

業 務

概覽

關於我們

我們是一個中國多場景智慧出行綜合體，通過提供網約車服務、車輛租賃服務、車輛銷售及Robotaxi服務，打造覆蓋個人出行、企業出行以及Robotaxi服務中多元場景需求的出行服務平台。我們以車企背景為依託，以技術創新為引擎，旨在提供多場景、可持續的出行服務。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，以GTV計，我們在國內網約車平台中排名第六，市場份額1.8%，而以完單量計，排名第五。在上海，以GTV計，我們在網約車平台中排名第三，市場份額11.0%，而以完單量計，排名第二。此外，2025年，以GTV計，我們在國內企業出行服務行業排名第二，市場份額2.2%。

我們由汽車巨頭上汽總公司發起成立，在發展過程中引入Momenta、高德、寧德時代等關鍵產業鏈投資者，並得以連接及整合汽車製造商、自動駕駛解決方案供應商、高精度數字地圖服務商及動力電池系統提供商的資源稟賦。依託該等合作關係，我們具備整合支撐出行行業發展的關鍵能力。因此，我們在車輛供給、汽車金融、售後服務、自動駕駛和用戶流量等關鍵環節建立了巨大的協同優勢。通過這種協同生態體系，我們也與產業鏈上的頭部企業建立起牢固的合作關係。



我們打造了一個多場景智慧出行綜合體，為個人用戶和企業客戶提供網約車服務。我們的平台還解決了用戶、運力方、投資者的核心痛點。對用戶而言，我們覆蓋日常通勤、商務出行、特殊場景（例如兒童上下學接送等）的分層產品，滿足用戶不同細分場景的出行需求；對運力方而言，我們接入多聚合平台提供流量，用智能派單和激勵機制提升訂單效率，還依託投資者資源提供車輛購買服務等支持；對投資者而

業 務

言，我們為上汽集團、Momenta等的車輛製造和自動駕駛技術提供落地場景，助力產業鏈延伸，實現資源協同。我們致力於成為推動出行行業發展的先行者，並成為連接產業鏈上下游、驅動出行生態協同發展的關鍵力量。

我們的業務模式

我們是一個出行綜合體，提供涵蓋網約車、車輛租賃、二手車銷售和Robotaxi的綜合一站式服務。

網約車服務

我們通過自有應用程序享道出行APP向全國範圍內的個人和企業提供網約車服務。我們以上海市為網約車服務的切入點，持續有效地擴展業務，已逐步從上海市擴展至長三角地區，並進一步擴展至全國其他地區。除服務個人用戶外，我們還為企業客戶及其員工提供企業網約車服務。憑藉我們在個人網約車運營中積累的專業經驗，以及通過車輛租賃服務獲得的企業客戶資源，我們向企業客戶提供全面的網約車解決方案。截至2025年12月31日，我們的網約車服務已覆蓋中國100個城市。2025年，我們實現日均訂單超過65萬單，GTV約為人民幣62億元。網約車車費根據多項因素釐定，包括所選的服務線、行程距離和時間以及當前的供需情況。乘客確認預訂前，其應付的車費會在我們的應用程序上預先展示。

用戶體驗對我們的成功至關重要。我們採取「客戶為本」的經營模式，意在為用戶提供舒適、潔淨、安全的乘車環境。於往績記錄期間，我們在上海、南京、杭州及寧波等城市的服務質量考評中持續領跑。此外，我們已在長三角地區的核心交通樞紐及經濟中心上海，構建起運力網絡，為未來業務擴張及增長提供支持。截至最後實際可行日期，我們在上海擁有並運營超過5,300輛合規網約車，為履行服務承諾提供了穩固的運營基礎及關鍵競爭優勢。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，以GTV計，我們是上海第三大網約車平台。

車輛租賃服務

我們通過「享道租車」，為企業客戶提供了貫穿長租、短期高端專車等網約車服務的綜合方案。通過企業長租服務提供固定配車，保障商務出行的穩定性與私密性；提供覆蓋香港過關等跨境場景的高端專車服務，確保企業客戶收獲高效且舒適的跨境通勤體驗。就長租服務而言，我們於租期內按合約簽訂時所協定收取固定租金。就短期專車服務而言，根據與企業客戶協定的具體行程和服務需求收費。

車輛租賃服務的運營主體安吉租車成立於1992年，是上海市第一家汽車租賃公司。依託33年深耕企業出行領域的經驗積澱，我們深度理解企業客戶在高管配車、企業班車、差旅用車、區域通勤、員工加班、會務用車等場景的核心訴求。截至2025年12月31日，我們的服務已遍及中國26個省，包括長三角、京津冀、珠三角等主要城市群。

業 務

2024年5月，我們與汽車租賃品牌安飛士進一步加深合作，通過唯一品牌授權方的合作模式，進行「享道租車」「安飛士」雙品牌聯合運營，以實現全球服務一體化聯動。我們通過一個H5門戶，能夠引導乘客在世界各地獲得安飛士服務，而安飛士會在各個本地市場直接為乘客提供支持。我們也成為國內首家向企業客戶提供一站式全球定製化出行服務的出行平台，藉助安飛士的全球網絡，為我們有海外差旅需求的企業客戶對接境外用車資源，同時也為安飛士的全球客戶在中國境內的商務出行提供高品質服務。截至目前，我們的服務網絡已觸達全球190個國家和地區的當地出行資源，通過安飛士提供統一標準化的全球出行服務。

