

業 務

概覽

我們是中國領先的二手車交易平台，致力於成為行業內最值得信賴的公司。根據弗若斯特沙利文的資料，按2025年商品交易總額計，我們在中國二手車交易平台中排名第一，市場份額達3.8%。針對中國二手車行業市場分散、交易流程非標準化及客戶服務欠佳等結構性挑戰，我們開發了TCN（淘車車合作運營體系）—這是一套自有的、數據驅動的智能運營框架，可整合線上及線下體驗。該閉環框架實現了流程標準化，並在整個交易過程中實現了可擴展的智能化運營，為客戶獲取優質二手車提供了可靠途徑。

自2018年成立以來，我們已迅速發展成為中國二手車行業的領導者，2025年全年平台累計交易量突破190,000輛。我們搭建了全渠道網絡，截至2025年12月31日，國內62家線下銷售中心與全國共計9,294個指定展示位—銷售中心及展示位的規模均位居全國第一；同時依托新媒體渠道矩陣搭建了線上平台，帶動截至2025年12月31日止年度的全渠道月活躍用戶(MAU)突破13百萬。我們亦於迪拜及尼日利亞設有海外銷售中心。我們在線上線下觸點的強勁佈局，為在中國及海外持續擴大規模奠定了堅實基礎。從2024年到2025年，我們的收入實現了20%以上的增長。



附註：(1)截至2025年12月31日或截至2025年12月31日止全年的數據及排名，除非另有說明。

業 務

我們的市場機遇

中國的二手車市場蘊藏着廣闊且持續增長的發展機遇。根據弗若斯特沙利文的資料，該市場在2026年已達到約人民幣1.4萬億元，預計到2030年將增長至人民幣2.0萬億元，同期增速預計將超越新車市場近200%。儘管2025年中國汽車保有量已達366.0百萬輛，位居全球第一，但二手車交易總量僅約20.1百萬輛，滲透率為5.5%，遠低於美國12.8%的滲透率。中國的滲透率預計在未來五年內將增至6.2%，推動年交易量達到26.6百萬輛。

然而，一些結構性痛點仍制約着市場增長：

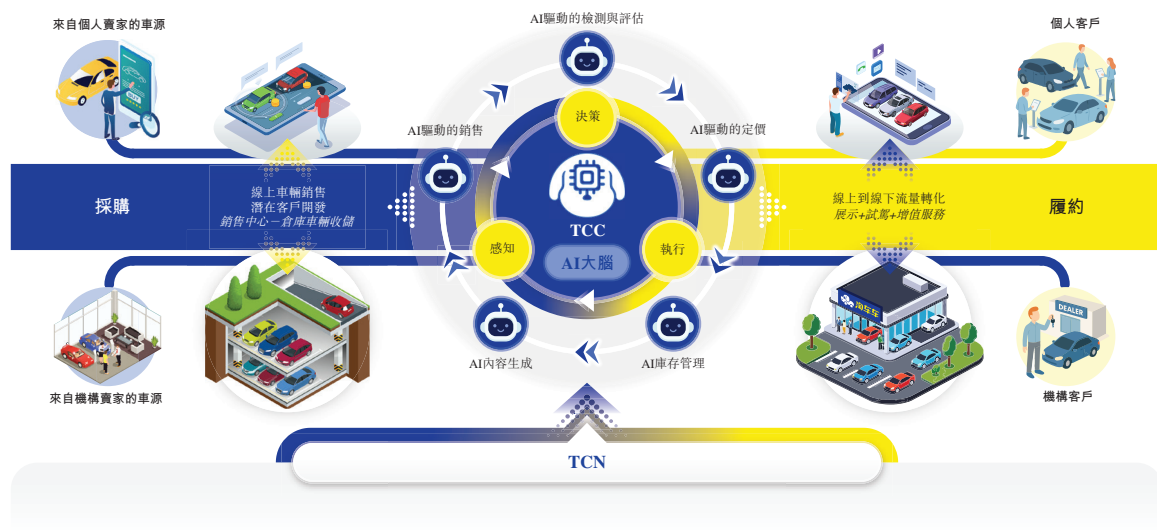
- **消費者信任缺失。**信息不對稱、車況透明度不足，且二手車銷售及售後服務缺乏標準化流程，仍是行業普遍痛點。根據弗若斯特沙利文的資料，中國約70%的二手車經銷商不提供售後服務或質量保證。
- **客戶體驗欠佳。**中國二手車市場格局較為分散，主要由小型個體汽車交易商主導，彼等缺乏標準化工作流程及強大的線上能力且庫存有限，導致在車輛選擇、比價及諮詢等方面無法提供流暢的線上服務，線下選擇也較為單一，使得消費者難以獲得優質的客戶體驗。
- **定價滯後且不準確。**隨著新車型推出頻率加快，定價動態可能迅速變化。由於二手車定價與新車型價格緊密相關，車商必須實時進行頻繁且精準的價格調整以保持競爭力。僅依賴公開市場信息或第三方定價工具的傳統車商及平台無法獲取實際成交价格、庫存周轉率及用戶行為洞察等關鍵數據。因此，其定價往往不準確、滯後，難以有效應對快速變化的市場狀況。

面對消費者信任、客戶體驗及定價等方面的這些痛點，行業正湧現出提供標準化、端到端流程的平台。根據弗若斯特沙利文的資料，中國二手車交易平台的市場規模預計將從2026年的人民幣4,619億元增至2030年的人民幣7,399億元，複合年增長率為12.5%。在此細分市場中，自營平台預計將佔據越來越大的市場份額，表現優於不持有庫存的非自營模式。自營平台能在車源狀況及客戶服務質量方面提供保障，有助於建立更強的消費者信任，並實現規模化運營。通過大規模、一體化的運營，自營平台能夠獲取並管理整個交易流程中的自有數據資產，從而構建一個數據驅動、自主演進的動態定價系統，以及一個線上線下融合的閉環，解決行業的結構性痛點。

業 務

我們的解決方案

為把握這萬億人民幣的市場機遇並解決該等痛點，我們構建了一個標準化的交易系統，該系統匯聚了從個人車主到企業商戶的各類車源，並運用人工智能和大數據技術，實現對二手車的精準評估。通過整合線上獲客與線下履約，我們簡化了購車流程，使個人消費者和機構客戶都能便捷地獲取高品質的二手車。結合覆蓋交易全流程的增值服務，我們提供全面的解決方案，致力於打造一個閉環、標準化且值得信賴的購車體驗。下圖展示了我們的交易流程：



線上線下融合體驗

我們以前瞻性的佈局，構建了一個整合線上及線下運營的一體化自營體系。依托多元化的新媒體渠道和垂直應用，我們打造了全域流量池，匯聚各平台的用戶互動，從而高效觸達廣泛的潛在客戶群體。與此同時，我們建立了覆蓋全國的線下服務網絡，將車源獲取、質量檢測及履約全部納入自營體系，保障車輛品質，為消費者提供無縫銜接且值得信賴的購車體驗。通過深度融合全渠道線上獲客及標準化線下履約，我們為用戶提供值得信賴的一站式購車體驗。

數據驅動的閉環運營體系

我們利用數據分析構建了一個覆蓋全交易流程的閉環運營體系，實現了非標交易的高度標準化。其核心是我們自有的TCN，它構成了標準化運營的基石。TCN連接採購、倉儲及銷售環節，並將交易流程進一步拆解為24個獨立操作程序。每個流程都有基於應用程序的工具管理標準化工作流，確保員工能夠以一致且高效的方式完成任務，從而提升二手車交易的整體標準化水平。

業 務

AI驅動的精簡化運營

TCN中嵌入了我們自有的「AI大腦」，這是一套專為二手車交易設計的AI工具集。該系統在整個工作流程中整合了感知、決策及執行能力。我們已部署超過20款AI工具，涵蓋智能對話、數據分析、內容生成、車輛支持系統及動態定價等領域，全面覆蓋TCN各流程。這些工具實現了關鍵後端流程的自動化，並增強了前端客戶交互，從而提升了整體運營效率。通過將AI整合到TCN的標準化工作流程，我們提升交易過程的關鍵步驟的效率，從而支持成本效率、運營可擴展性以及客戶體驗改善。

我們的財務表現

於往績記錄期間，我們實現了強勁的運營及財務增長，證明了我們商業模式的強大可擴展性。我們平台的總交易量從2023年的105,937筆增加到2024年的139,504筆，並在2025年達到191,487筆。我們的總收入由2023年的人民幣4,428.8百萬元增加23.5%至2024年的人民幣5,470.6百萬元，及於2025年進一步增加21.8%至人民幣6,662.4百萬元。我們的毛利由2023年的人民幣417.1百萬元增長41.0%至2024年的人民幣588.1百萬元，並進一步增長15.5%至2025年的人民幣679.3百萬元。於2023年、2024年及2025年，我們錄得的經調整息稅折舊及攤銷前利潤（非國際財務報告準則計量）分別為負人民幣2.1百萬元、人民幣38.0百萬元及人民幣9.2百萬元。

我們的優勢

中國最大的二手車交易平台

按2025年商品交易總額計算，我們是中國規模最大的二手車交易平台。2025年，我們平台的商品交易總額達到人民幣155億元，以3.8%的市場份額在全國二手車交易平台中位列第一。

根據弗若斯特沙利文的資料，中國二手車交易量預計將從2026年的約21.0百萬輛增長至2030年的26.6百萬輛，複合年增長率達6.1%。市場規模預計將從2026年的人民幣1.4萬億元增長至2030年的人民幣2.0萬億元。市場仍高度分散，但已為顯著增長做好準備。

我們已做好充分準備以把握此增長機遇。我們閉環、全渠道、標準化的系統整合了線上及線下體驗，並驅動整個交易流程實現可擴展的運營。截至2025年12月31日，自成立以來，我們已累計實現商品交易總額約人民幣700億元，在過去七年保持了約50%的複合年增長率。我們的規模及增長軌跡為現有及潛在競爭者構築了競爭壁壘。

我們的一體化線上線下體驗亦已加強我們在消費者中的品牌認知度及吸引力。根據我們在2023年1月至2025年12月期間對超過5萬名客戶進行的跟蹤調查，客戶滿意度持續保持高位，整個期間的平均得分達到9.36分（滿分10分）。

業 務

自營、垂直整合的全國性基礎設施

我們已在全國範圍內建立起廣泛、垂直整合的線上線下基礎設施網絡。通過自營模式，我們全程掌控交易流程，確保高質量的車輛供應、高效的客戶轉化以及卓越的用戶體驗，最終推動交易量增長。

- **中國規模最大的自營線下網絡。**截至2025年12月31日，在中國二手車交易平台中，我們運營着規模最大的線下網絡，包括62家線下自營銷售中心，通過覆蓋全國的「最後一公里配送網絡」，能夠直接將車輛配送至全國所有城市的客戶手中。除實體網絡外，我們通過集中式物流調度系統構建了覆蓋全國的履約能力。客戶可在線瀏覽我們的全量車輛庫存，若選購異地車輛，且就近有銷售中心的，車輛將被送至該中心供客戶查驗提車；就近無銷售中心的，車輛直接配送給客戶。這種跨區域履約能力是我們線上線下融合全渠道模式的核心組成部分，實現全國範圍內的庫存匹配，並將客戶接觸範圍擴展至單一銷售中心之外。於往績記錄期間，我們約12.2%的交易通過此類跨區域安排完成，即客戶在線購買車輛後，在車輛原存放地之外的地點提車或取車。這種全國履約能力使我們得以在銷售中心常備約萬台車輛庫存。
- **強大的線上客戶獲取能力。**我們通過淘車車App及小程序、易車App、汽車報價大全App等垂直汽車平台，以及抖音、快手、小紅書、微信視頻號等社交媒體渠道，廣泛觸達消費者。通過線上引流獲客+線下履約相結合，我們可高效向潛在客戶傳遞品牌、車源及服務信息，實現流量到成交的轉化。截至2025年12月31日止年度，我們在主流垂直汽車平台的月活躍用戶數突破13百萬，為交易轉化路徑提供了可持續且可擴展的消費者流量來源。我們還組建了專業直播團隊，擁有超過190名位於銷售中心的團隊成員，提供實時車輛展示、在線答疑、價格諮詢及交易支持等服務。此外，我們與第三方多渠道網絡(MCN)合作，以進一步擴大覆蓋範圍並提升轉化效率。直播已成為推動交易日益重要的渠道，2024年至2025年間，直播帶來的交易量增長約156%。
- **線上線下融合，實現卓越履約。**我們整合的線上線下能力，帶來了卓越的運營效率和客戶體驗。我們將大量的線上潛在客戶引流至我們覆蓋廣泛的線下銷售中心網絡進行轉化，提升了獲客效率和銷售中心運營效率。交易全流程產生的數據也為消費者偏好和行為提供了寶貴洞察，助力線下銷售中心的精準管理。這種線上和線下能力的自我強化的整合，不僅驅動了卓越的運營效率，也為消費者提供了更廣泛的選擇和安心保障，確保其在整個購車旅程中都享受省心體驗。這一整合以履約能力為基石，構成了本公司的核心競爭優勢。依托集中式庫存管理、優化的車輛調配以及技術驅動的調度體系，我們確保了大規模運營下的及時交付及成本效益。

業 務

閉環 workflow 驅動的精簡化運營

我們通過自主研發的TCN智能運營框架，應對二手車交易本身非標準化的特性，該方案將複雜的端到端交易流程拆解為24個獨立且標準化的操作程序，並確保一致執行。結合數據化工具的支持，可引導執行並在適用情況下自動進行關鍵操作，使得該運營框架降低對個人判斷的依賴，提高流程一致性，並將數據驅動決策嵌入日常運營之中。通過在閉環運營框架內整合車輛獲取、檢測、定價及履約流程，TCN提升執行效率，加快庫存周轉，並支持可持續的利潤率。

例如，在車輛檢測環節，檢測員根據系統提示完成預設流程後，系統會自動生成標準化檢測報告。通過對車輛外觀、底盤、內飾等核心部件進行全維度數據採集，TCN可生成包含335項檢測指標的標準化評估報告。得益於此，完整的初始檢測流程僅需約15分鐘即可完成，相比傳統人工檢測流程約1小時的耗時，其效率提升達四倍。與此同時，檢測準確率穩定在約99%的水平，而傳統人工檢測的準確率則低於80%，實現了檢測質量及運營效率的雙重優化。通過這一標準化流程，檢測活動已從依賴資深技師的經驗，轉變為可規模化擴展的系統驅動運營模式。

TCN還通過系統驅動的決策機制，減少對個人判斷的依賴，從而保證更一致、更及時響應的定價。該框架通過整合車況數據、歷史交易信號、客戶瀏覽行為及庫存動態，借助於結構化審批流程，可實現自動化或半自動化的定價建議。如此既可加強各銷售中心的定價規範性，又可促進供需快速匹配，亦可助力不同流動性特徵的車輛縮短銷售周期。

此外，TCN還整合了AI銷售工具，在標準化客戶溝通流程的同時，能夠根據車輛具體特性定制內容。系統基於檢測結果、配置詳情、客戶交互信號，生成結構化合規銷售話術，並為直播及客戶互動提供推薦話術要點。這降低了對銷售個人經驗的依賴，提升了各銷售中心的一致性，減少了銷售準備及客戶交互所需的時間和人力，有助於降低單車輛銷售營銷成本，提升轉化效率。

