣30.8百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣16.9百萬元。

2. 網約車服務框架協議

我們於2025年4月14日、2025年5月16日、2024年12月19日、2025年4月14日及2025年1月9日分別與李先生控制的公司吉利科技集團有限公司(「吉利科技」)、吉利控股、浙江銘泰時代科技集團有限公司(「銘泰科技」)、遠程商用車科技有限公司(「遠程」)及武漢路特斯科技有限公司(「路特斯科技」)訂立網約車服務框架協議(「網約車服務框架協議」)。據此，我們將向吉利科技及其附屬公司及30%受控公司(「吉利科技集團」)、吉利控股及其附屬公司及30%受控公司(「吉利控股集團」)、銘泰科技及其附屬公司及30%受控公司(「銘泰科技集團」)、遠程以及其附屬公司及併表聯屬實體(「遠程集團」)以及路特斯科技及其附屬公司(「路特斯科技集團」)提供網約車服務，而作為回報，吉利科技集團、吉利控股集團、銘泰科技集團、遠程集團及路特斯科技集團則須根據網約車服務框架協議支付服務費。網約車服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

吉利科技集團、吉利控股集團、銘泰科技集團、遠程集團及路特斯科技集團應付予我們的網約車服務費將根據我們的網約車定價政策收取。吉利科技集團、吉利控股集團、銘泰科技集團、遠程集團及路特斯科技集團就車程應付的服務費金額乃按(i)車型、(ii)基本費用、(iii)車程總時長、(iv)行車距離及(v)就超出一定距離收取額外收費而計算得出，並須與我們就類似服務向獨立第三方收取的服務費一致。

截至2027年12月31日止三個年度，吉利科技集團、吉利控股集團、銘泰科技集團、遠程集團及路特斯科技集團根據網約車服務框架協議應付予我們的服務費總額的年度上限分別為人民幣19.4百萬元、人民幣25.3百萬元及人民幣32.8百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣7.2百萬元。

3. 汽車保險服務框架協議

我們於2024年9月13日與合眾財產保險股份有限公司(「合眾財險」，吉利控股持有約33.3%權益的公司)訂立汽車保險服務框架協議(「汽車保險服務框架協議」)。據此，合眾財險將為我們在若干城市(按訂約方不時所協定)的車輛提供保險保障。保險保障包括強制汽車交通意外責任保險及其他類別商業汽車保險(例如汽車損失及損壞和第三方責任保險)。作為回報，我們則須根據汽車保險服務框架協議支付服務費。汽車保險服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

董事會報告

我們向合眾財險應付的汽車保險服務費，將參考類似保險保障的現行市場費率、所投保車型、投保汽車的數量、與任何汽車意外有關的情況，以及我們於承保期內在委聘範圍內城市的保單數量及提出的保險索賠而釐定。服務費須與合眾財險就類似保單向獨立第三方收取的服務費一致。

截至2027年12月31日止三個年度，我們根據汽車保險服務框架協議應付予合眾財險的保險服務費的年度上限分別為人民幣40百萬元、人民幣50百萬元及人民幣50百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣18.3百萬元。

4. 業務及研發支持服務框架協議

我們於2024年12月19日與本公司的關連附屬公司蘇州曹智汽車有限公司（「曹智公司」）簽訂了業務及研發支持服務框架協議（「業務及研發支持服務框架協議」），據此，本集團的其他成員公司將提供不同業務及研究及開發（「研發」）支持服務，包括但不限於向曹智公司提供業務支持、營銷服務、諮詢服務、技術諮詢服務及研發服務，而作為回報，曹智公司將根據業務及研發支持服務框架協議向本集團其他成員公司支付服務費。業務及研發支持服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

曹智公司向本集團其他成員公司應付的業務及研發支持服務費，由多種因素釐定，包括但不限於所需服務的性質、提供有關服務的次數及人工成本。服務費將參考有關服務的總成本加上不超過8%的合理利潤率進行計算，此乃參考獨立第三方就類似服務收取的費用而釐定。

截至2027年12月31日止三個年度各年，曹智公司根據業務及研發支持服務框架協議應付予本集團其他成員公司的業務及研發支持服務費的年度上限均為人民幣33百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣27.5百萬元。

5. 客戶推薦服務框架協議

我們於2024年11月6日與吉利控股的附屬公司浙江智慧普華融資租賃有限公司(「浙江智慧普華」)訂立客戶推薦服務框架協議(「客戶推薦服務框架協議」)，據此，我們同意(i)將有融資需要的曹操品牌汽車的合資格買家推薦予浙江智慧普華、(ii)幫助收集相關資料及文件(例如銀行賬單及財產證書)、進行身份驗證及見證相關文件簽署，以便浙江智慧普華進行信貸評估及(iii)協助(其中包括)為浙江智慧普華申請或登記車牌及購買或重續保險等事宜。作為回報，浙江智慧普華將向我們支付服務費。我們已同意作為浙江智慧普華(作為出租人)與買家(作為承租人)訂立的融資租賃協議的訂約方，以促成融資租賃安排。客戶推薦服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

經計及具體融資租賃安排、買家向我們支付的首付款金額、分期付款次數及貸款本金，浙江智慧普華將向我們支付的服務費約為須予融資租賃的曹操品牌汽車購買金額的0.5%至3%。

截至2027年12月31日止三個年度，浙江智慧普華根據客戶推薦服務框架協議應付予我們的服務費的年度上限分別為人民幣6.9百萬元、人民幣9.7百萬元及人民幣12.9百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額為零。

6. 汽車零部件採購框架協議

我們於2024年9月10日及2025年4月14日分別與吉利控股的附屬公司領悟汽車技術(重慶)有限公司(「領悟汽車技術」)及李先生最終控制的公司浙江翼真汽車有限公司(「翼真汽車」)訂立汽車零部件採購框架協議(「汽車零部件採購框架協議」)，據此，領悟汽車技術及翼真汽車同意向我們供應汽車零部件。作為回報，我們須向領悟汽車技術及翼真汽車支付所採購汽車零部件的購買價。汽車零部件採購框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

我們向領悟汽車技術及翼真汽車應付的購買價將按(i)所採購的具體汽車零部件(如零部件的相應車型)及(ii)所採購的汽車零部件數量而定。在任何情況下，我們向領悟汽車技術及翼真汽車支付的購買價應不遜及相若於領悟汽車技術及翼真汽車向獨立第三方提供相同汽車零部件的價格。

董事會報告

截至2027年12月31日止三個年度，我們根據汽車零部件採購框架協議應付予領悟汽車技術及翼真汽車的購買金額的年度上限分別為人民幣30百萬元、人民幣35百萬元及人民幣35百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣24.7百萬元。

7. 技術服務框架協議

我們於2025年4月30日與李先生控制的公司重慶睿藍汽車科技有限公司（「重慶睿藍汽車科技」）的附屬公司重慶睿藍汽車研究院有限公司（「重慶睿藍研究院」）訂立技術服務框架協議（「技術服務框架協議」），據此，重慶睿藍研究院及其附屬公司（「重慶睿藍研究院集團」）將為我們部署的車輛（包括曹操60及其他現有車型（如楓葉80V）以及未來車型）提供與汽車優化相關的技術服務及相關技術支援。重慶睿藍研究院集團亦將為我們開發新車型。作為回報，我們則須根據技術服務框架協議支付服務費。技術服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

我們就重慶睿藍研究院所提供服務應付的技術費將由多項因素釐定，包括但不限於(i)開發成本、(ii)人工成本、(iii)服務項目管理費及(iv)與技術服務相關的額外費用（如適用），並須與重慶睿藍研究院就類似服務向獨立第三方收取的服務費一致。

截至2027年12月31日止三個年度，我們根據技術服務框架協議應付予重慶睿藍研究院的服務費的年度上限分別為人民幣13百萬元、人民幣33百萬元及人民幣23百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣8.1百萬元。

8. 二手車銷售框架協議

我們於2024年10月9日及2024年9月14日分別與(i)浙江濟底的附屬公司安徽吉楓循環科技產業有限公司（「安徽吉楓」）及(ii)吉利控股的附屬公司浙江吉信資源循環科技有限公司（「浙江吉信」）訂立二手車銷售框架協議（「二手車銷售框架協議」），據此，安徽吉楓及浙江吉信同意在我們無法為若干車輛覓得合適買家的情況下向我們採購該等二手車，而作為回報，安徽吉楓及浙江吉信應根據二手車銷售框架協議向我們支付車輛的購買價。二手車銷售框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

我們將參考多項因素釐定購買價，包括但不限於汽車型號、汽車狀況及製造年份。安徽吉楓及浙江吉信應付予我們的汽車購買價應與獨立第三方就類似二手車應付予我們的價格相若。

截至2027年12月31日止三個年度各年，安徽吉楓及浙江吉信根據二手車銷售框架協議應向我們支付的購買金額的年度上限均為人民幣126百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣98.1百萬元。

9. 電池銷售框架協議

我們於2025年3月13日與吉利控股的附屬公司杭州易能電池管理技術有限公司（「杭州易能」）訂立電池銷售框架協議（「電池銷售框架協議」），據此，我們將向杭州易能銷售換電車的電池，作為回報，杭州易能則須根據電池銷售框架協議支付所購買電池的購買價。杭州易能可訂立融資租賃協議為其購買電池提供資金，在此情況下，我們同意於有需要時成為該協議的訂約方以促成融資租賃安排。電池銷售框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

向杭州易能的電池售價將按換電定制車的電池購買成本收取。

截至2027年12月31日止三個年度各年，杭州易能根據電池銷售框架協議應付予我們的購買金額的年度上限均為人民幣116.8百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額為零。

10. 營銷服務框架協議

本公司於2025年11月20日與吉利控股的附屬公司易易互聯科技有限公司（「易易互聯」）訂立營銷服務框架協議（「營銷服務框架協議」），自2026年1月1日起至2028年12月31日止為期三年，據此，本集團將就易易互聯及／或其聯繫人於中國運營的換電服務之推廣及用戶獲取事宜，向易易互聯及／或其聯繫人提供若干營銷服務。

易易互聯及／或其聯繫人應付本集團的服務費用，將基於(i)人工成本；(ii)活動籌備及發放補貼；(iii)項目管理費用；及(iv)其他營銷服務相關費用來確定。

截至2028年12月31日止三個年度各年，易易互聯及／或其聯繫人根據營銷服務框架協議應付予本集團的服務費的年度上限均為人民幣6.5百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣2.9百萬元，屬上市規則第14A.76(1)(a)條項下的最低豁免水平內。

董事會報告

不獲豁免持續關連交易

11. 汽車採購框架協議

我們於2025年4月30日、2025年4月14日及2025年5月22日分別與重慶睿藍汽車科技的附屬公司重慶睿藍汽車銷售有限公司（「重慶睿藍汽車銷售」）、李先生控制的公司浙江翼真汽車銷售有限公司（「翼真汽車銷售」）及吉利控股的附屬公司領吉汽車商貿有限公司（「領吉汽車」）訂立汽車採購框架協議（「汽車採購框架協議」），據此，(i) 重慶睿藍汽車銷售將向我們銷售定制車及Robotaxi汽車、(ii) 翼真汽車銷售將向我們銷售LEVC品牌下的汽車及(iii) 領吉汽車將向我們銷售甲醇電池混合動力汽車、領克Z10汽車、銀河L6 EM-i汽車及我們可能因應業務營運需要採購的其他汽車，而作為回報，我們須就所購買的汽車向重慶睿藍汽車銷售、翼真汽車銷售及領吉汽車支付購買價。汽車採購框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

本集團向重慶睿藍汽車銷售購買楓葉80V及向翼真汽車銷售購買LEVC TX5應付的購買價將按(i)所購汽車的車型及規格、(ii)車內將予安裝的硬件及(iii)訂車量而定。

本集團向領吉汽車購買甲醇電池混合動力汽車、銀河L6 EM-i汽車及我們可能因應業務營運需要採購的任何其他汽車應付的購買價將按(i)所購汽車的車型及規格及(ii)訂車量而定。

本集團向領吉汽車購買領克Z10汽車以及向重慶睿藍汽車銷售購買Robotaxi汽車應付的購買價將按(i)所購汽車的車型及規格、(ii)車輛內擬安裝的硬件及(iii)訂車量而定。

曹智公司就購買曹操品牌汽車（包括曹操60）應付重慶睿藍汽車銷售的購買價須以成本加不超過5%的合理利潤率釐定。

截至2027年12月31日止三個年度，我們（包括曹智公司及本集團其他成員公司）根據汽車採購框架協議應付予重慶睿藍汽車銷售、翼真汽車銷售及領吉汽車的購買金額的年度上限分別為人民幣3,746.7百萬元、人民幣5,060.6百萬元及人民幣6,867.8百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣1,486.6百萬元。

12. PBV汽車採購框架協議

我們於2024年12月19日與曹智公司訂立汽車採購框架協議(「**PBV汽車採購框架協議**」)，據此，曹智公司將向本集團其他成員公司出售由其獨家管理的曹操品牌定制車，而作為回報，我們則須向曹智公司支付購買汽車的購買價。PBV汽車採購框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

本集團其他成員公司就向曹智公司購買曹操品牌汽車應付的購買價將按(i)曹智公司向重慶睿藍汽車銷售支付該等汽車的購買價、(ii)向曹智公司購買的車輛是否內置電池、(iii)曹智公司就設計、開發及營銷定制車所耗費的開支、(iv)運營曹操品牌的開支、(v)將採購的汽車數量及(vi)不超過10%的利潤率而定。

截至2027年12月31日止三個年度，本集團其他成員公司根據PBV汽車採購框架協議應付曹智公司的購買價的年度上限分別為人民幣1,388.5百萬元、人民幣1,044.7百萬元及人民幣1,184.1百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣799.7百萬元。

13. 電池服務框架協議

我們於2025年3月13日及2025年4月30日分別與杭州易能及重慶睿藍汽車銷售訂立電池服務框架協議(「**電池服務框架協議**」)，據此，杭州易能及重慶睿藍汽車銷售將提供電池租賃及配套服務，向我們出租電池，而作為回報，我們則須根據電池服務框架協議支付服務費。電池服務框架協議的期限自上市日期起計，並將於2027年12月31日屆滿，在符合上市規則的前提下，可經訂約方雙方同意續訂。

我們就杭州易能及重慶睿藍汽車銷售提供的電池服務應付的電池服務費將按照現行市場費率收取，並須與杭州易能及重慶睿藍汽車銷售就租賃具類似容量及輸出量的電池向獨立第三方收取的服務費一致。電池服務費折扣將適用於批量訂單。

截至2027年12月31日止三個年度，我們根據電池服務框架協議應付予杭州易能及重慶睿藍汽車銷售的服務費的年度上限分別為人民幣293.4百萬元、人民幣324百萬元及人民幣351.7百萬元。截至2025年12月31日止年度的實際交易金額約為人民幣245.1百萬元。

董事會報告

獨立非執行董事及核數師的年度審閱

獨立非執行董事已審閱上文概述的持續關連交易，並確認該等持續關連交易乃按以下基準訂立：

- (a) 於本集團的日常及一般業務過程中進行；
- (b) 按正常商業條款或更佳條款進行；及
- (c) 根據規管該等交易的相關協議進行，條款屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益。

核數師已根據香港會計師公會頒佈的香港鑒證業務準則第3000號（經修訂）「歷史財務資料審計或審閱以外的鑒證業務」並參照實務說明第740號（經修訂）「關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」就持續關連交易執行相關程序。根據上市規則第14A.56條，核數師已就本年報中本集團披露的持續關連交易發出無保留意見的函件，該函件載有其發現及結論。

核數師已於致董事會的函件中確認，就於報告期內訂立的上述持續關連交易而言：

- (a) 核數師並無注意到任何事宜令其認為所披露的持續關連交易未經本公司董事會批准；
- (b) 就本集團提供貨品或服務所涉及的交易，核數師並無注意到任何事宜令其認為持續關連交易未在各重大方面按照本集團的定價政策進行；
- (c) 核數師並無注意到任何事宜令其認為該等交易未在各重大方面根據規管該等交易的相關協議訂立；及
- (d) 核數師並無注意到任何事宜令其認為該等持續關連交易已超過本公司所設定的年度上限。

其他關連交易

1. 向曹智公司提供財務資助

於2025年8月26日，併表聯屬實體杭州優行及蘇州吉利優行與曹智公司訂立擔保協議，據此，杭州優行及蘇州吉利優行同意就曹智公司根據貸款融資協議應向銀行履行的還款責任提供不超過人民幣90百萬元的連帶責任擔保。銀行向曹智公司授出不超過人民幣90百萬元的授信額度，為期一年。擔保協議項下的擔保於貸款融資協議項下的每筆貸款到期後三年內有效。本公司將就該項擔保按不超過0.5%的年利率收取擔保費，預計每年不超過人民幣0.45百萬元。

由於曹智公司由本公司間接全資附屬公司蘇州優行持有55%權益及由李先生控制的重慶睿藍汽車科技持有45%權益，故曹智公司為本公司的關連附屬公司。向曹智公司提供擔保構成本公司的關連交易，並須遵守上市規則第十四A章的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

2. 為智行科創提供研發服務

於2025年8月26日，併表聯屬實體蘇州吉利優行與浙江綠色智行科創有限公司（「智行科創」）訂立技術開發協議，據此，蘇州吉利優行同意以總對價人民幣44,970,000元為智行科創研發Robotaxi自動駕駛服務平台。

智行科創為吉利控股的全資附屬公司，因此為本公司的關連人士。根據技術開發協議提供研發服務構成本公司的關連交易，並須遵守上市規則第十四A章的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

董事會報告

3. 收購蔚星科技全部股權

於2025年12月30日，併表聯屬實體杭州優行(i)與浙江濟底訂立股權收購協議及(ii)與Mercedes-Benz Mobility Services GmbH(「梅賽德斯－奔馳出行」)及吉利控股訂立股權收購協議，據此，杭州優行同意向浙江濟底及梅賽德斯－奔馳出行分別收購蔚星科技50%股權，總現金對價為人民幣225,000,000元。於2026年1月27日完成收購後，蔚星科技已成為杭州優行的全資附屬公司。

由於李先生直接持有浙江濟底91%股權及吉利控股82.23%股權，故浙江濟底及吉利控股均為本公司的關連人士。該收購事項構成本公司的關連交易，並須遵守上市規則第十四A章的申報及公告規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

4. 收購吉利商務全部股權

於2025年12月30日，本公司的間接全資附屬公司蘇州優行與吉利控股及吉利商務訂立股權收購協議，據此，蘇州優行同意收購，且吉利控股同意出售吉利商務的全部股權，現金對價為人民幣65,000,000元。於2026年3月24日完成收購後，吉利商務已成為本公司的間接全資附屬公司。

由於李先生直接持有吉利控股82.23%股權，故吉利控股為本公司的關連人士。該收購事項構成本公司的須予披露交易及關連交易，並須遵守上市規則第十四章的申報及公告規定及上市規則第十四A章的申報、公告及獨立股東批准規定。

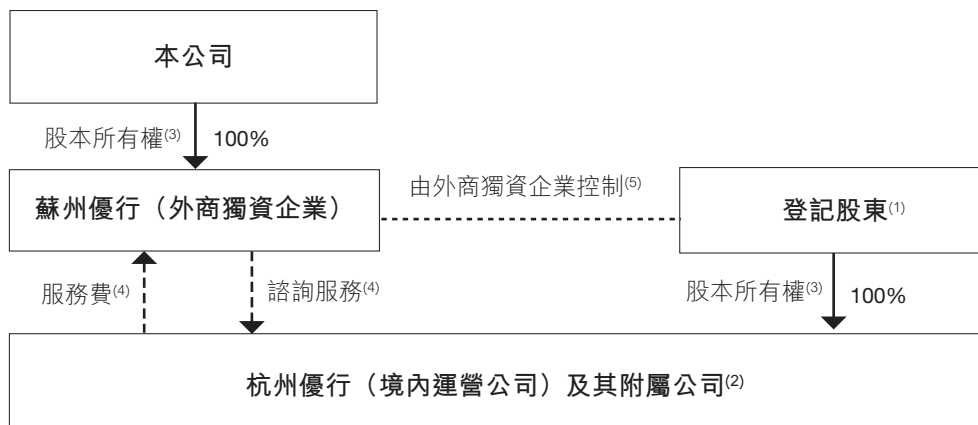
本公司已就本集團於報告期內訂立的關連交易及持續關連交易遵守上市規則第十四A章的披露規定。

合約安排

採用合約安排的理由

由於中國法律規定的外商投資限制以及為符合中國法律所規定的隱私及數據安全法規的要求，本公司受限制不得持有或擁有經營我們業務的併表聯屬實體的任何直接股權。反之我們通過合約安排控制該等實體，據此我們能夠從我們的併表聯屬實體獲得登記股東享有的幾乎全部經濟利益。有關進一步詳情，請參閱招股章程第227至237頁。

以下簡圖列示根據合約安排規定，我們的併表聯屬實體的經濟利益流向本集團的情況：



附註：


(1) 杭州優行由浙江濟底、吉利控股、相城相行創投、Oceanpine Marvel、農銀國際投資(蘇州)有限公司(「農銀投資(蘇州)」)、浙江天堂硅谷天晟股權投資合夥企業(有限合夥)(「天堂硅谷天晟」)、隆啟星路(杭州)投資管理合夥企業(有限合夥)(「隆啟星路」)、東吳創新資本管理有限責任公司(「東吳創新」)及桐鄉浙商烏鎮壹號互聯網產業投資合夥企業(有限合夥)(「桐鄉烏鎮壹號基金」)(統稱「登記股東」)分別擁有約69.9%、13.9%、7.4%、4.3%、1.6%、1.3%、0.7%、0.5%及0.3%。隆啟星路、相城相行創投、桐鄉烏鎮壹號基金及天堂硅谷天晟以下統稱為「有限合夥登記股東」。農銀投資(蘇州)、Oceanpine Marvel及東吳創新以下統稱為「公司登記股東」。


- (i) 浙江濟底由李先生及李星星先生(李先生之兒子)分別直接擁有91%及9%權益。
- (ii) 吉利控股由李先生、寧波翊馬企業管理合夥企業(有限合夥)(李先生及其聯繫人控制的公司)及李星星先生(李先生之兒子)分別直接擁有82.23%、9.71%及8.06%權益。
- (iii) 相城相行創投為一家有限合夥企業，其普通合夥人為蘇州市相城創業投資有限責任公司，由蘇州市相城區人民政府國有資產監督管理辦公室間接全資擁有。
- (iv) Oceanpine Marvel由三川投資基金全資擁有，其管理人為香港公司三川資本有限公司，該公司由陳立忠先生擁有。


董事會報告

- (v) 農銀投資(蘇州)由中國農業銀行股份有限公司(一家於聯交所(股份代號:1288)及上海證券交易所(證券代碼:601288)上市的公司)間接全資擁有。
- (vi) 天堂硅谷天晟為一家有限合夥企業,其普通合夥人由天堂硅谷創業投資集團有限公司全資擁有,而天堂硅谷創業投資集團有限公司由硅谷天堂產業集團股份有限公司(一家於全國中小企業股份轉讓系統掛牌的公司(證券代碼:833044))擁有多數股權。
- (vii) 隆啟星裕為一家有限合夥企業,其普通合夥人為杭州隆啟投資管理有限公司,由林鍵先生擁有多數股權。
- (viii) 東吳創新由上海證券交易所上市公司東吳證券股份有限公司(證券代碼:601555)全資擁有。
- (ix) 桐鄉烏鎮壹號基金為一家有限合夥企業,其普通合夥人為桐鄉浙商烏鎮互聯網產業投資管理有限公司,其由浙商創投股份有限公司(一家於全國中小企業股份轉讓系統掛牌的公司(證券代碼:834089))擁有多數股權。

(2) 這些構成我們的併表聯屬實體。

(3) 「」表示對股權的直接合法實益所有權。外商獨資企業為本公司的間接全資附屬公司。

(4) 「」表示合約關係。

(5) 「」表示外商獨資企業通過(i)行使杭州優行所有股東權利的委託授權,(ii)收購杭州優行全部或部分股權的獨家購買權,以及(iii)杭州優行股權質押,對登記股東及杭州優行行使控制權。

併表聯屬實體主要從事網約車服務的運營。截至2025年12月31日止年度,併表聯屬實體的收入約為人民幣19,225百萬元,佔本集團收入的約95.2%。於2025年12月31日,併表聯屬實體的總資產為人民幣4,219百萬元,佔本集團總資產的約81.9%。

截至2025年12月31日止年度,合約安排及/或採納有關合約安排的情況概無重大變動,且導致採納合約安排的限制並未被解除,故並無合約安排就此遭到解除。

合約安排的重要條款摘要

構成合約安排的每項具體協議的載列如下。

業務經營協議

根據外商獨資企業、杭州優行與登記股東於2024年4月10日簽訂的業務經營協議（經Oceanpine Marvel於2024年7月12日簽署的合併協議補充）（「**業務經營協議**」），未經外商獨資企業事先書面批准，登記股東不得要求或促使杭州優行進行可能影響杭州優行的資產、業務、人員、義務、權利或經營的交易，包括但不限於(i)進行任何超出杭州優行正常經營範圍的活動或非以與過去一致和通常的方式經營杭州優行業務；(ii)向任何第三方出售、獲取或以其他方式處置任何杭州優行資產或權利（包括但不限於知識產權）；(iii)以杭州優行資產或知識產權向任何第三方提供任何形式的抵押或擔保或設置任何其他權利負擔等。

此外，根據業務經營協議，外商獨資企業還有權任免杭州優行的董事（包括執行董事）、總經理、首席財務官及其他高級管理人員，登記股東應充分配合使委任或終止生效。此外，外商投資企業有權不時檢查杭州優行的財務賬目。杭州優行同意配合外商獨資企業及其股東（包括本公司）有關杭州優行財務賬目的審計。杭州優行同意應外商獨資企業的要求，將其營運相關的證書及公章交由外商獨資企業財務部門妥善保管，並承諾僅在外商獨資企業同意和按其內部指引的情況下使用相關證書及公章。登記股東還承諾將從杭州優行獲得的任何股利、分派或任何其他形式的收入及利益無條件贈與或無償轉讓給外商獨資企業或其指定方。

業務經營協議的有效期為十年，除非外商獨資企業在協議到期前30天內提出異議，否則將自動續期十年。

獨家技術與諮詢服務協議

根據外商獨資企業與杭州優行於2024年4月10日簽訂的獨家技術與諮詢服務協議（經Oceanpine Marvel於2024年7月12日簽署的合併協議補充）（「**獨家技術與諮詢服務協議**」），外商獨資企業有權獨家地向杭州優行及其附屬公司提供全面的業務及技術支援以及相關諮詢服務，包括但不限於以下各項：

- (i) 根據杭州優行業務需要研究及發展相關軟件及技術；
- (ii) 研究、設計、監察及調試杭州優行的電腦網絡設備及移動應用程序；

董事會報告

- (iii) 向杭州優行員工提供技術培訓及支持；
- (iv) 向杭州優行互聯網系統提供維護、安保、測試及維修服務；
- (v) 提供軟硬件採購諮詢服務；
- (vi) 提供有關應用軟件的市場開發及營銷服務；
- (vii) 提供行業諮詢及產品開發服務；
- (viii) 提供與客戶、業務合作夥伴相關的業務合作機會及相關市場信息；
- (ix) 提供杭州優行所需的相關技術諮詢、技術服務、業務諮詢、營銷諮詢、管理諮詢及服務、系統整合、產品研究及系統維護服務；
- (x) 授權杭州優行使用外商獨資企業的知識產權；
- (xi) 提供財務、人事管理及其他服務；
- (xii) 提供設備及資產租賃、轉讓及處置服務；及
- (xiii) 提供杭州優行業務運營所需及外商獨資企業擁有相關資格及能力提供的其他服務。

未經外商獨資企業事先書面同意，杭州優行不得接受任何第三方所提供與獨家技術與諮詢服務協議相同或類似的任何服務。杭州優行同意於收到載列計算基準的服務費發票後10個營業日內向外商獨資企業支付服務費，該等服務費乃按服務成本加外商獨資企業根據杭州優行的實際業務情況按季釐定的加成。具體而言，外商獨資企業經考慮實際業務狀況及以下因素後釐定加成金額：服務複雜程度、外商獨資企業員工所用時間成本、服務的商業價值及具體內容、類似服務的市場價格、杭州優行業務狀況，以及杭州優行需承擔的成本及開支金額。外商獨資企業擁有根據獨家技術與諮詢服務協議提供的服務所產生的知識產權。雙方同意將外商獨資企業指定的若干知識產權註冊在杭州優行名下，以切合其業務需要，而杭州優行同意按外商獨資企業的要求免費或以相關法律允許的最低對價將該等知識產權轉讓給外商獨資企業。

獨家技術與諮詢服務協議的有效期為十年，除非外商獨資企業在到期前30日內提出異議，否則將自動續約十年。

獨家購買權協議

根據外商獨資企業、杭州優行及登記股東於2024年4月10日訂立的獨家購買權協議（經Oceanpine Marvel於2024年7月12日簽署的合併協議補充）（「獨家購買權協議」），登記股東已不可撤回地授予外商獨資企業或其指定的第三方的獨家購股權，以在發生下列情況時，外商獨資企業有不可撤回及獨家購買權選擇按人民幣1元的對價或中國法律允許的最低對價，購買其各自於杭州優行的全部或部分股權，或購買杭州優行的資產及業務，包括但不限於：

- (i) 外商獨資企業或其直接或間接控股股東根據中國法律獲准經營或持有杭州優行的業務；
- (ii) 登記股東不再適合或不能成為杭州優行的股東；
- (iii) 登記股東解散、清算或破產；
- (iv) 登記股東違反合約安排中的任何協議條款；或
- (v) 外商獨資企業提前15個營業日書面通知，要求登記股東將杭州優行的股權轉讓給外商獨資企業或其指定的第三方。

在外商獨資企業行使獨家購買權協議下的購買權以收購杭州優行股權或杭州優行資產時，登記股東應根據中國相關法律法規，將其收到的任何對價返還予外商獨資企業。

除非外商獨資企業提前30天書面通知終止或杭州優行的所有股權或資產轉讓予外商獨資企業或其指定的第三方，否則獨家購買權協議將繼續有效。

股權質押協議

根據外商獨資企業、杭州優行與登記股東於2024年4月10日訂立的股權質押協議（經Oceanpine Marvel於2024年7月12日簽署的合併協議補充）（「股權質押協議」），各登記股東已將其於杭州優行的全部股權質押給外商獨資企業，以保證彼等履行合約安排下的責任。若任何登記股東或杭州優行違反合約安排的任何義務，外商獨資企業作為質權人，有權於發出合理通知後行使質押。股權質押協議項下的質押構成質押股權的第一順位擔保權益。各登記股東同意，在其根據合約安排所承擔的義務解除之前，未經外商獨資企業事先書面同意，不會轉讓質押的股權或就質押股權設立或允許存在任何質押權益或其他產權負擔。

董事會報告

股權質押協議將一直有效，直到登記股東及杭州優行在合約安排下的所有義務已完全履行。登記股東於2024年11月及2024年12月完成股權質押協議登記。

股東權利委託協議

根據外商獨資企業、杭州優行與登記股東於2024年4月10日訂立的股東權利委託協議（經Oceanpine Marvel於2024年7月12日簽署的合併協議補充）（「**股東權利委託協議**」），各登記股東不可撤銷地授權外商獨資企業（包括其繼任人及任何清算人）、外商獨資企業或本公司董事會指定的任何人士（但不包括任何非獨立或其授權可能引起利益衝突的人士）行使其股東權利，包括但不限於提議召開及出席股東會的權利、對所有須經股東討論和決議的事項表決的權利（包括但不限於委任董事、監事、總經理、副總經理、首席財務官及其他高級管理人員、減資、清算及分配剩餘資產）以及決定出售、轉讓、質押、處置或處分登記股東持有的全部或部分股權的權利。

