

证券代码：689009

证券简称：九号公司

九号有限公司

投资者关系活动记录表

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input checked="" type="checkbox"/> 其他：公司2025年年度股东会
参与单位名称	参会名单详见附件
时间	2026年6月25日-2026年6月26日
地点	公司会议室
上市公司接待人员姓名	董事长 高禄峰 CEO 王野 总裁 陈中元 独立董事 王德宏 独立董事 许单单 CFO 凡孝金 董事会秘书 徐鹏 中国经营事业部总裁 何飞龙 电动车事业部总经理 张珍源 商用出行事业部总经理兼短交通BG副总裁 赵欣 未岚大陆CEO 任冠佼 证券事务代表 王蕾
投资者关系活动主要内容介绍	一、公司发展回顾与战略展望 过去五年，公司业务结构由相对单一逐步转向多轮驱动，智能电动两轮车成长为重要自主品牌业务，电动滑板车和平衡车完成由定制业务向自有品牌经营的转型，割草机器人、全地形车等新业务也由早期孵化阶段逐步进入规模化发展阶段，形成智能电动两轮车、短交通、服务机器人、全地形车、商用出行及其他智能化出行业务协同发展的格局。在经营质量方面，公司不仅实现了业务规模的持续扩大，也在盈利能力、毛利水平、现金流质量和业务自主性方面取得明显改善。

与此同时，公司组织能力、研发体系、渠道管理、供应链和全球化运营能力均发生深刻变化。组织架构由集团集中式管理演变为集团负责顶层和共性能力建设，中台形成核心技术、供应链、数字化等中台架构，前台形成独立经营的四大业务群，实现大中台资产沉淀，前台独立闭环自负盈亏。研发体系由早期工程师文化和快速创新模式，转变为深入实施 IPD 集成产品开发流程，使产品研发更规范化，提高产品成功率。渠道端从线下门店少、渠道管控弱，到迭代两版门店 IT 数字化管理系统，对超 11,500 家（截至 2026 年 06 月 23 日）线下两轮车门店进行全链路数字化管理，深度有效管控渠道。全球化方面，公司从以销售和大客户合作为主，逐步走向重点区域的本地化运营，海外子公司能力从销售延展至财务、人事、IT、市场、售后、渠道和用户运营等全功能模块。供应链和制造端，公司持续强化自有制造基地建设和集团集中采购能力，降低对外部代工体系的依赖，提升共性物料、核心零部件和制造交付的协同效率。公司亦重视股东回报，近三年公司累计分红及回购金额约 27 亿元（含 2025 年年度现金分红约 9 亿元），已超过公司 IPO 募资金额的两倍，体现了公司在业务发展同时兼顾投资者回报的经营理念。

总体来看，过去五年是公司从单一产品和单一渠道优势，转向多业务体系、自主品牌能力、全球化运营能力和科技产品平台能力全面提升的关键阶段，也为公司未来长期发展奠定了更坚实的组织、产品、渠道和供应链基础。

面向未来，公司将继续坚持科技创新驱动和长期主义经营原则，通过执委会和中长期战略规划机制，围绕真实用户需求、成熟应用场景、可验证技术价值和可持续商业化能力，推动现有业务深化发展并审慎探索新的增长方向。

在智能短交通领域，公司将继续强化电动滑板车的全球领先优势，推动产品从尝鲜型消费品向更广泛的城市短

途通勤工具演进，并通过法规完善、场景拓展、渠道渗透和产品升级提升用户覆盖。在智能电动两轮车领域，公司将坚持智能化、高端化、年轻化方向，以底层电子电气架构、操作系统、软件服务、用户运营和差异化产品体验构建长期竞争力，同时通过多品牌和多产品矩阵覆盖更广泛用户群体，并在条件成熟的海外市场推进本地化产品、渠道、补能、供应链和服务体系建设，把握全球燃油两轮车电动化替代趋势。在全地形车领域，公司将把中国供应链、智能化、电动化和整车工程能力迁移至海外专业市场，持续提升产品力、产能和全球渠道能力。在割草机器人及相关服务机器人业务领域，公司将围绕庭院及家庭户外自动化场景，持续推进服务机器人技术在成熟场景中的商业化落地，提升用户体验、服务能力和渠道效率。在 eBike 及商用出行业务方面，公司将结合既有短交通技术积累、全球渠道资源和智能化能力，逐步丰富产品形态，为城市及城市周边用户提供更完整的短交通解决方案。公司将持续关注场景化智能应用方向，始终坚持不以概念驱动业务，而以真实产品、真实场景、真实用户价值和真实商业回报作为新业务选择标准。