隨著業務持續規模化擴張，TCN可支持銷售中心快速複製落地、標準化培訓及執行，並保障各區域及銷售中心運營成效一致，為全國業務拓展築牢運營根基。

業 務

基於全流程數據積累構建的自有「AI大腦」

在2024年，我們推出了自主研發的淘車車AI大腦，這是業內首個覆蓋整個交易流程的AI驅動運營系統。憑藉一套專為二手車交易設計的AI工具，我們的淘車車AI大腦為TCN提供了強有力的支持。依托自營業務模式積淀形成了獨有的全流程數據資產，是推動自主研發的淘車車AI大腦發展的決定性因素，亦構成我們的核心競爭壁壘。通過深度融合車輛檢測數據、市場趨勢、庫存動態及消費者行為分析，我們的AI大腦在獲客、質檢、定價及銷售執行等關鍵環節構建起了「感知－決策－執行－反饋」閉環，並持續提升其精準度及效率。

- **營銷與客戶獲取。**我們的AI大腦通過一系列自動化工具，優化客戶獲取與營銷效果。在內容創作方面，我們的AI銷售內容智能體將營銷圖片與視頻的生產周期從「數天」縮短至「數分鐘」，實現了大規模、個性化且快速的內容產出。在客戶交互方面，我們的AI客戶交互智能體提供全天候自動應答，2025年處理超過97%的常見諮詢並將響應效率提升約10倍，以支持銷售潛在客戶轉化。此外，系統通過識別高意向客戶群體、匹配合適的車源與創意組合，並根據實時績效指標動態調整渠道投放與預算分配，持續優化營銷決策，從而實現更快速、更高效的規模化獲客。
- **車況。**我們的AI大腦同時審視車況及我們的客戶服務質量。我們的自有AI檢測及評估智能體對335項檢測項目進行自動化、系統性檢查，實現了99%的初檢準確率，從源頭保障了車況的透明度與真實性。
- **客戶服務。**在客戶服務質量方面，我們的AI語音合規智能體對海量銷售及客服錄音進行智能分析。通過語義識別與情緒分析技術，精準捕捉服務亮點與潛在風險，在顯著提升服務質量的同時降低合規風險。
- **定價模型。**我們的AI大腦將傳統的人工定價轉變為數據驅動的動態定價模型。AI定價智能體實時整合並分析海量多維數據集，自動生成最優採購與銷售價格。通過智能庫存監控，可對車輛定價實時預警、動態調價，為提升毛利、加快庫存周轉提供堅實技術支撐。
- **銷售執行與轉化。**AI銷售引導智能體通過標準化銷售執行流程，並結合每台車輛特性定制營銷與轉化策略，實現可規模化的銷售轉化。系統整合車輛配置、檢測結果、競品定位等專屬屬性，結合客戶交互信號，為每台車輛推薦專屬賣點和促銷角度，確保線上渠道與線下銷售中心的執行更趨一致。這不僅提升了轉化效率與質量，還降低了對銷售人員個人經驗的依賴，並解決了長期以來行業普遍面臨的挑戰－銷售能力難以系統化、規模化複製。

業 務

經驗豐富、注重執行的領導團隊及知名投資方

我們的核心管理團隊在中國汽車行業擁有豐富經驗，並具備經過驗證的卓越執行能力。在騰訊控股有限公司（「騰訊」）、易鑫及Bitauto Holdings Limited（「易車」）等頂級戰略股東的支持下，我們獲得了全面的生態系統資源，為長期保持行業領先地位奠定了堅實基礎。

我們的創始人兼首席執行官姜東先生是中國汽車融資與流通領域的公認領導者，擁有深刻的行業洞察力和強大的執行能力。姜先生曾擔任易鑫集團總裁及廣匯汽車融資業務負責人，在兩家大型上市公司的成長歷程中發揮了關鍵作用。他亦是神州租車的聯合創始人，並在可口可樂、諾基亞等全球財富500強企業擔任高級管理職務。他在中國汽車價值鏈的所有關鍵環節——從金融與交易到線下零售——均擁有豐富的經驗。在他的領導下，我們組建了一支由曾在360、易車、汽車之家等領先互聯網及汽車公司擔任核心職位的高管團隊。這支團隊融合了深厚的行業知識、先進的技術專長及經過驗證的大規模運營經驗，確保了戰略的高效執行與業務的快速增長。

我們深度融入了騰訊的汽車生態系統，形成了獨特的競爭優勢。我們的戰略股東及合作夥伴——易鑫（中國領先的汽車融資平台）、易車（中國領先的汽車垂直媒體）和騰訊（我們最大的機構股東）——在流量獲取、汽車融資產品及車源獲取網絡方面為我們提供了有力支持，構成了我們最關鍵的競爭優勢之一。

- **易鑫**。易鑫為一家汽車融資服務提供商，利用其數字平台為購車者匹配定制化汽車融資產品，與我們的業務互補，並在我們的生態系統中為消費者提供綜合體驗。
- **易車**。我們通過獨家運營其二手車頻道，與中國領先的汽車垂直媒體——易車建立了深厚的商業合作夥伴關係。這一合作使我們能夠直接觸達中國規模最大、目標最精準的購車人群。它為我們帶來了穩定且低成本的潛在客戶，並使我們能夠積累廣泛的用戶行為數據，這些數據為我們的定價、採購和庫存管理策略提供了依據。
- **騰訊**。除了提供大量資金支持外，騰訊還為我們提供了行業領先的雲服務及AI解決方案，增強了我們的戰略執行能力。

業 務

我們的戰略

深化自營網絡，強化核心交易能力

我們始終堅持自營商業模式，這奠定了我們在交易平台中的領導地位。我們計劃在新地區系統性地複製這一已被驗證的成功模式，並進一步加強我們的線上與線下網絡。這一方法將推動我們平台交易量和盈利能力同步增長。

優化雙渠道獲客能力，強化品牌認知度

對於線上獲客渠道，我們將聚焦主流互聯網平台和短視頻生態系統。通過提供專業且引人入勝的內容，我們旨在強化品牌認知，在二手車領域樹立值得信賴的意見領袖形象，推動從「主動尋找用戶」到「用戶主動找上門」的轉變。在直播運營中，我們將利用高頻互動場景——如實時問答、車輛展示和功能演示——打造集瀏覽、諮詢、下單於一體的「雲展廳」，從而縮短決策周期，加速交易轉化。

對於線下自營網絡，我們將通過數字化運營優化從看車到交付的全流程體驗，進一步提升銷售中心服務能力和規模。我們計劃擴充庫存並豐富車型，以提高轉化率並最大化運營效率，打造更多「高效銷售中心」。同時，基於現有線下網絡佈局，我們將在確保銷售中心卓越運營表現的前提下，戰略性增加門店數量，以實現更廣泛的用戶覆蓋。

構建多元化車源供應網絡，強化供應鏈能力

為提升供應鏈能力，我們將拓寬線上與線下渠道。依托平台真實交易數據與迭代算法優化，我們將持續完善智能定價模型，提供透明高效的服務，吸引個人車主供應優質車源。

同時，我們將充分發揮機構車源批量大、價格優、供應穩、車況標準化的固有優勢，積極吸引並整合更多優質供應商入駐平台。通過這一策略，我們旨在構建豐富穩定的供給生態，提升整體車輛品質，增強平台競爭力。

推進智能能力建設：從輔助執行轉向自主優化

我們計劃持續投入資源加強技術研發，並積極吸引和培養AI及數據分析等關鍵領域人才。我們將深化TCN系統與AI大腦的融合，逐步部署智能體AI能力以釋放業務價值。

業 務

未來的研發工作將聚焦以下領域：

- **智能決策升級**。持續利用更大規模的數據集（包括交易和用戶數據）提升我們的AI模型，以增強在車輛定價、庫存優化和車輛推薦等關鍵領域的自主決策能力。
- **分階段部署智能體AI**。在線上獲客環節，我們將利用智能體AI減少人工干預，實現AI智能體與客戶的全流程互動，從而提升用戶體驗和轉化率。在線下銷售中心場景中，我們將應用AI強化智能銷售中心運營，並賦能銷售，提高銷售生產力、降低管理成本並提升盈利能力。在自動化內容運營方面，我們將部署決策智能體，將工作流程從「人力主導的決策」轉變為「AI驅動交易」，實現運營效率的根本性變革。
- **將AI應用拓展至更廣泛的生態系統**。將AI能力應用於我們的業務線，為汽車交易商、合作夥伴和消費者提供智能化運營支持，打造一個覆蓋採購、銷售與服務的全鏈路集成生態系統。

通過深化AI技術與運營數據的融合，我們致力於將AI應用從輔助執行轉向自主優化，構建行業領先的智能交易網絡。這一轉型將為可規模化、智能化及高盈利的增長奠定堅實基礎。

拓展業務範圍及地域覆蓋，構建全面的二手車平台

依托我們獨特的自營商業模式、成熟的交易平台、先進的TCN系統及淘車車AI大腦，我們計劃進一步拓寬業務範圍與地域佈局，推動平台化與全球化擴張，全面賦能汽車交易商交易。

- **發展全方位汽車交易商服務**。我們計劃戰略性整合現有非自營汽車交易商網絡，打造一個綜合性的二手車服務平台。該平台將提供增值服務與智能工具，以提升汽車交易商運營效率，同時逐步將平台化服務延伸至合作夥伴與消費者。我們的目標是構建一個集車源獲取、交易促成及增值服務核心能力於一體的生態體系。
- **拓展國際業務**。在海外市場，我們將首先採用B2B模式，通過向當地汽車交易商供應車輛來快速確立市場地位。在此基礎上，我們將深化本地化運營，並積極拓展至自營B2C模式，同時配套發展專業的售後服務體系。

尋求有針對性的戰略合作及收購

我們計劃通過戰略合作與收購，提升市場影響力與行業認可度。在制定策略與評估潛在目標時，我們將優先考慮業務高度互補且協同潛力強的企業。在最終確定任何交易前，我們將進行全面評估與嚴格的盡職調查。截至最後實際可行日期，我們尚未確定或確認任何具體的收購或投資目標。

業 務

我們的商業模式

我們是中國領先的二手車交易平台，按2025年商品交易總額計位列中國二手車交易平台第一。憑藉我們的移動應用及覆蓋全國的銷售中心網絡，我們構建了一個線上到線下一體化的自營體系，匯聚了來自個人賣家及機構賣家的廣泛車源。我們通過線上獲客與線下履約相結合的方式，向廣大消費者及企業提供高品質、價格具競爭力的二手車，確保交易流程簡便可靠。除了銷售二手車，我們還提供豐富的增值服務，打造端到端解決方案，以提升整個二手車交易體驗並簡化整個二手車交易流程。

於往績記錄期間，我們的收入來源於以下業務：

- **二手車零售業務。**我們的零售業務服務於尋求購買二手車的個人消費者。我們提供經過精挑細選且質量有保障的車源，並輔以在線廣告、有競爭力的定價以及一系列增值服務—所有這一切都將通過「線上選車—線下到店」的銜接體驗來交付。於往績記錄期間，零售業務為我們的主要收入來源，預計在可預見的未來仍將是重要的收入來源。
- **車輛批發業務。**依托我們大規模的車輛檢測能力、雄厚的資本基礎以及通過零售業務構建的全國性銷售網絡，我們攜手機構合作方批量交易二手車。我們的庫存來源於汽車租賃公司、汽車整車廠、汽車交易商及汽車融資租賃公司，主要分銷給全國各地的汽車交易商及海外市場的買家。通過這些批發業務，我們在汽車價值鏈中建立了可信賴的合作關係，有效補充了零售業務生態。
- **平台服務。**我們向車輛交易價值鏈內的生態合作夥伴提供平台服務，在車輛買家、第三方汽車融資服務提供商及汽車交易商之間產生協同效應，從而鞏固我們的生態體系並推動長遠發展。

下表按業務線列示了所示年度的收入明細。

| | 截至12月31日止年度 | | | | | |
|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | 2023年 | | 2024年 | | 2025年 | |
| | 人民幣元 | % | 人民幣元 | % | 人民幣元 | % |
| 收入 | | | | | | |
| 二手車零售業務..... | 2,856,453 | 64.5 | 3,785,883 | 69.2 | 4,355,014 | 65.4 |
| 車輛批發業務..... | 903,541 | 20.4 | 669,687 | 12.2 | 1,194,224 | 17.9 |
| 平台服務..... | 668,811 | 15.1 | 1,015,001 | 18.6 | 1,113,134 | 16.7 |
| 總計..... | 4,428,805 | 100.0 | 5,470,571 | 100.0 | 6,662,372 | 100.0 |

業 務

零售業務

我們的零售業務服務於尋求購買二手車的個人消費者。通過我們專有的數字化運營框架——淘車車合作運營體系（「TCN」），我們構建了一個完全集成的全鏈流程。由AI大腦驅動的TCN使我們能夠實現車源獲取多樣化、檢測標準化和定價自動化，打通線上發現與線下交易鏈路，支持全國履約，並提供一系列增值服務。這些能力共同為消費者提供了從車源獲取到最終交付的透明、可靠且精簡順暢的客戶體驗。下圖列示了我們端到端的二手車交易流程：



車源獲取

我們的零售交易流程始於主要從個人車主處採購車輛。憑藉廣泛的觸點網絡及精簡順暢的用戶體驗，我們確保了可靠且多樣化的車輛供應。截至2025年12月31日，我們的平台已累計覆蓋255個品牌及2,426款車型，這使我們成為市場上規模最大的平台之一，擁有高度多元化且品質優良的車源選擇。我們採購的車輛主要為車齡適宜、里程適中、產權清晰、符合主流消費需求的乘用車。

賣家觸達。我們通過線上線下相結合的方式觸達潛在賣家。線上，我們以淘車車App和小程序作為關鍵入口，為潛在賣家提供便捷直觀的界面以啟動賣車流程。同時，我們積極佈局各類第三方平台及社交媒體渠道——如易車App、汽車報價大全App和抖音——以提升品牌曝光度，觸達潛在賣家，並從多元渠道獲取潛在客戶。線下，截至2025年12月31日，我們在國內53個城市運營着廣泛的銷售中心網絡，為上門車主提供便利的場所。我們的銷售中心也通過微信社群與潛在賣家保持高頻互動、鼓勵老客推薦等方式建立本地化聯繫，從而開拓賣家潛在客戶來源。我們還與汽車整車廠及汽車交易商建立深度合作，在滿足其客戶置換需求的同時，進一步拓展和豐富我們的車源獲取渠道。

業 務

賣家體驗。為了提供高效透明的賣車體驗，我們為賣家提供免費的在線估價服務。潛在賣家通過淘車車App和小程序提交關鍵車輛信息—如車型、註冊城市、註冊日期、里程及任何歷史事故記錄—即可獲得由淘車車智能定價系統生成的即時初步估價。該系統依托歷史交易數據與自有算法，生成貼合市場行情的估價參考，讓賣家在上門檢測前即可獲得清晰定價依據。線上潛在客戶生成後，我們的呼叫中心會進行後續跟進，以確認客戶售車意向並預約車輛檢測。此流程由我們的AI客戶交互智能體提供支持，從而提升運營效率並縮短響應時間。線下渠道獲取的潛在客戶，均由銷售中心工作人員直接核驗，確保信息真實、服務合規。

車源管理。我們通過算法智能定價平台優化車輛選品與採購決策，實現數據驅動的庫存規劃與管理。該平台綜合分析多維度數據源，包括本地新車市場趨勢、現行二手車市場定價，以及我們自有線上平台與銷售中心的成交數據。基於這些分析，平台生成針對具體車型的採購建議—例如預期銷售利潤與庫存周轉指標—使我們能做出理性採購決策，優化庫存結構，並降低採購與定價風險。