股東權利委託協議為不可撤銷且將持續有效，除非外商獨資企業提前30天書面通知終止或外商獨資企業根據獨家購買權協議完成購買杭州優行全部股權或資產及業務。

承諾書

根據李先生及李星星先生於2024年4月10日作出的承諾書（「**個人承諾書**」），簽署的個人股東各自分別不可撤銷地承諾，在其死亡或喪失行為能力、離婚或發生任何其他可能影響其直接或間接行使杭州優行的股東權利的事件時，其繼任人、監護人、債權人、配偶或可能對杭州優行相關股權擁有任何權利或權益的任何其他人士將不會作出任何行為而影響其本人、其控股實體或杭州優行履行合約安排項下責任的能力。

簽署的個人股東各自進一步承諾（其中包括）：

- (i) 其配偶並無於其實益擁有的杭州優行股權中擁有所有權權益，且對其管理杭州優行或有關杭州優行的股東決議案並無影響力。
- (ii) 未經外商獨資企業事先書面同意，其將不會並將促使其控股實體及代其行事的董事不會要求或指示其控股實體出售、轉讓、質押、處置杭州優行的任何相關股權或杭州優行的重大業務或收入或就此設立任何質押權益或產權負擔。
- (iii) 其將避免任何可能導致其控股實體、外商獨資企業及杭州優行及其附屬公司之間存在任何利益衝突的作為和不作為，倘出現該等利益衝突，則遵循外商獨資企業的指示消除有關利益衝突。

根據有限合夥企業登記股東的普通合夥人與公司登記股東的控股股東於2024年4月10日或2024年7月12日（視情況而定）作出的承諾書（「**控制人承諾書**」），彼等各自分別承諾（其中包括）：

- (i) 其將促使有限合夥企業登記股東／公司登記股東遵守有關任何出售、轉讓、質押或處置杭州優行的股權或杭州優行的資產、業務、利潤及收入的合約安排，尤其是獨家購買權協議、股東權利委託協議及股權質押協議；
- (ii) 其將不會要求或指示有限合夥企業登記股東／公司登記股東出售、轉讓、質押、處置杭州優行的股權或就此設立任何質押權益或產權負擔；或
- (iii) 其將避免任何可能導致有限合夥企業登記股東／公司登記股東、外商獨資企業（包括其股東）、杭州優行及其附屬公司之間存在任何利益衝突的作為或不作為，倘外商獨資企業合理認為已存在該等利益衝突，則其會遵循及促使有限合夥登記股東／公司登記股東遵守外商獨資企業的指示消除有關利益衝突。

登記股東的配偶的確認書

李先生及李星星先生各自的配偶分別於2024年4月10日簽署配偶同意書（「**配偶同意書**」）。根據配偶同意書，各簽署配偶均表示已知悉、確認並無條件及不可撤銷地同意其配偶實益擁有的杭州優行股權為其配偶的個人財產，不構成聯名擁有或夫妻共同財產，且須根據合約安排處置。各簽署配偶承諾不會將股權作為其自有財產或聯名擁有或夫妻共同財產的一部分，且不會參與杭州優行的管理或須經股東決議案表決的事項。各簽署配偶進一步承諾不會進行任何與合約安排相違背的行為，且倘其收購杭州優行的任何股權，將受合約安排的約束，包括與登記股東相同的義務，並應外商獨資企業的要求簽立與合約安排相當的協議。

董事會報告

適用的外商投資法律法規

根據適用的中國法律法規，外國投資者被限制或禁止在從事若干限制及禁止業務的實體中持有股權。根據《外商投資准入特別管理措施(負面清單)(2024)》，提供增值電信業務服務屬「限制」類別，外國投資者通常不得在增值電信業務服務提供商中擁有超過50%的股權，但從事電子商務、國內多方通信、存儲轉發類、呼叫中心(該等業務的提供商可100%由外國投資者持有)除外。

《外商投資電信企業管理規定》(2016年修訂)(「外資電信規定」)第10條進一步規定，在中國經營某些增值電信業務的外方主要投資者，應當具有經營增值電信業務的良好業績和運營經驗，並達到外資電信規定中規定的其他資格要求(「資格要求」)。

2022年3月29日，國務院發佈《國務院關於修改和廢止部分行政法規的決定》，對外資電信規定進行了修訂。根據2022年5月1日生效的經修訂的外資電信規定，取消了外資電信規定中關於外方主要投資者應當具有經營增值電信業務的良好業績和運營經驗的要求。

與合約安排有關的風險

合約安排存在若干風險，包括：

- (i) 若中國政府發現構成我們在中國若干業務的運營結構的協議不符合中國相關行業的法律法規，或若該等法規或現行法規的詮釋在未來有所變化，我們可能會受到嚴厲的處罰或合約安排的無效，或被迫放棄我們在該等業務中的權益。
- (ii) 我們依靠與我們的併表聯屬實體及其登記股東的合約安排來運營我們的業務，在提供運營控制方面可能不如直接所有權有效。
- (iii) 若我們的併表聯屬實體或登記股東未能履行我們與彼等所訂合約安排項下的義務，將對我們的業務產生重大不利影響。
- (iv) 與我們的併表聯屬實體有關的合約安排可能會受到中國稅務機關的審查，其可能會確定我們或我們的併表聯屬實體欠付額外稅款，這可能會對我們的財務狀況及股東的投資價值產生負面影響。

- (v) 若併表聯屬實體破產或進入解散或清算程序，我們可能會失去使用及享有由我們併表聯屬實體持有的對我們某些業務部分運作至關重要的資產的能力。
- (vi) 中國外商投資法的解釋及實施以及其如何影響我們當前公司結構、公司治理及業務運營的可行性存在不確定性。
- (vii) 我們可能依靠我們的外商獨資企業所派付的股利來應付現金及融資需求。我們的外商獨資企業向我們派付股利的能力如有任何限制都可能對我們經營業務及向我們的股份持有人派付股利的能力產生重大不利影響。
- (viii) 杭州優行的登記股東可能與我們存在潛在利益衝突。

有關該等風險的進一步詳情載於招股章程「風險因素－與我們的公司結構有關的風險」。

本集團為規避與合約安排有關的風險而採取的行動

本集團已採取以下措施，以確保遵守法律及監管合規，並確保本集團（包括本集團的併表聯屬實體）的穩健有效運營並實行合約安排：

- (i) 作為內部控制措施的一部分，執行合約安排所產生的重大問題將在必要時提交予我們的董事會，以便在發生時進行審核及討論；
- (ii) 我們的董事會將每年檢討合約安排的整體表現及遵守情況；
- (iii) 本公司將在年報中披露合約安排的整體表現及遵守情況；及
- (iv) 如有必要，將聘請法律顧問及／或其他專業人士協助本集團處理合約安排所產生的具體問題，並確保合約安排的整體運作及實行符合適用法律及法規。

董事會報告

上市規則的涵義及聯交所豁免

由於吉利控股及浙江濟底為本集團的關連人士，根據上市規則，合約安排項下擬進行的交易將於上市後構成本公司的持續關連交易。

聯交所已向本公司授出豁免，於股份在聯交所上市期間，本公司可免於嚴格遵守(i)上市規則第14A.105條項下的公告、通函及獨立股東批准的規定；(ii)上市規則第14A.52條項下限制期限為三年或以內的規定；及(iii)上市規則第14A.53條項下訂立年度上限的規定，惟須受下列條件所規限：

- (i) 除下文所述者外，未經獨立非執行董事批准，合約安排（包括有關其項下應付予外商獨資企業的任何費用）不得作出任何變更；
- (ii) 除下文所述者外，未經獨立股東批准，規管合約安排的協議不得作出任何變更；
- (iii) 合約安排將繼續使本集團獲取併表聯屬實體產生的全部經濟利益；
- (iv) 合約安排可(i)於現有安排屆滿後、(ii)就併表聯屬實體的任何股東或董事或其於併表聯屬實體股權的任何變動，或(iii)就所從事業務與本集團類似或相關的任何現有、新成立或所收購的外商獨資企業或運營公司（包括分公司），予以續訂及／或複製，而無須作出公告、通函或取得股東批准。凡任何有關協議經續訂或複製，其將與現有合約安排的條款與條件大致相同；及
- (v) 本公司將持續披露與合約安排有關的詳情。

獨立非執行董事及核數師的年度審閱

獨立非執行董事已審閱上述合約安排並確認：

- (i) 於報告期內進行的交易已根據合約安排的相關條文進行；
- (ii) 於報告期內，併表聯屬實體並無向其股權持有人作出任何其後不會以其他方式轉撥或轉讓予本集團的股利或其他分派；及
- (iii) 本集團與併表聯屬實體於報告期內訂立、續訂或複製的任何新合約均屬公平合理，或就本集團而言屬有利，並符合股東的整體利益。

核數師已每年根據香港會計師公會頒佈的香港鑒證業務準則第3000號(經修訂)「歷史財務資料審計或審閱以外的鑒證業務」並參照實務說明第740號(經修訂)「關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」對根據合約安排進行的交易開展相關程序。

核數師已於致董事會的函件中確認，就合約安排而言：

- (i) 核數師並無注意到任何事宜令其認為所披露的合約安排項下交易未經董事會批准；
- (ii) 核數師並無注意到任何事宜令其認為該等交易未在各重大方面根據規管該等交易的相關合約安排協議訂立；及
- (iii) 核數師並無注意到任何事宜令其認為就合約安排項下杭州優行、外商獨資企業與杭州優行的登記股東(包括吉利控股及浙江濟底)之間的該等交易而言，杭州優行已向登記股東派發股利或其他分派，而該等股利或其他分派其後未另行轉撥或轉讓給本集團。

關聯方交易

於報告期內，除本節上文「一 關連交易」所披露者外，合併財務報表附註33所披露的關聯方交易均不構成應根據上市規則披露的關連交易或持續關連交易。

董事會報告

核數師及審核委員會的審查

核數師

於報告期內，羅兵咸永道會計師事務所獲委任為核數師。羅兵咸永道會計師事務所已審核隨附的根據國際財務報告準則編製的財務報表。

羅兵咸永道會計師事務所將於應屆股東週年大會上退任，惟其合資格並將膺選連任。有關續聘羅兵咸永道會計師事務所為核數師的決議案將於股東週年大會上提呈。

自上市日期起及直至本年報日期，核數師並無變動。

審核委員會

本公司已遵照上市規則第3.21條及企業管治守則成立審核委員會，並制訂書面職權範圍。審核委員會的主要職責為審閱及監督本集團的財務報告程序及內部控制系統並向董事會提供建議及推薦意見。審核委員會由兩名獨立非執行董事（即劉欣女士及劉寧女士）以及一名非執行董事（即張權先生）組成。審核委員會主席為劉欣女士，彼具備上市規則第3.10(2)條規定的適當的專業會計或相關的財務管理專長。

審核委員會與核數師討論後，已審閱本公司於報告期內的經審計合併財務報表。審核委員會已審閱本公司採用的會計準則及常規，並與管理層討論有關（其中包括）本公司風險管理、內部控制及財務報告的事項。董事會與審核委員會對本公司所採用的會計處理並無意見分歧。

代表董事會

主席

楊健

香港，2026年3月27日

本公司董事會謹此向股東呈報報告期內的企業管治報告。

企業管治常規及企業文化

本公司致力維護及提升嚴格的企業管治標準。

本公司旨在實現高標準的企業管治，這對本公司的發展及保障股東的利益至關重要。本公司的企業管治原則旨在推廣有效的內部控制措施，以及增進董事會對所有股東的透明度及問責性。

本公司於2021年11月8日在開曼群島註冊成立為有限公司。本公司股份自2025年6月25日起於聯交所主板上市。本公司自上市日期起至2025年12月31日止期間已遵守所有載列於上市規則企業管治守則第2部分之適用守則條文。

本公司將繼續提升適合本公司業務操守及發展的企業管治常規，並不時檢討該等常規，以確保符合法定及專業標準，並與標準的最新發展一致。

本公司相信良好的管治及健康的文化對其僱員的福祉及業務發展至關重要，多年來一直致力於打造一種強調合乎法律、合乎道德且負責任的商業行為的企業文化。為此，本公司已制定一系列內部規章，載列有關法律法規的合規指引及促進誠實及道德行為，包括其商業行為及道德準則、反腐敗合規政策及內部控制手冊。本公司已採納ESG管理政策、內幕交易政策及披露控制及程序等。為營造平等包容的企業環境，本公司亦制定了培訓及安全標準，並嚴格遵守勞動法，保障女職工權益。

證券交易標準守則

本公司已採納標準守則，作為董事買賣本公司證券之行為守則。

經向全體董事作出具體問詢後，全體董事均確認，彼等於報告期內已遵守標準守則的條文。

本公司亦已就可能擁有本公司內幕消息的僱員進行證券交易制定書面指引（「**相關僱員證券交易指引**」），其條款不比標準守則寬鬆。本公司並無發現僱員違反相關僱員證券交易指引的事件。

企業管治報告

董事會

董事會組成

董事會現時由以下董事組成：

執行董事

龔昕先生(首席執行官)

非執行董事

楊健先生(董事會主席)

張權先生

劉金良先生

李陽先生

周肖虹女士

獨立非執行董事

劉欣女士

劉寧女士

付強先生

有關董事履歷詳情載於本年報「董事會報告－董事履歷詳情」一節。據本公司所深知，董事會成員之間或董事會主席與本公司首席執行官之間概無任何關係(包括財務、業務、親屬或其他重大／相關關係)。

自上市日期起及直至最後實際可行日期止期間，董事會已符合上市規則有關委任至少三名獨立非執行董事(佔董事會成員總數至少三分之一)、以及其中至少一名具備適當的專業資格，或具備適當的會計或相關財務管理專長的規定。

本公司已接獲各獨立非執行董事就其獨立性按上市規則第3.13條及附錄D2第12B段所載之獨立性指引發出之年度確認書。本公司認為所有獨立非執行董事均具獨立性。

各董事已確認，彼已於2025年5月11日取得上市規則第3.09D條所述上市規則項下適用於其作為上市發行人董事的規定以及向聯交所作出虛假聲明或提供虛假信息所可能引致的後果的法律意見，且彼已確認其了解作為上市發行人董事的責任。

職責及授權

董事會負責對本公司的領導及管控，指導及監督本公司事務，並以本公司及其股東的最佳利益行事。

董事會直接或間接通過其委員會，透過制定策略及監督其實施領導管理層並為其提供方向，監督本集團的經營及財務表現，確保建立健全的風險管理和內部控制系統。

全體董事（包括非執行董事及獨立非執行董事）為董事會帶來廣泛寶貴的業務經驗、知識及專業，以促進董事會高效及有效地運作。全體董事均可全面且及時地獲取本公司的所有資料，並可按要求在適當情況下尋求獨立專業意見，以履行對本公司的職責，有關費用由本公司承擔。董事已向本公司披露彼等擔任的其他職位的詳情。

董事會保留對涉及本公司政策、戰略與預算、風險管理及內部控制體系、重大交易（特別是可能涉及利益衝突的交易）、財務資料、董事委任及其他重要運營事項的所有重大事宜行使酌情權的權利。與執行董事會決議、指導及協調本公司日常運營及管理相關的職責已授權予首席執行官及管理層。董事會將定期審查已授權的職能及職責。上述人員在進行任何重大交易前須取得董事會批准。

主席及首席執行官

本公司董事會主席與首席執行官為兩個獨立的職位，具有明確的職責區分。於報告期內及直至本年報日期，董事會主席由楊健先生擔任，而龔昕先生為本公司首席執行官。楊健先生負責監督董事會事務，並就本集團事務提供戰略建議及指導，而龔昕先生負責領導本集團的整體執行及業務方向以及全面管理工作。

委任及重選董事

根據組織章程細則，於每屆股東週年大會上，當時為數三分之一的董事（如董事人數並非三或三的倍數，則為最接近但不少於三分之一的董事人數）須輪流退任，惟所有董事（包括有指定任期者）須最少每三年退任一次。退任董事可膺選連任。本公司可於股東大會上選舉董事以填補退任董事的空缺。

各董事（包括非執行董事及獨立非執行董事）的任期為三年。彼等須根據上文所述細則條文退任及重選。

企業管治報告

董事的持續專業發展

董事須及時了解監管發展及變化，以有效履行其職責，並確保其繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。高級管理層亦向新委任董事提供有關本集團業務的詳細入職培訓。

根據企業管治守則，董事應參與適當的持續專業發展，發展及更新彼等的知識及技能，以確保其繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。本公司亦會在適當情況下為董事安排內部簡報會，並會向董事提供相關主題的閱讀材料。本公司鼓勵所有董事出席相關培訓課程，費用由本公司承擔。

董事須於每個財政年度向本公司提交彼等所接受培訓的詳情，以便本公司妥善保管董事培訓記錄。

於整個報告期內，董事所接受的培訓概述如下：

董事姓名	參加有關監管發展、 董事職責或 其他相關主題的培訓	閱讀監管更新、 公司治理相關材料或 與董事職責相關的材料
執行董事		
龔昕先生	√	√
非執行董事		
楊健先生	√	√
張權先生	√	√
劉金良先生	√	√
李陽先生	√	√
周肖虹女士	√	√
獨立非執行董事		
劉欣女士	√	√
劉寧女士	√	√
付強先生	√	√

董事會活動

本公司採納定期舉行董事會會議的慣例，每年至少舉行四次會議，約每季度一次。所有常規董事會會議的通知須至少提前十四天向全體董事發出，使彼等有機會出席常規會議並將事項列入議程。

至於其他董事會會議及董事委員會會議，本公司會發出合理通知。會議議程及隨附董事會文件會在會議舉行日期前至少三天向董事或董事委員會成員發出，以確保彼等有充足時間審閱有關文件及為出席會議做好充分準備。倘董事或董事委員會成員未能出席會議，則彼等會獲悉將討論的事項並可於會議召開前知會會議主席有關彼等的意見。本公司的公司秘書應備存會議記錄，並向全體董事提供會議記錄副本供其參閱及記錄。

董事會會議及董事委員會會議的會議記錄須詳盡記錄董事會及董事委員會所考慮的事宜及所達致的決定。該等詳情包括但不限於董事提出的任何問題。各董事會會議及董事委員會會議的會議記錄草稿須於會議舉行日期後的合理時間內向相關董事發出供其作出評論。董事會會議的會議記錄須公開供董事查閱。

自上市日期起至2025年12月31日止期間，董事會已召開四次董事會會議、三次審核委員會會議、三次薪酬委員會會議及一次提名委員會會議。各董事出席上述會議的記錄載於下表：

董事姓名	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會
龔昕先生	4/4	–	3/3 ⁽¹⁾	–
楊健先生	4/4	–	3/3 ⁽¹⁾	1/1
張權先生	4/4	3/3	–	–
劉金良先生	4/4	–	–	–
李陽先生	4/4	–	–	–
周肖虹女士	4/4	–	–	–
劉欣女士	4/4	3/3	3/3	–
劉寧女士	4/4	3/3	–	1/1
付強先生	3/4	–	3/3	1/1

附註：

(1) 自2025年11月20日起，龔昕先生不再為薪酬委員會成員，楊健先生獲委任為薪酬委員會成員。

企業管治報告

董事委員會

董事會已成立三個董事委員會，即審核委員會、薪酬委員會及提名委員會，以監督本公司事務的特定方面。所有董事委員會均根據具體職權範圍設立，其中明確載明其權限及職責，並已刊載於本公司網站及聯交所網站。

審核委員會

本公司已遵照上市規則第3.21條及企業管治守則成立審核委員會，並制訂書面職權範圍。審核委員會的主要職責為檢討及監督本集團的財務申報程序及內部控制體系，並為董事會提供意見及建議，以及履行企業管治職責。審核委員會由一名非執行董事（即張權先生）及兩名獨立非執行董事（即劉欣女士及劉寧女士）組成。審核委員會主席為劉欣女士，其具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當專業會計或相關財務管理專業知識。

審核委員會成員均非本公司現任核數師羅兵咸永道會計師事務所的前合夥人。

自上市日期起至2025年12月31日止期間，審核委員會已召開三次會議，審核委員會在會議期間執行了以下主要任務：

- 審閱本集團2025年中期業績公告及中期報告；
- 審閱本集團會計、財務報告及內部審計職能方面的資源、員工資質及經驗、培訓課程及預算的充足性；
- 審閱本集團的關連交易；
- 審閱本集團的風險管理及內部控制系統；及
- 審閱核數師的獨立性及業務約定條款，並批准截至2025年12月31日止年度的核數師薪酬。

核數師受邀出席審核委員會會議以與審核委員會討論有關審計及財務報告事項的問題。審核委員會亦在無管理層出席的情況下與核數師會面。審核委員會對核數師的獨立性及參與程度感到滿意。因此，審核委員會已建議續聘當前核數師。

薪酬委員會

本公司已遵照上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會，並制訂書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責為審閱應付董事及其他高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他補償的條款並向董事會作出建議。自上市日期起至2025年11月19日止期間，薪酬委員會由一名執行董事（即龔昕先生）及兩名獨立非執行董事（即劉欣女士及付強先生）組成。自2025年11月20日起直至最後實際可行日期期間，薪酬委員會由一名非執行董事（即楊健先生）及兩名獨立非執行董事（即劉欣女士及付強先生）組成。付強先生為薪酬委員會主席。

自上市日期起至2025年12月31日止期間，薪酬委員會已召開三次會議，薪酬委員會在會議期間執行了以下主要任務：

- 審閱本公司的薪酬政策以及董事及高級管理層的薪酬福利，並就此提出建議；
- 審閱並建議採納股份激勵計劃；及
- 審閱董事及首席執行官的薪酬機制的架構及設計。

於2025年12月15日，薪酬委員會審閱並建議採納股份激勵計劃。經審慎考慮其目的及條款後，薪酬委員會認為股份激勵計劃符合本公司業務需要及行業規範。股份激勵計劃已於2026年2月27日獲得股東批准。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2026年1月27日的通函。

根據企業管治守則守則條文第E.1.5條，報告期內高級管理層成員（包括執行董事）按報告期內薪酬級別劃分的年度薪酬（包括以股份為基礎的酬金）載列如下：

年度薪酬	人數
14,500,001港元至15,000,000港元	2
20,500,001港元至21,000,000港元	1
41,500,001港元至42,000,000港元	1

有關董事於報告期內薪酬的進一步詳情載於本年報合併財務報表附註40。

企業管治報告

提名委員會

本公司已遵照上市規則第3.27A條及企業管治守則成立提名委員會，並制訂書面職權範圍。提名委員會的主要職責為就董事委任及董事會繼任管理向董事會作出建議。提名委員會由一名非執行董事（即楊健先生）及兩名獨立非執行董事（即劉寧女士及付強先生）組成。楊健先生為提名委員會主席。

自上市日期起至2025年12月31日止期間，提名委員會已召開一次會議，提名委員會在會議期間執行了以下主要任務：

- 審閱董事會的架構、規模及組成，以確保其具備適合本集團業務所需的專業知識、技能及經驗；
- 於應屆股東週年大會上建議重選退任董事；
- 評估所有獨立非執行董事的獨立性；及
- 審閱董事會多元化政策（定義見下文）的實施及成效。

多元化

董事會多元化政策

董事會已採納董事會多元化政策（「**董事會多元化政策**」），當中載列實現董事會多元化的方法。本公司認同並重視董事會多元化的裨益，並視董事會層面日益多元化（包括性別多元化）為維持本公司競爭優勢及提升其能力以吸引、留住及激勵各方面現有人才庫中的僱員的重要元素。根據董事會多元化政策，在檢討及評估合適人選擔任本公司董事時，提名委員會將考慮多項因素，包括但不限於性別、年齡、文化與教育背景、專業資格、技能、知識以及行業及地區經驗。

提名委員會負責審閱董事會多元化。其將定期討論，並在必要時商定董事會實現多元化（包括性別多元化）的可計量目標，並向董事會建議該等目標以供正式採納。

董事會目前有三名女性董事，因此已實現至少有一名女性董事的目標，符合上市規則第13.92條的規定。本公司亦擬於招聘中高級人員時促進性別多元化，培養一批女性高級管理層及董事會潛在繼任者。對於本公司認為具備本集團營運和業務所需經驗、技能和知識的女性僱員，本公司會提供全面的培訓，包括但不限於業務營運、管理、會計和財務、法律及合規以及研發。本公司認為上述策略讓董事會日後有機會提名具備能力的女性僱員加入董事會，且有女性候選人長遠可使董事會的性別多元化。

僱員多元化

本集團促進不同背景的僱員之間的包容及平等，而不論其受僱情況、宗教信仰、年齡、性別、殘疾、性取向、公民身份及父母身份。本集團相信，多元化(包括但不限於性別多元化)對本集團在營商環境中蓬勃發展至關重要。為營造平等包容的企業環境，本公司亦制定了培訓及安全標準，並嚴格遵守勞動法，保障女職工權益。

截至2025年12月31日，本集團員工(包括本公司高級管理層)的性別比率約為64%男性比36%女性。於報告期內，董事會並不知悉任何緩解因素或情況令本集團員工(包括高級管理層)實現性別多元化更具挑戰性或相關性降低。

本集團僱員多元化常規的更多詳情載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.caocao.com.cn)發佈的環境、社會及管治報告。

董事會獲得獨立意見的機制

董事會已採取不同方式，以確保董事會能獲得獨立觀點及意見。該機制獲每年審查其執行情況及成效。董事會認為，該機制已妥善有效實施。

該機制披露如下：

組成

董事會確保委任至少三名獨立非執行董事且至少三分之一的成員為獨立非執行董事(或上市規則可能不時要求的更高限額)，其中至少一名獨立非執行董事具備適當的專業資格或會計或相關的財務管理專業知識。此外，獨立非執行董事將根據上市規則的規定獲委任加入董事委員會，並盡可能確保提供獨立意見。

提名常規的獨立評估

本公司設有選拔董事的提名政策。該政策訂有選拔及績效評估的標準與程序，為董事會提供有關本公司董事(包括獨立非執行董事)提名及委任的指引。提名委員會在提名及委任獨立非執行董事方面嚴格遵守提名政策，並獲授權每年評估獨立非執行董事的獨立性，以確保彼等能夠持續行使獨立判斷。

董事會認為，清晰的選拔流程有益於企業管治，可支持董事會的連續性，維持董事會的領導地位，提高董事會效率及多元化並確保董事會獲得獨立觀點及意見。

企業管治報告

薪酬

由於可能會導致決策偏見並損害客觀性及獨立性，因此獨立非執行董事不會獲授與表現掛鈎的股權薪酬。

董事會決策

董事（包括獨立非執行董事）在合理要求下，可尋求獨立專業意見以協助其履行職責，費用由本公司承擔。倘主要股東或董事在董事會審議且認為重大的事項中存在利益衝突，則該事項將通過現場董事會會議而非書面決議處理。在合約、交易或安排中擁有重大利益的董事不得就批准該合約、交易或安排的任何董事會決議案投票或計入法定人數。

股利政策及末期股利

本公司為一家根據開曼群島法律註冊成立的控股公司。因此，任何未來股利的派付及金額亦將取決於其從附屬公司所收取股利的可用性。中國法律規定，僅能從根據中國會計原則計算的年內利潤中支付股利。中國法律亦規定，外商投資企業須至少撥出10%稅後利潤（如有）至其法定儲備，直至該等資金的協議金額達到註冊資本的50%，而該部分無法作為現金股利分派。向股東分派的股利在股東或董事（如適用）批准相關股利的期間確認為負債。

根據組織章程細則及適用的法律法規，是否派付股利的決策由董事酌情決定，並將視乎（其中包括）財務業績、現金流、業務狀況及策略、未來營運及盈利、資本要求及開支計劃、支付股利的任何限制以及董事可能認為相關的其他因素。本公司並無預先釐定的股利支付率。根據開曼公司法，累積虧損的情形並不一定限制本公司向股東宣派並支付股利，因為股利可自股份溢價賬宣派及派付而不論本公司的盈利能力，除非在緊隨擬付分派或股利的日期後，本公司無法償還日常業務過程中到期的債務。

本公司目前打算保留大部分（若非全部）可用資金和任何未來收入，以撥付其業務的發展和增長。在充分考慮股東及本公司長期利益後，董事會不建議派付報告期的末期股利。

截至最後實際可行日期，概無股東放棄或同意放棄任何股利（包括未來股利）的安排。

風險管理及內部控制

董事會明白自身於風險管理及內部控制系統方面的責任，亦會檢討風險管理及內部控制系統的有效性。該等系統旨在管理而非消除未能達致業務目標的風險，但僅可就重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。

董事會全權負責評估及釐定未能達成本公司戰略目標的風險性質及程度，並建立及維持有效的風險管理及內部控制系統。

審核委員會協助董事會領導管理團隊每季度認真檢討風險管理及內部控制系統的設計、執行及監控情況，包括對風險管理及內部控制系統有效性的年度檢討。

本公司所有業務及職能部門負責定期進行內部控制評估，以識別對本集團業務有潛在影響的風險。內部審計及風險管理部負責獨立審閱風險管理及內部控制系統的有效性及其充分性。內部審計及風險管理部檢查與會計慣例及所有重要控制有關的重大事宜，並向審核委員會提供調查結果。

董事會已於審核委員會及管理層的協助下審閱管理層報告及內部審計結果，並審閱風險管理及內部控制系統，包括財務、營運及合規監控。年度審閱亦涵蓋本公司會計、財務報告及內部審計職能方面的資源、員工資質及經驗、培訓課程及預算的充足性。

董事會認為本公司風險管理及內部控制系統於報告期有效且充分。

業務運營中的風險管理政策

我們致力於建立及維護風險管理及內部控制系統，包括我們認為適合我們業務運營的政策及程序。我們致力於不斷改進該等系統，發展風險管理文化，並提高所有僱員的風險管理意識。我們在信息系統、財務報告、內部審計、人力資源及信息披露等業務運營的多個方面採用並實施全面的風險管理政策。

企業管治報告

信息系統風險管理

我們的信息系統管理目標是通過建立有效機制，在安全、持續、穩定及合規的環境中運營我們的業務，從而識別、評估、監察及控制信息技術風險。我們優先考慮維護、存儲、安全及保護我們的重要數據，如業務及財務數據以及其他相關資料。我們已實施相關內部程序及控制措施，以確保我們的數據得到保護，避免洩漏及遺失有關數據。我們制定了嚴格的數據安全管理政策，以確保遵守中國數據安全及個人信息保護法律法規，管理數據的訪問、使用及存儲。

財務報告風險管理

我們已制定一套與財務報告風險管理有關的會計政策，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門及員工管理政策。我們已設定不同程序以實施會計政策，而我們的財務部門根據該等程序審閱我們的管理賬目。

內部審計風險管理

我們重視內部審計，原因為其對我們的穩健運營及可持續發展至關重要。我們內部審計的目標是監察適用法律法規、我們的內部政策、程序及標準運營程序的執行，以將我們的風險敞口控制在可接受的水平，並改善我們的業務運營。

我們已實施獨立垂直的內部審計組織體系。我們已在董事會下設審核委員會，以組織指導內部審計工作。我們亦已設立內部審計及風險管理部定期向審核委員會報告並及時報送審計項目報告。

內部審計及風險管理部作為我們內部審計的執行部門，負責獨立履行監督、評估及諮詢職能。根據內部審計程序，內部審計及風險管理部負責審計及監察內部控制措施的健全性及有效性，檢討會計記錄及財務報表的可靠性，分析及評估我們的業務政策及事業部業務活動的適當性、效率及合規性，並審計及評價管理團隊的履職情況。

人力資源風險管理及反腐敗

我們已實施人力資源管理制度，以確保我們有效運行，維護僱傭關係雙方的合法權益及提高經營效率。我們的內部人力資源管理制度涵蓋從招聘到試用、考核、換崗及離職等所有僱傭關係階段。