未来，公司希望在巩固现有业务竞争力的基础上，进一步强化全球化、本地化、智能化和平台化能力，持续提升作为科技公司的市场认知和长期价值创造能力，努力成为全球领先、受用户尊敬的智能短交通与服务机器人科技企业。

二、投资者问答

1、两轮电动车行业竞争加剧，技术、渠道、品牌和运营能力都可能被竞争对手模仿。公司未来如何避免陷入价格内卷，并保持长期竞争优势？

答：公司认为，两轮电动车行业正在发生从传统功能车向智能电动车升级的“第二曲线”变化。九号在该领域的核心定位是智能化、年轻化和高端化，而不是简单参与

低价竞争。

以电动滑板车业务为例，该业务也曾经历大量品牌进入、参数竞争、外观模仿和价格竞争。但公司通过持续研发投入、产品体验创新、品牌建设、渠道优化和软件生态沉淀，逐步建立了较强竞争力。对抗同质化竞争最重要的方式不是单纯降价，而是持续做出用户“用了就回不去”的体验。

未来，两轮车的智能化不只是 App、云端和交互功能，而会进一步深入到底盘、动力、操控、安全、电池、补能和服务体系。公司将从单点功能创新，走向软硬件一体、服务一体、用户生态、渠道生态和规模飞轮共同构建的系统性壁垒。

2、未来是否可能出现汽车企业跨界进入电动两轮车行业，例如利用汽车端的快充、电池和智能化能力形成降维竞争？公司如何保持技术领先？是否会推出更强续航、更快补能、更接近燃油踏板摩托使用体验的车型？

答：公司会持续关注不同类型竞争者进入两轮电动车行业的可能性。汽车企业在电池、电驱、智能化和品牌方面确实具备一定能力，但两轮车行业也有自身特点，包括产品价格带、使用场景、渠道服务、法规要求、本地化运营、维修便利性和供应链成本控制等。两轮车业务并不是简单把汽车技术下放即可完成，还需要长期贴近用户和渠道，解决大量细分场景中的实际问题。

公司在电池、电控、快充、整车平台和智能化方面已经进行了较多底层投入。未来，公司会继续提升锂电车型的续航能力、补能效率、安全性、低温适应性和整车可靠性，使电动两轮车在更多场景下具备替代传统燃油踏板车的能力。

对于快充、长续航、舒适踏板车型等具体产品方向，公司会结合用户需求、法规环境、成本结构和产品节奏持续推进。公司的目标不是简单跟随竞争，而是通过技术平

台、规模能力、渠道服务和用户生态，构建长期竞争优势。

3、公司提到未来会推出更具竞争力的锂电车型。公司在电池、电控、快充等方面的技术壁垒有多强？竞争对手是否容易复制？

答：电池系统的壁垒并不是单一电芯或单一化学体系，而是系统工程能力。公司围绕两轮电动车真实使用需求，进行电芯尺寸、化学体系、电池包结构、电池管理、电控系统、整车平台和热管理的联合设计。

两轮车电池竞争不是简单采购电芯即可完成，而是需要全栈工程能力和规模化交付能力共同支撑。技术平台和规模飞轮结合，才有可能形成较长期壁垒。

4、竞争对手也在强调智能化，公司自研 OS 和电子电气架构的差异在哪里？能否形成类似汽车智能化的强心智？

答：智能化不是单一功能堆叠，而是底层系统架构能力。公司的自研操作系统具备轻量化、可裁剪、实时性和安全性等特点，既可以运行在低资源单片机上，也可以运行在更高性能的多核 SoC 上，从而支持不同车辆控制器、仪表、域控和智能模块。