車輛檢測

我們平台上架的所有採購車輛均需經過標準化的多層檢測與質控框架，旨在確保車輛品質的一致性，降低運營風險並提升消費者透明度。這套架構依托內嵌於TCN的系統化、數字化及可溯源的質量管理體系。

我們的檢測框架在採購與上架流程的關鍵節點實施統一的數字化檢測標準，結合現場檢測、中心內複檢與集中化質控環節。

現場檢測。在收車階段，檢測人員會前往賣家指定地點進行檢測，以識別高風險車輛並評估車輛整體狀況。為確保一致性並減少對主觀判斷的依賴，我們用數字化檢測工具取代了傳統經驗式檢測方法，並將該工具集成於淘車檢App中。評估人員遵循App內標準化的指引，從指定角度拍攝節點的照片，覆蓋335項檢測點。採集的數據實時上傳至我們的AI大腦，系統自動生成結構化車況報告，包含機械、結構及外觀狀況。這些檢測結果是採購定價與車源決策的關鍵依據。

中心內複檢。車輛收購並運抵銷售中心後，將使用專業診斷設備結合淘車檢App進行中心內複檢。此階段的重點在於核驗檢測結果、發現運輸可能造成的問題，並確保車輛符合上架標準。檢測結果將編入標準化的車況報告，向潛在買家透明展示，支持其做出明智的購車決策。

集中化質控。在車輛上架前，我們的集中化質控團隊會通過AI檢測及評估智能體，對檢測記錄和車輛數據進行最終的數字化審核。作為關鍵把關環節，這一集中化監管機制能確保各檢測階段的標準統一、發現異常或疏漏，並在全國範圍內執行一致的上架規範。未達到質量要求的車輛將被標記並要求整改，或不予零售上架。

業 務

依托分級檢測與集中化質控架構，我們在保障運營效率的同時，實現質檢能力規模化落地；即便承接高交易體量，也能嚴控車況品質、守住客戶信任底線。

車輛定價與採購

定價是我們交易流程的核心環節，我們依托自有技術構建了一套精密的多層次定價體系。

在收車檢測完成後，我們的AI檢測及評估智能體會基於海量歷史交易數據和專有機器學習模型，自動生成建議收購價格。定價分析主要整合三類數據：市場數據、運營數據和車輛專屬數據。市場數據反映了當前市場狀況，包括新車市場動態、二手車市場定價及區域供需指標。運營數據包含我們的歷史成交價格、庫存周轉周期以及不同價格區間的轉化表現。車輛專屬數據指收車檢測結果，包括AI生成的車況評估、行駛里程與車輛配置信息。通過整合這些數據輸入，我們的AI定價智能體會生成基準收購價及可調節價格區間，在實現競爭力定價的同時保證嚴格的利潤管理。AI生成的價格建議需通過標準化內部審核流程，以確保一致性與風險控制。

收購價格達成一致後，我們的AI銷售引導智能體將自動生成可支持電子簽名與在線支付的電子購車合同。交易完成及所有權過戶後，車輛將根據歷史交易數據、銷售中心業績及庫存結構，集中調配至最合適的銷售中心，並錄入我們的交易管理系統。

中心內複檢後，我們的AI定價智能體會基於車況數據、市場行情以及預設的利潤率與周轉率參數，進一步生成建議零售價。車輛上架後，集中式定價優化系統會持續監控車輛性能與庫存狀態，包括轉化率、庫齡及周轉周期。當車輛性能偏離預設閾值時，系統會自動生成定價調整建議並觸發預警。這一閉環定價機制使我們能夠及時響應市場變化，提升庫存利用率，並降低車輛全生命周期內的持有成本。

車輛銷售

我們的二手車交易主要通過零售銷售完成。2023年、2024年及2025年，二手車零售業務收入分別佔我們總收入的64.5%、69.2%及65.4%。

在上架前，每台車輛均會經過標準化的整備流程，以確保展示效果統一及信息透明。車輛在指定影棚環境中完成清潔與拍攝，我們的AI銷售內容智能體會自動生成標準化的車輛描述與短視頻素材。此類內容會通過我們的自有渠道—包括淘車車二手車App和淘車車二手車小程序，第三方平台如易車App及汽車價格指南App，以及直播平台進行分發。該自動化流程保證了內容投放的標準化、可視化及高效化，提升了交易透明度與用戶體驗。

業 務

為最大化曝光與轉化效率，我們在多個主流社交媒體及內容平台實施集中式數字營銷策略。我們的銷售中心配備了專職直播團隊，通過高頻直播活動推廣上架產品並吸引潛在買家，且直播運營與自有潛在客戶管理工具打通，可實時監測流量、用戶互動及潛在客戶轉化情況。我們的AI客戶交互智能體可支持實時互動並即時響應客戶諮詢。我們還與精選的MCN機構及第三方內容夥伴合作，以進一步擴大觸達範圍並提升轉化效率。

在車輛上架頁，客戶可通過透明統一的形式查看車輛信息，包括照片、視頻、直播內容及檢測報告，並可在線互動或預約線下看車。一旦客戶做出購買決策，我們的AI銷售引導智能體會自動生成電子銷售合同，並支持多種支付方式，從而實現高效的交易流程。

履約

我們通過覆蓋全國的線下履約網絡將二手車送至買家手中。買家可選擇在指定銷售中心提車，或在適用情況下，選用將車輛配送至買家指定地址的靈活交付服務。

我們在全國範圍內構建了廣泛的線下銷售中心網絡，以保障全國交付能力及本地化客戶服務。截至2025年12月31日，我們在全國二手車需求強勁且穩定，在53個城市戰略性地運營62家銷售中心。各銷售中心均接入我們的集中式TCN，實現標準化的檢測、庫存調配、訂單管理與客戶交付流程。每個銷售中心均由經過培訓、職責明確的人員運營，確保服務品質與操作規範在整個網絡中保持一致。

下圖列示了截至2025年12月31日我們銷售中心的全國佈局情況：



業 務

伴隨著我們二手車市場需求的增長，我們計劃擇優拓展銷售中心網絡的地域覆蓋範圍，進駐更多城市，並鞏固在現有市場的市場地位。

增值服務

客戶轉介服務

對於尋求分期付款選項的零售客戶，我們在其事先同意的情況下，向提供多種融資產品及服務的第三方汽車融資服務提供商提供其融資需求線索。該等產品及服務由該等第三方汽車融資服務提供商獨立設計、定價及提供，該等提供商為符合適用法律法規及其內部政策的合資格機構，並須遵循其自身的信用評估及審批流程。

我們已與一批精選的汽車融資服務提供商（主要為汽車融資租賃公司）建立長期合作關係。該等合作使合作方能更高效地觸達合資格的潛在客戶，同時亦使我們的零售客戶能夠享受更順暢的一站式購車體驗。我們目前不提供融資、承銷或增信服務，亦不參與貸款決策；上述業務均由我們的合作夥伴獨立完成。過往，我們曾提供若干擔保安排，並已自2026年4月起停止提供新的擔保。據我們的中國法律顧問確認，我們目前與汽車融資服務提供商的安排符合適用的中國法律法規，且就該等安排項下擬進行的活動而言，我們無需取得額外的融資業務牌照或監管批准。

我們按每條成功推介的線索向合作夥伴收取轉介費用。我們的費用安排不會影響合作夥伴向客戶提供的定價或條款，零售客戶亦不會向我們支付任何費用。有關我們與第三方汽車融資服務提供商之間主要合同條款的討論，請參閱「一 客戶 — 我們的平台服務客戶 — 與汽車融資服務提供商的主要合同條款」。

質保

我們為通過平台售出的車輛提供質保服務。符合條件的車輛享有發動機與變速箱一年或3萬公里質保。若經可核實證據證實，車輛在交易前曾發生重大事故損傷、泡水或火燒情況，我們提供終身退車保障。這些措施增強了消費者信心，並體現了我們對車輛質量與客戶保護的承諾。

批發業務

除零售業務外，我們還從事二手車批發業務，通過提升採購靈活性及存貨周轉率，對我們的業務構成補充。依托零售業務積淀形成的車況檢測能力及全國性履約基礎設施，公司的批發業務自然而然地成為了一體化經營模式的延伸。

業 務

一體化車源獲取

我們從機構賣家處採購二手車，包括汽車租賃公司、汽車整車廠、汽車交易商和融資租賃公司。此類車輛通常包括退役的租賃車隊、展示車及租賃到期車輛。我們與機構賣家的合作持續穩步擴大，並依托其常規資產處置業務，開展穩定複購交易。這些合作關係使我們能夠及時、多樣且穩定地獲取二手車資源，有助於持續並可預測地滿足庫存需求。截至2025年12月31日，我們已與27家汽車租賃公司及12家汽車整車廠建立合作。我們與這些機構賣家的合作具有非排他性和重複交易性質，不涉及獨家供應安排、最低採購義務或數量承諾。

我們的批發交易遵循基於TCN的標準化流程，涵蓋車輛檢測、定價、物流協調及結算。我們對每批次車輛進行多點抽樣檢測，並根據車況、配置及整體市場適配性進行評估。定價決策綜合考慮了車況、當前市場需求及歷史交易數據，且遵循內部審核與執行規程，保障庫存管理規範有序、風險管控嚴格落地。

我們批發業務的一個關鍵特點是一體化採購模式，該模式將來自國內零售庫存與機構採購渠道的車輛整合至統一的管線。截至2025年12月31日，我們的平台累計覆蓋了255個品牌及2,426款車型，形成了多元化的車輛資源池，我們可據此向批發買家（包括通過TAOCARS平台的海外汽車交易商）進行定向調配。符合零售標準且滿足庫存要求的車輛可調配至零售渠道銷售給終端客戶，其餘車輛則主要通過批發渠道銷售給獨立汽車交易商。這一多元化的採購架構使我們能夠根據市場需求，靈活地在不同渠道和地域市場間調配車輛。

國內外批發銷售

我們的批發業務涵蓋對國內外汽車交易商的銷售。於往績記錄期間，我們共向國內汽車交易商批量銷售23,795輛二手車，佔我們批發總量的77.8%；向國際汽車交易商銷售6,786輛二手車，佔比為22.2%。

國內批發銷售

我們的國內批發銷售主要面向中國各地的汽車交易商，包括大型經銷商集團以及分佈於各主要城市及優選下沉市場及縣級市場的小型汽車交易商。

我們定期向全國汽車交易商網絡中具有潛在採購需求的國內汽車交易商提供批發車輛信息（包括車輛狀況、配置及數量）。依托我們標準化的檢測體系及數據驅動的車輛管理能力，我們通過檢測報告、遠程直播及現場查驗等多種渠道，向汽車交易商提供透明、標準化的車輛信息。汽

業 務

車交易商可通過安排配送至指定地點或選擇從我們的倉庫自提來完成車輛交付，交付前後的所有物流、運輸及倉儲費用均由採購經銷商承擔。我們提供有關必要文件及交付程序的全面支持，以確保結算及交付高效進行。我們通常在車輛交接時收取購車款。

國外批發銷售

我們的海外批發業務目前覆蓋中東及非洲的十多個國家及地區，並已與逾100家海外汽車交易商建立了合作關係。

為支持海外批發業務，我們運營「TAOCARS線上+線下」平台，該平台集成了數字化車輛上架及匹配功能，並提供線下交易支持服務，如物流協調及清關協助。此外，我們亦在若干地區（如迪拜汽車城自由區及尼日利亞拉各斯）設有海外銷售中心，以支持車輛檢測、中轉及交付履約。我們位於迪拜及尼日利亞的海外銷售中心擁有可展示約2,000輛車的空間，既能進行庫存周轉，也能支持汽車交易商驗車，並為中東、非洲及其他區域市場的後續交付提供便利。

為促進跨境交易，我們已建立標準化的國際交易流程。交易確認後，車輛可根據需要進行必要的整備或配置調整，以滿足目的地市場的要求，包括外觀整備、功能調整及合規相關標識等。依據海外汽車交易商的需求，車輛可選擇從中國直運至目的國，或通過我們在迪拜及尼日利亞的銷售中心進行中轉，從而提供可靠靈活的國際履約能力，提升我們跨地域市場服務批發客戶的能力。

隨著我們不斷積累跨境交易經驗並擴大與海外經銷商的合作，我們預期海外批發業務將進一步增強我們的跨境車輛流通能力，並支持我們全球服務網絡的持續擴張。

平台服務

我們借助人工智能及TCN技術能力，連同自身網絡資源，向車輛交易價值鏈的生態合作夥伴提供平台服務，在車輛買家、汽車融資服務供應商及汽車交易商之間產生協同效應，鞏固我們的生態體系並推動長遠發展。截至2025年12月31日，我們已與中國超過260座城市的17,000多家汽車交易商建立合作關係，向彼等提供平台服務。

汽車交易商服務

我們提供覆蓋車輛交易全週期、為汽車交易商提供支援的平台服務，當中包括車輛採購、定價與採購評估、上架及營銷、潛在客戶管理以及交易促成。有關服務主要透過淘車車夥伴App提供，該平台為專供商戶使用的營運管理系統，採用模塊化架構，整合汽車交易商核心工作流程，並可按需提供採購方案、營銷服務、營運工具及若干第三方整合服務。

- **車輛採購方案。**我們為汽車交易商合作夥伴提供涵蓋個人及機構渠道的多元化車輛供應資源。汽車交易商合作夥伴訂閱有關服務後，透過易車旗下平台提交的車輛出售需求，將同步至淘車車夥伴App，以供汽車交易商跟進處理。汽車交易商合作夥伴

業 務

亦可透過我們的C2B拍賣平台車拍拍(Chepaipai)，以及該應用程式內的汽車交易商互換車輛功能採購車輛，這些功能可支援汽車交易商之間直接發佈車輛資訊及完成交易。

- **營銷服務。**我們透過淘車車夥伴App，於各大汽車內容渠道提供線上曝光及車輛上架服務，包括易車網站、移動應用程式、小程序、移動網站及汽車報價大全App。汽車交易商合作夥伴可於應用程式內購買代幣，並消耗代幣來上架車輛、開啟優先展示權，以及在各渠道開展其他推廣舉措以吸引消費者。該等渠道產生的潛在客戶資源會自動同步至淘車車夥伴App，內置工具可協助汽車交易商合作夥伴管理潛在客戶、與消費者溝通，並安排車輛看車及試駕。
- **營運管理工具。**我們將零售業務研發的部分功能進行商業化，以月費訂閱形式向汽車交易商合作夥伴開放使用，當中包括人工智能輔助定價參考工具及直播潛在客戶管理工具。我們亦提供各類輔助數碼工具，例如維修及事故記錄查詢、電池數據分析、庫存管理等，支援汽車交易商的日常營運工作。
- **綜合第三方服務。**本平台亦整合二手車交易中常用的第三方服務，例如新能源汽車電池評估、維修記錄查詢及檢測服務，讓汽車交易商合作夥伴可在單一工作流程內更高效地服務客戶。

憑藉我們的人工智能及TCN技術能力，淘車車夥伴App可實現數據驅動定價、實時客戶互動及自動化潛在客戶管理，協助汽車交易商合作夥伴提升營運效率與交易表現。該等服務以訂閱模式提供，註冊汽車交易商可按選用的服務套餐繳納年度服務費。