我們已實施內部反賄賂及腐敗規則以確保符合相關法律法規。我們的反賄賂及腐敗規則界定「賄賂」及「腐敗」的範圍並對禮品及宴會、利益衝突及財務報告作出詳細規定。我們的法律及合規部負責培訓、監督及執行反賄賂及腐敗規則以及向首席執行官報告。我們已成立報告中心以就涉嫌賄賂及腐敗事件收集資料。我們向報告經證實賄賂及腐敗事件的實名舉報人提供獎勵。我們亦設有調查及懲罰程序。為防止任何僱員索取回扣，我們的採購制度要求多個部門共同作出決定，降低發生貪腐行為的可能性。我們與供應商的採購協議包括反貪污條款，而我們的專職內部控制人員會定期審查採購流程及結果。在我們與新業務合作夥伴合作時，我們會告知彼等我們的反腐敗政策，而我們的專業合規團隊會密切參與進行反腐敗盡職調查。我們懷疑有違反反腐敗法律法規行為時，或會要求業務合作夥伴提供合規證明，倘業務合作夥伴未能提供可信納的證明，我們或會終止與其的關係。

本公司已設立舉報政策及制度，供本公司僱員及與本公司往來的人士在保密及匿名的情況下，向審核委員會提出對任何與本公司相關事項的可能不當行為的關注。

信息披露風險管理

我們已制定適當的內部控制程序及指引，避免內幕消息因處理不慎而可能構成內幕交易或違反任何其他法定責任。在任何時候，只限於相關人員（即本公司董事、高級管理層及相關僱員）並按情況需要方能獲取內幕消息，直至內幕消息根據適用法例及法規予以披露或發佈。掌握潛在內幕消息及／或內幕消息的本公司董事、高級管理層及相關僱員需採取合理措施，確保制定妥善保障措施以保證對內幕消息的嚴格保密，並確保接收者明白自身有責任就消息保密。

企業管治報告

本公司的重大風險

於報告期內，本公司通過風險管理流程，識別出以下重大風險，管理層已據此制定並實施了相應措施。

下文概述本公司的重大風險及適用的應對策略。隨著本公司業務規模、範圍、複雜程度的增加及外部環境的變化，本公司的風險狀況可能發生改變，下表所列並非詳盡無遺。

市場競爭及創新風險

本公司業務的多個主要方面與中國其他市場參與者存在激烈競爭，尤其是網約車服務及其他方面。部分競爭對手可能比本公司運營時間更長，財務、技術及市場資源更豐富，亦可能有優勢能夠吸引及留住用戶、司機及業務合作夥伴。此外，競爭對手可能比本公司擁有更大的用戶群體、更成熟的品牌，因此能更有效地利用自身用戶群體及品牌提供網約車服務。

本公司管理層密切關注市場競爭格局，並實時分享相關信息及對市場競爭形勢的洞察和判斷。

本公司持續提升服務標準並強化品牌形象，以深化用戶參與度及忠誠度；優化並推出定制車，以滿足不斷變化的市場需求；拓展業務版圖並探索創新的運營模式以複製其成功經驗；同時改進汽車解決方案，鞏固其在全生命週期車輛管理領域的優勢。與此同時，本公司致力於加強研發和技術能力，包括推進技術創新以提升用戶體驗和運營效率，並投資自動駕駛技術以把握未來的市場機遇。

信息安全及隱私風險

保護用戶個人信息及其他隱私相關信息對本公司的業務來說至關重要。若敏感性用戶數據丟失或被竊取，將對用戶造成重大負面影響，同時也給本公司帶來重大的聲譽影響，甚至引起法律訴訟。

於報告期內，我們並無遇到任何重大資料洩露或用戶數據遺失。我們向信息技術團隊提供定期培訓，並討論任何問題或必要更新。我們制定了嚴格的數據安全管理政策，以確保遵守中國數據安全及個人信息保護法律法規，管理數據的訪問、使用及存儲。

合規風險

未能取得運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的風險

根據適用的中國法律法規的要求，任何在網約車平台上提供服務的車輛均必須符合若干運營安全標準及地方出租汽車行政主管部門規定的任何其他標準，取得運輸證。此外，任何在網約車平台上提供服務的司機均必須符合地方政府規定的若干資格要求並通過相關考試，取得網絡預約出租汽車駕駛員證。若未遵守上述要求，該網約車平台可能面臨整改令及罰款。此外，若縣級及以上級別的出租車管理部門認定該平台已喪失線上線下服務能力或存在嚴重違規行為，該平台可能被責令暫停經營，或被吊銷平台許可證。更多詳情請參閱招股章程第213至219頁。

於報告期內，我們平台上的部分車輛及司機（包括我們的附屬司機及運力合作夥伴司機以及他們的車輛）尚未取得必要的運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證，主要由於(i)滿足不同地方當局制定的各項實施細則的實際困難，及(ii)網約車平台的業務模式涉及大量車輛及司機。

我們已實施一系列內部控制措施，以提高訂單合規率。這些措施包括：由司機管理團隊及曹操中央司機管理系統進行集中監管，以監控並提升司機及車輛的合規性；強制要求上傳駕駛證及車輛行駛證，並與交通運輸廳記錄進行交叉核對；建立激勵機制，獎勵持證司機，同時限制不合規司機接單；以及積極與運營城市的當地主管部門協調，協助司機取得網絡預約出租汽車駕駛員證。

不合規或未能適應出行服務市場監管及牌照發展的風險

中國出行服務市場正在經歷持續的監管變化。由於相關法規及規則可能不斷演變，且會根據具體事實及情況進行個案解讀或實施，因此，我們未必總能被視為完全符合相關法規及規則。我們過去曾面臨，未來也可能繼續面臨索賠、訴訟、仲裁、行政處罰、政府調查及其他法律及監管程序，這些情況可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

本公司建立了多個專業部門及團隊與業務管理層保持緊密聯繫，了解任何相關法律法規的變化，並採取適當行動或應對措施，確保本公司遵守適用法律法規之要求。

企業管治報告

危機管理及聲譽風險

本公司的平台每日處理極其大量的交易。隨著其整體業務營運範圍不斷擴大，公眾對消費者權益保障及用戶安全問題的關注度提升，或會令本公司需面對更多法律及社會責任，並在這些事宜方面受到更多負面消息影響及監管關注。

本公司已建立起有效的風險管理機制，通過一系列評估分析，不斷降低現有業務流程或信息系統中存在的風險，優化管理機制，提升風險管理水平，持續降低本公司面臨任何危機的風險。

本集團的財務風險詳情載列於本年報合併財務報表附註3。

董事就財務報表的責任

董事知悉彼等負責編製本公司於報告期之財務報表。

董事會負責就年度及中期報告、內幕消息公告以及根據上市規則及其他監管規定而作出的其他披露提供公平清晰及易於理解的評估。高級管理層已向董事會提供必要的詮釋及資料令董事會對提呈董事會批准的本公司財務資料及狀況作出知情評估。

董事並無發現有涉及任何事件或情況的重大不確定因素可能對本公司持續經營能力產生重大疑問。

核數師就本公司於報告期之合併財務報表出具的報告責任聲明載於本年報「獨立核數師報告」一節。

核數師薪酬

於報告期內，核數師向本集團提供的核數及非核數服務的薪酬分析如下。核數服務的薪酬包括與本集團審計及審閱相關的服務費。核數師的非核數服務主要包括稅務諮詢專業服務及其他諮詢服務。

核數師提供的服務類別	金額 (人民幣千元)
核數服務	3,700
非核數服務	915
總計	4,615

聯席公司秘書

劉俊賢先生及譚詠子女士已於2025年11月20日獲委任為本公司聯席公司秘書。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為2025年11月20日的公告。

本公司聯席公司秘書劉俊賢先生負責監督本集團的資本市場管理、投資者關係、公司通訊及相關董事會事務。劉俊賢先生於2023年10月加入本集團，為資深專業人士，擁有逾十年投資銀行經驗，專精於股權及債務資本市場以及私募集資交易。

譚詠子女士擔任香港中央證券登記有限公司實體解決方案經理。譚詠子女士於香港及跨國企業擁有逾13年從事公司秘書服務及企業管治的經驗。彼為香港公司治理公會及英國特許公司治理公會的會士。彼於本公司的主要聯繫人為劉俊賢先生。

本公司聯席公司秘書已於報告期內根據上市規則第3.29條的規定參與相關專業培訓。

企業管治報告

與股東及投資者溝通

本公司已制定股東通訊政策，確保股東的意見及關注得到適當解決。董事會認為與股東有效溝通對促進投資者關係及投資者對本集團業務表現及策略的了解極為重要。本集團亦深明企業資料的透明度及適時披露的重要性，可令股東及投資者作出最佳投資決策。

本公司股東大會為董事、高級管理層及股東提供溝通機會。董事會主席以及審核委員會、提名委員會及薪酬委員會主席，以及(如彼等缺席)各個委員會的其他成員可於股東大會上回答提問。會議主席將提供進行投票的詳細程序及就投票表決回答股東的任何提問。股東週年大會須向股東發出不少於21天的書面通知，而任何股東特別大會須向股東發出不少於14天的書面通知。

本公司將及時發佈(i)任何須提請股東注意或採取行動的本公司公司通訊(定義見上市規則)及(ii)有關根據上市規則將予披露事項(包括但不限於涉及內幕消息、公司行動及公司交易的事項)的公告的英文及中文版。

本公司網站www.caocao.com.cn為我們與股東及投資者的溝通平台，公眾可於該網站查閱本公司的公告、財務資料及其他資料。股東及投資者可透過以下方式向本公司發送書面查詢或請求，提請董事會注意：

地址：中國江蘇省蘇州市相城區
高鐵新城陸港街66號芯匯湖大廈1幢
電郵：ir@caocao.com.cn

本公司持續加強與股東及投資者的溝通及關係。指定高級管理人員與機構投資者及分析師保持定期對話，讓彼等了解本公司的發展。本公司將盡快處理並詳細解答股東及投資者的問詢。

本公司確保香港證券登記處香港中央證券登記有限公司隨時掌握有關股份的最新資料，以便有效回應股東問詢。

於上市日期至2025年12月31日期間，本公司已檢討股東通訊政策的實施及有效性，鑒於上述措施，其認為該政策在與股東保持通訊方面行之有效。

股東權利

為保障股東的權益及權利，本公司會就各重大事項（包括選舉個別董事）於股東大會上提呈獨立決議案供股東考慮及投票。根據上市規則，於股東大會提呈的所有決議案將以投票方式表決，投票結果將於各股東大會結束後在本公司網站 (www.caocao.com.cn)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)登載。

根據組織章程細則，股東特別大會須應一名或多名於提出要求當日持有不少於附有可在股東大會上投票的本公司繳足股本十分之一的股東的要求召開。有關要求須以書面向董事會或聯席公司秘書提出，述明要求董事會召開股東特別大會以處理要求內訂明的任何事項。有關大會須於遞交有關要求後兩個月內舉行。倘於遞交要求後21日內，董事會未有召開該大會，則提出要求人士可自行以同樣方式召開大會，而本公司須向提出要求的人士償付因董事會未有召開大會而合理產生的所有開支。

根據公司法或組織章程細則，概無條文允許股東於股東大會動議新決議案。有意動議決議案的股東可依循上段所載程序要求本公司召開股東大會。

關於股東提名董事候選人的權利，請參閱本公司網站(www.caocao.com.cn)所載程序。

章程文件

根據股東特別決議案，本公司組織章程細則已於2025年5月11日獲採納，自上市日期起生效，且自上市日期起直至最後實際可行日期期間概無任何變動。

本公司組織章程細則可於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.caocao.com.cn)查閱。

獨立核數師報告



羅兵咸永道

致曹操出行有限公司股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

曹操出行有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(統稱「貴集團」)列載於第95至236頁的合併財務報表，包括：

- 於2025年12月31日的合併資產負債表；
- 截至該日止年度的合併全面虧損表；
- 截至該日止年度的合併虧絀變動表；
- 截至該日止年度的合併現金流量表；及
- 合併財務報表附註，包括重大會計政策資料及其他解釋資料。

羅兵咸永道會計師事務所

中國香港特別行政區

中環太子大廈22樓

電話：+852 2289 8888，傳真：+852 2810 9888

www.pwchk.com

我們的意見

我們認為，合併財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而公允地反映了 貴集團於2025年12月31日的合併財務狀況及其截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量，並已遵照香港《公司條例》披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併財務報表承擔的責任」一節中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的意見提供基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》（「守則」）中適用於公眾利益實體財務報表審計的相關要求，我們獨立於 貴集團。我們亦已根據守則履行其他專業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在對合併財務報表整體進行審計並形成意見的背景下來進行處理的，我們不對這些事項提供單獨的意見。

獨立核數師報告

我們在審計中識別的關鍵審計事項與出行服務的收入確認有關。

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

出行服務的收入確認

參閱合併財務報表附註5「收入及分部資料」

貴集團主要通過自有出行服務平台及聚合平台委聘註冊司機向乘客提供出行服務。截至2025年12月31日止年度，來自出行服務的收入約為人民幣18,564百萬元，佔貴集團總收入約92%。出行服務的收入於所承諾服務的控制權轉移至客戶時確認。

我們將出行服務的收入確認識別為關鍵審計事項，乃由於收入金額及交易量龐大，故投入大量審計工作於該領域。

我們已執行以下程序處理該關鍵審計事項：

- 我們了解、評估及測試與出行服務的收入確認有關的控制。
- 我們測試處理收入交易所使用的信息技術系統的信息技術一般控制及相關自動化控制。
- 我們以樣本基礎檢查與客戶的合約，並評估貴集團管理層採納的收入確認政策的適當性。
- 關於來自第三方出行聚合平台的訂單產生的收入，我們以樣本基礎通過追溯第三方出行聚合平台發佈的月度報表測試收入交易。
- 關於來自貴集團自有出行服務平台的訂單產生的收入，我們以樣本基準通過檢查與客戶的合約及客戶現金收入憑證測試收入交易。
- 我們以樣本基準直接從貴集團的企業客戶取得截至2025年12月31日止年度已確認的銷售交易金額的確認。

基於所執行的程序，我們認為貴集團出行服務所確認的收入由所獲得證據支持。

其他信息

貴公司董事對其他信息負責。其他信息包括刊載於年度報告內的所有信息，但不包括合併財務報表及我們的核數師報告。

我們對合併財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑑證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯報的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及審核委員會就合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事負責根據《國際財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而公允的合併財務報表，並對其認為為使合併財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的有關內部控制負責。

在擬備合併財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審核委員會負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅向 閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依賴合併財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

獨立核數師報告

在根據《國際審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致合併財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於 貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對合併財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

除其他事項外，我們與審核委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

獨立核數師報告

我們還向審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

從與審核委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是袁國新。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，2026年3月27日

合併全面虧損表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	5	20,189,817	14,657,499
銷售成本	6	(18,300,108)	(13,471,519)
毛利		1,889,709	1,185,980
銷售及營銷開支	6	(1,802,873)	(1,222,042)
一般及行政開支	6	(611,182)	(762,019)
研發開支	6	(206,308)	(234,462)
其他收入	8	248,974	192,314
其他收入淨額	9	25,261	47,419
金融資產減值虧損淨額	3.1(b)	(6,883)	(7,694)
經營虧損		(463,302)	(800,504)
財務收入	10	8,332	10,822
財務成本	10	(277,519)	(327,967)
財務成本淨額		(269,187)	(317,145)
按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動	3.3(b)	138,864	(88,693)
除所得稅前虧損		(593,625)	(1,206,342)
所得稅開支	11(b)	(20,010)	(40,047)
年內虧損		(613,635)	(1,246,389)

合併全面虧損表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以下各方應佔年內(虧損)/溢利：			
— 本公司擁有人		(635,381)	(1,250,769)
— 非控股權益		21,746	4,380
		<u>(613,635)</u>	<u>(1,246,389)</u>
本公司擁有人應佔每股虧損			
每股基本虧損(人民幣元/股)	12(i)	(1.27)	(2.77)
每股攤薄虧損(人民幣元/股)	12(ii)	<u>(1.48)</u>	<u>(2.77)</u>
其他全面收入			
可重新分類至損益的項目			
貨幣換算差額		5	—
年內其他全面收入(扣除所得稅)		<u>5</u>	<u>—</u>
年內全面虧損總額		<u>(613,630)</u>	<u>(1,246,389)</u>
以下各方應佔年內全面(虧損)/溢利總額：			
— 本公司擁有人		(635,376)	(1,250,769)
— 非控股權益		21,746	4,380
		<u>(613,630)</u>	<u>(1,246,389)</u>

第103至236頁的附註構成合併財務報表的一部分。

合併資產負債表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備以及使用權資產	13	1,914,642	2,340,619
無形資產	14	50,828	52,079
預付款項及其他應收款項	17	117,824	108,013
遞延所得稅資產	29	22,147	41,823
非流動資產總值		2,105,441	2,542,534
流動資產			
預付款項、其他應收款項及其他流動資產	17	834,331	716,748
存貨	18	180,101	223,079
貿易應收款項	19	272,483	274,012
受限制現金	20(b)	78,167	68,247
現金及現金等價物	20(a)	1,176,399	159,497
定期存款	20(c)	380,000	–
分類為持有待售資產	21	126,844	93,535
流動資產總值		3,048,325	1,535,118
資產總值		5,153,766	4,077,652
負債			
非流動負債			
借款	26	1,907,977	1,541,737
租賃負債	27	58,674	59,993
非流動負債總額		1,966,651	1,601,730

合併資產負債表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動負債			
按公允價值計入損益的金融負債	37、3.3	–	1,971,901
貿易應付款項及應付票據	24	792,559	702,206
應計費用及其他應付款項	25	1,002,464	927,106
合約負債	5(b)	122,973	263,196
借款	26	5,298,898	5,676,550
租賃負債	27	57,020	56,528
遞延收益	28	15,400	83,864
應付所得稅		115	150
流動負債總額		7,289,429	9,681,501
流動負債淨額		4,241,104	8,146,383
負債總額		9,256,080	11,283,231
虧絀			
股本	22(ii)	41	30
其他權益工具	22(iii)	–	2
其他儲備	23	10,111,749	6,411,142
累計虧損		(14,016,589)	(13,381,208)
本公司擁有人應佔虧絀		(3,904,799)	(6,970,034)
非控股權益		(197,515)	(235,545)
虧絀總額		(4,102,314)	(7,205,579)

第103至236頁的附註構成合併財務報表的一部分。

第95至236頁的財務報表已於2026年3月27日獲董事會(「董事會」)批准並由其代表簽署。

龔昕
董事

張權
董事

合併虧絀變動表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	本公司擁有人應佔				總計	非控股權益	虧絀總額
		股本	其他權益工具	其他儲備	累計虧損			
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
於2024年1月1日的結餘		-	-	6,006,782	(12,130,439)	(6,123,657)	(249,937)	(6,373,594)
年內(虧損)/收入		-	-	-	(1,250,769)	(1,250,769)	4,380	(1,246,389)
全面(虧損)/收入總額		-	-	-	(1,250,769)	(1,250,769)	4,380	(1,246,389)
與本公司股權持有人的交易：								
向股東發行股份	22	30	2	-	-	32	-	32
非控股權益交易	23	-	-	(13,676)	-	(13,676)	10,012	(3,664)
視作股東出資	23	-	-	16,620	-	16,620	-	16,620
以股份為基礎的酬金開支	7、34	-	-	401,416	-	401,416	-	401,416
於2024年12月31日的結餘		30	2	6,411,142	(13,381,208)	(6,970,034)	(235,545)	(7,205,579)

合併虧絀變動表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	本公司擁有人應佔				總計	非控股權益	虧絀總額
		股本	其他權益工具	其他儲備	累計虧損			
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2025年1月1日的結餘		30	2	6,411,142	(13,381,208)	(6,970,034)	(235,545)	(7,205,579)
年內(虧損)/收入		-	-	-	(635,381)	(635,381)	21,746	(613,635)
貨幣換算差額		-	-	5	-	5	-	5
全面(虧損)/收入總額		-	-	5	(635,381)	(635,376)	21,746	(613,630)
與本公司股權持有人的交易：								
首次公開發售後A輪及A1輪優先股轉換為普通股	22	2	(2)	-	-	-	-	-
首次公開發售後B輪優先股轉換為普通股	22、23	4	-	1,833,033	-	1,833,037	-	1,833,037
首次公開發售後發行普通股	22、23	3	-	1,648,642	-	1,648,645	-	1,648,645
行使購股權	22、23	2	-	39,058	-	39,060	-	39,060
非控股權益交易	23	-	-	(22,084)	-	(22,084)	16,284	(5,800)
以股份為基礎的酬金開支	7、34	-	-	201,953	-	201,953	-	201,953
於2025年12月31日的結餘		41	-	10,111,749	(14,016,589)	(3,904,799)	(197,515)	(4,102,314)

第103至236頁的附註構成合併財務報表的一部分。

合併現金流量表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動所得現金流量			
經營所產生現金	30	370,291	225,208
已收利息	10	8,332	10,822
已付所得稅		(369)	(129)
經營活動所產生現金淨額		378,254	235,901
投資活動所得現金流量			
收回向關聯方貸款的所得款項		–	5,550
出售物業、廠房及設備以及分類為持有待售資產的所得款項		186,813	313,550
出售按權益法入賬的投資所得款項	15(a)	3,000	900
按權益法入賬的投資的所付款項	15(a)	(72,000)	–
物業、廠房及設備的所付款項		(475,783)	(292,820)
定期存款的所付款項		(300,000)	–
無形資產的所付款項	14	–	(4,604)
投資活動(所用)／所得現金淨額		(657,970)	22,576
融資活動所得現金流量			
借款所得款項，不包括資產支持證券(「資產支持證券」)		4,208,737	2,528,224
資產支持證券的所得款項		3,559,000	2,710,000
關聯方貸款所得款項	33(b)(xiv)	2,750,000	1,816,500
首次公開發售後發行普通股所得款項		1,659,786	–
行使購股權後發行普通股所得款項		433	–
股東出資		30	2
發行按公允價值計入損益的金融負債所得款項	3.3	–	4
償還借款，不包括資產支持證券		(3,738,942)	(2,710,946)
償還資產支持證券		(3,146,000)	(3,538,000)

合併現金流量表

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
償還關聯方貸款	33(b)(xv)	(3,645,090)	(1,100,000)
借款的已付利息		(271,890)	(322,396)
與非控股權益的交易		(5,800)	–
已付上市開支		(3,466)	(2,029)
租賃付款的本金部分	27(i)	(65,439)	(56,992)
租賃付款的利息部分	27(i)	(4,746)	(6,342)
融資活動所產生／(所用)現金淨額		1,296,613	(681,975)
現金及現金等價物增加／(減少)淨額		1,016,897	(423,498)
年初現金及現金等價物	20(a)	159,497	582,995
匯率變動對現金及現金等價物的影響		5	–
年末現金及現金等價物	20(a)	1,176,399	159,497

第103至236頁的附註構成合併財務報表的一部分。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

1 本集團一般資料及重組

1.1 一般資料

曹操出行有限公司(「本公司」)於2021年11月8日在開曼群島(「開曼」)根據開曼群島法律註冊成立為獲豁免有限公司。註冊辦事處為P.O. Box 31119, Grand Pavilion Hibiscus Way, 802 West Bay Road Grand Cayman, KY1-1205 Cayman Islands。

本公司為投資控股公司。本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)主要在中華人民共和國(「中國」)從事其專注於新能源的線上出行服務平台運營，提供一系列出行服務及其他服務以及銷售汽車。本集團的最終控股股東為李書福先生(「控股股東」)。

本公司於2025年6月25日完成其首次公開發售及其股份於香港聯交所主板上市。

除另有指明外，合併財務報表以人民幣(「人民幣」)呈列，且所有數值均約整至最接近的人民幣千元。

本集團的該等合併財務報表已於2026年3月27日由董事會批准刊發。

1.2 本集團的歷史及重組

1.2.1 本集團的歷史

於本公司註冊成立及下述重組完成前，業務由杭州優行科技有限公司(「杭州優行」)及其附屬公司以及浙江禮帽出行科技有限公司(「禮帽出行」)及其附屬公司(統稱「中國經營實體」)經營。

於2015年5月21日，杭州優行由浙江濟底科技有限公司(前稱吉利科技集團有限公司)根據中國法律註冊成立。自2017年11月至2021年8月，杭州優行進行三輪境內融資(統稱「首次公開發售前投資」)，包括與數名獨立投資者(統稱「A輪及A1輪投資者」)的A輪及A1輪融資以及與數名獨立投資者(統稱「B輪投資者」)的B輪融資，據此A輪及A1輪投資者與B輪投資者(統稱「首次公開發售前投資者」)投資於杭州優行。有關本集團就首次公開發售前投資採用的會計處理方法的進一步資料，請參閱附註22及附註37。除首次公開發售前投資外，李書福先生亦於同期通過浙江濟底科技有限公司及浙江吉利控股集團有限公司(統稱「吉利集團」)認購額外註冊資本。緊隨於2021年8月進行的境內融資後，李書福先生通過吉利集團持有本集團83.87%的股權，且A輪及A1輪投資者以及B輪投資者持股比例分別約為6.56%及9.57%。股權架構在重組前後維持不變。

1 本集團一般資料及重組 (續)

1.2 本集團的歷史及重組 (續)

1.2.2 重組

在籌備本公司股份於香港聯合交易所有限公司主板的首次公開發售時，本集團進行一系列重組交易(「重組」)，將本公司成立為本集團現時旗下公司的最終控股公司。於重組完成後，本公司成為本集團現時旗下附屬公司的控股公司。除重組外，本公司及於重組期間註冊成立的新公司自其註冊成立以來並無開展任何業務或營運。

重組主要涉及以下步驟：

於2021年11月8日，本公司於開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司，法定股本為50,000美元，分為500,000,000股每股面值0.0001美元的股份。於註冊成立後，一股普通股按面值配發及發行予初始認購人，其後於同日轉讓予由李書福先生全資擁有的Ugo Investment Limited(一家於英屬維爾京群島註冊成立的有限公司)。重組完成前，本公司已發行738,692股每股面值0.0001美元的普通股予Ugo Investment Limited。

於2021年11月12日，CaoCao International Limited於英屬維爾京群島註冊成立為有限公司，並為本公司的直接全資附屬公司。

於2021年11月26日，CaoCao Hong Kong Limited在香港註冊成立為CaoCao International Limited的直接全資附屬公司。

於2021年12月31日，Caocao Hong Kong Limited根據中國法律成立蘇州優行千里網絡科技有限公司(「外商獨資企業」)，作為其於中國的外商獨資企業。

為遵守禁止或限制外資控制從事提供若干受限制業務(尤其是出行服務)的公司的中國法律法規，本集團通過中國經營實體在中國經營其受限制業務，而中國經營實體的股權主要由吉利集團持有。本公司通過與杭州優行、外商獨資企業及吉利集團簽訂的一系列合約安排取得對中國經營實體的控制權。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

1 本集團一般資料及重組 (續)

1.2 本集團的歷史及重組 (續)

1.2.2 重組 (續)

於2024年3月25日，杭州優行訂立股權轉讓協議，以人民幣1元的價格向浙江翼真汽車有限公司收購禮帽出行的100%股權。自於2021年1月25日成立起，禮帽出行(於2021年1月25日成立)由李書福先生最終控制，並提供出行服務及其他服務。

於2024年4月10日，外商獨資企業與杭州優行、吉利集團及首次公開發售前投資者訂立構成合約安排的多項協議。合約協議包括股東權利委託協議、獨家購買權協議、獨家技術諮詢與服務協議、業務合作協議、股權質押協議及配偶同意書(「合約安排」)。根據合約協議，外商獨資企業有權指示杭州優行及其附屬公司進行對其造成顯著影響的活動，包括委任主要管理層、制定財務及經營政策、實施財務控制以及酌情將利潤或資產轉出中國經營實體。外商獨資企業認為，其亦有權獲得杭州優行的絕大部分經濟利益，並擁有在中國法律法規允許的情況下以可行最低價格購買杭州優行全部或部分股權的獨家選擇權。

於2024年4月10日，為考慮上市及反映杭州優行於本公司層面的股權架構，杭州優行的所有股東或其聯屬人士與(其中包括)本公司訂立股東協議以重組本集團。2024年4月10日，本公司的法定股本由500,000,000股每股面值0.0001美元的普通股增加至5,000,000,000股每股面值0.00001美元的股份(「股份拆細」)，其中(i)指定4,919,346,000股股份為普通股(「普通股」)；(ii)指定21,403,500股股份為A輪優先股(「A輪優先股」)；(iii)指定11,378,500股股份為A1輪優先股(「A1輪優先股」)；以及(iv)指定47,872,000股股份為B輪優先股(「B輪優先股」)。本公司於2024年4月10日完成配發及發行股份。

重組於2024年4月10日完成，其時上述所有步驟均已完成。重組完成後，本公司成為本集團旗下公司的控股公司。

2 擬備基準

於2025年12月31日，本集團的虧絀總額約為人民幣4,102,314,000元，其流動負債超過流動資產約人民幣4,241,104,000元。而截至2025年12月31日止年度，本集團產生虧損約人民幣613,635,000元。過往，本集團主要依賴通過資產支持證券安排融資、銀行及其他金融機構借款及股權融資所得款項為其營運及業務發展提供資金。本集團資產支持證券融資及若干借款由本集團關聯方擔保(附註33(b))。

上述情況表明存在可能對本集團持續經營的能力產生重大疑問的事件及情況。鑒於該等情況，董事在評估本集團是否有足夠資金履行其財務責任及持續經營時，已審慎考慮本集團的未來流動資金及表現及其可用融資來源。本集團已制定以下計劃及措施，以緩解流動資金壓力及改善其現金流量：

- 本集團已於2025年4月24日就額度為人民幣60億元的資產支持證券發行獲得中保保險資產登記交易系統批准，並已於2025年8月22日就額度為人民幣55億元的資產支持證券發行獲得上海證券交易所批准。於該總額人民幣115億元的額度中，本集團已於截至2025年12月31日止年度完成約人民幣39億元的資產支持證券發行，並於2026年1月完成約人民幣14億元的資產支持證券發行。本集團計劃於近期發行新一批資產支持證券；
- 本集團已獲關聯方確認其有意在本集團有需要時提供財務支持。且本集團將繼續與銀行及其他金融機構保持良好的合作關係，以續借借款；
- 本集團將繼續努力實施措施，通過提高出行服務收入及盈利能力以及控制營運開支，改善其經營現金流量並增加營運資金；及
- 本集團將繼續根據其經營活動及融資活動管理其資本開支(包括但不限於自有車輛的現金付款及投資活動)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

2 擬備基準(續)

本集團管理層已編製涵蓋自2025年12月31日起計不少於12個月的現金流量預測。現金流量預測已計及本集團產生的預計現金流量及可用融資資源。經作出適當查詢並考慮上述管理層預測基準後，董事認為，本集團目前的現金及現金等價物以及預計未來營運及融資活動所得現金流量，連同有需要時可動用來自一名關聯方財務支持的資金，將足以讓本集團應付自2025年12月31日起計未來十二個月的預計營運資金需求、資本開支需求及償還負債。因此，合併財務報表乃按持續經營基準編製。

(a) 會計準則

本集團的合併財務報表乃根據《國際財務報告會計準則》編製。《國際財務報告會計準則》包括以下權威文獻：

- 《國際財務報告會計準則》
- 國際會計準則標準
- 由國際財務報告準則解釋委員會(IFRIC解釋)或其前身常設解釋委員會(SIC解釋)制定的解釋。

合併財務報表乃根據歷史成本慣例編製，並經重估按公允價值計入損益的金融負債(按公允價值列賬)作出修訂。

編製符合《國際財務報告會計準則》的合併財務報表需要採用若干關鍵會計估計。管理層亦須在採用本集團會計政策的過程中作出判斷。涉及高度判斷或極為複雜的範疇，或對合併財務報表屬重大的假設及估計的範疇於附註4披露。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

2 擬備基準 (續)

(b) 本集團採納的新標準及經修訂標準

於2025年1月1日或之後開始的財政年度強制生效的所有有效標準、標準修訂及詮釋已自2025年1月1日起採納且對本集團並無重大影響。

(c) 會計政策

本集團已於2025年1月1日開始的年度報告期間應用以下新標準及經修訂標準：

	新訂／經修訂的標準	生效日期
國際會計準則第21號修訂本	缺乏可兌換性	2025年1月1日

上文所列修訂本並無對過往期間確認的金額造成任何重大影響，且預期不會對本期間或未來期間造成重大影響。

除另有說明外，編製財務資料所採用的重大會計政策均一致適用於所有呈列年度。除該等合併財務報表中有關財務項目或交易的附註所披露的重大會計政策資料外，其他會計政策資料的概要載於該等合併財務報表附註41。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

