

業 務

使命

我們的使命為構建更智慧的交通基礎設施，提升移動能力。

概覽

我們是中國領先的共享電單車服務供應商。根據灼識諮詢報告，按2024年交易額及截至2024年12月31日已投放的電單車數量計算，我們是中國外圍發展區域中最大的共享電單車服務營運商，並在中國整體市場中位居第四。截至2025年9月30日，我們的共享電單車服務廣受各年齡層用戶認可，在全國422個市縣共投放454,627輛共享電單車。

共享電單車為一種交通方式，能有效滿足中短途出行需求。共享電單車乃電子驅動，相較於共享自行車可以延長出行距離。共享電單車亦通過有效銜接軌道交通站或公共交通樞紐與最終目的地，完成出行的「最後一公里」，成為城市交通系統的重要補充。我們致力於推動共享電單車服務，使其成為廣闊微出行市場中最具成本效益與能源效率的選擇之一。

自2017年成立以來，我們在預測用戶需求及把握出行行業市場發展動態方面展現出敏銳的遠見。我們核心管理團隊的專業知識使得我們能夠成功把握共享電單車服務行業的關鍵增長機會。下圖描述我們實現市場領先地位的里程碑：

松果從單縣發展成為全國性的智能移動領導者，每一步都在推動創新、擴大覆蓋範圍並塑造移動的未來



業 務

依托我們專有的松果人工智能運營管理系統和自主設計製造的松果電單車，攜手經驗豐富、積極主動的本地運營團隊，我們的共享電單車業務為用戶提供便捷、經濟、靈活的中短途出行解決方案。



電單車用戶。根據灼識諮詢報告，用戶一般使用電單車作為10公里以內出行的典型代步工具之一，乃因電單車重量輕、體積小、能耗低、靈活性高、使用步驟簡單。我們的共享電單車由鋰離子電池供電，為用戶提供強大的踏板輔助，使騎行比普通自行車更省時省力。由於舒適和易於騎行的特點，我們的共享電單車會是適合補充甚至替代公共交通系統的交通方式。

業 務

技術及人工智能平台。我們的業務建立在我們專有的松果人工智能運營管理系統之上。與司機開車到預設上車點的網約車服務不同，共享電單車服務需要高度精確的需求預測，以使電單車的動態重新定位可行有效。我們的松果人工智能運營管理系統包含人工智能和機器學習功能支持的大數據分析和算法，使我們能夠在時間和位置方面實現更高水平的需求預測精度，這使我們能夠在合適的時間將恰當數量的電單車重新定位至正確的位置。該集成的數據驅動系統亦使我們能夠探索新的業務領域，為我們的共享電單車業務創造協同效應，如智能製造和電單車銷售，為長期擴張、業務戰略規劃和新市場的擴張奠定了基礎。我們每日每輛活躍騎行的松果電單車日均訂單由2023年的2.76單增加至2024年2.85單，並進一步增加至截至2025年9月30日止九個月的3.08單，反映了我們運營效率的持續提升。

本地運營人員。我們各個本地市場的本地運營人員作為我們業務的前線執行團隊，主要負責我們共享電單車服務的日常運營，其職責涵蓋電單車的全生命週期管理，包括車隊投放、維修和維護、電池更換和停車管理。此外，本地運營人員監控關鍵績效指標，以支持實現運營和財務目標，亦協調與其他商業合作夥伴、用戶和地方當局的外部溝通。我們建立了一套標準化的操作流程，該流程是根據我們多年成功的實地運營所積累的全面且高效的運營知識制定的。

智能工廠。根據灼識諮詢報告，作為唯一一個覆蓋從內部設計、自主生產到運營管理的完整價值鏈的專業全國性共享電單車平台，我們追求安全性及可持續發展。我們的智能工廠整合機器人設備與先進製造技術，以優化組裝流程、提升營運效率並改善產品質量。從自主單車設計、嚴格的質量控制到完善的營運保障，我們憑借自主研發及智能製造能力，重點確保電單車用戶體驗安全可靠。更多詳情請參閱「業務－生產製造」。

業 務

市場機遇

我們處於有利地位，能夠從中國更大的微出行服務市場中獲益。根據灼識諮詢報告，2024年中國居民市內出行總計約達6,900億次，即人均每日出行約1.3次。於2024年，10公里以內的出行約佔總出行需求的75.9%，相當於約5,250億次出行。這一領域與微出行解決方案高度匹配，為微出行模式提供了不斷擴展的龐大潛在市場，展現出巨大的增長潛力。微出行服務有效解決了市場對便捷、點對點交通日益增長的需求，並可作為公共交通網絡的重要補充，全面提升城市及縣域的可達性與連通性。

作為該市場的重要組成部分，中國的共享電單車服務市場穩步增長。已投放電單車數量從2019年的120萬輛增至2024年的710萬輛，反映了中國中短途交通中大規模採用的可持續增長潛力。中國共享電單車服務市場的交易價值從2019年的人民幣22億元增至2024年的人民幣166億元，複合年增長率為49.7%。預計到2032年，市場規模將達到人民幣1,083億元，2024年至2032年期間的複合年增長率達26.4%。

此外，中國政府正積極實施綜合性政策，推動共享電單車市場的健康穩定發展。具體而言，於2025年9月實施的《電動自行車安全技術規範》(GB 17761-2024)規定了關於電單車關鍵部件的更新要求，並加強了對企業生產標準的監管；而《全國統一大市場建設指引(試行)》則強調需要降低市場進入和退出的壁壘。此等政策倡導騎行安全、確保營運合規及提升車輛技術能力。有利的監管環境，加之市場對經濟實惠出行方式的需求以及日益提升的環保意識，共同為我們的業務增長注入強勁動力。

我們的優勢

中國共享電單車服務市場的領導者

作為中國共享電單車服務市場的領導者，我們已建立穩固的用戶基礎及廣泛的營運網絡，以滿足城市及縣域日常中短途出行需求。我們的註冊用戶總數由截至2023年12月31日的99.0百萬增至截至2024年12月31日的113.1百萬，並進一步攀升至截至2025年9月30日的128.3百萬。截至2025年9月30日，我們的共享電單車服務廣受各年齡層用戶認可，在全國422個市縣共投放454,627輛共享電單車。根據灼識諮詢報告，按2024年交易額及截至2024年12月31日已投放電單車數量計算，我們為中國共享電單

業 務

車服務市場第四大營運商；而按2024年中國共享電單車行業外圍發展區域的交易額計算，我們則排名第一，市場佔有率達18.7%。

我們在共享電單車市場建立了雄厚的核心競爭力，不僅從競爭對手中脫穎而出，而且具備顯著的競爭優勢。根據灼識諮詢報告，我們是唯一一家專業的共享電單車平台，涵蓋從自主電單車設計、自主生產到運營管理的完整價值鏈。這種集成方法能夠確保產品一致性、提升安全性及用戶體驗，並優化成本效益。我們的營運模式涵蓋智能車隊管理、實時數據驅動調派及本地化服務能力，從而保障我們運營區域的卓越營運效率和可擴展性。

自成立以來，我們已成功打造了一套極具經濟效益且高度可擴展的商業模式。於往績記錄期間，我們的毛利由2023年的人民幣150.7百萬元增加20.5%至2024年的人民幣181.7百萬元，並由截至2024年9月30日止九個月的人民幣148.7百萬元進一步增加21.9%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣181.3百萬元。我們的毛利率由2023年的15.8%增加至2024年的18.9%，並由截至2024年9月30日止九個月的19.9%進一步增加至截至2025年9月30日止九個月的24.3%，表明隨著我們持續擴大覆蓋網絡及鞏固市場地位，營運槓桿和盈利能力均得到改善。

優化車隊管理策略提升效率及單位經濟效益

我們已建立一套優化的一體化業務戰略，為全生命週期車隊營運系統提供支持，旨在最大化地提高ROI並強化全面的生命週期車隊管理能力。在生產方面，我們透過自建工廠及智能生產基地，全面掌控制造流程，在整個營運生命週期內有效提升產品可靠性、降低故障率，並減少維護成本。在營運方面，我們透過動態車隊配置及組合管理，提高整體管理效率及盈利能力，確保資源的最佳利用及可持續的營運績效。

我們利用資產評估模型，持續追蹤及評估所有城市的營運表現，確保盈利能力及業務的可持續健康發展。憑借我們的專有算法及關於城市地形、人口密度和氣候狀況等數據，我們在全國網絡中進行動態優化和配置，將電池容量和電單車狀況適配的電單車，投放至能夠創造最大價值的市場，而非僅僅大量投放電單車。同時，我們亦努力平衡電單車的成​​本及數量，與用戶數量以及充電及挪車成本。

業 務

依託先進人工智能技術及強大研發能力的智能營運

我們的業務依託人工智能及數據驅動的營運能力，整合企業內部信息，包括市場進入戰略、車輛投放乃至日常本地運營。我們的營運系統能夠擷取多種輸入數據，涵蓋宏觀經濟指標到用戶的實時行為反饋，在此基礎上透過專有算法處理並分析這些數據，藉此為現場團隊生成電單車調配、電池更換以及車輛維修指示，使其能夠有效地實時重新投放、維護並優化電單車的可用性。

我們認為，持續的技術創新與發展是提升業務營運能力並實現長遠發展的關鍵方法。我們的研發團隊由電單車投放策略規劃、人工智能驅動算法設計和開發、大數據及繪圖方面具有技術專長的資深專業人士組成。截至2025年9月30日，我們在中國共持有381項已註冊專利、58項已註冊商標及54項著作權。於2022年，我們與中國科學技術大學共同成立了智能交通聯合實驗室，專注於共享電單車自動駕駛技術之研究。

我們的松果人工智能運營管理系統已顯著提升電單車的週轉率及用戶可觸達性。我們運用人工智能及機器學習能力，為電單車制定優化調度算法，確保高需求區域有充足的車輛供應，減少閒置車輛並優化使用率。尤其是，該等算法能針對特定地點預測電單車的供需情況。基於該等預測，我們的系統可生成指定地點與時段的調度策略及路線規劃，調配合適的維修人員執行調度任務。我們亦能依據各本地市場實時供需動態、天氣狀況及公眾假期，優化定價策略與推廣方案。

高度可擴展的商業模式及成功拓展的往績

「統一大市場」的推行，破除了過去擴張的限制，為市場准入締造了更加公平透明的競爭環境。監管政策的變化顯著降低了進軍新的區域市場的門檻，並為我們拓展至新的區域市場提供了更加明確的指引。

我們已建立標準化的業務啟動流程，並輔以針對新城市量身定制的進入策略，以支持高效的業務擴張。基於地理位置、天氣、宏觀經濟及當地行業動態等多重因素，我們的內部系統對國內每個運營區域進行分類，為我們計劃拓展進入的新城市設計最優路線圖。該策略手冊是我們最為關鍵的核心競爭力之一，使我們能夠合規、有效且

業 務

迅速地進入每個新城市並利用有利於我們運營模式的監管環境。截至2023年12月31日、2024年12月31日及2025年9月30日，我們的網絡覆蓋範圍已分別從371個市縣增加至385個市縣，並進一步增加至422個市縣，反映了我們在標準化城市複製機制下，實現了穩健的擴張。

此外，我們能夠追蹤與當地合作夥伴的每一次溝通接洽及互動往來，使我們的全國業務發展團隊能夠完善市場推廣策略，跨區分享最佳實踐。我們秉持統一的標準化擴張策略，得以加速在各個市場的投放，同時確保符合法規並獲得社區的長期支持。

扎根本地的決策系統提升營運效率

我們向一線團隊充分下放營運自主權，並在幾乎所有營運地區均設有本地運營團隊。我們的本地運營團隊會分析當地市場的重要動態，包括當地法規要求、競爭對手的市場份額、電單車的營運狀態、單次行程價格、定價策略、路線規劃及興趣點分佈。憑借該等本地化情報，我們執行細緻的「一城一策」營運方針。這一策略最大限度地減少執行延遲率，緩解營運效率低下的情況，並盡可能提升我們快速而精準地響應特定城市用戶特點及需求的能力。

我們的松果人工智能營運管理系統匯集並分析我們全國網絡中成功的營運實踐，同時提供實時分析支持、風險指標和決策工具，以協助本地團隊根據數據做出調整。我們的管理層持續強化一線團隊的綜合能力，涵蓋從日常營運執行到戰略規劃乃至當地市場拓展等範疇。因此，我們的組織得以兼顧當地敏捷性和集中化效率，從而支持區域市場的持續規模化增長。

新穎優質的電單車方案

我們的松果電單車產品設計及製造在符合並超越安全及其他主要層面的法規要求的同時，以最佳方式滿足電單車用戶的需求，確保提供卓越的用戶體驗。我們自主設計及製造的松果電單車，憑借專有的人體工學設計、用戶友好功能、定制減震系統、大容量長續航電池、防盜技術及穩固的安全功能，提供舒適可靠的騎行體驗。

業 務

我們透過貼心的硬件設計優化營運效率，並最大程度降低維護成本。主要特點包括：

- **大容量電池技術**：滿電的松果電單車續航里程可達80至100公里，或約平均使用三天，有助減少充電頻率，節省時間並降低營運成本。
- **耐用的定制部件**：我們與眾多供應商合作，確保電單車在設計上具備高度耐用性，以滿足共享營運模式的需求。我們的電單車在低維護的情況下，耐用期至少可以達到四年。
- **智能電子控制單元 (ECU)**：松果電單車內置智能ECU，具備關鍵部件監測與定位回報功能。該ECU系統可實時監測到電單車異常移動（例如電單車持續一段時間行駛相同路線），並自動向本地運營團隊發送警示通知及定位信息。
- **卓越的安全性能**：所有松果電單車均配備自主研發的安全功能，包括可控加速系統、懸掛系統、定位追蹤及語音警報系統，旨在保障用戶的騎行安全。

兼具前瞻性及卓越執行力的管理團隊

我們的管理團隊由經驗豐富的專業人士組成，彼等在共享經濟、科技交通及消費服務領域擁有多年的深厚行業積累與卓越執行力，每位成員均對我們的成功發展及業務營運發揮著關鍵作用。我們的領導層由富有遠見的聯合創始人翟光龍先生帶領，翟先生引領公司堅持靈活應變的理念，敏銳捕捉發展機遇。翟先生在科技及共享經濟領域擁有卓越的創業成就。翟先生是中國領先的本土服務平台美團(3690.HK)的創始團隊成員之一。翟先生還聯合創辦了天天用車（一家順風車業務及中國共享交通平台的先驅）。有關翟先生背景的更多詳情，請參閱「董事及高級管理層－董事會」。