通过统一底层系统，公司实现软硬件解耦，使软件功能能够跨硬件平台迁移，并支持更长期的 OTA 升级，即使用户购买的是较早期产品，也有机会持续获得新的软件体验。

平台化能力将成为公司未来研发投入的重点方向。

5、两轮电动车出海，特别是东南亚市场，公司如何判断节奏？是否已经进入快速推进阶段？

答：两轮车出海不能简单照搬中国产品，也不能只依靠价格竞争。海外市场尤其是东南亚市场，燃油两轮车保有量大，用户对续航、补能、耐用性、载重、维修便利性和使用成本有明确要求。因此，出海的核心是本地化产品、本地化渠道、本地化供应链、本地化补能和本地化服务体

系。

公司目前已围绕重点市场开展了较为系统的前期工作，包括用户分层研究、技术路线论证、产品方案定义、本地供应链和本地化运营准备等。后续，公司将结合当地市场特征，稳步推进产品研发、测试验证和市场落地。在销售端，公司一贯坚持较为审慎的全球化推进策略，强调“谋定而后动”。过去几年，公司将主要资源投入国内两轮车业务的产品、渠道和品牌建设。随着国内业务进入相对稳定的发展阶段，海外部分市场的电动化基础、用户认知和渠道条件也在逐步成熟，公司认为相关市场机会正在逐步显现。以东南亚部分市场为例，当地两轮车刚需属性较强，用户结构较年轻，对高品质、高价值产品具备一定接受度。公司将根据市场成熟度，逐步建设本地化产品、品牌、渠道和用户运营体系。

**6、新国标切换后，国内两轮车市场大盘如何判断？
公司如何看待行业承压与自身机会？**

答：中国两轮电动车市场需求长期保持在较大规模区间，但不同年份会受政策切换、换购周期、渠道库存和用户需求节奏影响而波动。新国标实施后，短期内行业确实承压，部分车型和用户需求需要重新匹配，部分区域政策执行也带来阶段性扰动。

但从长期看，行业规范化有利于合规经营、产品力强、渠道管理能力强的企业。公司在新国标产品规划、合规管理、渠道协同和监管沟通方面提前做了较多准备，因此更倾向于将新国标视为行业出清和结构优化的机会。公司仍将坚持高端化、智能化和年轻化方向，同时通过多品牌和多产品矩阵覆盖更广泛用户群体。

7、公司两轮车门店数量增长较快，如何管理经销商体系？渠道库存是否健康？

答：两轮车行业的线下渠道和售后服务体系确实具有较强的本地化、复杂性和传统行业特征。公司进入该行业

后,一方面会尊重行业规律,另一方面也希望通过数字化、标准化和品牌化方式逐步提升渠道和服务质量。目前,公司已建立较大规模的线下门店网络,并通过门店 IT 系统和数字化工具,对门店经营、价格体系、库存、订单、交付和售后进行更精细化管理。

库存方面,公司的出货数据和终端激活数据整体匹配,渠道库存处于相对稳定和健康水平。随着门店数量增加,单店库存压力并未上升,部分旺季阶段甚至存在结构性缺货。公司会继续关注渠道库存和终端动销的匹配关系,避免渠道压货影响经营质量。

公司与绝大多数经销商和门店保持良好合作关系。线上线下价格体系相对稳定,也反映出渠道秩序和经销商协同能力较强。对于个别门店经营状态不佳或体验不佳的情况,公司会进一步核查并优化。公司也认识到,随着品牌规模扩大,售后体验会直接影响用户口碑和长期复购。未来,公司会继续加强经销商培训、服务标准建设、配件供应、维修效率和用户反馈闭环,努力让两轮车业务的服务体验逐步向更高标准靠拢。

8、公司两轮车产能如何规划? 二季度及后续毛利率是否会改善?

