

業 務

概覽

我們是一家技術驅動的新能源重卡及智能公路貨運技術提供商，專注於以電動化與智能化技術，推動公路貨運行業向零碳、高效、安全的物流躍遷。根據灼識諮詢的資料，按2025年銷量計，我們在中國新能源重卡市場位居第九。

目前，我們的主要業務線及收入來源是銷售新能源重卡，包括深向星辰及深向星途。於2023年、2024年及2025年，我們分別交付509輛、3,002輛及8,020輛新能源重卡，錄得的收入分別約為人民幣425.2百萬元、人民幣1,961.2百萬元及人民幣3,928.7百萬元，佔總收入的99.9%、99.6%及99.2%。我們亦自零部件銷售錄得收入，並開始按年度或終身訂閱模式，將我們的兩項智能公路貨運技術天璣•隨行及天璣•雁行商業化。根據灼識諮詢的資料，截至2025年12月31日，我們是全球首家及唯一一家通過智能公路貨運技術實現訂閱收入的新能源重卡公司。根據灼識諮詢的資料，截至2025年12月31日，我們是中國僅有的兩家通過新能源重卡實現L4級技術商業化的公司之一。

根據灼識諮詢的資料，全球公路貨運市場規模龐大，2025年已達3.9萬億美元，成為現代經濟的重要組成部分。然而，該行業長期受三大痛點制約：高碳排放、高總擁有成本和安全風險。我們致力於以電動化及智能化技術解決該等痛點。我們選擇公路貨運體系中承擔超過50%總運力的長途公路貨運為切入點，將我們的技術商業化，該領域較高的技術及資本准入門檻增強了現有參與者的競爭力。

我們採用「兩段式」的策略解決這些痛點以實現目標。在第一階段，我們提供正向定義理念的新能源重卡。我們提供的新能源重卡基於專用結構而非傳統燃油車平台，這使我們能夠更好地整合硬件、軟件及零部件，以實現電動化與智能化功能。根據灼識諮詢的資料，我們的新能源重卡相較傳統燃油卡車和油改電卡車分別降低22.8%和10.8%的總擁有成本，在降低碳排放的同時，經濟優勢突出。在第二階段，我們旨在通過智能運營和運輸進一步推動公路貨運行業的整體效率提升。我們專注於持續降低維護及運營成本，以解決行業長期存在的高總擁有成本挑戰，同時利用日益發達的智能化技術減少人為失誤，提高安全性。自2025年5月起，我們自研的天璣•隨行系統已成為我們交付的所有卡車的標準配置，截至2025年12月31日，搭載該系統的卡車已交付超6,000輛。我們的天璣•雁行智能編隊運輸系統(IPTS)已完成核心功能開發與技術驗證。截至最後實際可行日期，該等智能公路貨運技術已開始為我們錄得收入。

業 務

行業機遇

根據灼識諮詢的資料，全球公路貨運市場規模已發展成為支撐實體經濟的龐大網絡。作為現代物流的核心組成部分，全球公路貨運的效率對行業及供應鏈的穩定性至關重要。然而，該行業長期受制約。例如，中國公路貨運市場正面臨以下痛點的挑戰：

- 高碳排放貫穿整條公路貨運價值鏈。具體而言，根據灼識諮詢的資料，車輛碳排放佔中國總碳排放的10%，其中公路貨運碳排放佔該等車輛相關排放的85%以上，是實現中國「雙碳」目標的關鍵挑戰；
- 高總擁有成本嚴重擠壓行業利潤空間。根據灼識諮詢的資料，燃油成本佔公路貨運企業總支出的30%至40%，加上車輛維護、人工成本等因素，導致行業平均利潤率不足10%；
- 在中國，儘管貨運車輛佔公路車輛總數不足10%，但造成了近25%的公路交通事故。

針對該等挑戰，新能源重卡在經濟及環保方面具有更大優勢，而智能化技術可進一步優化能耗，提升安全性和用戶體驗，降低物流成本。隨著新能源重卡總擁有成本的持續提升、電池與充電技術的進步、有利的環保政策及全球需求上升，行業迎來向電動化和智能化轉型的重大機遇。

我們的產品

新能源重卡。自成立以來，我們始終秉持正向定義理念，從零開始研發新能源重卡，以優化電動動力系統、提升安全性並促進智能系統的集成，而非通過油改電的方式改造傳統燃油卡車平台。我們的關鍵技術及創新包括整車架構、核心零部件及功能和性能。這使我們能更好地協調整車架構、關鍵零部件及軟件集成。目前，我們提供深向星辰及深向星途，各涵蓋不同的商業運輸場景。2025年深向星途的推出進一步擴展我們的產品組合，並貢獻相對較高的毛利率。

零部件。我們自銷售零部件錄得小部分收入。隨著已安裝車輛基數擴大，我們預期零部件業務將受益於更廣泛的產品覆蓋範圍、不斷增長的售後市場需求及客戶的經常性需求，且我們計劃透過擴大經銷網絡及加強售後支持，進一步強化該業務。

智能公路貨運技術。我們已開發一系列與重卡車型相兼容的智能公路貨運技術，包括天璣•隨行、天璣•雁行、天璣•獨行及深向•天樞。該等技術旨在提升安全性、效率及車隊運營能力。於往績記錄期間，我們開始以年度或終身訂閱費形式自天璣•隨行及天璣•雁行錄得小部分收入，而其他技術產品仍處於測試、驗證或早期商業化的不同階段。隨著時間推移，我們預期智能公路貨運技術將成為我們產品及收入組合中日益重要的一部分，惟受限於特定業務計劃及未來監管發展。

業 務

經營業績

於往績記錄期間，我們實現了快速增長，收入主要來自新能源重卡銷售。於2023年及2024年，我們的收入分別為人民幣425.6百萬元及人民幣1,968.6百萬元，2023至2024年的同比增長率達362.5%。我們的收入進一步增加101.2%至2025年的人民幣3,961.1百萬元。於2023年、2024年及2025年，我們分別交付509輛、3,002輛及8,020輛新能源重卡。截至2025年12月31日，我們已向539家客戶交付，並在2023年、2024年及2025年分別新增34家、186家及319家客戶，實現了客戶數量的快速增長。自2025年底以來，我們亦按年度或終身訂閱模式自我們的兩項智能公路貨運技術天璣•隨行及天璣•雁行錄得收入。

競爭優勢

具備經驗證的大規模交付能力的主要參與者

根據灼識諮詢的資料，按2025年銷量計，我們在中國新能源重卡市場位居第九，於該高度分散的行業中佔3.4%的市場份額。自成立以來，我們始終秉持正向定義理念，從零開始研發新能源重卡，以優化電動動力系統、提升安全性並促進智能系統的集成，而非通過油改電的方式改造傳統燃油卡車平台。根據灼識諮詢的資料，按2025年銷量計，我們在全球採用正向定義方法的市場參與者中位居第一。根據灼識諮詢的資料，我們交付的重卡最大續航里程為660公里，是市場上已批量交付的新能源重卡中續航最長的車型之一。根據灼識諮詢的資料，截至2025年12月31日，我們是中國僅有的兩家擁有L4級無人駕駛新能源重卡車隊的新能源重卡公司之一。

我們的產品以其可靠的性能得到了客戶的高度認可。於2023年、2024年及2025年，我們的新能源重卡累計已交付逾11,000輛，產品競爭力得到市場充分驗證。率先實現產品的規模化銷售及批量交付，使我們得以通過實際運營持續收集客戶反饋、優化產品性能、迭代並持續完善智能化技術和提升可靠性。

強大的電動化核心技術自研能力

我們堅持重卡電動化核心技術、核心零部件和關鍵子系統的自主研發，構築我們的長期競爭壁壘。我們已實現對新能源重卡核心三電系統的全棧自研，目前已在新款車型中搭載。此外，我們已啟動湖州長興三電智慧工廠的階段性建設。長興三電智慧工廠旨在支持電池系統、電動驅動系統及電源域控制器的自主生產。截至2026年3月31日，一期建設完成後，長興三電智慧工廠開始量產關鍵三電零部件。預期於2027年後二期建設完成時，該工廠全面投產後，預期每年可生產足以支持約50,000輛重卡的三電零部件。

業 務

我們自研電池包具有集成化單箱設計優勢，相比標準箱電池包系統減少了外圍零件種類和數量，降本增效，並集成箱體與承重結構，能量密度高達153Wh/kg，重量相比同電量競品輕200kg以上。我們的自研電池管理系統可以精準監測控制電池狀態，精準的熱管理實現電池始終處於最佳工作溫度。我們的能量回收管理系統利用全區間深度學習訓練，釋放最大回收潛能，提升回收功率20%。我們的雙電機分佈式及單電機四擋電驅橋實現強動力、高電壓及低能耗。其中，根據灼識諮詢的資料，DW130S電驅橋是國內最高集成度的新一代重卡電驅橋，具有第三代技術特徵。我們的高壓集成控制器及低壓控制器通過系統集成進一步減重增效。

通過基於正向定義理念的核心三電系統自研，一方面我們能夠更好地滿足電動化和智能化的市場需求，提升我們產品的經濟性、安全性和駕駛適配度，實現技術降本，持續提升毛利。另一方面我們可以減少對外部供應商的依賴、簡化供應鏈並降低成本，我們的規模優勢將隨着業務規模的不斷增長而進一步顯現。核心技術的自控還有助於使我們更好、更快地響應市場需求，通過創新和敏捷開發快速進行產品迭代升級，維持我們的行業創新影響力，從而築牢技術護城河。

貼合公路貨運行業需求的智能化技術

我們聚焦智能運輸與智能運營，通過持續技術創新為公路貨運行業賦能。公司創立之初，便從智能公路貨運的全場景需求出發設計正向定義新能源重卡，讓卡車在硬件層面與智能運營、智能駕駛等需求深度適配。這種前瞻性設計為我們產品的規模化落地築牢根基，也使我們在行業競爭中佔據獨特優勢。

我們結合物流場景的具體需求，開發了全系列智能公路貨運技術，具有很強的適用性和實際價值。我們自研的天璣駕駛矩陣覆蓋輔助駕駛、編隊運輸和全自動駕駛等全場景，滿足多元化的重卡物流需求。自2025年5月起，我們的天璣•隨行系統已實現全系最新車型標配。截至2025年12月31日，我們積累了超過7,000個案例的場景庫，模擬與道路測試里程超過四百萬公里，產品通過ISO21448安全標準認證。我們的編隊運輸系統實現「前車有人駕駛、後車無人跟車」模式。我們的編隊運輸車隊已於獲准路線及於適用監管參數內開始道路運營，不僅降低了人力成本，更與車聯網平台聯動形成閉環解決方案，優化了整個運輸流程的效率。

我們自研的智能化運營系統深向•天樞，相較傳統方案優勢顯著。其以動態閉環安全管理、精細化成本控制、運營提效、跨平台交互和生態系統開放性為核心，全面滿足差異化客戶需求。平台建立「識別—報警—取證—處置」動態安全閉環，整合地圖定位與實時視頻，實現可追溯風險管理，遠超傳統的單一報警或GPS追蹤。在成本管理方面，平台基於環境、司機行為和車況的三維分析，結合電子圍欄與遠程控車能力，

業 務

主動優化充電策略，效率遠遠高於傳統的單維度統計和人工管理。在運營效率方面，平台通過智能輔助功能提供多輪分析見解和優化建議，使車隊管理從被動監控轉向主動優化。此外，平台還覆蓋PC、移動和車機三端，實現數據實時聯動和跨端協同，並支持第三方產品接入，滿足客戶定製化需求，打破傳統方案的割裂和封閉。

智能運輸和智能運營系統，與公路貨運行業升級需求高度契合，使得我們的智能化解決方案具有很強的實用價值和市場競爭力，為智能公路貨運行業的發展提供了有力支持。

產品有效地解決了行業痛點

我們憑藉卓越的產品競爭力，從脫碳化、經濟性和安全性三大維度精準破解公路貨運行業痛點，形成差異化競爭優勢，在市場脫穎而出。

在脫碳化方面，我們的新能源重卡通過全鏈路低碳設計實現顯著減排。在運營階段實現零尾氣排放，為公路貨運企業達成「雙碳」目標提供核心支撐，也契合全球物流行業的可持續發展轉型趨勢。

在經濟性方面，我們的產品展現出成本優勢，貫穿其全生命週期。根據灼識諮詢的資料，電池與底盤一體化佈局擴大了貨箱空間並帶來更高運輸收入，而創新外觀設計帶來全球已批量交付卡車中最低的風阻係數之一。電池能量密度提升、輕量化設計和重心降低提升了行駛穩定性；三電系統的協同效應顯著提升了能源效率。根據灼識諮詢的資料，我們的重卡於假定五年全生命週期的成本相較燃油卡車和油改電卡車分別降低22.8%和10.8%，顯著的經濟性優勢貫穿產品全生命週期。

在安全性方面，相較於油改電重卡，我們的產品實現了全方位提升，並通過智能運輸與智能運營的融合，構建完善的場景安全保障體系。在運輸層面，天璣•隨行系統能夠實時感知周圍環境，通過前向碰撞預警、自動緊急制動等功能規避風險，其智能巡航輔助、智能排隊控制等功能可緩解司機疲勞、降低人為失誤。天璣•雁行編隊系統通過車車協同實現同步避障，天璣•獨行智能駕駛系統通過多傳感器融合與精準決策進一步提升安全性。在運營層面，車聯網平台深向•天樞提供實時安全管理：當駕駛員監測系統識別司機疲勞駕駛時，會立即報警並同步至雲端，供管理員干預。這種「智能運輸避險+智能運營監控」的雙重保障模式，使得卡車行駛安全性大幅提升，事故率較傳統運營下降超過60%，為公路貨運安全提供了系統性解決方案。

業 務

公路貨運服務生態系統，創造協同價值

我們構建了覆蓋車聯網管理及補能支持的全面公路貨運服務生態系統，為客戶提供一站式解決方案，形成難以複製的網絡效應。用戶可將自有管理系統集成至車輛中控單元，在安全條件下實現車輛控制功能，並通過無縫數據互通提升運營效率。我們的開放式車隊管理界面允許用戶在既有系統內擴展車輛操作與管理功能。在能源供應層面，我們整合生態系統資源為客戶解決實際難題。能源補給方面，我們聯合充換電網絡運營商構建覆蓋長途物流的補能網絡，通過深向車隊管理平台的充電管理模塊，結合電子圍欄與路徑規劃優化充電成本，有效緩解客戶對新能源卡車的續航焦慮。

經驗豐富的管理團隊，以及強大的戰略股東支持

我們富有遠見、執行能力突出的創始團隊在商用車和科技行業擁有深厚的專業背景。我們創始人萬鈞先生在商用車領域具備近20年管理和創業經驗，對該領域的電動化與智能化趨勢擁有敏銳的商業洞察力。我們亦擁有具備多元化背景的管理團隊，包括來自百度、一汽解放、三一世界知名科技公司和重卡企業的資深專家。我們的團隊緊密合作，推動我們發展戰略的高效執行。在我們的發展歷程中，我們獲得了百度、魏橋等股東的多輪戰略投資，並在智能技術等方面與這些股東實現了顯著的協同效應。股東百度是擁有強大互聯網基礎的AI公司，其無人駕駛項目於2013年起步，我們是其自動駕駛生態系統的唯一商用車平台。魏橋集團為集紡織、家紡、熱電、鋁業於一體的特大型企業，除為我們的車身提供核心鋁材外，更為我們的業務運營提供廣闊產業應用場景。

我們的戰略

推進核心零部件自研自產

我們將持續深耕電動化核心技術的自主研發和自產能力，主要聚焦於電池、電驅橋、充換電系統的創新。例如提升電驅橋的動力輸出與能源效率，大幅優化重卡能源消耗效率，為客戶帶來更高效、更經濟的使用體驗，切實提升產品競爭力。我們已於2025年4月及6月在租賃物業啟動兩條臨時生產線的運營，包括常州的電池系統生產線以及南京的電驅橋生產線，這是我們垂直整合供應鏈的重要一步。我們亦已開始興建湖州長興三電智慧工廠，我們預期將進一步支持我們自研的三電系統的規模擴大，提高生產效率、產品一致性及加強供應鏈的應變能力。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。與此同時，我們將深化產業鏈上下游整合以強化商業化能力：上遊端，鞏固與卡車定製合作

業 務

夥伴及供應商的協同合作，保障供應鏈穩定高效，實現產品快速批量交付；通過豐富合作夥伴儲備，在確保交付質量的同時推進商務降本。下遊端，加強對戰略夥伴的技術賦能，拓寬下遊客戶應用場景，加速技術成果向商業化轉化。

加快智能化技術研發

我們堅信，智能化技術將引領公路貨運行業，我們將長期堅持智能化技術佈局。我們於智能駕駛領域持續進行數據的快速積累和算法的閉環迭代。我們借助數據優化算法，持續攻堅無人駕駛技術，推進RoboTruck開發及天璣•雁行大規模應用，惟受限於適用監管規定、審批進度及商業化準備。RoboTruck是由天璣•獨行支持的全自動駕駛重卡。其目前處於測試及驗證階段，尚未商業化。我們亦計劃進一步升級輔助駕駛系統以及為重卡物流特別設計的相關軟件，並繼續輔助駕駛、智能編隊、自動駕駛及相關支持基礎設施的研發、測試及驗證。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。智能運營方面，我們聚焦深向•天樞的升級，深化安全體系，迭代深向在途風險監控模塊，實現車隊實時管理；針對不同車型優化能耗管理模型並改善充電規劃。