我們相信，我們在團隊建設方面持續不懈的努力，將為我們的長期增長提供支撐。我們依託人工智能營運管理系統以及多層次培訓計劃，賦能我們的區域運營團隊，從而幫助他們開展營運管理並做出決策。我們亦已推出全面的僱員發展及獎勵計劃，結合我們充滿活力的企業文化，有助於提升僱員留任率及參與度。

業 務

我們的戰略

我們致力於透過以下戰略舉措，鞏固我們的行業地位，實現強勁的業務增長：

擴大地域覆蓋範圍、提高滲透率及騎行頻次

我們將尋求戰略機會以擴大地域覆蓋範圍，複製我們的成功經驗。從2017年至2025年，在我們穩步擴大業務規模的同時，我們亦提升了營運效率並建立了基礎技術能力。我們計劃在新進入的城市持續組建專屬本地運營團隊，以強化我們的本地營運能力。自2024年起，我們開始以更大的規模進入新市場，以擴增我們的收入。我們將依託我們的集中化人工智能驅動營運能力及先進技術能力，快速有效地滲透更多新地區，擴展更多用戶，提高滲透率及騎行頻次。此外，我們還將持續增加在現有營運市場投放的電單車數量，以進一步提高市場滲透率。

我們秉持服務本地社區的堅定承諾，發展業務並進一步提升現有市場的滲透率。我們將尤其聚焦規模及市場潛力較大的城市。我們擬充分利用我們的品牌聲譽、業務資源、行業洞察力及卓越的營運專業知識，在我們尚未覆蓋的城市挖掘增長機遇。

持續強化我們的智能騎行技術與人工智能能力

我們將繼續投資硬件與軟件的研發，以提升電單車的性能及功能，重點聚焦提升安全性、舒適度，優化人車交互體驗。我們將亦推動人工智能在程序開發、算法建模、跨部門協同及我們的整體業務週期方面的深度融合應用。透過充分利用人工智能輔助編程、智能代碼生成及自動化測試，我們將能進一步顯著提升營運效率。

我們正在積極探索電單車的智能騎行技術，旨在全面提升營運效率及用戶體驗。展望未來，我們將打造一個共享電動兩輪車能夠根據每位用戶的指示自主駛向用戶地點的營運模式，此舉將有效減少不必要的過度投放，同時顯著提升整體服務效率。為此，我們將持續強化研發投資，積極吸納優秀人才，同時擴大在真實場景中的測試，為未來可能的大規模商業投放奠定堅實基礎。

業 務

建立變革性商業模式，推動可持續增長與持續創新

我們認為，我們正在將共享電單車與探所電單車的銷售這兩大互補業務支柱，整合至統一的技术驅動型平台，以此重新定義微出行。此雙引擎模式有助於平衡短期收益與長遠創新，為提升價值創造及實現可持續增長奠定可擴展的基礎。

我們的共享電單車業務憑借成熟的營運模式、強勁的市場需求及全國性的網絡覆蓋獲得有力支持，既提供穩定的現金流，亦是我們主要的收入來源。同時，我們亦推出新型電單車探所品牌，旨在服務追求智能與優質通勤方案的都市消費者。作為非共享產品線，探所電單車不僅助力我們拓展新市場及實現收入來源多元化，更能於共享出行領域以外，建立更廣泛的品牌影響力。我們計劃定期推出電單車新產品，並持續推動升級與改良，重點聚焦輕量化設計、延長續航性能及智能互動功能。

開拓國際市場，實現全球佈局

海外微出行服務市場蘊含巨大的增長機遇。我們採用綜合評估模型來確定具體進入哪些市場，同時綜合考慮多項關鍵因素，例如海外政策法規、人口規模、經濟增長率、收入水平、當地文化及用戶習慣等。我們旨在透過結合本土化營運與合作夥伴模式，拓展新的用戶群體及收入來源。

此外，我們計劃透過股權合作夥伴關係及／或戰略收購，加速我們的國際擴張步伐。具體而言，我們評估海外投資或收購潛在標的時，將主要考量其經營規模、財務表現、客戶基礎、品牌價值及銷售網絡生產能力等方面。截至最後實際可行日期，我們尚未物色任何具體的投資或收購標的。

我們的商業模式

我們是中國共享電單車服務市場的領軍企業。我們已打造了一個結合微出行、智能基礎設施和綠色製造的綜合生態系統。根據灼識諮詢報告，按2024年交易額及截至2024年12月31日已投放的電單車數量計算，我們是中國外圍發展市場中最大的共享電單車服務營運商，並在中國整體市場中位居第四。

業 務

下表按絕對金額以及佔總收入的比例，載列我們於往績記錄期間各業務線的收入明細：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2023年		2024年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)							
	(未經審核)							
共享電單車服務...	935,337	98.1	933,831	97.0	726,046	97.4	698,278	93.6
其他 ⁽¹⁾	17,997	1.9	28,919	3.0	19,453	2.6	47,564	6.4
總計	953,334	100.0	962,750	100.0	745,499	100.0	745,842	100.0

附註：

- (1) 其他收益主要包括(i)我們的運營合作夥伴(彼等利用我們的IT基礎設施經營其共享電單車業務)支付的平台服務費，(ii)廣告服務費及(iii)向我們的運營合作夥伴及客戶銷售電單車及備件。

共享電單車服務

共享電單車服務是我們商業模式的核心。截至2025年9月30日，我們的共享電單車服務廣受各年齡層用戶認可，在全國422個市縣投放454,627輛共享電單車。在部分市縣，我們亦委聘運營合作夥伴以支持我們的本地業務營運。我們為用戶提供價格更實惠、更具彈性且可能更高效的中短途出行選擇。用戶可通過松果出行應用程序使用我們的共享電單車服務，隨時定位附近的電單車，掃描二維碼即可啟動電單車，開始騎行旅程，並停放及關鎖電單車。我們的松果電單車乃自主設計並生產，反映了我們強大的電單車研發生產能力。我們將持續優化松果電單車，以符合相關法規要求並滿足電單車用戶的偏好。

我們共享電單車服務的收入主要來自每次行程向用戶收取的騎行服務費。我們於用戶完成行程時確認共享電單車服務收入。我們採用靈活多元的定價策略，以滿足用戶需求。我們的定價體系充分考量當地經濟狀況及用戶負擔能力。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的平均單次行程價格分別為人民幣2.73元、人民幣2.85元及人民幣2.94元，這符合行業趨勢，亦歸因於我們向出行距離及時間較長的高線城市擴張。

業 務

我們通常會根據時間及距離收取費用，其中包括初始時長內固定里程的起步價，超出部分則按實際使用量收取加價費。我們共享電單車服務的定價基於多種因素，包括城市地形、人口密度、氣候狀況、公共假期以及競爭對手的定價。我們亦提供一系列優惠卡方案以滿足不同的出行需求，這使我們的電單車用戶可通過預先付費，在日後每次騎行時享有電單車服務費特定折扣。這些方案包括短期及中期兩類，通常為期一至三十天不等。優惠卡同時設有時效性與次數限制。例如，「7天5次騎行卡」自購買之日起連續7天內有效，並在以下兩種情況中較早發生時失效：5次騎行次數用盡，或7天有效期屆滿。

我們的松果電單車乃通過我們的自主研發能力所設計開發而成。根據灼識諮詢報告，從自主電單車設計、自行生產到營運管理，我們是共享電單車服務行業中，唯一一家建立起完善的綜合產業生態系統的公司。

自2024年起，我們已戰略性地轉向市場規模更大的城市，以把握行業機遇。該等城市人口密度更高，通勤接駁及高頻中短途出行需求更為集中，帶動訂單量提升。此外，該等市場通勤路線及出行距離普遍更長，推動平均騎行里程與時長增加，進而提高單均出行價格。

其他

我們為部分運營合作夥伴提供平台服務，包括提供特定的IT基礎設施支持及人工智能營運管理系統，並收取平台服務費。此外，我們會根據其營運需求，提供電單車及備件。由於運營合作夥伴於交付平台服務費時同時收取及消耗利益，平台服務收入於協議期間確認。我們為運營合作夥伴制定行為守則，若其未能遵守合作條款或行為守則，我們有權終止合作。

我們透過松果出行應用程序向廣告客戶提供服務，並收取廣告服務費。當廣告顯示時，即確認廣告收入。隨著我們擴大共享電單車業務的覆蓋範圍，於往績記錄期間，受平台流量增長所推動，我們的廣告收入持續增加。

我們向運營合作夥伴及客戶銷售電單車及備件。我們的電單車及備件銷售收入於運營合作夥伴及客戶取得並接收產品時確認。

業 務

我們為用戶及當地社區創造的價值

我們戰略性聚焦中國的外圍發展市場，同時向大規模城市拓展，這兩類城市均為中國經濟中兼具高速增長潛力與影響力的市場。我們致力於改善用戶的日常交通體驗並完善交通基礎設施。我們已經並將繼續採取我們認為符合用戶及當地社區最佳利益的行動。

為用戶創造的價值

- **多元交通選擇。**我們在公共交通未能或不足以滿足居民點對點出行需求的我們的運營區域，提供可靠且靈活的出行選擇。我們的共享電單車服務有效補充了公共和私人交通工具。
- **輕鬆取用。**我們通過動態調配電單車，使其能夠即時滿足用戶的實時出行需求。通過一鍵定位、便捷的線上支付及停泊，我們持續探索新方式，為用戶打造無縫的共享電單車騎行體驗。
- **經濟實惠。**我們旨在為中短途出行提供價格實惠的個人微出行方案。我們的電單車亦迅速成為吸引的士乘客的替代選擇。

為地方社區創造的價值

- **互補交通模式。**我們是對現有外圍發展區域交通基礎設施的補充延伸。我們的共享電單車服務，可減輕地方政府在高昂且耗時的公共交通項目上的負擔，亦能在交通選擇有限的地區幫助紓緩出行壓力，提升公共便利性並服務大眾利益。
- **安全性更高。**我們已採取嚴格政策以防止各類違規行為，例如多人共乘及未成年騎乘。舉例而言，我們在用戶註冊流程中要求進行人臉識別與身份驗證，以檢測未滿16歲的騎乘者使用。我們電單車亦能通過嵌入的重量感應器及其他技術手段識別多人共乘情況。

業 務

- *城市更智能*。作為中國創新及領先的共享電單車服務供應商，我們根據地方政府的指示提供各類數據（例如高峰時段交通流量及車輛密度），協助特定城市及縣域地方政府提升交通效率。
- *出行更環保，城市更潔淨*。松果電單車為零排放車輛，採用清潔能源，利於環境。每輛電單車使用長壽命鋰離子電池，力求將對環境的影響降至最低。2023年，我們與北京綠色交易所建立戰略合作夥伴關係，以支持國家「雙碳」目標。
- *落實政策*。近年來，中國各級政府相繼頒佈多項政策及指導方針，旨在提升出行便利性及降低碳排放問題。這些監管舉措需要個人、企業與監管機構協力推進。我們的服務與該等舉措保持一致，並有助於實現建設更潔淨、可持續未來的政府目標。

案例分析

A市地處華中，是位於河南省的一座城市，截至2024年12月31日，該市常住人口約9.5百萬。我們於2023年1月進駐A市，初始投放2,000輛電單車。我們的市場進入後，展現了穩定的運營表現及高效的服務交付能力，且A市地方主管部門批准我們擴充電單車車隊規模。截至2025年9月30日，我們於該市的電單車車隊規模已達到3,600輛。經與地方監管機構協商，按照其指示，我們已於市中心區域設立了約70平方公里的服務範圍，並設置了共5,000個指定松果出行停車點，以支持運營及提升用戶便利性。

通過提供便捷、高效且環保的出行解決方案，我們的共享電單車服務為用戶提供了穿梭城市中短途出行時的實用選擇。依托指定停放點，我們的電單車強化了首公里及最後一公里接駁，並補充了A市現有的公共交通選擇。我們的地理圍欄技術與松果人工智能運營管理系統，配合我們高效的本地運營團隊，確保我們的共享電單車獲得妥善管理，避免佔用人行道或公共空間。我們共享電單車網絡的出現，亦促使地方主管部門完善改進本地交通基礎設施的規劃和設計。

業 務

主要營運指標

我們定期監察多項營運指標，以衡量業務表現。這些指標有助我們制定及完善增長策略，並作出戰略決策。下表載列於往績記錄期間我們各項業務活動的主要營運指標。

	截至12月31日止年度／ 截至12月31日		截至9月30日 止九個月／ 截至9月30日
	2023年	2024年	2025年
註冊用戶總數 (百萬)	99.0	113.1	128.3
覆蓋城市及縣域數目	371	385	422
每日訂單量 (千單) ⁽¹⁾	1,101.9	1,055.1	1,006.0
單次行程平均價格 (人民幣元)	2.73	2.85	2.94
已投放松果電單車總數 ⁽²⁾	389,899	416,382	454,627
每日活躍的松果電單車日均 訂單數量 ⁽³⁾	2.76	2.85	3.08

附註：

- (1) 我們的每日訂單量由2023年的1,101.9千單減少至2024年的1,055.1千單，並進一步減少至截至2025年9月30日止九個月的1,006.0千單，這主要歸因於我們對經營區域組合的戰略優化，將運營調整至大規模市場。此戰略優化仍在進行中。
- (2) 該等數目分別為截至2023年12月31日、2024年12月31日及2025年9月30日計算。
- (3) 每日活躍的松果電單車日均訂單數量等於：(x)相應期間的總訂單量除以(y)該期間每日活躍的電單車數量之總和。每日活躍的電單車數量等於我們當日投放的電單車數量，不包括當日因季節、維修維護問題及其他原因未運行的電單車數量。

業 務

我們的網絡覆蓋

自2017年8月成立以來，我們一直致力於開拓中國的外圍發展市場，該市場潛力龐大，預期增長迅速。我們亦向大規模城市拓展業務。截至2023年12月31日、2024年12月31日及2025年9月30日，我們的網絡足跡已分別從371個增加到385個，並進一步增加到422個市縣。截至2023年12月31日、2024年12月31日及2025年9月30日，已投放松果電單車數量由389,899輛增加至416,382輛，並進一步增加至454,627輛。

隨著中國城市出行方式的持續演變，2024年，10公里以內的行程佔市縣出行需求的約75.9%，我們的共享電單車服務有望大比例佔據該市場。憑借差異化的戰略方針，結合完善的營運框架及智能車隊管理系統，我們能夠滿足市場對靈活且經濟實惠的中短途交通解決方案日益增長的需求。下圖顯示了截至2025年9月30日我們在全國的業務。



業 務

此外，我們營運範圍的擴張歸因於我們在品牌認知度、服務質量及技術能力等多種因素的競爭優勢。憑藉可靠的共享電單車服務，我們已在多個營運區域建立廣泛的用戶接受度與持續使用行為，從而支持持續需求及可擴展的市場擴張。此外，我們建立了由人工智能及專有算法驅動的營運與技術架構，涵蓋電單車投放、智能控制、用戶接入、支付處理及本地運營等環節。該綜合服務確保穩定的服務質量、有效的資產利用率及跨市場快速複製能力，從而支持我們營運版圖的持續增長。

