

業 務

我們是誰

過去十年間，我們見證了全球數字出行平台改變了人們的出行方式。儘管科技日新月異，但數萬億級的物流市場仍然缺乏科技的賦能與改造，物流服務的效率和質量依然不高。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，全球物流支出約12.2萬億美元，其中公路貨運支出4.0萬億美元。然而，全球數以百萬計大大小小的商戶仍然面臨諸多挑戰，因為他們在尋找司機完成運輸的過程中，嚴重依賴傳統的線下方式——打電話，中介推薦及熟人介紹。尋找司機不僅浪費寶貴的時間，還產生不必要的成本。對於許多商家而言，自有車隊使用率低，無法實現規模經濟。另一方面，司機一直在尋找更多的運輸訂單，以降低閒置運力、減少空返及增加收入。現在，傳統物流行業無法滿足的成百上千萬的商戶及司機比以往任何時候更需要線上數字化物流平台推動其業務發展。

我們是領先的科技賦能、數據驅動的物流交易平台，業務遍佈全球。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是：(i)2025年全球閉環貨運GTV最大的物流交易平台，市場份額為53.1%；(ii)2025年全球閉環貨運GTV最大的同城物流交易平台；(iii)2025年全球已完成訂單數量最多的物流交易平台；及(iv)2025年全球平均月活商戶最多的物流交易平台。

2024年，我們平台促成的已完成訂單超過779百萬筆，全球貨運GTV達10,273.8百萬美元。於2025年，我們平台促成的已完成訂單超過1,027百萬筆，全球GTV達13,321.1百萬美元，並有平均月活商戶約21.3百萬個，平均月活司機約2.1百萬名，覆蓋全球15個主要市場超過400個城市。

根據弗若斯特沙利文的資料，我們是公路貨運行業數字化的先行者及主要推動力，尤其是在同城貨運細分市場。我們於2013年在中國香港推出了我們的平台，以將公路貨運這一主要是線下進行交易的行業數字化。於2014年，我們進軍體量龐大且快速增長，並在數字化方面有巨大潛力的中國內地及東南亞的公路貨運市場。自2014年起，我們進軍中國內地及東南亞的其他城市。我們亦在重慶及深圳設立集團總部，以加強我們在中國內地的業務佈局。我們於2019年開始進軍拉美等其他境外市場。

多年來，我們所搭建的平台解決同城及跨城貨運交易中的所有核心物流需求，同時為商戶及司機提供多元化物流服務及增值服務。我們利用科技為商戶及司機搭建了線上連接的通道，使交易過程數字化，並優化效率。在我們的平台上，商戶可以獲得海量司機提供的便捷、可靠及具成本效益的貨運服務，以完成他們的即時或預約運輸訂單。另一方面，我們的平台為司機匹配了大量訂單，讓他們可以根據自己的貨運能力、時間安排和個人偏好選擇訂單，不僅可以使他們的工作更加靈活，也切實的提升了他們的收入。通過為商戶和司機兩端帶來價值提升，我們能夠在全球範圍內迅速擴大業務並鞏固在亞洲的領先地位。

自成立以來，我們的經營和財務指標均取得了顯著增長。我們的全球GTV由2023年的9,414.3百萬美元增加至2025年的13,321.1百萬美元，複合年增長率為19.0%。我們的全球已完成訂單由2023年的588百萬筆大幅增加至2025年的1,027百萬筆，複合年增長率為32.1%。我們的收入由2023年的1334.2百萬美元增至2025年的2,139.2百萬美元，複合年增長率為26.6%。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得經調整利潤（非國際財務報告準則）390.6百萬美元、500.8百萬美元及560.3百萬美元。有關往績記錄期內我們全球GTV及財務表現變化的更詳細討論，請參閱「財務資料－我們的主要經營指標」及「財務資料－綜合損益及其他全面收益表節選項目的說明」。

我們的業務模式

我們通過平台模式連接及服務商戶及司機。我們的平台實現了從線上下單到智能訂單匹配、自動播單再到售後服務的閉環交易。價格主要由平台擬定，對商戶及司機均完全透明。

業 務



我們享有強大的平台模式帶來的以下好處：

- **閉環。**有別於只是簡單顯示貨運配送請求及司機與商戶聯繫方式的信息發佈平台，我們會促進端到端的貨運交易－從下單、定價、預付款、貨運匹配、訂單追蹤到付款結算及確認。商戶可以在司機完成運輸訂單後確認交易完成並以約定的價格安全地結算付款。對於商戶及司機而言，在我們的平台上進行交易意味著他們可以輕鬆安心地完成交易。我們相信便捷的一站式體驗是吸引用戶使用我們平台的關鍵原因，同時使我們能夠提高用戶留存率及培養長期用戶黏性。此外，在整個貨物運輸週期中，我們能夠通過司機支付的司機折扣計劃費及佣金將平台上的交易變現。由於商戶及司機需要通過我們的平台確認及結算付款，我們能夠確定交易的價值和完成情況，這些信息對於開發有效的佣金收費模式至關重要，因為佣金是按相關價值的百分比收取。此外，覆蓋全交易鏈路的信息和數據有助於加強我們對物流行業的認知和理解，而我們會利用這些數據優化我們各地域市場的科技、產品及服務。於往績記錄期，通過我們的平台完成的幾乎所有交易均是閉環交易。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年，全球線上公路貨運GTV中有22.1%來自閉環交易。根據同一來源，我們目前是中國唯一，也是全球極少數每年產生超過10億美元閉環貨運GTV的數字貨運平台之一。
- **高度可規模化。**我們的平台建立在核心科技及數據基礎設施的共同基礎之上，我們也在不斷通過在數字化物流交易的各個方面積累運營專業知識而改進。從數百萬筆交易中獲得的洞見則有助於我們優化整個平台，從而使我們各市場發生的所有未來交易受益，使我們的業務模式具有高度可擴展性。在我們業務覆蓋最廣的中國內地，從特大城市到眾多下沉城市，我們能在複雜多樣市場情況態勢中迅速擴大市場規模。隨著我們的全球擴張，我們將在中國內地同城貨運服務方面的成功複製到其他市場。
- **服務可拓展性。**我們最初專注於同城貨運服務。我們的技術基礎設施、運營專業知識及現有的龐大商戶群，使我們能夠成功拓展平台，為跨城貨運業務的發展提供支持。作為商戶對物流服務需求的自然延伸，跨城貨運業務能夠增加我們的服務在其物流支出中的錢包份額，並有望成為我們長期增長的主要驅動力之一。自跨城貨運服務推出起直至2025年12月31日，超過70%的首單商戶是使用我們同城貨運服務的現有商戶。隨著平台的不斷發展，除服務中小型商戶外，我們還推出了針對大型企業的企業服務，以及向司機提供多種增值服務來拓展我們的業務。總體而言，我們的平台在不同細分市場具有高度可拓展性，並能夠滿足不同的物流服務需求，從而顯著擴大了我們的潛在市場。

業 務

- **網絡效應。**隨著更多商戶的入駐及留駐，我們平台上產生的運輸訂單數量增加，令司機的車輛使用率提高及潛在收入增加，從而吸引更多司機加入我們的平台。由此產生的更高接單率、更短的響應時間及優化的運費進一步激勵更多商戶加入平台並經常下達更多較高價值的運輸訂單。對於同城貨運業務，這種網絡效應在很大程度上屬於本地化。截至2025年12月31日，我們已經在全球超過400個城市創建了大量商戶及司機的「本地網絡」，本地網絡成為我們在競爭上的護城河，因為新參與者須逐個城市開拓才能與我們有效競爭。由於我們許多司機往返於不同城市承接運輸訂單，亦有助於我們不斷加強跨城貨運服務的網絡效應。
- **混合變現。**我們針對同城貨運服務率先採用混合變現模式－在中國內地各個城市，我們通過結合司機折扣計劃費及佣金產生收入。截至2025年12月31日，我們在絕大部分產生貨運平台服務收入的中國內地城市採用混合變現模式。我們於中國內地的貨運平台服務變現率由2023年的10.3%跌至2025年的9.1%。我們並沒有採取一刀切的方法，為滿足不同地區的多元用戶需求及當地市況，我們戰略上採取了有關混合變現模式，為司機提供不同折扣計劃模式及佣金費用選擇（根據我們對當地市況的評估）。有關差異化模式不僅便於我們變現所促成的貨運交易，同時便於司機最大化其自身盈利潛能。
- **輕資產。**我們採用輕資產業務模式。作為一個純粹的平台，我們不需擁有龐大的車輛或車隊。相反，我們的平台可讓商戶從不同車型中進行選擇，以隨時隨地運輸各種類型的貨物。憑藉我們龐大的司機網絡，我們可以為商戶提供豐富的運力。

我們的全球業務

我們是一個致力於將全球貨運交易數字化的平台。我們於2013年在中國香港成立，並於2014年進軍中國內地及東南亞。我們亦在重慶及深圳設立集團總部，以加強我們在中國內地的業務佈局。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國貨運交易平台拓展至境外的開拓者。我們自2014年起拓展至中國內地及東南亞的其他城市，並進軍至拉美等其他境外市場。截至2025年12月31日，我們的業務遍佈全球15個主要市場超過400個城市。

我們深厚的行業知識及強大的技術基礎設施支持我們全球擴張。最重要的是，我們強大的當地營運團隊具有針對特定市場的洞見，有助我們通過本地化戰略在不同地區快速啟動及拓展業務。我們的本地團隊能夠實施對我們在全球範圍內的運營至關重要的公司策略－使用「貨拉拉」或「Lalamove」車貼進行品牌推廣就是一個例子。我們相信全球化思維與本地化戰略相結合，能使我們在不同境外市場有效競爭。例如，我們進軍若干東南亞市場，最初專注於提供兩輪車送貨。由於兩輪車是當地的熱門交通選擇，這使我們能夠在該等地區快速建立業務並獲得市場份額。隨著我們繼續擴大在東南亞的業務，我們將通過複製在中國內地的成功策略性地擴大我們的業務，提供更多四輪車送貨服務。

對平台參與者的價值主張

我們的數字平台通過有效解決行業內最長期存在的主要痛點，為商戶及司機提供價值，變革了公路貨運行業：

對商戶的好處

- **即時觸達海量司機。**商戶可通過一鍵下單，在平台完成整個交易，而無需多次打電話、請熟人幫忙推薦、磋商價格或向中介尋求協助以獲得司機。我們的平台提供各種不同種類的車輛，以滿足不同使用場景。於2025年，我們的平均訂單響應率超過85%。司機通常可在提交運輸訂單後20秒左右作出響應，就同城服務而言，司機可以在約七分半鐘內到達取件地點。

業 務

- **具成本效益的解決方案。**商戶可以節省購置及維護自有車輛的物流成本或者是向中介支付的佣金費用。我們的平台及人工智能驅動的定價算法預先提供透明價格，以便商戶可以做出運輸和預算決定。
- **便捷及更安全的體驗。**我們在司機入駐過程中會對其進行背景調查。商戶可根據我們平台上對司機的評價及評分作進一步篩選。因此，商戶可以輕鬆識別可靠的司機完成送貨。此外，我們的移動應用程序允許商戶追蹤車輛的位置及狀態。

對司機的好處

- **更高的收入潛力。**我們的平台可以全天候為司機提供海量訂單。通過我們的平台，司機可以提高運力使用率、減少空載里程及增加收入。
- **時間安排靈活性。**司機可以選擇按照自己的時間安排接受運輸訂單。運輸訂單全天均可提交到我們的平台，而我們會在司機在線時將訂單實時分配予司機。這使司機可以靈活決定自己的時間並按照意願承接運輸訂單。
- **一站式服務。**新司機可以加入我們的平台並獲得一站式服務，例如購車或租車、能源服務及信貸解決方案，以快速具備承接運輸訂單的能力。

我們的科技

科技是我們業務的支柱。我們圍繞物流行業的主要要素構建了專有科技，為所有行業參與者優化效率並提升安全性。例如，我們開發了先進的定價、匹配及分配算法，優化商戶及司機之間的貨運匹配與訂單完成。我們亦為我們的車輛開發智能交通物聯網系統，使我們能夠取得路況、司機狀態及貨物異常情況的實時信息。更多詳情，請參閱「— 我們的科技」。

我們的科技優勢得到我們龐大的運營規模及市場領導地位的加成。我們受益於商戶及司機的直接參與，並積累了各種專有數據洞見（例如，不同城市不同車型的供需數據），得以不斷優化我們的解決方案。於往績記錄期，我們的平台已完成超過12億筆交易。通過這些交易，我們獲得了關於用戶偏好及需求的大量洞見，成為我們不斷提升科技能力的基礎。

我們的潛在市場

物流行業的數字化顛覆時機已經成熟，並帶來了巨大的市場機會。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，物流支出約12.2萬億美元，其中全球公路貨運市場支出4.0萬億美元。根據同一來源，中國公路貨運市場全球最大，2025年產生的GTV超過13,403億美元，佔全球市場的33.7%，並預計2025年至2030年將以5.3%的複合年增長率穩步增長。

中國內地是我們最大的市場。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年中國同城貨運細分市場錄得的GTV為2,810億美元，並預計2025年至2030年將以7.6%的複合年增長率進一步增長。根據同一來源，預期中國同城貨運細分市場線上滲透率將由2025年僅4.7%增長至2030年前的6.0%，並預期2030年線上同城貨運服務平台閉環貨運GTV將會較2025年增加至約兩倍。根據弗若斯特沙利文的資料，中國2025年跨城貨運細分市場錄得的GTV為7,843億美元，並預計2025年至2030年將以2.5%的複合年增長率穩步增長。這些有吸引力的細分市場受到持續城鎮化、新興零售商業模式及日益發達的物流基礎設施的推動。

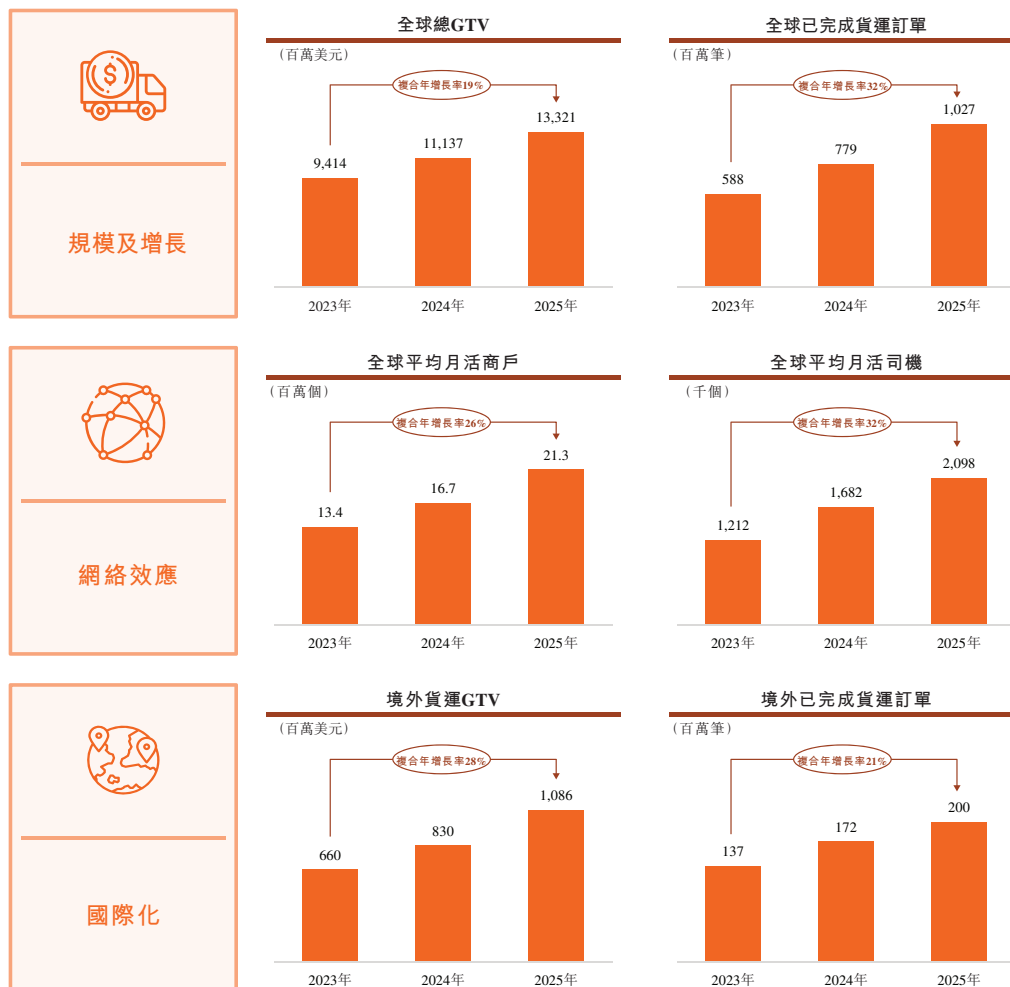
根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，境外同城公路貨運市場總GTV約為中國市場規模的2.4倍。2025年，東南亞及拉美市場的GTV合計為1,292億美元，並預計將以3.8%的複合年增長率增長至2030年的1,558億美元。

業 務

根據弗若斯特沙利文的資料，全球公路貨運行業的數字平台滲透率目前仍然較低，增長潛力巨大。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年全球只有2.6%的公路貨運GTV是通過數字平台促成，預計未來數年這一數字將迅速增長，於2030年將達到3.4%。憑藉獨特的價值主張及科技優勢，「閉環」物流交易平台適合解決各種行業痛點並抓住巨大的增長機會。根據弗若斯特沙利文的資料，預期全球線上貨運服務平台閉環貨運GTV由2025年的233億美元增加至2030年的442億美元，複合年增長率為13.7%。

我們的運營成就

下圖列示我們節選的關鍵業務運營指標：



我們能夠不斷提升商戶對我們平台的黏性，並隨著時間的推移增加我們在其貨物運輸支出中的份額。隨著我們不斷向商戶提供具吸引力的價值，他們往往會更頻密地向我們下達更多價值更高的貨運訂單。我們將於2019年、2020年及2021年在平台完成首張運輸訂單的中國內地商戶分別界定為2019年群組、2020年群組及2021年群組。2019年群組於2023年產生的GTV較2019年多45.5%，展現出平台商戶黏性上升。由於新冠疫情阻礙了增長，2020年群組於2022年產生的GTV較2020年多12.6%，而2021年群組於2022年產生的GTV較2021年少11.6%。

我們的優勢

擁有巨大規模及網絡效應的領先物流交易平台

根據弗若斯特沙利文的資料，按2025年的閉環貨運GTV計，我們是全球最大的物流交易平台，按2025年的閉環貨運GTV計，我們是全球最大的同城物流交易平台，且按2025年

業 務

已完成訂單數量計是全球最多的貨運交易平台。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年，按月活商戶計，我們還擁有全球所有物流交易平台中最廣泛的商戶網絡。我們於2025年促成的已完成訂單約1,027百萬筆，全球GTV為13,321.1百萬美元，於2025年服務約21.3百萬個商戶，並為約2.1百萬名司機帶來業務。

我們已通過創建一個無縫連接商戶與司機的大規模數字化平台改變了物流行業。因此，我們的平台享有強大的網絡效應，推動良性循環發展，使我們能夠以具成本效益的方式吸引更多商戶及司機加入我們的平台，且黏性及忠誠度日益提高。這轉化成我們的廣泛網絡增長。