持續提升國內銷售覆蓋，拓展海外佈局

在國內市場方面，我們計劃通過直銷模式持續深化國內銷售，並聚焦關鍵場景及關鍵客戶，持續提升國內市場份額；全球市場方面，深化亞太區、澳大利亞、新西蘭及中東核心區域的滲透，加速向其他國家和地區輻射，我們將建立穩定的經銷渠道，將定製化適配當地市場需求的合作模式，推動合作盡快落地，逐步建立品牌影響力。我們亦計劃加強銷售及售後服務能力，包括擴大國內銷售覆蓋範圍，開發海外銷售及技術團隊，提升區域服務能力，以及透過服務系統及售後支持基礎設施改善客戶響應能力。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。此外，結合海外市場的智能化發展趨勢，我們將智能駕駛和智能運營系統逐步引入，與當地的物流體系融合，構建起全球化的公路貨運生態，力爭成為國際新能源重卡及智能公路貨運技術的提供商。

持續拓展產品矩陣，推動業務規模增長

我們將繼續著重產品迭代與技術升級，作為業務增長的核心驅動因素，使我們能有效應對公路貨運行業不斷變化的市場需求。我們計劃開發適配性更強的產品與系統，以豐富產品矩陣，包括為中長途運輸打造長續航標準版及面向超長途跨區域運輸佈局增程續航旗艦版。我們亦將提供基礎實用型、高端定製型等不同價位選擇，滿足不同客戶的需求。我們亦計劃支持定製解決方案及國際市場認證。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。通過產品及解決方案的持續升級，我們擬擴大客戶群體及業務規模，鞏固我們在公路貨運領域的市場地位。

業 務

進一步拓展生態體系，提供一站式解決方案

我們將繼續培養及擴大與產業鏈夥伴的合作，例如吸引更多優質充換電站建設運營、重卡維修保養、電池租賃、金融服務等配套服務商加入我們的生態體系，不斷完善我們的產品，滿足客戶在重卡使用場景中的綜合需求。我們認為這不僅將提升用戶的滿意度、增加我們的市場競爭力，而且有望為我們帶來新的收入空間。

我們的產品

於往績記錄期間，我們的絕大部分收入來自新能源重卡銷售。其次，我們的收入產生自(i)於往績記錄期間的零部件銷售，及(ii)自2025年起提供兩項智能公路貨運技術天璣•隨行及天璣•雁行(計入其他收入項下)。下表載列我們於所示年度的收入明細(以絕對金額及佔收入的百分比列示)。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
新能源重卡銷售.....	425,196	99.9	1,961,182	99.6	3,927,491	99.2
零部件銷售.....	444	0.1	7,380	0.4	32,358	0.8
其他.....	—	—	—	—	1,257	0.0
總計.....	425,640	100.0	1,968,562	100.0	3,961,106	100.0

下表載列我們於所示期間按區域劃分的新能源重卡銷售收入明細。於往績記錄期間，來自中國各主要地區的收入顯著增長，華東地區仍是主要貢獻來源，而其他地區亦錄得可觀增長。海外收入於2024年產生，並於2025年進一步增加，顯示國際市場拓展初見成效，但於往績記錄期間，海外貢獻相較國內市場仍然較小。於2024年及2025年，我們已於海外市場交付兩輛及七輛新能源重卡。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣	人民幣 (以百萬元計)	人民幣
中國			
華東地區.....	27.0	85.8	2,472.0
華北地區.....	6.1	32.6	552.8
中國西北地區.....	4.2	24.1	398.7
中國西南地區.....	3.3	25.6	260.1
中國中南地區.....	1.8	27.7	237.9
中國東北地區.....	0.1	—	—
海外 ⁽¹⁾	—	0.2	6.0
總計.....	42.5	196.0	3,927.5

附註：

- (1) 於2024年及2025年，我們的海外市場分別包括阿聯酋、澳大利亞、新西蘭、泰國、新加坡及馬來西亞。

業 務

下表載列我們於所示期間新能源重卡及零部件的收入、銷量、毛利、毛利率及平均售價的明細。就智能公路貨運技術而言，對於天璣•隨行，於2025年前，(i)超過6,000輛搭載天璣•隨行的車輛已交付，覆蓋超過300名終端客戶；(ii)按終身買斷模式售出35輛車輛；及(iii) 224輛車輛的客戶選擇註冊售後年度訂閱模式。對於天璣•雁行，於2025年，我們完成交付10輛搭載天璣•雁行的車輛，並在受控及指定運行條件下完成天璣•雁行的道路測試，測試里程約703,000公里。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
新能源重卡			
深向星途 ⁽¹⁾			
收入(人民幣百萬元)	/	/	1,747.3
銷量(輛)	/	/	3,985
毛利(人民幣百萬元)	/	/	164.6
毛利率(%).	/	/	9.4
平均售價(人民幣千元)	/	/	439
深向星辰			
收入(人民幣百萬元)	425.2	1,961.2	2,180.2
銷量(輛)	509	3,002	4,035
毛利(人民幣百萬元)	1.7	7.2	21.4
毛利率(%).	0.4	0.4	1.0
平均售價(人民幣千元)	835	653	540
零部件			
收入(人民幣百萬元)	0.4	7.4	32.4
銷量(輛) ⁽²⁾	/	/	/
毛利(人民幣百萬元)	0.2	2.6	7.7
毛利率(%).	38.1	35.5	23.7

附註：

- (1) 深向星途的關鍵指標待2025年上市後才會公佈。
- (2) 零部件並無有意義的銷量指標，因其包含多種不同規格、定價及使用場景的組件，且通常按需求驅動及非標準化基準銷售。

業 務

以上關鍵指標顯示整體增長趨勢。2025年推出的深向星途擴展了產品組合，並錄得相對較高的毛利率。於往績記錄期間，深向星辰收入大幅增長，主要歸因於產能提升後交付量大幅提升。於往績記錄期間，我們的深向星途平均售價有所下降，根據灼識諮詢的資料，這是因為(i)碳酸鋰價格下跌導致電池相關成本下降，(ii)成本因我們加強自研的核心三電零部件得以優化，及(iii)市場競爭。零部件收入隨著已安裝基數擴大而大幅增加，而其利潤率波動主要是由於定價調整及產品覆蓋範圍擴大。此外，研發開支佔收入百分比由2023年的82.7%降至2024年的18.5%，並進一步降至2025年的9.8%，主要是因為商業化及產能提升後收入大幅增加，而研發開支保持相對穩定。

新能源重卡

我們的新能源重卡包括深向星途及深向星辰(包括深向星辰一代及深向星辰二代)。於往績記錄期間，我們分別交付509輛、3,002輛及8,020輛新能源重卡，大部分為深向星辰車型。我們於2025年5月開始銷售深向星途車型，並於2025年12月31日前交付3,985輛該車型。我們的新能源重卡涵蓋多款版本，各版本為不同商業運輸場景量身打造。我們進行產品開發，提升市場適配性並滿足物流應用中的多元化營運需求。為滿足海外市場的特定需求，我們已就國際部署對新能源重卡進行本地化升級。具體而言，根據灼識諮詢的資料，我們是中國首家開發面向國際市場的右舵新能源重卡的公司。我們已開始在海外銷售右舵新能源重卡。

業 務

下表載列我們最新的新能源重卡車型的規格。於往績記錄期間，我們在中國的新能源重卡的建議零售價一般分別為：深向星途系列介乎約人民幣450千元至人民幣550千元，深向星辰介乎約人民幣500千元至人民幣650千元（包括增值稅）。

				
產品	深向星途		深向星辰	
上市時間	2025年5月		2025年5月（星辰二代）； 2023年6月（星辰一代）	
產品定位	中短途（100至300公里）/ 短途（0至100公里）		長途干線（300至500公里）/ 支線（>500公里）	
車輛類別	牽引車		牽引車	
目標市場	大宗、港口、渣土、攪拌		快遞、快運、冷鏈、普貨	
驅動型式	6輪驅動型 （包括4個驅動輪及2個方向盤）		6輪驅動型（包括4個驅動輪及 2個方向盤）或4輪驅動型 （包括2個驅動輪及2個方向盤）	
電池電量	404kWh/ 505kWh充電	513kWh 充換一體	466kWh/505kWh/ 600kWh充電	513kWh 充換一體
電池提供商	常州創磐	寧德時代	寧德時代／ 常州創磐	寧德時代
電壓平台 ⁽¹⁾	600V/800V	600V	600V/800V	600V
補能效率 ⁽¹⁾	快充0.5C/1C	6分鐘換電	快充0.5C/1C	6分鐘換電
最高車速	89km/h		120km/h	
最大功率 ⁽²⁾	540kW@600V、 600kW@800V		540kW@600V、 600kW@800V	
輔助駕駛系統	兼容我們所有的智能公路貨運技術			
其他版本	西南版、寒區版		西南版、寒區版、快遞版、 港口版、國際版（左／右舵）	

附註：

- (1) 電壓平台和充電效率與車輛電池容量相關，必須根據車輛實際配置情況確定。此處的數據反映了我們主要車型的狀況。
- (2) 最大功率與電驅橋型式有關。此處的數據反映了與我們主要車型匹配的電驅橋的最大功率。

業 務

我們的新能源重卡覆蓋不同驅動配置，主要包括「6×4」和「4×2」兩種驅動型式。「4×2」驅動型式為雙橋配置(其中一橋為驅動橋(即兩個驅動輪))，通常由一個前轉向橋和一個後驅動橋組成，一般適用於載重較輕及距離較短的運輸場景。「6×4」驅動型式為三橋配置(其中兩橋為驅動橋(即四個驅動輪))，通常由一個前轉向橋與兩個後驅動橋組成，以提供更強的牽引力與承載能力，一般用於重型及長途運輸。於往績記錄期間，我們的銷量主要由6×4車型帶動，該車型於2023年、2024年及2025年的銷量分別為500輛、2,874輛及7,677輛，而4×2車型於同期的銷量分別為9輛、128輛及343輛，這反映市場對重型及長途貨運應用的普遍需求。

就續航里程而言，以車輛在典型工況下滿載行駛為基準，滿電狀態下的預估續航里程因電池配置而異。具體而言，配備404kWh電池的車輛續航里程約為280公里，配備505/513kWh電池的車輛續航里程約為350公里，配備600kWh電池的車輛續航里程約為420公里。

我們的新能源重卡的主要創新包括：

- **整車架構。**我們的全棧電子電氣架構能夠實現高速通信，高度集成組件，提高控制效率、簡化系統結構，並降低成本與故障率。該等卡車採用氣動低阻車身設計，具備流線型車頭、簡潔流暢的車身線條和收縮式車尾，實現低風阻、低能耗和更長續航。該等卡車的底盤一體化與底部換電解決方案，使貨箱容積率較油改電重卡提升9.6%，同時可實現6分鐘快速換電，並降低製造與維護成本。該等卡車的分佈式驅動動力解決方案，採用高效分佈式電驅橋與多擋集成電控，實現能量轉化效率提升14%。
- **核心零部件。**我們持續投入電池包、電驅橋及控制器的自主研發。我們的電池包不僅便於生產製造和維護，還能快速定位並更換故障模塊，提高維修效率並延長電池整體使用壽命。該類電池包的能量密度達153Wh/kg，在-30°C靜態存儲10小時後，能量保持率為90.6%。我們針對重卡複雜使用場景打造的電池管理系統，具備高精度狀態監測能力，依託算法實現精準分析與熱管理，使電池始終保持在最優性能。根據灼識諮詢的資料，我們開發出行業首款雙電機兩擋電驅橋和單電機四擋電驅橋，融合扁線電機與高壓碳化硅控制器，在功率、扭矩、車速、承載能力上實現突破。我們自研的動力域集成控制器將傳統分佈式高壓部件集成於一體，節省空間，重量減輕約40%，成本降低約30%，並已實現量產。為強化自主生產能力，我們已啟動湖州長興三電智慧工廠的建設，該工廠全面投產後，預期每年可生產足以支持約50,000輛重卡的三電零部件。

業 務

- **功能和性能**。我們在車輛設計中實施一系列性能優化措施。輕量化方面，(i)車身超過60%採用高強鋼，在保證出色強度的同時降低了整體重量；(ii)關鍵結構部件(如電池框架、門板、引擎蓋、安裝支架)採用高性能鋁合金，進一步減輕車身重量；及(iii)內飾則廣泛使用輕量化複合材料，以提升性能與能效。此外，根據灼識諮詢的資料，我們開發了國內首個氫電協同平台架構，其特色在於底盤可兼容燃料電池系統佈局，電氣架構亦支持純電與氫電動力系統，提供高效、靈活且面向未來的整車解決方案。我們的座艙通過提供更大駕駛與生活空間，以及語音和娛樂系統，同時採用支持自研及第三方應用開發的架構，以高效、人性化的體驗降低總擁有成本。

零部件

我們自零部件銷售錄得小部分收入。未來，我們計劃通過擴大產品範圍、加強售後服務及優化供應鏈拓展零部件業務，以實現更快、更具成本效益的交付。我們亦將專注於擴大國內外的經銷網絡，並向客戶普及原廠零部件的價值，以提升客戶忠誠度並推動持續性收入增長。

智能公路貨運技術

我們已開發一系列智能公路貨運技術，兼容我們自有品牌下的所有重卡車型。該等技術基於標準化電動及控制架構開發，可集成我們的產品線。視乎技術兼容性、市場需求及商業安排，我們的智能公路貨運技術亦可部署於其他品牌的卡車，惟我們截至最後實際可行日期尚未如此部署。

自2025年起，我們已透過提供天璣•隨行及天璣•雁行錄得小部分收入，而其他智能公路貨運技術尚不可商業化。總體而言，我們於2025年透過天璣•隨行及天璣•雁行錄得收入約人民幣1.3百萬元。我們以年度或終身訂閱模式提供天璣•隨行及天璣•雁行，客戶可一次性付款使用全部功能，或支付經常性年費於年內使用相關功能。我們計劃將智能公路貨運技術商業化，同時擴大業務規模並提升生態系統成熟度，而更高階的智能公路貨運技術(包括天璣•雁行及天璣•獨行)的進一步商業化時間表受限於具體業務計劃及監管發展。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 有關智能網聯車輛及自動駕駛技術的中國法規、監管政策或審批常規的變動可能影響智能公路貨運技術的發展及商業化」。

天璣•隨行。天璣•隨行系統具備前方碰撞預警、車道偏離預警、自動緊急制動、自適應巡航控制、智能排隊控制及智能節能提醒等功能。天璣•隨行系統與我們的新能源重卡集成，以提升安全、效率及舒適。

業 務

自2025年5月起，天璣•隨行已成為深向星辰二代及深向星途的標配功能。於2025年前，(i)超過6,000輛搭載天璣•隨行的車輛已交付，覆蓋超過300名終端客戶；(ii)按終身買斷模式售出35輛車輛；及(iii) 224輛車輛的客戶選擇註冊售後年度訂閱模式。

未來，我們計劃開發第三代天璣•隨行，以增強車輛感知能力，並引入盲點輔助及緊急車道保持等更多安全功能。該系統將進一步提升運行效率與安全性，使車輛能適應更複雜的場景。

天璣•雁行。我們自研的智能編隊運輸系統(IPTS)天璣•雁行的運作模式為由人類司機駕駛頭車，後續車輛透過協同編隊技術自動控制。該系統專為港口、礦區、高速公路等固定路線的大規模運輸場景設計。於2025年，我們完成交付10輛搭載天璣•雁行的車輛，並在受控及指定運行條件下完成天璣•雁行的道路測試，測試里程約703,000公里。特別是，天璣•雁行的試點部署及商業化已取得進一步進展。在內蒙古，我們已就巴彥淖爾市與烏海市之間的指定測試及試點路線獲得監管批准，允許於獲准路線及於適用監管參數內進行道路測試、示範應用及商業試點運營。我們亦已與當地客戶簽訂運輸服務協議，該協議計劃將於2026年內部署商用車輛及額外測試車輛。

自2026年起，我們計劃根據監管發展及市場狀況，將天璣•雁行從許可申請、試點測試及示範運營，推進至更廣泛的區域部署與下一代開發。自2026年起，我們預計將增加自動駕駛技術的研發投資。根據監管發展，我們計劃於短期內將天璣•雁行的部署規模擴大，並啟動第二代天璣•雁行的開發，以應對更複雜的營運環境，具體進度受限於具體業務計劃及監管發展。