我們的服務

松果出行應用程序

我們主要透過松果出行應用程序及松果出行微信小程序（統稱「松果出行應用程序」）提供共享電單車服務。我們的註冊用戶數量已由截至2023年12月31日的99.0百萬增長至截至2024年12月31日的113.1百萬，並進一步增至截至2025年9月30日的128.3百萬。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，透過我們松果出行應用程序發出的總行程次數分別為402.2百萬次、386.2百萬次及274.6百萬次。

我們的松果電單車為用戶提供靈活便捷的交通選擇。松果電單車配備定位功能，用戶可透過我們的應用程序查找最近可供使用的電單車。我們的電單車具有電動發動機，以實現更加輕鬆及更長的出行距離。當用戶掃描松果電單車上的二維碼時，松果出行應用程序會顯示基於當前電池電量的預計行駛里程，讓用戶在解鎖電單車前決定是否繼續租用。在騎行過程中，我們的松果出行應用程序會顯示電單車的實時位置、騎行時間、騎行距離和預計費用，讓我們的用戶了解情況。剩餘電池壽命和相應的行駛里程亦顯示在松果出行應用程序上，方便用戶參考。

結合我們專有的「地理圍欄」技術，我們能夠通過藍牙信標和自適應電圍欄檢測電單車是否正確使用及停放在允許的服務區域。我們的應用程序高亮顯示電單車的服務區域，以提醒用戶切勿超越服務區域的邊界。電單車一旦越過服務區邊界，其電池電源將會逐漸被切斷。用戶可於服務區內或當地法規指定之停泊區內任何地方，停泊及鎖定電單車，並透過松果出行應用程序一鍵完成付款。

業 務

松果出行应用程序用户界面



倘若用戶於騎行前或期間發現電單車出現任何故障，可拍下電單車故障部件的照片並上傳到系統中，提交應用程式內報告。我們利用圖像識別技術進行初步評估，根據需要指派維修人員檢查並迅速解決相關問題。



業 務

根據灼識諮詢報告，共享電單車的平均訂單價格由2022年的人民幣2.4元增加至2024年的人民幣2.7元，由於服務質量持續提高，預期到2032年進一步增加至人民幣3.6元。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的平均單次行程價格分別為人民幣2.73元、人民幣2.85元及人民幣2.94元，主要歸因於(i)行業趨勢及(ii)我們將戰略轉移至大規模城市以優化我們的收入組合。

松果電單車

作為共享電單車服務行業的領導者，我們根據用戶反饋和行為數據，設計並專門製造了松果電單車。我們積極參與與共享電單車市場相關的行業標準及技術規範的討論、制定及實施，以積累的實踐經驗及技術洞察為行業發展作出貢獻。

我們的電單車外觀經過精心設計，旨在滿足共享出行和用戶安全的獨特需求。每輛松果電單車均由電動機提供動力，可保障各種天氣條件下的安全出行。為提高辨識度，我們的電單車漆成高能見度黃色。與傳統單車相比，我們的電單車車輪較小且座椅高度較低，方便更廣泛的用戶群體輕鬆騎行。我們的電單車設計為單人座駕，旨在避免多人騎乘，提升安全性。我們的電單車設計符合安全要求，最高車速為25公里／小時。相較於傳統單車及電單車，松果電單車採用更耐用的車架及寬闊的踏板，提供更穩定的騎行體驗及額外載物空間。

每輛松果電單車均配備專用軟硬件，旨在倡導安全騎乘，防範不當使用。主要安全功能包括易啟動可控加速系統、嵌入式定位模組，以及語音地理圍欄警報功能。易啟動可控加速系統有助用戶維持平衡及操控，有效降低發生意外的風險。集成的定位系統可實現實時位置追蹤，並透過地理圍欄界定電單車之操作範圍。當電單車接近獲准服務區域邊界時，會觸發語音警示，以提醒用戶。若電單車越過地理圍欄區域，系統將透過切斷電池電源，逐步關閉電機。為恢復電單車的完整功能，使用者必須踩踏板或手動將電單車歸還至指定的營運區域。

我們的電單車設計具備提升營運效率的各項功能。每輛電單車均配備可替換的鋰離子電池組，充滿電後可支持長時間騎行，正常使用情況下通常可持續多天。我們的集成式電池管理系統能即時將電池狀態傳輸至我們的後端服務器，並允許使用者在解鎖電單車前查看預計的騎行里程。此外，我們的電單車配備智能自我診斷功能，能自動識別電池故障等潛在故障，並將相關信息傳送至雲端以迅速解決問題，從而實現更高效的車隊管理。

業 務

我們的松果電單車設計於2024年獲評「美國優良設計獎」、「美國繆斯設計獎」及「2024法國設計獎」。下表載列我們松果電單車的主要設計特色：



我們亦向運營合作夥伴銷售松果電單車。於往績記錄期間，松果電單車（包含內置電池）的銷售價格約為人民幣2,400元，並於往績記錄期間未出現任何重大波動。

探所電單車

除傳統電單車產品線外，我們於2024年5月推出探所品牌高端城市通勤智能電單車。2025年，我們進一步升級並更換了之前的探所型號，以應對新國標的出台。這款新一代電單車旨在平衡智能科技與提升城市騎行體驗，將通勤、健身和休閒完美融合於單一智能電單車中。探所品牌以提升效率、便利性及騎乘樂趣為目標，引領都市用戶開創嶄新的生活模式。

在技術層面，探所平行時空系列搭載一體式電機及探所專有的人工智能自適應助力系統，能根據踩踏力道即時提供響應動力，實現順暢的「人車合一」體驗。探所電單車支持四種踏板助力模式－彈射起步(Boost)、城市運動(Eco)、舒適巡航(Auto)及空擋暴汗(Off)－旨在讓使用者能輕鬆應對不同的騎行需求。單次充電後，車輛可提供長達80公里的電動續航里程，足以應付長達約一週的都市通勤。

業 務

探所平行時空系列



於往績記錄期間，我們僅通過一家分銷商銷售探所電單車。有關我們分銷商的詳情，請參閱「業務－我們的客戶－我們的分銷商」。我們的探所電單車業務仍處於發展的早期階段，於往績記錄期間，對我們的成本結構或利潤率並無重大影響。截至最後實際可行日期，探所平行時空系列尚未供商業銷售。

我們的營運框架

我們已建立一套全面且高效的營運框架，涵蓋市場進入、電單車投放及持續營運等全業務環節。我們的有機增長與市場領先地位，奠基於集中化數據驅動的營運能力，並由松果人工智能運營管理系統提供支撐。

我們的資產配置策略

我們在資產管理和配置方面已發展出行業領先的能力，使我們能夠動態優化共享電單車在不同市縣的投放。我們將電單車車隊作為統一集中的資產池進行管理，而非作為孤立的城巿級庫存，這使我們能夠靈活地重新分配資產以應對需求、利用效率和生命週期條件的變化。根據車隊投放和預期財務回報，我們動態分配和投放電單車。我們的分配策略會考慮營運及經濟因素，例如可供營運的電單車數目、電單車使用量、營運區域的收益及溢利以及交易總額。通過這種動態分配方法，我們確保將共享電單車投放到能夠提供最高運營價值的市場，從而最大限度地提高我們的整體效率和資產生產率。

業 務

我們的資產重新分配決策通過標準化審批程序執行，確保高績效市場的需求與低利用率市場的供應相匹配。所有擬議的資產重新分配均須經過多層內部審查，並須經負責人員決定後方可批准。此外，我們定期進行預算審查，優先投資於高回報領域，同時緩解表現不佳的市場中的資本低效率問題。

我們將數百個營運區域視為動態的「資產組合」進行管理。透過自主研發的資產配置評估模型，我們持續監測並評估各市場表現，將資源集中投放於高價值區域，確保運營穩健及盈利能力。

市場進入與持續合規

我們的市場選擇和擴張矩陣考慮一系列多維度的定量和定性指標，如地理位置、人口密度、城市地形、居民出行模式和競爭格局。我們對每個潛在的當地業務市場進行詳細的運營可行性分析，包括預測訂單需求、車隊分配、電單車使用效率、定價基準和用戶基礎。此外，我們進行實地考察，以評估當地商業中心、教育機構、停車位可用性和道路狀況。

同時，我們的市場開發團隊及時提供有關進入新本地市場的詳細流程的意見，其已納入我們的運營框架。該框架不斷完善，以反映成熟的實踐及在不同城市積累的運營經驗。自成立以來的幾年裡，我們已經建立了一個全面的市場進入方法和執行手冊庫，使我們能夠標準化工作流程，提高運營效率，並在擴展到新的運營領域時縮短上市時間。

自成立以來，我們已積累了與地方政府合作的深厚專業知識及豐富經驗。我們已編製一份全面的內部營運手冊，規範我們的營運標準。我們致力於完善本地交通基礎設施，並與監管機構緊密協作，確保共享電單車的營運模式完全符合當地營運要求。我們與地方主管機關合作設計及實施行業領先的實踐和標準，適用於所有共享電單車營運商，旨在共建更安全、更潔淨的社區。我們亦為僱員及代理商提供持續培訓，確保滿足我們營運所在各個地區的法規要求。

案例分析

B市地處華南，是位於廣東省的一座城市，總人口約300萬。2023年，我們籌備進軍B市市場。根據初步市場研究及調查結果，我們為新用戶推出免費乘車試用，並於短短四個月內迅速將用戶基礎擴展至約410,000。

業 務

經過深入實地考察與分析，我們的本地團隊決定將電單車的投放及營運重心，主要集中於學區等高價值區域，同時戰略性地暫緩在包括住宅社區在內的週邊區域投放。隨著電單車使用率逐步提升，我們的本地團隊即時向管理團隊提出增加電單車車隊規模的要求，同時擴大服務範圍，以覆蓋更多商業區、學校及夜市。根據騎行習慣、里程偏好及行業定價基準，我們亦制定了「起步價低+合理交易均價」的定價策略。該方法既降低了用戶使用門檻，又保障了業務的可持續盈利能力。

於2025年上半年，我們在B市完成車隊全面換新，成功提升了用戶體驗並奪得市場份額。因此，於2025年，我們在該市斬獲領先的市場份額，收入更是突破人民幣8百萬元。

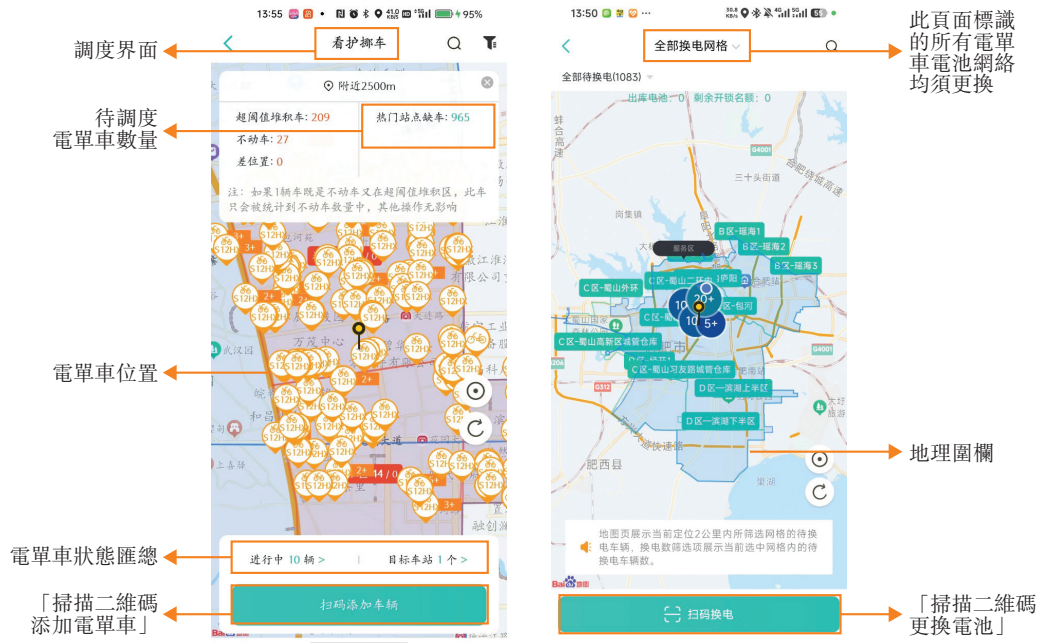
我們的本地運營

我們在幾乎所有營運地區均設有本地運營團隊，助力我們更加深入瞭解所服務社區的需求，並為其發展作出貢獻。我們的本地運營團隊負責收集現場用戶反饋，並確保實現卓越的營運表現。我們吸收區域團隊的經驗及提供的數據，轉化為營運手冊供所有團隊借鑒，並在開拓新的地方市場時作為參考基準。

每個本地團隊均在手機上安裝營運管理應用程序，用以顯示工作分配指示。營運管理應用程序由我們的松果人工智能運營管理系統提供支持。該平台負責監控電單車的實時使用情況、標示電單車挪動需求活躍的區域、以及自動生成調派通知。下圖顯示了營運管理應用程序的界面，為我們的本地營運人員提供關於電單車調度及電池更換任務指引。

業務

松果運營應用程序界面



我們的所有本地團隊均採用標準的一體化營運模式，連結我們的電單車、本地運營團隊、電池充電站及松果人工智能營運管理系統。我們相信，標準的一體化營運模式能夠顯著提升營運效率，並有助我們在現有本地市場擴大規模，同時拓展至全國更多地區。我們的本地運營團隊依照營運管理應用程序中顯示的指示，根據需求預測技術的預測，將電單車從需求較低的區域調度並重新分配至需求較高的區域，同時將電單車放置於更接近尋找電單車的用戶。

我們的營運管理應用程序會顯示電單車的實時電池使用狀態，並通知我們的本地運營團隊更換需要替換的電池組。我們委聘經驗豐富且訓練有素的人員，負責電單車的維修與運維工作。我們的營運系統能透過分析每輛電單車上傳的數據，識別故障車輛，並向本地運營團隊發送維修及運維提示。根據營運管理應用程序上的提醒及工作指示，我們的本地運營團隊定期回收故障電單車以進行維修及運維。

業 務



研究與開發

研發團隊及投資

截至2025年9月30日，我們的團隊由129名研發人員組成，他們在電單車投放策略規劃、算法設計與開發、大數據及繪圖等技術領域擁有專業知識。於2023年、2024年以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的研發開支分別為人民幣128.8百萬元、人民幣122.7百萬元、人民幣92.6百萬元及人民幣85.2百萬元，佔相應期間總收入的13.5%、12.7%、12.4%及11.4%。我們計劃透過專屬的智能研發與測試中心進一步投資研發，並繼續與中國科學技術大學合作，共同為下一代電單車推進尖端軟硬件的創新工作。以下載列中國科學技術大學與我們訂立的合作協議的主要條款：