我們巨大的規模，加上強大的網絡效應，增強了我們的競爭優勢且難以複製。例如，準確釐定運費一直以來是物流交易中最具挑戰性的環節之一，並成為司機與商戶之間發生許多糾紛的原因。由於我們平台上的貨運交易量最高，且我們的平台能夠為貨運匹配及交付過程的各主要步驟提供端到端的閉環覆蓋，我們基於海量數據對定價優化有著無與倫比的洞見，使我們得以最大限度吸引及保留商戶及司機並促成更多交易，形成不斷升級的正反饋循環。

本地及數字貨運的首選品牌，備受用戶推崇

我們相信我們已成為本地及數字貨運的首選品牌。根據弗若斯特沙利文於2022年6月進行的一項調查*，在我們最大的市場中國內地，超過60%的受訪商戶及70%的受訪司機表示，我們是第一個被想到的貨運服務應用程序品牌。根據同一調查，我們是中國同城物流交易平台中最受認可的品牌，而我們的用戶傾向於將我們的品牌與方便、高效、優質以及價值聯繫在一起。

我們之所以備受商戶及司機推崇是由於以下因素：

- **有效的品牌戰略。**貼有我們車貼的品牌車輛無處不在，有效地推廣了我們的品牌。我們的彩色標誌有助於加強「貨運」與「貨拉拉」／「Lalamove」之間的聯繫。根據弗若斯特沙利文於2022年6月進行的調查，我們逾60%的調查商戶首先通過車輛上的車貼認識我們的貨運交易品牌。截至2025年12月31日，在約335個城市內約1.3百萬輛車輛有我們的車貼，而於2025年的平均月活司機達2.1百萬名。這些車輛在路上行駛，能夠自然吸引其他司機及商戶的注意，有助我們以具成本效益方式獲取司機，並最終有助我們改善盈利能力。
- **用戶體驗。**我們通過平台上的閉環交易為商戶及司機提供順暢體驗，使他們輕鬆便捷接觸對方，並促成定價透明的無縫交易。只需幾次點擊，商戶就可以在我們的平台上提交運輸訂單並完成整個交易。司機通常可在提交運輸訂單後約20秒內作出響應，就同城服務而言，司機可以在約七分半鐘內到達取件地點。我們亦為司機提供靈活的工作時間及更高的盈利潛力。利用我們的人工智能算法，我們會自動向司機推薦運輸訂單，司機可根據自身偏好及時間表選擇接受運輸訂單。我們為商戶提供高效的即時貨運能力並為司機提供靈活性及獲得收入的機會，並以此成為市場上的首選品牌。
- **信任。**我們通過確保貨物安全建立商戶與司機之間的信任。我們對司機採取嚴格的篩選流程，並建立基於來自商戶實時反饋的評分系統。商戶將司機視為值得信任的合作夥伴，並將其與我們的品牌聯繫在一起。我們還為商戶提供獲得保險服務的渠道，以便在極少數的貨物丟失或損壞情況下獲得賠償。

我們的商戶及司機群體將我們視為用戶體驗極佳且值得信任及便捷的物流交易服務品牌。我們的品牌在全球範圍內有口皆碑。

* 該項調查的有效樣本量為1,200個，主要涵蓋中國內地的司機及商戶。調查受訪者在過去十二個月中至少使用過一次數字貨運平台。對調查受訪者不設支出門檻。

業 務

服務創新推動良性循環發展的成功往績

創新是本公司成功的核心－我們一直致力於改變全球物流行業，通過不斷的創新滿足整個物流價值鏈中不斷變化的用戶需求。我們採用創新的業務模式，通過提供無縫銜接、一站式且即時可得的多元化同城及跨城貨運以及其他相關服務，發掘及滿足商戶及司機不斷變化的物流服務需求。

我們於2013年開始專注於同城貨運服務。我們同城貨運服務產生的GTV由2023年的6,553.8百萬美元增加至2025年的8,112.8百萬美元，複合年增長率為11.3%。我們的科技及運營專業知識使我們能夠於2018年成功擴展我們的平台，為跨城貨運細分市場提供服務。這是我們商戶群體物流需求的自然延伸，從而增加了我們在其支出中的錢包份額。自於2018年推出以來，我們已迅速將跨城貨運服務擴展到截至2025年12月31日的逾360個城市。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2025年12月31日，我們是中國唯一一家大規模（即同城及跨城業務的年度閉環貨運GTV均超過100百萬美元）經營同城及跨城貨運服務的數字貨運平台。

憑藉我們強大的科技基礎設施及產品專業知識，我們能夠利用我們廣泛的用戶群、深入的行業洞見及卓越的運營能力，快速推出及擴展新服務。我們在新服務方面追求的創新推動了良性循環發展－每項新服務均為我們的網絡增加了節點，並加強了我們各項服務之間的共享能力及協同效應，使我們能更有效地進一步推出及完善額外的服務並降低我們的創新風險。每項新服務均增加了我們與用戶的接觸點，使我們能夠加強用戶的參與度並與用戶建立長期關係，從而進一步擴大我們的潛在市場總額。我們服務範圍的擴大還使我們能夠通過共享科技及運營能力以及不同服務的交叉銷售機會實現規模經濟及協同效應。我們服務的廣度及我們提供的一站式體驗是我們促成閉環貨運交易能力的關鍵部分，使我們成為滿足用戶多樣化貨運及配套需求的首選品牌。

專有及目標驅動的科技

我們利用科技在全球範圍內實現更快、更簡單的貨物運輸。圍繞物流生態系統的構成要素，我們的目標是通過我們的專有科技，將智能、方便的服務數字化並提供予我們的商戶及司機，以加強貨運的效率、透明度及安全性。

我們通過先進的平台科技將商戶與司機連系起來，包括訂單匹配、分配及自動定價。由於貨物大小不一及種類繁多，因此車貨匹配比人車匹配更為複雜。我們能夠利用我們的數據洞見快速、準確及動態地匹配運輸訂單。雖然我們的訂單匹配算法令司機可以通過先到先得的方式挑選其偏好的訂單，但這亦有助於利用我們的大數據分析能力將訂單分配給合適的司機。我們也已經開發人工智能為基礎的定價算法，以端到端整個交易過程所累積各種專有數據進行訓練和優化，上述數據包括車型等用戶輸入內容以及有助於推斷實時擁塞的熱點和最高貨運需求區域的交通和運輸數據。

我們正推進將物聯網解決方案應用於我們的所有車輛，以提高安全性及透明度。我們的智能運輸三攝物聯網系統安心拉實現對車輛、司機及貨物的實時追蹤及分析，從而幫助預測維護需求、防止系統故障及提高司機及貨物的安全性。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國首家大規模部署三攝物聯網系統用於貨運的公司。我們還自主開發了集成物聯網軟件，支持智能交通物聯網系統全天候運行。

對資本效率及卓越運營的不懈追求

自成立以來，我們一直能夠以高效資本的方式實現快速增長。我們的資本效益主要歸因於利用系統化、科技驅動的方法對效率不懈追求、以及繼續專注於質量及內生增長。

- **利用系統化、科技驅動的方法對效率不懈追求。**我們在2014年首次進入中國內地市場時，於初始時專注於我們的核心同城貨運業務，我們從中為業務營運開發出一個系統化、科技驅動的方法。在不同業務線及全球市場中，我們的團隊遵守同一管理原則，並利用我們的共同技術基礎。這讓我們在具成本效益下擴充業務並維持資本效益。

業 務

- **繼續專注於質量及內生增長。**我們並不依賴高額補貼吸引司機及商戶，而是專注於以我們的品牌知名度、卓越的服務質量以及司機與商戶之間更高的交易效率所驅動的高質量及內生增長。尤其是，按全球同城閉環貨運GTV計，我們於2023年至2025年實現用戶增長並獲得市場份額，並於同期整體改善盈利能力。

我們的卓越運營建基於以下各項：

- **深入的行業洞見。**根據我們對當地市場動態供需、用戶偏好及定價策略的深入瞭解，我們能夠發掘並吸引高頻及高價值的用戶。這對於我們的商戶及司機網絡在我們經營所在全球市場的快速擴展至關重要。
- **卓越的線下運營能力。**我們擁有本地的地推團隊，利用其廣泛的特定市場知識在不同地區快速啟動及拓展我們的業務。我們的地面團隊積極向各地方物流園區和批發市場的司機推廣我們的平台和服務。截至2025年12月31日，這些團隊卓越的線下運營能力使我們能夠滲透到全球15個主要市場的當地貨運市場。

創始人領導的富有遠見的管理團隊，具有強大的執行力

我們的創始人周先生一直以明確及一致的願景帶領我們，通過讓物流變得快速簡單，來為社區賦能。憑藉他的遠見卓識，我們自本公司成立初期以來一直挖掘物流平台的巨大潛力，並制定我們的戰略以滿足不斷變化的用戶需求。我們秉承核心戰略，並持之以恆的執行。這使我們能夠在競爭對手中脫穎而出，並成為推動物流行業線上化變革的先驅。

我們的核心管理團隊成員在物流及科技方面擁有互補的技能及豐富的經驗。成立初期，我們在激烈的競爭中展現強大的能力，並在最近的發展期有效拓展了業務。

我們建立了精益求精、行動至上、全球化思維的公司文化。這些公司文化不僅是我們卓越組織能力的基礎，使我們能夠對新機遇保持敏銳及快速反應，而且塑造了我們的全球化戰略。

我們的增長策略

在龐大的同城貨運市場中進一步增長

在龐大且持續增長的同城貨運市場中，我們將繼續推動我們的商戶及司機群體以及平台交易量的增長。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年中國同城貨運細分市場GTV錄得2,810億美元，並預期於2025年至2030年按複合年增長率7.6%進一步增長。根據同一來源，2025年中國同城貨運交易的在線滲透率僅為4.7%，而到2030年，預計此數字將迅速增長至6.0%。這表明我們在該龐大市場的未來增長空間巨大，隨著我們繼續開拓新的城市，及在現有城市擴大市場份額，我們將進一步捕捉增長機會。

我們將動員更多地面運營團隊繼續在新城市吸引及服務更多用戶，並在現有城市擴展業務營運。我們亦計劃完善產品及服務以進一步優化使用我們平台的體驗，從而吸引更多商戶及司機加入我們的網絡。

擴展我們的服務

我們深厚的行業知識、卓越的運營能力及通用的技術基礎設施使我們能夠迅速拓展新服務，並成功複製該等服務。

我們一直擴展服務至新領域，例如跨城貨運、綜合企業服務及搬家服務。憑藉我們於同城貨運服務的廣泛商戶基礎，我們計劃繼續以具有成本效益的方式迅速擴大跨城貨運服務，並且專注於通過戰略性地擴大車型來建立我們的司機群體，以滿足跨城物流需求。

業 務

我們正在選定的中國內地城市推出送貨上門服務，以複製我們在東南亞的成功經驗。我們亦正利用從現有車輛租售服務經營取得的知識及專門知識開拓新商機，如電動商用車的研發。

加速我們的全球擴張

我們自成立以來就確立了成為一家全球化企業的定位。我們於進入中國內地的同一年進軍東南亞，並不斷擴大我們在其他境外市場的業務。截至2025年12月31日，我們在全球15個主要市場（即中國內地、中國香港、泰國、菲律賓、新加坡、印度尼西亞、越南、馬來西亞、墨西哥、巴西、孟加拉、日本、土耳其、阿拉伯聯合酋長國及德國）的400多個城市開展業務。我們亦在重慶及深圳設立集團總部，以加強我們在中國內地的業務佈局。

我們卓越的商業模式及深厚的行業知識使我們能夠將現有地區的成功複製到新市場。雖然我們過往在若干境外市場主要提供兩輪車送貨服務，但我們正依託中國內地的成功四輪經驗，複製到境外市場四輪業務。

我們將加快全球擴張以把握全球物流市場的巨大機遇。東南亞及拉美仍將是我們的重點區域，且我們計劃追加投資以進一步擴大滲透率及市場份額。

投資科技及人才

科技是本公司的根基，是驅動貨運所需的所有要素的關鍵。我們將繼續投資專注於這些要素的技術，更好地服務我們平台上的商戶及司機。

特別是，我們擬(i)擴大研發團隊，以招募更多認同我們願景的優秀敬業人才；(ii)繼續升級技術基礎；及(iii)加強智能運輸物聯網系統，為平台的商戶及司機提供更佳服務。

我們的服務

我們提供(i)貨運平台服務，(ii)為商戶提供多元化物流服務，及(iii)為司機提供增值服務。下表載列我們收入模式的詳情：

服務產品	收入模式
• 貨運平台服務	• 我們的貨運平台服務通過我們的線上平台以數字方式匹配和完成商戶和司機之間的同城和跨城貨運交易。我們主要使用混合變現模式從我們的貨運平台服務中產生收入，主要來自(i)司機折扣計劃費和(ii)司機完成貨運訂單後，向他們收取佣金。
• 多元化物流服務	• 我們的多元化物流服務包括： ◦ 綜合企業服務，我們就為大型企業商戶完成貨運訂單並通過我們的線上平台提供某些其他輔助服務向其收取費用從而產生收入； ◦ 零擔服務，我們就為個人用戶或企業商戶完成零擔運輸訂單向其收取費用從而產生收入，我們亦從就完成零擔運輸訂單自個人用戶或企業商戶所收取的費用與向完成該等訂單的第三方所支付的費用之間的差額賺取收入；及 ◦ 搬家服務，我們就提供有關服務而向商戶收費從而產生收入。

業 務

服務產品	收入模式
• 增值服務	• 我們的增值服務收入包括車輛租售服務以及我們向司機提供的一系列其他增值售後服務（例如能源服務和信貸解決方案）產生的收入。

有關該等服務各自的收入確認方法以及按服務劃分的收入總額明細，請參閱「金融機構」。

我們目前在中國內地提供所有三類服務。我們主要在境外市場提供貨運平台服務。

下表載列於所示年度我們按提供的服務劃分的總GTV明細。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	美元	%	美元	%	美元	%
(以百萬計，百分比除外)						
中國境內						
貨運平台服務.....	7,572.3	80.4	8,575.3	77.0	10,194.2	76.5
多元化物流服務...	503.9	5.4	868.9	7.8	1,075.2	8.1
增值服務.....	678.0	7.2	863.4	7.8	965.3	7.2
小計.....	8,754.3	93.0	10,307.5	92.5	12,234.7	91.8
境外.....	660.1	7.0	829.6	7.5	1,086.3	8.2
總額.....	9,414.3	100.0	11,137.1	100.0	13,321.1	100.0

我們採用綜合、整體的方法管理多元化服務。我們已基於共同的基礎數據以及一套的統一的技術及基礎設施構建服務，以便我們能夠利用從一項服務中獲得的數據洞見及專有技術來協助優化我們的整個服務流程，從而使未來我們所在市場發生的所有交易受益。例如，利用我們同城貨運服務的現有規模及廣泛用戶群，我們能夠快速及有效地擴大跨城貨運服務規模。

立足於我們在亞洲的本土市場，我們不斷擴大在亞洲乃至全球的服務範圍。我們設計及構建我們的平台及服務，以迎合特定市場用戶的需求及喜好，並為我們運營所在的每個市場量身定製產品。截至2025年12月31日，我們在中國內地的業務規模最大，擁有一個覆蓋363個城市（包括所有一線城市）的龐大網絡。我們亦在重慶及深圳設立集團總部，以加強我們在中國內地的業務佈局。我們目前在全球15個主要市場（即中國內地、中國香港、泰國、菲律賓、新加坡、印度尼西亞、越南、馬來西亞、墨西哥、巴西、孟加拉、日本、土耳其、阿拉伯聯合酋長國及德國）經營業務。我們計劃擴展至新市場，並進一步滲透東南亞及拉丁美洲的現有市場。

貨運平台服務

我們的貨運平台服務是我們平台的核心，我們將有即時貨運服務需求的商戶與合適司機聯繫起來，並以數字化方式促成他們之間的貨運交易。我們的貨運平台服務為貨運匹配及配送流程的每個主要步驟提供端到端的閉環服務。憑藉數據洞見及專有技術，我們不斷提升貨運服務以使貨運匹配及配送更加迅速便捷。於2025年，我們的平均訂單響應率約85.5%，回應訂單的時間一般為20秒左右。

我們初始專注於同城貨運服務，並於最近幾年將貨運平台服務擴展至跨城貨運市場。我們的同城貨運服務指我們為駕駛長度在4.3米或以下車型（例如小型貨車或輕型卡車）的司機所提供的貨運平台服務。我們的跨城貨運服務指我們為駕駛長度在4.3米以上車型的司機所提供的貨運平台服務。於往績記錄期，中國內地整體貨運GTV的絕大部分為同城貨運服務產生的GTV。

業 務

我們為商戶及司機提供直觀、易於使用的移動應用程序，以便他們能夠高效地相互聯繫，提前以透明的價格獲得即時所需的載重，並實時跟蹤從取貨到交貨的貨運過程。我們認為，我們的貨運平台服務為閉環服務，因為其使商戶及司機能夠在平台內完成貨運匹配及配送的幾乎每個主要步驟，即從下單、定價、預付款、貨運匹配、訂單跟蹤到付款結算及確認。我們認為，與傳統的貨運匹配及配送流程相比，此能力代表顯著的效率提升。

下單

我們的移動應用程序使商戶只需單擊幾下即可創建及下達貨運訂單。要下貨運訂單，商戶只需輸入他們的裝卸地點，倘他們要求多點派送，則可在運送路線上添加卸貨點。商戶亦可選擇各種車型，並根據自身貨運需求設定取貨時間。他們可指定首選派送路線，或使用我們的數字工具自動生成最佳路線。我們的人工智能定價引擎基於多項因素（包括貨運訂單規格，車型及路線）估算貨運成本。訂單確認後，商戶須通過我們的平台預付估算運費。

我們的移動應用程序提供多個功能，旨在協助商戶盡可能快速簡單地與司機聯繫（如下屏幕截圖所示）。



訂單定價及預付款

我們認為預先明碼標價對於確保司機與商戶之間交易的公平、效率及安全至關重要。通過利用數據洞見及人工智能技術，我們能夠動態而準確地為商戶及司機計算運費。運費主要根據路線距離及車型計算。我們使用動態定價技術以更有效地將未完成的貨運訂單與可用司機匹配，尤其是在需求量大大的地理區域及高峰配送時段。我們認為，我們的平台能夠預先確定運費的能力，再加上對商戶及司機均透明的定價，能夠有效減少運費上的糾紛及改善用戶體驗。根據所確定的運費，商戶須預付交易費用。

我們與中國內地三大第三方線上支付渠道合作，即支付寶、微信支付及銀聯閃付。該等平台收取及處理來自商戶及司機的付款。當商戶透過任何一個相關付款渠道預先支付運費時，款項將先由有關平台收取，再轉發至我們的託管銀行。銀行將保管款項直至貨運訂單完成。此外，我們的司機可使用該等付款渠道向我們支付折扣計劃費。處理有關付款的費用主要根據各支付渠道處理的總交易量釐定。於2023年、2024年及2025年，中國內地的付款處理費分別為22.9百萬美元、22.9百萬美元及25.4百萬美元。