2 擬備基準(續)

(d) 尚未採納的新標準、標準修訂及詮釋

於截至2025年12月31日止年度，已頒佈但尚未生效且本集團未提早採納的標準、修訂及詮釋如下：

	新訂／經修訂的標準	生效日期
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號修訂本	依賴自然能源產生電力的合約	2026年1月1日
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號修訂本	對金融工具的分類及計量的修訂	2026年1月1日
《國際財務報告會計準則》年度改進 — 第11卷	國際財務報告準則第1號、國際財務報告 準則第7號、國際財務報告準則第9號、 國際財務報告準則第10號及國際會計準 則第7號修訂本	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露	2027年1月1日
國際會計準則第21號修訂本	換算為高度通貨膨脹呈列貨幣	2027年1月1日
國際財務報告準則第19號	非公共受託責任附屬公司：披露	2027年1月1日

(e) 會計政策及披露的變更

本集團已開始評估該等新訂或經修訂的標準、詮釋及經修訂改進的影響，其中若干與本集團的經營相關。根據董事的初步評估，預計該等措施生效後不會對本集團的財務表現及狀況產生重大影響。

3 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本集團的業務面對各種財務風險：市場風險（包括外幣兌換風險、現金流量及公允價值利率風險）、信貸風險及流動資金風險。本集團的整體風險管理計劃著重於金融市場的不可預測性，並力求將對本集團財務業績的潛在不利影響降至最低。風險管理乃由本集團的管理層進行。本集團現時並未使用任何衍生金融工具對沖若干風險。

(a) 市場風險

(i) 外幣兌換風險

外幣兌換風險於未來商業交易或已確認資產及負債以並非本集團實體功能貨幣的貨幣計值時產生。本集團主要在中國經營，大部分交易以人民幣結算。管理層認為業務並無面臨任何重大外幣兌換風險，因為本集團並無重大金融資產或負債以本集團實體各自的功能貨幣以外的貨幣計值，因此本集團並無對沖任何外幣波動。

(ii) 現金流量及公允價值利率風險

本集團的收入及經營現金流量基本上不受市場利率變化的影響。除租賃負債（附註27）、現金及現金等價物（附註20）、受限制現金（附註20）、定期存款（附註20）、應付票據（附註24）及借款（附註26）外，本集團並無重大計息資產及負債。以浮動利率計息的项目使本集團面臨現金流量利率風險，而以固定利率計息的项目使本集團面臨公允價值利率風險。

本集團的利率風險主要來自應付票據及借款。於2025年及2024年12月31日，本集團的應付票據按固定利率計息，而本集團的借款部分按浮動利率計息。

倘所有其他變量保持不變，而利率上升／下降50個基點，則截至2025年及2024年12月31日止年度的稅前虧損應分別增加／減少約人民幣33,349,000元及人民幣38,858,000元。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險

信貸風險主要產生自現金及現金等價物、受限制現金、定期存款、貿易應收款項及其他應收款項。最大信貸風險敞口以合併資產負債表中每項金融資產的賬面值列示。

(i) 風險管理

本集團預計現金及現金等價物以及受限制現金不存在重大信貸風險，因為其存於屬較高信貸質素的金融機構的國有銀行或有聲譽的商業銀行。管理層預計將不會因該等對手方未履約而蒙受任何重大虧損。預期信貸虧損並不重大。

就貿易應收款項而言，本集團已制定政策確保向信貸記錄妥當的對手方授予交易信貸期。管理層對其對手方進行持續的信貸評估，評估該等對手方信貸質素時會考慮其財務狀況、過往經驗及其他因素。

就其他應收款項而言，管理層會基於過往結算記錄及過往經驗，定期就其他應收款項的可收回性作出集體評估及個別評估。

(ii) 金融資產減值

本集團擁有兩種須進行預期信貸虧損評估的金融資產，即貿易應收款項及其他應收款項。

貿易應收款項

本集團應用國際財務報告準則第9號簡化法計量預期信貸虧損，並就所有貿易應收款項使用全期預期虧損撥備。為計量預期信貸虧損，貿易應收款項已根據類似信貸風險特徵進行分組並整體評估收回的可能性(考慮客戶經營的行業、彼等的賬齡類別及過往追收經歷)。對於貿易應收款項，管理層基於過往結算記錄及過往經驗對可收回性作出定期評估以及個別評估，並就前瞻性資料作出調整。

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險 (續)

(ii) 金融資產減值 (續)

貿易應收款項 (續)

預期虧損率乃根據具備類似風險情況的債務人的信貸評級釐定，並經作出調整以反映可能影響客戶結算應收款項能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。本集團已確定其銷售貨品及服務所在國家的國內生產總值指數(「GDP」)、消費者物價指數(「CPI」)為最相關因素，因此根據該等因素的預期變動調整歷史虧損率。

個別減值貿易應收款項與遭遇意外經濟困難的客戶有關。本集團預計該應收款項部分或全部難以收回，並已確認減值虧損。

貿易應收款項包括：

- 第1類：資不抵債或經營困難且信貸風險相對較高的客戶。其餘客戶乃根據全期預期信貸虧損內的行業信貸評級進行評估。
- 第2類：不存在經營困難的客戶。

對於不同類型的客戶，本集團分別計算預期信貸虧損率。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

貿易應收款項(續)

於2025年及2024年12月31日，貿易應收款項的虧損撥備釐定如下。

	於2025年12月31日		
	總賬面值	信貸虧損率	虧損撥備
	人民幣千元		人民幣千元
第1類－個別計提	18,942	100%	18,942
第2類－組合計提	274,625	0.8%	2,142
	<u>293,567</u>	<u>7.2%</u>	<u>21,084</u>

	於2024年12月31日		
	總賬面值	信貸虧損率	虧損撥備
	人民幣千元		人民幣千元
第1類－個別計提	12,901	100%	12,901
第2類－組合計提	276,861	1.0%	2,849
	<u>289,762</u>	<u>5.4%</u>	<u>15,750</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險 (續)

(ii) 金融資產減值 (續)

貿易應收款項 (續)

貿易應收款項的減值撥備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
年初	15,750	7,650
虧損撥備增加	6,839	8,552
撇銷	(1,505)	(452)
年末	21,084	15,750

貿易應收款項在無合理預期可收回時撇銷。不存在可收回的合理預期跡象包括(其中包括)債務人無法與本集團達成還款計劃及逾期2年以上未能支付合約付款。

貿易應收款項減值虧損呈列為金融資產減值虧損淨額。其後收回過往撇銷的金額計入同一項。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險 (續)

(ii) 金融資產減值 (續)

其他應收款項

其他應收款項主要包括租金及其他按金、信託機構存款及與購股權有關的其他應收款項。於初始確認時未發生信貸減值的其他應收款項歸為「第一階段」，且預期信貸虧損按十二個月預期信貸虧損計量。倘其他應收款項的信貸風險自初始確認後出現大幅上升，則將該金融資產移入「第二階段」，但尚未被視為信貸減值。預期信貸虧損按全期預期信貸虧損計量。倘任何金融資產屬信貸減值，則隨後將其移入「第三階段」，且預期信貸虧損按全期預期信貸虧損計量。

管理層在初始確認資產時考慮違約可能性以及截至2025年及2024年12月31日止年度信貸風險是否持續大幅增加。為評估信貸風險是否大幅增加，本集團比較資產於報告日發生違約的風險及於初始確認日的違約風險。信貸風險大幅增加的跡象包括(其中包括)債務人未能與本集團共同制定還款計劃及逾期超過30天期間未能作出合約付款。特別是納入以下跡象：

- 預期將導致對手方履行義務的能力重大變動的業務、財務經濟狀況的實際或預期重大不利變化；
- 對手方經營業績的實際或預期的重大變動；
- 預期對手方表現及行為重大變動，包括對手方付款狀態變動。

金融資產違約是指交易對手未能按合約規定支付／償還款項(i)在到期日後90天內；或(ii)由於無力償還。於2025年及2024年12月31日，總賬面值分別約為人民幣3,644,000元及人民幣3,644,000元的信貸減值其他應收款項進行個別評估(分類為第三階段)，並相應計提100%預期信貸虧損。

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險 (續)

(ii) 金融資產減值 (續)

其他應收款項 (續)

其他應收款項在無合理預期可收回時撇銷。無合理預期收回的跡象包括(其中包括)債務人未能與本集團訂立還款計劃，以及逾期三年以上未能作出合約付款。

管理層會基於過往結算記錄及過往經驗對其他應收款項的可收回性作出定期集體評估。本集團對其他應收款項採用三個階段，以反映其信貸風險以及如何釐定每個類別的信貸虧損撥備。

其他應收款項的減值虧損在經營虧損中列作金融資產減值虧損淨額。隨後收回的先前撇銷款項記入同一行項目。

本集團其他應收款項的減值撥備變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初	4,729	6,951
虧損撥備增加/(減少)	44	(858)
撇銷	(51)	(1,364)
年末	4,722	4,729

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險 (續)

(ii) 金融資產減值 (續)

其他應收款項 (續)

於2025年及2024年12月31日，其他應收款項的信貸虧損撥備釐定如下：

	於2025年12月31日			
	預期信貸 虧損率	預期信貸 虧損撥備的 確認基礎	虧損撥備 人民幣千元	賬面值 (扣除減值 撥備) 人民幣千元
信託保護基金－表現良好	0.8%	12個月預期虧損	459	59,841
租金及其他存款－表現良好	1.3%	12個月預期虧損	265	20,917
向第三方提供的貸款－表現欠佳	100%	全期預期虧損	3,644	–
其他－表現良好	0.6%	12個月預期虧損	354	54,716
			<u>4,722</u>	<u>135,474</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信貸風險 (續)

(ii) 金融資產減值 (續)

其他應收款項 (續)

	於2024年12月31日			
	預期信貸	預期信貸	賬面值	
	虧損率	虧損撥備的 確認基礎	虧損撥備	(扣除減值 撥備)
			人民幣千元	人民幣千元
信託保護基金 – 表現良好	0.1%	12個月預期虧損	103	77,327
租金及其他存款 – 表現良好	2.5%	12個月預期虧損	666	26,378
向第三方提供的貸款 – 表現欠佳	100%	全期預期虧損	3,644	–
其他 – 表現良好	1.9%	12個月預期虧損	316	16,170
			<u>4,729</u>	<u>119,875</u>

(c) 流動風險

本集團旨在為業務發展及擴張維持充足的現金及現金等價物。由於基礎業務的動態性質，本集團的政策是定期監察本集團的流動資金風險並維持足夠的現金及現金等價物以滿足本集團流動資金需求。

管理層按預期現金流量監察本集團流動資金以及現金及現金等價物的滾動預測(附註20(a))。此舉一般於本集團層面進行。管理層考慮本集團的流動現金及現金等價物、近期融資安排所得款項及預期來自營運及融資活動的現金流量，以滿足其預期營運資金需求、資本開支要求及償還其負債。

下表根據各結算日至合約到期日的餘下期限將本集團將予結算的金融負債分為相關到期分組，表中所披露金額為合約未貼現現金流量。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(c) 流動風險 (續)

	少於一年 人民幣千元	一年至兩年 人民幣千元	兩年至五年 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年12月31日				
貿易應付款項及應付票據	792,559	–	–	792,559
租賃負債	63,615	24,121	38,195	125,931
借款(包括利息)	5,475,155	1,532,689	431,648	7,439,492
應計費用及其他應付款項(不包括應付稅項及附加費、訴訟及糾紛撥備、二手車及出行服務客戶的預收款、處置股權投資的預收款以及員工成本及應計福利)	607,086	–	–	607,086
	<u>6,938,415</u>	<u>1,556,810</u>	<u>469,843</u>	<u>8,965,068</u>

	少於一年 人民幣千元	一年至兩年 人民幣千元	兩年至五年 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年12月31日				
貿易應付款項及應付票據	702,206	–	–	702,206
租賃負債	60,290	33,673	29,880	123,843
借款(包括利息)	5,826,552	1,339,740	247,936	7,414,228
應計費用及其他應付款項(不包括應付稅項及附加費、訴訟及糾紛撥備、二手車及出行服務客戶的預收款、處置股權投資的預收款以及員工成本及應計福利)	657,713	–	–	657,713
	<u>7,246,761</u>	<u>1,373,413</u>	<u>277,816</u>	<u>8,897,990</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.2 資本風險管理

本集團管理資本的目標旨在保障本集團能夠以持續基準繼續經營，從而為權益持有人提供回報及維持最佳資本結構，減少資本成本。

本集團透過定期審查資本結構以監察資本。作為審閱一部分，本公司管理層考慮資本成本以及與已發行股本的相關風險。本集團可能發行新股以維持或調整資本架構。資本架構乃按資產負債比率計量，資產負債比率即合併資產負債表所示的「負債總額」除以「資產總值」。本集團旨在將資產負債比率維持在合理水平。

於2025年及2024年12月31日，資產負債比率如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
負債總額	9,256,080	11,283,231
資產總值	5,153,766	4,077,652
資產負債比率	180%	277%

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計

(a) 公允價值層級

本節闡釋在釐定合併財務報表中按公允價值確認及計量的金融工具公允價值時所作判斷及估計。為說明釐定公允價值所用輸入數據的可靠性，本集團根據會計準則將其金融工具分為三個層級。

第1級：於活躍市場買賣的金融工具的公允價值根據各報告日期的市場報價釐定。當可隨時和定期從證券交易所、交易商、經紀、業內人士、定價服務或監管代理獲得報價，而該等報價代表按公平交易基準進行的實際和常規市場交易時，該市場被視為活躍。本集團所持金融資產所用市場報價為當前買盤價。該等工具納入第1級。

第2級：並非於活躍市場買賣的金融工具(如場外衍生工具)的公允價值使用估值技術釐定，該等估值技術盡量使用可觀察市場數據，極少依賴實體的特定估計。倘計算一項工具的公允價值所需的所有重大輸入數據均為可觀察，則該工具納入第2級。

第3級：倘一項或多項重大輸入數據並非基於可觀察市場數據得出，則該工具納入第3級。非上市股本證券即屬此情況。

對金融工具估值時使用的特定估值技術包括：

- 類似工具的市場報價或交易商報價；及
- 用於釐定其餘金融工具的公允價值的其他技術(如貼現現金流量分析)。

本集團的金融資產的賬面值包括現金及現金等價物、貿易及其他應收款項(不包括非金融資產)及包括貿易及其他應付款項的金融負債(不包括非金融負債)、借款及租賃負債。因到期日較短或計息，其賬面值與其公允價值相若。

於2025年及2024年12月31日，概無本集團的金融資產按公允價值計量。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計 (續)

(b) 使用重大不可觀察輸入值的公允價值計量 (第3級)

下表呈列截至2025年及2024年12月31日止年度第3級工具的變動：

	按公允價值計入 損益的金融負債 (附註37) 人民幣千元
於2025年1月1日的年初餘額	1,971,901
於合併全面虧損表的「按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動」 下確認的公允價值變動	(138,864)
首次公開發售時將B輪優先股轉換為普通股(附註22)	(1,833,037)
於2025年12月31日的年末餘額	<u>—</u>
於損益中確認歸屬年末所持結餘的未變現虧損淨額	—
於2024年1月1日的年初餘額	1,883,204
於合併全面虧損表的「按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動」 下確認的公允價值變動	88,693
發行本公司B輪優先股(i)	4
於2024年12月31日的年末餘額	<u>1,971,901</u>
於損益中確認歸屬年末所持結餘的未變現虧損淨額	<u>88,693</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

3 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計 (續)

(b) 使用重大不可觀察輸入值的公允價值計量 (第3級) (續)

(i) 於2024年4月10日重組完成時向B輪投資者配發及發行47,872,000股每股面值0.00001美元的優先股。如附註37所披露，向B輪投資者發行的金融工具入賬列作按公允價值計入損益的金融負債(「按公允價值計入損益」)。於2024年12月31日，面值約479美元(人民幣3,404元)已悉數支付，並入賬列作按公允價值計入損益的金融負債。

(c) 估值輸入值及與公允價值的關係

下表概述有關第3級公允價值計量所用重大不可觀察輸入值的定量資料：

描述	公允價值		不可觀察輸入值	輸入值範圍		不可觀察輸入值與公允價值的關係
	於12月31日			於12月31日		
	2025年	2024年		2025年	2024年	
	人民幣千元	人民幣千元				
按公允價值計量的金融負債：						
按公允價值計入損益的金融負債	-	1,971,901	折現率	不適用	14.00%	折現率越高，公允價值越低
			無風險利率	不適用	0.94%	無風險利率越高，公允價值越低
			就缺乏市場流通性(「DLOM」)作出折讓	不適用	6%	DLOM越高，公允價值越低
			波幅	不適用	46.47%	預期波幅越高，公允價值越低
	-	1,971,901				

3 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計 (續)

(d) 估值程序

對於第3級工具的估值，董事(i)選定具備足夠知識的合資格人員，並對非上市公司及難以釐定公允價值的金融工具的投資進行估值；(ii)委聘合資格的獨立第三方估值師來評估若干重大投資的公允價值；(iii)根據對行業數據及發展的知識和理解以及被投資企業的商業戰略，審查並商定所採用的估值方法及所使用的關鍵假設；及(iv)若程序被視作令人滿意，則批准結果。基於上述程序，董事認為估值分析屬公平合理，且第3級工具的公允價值計量乃經適當編製。

對金融工具估值時使用的特定估值技術包括：

- 就結構性存款而言 — 在評估結構性存款的公允價值時，使用估計的預期回報率進行現金流量評估。
- 就按公允價值計入損益的金融負債而言 — 使用折現現金流量方式釐定杭州優行的相關權益價值，並使用權益分配模式釐定金融工具的公允價值。

下表呈列倘重大不可觀察輸入值增加／減少10%導致金融負債的公允價值變動，則截至2024年及2025年12月31日止年度(減少)／增加的除所得稅前虧損。

		截至12月31日止年度	
		2025年	2024年
		人民幣千元	人民幣千元
折現率	增加10%	不適用	(328,004)
	減少10%	不適用	430,084
無風險利率	增加10%	不適用	(162)
	減少10%	不適用	162
就缺乏市場流通性(「DL0M」)作出折讓	增加10%	不適用	(10,040)
	減少10%	不適用	10,057
波幅	增加10%	不適用	(405)
	減少10%	不適用	(369)

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

4 關鍵會計估計及判斷

編製財務報表需要使用會計估計，根據定義，會計估計很少與實際結果相同。管理層亦需在應用本集團會計政策時作出判斷。

本集團持續評估估計及判斷。其以過往經驗及其他因素作為依據，包括對可能對該實體造成財務影響且在有關情況下被視為合理的未來事件的預期。

(a) 合約安排

如附註36(c)所披露，儘管本集團並無直接持有中國經營實體的股權，但本集團認為其控制中國經營實體，因為其對中國經營實體的財務及經營政策有控制權，並通過合約安排從中國經營實體的業務活動中獲得絕大部分經濟利益。因此，於截至2025年及2024年12月31日止年度，中國經營實體已入賬列作附屬公司。

然而，合約安排在本集團對中國經營實體的直接控制方面未必如有直接法定擁有權般的效力且中國法律體系呈現的不確定性可能妨礙本集團於中國經營實體的業績、資產及負債的實益權利。根據中國法律顧問的意見，董事認為，與中國經營實體及其權益股東的合約安排符合相關中國法律及法規且可依法強制執行。

(b) 收入確認 — 主要責任人與代理人的考慮因素

釐定本集團在向客戶提供若干服務時是作為主要責任人還是代理人需要對所有相關事實及情況作出判斷及考慮。於評估本集團作為主要責任人還是代理人角色時，本集團會單獨或綜合考慮本集團是否(i)在向客戶轉讓特定商品或服務之前控制該商品或服務，(ii)主要負責履行該合約，及(iii)可酌情釐定價格。

(c) 收入確認 — 補貼

如附註5所披露，向客戶提供的所有補貼自收入扣減，每筆交易自該客戶賺取的收入為限。就若干其他補貼而言，管理層需要作出判斷以釐定補貼是否為針對不同商品或服務向客戶支付的實際付款，且向客戶支付的款項指已售不同商品或所交易服務的公允價值，於此情況下，將入賬為銷售及營銷開支。

4 關鍵會計估計及判斷(續)

(d) 物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產減值

如附註13及附註41.5所闡述，倘資產或其所屬現金產生單位的賬面值超過其可收回金額，則於損益中確認減值虧損。於各報告期末，本集團審閱物業、廠房及設備、使用權資產、無形資產的可收回金額，當中涉及釐定其公允價值減出售成本及使用價值的判斷。公允價值減出售成本乃按市場比較法參考可資比較資產的近期銷售或市場租金釐定，而使用價值乃使用風險調整貼現率貼現與資產相關的一連串預測現金流量釐定。該等預測及公允價值所涉及假設的任何變動將增加或減少有關資產及現金產生單位的可收回金額。

(e) 自有車輛的可使用年期及剩餘價值

如附註13所闡述，於釐定自有車輛的可使用年期及剩餘價值時，本集團須考慮多項因素，如因車輛市場需求變動而產生的技術或商業陳舊、資產的預期用途、資產的保養及維護，以及對資產使用的法律或類似限制。估計乃基於本集團以類似方式使用類似資產的經驗。倘自有車輛的估計可使用年期及／或剩餘價值有別於先前估計，則會作出折舊調整。可使用年期及剩餘價值於各財政年度末根據情況變動進行檢討，從而可能影響未來期間的折舊費用。

(f) 釐定租期

如附註27所闡述，租賃負債初步按租期內應付租賃付款的現值確認。於開始日期釐定包括本集團可行使的續租選擇權或提前終止選擇權的租賃的租期時，本集團行使判斷以評估行使續租選擇權或提前終止選擇權的可能性，並考慮所有對本集團行使選擇權產生經濟激勵的相關事實及情況，包括有利條款及相關資產對本集團營運的重要性。租期的任何增加或減少將影響未來年度確認的租賃負債及使用權資產的金額。本集團亦會作出判斷，以確定是否存在需要重新評估租期的本集團控制範圍內的重大事件或情況的重大變化。

(g) 以股份為基礎的酬金開支的估值及確認

如附註34所闡述，本集團為僱員設立股權激勵計劃。為換取授出購股權而獲得的服務的公允價值於授出日期按二項式模型釐定，並預期於各歸屬期內支銷。董事及第三方估值師對假設作出重大估計，例如無風險利率、預期波幅、股利收入率及預期沒收率。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

5 收入及分部資料

本集團的主要經營決策者(由首席執行官及其他主要管理層組成)從產品角度審視本集團的表現。管理層已根據主要經營決策者審閱用於作出戰略決策的報告釐定經營分部。於此基礎上，本集團已確定其於截至2025年及2024年12月31日止年度僅有一個經營分部。本集團的所有銷售均來自中國市場，因此並無呈列地域資料。

按業務線劃分的收入明細如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入：		
出行服務	18,564,222	13,566,590
車輛銷售	1,418,363	866,760
車輛租賃	160,812	187,083
其他	46,420	37,066
總計	<u>20,189,817</u>	<u>14,657,499</u>

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
與客戶的合約收入：		
於某個時間點	20,029,005	14,465,601
於一段時間內	160,812	191,898
	<u>20,189,817</u>	<u>14,657,499</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

5 收入及分部資料(續)

(a) 有關主要客戶的資料

於截至2025年及2024年12月31日止年度，概無向單一客戶提供服務的收入佔本集團總收入的10%或以上。

(b) 合約負債

本集團已確認以下收入相關的合約負債：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合約負債－流動	122,973	263,196

(i) 合約負債變動

本集團的合約負債主要來自在尚未提供出行服務及尚未交付車輛時客戶支付的預收款。

(ii) 計入年初合約負債結餘的已確認收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入合併全面虧損表	244,166	210,925

(c) 分配至未履行長期合約的交易價

本集團並無因原預期期限超過一年的收入合約而產生的重大未履行履約責任，因此管理層應用國際財務報告準則第15號下的可行權宜方法，且並無披露於報告期末分配至未履行或部分履行的履約義務的交易價總額。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

5 收入及分部資料(續)

(d) 本集團主要收入類型的會計政策

收入主要包括出行服務、車輛銷售、車輛租賃及其他服務。本集團於承諾貨品或服務的控制權轉移至客戶時確認收入，並扣除增值稅(「增值稅」)。視乎合約條款及適用於合約的法律而定，倘承諾貨品或服務的控制權隨時間轉移，則收入於合約期內通過參考履約責任的履行進度確認。否則，收入於客戶獲得承諾貨品或服務的控制權時於某一時間點確認。收入僅於很有可能不會產生重大撥回時確認。

本集團評估其作為主要責任人還是代理人，以確定將收入及相關成本總額入賬或作為佣金賺取的淨額入賬。倘其於特定貨品或服務轉移至客戶前擁有其控制權，則本集團為主要責任人。一般而言，主要責任人為主要義務人，可自由設定售價或承擔存貨風險。否則，本集團為安排其他方所交易貨品或服務的代理人。

(i) 出行服務

本集團以「曹操出行」及「禮帽出行」品牌提供線上出行服務。根據相關中國法規及與下單購買上述品牌服務的用戶之間訂立的網約車服務協議，本集團將自身視為乘車服務提供商。用戶可根據其出行需求及偏好選擇出行服務。當用戶選擇並發起乘車服務要求時，系統會顯示估計服務費，用戶可進一步決定是否發出服務要求。一旦用戶提出乘車服務要求且本集團接受該服務要求，用戶與本集團之間即訂立乘車服務協議。於乘車服務完成後，本集團按總額確認出行服務收入。

5 收入及分部資料(續)

(d) 本集團主要收入類型的會計政策(續)

(i) 出行服務(續)

根據相關中國法規，線上出行服務平台須取得線上出行服務許可證並承擔全部乘車服務責任。相關法規亦規定持牌平台確保提供乘車服務的司機及車輛符合法規規定。因此，由於本集團控制向用戶提供的服務，本集團作為線上出行服務平台將自身視為乘車服務的主要責任人。對向用戶提供的服務的控制通過以下因素體現：a) 本集團能夠根據其與用戶訂立的乘車服務協議指示註冊司機代為提供乘車服務，且倘指定司機在有限情況下無法提供服務，本集團將指派另一名註冊司機提供服務；b) 根據本集團與司機之間訂立的協議，司機在代表本集團提供乘車服務時有責任遵守本集團制定的服務標準及實施規則；c) 本集團根據本集團設定的標準定期評估司機的表現。本集團作為主要責任人的其他指標體現在以下因素：a) 本集團有責任根據中國上述法規及上述服務協議履行向用戶提供出行服務的承諾；及b) 本集團可根據適用的必要程序酌情釐定服務價格。

合約負債指本集團向客戶轉讓服務的責任，而本集團已就此向客戶收取對價(或到期的對價金額)。本集團的合約負債主要來自中國出行服務的預付款項。

倘本集團預期收回該等成本，則與客戶訂立合約的增量成本確認為資產。作為實際權宜方法，倘本集團本應確認的資產攤銷期為一年或以下，則本集團選擇於產生時將取得合約的增量成本確認為開支。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

5 收入及分部資料(續)

(d) 本集團主要收入類型的會計政策(續)

(ii) 車輛銷售

收入通常在客戶獲得合約中承諾貨品的擁有權及控制權的時間點確認。應收款項在交付貨品時確認，是由於在該時間點對價為無條件。本集團向其運力合作夥伴、個人司機、其他第三方出租車公司及汽車經銷商出售購自關聯方的新車。倘符合銷售合約若干標準，本集團亦向其運力合作夥伴提供銷售折扣。運力合作夥伴是指直接管理在本集團平台上提供服務的司機(不論是否有車輛)的合作夥伴。收入於扣除銷售折扣後確認。

(iii) 車輛租賃

本集團亦向第三方提供車輛租賃服務。租金收入的會計政策載於附註41.18(b)。

(iv) 其他服務

本集團提供其他服務，包括廣告、技術支援、同城配送服務、客戶推薦服務及其他服務。廣告收入主要來自在曹操出行及其運營的汽車上投放廣告。有關廣告服務收入於合約服務期間按比例確認。本集團向一名與汽車買家訂立融資租賃合約的關聯方提供客戶推薦服務。相關客戶推薦服務的收入於提供服務後確認。技術支援及其他服務收入於客戶獲得承諾貨品或服務的控制權時確認。

(e) 補貼計劃

(i) 客戶補貼

使用出行服務的用戶被視為本集團的客戶。本集團向其客戶提供各種補貼計劃，包括固定金額折扣及固定百分比折扣。倘本集團並無自客戶獲得明確的商品或服務，則客戶補貼將入賬列作收入減少。本集團設立忠誠計劃，客戶可就所下訂單累積補貼積分，可在未來的訂單中享受折扣。補貼積分的合約負債於相關訂單完成時根據所提供服務的各自獨立售價及補貼積分確認，並於補貼積分兌換或到期時確認為收入。

5 收入及分部資料(續)

(e) 補貼計劃(續)

(ii) 客戶推薦

當現有客戶(「推薦客戶」)向新客戶(「獲推薦客戶」)推薦本集團而該獲推薦客戶使用本集團平台上提供的服務時，現有客戶即可獲得該等推薦費。該等客戶推薦補貼通常以現金形式支付予推薦客戶。提供該等推薦的目的是為本集團吸引新客戶。本集團於推薦客戶賺取推薦費時就該等推薦的負債及相應開支記錄為銷售及營銷開支。

(iii) 可變對價

本集團向客戶收取的對價金額可能會變動，且低於要求服務期間所估算的服務費，此乃由於本集團可能按其業務慣例向客戶提供價格優惠。當向運力合作夥伴出售新車時，亦會向運力合作夥伴(該等交易的客戶)提供折扣，前提是須完成若干數量的訂單。本集團使用預期價值或最有可能的金額估計其有權收取的對價金額。可變對價的估計金額計入交易價格內，惟僅當可變對價的相關不確定性在其後消除，致使有關估計金額很大可能不會導致將來出現重大收入撥回，其方可計入交易價格內。

當情況發生變化時，本集團會更新估計交易價格(包括更新其對可變對價估計是否受到限制的評估)，以更好地預測報告期末的情況以及於報告期的情況變化。

(iv) 對提供出行服務的註冊司機的補貼

由於向提供出行服務的司機提供的補貼為本集團履行出行服務的履約成本的一部分，故將有關補貼確認為銷售成本。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

6 按性質劃分的開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
出行服務的司機收入及補貼	14,991,179	10,715,053
聚合平台收取的佣金	1,564,835	1,046,279
出售車輛成本	1,299,824	820,087
僱員福利開支(附註7)	622,025	807,242
物業、廠房及設備的折舊費用(附註13(e))	608,508	685,561
付予運力合作夥伴的佣金	375,028	308,926
保險成本	353,294	342,425
電池服務費(附註33(b)(iv))	245,062	226,145
車輛維護費	137,722	136,699
推廣、廣告及客戶推薦補貼	119,159	85,681
使用權資產折舊費用(附註13(f))	58,224	61,668
上市開支	42,057	32,283
有關低價值租賃的開支(附註13(h)(ii))	14,625	22,666
有關短期租賃的開支(附註13(h)(ii))	12,295	16,144
無形資產攤銷(附註14)	1,251	2,140
核數師薪酬		
— 核數服務	3,700	—
— 非核數服務	915	—
其他	470,768	381,043
總銷售成本、銷售及營銷開支、一般及行政開支及研發開支	20,920,471	15,690,042

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

7 僱員福利開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資、薪金及花紅	353,626	341,727
以股份為基礎的酬金開支(附註34)	201,953	401,416
住房福利(a)	29,473	27,541
僱員社會保障計劃、醫療保險及其他社會保險義務(a)	24,797	23,476
僱員福利	12,176	13,082
	<u>622,025</u>	<u>807,242</u>