答:公司现有制造基地仍在持续扩产和优化,常州基地、珠海基地等将承担不同阶段的产能需求。珠海基地预计在完成基建交付后,逐步导入生产和仓储功能。海外产能方面,公司正在结合东南亚市场拓展,探索本地合作生产等更灵活的方式,未来是否自建将根据业务规模和长期需求决定。

毛利率方面,一季度两轮车毛利率承压,主要受铜、铝等原材料价格上涨影响,涉及电机、电芯、线束、车架等多个零部件。公司已通过产品价格调整、新品重新定价、供应链降本和产品结构优化等方式应对。二季度改善幅度仍需观察,随着后续价格调整、新品占比提升和供应链优

化推进，毛利率有望逐步修复。

9、欧洲无边界割草机器人渗透率相对较高，公司如何判断美国市场的发展节奏？

答：美国割草机器人市场长期方向较为明确，但具体放量节奏仍存在不确定性。不同国家和地区的家庭生活习惯、庭院维护方式、消费偏好和渠道结构差异明显，新品类从用户认知到规模化渗透通常需要一定时间。

目前，美国市场对割草机器人等自动化庭院设备的关注度正在提升，但在大规模线下部署过程中，仍需解决货架效率、线下展示、线上线下协同、库存物流、防盗安全、售后服务和用户教育等问题。公司将以谨慎乐观的态度持续投入，并根据渠道反馈和用户需求动态优化产品及市场策略。

10、割草机器人是否会像扫地机器人一样，在竞争加剧后出现增收不增利？公司如何构建护城河？

答：割草机器人和扫地机器人所处发展阶段不同。扫地机器人经历了较长时间的随机碰撞阶段，直到路径规划、清洁效率、自动化能力和基站方案成熟后，行业才真正进入规模化发展。割草机器人无边界方案推出时间较短，但增长速度较快，说明终端市场需求非常明确。全球庭院草坪数量庞大，欧洲市场已率先启动，美国等市场仍处于较早阶段，长期空间较大。

避免低价同质化竞争的核心仍是创新、品牌、渠道和服务。公司会继续通过技术迭代、产品体验、品牌心智和本地服务体系建设，提升用户认知和渠道合作深度，减少单纯价格竞争带来的冲击。

11、欧洲不同国家在短交通、割草机器人、eBike等方面需求差异明显。公司是否考虑进一步加强本地化研发和组织建设？

答：公司高度重视本地化能力建设。欧洲各国在法规要求、道路环境、用户偏好、渠道结构和产品使用场景方

面存在显著差异，因此，持续获取本地市场洞察对公司全球化发展非常重要。

目前，公司通过市场调研、用户访谈、渠道反馈、销售团队反馈、第三方研究、产品团队实地走访等多种方式，持续跟踪不同区域用户需求和政策变化。未来是否设立更多本地研发或区域化产品团队，公司会综合考虑业务发展阶段、成本效率、组织复杂度、跨文化协作、人才供给和管理能力等因素。

公司目前正处于从“销售出海”向“本地化运营”深化的阶段。未来，公司将在重点国家和地区持续加强本地团队建设，提升市场、渠道、服务、用户运营和产品反馈闭环能力。

在欧洲短交通市场，公司在部分重点国家和中高端细分市场具备较强竞争力。随着部分国家法规逐步完善，行业规范化程度有望提升，公司将继续通过用户洞察、产品创新和渠道运营，把握结构性发展机会。

12、欧洲割草机器人反倾销调查及关税变化，对公司业务会产生多大影响？明后年增长趋势是否会变化？

答：割草机器人产业的核心驱动力仍来自终端用户需求。欧洲市场用户教育已经取得较大进展，北美市场尚未充分启动，长期仍有较大潜力。

关税、反倾销调查和经贸政策变化，可能会影响产业链利润分配、定价策略和市场推进节奏，但公司认为不会改变割草机器人长期渗透率提升的大趋势。公司会根据政策进展、供应链布局和渠道反馈，动态调整产品、价格、区域和供应链策略。

13、公司全地形车业务与已有强势竞争对手存在交叉，公司如何看待竞争？

答：全地形车行业也存在从燃油到新能源、从传统功能产品到智能化产品升级的机会。公司进入该行业，是希望将中国供应链优势、智能化能力、电动化能力和整车工

程能力迁移至海外专业市场。

公司尊重行业内优秀竞争对手，也认为竞争能够推动自身保持警觉和持续创新。未来，公司将通过产品力、智能化、电动化、渠道能力和供应链效率，争取在全球全地形车市场中获得更强竞争地位。