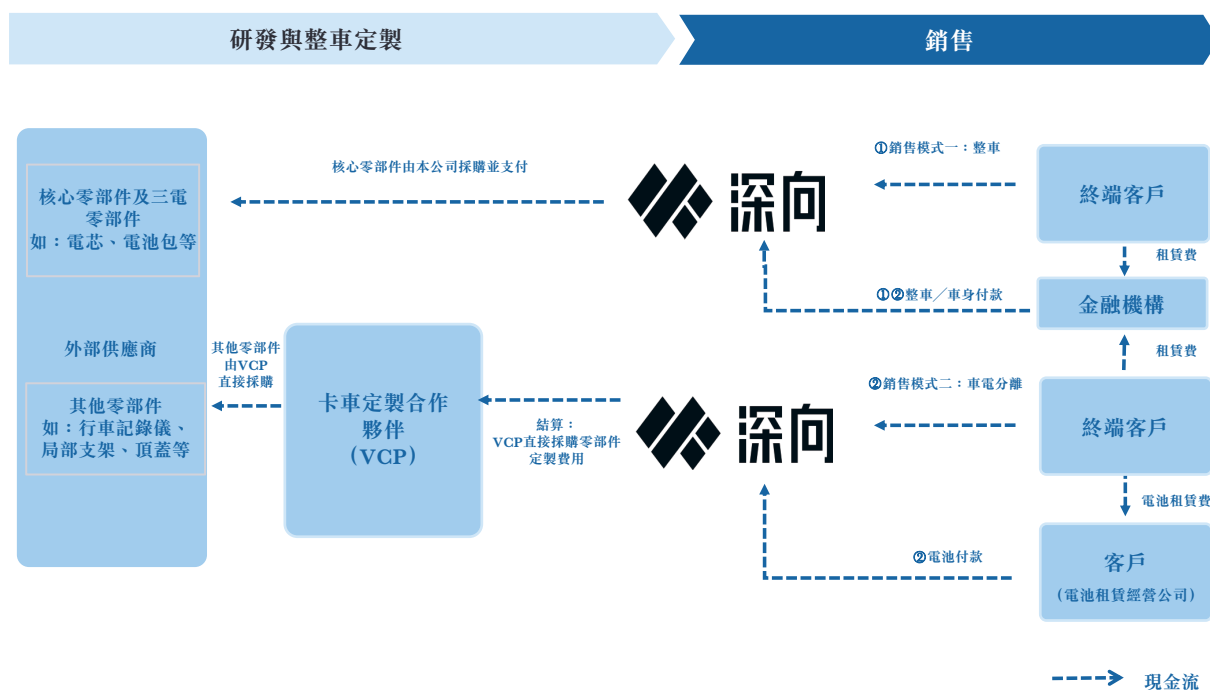
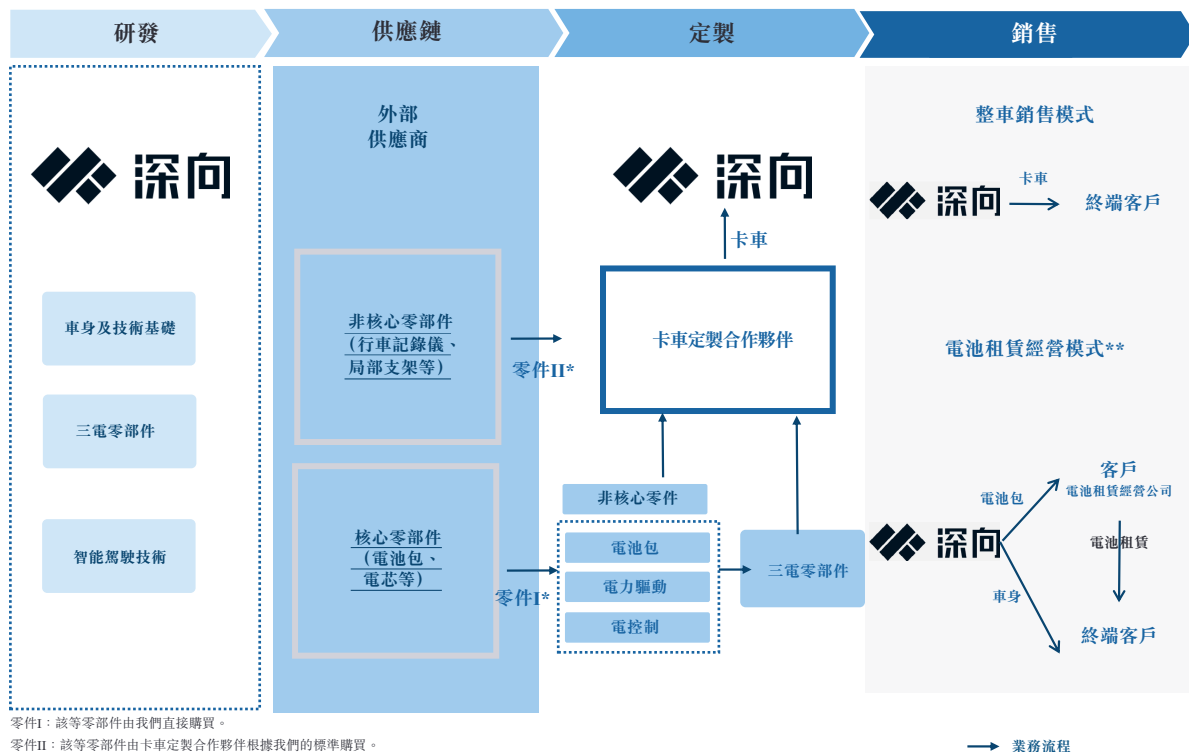
天璣•獨行及深向•天樞。天璣•獨行及深向•天樞尚不可商業化，是由於兩項技術仍處於開發初期，而其大規模商業化受大量技術、監管及市場不確定因素影響。我們的單車自動駕駛系統天璣•獨行正持續測試中，已獲准在北京市、天津市及合肥市使用。日常測試在北京—天津—塘沽高速公路及合肥市區道路進行。2023年，天璣•獨行在全國智能駕駛大賽中榮獲「年度優秀解決方案」獎項。該系統將與我們的車聯網平台深向•天樞車集成，實現車輛狀態、貨物及運輸路線的實時監控，打造全面智能的運輸解決方案。我們計劃僅於適用的監管條件和技術驗證充分成熟後加快天璣•獨行的大規模商業化。

深向•天樞是我們自研的運營系統，旨在為新能源重卡的商業運營管理提供綜合解決方案。深向•天樞基於物聯網與大數據技術，融合車聯網系統實現多維度車輛管控與海量數據處理。該系統包含專為物流行業定製的座艙及具備輔助功能的車隊管理平台。

業 務

生態系統

我們與生態系統合作夥伴於四個關鍵領域(即(i)卡車定製、(ii)核心零部件、(iii)服務網絡及(iv)客戶融資)展開合作，以共同支持產品開發、卡車定製、銷售及交付。以下流程圖闡釋生態系統價值鏈中利益相關者的交易及資金流以及其各自扮演的不同角色。



業 務

卡車定製合作夥伴。我們與具備必要的重型車輛許可及成熟生產基礎設施的合格卡車定製合作夥伴(包括江淮汽車及山東雷馳)合作。該等合作夥伴負責根據我們的設計規格、技術標準及生產要求進行整車組裝。我們的附加值在於保持對車輛工程、系統架構及關鍵整合參數的完全控制，並提供核心模塊、工程規格及現場技術支持，以確保質量和性能的一致性。我們負責採購及篩選核心零部件(包括關鍵三電零部件)，並釐定技術接口，卡車定製合作夥伴根據相關規格進行組裝。交易流程包括我們委託卡車定製合作夥伴提供組裝服務，而資金流主要包括我們向相關合作夥伴支付的款項。於2023年、2024年及2025年，我們分別與一家、一家及兩家卡車定製合作夥伴合作，向其支付的費用(包括定製及組裝服務費以及該等合作夥伴就車輛組裝所採購的若干非核心零部件及原材料成本)分別為人民幣352.6百萬元、人民幣589.5百萬元及人民幣213.4百萬元。

核心零部件合作夥伴。我們與具備豐富行業經驗及深厚技術實力的核心零部件供應商合作，主要包括電池系統、電驅動系統及其他關鍵汽車零部件的供應商。上述供應商(如我們五大供應商中的供應商B、C、D、E、F及H)通常根據我們的技術規格及接口要求製造零部件。於2025年啟動三電零部件的自主生產前，上述核心零部件主要依賴外部採購，我們的附加值主要集中在系統和技術規格以及集成能力上。自2025年起，我們已逐步開始自主生產部分三電零部件，從而在設計及集成之外進一步提升我們的附加值。交易流程包括我們向供應商下達採購訂單，而資金流包括我們為採購上述零部件所支付的款項。於2023年、2024年及2025年，我們分別與7家、12家及10家核心零部件合作夥伴合作，向其支付的採購金額分別為人民幣217.7百萬元、人民幣1,134.6百萬元及人民幣2,915.6百萬元，主要反映自2025年起我們逐步轉向自主生產前的業務擴張。

服務網絡合作夥伴。我們與服務網絡合作夥伴合作，以支持產品交付、售後服務及能源補給(包括充電及換電)。該等合作夥伴主要包括區域服務提供商及基礎設施營運商。我們的附加值在於服務標準及營運流程的設計，並將該等合作夥伴納入我們的服務網絡，以確保服務質量與客戶體驗始終如一。交易流程包括上述合作夥伴提供的服務，而資金流包括我們向上述合作夥伴所支付的服務費。於2023年、2024年及2025年，我們分別與28家、141家及366家服務網絡合作夥伴合作，相關交易金額分別為人民幣0.1百萬元、人民幣2.5百萬元及人民幣16.3百萬元，主要包括服務、物流及售後相關開支。

客戶融資合作夥伴。客戶可通過兩種主要方式獲得購車融資：(i)客戶可向第三方融資機構申請貸款，用於購買整車(含電池)；及(ii)客戶可購買車身，並向電池經營租賃公司單獨租賃電池，即「電池經營租賃模式」。於情況(i)下，我們與第三方融資提供者(包括金融租賃公司及其他融資服務提供商)合作，為終端客戶提供靈活的融資解決方案。我們稱該等融資機構為我們的客戶融資合作夥伴，其根據其自身風險評估及定價機制

業 務

獨立提供融資服務，而我們則專注於車輛銷售。於2023年、2024年及2025年，我們分別與1家、7家及16家客戶融資合作夥伴合作。該等合作夥伴為客戶購車提供的融資金額分別為人民幣95.1百萬元、人民幣670.0百萬元及人民幣2,947.3百萬元。於情況(ii)下，請參閱下文「—電池經營租賃模式」。

如「董事及高級管理層」一節所披露，我們的若干管理層成員現時及過往於獅橋集團擔任職務，獅橋集團控制我們的一家客戶融資合作夥伴。除上述外，截至最後實際可行日期，概無生態系統合作夥伴、其最終實益擁有人或董事與我們、我們的附屬公司、股東、董事、高級管理層或彼等各自的聯繫人存在任何現時關係(包括親屬、業務、僱傭、信託、融資或其他關係)。

儘管我們與上述生態系統合作夥伴展開合作，我們認為，我們並未在實質上依賴任何單一的卡車定製合作夥伴、核心零部件供應商、服務網絡合作夥伴或客戶融資合作夥伴。在卡車定製方面，我們的卡車定製合作夥伴主要提供組裝服務，而我們則保留對核心車輛工程、電子與電氣架構、軟件系統、系統集成、關鍵知識產權及商業化的控制權。請參閱「—供應鏈及定製模式」。在核心零部件供應商方面，我們採取非獨家安排的多供應商策略，並保留對產品設計和技術規格的控制權。此外，我們正逐步提升若干核心零部件的自主生產能力。在服務網絡合作夥伴方面，我們的網絡由多家具備互補能力的本地化合作夥伴組成。在客戶融資合作夥伴方面，我們與多家獨立金融機構以非獨家方式合作，且不參與融資交易，亦不從此類交易中獲取收益。因此，我們與上述生態系統合作夥伴的合作是在正常業務過程中按一般商業條款開展，且不會導致對任何單一方的重大依賴。

電池經營租賃模式

終端客戶亦可選擇分別就(i)不含電池的車身及(ii)電池獲取融資(「**電池經營租賃模式**」)。在此模式下，終端客戶實質上是選擇一種融資結構，根據該結構，車身及電池適用不同的合同及融資安排，主要目的是降低終端客戶的初期資本支出。從會計角度來看，我們向電池經營租賃公司出售電池包，而電池經營租賃公司根據單獨的租賃協議向終端用戶出租電池。因此，電池經營租賃公司獲確認為我們的客戶，而終端用戶向這些公司支付定期租金。我們並非該等租賃安排的訂約方，亦未從該等租賃安排中獲得任何收入或利潤分成。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註6。

儘管存在該等安排，但從商業模式角度看，我們向終端客戶提供一體化新能源重卡，電池包不作為獨立的商業產品或單獨的產品線處理。因此，從我們的角度而言，新能源重卡的買方與電池經營租賃公司之間不存在銷售代價的單獨商業「拆分」，我們亦不將此類交易視為涉及單獨拆分代價，而是視為一項針對新能源重卡銷售的單一綜合商業安排。電池的定價作為相關新能源重卡的一部分釐定，當中計及卡車配置、市場狀況、客戶需求及整體盈利目標，並不構成可拆分的獨立交易單位。我們的銷售、交付及關鍵營運指標(包括收入確認、成本分攤及毛利率分析)均在整車層面進行管理與評估。

業 務

具體而言，通常涉及三份獨立合同。

首先，我們直接與終端客戶訂立卡車銷售協議，協議主要條款與整車銷售適用的條款大致相同。請參閱「—銷售協議的主要條款」。

其次，我們與電池經營租賃公司訂立單獨安排，以促成相關電池融資或租賃結構。與該等電池經營租賃公司的安排通常包括以下主要條款。

- **合同形式。**與電池相關的安排載於電池經營租賃公司與我們之間具有法律約束力的協議中。
- **產品範圍及規格。**協議包括適用於特定車輛的電池包。相關的產品型號、數量、定價及電池識別信息通過產品清單或採購計劃予以確認。
- **定價及結算。**協議規定雙方協定的定價及結算安排。付款通常在滿足特定條件後進行，包括確認產品清單、收到電池租賃安排項下的相關應收款項或押金，以及開具有效的稅務發票。
- **交付及所有權轉移。**電池包交付後，將與相關車輛一併安裝並投入使用。所有權通常在交付時轉移，此後相關方可根據協議使用及出售產品。
- **質量及保修。**我們對產品質量及缺陷負責，協議載明保修及售後責任。
- **責任分配。**協議對交付延遲、產品缺陷、未能履行電池租賃安排以及其他違約行為進行責任分配。
- **其他關鍵條款。**協議亦包括有關知識產權、保密、關聯方、終止、通知及爭議解決的條款。
- **有效期。**協議自簽署起生效，並持續有效，除非根據其條款予以終止。

第三，終端客戶與相關電池經營租賃公司單獨訂立電池租賃安排，而我們並非該租賃安排的當事方。

在涉及電池經營租賃公司的典型交易中，交易及資金流向相應分離。我們直接從終端客戶收取車輛相關代價，並直接從電池經營租賃公司收取電池安排項下的相關所得款項。儘管就相關安排而言，電池經營租賃公司在會計處理中可能被確認為我們的客戶，但該分類屬技術性質，並不改變其基礎商業實質，原因為我們(i)並非電池租賃協議的訂約方，(ii)不收取租賃付款，(iii)不參與租賃定價，(iv)不收取租賃收入或利潤分成，及(v)不承擔租賃違約風險，且不向電池經營租賃公司作出融資、信用增強、最低回報保證、回購承諾或殘值保證。

業 務

於往績記錄期間，我們於2023年、2024年及2025年的電池經營租賃模式相關交易應佔收入分別為人民幣256.1百萬元、人民幣552.0百萬元及人民幣440.5百萬元，約佔同年總收入的60.1%、28.0%及11.2%。於往績記錄期間，該模式應佔收入的百分比下降。此乃由於我們的低成本自研電池包逐步量產，增加具有關電池包的銷售車輛的比例，從而減少電池經營租賃模式的需求。於2023年、2024年及2025年，參與該等安排的電池經營租賃公司數量分別為2家、2家及1家。

客戶B(其中一家電池經營租賃公司)的創始人曾擔任獅橋集團副總經理。除上述外，據本公司所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，電池經營租賃公司或其最終實益擁有人／董事與本公司或其附屬公司、股東、董事或高級管理層或彼等各自聯繫人過往或現時概無任何關係(親屬、業務、僱傭、信託、融資或其他關係)。

根據灼識諮詢的資料，電池經營租賃模式是中國新能源重卡行業的普遍市場慣例，而我們與電池經營租賃公司的合作模式、定價基準及合同安排，均符合現行業界慣例。

研發

我們相信，我們強大的研發能力是使我們得以成為行業知名企業的一項核心競爭力。我們自研的智能公路貨運技術及三電系統的核心技術與系統架構。同時，部分配套研發服務由第三方供應商提供，包括但不限於硬件開發及相關功能。截至2025年12月31日，我們擁有412名研發員工，平均擁有超過11年卡車相關軟硬件及技術研發經驗，且碩士及以上學歷佔比超過24%。我們於2023年、2024年及2025年的研發開支分別為人民幣352.0百萬元、人民幣364.8百萬元及人民幣386.6百萬元。

我們的結構化研發流程確保在產品開發的每個階段都進行嚴謹的測試及驗證。我們透過評估目前的產品開發需求，使其與我們的整體開發策略及市場需求相一致，從而開始新產品開發。我們進行可行性研究、市場分析及監管規定評估，以確定項目與公司長期目標的策略一致性。我們制定產品規格及技術解決方案，規劃所需資源，準備產品原型，隨後進行測試，以驗證設計概念是否符合性能及安全標準。透過遵循此嚴謹研發流程，我們確保每輛車輛均符合我們嚴格的質量、安全性及性能標準。我們致力於在每個階段進行全面測試及驗證，使我們能夠在新能源重卡市場中推出創新可靠的產品。