- **期限**。五年，經雙方同意可續期。
- **合作範圍**。雙方共同建立聯合實驗室，開展自動駕駛的基礎研究、前瞻研究和關鍵共性技術。
- **知識產權的所有權**。各方保留對本次合作前獲得的任何知識產權的專有所有權。本次聯合開發過程中的知識產權由雙方共同擁有。在雙方事先書面同意的前提下，任何一方均可對合作開發成果進行修改或進一步開發，而

業 務

該等修改或進一步開發所產生的任何知識產權的所有權應由雙方另行協議確定。

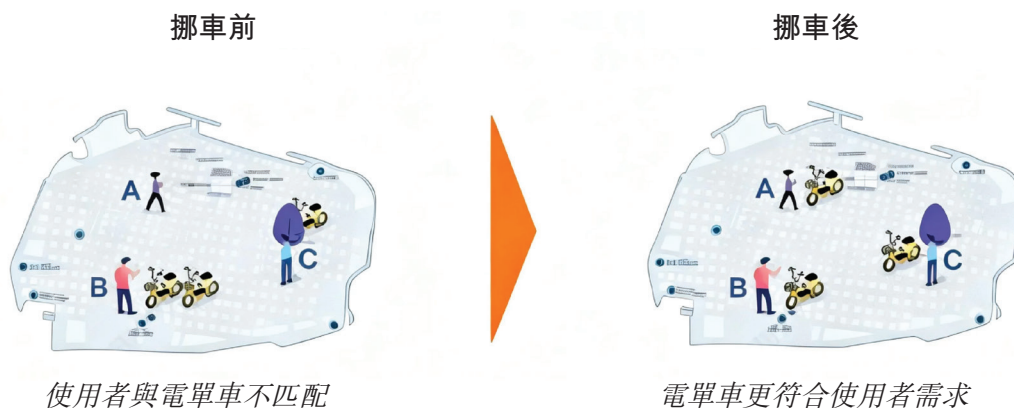
- **研究費用支付。**我們承擔與聯合實驗室科學活動和日常運營相關的所有研究費用。

松果人工智能運營管理系統

我們的運營及財務增長得益於我們一體化、綜合性及專有的松果人工智能運營管理系統的支持，該系統為下列技術發展提供堅實支撐：

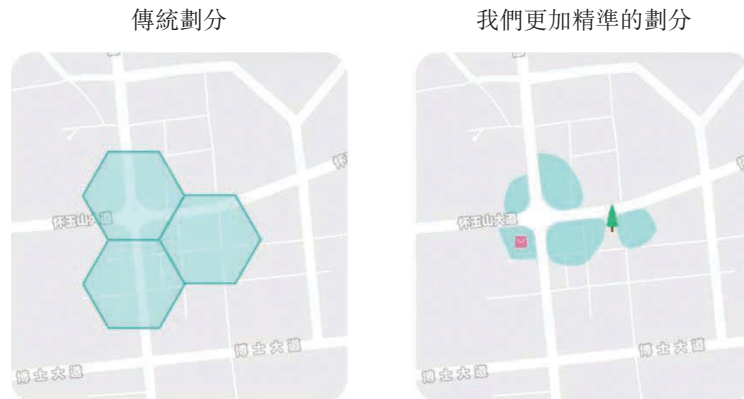
大數據能力。我們已在既有成熟大數據分析能力基礎上，開發出松果人工智能運營管理系統，有效處理複雜的運算任務，包括制定用戶策略、進行業務分析及預測等。我們主要從用戶行為與電單車兩個維度接收涉及多重變數的輸入數據。用戶行為數據涵蓋地理位置與熱門目的地、行駛路線與出行時長、日常騎行模式及付款；與電單車相關的數據則包括製造成本、使用壽命、電池容量、維修率及充電速度等指標。

需求預測。我們依託專有算法和松果人工智能運營管理系統，預測出行需求發生的時間與地點，從而使我們能夠確定在特定地點投放的電單車數量。我們不斷重新調度電單車，以滿足用戶的實時出行需求。這項技術透過匹配我們的供應與用戶需求，有助於提高電單車的可觸達性，並縮短用戶步行前往附近電單車的距離。我們亦收集並分析了氣溫、降雨量及其他氣象數據。基於逾50項參數，例如過去三至六個月的訂單量、天氣狀況、節假日，並結合未來72小時的天氣預報，我們能以超過95%的準確度預測各區域未來三天的訂單量。



業 務

精確的街區劃分。停車區及電單車投放的確切位置，對於最大化我們電單車的利用率至關重要。傳統街區劃分技術缺乏精確性，對於城市佈局不規則且外圍發展區域興趣點(POI)數據相對有限的中國市場中，其通常並不十分適合。憑借我們的專有技術，我們能夠綜合考量行人障礙物、人行道狀況、十字路口、街道建築物和障礙物以及街景元素，進而準確劃分區域。結合深度學習技術，我們的松果人工智能運營管理系統可以持續改進並隨時間更新我們的街區劃分技術。這種精確的街區劃分使我們能夠優化營運，包括電單車挪車與停車區規劃優化。



物聯網 (IoT) 及防盜。每輛電單車均配備定位設備，可向我們的服務器傳輸實時數據。我們的自有算法可利用實時行駛距離、設計電池容量和當地人口密度等因素，實現精準的車輛定位。憑借這項技術，我們的用戶可以找到最近的可用車輛，而我們的本地運營團隊則可將電單車挪到精確位置。此技術亦可實時監控電池使用情況及路線追蹤，發出超出服務區警告及剩餘里程提示，以提升用戶體驗。此外，我們可透過傳感器算法偵測車輛的異常移動情況，藉此對潛在的盜竊或蓄意破壞風險保持警戒。

反欺詐技術。我們已開發完善的反欺詐技術，用以偵測用戶的欺詐行為。憑借深度學習技術及算法，我們可監測用戶騎行軌跡及車輛定位的連續性，從而識別異常訂單或共用賬戶。例如，部分用戶可能會在我們的電單車上私自加裝車鎖，以實現獨佔使用車輛。我們的算法可透過識別同一車輛持續由同一用戶使用的特徵，偵測此類行為，並據此採取應對措施來杜絕這種行為。此外，我們亦自主研发一套「多人騎行預防」安全系統，該系統每20秒向用戶發出語音提示，即時糾正不安全的騎行行為，同時透過技術管控主動執行限速措施。

業 務

盈利路徑

我們是中國領先的共享電單車服務供應商。我們為提供符合不斷演變的用戶需求及監管要求的優質松果電單車與共享電單車服務而提升AI算法與大數據的能力，結合成功拓展地理覆蓋範圍與滲透率的深化，確保我們能實現長期可持續的業務增長。

於往績記錄期間，我們實現了業務的持續增長及收入穩定，但出現年內／期內虧損。下表載列所示期間若干財務數據：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月		
	2023年	2024年		2024年	2025年	
	金額	金額	同比變動	金額	金額	同比變動
	(人民幣千元，百分比除外)					
	(未經審核)					
收入	953,334	962,750	1.0%	745,499	745,842	0.0%
銷售成本	(802,618)	(781,070)	(2.7)%	(596,792)	(564,560)	(5.4)%
毛利	150,716	181,680	20.5%	148,707	181,282	21.9%
年內／期內虧損	<u>(192,172)</u>	<u>(151,090)</u>	<u>(21.4)%</u>	<u>(100,491)</u>	<u>(59,987)</u>	<u>(40.3)%</u>
經調整淨(虧損)／利潤 (非國際財務報告準則計量)...	<u>(80,084)</u>	<u>(44,071)</u>	<u>(45.0)%</u>	<u>(18,907)</u>	<u>26,396</u>	<u>不適用</u>

於往績記錄期間，我們的收入保持穩定且溫和的增長。我們的總收入由2023年的人民幣953.3百萬元增加至2024年的人民幣962.8百萬元，並維持穩定，截至2024年及2025年9月30日止九個月分別為人民幣745.5百萬元及人民幣745.8百萬元，主要由於收入結構轉變，我們的共享電單車業務收入略有下降，但被廣告收入的適度增長所抵銷。共享電單車服務所得收入略有下滑，主要是由於我們戰略轉向更大規模市場，而該市場仍處於過渡期。

我們的銷售成本由2023年的人民幣802.6百萬元減少至2024年的人民幣781.1百萬元，並進一步由截至2024年9月30日止九個月的人民幣596.8百萬元減少至2025年同期的人民幣564.6百萬元，主要受折舊及攤銷減少所驅動，因為我們的部分電單車在其可折舊年期結束後停止產生折舊成本。因此，我們的毛利由2023年的人民幣150.7百萬元增加20.5%至2024年的人民幣181.7百萬元，並進一步由截至2024年9月30日止九個月的人民幣148.7百萬元增加21.9%至截至2025年9月30日止九個月的人民幣181.3百萬元。

業 務

我們的年內虧損由2023年的人民幣192.2百萬元減少至2024年的人民幣151.1百萬元，並進一步由截至2024年9月30日止九個月的人民幣100.5百萬元減少至截至2025年9月30日止九個月的人民幣60.0百萬元。我們的經調整淨虧損由2023年的人民幣80.1百萬元減少至2024年的人民幣44.1百萬元，而相較於截至2024年9月30日止九個月的經調整淨虧損人民幣18.9百萬元，截至2025年9月30日止九個月，我們錄得經調整淨利潤人民幣26.4百萬元。該等改善主要歸因於資產利用率及車隊效率提高及持續優化營運及開支結構。

展望未來，我們計劃主要通過以下方法進一步提升我們的盈利能力及財務表現：

- **增加電單車投放。**我們投放的電單車數量由截至2023年12月31日的389,899輛增加至截至2024年12月31日的416,382輛，並進一步增加至截至2025年9月30日的454,627輛。憑藉我們積累的營運經驗及市場洞察力，我們計劃未來持續進入人口密度更高及地理覆蓋範圍更廣的新城市，並根據市況及需求動態增加電單車投放量。隨著我們的網絡覆蓋範圍擴張，預期投放的電單車數量將進一步增加。此外，我們亦將持續增加現有營運區域內的投放的電單車數量，以進一步提升市場滲透率。我們相信，此針對性擴張策略將支持訂單量及收入的可持續增長。
- **每筆訂單價格持續攀升。**根據灼識諮詢報告，共享電單車的**平均**訂單價格由2022年的人民幣2.4元增加至2024年的人民幣2.7元，並由於服務質量持續改善，預計到2032年將進一步增加至人民幣3.6元。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的單次行程均價分別為人民幣2.73元、人民幣2.85元及人民幣2.94元。我們預期在市場規模更大的城市實現更高訂單價格，因其較大的地理面積與通常較長的出行距離，從而帶來更長騎行時長及更高單次行程價格。通過捕捉需求增長及提升單次行程價格，我們預期收入與盈利能力將進一步增強。
- **提升營運效率。**我們計劃持續投入研發，以進一步完善**松果**人工智能運營管理系統。基於我們人工智能分析能力的不斷提升，我們能夠更精準的預測多維度需求，包括特定地點的需求強度及使用高峰時段，從而實現動態車隊投放與調配，提升每輛電單車使用率，這有助於進一步增加我們的活躍電單車數量。此外，隨著人口密度提升與城區街區更趨集中，我們在大型市場的業務能以較少人力覆蓋相同人口與電單車數量，實現更高管理效率，進而降低單位營運成本。

業 務

- **多元化收入結構。**我們將持續多元化收入結構，以補足我們的共享電單車業務。於2023年、2024年及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們來自其他業務的收入分別佔我們的總收入的1.9%、3.0%、2.6%及6.4%。隨著我們進入更多城市並投放更多電單車，我們的廣告覆蓋範圍及註冊用戶群預計將相應擴大，從而為廣告平台帶來更高流量。同時，我們計劃進一步發展及擴展我們探所電單車的銷售渠道，以增加銷量並支持收入進一步增長。

用戶的安全性

我們向用戶承諾，以安全為核心，打造舒適便捷的騎行體驗。我們將安全視為共享電單車設計的關鍵要素，一系列獨特的安全強化設計亦足以為證。在採購及組裝階段，我們實施各項質量管控措施，確保每輛共享電單車均通過嚴格的質量檢驗。我們為用戶購買覆蓋每次騎行的商業保險，以最大限度降低道路行駛風險。

我們專業的本地運營團隊定期對每輛電單車進行維護檢查，並按需求執行維修作業。

我們與地方主管機關合作，在每一個當地工作場所（尤其是電池充電站）進行全面的火災危險檢查。我們實施嚴格的標準與流程，該等標準與流程通用適用於我們電單車零部件供應商的生產與安裝環節。我們要求維護人員定期完成關於電池充電設施日常操作、儲存及相關材料的嚴格培訓。我們制定了安全作業政策與防護措施，以確保人員安全。我們的培訓計劃涵蓋電單車維修運維、道路交通安全、路邊援助以及電池充電與操作處理。

此外，我們已經並將繼續投資於可提升產品營運安全性的創新技術的研發，包括應用人臉識別技術、未成年人保護機制以及智能語音交互系統，不斷提醒用戶留意風險行為，進一步優化整體用戶體驗。

業 務

生產製造

我們的智能工廠

近年來，為強化自主生產能力，我們已著手建設智能工廠，作為我們長期策略的環節之一。我們的智能工廠位於中國安徽省合肥市，目前佔地17,000平方米，最大規劃產能約為每年100,000輛電單車。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們的智能工廠的利用率分別達到54.9%、95.2%及61.1%，即代表相應期間產量佔產能的百分比。於該等期間，我們工廠使用率的波動符合我們的電單車需求。