業 務

我們移動應用程式的商戶終端預付款界面如下所示。

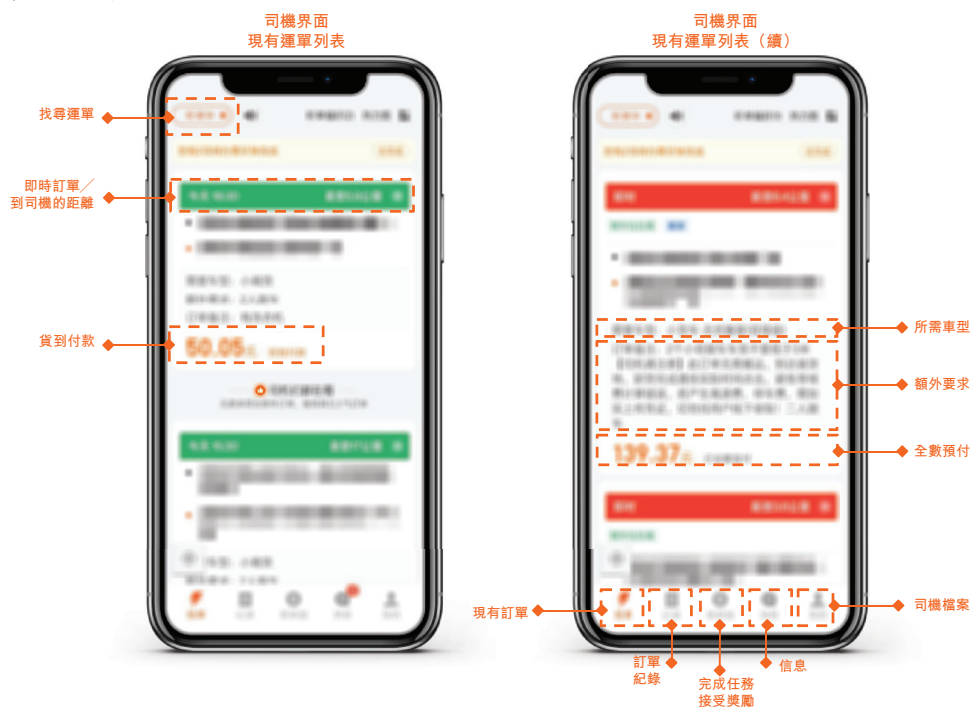


貨運匹配

司機可瀏覽現有貨運任務列表，並點擊按鈕即可接受商戶下達的貨運任務。司機會收到通知他們將獲付的金額。司機亦可根據目的地、路線及其他相關標準方便地搜索其首選的貨運訂單。通過我們專有的算法及數據洞見，我們會根據司機的車型及位置以及基於過往交易及設定獲悉其優選路線，自動生成向司機發出的貨運訂單建議。

倘超過一名司機有意承接同一貨運訂單，我們的算法會根據多種因素（例如商戶與司機的距離）迅速確定我們認為最適合承接該任務的司機。一旦在我們的平台上自動匹配，商戶可立即查閱有關司機及車輛的關鍵信息，包括車牌號碼及司機姓名及駕駛記錄。

我們移動應用程式的司機端界面如下所示。



業 務

訂單履約

成功接受貨運訂單後，司機將車開至取貨點，並將貨物裝車。商戶可使用我們的移動应用程序實時跟蹤配送及交付詳情，這大大提高了交易的透明度及安全性。我們應用人工智能驅動的導航及路線規劃技術，使司機能夠優化路線，從而降低配送時間及燃油成本。商戶及司機一般通過平台線上結清貨運費用，實現安全、透明的閉環交易。於往績記錄期，經由我們平台完成的絕大部分交易為閉環交易。

以下屏幕截圖說明我們司機端自動導航及路線規劃特徵以及商戶端費用結付。

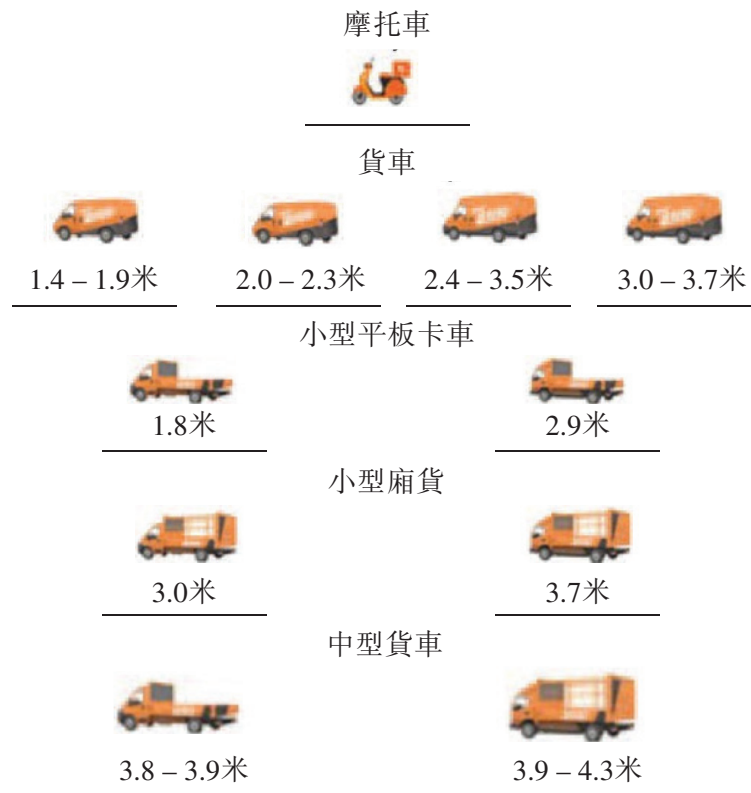


同城貨運服務

通過我們的同城貨運服務促成的貨運訂單由駕駛車輛長度在4.3米或以下的小型貨車或輕型卡車的司機完成。例如，我們主要在東南亞的選定市場提供摩托車派送服務，此等市場的市區環境急需更靈活、更便捷的配送方式，尤其是短途貨運路線。憑藉我們精心挑選的多樣化車輛庫，我們能夠支持從小型及易碎物品到大宗散貨的多類貨運負載，滿足我們在不同地理位置的商戶的不同物流需求。

業 務

下圖顯示我們同城貨運服務按車身長度劃分的主要車型：



我們通過混合變現模式（即通過同時收取(i)司機折扣計劃費及(ii)貨運訂單佣金）產生同城貨運服務收入。進一步詳情請參閱下文「混合變現模式」。

在中國內地，我們為司機提供分級佣金折扣計劃，就已完成訂單所收取的佣金提供不同程度的折扣。等級較高的司機享有較低的訂單佣金率。例如，下表概述截至2025年12月31日我們在中國深圳向經營若干車輛類型的司機提供的三個佣金折扣計劃。

等級	月費	佣金率（佔訂單價值百分比）
無級別	不適用	15%佣金率
一級	人民幣209元	11%佣金率
二級	人民幣499元	8%佣金率
三級	人民幣709元	5%佣金率

我們的佣金折扣計劃條款不包括自動續期，故我們的司機可按意願續期或註銷佣金折扣計劃資格。我們可能會在若干情況下終止司機佣金折扣計劃資格，例如司機違反適用法律法規。

跨城貨運服務

隨著我們同城貨運服務的持續增長，我們意識到許多同城商戶對便捷的即時跨城貨運服務仍有巨大的需求缺口。我們亦認為，我們閉環交易平台的優勢在同城及跨城貨運細分市場同樣存在。這促使我們於2018年拓展我們的平台至跨城貨運細分市場以為其提供服務。我們預計我們的跨城貨運服務將於可見未來繼續增長，成為我們長期可持續增長的主要驅動力之一。

截至2025年12月31日，我們在中國內地提供跨城貨運服務，覆蓋逾360個城市。通過我們的跨城貨運服務促成的貨運訂單由車輛長度在4.3米以上的各類車輛完成。我們的跨城貨運服務建立在我們領先的同城貨運服務所積累及發展的龐大商戶群、數據洞見及技術基礎設施之上。

業 務

我們通過有效利用現有同城貨運服務建立跨城貨運服務。自我們推出跨城貨運服務起至2025年12月31日，超過70%的首次使用商戶是我們同城貨運服務的現有商戶。憑藉我們的現有用戶群、專業知識及技術基礎設施優勢，我們能夠迅速擴大規模並在地域上擴張以迎合我們商戶的多元化物流需求，並提高他們對我們品牌及平台的忠誠度。

目前我們大部分跨城商戶為中國內地具有經常性及高頻率物流需求的中小企業。我們的跨城貨運服務的貨運負載類型主要包括大宗散貨及貨物。我們通過混合變現模式（即收取(i)司機折扣計劃費及(ii)運輸訂單佣金）從跨城貨運服務產生收入。進一步詳情請參閱下文「混合變現模式」。

類似於同城貨運服務，在中國內地，我們推出跨城貨運司機分級佣金折扣計劃，就已完成訂單所收取的佣金提供不同程度的折扣。等級較高的司機享有較低的訂單佣金率。例如，下表概述截至2025年12月31日我們在中國深圳向經營若干車輛類型的司機提供的兩個佣金折扣計劃等級。

等級	月費	佣金率（佔訂單價值百分比）
無等級	不適用	8%佣金率
一級	人民幣929元	4%佣金率
二級	人民幣1,079元	2%佣金率

下圖顯示我們跨城貨運服務按車身長度的劃分的主要車型：

乾貨車					
					
5.2米	6.8米	7.6米	9.6米	13.0米	17.5米
平板卡車					
					
5.2米	6.8米	7.6米	9.6米	13.0米	17.5米
敞廂卡車					
					
5.2米	6.8米	7.6米	9.6米	13.0米	17.5米

混合變現模式

我們的貨運平台服務採用混合變現模式，即我們通過結合司機折扣計劃費及佣金產生收入。隨著我們繼續發展跨城貨運服務，我們亦將混合變現模式擴展至更多地區及城市的跨城貨運服務。

截至2025年12月31日，我們在絕大部分產生貨運平台服務收入的中國內地城市採用該混合變現模式。為了滿足不同地區不同的用戶需求和當地市場條件，我們沒有採取一刀切的方法，而是根據對當地市場條件的評估，戰略性採用了混合變現模式，為司機提供了不同的折扣和佣金費率選擇。此差異化模式不僅便於我們變現所促成的貨運交易，也便於司機最大化他們的盈利潛能。

中國內地的公路貨運市場極為多元化，經濟發展水平、市場動態以及用戶需求及偏好的地域差異很大。因此，在如此多的城市大規模採用混合變現模式在運營上具有挑戰性，相比主要依賴單一收費模式的競爭對手尤其凸顯。我們之所有成功做到這一點，一方面是因為我們對當地市場狀況和實踐的深刻見解，另一方面是由於我們廣泛的本土化能力，從而使我們能在總部層面將當地見解整合到整個公司變現戰略中的能力。

業 務

為商戶提供多元化物流服務

依靠我們現有服務的成功經驗，我們不斷創新並推出新的交易類服務，以滿足商戶的多樣化需求。憑藉我們在同城貨運服務方面的領導地位，我們已成功推出多項新服務，包括(i)綜合企業服務；(ii)零擔服務；及(iii)搬家服務。此等努力使我們成為對用戶具有吸引力的一站式目的地，可滿足他們除貨運服務以外的不同需求，從而增強了用戶對我們平台的黏性及參與度，並擴大了我們的整體潛在市場。於往績記錄期，我們多元化物流服務所產生的收入主要來自綜合企業服務。

- **綜合企業服務。**除標準貨運平台服務外，我們通過綜合企業服務為大型及中型商戶提供量身定制的數字貨運服務。這些服務主要包括運力臨時安排補充、多點派送，及組建包含多種車型的即時車隊。我們的運力臨時安排補充允許企業商戶快速及輕易按需要增加運力，在高峰期或需求出乎意料急升時提供彈性解決方案。多點派送令商戶將綜合多點派送為單一行程、節省時間及減少成本，同時亦為企業商戶提供更多彈性。此外，我們的即時車隊組建服務覆蓋多種車型，令企業商戶符合特定派送要求並確保他們的貨物安全及有效運輸。

我們為企業商戶提供量身定製的一站式解決方案，以滿足其不同的物流需求，例如使他們能夠更高效地請求、管理及支付大量即時和長期預定的配送訂單。例如，在旺季，憑藉我們廣泛的司機網絡，我們根據電子商務商戶的定製貨運需求安排司機的運力，以確保從工廠到倉庫，從當地店舖到終端客戶的快速配送。我們的即時綜合企業服務有效地補充了企業商戶的派送運力，使他們能夠管理動態的貨運需求，而不會因保留眾多自有司機而產生巨額成本。我們也創新性地賦能大型企業商戶，使其能夠通過一個集中的主賬戶（相比傳統上一筆交易需一個賬戶）有效管理大量貨運要求。通過此舉，我們填補了長期以來服務不足的巨大缺口，對具有高度複雜且耗時的內部流程的大型企業商戶而言尤其如此。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國為數不多的為大型企業提供定製解決方案的數字貨運平台之一。

我們一直擴充及優化綜合企業服務，截至最後實際可行日期涵蓋平台上提供的絕大部分車型。我們的司機可靈活接受來自貨運平台服務及綜合企業服務的訂單。除通過移動應用程序企業版直接提交運輸訂單，我們的企業商戶亦可與我們訂立含有彈性條款的物流服務協議以全面量身定制其要求。

我們收取的企業商戶貨運費主要按路線距離及車型釐定。我們亦向司機支付若干薪酬以助我們獲取合適司機以完成企業商戶提交的運輸訂單，即履約成本。有關綜合企業服務，我們主要賺取企業商戶貨運費與向司機支付履約成本之間的差額。在企業商戶群持續擴充推動下，多元化物流服務毛利於往績記錄期大幅上升。有關進一步詳情，請參閱「財務資料」。

- **零擔服務。**我們為商戶提供端到端物流解決方案。我們認為，對於經常沒有足夠貨物裝滿整輛卡車的中小企業商戶而言，零擔服務是比整車運輸更經濟的選擇。我們向有關商戶收取的運費主要根據貨物重量、尺寸及運輸距離釐定。
- **搬家服務。**我們提供專業的搬家服務以更好地滿足個性化的需要。有關個人會收到有關車型的詳細說明及建議，以便他們可輕鬆選擇合適車輛以完成其搬家訂單。他們亦可從我們專職的搬家團隊中選擇，以幫助他們順暢、輕鬆地完成整個搬家過程。我們向個人收取的服務費主要取決於車型、行駛距離及是否需提供專業搬家人員。我們亦提供針對不同家庭規模量身定製的多種搬家套餐，便於個別商戶選取最適合其需要的組合訂單。我們亦提供日式搬家服務，當中我們為個人商戶提供一站式搬家服務，免除商戶在搬家過程中的任何體力勞動。

業 務

我們以科技賦能的物流交易平台為司機提供一套全面的增值服務，使我們成為服務司機的一站式平台，以滿足其多樣化且快速變化的需求。我們增值服務的廣度亦有助我們吸引各種其他行業參與者（例如金融機構、汽車製造商及經銷商以及售後市場服務提供商）入駐我們的平台，從而增強其對所有參與者的強大網絡效應。於往績記錄期，我們增值服務所產生的收入主要來自車輛租售服務，而我們主要在中國內地提供增值服務。

- **車輛租售服務。**我們經營一個車輛租售的線上平台。在我們的平台上，汽車製造商及經銷商可將其車輛庫存出售或出租予中國內地的司機。我們從通過我們平台促成的車輛租售交易中收取服務費。在少數情況下，我們直接向汽車製造商或經銷商採購車輛，並將其出售或轉租予我們的司機。在該情況下，我們從直接出售或轉租給司機的車輛中賺取差價。我們亦為司機提供其他配套服務（例如車牌登記），以簡化購車流程。
- **能源服務及其他。**我們根據中國內地司機實時的位置，向他們提供當前的加油站及充電站的實時建議。倘司機選擇在我們推薦的站點加油或充電，則可以在我們的移動應用程序上獲得柴油、汽油或充電的一定折扣。我們直接處理司機在我們移動應用程序上向油氣站及充電站支付的款項，並向該等油氣站及充電站運營商收取按銷量計算的服務費。我們亦向司機提供各種類型的信用解決方案，以幫助他們滿足營運資金需求。我們為中國內地的司機提供融資，尤其是購買車輛的資金，通常以車輛所有權作為擔保。此外，我們通過我們的金融機構提供融資租賃及小額信貸解決方案。於往績記錄期，我們提供線上小額信貸解決方案，使司機能夠接觸到第三方融資機構提供的各種融資方案。線上小額信貸解決方案產生的收入對我們過往的整體經營業績而言並不重大。為更專注於我們的核心業務，我們已終止線上小額信貸解決方案服務，且不會以任何形式開展該等服務。據中國法律顧問所告知，根據適用的中國法律及法規，當我們通過自有金融機構提供融資租賃及小額信貸服務時，我們須取得有關牌照、批文及許可證。據中國法律顧問進一步所告知，(i)我們已取得在中國經營融資租賃及小額信貸服務所需的所有必要牌照、批文及許可證；及(ii)我們在中國經營的融資租賃及小額信貸服務在所有重大方面符合中國法律法規。我們於2025年7月推出首款電動汽車車型「多拉八方」廂式貨車，憑藉我們深厚的行業洞察力，該車型旨在滿足城市配送的特定需求。自推出以來，我們的電動汽車製造業務快速增長。我們在本集團其中一個總部所在地重慶經營電動汽車製造業務，藉以加強我們在中國西南地區的業務佈局。截至2025年12月31日，「多拉八方」的銷量達到約6,200輛。為進一步擴大我們的電動汽車車型組合，我們於2026年3月推出多拉3.8米貨車及多拉小貨車。我們與OEM合作夥伴合作生產電動汽車，未來或會繼續擴大相關合作夥伴關係。

我們的生態系統

強大的網絡效應

我們培育了一個平台模式下的生態系統，為不同區域的商戶、司機和行業價值鏈上的其他參與者創造重要價值，用技術改變物流行業。

我們的生態系統創造了強大的自我強化網絡效應。在全球400多個城市中，我們建立了由大量本地司機及商戶組成的「本地網絡」。隨著我們吸引更多司機及商戶加入我們的網絡，我們平台上提供的貨運單數量迅速增長，進而吸引更多司機和商戶以及其他行業參與者加入我們的平台，並增強了我們平台的強大網絡效應。

我們正在不懈努力，進一步擴大及完善服務，並提供一站式解決方案，以使其他行業參與者受益。我們通過我們的數字交易平台聯繫更多的行業參與者，努力進一步增強其網絡效應，並為所有參與者提供極具吸引力的價值主張。

業 務

我們的商戶

我們使用「商戶」一詞指代使用我們平台尋找司機的托運人。我們的商戶由各種規模的企業及個體組成。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2025年12月31日，在中國內地所有同城貨運服務提供商之中，我們擁有最大的商戶基礎，涵蓋具有多元化物流服務需求的廣泛行業。於2024年及2025年，我們的平台連接了由16.7百萬個及21.3百萬個平均月活商戶組成的大型網絡，截至2025年12月31日，覆蓋全球15個主要市場超過400個城市。

我們的商戶涵蓋了廣泛的行業，包括新零售與傳統零售、電子商務、製造和建築，以及從採購和製造到倉儲和終端用戶交付的整個供應鏈的行業細分領域。我們將我們平台上的企業商戶按以下類別分類。

- **中小企業商戶：**中小企業。我們解決中小企業所面臨最關鍵的物流挑戰。與大型企業相比，中小企業通常對當天或即時交付的需求更高。我們的平台能夠應付該等中小企業按日、即時物流服務需求，減省對方自設內部司機團隊的成本。中小企業目前構成商戶的主要部分。
- **大型企業商戶：**我們也越來越注重服務並建立與大型商戶的長期關係，尤其是企業大客戶。我們為大型企業商戶提供根據其特定需求量身定製的綜合企業服務。我們還為大型企業商戶提供額外的增值服務，如賬期服務。