業 務

以下流程圖展示了我們新能源重卡所涉及研發流程的關鍵步驟。

關鍵步驟	描述	典型持續時間
要求定義及規劃...	定義產品要求、關鍵績效指標、成本目標及開發目標。	約兩至 四個星期
系統及架構工程...	為相關產品或模塊制定系統架構、功能架構及技術規格。	約四至 八個星期
詳細設計	開展詳細的軟硬件設計，包括軟件架構、硬件原理圖及零部件級設計。	約四至 八個星期
開發及原型設計...	開展編碼、模型開發、原型製作及樣品準備工作。	約四個星期

業 務

我們的主要研發項目

截至最後實際可行日期，我們正在進行的主要戰略研發項目主要涉及自研三電零部件及相關技術，詳情載列如下。於往績記錄期間，我們三電零部件的分配預算通常介於約人民幣4.0百萬元至人民幣30.0百萬元，而同期智能公路貨運技術的分配預算通常介於人民幣25.0百萬元至人民幣130.0百萬元。

項目名稱	預期目標及核心技術	技術進展／主要特點	相關專利及有效期	預計時間表	最新狀態
混元二代電池包	實現自研電池包的量產與批量交付。該項目將現有的短模組電池包升級為長模組設計，以側邊冷卻結構取代底部冷卻，從而提升熱一致性，亦採用冷板粘接工藝，以增強模組的剛性與結構整合度	在同等容量下，長模組設計使x軸方向的尺寸縮短約250毫米；與同類競品相比，系統重量減輕約300千克；離地間隙提升至約380毫米；在同等容量下成本節約超過人民幣8,000元；提升熱管理與結構效率	基於共享電池包專利組合	預計於2026年實現量產	已完成耐久性測試；取得GB38031認證報告；正在進行監管公告程序及小批量安裝
水冷輕量化電驅橋	就重卡而言，實現自研單電機電驅橋量產及分批交付，集成驅動系統集電機、控制器、變速箱、橋殼、取力器及制動系統於一體	基於行星齒輪換擋技術的四檔單電機電驅橋；旨在提升效率與車輛性能	單電機多擋電驅橋結構及車輛，預計於2033年前到期	預計於2026年實現量產及分批交付	原型驗證階段

業 務

項目名稱	預期目標及核心技術	技術進展／主要特點	相關專利及有效期間	預計時間表	最新狀態
自研低壓控制器.....	自研低壓控制器實現量產及車輛搭載，集成整車控制、底盤智能配電、電池熱管理、電動空氣懸架控制、輔助駕駛功能於一體	硬件開發及關鍵設計驗證已基本完成；軟件開發已基本完成，正在進行整車級集成測試	依託共享的智能駕駛技術能力，而非特定項目的專利	計劃於2026年後量產及大規模車輛載	小批量試裝及整車級測試階段
IPTS	透過編隊系統採用「1+N」隊形編組(即人類駕駛一輛頭車，後續車輛自主跟隨)的智能編隊運輸功能，降低物流成本並提升運輸效率	編隊能力；指定路線道路測試；小批量原型車已完成第三方測試及認證	依託共享的智能駕駛技術能力，而非特定項目的專利	預計自2026年起進行商業部署	指定路線的測試及驗證階段
RoboTruck	實現完全自主貨運，即無需編隊即可運行的完全無人駕駛重卡	已取得北京、天津及合肥的測試許可；技術驗證正在進行中	依託共享的智能駕駛技術能力，而非特定項目的專利	預計於2028年後開始小批量交付，其後逐步擴大至商業部署	技術驗證階段

業 務

與百度的知識產權許可協議

作為我們的股東之一，百度授權我們以白盒模式於商用車輛應用有關百度智能駕駛輔助技術阿波羅的若干底層技術及技術支持。我們目前是商用車領域中唯一獲授權使用阿波羅及相關技術的合作夥伴。2021年，我們與百度簽訂知識產權許可協議。請參閱「關聯交易 — 我們的持續關連交易概述」。根據該安排，百度負責授權約定的底層技術並提供相關軟件及技術支持，而我們負責基於該授權技術進行後續的所有開發及商業化工作，包括針對新能源重卡應用進行系統架構設計、二次開發、算法優化、整車集成、標定、驗證及產品化。在初期階段，百度主要提供白盒基礎框架及底層技術支持，這使我們得以加速早期的開發與部署。隨著我們技術能力的成熟，我們逐步從此類基礎支持轉向更依賴商用卡車及貨運場景的自主研發能力及產品專有開發。具體而言，我們致力於追求自主獨立的研發方向和技术路線，日益專注於關鍵領域的自研能力。因此，天璣•隨行、天璣•雁行及天璣•獨行反映我們在百度前期支持以外於產品專有開發、系統集成及商用卡車適配方面作出的努力，整體系統集成及商業部署亦由我們負責。該安排為技術授權安排，且我們根據合同支付約定的授權費及相關服務費。百度保留其現有授權知識產權的所有權，而我們則根據約定的合同權利分配，保留自研技術、產品適配及基於授權技術進行後續研發與迭代所產生的其他新知識產權的所有權。該協議亦包含有關授權技術的未經授權使用、披露、再授權及濫用等慣常限制。我們獲得了若干底層技術的非獨家授權，同時保留針對重卡應用進行後續開發、系統集成及商業化的責任。相關技術已自2025年起部署於我們的量產車輛，且我們繼續在授權基礎技術的基礎上開展獨立的產品化及商業應用。

2025年，我們已悉數結清相關協議下的應付授權費，且預計在該安排下，我們將無須就智能公路貨運技術的持續開發與部署持續支付版稅或重大經常性授權費。

董事認為及保薦人同意，經考慮(i)我們已建立起自身的研發能力，並自2025年起將自研產品專有智能公路貨運技術及適配部署於量產車輛；(ii)我們保留基於授權技術自主研發的技術及產品適配的所有權；及(iii)於2025年，我們已悉數結算相關協議項下的應付授權費，且我們無須就智能貨運解決方案的持續開發與部署持續向百度支付版稅或重大經常性授權費，與百度簽訂的知識產權許可協議並不構成重大依賴。

業 務

我們的三電系統

電池系統

我們專注於開發完全適配重卡特定要求的電池系統，與主要提供標準箱式模塊化解決方案的主流電池公司形成鮮明對比。我們採用全正向定義的研發流程，開創電池底盤一體化架構，形成底部安裝的單箱系統，即「混元」電池。我們自研的505kWh電池系統具有以下優勢：

- **性能卓越：**基於800V高壓平台構建，與傳統600V系統相比，我們的電池系統在提高充放電效率的同時減少了能量損失。該系統還支持快速充電，確保商業運營快速高效補能。電池配備隔熱技術，即使在-30℃下閒置10小時後，電池溫度仍保持在0℃以上，相比原來的電池解決方案，低溫能量損失減少50%。該系統採用自研的電池管理系統算法。
- **成本優勢：**我們的電池系統減少了約50種，400個外部零件，顯著降低了材料和組裝成本，提高了組裝效率並降低了製造成本。
- **可量產：**首批搭載自研電池系統的整車已於2025年4月投入量產，並自此於市場銷售。

電力驅動

我們的分佈式電力驅動系統顯著增強了車輛性能、控制和能源效率。該系統採用多台電動機獨立驅動車軸或車輪，克服了傳統集中式動力系統在扭矩、響應速度、佈局靈活性等方面的限制，可提供更強的加速度和爬坡能力，特別適用於重載和陡坡等苛刻條件。

- **分佈式架構與配電：**我們的系統通過扭矩矢量和智能配電，優化轉彎時的穩定性和牽引力，提高操控性，降低打滑風險，全面提升行車安全性。
- **能量回收與效率提升：**該系統集成了能量回收功能，其中電動機在制動或減速期間充當發電機，為電池充電。與智能能源管理策略相結合，這最大限度地提高了動能回收效率，並顯著提高了整體能源效率。相比傳統集中式驅動系統，整體能量轉換效率提升14%，成為我們新能源重卡的關鍵部件。
- **可量產：**首批搭載我們自研電驅的整車已於2025年5月投入量產。

業 務

電子控制

動力域控制器

我們正在開發一款全集成動力域控制器，以進一步提高我們的電動重卡的效率、安全性和智能化。該控制器將雙MCU、制動氣泵控制器、轉向油泵控制器、電流檢測、絕緣監控、電池管理系統及高功率充電接口融於一體，支持600V與800V高壓平台及500A至1000A功率輸出，實現系統高效集成。

- **性能卓越：**作為產品系列設計，支持多平台、多功能配置，靈活兼容600V/800V電壓平台、多種電源模塊和充電能力，滿足多種車型及客戶個性化需求。
- **成本優勢：**將分佈式高壓元件整合到單個單元中，與先前的型號相比，該控制器的零件數量顯著減少，整車佈局優化，系統總重量減輕約40%，系統成本降低約30%。
- **可量產：**首批搭載我們動力域控制器的整車已於2025年4月投入量產。

智能域控制器

我們的智能域控制器標誌著從傳統的基於功能的架構到基於位置的域設計的重大創新，顯著降低了佈線複雜性和成本。座艙控制器和底盤控制器均採用通過ASIL-D安全標準認證的MCU作為其主控制單元。除傳統域控制器的邏輯和低電流負載驅動功能外，智能域控制器亦集成多個能夠實時監控電壓的獨立可控智能配電電路，以及自動短路保護機制，大大增強了整車電氣安全性。

- **性能卓越：**座艙控制器整合了空調控制器、儀表電氣箱、藍牙進入系統、車身控制器的功能，而底盤控制器則整合了整車控制單元、網關、電子懸架控制器、熱管理控制器和底盤電氣箱。通過將九個硬件子系統整合到兩個主要單元中，該系統實現成本降低20%以上。
- **佈線和重量減少：**透過兩個控制器之間的高度整合和協調，整車的總佈線環路減少約59%，佈線長度減少16%，線束重量減少37%，組裝效率提高，製造成本降低。

多域融合電氣／電子(EE)架構

我們自研全棧式多域融合EE架構通過將多個ECU整合為統一的高算力平台，顯著提升了車輛的智能化和控制效率。不同於傳統的分佈式架構依賴多個獨立ECU執行車輛功能，我們的EE架構實現了關鍵控制任務的集中協調，提升了計算效率，降低了系統

業 務

複雜性，並支持靈活的軟件更新，確保了未來智能駕駛功能的無縫集成。此外，該架構具有出色的軟硬件適應性，為整車線控、智能駕駛、車載系統持續升級提供了較強的技術基礎。

能源優化技術

我們開發了一套能源優化技術，提升了新能源重卡的效率和成本效益。這些創新，包括我們的吸星能量回收系統、蒼龍動力分配系統和自適應巡航控制算法，不僅大幅降低了能源消耗，還顯著提升了車輛性能和運營經濟性。

- **吸星能量回收系統：**我們的能量回收系統捕捉剎車和慣性能量並轉化為電能以供後續使用。例如，當卡車滑行或減速時，系統利用電動機發電，將電能反饋到電池中，從而提升整體能效。
- **蒼龍動力分配系統：**該智能動力分配系統根據實時負載情況和駕駛場景動態調整動力分配。通過優化扭矩輸出與能量消耗之間的平衡，該系統確保最大限度地提高動力系統效率，減少不必要的能量損失。
- **自適應巡航控制算法：**我們的自適應巡航控制算法利用實時交通和地形數據動態調整車輛速度和動力輸出。通過智能調節加速和減速模式，使卡車能夠保持最佳能效，減少長途行駛中的電池消耗。

我們將這些節能創新技術融入新能源重卡，為客戶提供更具成本效益和高性能的運輸解決方案，同時顯著減少電力消耗。

熱管理系統

我們開發了熱管理系統，優化了電池冷卻、空調效率和車輛的整體溫控。我們的集成熱管理系統特別適用於寒冷地區和山區，確保電池性能在極端氣候下的穩定性。第一代熱管理系統已經成功研發並開始量產，具備更高的系統可靠性和經濟高效的溫控功能。

車輛智能算法

我們開發了一系列智能算法，增強了感知、規劃、預測與控制能力，實現重卡智能化的突破。我們的算法實現了高精度環境感知、自適應路徑規劃及預測性決策，使我們的新能源重卡在複雜的道路、交通與天氣條件下維持穩定安全的運行。

業 務

我們的算法架構整合了多傳感器融合感知、智能控制與實時數據學習。具體而言，感知算法結合LiDAR、雷達與攝像頭數據，實現高回溯與環境感知。規劃算法動態調整轉向與加速，確保長途運輸的穩定性與舒適性。自適應控制算法則根據載重與地形變化優化動力與制動反應。該整合顯著提升公路貨運場景的安全性、能源效率及運行可靠性。

我們已獲得預期功能安全性認證，並制定了嚴謹的開發與驗證框架，確保算法的安全性、可靠性及合規性。我們在智能控制算法領域的持續突破，為未來擴展智能駕駛功能及實現全自動化公路貨運物流奠定了堅實基礎。

智能座艙

我們的智能座艙專為重卡設計，可實現多維安全監控、精細化成本管理及高效營運。我們的智能座艙配備硬件及軟件，旨在提高駕駛安全性、便利性和操作效率。智能座艙整合了能夠識別駕駛員行為並實時偵測疲勞或不安全駕駛跡象的駕駛員監控設備，以及可在駕駛時實現更安全的互動的語音識別系統。我們深向·天樞的車載軟件基於面向服務的架構構建，可在座艙系統內無縫運行。這種開放式架構還允許用戶開發自有個性化管理應用程序並將其直接整合到座艙界面，幫助用戶提高車隊管理效率及可視化操作。

氫電共用平台

我們正在開發我們的氫電共用平台，該平台能夠實現氫燃料電池與電池動力傳動系統的模塊化兼容，顯著增強了車輛配置在各種商業應用中的靈活性。該平台設計可有效降低研發成本，提升系統可靠性，並加速產品開發進程，確保我們提供的新能源重卡在可持續交通解決方案領域保持領先地位。

知識產權

我們認為我們的域名、著作權、商標、商業秘密和其他知識產權對我們的業務運營至關重要，且是我們成功和競爭力的基礎，因此我們投入了大量時間和資源進行開發和保護。我們依靠專利、著作權、商標、商業秘密方面的法律以及披露限制等措施來保護我們的知識產權。截至2025年12月31日，我們及中國附屬公司在中國擁有265個註冊商標、195項授權專利及108項註冊軟件著作權，以及19個註冊域名。有關我們重大知識產權的詳情，請參閱「附錄四 — 法定及一般資料 — 2.有關我們業務的其他資料 — 我們的知識產權」。

除了提交商標和專利申請外，我們還採取了一系列措施來保護我們的知識產權。我們通常會要求員工簽署標準的勞動合同，其中包括保密規定和多項條款，確認他們在受僱於我們期間所創造的所有發明、商業秘密、研發成果和其他流程均歸我們所有，

業 務

並將他們在這些成果上可能宣稱的任何所有權轉讓給我們。我們積極監控並追究任何未經授權使用我們知識產權的行為。此外，我們在招聘過程中實施了篩選程序，幫助我們避免因聘用競爭對手的前員工而引發潛在爭議。

截至最後實際可行日期，我們的知識產權組合主要包括有關自研三電零部件及相關技術的專利。根據我們的專利登記冊，大部分授權專利自申請日起享有10至20年的法定保護期，預計將於2033年至2035年屆滿，惟若干較晚申請的專利的保護期將延至上述期限之後。董事預期，個別專利屆滿不會對我們的業務營運或財務表現造成重大不利影響，原因為我們的產品乃基於集成技術體系，而非任何單一專利。此外，我們持續進行研發及產品迭代，並倚賴專利、軟件著作權、商業機密、算法及執行能力的綜合運用。因此，董事預期短期內不會出現關鍵專利集中到期的情況，以致引發重大專利懸崖，或以其他方式對我們的業務或財務表現造成重大影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾涉及任何重大爭議或侵犯第三方商標、許可或其他知識產權的索賠。

供應鏈及定製模式

我們的供應鏈及定製模式主要由兩部分組成：(i)卡車定製，我們倚賴江淮汽車及山東雷馳等合格卡車定製合作夥伴進行整車組裝；及(ii)原材料與核心零部件的採購及生產。自2025年起，我們開始透過租賃物業內的臨時生產線生產若干自研核心零部件，並逐步將該等零部件集成至我們的新能源重卡中。此後，我們藉助長興三電智慧工廠進一步推動該轉型，該工廠預期將支持核心三電零部件的更大規模自主生產。於2025年，搭載我們自研電池系統、電驅動系統及動力域控制器的車輛分別約為4,386輛、531輛及5,428輛。2026年第一季度一期基礎設施建設竣工後，長興三電智慧工廠能夠每年為20,000輛車輛提供關鍵三電零部件。整個項目竣工後，長興三電智慧工廠在產能爬坡後將能夠為50,000輛車輛提供關鍵三電零部件。