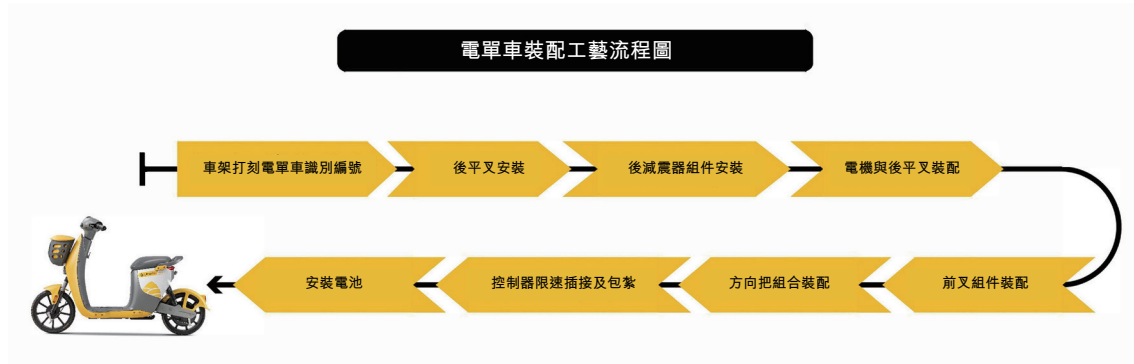
該工廠佔地廣闊，並以可擴展性為設計重點，使我們能夠按需求增設裝配線或倉儲空間，從而提升產能。我們擁有工廠內所有生產線、機械及設備。我們的智能工廠整合了先進技術，以精簡裝配流程，提升營運效率，改進產品質量。我們致力為智能工廠配備先進設備，例如機器人設備、視覺定位系統及高可靠性電氣系統，我們相信，這些設備對於提升自動化水準、確保可靠性、效率以及成本競爭力至關重要。固定資產於估計可使用年期內使用直線法計算設備折舊，以撇銷其成本或估值減估計剩餘價值(如有)，並一般於損益確認。請參閱本文件附錄一會計師報告附註2(f)。

我們會對生產設施進行檢查和維護工作。我們的各主要設備或機械將根據預定時間表進行定期維護及保養。我們已根據特定設備或機械的特徵及要求制定並定期更新生產設施的內部程序，以確保其正常運作。於往績記錄期間，我們未曾發生因機械、設備或其他設施故障而導致任何重大的生產中斷。

業 務

生產流程

我們的生產流程旨在確保維持高標準的產品質量並按時交付，以滿足市場需求。我們利用智能及數字方法提升生產效率。以下載列我們生產流程的主要步驟：



- **產前質量控制。**於生產前，我們根據內部標準及相關規章制度，對供應商提供的原材料及零部件進行質量檢測。
- **組件加工與裝配。**我們對每個組件進行精細調整，包括電動控制單元、電機、制動器及車輪。在最終裝配過程中，電機、車輪、塑料部件及其他組件裝配至車架上，形成完整的電單車。
- **後期生產質量控制。**我們對每一輛完整的電單車進行質量檢查和試駕。
- **包裝。**經檢驗及試駕後，電單車一般會使用保護膜或紙箱進行包裝。電池及若干其他組件單獨存放。

業 務

我們的生產線示例如下：



銷售與營銷

我們致力於透過建立獨特的品牌形象，在競爭激烈的市場中脫穎而出。我們在用戶和企業中享有強大的品牌知名度，口碑推薦帶來可觀流量。我們透過提供卓越的騎行體驗來吸引並留住用戶，而非過度依賴獎勵或促銷活動。我們的營銷策略核心在於打造一個與優質服務深度綁定的可信微出行品牌，以此獲得消費者青睞。

我們採用結合線上及線下渠道的綜合營銷策略。對於線上推廣，我們通過松果出行應用程序推出優惠卡，吸引用戶。我們亦投資於社交媒體平台以及其他應用程序和網站上的線上廣告，提高品牌知名度。對於線下推廣，我們與當地政府以及交通、電影和消費品領域的合作夥伴聯手，共同舉辦跨行業推廣活動，提高我們品牌的線下曝光率。我們於2025年8月獲指定為一家「合肥市全民健身運動會官方合作商」，並與雲南省地方政府協調製作文化及旅遊宣傳片。此外，我們有時會在商業區及交通樞紐舉辦現場推廣活動。我們高度重視用戶吸引及互動工作的質量、可持續性及效率，並因此能夠持續降低用戶獲取成本。

業 務

我們的客戶

我們的客戶主要包括共享電單車用戶、廣告客戶及運營合作夥伴。我們的用戶可透過松果出行應用程序使用我們的服務。我們擁有廣泛的客戶基礎，且認為並無客戶集中度風險。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月期間，我們於各期間的前五大客戶分別佔總收入的1.6%、2.2%及5.5%；而於各期間的最大客戶則分別佔總收入的0.7%、1.2%及3.0%。我們的客戶通常以銀行轉賬方式與我們進行結算。

下表載列於往績記錄期間，按各年度／期間應佔收入計算，我們的五大客戶詳情：

截至2023年12月31日止年度

排名	客戶	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 %	提供的產品／ 服務類型	業務關係 開始年份	信貸期
1.....	客戶A ⁽¹⁾	6,806	0.7	廣告服務	2021年	30天
2.....	客戶B ⁽²⁾	4,988	0.5	電單車及備件銷售及 平台服務	2019年	30天
3.....	客戶C ^{(3)*}	2,483	0.3	電單車及備件銷售及 平台服務	2019年	30天
4.....	客戶D ⁽⁴⁾	907	0.1	電單車及備件銷售及 平台服務	2021年	30天
5.....	客戶E ^{(5)*}	438	0.0	廣告服務	2022年	30天
	總計	15,622	1.6			

業 務

截至2024年12月31日止年度

排名	客戶	收入 <small>(人民幣千元)</small>	佔總收入 百分比 %	提供的產品/ 服務類型	業務關係 開始年份	信貸期
1.....	客戶A	11,263	1.2	廣告服務	2021年	30天
2.....	客戶F ⁽⁶⁾	2,942	0.3	電單車及備件銷售及 平台服務	2024年	30天
3.....	客戶G ⁽⁷⁾	2,830	0.3	提供電單車開發及設計 解決方案	2024年	45天
4.....	客戶B	2,225	0.2	電單車及備件銷售及 平台服務	2019年	30天
5.....	客戶C*	2,114	0.2	電單車及備件銷售及 平台服務	2019年	30天
	總計	21,374	2.2			

業 務

截至2025年9月30日止九個月

排名	客戶	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 %	提供的產品/ 服務類型	業務關係 開始年份	信貸期
1.....	客戶A	22,242	3.0	廣告服務	2021年	30天
2.....	客戶B*	12,831	1.7	電單車及備件銷售及 平台服務	2019年	30天
3.....	客戶H ⁽⁸⁾	2,753	0.4	電單車及備件銷售及 平台服務	2020年	30天
4.....	客戶C	1,643	0.2	電單車及備件銷售及 平台服務	2019年	30天
5.....	客戶I ⁽⁹⁾	1,563	0.2	電單車及備件銷售及 平台服務	2025年	30天
	總計	41,032	5.5			

附註：

* 本集團來自該等客戶的收入包含來自該等客戶所控制之附屬公司的收入。

- (1) 客戶A為一間於聯交所上市的中國公司，註冊資本為2百萬美元。客戶A主要從事軟件及信息技術服務，乃一間上市公司的聯屬公司。
- (2) 客戶B為中國公司，註冊資本人民幣1百萬元。客戶B主要從事電單車銷售、租賃及運維服務。
- (3) 客戶C為中國公司，註冊資本人民幣1百萬元。客戶C主要從事互聯網技術開發及電單車銷售。
- (4) 客戶D為中國公司，註冊資本人民幣0.5百萬元。客戶D主要從事軟件及信息技術服務與電單車維修。

業 務

- (5) 客戶E為中國公司，註冊資本人民幣200百萬元。客戶E主要從事互聯網及相關服務。
- (6) 客戶F為中國公司，註冊資本人民幣1百萬元。客戶F主要從事軟件及信息技術服務。
- (7) 客戶G為中國公司，註冊資本人民幣6百萬元。客戶G主要從事電單車製造及銷售。
- (8) 客戶H為中國公司，註冊資本人民幣1百萬元。客戶H主要從事物流、倉儲及運輸代理服務。
- (9) 客戶I為中國公司，註冊資本人民幣1百萬元。客戶I主要從事軟件及信息技術服務。

據我們所深知，我們的董事、彼等之聯繫人或本公司的任何股東（據我們董事所知擁有本公司已發行股本5%以上者）概無於往績記錄期間於我們的任何五大客戶中擁有任何權益。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的客戶並無重大違反合約條款，且我們與客戶之間亦無任何重大爭議。

與客戶簽訂的一般協議條款

於往績記錄期間，我們為客戶訂立的標準銷售協議的主要條款載列如下：

- **期限**。一至四年，經雙方同意可續期。
- **服務**。我們主要向客戶提供廣告服務、平台服務及銷售電單車及備件。
- **定價**。對於廣告服務，定價由客戶特定的指標和既定的統計規則決定，包括總點擊量和點擊率等因素。就平台服務而言，費用按客戶使用我們的平台所產生收入的百分比計算。就電單車及備件銷售而言，定價乃基於市價釐定。
- **終止**。協議將在到期、雙方同意、違約時以及相關協議規定的其他方式終止。

我們的分銷商

於往績記錄期間，我們僅有一家分銷商向我們採購探所電單車。於往績記錄期間的各年度／期間，來自該分銷商的收入均少於0.1%。在中國聘請獨立第三方分銷商銷售電單車符合行業規範。我們認為該分銷商可在起步階段協助我們有效執行營銷戰略，並快速拓展電單車銷售業務。

業 務

據董事所深知，該分銷商為獨立第三方，且我們並未知悉該分銷商與我們的僱員或前僱員存在任何關係。我們與該分銷商保持買賣方關係，相關收入於分銷商取得探所電單車擁有權及控制權時確認。此外，我們承擔了該分銷商首家線下門店的設計及裝修成本。該分銷商根據市場需求向我們下單，並隨後向其客戶出售我們的產品。我們的董事確認，向該分銷商的銷售均經公平磋商且符合正常的商業條款（屬公平合理）進行，且我們對待分銷商的方式與其他客戶無異。我們並無書面退貨政策，任何退貨安排應由雙方依據現行行業慣例經協商後釐定。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並未收到該分銷商任何的退貨或換貨要求。

我們已與該經銷商就探所電單車銷售簽訂分銷協議。該協議的關鍵條款主要包括：

- *持續時長*：四年；
- *地理區域*：該分銷商不允許於指定分銷區域外銷售我們的產品；
- *專屬銷售權*：該分銷商禁止於探所品牌零售店銷售任何其他產品；
- *返利*：為激勵分銷商，我們將於特定情況下向分銷商提供返利，包括當該分銷商在某期間內的總採購金額超過特定金額或滿足其他特定條件時；
- *建議零售價*：我們為該分銷商向終端客戶銷售產品設定零售價指導。
- *零售網點管理*：該分銷商應根據我們的指導運營零售網點。
- *押金*：該分銷商須支付運營押金及履約保證金。若無糾紛，該分銷協議終止後，我們將退還押金。

為持續拓展探所電單車銷售業務，我們進一步拓展分銷渠道，如寄售安排。

業 務

用戶服務

我們透過提供優質用戶服務，力求提升用戶滿意度。我們的內部用戶服務人員，通過電話熱線以及松果出行應用程序內與我們的松果人工智能運營管理系統連接的文字諮詢系統，為用戶提供服務。我們對用戶服務團隊所提供的用戶服務進行質量控制，以確保我們的用戶獲得及時支持和跟進，從而提升品牌形象。我們為用戶服務團隊提供定期培訓課程。我們的內部用戶服務人員與人工智能驅動的用戶服務系統，提供7x24小時用戶服務，協助用戶處理任何退款及諮詢等問題。

第三方付款安排

背景

過往我們僅與客戶B透過其指定的第三方賬戶進行交易結算（「第三方付款安排」）。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，指定第三方支付予我們的款項總額分別為人民幣0.9百萬元、零及人民幣10.0百萬元，佔我們各期間總收入的0.1%、零及1.3%。於2025年12月，我們已終止第三方付款安排，並已更新採購協議範本，禁止第三方付款安排。我們認為，終止第三方付款安排過往並未且預期未來亦不會對我們的業務、經營業績及財務狀況構成任何重大不利影響。

於往績記錄期間，客戶B所指定的第三方包括客戶B於同一集團內受共同控制的關聯方，或與客戶B存在個人安排的其他人士。採用第三方付款安排，主要是出於客戶B對適用於合規要求的認知相對有限。

經灼識諮詢確認，基於便利性考量，客戶B使用關聯方賬戶進行企業交易結算並非罕見。據我們的中國法律顧問所告知，第三方付款安排並未違反中國適用法律法規的強制性要求。我們的董事已確認，於往績記錄期間，客戶B所指定的第三方均非我們的關連人士，且該等指定第三方均獨立於我們的董事、高級管理人員及股東。

內部控制措施

涉及第三方結算安排的交易可能會對我們財務資料的完整性及日常業務運營構成不利影響。此外，結算過程中若出現挪用資金、欺詐或其他違法活動等不當行為，可能對我們的聲譽及品牌形象造成重大損害。有關更多資料，請參閱「風險因素－有關

業 務

我們的業務及行業的風險－我們面臨與第三方付款安排相關的各種風險」。為減輕與第三方結算安排相關的風險，我們已實施強化的內部控制措施，以保障財務及會計資料的完整性，主動防範欺詐及洗錢等行為的發生，具體措施如下：

- 我們的銷售部門於建立業務關係時，須收集客戶的實名資料，並執行盡職調查，以取得關於客戶的可靠資料，並了解其業務活動。
- 針對與付款相關的操作，我們要求僱員留存準確且完整的客戶資料。此外，我們亦鼓勵金融機構之間的直接付款。
- 倘若客戶身份資料或交易記錄須接受反洗錢調查，我們將保留該等記錄直至調查完結。
- 我們定期對財務記錄開展內部審計及複核，該等評估有助識別異常情況、不合規事項或潛在欺詐行為。對於發現的任何差異，我們則即時展開調查並予以解決。

根據對上述措施落實情況的後續審查，我們的董事認為，這些措施能有效且充分地防範未經授權的第三方付款安排及其相關風險。在實務中因業務需要而必須進行小額第三方支付之例外情況下，客戶與第三方付款方必須簽署客戶付款確認書，內容包括：(i)說明第三方支付情況及相關方之關係；(ii)聲明第三方支付方不會就該等付款向我們追償或主張任何權利，且客戶與第三方支付方同意承擔因該等安排致使我們產生的任何損失；及(iii)確認所有該等付款已結清且無任何爭議。我們將主動監測第三方支付交易，一旦發現異常交易模式或第三方支付金額出現突增情況，將立即向管理層匯報，以防第三方支付佔總收入比例出現不合理的上升。展望未來，就上述針對第三方支付安排之強化的內部控制措施，我們的董事將持續監督其有效性。

我們的供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要由材料供應商、技術服務提供商、運營服務提供商及維護服務提供商組成。截至最後實際可行日期，我們的所有與業務運營相關的供應商均位於中國。我們與供應商緊密合作，以確保物料及服務的及時供應及交付。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，我們各期間的前五大供應商分別佔我們採購總額的32.9%、35.1%及41.9%，而同期最大供應商則分別佔我們採購總額的15.4%、12.7%及13.3%。我們通常採用銀行轉賬作為結算方式。