向汽車融資服務提供商提供的轉介服務

與我們零售業務相關的客戶轉介服務類似，我們在獲得其事先同意的情況下，將非客戶車輛購買者的汽車融資需求線索提供給第三方汽車融資服務提供商，並按每條成功推介的線索向該等提供商收取轉介費用。有關我們與汽車融資服務提供商合作的更多信息，請參閱「零售業務－增值服務－客戶轉介服務」一節。

我們通常從個人及機構汽車交易商處獲取此類融資需求線索。我們僅在相關線索成功轉化，且已從相關第三方汽車融資服務提供商收到相應轉介費用後，才就該等線索付費。我們就有關線索直接與機構汽車交易商接洽，而來自個體汽車交易商的線索則透過第三方服務管理機構獲取，該等機構與有關交易商簽約並管理該等安排的實施。根據弗若斯特沙利文的資料，此乃行業慣例。

業 務

我們的技術

IT基礎設施

我們的IT基礎設施構成我們運營的基礎，無縫連接零售客戶、汽車交易商合作夥伴及我們的內部團隊，覆蓋端到端的二手車交易生態系統。它整合了自主研發的應用程序及數據驅動工具，支持我們的TCN、AI驅動的定價及庫存管理、服務於汽車交易商運營的淘車車夥伴App，以及面向海外批發的TAOCARS線上平台。該基礎設施實現了實時信息流轉、運營效率提升及跨渠道服務質量的一致性。

通過將穩健的IT系統與TCN相結合，我們能夠利用數據洞察優化定價、營銷、客戶互動及交易管理，同時在業務增長過程中保持良好的可擴展性及適應性。

AI能力

我們運用先進的AI技術，在核心業務環節中實現流程標準化、提升運營效率並提供優質客戶體驗。我們的專有TCN由淘車車AI大腦驅動，是專為二手車交易設計的AI驅動運營系統。它是行業首個覆蓋交易全流程的AI驅動運營體系，將AI融入交易生命周期的各個關鍵環節。

檢測及評估

我們的AI檢測及評估智能體結合先進的數據分析及計算機視覺技術，對傳統依賴經驗的檢測及評估流程進行升級。在該智能體的輔助下，我們的檢測人員可在約15分鐘內完成從數據上傳、覆蓋車輛外觀、底盤及內飾等關鍵部件的全面數據採集，到自動生成包含335項檢測點的標準化評估報告的全過程，而傳統人工檢測通常需約一小時，效率提升四倍。

依托本公司在交易生態系統及檢測流程中積累的大規模行業化車輛狀況及缺陷數據集，並結合標準化檢測標準，AI檢測及評估智能體能夠高精度預測及識別潛在車輛問題。其通過相關性分析，將可觀察到的車輛狀況與潛在風險相聯繫，從而實現更全面及一致的檢測。因此，我們已成功將檢測流程由高度依賴資深技師個人經驗轉變為標準化、系統驅動的流程，使新入職檢測人員經過短期培訓即可上崗，並顯著提升人員擴展能力及運營一致性。

相較傳統人工檢測低於80%的準確率，我們的AI驅動系統可實現約99%的準確率，同時提升檢測質量及效率。所有檢測數據及評估報告均實時同步至每輛車的專屬電子檔案，形成不可篡改的全流程數字化記錄。為二手車交易提供了客觀透明的依據，增強了客戶對車況的認知，並增強了交易全生命周期的信任。

業 務

AI檢測及評估智能體的評估過程實現全自動化，基於檢測結果及歷史交易數據生成標準化車況評估及參考估值範圍。該等輸出成果作為可靠且透明的技術依據，為後續定價決策提供一致的估值基礎。所有相關數據均安全存檔，確保透明性、可追溯性及可審計性。

定價

我們的AI定價智能體以數據驅動的實時定價模型取代傳統依賴經驗的定價方式，將人工流程下每輛車約10至20分鐘的定價周期大幅縮短至接近實時定價。

該AI定價智能體通過持續處理三大核心數據維度，實現精準且動態的定價：(i)市場相關指標，包括公開可獲取的新車優惠水平及區域供需趨勢；(ii)運營數據（構成我們的核心競爭優勢），包括內部歷史成交價格、庫存周轉周期及不同價格區間的轉化率；及(iii)車輛屬性數據，包括由AI檢測及評估智能體生成的質量評分、行駛里程及配置情況。

基於上述輸入數據，機器學習算法動態調整各數據維度的權重，為每輛車生成標準化定價結果，包括建議基礎價格及可調整定價範圍。該方法旨在平衡市場響應速度與盈利能力，同時確保零售網絡中的定價一致性及可擴展性。

隨著模型的持續迭代及數據積累，定價準確率已從最初部署時的約64%提升至目前的約78%，從而支持更快的庫存周轉及更高的運營效率。AI定價智能體現已實現無需常規人工干預的全自動定價，並成為本公司由經驗驅動定價向標準化、AI驅動定價框架轉型的核心組成部分。

銷售

AI通過自動化日常任務、提升工作效率，為整個銷售流程賦能。對於每輛待上架車輛，我們的AI銷售內容智能體可生成針對不同平台定制的車輛廣告（包括圖片、視頻及文案），並通過一鍵操作在多渠道發佈，使多個上架商品僅需10分鐘即可準備就緒，而此前準備一個上架商品亦需數小時，從而縮短上市時間。

我們的AI客戶交互智能體整合來自多渠道的線索，並基於客戶意向、購買能力及決策周期進行智能評分。高意向潛客將被優先匹配給績效最優的銷售顧問。系統實時監測客戶瀏覽行為，推送相關車輛對比信息，預測最佳跟進時機，並識別複購及轉介紹機會，助力實現長期客戶維繫及忠誠度培育。

我們的AI客戶交互智能體可實現24小時全天候客戶溝通，處理超過97%的常見諮詢（如車輛信息、付款方式及預約安排等）。複雜諮詢會轉接至銷售顧問，並附上完整的溝通背景，從而避免潛在客戶流失，確保高質量互動。每次對話結束後，系統會記錄溝通亮點及改進空間，為銷售顧問的持續績效提升提供支持。

業 務

在銷售中心，我們的AI銷售引導智能體為每筆交易生成針對具體車輛的銷售話術及可操作指導，使經驗較少的銷售人員亦能自信應對客戶需求，從而減少培訓需求並降低招聘成本。該系統加速了新員工上手速度，提升了整體銷售效率，使團隊能夠更專注於客戶關係建立及成交轉化，而非死記複雜的產品細節。

我們的AI語音合規智能體會實時監測對話內容，利用語音識別技術將交流內容與最佳實踐話術庫進行比對，如發現關鍵賣點遺漏、不當用語或未回應客戶關切，將即時發出提示。

通過將AI銷售內容智能體、AI客戶交互智能體、AI語音合規智能體及AI銷售引導智能體整合至統一的AI驅動工作流中，該系統可提升潛在客戶轉化率、加快響應速度並強化客戶關係。該一體化方案有助於提升運營效率，促進高質量客戶互動，並推動線上及線下渠道整體銷售表現的提升。

運營管理

我們的AI運營管理智能體可對銷售中心的庫存、人員及成本進行精細化管控。

該智能體通過自動提取車牌及登記信息、創建完整數字檔案，實現車輛收儲流程自動化。其實時監控庫存周轉周期及市場趨勢，並在車輛滯銷時提出價格調整建議。例如，當車輛庫存超過30天時，系統將分析本地同類車型交易數據，並生成價格調整方案以加快周轉。該智能體亦結合銷售數據及市場需求預測，為各車型提供建議採購價及預估利潤率，輔助採購決策。

在員工管理方面，該智能體跟蹤銷售及檢測團隊的績效指標，並生成可行洞見，以支持培訓、資源分配及人員優化。

在成本控制方面，該智能體計算單車盈利能力並標記異常情況（如營銷投入與潛在客戶數量不匹配），從而幫助管理層及時作出明智決策。

通過將庫存、人員及成本管理集中於AI驅動的智能體中，我們的AI運營管理智能體提升了運營效率，支持數據驅動決策，並有助於加快車輛周轉及提升盈利能力。

研發

我們的業務運營始終有技術賦能，貫穿二手車交易各環節。我們專有的TCN是我們數字生態系統的支柱，由AI及大數據驅動。我們高度重視研發，以持續提升技術及運營能力。

業 務

我們的研發團隊負責TCN及交易平台的開發與維護。團隊成員具備計算機科學、電氣工程、大數據及算法開發等背景，其中約90%擁有領先互聯網公司的從業經驗，超過20%專注於大數據及算法工程，確保我們AI驅動系統的持續優化及穩定運行。我們的研發人員主要駐扎於北京，並會根據需要前往銷售中心或賣家場地，以支持技術改進並確保二手車交易生態系統的順暢運營。

研發團隊的主要職責包括：(i)通過開發及實施TCN及淘車車AI大腦等先進解決方案，保持技術領先地位；(ii)通過與市場推廣、銷售及運營團隊緊密協作，使研發工作與整體戰略及產品路線圖保持一致，助力產品成功上市；及(iii)確保所有研發活動符合安全標準、監管要求及法律義務，保障數據完整性及平台可靠性。

於往績記錄期間，我們就部分應用程序及構成技術基礎設施組成部分的AI智能體委聘獨立技術公司。該安排使我們能夠專注於核心能力，即與車輛交易及運營管理相關的技術開發與應用，從而優化軟件功能及算法效率。

知識產權

我們的知識產權包括已註冊及申請中的專利、商標、商業秘密、軟件著作權及其他知識產權。我們通過中國內地及香港的專利、商標、商業秘密、著作權等相關法律，並結合保密協議及其他措施，全方位保護自身知識產權。截至2025年12月31日，我們於中國內地及香港共有四項待審專利申請、164項註冊商標、81項註冊軟件著作權及三項作品著作權。截至同日，我們已註冊了35個域名，其中包括主網站www.taocheche.com.cn。

根據員工的勞動合同及我們的內部政策，全體員工均須履行保密及知識產權保護義務，並進一步同意在任職期間因履行工作職責所產生的知識產權均歸屬我們所有。我們亦與大多數業務合作夥伴簽訂保密及知識產權歸屬協議。此外，我們定期監控在研產品及服務的知識產權狀態，以避免侵犯第三方的權利或第三方侵犯我們的權利。我們計劃繼續就相關技術提交更多專利申請。

於往績記錄期間，我們曾涉及一項知識產權侵權訴訟。有關詳情，請參閱本節「一 法律訴訟及監管合規」部分。除上述事項外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未作為原告或被告捲入任何知識產權相關訴訟，亦未收到任何侵權主張通知，且未發現任何交易對手違反前述保密義務或競業限制義務的情形。基於以上情況，我們的董事認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期期間，我們不存在任何未決的、或據其所知可能發生的或潛在的知識產權侵權、訴訟或索賠事項。

業 務

有關我們重要知識產權的詳情，請參閱本文件附錄四「法定資料及一般資料—B.有關我們業務的進一步資料—2.知識產權」。

銷售及營銷

銷售

我們的銷售工作主要側重於向潛在賣家及買家宣導我們服務方案的優勢、吸引新賣家及買家，並維護與現有賣家及買家的關係；所有這些均由嵌入TCN的標準化流程及AI賦能工具提供支持。

我們的銷售團隊分為兩個專職團隊：

- **零售銷售團隊**。該團隊為我們的主要銷售團隊，協助個人賣家及買家完成整個二手車交易流程，並提供個性化服務及指導。在獲取銷售線索後，該團隊在AI客戶交互智能體的支持下（基於意向及購買能力對潛在客戶進行分析）及時跟進，以確認出售意向並安排驗車。車輛上架後，我們的零售銷售團隊通過多種渠道積極促進買家參與，包括通過互動直播展示車輛。在後台，我們的AI客戶交互智能體整合來自各渠道的潛在客戶數據並處理諮詢。在各銷售中心，銷售人員在AI銷售引導智能體的協助下為買家提供專業服務，該智能體為每筆交易生成針對特定車輛的銷售話術及可操作指導。同時，AI語音合規智能體對對話進行實時監控，以確保合規。通過將人工經驗與AI驅動的洞察及自動化相結合，我們構建了高效、個性化且具可擴展性的銷售流程，增強客戶信任並提升線上及線下渠道的轉化率。
- **批發銷售團隊**。該團隊負責開發及維護與機構賣家及汽車交易商合作夥伴的關係，包括汽車租賃公司、汽車整車廠、汽車交易商及融資租賃公司。團隊主動對接有意處置或採購二手車的賣家及買家，展示我們交易平台的效率及可靠性，並通過定期溝通了解合作夥伴需求、收集反饋。

我們的銷售代表主要駐紮於全國各地的銷售中心，具備豐富的二手車業務經驗，並對其所負責的本地市場具有深入了解。其工作由AI運營管理智能體提供支持，該智能體對各銷售中心的庫存、人員及成本管理進行集中監控，確保運營效率及一致性。

營銷

我們通過線上線下多渠道提升品牌知名度並推廣我們的平台。我們參與各類線下活動，如行業會議、產品發佈會及行業沙龍等，以展示技術成果並與行業參與者建立聯繫。我們還以多樣形式投放廣告，包括電梯廣告、戶外LED屏、地鐵LED顯示屏、電視廣告、公交站亭廣告及車身廣告等。我們還參加廣交會等貿易展會及地方商務局組織的活動，以展示我們的平台。

業 務

此外，我們通過線上渠道進一步提升品牌知名度，並推廣我們的全新及現有產品及服務。例如，我們定期在社交媒體平台分享內容並與客戶互動。我們利用官方「淘車車」賬號在包括抖音、快手、小紅書、微信視頻號、百家號及易車號在內的十餘個主流平台發佈實時產品更新及業務動態。直播是我們線上營銷策略的另一核心支柱。我們已建立一支由190多名主播組成的內部團隊，並定期與MCN機構及外部達人合作，開展以車輛銷售為核心的專題直播活動，進一步提升產品曝光度及交易轉化率。

庫存管理

於往績記錄期間，我們的庫存以採購的二手車為主。我們已建立有效的庫存控制體系，要求銷售、營銷、採購及倉儲等多個部門密切協同，以確保採購與銷售預測及實際需求相匹配。我們亦設定了庫存周轉率管理指標，通過對這些指標的監控與優化，評估庫存管理的效率。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的存貨分別為人民幣669.9百萬元、人民幣806.8百萬元及人民幣881.8百萬元。於2023年、2024年及2025年，我們的存貨周轉天數分別為47天、55天及52天。

我們利用TCN及AI智能體能力優化庫存管理及銷售表現。車輛入庫後，我們的系統會自動將其上架至多個平台，以最大化曝光。系統亦會監控庫存賬齡，並將各車輛的預期銷售周期與同類車型進行比較；同時，AI定價智能體會在設定期間內根據市場趨勢動態調整建議價格，幫助管理層有效優化定價策略。

競爭

我們的主要競爭對手包括在中國運營的全國性及區域性二手車交易平台。我們認為，本行業的主要競爭因素包括：(i)標準化質量體系及可追溯的車輛信息；(ii)線上線下一體化履約能力及銷售中心網絡規模；(iii)數據驅動的定價及周轉管理能力；(iv)高效的客戶獲取能力、生態協同效應以及品牌及服務聲譽；(v)穩定且結構化的車源供給；及(vi)資金實力、風險管控及組織能力。中國的二手車交易平台市場仍高度分散，按2025年交易總額計，前五大平台合計市場份額僅為14.5%。我們的一些現有及潛在競爭對手可能擁有更高的品牌知名度、更長的運營歷史、更充裕的營銷預算及更成熟的營銷渠道關係，以及更多用於平台及服務開發的資源。有關行業競爭格局的進一步資料，請參閱本文件「行業概覽」章節。