向卡車定製合作夥伴採購車輛

於往績記錄期間，我們與江淮汽車及山東雷馳等卡車定製合作夥伴合作，並依照相關法律法規從彼等採購成品車輛。我們主要負責產品設計及開發、整車架構、核心零部件的採購及規格、技術集成以及銷售及服務安排。具體而言，我們確定產品定位、車輛規格、電子電氣架構、軟件系統、三電系統要求及集成標準。於2025年之前，我們主要向合格的第三方供應商採購核心三電零部件及關鍵控制器，並將其集成至車輛設計中。自2025年起，隨著若干三電零部件開始自主生產，我們的職責範圍從採購及集成進一步擴展至特定核心零部件的生產。

業 務

於往績記錄期間，我們的卡車定製合作夥伴始終專注於最終組裝。因此，於往績記錄期間，我們保留對產品設計、開發、零部件規格、系統集成及商業化的控制權。

於往績記錄期間，我們的卡車定製合作夥伴包括江淮汽車及山東雷馳，其詳情(包括相關協議的主要條款)載列如下。

江淮汽車。江淮汽車是一家國有綜合性汽車集團，在重型汽車生產方面擁有豐富經驗。根據我們與江淮汽車的定製產品安排，職責方面，我們負責提出產品需求、進行定製卡車設計、篩選核心零部件以及提供銷售與售後服務，而江淮汽車則負責辦理相關產品認證手續、實施必要的生產線改造與維護，並承擔最終組裝與生產。解決方案特性方面，江淮汽車主要為深向星辰定製提供支持。獨家條款方面，定製產品由我們銷售，且江淮汽車已授予我們於約定期限內在中國內地銷售定製產品的獨家銷售權。成本及利潤分攤方面，我們承擔與認證、技術文件、若干關鍵部件、模具開發及約定的生產線改造相關的成本。協議亦包含交付安排及風險分擔條款。知識產權方面，江淮汽車僅獲授權為履行合作而使用我們的定製技術資料，而該等定製技術資料及相關知識產權的所有權仍歸我們所有。協議進一步限制江淮汽車不得未經授權使用、披露、逆向工程及擅自註冊我們的知識產權。當前階段，與江淮汽車訂立的協議依然有效，且持續支持我們定製車型的生產及交付。

山東雷馳。山東雷馳是一家新能源商用車公司，在山東擁有生產設施。職責方面，山東雷馳負責採購特定非核心設備、提供項目場地及生產資源，並支持相關生產線的營運，而我們則負責產品研發、卡車銷售及售後服務。成本及利潤分攤方面，雙方就設備使用費、公用事業費用結算及項目管理協調等營運安排達成一致，各方獨自承擔自身成本，且不共享下游銷售利潤。解決方案特性方面，該合作主要為深向星途生產提供支持。知識產權方面，協議規定各方保留其各自既有知識產權的所有權。山東雷馳僅獲授予在約定範圍內就項目使用相關技術的有限權利。獨家條款方面，該安排屬非獨家性質，並不妨礙我們與其他定製合作夥伴進行合作。當前階段，合作仍在進行中且構成我們多合作夥伴製造策略的一部分。

我們與卡車定製合作夥伴的合作歷來為我們的產能升級提供支持，且預期將繼續提升我們的生產靈活性、供應鏈韌性及成本效益。於往績記錄期間，我們最初與江淮汽車合作支持早期商業化及量產。於2025年，我們引入山東雷馳作為新增定製合作夥伴，

業 務

以實現產能多元化並提升生產靈活性。從財務角度來看，於往績記錄期間，支付給定製合作夥伴的費用佔卡車總成本的較少部分。隨著生產規模擴大及定製安排日益多元化，單車定製費用呈現改善趨勢，這進一步鞏固了我們的生產靈活性及整體成本優化工作。

董事認為且聯席保薦人認同，鑑於(i)我們保留對核心架構、軟件系統、整合能力及相關知識產權的控制權，而定製合作夥伴主要根據我們的技術規格及質量標準提供定製及組裝服務；(ii)我們的定製安排乃基於公平的商業條款作出，且不限制我們與其他定製合作夥伴建立合作關係；及(iii)我們已透過長興三電智慧工廠等實現定製基地多元化，並持續增強內部生產能力，預期該工廠未來將進一步提升我們的營運獨立性，我們並無過度依賴卡車定製合作夥伴，且任何現有的集中度在商業上均屬可控，並不會對我們的業務、營運或財務表現構成重大不利風險。

為進一步降低潛在的集中度風險，我們已實施並將繼續實施多元化策略。具體而言，我們於往績記錄期間已拓展卡車定製合作夥伴的範圍，並將在商業上合適時持續發掘並引入更多合格的合作夥伴。與此同時，我們正在推進垂直整合舉措，包括開發核心零部件的自主生產能力，這將在未來提升供應鏈的靈活性，並降低對外部合作夥伴的依賴。

長興三電智慧工廠

我們正在建設長興三電智慧工廠，作為我們垂直整合策略的關鍵組成部分，以期提升成本可預測性、毛利率韌性及對供應鏈的長期控制能力。該工廠位於浙江省湖州市，佔地約100英畝，專注於電池包、電驅橋及電控系統的自主生產。

該項目計劃投資總額約為人民幣910百萬元。截至2025年12月31日，我們已獲得一筆10年期項目貸款融資，用於支持該工廠的基礎設施建設。此外，部分[編纂]將撥作項目用途，其餘資金需求則由我們的內部現金儲備滿足。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

我們採取分階段投資方式，以使資本配置與交付規模擴張相匹配。一期基礎設施建設已於2025年底竣工。截至2026年3月31日，一期基礎設施已具備年產20,000套的生產能力。二期建設計劃於2026年啟動並預期於2027年後竣工，預計年總產能將達到50,000套。

我們預期長興三電智慧工廠將支持我們向更大規模自主生產三電系統過渡，改善供應鏈協調，並提升營運韌性。此外，預計垂直整合將增強質量控制，縮短研發迭代週期，並提升對市場需求的響應速度。

業 務

採購原材料和零部件

我們主要向中國的供應商採購各種原材料和零部件，如電芯、電力驅動、電子控制組件和高壓電纜等。我們與多家技術實力雄厚的業內企業建立了合作關係，打造了供應商與我們之間互利共贏的合作模式。我們與供應商簽訂長期合作協議，以管理原材料及零部件的價格波動，據此，(i)定價及供應條款的協定期限為一年，及(ii)後續年度可根據預期採購量、現時市場狀況及基於成本變動的年度降價機制協商修訂價格。我們認為該等安排增強成本透明度，降低極端價格波動風險，並促進成本轉嫁機制，從而減輕原材料價格波動對整體採購成本的影響。

於自產特定關鍵零部件前，我們的附加值主要包括釐定核心零部件的技術規格及接口標準、選擇及協調外部採購的電池系統、電驅動系統及控制單元、管理物料清單，並確保上述零部件與我們自研的軟件系統及整車架構有效整合。按照行業慣例，我們向單一供應商直接採購某些零部件，如電芯和電子控制以及智能駕駛系統適用的零部件。考慮到市場上有眾多替代供應商可供選擇，我們認為向單一供應商採購零部件不會對我們的業務運營造成直接風險。我們積極管理供應鏈風險，通過監控除有關單一供應商外的合格供應商，確保核心零部件供應的穩定性。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的原材料和零部件並未出現任何嚴重短缺，我們亦未遭遇對我們整體財務表現有重大影響的原材料採購成本的任何波動。

2025年，搭載我們的自研電池系統、電驅動系統及動力域控制器的車輛分別約為4,386輛、531輛及5,428輛。長興三電智慧工廠已自2026年第一季度起開始分階段量產關鍵零部件，建設一旦完成，全面投產後，其設計年產足以支持每年約50,000輛重卡的生產需求。隨著產能提升，採用自產關鍵零部件的新能源重卡比例預計將上升。於過渡階段，我們預期將維持混合生產模式，並可能在商業或營運上合適的情況下，繼續向外部採購若干零部件。

供應商選擇和管理

我們制定了全面的政策和詳細的程序，確保向供應商採購的零部件和原材料符合質量標準。在選擇和評估供應商時，我們會開展盡職調查，並考慮多項因素，包括但不限於供應商的聲譽、資質、經驗、服務或產品的可用性、價格和交付時間等。針對專為新能源重卡定製的零部件，我們要求供應商按照我們的項目計劃和質量控制標準進行開發、測試和生產。

業 務

我們要求所有供應商遵守我們的內部供應管理政策。我們指定的質量控制團隊負責與供應商溝通質量標準，並對產品樣品進行全面檢查，確保其符合我們所有特定的技術要求。我們可能會定期或臨時對供應商進行現場檢查，並要求供應商在接到通知後及時解決質量問題。

供應協議的主要條款

為確保供應的穩定性，我們與主要供應商簽訂了長期採購協議。這些協議規定了總體條款和條件，我們將據此下達單獨的採購訂單。收到發票後，我們通常會獲得30至90日的信貸期。下達採購訂單時，我們會明確產品數量、具體規格，以及交付時間，同時按獨立定價協議確定單價及付款條款。供應商必須符合我們設定的質量要求，並對任何產品缺陷負責。我們將持續尋找並接洽合格的供應商，以擴大我們的供應商基礎。我們相信，隨著業務的持續擴張，我們將能夠按與現有供應商相當的條款，展開談判並確保穩定的供應。

我們與供應商的採購協議一般是在日常業務過程中根據框架安排訂立，並以個別採購訂單作為補充。框架協議的期限通常為中長期，而具體的供應、數量和交付安排則在相關採購訂單中列明。信貸期根據供應商、產品類型及項目階段的具體情況確定，範圍涵蓋從預付安排至發貨前或產品驗收後結算。我們用於結算付款的方式一般包括銀行轉賬、電匯或銀行承兌匯票。我們的採購安排通常不會強制規定最低採購承諾，而是按需進行。供應商須確保產品符合約定的技術規格、質量標準及適用的法律或行業要求，同時負責包裝及按時於約定地點交付產品，並可能因不正確包裝或未能交貨而承擔損失責任。樣品階段的產品價格通常為固定價格，而持續供應的價格可經過雙方同意進行調整，以反映原材料價格、市場狀況或商業安排的最新情況。

此外，我們與核心三電零部件及智能駕駛相關硬件供應商的採購協議通常包含反映相關零部件技術重要性的附加條款。協議通常明確採購範圍，包括電池系統總成、電驅橋總成、電機控制單元、車輛控制單元及智能駕駛域控制器。定價會參考技術規格、產量、市場狀況及原材料成本趨勢(如適用)，一般透過公平的商業談判確定。若零部件基於我們的規格開發，則協議會包含保護我們的設計、技術解決方案、模具、工裝及技術圖紙的條款。未經我們事先書面同意，供應商通常不得將相關材料用於第三方生產。協議通常亦包含保密、質保和責任分配條款，且一般不會對我們施加寬泛的排他性限制，使我們在商業允許的情況下能夠保留採購靈活性。

若發生違約，雙方均須承擔合同規定的救濟措施，包括因延遲履行、未能糾正重大質量問題、不當終止合同或違反知識產權及品牌保護條款而造成的違約金。產品交付後，我們有權於約定期間內對產品進行檢驗測試。若產品存在瑕疵、不合規或與約定的技

業 務

術規格不符，我們可要求退貨、換貨或維修，費用由供應商負擔。供應商通常亦提供質保服務，質保期限視所供應貨品的類型而定，且通常不短於我們向客戶提供的質保期限。

五大供應商

我們的供應商主要包括卡車定製合作夥伴以及電芯、汽車電子、研發服務和設備（如與硬件開發及相關功能有關的配套研發服務）的供應商。於往績記錄期間，我們的所有供應商均位於中國。我們面臨一定程度的供應商集中風險。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們對關鍵戰略合作夥伴（包括江淮汽車、山東雷馳及主要供應商）的依賴，可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」。於往績記錄期間各年度，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣839.1百萬元、人民幣3,372.1百萬元及人民幣6,903.4百萬元，分別佔我們各年度總採購額的88.1%、92.3%和79.4%。於往績記錄期間各年度，我們向最大供應商的採購額分別為人民幣607.6百萬元、人民幣2,229.7百萬元和人民幣2,336.0百萬元，分別佔我們各年度總採購額的63.8%、61.0%和26.9%。

我們於所示年度按採購額劃分的五大供應商的詳情載列如下。就我們的五大供應商而言，我們的信貸期一般為60天內，付款方式通常為銀行轉賬。

截至2023年12月31日止年度

供應商A為一家於1964年在中國註冊成立的綜合性汽車集團，於上海證券交易所上市，按2024年收入計，業務規模約為人民幣465億元。我們與供應商A的合作關係始於2023年。我們向供應商A採購卡車，2023年的採購額為人民幣607.6百萬元，佔同年總採購額的63.8%。

供應商B為一家於2011年在中國註冊成立的新能源創新技術全球領先企業，於深圳證券交易所和聯交所上市，按2025年收入計，業務規模約為人民幣4,237億元。我們與供應商B的合作關係始於2022年。我們向供應商B採購電池及模具，2023年的採購額為人民幣207.4百萬元，佔同年總採購額的21.8%。

供應商C為一家於2020年在中國註冊成立的汽車模具及製造服務提供商，註冊資本為人民幣5.0百萬元。我們與供應商C的合作關係始於2022年。我們向供應商C採購零部件及模具，2023年的採購額為人民幣8.5百萬元，佔同年總採購額的0.9%。

供應商D為一家於2020年在中國註冊成立的汽車零部件和模具提供商，註冊資本為人民幣30.0百萬元。我們與供應商D的合作關係始於2023年。我們向供應商D採購零部件及模具，2023年的採購額為人民幣8.0百萬元，佔同年總採購額的0.8%。

供應商E為一家於2011年在中國註冊成立的汽車零部件提供商，註冊資本為人民幣387.3百萬元。我們與供應商E的合作關係始於2023年。我們向供應商E採購零部件，2023年的採購額為人民幣7.5百萬元，佔同年總採購額的0.8%。

業 務

截至2024年12月31日止年度

我們向供應商A採購卡車，2024年的採購額為人民幣2,229.7百萬元，佔同年總採購額的61.0%。

我們向供應商B採購電池，2024年的採購額為人民幣960.4百萬元，佔同年總採購額的26.3%。

我們向供應商E採購零部件，2024年的採購額為人民幣82.4百萬元，佔同年總採購額的2.3%。

供應商F為一家於2009年在中國註冊成立的組裝製造公司，註冊資本為23.2百萬美元。我們與供應商F的合作關係始於2023年。我們向供應商F採購零部件，2024年的採購額為人民幣57.0百萬元，佔同年總採購額的1.5%。

我們向供應商D採購零部件，2024年的採購額為人民幣42.6百萬元，佔同年總採購額的1.2%。

截至2025年12月31日止年度

供應商G是一家於2011年在中國註冊成立的新能源商用車公司，註冊資本為人民幣360百萬元。我們與供應商G的合作關係始於2025年。我們向供應商G採購車輛，2025年的採購額為人民幣2,336.0百萬元，佔同年總採購額的26.9%。

我們向供應商A採購車輛，2025年的採購額為人民幣1,896.8百萬元，佔同年總採購額的21.8%。

我們向供應商B採購電池，2025年的採購額為人民幣1,666.5百萬元，佔同年總採購額的19.2%。

供應商H是一家於2012年在中國註冊成立的領先鋰電池研發與製造公司，於上海證券交易所上市，按2025年收入計，業務規模約為人民幣615億元。我們與供應商H的合作關係始於2024年。我們向供應商H採購模具及電芯，2025年的採購額為人民幣750.8百萬元，佔同年總採購額的8.6%。

我們向供應商E採購電驅橋，2025年的採購額為人民幣253.3百萬元，佔同年總採購額的2.9%。

於往績記錄期間，我們於往績記錄期間內各年度的五大供應商均為獨立第三方，且據董事所知，我們的董事、其緊密聯繫人或任何持有本公司已發行股本5%以上的股東於往績記錄期間內各年度概無在任何五大供應商中擁有任何權益。

除下文所披露者外，據我們所知，除日常業務過程中按公平原則建立的商業關係外，概無主要供應商、其最終實益擁有人或董事與我們、我們的附屬公司、股東、董事、高級管理層或彼等各自的聯繫人存在任何現時關係(包括業務、僱傭、親屬、信託、融資、持股或其他關係)。

業 務

供應商A持有安徽中安30%的合夥權益，而安徽中安是我們的[編纂]前投資者之一。除該間接關係外，供應商A並未持有我們的任何股權，亦未參與我們的管理或運營。供應商G由一家企業集團通過若干投資工具控制，亦以非控股權益形式參與我們的股權架構。根據灼識諮詢的資料，在新能源重卡行業，上游或下游參與者(包括供應商或製造合作夥伴)參與行業參與者的股權架構並不少見，且此類關係本身並不代表缺乏獨立性，也不會影響相關交易的商業公平性。儘管存在上述情況，我們認為與該等供應商的採購安排是於日常業務過程中按正常商業條款進行。我們在卡車定製及零部件採購方面採取多合作夥伴策略，並保留對核心技術、系統設計及整合的控制權。我們與供應商的合作是基於其製造資質、產能、成本效益及交付能力，我們也會根據商業考量，在不同合作夥伴之間靈活分配訂單。因此，我們認為我們實質上並未依賴任何單一供應商。