下文載列我們與商戶（使用我們的平台服務找尋司機）協議的主要條款：

服務	收到商戶的要求後，我們委託司機完成貨運平台服務；且我們向司機提供商戶提交給我們的相關信息；
聲明及保證	商戶承認我們僅作為線上貨運平台提供服務，不得向司機請求任何形式的非貨運服務；
數據隱私	通過使用我們的服務，商戶同意授權我們收集、使用、保留和更新商戶的相關信息（包括但不限於個人資料，例如姓名、聯繫電話、身份證號碼及地理位置），且商戶承諾有關個人信息真實、準確、最新；及
終止	商戶應承擔任何違約責任，而我們有權終止協議並尋求商戶全額賠償產生的損失。

對於使用我們綜合企業服務的選定商戶，我們有專門且經驗豐富的客戶管理團隊。隨著我們對該等商戶的業務及流程越來越了解，我們能夠根據其多樣化及不斷變化的需求進一步擴展及完善我們的定製服務。

我們以折扣或優惠券的形式提供有效的激勵措施來吸引新商戶。當我們推出新的服務或擴展到新的地理區域時，我們通常會為新商戶提供額外的激勵。

我們的司機

我們的平台上擁有廣泛的可靠司機網絡。截至2025年12月31日，我們有13.8百萬名經驗證司機。

業 務

我們的司機大多是個體經營者，傳統上嚴重依賴線下物流服務。過去，他們不得不在物流園區或批發市場等待工作，而該等地點發出的貨運訂單雜亂無章，並且必須通過多層經紀人才能磋商並達成交易。通過將整個物流行業數字化，我們的平台將司機與海量商戶無縫對接，為他們提供一站式貨運等服務。

我們龐大的司機基礎還使我們能夠將商戶與小型貨車到重型卡車等大批車輛連接起來。

我們主要通過口碑推介、車貼營銷及我們的當地銷售和營銷團隊進行的有效廣告宣傳來吸引新司機。我們鼓勵司機在他們的車輛上貼上我們鮮艷的車貼。當這些車輛在路上行駛時，自然會引起其他司機的注意。我們的當地團隊在獲取新司機的過程中也發揮著至關重要的作用。他們前往物流園區及批發市場，向司機宣傳我們的平台及服務。

我們與每位表示有意於其車輛上展示我們標誌的司機訂立書面協議。該等協議清楚列明管理我們標誌展示的具體條款、條件及品牌指引。該等協議明確規定，未經我們事先同意，司機不得移除、更改或篡改車輛上的標誌，違反此規定可能會導致司機受到處罰，且我們並無義務就司機於其車輛上展示我們的標誌向其支付補償。司機能否使用我們的平台不受其同意在其車輛上展示我們的標誌或投放廣告所限制。我們認為，我們在所有重大方面已遵守經營所在各地區及地域市場有關於車輛上展示標誌的所有相關法律法規。

據我們的中國法律顧問告知，中國規管車貼廣告的法律法規主要集中於廣告管理及交通安全。相關法規取決於國家及地區層面而有所不同。就廣告管理而言，部分地理區域限制或甚至乎禁止在特定類型以外的車輛上安裝營利性戶外廣告，如軌道交通車輛、公共汽車、無軌電車、計程車及貨運出租車。在交通安全方面，車貼廣告不應影響安全駕駛，部分地區對車貼廣告亦有設立限制以確保安全，包括車貼尺寸、位置、顏色等規定，以及可見光穿透率的法規（如適用）。中國不同地理區域的車貼廣告相關法律法規的實施情況存在顯著差異。

我們全力遵守我們在中國經營業務的各地理區域的車貼廣告法律法規。為確保符合相關要求，我們已實施以下措施：

- (a) 要求司機在其車輛上塗裝我們的標誌後向監管機構辦理相關備案手續；
- (b) 為司機提供有關車貼的適當位置及外觀指引；及
- (c) 在車貼廣告限制更嚴格或遭禁止的地區運用其他策略。

相關措施已獲各地監管機構認可，且於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們的車貼廣告做法並無任接獲何反對意見或正受政府調查。

經於國家市場監督管理總局網站查詢及搜查後，(i)中國法律顧問告知，無論個別或整體上，我們的車貼廣告均無受到任何行政處罰從而會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響；及(ii)中國法律顧問並無發現本集團涉及任何正在進行的車貼廣告相關政府調查。

考慮到上述情況，中國法律顧問確認，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們在中國實施車貼廣告的各地理區域在各重大方面均已符合有關在車輛上展示標誌的所有相關法律法規。

業 務

以下為我們與司機(使用我們的貨運平台服務)協議的主要條款：

服務	我們將司機信息發給商戶。於我們營運所在部分城市，我們向司機提供佣金折扣計劃服務；
聲明及保證	司機聲明他／她已根據適用法律規定獲得貨物運輸所需的所有證書和資格。司機進一步確認我們僅促成但並非具體貨運服務交易方；
數據隱私	司機不可撤銷地同意授權我們收集、使用、保留和更新司機的相關信息(包括但不限於個人資料，例如姓名、聯繫電話、身份證號碼及地理位置)，且司機承諾有關個人信息真實、準確、最新；及
終止	如發生非法收費、擾亂平台秩序、虛擬交易、轉讓及出售各單貨運服務交易信息等違約行為，司機應承擔責任，而我們有權終止協議並要求司機全額賠償產生的損失。

我們看重我們平台上商戶及司機的安全。為加入我們的司機網絡，司機必須在線提交他／她的身份證及車輛信息進行驗證，然後在我們的其中一家線下門店完成面對面的驗證。在將新司機加入我們的平台之前，我們會運行嚴格的背景及資格篩選過程。作為入駐平台流程的一部分，我們為每名新司機提供強制性培訓，並為現有司機提供各種在職培訓，以磨練他們的技能及能力。我們利用專有技術持續監控並評估司機的表現。我們的綜合服務評價系統使商戶能夠對司機的服務進行評分，而評分越低，運費結算期可能越長，由七天至30天不等，並且搶單優先程度有所下降。為提高司機的安全意識，我們在手機應用程序及社交媒體渠道上積極傳達安全資訊。我們還與相關政府部門合作，為我們的商戶及司機創造安全文化。

我們正在向平台上所有登記車輛推廣應用安心拉，一款車載智能運輸物聯網系統，以確保我們對商戶和司機的透明度和安全性。憑藉其高品質的視頻錄製功能及三攝像頭設計，我們獨立處理或者委託具備測量證書的第三方處理運輸過程中的實時圖像和記錄，同時監控車輛內外環境。即使錄製條件受影響，如夜間或低照明情況下錄製，安心拉也能夠保持錄製水準。有關安心拉的更多詳情，請參閱「我們的科技」。

除了應用安心拉外，我們亦已採取以下措施來提高人身和貨物安全性：

- 我們要求新司機在我們的平台接單前，須完成在線安全培訓並通過安全測試；
- 我們不時舉辦線上及線下安全教育培訓課程，主題包括貨運安全及反欺詐意識；及
- 我們已採用內部程序，使我們能夠更好地應對公共安全緊急情況。

我們為司機配備了專門的客戶服務團隊。通過撥打客戶服務熱線，司機可以在入駐平台過程中及時獲得專人幫助，確保車輛準備就緒和合規，並解決他們的日常問題。

業 務

我們使用激勵來吸引及保留司機。司機激勵通常包括我們向司機支付接單一些不太受歡迎的貨運單的款項，或他們於規定的時間段內在平台上連續完成一定數量的訂單。在某些情況下，我們還會向將新司機推介到我們平台上的司機支付推介費。我們相信這些激勵有助於培養司機的歸屬感，提高他們對我們平台的忠誠度，並擴大我們平台上的現有司機群體。

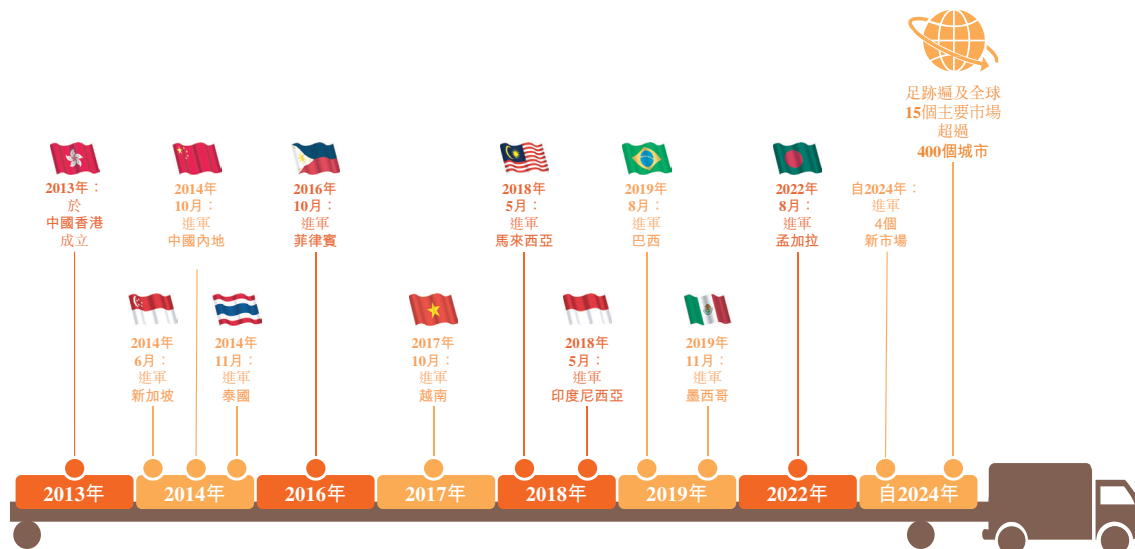
其他生態系統參與者

我們的生態系統還為其他參與者提供極具吸引力的價值主張，如搬家公司、汽車製造商、經銷商及金融機構。通過為這些參與者提供一站式解決方案，我們使他們能夠更好地為物流價值鏈上的其他參與者服務，同時為他們帶來有吸引力的回報。

我們不斷增長的全球據點

我們自成立以來已定位為一家環球企業，致力於將全球各地的貨運交易數字化。

我們成立於中國香港，2014年迅速進入中國內地及東南亞，隨後進入拉美及EMEA等其他境外市場。我們亦在重慶及深圳設立集團總部，以加強我們在中國內地的業務佈局。迄今，我們的全球業務跨越15個主要地區市場，包括中國內地、中國香港、泰國、菲律賓、新加坡、印度尼西亞、越南、馬來西亞、墨西哥、巴西、孟加拉、日本、土耳其、阿拉伯聯合酋長國及德國。我們正以試驗方式拓展新市場，並計劃進一步滲透東南亞及拉美的現有市場。下圖列示了我們全球擴張的關鍵里程碑。



我們相信，在所有中國貨運交易平台中，我們是全球擴張的領導者及先驅者。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是首批在東南亞運營的中國貨運交易平台之一，而東南亞則是全球數字貨運交易平台最大及最有潛力的市場之一。

2024年，我們平台促成的已完成訂單超過779百萬筆，全球貨運GTV達10,273.8百萬美元。於2025年，我們平台促成的已完成訂單超過1,027百萬筆，全球貨運GTV達12,355.8百萬美元，並有平均月活商戶約21.3百萬個，平均月活司機約2.1百萬名，覆蓋全球15個主要市場超過400個城市。我們業務模式的可擴展性及成功的實踐經驗使我們得以在具有誘人市場條件的境外市場迅速擴張。具體而言，於2024年及2025年，我們的境外市場合計分別佔我們總收入的9.3%及9.2%。

我們基於共同的底層技術基礎設施及豐富的專業知識，在各個地區經營基本相同的業務模式，並且提供配合當地需求及偏好的服務。在我們的閉環交易模式中，我們在平台上開發服務並將之本地化，以為跨多個市場及監管制度下的各類用戶提供服務。我們相信，如不

業 務

首先培養深入的本地洞見及運營知識，就很難進入境外市場。儘管關鍵的全公司決定乃在總部層面作出，但我們依靠經驗豐富的實地團隊在本地實施我們的全公司戰略，且日常運營（如司機獲取和管理以及營銷策略）主要在本地委派以實現最佳運營效率。

我們在本地招聘人才，以更好地服務本地社區。憑藉本地化經驗及洞見，我們的實地團隊能夠提供即時反饋，以幫助管理層作出更好的決定。憑藉在眾多現有境外市場的先發優勢，我們不斷完善服務以適應當地的需求及偏好，因為許多境外市場具有鮮明的特點，故需要專注力以及廣泛的市場知識。作為我們本地化工作的一部分，在我們經營所在的許多市場，也為司機提供大量的當地語言視頻培訓。在這些本地化的產品創新的推動下，我們能夠快速建立市場份額、品牌知名度及用戶心智，並有效地與當地市場的對手競爭。

憑藉我們在本地化方面的持續努力以及我們成熟的運營專業知識和共享技術基礎設施的有效實施，我們在境外市場實現了快速增長：

這是我們首次，

- 於2018年11月，我們的每日境外的已完成訂單超過50,000筆。
- 於2018年12月，我們的每月境外GTV超過10百萬美元。
- 於2020年12月，我們的每日境外已完成訂單超過300,000筆。
- 於2023年12月，我們的每月境外GTV達至約80百萬美元。

以下示例說明我們在東南亞的增長策略：

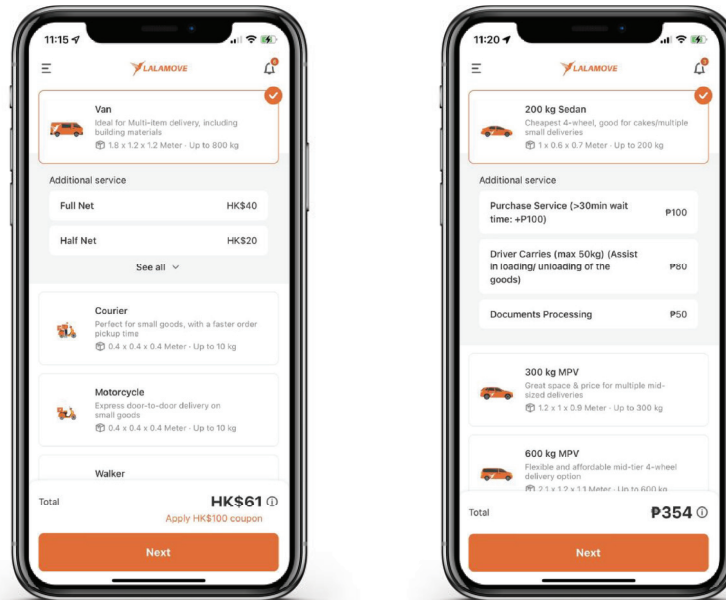
我們於2014年進軍新加坡及泰國，並迅速擴展到其他主要東南亞市場。迄今，我們的業務覆蓋所有主要的東南亞市場，包括泰國、印度尼西亞、菲律賓、新加坡、越南及馬來西亞。在東南亞，我們的收入主要來自向司機收取佣金。為了滿足當地對城市環境下更靈活、更便捷的送貨選擇的需求，除了傳統的四輪送貨服務外，我們亦在東南亞的選定市場提供兩輪送貨服務。在部分東南亞市場，我們亦提供即日送貨和上門送貨服務，以打入當地市場，並有效地與當地對手競爭。

於2018年，我們擴張至雅加達（印度尼西亞首都及最大城市），並於四年在當地建立穩固業務基礎。我們在雅加達的已完成訂單由2023年的12.9百萬筆增加至2025年的26.3百萬筆，複合年增長率為42.8%。在新冠疫情時，我們在雅加達的兩輪車司機為當地社區提供了持續的有力支持。由2021年開始，我們借鏡中國內地經驗所帶來的運營灼見，戰略性地為雅加達的四輪車運營分配更多資源。例如，我們在雅加達複製車貼營銷戰略，以具有成本效益的方式提高我們在商戶及司機中的用戶心智份額。於2025年，在雅加達當月活躍司機所駕駛的四輪車中，超過38%展示我們的車貼。因此，雅加達四輪車業務的GTV由2023年的31.3百萬美元增至2025年的65.8百萬美元，複合年增長率為45.0%。

我們在雅加達的成功源於我們有策略地進行本地化，並複製我們現有市場中已證可行的做法。憑藉招募當地人才管理業務並針對當地需求開發產品，我們能夠適應雅加達市場。此外，我們不斷將現有市場的運營專業知識複製至新市場，確保能融入當地並實現確切效率。展望未來，我們計劃繼續利用雙管齊下的戰略，在各地域結合本地化及複製模式以推動國際市場的增長。

業 務

我們東南亞的商戶及司機使用*Lalamove*手機應用程式，可根據當地的喜好及語言進行定製，如以下截圖所示：



我們的科技

科技是像我們的創新型公司的根基。我們先進的專有技術及廣泛的數據洞見使我們不斷創新並完善服務以適應用戶不斷變化的需求，同時不斷提高運營效率。我們圍繞物流行業的所有主要要素，構建專有技術並積累廣泛的數據洞見，為物流行業的所有參與者帶來變革及創造價值。

人工智能定價及訂單匹配和調度算法

我們利用第三方人工智能技術和我們的大數據分析能力，迅速地將可用的司機與有需要的商戶進行匹配。我們通過我們平台上完成的數百萬筆過往交易中積累的海量數據開發了市場領先的專有定價及訂單匹配和調度算法。借助我們強大的人工智能及大數據分析能力，司機通常可在提交貨運單後約20秒內作出響應，就同城服務而言，司機通常可在七分半鐘內到達取件地點。我們基於人工智能的定價算法還能夠捕捉到商戶需求和司機供應的重大變化，可以幫助優化交易定價，減少商戶和司機潛在的定價糾紛。

人工智能定價算法

我們的人工智能定價算法使商戶能夠提前準確釐定運費。具體而言，這種算法能夠在檢測到商戶需求及司機供應發生重大變化時自動激活動態定價功能，特別是在高需求地區及高峰時段，有助於重新平衡司機供應與商戶需求。我們的人工智能定價算法使用我們在端到端交易過程中收集的各種專有數據進行訓練及優化，包括用戶的輸入數據，如車型，選擇取送貨地點，而針對需要多站配送的商戶，則包括路線上的停車點。基於對數據的實時整體分析，我們的人工智能定價算法能夠即時計算和動態調整運費，以反映商戶需求和司機供應的顯著變化。基於我們大量的交易，我們可以輕鬆積累大量數據，例如有關不同城市各種車型的供需數據。

人工智能訂單匹配和調度算法

根據弗若斯特沙利文的資料，我們在響應速度、響應時間及高峰時段的指定容量方面擁有行業領先的貨運匹配能力。雖然我們的訂單匹配和調度算法允許司機以先到先得的方式挑選他們喜歡的訂單，但其也有助於根據我們的分析將訂單分配予最合適的司機。我們部署

業 務

了一個全面的自動化標籤系統，其中包括組織成不同數據類別的多種標籤，並通過對司機及商戶生成的交易數據進行分析、匯總、分類及剖析，不斷簡化整個貨運匹配流程。為確定最合適的司機接單，我們將對感興趣的司機的多種特點進行分析。該等特點可能包括與商戶的距離，以及感興趣的司機的歷史取消率及訂單完成率。