業 務

供應商遴選與管理

我們從戰略角度遴選獨立供應商，並向其採購各類零部件，包括電池、電單車車架、電機、輪胎、車鎖及充電器等。為避免供應過度集中，同時有效管控成本與產品質量，我們通常就各項核心零部件與多家供應商建立合作關係。供應商篩選標準包括產能、技術成熟度、質量保證體系、保修政策、專業認證資質、人員配備充足情況、財務狀況及環境合規要求等多個維度。我們通常每年與供應商續簽供應框架協議，確保我們在必要時靈活調整供應鏈佈局(如需要)。我們與各供應商一直保持穩定的合作關係。

為管理電單車零部件價格波動，我們維持多元化的供應商體系。我們認為尋找合適的替代供應商並無重大困難。同時，我們密切監控市場趨勢，並據此調整採購策略以減輕價格波動的影響。我們積極與原材料供應商展開對話，倡導價格穩定或盡可能壓低漲幅。於往績記錄期間，我們的原材料及零部件價格未出現重大波動。我們未遭遇任何電單車零部件供應短缺或延遲、供應協議提前終止，或無法確保充足供應量等對我們的業務或經營業績產生重大不利影響的情況。

下表載列於往績記錄期間，按各年度／期間應佔採購金額計算，我們的五大供應商詳情：

截至2023年12月31日止年度

排名	供應商	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額 的百分比 %	採購的 主要產品／服務	業務關係 開始年份	信貸期
1.....	供應商A ^{(1)*}	71,939	15.4	運維服務	2023年	30天
2.....	供應商B ^{(2)*}	36,639	7.8	運維服務	2023年	30天
3.....	供應商C ⁽³⁾	18,708	4.0	雲服務	2018年	90天
4.....	供應商D ^{(4)*}	13,611	2.9	營運服務	2022年	30天
5.....	供應商E ⁽⁵⁾	12,894	2.8	材料	2019年	60天
	總計	153,791	32.9			

業 務

截至2024年12月31日止年度

排名	供應商	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額 的百分比 %	採購的 主要產品／服務	業務關係 開始年份	信貸期
1.....	供應商A*	84,204	12.7	運維服務	2023年	30天
2.....	供應商B*	43,396	6.5	運維服務	2023年	30天
3.....	供應商F ^{(6)*}	41,081	6.2	材料	2017年	15%的預付款、85% 於收到材料及發票 後60天內支付
4.....	供應商E	38,352	5.8	材料	2019年	60天
5.....	供應商G ⁽⁷⁾	26,208	3.9	材料	2017年	90天
	總計	233,241	35.1			

截至2025年9月30日止九個月

排名	供應商	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額 的百分比 %	採購的 主要產品／服務	業務關係 開始年份	信貸期
1.....	供應商F*	93,589	13.3	材料	2017年	15%的預付款、85% 於收到材料及發票 後60天內支付
2.....	供應商H ⁽⁸⁾	82,287	11.7	電單車	2024年	45%的預付款、50% 於發貨前支付及 5%於發貨後30天 內支付
3.....	供應商A*	50,512	7.2	運維服務	2023年	30天
4.....	供應商I ^{(9)*}	39,754	5.6	運維服務	2025年	30天
5.....	供應商J ⁽¹⁰⁾	28,973	4.1	材料	2017年	45天
	總計	295,115	41.9			

業 務

附註：

- * 本集團向該等供應商的採購額包含向該等供應商所控制之附屬公司的採購額。
- (1) 供應商A為中國公司，註冊資本人民幣30百萬元。供應商A主要提供技術推廣及應用服務。
 - (2) 供應商B為中國公司，註冊資本人民幣4.8百萬元。供應商B主要提供軟件及信息技術服務。
 - (3) 供應商C為中國公司，註冊資本人民幣453.09百萬元。供應商C主要提供互聯網及相關服務。
 - (4) 供應商D為中國公司，註冊資本人民幣1百萬元。供應商D主要從事技術開發、電單車銷售及廣告代理服務。
 - (5) 供應商E為中國公司，註冊資本人民幣5百萬元。供應商E主要從事備件製造及銷售。
 - (6) 供應商F為中國公司，註冊資本人民幣321.58百萬元。供應商F主要從事電動機械及電池製造。
 - (7) 供應商G為中國公司，註冊資本人民幣24.29百萬元。供應商G主要從事元件研發及輪胎製造。
 - (8) 供應商H為中國公司，註冊資本人民幣6百萬元。供應商H主要從事電單車製造及銷售。
 - (9) 供應商I為中國公司，註冊資本人民幣20百萬元。供應商I主要從事交通運輸包裝及軟件開發。
 - (10) 供應商J為中國公司，註冊資本人民幣14.34百萬元。供應商J主要從事零部件銷售及製造及電單車銷售。

我們的董事、彼等之聯繫人或本公司任何股東（據我們董事所知，擁有本公司已發行股本5%以上者）概無於往績記錄期間各年度／期間於我們的五大供應商中擁有任何權益。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在及時獲取經營業務所需供應品方面並無遇到任何重大困難。

供應商協議的一般條款

我們通常與供應商簽訂主服務協議，其中涵蓋多項條款，包括合約各方、合約期限、服務／產品範圍、費用、付款方式以及各方之權利與義務等。

以下為與材料供應商訂立的典型協議的主要條款概要：

- 期限。通常為一年（可經雙方協議續期）。

業 務

- *產品規格*。我們在向供應商發出的每份採購訂單中，均會詳列產品名稱、品牌、規格、價格、數量、交付時間表及其他細項。
- *付款與交付*。我們負責按時向供應商付款，而供應商則負責將產品交付至我們在各採購訂單中指定的交貨地點。
- *質量控制*。我們在收到產品後會進行檢查，以確定其是否符合我們在質量和數量方面的要求，並將任何不符之處以書面形式通知供應商。對於大批採購的產品，我們不會即時拆封並逐一檢查每項物品。若產品在拆封並開始使用後七天內發現質量或數量問題，本公司保留拒收並退回任何產品或要求補足數量之權利。
- *定價*。供應商應根據市場情況調低單價，並須受我們的價格監督。我們有權要求供應商給予我們的價格，與其向其他客戶就同等採購數量及期限給予的較低價格保持一致。
- *產品召回及退貨*。倘產品規格不符，我們有權退貨或換貨，並可向供應商收取違約金。
- *違約*。(i)如供應商未能及時交付產品，供應商須向我們支付違約金，且我們有權取消訂單，並要求供應商賠償因交付延遲造成的損失；(ii)如所提供的產品未能達到質量要求，供應商須換貨並承擔我們所遭受的損失，且我們有權退貨，並要求供應商支付違約金；及(iii)如供應商提供的產品不符合合約所規定的產品，供應商須承擔所造成的所有損失及費用，並向我們支付違約金。
- *質量保證金*。該供應商應向我們支付質量保證金以確保售後服務。

以下為與運維服務供應商訂立的典型協議的主要條款概要：

- *期限*。通常為一年（可經雙方協議續期）。
- *服務*。供應商向我們提供運維服務，包括協議中規定的電單車挪動及調配。

業 務

- *費用*。服務費應根據協議或服務訂單中規定的運維人員數量確定。
- *付款*。我們須根據訂約方協定的付款時間表向供應商付款。
- *保密性*。供應商同意對與履行協議相關的任何信息保密，包括但不限於任何硬件、密碼、牌照、專有技術及其他與我們相關的信息。
- *賠償*：如果供應商違反協議，供應商有責任支付違約金，並且我們有權獲得因被視為違反協議的行為而產生的損失。
- *終止*。如果任何一方從根本上或嚴重違反協議項下的主要義務，並且在通知後的合理期限內未能補救違約行為，則非違約方可以書面通知終止合約。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的供應商並未嚴重違反合約條款，且我們並未與供應商發生任何重大糾紛，而可能單獨或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

合約製造商

2025年2月，我們與一家合約製造商合作進行探所電單車的模具開發及樣品生產。截至最後實際可行日期，我們與合約製造商的合作仍處於早期階段，我們並未實現量產。我們與製造商訂立的模具開發及生產協議的主要條款載列如下：

- *期限*。該協議期限不確定，將經雙方同意終止。
- *有關各方的主要權利及義務*。我們向製造商提供模具樣品並指定設計，製造商有義務生產符合我們要求的模具並提供相關服務。
- *付款及交付*。我們負責及時向製造商付款，製造商負責將產品交付到我們指定的地點。
- *質量控制*。製造商對產品的質量負責。我們有權檢查產品，並確認是否有任何偏離我們的規格。製造商有五天的時間做出回應。

業 務

- 分包。未經我們同意，不允許分包。
- 知識產權。我們擁有與模具及產品相關的所有知識產權。

客戶及供應商的重疊情況

客戶G及供應商H指同一實體。客戶G／供應商H主要在中國從事電單車製造及銷售業務。一方面，我們偶爾向該公司提供電單車設計及開發解決方案。另一方面，當我們購買若干特定類型的電單車以滿足投放要求時，該公司向我們提供電單車。於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，該公司產生的收入分別佔我們總收入的零、0.3%及零，我們產生的採購額分別佔我們採購總額的零、零及11.7%。

於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，據我們的董事所深知及確信，客戶B、C、F和H於各相應年度亦為本公司的供應商。於同年／期，我們向該等客戶作出的採購額分別佔我們採購總額的2.7%、1.9%及1.2%。於往績記錄期間，我們向該等客戶的採購的性質主要包括運維服務。請參閱「我們的客戶」。

於2023年、2024年及截至2025年9月30日止九個月，據我們的董事所深知及確信，供應商D於各相應年度亦為本公司的客戶。於同年／期，我們向供應商D作出的銷售額分別佔我們總收入的0.0%、0.0%及0.0%。於往績記錄期間，我們向供應商D的銷售的性質主要包括電單車及備件。請參閱「我們的供應商」。

除客戶G／供應商H外，該等重疊情況常見於共享電單車服務行業。從行業視角來看，並根據灼識諮詢的資料，共享電單車服務提供商與運營夥伴合作以擴大網絡覆蓋範圍為標準做法，在合作期間，與運營及維護服務、平台服務以及電單車及零部件有關的交易經常並行發生。

我們向上述客戶及供應商的買賣條款磋商乃按個別項目基準進行，且銷售與採購彼此並非相互制約。對於每一位存在重疊關係的客戶及供應商，我們向該等客戶銷售產品與向該等供應商採購產品的主要條款，均與我們適用於其他客戶及供應商的條款保持一致。

業 務

質量控制

我們高度重視質量控制，並已實施嚴格的監督及質量控制體系來管理營運。我們的質量控制體系涵蓋電單車生產過程的各個階段，貫穿從採購、生產到投放的每個環節。

在採購階段，我們要求供應商提供產品質量認證。我們根據供應商供貨的缺陷率審查其表現，並據此調整向其採購的數量。我們與供應商訂立質量控制協議，若供貨質量不達標或最低缺陷率超出上限，我們有權要求供應商採取補救措施，例如提供損害賠償以及進行整改等。我們的電池、電子控制單元、輪胎及電單車車架等主要零部件的供應商，均提供為期一至四年的製造商保修服務。

在生產階段，我們遵循國家強制標準及內部更為嚴謹的標準。我們在市場上投放的電單車，已按照相關法律法規要求，取得中國強制性產品認證(CCC)證書。此外，我們定期進行設備檢查及維護，以確保生產線及生產流程運作正常。我們對半成品進行例行檢查，並在關鍵生產流程中設立質量檢查點，以確保產品質量的一致性。我們亦投入大量資源以精簡生產流程，此舉將通過更高水平的自動化以提升我們的質量控制能力。

電單車完成投放後，我們會監測其性能、維護及維修記錄，並將每輛電單車的數據反饋至數據庫，據此識別品質短板的成因（無論根源在採購環節或組裝環節），從而優化我們的質量控制體系。

自我們營運以來，並無出現任何重大質量控制缺陷情況。

數據保護及隱私

我們致力於保護數據安全及個人資料，並就網絡安全、數據安全、數據恢復、個人資料保護、信息安全事件管理及應急響應計劃，制定了一套完備的內部政策。

為有效提供服務，我們可能會收集及使用個人資料。例如：(i)於賬戶註冊過程中，我們會收集用戶的手機號碼、短信驗證碼及網絡識別號碼；(ii)為確保用戶於騎行期間的人身安全，我們會收集用戶的姓名、身份證號碼及位置；(iii)進行支付交易時，我們會收集支付工具資料及支付狀態；及(iv)針對特定活動及促銷計劃，我們會收集用戶的圖片及照片、郵寄地址及銀行卡資料。此類資料的收集均以適用法律法規為依據，並已事先徵得用戶同意。

業 務

我們已採納標準的數據使用及隱私政策，用戶可通過松果出行應用程序查閱。具體而言，我們承諾依照適用法律管理及使用向用戶收集的數據，並盡一切合理努力防止未經授權而訪問、洩露、篡改或遺失個人資料。我們透過加密、數據掩蔽或其他去識別化技術，對敏感數據進行脫敏處理。此外，我們允許用戶在我們的平台上刪除其個人數據。

我們專門成立了由數據安全委員會領導的數據及信息安全管理團隊，負責制定數據保護策略並監督數據安全相關事宜。此外，我們的數據安全辦公室提供有關數據安全與個人資料保護的培訓，並進行合規審查，以進一步完善我們在數據安全與個人資料保護方面的合規政策和措施。

我們會告知用戶其個人資料及數據的收集和使用情況，並依照適用法律規定取得同意。我們所收集的個人資料和用戶數據儲存於投放在中國境內的雲端數據中心。我們已建立存取控制機制和授權系統，以規範僱員處理用戶資料和專有數據的方式，確保在滿足業務需求的同時，保障用戶隱私及數據安全。我們將透過內部檢查、監督與審查，持續強化我們的個人資料保護措施，最大限度地保障用戶的個人資料。為確保用戶隱私及數據安全得到適當及充分保障，我們已實施內部數據安全及保護協議，明確了數據管理職責以及數據保護和保密程序。我們亦根據監管要求及不斷完善的行業標準，持續更新我們的數據保護政策及內部控制措施。

我們的信息技術系統配置了多層保護，以保障我們的數據庫和服務器安全。為保護營運和數據分析各個環節的安全性，所有服務數據和用戶資料均儲存於由信譽良好的第三方雲服務供應商營運並受防火牆保護的公共雲端上。我們每日在多個不同且安全的數據備份系統中備份用戶數據，盡量降低用戶數據丟失或洩漏風險。同時，我們亦會頻繁審查備份系統，確保其正常運行並得到妥善維護。我們認為，我們已經建立一套穩定、可靠、安全及可擴展的技術基礎設施，能夠與我們日益增長的業務相匹配。