14、公司 eBike 业务目前进展如何？

答：公司将 eBike 视为个人短交通拼图中的重要组成部分。早期公司推出过验证型产品，用于测试不同细分市场的用户反馈。近期面向更广泛消费者的量产型产品已陆续推出，并结合公司在电动滑板车和电动两轮车上的智能化能力，将无钥匙解锁、App 互联、智能交互等功能下放到 eBike 产品中。供应链方面，公司正结合全球化布局，逐步提升海外生产和配套能力，并与既有短交通供应链形成协同，为后续进入更多市场创造条件。欧洲市场方面，公司将结合既有短交通渠道资源，逐步进入 eBike 相关渠道。公司并不将自身定位为单一自行车品牌，而是希望以电动滑板车、eBike 等多元产品组合，为城市及城市周边用户提供综合短交通解决方案。产品层面，公司会优先关注通勤等用户基础较广的应用场景，并结合北美、欧洲不同国家的法规要求、骑行习惯、价格带和渠道特征，逐步完善产品矩阵和本地化运营方案。

15、公司如何看待人形机器人和具身智能？未来是否会进入相关领域？

答：公司对服务机器人长期看好，但对于是否一定要通过“人形”形态解决所有问题保持理性态度。机器人真正的价值在于替代重复性、枯燥、低效率或高成本劳动，而不是一定要外形像人。

公司更倾向于将不同任务拆解到具体成熟场景中，用最合适的产品形态实现最高效率。例如，扫地机器人之所以成立，是因为它在地面清洁场景中形态高效；割草机器人之所以成立，是因为庭院割草需求明确且场景成熟。公

司判断，机器人行业的爆发不是单纯由技术推动，而是“场景成熟+技术赋能”共同推动。未来，公司会持续关注服务机器人、先进技术和场景化智能应用，但只有在场景需求清晰、技术路径可行、商业化回报可靠时才会进入。

16、公司如何探索和选择新的增长点？

答：公司选择新业务非常谨慎，不会因为某个赛道热门或短期赚钱就进入。公司判断新业务时，主要看两个问题：第一，公司是否能够通过技术创新和产品体验提升，真正改变原有产业，给用户带来明显差异化价值；第二，公司是否有机会在该品类中做到全球领先或细分品类领先。从内部战略看，公司主要围绕两张拼图寻找机会：一是中短途个人交通工具拼图，包括电动两轮车、电动滑板车、eBike、全地形车等；二是服务机器人相关拼图，包括割草机器人及未来更多成熟场景下的服务机器人。公司不是一家喜欢讲概念故事的公司，新业务必须围绕真实用户需求、成熟场景、技术价值和商业回报展开。

17、公司未来研发投入重点是什么？技术和供应链在不同产品之间如何复用？

答：过去十多年，公司更多是在开创品类，例如平衡车小型化和平民化、电动滑板车从玩具变成城市短交通工具、无边界割草机器人、智能两轮电动车等。未来五到十年，公司在继续寻找新品类机会的同时，会更加重视把已开创的品类做深做透。

研发投入重点将从单点创新，逐步转向底层技术平台、电子电气架构、操作系统、核心零部件、软件生态和服务能力。公司希望通过统一的技术平台，让不同产品之间在电池、电控、OS、传感器、通信、App、云服务、供应链和制造体系上实现复用，提高研发效率并增强长期壁垒。

18、公司常提工程师文化，具体体现是什么？公司是否会为了短期业绩牺牲长期用户价值？

答：九号的工程师文化并不是“工程师群体的文化”，而是一种理性、平等、尊重专业和尊重事实的协作方式。其核心包括：谁专业、谁有能力、谁有战功，谁就更有发言权；讲事实、讲数据、讲逻辑，而不是只讲个人感觉；用创新和工程方法解决真实问题；鼓励跨层级沟通和充分讨论，但在决策阶段遵守严格流程。

在重大项目立项时，公司会强调“三段论”：问题是否严重、方案是否足够有效、成果是否显著。公司希望所有投入都能对应真实问题和明确价值。

在价值观层面，公司强调以用户价值为根本、以有效创新为驱动力、以结果为导向、以奋斗者为本。公司不会有意为了短期业绩牺牲用户体验。对于个别产品或终端销售中可能出现的问题，公司会持续关注用户反馈并进行改进。