客戶

我們在零售市場向個人消費者銷售二手車，並在批發市場向汽車交易商銷售二手車。我們亦就向第三方汽車融資服務提供商及汽車交易商提供若干服務而收取費用。於往績記錄期間各年度，我們來自前五大客戶的收入分別為人民幣990.1百萬元、人民幣1,404.8百萬元及人民幣1,495.7百萬元，分別佔我們總收入的22.4%、25.7%及22.5%。於往績記錄期間各年度，我們來自最大客戶的收入分別為人民幣647.0百萬元、人民幣912.4百萬元及人民幣1,016.3百萬元，分別佔我們總收入的14.6%、16.7%及15.3%。

業 務

下表列示了往績記錄期間各年度我們前五大客戶的具體情況。

截至2023年12月31日止年度

| 排名 | 客戶 | 收入金額 (人民幣千元) | 佔總收入 百分比 | 業務關係 起始年份 | 提供的 產品／服務 | 信用期 | 結算方式 |
|----|--------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|------------|------|
| 1. | 客戶A ⁽¹⁾ | 646,976 | 14.6% | 2018年 | 平臺服務 | 自發票日期起計60日 | 銀行轉賬 |
| 2. | 客戶B ⁽²⁾ | 107,381 | 2.4% | 2023年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| 3. | 客戶C ⁽³⁾ | 97,077 | 2.2% | 2023年 | 二手車 | 自交貨日期起計90日 | 信用證 |
| 4. | 客戶D ⁽⁴⁾ | 90,822 | 2.1% | 2023年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| 5. | 客戶E ⁽⁵⁾ | 47,868 | 1.1% | 2023年 | 平臺服務 | 自發票日期起計60日 | 銀行轉賬 |
| | 總計 | 990,124 | 22.4% | | | | |

附註：

- (1) 客戶A為一家於聯交所上市的公司，主要在中國從事在線汽車融資及交易平臺服務。其亦為我們的主要股東，因此為本集團的關連人士。
- (2) 客戶B為一家主要從事汽車買賣的中國公司，註冊資本為人民幣12.8百萬元。
- (3) 客戶C為吉爾吉斯共和國一家主要從事汽車進出口的公司。
- (4) 客戶D為位於中國的個人，主要從事汽車買賣。
- (5) 客戶E為一家汽車制造商，其在中國的附屬公司主要從事融資租賃及汽車融資服務。

截至2024年12月31日止年度

| 排名 | 客戶 | 收入金額 (人民幣千元) | 佔總收入 百分比 | 業務關係 起始年份 | 提供的 產品／服務 | 信用期 | 結算方式 |
|----|--------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------|
| 1. | 客戶A | 912,351 | 16.7% | 2018年 | 平臺服務 | 自發票日期起計60日 | 銀行轉賬 |
| 2. | 客戶E | 232,556 | 4.3% | 2023年 | 平臺服務 | 自發票日期60日 | 銀行轉賬 |
| 3. | 客戶F ⁽⁶⁾ | 122,467 | 2.2% | 2024年 | 二手車 | 交貨日期 | 銀行轉賬 |
| 4. | 客戶C | 80,430 | 1.5% | 2023年 | 二手車 | 自交貨日期起計90日 | 信用證 |
| 5. | 客戶G ⁽⁷⁾ | 57,040 | 1.0% | 2024年 | 二手車 | 自交貨日期起90日 | 信用證 |
| | 總計 | 1,404,844 | 25.7% | | | | |

業 務

附註：

- (6) 客戶F為一家位於中國主要從事汽車銷售的公司，註冊資本為人民幣20百萬元。
- (7) 客戶G為一家位於約旦主要從事汽車進口業務的公司。

截至2025年12月31日止年度

| 排名 | 客戶 | 收入金額 (人民幣千元) | 佔總收入 百分比 | 業務關係 起始年份 | 提供的 產品／服務 | 信用期 | 結算方式 |
|----|---------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------|
| 1. | 客戶A | 1,016,302 | 15.3% | 2018年 | 平臺服務 | 自發票日期起計60日 | 銀行轉賬 |
| 2. | 客戶E | 221,653 | 3.3% | 2023年 | 平臺服務 | 自發票日期起計60日 | 銀行轉賬 |
| 3. | 客戶H ⁽⁸⁾ | 110,304 | 1.7% | 2025年 | 二手車 | 自交貨日期起計90日 | 信用證 |
| 4. | 客戶I ⁽⁹⁾ | 75,314 | 1.1% | 2025年 | 二手車 | 交貨日期 | 銀行轉賬 |
| 5. | 客戶J ⁽¹⁰⁾ | 72,138 | 1.1% | 2025年 | 二手車 | 交貨日期 | 銀行轉賬 |
| | 總計 | 1,495,711 | 22.5% | | | | |

附註：

- (8) 客戶H為一家位於迪拜主要從事汽車貿易的公司。
- (9) 客戶I為一家位於中國主要從事汽車供應鏈技術服務的公司，註冊資本為人民幣5百萬元。
- (10) 客戶J為一家位於中國主要從事汽車銷售的公司，註冊資本為人民幣7百萬元。

據我們所深知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的前五大客戶均為獨立第三方，但客戶A除外。截至最後實際可行日期，我們的董事、其關聯人士或任何股東（據董事所知持有我們已發行股本5%以上者）均未在我們的前五大客戶中擁有任何權益，客戶A除外。於往績記錄期間，我們與客戶之間未發生重大糾紛，亦未遭遇任何重大的服務缺陷索賠。

我們的零售客戶

與零售客戶的主要合同條款

我們與個人客戶的協議通常包含以下重要條款：

- 產品：**..... 合同中將明確車輛品牌、車輛識別編號、車身顏色、行駛里程、註冊日期及年檢有效期。
- 付款：**..... 零售客戶可選擇在合同簽訂時全額付款，或支付首付款並於十日內結清尾款，亦可通過第三方融資方案在合同簽訂時支付定金，剩餘款項由金融機構直接撥付。

業 務

交付及過戶：…… 於簽署車輛及文件交接單時視為完成交付。零售客戶須於交付後七日內完成過戶，相關稅費全部由零售客戶承擔。

終身回購保障：…… 如零售客戶在交付後發現車輛在交付前曾發生重大事故、水淹或火燒，我們將回購該車輛並退還購車款。

我們的批發客戶

我們的批發客戶主要為批量採購二手車的汽車交易商。根據弗若斯特沙利文的資料，向汽車交易商出售二手車，乃批發商的普遍做法。

我們與下游汽車交易商的交易均按單筆業務獨立進行。於往績記錄期間內達成的每筆交易均單獨協商，並獨立於過往或未來交易進行結算。汽車交易商在就具體交易簽署合同前並無採購承諾，雙方亦無義務進行未來交易。已售車輛不可退貨，相關控制權及風險於交付時轉移予汽車交易商。

我們與該等汽車交易商並無訂立任何包含銷售目標、銷售驅動定價安排或建議轉售價格的協議（該等安排通常見於分銷模式）。我們可同時向多家汽車交易商提供車輛，且毋須在任何地區向特定汽車交易商限制供貨。儘管我們定期向下游市場銷售車輛，但我們既不建立也不管理汽車交易商網絡，亦不委託汽車交易商代表我們分銷車輛。我們的角色僅限於作為主要賣家參與獨立的轉售交易，而非委任汽車交易商開發或服務市場的供應商。

董事認為，我們的批發客戶（即獨立汽車交易商）不構成分銷商，原因在於：(i) 我們未與其訂立分銷協議，雙方關係為買賣關係；(ii) 我們不對批發客戶施加控制，亦未設定最低採購要求或銷售目標；(iii) 我們對其轉售活動不設限制或要求（包括但不限於地域及轉售價），且批發安排為非獨家、無區域劃分；(iv) 批發客戶無權退貨（包括未售出或滯銷車輛）；(v) 其以自身名義開展銷售，獨立管理庫存並預測客戶需求；及(vi) 車輛出售予批發客戶後，我們不再保留所有權，收入於控制權轉移時確認。

與批發客戶的主要合同條款

我們與批發客戶的協議通常包含以下主要條款：

產品： 合同中將明確車輛型號、數量及定價。

業 務

- 驗車要求：** 批發客戶須於簽約前進行現場驗車；如未進行現場驗車，則視為已接受車輛狀況。
- 付款：** 批發客戶須支付定金，並須於約定期限內完成相關採購節點。
- 交付：** 批發客戶可自費安排配送至指定地點，或前往我們的倉庫自取。

我們的平台服務客戶

與汽車交易商客戶的主要合同條款

我們與汽車交易商客戶的協議通常包含以下主要條款：

- 服務：**..... 我們向汽車交易商合作夥伴提供會員服務，包括車輛推廣、維修保養記錄查詢、車輛估值、車源獲取及品牌推廣等。車輛推廣服務涵蓋在我們合作平台上的車輛上架、信息刷新、置頂展示及門店推薦。
- 付款：**..... 汽車交易商合作夥伴在每次充值訂單時預付積分。積分須在相關訂單規定的有效期內使用，逾期未使用將失效。款項不予退還，僅可用於會員服務。
- 汽車交易商合作夥伴義務：** 汽車交易商合作夥伴須具備並持續保持所有必要的經營資質，確保所有上架車輛信息真實合規，並須於收到客戶諮詢後24小時內作出回應。

與汽車融資服務提供商的主要合同條款

與汽車融資服務提供商的協議通常包含以下主要條款：

- 服務** 我們向汽車融資服務提供商提供轉介服務，轉介客戶尋求分期付款選項的融資需求。
- 費用及付款** 我們每月從汽車融資服務提供商處收取基於成交結果的推薦費，按每條線索計算。
- 期限** 與汽車融資服務供應商的協議期限通常為三年，惟須經汽車融資服務供應商評估。

業 務

第三方付款

背景

歷史上，存在購買二手車的款項由第三方（「**第三方付款人**」），而非與我們訂立相關購買協議的客戶（「**相關客戶**」）結算的情況（「**第三方付款安排**」）。此外，出於實際原因，我們無法確定付款是由相關客戶還是第三方付款人支付；在這種情況下，我們採取了保守的方法，將此類付款也歸類為**第三方付款安排**。於2023年、2024年及2025年：

- 根據**第三方付款安排**與我們結算交易的客戶數量分別為18,573名、18,652名及19,594名，分別佔本集團客戶總數的40.9%、30.9%及25.2%；
- 我們通過涉及**第三方付款安排**的交易產生的收入分別為人民幣1,294.8百萬元、人民幣1,190.5百萬元及人民幣1,028.8百萬元，分別佔本集團總收入的29.2%、21.8%及15.4%。

於往績記錄期間，我們並無主動發起或鼓勵任何**第三方付款安排**，亦無參與任何相關客戶與任何**第三方付款人**之間就任何交易結算所訂立的獨立安排。此外，我們並無向任何相關客戶或**第三方付款人**提供任何折扣、佣金、回扣或其他溢利，以促成或激勵**第三方付款安排**。我們與相關客戶訂立的協議所載定價及付款條款，與並無涉及**第三方付款安排**的客戶所適用的條款相同。就董事所深知，所有**第三方付款人**均獨立於我們現任及前任董事、高級管理人員及股東的人士，且均非本集團的關連人士。

截至最後實際可行日期，我們已終止所有**第三方付款安排**，且我們的二手車零售及批發業務並未因**第三方付款安排**的減少及終止而受到不利影響。

第三方付款安排的原因

根據弗若斯特沙利文的資料，**第三方付款安排**在中國二手車市場並不罕見，因為客戶可以自身名義訂立購買合約，並指定**第三方**（如其家庭成員或商業夥伴）付款。

與第三方付款安排有關的影響

據董事所深知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i) **第三方付款安排**以合法交易及商業上合理的安排為支撐，該等付款不構成洗錢，亦不涉及任何根據適用的中國法律法規可能引發刑事責任的情況；(ii) 與消費品不同，每輛二手車均有一個車輛識別號碼，可在整個交易過程中進行追溯，使我們的財務部門能夠核實付款是否與對應真實交易有關，從而最大程度降低欺詐或洗錢的風險；及(iii) 我們已建立內部監控系統，以確保涉及**第三方付款安排**的業務活動的真

業 務

實性、合法性及合規性，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們所有涉及第三方付款安排的交易均已採用一致的會計政策記錄於我們的賬簿及記錄中。

因此，我們沒有理由相信我們的客戶參與了洗錢犯罪，亦沒有理由相信相關付款涉及此類犯罪的所得或收益。截至最後實際可行日期，我們並未因洗錢事宜而受到任何主管當局的任何已結案或進行中的刑事制裁、公安調查或行政處罰。

此外，根據我們的中國法律顧問的意見，適用的中國法律或法規並未禁止第三方付款安排。鑒於在往績記錄期間及直至最後實際可行日期，並無任何第三方付款人要求我們退款，且據我們所深知，並無涉及任何第三方付款安排的實際或未決爭議或糾紛，我們的董事認為，我們被認定有義務向第三方付款人退款的風險極低。

加強內部監控措施

為保障我們的利益免受與第三方付款安排相關的風險，我們自2026年4月起實施以下措施以終止有關安排：

- (i) 我們已頒佈集團範圍的第三方付款管理政策（「**第三方付款政策**」），該政策適用於我們所有的銷售業務場景，包括零售業務、批發業務及平台服務。根據第三方付款政策，倘付款人身份無法核實，或付款人拒絕提供身份信息，或付款人賬戶或付款資金呈現可疑特徵，我們將不接受該筆付款。第三方付款政策須接受定期審閱。
- (ii) 在我們的零售、批發及平台業務中簽訂任何合約前，我們的銷售人員應告知客戶，禁止第三方付款安排，並明確拒絕客戶或供應商提出的任何第三方付款安排要求。此外，我們積極監控進賬資金信息，並將付款人信息與合約簽署人信息進行核對，以防止第三方付款安排。
- (iii) 就我們的零售業務而言，我們推出升級版交易管理系統，以通過自動化系統控制防止第三方付款安排。倘相關客戶要求由第三方付款人付款，該系統會自動生成一份載有相關客戶及付款人詳細信息的三方付款授權協議，該協議構成購買協議的組成部分。購買協議及付款授權協議均須在車輛交付前簽署。
- (iv) 就我們的批發及平台業務而言，禁止第三方付款安排。我們備存業務台賬，記錄每筆交易的合約簽署人及付款人信息，並主動核實該等信息的一致性。倘發現任何不一致的情況，我們將安排重新執行合約，或安排向原付款人退款，並要求合約簽署人直接付款，以確保每筆交易的合約方與付款人為同一人。

業 務

基於內部控制顧問的意見及確認，我們的董事認為，上述措施在防止第三方付款安排方面屬充分有效。

供應商

我們的供應商主要包括汽車交易商及其他第三方服務供應商。於往績記錄期間各年度，我們向前五大供應商的採購金額分別為人民幣725.2百萬元、人民幣801.1百萬元及人民幣874.7百萬元，分別佔我們總採購額的18.3%、15.5%及14.5%。於往績記錄期間各年度，我們向最大供應商的採購金額分別為人民幣189.0百萬元、人民幣257.9百萬元及人民幣515.6百萬元，分別佔我們總採購額的4.8%、5.0%及8.5%。