我們的董事和中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i) 我們在所有重要方面均符合現行有效及適用的中國網絡安全及數據安全法律，及(ii) 有關網絡安全、數據安全及隱私保護的中國法律法規將不會對我們的業務營運產生重大不利影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無面臨監管機構就個人

業 務

資料洩漏、濫用或任何其他相關事宜而施加的行政處罰，且我們亦未收到任何第三方就侵犯其根據任何適用法律法規所享有的數據保障權利而向我們提起的訴訟。

知識產權

我們的商標、著作權、域名及其他知識產權對我們的成功至關重要。我們仰賴著作權、專利及商標法、以及與僱員簽訂的商業秘密保護和保密協議來保護我們的知識產權。此外，根據我們與僱員簽訂的僱傭協議，彼等確認於受僱期內創造的知識產權歸屬我們所有。我們亦定期監控任何侵犯或盜用我們知識產權的行為。截至2025年9月30日，我們已在中國註冊專利共381項（包括發明專利、外觀設計專利及實用新型專利）。我們亦擁有58個註冊商標、54個與我們業務營運各方面相關的自主開發著作權，以及10個在中國註冊的域名。

有關我們知識產權的詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－2. 知識產權」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無因侵犯商標、著作權或其他知識產權而遭遇重大申索或糾紛。

競爭

共享電單車行業發展迅速且競爭激烈。2024年，中國共享電單車總交易額達人民幣166億元。2024年，前五大企業總交易額達人民幣128億元，佔市場份額約77.0%，顯示出市場高度集中。根據灼識諮詢報告，進入共享電單車服務市場的門檻包括：(i) 營運管理能力，例如優化電單車投放、迅速的維修響應及高效調度；(ii) 全生命週期資產管理能力，涵蓋車輛採購、系統開發及市場擴張；(iii) 研發能力，包括核心零部件的改進、產品結構設計的升級，以及智能管理系統的開發；及(iv) 政企穩定合作模式，這些可能導致在符合車隊規模限制、區域投放計劃及安全標準等要求方面面臨挑戰。

我們相信，我們在共享電單車行業中處於戰略優勢地位，並在用戶體驗、營運效率、對營運地區交通市場的理解以及技術能力方面與其他從業者競爭。然而，我們現有或未來的某些競爭者可能擁有更長的營運歷史、更大的客戶群體、更高的知名度及更廣泛的擴張版圖，以及更佳的財政、技術及其他資源。請參閱「風險因素－有關我

業 務

們的業務及行業的風險 — 我們在中國共享電單車行業面對激烈競爭，並可能因競爭對手而失去市場份額，這可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」。有關我們行業競爭格局的更多信息，請參閱「行業概覽」。

季節性

我們的財務表現受季節性因素影響，而此等因素主要與降雨量、降雪量及戶外溫度相關。舉例而言，以每輛電單車每日行駛次數計，我們電單車使用率在冬季及早春時節通常較低，在中國北方地區尤為顯著。反之，自晚春至初秋期間，電單車使用率則維持在較高水準。根據灼識諮詢報告，此類季節性波動在中國共享電單車服務行業屬於普遍現象。

受此等季節性波動影響，我們單一會計年度內不同季度之間的營運業績比較，未必具備參考意義。因此，此類比較不應被視為預測我們未來業績的指標。我們預計季節性因素對業務的影響將持續存在，而我們將繼續運用自身策略對此加以有效管理。有關季節性因素帶來的風險，請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 我們的業務受季節性波動影響，可能導致我們的經營業績各季度之間波動」。

僱員

截至2025年9月30日，我們共有691名全職僱員，且彼等全部駐於中國。下表詳列截至2025年9月30日我們按職能劃分的僱員人數：

職能	僱員人數	佔總數比例(%)
營運及支持.....	391	56.6
研發.....	129	18.7
行政及管理 ⁽¹⁾	118	17.1
供應鏈.....	46	6.7
品牌推廣及營銷.....	7	1.0
總計.....	691	100.0

附註：

(1) 行政及管理包括人力資源部、財務部、法律部及其他行政部門。

業 務

我們深信僱員是推動公司成功的重要資產，而吸引、留住與激勵僱員的能力更是我們取得成功的關鍵。我們依據僱員的職位與職責，為僱員提供具有競爭力的薪資及與績效掛鈎的現金獎勵。我們認為公司的聲譽、工作環境、培訓體系、薪酬福利以及僱員股份激勵計劃，皆構成吸引優秀人才的優勢。我們主要透過招聘平台、內部推薦及第三方人力資源供應商等渠道招募僱員。我們相信我們為僱員提供的薪酬待遇具有市場競爭力，能夠吸引並留住合資格人才，維持核心管理團隊的穩定性。

根據中國法律法規，我們為僱員參與地方政府管理的各類僱員社會保障計劃，包括住房、養老、醫療保險、生育保險、工傷保險及失業保險。獎金一般屬酌情性質，部分取決於僱員表現，部分取決於我們的整體業務表現。我們計劃在未來向僱員授出期權，以鼓勵彼等為我們的發展和增長作出貢獻。

我們與僱員簽訂了標準的僱傭、保密及競業禁止協議。競業禁止限制期通常在僱傭關係終止後兩年屆滿。我們同意於限制期間，按僱員離職前薪酬的特定比例向其支付補償。

除了全職僱員，我們亦透過與第三方運維服務供應商簽訂承攬合同，聘請承攬人員，以滿足我們在旺季期間增加的人力需求。於往績記錄期間，我們並無在招聘僱員方面遇到任何重大困難，亦無遇到任何嚴重影響我們營運的勞動力短缺情況。

我們重視人才梯隊的建設，並為僱員提供廣泛的事業發展機會。我們已建立全面的僱員培訓與發展體系，旨在讓僱員掌握必要的技能、知識和經驗，以順應最新行業發展，履行各自的職責。我們的培訓與發展計劃，涵蓋依據各部門僱員需求量身定制的技能及知識課程。

我們認為，我們與僱員保持了良好的合作關係，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何重大勞資糾紛，而可能單獨或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

業 務

環境、社會及管治(「ESG」)

依託我們的科技和生態系統，我們致力於創造社會價值並為環境保護作出貢獻。我們深知ESG在履行企業使命方面的重要性，因此我們已將可持續發展原則融入日常營運及決策過程中。我們承諾於[編纂]後遵守ESG報告要求。

ESG管治

為落實ESG發展原則並為實施ESG管理提供組織保障，我們已建立三層ESG管治架構，明確各層級職責。該框架旨在建立更為健全的ESG管理機制，全面提升本集團的ESG表現。

董事會作為ESG事宜的最高決策機構與管治層級，領導並承擔本集團ESG管治責任。董事會監督及審查本集團ESG相關發展戰略、目標、計劃及其他可能對本集團產生重大影響的事項。同時，董事會評估並決定我們的ESG相關風險與機遇，確保我們擁有有效的ESG風險管理及內部控制體系。此外，董事會將密切關注並監察有關ESG披露及監管合規的最新規定。例如，我們充分了解香港聯交所制定的ESG標準，董事會將於[編纂]後評估ESG報告的質量及內容，以核實其是否符合相關要求。

我們已成立一個由總裁辦公室領導的ESG管理團隊，作為處理ESG事務的核心管理層級。經董事會授權，ESG管理團隊直接監督下設部門的ESG工作計劃，並提供針對性的高效ESG管理。ESG管理團隊的主要職責包括：(i)協調本集團ESG戰略、目標及計劃的實施；(ii)評估對本集團業務具有重大影響的ESG相關風險與機遇，並向董事會提供建議；(iii)監督本集團ESG政策是否及時與國家政策、法律及法規保持一致；(iv)統籌編製本集團年度ESG報告所需的資源；(v)審核ESG管理相關制度；及(vi)審核重大ESG相關事宜。

ESG工作小組成員包括來自相關部門的代表。作為ESG實施的執行機構，ESG工作小組負責推動執行ESG措施、監察進度，並定期匯總及呈報各部門所負責的ESG議題表現。

為進一步加強董事會對ESG及氣候相關事宜的了解，我們已委聘獨立ESG顧問，為董事會及管理層提供建議，確保我們理解並遵守監管機構的最新ESG要求，並履行ESG相關責任。我們自2025年8月起委聘ESG顧問，該顧問在ESG領域擁有豐富經驗，曾為多家上市公司提供ESG諮詢服務。

業 務

環境

我們深知，應對氣候變化及盡量減少對環境的影響，對實現可持續未來至關重要。我們須遵守環境保護法律法規，而任何社會趨勢或ESG相關政策的變化均可能對我們的營運造成重大不利影響。於往績記錄期間，本集團在所有重大方面均已遵守中國相關環境法律法規，包括但不限於《中華人民共和國環境保護法》、《建設項目環境保護管理條例》、《中華人民共和國環境影響評價法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國水污染防治法》及《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》。有關詳情，請參閱本文件「監管概覽」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無接獲任何有關違反任何可能對我們的生產及營運產生重大不利影響的適用環境法律法規的通知或警告，亦無產生任何罰款或處罰。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守相關環境法律法規。

溫室氣體(GHG)排放

下表載列我們於往績記錄期間的溫室氣體排放數據：

溫室氣體排放	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月
				2025年
範圍一：直接溫室氣體排放 ¹ ..	噸二氧化碳當量	-	-	-
範圍二：間接溫室氣體排放 ² ..	噸二氧化碳當量	12,664	12,822	9,237
範圍三：其他溫室氣體排放 ³ ..	噸二氧化碳當量	228	311	246
溫室氣體排放總量	噸二氧化碳當量	12,892	13,133	9,482
溫室氣體排放總強度 ⁴	噸二氧化碳當量／ 人民幣千元	0.01	0.01	0.01

業 務

附註：

- (1) 範圍一排放主要源於營運期間與能源相關的直接活動。於往績記錄期間，我們並無擁有任何車輛或運營任何固定燃燒源。
- (2) 範圍二排放主要源於我們營運及生產過程中的電力消耗。這些排放被歸類為間接排放，因其源自本集團所購入並耗用的電力在生產過程中產生的排放。
- (3) 範圍三排放主要源於價值鏈。於往績記錄期間，僱員因工外出的排放構成了我們呈報的範圍三排放的主要來源。
- (4) 排放強度乃按往績記錄期間該範疇的排放總量除以年內收入（作為分母）計算。

有害及無害廢棄物

我們在營運和生產過程中嚴格遵守廢棄物管理要求。我們建立了多項廢棄物管理政策，例如《危險廢棄物暫存庫管理制度》及《危險廢物污染防治責任制度》，旨在減少對環境的負面影響。我們已透過產品的全生命週期管理及具體實踐措施，履行相關責任。

有害廢棄物主要包括廢油漆桶、廢過濾棉、清槽廢液及廢活性炭等。所有該等有害廢棄物均由持牌第三方承包商處置。無害廢棄物主要包括紙張、塑料、金屬及複合材料（即金屬與塑料結合的材料）。

下表載列我們於往績記錄期間的有害及無害廢棄物數據：

有害廢棄物	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月 2025年
有害廢棄物總量	千克	1,162	588	1,092
有害廢棄物總強度	千克／人民幣千元	0.001	0.001	0.001

業 務

無害廢棄物	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月 2025年
無害廢棄物總量	千克	98,496	138,142	101,817
無害廢棄物總強度	千克／人民幣千元	0.10	0.14	0.14
回收的無害廢棄物 (來自上述總量)	千克	97,925	137,680	101,574

包裝材料

我們的包裝材料主要包括紙質包裝箱。下表載列我們於往績記錄期間的包裝材料消耗數據：

包裝材料	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月 2025年
包裝材料消耗總量	噸	15,548	125,629	68,709
包裝材料消耗總強度	噸／人民幣千元	0.02	0.13	0.09

能源消耗

我們堅持積極節約能源，支持綠色生產及低碳辦公倡議。於往績記錄期間，電力消耗主要來自我們的廠房及辦公室。下表載列我們於往績記錄期間的能源消耗數據：

電力消耗	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月 2025年
耗電總量	兆瓦時	23,601	23,894	17,213
耗電總強度	兆瓦時／ 人民幣千元	0.02	0.02	0.02

業 務

淡水消耗

市政供水網絡是本集團主要水源，我們於往績記錄期間在尋求合適水源方面並無遇到重大困難。

下表載列我們於往績記錄期間的用水數據：

用水量	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月
		2025年		
用水總量.....	立方米	14,052	17,973	13,042
用水總強度.....	立方米／	0.01	0.02	0.02
	人民幣千元			

節能措施

我們堅持減輕或盡量減少營運對環境造成的不利影響。隨著業務擴展，預計我們的資源消耗將會有所增加。然而，我們將持續提升能源消耗效率，努力邁向可持續發展。為實現可持續發展目標，我們已實施以下環保措施：

- 在產品設計方面，我們所設計的產品具備較低能耗及較高營運效率，於整個產品生命週期中盡量減少資源使用，同時提升用戶體驗；
- 透過優化充電技術以提升充電效率，減少充電過程中的電力浪費，並提高整體能源利用率；
- 依託人工智能技術優化電單車投放網絡，根據實時需求實現電單車的合理動態調配。此舉全面提升了資源利用率，減少了因低效投放而產生的不必要能源消耗；
- 通過鼓勵僱員減少紙張浪費、節約用水用電等方式，提升全員環保意識，例如在醒目位置張貼節水或節電標誌以引起關注，並培養僱員對環境保護的責任感；
- 鼓勵僱員避免打印實體文件，並在可能情況下要求雙面列印；

業 務

- 制定空調使用指南，盡量減少不必要的能源消耗，禁止在室溫低於26°C時於辦公大樓內使用空調；
- 於輪班結束後執行人工檢查，關閉非必要照明設備；推行資源回收計劃，積極探索以環保方式處理及減少辦公廢棄物的替代方案。

目標

我們密切監測關鍵指標以減少業務營運中的環境風險，同時實施各項措施來減低資源消耗及廢棄物的產生。我們已制定明確的環境目標，以2024年為基準年，於2030年前將溫室氣體排放強度、能源消耗強度、用水強度及廢棄物強度降低5%。

環境合規

我們嚴格遵守環境管理制度的要求，並已取得中國環境標誌(II型)產品認證，確保我們的產品符合國家標準的要求。

氣候風險與機遇

我們深知應對氣候相關風險及把握機遇對確保可持續營運的重要性。我們與氣候相關的風險分為物理風險和轉型風險兩大類。物理風險源於氣候變化的影響，包括急性風險(例如颱風或洪水等極端天氣事件的嚴重性加劇，這可能破壞我們的營運場所、業務運作或供應鏈)，以及慢性風險(源於長期氣候模式變化，例如年平均降雨量或溫度的變化，這可能影響營運穩定性和資源可用性)。轉型風險源於向低碳經濟轉型，包括政策和法規變化(例如潛在的碳稅或更嚴格的合規性披露要求)、技術進步和市場向新能源轉變(這些變化影響營運和供應鏈策略)，以及不斷演變的社會期望(這可能影響業務實踐和利益相關者的認知)。