19、公司是否有中长期的战略目标？相关目标如何制定？

答：公司的中长期规划并非由个别管理者拍脑袋决定，而是通过集体决策进行系统讨论。公司有战略纲要的文件，用于指导各事业部未来几年的发展方向、资源配置和重点任务。参与集体讨论的人员由核心管理层及各事业部负责人组成，定期围绕集团战略、财务、人力组织和重大经营事项进行高强度讨论。公司会定期复盘和更新中长期战略文件，使其适应外部环境和业务阶段变化。

对于具体收入、利润等量化目标，公司不便在非正式场合进行明确承诺。相关信息请以公司正式公告、定期报告和合规披露为准。

20、公司股权激励考核目标是否偏低？每年行权/归属/解禁批次较多，能够统一安排，降低频率？公司虽然实施过回购注销，但因股权激励增发新股，总股本持续扩大，摊薄了股东权益，未来是否可以平衡？

答：公司内部管理角度看，股权激励方案的设计需要

综合考虑业务结构、团队差异、发展阶段、人才保留和激励有效性。

公司目前已经不是单一业务形态，而是由多个事业部、多个产品线和多个发展阶段不同的业务共同组成。不同业务之间的成熟度、盈利模型、投入强度和增长节奏差异比较大。比如，有些业务已经进入规模化增长阶段，收入和利润贡献相对清晰；有些业务仍处于新品类拓展、市场投入、渠道建设或技术储备阶段，短期内可能需要较多投入，但对公司中长期发展具有战略意义。

公司的股权激励考核方案还会叠加事业部绩效、部门绩效和个人绩效等多层考核。也就是说，公司层面指标只是其中一个维度，具体到每个团队、每个员工，仍然要看其所在业务单元的经营结果、项目进展、岗位贡献和个人绩效完成情况。

从历史执行情况看，也并不是所有已授予权益都能够顺利行权、归属或解禁。由于个人绩效未达标、部门绩效未达标、离职等原因，过去已有超过 27% 比例授予份额被作废。这说明股权激励并不是“低门槛福利”，而是与公司经营、部门贡献和个人表现挂钩的长期激励工具。外部看到的公司层面目标可能相对稳健，但内部实际兑现仍存在较严格的分层考核和淘汰机制。

公司计划实施 1.5-3 亿元回购并注销，以缩减存托凭证总数。同时，公司历史回购的存托凭证，累计注销达 1400 万份。

对于投资者提出的建议，公司会认真研究。

21、未岚大陆未来是否还有股权激励计划？

答：未岚大陆是由核心创业团队发起，九号公司给予资金和资源支持的孵化型业务。公司在评估未岚大陆股权安排时，会保持对未岚大陆的控制权，重点考虑如何促进未岚大陆长期发展、实现九号公司所持有股权价值最大化。

对于成长型业务而言，核心团队是否具有充分的主人翁意识、是否与业务长期价值深度绑定，对业务成长非常关键。未来是否进行员工股权激励，公司将根据未岚大陆届时的业务发展阶段、竞争力、增长潜力、市场价值、人才激励需求以及九号公司所持权益价值等因素进行综合评估，由九号公司及未岚大陆相关董事会、股东会审议决定。

22、由于历史原因，公司实控人及核心股东持股比例相对不高。公司如何保障治理稳定，并给予核心管理层足够激励，使其持续投入公司长期发展？

答：公司上市时即结合自身股权结构和长期治理需要，设计了特别表决权安排，虽然从普通股持股比例看，部分核心股东持股比例并不算高，但公司治理结构、表决权安排、董事会及管理层能够支持公司战略方向的稳定性和经营决策的连续性。

从公司发展历史看，核心创始人和管理团队长期关注的是将公司业务做成、做大、做强，持续提升公司长期价值。公司过去几年在多业务布局、自主品牌建设、渠道数字化、全球化运营、供应链建设和股东回报等方面的持续投入，也体现了管理层长期经营的导向。

在激励机制方面，公司会结合业务发展阶段，通过薪酬、长期激励、业务平台激励、组织授权和事业部经营责任机制等多种方式，使核心团队与公司长期发展目标保持一致。公司也会持续完善治理结构和激励约束机制，保障公司战略执行和经营稳定。