(a) 僱員社會保障計劃、住房公積金、醫療保險及其他社會保險義務

本集團僅設有界定供款退休計劃。根據中國相關規則及法規，本集團的中國僱員須參加中國有關市級與省級政府組織的多項界定供款退休福利計劃，據此，本集團及其中國僱員須每月按僱員薪金的百分比向該等計劃作出供款。除每月供款外，本集團無須就其僱員承擔退休及其他退休後福利的支付責任。該等計劃的資產與本集團其他資產分開持有，並由政府獨立管理的基金保管。

本集團的中國僱員有權參與政府監督的多項住房公積金、醫療保險及其他社會保險計劃。本集團每月按該等僱員薪金的若干百分比向該等基金作出供款(受若干上限規限)。本集團就該等基金的責任限於每年的應付供款。

該等供款乃支付予相關勞動及社會福利部門，並於產生時支銷。

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無動用沒收供款以抵銷本集團對上述社會保障計劃的供款。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

7 僱員福利開支 (續)

(b) 五名最高薪酬人士

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團五名最高薪酬人士包括一名及一名董事，其酬金已於附註40所示分析中反映。截至2025年及2024年12月31日止年度，向餘下四名及四名人士應付的酬金如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以股份為基礎的酬金開支	79,077	91,306
工資、薪金及花紅	6,145	6,380
僱員社會保障計劃、醫療保險及其他社會保險責任	333	329
住房福利	190	203
僱員福利	95	106
	<u>85,840</u>	<u>98,324</u>

餘下最高薪酬人士屬於以下範圍：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
酬金範圍：		
8,500,001港元至9,000,000港元	–	1
14,500,001港元至15,000,000港元	2	–
15,500,001港元至16,000,000港元	–	1
20,500,001港元至21,000,000港元	1	1
41,500,001港元至42,000,000港元	1	–
61,500,001港元至62,000,000港元	–	1
	<u>4</u>	<u>4</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

8 其他收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助(i)(附註28)	248,974	192,314

(i) 該金額指從多個地方政府收取的政府補助相關收入。該等補助於收到該等現金補貼後且符合補助條件時(以較後者為準)於全面虧損表中確認。

9 其他收入淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
出售物業、廠房及設備以及分類為持有待售資產的收入	42,706	58,098
終止使用權資產的收入	—	3,145
出售按權益法入賬的投資收入(附註15(a)(i))	—	900
對無證照車輛或司機罰款	(16,956)	(13,042)
其他	(489)	(1,682)
	25,261	47,419

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

10 財務成本淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
財務收入：		
現金及現金等價物的利息收入	8,332	10,822
財務成本：		
資產支持證券的利息開支(附註30(b))	(161,904)	(233,458)
銀行及其他借款的利息開支(附註30(b))	(89,563)	(82,524)
關聯方貸款的利息開支(附註30(b)、33(b)(xvii))	(21,306)	(5,643)
租賃負債利息開支(附註27(i)、30(b))	(4,746)	(6,342)
	(277,519)	(327,967)
財務成本淨額	(269,187)	(317,145)

11 稅項

(a) 增值稅(「增值稅」)

本集團在中國的業務主要應用增值稅，如下所示：

類別	稅率	徵收基準
增值稅	9%或3%	出行服務所得收入
	13%	車輛租賃所得收入
	13%	車輛銷售所得收入
	3%、6%、9%、13%	其他收入

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

11 稅項 (續)

(b) 所得稅開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
短期所得稅開支	334	279
遞延所得稅開支(附註29)	19,676	39,768
	<u>20,010</u>	<u>40,047</u>

開曼群島所得稅

本公司在開曼群島根據開曼群島公司法註冊成立為獲豁免有限公司，因此獲豁免繳納開曼群島所得稅。

香港利得稅

根據現行香港稅務條例，本公司於香港註冊成立的附屬公司須遵守兩級利得稅制度。根據兩級利得稅制度，合資格集團實體的首2百萬港元利潤將按8.25%的稅率徵稅，而超過2百萬港元的利潤將按16.5%的稅率徵稅。

由於本集團於截至2025年及2024年12月31日止年度並無任何須繳納香港利得稅的應課稅利潤，故並無就香港利得稅作出撥備。

其他國家

根據英屬維爾京群島(「英屬維爾京群島」)國際商業公司法成立的本集團實體獲豁免繳納英屬維爾京群島所得稅。

其他國家(包括日本)的稅項已按估計應課稅利潤減估計可用稅項虧損的適用稅率計提撥備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

11 稅項 (續)

(b) 所得稅開支 (續)

中國企業所得稅 (「企業所得稅」)

本集團於中國內地成立及營運的附屬公司須就其各自法定財務報表中呈報的應課稅收入，繳納經企業所得稅法 (「企業所得稅法」) 調整的企業所得稅。根據企業所得稅法，本集團的附屬公司通常按25%的法定稅率繳納企業所得稅。

杭州優行於2019年取得高新技術企業 (「高新技術企業」) 資格，隨後於2022年再次獲得該資格。因此，其有權享受由合資格日期起三年的15%優惠企業所得稅稅率。由於杭州優行並未於2025年其高新技術企業資格到期時再次獲得該資格，於截至2024年12月31日止年度應用15%優惠企業所得稅稅率，而於截至2025年12月31日止年度適用25%標準法定企業所得稅稅率。

根據中國國家稅務總局 (「國家稅務總局」) 頒佈並自2008年起生效的相關法律及法規，從事研發活動的企業在釐定年內應課稅利潤時有權將其所產生的研發開支的175%申報為可扣減稅項開支 (「加計扣除」)。自2022年10月1日起，該申報進一步調高至200%。

中國預扣所得稅 (「預扣稅」)

根據企業所得稅法，自2008年1月1日起，如中國公司向外國投資者分派所賺利潤，則向海外註冊成立之直接控股公司分派利潤時須按5%或10%繳納預扣稅，視乎外國投資者註冊成立的國家而定。

於截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團並無計劃要求其任何附屬公司 (包括其中國附屬公司) 分派其保留盈利，而是計劃保留用於在中國經營及擴展業務。於2025年12月31日，本集團的中國附屬公司並無未分派盈利。因此，於各報告期末並無就預扣稅計提遞延所得稅負債。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

11 稅項 (續)

(b) 所得稅開支 (續)

中國預扣所得稅 (「預扣稅」) (續)

按適用稅率及除所得稅前虧損計算的預期所得稅與實際所得稅的對賬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前虧損	(593,625)	(1,206,342)
按法定稅率25%計算的稅項	(148,406)	(301,586)
適用於中國附屬公司的優惠所得稅率的影響	1,922	120,303
不同稅務權區	2,546	11,772
不可扣稅開支(i)	47,581	62,962
未確認遞延稅項資產的稅項虧損(ii)	124,830	126,308
確認先前未確認遞延稅項資產的稅項虧損	(15,363)	—
動用先前未確認的稅項虧損	(6,784)	—
未確認遞延稅項資產的暫時差額	13,684	20,288
所得稅開支	20,010	40,047

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

11 稅項 (續)

(b) 所得稅開支 (續)

中國預扣所得稅 (「預扣稅」) (續)

(i) 不可扣稅開支主要包括不合資格扣稅的廣告開支及以股份為基礎的酬金開支。

(ii) 稅項虧損

於2025年及2024年12月31日，本集團可結轉未來應課稅收入的未動用稅項虧損分別約為人民幣9,462,046,000元及人民幣8,550,931,000元。由於未來應課稅收入的不可預測性，並無就該等稅項虧損確認遞延所得稅資產。本集團的稅項虧損結轉將於2026年至2030年到期。

本集團主要在中國經營業務，累計稅項虧損通常將於5年內到期。

並無確認遞延稅項資產的稅項虧損將按下表到期：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
到期年份		
2025年	—	82,053
2026年	1,042,948	1,042,948
2027年	275,959	277,757
2028年	1,756,242	1,820,856
2029年及之後	6,386,897	5,327,317
	<u>9,462,046</u>	<u>8,550,931</u>

(iii) 全球最低稅負制

本集團已於2023年5月23日發佈國際會計準則第12號的修訂本－國際稅務改革－第二支柱示範規則後採納相關修訂。相關修訂為補足稅項的遞延稅項會計處理引入一項暫時性強制例外情況，該規定即時生效，並規定自2024年12月31日起就第二支柱風險作出新的披露。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團並無因第二支柱產生相關當期稅務風險。本集團將於相關法律公佈及頒佈時評估其面臨的第二支柱法律風險。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

12 每股虧損

(i) 基本

每股基本虧損乃按財政年度內本公司擁有人應佔虧損淨額除以發行在外普通股加權平均數計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司擁有人應佔虧損(人民幣千元)	(635,381)	(1,250,769)
發行在外普通股加權平均數(千股)(a)	500,373	452,128
每股基本虧損(人民幣元)	(1.27)	(2.77)

(a) 截至2024年12月31日止年度，普通股加權平均數已追溯調整，以反映因2024年4月10日完成重組而發行股份的影響。

由於A輪優先股及A1輪優先股歸類為權益，與普通股同樣擁有收取股利的權利(附註22)，因此就計算每股基本虧損而言，A輪優先股及A1輪優先股被視為普通股。

(ii) 攤薄

每股攤薄虧損乃通過調整發行在外普通股的加權平均數(以假設所有具潛在攤薄影響的普通股已轉換)計算。

由於本集團於截至2024年12月31日止年度產生虧損淨額，計算每股攤薄虧損時並無計入因B輪優先股轉換為普通股及購股權行使而產生的具潛在攤薄影響的普通股，這是由於計入該等股份將會造成反攤薄。因此，截至2024年12月31日止年度的每股攤薄虧損與期間每股基本虧損相同。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

12 每股虧損(續)

(ii) 攤薄(續)

截至2025年12月31日止年度，計算每股攤薄虧損時已計入因B輪優先股轉換為普通股而產生的具潛在攤薄影響的普通股，這是由於計入該等股份將會造成攤薄，而因行使購股權而產生的具潛在攤薄影響的普通股則未計入，因為將其計入會造成反攤薄。

	截至2025年 12月31日止年度
虧損	
本公司擁有人應佔虧損(人民幣千元)	(635,381)
就按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動作出調整	(138,864)
	(774,245)
股份	
發行在外普通股加權平均數(不包括B輪優先股轉換為普通股)(千股)	500,373
B輪優先股轉換為普通股的調整(千股)	23,083
	523,456
每股攤薄虧損(人民幣元)	(1.48)

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產

	自有車輛		租賃物業		家具及 辦公設備		在建工程 (「在建工程」(a) 租賃 物業裝修)		總計
	自有車輛 人民幣千元	租賃車輛 人民幣千元	租賃物業 人民幣千元	租賃物業 人民幣千元	家具及 辦公設備 人民幣千元	租賃車輛 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	租賃 物業裝修 人民幣千元	
截至2024年12月31日止年度									
年初賬面淨值	2,468,907	37,626	45,259	13,141	72,864	303,827	16,241	2,957,865	
添置	-	-	3,034	1,700	65,111	336,405	1,442	407,692	
轉讓	597,084	-	-	-	-	(597,084)	-	-	
分類為持有待售資產	(93,535)	-	-	-	-	-	-	(93,535)	
出售	(134,573)	(26,902)	(6,649)	(489)	(2,960)	-	-	(171,573)	
修改	-	-	(12,601)	-	-	-	-	(12,601)	
折舊費用(附註6)	(676,171)	(10,724)	(14,830)	(3,185)	(36,114)	-	(6,205)	(747,229)	
年末賬面淨值	<u>2,161,712</u>	<u>-</u>	<u>14,213</u>	<u>11,167</u>	<u>98,901</u>	<u>43,148</u>	<u>11,478</u>	<u>2,340,619</u>	
於2024年12月31日									
成本	3,919,951	-	41,777	20,929	159,515	43,148	34,174	4,219,494	
累計折舊	<u>(1,758,239)</u>	<u>-</u>	<u>(27,564)</u>	<u>(9,762)</u>	<u>(60,614)</u>	<u>-</u>	<u>(22,696)</u>	<u>(1,878,875)</u>	
賬面淨值	<u>2,161,712</u>	<u>-</u>	<u>14,213</u>	<u>11,167</u>	<u>98,901</u>	<u>43,148</u>	<u>11,478</u>	<u>2,340,619</u>	

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產 (續)

	自有車輛		家具及 辦公設備		在建工程 (「在建工程」)(a)		租賃 物業裝修	總計
	租賃物業	租賃車牌	租賃物業	租賃車牌	租賃物業	租賃車牌		
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元		
截至2025年12月31日止年度								
年末賬面淨值	2,161,712	14,213	11,167	98,901	43,148	11,478	2,340,619	
添置	-	9,453	1,600	55,159	307,213	233	373,658	
轉讓	281,362	-	-	-	(281,362)	-	-	
分類為持有待售資產	(54,844)	-	-	-	-	-	(54,844)	
出售	(73,998)	-	(4,061)	-	-	-	(78,059)	
折舊費用(附註6)	(600,287)	(11,514)	(2,888)	(46,710)	-	(5,333)	(666,732)	
年末賬面淨值	<u>1,713,945</u>	<u>12,152</u>	<u>5,818</u>	<u>107,350</u>	<u>68,999</u>	<u>6,378</u>	<u>1,914,642</u>	
於2025年12月31日								
成本	3,457,903	51,230	15,268	214,674	68,999	34,465	3,842,539	
累計折舊	(1,743,958)	(39,078)	(9,450)	(107,324)	-	(28,087)	(1,927,897)	
賬面淨值	<u>1,713,945</u>	<u>12,152</u>	<u>5,818</u>	<u>107,350</u>	<u>68,999</u>	<u>6,378</u>	<u>1,914,642</u>	

- (a) 在建工程主要為尚未達到可使用狀態的車輛，該等資產於達到擬定用途時開始計提折舊。
- (b) 本集團(作為出租人)於截至2025年及2024年12月31日止年度訂立若干車輛經營租賃安排。於2025年及2024年12月31日，受經營租賃安排規限的車輛的賬面值分別約為人民幣188,837,000元及人民幣255,426,000元。
- (c) 於2025年及2024年12月31日，與本集團的資產支持證券安排有關的本集團車輛的賬面值分別約為人民幣1,182,603,000元及人民幣1,194,612,000元(附註32)。就該等車輛在兩或三年內收取客戶付款的權利已質押給資產支持證券安排。倘本集團違反債務契約，該等車輛將被相應抵押。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團並無違反資產支持證券安排項下的任何契諾。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產(續)

- (d) 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團與若干融資租賃公司訂立多項融資租賃協議(附註26(c))，據此，融資租賃公司向本集團購買若干新能源汽車並將相同車輛租回予本集團，租期通常為三至六年，並定期向本集團收取租賃付款，直至本集團於租期屆滿時向彼等購回有關資產。

於該租期內及行使購回選擇權前，該等車輛有效質押作為融資租賃公司借款的抵押品，並受協議限制，質押或出售該等資產須取得出租人同意。於2025年及2024年12月31日，該限制下的資產賬面值分別約為人民幣4,264,000元及人民幣77,995,000元(附註32)。

- (e) 物業、廠房及設備的折舊及減值費用已計入合併全面虧損表，列示如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
折舊費用		
銷售成本	600,287	676,171
一般及行政開支	7,309	8,507
研發開支	912	867
銷售及營銷開支	—	16
總計	<u>608,508</u>	<u>685,561</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產(續)

(f) 使用權資產折舊計入合併全面虧損表，列示如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銷售成本	46,710	46,838
一般及行政開支	9,642	10,248
研發開支	1,872	2,130
銷售及營銷開支	—	2,452
總計	58,224	61,668

(g) 物業、廠房及設備以及使用權資產的減值測試

倘物業、廠房及設備以及使用權資產的賬面值多於其可收回金額，減值虧損則於損益中確認。於2025年及2024年12月31日，本集團根據市場上可比較的汽車出售價格，就使用率相對較低的若干汽車分別確認減值撥備約零及零。於報告期，已於出售該等汽車時終止確認減值撥備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產(續)

(h) 使用權資產

(i) 於合併資產負債表中確認的金額

合併資產負債表列示以下與租賃有關的金額：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產		
租賃車牌*	107,350	98,901
租賃物業	12,152	14,213
	<u>119,502</u>	<u>113,114</u>
租賃負債(附註27)		
流動	57,020	56,528
非流動	58,674	59,993
	<u>115,694</u>	<u>116,521</u>

* 本集團於若干城市租賃車牌以進行出行服務，原因是這些城市的車牌資源短缺。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產(續)

(h) 使用權資產(續)

(ii) 於合併全面虧損及現金流量表中確認的金額

合併全面虧損及現金流量表列示以下與租賃有關的金額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產折舊費用(附註6)		
租賃車牌	46,710	36,114
租賃物業	11,514	14,830
租賃車輛	—	10,724
	<u>58,224</u>	<u>61,668</u>
利息開支(計入財務成本)(附註10)	4,746	6,342
與短期租賃有關的開支(計入銷售成本)(附註6)	12,295	16,144
與未列為與上述短期租賃的低價值資產租賃有關的 開支(計入銷售成本)(附註6)	14,625	22,666
	<u>89,890</u>	<u>106,820</u>
經營活動租賃的現金流出	29,420	30,205
融資活動租賃的現金流出	70,185	63,334
	<u>99,605</u>	<u>93,539</u>

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產(續)

(i) 物業、廠房及設備會計政策及使用權資產折舊政策

物業、廠房及設備按歷史成本減累計折舊及減值列賬(如有)。歷史成本包括直接因收購有關項目應佔之開支。

後續成本僅於很可能為本集團帶來與該項目有關的未來經濟利益，而該項目的成本能可靠計量時，方計入資產之賬面值或確認為一項單獨資產(如適用)。作為單獨資產入賬的任何部分的賬面值將於被取代時終止確認。所有其他維修及保養費用均在其產生當期於損益中扣除。

物業、廠房及設備以及使用權資產的折舊採用估計可使用年期將成本或重估價值按直線法分配(扣除剩餘價值)：

	估計可使用年期	剩餘價值
— 自有車輛	5至6年	0%至20%
— 家具及辦公設備	5至8年	5%
— 租賃物業裝修	剩餘租期或可使用年期(以較短者為準)	
— 租賃車輛	3至6年	
— 租賃物業	2至7年	
— 租賃車牌	3至6年	

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

13 物業、廠房及設備以及使用權資產(續)

(i) 物業、廠房及設備會計政策及使用權資產折舊政策(續)

資產之剩餘價值及可使用年期於各報告期末均須審閱及調整(如適用)。

倘資產賬面值高於其估計可收回金額時，該項資產的賬面值將即時撇減至其可收回金額(附註41.5)。

出售收入及虧損乃透過比較所得款項與賬面值而釐定，並於合併全面虧損表中的「其他(虧損)/收入淨額」確認。

當出現任何事件或情況發生變化顯示賬面值可能無法收回時，物業、廠房及設備以及使用權資產將接受減值測試。減值虧損按有關資產的賬面值超逾其可收回金額的數額確認。可收回金額為資產的公允價值減出售成本與使用價值兩者的較高者。就評估減值而言，資產按可獨立識別現金流入的最低水平歸類，而其在很大程度上獨立於其他資產或資產組別(現金產生單位)產生的現金流入。出現減值的物業、廠房及設備以及使用權資產於各報告期末檢討是否可能撥回減值。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

14 無形資產

	軟件 人民幣千元	車牌權利 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度			
年初賬面淨值	2,628	–	2,628
添置(i)	1,969	49,622	51,591
攤銷費用(附註6)	(2,140)	–	(2,140)
年末賬面淨值	2,457	49,622	52,079
於2024年12月31日			
成本	8,775	49,622	58,397
累計攤銷及減值	(6,318)	–	(6,318)
賬面淨值	2,457	49,622	52,079
截至2025年12月31日止年度			
年初賬面淨值	2,457	49,622	52,079
攤銷費用(附註6)	(1,251)	–	(1,251)
年末賬面淨值	1,206	49,622	50,828
於2025年12月31日			
成本	8,157	49,622	57,779
累計攤銷及減值	(6,951)	–	(6,951)
賬面淨值	1,206	49,622	50,828

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

14 無形資產 (續)

無形資產的攤銷及減值費用已於合併全面虧損表中扣除，列示如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一般及行政開支	1,251	2,140

- (i) 本集團於2024年7月收購在深圳持有若干車牌權利的若干公司的全部股權。於收購日期，被收購方除持有車牌權利外，並無經營業務。該項交易入賬列為資產收購。

截至2024年12月31日止年度，本集團以總對價人民幣49,622,000元從若干第三方購買車牌權利，部分被列入其他應收款項(附註30(a))的按金所抵銷。本集團過往向該等第三方租用車牌並支付租金，並於使用權資產中確認為租賃車牌(附註13)。

由於有關車牌權利並無期限，故入賬列作無限年期的無形資產。車牌權利將每年接受減值測試，或倘有事件或情況發生變化顯示車牌權利可能出現減值時，會更頻密測試。就減值檢討而言，車牌權利的可收回金額基於公允價值減出售成本釐定。本集團參考相關城市有意第三方賣家就相同單元的報價評估其公允價值。

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

15 按權益法入賬的投資

(a) 於聯營公司的投資

下文載列本集團於截至2025年及2024年12月31日止年度的聯營公司的變動。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初賬面值	—	—
添置(ii)	72,000	—
轉撥至分類為持有待售資產(ii)	(72,000)	—
年末賬面值	—	—

- (i) 管理層已評估本集團的影響力水平，並確定即使股權低於20%，但由於本集團持有三個董事會席位之一，其仍擁有重大影響力。因此，被投資企業分類為聯營公司並採用權益法入賬。

於2024年1月26日，本集團以現金對價人民幣900,000元向第三方出售寧波甬成股權。由於被投資公司先前曾產生虧損，按權益法入賬的投資的賬面值已減至零。因此，出售事項產生的收益人民幣900,000元已確認並於合併全面虧損表的「其他收入淨額」項下呈列(附註9)。

- (ii) 於2025年6月5日，本集團與第三方瀾古文化科技(江蘇)有限公司(「瀾古文化」)訂立投資協議，成立瀾古優來數字科技(江蘇)有限公司(「瀾古優來」)。本集團於2025年6月以現金人民幣72,000,000元注資。

於2025年12月31日，本集團與瀾古文化訂立購股協議，據此，本集團同意以總現金對價人民幣72,000,000元向瀾古文化出售其於瀾古優來的全部20%股權。本集團於2025年收取第一期款項人民幣3,000,000元(附註25)，且未償還結餘於2026年3月悉數收回。

- (iii) 截至2025年及2024年12月31日止年度，並無計提減值撥備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

16 按類別劃分的金融工具

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產負債表所示資產		
<i>按攤銷成本計量的金融資產：</i>		
— 現金及現金等價物(附註20(a))	1,176,399	159,497
— 受限制現金(附註20(b))	78,167	68,247
— 初始期限超過三個月的定期存款(附註20(c))	380,000	—
— 貿易應收款項(附註19)	272,483	274,012
— 其他應收款項(附註17)	135,474	119,875
	<u>2,042,523</u>	<u>621,631</u>
資產負債表所示負債		
<i>按攤銷成本計量的金融負債：</i>		
— 貿易應付款項及應付票據(附註24)	792,559	702,206
— 應計費用及其他應付款項(不包括應付稅項及附加費、 訴訟及糾紛撥備、二手車及出行服務客戶的預收款、 處置股權投資的預收款以及員工成本及應計福利)(附註25)	607,086	657,713
— 租賃負債(附註27)	115,694	116,521
— 借款(附註26)	7,206,875	7,218,287
	<u>8,722,214</u>	<u>8,694,727</u>
<i>按公允價值計量的金融負債：</i>		
— 按公允價值計入損益的金融負債(附註37)	—	1,971,901
	<u>8,722,214</u>	<u>10,666,628</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

17 預付款項、其他應收款項及其他流動資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入非流動資產		
預付款項：		
自有車輛預付款項	37,500	—
全球定位系統及其他設備的待攤費用	35,943	45,277
	<u>73,443</u>	<u>45,277</u>
其他應收款項：		
信託機構存款(i)	27,400	43,000
租金及其他按金	16,981	19,736
	<u>44,381</u>	<u>62,736</u>
非流動	<u>117,824</u>	<u>108,013</u>
計入流動資產		
預付款項：		
保險成本預付款項	250,669	250,951
將從權益中扣除的發行股份直接應佔上市開支	—	5,274
其他	13,061	7,676
	<u>263,730</u>	<u>263,901</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

17 預付款項、其他應收款項及其他流動資產(續)

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
其他流動資產：		
可收回增值稅	479,508	395,708
其他應收款項：		
與購股權有關的其他應收款項	34,963	—
信託機構存款(i)	32,900	34,430
租金及其他按金	4,201	7,308
向第三方提供貸款	3,644	3,644
短期融資租賃應收款項淨額	3,500	3,500
應收Ugo Investment Limited注資(附註22)	—	30
其他	16,607	12,956
	95,815	61,868
減：減值撥備	(4,722)	(4,729)
	91,093	57,139
流動	834,331	716,748

- (i) 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團於中國發行多批資產支持證券。根據相關中國法規，本集團須向信託機構存入相當於借款本金部分若干未償還結餘1%的款項，作為償還資產支持證券的質押。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

18 存貨

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
持作出售汽車	180,101	223,079

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團向運力合作夥伴及其他第三方出售新車。基於管理層有意將新車出售，本集團將該等新車分類為存貨。結餘指於各年末的持作出售新車。

19 貿易應收款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
來自客戶合約的貿易應收款項	293,567	289,762
減：減值撥備	(21,084)	(15,750)
	272,483	274,012

本集團應用國際財務報告準則第9號簡化法計量預期信貸虧損，並就所有貿易應收款項使用全期預期虧損撥備。附註3.1(b)提供有關撥備計算的詳情。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

19 貿易應收款項 (續)

於2025年及2024年12月31日，基於發票日期的貿易應收款項賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
3個月內	266,769	263,483
3個月至6個月	6,676	12,793
6個月至1年	8,430	5,915
超過1年	11,692	7,571
	<u>293,567</u>	<u>289,762</u>

本集團貿易應收款項的賬面值以人民幣計值，且與其公允價值相若。

於報告日期面臨的最高信貸風險為上述貿易應收款項的賬面值。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

20 現金及現金等價物、受限制現金以及定期存款

(a) 現金及現金等價物

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行現金	1,244,462	219,128
其他第三方線上支付平台現金	10,104	8,616
	<u>1,254,566</u>	<u>227,744</u>
減：受限制現金(b)	(78,167)	(68,247)
現金及現金等價物	<u>1,176,399</u>	<u>159,497</u>

於報告日期面臨的最高信貸風險為上述現金及現金等價物以及受限制現金的賬面值。

現金及現金等價物以下列貨幣計值：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
人民幣	1,172,171	158,942
其他	4,228	555
	<u>1,176,399</u>	<u>159,497</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

20 現金及現金等價物、受限制現金以及定期存款 (續)

(b) 受限制現金

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
客戶預付款(i)	49,753	49,401
信用證的保證金(ii)	7,300	12,000
其他(iii)	21,114	6,846
	<u>78,167</u>	<u>68,247</u>

受限制現金以人民幣計值。

- (i) 受限制現金須維持高於相關規則及法規所規定的客戶預付款的特定比例。
- (ii) 於2025年及2024年12月31日，受限制現金作為本集團發行信用證的擔保。
- (iii) 其他受限制現金主要包括因訴訟而凍結的款項、虛擬銀行賬戶的款項及資產支持證券的保證金。

(c) 初始期限超過三個月的定期存款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
流動	<u>380,000</u>	<u>—</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

20 現金及現金等價物、受限制現金以及定期存款 (續)

(c) 初始期限超過三個月的定期存款 (續)

初始期限超過三個月的定期存款以人民幣計值。

於2025年12月31日，本集團向銀行抵押定期存款人民幣80,000,000元，作為發行銀行承兌票據的抵押。該等存款為受限制資金，於報告期末不可動用。

初始期限超過三個月的定期存款並無逾期亦無減值。該等初始期限超過三個月的定期存款的公允價值與其於年末的賬面值相若。

21 分類為持有待售資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於聯營公司的投資(附註15(a))	72,000	—
自有車輛(i)	54,844	93,535
	<u>126,844</u>	<u>93,535</u>

- (i) 於2025年及2024年12月31日，年末後將予出售的自有車輛的賬面值分別約為人民幣54,844,000元及人民幣93,535,000元。出售二手車所得收入計入「其他收入淨額」(附註9)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

22 股本及其他權益工具

(i) 法定股本

已於重組完成前按匯總基準並於重組完成後按合併基準編製合併財務報表。

	普通股數目	面值 美元	優先股數目	面值 美元
於2024年4月10日法定(a)：				
每股面值0.00001美元的普通股	4,919,346,000	49,193	–	–
每股面值0.00001美元的A輪優先股	–	–	21,403,500	214
每股面值0.00001美元的A1輪優先股	–	–	11,378,500	114
每股面值0.00001美元的B輪優先股	–	–	47,872,000	479
	<u>4,919,346,000</u>	<u>49,193</u>	<u>80,654,000</u>	<u>807</u>
於2024年12月31日及2025年1月1日				
	<u>4,919,346,000</u>	<u>49,193</u>	<u>80,654,000</u>	<u>807</u>
於2025年6月25日上市後(b)：				
每股面值0.00001美元的普通股	<u>80,654,000</u>	<u>807</u>	<u>(80,654,000)</u>	<u>(807)</u>
	<u>5,000,000,000</u>	<u>50,000</u>	<u>–</u>	<u>–</u>
於2025年12月31日				

(a) 於2021年11月8日，本公司於開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司，法定股本為50,000美元，分為500,000,000股每股面值0.0001美元的股份。

於2024年4月10日，本公司法定股本由500,000,000股每股面值0.0001美元的普通股增至5,000,000,000股每股面值0.00001美元的股份，其中(i) 4,919,346,000股指定為普通股；(ii) 21,403,500股指定為A輪優先股；(iii) 11,378,500股指定為A1輪優先股；及(iv) 47,872,000股指定為B輪優先股。

(b) 於2025年6月25日上市後，每股A輪優先股、A1輪優先股及B輪優先股各自轉換為一股普通股。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

22 股本及其他權益工具 (續)

(ii) 已發行股本

	普通股數目	面值 美元	股本 人民幣元	人民幣千元
於2024年4月10日重組：				
向Ugo Investment Limited發行普通股， 未支付(a)	419,346,000	4,193	29,751	30
於2024年12月31日	419,346,000	4,193	29,751	30
於2025年1月1日				
首次公開發售後將A輪優先股轉換為普通股 (已繳足)(b)	21,403,500	214	1,520	2
首次公開發售後將A1輪優先股轉換為普通股 (已繳足)(b)	11,378,500	114	810	-*
首次公開發售後將B輪優先股轉換為普通股 (已繳足)(c)	47,872,000	479	3,404	4
首次公開發售後發行普通股(d)	44,178,600	442	3,166	3
行使購股權(附註34)	21,127,851	211	1,477	2
於2025年12月31日	565,306,451	5,653	40,128	41

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

22 股本及其他權益工具 (續)

(iii) 其他權益工具

	優先股數目	面值		其他
		美元	人民幣元	權益工具 人民幣千元
於2024年4月10日重組：				
— 發行A輪優先股，繳足(b)	21,403,500	214	1,520	2
— 發行A1輪優先股，繳足(b)	11,378,500	114	810	-*
於2024年12月31日	32,782,000	328	2,330	2

於2025年12月31日，並無其他權益工具的結餘。

* 指少於人民幣1,000元的金額。

(a) 於完成重組時，向Ugo Investment Limited發行及配發419,346,000股普通股，包括按每股面值0.00001美元於2021年11月8日發行的738,692股普通股及於2024年4月10日發行的418,607,308股普通股。約4,193美元面值已於2025年1月繳足。

22 股本及其他權益工具(續)

(iii) 其他權益工具(續)