我們亦認識到，積極應對氣候變化將為我們的業務營運和財務表現帶來機遇——尤其是在推動產品和服務創新以及拓展市場方面。為把握這些機會，我們堅持開發專為微出行服務量身定制的低碳產品方案。這項策略不僅提升了我們的市場競爭力，更使得我們能夠把握消費者和生產者日益偏好低碳的發展趨勢。

此外，我們的商業模式本質上植根於綠色出行，天然契合消費者未來日益高漲的對綠色產品及服務的偏好，進而有望推動我們的收入增長，進一步鞏固我們的競爭優勢。

業 務

社會

我們積極倡導並支持對社會負責任的倡議，同時在集團內部宣傳企業社會責任的理念。

僱傭與僱員多元化

本集團嚴格遵守相關法律法規，包括《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》及《中華人民共和國勞動合同法實施條例》。我們已建立全面的政策與制度，例如《員工手冊》、《面試管理規範》、《試用期管理制度》、《員工調動管理制度》及《組織架構管理制度》，以確保我們的僱傭實踐合法合規。

我們堅持在工作場所推行多元、公平及包容原則，為所有僱員提供平等機會及公平待遇。截至2025年9月30日，我們共有512名男性僱員及179名女性僱員。依職能劃分，僱員人數明細如下：營運及支持部門391人，研發部門129人，行政及管理部門118人，供應鏈部門46人以及品牌推廣及營銷部門7人。

我們鼓勵僱員之間相互尊重，並培育包容性職場文化。本集團重視每一位僱員的獨特性，關注僱員的反饋意見，肯定其工作貢獻。

僱員福利與保障

我們秉持公平原則，提供可靈活調整的競爭性薪酬，並設有完善的福利制度，包括帶薪假期、社會保險及住房公積金等。此外，我們亦舉辦節日慶祝等文化活動，並為每個部門提供月度團建活動經費，以增強團隊凝聚力，營造積極向上的工作環境。

培訓與發展

本集團深知，培育及實現每位僱員的個人價值，是企業整體價值不可或缺的一部分。因此，我們為僱員提供全方位的培訓體系及發展途徑。

我們面向全體僱員開設松果大學培訓課程。松果大學以線上或線下方式提供新僱員入職培訓、通用素質類培訓、崗位專業技能培訓及管理進階培訓。松果大學不僅匯集了內部分享課程、垂直行業課程及部門派發的崗位學習地圖等優質學習資源，還不

業 務

定期為各層級人才梯隊開展學習與發展課程。此外，根據不同人才序列的需求，松果大學搭建了內部及外部專業交流和分享平台，協助僱員快速了解本集團的業務及組織架構，提升專業能力。

健康與安全

我們將職業健康與安全視為我們的重要責任之一。我們已建立並實施《職業健康安全管理程序》、《職業健康安全手冊》、《應急預案管理制度》、《生產安全事故綜合應急預案》及《事故報告與調查管理程序》，明確了職業健康與安全的控制措施及管理職責。我們透過為僱員提供職業健康及安全培訓課程，提高彼等對職業安全的意識。為維護僱員的職業健康，我們亦提供定期體檢。

我們每季度舉行一次現場消防演習，旨在加強僱員的安全意識，並確保在火災發生時能夠有效應對。於往績記錄期間，共有兩宗僱員受傷事故，分別發生在2023年及2024年，導致的工時損失分別為7.5天及0天。值得注意的是，上述事故均非發生於生產過程中。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的董事認為，我們在所有重大方面均已遵守適用國家及地方健康與安全法律法規。

供應商管理

我們高度重視供應鏈管理，制定了包括《供應商管理制度》、《採購招標管理制度》，以及《供應商資質審核及風險監控管理制度》等政策。在供應商資質審查過程中，採購管理部門會根據資格審核表中列出的要求，仔細審查相關資質文件。環境及社會因素是考量之一，包括但不限於：質量管理體系認證、環境管理體系認證、職業健康與安全管理體系認證，以及確認過往三年內並無重大違法行為之聲明或承諾。

反腐敗

我們嚴格遵守與反腐敗相關的法律法規，秉持高標準誠信，對貪污及欺詐行為零容忍。

業 務

我們已制定了要求所有僱員遵守的《誠信管理規範》。此外，我們已制定《供應商管理制度》，要求供應商於入選資格審核階段，必須簽署《保密協議》及《反商業賄賂協議》。再者，我們為新僱員提供反腐敗培訓，並已建立舉報人保護、獎勵及懲罰制度，設有專門的投訴及舉報渠道。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何與貪污、賄賂或欺詐相關的法律訴訟。

社區投資

我們致力履行企業社會責任。我們的目標是與客戶、業務夥伴及外部利益相關方共同建設可持續發展的社區。

於往績記錄期間，我們積極踐行社會責任，實施完善的慈善策略，通過物資捐贈、教育支援、賑災及扶貧等多樣化慈善活動向社區傳遞關愛。下表載列我們於往績記錄期間的社區投資數據：

捐贈類型	單位	截至12月31日止年度		截至9月30日
		2023年	2024年	止九個月 2025年
教育	人民幣千元	2,010	2,102	2,303
環境保護	人民幣千元	0	100	500
文化體育	人民幣千元	100	50	100
鄉村振興	人民幣千元	0	100	206
公益慈善及賑災捐贈	人民幣千元	0	560	20
總計	人民幣千元	2,110	2,912	3,129

物業

截至2025年9月30日，我們於中國租賃了343處物業，主要用作辦公室、倉庫以及工廠（總建築面積約為96,000平方米）。

我們部分租賃物業的業主，因難以取得產權人的配合，未能提供有效的產權證明或相關授權文件，以證實其有權向我們出租該等物業。因此，倘若任何該等租賃因第三方提出異議而被終止，我們可能無法繼續使用該等物業。

業 務

根據中國法律法規，物業租賃協議必須向中國住房和城鄉建設部的地方機構登記。截至最後實際可行日期，我們所有租賃協議均未向相關機構登記。根據我們的中國法律顧問所告知，未能辦理該等登記程序並不影響相關物業租賃協議的有效性，而每份未登記租賃協議可能被處以最高人民幣10,000元的罰款。請參閱「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們面臨與所租賃物業相關的若干風險」。

截至2025年9月30日，我們並無任何單一物業的賬面值達我們綜合總資產的15%或以上。根據香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條中有關公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段的規定，即要求提供關於我們於土地或建築物中所有權益之估值報告。

保險

我們投購若干保單，以減少營運過程中可能出現的風險及不可預見事件。我們已與領先的保險公司及供應商簽訂合約，為每次騎行提供個人意外保險，並承保騎行期間對第三方造成損害的第三方責任險。倘若涉及產品缺陷或故障，我們的平台保險亦提供保障。

按照一般市場慣例，我們並無投購業務中斷保險、要員壽險或涵蓋IT基礎設施或系統損毀的保單，蓋因中國內地相關法律法規並無規定必須購買此類保險。有關與該等保險保障相關之風險，請參閱「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們依賴保險保障來幫助管理若干業務風險，但該等保障未必能完全保障我們免受所有潛在損失」。我們認為，我們的保險保障足以達到其現有目的，且與中國其他共享電單車服務供應商的保險保障一致。

法律訴訟及合規

法律訴訟

我們可能不時捲入日常業務過程中產生的各類法律或行政訴訟程序。無論結果如何，該等訴訟或任何其他法律或行政訴訟程序均可能導致大量費用及資源（包括管理層的時間及精力）的分散。請參閱「風險因素－有關我們的業務及行業的風險－我們在經營過程中或會不時面臨訴訟、指稱、投訴、調查及行政處罰，進而對聲譽及經營造成不利影響」。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無針對我們或我們董事的未決或威脅進行的法律訴訟可能單獨或合計對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

合規

我們在快速發展的監管環境中營運，遵守當地監管要求對我們的成功至關重要。我們擁有一支專門的團隊，持續研究各地不斷演變的法規與政策，旨在確保我們的業務與最新的監管動態保持一致。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾且並未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰的重大不合規事件，而可能單獨或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

牌照、許可證及批准

我們目前持有的主要牌照包括增值電信業務經營試點批覆、信息安全等級保護備案證明、單用途商業預付卡申報註冊及中國強制性產品認證。下表載列各主要牌照之到期日期。

	持有人	主要牌照	到期日期
1..	阿帕科藍	增值電信業務經營試點批覆	2030年2月26日
2..	阿帕科藍	信息安全等級保護備案證明	無特定到期日期， 除非被撤銷
3..	阿帕科藍	單用途商業預付卡申報註冊	無特定到期日期， 除非被撤銷
4..	合肥松果	中國強制性產品認證 (2025011119825409)	2026年6月19日
5..	合肥松果	中國強制性產品認證 (2025011119826845)	2027年11月27日
6..	合肥松果	中國強制性產品認證 (2025011119826363)	2027年11月27日

業 務

風險管理及內部控制

我們的董事會負責確保我們維持穩健有效的內部控制及風險管理系統，以保障股東的投資及我們的資產。我們制定內部手冊，當中載列營運程序、內部控制程序及其他政策與指引。我們已採納並實施涵蓋業務營運各個環節的全面風險管理政策，包括生產安全、內部控制、人力資源、資產管理，以及融資與投資。我們的董事會負責建立、更新及監督我們的內部控制政策及系統，而管理團隊則負責監督各職能團隊內部控制程序及措施的日常執行情況。

為籌備[編纂]，我們已委聘獨立第三方顧問（「內部控制顧問」）審核我們內部控制的特定範圍（包括財務報告）。我們已採納內部控制顧問建議的整改措施，而內部控制顧問於跟進審閱後並無進一步建議。

財務報告風險管理

我們已制定一套與財務報告風險管理相關的會計政策和程序，例如財務及會計政策、稅務管理政策、僱員個人貸款及儲備金政策，以及預算管理程序。我們具備多項程序及信息技術系統來落實會計政策，我們的財務部門則根據該等程序審核我們的管理賬目。我們定期為財務部門僱員提供培訓，確保彼等理解我們的財務管理和會計政策，並將其應用於日常營運中。

信息系統風險管理

我們信息系統風險管理的目標，是透過建立有效機制，識別、評估、監督並控制信息技術風險，確保我們在安全、持續、穩定且合規的環境中運營業務。我們已執行相關內部流程及管控措施，保障數據安全、杜絕數據洩露與遺失；該等流程及措施包括但不限於《用戶權限管理政策》《系統變更管理政策》及《數據備份管理辦法》。

我們實施嚴謹的內部認證及授權制度，確保我們的機密及重要數據僅供獲授權人員基於授權用途訪問。我們已制定清晰且嚴格的授權及認證流程與政策，僱員僅可訪問與其職責直接相關且履行職責所必需的數據，且僅限於特定用途；僱員每次嘗試訪問時，均須核實自身授權資格。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何重大信息洩露或數據遺失事件。同期，我們的信息技術系統亦未遭遇任何重大第三方入侵、病毒攻擊、黑客攻擊、勒索軟件攻擊及其他網絡攻擊，亦未發生任何信息或數據竊盜及其他類似威脅事件。

合規及知識產權風險管理

我們的業務營運受到國家、省及地方政府機關的規限及監管，而該等規限及監管可能會發生變化。有關我們業務營運相關適用法律法規的更多詳情，請參閱「監管概覽」。

我們已設計並採納嚴格的內部程序，以確保我們的業務營運符合相關規則及法規，並保護我們的知識產權。在與客戶或供應商簽訂任何合約前，我們的法律部門會與業務團隊合作，審查合約條款並檢查我們業務營運的所有相關文件，包括對方或我們為履行合約義務所獲得的許可證及牌照，以及所有必要的基礎盡職調查材料。

我們的法律團隊負責取得及維護我們營運所需的所有政府批文、許可證及牌照。我們的法律部門亦與我們的人力資源及行政部門合作，準備及提交所有必要文件，以在規定監管時限內向相關政府機關備案，確保及時向主管機關辦理所有必要的商標、著作權及專利註冊申請、續期或備案事項。

人力資源風險管理

我們已建立涵蓋人力資源管理各個方面的內部控制及風險管理政策，務求規管招聘、培訓、績效評估、職業操守與法律合規等事項。我們秉持嚴謹的招聘標準，以招募優秀人才，並為各部門僱員提供切合其職務所需的專門培訓。我們亦會定期對僱員進行績效考核，並按其表現釐定薪酬。我們亦要求僱員恪守崇高的道德標準。我們的僱員手冊已獲管理層批准並分發予全體僱員，當中載列了有關最佳實踐、保密義務、道德操守、防欺詐及反腐敗標準的內部指引。

我們已實施內部反賄賂及反腐敗規定，以確保遵守相關法律及法規。我們的反賄賂及反腐敗規定，就禮品與宴請、利益衝突及財務報告方面訂立了詳細要求。我們亦設立了舉報機制，鼓勵僱員、業務合作夥伴及其他第三方直接向我們的監督部門舉報

業 務

任何可疑賄賂行為。發展新的業務合作夥伴時，我們會向其告知我們的反貪腐政策，專職合規團隊亦會密切參與反貪腐盡職審查。當我們懷疑業務合作夥伴違反反貪腐法律法規時，我們可能會要求其提供合規證明；對於未能提供滿意證明的合作夥伴，我們保留終止與其合作的權利。

獎項與認可

於往績記錄期間，我們的技術、產品及服務獲得了眾多認可。我們的若干重要獎項和認可載列如下。

獲獎年份	獎項／認可	頒發機構／機關
2025年	2025年度中國獨角獸企業	中關村獨角獸企業發展聯盟
2024年	松果電單車S12－美國優良設計獎	國際獎項協會
2024年	松果電單車S12－美國繆斯設計獎	國際獎項協會
2024年	松果電單車S12－法國設計獎	國際獎項協會
2024年	北京互聯網黨建重點企業	中共北京市委互聯網企業工作委員會
2024年	入選「2023 GEI中國獨角獸企業名單」	長城戰略諮詢
2024年	2023年度「北京民營企業科技創新百強」榜單第100位	北京市工商聯合會
2024年	中國交通運輸協會城市交通分會會員第一屆理事會常務理事單位	中國交通運輸協會城市交通分會

業 務

獲獎年份	獎項／認可	頒發機構／機關
2023年	人民交通科技獎智慧交通推薦用車	人民交通雜誌
2023年	北京市100個「兩新」組織「黨建強、發展強」黨建品牌項目入選單位	中共北京市委非公有制經濟組織和社會組織工作委員會
2023年	交通運輸新業態「雙碳標桿企業」	人民交通雜誌
2023年	安全生產標準化三級企業（服務）	北京市朝陽區安全生產管理協會