存貨管理

我們的存貨主要包括原材料和製成品。於2023年、2024年及2025年，我們的存貨週轉天數分別為66天、29天及36天。我們實施嚴格的存貨控制政策，監控倉庫內的存貨水平。我們通常採用按訂單生產的方式，因此維持較低的存貨水平。為縮短產品的交付週期，我們會根據當前的存貨水平以及對未來需求的預測，調整我們的規劃存貨水平。

質量控制

由於我們從卡車定製合作夥伴購買車輛並將其銷售給客戶，因此已界定了質量控制安排和要求。一般而言，卡車定製合作夥伴負責生產流程各階段的檢查，而我們則對整車進行獨立驗收。我們要求所有車輛及其零部件須符合相關監管標準、行業標準和／或雙方共同設定並確認的標準。

在此基礎上，我們與卡車定製合作夥伴建立一套質量管理及控制機制，涵蓋整個車輛開發及生產過程。此聯合框架讓我們確保設計、卡車定製及交付的所有階段均保持統一的質量標準。

- **快速反應和缺陷控制機制**：我們堅持「三實原則」(實地、實事、實情)，確保發現問題15分鐘內得到響應，24小時內組織跨職能團隊制定處理方案，及時控制風險，阻斷缺陷擴展。
- **智能卡車定製過程質量控制和防錯設計**：在卡車定製過程中，我們推動生產設施全面防錯機制的建設，包括工裝、設備、系統中的傳感器確認，扭矩監測和電池／電機信息收集。此外，通過實時採集關鍵工藝參數和統計過程控制監

業 務

測，可自動識別和預警潛在異常。電氣檢測、防凍液灌裝等關鍵工序也實現了自動化和數據驅動的測試，進一步確保了卡車定製質量的一致性。

- 我們已實施以下措施以加強車輛現場交付前質量控制：
 - **增加車輛性能檢測維度：**對於電驅冷卻、空調等關鍵功能，我們增加了工廠數據顯示輔助檢測，提高了低可見度缺陷的檢出率，降低了後續故障排除的難度。
 - **基於風險和數據的抽樣檢查機制：**我們採用動態抽樣策略，根據實時質量數據和產線歷史問題數據，靈活調整檢查範圍和深度，避免低效率的固定比例全檢。
 - **基於用戶體驗的質量評審：**我們設立了「客戶之聲」評審專區，由有經驗的評審人員模擬用戶場景，從操作手感、異響、外觀間隙等主觀維度對質量進行打分，彌補傳統檢測的盲區。
 - **數字化、透明化交付前檢驗流程：**交付前檢驗流程標準化、系統化、全程可追溯。

我們的客戶及銷售

營銷策略

我們通過線上推廣和線下活動提升品牌影響力，接觸潛在客戶。

我們通過各種新聞資訊平台、汽車行業媒體以及社交媒體平台開展線上營銷。我們專注於在主流社交媒體和短視頻平台創作內容，從而增加產品曝光度並塑造品牌形象。我們內部製作精良的視頻，重點介紹產品規格和車輛智能技術，通過數據驅動的線上營銷精準鎖定潛在客戶。

我們還舉辦線下推廣活動，並積極參與行業展會，進一步擴大品牌知名度。我們積極參與主要的行業盛會，展示我們的技術實力，並介紹各款新能源重卡車型。

銷售策略

我們通過(i)直接銷售予終端客戶以及(ii)其次通過經銷商銷售模式銷售新能源重卡。

業 務

直接銷售

於往績記錄期間，我們主要依靠直銷推廣我們的新能源重卡。通過直銷方式，我們能縮短決策時間，避免潛在的利益衝突，全面掌控端到端定價，並深入了解客戶需求和反饋，這不僅幫助我們加速銷售增長，還促進了產品和技術的不斷迭代升級。

我們建立了廣泛的銷售網絡。為了更好地支持銷售團隊的高效運作，我們根據客戶和地理區域劃分銷售人員，組建小型專門團隊，為少數重要客戶提供量身定製的端到端服務。為更好地展示我們新能源重卡的特性和功能，我們還邀請潛在客戶試用我們的產品。我們提供新能源重卡樣車，讓潛在客戶在實際運輸中進行使用和測試，為潛在客戶提供親身體驗我們產品優勢的機會，同時也幫助我們在銷售過程中更精確地解答客戶的顧慮。

銷售協議的主要條款

我們通常與直銷客戶就每筆交易訂立個別銷售協議。每份銷售協議於雙方簽署後即告生效，並持續有效，直至卡車交付且所有付款及相關合同義務均已完全履行為止，除非根據協議條款提前終止。

客戶通常須於簽訂銷售協議時支付不可退還的定金，並於適用情況下一併支付部分預付款。餘款通常於交付前或交付時一次性付清。若客戶選擇使用融資解決方案，車輛交付通常於融資機構撥付資金前完成。我們一般不授予終端客戶信貸期。收到定金及全額款項後，我們通常會於約定期間內交付車輛，具體交付時間視生產計劃及其他相關因素而定。

客戶有權於交付時檢查車輛。若客戶因非我們的原因而拒收車輛，定金通常不予退還。若客戶因非我們的原因未能於約定時限內完成付款、驗收或提車，我們可採取合同規定的補救措施，包括收取倉儲費、轉售車輛、終止協議但不退還定金及／或於適用情況下收取逾期付款罰金。個別銷售協議通常不包含最低購買承諾。

若適用政府補貼，客戶須配合相關申請程序。若補貼政策變動，最終購買價格可能會進行調整。車輛一經售出，一般不予退貨，惟出現質量問題或經協商另行約定者除外。若客戶未能於約定期間內支付定金或餘款，或無正當理由拒收車輛，我們可終止銷售協議。

經銷商銷售

於往績記錄期間，我們的銷售主要為直銷。我們於2025年才開始在部分省份引入經銷商，且經銷渠道對我們的整體營運影響並不重大。於2023年及2024年，我們並未與經銷商合作，亦無透過其錄得任何收入。於2025年，我們透過經銷商錄得的收入為人民幣

業 務

100.4百萬元，約佔我們總收入的2.5%。於2025年，我們合作的經銷商共有15家，並無發生重大經銷商終止或更換情況。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們所有經銷商均為獨立第三方，且我們未曾聘用或許可任何次級經銷商。

我們有限度地使用經銷商以補足我們的直銷模式，從而提高在市場曝光度較少的地區的覆蓋。在有關地區，當地經銷商協助改善銷售效率及客戶觸及度，而我們仍直接控制核心市場的主要客戶。根據灼識諮詢的資料，此方法與業界慣例一致。我們與經銷商保持買賣關係。我們的經銷安排受標準化經銷協議規管。這些協議載明了主要商業及運營條款，包括授權區域、產品範圍、合作期限、年度銷售目標、定價及返利政策、付款及交貨安排、售後責任及合規義務。協議採用全額付款的買斷模式，據此車輛所有權於付款及交付後轉移。我們的經銷商以全額支付的買斷模式購買車輛。我們的經銷商協議主要條款通常包括以下內容：

期限及銷售目標。我們通常簽訂為期約一年的經銷商協議。有關協議通常會明確授權區域、產品範圍及年度或階段性銷售目標。我們會參考銷售完成情況、客戶檔案管理、客戶滿意度、市場開發及其他營運指標，評估經銷商的表現，若表現未達標或存在不合規行為，我們保留調整授權區域、產品範圍或終止協議的權利。

付款、信貸及擔保安排。我們的標準安排通常會要求於下單時為每輛車支付固定定金，餘款將於生產計劃後與車輛發貨前指定期間內結清。原則上以現金結算，且一般不接受商業承兌匯票。此外，經銷商通常須就相關業務繳存一筆誠信保證金或擔保金，其股東、實際控制人或其他擔保人通常須就付款及履約義務提供連帶擔保。

所有權、風險及交付。我們通常採用保留所有權的安排，據此車輛所有權仍歸我們所有，直至作出全額付款為止。經銷商須自行負擔運輸成本，且車輛的風險與責任通常於車輛離開我們倉庫時移轉。我們通常要求經銷商透過我們指定的系統(例如我們的CRM系統)開展業務，並根據我們管理層要求維護客戶資料與紀錄。

區域、渠道及合規管理。經銷商通常獲授權在指定區域內經營，未經我們另行同意，不得跨區域銷售。經銷商協議亦要求經銷商遵守我們的渠道政策、業務政策及適用法律法規，並就我們的業務政策、定價、推廣安排及其他非公開信息承擔保密義務。我們亦保留在授權區域內進行直接銷售的權利(如商業需要)，經銷商應提供合理的協助與配合。

業 務

終止。在以下情況(其中包括)：未能達成約定銷售目標、資源投入不足、客戶滿意度下降、經銷商持股或控制權發生重大不利變動、違反我們業務或渠道政策、延遲付款，或其他可能對我們品牌、市場秩序或商業利益造成重大影響的情形，我們有權調整或終止經銷安排。

我們實施酌情激勵及回扣機制，以支持經銷商的銷售及市場開發。此類激勵或回扣由我們根據具體情況並參考車型、銷售階段、採購金額、銷售表現及市場開發等因素釐定。於2025年，授予的激勵總額約為人民幣2.8百萬元，約佔相關交易金額的2.7%。所有相關激勵及回扣通常以抵扣後續購車款項的方式結算，而非現金支付。

我們對貪腐與賄賂持零容忍態度，且我們的一般反貪腐、反賄賂及商業行為規定亦適用於我們的經銷商安排。作為經銷模式內部控制措施的一部分，我們將對潛在經銷商進行入職審查，包括收集公司註冊文件、實際控制人身份資料及其他背景資料，並要求經銷商於股權結構、實際控制權或關鍵管理人員發生重大變更時通知我們。我們亦要求經銷商透過指定內部系統運營，以確保集中化紀錄保存與交易可追溯性，且我們設有舉報及上報渠道，經銷商可據此舉報我們員工涉嫌的不當行為或其他違規情況。此外，如發生嚴重違反我們的業務政策、不道德行為或其他合規相關問題，我們保留暫停、調整或終止經銷安排的權利。

為免內部競爭及市場蠶食，我們要求各經銷商僅在授權區域內營運，未經事先批准，不得進行跨區銷售。經銷商不得持有存貨，並僅於終端客戶確認及已收到全額款項後，方會交付車輛。有關經銷商銷售收入的確認，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註5。

海外市場覆蓋

我們正在擴大全球佈局，並贏得了主要國際市場的合作夥伴及客戶的廣泛認可。我們正系統性地推進全球認證及合規流程，以加快我們產品的國際部署。截至2025年12月，我們已在新加坡、泰國、馬來西亞、阿拉伯聯合酋長國、阿曼、澳大利亞及新西蘭建立銷售渠道網絡，形成了強大高效的全球銷售基礎設施。在新西蘭，我們的展示車已完成發佈會，並於試駕活動中獲得積極的客戶反饋，進一步鞏固我們在這些市場的地位及影響力。此戰略佈局有助於我們優先選擇政策友好、市場潛力巨大且運營場景成熟的國家和地區，逐步擴大全球業務版圖。

定價策略

我們基於成本結構、市場需求、競爭情況及市場定位等多項因素，參考客戶的訂單量、付款條款及其他因素為新能源重卡定價。我們定期將產品定價與市場上的同類產品進行比價，並根據市場狀況動態調整價格。在保持競爭力的同時，我們通常將產品定價設定在略高於同類車型的水平。在智能公路貨運技術方面，定價乃參考功能、自動化水平、車輛配置及對客戶營運的預期價值貢獻等因素釐定，並根據具體情況評估。

業 務

為了激勵客戶購買，我們亦提供階梯式折扣，這些階梯式折扣按具體情況並參考每位客戶的購買金額及其他商業因素釐定。一般而言，相關銷售合同會訂明基準價，以及與不同採購量或銷售門檻相關的後續分級定價安排。並無適用於所有客戶的統一折扣率或具約束力的採購門檻，具體折扣安排均按正常商業條款釐定。於往績記錄期間，授予客戶的折扣並無嚴重偏離現行市場慣例，且按正常商業條款釐定。

五大客戶

於往績記錄期間，我們的客戶主要包括工業和消費品快遞服務提供商、物流公司、港口和礦區運營商及可轉售、租賃或使用新能源重卡的銷售及服務提供商以及若干電池租賃公司。

於往績記錄期間各年度，自五大客戶產生的總收入分別為人民幣351.1百萬元、人民幣998.5百萬元和人民幣1,564.4百萬元，分別佔我們各年度總收入的82.5%、50.7%和39.5%。於往績記錄期間各年度，自最大客戶產生的收入分別為人民幣147.9百萬元、人民幣504.9百萬元和人民幣501.4百萬元，分別佔我們各年度總收入的34.8%、25.7%和12.7%。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們面臨客戶集中的風險」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除獅橋集團附屬公司客戶I外，據董事所知，(i)我們的董事、其緊密聯繫人或持有我們股本5%以上的股東概無於往績記錄期間各年度的五大客戶中擁有任何利益；及(ii)往績記錄期間各年度的五大客戶(包括其股東、董事、高級管理層或其各自的任何聯繫人)與我們、我們的附屬公司、我們的股東、董事、高級管理層或其各自的任何聯繫人過往或現時概無任何重大關係(親屬、僱傭、信託、融資或其他)。

為滿足自身的融資需求，卡車買家偶爾會選擇購買我們的新能源重卡，並另行訂購電池包的使用權。因此，我們於往績記錄期間各年度的五大客戶中部分為電池經營租賃公司，我們向其銷售電池包。於往績記錄期間，除2024年的獅橋集團附屬公司客戶I外，所有這些電池經營租賃公司均為本集團的獨立第三方，本集團對其營運並無任何所有權權益、控制權或重大影響力。通過這種合作模式，我們向終端客戶銷售新能源重卡，並向電池經營租賃公司銷售相應的電池包，這些公司隨後根據獨立租賃協議將電池包租賃予卡車買家。因此，電池經營租賃公司在會計處理上被確認為是我們的直接客戶，而終端用戶則根據各自的租賃合同向該等公司支付定期租金。

我們並非此類租賃安排的訂約方，亦無參與其融資、資產管理或後續收入確認。我們向這些電池經營租賃公司銷售電池包是按公平基準進行，相關收入於電池包的控制權轉移予他們之時間點確認，符合我們的會計政策。我們不會從電池經營租賃公司收

業 務

取的租金中獲得任何收入、佣金或利潤分成。相關會計政策請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註6。

我們於所示年度按收入貢獻劃分的五大客戶的詳情載列如下。就我們的五大客戶而言，我們的信貸期一般為90天，付款方式通常為銀行轉賬。

截至2023年12月31日止年度

客戶A為一家於2023年註冊成立的充換電基礎設施及相關服務的業界領先營運商，註冊資本為人民幣50.0百萬元，為供應商B的附屬公司。我們與客戶A的合作關係始於2023年。我們主要向客戶A銷售電池，2023年的銷售額為人民幣147.9百萬元，佔同年總銷售額的34.8%。

客戶B為一家於2023年在中國註冊成立的新能源技術提供商，註冊資本為人民幣0.1百萬元。我們與客戶B的合作關係始於2023年。我們主要向客戶B銷售電池，2023年的銷售額為人民幣108.1百萬元，佔同年總銷售額的25.4%。

客戶C為一家於2004年在中國註冊成立的物流服務提供商，註冊資本為人民幣10.0百萬元。我們與客戶C的合作關係始於2023年。我們主要向客戶C銷售車輛，2023年的銷售額為人民幣55.9百萬元，佔同年總銷售額的13.1%。

客戶D為一家於2021年在中國註冊成立的物流服務提供商，註冊資本為人民幣10.0百萬元。我們與客戶D的合作關係始於2023年。我們主要向客戶D銷售車輛，2023年的銷售額為人民幣20.1百萬元，佔同年總銷售額的4.7%。

客戶E為一家於2020年在中國註冊成立的物流服務提供商，註冊資本為人民幣50.0百萬元。我們與客戶E的合作關係始於2023年。我們主要向客戶E銷售車輛，2023年的銷售額為人民幣19.1百萬元，佔同年總銷售額的4.5%。

截至2024年12月31日止年度

我們主要向客戶A銷售電池，2024年的銷售額為人民幣504.9百萬元，佔同年總銷售額的25.7%。

客戶F為一家於2020年在中國註冊成立的汽車銷售及服務公司，註冊資本為人民幣20.0百萬元。我們與客戶F的合作關係始於2024年。我們主要向客戶F銷售車輛，2024年的銷售額為人民幣323.0百萬元，佔同年總銷售額的16.4%。

客戶G為一家於1999年在中國註冊成立的物流服務提供商，註冊資本為人民幣217.4百萬元。我們與客戶G的合作關係始於2024年。我們主要向客戶G銷售車輛，2024年的銷售額為人民幣61.2百萬元，佔同年總銷售額的3.1%。

業 務

客戶H是一家於2022年在中國註冊成立的新能源物流服務提供商，註冊資本為人民幣30.0百萬元。我們與客戶H的合作關係始於2024年。我們主要向客戶H銷售車輛，2024年的銷售額為人民幣55.7百萬元，佔同年總銷售額的2.8%。

客戶I是一家於2012年註冊成立的融資租賃公司，註冊資本為500.0百萬美元，為獅橋集團的附屬公司。我們與客戶I的合作關係始於2024年。我們主要向客戶I銷售電池，2024年的銷售額為人民幣53.7百萬元，佔同年總銷售額的2.7%。