- (b) 於2024年4月10日完成重組時，21,403,500股及11,378,500股優先股分別按每股面值0.00001美元配發及發行予A輪投資者及A1輪投資者。倘發生若干事件，A輪投資者及A1輪投資者可要求Ugo Investment Limited購回彼等的投資。A輪投資者及A1輪投資者亦擁有反攤薄權利，可要求Ugo Investment Limited向彼等轉讓其所持的若干本公司普通股。本公司並無合約責任向A輪及A1輪投資者派發現金或可變數量的股份，因此，向A輪及A1輪投資者發行的優先股符合權益的定義。於2024年4月，約328美元的面值已繳足。上市前作為其他權益工具入賬的所有A輪和A1輪優先股，已於2025年6月25日上市完成時按一換一基準轉換為普通股。
- (c) 於2024年4月10日重組完成時向B輪投資者配發及發行47,872,000股每股面值0.00001美元的優先股。如附註37及附註3.3(b)所披露，向B輪投資者發行的金融工具入賬列作按公允價值計入損益的金融負債。於2024年4月，面值約479美元(人民幣3,404元)已悉數支付，並於上市前入賬列作按公允價值計入損益的金融負債。所有B輪優先股於2025年6月25日上市完成時按一換一基準轉換為普通股，股本相應增加約人民幣4,000元，資本儲備相應增加約人民幣1,833,033,000元。
- (d) 於2025年6月25日，本公司於香港聯合交易所有限公司主板首次公開發售時，按每股面值0.00001美元發行44,178,600股新普通股，發行價每股41.94港元，股本相應增加約人民幣3,000元，資本儲備相應增加約人民幣1,691,612,000元。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

23 其他儲備

	以股份為基礎			總計 人民幣千元
	資本儲備 人民幣千元	的酬金儲備 人民幣千元	匯兌差額 人民幣千元	
於2024年1月1日	4,750,504	1,256,319	(41)	6,006,782
以股份為基礎的酬金開支(附註7、附註34)	-	401,416	-	401,416
視作股東注資(i)	16,620	-	-	16,620
與非控股權益交易(ii)	(13,676)	-	-	(13,676)
於2024年12月31日	4,753,448	1,657,735	(41)	6,411,142
於2025年1月1日	4,753,448	1,657,735	(41)	6,411,142
以股份為基礎的酬金開支(附註7、附註34)	-	201,953	-	201,953
於首次公開發售時轉換B輪優先股為普通股 (附註22(iii)(c))	1,833,033	-	-	1,833,033
於首次公開發售時發行普通股(附註22(iii)(d))	1,691,612	-	-	1,691,612
股份發行成本(iii)	(42,970)	-	-	(42,970)
行使購股權(ii、附註34)	39,058	-	-	39,058
與非控股權益交易(iv)	(22,084)	-	-	(22,084)
貨幣換算差額	-	-	5	5
於2025年12月31日	8,252,097	1,859,688	(36)	10,111,749

- (i) 杭州優行於2024年3月25日與浙江翼真汽車有限公司訂立股份轉讓協議，以收購禮帽出行，浙江翼真汽車有限公司同意豁免禮帽出行的借款人民幣16,620,000元。債務豁免被視為浙江翼真汽車有限公司的視作出資，資本儲備因而相應增加人民幣16,620,000元。

23 其他儲備(續)

- (ii) 於2024年11月14日，杭州優行訂立股份轉讓協議，自非控股權益股東太原市中一嘉強環保科技開發有限公司收購非全資附屬公司山西吉利優行科技有限公司(山西優行)10%股權，對價為公允價值約人民幣3,664,000元的金融工具。該金融工具包括由曹操出行有限公司授出的90,000份購股權，倘曹操出行有限公司於2024年11月14日起計一年內上市(「或然事件」)，則有關購股權將會歸屬，倘並無發生有關或然事件，則將支付現金對價人民幣2,000,000元。由於山西優行當時處於虧蝕狀況，已撤銷確認非控股權益虧蝕約人民幣10,011,000元，且該交易導致資本儲備相應減少人民幣13,676,000元。於截至2025年12月31日止年度，或然事件發生，太原市中一嘉強環保科技開發有限公司行使購股權。因此，該金融工具已結算，致使資本儲備增加約人民幣3,664,000元。
- (iii) 股份發行成本主要包括包銷佣金、法律顧問費用、申報會計師費用及其他相關成本。發行新普通股直接相關之增量成本約人民幣42,970,000元記為資本儲備削減。
- (iv) 於2025年3月3日，杭州優行訂立股份轉讓協議，自非控股權益股東長沙康思威盛新能源汽車服務有限責任公司收購非全資附屬公司長沙優行網絡科技有限公司(「長沙優行」)11.6%股權，現金對價為人民幣5,800,000元。由於長沙優行當時處於虧蝕狀況，已撤銷確認非控股權益虧蝕約人民幣16,284,000元，且該交易導致資本儲備相應減少人民幣22,084,000元。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

24 貿易應付款項及應付票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項(a)		
— 應付司機的收入及補貼	490,750	422,439
— 服務應付款項	151,694	163,150
— 購買汽車應付款項	59,923	114,104
— 其他	10,192	2,513
	<hr/>	<hr/>
	712,559	702,206
應付票據(b)	80,000	—
	<hr/>	<hr/>
	792,559	702,206

(a) 貿易應付款項

貿易應付款項為無抵押，通常於確認後90天內支付。本集團大部分貿易應付款項以人民幣計值。於2025年及2024年12月31日，貿易應付款項基於發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
0至90天	649,456	692,105
91至180天	5,187	560
181天至1年	32,295	275
超過1年	25,621	9,266
	<hr/>	<hr/>
	712,559	702,206

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

24 貿易應付款項及應付票據(續)

(b) 應付票據

所有應付票據均以人民幣計值，為已付及／或應付第三方的票據，主要用於結算貿易應付款項。於2025年及2024年12月31日，所有應付票據的到期日均少於一年。應付票據由本集團提供的人民幣80,000,000元的定期存款擔保(附註20(c))。

貿易應付款項及應付票據的賬面值因其短期性質而被視為與其公允價值相同。

25 應計費用及其他應付款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
司機按金(i)	227,165	291,092
二手車及出行服務客戶的預收款	170,738	106,983
供應商按金及其他按金(ii)	148,872	162,714
員工成本及應計福利	94,142	80,510
應付關聯方款項(附註33(c))	78,590	66,309
訴訟及糾紛撥備	68,233	31,742
應付稅項及附加費	59,265	50,158
應計推廣、廣告及客戶推薦補貼	26,542	30,998
處置股權投資的預收款(附註15)	3,000	—
應付上市開支	167	33,193
其他	125,750	73,407
	<u>1,002,464</u>	<u>927,106</u>

(i) 該結餘主要指來自司機使用汽車的按金。

(ii) 該結餘主要指運力合作夥伴、保險公司的履約保證金、就車輛租賃服務收取的履約保證金。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

26 借款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
計入非流動負債的借款：		
資產支持證券(b)	1,907,977	1,490,000
其他有抵押借款(c)	—	51,737
	<u>1,907,977</u>	<u>1,541,737</u>
計入流動負債的借款：		
長期借款的短期部分		
— 資產支持證券的短期部分(b)	2,860,265	2,859,969
— 其他借款的短期部分，有抵押(c)	6,600	11,862
— 銀行借款的短期部分，有擔保(a)	—	6,270
銀行借款，有擔保(d)	1,545,523	1,482,460
銀行借款，信用(e)	566,518	—
保理借款(f)	319,992	415,257
來自關聯方的貸款(附註33(c)(ix))	—	900,732
	<u>5,298,898</u>	<u>5,676,550</u>
	<u>7,206,875</u>	<u>7,218,287</u>

- (a) 於2024年12月31日，本集團有長期銀行擔保借款總額約為人民幣6,270,000元，其已於各結算日起計一年內到期。上述銀行擔保借款按固定年利率介乎3.8%至4.2%計息，並由浙江吉利控股集團有限公司提供擔保(附註33(b)(xvi))。

26 借款(續)

- (b) 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團發行了多批資產支持證券(「資產支持證券」)，付款期限為兩至三年，固定利率介乎2.20%至3.32%。該等資產支持證券以收取使用本集團擁有的若干車輛提供出行服務所產生服務費的權利作抵押，並由浙江吉利控股集團有限公司擔保。資產支持證券的本金及利息按季度償還。於2025年及2024年12月31日，來自資產支持證券的借款分別約為人民幣4,768,242,000元及人民幣4,349,969,000元，其中約人民幣2,860,265,000元及人民幣2,859,969,000元將自各結算日起計一年內到期。受資產支持證券安排所限的汽車之賬面值披露於附註13(c)。
- (c) 於2025年及2024年12月31日，有抵押借款分別約為人民幣6,600,000元及人民幣63,599,000元，其中約人民幣6,600,000元及人民幣11,862,000元將自各結算日起計一年內到期。於截至2025年及2024年12月31日止年度，有抵押借款的實際年利率介乎4.95%至6.70%。該等借款與本集團與若干融資租賃公司之間的售後租回安排有關。受此限制的資產賬面值於附註13(d)中披露。
- (d) 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團已訂立若干短期借款協議，年利率介乎2.70%至3.80%。於2025年及2024年12月31日，借款結餘分別約人民幣1,545,523,000元及人民幣1,482,460,000元。借款由浙江吉利控股集團有限公司擔保。
- (e) 截至2025年12月31日止年度，本集團已與中國若干商業銀行訂立借款協議，固定利率介乎2.9%至3.2%。借款一般於一年內到期。
- (f) 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團若干附屬公司為集團內交易結算而開立的信用證及應付票據已貼現予若干中國商業銀行。董事認為，有關保理安排項下的結餘為銀行借款。於2025年及2024年12月31日，平均年貼現率分別為2.97%及3.19%。於2025年及2024年12月31日，除約人民幣7,300,000元及人民幣12,000,000元的保理借款以擔保存款作抵押外，約人民幣262,692,000元及人民幣403,257,000元的保理借款由浙江吉利控股集團有限公司擔保，剩餘保理借款為信貸融資。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

26 借款(續)

(g) 其他披露

本集團的借款均以人民幣計值。

截至2025年及2024年12月31日止年度，根據本集團與各貸款方訂立的適用借款協議，本集團概無違反任何契約，亦無受重大財務契約約束。

由於貼現影響並不重大，短期及長期借款的公允價值與其賬面值相若。

於2025年及2024年12月31日，本集團須償還的借款如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	5,298,898	5,676,550
1至2年	1,483,881	1,299,376
2至5年	424,096	242,361
	<u>7,206,875</u>	<u>7,218,287</u>

26 借款(續)

(h) 借款及借款成本的會計政策

借款初步按公允價值扣除所產生的交易成本確認。借款其後按攤銷成本計量。所得款項(扣除交易成本)與贖回金額間的任何差額使用實際利率法於借款期間在損益內確認。在貸款很有可能部分或全部提取的情況下，就設立貸款融資支付的費用確認為貸款的交易成本。在此情況下，該費用將遞延至提取貸款時。在並無跡象顯示該貸款很有可能部分或全部提取的情況下，該費用撥充資本作為流動資金服務的預付款項，並於其相關融資期間內予以攤銷。

當合約中規定的責任解除、取消或屆滿時，借款從合併資產負債表中剔除。已償清或轉讓給另一方的金融負債的賬面值與已支付對價(包括任何已轉讓的非現金資產或承擔的負債)之間的差額，在損益確認為其他收入或融資成本。

借款分類為流動負債，除非本集團於報告期末有權延遲至報告期後至少十二個月償還負債則作別論。將附帶契諾的貸款安排分類為流動或非流動時，將會考慮本集團於報告期末或之前須遵守的契諾。本集團於報告期後須遵守的契諾並不影響分類。

收購、建設或生產合資格資產直接應佔的一般及特定借款成本於完成及籌備該資產作擬定用途或出售所需的期間資本化。合資格資產指須經長時間處理方可作擬定用途或出售的資產。

其他借款成本於產生期間支銷。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

27 租賃負債

(i) 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團租賃負債的賬面值及變動如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初賬面值	116,521	154,635
添置	64,612	68,145
確認應計利息開支(附註10)	4,746	6,342
付款(附註13(h)(ii))	(70,185)	(63,334)
修改及終止*	—	(49,267)
年末賬面值	115,694	116,521
租賃負債		
流動	57,020	56,528
非流動	58,674	59,993
	115,694	116,521

* 截至2024年12月31日止年度，本集團因戰略計劃終止若干租賃車輛、牌照及租賃物業的租賃。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

27 租賃負債(續)

(ii) 下表列示本集團租賃負債於各報告期末的剩餘到期日。

最低到期租賃付款	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	63,615	60,290
1至2年	24,121	33,673
2至5年	38,195	29,880
	<u>125,931</u>	<u>123,843</u>
減：未來融資費用	<u>(10,237)</u>	<u>(7,322)</u>
	<u>115,694</u>	<u>116,521</u>

租賃負債的現值	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	57,020	56,528
1至2年	21,919	31,711
2至5年	36,755	28,282
	<u>115,694</u>	<u>116,521</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

28 遞延收益

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助	15,400	83,864

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團自當地政府收取須達成條件的現金補貼分別人民幣170,000,000元及人民幣200,000,000元。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團符合部分條件。因此，截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團將分別約人民幣238,464,000元及人民幣170,964,000元單獨確認為「其他收入」(附註8)，剩餘金額計入遞延收益。於2025年12月31日，本集團已自當地政府收取須達成條件的現金補貼合共人民幣570,000,000元，並已確認累計金額約人民幣554,600,000元為「其他收入」。

29 遞延所得稅

遞延所得稅資產及遞延所得稅負債的分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延所得稅資產總值：	57,517	77,782
根據抵銷規定抵銷遞延稅項資產(a)	(35,370)	(35,959)
遞延所得稅資產淨值	22,147	41,823
遞延所得稅資產：		
— 將於1年內收回	1,565	41,737
— 將於1年後收回	20,582	86
	22,147	41,823
遞延所得稅負債總額	35,370	35,959
根據抵銷規定抵銷遞延稅項負債(a)	(35,370)	(35,959)
遞延所得稅負債淨額	—	—

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

29 遞延所得稅 (續)

- (a) 僅當遞延稅項資產及遞延稅項負債與同一稅務機關對同一收款人徵收的所得稅有關時，本集團僅為賬目呈列而抵銷遞延稅項資產及遞延稅項負債。

遞延所得稅資產於年內的變動總額如下：

	結轉			總計 人民幣千元
	租賃負債 人民幣千元	遞延收益 人民幣千元	稅項虧損 人民幣千元	
於2024年1月1日	4,897	13,707	93,638	112,242
(扣除自)／計入合併全面虧損表(附註11(b))	(4,811)	7,259	(36,908)	(34,460)
於2024年12月31日	86	20,966	56,730	77,782
扣除自合併全面虧損表(附註11(b))	(86)	(17,116)	(3,063)	(20,265)
於2025年12月31日	—	3,850	53,667	57,517

年內遞延所得稅負債的變動總額如下：

	固定資產		總計 人民幣千元
	使用權資產 人民幣千元	一次性稅前 扣除(i) 人民幣千元	
於2024年1月1日	4,609	26,042	30,651
(計入)／扣除自合併全面虧損表(附註11(b))	(4,609)	9,917	5,308
於2024年12月31日	—	35,959	35,959
計入合併全面虧損表(附註11(b))	—	(589)	(589)
於2025年12月31日	—	35,370	35,370

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

29 遞延所得稅(續)

- (i) 根據中國國家稅務總局頒佈並於2018年1月1日至2027年12月31日生效的相關法律法規，原始成本低於人民幣5,000,000元的新購設備成本可在資產可供使用後翌月全額抵扣應課稅收入，而無須每年就報稅進行折舊。

30 經營所得現金

- (a) 除所得稅前虧損與經營所得現金淨額的對賬

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除所得稅前虧損	(593,625)	(1,206,342)
就以下各項作出調整：		
— 物業及設備的折舊開支(附註6)	608,508	685,561
— 使用權資產的折舊開支(附註6)	58,224	61,668
— 無形資產攤銷(附註6)	1,251	2,140
— 出售物業及設備的收入(附註9)	(42,706)	(58,098)
— 終止使用權資產的收入(附註9)	—	(3,145)
— 按權益法入賬的應佔投資的收入(附註15)	—	(900)
— 金融資產減值虧損(附註3.1(b))	6,883	7,694
— 以股份為基礎的酬金開支(附註7)(附註34)	201,953	401,416
— 財務成本(附註10)	269,187	317,145
— 按公允價值計入損益的金融負債的公允價值變動(附註3.3(b))	(138,864)	88,693
— 淨匯兌差額(附註23)	(5)	—
營運資金變動前的經營現金流量	370,806	295,832

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

30 經營所得現金 (續)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
營運資金變動：		
— 受限制現金(增加)/減少	(9,920)	37,329
— 定期存款增加	(80,000)	—
— 貿易應收款項增加	(5,310)	(16,511)
— 預付款項、其他應收款項及其他流動資產減少/(增加)	28,796	(63,688)
— 存貨減少/(增加)	42,978	(55,817)
— 貿易應付款項及應付票據增加/(減少)	135,157	(18,818)
— 應計費用及其他應付款項增加/(減少)	96,471	(19,151)
— 合約負債(減少)/增加	(140,223)	36,996
— 遞延收益(減少)/增加	(68,464)	29,036
經營所得現金	370,291	225,208
非現金投資活動		
憑應付票據購車	80,000	—
憑其他應收款項購買的無形資產(附註14)	—	49,622
	80,000	49,622
非現金融資活動		
債務豁免(附註23(i))	—	(16,620)
	—	(16,620)

其他附註所披露的非現金投資及融資活動為根據首次公開發售前股份激勵計劃向合資格參與者授出的購股權(附註34)及收購車牌權利(附註14)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

30 經營所得現金 (續)

(b) 債務對賬

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
借款		
— 借款(不包括資產支持證券及來自關聯方的貸款)	2,438,633	1,967,586
— 資產支持證券	4,768,242	4,349,969
— 來自關聯方的貸款	—	900,732
	<hr/>	<hr/>
	7,206,875	7,218,287
租賃負債	115,694	116,521
按公允價值計入損益的金融負債	—	1,971,901
	<hr/>	<hr/>
	7,322,569	9,306,709
	<hr/>	<hr/>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

30 經營所得現金 (續)

(b) 債務對賬 (續)

	借款 (不包括 資產支持證券 及來自 租賃負債 關聯方的貸款)		來自 關聯方 的貸款	按公允價值 計入損益 的金融負債	總計	
	資產 支持證券	資產 及來自 關聯方的貸款				人民幣千元
於2024年1月1日	154,635	2,146,753	5,187,937	195,210	1,883,204	9,567,739
現金流量	(63,334)	(261,691)	(1,071,426)	716,499	-	(679,952)
應計利息開支 (附註10)	6,342	82,524	233,458	5,643	-	327,967
按公允價值計入損益的						
金融負債的公允價值變動	-	-	-	-	88,693	88,693
添置	68,145	-	-	-	-	68,145
本集團重組的影響	-	-	-	-	4	4
修改及終止租賃及出售附屬公司 債務豁免 (附註23)	(49,267)	-	-	-	-	(49,267)
	-	-	-	(16,620)	-	(16,620)
於2024年12月31日	116,521	1,967,586	4,349,969	900,732	1,971,901	9,306,709
於2025年1月1日	116,521	1,967,586	4,349,969	900,732	1,971,901	9,306,709
現金流量	(70,185)	381,484	256,369	(922,038)	-	(354,370)
應計利息開支 (附註10)	4,746	89,563	161,904	21,306	-	277,519
按公允價值計入損益的						
金融負債的公允價值變動	-	-	-	-	(138,864)	(138,864)
添置	64,612	-	-	-	-	64,612
轉換B輪優先股	-	-	-	-	(1,833,037)	(1,833,037)
於2025年12月31日	115,694	2,438,633	4,768,242	-	-	7,322,569

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

31 承擔

(a) 資本承擔

於各報告期末已訂約但未確認為負債的重大資本開支如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物業、廠房及設備	—	29,904

(b) 不可撤銷經營租賃

本集團根據不可撤銷經營租賃租賃辦公樓。於2025年及2024年12月31日，本集團尚未開始的租賃或短期租賃的租賃承擔如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	1,798	644

32 已抵押作擔保的資產

已抵押作短期及長期借款擔保的資產賬面值如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
長期		
根據資產支持證券安排抵押的車輛(附註13(c))	1,182,603	1,194,612
根據融資租賃安排抵押的車輛(附註13(d))	4,264	77,995
	<u>1,186,867</u>	<u>1,272,607</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易

倘一方有能力直接或間接控制另一方或在作出財務及經營決策時對另一方施加重大影響，則雙方被視為有關聯。倘受同一方控制或共同控制，雙方亦被視為有關聯。本集團的主要管理層成員及其近親亦被視為關聯方。

以下為截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團與其關聯方分別在日常業務過程中進行的重大交易的概要。

(a) 關聯方名稱及與其的關係

關聯方名稱	關係性質
浙江吉利控股集團汽車銷售有限公司	受最終控制方控制
浙江吉利控股集團有限公司	受最終控制方控制
浙江智慧普華融資租賃有限公司	受最終控制方控制
浙江吉利商務服務有限公司(「吉利商務」)	受最終控制方控制
浙江吉利汽車有限公司	受最終控制方控制
浙江吉利遠程新能源商用車集團有限公司	受最終控制方控制
浙江吉潤汽車有限公司	受最終控制方控制
浙江楓盛汽車銷售有限公司	受最終控制方控制
合眾財產保險股份有限公司	受最終控制方控制
浙江濟底科技有限公司	受最終控制方控制
易易互聯科技有限公司	受最終控制方控制
重慶睿藍汽車銷售有限公司	受最終控制方控制
銘泰投資發展集團有限公司	受最終控制方控制
杭州吉利寰球科技有限公司	受最終控制方控制
小靈狗出行科技有限公司	最終控制方的聯繫人

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(a) 關聯方名稱及與其的關係 (續)

關聯方名稱	關係性質
杭州易保科技有限公司	受最終控制方控制
安徽吉楓循環科技產業有限公司	受最終控制方控制
重慶睿藍汽車研究院有限公司	受最終控制方控制
杭州易能電池管理技術有限公司	受最終控制方控制
吉智(杭州)文化創意有限公司	受最終控制方控制
領悟汽車技術(重慶)有限公司	受最終控制方控制
杭州吉利共享科技有限公司	受最終控制方控制
浙江翼真汽車銷售有限公司	受最終控制方控制
浙江翼真汽車有限公司	受最終控制方控制
浙江翼真新能源汽車有限公司	受最終控制方控制
重慶幸福千萬家科技有限公司	受最終控制方控制
浙江吉信資源循環科技有限公司	受最終控制方控制
安徽吉楓貿易有限公司	受最終控制方控制
領吉汽車商貿有限公司	受最終控制方控制
領克汽車銷售有限公司	受最終控制方控制
寧波路特斯機器人有限公司	受最終控制方控制
寧波鄞州小靈狗出行科技有限公司	受最終控制方控制
浙江綠色智行科創有限公司	受最終控制方控制
浙江極氪汽車銷售有限公司	受最終控制方控制

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易(續)

(b) 與關聯方的交易

貿易性質

(i) 汽車採購

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
重慶睿藍汽車銷售有限公司	1,400,498	1,136,465
領吉汽車商貿有限公司	82,115	—
小靈狗出行科技有限公司	9,460	—
寧波鄞州小靈狗出行科技有限公司	4,425	—
浙江翼真汽車銷售有限公司	3,995	15,141
領克汽車銷售有限公司	1,695	—
浙江極氪汽車銷售有限公司	281	—
浙江楓盛汽車銷售有限公司	—	24,292
浙江吉利控股集團汽車銷售有限公司	—	1,810
	<u>1,502,469</u>	<u>1,177,708</u>

(ii) 保險成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合眾財產保險股份有限公司	<u>18,266</u>	<u>10,857</u>

(iii) 汽車零部件採購

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
領悟汽車技術(重慶)有限公司	<u>24,737</u>	<u>18,886</u>
	<u>24,737</u>	<u>18,886</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(b) 與關聯方的交易 (續)

貿易性質 (續)

(iv) 購買電池服務

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州易能電池管理技術有限公司	236,291	218,141
重慶睿藍汽車銷售有限公司	8,771	8,004
	<u>245,062</u>	<u>226,145</u>

(v) 購買車輛保險管理服務

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州易保科技有限公司	796	4,743

(vi) 線上出行服務收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
吉利商務	5,792	9,048
浙江濟底科技有限公司	56	144
浙江吉利控股集團有限公司	115	110
銘泰投資發展集團有限公司	25	52
	<u>5,988</u>	<u>9,354</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(b) 與關聯方的交易 (續)

貿易性質 (續)

(vii) 技術服務收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江綠色智行科創有限公司	25,455	—

本集團向浙江綠色智行科創有限公司提供技術支持，以建設與Robotaxi相關的出行平台。

(viii) 購買旅行社服務

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
吉利商務	16,908	15,207
吉智(杭州)文化創意有限公司	—	264
	16,908	15,471

(ix) 購買技術服務

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
重慶睿藍汽車研究院有限公司	8,130	8,472
重慶睿藍汽車銷售有限公司	—	1,840
	8,130	10,312

重慶睿藍汽車研究院有限公司向本集團提供定制車的車輛優化技術服務及技術支援。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(b) 與關聯方的交易 (續)

貿易性質 (續)

(x) 購買人力資源外包服務

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州吉利共享科技有限公司	2,245	1,057

(xi) 車輛銷售收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
重慶幸福千萬家科技有限公司	5,092	13,692

(xii) 就處置二手車的收款

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉信資源循環科技有限公司	79,253	24,401
安徽吉楓循環科技產業有限公司	18,840	49,146
	98,093	73,547

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(b) 與關聯方的交易 (續)

非貿易性質

(xiii) 來自其他的收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
易易互聯科技有限公司	2,942	—

(xiv) 自關聯方借入借款

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉利控股集團有限公司	2,750,000	1,100,000
浙江濟底科技有限公司	—	700,000
浙江翼真汽車有限公司	—	16,500
	<u>2,750,000</u>	<u>1,816,500</u>

(xv) 向關聯方償還貸款

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉利控股集團有限公司	2,750,000	1,100,000
浙江濟底科技有限公司	700,000	—
浙江翼真汽車有限公司	195,090	—
	<u>3,645,090</u>	<u>1,100,000</u>

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團與關聯方訂立一年期貸款協議，年利率介乎3.79%至4.35%。來自翼真的貸款為免息且須按要求償還。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(b) 與關聯方的交易 (續)

非貿易性質 (續)

(xvi) 關聯方提供的擔保金額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉利控股集團有限公司	6,576,457	6,241,955
浙江翼真汽車有限公司	—	38,399
	<u>6,576,457</u>	<u>6,280,354</u>

截至2025年及2024年12月31日止年度，浙江吉利控股集團有限公司分別收取擔保費約人民幣31,738,000元及人民幣36,749,000元。

(xvii) 關聯方收取的利息開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉利控股集團有限公司	15,116	5,643
浙江濟底科技有限公司	6,190	—
	<u>21,306</u>	<u>5,643</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易(續)

(c) 與關聯方的結餘

貿易性質

(i) 應收賬款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江綠色智行科創有限公司	26,982	–
浙江智慧普華融資租賃有限公司	847	1,613
	<u>27,829</u>	<u>1,613</u>

(ii) 購買汽車應付賬款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉利汽車有限公司*	29,877	–
浙江翼真汽車銷售有限公司	21,148	21,148
重慶睿藍汽車銷售有限公司	2,371	62,757
浙江吉潤汽車有限公司	2,000	2,000
浙江楓盛汽車銷售有限公司*	–	29,877
	<u>55,396</u>	<u>115,782</u>

* 於2025年1月，本集團與浙江楓盛汽車銷售有限公司及浙江吉利汽車有限公司訂立債權轉讓協議，據此，浙江楓盛汽車銷售有限公司同意將其對本集團的債權轉讓予浙江吉利汽車有限公司。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(c) 與關聯方的結餘 (續)

貿易性質 (續)

(iii) 購買汽車的預付款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
寧波鄞州小靈狗出行科技有限公司	37,500	–
浙江翼真汽車銷售有限公司	3,246	3,460
領吉汽車商貿有限公司	8,326	2,457
	<u>49,072</u>	<u>5,917</u>

(iv) 電池服務費的應付賬款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
重慶睿藍汽車銷售有限公司	731	731
杭州易能電池管理技術有限公司	119	17,400
易易互聯科技有限公司	–	2,158
	<u>850</u>	<u>20,289</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(c) 與關聯方的結餘 (續)

貿易性質 (續)

(v) 其他應付款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
重慶睿藍汽車研究院有限公司	34,355	35,828
浙江吉利控股集團汽車銷售有限公司	19,101	9,653
重慶睿藍汽車銷售有限公司	8,691	–
重慶幸福千萬家科技有限公司	7,765	–
浙江吉利控股集團有限公司	7,672	6,689
寧波路特斯機器人有限公司	662	–
杭州易保科技有限公司	344	1,520
浙江翼真新能源汽車有限公司	–	62
浙江翼真汽車有限公司	–	57
	<u>78,590</u>	<u>53,809</u>

(vi) 出售已用車輛的預收款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉信資源循環科技有限公司	2,493	36,713
安徽吉楓循環科技產業有限公司	180	15,184
安徽吉楓貿易有限公司	150	–
	<u>2,823</u>	<u>51,897</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(c) 與關聯方的結餘 (續)

貿易性質 (續)

(vii) 租賃負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
杭州吉利寰球科技有限公司	5,396	10,197
小靈狗出行科技有限公司	—	1,729
	<u>5,396</u>	<u>11,926</u>

非貿易性質

(viii) 其他應付款項

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江吉利遠程新能源商用車集團有限公司	—	12,500
	<u>—</u>	<u>12,500</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

33 關聯方交易 (續)

(c) 與關聯方的結餘 (續)

非貿易性質 (續)

(ix) 來自關聯方的貸款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浙江濟底科技有限公司		
— 本金(附註26)	—	700,000
— 應付利息(附註26)	—	74
浙江翼真汽車有限公司		
— 本金(附註23、附註26)	—	195,090
浙江吉利控股集團有限公司		
— 應付利息(附註26)	—	5,568
	<u>—</u>	<u>900,732</u>

(d) 主要管理層薪酬

主要管理層包括董事及高級管理層。除附註7(c)所披露的董事酬金外，就僱員服務已付或應付予主要管理層的薪酬載列如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以股份為基礎的酬金開支	57,400	75,872
工資、薪金及花紅	4,842	4,611
僱員社會保障計劃、醫療保險及其他社會保險義務	260	299
住房福利	137	159
僱員福利	94	105
	<u>62,733</u>	<u>81,046</u>

主要管理層的薪酬由本公司董事按個人表現及市場趨勢釐定。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

34 以股份為基礎的付款

於2022年11月25日，本公司採納由本公司董事會批准的僱員購股權計劃（「首次公開發售前股份激勵計劃」）。首次公開發售前股份激勵計劃旨在令合資格參與者於符合該計劃訂明的條款及條件時，根據獲授的購股權認購本公司普通股。購股權的合約期限為十年，立即歸屬或於持續服務兩年至五年期間隨時間歸屬。購股權可於本公司首次公開發售後任何時間行使，前提是購股權已歸屬並受購股權協議條款規限。

根據首次公開發售前股份激勵計劃授出的購股權變動如下：

	每份購股權的 人民幣加權 平均行使價	購股權數目 千份
於2024年1月1日	2.6826	47,199
已授出	1.6734	8,185
已沒收	1.6920	(3,423)
於2024年12月31日	<u>2.5888</u>	<u>51,961</u>
於2024年12月31日已歸屬及可行使	<u>-</u>	<u>-</u>

	每份購股權的 人民幣加權 平均行使價	購股權數目 千份
於2025年1月1日	2.5888	51,961
已授出	1.6596	6,218
已沒收	1.6920	(2,403)
已註銷(i)	18.5400	(2,774)
已行使	1.6753	(21,128)
於2025年12月31日	<u>1.6809</u>	<u>31,874</u>
於2025年12月31日已歸屬及可行使	<u>1.6920</u>	<u>13,974</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