安心拉

為了提高商戶及司機的安全性及透明度，我們於2021年3月開發並採用了智能交通IoT系統——安心拉。安心拉包含了廣泛的功能，包括車內外的音頻及視頻錄製、實時車輛定位及路線跟蹤、語音提示及內置算法。具體而言，我們委託具備測量證書的第三方處理安心拉業務場景下的實時路況、司機狀態及貨物異常信息。

安心拉可通過客艙內的攝像頭發現任何安全問題。安心拉還通過我們的貨艙攝像頭幫助監控貨物狀況，防止在整個運輸過程中發生貨物損毀。第三個也是最後一個攝像頭監控實時路況。採用安心拉使訂單完成過程更加安全及透明，進而增強了用戶對我們平台的黏性及參與度。

我們的三攝IoT系統配備邊緣計算能力，能夠實時存儲及處理訂單完成過程中收集的數據，這有助於為用戶提供更有用的反饋。安心拉的邊緣計算架構允許在「邊緣」（即安裝在車輛上的IoT設備）附近保存和處理數據，使數據傳輸至第三方雲平台或數據中心的延遲時間縮短，從而降低與網絡和服務器相關的成本。根據合約，安心拉業務數據所涉及的雲服務提供商不得於中國境外存儲或傳輸數據。制定此規定是為了確保其遵守我們的數據保護政策以及中國的適用法律法規。

我們還在內部開發了集成IoT軟件，以支持智能交通IoT系統全天候運行。受益於內部開發，我們對IoT軟件的功能及迭代設計進行進一步定製，以滿足用戶不斷變化的需求，並實現廣泛且不斷增加的功能，包括：

- **高清錄製：**借助其高品質的視頻錄製功能及三攝像頭設計，我們根據適用的法律法規獨立處理或者委託具備測量證書的第三方處理運輸過程中的實時圖像和記錄，同時監控車輛內外環境。即使錄製條件受影響，如在夜間或低照明情況下錄製，安心拉也能夠以充足的資料保持錄製水準。有關數據隱私的詳情，請參閱「— 網絡安全及數據隱私」。

實時在途運輸及交付跟蹤

我們的實時跟蹤系統使用GPS技術，讓商戶實時跟蹤在途運輸及交付細節，提高透明度及安全性。通過有關跟蹤系統，我們還可以實時跟蹤每輛載貨車輛的行駛軌跡。

以物流為中心的數字地圖

與客運中廣泛使用的數字地圖服務相比，貨運中使用的數字地圖通常需要更高水平的準確性和可靠性，以及更多的公路貨運特定興趣點（「POI」）（即數字地圖上用戶可能感興趣的特定位置，如加油站和服務站）以及其他交通資訊（如公路限制和路障），因為貨運一般必須由起點至目的地進行仔細管理，並在指定的特定位置裝卸貨物。這促使我們與具有測量證書的合資格第三方數字地圖服務提供商推出數字地圖。

我們數字地圖的數據來源主要來自第三方地圖服務提供商。在徵得用戶事先同意的情況下，我們亦委託具備測量證書的第三方利用從我們平台促成的貨運交易中生成的寶貴數據，不斷增強、優化及迭代數字地圖。

根據GPS數據，數字地圖會自動生成建議裝貨及卸貨點，從而方便商戶選擇取貨及卸貨地點，如以下截圖所示。

業務

自動生成建議裝貨及卸貨點的數字地圖



研發

研發是我們成功的關鍵。我們在加強研發能力方面進行了大量投資，以支持我們現有的業務，同時為現有的服務及解決方案添加新的特性及功能。於2023年、2024年及2025年，我們分別產生了174.8百萬美元、178.6百萬美元及180.4百萬美元研發開支，分別佔同年總收入13.1%、11.2%及8.4%。

我們才華橫溢的研發團隊及強大的科技架構使我們能夠不斷推出新的創新並提供卓越的用戶體驗。我們的研發團隊主要包括專注於開發前沿科技並在我們的平台上實施增強及升級的技術與平台開發工程師，專注於網絡安全和風險控制的風險管理工程師，以及維護我們龐大數據庫和平台穩定性的基礎設施維護工程師。

我們在研發方面的努力也可以通過我們在學術領域的聲譽提升來體現。例如，我們於2021年8月發表了一篇學術論文《一種MoD系統中信息披露的優化方法》(Improving the Information Disclosure in Mobility-on-Demand System)，該論文被第27屆國際計算機學會知識發現和數據挖掘特別興趣小組(ACM SIGKDD)知識發現和數據挖掘會議高度認可並入選。*

我們的客戶及供應商

我們將客戶視為通過我們的線上平台提供的服務產生收入的個人或實體。我們擁有廣泛的客戶群，包括各種規模的企業及個人用戶。我們於往績記錄期內各年的前五大客戶（主要包括綜合企業服務的企業商戶）分別佔我們往績記錄期內各年總收入的2.0%、1.8%及1.3%。司機是我們貨運平台服務的主要客戶，我們絕大部分的司機均是收入貢獻較低的個人。據董事所知，於往績記錄期內各年及直至最後實際可行日期，我們的前五大客戶均非我們的關連人士。截至最後實際可行日期，概無董事、他們的聯繫人或我們的任何股東（據董事所知擁有我們已發行股本的5%以上）於我們於往績記錄期內各年的前五大客戶中擁有任何權益。

** ACM SIGKDD會議是全球數據分析領域最具影響力和旗艦性會議之一，對提交和發表的論文提出了很高的選擇標準。

業 務

我們的頭部供應商主要包括線上推廣代理、租售服務車輛供應商及IT服務供應商。我們於往績記錄期內各年的前五大供應商合共佔我們往績記錄期內各年總服務成本的20.8%、20.1%及24.2%。我們於往績記錄期內各年的前五大供應商均為獨立第三方。截至最後實際可行日期，於往績記錄期內各年概無董事、他們的聯繫人或我們的任何股東（據董事所知擁有我們已發行股本的5%以上）在我們的任何前五大供應商中擁有任何權益。

下表載列我們於往績記錄期內各年的前五大供應商的詳情。

截至2023年12月31日止年度							
排名	供應商	服務成本 (千美元)	佔總服務 成本的 百分比	所提供服務類型	主要業務	與本集團 的業務 關係年限	一般 信用期
1...	供應商A	30,429	10.3%	車輛供應商－租賃	新能源車輛營運及 相關服務	3-4年	30天
2...	供應商B	11,797	4.0%	IT服務	雲計算技術及服務	2-3年	無
3...	供應商C	8,203	2.8%	線上推廣代理	線上內容服務	4年以上	30天
4...	供應商D	6,717	2.3%	雲託管服務	雲計算技術及服務	少於1年	30天
5...	供應商E	4,244	1.4%	線上推廣代理	互聯網廣告、媒體、 營銷、規劃	3-4年	無
總計.....		<u>61,390</u>	<u>20.8%</u>				

截至2024年12月31日止年度							
排名	供應商	服務成本 (千美元)	佔總服務 成本的 百分比	所提供服務類型	主要業務	與本集團 的業務 關係年限	一般 信用期
1...	供應商A	25,487	8.4%	車輛供應商－租賃	新能源車輛營運及 相關服務	4-5年	30天
2...	供應商B	13,206	4.3%	IT服務	雲計算技術及服務	3-4年	無
3...	供應商D	9,087	3.0%	雲託管服務	雲計算技術及服務	1-2年	30天
4...	供應商C	8,873	2.9%	線上推廣代理	線上內容服務	5年以上	30天
5...	供應商F	4,624	1.5%	線上推廣代理	互聯網及相關服務	1-2年	30天
總計.....		<u>61,276</u>	<u>20.1%</u>				

業 務

截至2025年12月31日止年度

排名	供應商	服務成本	佔總服務 成本的 百分比	所提供服務類型	主要業務	與本集團 的業務 關係年限	一般 信用期
1...	供應商A	37,589	9.3%	車輛供應商－租賃	新能源車輛營運及相關服務	5年以上	30天
2...	供應商G	23,699	5.9%	汽車製造供應商	動力電池系統的研發、生產和銷售	少於1年	30天
3...	供應商B	16,695	4.2%	IT服務	雲計算技術及服務	5年以上	無
4...	供應商C	10,175	2.5%	線上推廣代理	線上內容服務	5年以上	30天
5...	供應商D	9,272	2.3%	雲託管服務	雲計算技術及服務	3-4年	30天
總計		<u>97,430</u>	<u>24.2%</u>				

重疊客戶及供應商

於2023年、2024年及2025年，我們的前五大供應商之一供應商A（主要於中國從事電動汽車（「電動汽車」）解決方案）亦為我們的客戶。鑒於該公司的業務遍佈全國、資源優質且提供不同的電動汽車解決方案，故我們已在業務各個方面與該公司建立合作關係。一方面，我們向該公司及其聯屬公司提供服務，乃由於我們推廣他們的車輛並幫助該公司出售若干車輛（作為車輛銷售服務一部分）。另一方面，該公司提供車輛租賃服務並偶爾向我們出售若干特定類型汽車，而我們則因應司機需求將該等汽車轉租或出售予司機。於2023年、2024年及2025年，來自該公司及其聯屬公司的收入分別佔總收入的0.2%、0.3%及0.4%，而我們產生的採購金額分別佔採購的10.3%、8.4%及9.3%。我們於日常業務過程中按公平基準與該公司及其聯屬公司訂立不同協議，並使用獨立業務團隊與該公司及其聯屬公司磋商條款。就董事所深知，該等交易既不相互依賴，也不以彼此為條件，且我們的主要客戶／供應商與供應商／客戶之間並無其他重疊。截至最後實際可行日期，據董事所深知，概無董事、他們的緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本5%以上的任何股東於該於2023年、2024年及2025年的重疊客戶及供應商中擁有任何權益。

銷售及營銷

我們通過提供優質的服務及營銷活動來提高我們的品牌知名度。我們主要依靠口碑推介以及有效的線上和線下品牌推廣及營銷工作。例如，我們很多新註冊的商戶和司機分別由現有商戶和司機轉介。帶有我們鮮艷品牌標誌的品牌車輛有助於進一步增強我們的品牌形象以及物流與我們品牌之間的精神聯繫。我們還利用我們的現場團隊通過個人聯繫及面對面的會議向司機推廣我們的平台及服務。此外，我們利用其他線上營銷渠道，例如应用程序商店廣告、搜索引擎優化及流行社交媒體平台上的營銷活動。我們不時以折扣或優惠券的形式提供有效的激勵措施，以吸引更多的商戶及司機加入我們的平台。有關司機激勵的更詳細討論，請參閱「財務資料－影響我們經營業績的主要因素－影響我們經營業績的特定因素－我們擴展司機及商戶基礎並提升他們對我們平台參與度的能力」。

客戶服務

我們相信我們卓越的客戶服務可提升我們客戶的忠誠度及品牌形象。截至2025年12月31日，我們的客戶服務團隊由全球超過171人組成，且我們為用戶提供全天候的客戶服務。

業 務

我們利用豐富的數據洞見來分析商戶及司機的物流服務需求，這使我們能夠及時、有時甚至是主動地解決他們的擔憂。我們還提供人工智能驅動的客戶服務，以高效地處理商戶及司機的投訴及查詢。

商戶及司機可直接通過我們的手機應用程序或撥打我們的客服熱線提出問題或投訴。我們實施針對常見商戶及司機問題的規則，如訂單取消、準時性和可靠性問題以及未支付運費。在最壞的情況下，違反我們規則的當事方將來可能會被禁止使用我們的服務。

網絡安全及數據隱私

我們致力於保護我們商戶及司機的數據隱私及安全。憑藉我們的全球據點，我們制定了全套數據安全政策，以適應當地要求，其中包括信息安全指引、信息安全管理策略、僱員信息安全操守準則及數據安全管理政策。我們進行基於場景的管理，以應對數據可用性、完整性及保密性方面的威脅及風險。我們嚴格限制及監控員工對用戶數據的訪問。我們為授權員工提供數據隱私培訓，並要求他們及時向我們報告任何潛在的數據洩露。

數據收集及使用

我們主要收集並存儲商戶及司機的背景信息，以及車輛和貨物的屬性及其位置等數據。例如，(a)在賬戶註冊過程中，我們收集用戶的手機號碼、短信驗證碼及線上身份信息；(b)為確保履行訂單過程中的人身及貨運安全，我們收集用戶的緊急聯絡人姓名及手機號碼；(c)我們就每筆支付交易收集支付指令信息、支付賬戶風控信息及支付狀態；及(d)在安心拉的協助下，我們獨立處理或者委託具備測量證書的第三方處理貨物以及車內外的視頻片段。有關信息的收集乃事先徵得用戶同意後根據適用法律法規進行。

我們已採用一項標準數據使用及隱私政策，該政策在我們的移動應用程序、網站或中國內地的微信小程序上提供。具體而言，我們承諾根據適用法律管理及使用用戶數據，並作出合理努力以防止個人信息遭未經授權的訪問、破壞、篡改或丟失。在中國內地，司機和商戶通過我們的平台使用加密號碼進行交流。

在我們的數據使用及隱私政策中，我們詳細說明了我們對保護用戶數據隱私的承諾，並充分披露了從我們的用戶處收到的信息及數據的潛在用途，這可能包括：(i)啟用我們的服務及確保我們的解決方案正常運行；(ii)通過根據檔案中的信息及數據驗證用戶身份，確保我們服務的安全性及可靠性；(iii)將信息及數據以匿名方式用於內部審核、分析及研究；及(iv)根據適用法律法規及法院或行政命令協助監管調查或其他法律程序。

為提升貨運安全及保護司機的權益，我們可能會獨立處理或者委託具備測量證書的第三方處理車輛內外的音頻及視頻數據，包括配備安心拉的相關數據。然而，我們僅在徵得相關用戶事先同意方會獨立收集或者委託具備測量證書的第三方收集有關資料。我們根據適用法律及法規處理所收集的數據，除非獲准，否則不會處理車輛外的相關數據。通過安心拉收集的音頻數據通常存儲在本地車載設備上，除非相關司機同意將其上傳到我們的雲端。經有關各方同意後，可使用車外錄製的視頻片段解決運送及事故糾紛。車輛內錄得的視頻片段用於確保履行訂單的安全性，包括核實司機身份及加強駕駛安全措施。

就爭議解決及責任評定而言，我們或會根據適用法律法規通過部署安心拉以獨立處理或者委託具備測量證書的第三方處理車內外的視頻及圖像數據以及準確的GPS定位信息。其中，通過安心拉從公共區域收集的數據可能涉及車外數據，例如司機、其他涉及安全事故的各方以及行人的人臉信息和車牌信息。通過安心拉收集的車外數據通常存儲在本地車載設備上，其循環記錄功能使設備能夠在存儲達到最大容量時自動覆蓋最舊的數據。在車外錄製的視頻片段可用於解決運送和事故糾紛，司機可在車載設備上回播錄製的視頻片段。僅就爭議解決而言，我們可在取得事故各方同意下將上述在車外錄製的視頻片段上傳至我們在中國的指定雲服務器。

業 務

誠如中國法律顧問所告知，根據《個人信息保護法》及《汽車數據安全管理若干規定（試行）》，原則上，汽車數據處理者對個人信息的處理須經當事人同意或以適用法律及行政法規許可的其他方式處理。倘無法獲得相關當事人的同意，且為確保行車安全，該等個人信息將在車外收集和提供，而汽車數據處理者應對車外提供的個人信息進行匿名處理。

我們或受我們委託的具備測量證書合資格第三方已根據上述規定採取以下措施降低合規風險：

- 倘安心拉在車外收集包含事故當事人個人信息的視頻數據並在車外提供該等個人信息，我們將徵求事故當事人的同意；
- 對於未涉及事故但在視頻和圖像數據中捕獲的個人信息，倘該等個人信息在車外提供，我們會在責任評定完成後立即將個人信息匿名，方法是刪除包含可識別非涉事人士人臉及車牌的視頻片段並進行匿名處理；及
- 我們會在十個工作天內回應個人有關刪除在車外收集的相關個人敏感信息的要求，前提是並無與收集該等個人信息的運輸訂單相關或由此產生的持續糾紛，且法律法規並無規定我們須保留在車外收集的相關視頻及圖像數據。

董事認為，我們將能夠在所有重大方面遵守網絡數據安全條例，此乃基於(i)我們已實施全面措施以確保隱私保護及數據安全，並遵守適用網絡安全及數據隱私的法律及法規，(ii)截至最後實際可行日期，我們並無受到網信辦或任何其他相關中國政府部門任何有關網絡安全或數據隱私的重大調查、查詢、通知、警告或處分或任何網絡安全審查，(iii)於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無因違反網絡安全或數據隱私法律或法規而遭受任何重大罰款或其他重大處罰，及(iv)我們一直密切監察及評估有關網絡安全及數據隱私法律的適用監管發展，並繼續尋求加強我們的數據處理常規，以確保在網絡數據安全條例及任何類似新法律法規生效後我們隨即緊貼遵守相關法律法規。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無因運營安心拉而面對違反個人信息保護義務的任何監管或行政行動，且並無發生與安心拉運營中的汽車數據或個人信息被盜、洩漏、損壞或遺失有關的重大數據安全事件。

綜上所述，中國數據合規法律顧問認為，(i)我們因通過安心拉從公共區域收集數據而受到任何行政處罰的可能性極低；及(ii)通過安心拉收集公共區域的數據在所有重大方面均符合中國有關個人信息保護及汽車數據安全保護的法律法規。然而，中國數據合規法律顧問進一步告知我們，中國有關個人信息保護及汽車數據安全保護的法律法規詮釋及實施仍存在不確定性，且其上述意見概要須受任何未來法律、法規及規則或上述法律法規任何形式的詳細實施及詮釋所規限。

數據存儲、傳輸及共享

我們要求於中國境內業務營運收集的用戶及交易數據按適用法律法規規定於中國境內存儲並保存。我們採納經設計有力的內部規則及程序防範非法及／或獲授權跨境數據傳輸。

我們通過使用加密存儲設備及安全協定來確保數據存儲和傳輸的安全性。我們已實施存儲媒體安全管理辦法，通過控制和實體保護存儲媒體來防止資產損壞和業務中斷。

除非事先明確同意，否則我們不會向任何人共享或傳輸我們收集或保存的信息及數據。未經我們的用戶同意，除非法院或行政命令要求披露，否則我們不得向任何第三方披露用戶的數據。我們並無進行任何用戶數據的跨境傳輸。

業 務

數據保護

我們深知從數據錄入到數據銷毀的生命週期數據管理的重要性。我們使用各種技術來保護委託給我們的數據。我們實施一套全面的數據管理技術措施，包括數據訪問控制、匿名展示個人信息、加密存儲及傳輸個人信息、記錄、備份及恢復網絡日誌、保護邊界及防禦入侵。例如，我們以加密格式存儲客戶數據。我們一般會取消機密個人信息的識別，並進行加密，以及採取其他技術措施以確保數據得到安全處理、傳輸及使用。倘該等個人信息與我們業務有關，我們將盡量減少員工訪問有關信息，並密切監控他們的訪問頻率。為加強我們應用程序的網絡安全，我們亦為我們的應用程序採購第三方安全加固服務。我們密切監控對敏感數據及系統的訪問，以偵測任何未經授權的訪問或異常活動。該等措施令我們能夠即時調查任何潛在的漏洞並維護我們的系統和數據安全。根據我們的數據分類指引，我們將商業秘密及核心秘密（包括敏感個人信息及財務數據）分類為敏感數據。該等數據得到加強的保護措施，以確保其機密性及安全性。記錄網絡日誌方面，我們努力維護內部員工活動及外部用戶行為的日誌。我們目前將網絡日誌存儲六個月或更長時間，以確保長期保存。