截至2025年12月31日止年度

客戶J是一家於2014年在中國註冊成立的汽車銷售公司，註冊資本為人民幣2.0百萬元。我們與客戶J的合作關係始於2024年。我們主要向客戶J銷售車輛，2025年的銷售額為人民幣501.4百萬元，佔同年總銷售額的12.7%。

我們主要向客戶A銷售電池，2025年的銷售額為人民幣440.5百萬元，佔同年總銷售額的11.1%。

客戶K是一家於2018年在中國註冊成立的汽車銷售公司，註冊資本為人民幣6.0百萬元。我們與客戶K的合作關係始於2024年。我們主要向客戶K銷售車輛，2025年的銷售額為人民幣256.0百萬元，佔同年總銷售額的6.5%。

客戶L是一家於2024年在中國註冊成立的汽車銷售及服務公司，註冊資本為人民幣10.0百萬元。我們與客戶L的合作關係始於2025年。我們主要向客戶L銷售車輛，2025年的銷售額為人民幣219.5百萬元，佔同年總銷售額的5.5%。

客戶M是一家於2025年在中國註冊成立的汽車銷售及服務公司，註冊資本為人民幣1.0百萬元。我們與客戶M的合作關係始於2025年。我們主要向客戶M銷售車輛，2025年的銷售額為人民幣147.0百萬元，佔同年總銷售額的3.7%。

客戶與供應商重疊

於往績記錄期間，據我們的董事所知，按綜合基準計，我們其中一名五大客戶亦為我們的五大供應商之一。具體而言，客戶A（供應商B的附屬公司）向我們購買電池，用於向終端用戶出租電池，而供應商B則向我們供應電池，用於我們的新能源重卡。這種重疊來自我們的電池經營租賃模式。在此模式下，我們首先向電池供應商（包括供應商B）採購用於我們所提供的新能源重卡的電池。當終端用戶選擇就電池零部件單獨融資時，我們向終端用戶交付相關車輛，同時向電池經營租賃公司（如客戶A）出售對應電池。其後，電池經營租賃公司根據單獨的租賃協議向終端用戶出租電池。因此，客戶A確認為電池出售中的客戶，而供應商B確認為電池採購中的供應商。因此，電池經營租賃公司（例如客戶A）被確認為我們的客戶，而終端用戶則向該等公司支付定期租金。經灼識諮詢確認，該做法符合行業慣例。

業 務

於2023年、2024年及2025年，我們向供應商B的採購額分別為人民幣207.4百萬元、人民幣960.4百萬元及人民幣1,666.5百萬元，佔同年總採購額的21.8%、26.3%及19.2%。於2023年、2024年及2025年，我們來自客戶A的收入分別為人民幣147.9百萬元、人民幣504.9百萬元及人民幣440.5百萬元，佔同年總收入的34.8%、25.7%及11.1%。這種重疊主要是由於新能源車輛價值鏈內的緊密垂直整合，若干上游電池製造商亦設立下游電池運營實體，以支持電池租賃解決方案。在這種情況下，供應商B專注於動力電池的生產供應，而其附屬公司客戶A則向我們購買電池包並將其租賃給終端用戶。

董事認為，該等交易的定價在商業上屬合理，並不構成任何人為定價或利潤轉移安排。董事認為，與供應商B及客戶A的交易屬真實交易，並非循環交易。具體而言，向供應商B採購電池及向客戶A銷售電池包源自不同的商業安排，涉及不同的合同對手方，且在電池供應及電池租賃價值鏈中服務於不同的商業目的。我們與重疊客戶和供應商的銷售和採購條款的談判是基於每筆交易的具體情況進行。於往績記錄期間，相關交易的整體毛利與其他可比交易的毛利大致相符，並無發現重大偏差。我們的董事確認，我們與這些重疊客戶和供應商的所有銷售和採購均經過充分考量，考慮了相關時點的採購和銷售價格，且均於日常業務過程中按照正常商業條款和公平交易原則進行。此外，相關銷售及採購交易均以獨立合同載明，並設有各自的交付安排及結算流程，且相應的現金流量亦獨立結算，而非相互抵銷或以其他方式掛鉤。根據聯席保薦人進行的盡職調查，聯席保薦人並未發現任何可能使其對上述董事觀點產生質疑的情況。

售後服務和保修

我們根據不同零部件的具體特性提供不同的保修期。在各個車輛零部件的保修期內，如果車輛出現保修範圍內的質量問題，我們將提供免費或有條件的免費維修服務。完成車輛交付並將車輛識別號碼上傳至我們的內部銷售管理系統後，保修註冊將自動激活。系統根據銷售日期及各零部件適用的保修條款計算適用保修期。關鍵零部件的主要保修條款通常如下：(i)自研電池包為八年或4,500次充放電循環；(ii)外購電池包為六年或2,800次充放電循環；及(iii)電機及電子控制系統為五年或300,000公里，均以較早發生者為準。其他零部件的保修期受隨車交付的車型專用保修手冊所載條款規限。我們開通24小時服務熱線，專門處理客戶的投訴和諮詢。此外，我們為配備智能駕駛及互聯系統的車輛提供五年車聯網平台支持，包括車聯網平台存取權限、遠程診斷、空中下載軟件更新(如適用)、數據連接服務及系統維護支持。車聯網平台自車輛交付日期起開始提供支持。根據灼識諮詢的資料，我們各類產品的售後服務及退貨政策均符合中國新能源重卡行業的現行慣例，且我們的質保期及產品責任保險範圍亦符合業界標準。

業 務

我們已建立廣泛的服務網絡，為客戶提供維修、保養及其他售後服務。具體而言，我們與特定地區的獲授權第三方服務供應商合作，提供汽車保養及售後支持，同時保持統一的服務標準及質量監控。我們亦為員工及獲授權服務合作夥伴提供全面培訓，確保網絡保持一致且優質的服務。我們致力於及時響應客戶的維修請求和諮詢，並按照相關程序採取措施，跟蹤客戶對我們產品和服務質量的反饋。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，出現質量問題的車輛均已根據保修程序進行維修，並無處理任何產品退貨。因此，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，並無對退回車輛進行轉售或處置。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未出現任何重大產品召回、大規模退貨或產品責任索賠情況。所有已識別的質保或質量相關事件均通過標準售後流程解決，並無任何重大糾紛或處罰。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無因上述問題收到重大投訴或處罰。中國法律顧問表示，根據《中華人民共和國產品質量法》，銷售者禁止銷售不符合保障人體健康和人身、財產安全的標準和要求的工業產品。由於銷售者的過錯使產品存在缺陷，造成人身、他人財產損害的，銷售者應當承擔賠償責任。若我們被視為違反相關法律法規，則我們可能被責令停止銷售、沒收違法產品及所得、處以罰款，情節嚴重的可被吊銷營業執照。

數據安全

我們於業務運營過程中收集和處理的數據類型主要包括(i)我們於日常營運中收集的姓名、地址、電話號碼、產品或售後服務請求等個人信息，及(ii)與產品銷售相關的其他必要數據，例如交易紀錄、支付信息、保修登記，以及為滿足售後服務所需的其他數據。在處理我們收集的數據時，我們會遵守國家有關數據安全和隱私的法律、法規和政策，致力保障商業秘密、信息資料以及客戶隱私的安全性。我們制定並實施了集團信息安全管理政策，涵蓋計算機安全、電子郵件和內部消息系統使用、賬戶安全、文件傳輸管理、打印和複印、遠程訪問以及內部網絡的使用等多個方面。我們還制定了保密管理政策，公司信息必須嚴格控制，並僅在必要的情況下按需傳遞，具體範圍由部門負責人或更高級別的負責人根據文件的保密等級確定，且僅由部門負責人或更高級別的負責人指定的特定人員授權傳播。我們於中國境內運營過程中收集及儲存的所有個人及其他信息及數據均存儲於中國境內。

我們已建立一個適用於所有員工及聯屬人士的全面數據保護合規框架，該框架涵蓋數據處理的全生命週期，包括收集、儲存、使用、傳輸、共享及刪除等環節。我們的政策基於合法性、必要性、目的限制、數據最小化、透明度、準確性、保留限制、安全性及可問責性原則。我們實施數據分類分級，採用基於角色的訪問控制、日誌記錄與

業 務

審批機制、加密及技術防護措施，並定期開展風險評估與內部審計。由專職人員及數據合規管理委員會監督數據安全、個人信息保護和網絡安全事務，且我們設有事件響應、影響評估及合作夥伴管理程序，確保遵守適用法律並持續改善我們的數據保護實踐。

我們的信息安全內部政策由信息安全管理委員會監督執行，該委員會負責制定、維護和執行我們的信息安全政策，協調必要資源以確保信息安全，就信息安全政策制定戰略決策，指派負責人員，並審查我們當前的信息安全狀況。此外，我們利用數字基礎設施來加強我們的信息安全管理。為防範外部攻擊，我們在內外部網絡之間部署了高性能防火牆，同時在內部網絡中，辦公室、安保和生產網絡之間也設有獨立的防火牆。為避免內部信息洩露，我們為研發中心的所有計算機配備了IP-guard數據加密系統。我們還規範線上活動，禁止並限制訪問未經授權的外部網站。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)我們並無將於中國境內收集或產生的數據跨境傳輸至海外司法管轄區；(ii)我們預期不會從中國進行對外跨境數據傳輸。倘未來確有對外跨境傳輸數據的必要，我們將根據中國適用的法律評估及實施所需的合規程序；(iii)我們未經歷任何重大信息洩漏或數據丟失，且在所有重要方面均遵守了數據安全的相關監管要求；及(iv)我們未曾因違反數據安全法律法規而受到政府機關的重大罰款或行政處罰。基於上述因素，我們已實施的內部政策及技術措施，以及我們對網絡安全和數據保護相關立法和監管動態的持續監測，我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守中國有關數據隱私及安全的適用法律法規。請參閱「風險因素 — 中國的數據隱私與數據安全法律正處於快速且不斷演變的過程，對我們施加了重大的合規要求，任何未能遵守或被視為未能遵守有關法律的情況，或對我們數據處理措施或政策的其他疑慮，均可能對我們的業務、財務狀況、聲譽及經營業績造成重大不利影響」。

物業

我們的公司總部位於中國安徽省。截至最後實際可行日期，我們在中國擁有六塊土地的土地使用權及兩項在建物業。截至最後實際可行日期，我們在中國租賃了18處物業用於業務運營。截至最後實際可行日期，中國租賃總面積為74,594.2平方米。我們認為現有的設施足以應對短期需求，未來若有需要，可以根據商業合理的條件獲得額外的空間。對於將在三個月內到期的租賃合同，我們將與業主協商續簽，我們預計在租賃到期時續簽不會遇到任何不合理的困難。

截至最後實際可行日期，我們有一處用於倉儲的租賃物業的出租人名稱與業權紀錄不符，而我們尚未就該物業轉租取得業主的書面同意。這些租賃物業的總建築面積為14,100平方米。據我們的中國法律顧問告知，若業主不承認或不批准該等轉租，相關租賃協議可能會被視為無效或面臨提前終止，而我們可能會被要求遷出該等物業。在

業 務

此情況下，我們在這些物業的運營可能會中斷，且我們可能無法就任何相關損失獲得業主的充分賠償。儘管如此，由於有合適的替代選址，完成搬遷(如必要)不會有重大障礙，故我們相信個別或共同的使用該等租賃物業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。

截至最後實際可行日期，六處租賃物業被用作辦公室或倉庫，該等用途與產權證書所示的物業登記用途不符，總建築面積為18,302.7平方米。根據《中華人民共和國土地管理法》及《商品房屋租賃管理辦法》，違反指定用途使用或出租物業可能會導致被責令整改、罰款，或在極端情況下，終止租賃。據我們的中國法律顧問告知，儘管存在上述不一致情況，但鑑於該等物業用於非敏感商業用途，且我們未曾收到主管部門的任何整改通知，因此受到重大處罰的風險較低。

截至最後實際可行日期，五處用做工廠、生產車間、辦公室及宿舍的租賃物業受原有抵押規限，總建築面積為49,271.5平方米。根據《中華人民共和國民法典》，在抵押前確立的有效租賃不影響抵押權人執行其抵押的權利，但若該物業的所有權因執行該抵押而改變，則新業主有權終止租賃。因此，我們可能面臨被要求遷出相關處所的風險。然而，經本公司確認，抵押權人於短期內執行該抵押的風險甚微，且任何潛在搬遷均不會對我們的運營造成重大不利影響。

截至最後實際可行日期，本集團尚未就其用作辦公室的租賃物業中的三項物業向房屋主管部門完成租賃登記備案，主要原因在於出租人不予配合。根據《中華人民共和國民法典》，未辦理租賃登記不影響租賃合同的效力或可執行性，但相關房屋部門可能會對每項未登記租賃處以人民幣1,000元至人民幣10,000元不等的行政罰款。截至最後實際可行日期，我們尚未收到任何要求就任何所租賃物業完成租賃登記備案的行政通知或處罰決定。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因上述不規範情況而面臨任何重大糾紛、調查或處罰，而該等事項亦未對我們的運營造成任何重大不利影響。我們設有內部租賃登記冊，並定期監測及評估與所租賃物業相關的續約、合規及搬遷風險。若發現任何潛在風險，行政部門會立即向高級管理層匯報，以便其進行評估並制定應急計劃。我們相信，即使被要求遷出上述任何物業，我們亦能在合理時間內找到類似的替代處所，且搬遷成本並不重大。因此，我們認為上述不規範情況個別或共同均不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。

上述物業用於上市規則第5.01(2)條所界定的非物業活動。截至2025年12月31日，我們所租賃或擁有的任何物業的賬面值均未達到我們合併總資產的15%或以上。因此，根

業 務

據香港上市規則第五章及公司(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)條例附表三第34(2)條的規定，其要求就所有土地或建築物的權益編製估值報告。

法律訴訟及合規

我們可能會不時捲入日常業務過程中產生的各種法律、仲裁或行政程序。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及未決或據我們所知對我們或任何董事構成威脅且可能對我們的業務、聲譽、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的任何重大法律、仲裁或行政程序。

第三方付款安排

背景

於往績記錄期間，本集團有5名、20名及19名客戶(「**相關客戶**」)透過這些相關客戶指定的第三方與本集團的若干實體結算其部分付款(「**第三方付款安排**」)。於2023年及2024年，本集團收到的第三方付款總額分別約為人民幣2.3百萬元及人民幣8.2百萬元，分別佔各年度總收入約0.6%及0.4%。於2025年，第三方付款總額約為人民幣2.8百萬元，佔同年總收入約0.1%。於往績記錄期間，概無相關客戶對本集團的收入作出重大貢獻。

指定第三方付款人主要包括相關客戶的聯屬人士、員工或關聯方。董事確認，就其所知，指定第三方付款人均非本集團的關連人士，且這些第三方獨立於我們的董事、高級管理人員及股東。

董事確認，於往績記錄期間，(i)本集團並無主動提出任何第三方付款安排或以其他形式參與任何有關安排；(ii)本集團並無向任何相關客戶提供任何折扣、佣金、返利或其他利益以促成或激勵第三方付款安排；及(iii)我們與相關客戶訂立協議的定價及付款條款與不涉及第三方付款安排的客戶的定價及付款條款一致。

使用第三方付款安排的原因

相關客戶使用第三方付款安排的主要原因為：

- **操作方便**：部分相關客戶為個人或小型物流營運商，並無專用的公司賬戶，因此傾向使用其員工、關聯公司或其他相關人士的銀行賬戶進行結算。
- **內部資金分配**：某些客戶選擇使用關聯實體的賬戶進行內部流動資金管理。

根據灼識諮詢的資料，這種做法在物流運輸客戶中並不少見，尤其是在車輛採購或擴充車隊的初期。

業 務

第三方付款安排的終止及影響

我們已於2025年7月31日前全面終止所有第三方付款安排。我們的董事確認，於往績記錄期間，(i)我們並無發起任何第三方付款安排，第三方付款安排僅按相關客戶要求而安排；(ii)我們接納的第三方付款安排並非擬規避任何適用中國法律及法規；(iii)根據有關安排已收取的所有客戶款項有真實相關交易佐證，並已根據本集團的會計政策及程序妥為記錄；及(iv)截至最後實際可行日期，我們並無因第三方付款安排而與相關政府機關有任何爭議或受其行政處罰。我們的中國法律顧問認為，根據上述事實，並在本公司就過往第三方付款安排加強的內部控制舉措支持下，第三方付款安排並無違反中國法律的任何強制性規定。

於往績記錄期間，我們的所有第三方付款安排均以相關客戶及其指定的第三方付款人正式簽署的書面委託或授權文件為依據。涉及第三方付款安排的客戶所適用的定價及付款條款，與不涉及該等安排的客戶所適用者相若。採用第三方付款並不影響相關交易的商業實質、定價基準或結算條款。我們認為，終止這些安排未曾亦不會對我們的流動資金、業務運營或財務表現產生任何重大不利影響，原因在於(i)上述中國法律顧問意見；(ii)過往所涉金額佔往績記錄期間我們總收入的比例並不重大；及(iii)所有該等安排已於2025年7月31日前全面終止。