34 以股份為基礎的付款(續)

- (i) 截至2025年12月31日止年度，若干授予執行董事及已歸屬的購股權已被註銷。由於該等購股權已歸屬且與所獲服務相關之所有金額均已確認，取消該等購股權對本集團財務狀況並無影響。
- (ii) 截至2024年12月31日止年度，本公司董事會通過一項決議案，修訂授予若干參與者的購股權的歸屬條件。由於該等修訂對參與者無益，故本集團並無作出會計處理。
- (a) 於2025年及2024年12月31日，尚未行使的購股權的到期日、行使價及各自的數目詳情如下：

授出日	到期日	行使價	購股權數目	
			2025年12月31日	2024年12月31日
			千份	千份
2022年12月30日	2032年1月10日	18.5400	—	2,775
2022年11月及12月	2032年1月10日	1.6920	14,015	30,725
2023年6月	2032年1月10日	1.6920	7,187	9,356
2023年12月	2032年1月10日	1.6920	829	1,194
2024年4月及5月	2032年1月10日	1.6920	607	1,073
2024年10月及11月	2032年1月10日	1.6920	3,960	6,748
2024年11月14日	2025年11月13日	0.0001	—	90
2025年1月	2032年1月10日	1.6920	145	—
2025年3月4日	2026年3月3日	0.0001	—	—
2025年6月	2032年1月10日	1.6920	5,131	—
總計			31,874	51,961

於2025年及2024年12月31日尚未行使購股權的加權平均剩餘合約年期分別為6.01年及7.02年。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

34 以股份為基礎的付款(續)

(b) 以股份為基礎的付款交易所產生並於期內確認為僱員福利開支(附註7)的總開支如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一般及行政開支	176,227	338,109
研發開支	25,726	63,307
	<u>201,953</u>	<u>401,416</u>

(c) 本集團已使用貼現現金流量法釐定本公司相關股權公允價值，採納權益分配模型釐定相關普通股的公允價值，並應用二項式期權定價模式釐定於授出日期購股權的公允價值。本集團根據最佳估計釐定貼現率及日後表現預測等關鍵假設。

已授出購股權的估計公允價值通過外部獨立估值師採用二項期權定價模式於各授出日期進行計量，有關估計公允價值將於相關歸屬期內支銷。該模式的重大輸入數據列示如下：

	於以下年度的授出日期	
	截至2025年 12月31日 止年度	截至2024年 12月31日 止年度
預期波幅	62.25%	63.40%
無風險利率	1.58%	1.68%
股利收入率	0.00%	0.00%
行使價	人民幣0.0001元 及人民幣1.6920元	人民幣0.0001元 及人民幣1.6920元

預期波幅於授出日期根據可資比較公司的平均過往波幅而估計，其與購股權的到期期限相若。管理層根據中國國債(其到期年限與購股權年期相同)的收益率估計無風險利率。股利收益率根據管理層於授出日期的估計釐定。

34 以股份為基礎的付款(續)

- (d) 本集團須估計年內沒收率以釐定以股份為基礎的酬金開支金額，金額計入合併全面虧損表。以下載列高級管理層及其他僱員分別於2025年及2024年12月31日的預期沒收率。

	於12月31日	
	2025年	2024年
高級管理層	0%	5%
其他僱員	10%	15%

- (e) 以股份為基礎的付款的會計政策

以股份為基礎的酬金福利通過僱員購股權計劃提供予僱員。

僱員購股權

根據僱員購股權計劃授出的購股權公允價值確認為僱員福利開支，並相應增加權益。將予以支銷的總金額參照已授出購股權的公允價值釐定：

- 包括任何市場表現條件(例如實體的股價)
- 不包括任何服務及非市場表現歸屬條件(例如實體於特定時期的盈利能力、銷售增長目標及僱員留任)的影響，及
- 包括任何非歸屬條件(例如要求僱員於特定期間保留或持有股份)的影響。

開支總額於歸屬期內確認，歸屬期是指將符合所有特定歸屬條件的期間。於各期末，該實體會根據非市場歸屬及服務條件修訂其對預期將歸屬購股權的數目之估計。其於損益確認修訂原有估計(如有)的影響，並相應調整權益。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

34 以股份為基礎的付款(續)

(e) 以股份為基礎的付款的會計政策(續)

本公司乃為換取其附屬公司(包括中國經營實體)的僱員為該等附屬公司服務而向彼等授出權益工具。因此，以股份為基礎的酬金開支在本公司財務狀況表中被視為「對附屬公司的投資」的一部分。

修訂及取消

本集團可修訂授出購股權所依據的條款及條件。倘修訂會導致所授出權益工具的公允價值增加，則於計算剩餘歸屬期內就所獲取服務確認的金額時，計入所授出的增量公允價值。倘若修訂減少所授予權益工具的公允價值或對僱員無益，本集團則繼續將所獲服務確認為按已授出權益工具(除非該等權益工具已被沒收)的原授出日期公允價值計量，猶如並無發生該修訂。

倘授出的購股權於歸屬期內註銷或結算，被視為加速歸屬。本集團即時確認本應於剩餘歸屬期就所獲服務確認的金額。

35 股利

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司並無派付或宣派任何股利。

本公司或本集團旗下任何附屬公司並無就2025年12月31日後的任何期間宣派、作出或派付任何股利或分派。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

36 附屬公司

本集團的主要附屬公司(包括直接持有、間接持有及結構實體)載列如下。除非另有所指，否則彼等的股本僅由本集團直接持有的普通股組成，且持有的所有權權益比例等於本集團持有的投票權。註冊成立或註冊國家亦為其主要營業地點。

公司名稱	註冊成立／成立國家／ 地點及日期	已發行／ 註冊股本詳情	本集團於以下日期所持實際權益				附註
			於12月31日 2024年	於12月31日 2025年	於本報告 日期	主要業務	
CaoCao International Limited	英屬維爾京群島， 2021年11月12日	1美元	100%	100%	100%	投資控股	
CaoCao Hong Kong Limited	香港，2021年11月26日	10,000港元	100%	100%	100%	投資控股	
蘇州優行千里網絡科技有限公司	中國，2021年12月31日	人民幣10,000,000元	100%	100%	100%	技術服務及開發	
杭州優行科技有限公司	中國，2015年5月21日	人民幣478,561,500元	100%	100%	100%	出行服務	(i)
蘇州曹智汽車有限公司	中國，2023年1月9日	人民幣10,000,000元	55%	55%	55%	汽車銷售	
福州優行網絡科技有限公司	中國，2018年4月24日	人民幣150,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
廣州優行科技有限公司	中國，2017年4月17日	人民幣530,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
成都吉利優行科技有限公司	中國，2016年2月15日	人民幣10,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
天津吉利優行科技有限公司	中國，2016年10月28日	人民幣530,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
蘇州市吉利優行電子科技有限公司	中國，2016年2月22日	人民幣300,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
昆明利行科技有限公司	中國，2018年5月15日	人民幣140,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
廈門吉利優行科技有限公司	中國，2016年3月9日	人民幣30,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
西安吉利優行汽車科技有限公司	中國，2017年4月27日	人民幣130,000,000元	100%	100%	100%	出行服務	
鄭州中創優行科技有限公司	中國，2018年6月13日	人民幣100,000,000元	96%	96%	96%	出行服務	
深圳市吉利優行科技有限公司	中國，2017年6月28日	人民幣50,000,000元	60%	60%	60%	出行服務	
重慶吉利優行科技有限公司	中國，2016年3月8日	人民幣150,000,000元	84%	84%	84%	出行服務	
浙江禮帽出行科技有限公司	中國，2021年1月25日	人民幣100,000,000元	100%	100%	100%	出行服務及線下出租車約車服務	

(i) 如附註1.2.2所披露，本集團通過合約安排控制杭州優行。

(ii) 該等在中國成立的附屬公司乃根據中國法律註冊為有限責任公司。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

36 附屬公司(續)

(a) 非控股權益

以下載列擁有本集團重大非控股權益的附屬公司之財務資料摘要。附屬公司披露的金額尚未進行公司間對銷。

資產負債表摘要

	深圳市吉利優行科技有限公司		蘇州曹智汽車有限公司	
	2025年12月31日	2024年12月31日	2025年12月31日	2024年12月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
流動資產	45,560	73,056	835,420	559,206
流動負債	(489,443)	(523,844)	(947,675)	(698,985)
流動負債淨額	(443,883)	(450,788)	(112,255)	(139,779)
非流動資產	151,307	157,081	22,365	539
非流動負債	(749)	—	—	—
非流動資產淨值	150,558	157,081	22,365	539
負債淨額	(293,325)	(293,707)	(89,890)	(139,240)
累計非控股權益	(117,330)	(117,483)	(40,451)	(62,658)

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

36 附屬公司(續)

(a) 非控股權益(續)

全面溢利/(虧損)表摘要

	深圳市吉利優行科技有限公司		蘇州曹智汽車有限公司	
	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2025年	2024年	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
收入	278,293	297,355	1,775,339	1,068,736
全面溢利/(虧損)總額	(381)	(25,889)	49,351	(22,904)

現金流量摘要

	深圳市吉利優行科技有限公司		蘇州曹智汽車有限公司	
	截至12月31日止年度		截至12月31日止年度	
	2025年	2024年	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
經營活動(所用)/所得現金流量	(54,810)	60,507	(609,306)	(340,789)
投資活動所得現金流量	17,911	17,254	–	–
融資活動所得/(所用)現金流量	37,344	(80,182)	609,419	328,252
現金及現金等價物增加/(減少) 淨額	445	(2,421)	113	(12,537)

管理層認為，其他非全資附屬公司於本集團的非控股權益並不重大，因此，概無單獨呈列該等非全資附屬公司的財務資料摘要。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

36 附屬公司(續)

(b) 合併結構性實體

結構性實體指設立以令投票權或類似權利不會成為決定何人控制該實體的主要因素(如何時任何投票權僅與行政任務有關)，且相關業務以合約安排方式指導。結構性實體通常經營受限制業務，具備有限而明確的目標，例如透過轉移與結構性實體之資產相關的風險及回報向投資者提供投資機會。

已發行的資產支持證券單位分為優先級與次級部分，而本集團已購買所有次級部分。優先級部分的投資者按介乎2.5%至4.9%的固定年利率收取利息，而本集團收取次級部分的餘下投資收入分派。因本集團有權指導該等活動，且可獲得僅為促使本集團透過發行資產支持證券單位進行融資而設立的結構性實體的可變回報，本集團已將該等結構性實體以及由資產支持證券單位的優先級部分提供的借款合併入賬，並於合併資產負債表內錄作「借款」。

(c) 通過合約安排控制的附屬公司的會計政策

為遵守有關禁止或限制外資控制涉及網絡內容提供服務的公司的中國法律及法規，本集團透過若干中國經營實體於這些中國地區運營其業務，而其實體權益由其登記股東(「提名股東」)所持有。本集團已與中國經營實體簽立合約安排。合約安排包括獨家管理服務及業務合作協議、獨家購股權協議、股權質押協議、委託書及配偶同意書，使本集團能夠：

- 管治中國經營實體的財務及經營政策；
- 行使中國經營實體的權益持有人表決權；
- 作為外商獨資企業酌情提供的技術支援、諮詢及其他服務的對價，獲得中國經營實體產生的絕大部分經濟利益回報；
- 取得不可撤回的獨家權利，可隨時及不時以轉讓時中國相關法律允許的最低對價購買中國經營實體的部分或全部股權；及
- 從其各自的名義股東取得其全部股權的質押，作為應付本集團的所有中國經營實體款項的抵押品，以確保實體履行合約安排項下的責任。

因此，本集團有權控制這些實體。因此，實體呈列為本集團控制的實體。

37 按公允價值計入損益的金融負債

B輪融資

於2021年8月16日，杭州優行與三名獨立投資者（統稱「B輪投資者」）訂立投資協議（統稱「B輪投資協議」），據此，B輪投資者認購杭州優行具有優先權的股份，現金對價分別為人民幣1,400,000,000元、人民幣100,000,000元及人民幣300,000,000元。

根據B輪投資協議，B輪投資者於注資後獲授予若干優先權（「優先權」）。優先權主要包括以下事項：

贖回權：

倘發生以下贖回事件，則B輪投資者可要求浙江吉利控股集團有限公司或其指定實體贖回其投資：

- (i) 杭州優行未能於B輪投資者悉數作出其注資後四年內完成上市；
- (ii) 每股普通股的發售價導致B輪投資者於緊隨首次公開發售結束後所持公允市值低於原定投資附加單一年利率6%。

轉換權：

重組完成後，B輪投資者持有的工具可基於B輪投資協議所協定的投資前估值轉換為曹操出行有限公司的優先股。於2024年4月10日，重組完成，並已就B輪投資者的轉換權修訂股東協議。B輪投資者有權隨時以當時有效的轉換價按持有人選擇將曹操出行有限公司B輪優先股轉換為普通股。緊隨上市完成後，所有優先股自動以一換一基準轉換成普通股，而無須支付任何額外對價。

超額盈利分配：

倘若干B輪投資者出售所有其直接或間接持有的本公司股份（「出售股份」），自投資總額支付日期起直至出售股份銷售日期出售股份的累計收入或所得款項與(A)投資總額的雙倍；或(B)投資總額一百個百分比(100%)另加每年單利息六個百分比(6%)的較高者之間的差額（「超額股份」）須分別按50%及50%的比率分派至本公司及若干B輪投資者。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

37 按公允價值計入損益的金融負債(續)

B輪融資(續)

清算優先權：

倘本公司有任何清算、解散或清盤，則B輪投資者有權於向其他股東就杭州優行的任何資產或盈餘(「清算事項所得款項」)作出任何分派前收取清算優先金額。

B輪投資者的清算優先金額乃原定投資本金另加B輪投資者的6%年度單息(「清算優先限額」)計算得出。餘下清算事項所得款項須基於杭州優行尚未發行股份分別按比例分派至杭州優行的所有股東。

下列事項視作(「視作清算事項」)：(i)任何合併或其他交易導致本公司由其他實體收購或其後改變本公司主要控制權；(ii)任何本公司作出的銷售、出售所有或大部分其所有的資產。作清算事項所得款項按上述清算事項所得款項的條款進行分派。

本集團已指定發行予B輪投資者的金融工具，其包括贖回特徵、清算優先權及其他嵌入衍生工具，作為於初始確認時按公允價值計入損益的金融負債。發行予B輪投資者的金融工具的公允價值變動確認為收入或虧損，惟有關信貸風險變動的部分(其確認至其他全面收入(如有))除外。董事認為截至2025年及2024年12月31日止年度有關金融負債本身信貸風險變動的公允價值變動並不重大。

於2024年4月10日，重組完成，並已就B輪投資者的贖回權及轉換權修訂股東協議。B輪投資者僅可在觸發預先訂明的事件時要求浙江吉利控股集團有限公司贖回其投資。B輪投資者有權隨時以當時有效的轉換價按持有人選擇將曹操出行有限公司B輪優先股轉換為普通股。B輪優先股已於2025年6月25日上市完成時按一換一基準轉換為普通股。

37 按公允價值計入損益的金融負債(續)

B輪融資(續)

(i) 發行予B輪投資者的金融工具的會計政策

當金融負債為(i)國際財務報告準則第3號適用的業務合併項下收購方的或然對價、(ii)持作買賣用途或(iii)指定為按公允價值計入損益，則金融負債分類為按公允價值計入損益。

除屬持作買賣用途或業務合併項下收購方的或然對價的金融負債以外的金融負債於初始確認時指定為按公允價值計入損益的金融負債，倘：該指定消除或顯著減少因按不同基礎計量資產或負債或確認其收入及虧損而引致的計量或確認的不一致性；或金融負債組成一組金融資產或金融負債或兩者的一部分，其管理及其表現評估均根據本集團存檔的風險管理或投資策略按公允價值基準進行，而有關編組的資料亦按該基準由內部提供；或其組成包含一項或多項嵌入式衍生工具的合約一部分，而國際財務報告準則第9號容許將整份合併合約指定為按公允價值計入損益。

根據上述優先權，發行予B輪投資者的金融工具被視為包含債務部分的主合約，因為在若干情況下其將可贖回，這非本集團所能控制。此外，該工具包含一個多種嵌入式衍生工具，包括轉換特徵、超額盈利分配及清算優先權。管理層已於初始確認時將整個混合工具指定為按公允價值計入損益的金融負債，故嵌入式特徵不可分割。因此，該工具應按公允價值初始確認。初步確認後，有關本身信貸風險變動的公允價值變動計入其他全面收入／(虧損)，而其他公允價值變動則計入損益。於其他全面收入確認有關本公司信貸風險的公允價值變動其後不會重新分類至損益；反而，其將於確認時轉至保留盈利。

倘實體無權將延遲至報告期後至少十二個月償還負債，須將該筆負債分類為流動。就負債分類為流動或非流動而言，償付指向對手方轉讓以致消除負債。轉讓可以：(a)現金或其他經濟資源，例如商品或服務；或(b)實體本身的權益工具進行。B輪投資者可於未來12個月隨時將金融工具轉換為普通股，且轉換特點不符合「固定換固定」準則，故向B輪投資者發行的金融工具將分類為流動負債。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

37 按公允價值計入損益的金融負債(續)

B輪融資(續)

(i) 發行予B輪投資者的金融工具的會計政策(續)

於2025年及2024年12月31日，本集團的按公允價值計入損益的金融負債如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按公允價值計入損益的金融負債	—	1,971,901

38 報告期後事項

(a) 收購蔚星科技有限公司全部股權

於2025年12月30日，本集團與(i)浙江濟底科技有限公司及(ii) Mercedes-Benz Mobility Services GmbH訂立股權收購協議，據此，本集團將分別以現金對價人民幣112,500,000元及人民幣112,500,000元收購彼等持有的蔚星科技有限公司(「蔚星科技」)已發行股份的50%及50%。

蔚星科技主要從事以「耀出行」品牌提供出行服務。

根據股權收購協議，所有先決條件於2026年1月27日(「完成日期」)獲達成。於完成後，蔚星科技已成為本集團的全資附屬公司，且其財務業績、資產及負債已自完成日期起悉數併入本集團的財務報表。

於2025年12月31日，該交易的財務影響尚未確認。自2026年1月27日起，被收購公司的經營業績以及資產及負債將合併入賬。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

38 報告期後事項 (續)

(a) 收購蔚星科技有限公司的全部股權 (續)

(i) 已收購淨資產的公允價值

於收購日期，蔚星科技的資產及負債的臨時釐定公允價值如下：

	公允價值 人民幣千元
流動資產	62,381
非流動資產	88,706
流動負債	(41,672)
非流動負債	(16,197)
	<hr/>
已收購的可識別淨資產	93,218
	<hr/>
加：商譽	131,782
	<hr/>
已收購的淨資產	225,000

(ii) 或然對價

收購事項不涉及任何或然對價安排。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

38 報告期後事項 (續)

(b) 收購吉利商務全部股權

於2025年12月30日，本集團與浙江吉利控股集團有限公司訂立股權收購協議，據此，本集團同意以現金對價人民幣65,000,000元收購浙江吉利控股集團有限公司於吉利商務中持有的全部股權。吉利商務於2010年6月29日成立，自成立日期起由本集團控股股東李書福先生最終控制。

吉利商務主要從事提供商旅解決方案服務。

收購事項於2026年2月27日的股東特別大會上獲批准，相關交易於2026年3月24日完成。

(c) 配售

於2026年2月4日，本公司按配售價每股配售股份32.46港元成功向不少於六名承配人配發及發行合共12,000,000股新普通股(「配售股份」)。配售股份相當於於緊接配售事項完成前已發行股份總數約2.11%及經配發及發行配售股份擴大的已發行股份總數約2.06%。配售所得款項淨額(經扣除配售佣金及其他相關開支後)約為383,000,000港元。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

39 本公司資產負債表及儲備變動

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產		
非流動資產		
對附屬公司的投資	5,377,173	3,609,135
流動資產		
預付款項及其他應收款項	35,402	5,311
現金及現金等價物	44,362	109
	79,764	5,420
資產總值	5,456,937	3,614,555
負債		
非流動負債		
	-	-
流動負債		
按公允價值計入損益的金融負債	-	1,971,901
應計費用及其他應付款項	31,518	59,669
	31,518	2,031,570
負債總額	31,518	2,031,570
本公司擁有人應佔權益		
股本	41	30
其他權益工具	-	2
其他儲備	5,380,421	1,657,735
累計虧損	44,957	(74,782)
權益總額	5,425,419	1,582,985

本公司資產負債表已於2026年3月27日獲董事會批准並由其代表簽署。

龔昕

董事

張權

董事

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

39 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司儲備變動

	其他儲備 人民幣千元
於2024年1月1日	1,256,319
以股份為基礎的酬金開支(i)	401,416
於2024年12月31日	1,657,735
於2025年1月1日	1,657,735
以股份為基礎的酬金開支(i)	201,953
首次公開發售後發行普通股(附註22(iii)(d))	1,648,642
首次公開發售後B輪優先股轉換為普通股(附註22(iii)(c))	1,833,033
行使購股權	39,058
於2025年12月31日	5,380,421

- (i) 本公司向附屬公司(包括中國經營實體)僱員授出權益工具，以換取僱員提供與附屬公司有關的服務。因此，以股份為基礎的酬金開支於公司資產負債表內視為「對附屬公司的投資」的一部分。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

40 董事福利及利益

(a) 董事福利及利益

截至2025年及2024年12月31日止年度，各董事及最高行政人員的薪酬(包括彼等分別於獲委任為董事前擔任高級管理層或僱員的角色)載列如下：

	袍金	薪金	酌情花紅	以股份為 基礎的付款	社保成本、 住房福利 及僱員福利	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
截至2025年12月31日止年度						
執行董事兼首席執行官						
龔昕先生(i)	-	1,720	-	67,143	10	68,873
非執行董事兼董事會主席						
楊健先生(ii)	-	-	-	-	-	-
非執行董事						
劉金良先生(iv)	-	-	-	-	-	-
李陽先生(v)	-	-	-	-	-	-
張權先生(iii)	-	-	-	-	-	-
周肖虹女士(vi)	-	-	-	-	-	-
獨立非執行董事						
劉欣女士(vii)	114	-	-	-	-	114
劉寧女士(viii)	114	-	-	-	-	114
付強先生(ix)	114	-	-	-	-	114
	<u>342</u>	<u>1,720</u>	<u>-</u>	<u>67,143</u>	<u>10</u>	<u>69,215</u>

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

40 董事福利及利益 (續)

(a) 董事福利及利益 (續)

	袍金	薪金	酌情花紅	以股份為 基礎的付款	社保成本、 住房福利 及僱員福利	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
截至2024年12月31日止年度						
執行董事兼首席執行官						
龔昕先生(i)	-	-	-	115,404	-	115,404
非執行董事兼董事會主席						
楊健先生(ii)	-	-	-	-	-	-
非執行董事						
劉金良先生(iv)	-	-	-	-	-	-
李陽先生(v)	-	-	-	-	-	-
張權先生(iii)	-	-	-	-	-	-
周肖虹女士(vi)	-	-	-	-	-	-
獨立非執行董事						
劉欣女士(vii)	-	-	-	-	-	-
劉寧女士(viii)	-	-	-	-	-	-
付強先生(ix)	-	-	-	-	-	-
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>115,404</u>	<u>-</u>	<u>115,404</u>

40 董事福利及利益 (續)

(a) 董事福利及利益 (續)

- (i) 龔昕先生於2021年11月8日獲吉利集團委任為本公司執行董事兼首席執行官。
- (ii) 楊健先生於2024年4月10日獲委任為本公司非執行董事兼董事會主席。
- (iii) 張權先生於2024年4月10日獲委任為本公司非執行董事。
- (iv) 劉金良先生於2024年4月10日獲委任為本公司非執行董事。
- (v) 李陽先生於2024年4月10日獲委任為本公司非執行董事。
- (vi) 周肖虹女士於2024年4月10日獲委任為本公司非執行董事。
- (vii) 劉欣女士於2024年4月22日獲委任為本公司獨立非執行董事，於2025年6月25日生效。
- (viii) 劉寧女士於2024年4月22日獲委任為本公司獨立非執行董事，於2025年6月25日生效。
- (ix) 付強先生於2024年4月22日獲委任為本公司獨立非執行董事，於2025年6月25日生效。
- (x) 除上文所披露的董事及最高行政人員酬金外，本公司若干董事及監事亦自吉利集團收取酬金。由於本公司董事及監事認為分攤酬金不切實際，故並無作出分攤。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

40 董事福利及利益 (續)

(b) 董事的退休福利

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無董事收取任何退休福利，惟退休金計劃供款除外。

(c) 董事的離職福利

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無董事收取任何離職福利。

(d) 向第三方提供董事服務的對價

截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司並無就提供董事服務向任何第三方支付對價。

(e) 有關以董事、受董事控制的法人團體或有董事的實體為受益人的貸款、准貸款及其他交易的資料

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無以董事、受董事控制的法人團體及與該等董事有關連的實體為受益人的貸款、准貸款及其他交易。

(f) 董事於交易、安排或合約的重大權益

除附註40(a)所披露者外，除授予董事的購股權外，本公司並無就本集團的業務參與訂立於本年度末或截至2025年及2024年12月31日止年度任何時間內生效而本公司董事直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排及合約。

41 其他會計政策摘要

本附註提供於編製合併財務報表時所採納的其他會計政策，其並未披露於上文其他附註內。此等政策於所有呈列年度持續被採納(除另有指明者外)。財務報表與本集團有關，包括本公司及其附屬公司。

41 其他會計政策摘要(續)

41.1 合併及股權會計原則

41.1.1 附屬公司

附屬公司指本集團控制的實體(包括結構性實體)。當本集團就參與該實體業務而承擔可變回報風險或享有可變回報權利以及能透過對該實體行使權力影響該等回報時，即擁有該實體的控制權。附屬公司自控制權轉移至本集團當日起合併，並自控制權終止當日起不再合併入賬。

使用收購會計法就業務合併入賬，惟受同一控制的業務合併者則除外(附註41.1.5)。

跨公司交易、結餘及集團公司之間交易的未變現收入已被撇除。未變現虧損亦已被撇除，除非交易提供證明，顯示轉移資產出現減值。附屬公司的會計政策已按需要作出變更，以確保與本集團所採納的政策一致。

業績及附屬公司股權的非控股權益分別獨立顯示於合併全面虧損表、合併虧絀變動表及合併資產負債表。

41.1.2 聯營公司

聯營公司指本集團對其有重大影響但無控制權或共同控制權的實體。本集團一般擁有其20%至50%投票權。於聯營公司的投資於初步確認作成本後使用權益會計法(附註41.1.3)入賬。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.1 合併及股權會計原則(續)

41.1.3 權益法

根據權益會計法，該等投資初始按成本確認，其後予以調整，以在損益中確認本集團應佔投資對象的收購後利潤或虧損，並在其他全面收入中確認本集團應佔投資對象的其他全面收入變動。已收或應收聯營公司及合營企業股利確認為投資賬面值扣減。

當本集團應佔以權益法入賬投資的虧損等於或超過其佔實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款)時，本集團不再確認進一步虧損，除非本集團代表該實體承擔義務或支付款項。

本集團與其聯營公司及合營企業之間交易的未變現收入會按本集團於該等實體的權益對銷。除非交易提供所轉讓資產減值之憑證，否則未變現虧損亦予以對銷。以權益法入賬的投資對象的會計政策已按需要變更，以確保與本集團所採納政策貫徹一致。

41.1.4 擁有權權益變動

本集團視不會導致失去控制權的非控股權益交易為本集團權益持有人的交易。權益擁有權變更導致控股與非控股權益之間的賬面值出現調整，以反映其於附屬公司的相對權益。非控股權益調整金額與任何已付或已收對價之間的任何差異於本公司擁有人應佔權益的獨立儲備中確認。

當本集團因為失去控制權、共同控制權或重大影響而不再將投資合併或作為權益入賬，於該實體的保留權益會重新計量至其公允價值，其賬面值變動於損益中確認。就其後將保留權益入賬為聯營公司、合營企業或金融資產而言，該公允價值變成初步賬面值。此外，先前就該實體於其他全面收入確認的任何金額，會以猶如本集團直接出售相關資產或負債的方式入賬。此可能意指先前於其他全面收入確認的金額重新分類至損益。

倘於合營企業或聯營公司擁有的權益減少，但保留共同控制權或重大影響，則先前於其他全面收入確認的應佔相應金額重新分類至損益(如適用)。

41 其他會計政策摘要(續)

41.1 合併及股權會計原則(續)

41.1.5 業務合併

(a) 同一控制下業務合併

同一控制下業務合併指合併實體／業務於合併前後由同一方控制的合併，而該控制是不可轉移的。

本集團應用合併會計法將同一控制下業務合併(包括收購附屬公司)入賬，所有資產及負債按前賬面值記錄，猶如合併實體自其首次受控制方控制日期起已合併，而應付對價與資產淨值之間的差額乃帶入資本儲備。

(b) 非同一控制下業務合併

就非同一控制下業務合併使用收購會計法入賬，不論是否已收購權益工具或其他資產。就收購附屬公司所轉讓對價包括：

- 已轉讓資產公允價值
- 所收購業務的前擁有人所產生的負債
- 本集團發行的股權權益
- 因或然對價安排而導致的任何資產或負債的公允價值，及
- 任何已存在的附屬公司股權權益的公允價值

除了少數例外情況，已收購的可識別資產及負債以及於業務合併時承擔的或然負債均於收購日期按其公允價值初步計量。本集團就每項收購視情況確認收購實體的任何非控股權益，方法為按收購實體可識別淨資產的公允價值或非控股權益應佔該等可識別淨資產的相應部分確認。

收購相關成本於產生時支銷。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要 (續)

41.1 合併及股權會計原則 (續)

41.1.5 業務合併 (續)

(b) 非同一控制下業務合併 (續)

倘：

- 已轉讓對價；
- 收購實體的任何非控股權益金額，及
- 於收購實體任何前股權的收購日期公允價值

超逾收購實體可識別淨資產的公允價值，則該差額記錄為商譽。倘該等金額少於收購業務的可識別淨資產的公允價值，該差額則直接於損益確認為議價購買的收入。

倘現金對價任何部分的結算遞延，未來應付金額於交換日期貼現至其現值。所用貼現率為實體的增量借款利率，該利率為可從獨立融資人根據可資比較條款及條件獲取的相似借款利率。或然對價分類為權益或金融負債。分類為金融負債的金額其後重新計量至公允價值，公允價值變動於損益中確認。

倘業務合併分階段進行，收購方先前於被收購方持有的股權的收購日期賬面值會於收購日期重新計量至公允價值。該等重新計量所產生的任何收入或虧損於損益中確認。

41 其他會計政策摘要 (續)

41.1 合併及股權會計原則 (續)

41.1.6 單獨財務報表

附屬公司投資按成本扣除減值入賬。成本包括投資直接應佔成本。附屬公司業績由本集團按所收取股利及應收股利基准入賬。

倘自附屬公司收取的股利超出宣派股利期間該附屬公司的全面總收入，或倘獨立財務報表所列於該附屬公司的投資賬面值超逾合併財務報表所列投資對象資產淨值(包括商譽)的賬面值，則於自該等投資收取股利時須對於該等附屬公司的投資進行減值測試。

41.2 分部報告

營運分部之呈報方式與提供予主要經營決策者(「主要經營決策者」)之內部報告一致。主要經營決策者確定為本集團首席執行官及其他主要管理層，負責各營運分部之資源分配及業績評估。

41.3 外幣換算

41.3.1 功能及呈列貨幣

本集團各實體企業之財務報表內項目，均以相關實體經營所在地區之主要經濟環境通行之貨幣(「功能貨幣」)計算。於中國註冊成立的附屬公司，本公司視人民幣為其功能貨幣。由於本集團主要於中國營運，本集團決定合併財務報表以人民幣呈列(除另有指明者外)。