我們亦綜合採用完整備份及增量備份，以確保我們收集的數據得到良好維護。我們使用具有多個數據副本的分佈式數據存儲，以提高安全級別。特別是，我們一直在不斷改進敏感數據的內部分類及分級系統。所有敏感數據均將受到字段級加密的保護。採用敏感的應用程序編程界面參數，防止數據在流通過程中洩漏或遺失。

此外，我們在全公司範圍內設有數據訪問控制，僅允許授權人員訪問敏感或個人數據。我們對授權人員嚴格執行訪問控制，確保對其訪問權限進行嚴格控制。每個訪問角色的權限都有明確定義，包括讀取、寫入、刪除、執行等行動及其他相關操作。我們利用職位為本的訪問控制並執行數據訪問權限政策，該政策規定分配和管理數據訪問的職位和權限標準，以及管理數據訪問控制和特定業務數據的要求。我們亦定期組織內部演習，以應對數據安全及個人信息保護事件。

數據保留和銷毀

我們已實施管理數據使用年限到期後的保留及處置政策，以助防止未經授權訪問敏感數據。為緊貼不斷改變的個人信息保護法律法規，我們密切關注最新的立法進展，並計劃更新我們的數據保留及銷毀政策，以確保嚴格遵守現有及未來適用法律法規。

數據安全意識

我們亦與僱員簽訂保密協議。保密協議規定，（其中包括）我們的僱員負有法律義務，不得向任何一方（包括其他本無權訪問該信息的僱員）共享、發佈或出售保密信息。我們提供定期的數據隱私及安全培訓。我們的僱員亦負有法律義務，須於停止或終止受僱後歸還所持有的所有保密材料，並在其後繼續有義務對該等材料保密。倘僱員違反保密義務或因其他不當行為導致保密資料遭洩露，他們可能會受到處罰。

此外，我們已制定事故應變計劃，設下迅速應對數據洩露或任何其他安全事故的程序。該計劃包括阻截洩露、評估損害程度及通知任何受影響方的明確步驟。通過制定該計劃，我們旨在提高管理信息系統緊急情況並就此及時有效應對的整體能力。

我們的中國數據合規法律顧問認為，於往績記錄期及直至最後可行日期，(i)本集團在所有重大方面已遵守所有網絡安全數據隱私的法律規例，以及與汽車數據安全保護及個人信息保護相關的法律法規；(ii)我們概無任何與數據隱私及保護有關的重大隱私問題，亦無因有關問題而遭處罰、調查、面臨訴訟或法律程序。

網絡安全風險管理

我們運營穩健的應用程序及基礎設施安全控制，旨在預防、識別及應對信息安全威脅。我們已採用標準操作程序處理任何潛在的黑客或數據洩漏事件。在終端安全層面，我們

業 務

的系統能夠識別終端風險，並在終端數據丟失預防產品的幫助下為安全風險化解提供可追溯性分析。我們密切監控敏感用戶數據在終端上的流動，並將在檢測到任何異常時及時創建警報。我們亦採用安全開發生命週期(SDL)方法主動偵測網絡安全相關弱點及風險，並在我們的應用程序及系統開發過程中管理漏洞修復。

我們已組建一支專門的數據安全團隊，以監督整個集團的所有數據隱私及安全事宜。我們的數據安全團隊由約60名具有不同背景和資質的成員組成，包括產品開發及數據安全管理。我們的數據安全團隊主管擁有超過20年的相關工作經驗。為保障我們收集及保存的數據的保密性及完整性，我們已獲得多項全球認可的信息安全、隱私及合規認證。值得注意的是，若干數據安全團隊的成員持有ISO 27001信息安全管理認證。

我們聘請第三方網絡安全公司定期進行滲透測試，以識別系統中的漏洞並評估其安全性。如果發現問題，我們將立即採取行動調整或升級我們的系統，並化解可能破壞我們系統安全的任何潛在問題。

作為我們持續合規工作的一部分，我們定期更新內部及對外政策及程序。為了解最新的監管變化，我們已委聘中國數據合規法律顧問向我們提供有關中國新頒佈數據保護法律法規下新規定的意見，以確保我們數據保護政策的完整性及有效性並符合所有適用法律法規。在我們的中國數據合規法律顧問的協助下，我們對數據安全措施進行了一系列改進，其中包括升級我們的用戶數據分類系統及程序，加強對僱員訪問我們主要業務及運營系統的集中管理及優化用戶隱私政策。由於該等內部監控及合規工作，我們的中國數據合規法律顧問並無發現任何重大弱點或不足之處，且我們的業務營運在一切重大方面均符合所有現行數據安全法律法規。於往績記錄期，我們並無於中國境內或任何境外市場遭遇任何嚴重的信息洩露或用戶數據流失。

知識產權

我們的成功取決於我們保護核心科技及知識產權的能力。為建立及保護我們的專有權利，我們依賴於專利、商標、版權、商業秘密及保密政策的組合。我們的重大知識產權主要包括我們在日常業務經營中使用的商標以及有關我們IT基礎設施的專利、我們網站的域名以及我們移動應用程序的版權。我們的商標及專利期限一般為10年。

一般而言，我們的僱員須訂立標準僱傭合同，其中包含一條條款，確認其在由我們僱傭期間產生的所有發明、商業秘密、開發及其他程序均屬我們的財產，並將他們可能於有關工作中主張的所有權轉交給我們。

截至最後實際可行日期，我們在中國內地擁有超過370項專利、約530項待審專利申請、超過470項註冊商標及約100項待審商標申請。截至最後實際可行日期，我們於中國內地亦擁有約89項註冊軟件版權。截至最後實際可行日期，我們於境外市場擁有兩項專利、約405項註冊商標及約50項待審商標申請。截至最後實際可行日期，我們於中國內地擁有約184項註冊域名，包括我們認為對我們業務屬重要的一項註冊域名。

儘管我們採取預防措施，但第三方可能未經我們同意而獲取及使用我們擁有或許可的知識產權。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發現與第三方有任何重大糾紛或任何其他未決的重大知識產權法律訴訟。然而，第三方未經授權使用我們的知識產權以及為保護我們的知識產權免於未經授權使用而產生的費用可能會對我們的業務及經營業績產生不利影響。

業 務

競爭

我們在所從事的幾乎所有業務中與廣泛的公司競爭。我們面臨來自中國及世界各地的其他物流交易以及數字貨運平台以及專注於物流市場某些分部參與者的競爭。我們亦與其他公司（如搬家公司及汽車經銷商）競爭增值服務，以迎合商戶及司機多元化的物流服務需求。此外，我們面臨來自正在開發自身物流交易平台的大型成熟科技公司的競爭。我們認為，受惠於多項因素，我們一直能與中國及全球的其他同業有效競爭。這些因素包括規模及網絡效應、閉環交易能力、品牌知名度及用戶推崇、運營專業知識、技術及數據能力，以及多元化的服務。有關更多資料，請參閱「行業概覽」。

僱員

截至2025年12月31日，我們於全球擁有合共9,166名僱員。平台上的司機並非我們的僱員。截至2025年12月31日，我們約85.9%的僱員位於中國內地及14.1%的僱員位於境外。下表載列截至2025年12月31日按職能分類的僱員明細。

職能	僱員人數	佔僱員總人數%
客戶服務及經營	3,639	39.7
研發	1,807	19.7
一般及行政	3,265	35.6
銷售、營銷及業務發展	455	5.0
總計	9,166	100.0

我們的成功取決於我們能否吸引、激勵、培訓及保留合資格人才。我們相信，我們為僱員提供有競爭力的薪酬待遇以及融洽及富有創造性的工作環境，因此，通常能夠吸引及保留合資格人才及維持穩定的核心管理團隊。我們高度重視對員工的培訓，以保持員工隊伍的素質、知識及技能水平。我們根據員工的職能、職位及職責為各層面員工提供培訓。培訓課程涵蓋軟件技能及科技技能。可能需要額外培訓以滿足境外市場的特定本地需求。

根據中國法律及法規規定，我們參加了各種政府法定僱員福利計劃，其中包括社會保險，即養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險和生育保險以及住房公積金。根據中國法律，我們必須按照員工薪酬、獎金和某些津貼的特定百分比向員工福利計劃供款，最高金額由當地政府規例不時規定。於往績記錄期，我們遵守該等規定的所有重大方面且未曾接受任何重大行政罰款或處罰。

我們一般與主要員工簽訂標準的勞動、保密和競業禁止協議。競業禁止限制期通常於僱傭關係終止兩年後屆滿，我們同意在限制期內按員工離職前薪酬的一定比例給予補償。

我們相信我們與員工保持著良好的工作關係。於往績記錄期，我們未曾遭遇任何罷工、停工、勞資糾紛或行動，從而對我們的業務及經營產生重大不利影響。

環境、社會及管治

我們相信成功源於我們長期致力於為司機、僱員、他們的家人及社會帶來正面影響。我們一直致力於圍繞綠色運送每一程、創建安全零工圈、建設可持續社區及可持續企業管治四大支柱，建立我們的ESG工作。通過該等支柱，我們旨在將生態系統的益處擴展至更廣泛的社會，我們已採納一系列相關舉措，積極支持我們的承諾。

業 務

環境可持續性

我們明白，共享經濟可以加速向資源節約型和可持續發展的經濟轉型。作為科技賦能的物流交易平台，我們利用技術能力重新分配閒置資源，以提高送貨車輛的利用率和效率。同時車輛和公路的使用效率更高，減少交通擁堵的可能性，從而將對環境的影響降至最低。例如，我們的實時匹配系統大大減少司機的閒置時間及空駛里程，而我們的貨運導航解決方案優化路線規劃，節省時間和資源。我們提供回程單選項減少長途空載率，從而降低每單位貨物的碳排放量。為根據實踐經驗的證明制定碳排放政策及策略，我們亦在集團層面進行全面的基線分析，以估計我們運營範圍及價值鏈內的碳排放。該分析包括評估各種排放來源，如司機的碳排放及本集團內的整體能源消耗。

司機每程訂單帶來的汽車排放，是我們供應鏈中最主要的碳排放來源之一。作為一家負責任的公司，我們明白企業在減排與應對氣候風險中，肩負重要的角色與使命。我們一直致力在物流服務中使用綠色物流及降低資源消耗。我們鼓勵司機使用新能源汽車等生態環保型汽車完成運輸訂單。於2024年及2025年，在中國內地，我們的租賃車輛幾乎全部為新能源汽車，且我們銷售的99.0%的車輛為新能源汽車。我們與新能源汽車經銷商及租賃合作夥伴合作。我們亦與中國主要的電動汽車充電站合作，以向我們的司機提供方便實惠的電動汽車（「**電動汽車**」）充電解決方案，截至2025年12月31日，我們在中國於約340個城市擁有約182,000個電動汽車充電站。我們將持續努力為司機提供電動汽車選擇，相信我們平台上的新能源汽車比例將繼續增加。

氣候相關風險及機遇

氣候相關議題為我們的共同議程之一。對我們服務的需求取決於穩定的自然及社會環境。流行病、極端天氣、地震及其他自然災害均可能對我們和用戶的運營造成負面影響。氣候變化可能導致天氣模式的轉變，從而增加出現極端天氣情況的頻率，對交通及城市基礎設施構成影響，而最終影響我們提供的物流服務。

我們亦知悉，我們運營的多個地區市場已經承諾在2050年前或按其他相若時間表實現碳中和或淨零排放。從中長期來看，各國政府可能會修訂現有環境或氣候相關法律和法規或頒佈新的環境或氣候相關法律和法規，以加強氣候相關規定，此舉會影響司機的車輛所有權成本、增加勞工成本，並改變客戶偏好及需求，從而可能對我們的業務、運營及財務狀況造成影響。因此，我們於運營所在的各地區市場制定及實施業務策略時已積極考慮氣候相關事宜，以應對不斷演變的氣候相關監管環境。

董事會將負責制定及審批管理氣候相關事宜的政策及機制，同時確保有充足的資源，而ESG委員會則將負責以有效的方式確切實施有關政策及機制。**[編纂]**後，我們將密切關注經營所在地區市場氣候相關法律法規的最新動態。我們將通過實施政策去識別和減輕相關影響，實現主動評估和管理氣候相關的風險。此外，我們將利用業務模式及營運減少向用戶提供的物流服務的碳足跡，同時尋找改進的機會。

司機福利

我們平台上的司機的福祉對我們而言至關重要。我們已制定由五大支柱組成的框架，以在經營所在所有地區市場培育健康的平台經濟。該等支柱包括靈活性、自主性、機會與自強、透明度以及安全與福利。除了旨在提高司機滿意度的一系列措施外，我們自成立以來一直致力於經營司機關懷計劃：

- 我們成立「司機關懷基金」以向由於疾病或自然災害而造成家庭困難的司機提供支援。合資格司機可於線上申請「司機關懷基金」，而我們將於授予任何救濟前根據個案情況審閱每項申請。當審閱並批准基金申請時，我們將考慮各項因素，如司機的家庭收入及家庭成員人數。截至2025年12月31日，我們向「司機關懷基金」投入約人民幣3.4百萬元。我們通過該基金援助平台中約170名因自然災害或疾病導致家庭困難的司機；

業 務

- 我們為司機提供各類線上及線下培訓，協助其改善服務質量；
- 我們於2022年9月發起了司機關愛活動（即安心運），幫助解決司機面臨的常見問題；
- 我們已設立線上司機論壇，並不時與司機組織線下小組討論，以便與他們有效溝通；
- 我們已設立「司機之家」，為我們的司機提供便利服務，如休閒設施、茶點、義診診所等；及
- 我們已與司機實施透明的溝通制度，以預防及應對運輸過程中的安全事故。

近年來，中國政府頒佈一系列有關司機福利的意見，包括勞動保障意見、貨車司機意見及交通運輸新業態意見。詳情請參閱「法規－有關勞動保護的法規」。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們未從事勞動保障意見、貨車司機意見或交通運輸新業態意見所禁止的任何活動。

為應對有關監管發展，我們已採取下列特定行動以改善司機安全及福利。

- **公平及透明補償政策**。我們已採取廣泛措施確保司機就工作獲得公平補償，並向司機透明及明確傳達補償政策。例如，我們實施一套系統，使司機能夠主動競標貨運訂單，而不是被動地分配工作。該系統不允許司機自願降低費用。考慮到市場狀況、供需動態及個人喜好等因素，有關努力使司機能通過選擇性挑選最有利及有利可圖的訂單，以更好控制其收入潛力。有關我們的貨運匹配機制的詳情，請參閱「我們的服務－貨運平台服務－貨運匹配」。我們向司機提供的多級佣金折扣計劃亦透過讓他們能根據其可用性、偏好及目標靈活調整其折扣計劃等級，以助增加其收入潛力。可以投入更多時間駕駛的司機可選擇具有額外福利（如較低佣金率）的更高等級，而時間有限的司機可選擇較低固定折扣計劃費的較低等級。我們亦積極監控並解決若干司機於搶貨運訂單過程中獲得不公平優勢而採用的非法行為或違反我們服務條款的行為，例如使用腳本或機器人自動進行並快速搶多項工作。我們承諾持續監控並加強司機的平均訂單響應率（顯示他們快速且持續參與收到的貨運訂單）。
- **對良好表現的認同及獎勵**。我們實施評級系統，突出表現最優秀的司機。持續獲得高評級的司機可獲獎章等獎勵，認可他們的成就。
- **培訓及發展機會**。我們為司機提供培訓及發展機會，包括安全培訓及技能發展，協助改善司機技能及提高工作滿意度。
- **健康及福祉計劃**。我們對於與相關機關合作參與職業受傷保險試點計劃深感自豪，現時涵蓋如北京及上海等中國內地主要城市。截至2025年12月31日，我們為試點計劃下於平台上促成的逾954百萬筆運輸訂單提供職業受傷保險。我們亦致力緊貼最新監管發展。

業 務

- **司機反饋及參與。**我們致力利用線上司機論壇及線下討論小組加強與司機的溝通，以及持續優化平台規則及營運。我們定期從司機取得反饋並邀請他們參與司機相關政策發展及慣例，有助建立信任及改善司機滿意度及福祉。

董事認為（經我們的中國法律顧問同意），我們於所有重大方面均符合勞動保障意見、貨車司機意見、交通運輸新業態意見及其他有關司機勞動保障的法律法規。我們將繼續密切監察監管發展，並在我們有重大業務的地理市場定期諮詢法律顧問，以確保持續合規。

人力資源

我們立志為僱員提供福利及廣泛的職業發展機會。我們已建立完善的人才培養機制，並打造線上線下綜合培訓平台。例如，我們的「全球實習生計劃」讓加入的應屆畢業生能夠快速了解我們系統及平台的機制。我們亦致力改善員工的工作生活平衡。在我們的每個市場中，我們都在當地招聘人才，以更好地服務本地社區並提供定製化服務產品，以迎合當地需求。我們僱員的國際背景反映我們全球足跡的廣泛覆蓋範圍。截至2025年12月31日，我們於全球各地有9,166名僱員。

我們已根據適用的中國勞動法制定有關加班的內部政策，包括支付加班工資及請求與批准加班的程序。當僱員預期需要加班時，他們須通過我們的線上內聯網向其主管或人力資源部經理提交正式請求。請求應包括加班原因及預期時間等詳情。僱員的主管或人力資源經理經考慮工作量、人員需求及任何相關公司指引等多種因素，審查加班工作請求並評估其有效性及必要性。一旦該主管或人力資源經理預先批准加班工作請求，該請求將被發送至該僱員所在業務單位的經理作最終批准。加班時間及相應工資亦記錄在我們的工資系統中。我們在新員工入職過程中向他們提供我們的加班及工資政策，我們也向現有員工提供有關政策，並可透過我們的線上僱員內聯網輕易查閱加班及工資政策。我們亦鼓勵各業務單位的主管及經理與其團隊成員單獨討論，以根據需要詳細解釋加班工作政策。

企業管治

董事會確認其對制定、採納及定期檢討我們的ESG目標及政策的集體及整體責任。董事會將定期評估ESG相關風險，同時監督將氣候相關因素納入風險管理及日常業務營運。董事會亦將追蹤我們達成氣候相關目標的進度。此外，我們已遵守上市規則[採納]一套全面的ESG政策，其概述我們的企業社會責任目標，並為我們在日常營運中履行責任提供指引。

我們亦[已成立]ESG委員會，以監督ESG政策的實施情況並定期監控ESG相關風險。我們的ESG委員會將協助制定並檢討我們的ESG責任、願景、策略、框架、原則及政策。我們的ESG委員會亦將監察董事會通過的ESG政策的實施情況。有關詳情，請參閱「董事及高級管理層－董事會下設的委員會」。**[編纂]**後，董事會可能接觸或委聘一名或以上的獨立外部顧問來評估ESG相關風險，並就現有的ESG策略及舉措提供指引。我們將持續定期監控ESG表現，以實現ESG政策宗旨，並遵守適用法律法規及指引的建議及規定。

ESG風險識別及管理

我們積極識別及監控我們的業務、策略及財務業績面臨的實際和潛在ESG相關風險。我們將這些風險納入可持續發展戰略，以符合參與者的期望及可持續發展趨勢。我們亦可能委聘獨立外部顧問評估ESG相關風險，並檢討現有的戰略、目標及內部控制措施。我們隨後將實施必要的改進，以減輕或轉移任何已識別的重大ESG相關風險。