內部控制

為確保所有客戶付款的可追溯性、合法性及妥善結算，本集團已建立全面的收款管理政策並實施嚴格的內部控制措施。該等措施旨在規範客戶付款確認、明確部門職責分工，並防止未經授權或不合規的資金流動。基於以下經強化內部控制措施的實施，考慮到(i)客戶付款的確認嚴格限於銷售相關文件的對手方；(ii)未確認或未經授權的付款須在規定時限內進行強制核實及退款程序；(iii)僅可使用預先批准及核實的付款賬戶，並通過內部白名單系統配合自動化系統控制進行管理；(iv)已於財務、銷售及內部審計職能間建立明確的職責分離；及(v)每季度開展內部審計審查及持續合規監控，及時檢測並糾正任何異常情況，董事認為我們有關第三方付款安排的內部控制框架充分有效。

- **客戶付款確認。**根據收款政策，客戶付款僅於有限且明確界定的情況下予以確認：(i)簽約客戶根據相關業務合同(包括約定金額、付款方式及時間表)透過相關銀行賬戶作出的直接付款；及(ii)根據本集團、簽約客戶及有關第三方預先簽訂的三方協議，由第三方作出的付款，該協議須明確規定付款乃用於清償客戶對本集團的合同義務。

業 務

- **未確認付款的處理。**嚴禁任何不符合上述情形的付款。財務部門每月編製付款清單，識別任何未確認款項，並要求銷售部門核實付款來源與用途。經確認與已確認客戶付款無關的款項，須於五個營業日內按原付款路徑退還，並保留退款收據及證明文件以供審計及合規之用。嚴禁員工偽造、篡改或虛報任何付款相關文件，或修改客戶資料以進行未經授權的交易。
- **加強內部控制。**為防止類似安排再次發生，我們已進一步強化內部控制框架。具體而言，僅經核實客戶賬戶可用於付款，且所有付款賬戶須經預先審核後方可納入我們的內部白名單系統。非白名單賬戶的交易會被我們的財務系統自動拒絕。我們的內部審計與合規團隊定期檢討付款流程、監控異常狀況，並及時向管理層報告任何異常情況。
- **監督與問責。**財務部門負責核實付款、處理退款並妥善保存紀錄；銷售部門負責確認付款來源、申報合法收據，並對未確認款項發起退款。日常運營中發現的任何不合規事項均須立即上報至負責的業務主管。內部審計部門每季度會對付款紀錄進行抽查，任何違反政策的行為將導致紀律處分或罰款。

根據聯席保薦人所進行的盡職審查，聯席保薦人並未發現任何事宜會導致其對上文所載董事看法產生懷疑。

執照、批准和許可

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已從相關政府部門取得對我們經營所處市場的業務營運屬重大的所有必要執照、批准及許可。我們會不時重續所有該等重大許可及執照，以在所有重大方面遵守相關法律法規，且我們預期，只要我們遵守相關法律法規規定的適用要求及條件，有關重續不會有任何重大困難。據我們的中國法律顧問所告知，截至最後實際可行日期，並無公開頒佈的全國性法規明確禁止或限制道路測試許可證的發放。我們的董事確認，我們將嚴格遵守現行法規及監管機構的要求，準備並提交重續道路測試許可證所需的申請材料。

下表載列截至最後實際可行日期我們已獲取的重大執照、許可和認證的概要。有關臨時行駛車號牌的詳情，請參閱「監管概覽 — 有關智能網聯汽車及自動駕駛的法規」。

執照／批准／許可	簽發機構	生效日期	到期日期
《增值電信業務經營許可證》....	中華人民共和國工業和信息化部	2024年1月16日	2029年1月16日

業 務

執照／批准／許可	簽發機構	生效日期	到期日期
臨時行駛車號牌.....	安徽省合肥市公安局	2026年3月16日	2026年6月14日
臨時行駛車號牌.....	浙江省湖州市公安局	2026年4月16日	2026年7月15日
臨時行駛車號牌(兩項).....	北京市公安局	2026年3月27日	2026年9月23日
臨時行駛車號牌.....	內蒙古巴彥淖爾市公安局	2026年4月27日	2026年10月18日
臨時行駛車號牌.....	內蒙古巴彥淖爾市公安局	2026年4月27日	2026年10月19日

關於卡車定製許可及批准，根據《道路機動車輛生產企業及產品准入管理辦法》，中國對生產道路機動車的企業及其生產的在境內使用的道路機動車產品實施分類准入管理。工業和信息化部負責全國道路機動車生產企業及產品准入管理工作。我們包括江淮汽車及山東雷馳在內的卡車定製合作夥伴均已於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，依法取得道路機動車製造企業及相關產品的准入資格。

競爭

中國及全球新能源重卡行業仍處於大規模商業化的早期階段，但在推動脫碳、物流效率及智能出行的政策驅動下正快速擴張。根據灼識諮詢的資料，該市場特徵在於向電動化轉型的傳統OEM與聚焦車輛智能化及新能源技術的新興科技公司的競爭加劇。競爭對手主要包括開發純電或氫電車型的成熟重卡製造商，以及提供動力總成系統、電池及智能駕駛解決方案的科技驅動型企業。這些參與者在產品性能、成本效益、充電與能源補給基礎設施、智能系統功能等多維度展開競爭。

我們相信，在這個不斷演進的市場中，我們具備充分有效的競爭優勢。我們的競爭力根植於強大的內部研發能力，即三電技術、智能駕駛算法及車載電子架構。透過將這些自研技術整合至車載平台，我們為公路貨運營運量身打造卓越的成本效益、能量轉化效率及智能功能。就此而言，我們已獲得多個海外市場的認證。該等認證與核准是必要的市場准入要求，通過證明符合適用的安全、環境、技術標準以及(如適用)電池與電氣安全標準，使我們的新能源重卡能夠在相關司法管轄區合法銷售及運營。例如，我們已取得沙特阿拉伯的沙特標準、計量與質量組織認證、阿聯酋工業與先進技術部的認證、聯合國歐洲經濟委員會的認證以及新加坡、馬來西亞、泰國、澳大利亞及新

業 務

西蘭的車輛型式核准及相關認證。該等認證與核准不僅有助於進軍海外市場，亦能提升我們在客戶及監管機構中的競爭力與信譽度，從而支持我們的海外擴張及品牌知名度。此外，我們與定製卡車合作夥伴及供應商的戰略合作強化了我們的生產可擴展性及質量保障，進一步凸顯我們與同業的差異化優勢。

環境、社會及管治(「ESG」)

我們將ESG原則融入整體管治及業務營運。在長期企業使命的引領下，我們致力於推進低碳發展、客戶價值創造及踐行負責任運營。董事會負責監督ESG相關風險管理及內部控制體系。高級管理層團隊制定年度ESG目標與實施計劃，各職能部門則負責執行及審查相關行動。

環境：低碳產品開發及綠色營運

我們專注於提供降低生命週期排放的新能源重卡及智能公路貨運技術，透過電氣化、輕量化設計及智能算法，幫助客戶降低總擁有成本，同時提升能效與碳排放表現。順應中國能源轉型目標，我們推動清潔能源在商用運輸領域的普及。我們提供的新能源重卡配備高壓架構、熱管理系統及算法，全面提升能源利用率並減少碳排放。

在我們的日常運營中，主要消耗的資源為水電，對環境的主要影響則主要與能源使用、用水、氣體排放及廢棄物管理有關。2023年、2024年及2025年的總用電量分別為440,687.2kWh、1,150,652.5kWh及5,434,795.9kWh。2023年、2024年及2025年，我們的總用水量分別為11,550.5立方米、43,948.5立方米及44,593.8立方米。資源消耗量增加主要是由於往績記錄期間生產規模擴大及產能提升。2023年及2024年，我們並無產生任何氣體排放或有害及無害廢棄物。

我們評估對環境的影響主要參照範圍1、範圍2及範圍3排放的重大類別(如適用)中的資源消耗、污染物排放及溫室氣體排放。範圍1排放主要源自自有或控制車輛及設備的燃料消耗，範圍2排放主要源自外購電力，範圍3排放則主要源自上下游價值鏈活動。我們目前採用適用的電網排放係數，根據用電量計量範圍2排放。由於使用燃油設備較少，範圍1排放並不重大。對於範圍3排放，我們監控主要的上下游活動，並將隨著業務規模的擴大，逐步完善我們的計量體系。

我們的生產過程不會產生工業廢水，所產生的少量廢氣主要為非甲烷碳氫化合物，生活污水則排入市政污水管網進行集中處理。營運中產生的固體廢物(包括廢紙、木材、泡沫材料、塑料包裝及金屬廢料)均須經過分類並按標準化程序處置，其中一般工業廢物會進行銷售或再利用，有害廢棄物(主要為鋰電池)則存放於合規設施中，並由合格第三方處置。我們透過指定儲存區域、實施標籤及分隔規定、保存紀錄及定期開展內

業 務

部檢查，實現對有害材料及廢棄物的處理、儲存及處置監控。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無面臨任何重大環境事故、罰款或索賠，亦無違反適用環境法律法規。

我們面臨短期、中期及長期ESG相關風險。短期內，我們可能面臨與氣候相關的物理風險，包括可能中斷營運並影響員工安全的極端天氣事件。中長期內，我們可能面臨與氣候相關的轉型風險，包括更嚴格的環保及減碳要求。我們力求透過應急計劃、法規監控、流程優化及持續技術升級來降低此類風險。與此同時，我們亦看到ESG相關機遇。隨著碳排放限制日益嚴格及綠色運輸需求增加，新能源商用車需求有望增長。憑藉我們在新能源重卡領域的定位，我們力圖把握向低碳運輸轉型所帶來的機遇。

以2025年為基準年，我們的目標是於2030年前將二氧化碳排放量減少15%。在污染物排放及廢棄物減量方面，針對我們的三電系統工廠，我們的目標是於2026年前將非甲烷碳氫化合物排放強度降至每年0.132噸，將顆粒物排放強度降至每年0.0045噸，並實現有害廢棄物與一般工業固體廢物100%無害化處理。有害廢棄物根據適用的法規要求由合資格的第三方服務提供商轉移及處置，並會保存相關記錄以供追蹤及合規查驗。在資源消耗方面，我們的目標是於2026年前將用電量維持在約14,080,909.1 kWh，用水量維持在約51,875立方米，並於2027年前將用電量維持在約18,288,181.8 kWh，用水量維持在約70,937.5立方米。為達成上述目標，我們計劃加強資源監控，提升能源與水資源利用效率，維護及監控環保設施，從源頭減少包裝材料及廢棄物，並持續進行技術升級及設備更新。

社會：以客戶為中心、員工發展及職業安全

我們始終以客戶需求為創新核心。我們的售後網絡通過授權第三方服務合作夥伴運營，提供維修、保養和24小時服務熱線。我們保持統一的服務標準、客戶反饋機制和全面的產品質量追蹤。我們已建立缺陷預防及快速響應機制，以管理潛在的質量或安全事故。根據適用的中國法律，我們將在必要時與製造商及相關部門合作實施產品召回。

我們秉持尊重、平等與包容的工作場所理念。我們以客戶為導向、敏捷、負責、協同合作的企業價值觀引領人力資源實踐。我們實施公平招聘、持續學習及績效聯動發展機制，構建可持續的人才儲備。我們在辦公環境及生產場域嚴格執行職業安全標準。定期開展應急演練、安全稽查及遵守防護裝備規定，保障全體員工安全。工作期間嚴禁飲酒、吸煙及進行任何不安全作業。

我們維持穩健的信息安全框架，以保護商業秘密、客戶信息及機密數據。員工須遵守內部網絡安全政策及數據管理協議。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何涉及重大人身傷害或財產損失的健康及職業安全相關重大事故或索賠，且在所有重大方面均已遵守相關環境、健康、工作場所安全及僱傭法律法規。我們已制定加強安全及僱傭標準化管理的內部政策及程序，包括涵蓋生產、設備、消防及職業健康標準的檢查機制、定期應急演習及安全審計、防護裝備要求及針對特種設備的專門安全責任框架。我們亦實施內部招聘及僱傭政策，確保招聘實務合法有序且無歧視，並對童工、強迫勞動或任何形式的歧視持零容忍態度。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何因工死亡事故、因工傷缺勤事件或任何重大職業健康安全索賠。

管治：合規、道德及風險控制

董事會監督全面內部控制政策及披露程序的實施情況，包括關連交易、信息披露及反欺詐管理有關的內部控制政策及披露程序。我們倡導誠信、專業與責任擔當；嚴禁任何不當行為、賄賂或腐敗，違者將面臨紀律處分或法律追責。對於貪污及商業賄賂，我們堅持零容忍政策。定期對員工及商業合作夥伴進行審計與合規培訓，確保所有交易透明公正。我們實施供應商准入標準、資格審查及定期績效評估。我們的採購框架強調合規、質量及安全，同時鼓勵主要供應商採用ESG。

保險

我們主要購買僱主責任保險以及人身意外傷害保險。我們沒有為任何高級管理層成員或其他關鍵人員購買關鍵人物壽險，也未購買業務中斷保險。雖然我們認為我們的保險覆蓋範圍足夠，並符合中國行業標準，但它可能不足以涵蓋所有產品責任或固定資產損失的索賠。更多詳情，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的新能源重卡及相關技術可能存在未被發現的缺陷、錯誤或漏洞，這可能會導致安全問題、產品召回、責任索賠或聲譽損害」。

員工

截至2025年12月31日，我們共擁有1,308名員工，大部分常駐於中國。截至2025年12月31日，我們共有125名員工擁有碩士及以上學位，其中七名員工擁有博士或同等學位。下表載列截至2025年12月31日按職能劃分的員工明細。此外，截至同日，我們在華東地區有968名員工、華北地區有148名員工、華中及華南地區有87名員工、中國西南地區有55名員工及中國西北地區有50名員工。

業 務

職能	員工人數	百分比
研發	412	31.5%
銷售和營銷	427	32.6%
製造	238	18.2%
生產	127	9.7%
行政、採購及其他員工	104	8.0%
總計	1,308	100%

我們認為，我們的成功在一定程度上取決於我們吸引、招聘和保留優秀員工的能力。我們與員工簽訂標準的勞動合同、保密協議、競業禁止協議和知識產權合同。勞動合同涵蓋工資、福利和終止依據等事宜。員工的薪酬待遇通常包括工資、保險和其他福利。一般來說，我們依據員工的資質、職位和表現來決定薪酬待遇。

我們為員工提供參與項目的機會，幫助他們提升知識和技能。我們建立了完善的培訓體系，包括入職培訓和持續的在職培訓，旨在加速學習進程，提高員工的知識和技能水平。我們為新員工提供的入職培訓包括公司文化與政策、職業道德、開發流程簡介、質量管理以及職業安全等內容。我們定期開展的在職培訓涵蓋了簡化的技術知識，針對各部門和職能的不同需求進行定製。我們還致力於進一步營造協作的工作環境，鼓勵員工與公司共同發展職業生涯。

我們為某些基礎崗位僱傭了派遣員工。我們還為某些基礎崗位僱傭了外包員工。在簽訂合同之前，我們會仔細審查供應商的資質，並在合同中明確闡明各方的權利和義務。

我們認為我們與員工維持著良好的工作關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾經歷過任何重大勞動爭議，也未在招聘員工方面遇到重大困難。

風險管理和內部控制

董事會負責監督風險管理及內部控制系統的整體成效。我們已建立一套全面的內部政策及程序，旨在支持營運、財務及合規需求，並致力持續完善內部控制框架，確保其持續有效且完全符合適用中國法律及上市規則。

於2024年6月，我們已聘請獨立內部控制顧問對內部控制系統進行審查，涵蓋(包括但不限於)公司層面控制、財務結賬與報告、銷售與收款、採購與付款、生產與成本管理、研發、在建工程管理、固定資產管理、知識產權管理、現金與資金管理、人力資源、信息系統一般控制及合同管理等關鍵領域。

業 務

根據該項審查，顧問發現若干不足之處，主要涉及(i)根據上市規則加強我們的企業管治架構及成立董事委員會、(ii)制定全面的披露控制政策及(iii)將關聯方交易管理程序正式化。

我們已採納內部控制顧問建議的所有整改措施，包括設立必要的內部委員會及系統、制定詳細的信息披露管理及關聯方交易控制政策，並強化各關鍵運營領域的文件記錄、審批及監控程序。內部控制顧問於2025年7月開展了後續覆核工作，內部控制顧問未在本公司經強化的內部控制系統中發現任何新增的重大缺陷。董事認為，在完成上述整改後，我們的內部控制及風險管理系統對目前營運而言充分有效。

獎項和認可

下表載列我們於往績記錄期間獲得的獎項和認可。

獎項	頒獎機構	獲獎年度
肥西縣高質量發展貢獻獎先進個人	肥西縣人民政府	2025年
肥西縣高質量發展貢獻獎先進集體	肥西縣人民政府	2025年
卡車兄弟期待的新勢力品牌	中國汽車報	2025年
行業推廣獎	T-Link	2025年
2025胡潤瞪羚企業榜	胡潤百富	2025年
2025年中國企業全球化 新勢力100強榜單	創業邦	2025年
清科創業2024年投資界AI Venture50 投資價值企業	清科創業，投資界	2024年
2024科創好公司	財聯社	2024年
第三屆中國商用車黑科技大賽 「技術創新特色獎」	中國汽車工程研究院	2024年
2024年安徽省專精特新中小企業	安徽省工業和信息化廳	2024年