23、回顾公司过去战略规划的执行情况，部分业务受到关税、贸易政策、产品推进节奏、海外供应链等因素影响，完成度存在差异。公司如何提前识别未来可能影响目标实现的风险，并进行应对？

答：公司在制定中长期战略规划时，并不是基于单一业务或单一市场作线性外推，而是通过多业务组合、区域

布局、产品节奏、供应链能力和组织能力等多维度进行综合判断。

从过去几年的经验看，不同业务确实会受到外部环境和自身发展阶段的影响。例如，全地形车业务曾受到部分海外市场关税和贸易环境变化影响，eBike等新业务也需要经历产品定义、渠道验证和本地化运营能力建设的过程。公司认为，面对不确定性，核心不是假设每一项业务都按照最理想路径发展，而是建立足够稳健的业务组合和风险对冲能力。

公司目前已经形成智能电动两轮车、智能短交通、服务机器人、全地形车、eBike及商用出行等多业务协同发展的格局。不同业务所处周期、区域市场和增长驱动因素不同，可以在一定程度上平滑单一业务或单一区域波动带来的影响。同时，公司通过执委会和五年战略发展纲要机制，定期复盘外部环境、行业变化、竞争格局和内部资源配置，并根据业务进展动态调整节奏。

未来，公司将继续围绕全球化、本地化、供应链韧性、产品研发效率、渠道能力和风险管理机制进行前置布局，尽量降低关税、汇率、贸易政策、产品推进节奏等不确定因素对中长期目标实现的影响。

24、国内部分城市禁摩、限摩，公司是否会加强与监管部门沟通？海外滑板车法规变化如何应对？

答：在国内两轮车、电动摩托车、新国标相关事项上，公司一直与监管部门、行业组织保持良性沟通。公司重视合规经营，也会积极反馈行业实际情况和用户需求。

在海外市场，电动滑板车等短交通产品面临不同国家的上牌、保险、速度、认证等法规要求。公司在多个国家都有相应团队和机制，能够及时关注政策变化，并配合当地监管要求调整产品和市场策略。

行业规范化短期可能带来一定扰动，但长期有利于提升行业门槛、改善用户体验和推动高质量发展。

25、公司愿景中提到成为世界 500 强,这是否会导致公司过度追求规模,而不是用户价值?

答:使命、愿景和价值观是公司长期经营的重要约束。公司的使命是通过智能短交通和机器人技术,简化人和物的移动,让生活更加便捷和有趣。愿景中的规模目标,是向内部和外部传递公司希望长期成长为全球领先科技企业的方向,而不是简单追求收入排名。

公司不会为了单一规模目标去做不符合使命、不符合用户价值或不可持续的业务。做什么很重要,不做什么同样重要。公司会继续以用户价值、技术创新和长期可持续经营作为核心标准。

26、公司过去几年现金流较好,是否可以考虑减少分红、加大回购注销力度,以提升每股权益和长期股东回报?

答:公司理解不同投资者对于股东回报方式的偏好存在差异。一部分投资者更看重现金分红,另一部分投资者更看重回购注销带来的每股价值提升。公司在制定股东回报政策时,会综合考虑监管导向、公司现金流状况、业务发展资金需求、市场环境以及不同股东诉求。

从长期股东价值角度看,回购注销确实是提升每股价值的重要方式之一。股东的意见收到,后续会综合考虑。

27、如果公司收到外汇后及时结汇,是否可以减少损失?未来如何改进汇率管理?