下表列示了往績記錄期間各年度按採購額排序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 | 採購金額 (人民幣千元) | 佔總採購額 百分比 | 業務關係 起始年份 | 採購的 產品／服務 | 信用期 | 結算方式 |
|-----|---------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------|------|
| 1.. | 供應商A ⁽¹⁾ | 189,008 | 4.8% | 2023年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 2.. | 供應商B ⁽²⁾ | 159,310 | 4.0% | 2023年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| 3.. | 供應商C ⁽³⁾ | 135,685 | 3.4% | 2023年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 4.. | 供應商D ⁽⁴⁾ | 130,103 | 3.3% | 2023年 | 服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 5.. | 供應商E ⁽⁵⁾ | 111,066 | 2.8% | 2023年 | 企業服務 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| | 總計 | 725,172 | 18.3% | | | | |

附註：

- (1) 供應商A為一家主要從事信息技術諮詢、營銷策劃、供應鏈管理及管理諮詢服務的中國公司，註冊資本為人民幣30百萬元。
- (2) 供應商B為一家主要從事汽車貿易的中國公司，註冊資本為人民幣159百萬元。
- (3) 供應商C為一家主要從營銷策劃，信息技術諮詢、管理諮詢服務及供應鏈管理的中國公司，註冊資本為人民幣5百萬元。
- (4) 供應商D為一家主要從事技術服務、市場營銷策劃及管理諮詢服務的中國公司，註冊資本為人民幣1百萬元。
- (5) 供應商E為一家主要從事汽車租賃的中國公司，註冊資本為人民幣100百萬元。

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) | 佔總採購額 百分比 | 業務關係 起始年份 | 採購的 產品／服務 | 信用期 | 結算方式 |
|-----|---------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------|------|
| 1.. | 供應商F ⁽⁶⁾ | 257,855 | 5.0% | 2024年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 2.. | 供應商D | 234,537 | 4.5% | 2023年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 3.. | 供應商G ⁽⁷⁾ | 118,582 | 2.3% | 2024年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 4.. | 供應商B | 112,466 | 2.2% | 2023年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| 5.. | 供應商H ⁽⁸⁾ | 77,654 | 1.5% | 2024年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| | 總計 | 801,094 | 15.5% | | | | |

附註：

- (6) 供應商F為一家主要從事技術服務與開發、市場營銷策劃及供應鏈管理服務的中國公司，註冊資本為人民幣3百萬元。
- (7) 供應商G為一家主要從事企業管理、市場營銷策劃及管理諮詢服務的中國公司，註冊資本為人民幣1百萬元。
- (8) 供應商H為一家主要從事汽車供應鏈管理服務的中國公司，註冊資本為人民幣100百萬元。

截至2025年12月31日止年度

| 排名 | 供應商 | 採購金額 (人民幣千元) | 佔總採購額 百分比 | 業務關係 起始年份 | 採購的 產品／服務 | 信用期 | 結算方式 |
|-----|----------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------|------|
| 1.. | 供應商F | 515,611 | 8.5% | 2024年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 2.. | 供應商I ⁽⁹⁾ | 96,734 | 1.6% | 2025年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| 3.. | 供應商J ⁽¹⁰⁾ | 94,084 | 1.6% | 2025年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| 4.. | 供應商K ⁽¹¹⁾ | 92,515 | 1.5% | 2025年 | 二手車 | 自交貨日期起計 | 銀行轉賬 |
| 5.. | 供應商G | 75,766 | 1.3% | 2024年 | 企業服務 | 自發票日期起計 | 銀行轉賬 |
| | 總計 | 874,710 | 14.5% | | | | |

附註：

- (9) 供應商I為一家主要從事車輛租賃服務的中國公司，註冊資本為人民幣743百萬元。
- (10) 供應商J為一家主要從事信息技術諮詢及市場營銷策劃的中國公司，註冊資本為人民幣10百萬元。
- (11) 供應商K為一家主要從事汽車銷售的中國公司，註冊資本為人民幣2,000百萬元。

據我們所深知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於往績記錄期間各年度的前五大供應商均為獨立第三方。截至最後實際可行日期，我們的董事、其關聯人士或任何股東

業 務

(據董事所知持有我們已發行股本5%以上者)均未在往績記錄期間各年度的前五大供應商中擁有任何權益。於往績記錄期間，我們未曾經歷供應商定價的顯著波動，亦未遭遇供應商方面的重大違約行為。

與二手車供應商的主要合同條款

我們與供應商簽訂的協議通常包含以下主要條款：

- 產品：**..... 須列明車輛所有人姓名、車牌號碼、發動機號、車架號、車身顏色、註冊日期、行駛里程及年檢有效期。
- 付款：**..... 我們於簽署協議時對車輛及相關文件進行現場查驗核實，並於驗收後約定天數內支付首期款，餘款在完成過戶後約定天數內付清。
- 交付及過戶：**..... 供應商收到首期款後，須向我們交付所有必要的車輛文件，並須於其後約定天數內完成過戶。
- 供應商義務：**..... 供應商須對車輛擁有合法所有權或處置權，並確保車輛符合所有適用法規且可依法辦理過戶。供應商須披露關於車輛的所有重大信息。

與第三方服務管理機構的主要合同條款

與第三方服務管理機構簽訂的協議通常包含以下主要條款：

- 服務**..... 第三方服務管理機構通過與個別汽車交易商簽約並管理該等線索獲取合約的實施，向我們提供企業服務。
- 費用和支付**..... 服務費包括(i)基本服務費，等於支付給汽車交易商的潛在客戶轉介費，加上(ii)基本服務費的附加費。
- 第三方服務管理機構的義務**..... 第三方服務管理機構必須核實個人汽車交易商的身份，處理所有納稅義務，保護個人汽車交易商的個人信息，並報告可疑或非法交易。

客戶與供應商重疊情況

於往績記錄期間，我們的若干五大客戶亦為我們的供應商，而若干五大供應商亦為我們的客戶。具體而言，於往績記錄期間位列我們五大客戶的客戶A、客戶D及客戶I，亦為我們的供應商；而於2024年位列我們五大供應商的供應商H，亦為我們的客戶。我們與該等重疊交易對手的所有交易往來，均按公平磋商原則及一般商業條款進行。

業 務

客戶A為一家於聯交所上市的公司，主要在中國從事線上汽車融資及交易平臺服務。於往績記錄期間，客戶A為我們於往績記錄期間三年各年度的最大客戶。我們主要向客戶A提供平台服務。我們向客戶A的付款主要指客戶A就我們向特定投資者的歷史可贖回負債提供擔保而產生的相關費用；此外，我們於2023年向客戶A購買二手車。於2023年、2024年及2025年，我們向客戶A的銷售額為人民幣647.0百萬元、人民幣912.4百萬元及人民幣1,016.3百萬元，分別佔我們總收入的14.6%、16.7%及15.3%。於相應年度，我們向客戶A的採購額為人民幣32.0百萬元、人民幣12.1百萬元及人民幣12.7百萬元，分別佔我們採購總額的0.8%、0.2%及0.2%。

客戶D為位於中國的個人，主要從事汽車買賣。於2023年，客戶D為我們的第四大客戶。我們主要向客戶D出售二手車，而客戶D偶爾向我們小規模出售二手車。於2023年、2024年及2025年，我們向客戶D的銷售額為人民幣90.8百萬元、人民幣36.5百萬元及零，分別佔我們總收入的2.1%、0.7%及零。於相應年度，我們向客戶D的採購額為零、人民幣57,788元及零，分別佔我們採購總額的零、少於0.01%及零。

客戶I為一家主要從事汽車供應鏈技術服務的中國公司，註冊股本為人民幣5百萬元。於2025年，客戶J為我們的第四大客戶。我們主要向客戶J出售二手車，而客戶J偶爾向我們小規模出售二手車。於2023年、2024年及2025年，我們向客戶J的銷售額分別為零、人民幣7.6百萬元及人民幣75.3百萬元，分別佔我們總收入的零、0.1%及1.1%。於相應年度，我們向客戶J的採購金額為零、零及人民幣18.1百萬元，分別佔我們採購總額的零、零及0.3%。

供應商H為一家主要從事汽車供應鏈管理服務的中國公司，註冊股本為人民幣1億元。於2024年，供應商H為我們的第五大供應商，我們主要向其購買二手車。我們亦偶爾向供應商H小規模出售二手車。於2023年、2024年及2025年，我們向供應商H的採購額為零、人民幣77.7百萬元及人民幣40.6百萬元，分別佔我們採購總額的零、1.5%及0.7%。於相應年度，我們向供應商H的銷售額為零、零及人民幣2.4百萬元，分別佔我們總收入的零、零及少於0.1%。

根據弗若斯特沙利文的資料，作為二手車交易平台，我們定期向廣泛的市場參與者採購車輛並向其銷售車輛，根據任何特定時間的車輛供應情況及規格，同一交易對手同時擔任買方及賣方的情況在二手車行業並不罕見。我們與客戶兼供應商之間的銷售及採購條款均為逐筆協商確定，且相關銷售與採購並無相互關聯或互為條件。我們的董事確認，我們與客戶兼供應商之間的所有銷售及採購均在充分考慮當時市場採購及銷售價格的基礎上訂立，屬於日常業務過程中按一般商業條款及公平原則進行。我們與該等重疊客戶及供應商所訂立合同的條款，均基於公平原則協商確定，且與我們分別就同類服務與其他客戶及供應商訂立的合同條款基本一致。我們與重疊客戶及供應商之間的交易定價及其他條款，與我們分別與其他客戶及供應商之間的交易定價及其他條款並無重大差異。我們的董事確認，除上文所披露者外，於往績記錄期間，我們的主要供應商均非我們的客戶，反之亦然。

業 務

我們的盈利路徑

我們計劃採取以下措施以實現並維持未來的盈利能力。

推動收入增長

我們認為，我們的收入增長將繼續受三個主要因素的推動：中國二手車市場的整體增長、我們線上線下一體化網絡的持續擴張及我們海外批發業務的發展。

- **整體市場增長及市場份額擴大。**根據弗若斯特沙利文的資料，中國二手車市場於2025年達到約人民幣1.3萬億元，預計到2030年將增長至人民幣2.0萬億元。以交易量計，二手車交易平台的滲透率預計亦將由2025年的約28.4%增至2030年的35.7%。根據弗若斯特沙利文的資料，按2025年商品交易總額計，我們位居中國二手車交易平台首位，市場份額為3.8%。作為高度分散的市場（2025年五大參與者合共僅佔14.5%的市場份額）的市場領導者，我們處於有利地位，以把握該等市場機遇。我們的總交易量由2023年的105,937輛增加至2024年的139,504輛，並於2025年達到191,487輛，兩年期間的複合年增長率約為34.5%。我們的總收入由2023年的人民幣4,428.8百萬元增加23.5%至2024年的人民幣5,470.6百萬元，並進一步增加21.8%至2025年的人民幣6,662.4百萬元。我們計劃通過深化自營網絡、提升品牌知名度及擴大車輛採購能力以吸引更多個人及機構賣家，繼續鞏固我們的市場領導地位。
- **拓展線上線下一體化網絡。**我們的自營線上線下網絡是我們的核心競爭優勢及收入增長的關鍵驅動力。截至2025年12月31日，我們於中國超過53個城市運營62家自營銷售中心，合共擁有9,294個指定展示位置。我們計劃通過在國內核心市場增設新銷售中心及將現有銷售中心升級為更高容量的旗艦中心，有選擇地擴大我們的地理覆蓋範圍，從而增加我們的總停車容量及提高生產率。與此同時，我們已建立並將繼續投資於我們行業領先的線上獲客能力，我們認為這是交易量增長日益重要的驅動力。我們利用淘車車App及小程序、易車App及汽車價格指南App等多元化的平台組合，以及抖音、快手、小紅書、微信視頻號、百家號及易車號等主要社交媒體及短視頻渠道，高效及規模化地觸達廣泛的高意向消費者。截至2025年12月31日止年度，我們在主要垂直汽車平台的月活躍用戶群突破13百萬。通過深化線上流量獲取與線下履約基礎設施的融合，我們預期將提高轉化效率，降低每筆交易的獲客成本，並推動零售交易量的進一步增長。
- **海外業務拓展。**我們已建立海外批發業務，並計劃通過深化本地化工作、擴大交易商網絡，並長期逐步於選定海外市場探索自營B2C模式，進一步拓展國際市場版圖。

業 務

提升毛利率

我們的整體毛利率由2023年的9.4%提升至2024年的10.8%，並進一步略微變動至2025年的10.2%。我們的二手車零售業務毛利率由2023年的6.6%持續提升至2024年的6.8%及2025年的7.1%，我們的車輛批發業務毛利率由2023年的(4.0)%提升至2024年的2.7%及2025年的4.1%。我們相信，以下因素將驅動毛利率持續改善：

- **規模與議價能力。**隨著我們的交易量增長，我們預期將受惠於與機構供應商的議價能力提升。我們大規模的車輛檢測能力、雄厚的資本基礎及全國性銷售網絡使我們能夠以更優惠的商業條款吸引機構賣家（包括汽車租賃公司及汽車整車廠）。截至2025年12月31日，我們已與27家汽車租賃公司及12家汽車整車廠建立合作。隨著我們繼續擴大規模，我們預計將從機構交易對手處獲得更優惠的定價及採購條款，這將有助於改善我們的車輛採購成本及毛利率。我們亦計劃與更多元化的汽車融資服務供應商合作，以推動收入增長及提高平台服務的利潤率貢獻，平台服務的利潤率遠高於汽車銷售。
- **多元化及穩定的車輛來源。**可靠及多元化的車輛供應是我們維持具競爭力的定價及穩健利潤率的基礎。我們向個人車主及機構賣家採購車輛，截至2025年12月31日，我們的平台累計覆蓋了255個品牌及2,426款車型。我們的綜合採購模式將國內零售庫存及機構採購渠道的車輛整合至統一的渠道中，使我們能夠根據需求在零售及批發渠道以及地理市場之間靈活分配車輛。我們計劃通過吸引更多優質機構供應商，並利用我們的智能定價模式提供透明高效的服務，吸引個人車主，進一步拓寬採購渠道。更穩定及多元化的供應基礎減少了我們對任何單一採購渠道的依賴，並支持更嚴格的採購定價，我們預計這將有助於我們毛利率的持續提升。
- **AI驅動的定價引擎。**我們專有的AI定價智能體是提高利潤率的關鍵推動者。AI定價智能體以數據驅動的實時定價模式取代傳統的基於經驗的定價，大幅縮短了定價周期。其持續處理三個核心數據維度：市場相關指標、運營數據（包括我們內部的歷史交易價格、庫存周轉周期及轉化率）及車輛特定屬性。於採購及上架時更準確的定價使我們能夠設定保持最低利潤門檻的採購價格及具有競爭力的零售價格。該定價原則與我們每輛車產生正毛利的的能力直接相關，進而隨著交易量的擴大維持及提高整體盈利能力。通過提高銷售中心的定價準確性及紀律性，我們預計AI定價智能體將支持更快的庫存周轉，降低持有成本，並隨著時間的推移提高每輛車的毛利。