41.3.2 交易及結餘

外幣交易均按交易當日之匯率換算為功能貨幣。於結算上述交易，及按年終匯率換算以外幣計值之貨幣資產與負債產生之匯兌收入及虧損，一般在損益中確認。倘其涉及合資格現金流量對沖及合資格淨投資對沖或應佔海外營運淨投資部分，則其於權益中遞延。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.3 外幣換算(續)

41.3.2 交易及結餘(續)

涉及借款的匯兌收入及虧損在損益表列入融資成本內。所有其他匯兌收入及虧損按淨額基準在損益表列入其他收入淨額內。

以外幣按公允價值計量的非貨幣項目按決定公允價值當日之匯率換算。按公允價值入賬的資產及負債的換算差額報告為公允價值收入或虧損的一部分。例如，非貨幣資產及負債(如按公允價值計入損益的所持股權)的換算差額於損益確認，作為公允價值收入或虧損的一部分；而非貨幣資產(如分類為按公允價值計入其他全面收入的股權)的換算差額於其他全面收入確認。

41.3.3 集團公司

功能貨幣與呈列貨幣不同的海外業務之業績及財務狀況(其中概無嚴重通貨膨脹經濟之貨幣)按如下方法換算成呈列貨幣：

- 各資產負債表中呈列之資產及負債於該資產負債表結算日按收市匯率換算；
- 各損益表及全面收入表中之收入及開支按平均匯率換算(除非該平均值不是於各交易日適用匯率之累計影響之合理相近值，在該情況下，收入及開支按交易日之匯率換算)；及
- 所有引致之匯兌差額於其他全面收入確認。

在合併賬目時，因換算於海外實體任何淨投資、借款及其他指定為對沖有關投資之金融工具而產生的匯兌差額於其他全面收入確認。當出售海外業務，有關匯兌差額重新分類至損益，作為出售的收入或虧損一部分。

41 其他會計政策摘要(續)

41.4 無形資產

(a) 軟件

軟件按收購及將特定軟件投入運作所產生的成本基準資本化。有關成本使用直線法除以其3年的估計可使用年期攤銷。決定可使用年期時，本集團考慮(i)可為本集團帶來經濟利益的估計年期；及(ii)相關法律及法規規定的年期。與維持電腦軟件程式有關的成本於產生時支銷。

(b) 車牌權利

車牌權利基於收購及將特定權利投入使用所產生的成本資本化。車牌權利的可使用年期獲評估為無限，而管理層每年會檢討無限年期的無形資產，以判定無限年期的評估是否仍有理據支持。

(c) 研發開支

本集團就研發活動產生重大開支並付出重大努力。研究開支於產生開支期間在損益入賬列作開支。發展成本倘可直接歸屬新發展產品及符合以下所有條件，便可確認為資產：

- 完成開發項目以供未來使用在技術上是可行的；
- 管理層有意完成開發項目並予以使用或出售；
- 有能力使用或銷售該開發項目；
- 可證明該開發項目如何在未來產生可能之經濟利益；
- 擁有完成開發該開發項目之足夠技術、財力及其他資源，並有能力使用或銷售該項目；及
- 能可靠計量開發過程中有關資產應佔之開支。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.4 無形資產(續)

(c) 研發開支(續)

資本化為開發項目一部分之直接應佔成本包括員工成本和適當比例之有關間接費用。撥作資本的開發成本入賬列為無形資產，並自有關資產可供使用之時開始攤銷。

不符合該等條件之其他開發開支於產生時確認為開支。先前確認為開支之開發成本不會在後續期間確認為資產。

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無開發成本符合該等標準及資本化為無形資產。

41.5 非金融資產減值

商譽及車牌權利每年進行減值測試，倘有事件或情況變動顯示可能出現減值時會則更頻密進行測試。其他非金融資產於出現任何事件或情況變動顯示可能無法收回賬面值時進行減值測試。減值虧損按資產賬面值超出其可收回金額的金額確認。可收回金額為資產的公允價值減出售成本與使用價值兩者中的較高者。就評估減值而言，資產按可獨立識別現金流入的最低層級分組，而該等現金流入基本上獨立於其他資產或資產組別(現金產生單位)的現金流入。於各報告期末檢討商譽以外的已減值非金融資產是否可能撥回減值。

41.6 持作出售的非流動資產(或出售組合)

當非流動資產(或出售組合)的賬面值將主要透過一項出售交易(而非透過持續使用)收回且該項出售被視為極可能時，該非流動資產(或出售組合)分類為持作出售。其按賬面值與公允價值減出售成本兩者的較低者計量，惟按公允價值入賬且有保險合約下的合約權利的遞延稅項資產、產生自僱員福利的資產、金融資產及投資物業等的資產則除外，其特定獲豁免遵守此規定。

就資產(或出售組合)的任何初步或後續撇減至公允價值減出售成本時確認減值虧損。就出售資產(或出售組合)的公允價值減出售成本的任何後續增加確認收入，但不會超出先前確認的任何累計減值虧損。先前未於出售非流動資產(或出售組合)日期前確認的收入或虧損於終止確認日期確認。

41 其他會計政策摘要(續)

41.6 持作出售的非流動資產(或出售組合)(續)

非流動資產(包括出售組合一部分者)不會於分類為持作出售時折舊或攤銷，並會繼續確認歸屬於分類為持作出售的出售組合負債的利息及其他開支。

持作出售的非流動資產及分類為持作出售的出售組合的資產獨立於其他資產呈列於資產負債表。分類為持作出售的出售組合的負債獨立於其他負債呈列於資產負債表。

41.7 投資及其他金融資產

41.7.1 分類

本集團將其金融資產按下列計量組別分類：

- (i) 其後按公允價值(透過其他全面收入(「其他全面收入」)或透過損益)計量者，及
- (ii) 按攤銷成本計量者。

分類視乎實體管理金融資產的業務模式及現金流量的合約條款而定。

就按公允價值計量的金融資產而言，收入及虧損會記錄於損益或其他全面收入。就並非持作交易的股權工具投資而言，則視乎本集團是否於初步確認時作出不可撤回的選擇，以將按公允價值計入其他全面收入(「按公允價值計入其他全面收入」)的股權投資入賬。

本集團於及僅於管理該等資產的業務模式有變動時重新分類債務投資。

41.7.2 確認及終止確認

以正常方式購買和出售的金融資產在交易日確認，即本集團承諾購買或出售該資產當日。當從金融資產收取現金流量的權利已經到期或轉讓，及本集團已實質轉讓大部分與其所有權相關的風險和報酬時，有關金融資產將被終止確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.7 投資及其他金融資產(續)

41.7.3 計量

於初始確認時，本集團按其公允價值計量金融資產，及倘金融資產並非按公允價值計入損益，則另加與收購金融資產直接相關的交易成本。按公允價值計入損益入賬的金融資產的交易成本於損益中支銷。

當決定其現金流量是否僅為本金及利息付款時，會整體考慮附帶嵌入式衍生工具的金融資產。

債務工具

債務工具其後計量視乎本集團管理資產的業務模式及資產的現金流量特徵而定。本集團分類其債務工具時有三項計量分類：

- (i) 攤銷成本：對於持有以收取合約現金流量之資產，倘其合約現金流量僅為本金及利息付款，則該資產按攤銷成本計量。其後按攤銷成本計量且並非對沖關係一部分的債務工具產生之收入或虧損，於資產終止確認或減值時於損益中確認。此等金融資產的利息收入使用實際利率法計入財務收入。減值虧損於合併全面虧損表呈列為單獨細列項目。
- (ii) 按公允價值計入其他全面收入：倘持有以收取合約現金流量及持作出售的資產，其現金流量僅為本金及利息付款，則該等資產按公允價值計入其他全面收入計量。賬面值變動計入其他全面收入，惟減值收入或虧損、利息收入及匯兌收入及虧損於損益中確認除外。終止確認金融資產時，先前於其他全面收入確認的累計收入或虧損會由權益重新分類至損益並於「其他(虧損)/收入淨額」中確認。該等金融資產的利息收入採用實際利率法計入財務收入。匯兌收入及虧損於「其他(虧損)/收入淨額」中呈列。減值虧損於合併全面虧損表呈列為單獨細列項目。
- (iii) 按公允價值計入損益：不符合以攤銷成本或按公允價值計入其他全面收入條件的資產，會按公允價值計入損益計量。其後按公允價值計入損益計量且並非對沖關係一部分的債務投資的收入或虧損，會於產生期間在損益確認並於合併全面虧損表的「其他收入淨額」中按淨額呈列。

截至2025年及2024年12月31日止年度，並無就按公允價值計入其他全面收入的金融資產確認金額。

41 其他會計政策摘要 (續)

41.7 投資及其他金融資產 (續)

41.7.4 金融資產減值

除附註3.1(b)所披露者外，本集團評估與以攤銷成本計量的債務工具相關的預期信貸虧損。所採用的減值方法取決於信貸風險是否顯著增加。

本集團應於各報告日期評估金融工具自初始確認以來的信貸風險是否已顯著增加。

41.8 金融工具抵銷

倘本集團目前有可依法強制執行的權利抵銷已確認金額且有意按淨額結算或同時變現資產與清償負債，則金融資產及負債可互相抵銷，並於合併資產負債表中呈報淨額。

41.9 存貨

存貨以成本及可變現淨值兩者中的較低者列賬。成本包括所有採購成本及(如適用)轉化成本及其他使存貨達到目前地點和狀況而產生的其他成本。購買存貨的成本在扣除折扣後釐定並使用特定的識別方法計算。可變現淨值指在日常業務過程中的估計售價扣除完工的估計成本及進行銷售所需的估計成本。

41.10 貿易應收款項

貿易應收款項指於日常業務過程中就出售商品或提供服務應收客戶的款項。倘貿易及其他應收款項預期於一年或以內(如時間較長，則於正常的業務運營週期內)收回，則分類為流動資產，否則按非流動資產呈列。

當以公允價值確認時，貿易應收款項初始以無條件的對價金額確認，惟倘其包含重大融資成分則除外。本集團持有貿易應收款項，並旨在收取合約現金流量，因此其後會以實際利率法按攤銷成本計量。有關本集團貿易應收款項會計處理的進一步資料，請參閱附註19；有關本集團減值政策的說明，請參閱附註3.1(b)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要 (續)

41.11 現金及現金等價物

就合併現金流量表的呈列而言，現金及現金等價物包括銀行通知存款、其他第三方在線付款平台現金、其他可隨時轉換成已知金額現金、價值變動風險不大且具有不超過三個月或以下原到期日的短期高流通投資。

41.12 股本

普通股分類為權益。直接歸屬於發行權益工具的增量成本在權益中列為所得款項的扣減(扣除稅項)。

41.13 貿易及其他應付款項

貿易應付款項主要是於日常業務過程中從供應商獲得商品或服務的付款責任。貿易及其他應付款項呈列為流動負債，除非款項並非於報告期後一年或以內到期。

貿易應付款項以公允價值初始確認，隨後使用實際利率法按攤銷成本計量。

41.14 短期及遞延所得稅

期內的所得稅開支或抵免指就短期應課稅收入按各司法權區的適用所得稅率並按暫時差額及未動用稅項虧損應佔遞延所得稅資產及負債變動調整的應付稅項。

(a) 短期所得稅

短期所得稅開支乃根據本公司及其附屬公司營運及產生應課稅收入的國家於報告期末已頒佈或實質上已頒佈的稅法計算。管理層就適用稅務法規受詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並考量稅務機關是否有可能接受不確定的稅務處理。本集團根據最可能的金額或預期價值計量其稅項結餘，視乎何種方法更能有效地預測不確定性的解決方法。

41 其他會計政策摘要 (續)

41.14 短期及遞延所得稅 (續)

(b) 遞延所得稅

遞延所得稅採用負債法就資產及負債的稅基與兩者在合併財務報表內的賬面值之間的暫時差額作全額撥備。然而，倘遞延所得稅負債乃因初步確認商譽而產生，則不予確認。倘遞延所得稅乃因在交易(不包括業務合併)中初步確認資產或負債而產生，而確認於該項交易當時並無對會計處理或應課稅損益構成影響，且不會產生相等的應稅可抵扣暫時差額，則亦不會入賬。遞延所得稅乃按於報告期末已頒佈或實際已頒佈並預期將於有關遞延所得稅資產變現時或於遞延所得稅負債清償時應用的稅率(及法律)確定。

遞延所得稅資產僅於未來應課稅金額將很可能被用於抵扣暫時差額及虧損時確認。

當享有可依法執行的權利抵銷短期所得稅資產及負債，以及當遞延所得稅結餘乃關於同一稅務機關，遞延所得稅資產及負債互相抵銷。當實體有可依法執行的權利按淨額基準抵銷或擬結清或同時變現資產及結清負債，短期所得稅資產及所得稅負債互相抵銷。

短期及遞延所得稅於損益中確認，惟有關於其他全面收入或直接於權益確認的項目除外。在此情況下，稅項亦分別於其他全面收入或直接於權益中確認。

本集團單獨考慮租賃交易的資產及負債。自初始確認以來，本集團就與使用權資產及租賃負債相關的所有可抵扣應稅暫時差額確認遞延所得稅資產(倘很可能有應課稅利潤可用於抵扣可抵扣暫時差額)及遞延所得稅負債。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.15 撥備

當本集團因過往事件須承擔現有法定或推定責任，而履行該責任很可能會導致資源流出且能夠可靠地估計有關金額時，便會確認法律申訴的撥備。惟不會就未來經營虧損確認撥備。

倘出現多項類似責任，履行責任時導致資源流出的可能性乃經考慮責任整體類別釐定。即使同類責任中的任何一個項目導致資源流出的可能性不大，仍會確認撥備。

撥備乃按採用管理層於報告期末對履行現時責任必須的開支的最佳估計的現值計量。用於釐定現值的貼現率為反映當前市場對貨幣時間價值及負債特定風險的評估的稅前利率。因時間推移而產生的撥備增加確認為利息開支。

41.16 僱員福利

(a) 僱員社會保險計劃、住房公積金、醫療保險及其他社會保險責任

本集團的僱員享有各種政府資助的社會保險計劃，根據該等計劃，僱員有權享有按若干公式計算的每月退休金。相關政府機構對該等僱員退休後的退休金責任負責。本集團每月按僱員薪金的一定比例向該等退休金計劃供款。根據該等計劃，除繳納供款外，本集團無義務提供退休後福利。該等計劃的供款於產生時支銷。

本集團的僱員有權參加多項由政府監督的住房公積金、醫療保險及其他僱員社會保險計劃。本集團每月按僱員薪金的一定比例向該等基金供款，惟受若干上限所規限。本集團對該等基金的責任僅限於各期間內應繳納的供款。該等計劃供款於產生時支銷。

41 其他會計政策摘要 (續)

41.16 僱員福利 (續)

(b) 短期責任

預期於僱員提供相關服務期間結束後12個月內悉數結清的薪金及花紅(包括非貨幣福利及累計病假)的負債乃就僱員直至報告期末所提供的服務確認，並按結算有關負債時預期支付的金額計量。負債於資產負債表呈列為短期僱員福利責任並於「應計費用及其他應付款項」反映。

(c) 以股份為基礎的付款

以股份為基礎的付款的會計政策於附註34(e)披露。

(d) 離職福利

當本集團於正常退任日期前終止僱傭關係，或當僱員接受自願離職以換取離職福利時，則須支付離職福利。本集團於以下日期(以較早者為準)確認離職福利：(a)本集團再無法撤回該等福利時；及(b)實體確認國際會計準則第37號範圍內的重組成本並涉及支付離職福利時。在為鼓勵自願離職而作出要約的情況下，離職福利乃根據預期接受要約的僱員人數計量。自報告期末起計逾12個月後到期應付的福利將貼現至現值。

41.17 每股虧損

(a) 每股基本虧損

每股基本虧損的計算方式為：

- 本公司股權持有人應佔虧損；
- 除以財政年度內發行在外普通股加權平均數。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.17 每股虧損(續)

(b) 每股攤薄虧損

每股攤薄虧損調整用於釐定每股基本虧損的數字，以計及：

- 利息的除所得稅後影響及與具潛在攤薄影響的普通股有關的其他融資成本，及
- 假設所有具潛在攤薄影響的普通股已轉換，將發行在外的額外普通股加權平均數。

41.18 租賃

(a) 租賃的定義及本集團作為承租人

本集團作為承租人於中國租賃多項車輛、車牌及建築。租賃合約一般固定為2至7年。租賃期限乃按個別情況協商，條款及條件各有不同。租賃協議不施加任何契諾。

於租賃資產可供本集團使用之日，租賃確認為使用權資產及相應負債。每筆租賃付款乃分配至本金及財務成本。財務成本於租期內自損益扣除，以計算各期負債餘額的固定週期利率。

租賃產生的資產及負債初步以現值進行計量。租賃負債包括以下租賃付款的現值淨額(如適用)：

- 固定付款(包括實質固定付款)減任何應收租賃補貼
- 基於指數或利率的可變租賃付款，採用於開始日期的指數或利率初步計量
- 剩餘價值擔保下承租人預期應付的款項
- 採購權的行使價格(倘承租人合理地確定行使該權利)；及
- 支付終止租賃的罰款(倘租賃條款反映本集團行使權力終止租約)。

41 其他會計政策摘要 (續)

41.18 租賃 (續)

(a) 租賃的定義及本集團作為承租人 (續)

根據合理確定續租選擇權支付的租賃付款亦計入負債計量之內。

租賃付款使用租賃中隱含的利率進行貼現(倘可釐定該利率)，或使用各自增量借款利率(即個別承租人在類似經濟環境中按類似條款、抵押及條件借入獲得與使用權資產具有類似價值的資產所需資金而必須支付的利率)貼現。

使用權資產按成本計量，包括以下各項(如適用)：

- 租賃負債的初始計量金額
- 於開始日期或之前所作的任何租賃付款，減去所得的任何租賃補貼
- 任何初始直接成本；及
- 修復成本。

使用權資產一般於資產可使用年期或租賃期(以較短者為準)按直線法計算折舊。使用權資產可能發生減值(附註41.5)。與短期租賃及低價值資產租賃相關的付款以直線法於損益中確認為開支。短期租賃指租期為12個月以下的租賃。

租約變動

當租期有變、用於釐定租賃付款的指數或費率有變或重新評估行使購買選擇權時，租賃負債予以重新計量。相關使用權資產則作出相應調整。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(除另有指明外，金額單位為人民幣元)

41 其他會計政策摘要(續)

41.18 租賃(續)

(b) 本集團作為出租人

本集團主要向汽車公司租賃車輛，故本集團通常根據國際財務報告準則第16號將其本身視為該等安排的會計出租人(如適用)。本集團向汽車公司提供融資租賃及經營租賃，詳述如下。

倘租賃轉移與相關資產所有權有關的絕大部分風險及回報，則會分類為融資租賃，否則分類為經營租賃。本集團亦與其運力合作夥伴訂立租賃安排。租賃安排的租期通常為2年或5年，並包含承租人優惠購買選擇權，讓承租人選擇按大幅低於目標資產於選擇權行使日的估計剩餘價值的價格購買相關資產。因此，本集團為會計目的將該等租賃分類為融資租賃。

就有關融資租賃而言，本集團將(i)未來最低租賃付款(包括優惠購買價格)及(ii)不受限於優惠購買選擇權的任何未擔保的剩餘價值的折現現值於資產負債表呈列為融資租賃應收款項。本集團於租賃期內根據適用租賃固有的實際利率對融資租賃應收款項餘額計提利息。

本集團亦通過車輛的經營租賃賺取租金收入。租金收入在租賃期內按直線法確認。

(c) 售後回租

本集團與若干金融機構(「貸款人」)訂立售後回租安排以獲得融資。根據有關安排，本集團收取的銷售所得款項相當於租賃開始時的本金，並於租期內分期收取。本集團很大程度上享有透過回租擁有有關租賃車輛附帶的全部收入及風險。根據售後回租協議，相關車輛的所有權於租賃開始時轉讓予貸款人，本集團有權於租期結束時以小額對價取得其所有權。因本集團就相關資產具有重大回購選擇權，故資產轉移不會入賬列作銷售。本集團將該等安排入賬列作以租賃車輛作抵押的長期借款且並無確認來自該等售後回租交易的任何出售收入或虧損。

41 其他會計政策摘要(續)

41.19 政府補助

倘可合理保證本集團將收到補助及將遵守所有附帶條件，政府補助按公允價值確認。

與購買物業、廠房及設備有關的資產成本政府補助自資產的賬面值中扣除，其後並通過減少折舊費用於資產的使用壽命內實際於損益中確認。

與收入有關的政府補助於合併全面虧損表的「其他收入」項下按總額呈列。

41.20 利息收入

按公允價值計入損益之金融資產所得收入已於「其他收入淨額」(附註9)下計入該等資產的公允價值收入／(虧損)淨額。

出於現金管理目的而持有的金融資產的利息收入列示為「財務收入」，請參閱上文附註10。

利息收入按實際利率乘以金融資產賬面總額計算，惟其後會發生信貸減值的金融資產除外。發生信貸減值的金融資產的利息收入按實際利率乘以金融資產賬面值減去虧損撥備後的淨額計算。

41.21 股利分派

分派予權益持有人的股利在獲權益持有人或董事(視情況而定)批准的期間，於本集團合併財務報表確認為負債。

釋義

在本年報內，除文義另有所指外，以下詞彙具有以下涵義。

「資產支持證券」	指	資產支持證券
「聯屬人士」	指	就任何特定人士而言，直接或間接控制有關特定人士或受其控制或與其受到直接或間接共同控制的任何其他人士
「股東週年大會」	指	本公司將於2026年6月30日前舉行的應屆股東週年大會，其日期有待確認及適時公佈
「細則」或「組織章程細則」	指	本公司於2025年5月11日採納的經修訂及經重列組織章程細則，自上市日期起生效
「聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「審核委員會」	指	本公司董事會審核委員會
「董事會」	指	本公司董事會
「複合年增長率」	指	複合年增長率
「開曼公司法」或「公司法」	指	開曼群島公司法（經修訂），經不時修訂、補充或以其他方式修改
「中國」	指	中華人民共和國，除文義另有所指外及僅就本年報（例如說明法律或稅務事宜、機關、實體或人士）而言，不包括中華人民共和國香港特別行政區、澳門特別行政區及台灣地區
「公司」或「本公司」	指	曹操出行有限公司（於2021年11月8日在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司）、其附屬公司及其併表聯屬實體
「公司條例」	指	香港法例第622章《公司條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改

「關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「關連交易」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「併表聯屬實體」	指	杭州優行及其附屬公司，其財務業績已根據合約安排以作為本公司附屬公司合併及入賬
「控股股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，除非文義另有所指，否則指李先生及Ugo Investment Limited
「合約安排」	指	由(其中包括)外商獨資企業、杭州優行和登記股東訂立的一系列合約安排
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載企業管治守則(經不時修訂)
「董事」	指	本公司董事
「僱員參與者」	指	就股份激勵計劃而言，為本集團任何成員公司的董事及僱員(包括股份激勵計劃項下獲授期權及／或受限制股份單位作為與本集團訂立僱傭合約誘因的人士)
「弗若斯特沙利文」	指	弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司，為行業顧問
「吉利商務」	指	浙江吉利商務服務有限公司，於2010年6月29日根據中國法律成立的有限責任公司
「吉利集團」或「吉利」	指	吉利控股及其聯屬人士及附屬公司
「吉利控股」	指	浙江吉利控股集團有限公司，於2003年3月24日根據中國法律成立的有限責任公司，為杭州優行登記股東。吉利控股由李先生、寧波翊馬企業管理合夥企業(有限合夥)(李先生及其聯繫人控制的公司)及李星星先生(李先生之兒子)分別直接擁有82.23%、9.71%及8.06%權益
「全球發售」	指	本公司香港公开发售及國際發售

釋義

「集團」、「本集團」或「我們」	指	本公司、其附屬公司及不時的併表聯屬實體，而如文意指本公司成為其現有附屬公司的控股公司之前期間，則有關附屬公司猶如本公司於相關時間的附屬公司
「杭州優行」或「境內運營公司」	指	杭州優行科技有限公司，於2015年5月21日根據中國法律成立的有限公司，及為併表聯屬實體
「香港」	指	中華人民共和國香港特別行政區
「港元」	指	香港的法定貨幣
「國際財務報告準則」	指	國際會計準則理事會不時頒佈的《國際財務報告會計準則》
「獨立第三方」	指	並非本公司關連人士（具上市規則賦予該詞的涵義）的任何實體或人士
「最後實際可行日期」	指	2026年4月20日，即本年報刊發前確定其中所載若干資料的最後實際可行日期
「禮帽出行」	指	浙江禮帽出行科技有限公司，於2021年1月25日根據中國法律成立的有限公司，及為併表聯屬實體
「上市」	指	股份在聯交所主板上市
「上市日期」	指	2025年6月25日，即股份於聯交所主板上市的日期
「上市規則」	指	聯交所證券上市規則，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「主板」	指	聯交所運營的證券交易所（不包括期權市場），獨立於聯交所GEM並與之並行運作

「標準守則」	指	上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「李先生」	指	李書福先生，本集團的創辦人及我們的控股股東之一
「Oceanpine Marvel」	指	Oceanpine Marvel Inc，於2021年7月6日在開曼群島註冊成立的有限公司，為杭州優行的登記股東
「首次公開發售前股份激勵計劃」	指	本公司於2022年11月批准及採納的股份激勵計劃
「招股章程」	指	本公司日期為2025年6月17日的招股章程
「關聯實體參與者」	指	就股份激勵計劃而言，包括本公司控股公司、同系附屬公司或聯營公司的董事及僱員
「薪酬委員會」	指	本公司董事會薪酬委員會
「報告期」	指	截至2025年12月31日止年度
「登記股東」	指	杭州優行的登記股東
「人民幣」	指	中國的法定貨幣
「服務提供者」	指	<p>就股份激勵計劃而言，為於一般及日常業務過程中為本集團長遠發展利益持續及經常向本集團提供服務的人士及／或企業實體，即：</p> <p>(a) 策略諮詢顧問：向本集團提供策略諮詢服務的人士，其服務將不時引領、協助或優化本集團運營的業務，且董事認為，該等服務的連續性及頻率與本集團僱員所提供者相似；</p> <p>(b) 行業研究顧問：就產品、專業技術、研發、運營、營銷、資本市場、體驗及其他專業領域向本集團提供行業研究及策略諮詢服務的人士，且董事認為，該等服務的連續性及頻率與本集團僱員所提供者相似；</p>

釋義

- (c) 戰略合作夥伴：在市場、渠道、品牌、技術、人才、財務等方面與本集團建立長期、穩定的合作關係，通過資源共享及優勢互補，可產生協同效應，助力雙方實現長期發展戰略目標，增強各自競爭力的人士；
- (d) 網約車服務提供者：本集團向其提供自有車輛的附屬司機，他們通常較運力合作夥伴司機投入更多時間在本集團的平台提供服務；及
- (e) 其他服務提供者：於本集團一般及日常業務過程中為本集團長遠發展利益持續及經常就研發、產品商業化、營銷、創新升級、企業形象戰略／商業規劃、投資者關係及其他專業領域向本集團提供服務的獨立承包商、顧問及／或諮詢師，

惟不包括（為免生疑問）(i)為融資、合併或收購提供諮詢服務的配售代理或財務顧問，及(ii)提供保證或須公正客觀提供服務的專業服務提供者（例如核數師或估值師）

「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「股份」或「普通股」	指	本公司股本中每股面值0.00001美元的普通股
「股份激勵計劃」	指	本公司於2026年2月27日批准及採納的新股份激勵計劃
「股東」	指	股份持有人
「聯交所」或「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司

「附屬公司」	指	具有公司條例第15條賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「蘇州吉利優行」	指	蘇州市吉利優行電子科技有限公司，杭州優行的全資附屬公司，及為併表聯屬實體
「庫存股份」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「美元」	指	美國的法定貨幣美元
「表決權委託協議」	指	Oceanpine Marvel與Ugo Investment Limited於2025年1月訂立的不可撤銷表決權委託協議及承諾，據此，Oceanpine Marvel委託Ugo Investment Limited行使其持有的21,403,500股股份所附帶的表決權
「蔚星科技」	指	蔚星科技有限公司，於2019年5月9日根據中國法律成立的有限公司
「外商獨資企業」或「蘇州優行」	指	蘇州優行千里網絡科技有限公司，於2021年12月31日根據中國法律成立的有限公司，為本公司間接全資附屬公司
「相城相行創投」	指	蘇州市相城區相行創業投資中心(有限合夥)，於2021年7月8日根據中國法律成立的有限合夥企業，為杭州優行的登記股東
「浙江濟底」	指	浙江濟底科技有限公司(前稱吉利科技集團有限公司)，於1996年5月13日根據中國法律成立的有限公司，為杭州優行的登記股東。浙江濟底分別由李先生及李星星先生(李先生之兒子)直接擁有91%及9%權益
「%」	指	百分比

技術詞彙表

本詞彙表載有本年報所用有關我們及我們業務的若干技術詞彙的釋義。有關釋義未必與業內標準定義一致，亦未必可與其他公司採用的類似詞彙作比較。

「活躍司機」	指	在指定期間內完成至少一張訂單的司機
「活躍用戶」	指	在我們平台內刪除重複數據後，而與我們合作的聚合平台並沒有刪除重複數據（由於我們無法取得聚合平台的詳細用戶信息）的情況下，在指定期間內完成至少一張訂單的用戶
「聚合平台」	指	不直接提供共享出行服務，而是向共享出行服務提供商提供用戶流量引導的平台
「車服解決方案」	指	能源補給（包括以換電方式）及車服
「純電動汽車」	指	純電動汽車
「運力合作夥伴」	指	直接管理在我們平台上提供服務的司機（不論是否有車輛）的業務合作夥伴
「GTV」	指	總交易價值，就共享出行而言指用戶支付的車費總值，且並無作出適用補貼、稅項、通行費或費用的調整
「燃油車」	指	燃油車
「定制車」	指	專為用於共享出行而設計的車輛，並非為私人擁有而設計的車輛

除非另有明確說明或文義另有所指，否則本年報中的所有數據均截至本年報日期。本年報分別以中、英文兩種語言印製。中英文版本如有歧義，概以英文版本為準。

本年報所提述的中國實體、中國法律或法規及中國政府機關的英文名稱為其中文名稱的譯名，僅供識別。如有任何歧義，概以中文名稱為準。

本年報所載的若干金額及百分比數字已作四捨五入調整。因此，若干表格內所顯示的總數可能並非其前所示數字的算術總和。任何表格或圖表所列總數與數值總和的差異均因約整造成。

技術詞彙表

除過往事實的陳述外，本年報載有的明示或涉及討論預期、相信、計劃、目標、假設或未來事件或表現的若干陳述為前瞻性陳述。前瞻性陳述一般可透過所使用前瞻性詞彙識別，例如「或會」、「可能」、「可」、「可以」、「將」、「將會」、「預期」、「相信」、「繼續」、「估計」、「預計」、「預測」、「日後」、「應當」、「應該」、「打算」、「計劃」、「尋求」、「時間表」、「預料」、「願景」、「目標」、「旨在」、「志在」、「目的」、「指標」、「安排」或「展望」。該等前瞻性陳述受風險、不確定因素及假設的影響，可能包括業務展望、財務表現預測、業務計劃預測、發展策略及對我們行業預期趨勢的預測。該等前瞻性陳述乃基於本集團目前可獲得的資料，亦按本年報刊發之時的展望為基準，在本年報內載列。該等前瞻性陳述是根據若干預測、假設及前提作出，當中許多涉及主觀因素或不受我們控制且難以預料。該等前瞻性陳述或會證明為不正確及可能不會在將來實現。該等前瞻性陳述涉及大量風險及不確定因素。因此，此等因素可能導致實際業績或結果與前瞻性陳述所明示者有重大差別。鑒於存在風險及不明朗因素，本年報中包含的前瞻性陳述不應被視為董事會或本公司對計劃和目標將實現的陳述，且投資者不應過分依賴該等陳述。除法律要求的情形外，我們並無責任亦無義務公開發佈可能反映本年報日期後發生的事件或情況或可能反映意料之外事件的該等前瞻性陳述的任何修訂。