答:一季度阶段性汇兑损益更多来自应收账款、内部往来款及外部往来款等经营性外汇敞口,此类敞口回款周期较长,难以通过即时结汇完全规避。

对于远期锁汇等套期保值工具,公司需要综合考虑锁汇成本、各币种远期贴水情况、回款周期及风险中性原则,在降低汇率波动影响与避免过度锁定成本之间进行平衡。

后续,公司将进一步强化外汇风险管理:一是对外汇敞口进行动态监控,提升响应速度;二是优化结汇与套保

策略，提高套保工具使用的专业性与覆盖比例，稳步向风险中性方向靠拢；三是综合考虑各币种利率收益与汇率走势，统筹安排多币种敞口管理；四是结合外部专业机构建议，持续完善汇率风险管理机制，逐步降低汇率波动对利润的影响。

28、公司过去几年经营性现金流表现较好，但一季度现金流相对承压，未来能否恢复？此外，公司费用增长较快，如何平衡长期投入和短期利益？

答：过去几年，公司的经营性现金流表现较好，主要受益于盈利能力提升，国内两轮车业务占比提高带来的运营周期缩短，以及对应收账款、库存、供应商结算方式等经营管理效率的提升。

一季度现金流阶段性承压，与新国标切换、产品节奏、供应链备货及经营季节性等因素有关。现金流的短期波动需要结合全年经营节奏观察，后续公司仍会持续加强库存、应收账款、预付款和供应链资金管理。

费用方面，增长较明显的是研发费用，公司正在加大底层技术、平台能力、核心零部件、软件系统和长期产品储备投入。管理费用率和销售费用率 2026 年第一季度是下降的，费用增长与业务结构变化、海外业务投入和新业务拓展有关。

作为上市公司，公司也充分理解投资者对于费用投入效率和阶段性利润表现的关注。未来，公司会在长期投入和外部股东阶段性回报之间取得更好平衡，进一步提升费用投入的效率和透明度，确保研发、营销和管理费用能够转化为长期竞争力和可持续回报。

29、公司在信息披露和投资者沟通方面如何保障透明度？

答：公司始终高度重视信息披露质量和投资者沟通工作，严格按照上市公司监管规则和信息披露相关要求，及时、真实、准确、完整地披露公司经营及财务情况。针对

	<p>监管机构、交易所及市场关注的事项，公司均本着审慎、客观、负责的态度，结合实际经营情况、财务数据及行业环境变化进行充分核查、分析和说明，并按要求履行相应的信息披露义务。同时，公司将持续通过定期报告、临时公告、业绩说明会、投资者交流等多种方式，加强与投资者的沟通，帮助市场更全面、客观地了解公司经营情况和长期价值。</p> <p>30、公司在什么情况下会考虑对外参股投资？相关投资主要基于哪些判断？</p> <p>答：公司对外参股投资通常会围绕公司长期战略、产业协同、资源配置效率以及潜在投资回报等因素进行综合评估。对于部分处于早期阶段、创新属性较强、商业模式仍在探索中的业务，如其发展节奏、组织机制、融资需求和激励方式与上市公司现有主营业务存在一定差异，公司会结合实际情况，审慎评估通过参股投资、引入外部资本或由创业团队主导等方式予以推进。上述安排有助于相关业务建立更加灵活的组织架构和市场化运行机制，吸引更多匹配的产业资源、专业人才及外部资金支持，提升业务孵化和迭代效率。</p>
<p>日期</p>	<p>2026年6月25日-2026年6月26日</p>
<p>附件</p>	<p>参会名单： Brilliance Capital、Pinpoint、宝盈基金、博道基金、财通证券、财通资管、崇山投资、创金合信、大成基金、淡水泉投资、东方红资管、东方证券、沅京资本、高盛、高毅资产、工银瑞信基金、广发基金、广发证券、国联证券、国泰海通证券、国泰基金、和谐汇一、弘则研究、华安基金、华宝基金、华创证券、华能贵诚信托、华能信托、华泰保兴、华源证券、汇丰、汇添富基金、嘉实基金、建谊投资、交银施罗德基金、景顺长城基金、巨杉投资、开源证券、宽远资产、坤宝科技、乐溪基金、宁银理财、诺安基金、鹏华基金、平安资产、泉果基金、瑞银、睿远基金、润晖投资、山上路投资、上银基金、申万菱信、泰康基金、天弘基金、万家基金、信诚基金、兴全基金、易方达基金、易同投资、永赢基金、远望角投资、运舟资本、长江证券、长信基金、浙商证券、中庚基金、中金财富、中金公司、中欧基金、中泰资管、中信建投、中信证券、</p>

	中信资管、朱雀基金及参加2025年年度股东会的投资者。 (以上排名不分先后)
--	-------------------------------------------