業 務

提升運營效率

我們相信，在我們專有的TCN及線下網絡持續優化的支持下，我們的運營效率將隨規模擴大而持續提升。

- **TCN驅動的標準化及成本降低。**我們專有的TCN將複雜的端到端交易流程分解為24個離散的標準化操作步驟。該運營框架減少了对個人判斷的依賴，提高了流程一致性，並將數據驅動的決策融入日常運營。例如，我們AI驅動的檢測流程可於每輛車大約15分鐘內完成，而傳統的人工檢測工作流程大約需要一個小時。我們的AI銷售內容智能體使我們能夠在短短10分鐘內準備多個上架商品——而在沒有我們AI的情況下，以往每個上架商品的準備過程則需數小時。我們的AI客戶互動智能體全天候管理客戶通信，處理超過97%的常見諮詢。該等運營效率的提升降低了我們每輛車的勞動力成本，並提高了我們銷售中心的生產力。隨著我們不斷擴大規模，TCN支持快速銷售中心複製、標準化培訓及執行以及跨地區一致的運營結果，為全國性擴張提供了彈性且可擴展的運營基礎。
- **線下網絡的優化。**我們計劃通過升級服務能力、通過數字化運營優化從看車到履約的端到端體驗，以及擴大庫存及多樣化車型以提高轉化率，從而提高現有銷售中心的運營效率。我們計劃戰略性地增加銷售中心數量，同時確保每家門店的卓越運營績效，從而在不按比例增加固定成本的情況下實現更廣泛的用戶覆蓋。隨著我們銷售中心的成熟及交易量的增加，我們預計固定成本將分散至更大的收入基礎上，從而提高運營槓桿並有助於降低經營開支佔收入的百分比。

基於上文所述，董事認為我們的業務具有可持續性，且我們擁有可持續盈利的可靠途徑。

數據隱私及保護

我們已採取保密分級、訪問控制、數據加密及數據脫敏等標準保護措施，以防止數據遭到未經授權的訪問、洩露、濫用、篡改、損毀或丟失。我們利用專有技術並實施內部政策，以保護在日常業務過程中收集及存儲的信息及數據的安全性及機密性。此類數據主要包括與個人賣家及買家相關的個人信息（如姓名、銀行賬戶、身份證信息及電話號碼等）以及與交易相關的車輛信息（如車輛品牌、行駛里程、車齡及交易價格等），數據收集範圍為二手車交易所需，符合相關法律法規要求。在收集賣家及買家的個人信息方面，我們採取多項措施確保事先獲得同意後才進行收集，所收集信息的性質及範圍不超過相關業務目的所需，且整體遵循適用的法律法規要求。

我們還制定了信息技術安全方案，以落實數據安全要求及最佳實踐，並計劃持續大力投入數據安全及隱私保護。我們的信息技術安全方案採用多層防護機制。我們致力於在整個數據生命週期採用加密技術，以保護隱私並加強數據安全。我們實施內部政策，規範對系統訪問的身份驗證及授權，確保機密及特定類別數據僅限授權員工訪問。我們的員工僅能訪問與其職責相關的必

業 務

要數據，且限於特定用途，並在訪問時需驗證授權。我們還制定了關於研發項目設計、實施及代碼審核的內部規則及流程，以確保研發活動符合既定安全要求，並保障代碼質量及安全性。我們對所有數據實施訪問控制及賬戶權限管理。我們為相關員工提供數據安全培訓，並要求彼等上報任何信息安全違規事件。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無接獲任何第三方，就我們違反該方於中國或其他司法管轄區適用法律法規項下的數據及私隱保護權利，而向我們提出的任何索償。此外，截至最後實際可行日期，概無主管政府機關或第三方就網絡安全、數據安全及個人信息保護對我們提起或威脅提起任何法律程序；我們亦未發生對業務運營造成不利影響的重大信息技術系統故障或中斷，亦未發生根據相關網絡安全、數據安全及個人信息保護法律法規界定的重大個人信息洩露事件。

牌照、許可及其他批准

我們的中國法律顧問已告知，截至最後實際可行日期，我們已自相關政府機關為我們的主要中國附屬公司取得對我們業務運營屬重大的所有必要牌照、許可、批准及證書。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在續期該等牌照、許可、批准或證書方面並未遇到任何重大困難，且目前亦不預期在其到期時（如適用）續期會遇到任何重大困難。

獎項及榮譽

下表列示了截至最後實際可行日期我們已獲得的主要獎項及榮譽：

| 授予年份 | 獎項／榮譽 | 頒發機構 |
|-------|--------------------------|----------|
| 2019年 | 2019年度優秀會員中國二手車流通行業模式創新獎 | 中國汽車流通協會 |
| 2020年 | 中國汽車流通協會理事單位 | 中國汽車流通協會 |
| 2022年 | 獵車榜－2022年度最具競爭力二手車新零售平台 | 《每日經濟新聞》 |

業 務

| 授予年份 | 獎項／榮譽 | 頒發機構 |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 2022年 | 北京市「創新型」中小企業 | 北京市經濟和信息化局 |
| 2022年 | 天津瞪羚企業認證 | 天津市科學技術局 |
| 2023年 | 汽車新零售10強企業 | 全國工商聯汽車經銷商商會 |
| 2023年 | 北京市「專精特新」中小企業 | 北京市經濟和信息化局 |
| 2023年、2024年 | 金引擎－卓越二手車電商平台 | 《21世紀經濟報道》及中國汽車金融 |
| 2024年 | 國家級高新技術企業 | 北京市科學技術委員會、北京市財政局及國家稅務總局北京市稅務局 |
| 2024年、2025年 | 獵車榜－卓越二手車交易平台 | 《每日經濟新聞》 |
| 2025年 | 「2025年度中國二手車經銷商百強」第二名 | 中國汽車流通協會 |
| 2025年 | 「2025年度中國新能源二手車經銷商50強」第三名 | 中國汽車流通協會 |
| 2025年 | 服務模式創新企業 | 中國汽車流通協會 |

業 務

環境、社會及治理

我們積極踐行企業社會責任，致力於創造正向的社會、環境及經濟影響。我們已在環境、社會及治理（「ESG」）方面實施多項舉措，將社會及環境影響作為我們諸多業務決策的核心考量因素。我們已獲得多項榮譽，包括2018年、2019年及2023年的「中國年度最佳僱主」獎，2021年及2024年的「中國優選僱主」獎，以及智聯招聘2018年頒發的「北京最具發展潛力僱主」稱號。

環境事務

鑒於我們的業務性質，我們不從事製造或重工業活動，因此不會產生顯著的空氣污染物排放、有害廢棄物或嚴重污染。儘管如此，我們仍將積極監測可能影響業務、戰略及財務表現的環境及氣候相關風險列為重點工作。

我們遵守所有法律法規，致力於持續改進，力求在確保環保工作合法合規的同時，最大限度地降低運營對環境的影響。此外，我們計劃定期評估環保舉措的成效，併發佈ESG報告，向利益相關方傳達我們的進展及里程碑。通過執行我們的ESG政策及舉措，我們不僅致力於顯著降低對環境的影響及對自然資源的依賴，還力求在行業內樹立可持續增長的優良聲譽。我們的ESG努力也將帶來長期的經濟效益，如降低運營成本、提升競爭力等。

我們的平台如何減少碳排放

我們通過延長車輛的使用壽命來減少未來的環境損害，從而替代因製造新車而產生的碳排放。我們認為，作為一個高效的二手車處置渠道，我們的平台有助於整個行業實現節能減排。由於信息碎片化及匹配效率低下，傳統的二手車交易通常涉及買家之間的多輪交易及運輸。通過提升信息透明度並優化信息流，我們的平台顯著減少了同一台車輛不必要的中間交易環節，從而降低了車輛在抵達終端消費者前因重複運輸及重複操作所產生的碳排放。

此外，車輛過早報廢處置可能產生環境風險，包括製冷劑洩漏以及對電池、電子零件等有害部件的不當處理。通過我們的平台促進車輛再利用，為提前報廢車輛提供更為環保的替代方案。隨著中國機動車拆解回收領域法規標準及技術持續進步，延長車輛使用壽命將提高其最終以更可持續、更規範方式退役的可能性。

我們的銷售中心設計進一步體現了我們對能源效率及環境責任的承諾。我們大多數銷售中心的設計旨在最大限度利用自然採光，降低對人工照明的依賴，從而減少整體能耗。此外，許多銷售中心的車輛均停放於露天戶外區域，而非封閉建築內部，省去了室內停車場通常所需的高能耗系統，進一步降低了我們的運營碳足跡。

業 務

環境及氣候相關目標及衡量指標

下表列示了我們於往績記錄期間的關鍵環境及氣候相關指標：

| 指標／單位 | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|
| 溫室氣體 | | | |
| 溫室氣體排放總量(噸二氧化碳當量)..... | 3,128.1 | 3,639.1 | 5,016.6 |
| － 範圍1(燃料燃燒直接排放)..... | 1.4 | 1.1 | 0.9 |
| － 範圍2(外購電力間接排放)..... | 3,126.6 | 3,638.0 | 5,015.7 |
| 溫室氣體排放強度(噸二氧化碳當量／人民幣百萬元營收)..... | 7.1 | 6.6 | 7.5 |
| 能耗 | | | |
| 能耗總量(兆瓦時) | 5,511.9 | 6,171.5 | 8,286.9 |
| － 直接能源消耗(柴油)(兆瓦時)..... | － | － | － |
| － 直接能源消耗(汽油)(兆瓦時)..... | 596.6 | 444.5 | 368.8 |
| － 直接能源消耗(天然氣)(兆瓦時)..... | － | － | － |
| － 間接能源消耗(外購電力)(兆瓦時)..... | 4,915.3 | 5,727.0 | 7,918.1 |
| 能源消耗強度(兆瓦時／人民幣百萬元營收)..... | 12.4 | 11.2 | 12.3 |
| 水耗 | | | |
| 水耗總量(立方米)..... | 14,075.1 | 15,245.6 | 16,031.7 |
| 水耗強度(立方米／人民幣百萬元營收)..... | 31.8 | 27.7 | 23.9 |

於往績記錄期間，我們未產生任何有害廢棄物。我們的無害廢棄物主要為辦公用紙，在2023年、2024年及2025年分別約為2.3噸、2.6噸和2.5噸。同時，無害廢棄物強度(每人民幣百萬元收入產生的廢棄物噸數)從2023年的0.0051噸持續下降至2025年的0.0037噸，累計降幅約26.6%，這主要得益於我們持續推進的無紙化辦公及廢棄物減排措施。我們將持續有效管理能源及資源耗用，並於日常營運過程中減低對環境造成的影響。

社會責任

我們致力於構建更可持續的未來，並為社區帶來積極改變。通過我們的運營，我們促進二手車的再利用以有效延長車輛使用壽命，從而減少與新車製造相關的碳排放，助力降低環境影響。因此，我們的業務運營越成功，能促成的二手車交易就越多，為社會帶來的ESG影響及效益也越大。

業 務

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的員工總數分別為2,341人、2,902人及2,672人。我們致力於營造多元與包容的工作環境，女性員工比例從2023年的25.9%提升至2024年的26.9%，並於2025年進一步提升至30.5%。2023年、2024年及2025年，我們分別聘用了14名、29名及29名殘疾人員工。我們通過系統化培訓項目支持員工成長。於往績記錄期間，2023年、2024年及2025年員工人均培訓時長分別為22.8小時、23.6小時及22.0小時，累計開展培訓2,109場、2,604場及2,871場，涵蓋培訓課程310門、435門及522門。我們始終致力於提供高質量的客戶服務。根據往績記錄期間收集的客戶反饋數據，2023年、2024年及2025年客戶滿意度分別為99.1%、99.2%及98.2%。

治理

為有效管理ESG事宜，我們計劃成立ESG工作組，以協助董事會評估和識別ESG相關風險與機遇，確保ESG風險管理及內部控制體系的有效實施，並確立我們的ESG管理方針、戰略、優先事項及目標。ESG工作組需每年向董事會匯報我們的ESG表現及ESG體系的有效性。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾因健康、安全生產、社會責任及環境保護事宜發生任何重大索賠、處罰或事故。

員工

截至2025年12月31日，我們共有2,672名全職員工，其中大部分位於中國境內。下表列示了按職能劃分的員工人數：

| 職能 | 員工人數 | 佔總人數百分比 |
|--------------|-------|---------|
| 銷售及營銷..... | 1,873 | 70.1% |
| 供應鏈管理..... | 461 | 17.3% |
| 技術及產品..... | 96 | 3.6% |
| 行政及綜合管理..... | 242 | 9.0% |
| 總計..... | 2,672 | 100.0% |

招聘與培訓

我們主要通過校園招聘會、員工推薦、行業推薦及企業官網、社交網絡平台等線上渠道招聘員工。我們按照市場慣例與員工簽訂標準勞動合同、保密協議及競業限制協議。我們已實施培訓制度，據此為員工提供崗前培訓及持續的管理與技術培訓。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在招聘或留用經驗豐富的員工及技術人員方面未遇到任何困難。

業 務

薪酬與福利

根據中國法律法規要求，我們通過中國政府規定的福利繳款計劃，參與由市、省級政府組織的各項員工社會保障計劃，包括養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險及住房公積金計劃等。根據中國法律規定，我們須按員工工資、獎金及特定津貼的指定比例為員工福利計劃繳款，繳款上限參照地方政府不時規定的最高標準。

為保持在勞動力市場的競爭力，我們為員工提供具有競爭力的薪酬及各類激勵與福利。獎金發放通常具有酌情性，部分與員工個人績效及公司整體經營表現掛鉤。

培訓與發展

我們為員工提供多樣化的職業發展機會，致力於維持以績效為導向的工作環境。我們着力構建充滿活力的企業文化，以提升人才留存率與員工敬業度。我們提供廣泛的學習資源、在職培訓及系統化的職業發展項目，以支持員工在專業技術與領導力方面的成長。我們積極鼓勵組織內部各層級間的交流，營造尊重每一位團隊成員意見的氛圍。

多元化

我們認為，多元化（包括但不限於性別多元化）是企業在複雜商業環境中實現穩健發展的關鍵要素。我們致力於促進不同背景員工之間的包容與平等，不因年齡、性別、殘疾狀況或國籍等因素產生任何歧視。

與我們員工的關係

我們認為，我們與員工保持着良好的工作關係，並提供鼓勵創新與創造力的環境。因此，我們在吸引和留住合格員工方面總體較為成功。截至最後實際可行日期，我們未發生任何重大勞動糾紛或罷工事件。

保險

根據中國相關規定，我們為在中國境內的員工提供社會保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險及醫療保險。我們還為員工購買了補充商業醫療保險。

按照市場通行做法，我們未投保營業中斷險或產品責任險，該等保險在中國法律下並非強制要求。我們亦未投保關鍵人員壽險、網絡或信息技術系統損害險，也未就我們的財產購買任何保險。請參閱本文件「風險因素－與我們業務及行業相關的風險－我們的業務、中斷或訴訟保險範圍有限」章節。於往績記錄期間，我們未曾就業務提出過重大保險索賠。

業 務

物業

自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國境內並未擁有任何土地或房產，且所有物業均通過租賃方式使用。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們(i)在中國租賃122處物業，總建築面積約為186,528.29平方米，主要用作辦公場所及銷售中心；(ii)在迪拜租賃一處物業，總建築面積約為910平方米，用作銷售中心；及(iii)在尼日利亞租賃一處物業，總建築面積約830平方米，用作銷售中心。該等租賃的期限一般為1年至5年。

存在產權瑕疵的租賃物業

銷售中心

在上述租賃物業中，41處用作我們銷售中心的租賃物業（總建築面積約95,633.08平方米，佔我們租賃總建築面積約51.27%）存在一項或多項瑕疵產權，屬於以下情況：