業 務

我們將繼續藉實施一系列措施加強對ESG事宜的管理。這包括將ESG事宜納入戰略規劃、進行定期及更新的重要性評估，以識別及評估重大ESG事宜、定期檢討我們的ESG政策及戰略，以及定期監察、評估及透明披露ESG表現。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無擁有或設置服務器以支援我們的業務。反而，我們在日常運營中利用各種知名第三方雲服務提供商，而這符合行業規範。具體而言，於選擇及評估第三方服務提供商時，ESG亦將會是我們考慮的主要因素。

健康、工作場所安全及環境事宜

我們不經營任何生產設施。我們並未面臨重大健康、工作場所安全或環境風險。為確保遵守適用法律及法規，我們的人力資源部門將不時在必要情況下調整我們的人力資源政策以適應相關勞動及工作安全法律及法規的重大變更。有關我們僱員的更多資料，請參閱「一僱員」。平台上的司機並非我們的僱員。

我們著重環境可持續性，並繼續將可持續性思維納入公司決策及平台營運。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們未曾因有關健康、工作場所安全或環境法規方面的不合規而面臨任何罰款或其他處罰，且並未發生任何對我們的財務狀況或業務運營造成重大不利影響的事故或僱員就人身或財產損失提出的索賠。

物業

我們總部位於中國香港九龍，截至2025年12月31日，我們於中國內地主要城市（包括北京、上海、廣州及深圳）擁有逾70個辦事處，以及於主要境外市場（如泰國、菲律賓、印度尼西亞、新加坡及馬來西亞）擁有逾40個辦事處。截至同日，我們並無擁有任何物業，而於中國境內主要城市及主要境外市場分別租賃了合共約56,000平方米及約22,000平方米的辦公室及線下營運場所。我們相信，我們現有設施足以滿足我們的現有需求且隨著我們進一步擴大業務經營規模，我們可能需要獲取（通常以租賃方式）充足設施配合任何未來擴展計劃。根據上市規則第5.01(2)條界定，我們租賃的物業乃用作非物業活動。根據公司（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)條有關公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段的規定，其規定須就我們的土地或樓宇的所有權益提供估值報告，原因為截至2025年12月31日，我們租賃物業的賬面值概無達到我們綜合資產總額的15%或以上。

截至最後實際可行日期，我們於中國的所有租賃物業的租賃協議尚未於相關中國政府機關登記，儘管未能登記並不會導致租賃失效，但倘我們於收到相關中國政府機關的通知後未能於規定期限內整改，我們可能面臨潛在罰款。根據相關中國法律法規，未能完成有關登記可能使我們因每項未登記租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。請參閱「遵守法律及法規的情況－有缺陷的租賃物業」。

保險

我們相信，我們的保險保障範圍符合行業慣例且足以涵蓋我們的關鍵資產、設施及負債。根據中國法規，我們為位於中國內地的僱員提供社會保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險及醫療保險。作為我們入職流程的一部分，我們要求我們的司機投購強制性汽車責任保險。該保險承保因涉及第三方的道路交通意外引致的潛在人身傷害及財產損失而言屬必要。自2022年6月，我們亦與相關機關合作參與工傷保險試點計劃，目前涵蓋中國內地的主要城市，如北京及上海。截至2025年12月31日，我們已為試點計劃下在我們平台上促成逾954百萬宗運輸訂單提供工傷保險。截至同日，工傷保險計劃項下保險理賠總額約為人民幣162百萬元。與一般市場慣例一致，我們並無投購任何業務中斷險，這根據我們經營所在司

業 務

法轄區相關法律並非為強制性。我們並無投購關鍵人物保險或任何因我們的員工、平台用戶或業務合作夥伴的不當行為或非法活動而導致的責任險，這與行業規範一致。我們目前亦未為在訂單履行過程中可能發生的司機的人身傷害或財產損失的潛在風險投保，這與一般市場慣例一致。

我們已採取積極措施，以減輕我們因任何第三方不當行為或非法行為而承擔責任的風險：

- (i) 用戶：我們的平台已實施嚴格的程序及政策以規範用戶行為。在註冊及運送貨物過程中，我們要求用戶提交其身份及其他相關資料。我們亦對司機及其車輛進行背景調查，並檢查及核實其牌照。我們致力推廣採用安心拉，以進一步加強我們司機的安全措施。為提高司機的安全意識，我們定期通過移動應用程序及社交媒體渠道傳達安全信息。
- (ii) 僱員：我們已實施一套全面的內部控制政策，涵蓋人力資源管理的各方面，包括但不限於招聘、培訓、職業道德及法律合規。為確保我們的僱員遵守我們的道德標準，我們要求他們遵守我們的僱員手冊中概述的行為準則。我們亦為僱員提供有關職業道德、工作程序、內部政策、管理及技術技能等各種相關主題的定期培訓課程。
- (iii) 業務夥伴：在加入或與業務合作夥伴接洽前，我們會執行標準的認識你的客戶(KYC)程序。此外，在我們與業務夥伴訂立的服務協議中，我們通常要求他們就其不當行為或非法活動造成的任何損害向我們作出賠償。

據中國法律顧問所告知，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在中國並無就僱員、司機、商戶或商業夥伴不當行為或不法活動而承受任何損害或監管行動申索，而將會個別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。

法律程序及其他事件

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無捲入任何我們認為可能會對業務、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，且就我們所知，亦無任何前述法律程序、仲裁或行政訴訟的風險。我們在日常業務過程中可能不時捲入各類法律程序、仲裁或行政訴訟。

於往績記錄期，我們亦多次經歷其他類型事件。我們認為，該等事故並無個別或整體對我們業務營運及財務表現造成重大不利影響：

- (i) 於完成訂單發生時涉及司機的道路意外，導致貨物損壞或丟失，人身傷亡。我們一直不時涉及與道路意外受害人的爭議，有關受害人尋求指稱我們承擔註冊及登錄過程未有審慎核實司機資格的責任。
- (ii) 商戶違反我們內部政策的事件，下達運載旅客但並無任何貨運的訂單，可能導致司機非法使用商用車輛運送旅客並導致監管處罰。例如，於2022年5月，由於我們的司機在沒有任何貨運下多次非法運載旅客，上海地方交通監管機關對我們處以人民幣100,000元的罰款並要求採取整改措施。
- (iii) 涉及司機及商戶的其他類型意外，有時與履行貨運訂單完成無關。例如，於2021年2月，一名商戶從她通過我們平台租用的司機營運的移動中車輛上墮下以致不幸身亡。此事件在中國大陸受到負面報導。

業 務

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在中國合共涉及243宗因道路交通事故而導致商戶、司機、行人、其他車輛操作者或任何其他第三方個人死亡的訴訟。在中國全部243宗訴訟中，我們並非主要責任方。原告尋求不同的金錢賠償，介乎人民幣0百萬元至人民幣3.2百萬元，合共約人民幣264.9百萬元。在該等訴訟中，法院已就180宗訴訟作出裁決，包括：(i)15宗法院裁定我們須就司機不當行為引起的民事法律責任承擔轉承責任，須作出合共約人民幣4.8百萬元的損害賠償；(ii)三宗法院頒令我們毋須分擔部分損害賠償的案件，出於人道主義考量，我們仍自願提供合共人民幣100,066元的賠償；(iii)九宗案件通過調解達成和解，我們支付人民幣667,891元的賠償；及(iv)153宗法院裁定我們毋須承擔民法責任的案件。就餘下63宗訴訟而言，最高潛在責任合共為人民幣72.65百萬元。

考慮到(i)我們在全部該等訴訟中並無被判定為主要責任方，及(ii)我們應付的金錢賠償金額不大，故我們認為該等案件（個別或共同）對我們業務運營將不會造成重大不利影響。據中國法律顧問所告知，《中華人民共和國刑法》並無明確規定平台運營者須就平台司機不當行為承擔任何刑事責任，因此我們因註冊司機的不當行為而須承擔刑事責任的可能性甚微。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並非任何刑事訴訟的被告，亦無須承擔任何刑事責任。此外，我們不時收到商戶關於司機提供不滿意服務或違反我們政策收取費用的投訴。

我們已制定程序及政策篩查及規管我們平台用戶的行為，包括要求他們在註冊及登錄過程中提交身份及其他信息、對司機及他們的車輛進行背景調查、審查及核實司機、商戶及車輛的執照及授權，以及開發裝載三個攝像頭的智能運輸互聯網系統安心拉，以提高司機和貨物的安全保障。為確保司機在加入平台前符合若干要求，我們已實施健全的註冊及登錄過程。候選人須於線上提交其身份證明及車輛詳情以供核實，然後於我們的其中一家線下門店完成面對面核實。登錄前，我們會進行全面的背景及資格篩選。有關更多詳情，請參閱「一我們的司機」。我們為商戶及司機提供清晰的溝通渠道，以解決可能出現的任何問題或事故，並提供爭議解決機制，以幫助達成雙方均可接受的解決方案。如果無法以正常渠道解決投訴，我們設有上報流程，允許用戶將問題提交給更高級別的管理層解決。我們亦已採納明確的用戶政策，概述違反該等政策的可接受行為及後果。違反者可能會受到處罰或賬戶被暫停或終止。請亦參閱「一客戶服務」。

我們亦可能涉及有關勞動保護及爭議的事件。例如，於2022年11月，我們平台上的部分司機在中國內地多個地區發起為期三天的罷工，聲稱我們的收費政策變動導致其收入減少。罷工暫時中斷了貨物及服務運送，導致受罷工影響的地區出現延誤、成本增加及司機供應暫時短缺。然而，我們認為罷工的影響是暫時性及不重大，因為(i)我們已及時採取多種措施減輕影響，例如尋找替代司機或運輸方式，與正在罷工的罷工司機磋商；及(ii)與本公司的司機總基數相比，參與罷工的司機數量並不重大。此外，我們並無因該等罷工而遭受任何行政及監管罰款、處罰及制裁。我們致力於提升司機的工作場所安全及福利。有關詳情，請參閱「一環境、社會及管治—司機福利」。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何有關該等事件或投訴的任何法律或行政訴訟，而該等法律或行政訴訟可能個別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。我們已自願對在該等事故中受害的各方中的部分案例支持撫恤付款。

牌照、許可證及批文

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已自相關監管機構取得對中國境內業務營運而言屬重大的所有必要牌照、批文及許可證（本節下文披露者除外）。

業 務

下表載列我們目前所持重要牌照及許可證清單：

牌照／許可證	持有牌照／許可證的實體	屆滿日期
增值電信業務經營許可證	啦啦能源	2030年8月20日
增值電信業務經營許可證	啦啦天津	2029年8月23日
增值電信業務經營許可證	深圳貨拉拉	2027年8月26日
增值電信業務經營許可證	深圳貨拉拉	2027年8月26日
增值電信業務經營許可證	深圳貨拉拉	2028年12月6日
信息系統安全等級保護備案	深圳貨拉拉	不適用
信息安全等級保護測評結果通知書	深圳貨拉拉	不適用
道路運輸經營許可證	啦啦天津	2025年12月31日
道路運輸經營許可證	天津貨拉拉	2027年10月30日
道路運輸經營許可證	深圳貨拉拉	2028年1月4日
道路運輸經營許可證	Chongqing La La New Auto Technology Co., Ltd.	2029年9月18日
信息系統安全等級保護備案	啦啦天津	不適用
增值電信業務經營許可證	北京吉車	2026年8月26日
增值電信業務經營許可證	天津貨拉拉	2026年7月9日

遵守法律及法規的情況

我們須遵守我們經營所在司法轄區的監管機構發佈的各種監管要求及指導。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們涉及有關司機在貨運服務中使用乘用車的不合規事件，我們認為，該等不合規事件單獨或整體不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們不曾牽涉任何重大不合規事件（即可能個別或整體對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的事件）。

司機在貨運服務中使用乘用車

不合規的背景及理由

根據道路運輸條例第34條，道路運輸車輛運輸旅客的，不得違反規定載貨。根據中國電子商務法第38條，當我們知道或者應當知道使用我們平台的司機提供的服務不符合保障人身、財產安全的要求，我們須採取必要措施。有關更多資料，請參閱「法規－有關道路運輸的法規」及「法規－有關電子商務的法規」。

倘我們禁止司機在貨運中使用乘用車，我們的司機基礎的規模將會減少並將導致我們的商戶可使用的服務減少以及由於貨運車輛成本上升而導致服務成本增加。再者，這可能會

業 務

嚴重影響許多司機的收入水平，甚至剝奪司機的就業機會，原因為司機在短時期內用貨運車輛替代他們的乘用車在財務上不具有實際可行性。隨著交易量不斷增加，保持蓬勃發展的司機基礎同時確保在我們平台上服務的所有司機的安全及福利符合我們司機及我們的最佳利益。儘管如此，我們已積極採取措施防止司機使用乘用車，而該等措施有效降低了我們平台上使用乘用車完成的交易佔總GTV的百分比。有關詳情請參閱「一 補救措施」。

潛在法律後果及最新情況

中國電子商務法第38及83條

根據中國電子商務法第83條，我們就違反中國電子商務法第38條的條文而受到的最高可能處罰包括責令停業整頓，並處人民幣50萬元以上人民幣200萬元以下的罰款。

我們中國法律顧問已與國家市場監督管理總局及其地方部門進行會談。在與主管監管機關的會談中確認，對於何種情況會構成中國電子商務法第83條所指可實施最高處罰（停業）的「嚴重情節」，並無明確的官方指引。於會談間，中國法律顧問向有關機關披露部分司機通過我們的平台提供貨運服務時使用乘用車，而有關機關表明其根據中國電子商務法第83條對於責令營運商停業的謹慎態度，並確認在一般原則下，其不會根據中國電子商務法第83條責令像我們這樣的任何大型平台停業。據我們中國法律顧問告知，根據中國電子商務法以及國家市場監管總局及其地方部門的內部組織結構和職能，國家市場監管總局、受訪的地方部門及參加約談的官員有主管權限處理有關查詢。此外，中國法律顧問已在發佈全國性不合規案件的國家市場監督管理總局網站上進行搜索，但未發現搜索結果顯示國家市場監督管理總局曾就嚴重違反中國電子商務法第83條而責令任何平台暫停營業。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們未曾由於司機在貨運服務中使用乘用車而根據中國電子商務法第83條受到中國監管機關的任何警告、處罰、制裁、調查或譴責。

基於上文所述並考慮到我們根據下文提供的補救措施，我們中國法律顧問認為，根據中國電子商務法第83條，我們將因司機在貨運服務中使用乘用車而被責令停業的可能性較低。

綜上，董事認為(i)我們不大可能根據中國電子商務法第83條而被責令停業、(ii)中國電子商務法第83條下的最高金錢罰款（即人民幣2百萬元）將不會對我們構成重大財務或經營影響，及(iii)中國電子商務法第83條下的不合規將不會對我們構成任何重大不利影響。

補救措施

合約保障

在與所有司機訂立的服務協議（「服務協議」）中，我們要求所有司機使用符合有關貨運服務法律規定的車輛，倘車輛在任何情況下未能符合貨運服務規定，司機應立即停止提供任何貨運服務並實時向我們報告有關事件。服務協議亦要求所有司機向我們提供身份證明、駕駛牌照、道路運輸許可證及其他相關資格，並確保所提供的數據完整準確。此外，所有司機應承諾使用與我們平台註冊的車輛相同的車輛提供貨運服務。倘司機遭罰款，我們將不會就該等司機的損失向他們提供任何補償。

於司機開始在我們平台開展業務前，他們亦將須參與以駕駛安全教育為重點的全面培訓課程並學習我們的駕駛員行為守則。

業 務

其他經營及科技措施

除檢查司機的資格及監管駕駛員行為外，我們亦已採納一系列措施以確保商戶與財產的安全性及保障性。例如，我們於2021年3月開發及採納智能運輸物聯網系統安心拉。安心拉是一個綜合智慧操作系統，內含多項功能，包括車內外錄音錄像、車輛實時定位及路線跟蹤、警報系統、語音提示及內置算法。安心拉的該等技術功能在協助我們通過監察車輛情況及追蹤車輛路線及實時移動為司機及商戶提供安全環境方面發揮重要作用。我們相信安心拉幫助我們履行中國電子商務法第38條下的責任 — 該法律的政策目標為確保商戶及車輛安全。例如，安心拉作為車載監控攝像頭及系統，能夠監控司機的行為，確保他們不會進行駕駛時發短信及超速駕駛等危險駕駛慣例。一旦發生意外，安心拉可以提供關鍵證據，協助確定意外原因及責任人。安心拉亦可以通過阻止潛在不合法或不適當活動並幫助識別及解決安全問題來提高整體安全性。截至最後實際可行日期，我們對安心拉的採用率由2021年3月本公司開始向用戶引入安心拉時的零增加至約為14.2%。截至指定日期的安心拉採用率按截至該日配備安心拉的車輛數量除以同日接受同城貨運訂單的車輛數目計算。有關安心拉的資料，請參閱本節「— 我們的科技」。

儘管安裝安心拉並非為強制性，我們一直通過提供適當激勵措施積極鼓勵並激勵所有司機於車輛安裝安心拉。例如，我們將優待及優先指派訂單予已安裝安心拉的車輛，特別是商戶可能與司機同行的訂單，如搬家訂單。於2021年3月推出安心拉以來，於中國內地是我們平台登記的逾149,600輛車輛已於截至最後實際可行日期安裝安心拉，且我們直至年底將會繼續加快為更多車輛安裝安心拉的進度。

此外，我們在中國法律顧問協助下制訂了一系列糾正措施。我們相信，通過實行下列措施，我們日後將能夠繼續減少司機用於貨運服務的乘用車或「不合規」車輛的數量。我們的方法包括通過一系列措施逐步以合規車輛取代不合規車輛，例如：

- 我們將繼續與合資格新能源車輛的第三方供應商建立戰略合作關係。通過提供更優惠的折扣計劃費政策，我們將鼓勵司機在我們的平台上購買及租賃合資格的車輛，從而提高平台所用的合規車輛比例。
- 我們評估我們在中國境內的商用車法規及政策，以及中國境內各運營所在城市的不合規車輛百分比。根據相關評估，我們將城市分類為不同類型並在相關城市實行定制計劃以淘汰不合規車輛。作為我們持續努力的一部分，我們計劃為該等中國內地城市制定特定的分類計劃。我們建議的分類將考慮多種因素（其中包括其他相關考慮因素），包括在當地市場上運營的「不合規」車輛百分比、合規車輛的可用性及相關地區司機對合規商用電動汽車(EV)的接受程度，以及當地監管機關是否已採取措施逐步淘汰該等「不合規」車輛。我們計劃成立專門的內部人員團隊，負責與我們營運所在中國內地城市的當地交通監管部門保持密切溝通，使我們能夠了解並及時應對有關商用車的最新監管發展。於2025年1月1日至2025年12月31日，我們平台約176,000輛不合規車輛已遭淘汰或停止運營。我們致力向司機推廣我們的車輛更換措施，並注重運營合規車輛對司機的重要性。我們計劃首先在20個城市推出車輛更換措施，司機可以將其不合規車輛售回予我們，然後購買或租賃新的合規車輛。我們於2025年在全國推行該計劃，並於同年淘汰約13,000輛車輛。2026年該計劃將繼續擴展至更多城市，各年分別淘汰70,000輛車輛。目前我們擬於2023年3月31日至2026年年底期間淘汰至少150,000輛不合規車輛，但亦會繼續監察車輛更換措施的進度，評估是否需要相應修訂我們的年度目標。