尚未取得產權證書。截至最後實際可行日期，共有26處用作我們銷售中心的租賃物業（總建築面積約58,647.05平方米，約佔我們租賃物業總建築面積的31.44%）的出租方未能提供有效的產權證書或相關授權文件。對於這些物業，如果第三方權利人對租賃合同提出異議，我們可能無法繼續租賃、佔有或使用該等租賃物業。

存在既有抵押的租賃物業。截至最後實際可行日期，共有4處用作我們銷售中心的租賃物業（總建築面積約15,088.51平方米，約佔總建築面積的8.09%）已於相關租賃協議簽署前辦理抵押登記。對於這些物業，若相關租賃物業的抵押權人行使其抵押權，我們可能將無法繼續租賃、佔有並使用該等物業。

實際用途與許可用途不一致的租賃物業。截至最後實際可行日期，我們有16處用作我們銷售中心的租賃物業（建築面積約30,988.52平方米，約佔我們租賃物業總建築面積的16.61%）的實際用途與產權證書上載明的規劃住宅用途不一致。對於這些物業，我們可能面臨政府部門對我們繼續使用該等場所的權利提出質疑的情況。

尚未取得同意的租賃物業。截至最後實際可行日期，我們有10處用作我們銷售中心的租賃物業（總建築面積約26,182.50平方米，約佔我們租賃物業總建築面積的14.04%）位於集體所有用

業 務

地或劃撥土地上，而出租人未能提供相關集體經濟組織內部決策程序的證明文件或相關主管部門的授權文件。對於該等物業，若我們對相關物業的租賃未取得相應集體經濟組織的內部決策同意，我們可能無法繼續租賃、佔有及使用該等租賃物業。

對於用作銷售中心存在產權瑕疵的租賃物業，董事認為，綜合考慮以下因素，該等瑕疵不會對我們的整體業務運營產生重大不利影響：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們作為承租方未曾收到主管部門的任何處罰；(ii)考慮到銷售中心地理分佈分散，我們不大可能被有關當局要求同時關閉或搬遷大量銷售中心；(iii)我們認為，如需搬遷，我們可較為便捷地遷至其他場地，且相關成本相對較低；及(iv)截至最後實際可行日期，我們未就租賃物業產權問題與出租方發生任何爭議，該等瑕疵亦未對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，亦無第三方權利人要求我們遷出該等租賃物業。

辦公場所

此外，截至最後實際可行日期，32項用作我們辦公場所的租賃物業（總建築面積約為1,707.60平方米，佔我們租賃總建築面積約0.91%）同樣存在產權瑕疵。我們的董事認為，存在產權瑕疵的辦公場所不會對我們整體業務營運造成重大不利影響，原因為：(i)該等物業僅佔我們租賃總建築面積的小部分；(ii)該等物業僅作行政及後勤辦公用途，我們的核心業務營運並不依賴任何有關辦公場所；及(iii)倘我們須遷離任何有關物業，我們相信可於相關地點，按商業上合理的條款，輕易找到面積及規格相若的替代辦公場所。

租賃協議未辦理登記

截至最後實際可行日期，我們尚未就全部租賃協議向相關主管部門完成登記。該等登記須提交物業產權證書，並需相關出租方及物業業主配合，而該等程序並非完全由我們控制。倘租賃協議各方於收到相關政府主管部門通知後未能在規定期限內完成整改，則就相關租賃協議的每一項逾期登記，可能被處以最高人民幣10,000元的罰款。

就我們租賃協議未辦理登記而言，董事認為，考慮以下因素，相關物業不會對我們整體業務運營造成重大不利影響：(i)未辦理登記不影響租賃協議的有效性；及(ii)於往績記錄期間，我們並未就該等未辦理登記事項收到相關政府主管部門的任何整改通知，亦未因此被相關部門處以任何行政處罰。因此，我們並未就該等租賃物業計提任何撥備。

法律訴訟及監管合規

法律訴訟

在日常業務過程中，我們可能不時涉及法律訴訟。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾且並未捲入任何重大法律、仲裁或行政訴訟，且我們不知悉有任何針對我們或我們任何董事的待決或潛在法律、仲裁或行政訴訟（單獨或合計可能對我們的業務、經營業績或財務

業 務

狀況產生重大不利影響)。關於法律訴訟或行政訴訟對我們的潛在影響，請參閱「風險因素—與我們的業務及行業相關的風險—我們目前正面臨且未來可能面臨法律訴訟、申索及調查，這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響」。

商標訴訟

我們目前正涉及一起由阿里巴巴集團控股有限公司、阿里巴巴(中國)有限公司及浙江淘寶網絡有限公司(合稱「阿里巴巴」)提起的商標侵權及不正當競爭訴訟，涉案事由為我們歷史上使用包含「淘車」、「taoche.com」及「TAOCHE」的標識(「被訴標識」)。阿里巴巴提出的訴訟請求包括：責令我們停止使用前企業名稱「淘車」、停止使用被訴標識(包括移除或銷毀所有帶有被訴標識的材料及物品)、賠償其主張的經濟損失及相關費用共計人民幣1,000萬元，以及發佈澄清聲明。該案於2025年3月提起訴訟，一審判決於2026年3月31日作出，法院據此判決：(i)停止使用任何含有「淘車」之企業名稱；(ii)停止對被訴標識的使用；以及(iii)支付人民幣4.5百萬元的損害賠償及合理執行費用，同時駁回阿里巴巴要求刊登澄清聲明之請求。我們已於2026年4月8日向相關上訴法院提起上訴。

經綜合考慮我們訴訟顧問的意見，董事認為，阿里巴巴提出的主張(下稱「侵權主張」)缺乏依據，理由如下：

- 被訴標識與阿里巴巴主張的「淘寶」相關商標既不相同，亦不構成中國法律下的混淆性近似，且相關服務亦不類似。被訴標識在視覺元素、讀音及含義上與阿里巴巴主張的「淘寶」相關商標存在差異，不足以導致相關公眾產生混淆。
- 「淘車」屬於描述性詞彙，缺乏固有顯著性，進一步降低了侵權風險。「淘車」一詞直接描述了相關服務的性質與目的——即查找或採購車輛——因此根據中國商標法缺乏固有顯著性。

此外，經綜合考慮訴訟顧問的意見，董事認為，儘管一審法院未採納本公司部分抗辯理由，無論最終判決結果如何，該侵權主張不會對我們的業務、經營業績、財務狀況或品牌使用產生重大不利影響，理由如下：

- 該侵權主張並未針對我們自2023年起升級後的品牌「淘車車」。我們使用「淘車車」面臨潛在訴訟的風險較低，原因在於：(i)一審判決明確確認阿里巴巴的主張並不延伸至我們的升級品牌「淘車車」，且阿里巴巴在訴訟中明確確認，侵權主張僅針對被訴標識；(ii)根據我們訴訟顧問的意見，「淘車車」具有顯著更高的區分度，不帶有可能增加訴訟風險的早期風格元素，且更容易與阿里巴巴主張的商標區分開來；(iii)本集團已在第35類(核心業務服務類別)就「淘車車」、「taocheche」及相關圖形標誌持有有效、已註冊且可執行的商標，強化了我們的品牌防禦地位，降低了未來可能面臨索賠的風險。

業 務

- 即使我們獲得最終不利判決，經考慮訴訟顧問的建議及當前案件範圍，董事認為，任何潛在救濟措施（包括停止使用被訴標識）均不會對我們的運營、品牌認知或業務發展造成重大干擾，因為我們的核心業務已在升級後的「淘車車」品牌下運作，如需進行相應運營調整，相關調整亦具備可控性，不會對本集團產生重大不利影響。此外，此外，一審判決所裁定的人民幣4.5百萬元賠償金，相對於本集團的整體財務狀況及經營業績而言，該金額也構不成重大影響。

儘管我們認為侵權主張缺乏依據，且不會影響我們目前的品牌形象及營運，但我們已主動採取相關措施，作為我們持續合規及風險管理框架的一部分，具體包括：(i)加強知識產權事務的內部意識及溝通；(ii)建立知識產權投訴的內部標準操作程序。

合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發生任何違法違規情形，董事認為，該等事項單獨或合計均不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除下文所述外，我們已在所有重大方面遵守相關法律法規。

社會保險及住房公積金繳存

根據中國適用法律法規，我們須就中國境內僱員繳納社會保險及住房公積金。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未嚴格遵照相關法律法規為若干僱員全額繳納社會保險及住房公積金。於2023年、2024年及2025年，我們就社會保險及住房公積金之繳存缺口分別為人民幣19.4百萬元、人民幣12.7百萬元及人民幣1.2百萬元。我們已於綜合財務報表就過往繳存缺口作出撥備。

我們未能為該等僱員足額繳納社會保險及住房公積金，主要由於部分僱員不願承擔社會保險及住房公積金相關成本。

根據相關中國法律及法規，相關中國主管機關可能(i)要求我們於規定期限內繳付任何未繳的社會保險費，在此情況下，我們可能須按未繳金額每日0.05%的比例支付逾期滯納金；倘我們未能於規定期限內完成繳付，可能進一步被處以相當於未繳金額一至三倍的罰款；及(ii)責令我們於規定期限內繳付任何未繳的住房公積金供款，如未能履行，相關中國主管機關可向人民法院申請強制執行。

考慮到(i)我們並不知悉有任何與社會保險及／或住房公積金繳納不足相關之重大僱員投訴或索償；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因社會保險及住房公積金繳存事宜而遭受任何行政處罰，亦未收到任何相關主管機關就我們現任及前任僱員繳納不足提出之索

業 務

償通知或要求補繳之通知；(iii)根據我們中國法律顧問確認，倘我們能夠於規定期限內，在相關主管機關要求下，全額繳清未繳社會保險（包括任何適用的滯納金）及住房公積金，則面臨行政行動、罰款或處罰之風險相對較低；及(iv)我們已於財務報表就過往繳存缺口作出充足撥備，董事認為，於往績記錄期間有關社會保險及住房公積金繳納之不合規情況不會對我們的生產及業務營運造成重大不利影響。

消防安全備案

截至最後實際可行日期，我們在中國經營59家銷售中心。我們的若干銷售中心尚未完成適用中國法律及法規規定的必要消防安全相關備案及檢查，包括消防竣工驗收備案及消防安全檢查合格證（統稱為「消防安全備案」）。

消防竣工驗收備案。根據相關中國法律及法規，正在進行裝修的一般建設項目須取得消防竣工驗收備案。截至最後實際可行日期，我們有43家銷售中心尚未取得消防竣工驗收備案。未能完成該等備案可能導致每間銷售中心最高人民幣5,000元的罰款及責令整改。有關缺乏消防竣工驗收備案的銷售中心的最高潛在罰款總額估計約為人民幣215,000元。

消防安全檢查合格證。根據相關中國法律及法規，公眾聚集場所於開始營運前須向消防安全主管部門申請消防安全檢查合格證。截至最後實際可行日期，經我們中國法律顧問確認，15家須取得該等消防安全檢查合格證的銷售中心尚未取得；其餘銷售中心已取得相關證書或毋須取得。未能取得必要的消防安全檢驗合格證可能導致責令暫停營業及每間銷售中心處以最高人民幣300,000元的罰款。有關未持有消防安全檢查合格證的銷售中心的最高潛在罰款總額估計約為人民幣4,500,000元。

考慮到(i)我們的銷售中心發生消防安全事故的風險較低，因為我們於銷售中心的運營僅涉及展示及交付車輛，並不涉及維修或任何複雜整備等火災風險活動；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未就消防安全備案收到任何重大行政罰款或處罰；(iii)我們的銷售中心從未發生消防安全事故；(iv)考慮到該等銷售中心地理位置分散，我們不大可能被相關部門要求關閉或遷移大量的銷售中心；及(v)我們認為，倘被要求，我們可相對容易以較低成本搬遷至其他地點，董事認為，於往績記錄期間有關消防安全備案的不合規情況將不會對我們的業務營運造成重大不利影響。我們將持續監察並加強內部消防安全管理及合規程序，以防止該等不合規情況再次發生。

內控及風險管理

我們在日常業務運營中面臨各類風險，包括運營風險、財務報告風險、信息系統風險、人力資源風險及監管合規風險。我們已建立由政策和程序構成的風險管理與內部控制體系，我們認

業 務

為其適合我們的業務運營，並致力於持續完善該等體系。我們的管理層積極監控所面臨的各類風險，並確保風險管理政策與規程得到有效執行。

運營風險管理

我們面臨與日常運營相關的操作風險，這些風險主要源於內部控制與系統的缺陷或失效、人為操作失誤、信息技術系統故障及外部事件等。我們認為這些運營風險是業務中的關鍵風險，並相信通過完善的運營政策與流程，能夠控制和緩解此類固有風險。為確保風險管理的有效性，我們制定了詳細的風險管理政策，明確界定公司各部門的主要運營風險及風險控制措施。

財務報告風險管理

我們已建立一套與我們財務報告風險管理相關的會計政策，包括會計手冊、預算管理政策、庫務管理政策、費用管理政策及員工報銷政策等。我們通過各類流程和IT系統來執行會計政策，我們的財務部門依據這些流程定期審閱管理賬目。例如，我們通過IT系統執行預算計劃，並持續追蹤各項運營開支以實現有效監控。我們的系統可對成本超支風險進行及時預警。我們還定期為我們財務部門的員工提供培訓，確保彼等理解並能在日常工作中貫徹執行我們的財務管理與會計政策。

信息系統風險管理

對我們的數據及其他相關信息進行充分的維護、安保與保護，對我們的業務至關重要。我們已實施多項內部程序與控制措施，以保護數據安全，防止任何信息洩露或丟失。

人力資源風險管理

我們已制定並向全體員工下發《員工手冊》與《行為準則》。手冊內容涵蓋反腐敗、利益衝突、保密與知識產權保護、職業道德以及反舞弊機制等方面的內部規章與指引。我們定期為員工提供培訓，並就《員工手冊》中的要求給予指導。

我們已制定反賄賂與反腐敗政策，以防範公司內部任何腐敗行為。該政策闡明瞭潛在的賄賂與腐敗行為，以及我們採取的反賄賂與反腐敗措施。我們設有開放的內部舉報渠道，供員工以匿名方式向內部審核負責人舉報任何賄賂與腐敗行為。

監管合規風險管理

我們須遵守中國不斷更新的監管要求，包括在各業務開展地區獲取並及時更新特定執照、許可、批准及證書等。為有效管理我們對適用法律法規的持續合規，我們已實施多項內部控制措施。具體而言，我們指定專人負責定期監測業務所在地相關政府機構發佈的法律、法規及政策變

業 務

動，確保獲取業務運營所需執照，並始終保持對適用要求的最新理解。此外，我們定期監控並覆核各類執照及許可的狀態。我們依據法律法規及行業標準的變化，持續完善內部政策，並同步更新內部規程。

內部審核

我們已設立審核委員會，其主要職責包括但不限於：審查會計及內部控制政策與程序的充分性與有效性，審查為監控及管控重大財務風險所採取的各項措施；審議並批准所有擬進行的關聯方交易；監督審核流程；履行董事會委派的其他職責。有關審核委員會成員的詳細信息，請參閱「董事及高級管理層」章節。我們的審核委員會每財季至少召開一次會議，並定期與我們的管理團隊、內部審核職能負責人及獨立董事分別舉行會議，且會在必要時向董事會匯報工作。