業 務

- 我們一直致力於為司機提供電動汽車選項，我們相信我們平台上的新能源汽車比例將繼續增加。請參閱「一 環境、社會及管治 — 環境可持續性」。我們將繼續推廣新能源商用汽車的銷售及租賃。此外，我們期望通過提供更優惠的租賃及銷售選項，鼓勵司機在加入我們平台時轉用合規電動汽車或將其現有車輛以舊換新。透過相關做法，我們希望增加平台所用的合規車輛比例，並提倡可持續運輸常規。我們擬提供優惠條款及特權，以激勵司機採用電動汽車。其中可能包括租賃價格折扣、押金減少以及為提前選擇加入的司機提供保險。於2025年1月1日至2025年12月31日，向司機售出約41,000輛電動汽車，租賃約36,100輛電動汽車。我們不會向採用電動汽車的司機提供直接現金激勵。相反，重點是促進獲得可靠及優質的電動汽車供應商，為司機提供可負擔且具競爭力的條款。因此，我們預期電動汽車計劃不會對我們的經營業績及財務狀況產生重大財務影響。我們於2024年達到每年增加約50,000輛合規電動汽車用於銷售及租賃的目標，而我們未來幾年將繼續此目標。
- 我們將與執法機構合作，識別從事非法活動的司機，包括在貨運服務上使用乘用車。倘法律或執法機構要求，我們亦將與其共享非法司機活動的資料以協助調查及法律行動。我們將與地方警察部門緊密合作，定期對司機進行背景核查及盡職審查。
- 我們將繼續透過鼓勵用戶舉報非法或可疑活動，從而加強監察及舉報非法活動。我們將以安心拉及其他技術偵測非法或不當活動的模式，並採取適當行動，例如暫停司機使用平台。

此外，我們一直為司機提供各項激勵以在平台就貨運服務購買或租賃合資格貨運車輛。一旦司機向我們購買或租賃有關合資格貨運車輛，我們將為他們提供佣金折扣計劃套餐，免費為司機提供額外權益 — 例如，貨運服務交易司機每天能完成的最高數目並無限制，且平台於特定期間將不會就所有有關交易收取佣金。憑藉該等有效措施，通過車輛租售服務所供應合資格車輛總數大幅增加至2023年約68,000輛及於2025年約77,635輛。

於2023年、2024年及2025年，司機使用乘用車完成的交易分別佔我們GTV的20.5%、15.5%及14.3%，以及分別佔我們已完成訂單的25.7%、19.8%及16.0%。於該等年度，該等百分比整體呈下降趨勢。我們認為此趨勢足以證明我們的措施有效解決問題。我們將繼續實施上述補救措施以隨時間推移提升整體合規率。我們預計，隨著我們繼續實施上述措施，未來三至五年內，我們平台上用於貨運的乘用車將隨時間減少，而相關活動將大致停止。

經考慮(i)本公司的業務模式及本集團的經營規模；(ii)與中國法律顧問、聯席保薦人的中國法律顧問及本公司管理層之間的討論，以了解(其中包括)違規事項的監管背景及為解決違規事項而採取的整改措施範圍；(iii)與行業顧問的討論，以了解合資格貨車的短缺情況，以及對本公司及其他行業參與者即時及明確糾正違規問題所涉及的實際困難；(iv)與內部控制顧問就整改措施的建議範圍所作的討論；(v)已取得並審閱與乘用車完成交易貢獻的總GTV百分比減少有關的支持性營運數據，及(vi)董事對建議整改措施及內部控制系統的意見，聯席保薦人並無發現任何事項令其對董事認為建議整改措施足以有效防止再次發生類似違規使用乘用車或貨運服務司機改裝車輛的意見合理性產生疑問。

業 務

社會保險及住房公積金供款

根據《中華人民共和國社會保險法》、《住房公積金管理條例》及其他相關法律法規，中國建立社會保險制度及其他僱員福利，包括基本養老保險、基本醫療保險、工傷保險、失業保險及住房公積金。於往績記錄期，我們並無根據相關中國法律及法規為部分僱員全額作出社會保險及住房公積金供款，且我們的多家中國實體委聘第三方人力資源機構為其僱員支付社會保險費及住房公積金。此乃由於該等僱員於中國實體註冊所在城市以外的地方工作，且第三方人力資源機構獲委聘為其工作所在城市的該等僱員支付社會保險費及住房公積金。

於2023年、2024年及2025年，我們的社會保險未繳納款項分別為人民幣31.9百萬元、人民幣28.8百萬元及人民幣16.0百萬元，而住房公積金未繳納款項分別為人民幣4.9百萬元、人民幣3.4百萬元及人民幣1.9百萬元。據中國法律顧問告知，用人單位未按照法律規定的費率及數額繳納社會保險費，或者根本沒有繳納社會保險費，可能會被責令整改不合規行為，並於指定期限內支付繳納供款，並被處以每日最高0.05%的滯納金。倘用人單位逾期仍未繳納社會保險費，可能會被處以欠繳金額一至三倍不等的罰款。我們估計，於往績記錄期，因我們的社會保險供款不足而可能被處以潛在最高罰款總額為人民幣230.4百萬元。此外，根據相關中國法律法規，倘未能按要求足額支付住房公積金，住房公積金管理中心有權要求於規定期限內支付未繳納的金額。倘逾期未支付，可向中國法院申請強制執行。倘中國的社會保險或住房公積金主管機關要求我們支付社會保險及住房公積金供款的未繳納金額（包括任何滯納金（如有）），我們承諾全面及即時遵守所有有關規定。我們的中國法律顧問已告知我們，我們一旦收到相關監管機關通知後及時全額支付社會保險及住房公積金以及滯納金（如有），將不會被處以行政罰款。

考慮到以下因素，我們並無就2023年、2024年及2025年的社會保險及住房公積金供款不足作出任何撥備：(i)於往績記錄期及直至最後實際可行日期，相關監管機關概無就我們的社會保險費及住房公積金處以行政行動、罰款或處罰；(ii)我們概無收到中國有關機構要求支付社會保險及住房公積金的不足金額或任何滯納金的任何通知；及(iii)於2023年2月，我們已諮詢並獲得政府主管機關確認，並已獲中國法律顧問告知，一般而言，我們被要求支付與社會保險及住房公積金有關的不足金額及滯納金的可能性甚微。

我們未能為僱員作全額社會保險及住房公積金供款可歸因於若干因素。首先，許多僱員表現出高流動性，且不願繳納社會保險及住房公積金。其次，由於僱員有責任自行供款，因此減少其淨收入，若干僱員不願參與該等計劃。由於上述實際困難，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們未能履行社會保險及住房公積金供款。

我們一直採取以下內部控制措施，以整改我們的行為，並盡量減少日後發生該等不合規情況：(i)由於社會保險及住房公積金需要僱員個人供款，我們已積極與僱員溝通，以尋求他們的理解及合作，以遵守適用的監管規定。我們將盡最大努力完全遵守適用的法律法規，未來將根據僱員的實際工資水平逐步向社會保險及住房公積金繳納法定供款；(ii)我們已成立合規管理團隊，持續監察社會保險及住房公積金事宜，且合規管理團隊將妥善編製、保存及定期審查有關社會保險及住房公積金支付情況的書面記錄；(iii)僱傭文件列明本公司將按當地有關機構的要求，為員工繳納相應的社會保險及住房公積金；(iv)我們將有關社會保險及住房公積金的詳細信息納入新員工入職流程，強調我們對員工福利的承諾；(v)我們製作易懂的資料及小冊子，解釋供款程序；(vi)我們安排人力資源人員與員工進行個別溝通，以釋

業 務

除任何顧慮，澄清疑問，並提供有關社會保險及住房公積金的個性化指導；(vii)我們已開發易於使用的數字平台，讓僱員能夠輕鬆找到有關參加社會保險及住房公積金的資源及尋求說明；(viii)我們使用多種溝通渠道，包括內部門戶網站，確保有關社會保險及住房公積金的信息能夠傳達給所有員工；(ix)我們一直並將繼續通過定期諮詢我們的中國法律顧問，緊貼中國社會保險及住房公積金方面的最新監管發展；及(x)我們一直並將繼續與相關社會保險及住房公積金機構進行積極溝通，以確保我們獲取有關社會保險及住房公積金的相關法律法規的最新資料。倘有關機構責令我們根據適用法律法規支付未繳社會保險及／或住房公積金，我們承諾於規定期限內及時支付。

請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－不全面遵守勞動法律及法規可能會使我們受到處罰」。

有缺陷的租賃物業

我們向第三方租賃辦公場所，以供我們於中國及我們經營所在的境外市場經營業務。租賃物業的任何缺陷或該等物業的出租人所有權可能會影響我們對辦公室的使用，或在極端情況下導致搬遷，從而可能影響我們的業務運營。此外，截至最後實際可行日期，我們於中國的租賃物業的623份租賃協議概無於相關中國政府機關登記，儘管未能登記並不會導致租賃失效，但倘我們於收到相關中國政府機關的通知後未能於規定期限內整改，我們可能面臨潛在罰款。根據相關中國法律法規，未能完成有關登記可能使我們因每項未登記租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。因未登記該等租賃協議而可能被處以的最高罰款為人民幣6.07百萬元。我們的中國法律顧問認為，未登記租賃協議將不會影響租賃協議的有效性，而只要該等租賃協議合法、有效且可強制執行，則我們有權根據租賃協議使用該等物業。此外，我們的租賃物業主要用作辦公場所，使我們能夠相對容易地靈活搬遷，並對我們的業務持續性構成最少影響。因此，我們認為未登記該等租賃協議以個別或總體而言均將不會對我們的業務經營產生重大不利影響。

此外，我們於中國租賃物業的若干出租人並無向我們提供有效的房屋所有權證或任何其他文件證明其有權向我們出租該等物業。截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何第三方對我們使用目前租賃的該等物業提出任何訴訟或申索，我們亦未收到中國政府機關的任何通知。倘我們的出租人並非該等物業的擁有人，或他們未獲得擁有人或其出租人的同意或相關政府機關的許可，我們的租約可能會失效。倘租約無效，我們可能面臨搬出租賃物業的風險。此外，倘我們所使用的物業受到質疑或我們的租賃協議被出租人單方面終止，我們可能被迫搬遷，而我們的業務及經營業績可能會受到重大不利影響。有關相關風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨與我們租賃的房地產物業有關的若干法律及監管風險」。

行政指導會議

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們及中國境內其他主要數字貨運平台獲邀參與包括國家市場監管總局地方分局及各級道路運輸管理機構在內的監管機關的「行政指導會議」。誠如中國法律顧問所告知，該等會議本身並不構成適用中國法律法規下的行政處罰或法律責任裁斷。監管機關在有關會議上討論的主要議題及提供的指導主要包括商用貨運（利用互聯網技術）的可持續及健康發展、防止數字貨運平台上的非法活動以及持續改善司機福利及安全標準。更具體而言，該等會議旨在解決：(i)通過與司機訂立的使用條款（包括我們的定價政策）、平台確保工作場所安全及司機福利的角色，以及平台對中國公路貨運整體可持續發展的貢獻，保護司機的合法權利及權益及他們的工作場所安全；(ii)降低在該等平台上非法使用乘用車進行貨運的風險措施；(iii)加強平台核證流程的措施，確保司機獲得適當的牌照及裝備以運輸商用貨物並支持司機；(iv)加強與相關監管機構的合作，以共享信息並協調執行與商業貨運相關的法規；及(v)所有平台間公平競爭，推動行業健康發展。

業 務

下文載列我們於往績記錄期直至最後實際可行日期出席的主要行政指導會議詳情：

- 於2023年4月7日，交通運輸新業態協同監管部際聯席會議辦公室對我們以連同個其他線上貨運平台進行了約談。當局強調採取措施保障參與者權益、避免過高費率，並確保遵守所有相關法律法規的重要性。此外，當局強調需要改善處理司機投訴及反饋的機制。當局並無要求我們於約談後採取任何具體跟進措施。
- 於2023年5月30日，交通運輸新業態協同監管部際聯席會議辦公室對我們連同多個其他線上貨運平台進行了約談。我們向當局報告為糾正可能侵犯司機合法權益的商業行為而採取的措施。我們自行檢查改善措施，亦已編製正式報告並向監管機構提交。我們並無收到監管機構反對該報告的任何意見，亦無於提交有關報告後受到任何行政處罰。
- 於2023年11月3日，交通運輸新業態協同監管部際聯席會議辦公室對我們連同多個其他線上貨運平台進行了約談。當局重申其先前有關確保公平競爭及司機權益的指引，並要求我們繼續採取措施糾正可能侵犯司機合法權益的商業行為。此外，當局強調需要改善處理司機投訴及反饋機制，以維護司機合法權益。我們已自行檢查會議上所討論的問題，亦已編製正式報告並向監管機構提交。我們並無收到監管機構反對該報告的任何意見，亦無於提交有關報告後受到任何行政處罰。
- 於2023年12月5日，交通運輸新業態協同監管部際聯席會議辦公室對我們連同多個其他線上貨運平台進行了約談。當局重申其先前有關確保公平競爭及司機權益的指引，並要求我們繼續採取措施糾正可能侵犯司機合法權益的商業行為。此外，當局強調需要改善運營策略的評估機制，以確保司機的合法權益。我們已自行檢查會議上所討論的問題，亦已編製正式報告並向監管機構提交。我們並無收到監管機構反對該報告的任何意見，亦無於提交有關報告後受到任何行政處罰。
- 於2024年3月5日，我們出席中華全國總工會主辦的會議。會議期間，有關部門強調其支持推動我們業務的高質量發展，並強化我們工會的影響力。此外，有關部門對保障司機合法權益及維護司機穩定等方面作出指導要求。當局於會後並無要求我們採取任何具體的後續措施。
- 於2024年12月31日，我們出席由國家市場監督管理總局組織的會議。當局要求我們確保釐定費率的機制屬合理。會後當局並未要求我們採取任何具體的跟進措施。
- 於2025年8月15日，應對處置貨車司機涉穩風險工作專班辦公室對我們進行了約談。當局提出加強針對貨車司機訴求的12328交通運輸服務監督電話的三率並保障司機合法權利及權益的指引和要求。當局於會後並無要求我們採取任何具體的後續措施。
- 於2025年9月23日，我們出席由國家市場監督管理總局組織的會議。當局重申並提醒我們遵守《中華人民共和國反壟斷法》以及相關法律及法規，履行反壟斷合規責任，規範業務運營，確保公平競爭，維護司機和消費者的合法權益。

業 務

- 於2026年2月3日，人力資源和社會保障部協同其他相關部門對我們連同多個其他線上貨運平台進行了約談。會上，當局通報有關外賣平台補貼做法、固定價格及優惠訂單定價機制以及貨運及快遞服務定價不合理的問題。有關部門要求相關企業全面履行用人單位責任，不斷改善用工管理方法，切實維護新就業形態勞動者的合法權益。會後當局並未要求我們採取任何具體的跟進措施。

我們一直積極採取措施以解決司機福利及保障的監管指引。有關詳情，請參閱「一 法律程序及其他事件」、「一 遵守法律及法規的情況 — 司機在貨運服務中使用乘用車 — 補救措施」及「一 環境、社會及管治 — 司機福利」。此外，我們依然致力於促進業內公平競爭。為達至該目標，我們積極採取步驟確保我們向司機及商戶提供透明定價資料及避免獨家交易安排。我們亦計劃於未來六個月開始實施合規計劃以偵察並解決任何潛在反壟斷違反，並繼續將競爭及反壟斷代價納入業務策略制定。具體而言，我們已成立專門負責反壟斷及網絡安全合規的部門。該部門負責制定全面的集團層面合規政策及計劃。此外，我們將實施系統審查機制，以確保我們的商業慣例符合適用的反壟斷及網絡安全法律。我們亦將制定規程以促進與監管機構的有效溝通。該等措施乃我們為加強合規框架並確保我們符合所有適用法規而持續努力的一部分。

獎項及認可

我們過往屢次獲得獎項及認可，例如於2023年獲得物流技術及設備推薦品牌以及於2022年獲得業務支撐貢獻獎。

風險管理及內部控制

人力資源風險管理

我們已制定內部控制政策，涵蓋招聘、培訓、職業道德及法律合規等人力資源管理各個方面。我們所在行業極度需要富有經驗的僱員，任何主要僱員離職均可能對我們有不利影響。我們各行政人員及主要僱員均已與我們訂立載有保密、知識產權及不競爭條文的僱傭協議。我們亦要求員工遵守較高道德標準。我們向所有員工提供員工手冊，當中包括（其中包括）每名員工均須遵守的行為守則。我們定期向員工提供與日常工作息息相關的職業道德、工作流程、內部政策、管理、技能及其他方面的培訓。通過該等培訓，我們確保員工掌握最新技能，符合我們的要求。

信息科技風險管理

有關信息安全程序及政策的資料，請參閱本節「一 網絡安全及數據隱私」。

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及程序，如財務及會計政策、資金管理政策、費用管理政策、僱員報銷政策、預算管理程序及財務報表編製程序。我們有各種程序及IT系統來實施會計政策，我們的財務部門根據該等程序檢討管理賬目。我們亦為財務部門員工提供定期培訓，確保其了解財務管理及會計政策，並在日常營運中貫徹執行。我們的財務團隊由首席財務官陳國基先生領導。首席財務官有豐富的財務及財務申報經驗。財務部的其他高級職員均有財務及會計方面經驗。

法律及合規風險管理

我們的業務須受到國家、省級及地方政府機關的規管及監管，而相關規管及監管可能有所變動。與我們業務經營有關的適用法律及法規的進一步詳情，請參閱「法規」。倘我們未

業 務

能遵守這些法律及法規，我們可能需要進行補救及可能面臨處罰及損失。此外，我們已通過採取以下措施強化我們的法律及合規風險管理：(i)財務部門每月審查管理賬目，以監測我們運營的主要財務指標；(ii)在我們的系統中設定風險監控閾值，以監控及識別我們經營中的違規及不合規事件；(iii)監控法律更新，包括相關監管機關對適用法律及法規的詮釋更新；及(iv)對我們的僱員，特別是新聘僱員重申遵守我們操作規程及程序的重要性，以確保我們操作規程及程序的有效實施。

內部控制風險管理

為確保我們的業務經營嚴格遵守適用的規則及法規，我們已設計並採納一套全面的內部控制政策。為增強控制環境並確保我們整個組織內部控制的有效性，風險管理委員會與我們的業務部門及職能部門（如法律及合規、財務、採購及安全）密切合作，以監控及改善我們日常業務經營中內部控制流程的實施。根據我們全公司的舉報政策，我們開放內部舉報渠道供僱員以匿名方式使用。

為籌備[編纂]及[編纂]，我們委聘一名獨立內部控制顧問，於協定範圍內根據AATB1的規定對其內部控制系統進行內部控制審閱，涵蓋公司層面的流程及業務流程。本集團內部控制系統的審閱期間為2020年8月1日至2021年7月31日、2022年1月1日至2022年12月31日及2024年7月1日至2025年12月31日（「內部控制審閱」）。在我們的獨立內部控制顧問的審查期間，發現了若干缺陷，而我們已採取相應的內部控制措施來改進該等缺陷。我們基本上採納了所有建議，並改進了我們的內部控制制度以符合上市規則。經考慮我們採取的內部控制措施，董事認為，對於本公司及董事於上市規則及其他相關法律及監管規定項下的義務，我們經強化的內部控制措施屬充足有效。