我們的車輛租賃與企業網約車服務緊密結合，形成強大協同效應，全面滿足企業出行場景下的綜合需求，使各項服務無縫銜接。這種模式既能支援企業客戶多元化的出行需求，又能深度整合其差旅管理要求。根據弗若斯特沙利文的資料，2025年，以GTV計，我們在國內企業出行服務行業排名第二，在長三角排名首位。

二手車銷售

我們的車輛銷售業務主要包括銷售已經從我們的租賃車隊退役的二手車。這些車輛一般通過拍賣平台按當前市場價格銷售。

Robotaxi

我們以「享道Robotaxi」品牌在上海和蘇州的政策試點區域內提供Robotaxi運營服務。伴隨人工智能及自動駕駛技術的發展，出行行業預期將經歷從有人駕駛形態向自動駕駛形態的重大轉變，帶來廣闊的市場機遇。在未來的Robotaxi市場中，預計將形成「運營平台」、「算法技術提供商」、「汽車製造商」密切協作的業態。其中，運營平台憑藉其平台運營經驗、用戶資源及市場推廣能力，將成為連接消費者與Robotaxi服務提供商的關鍵橋樑。

我們正處於Robotaxi商業化和規模化探索階段。2025年7月，我們在上海取得示範運營牌照。2025年8月，我們與上汽集團合作打造覆蓋高快速路的上海國際旅遊度假區至浦東國際機場的L4級Robotaxi旅遊專線啟動試運行。憑藉這些試點項目及我們在上海和蘇州約五年的Robotaxi測試經驗，我們計劃於2027年前實現享道Robotaxi在中國多個城市的規模化商業運營。

我們的競爭優勢

投資者資源體系帶來的全方位支持

我們擁有強大的投資者資源矩陣。上汽集團在技術、供應鏈、資金等多方面為我們提供堅實後盾。上汽集團深厚的產業積累，不僅能為我們提供具有成本效益的整車資源以降低運營成本，更能為我們在全產業鏈環節形成協同優勢—從定制車型研發、零部件配套，到充電補能、車輛維保、汽車金融及二手車銷售等領域，全方位的支持幫助我們在出行市場構建起差異化競爭力。例如，我們與上汽榮威合作，採購榮威D7作為輕享型網約車運營。上汽榮威針對駕駛位空間、接口設置、儲物佈局等細節優化，既滿足司機日常運營需求，又提升乘客乘坐體驗。

業 務

我們引入汽車產業鏈中的戰略投資者作為我們的關鍵合作夥伴。Momenta聚焦自動駕駛解決方案，與我們合作開發Robotaxi業務，推動自動駕駛技術的商業化落地。此項合作是我們與主要股東有效合作的代表性案例。高德憑藉國內頂尖的地圖導航與大數據能力，為我們提供精準路線規劃和實時路況信息，並借由其龐大的用戶流量入口，為我們持續輸送潛在客源。寧德時代是全球領先的電池供應商，持續為我們的車輛提供高性能電池產品與能源解決方案，保障車輛續航與安全。投資者與戰略合作夥伴的全方位賦能，使得我們在個人出行、企業出行和未來出行三大服務場景上多點開花。

服務於個人及企業需求的多場景智慧出行綜合體

我們整合個人出行及企業出行場景，已開發出提供網約車服務、車輛租賃服務、車輛銷售及Robotaxi服務的智慧出行綜合體，實現多業務線的協同發展。用戶可通過單一平台完成從日常打車、企業通勤、會務用車到長期租車的全場景需求。相較於聚焦單一場景的平台，我們的平台以「一站式出行服務」為核心，通過不同場景間的協同聯動，降低用戶切換成本，提升整體服務黏性。

在個人出行方面，我們的服務不僅覆蓋從經濟型、商務型到豪華型的全品類車型，還針對學生接送、場站接駁等細分場景推出享學小專車、星享接送等差異化產品。在企業出行方面，我們構建了完善的企業出行生態，通過多元化的服務矩陣覆蓋長租、高端專車及會務用車以及企業級網約車服務。此外，為切實滿足企業客戶日益多元化、靈活化的出行需求，我們亦將服務延伸至能源補給（油／電卡）、ETC及車輛託管等全鏈條增值環節，為企業客戶打造覆蓋全場景、高度靈活的一站式智慧出行解決方案。同時我們提供24小時專屬雙語客服團隊，直連終端用戶，整合資源、降低企業在服務高管過程中的溝通成本，提高效率，讓員工更幸福，讓企業更專注。此外，我們的平台已將Robotaxi納入服務體系，目前在上海、蘇州等城市開展示範運行，並將逐步擴大Robotaxi服務與現有出行服務場景的融合。

這種多場景整合並非各項獨立業務的簡單疊加，而是我們憑藉長期運營所積累的技术和經驗，得以實現用戶、運力和數據的互通。我們的企業用戶可自然轉化為個人用戶，不同運力之間可以適當調度，Robotaxi的運營數據也將反哺平台調度算法優化。

業 務



忠實的客戶群體和廣泛的地理覆蓋範圍

在個人出行領域，截至2025年12月31日，我們在全國100個城市運營網約車服務，構建了「核心城市引領、重點區域突破」的布局。根據弗若斯特沙利文的資料，以2025年GTV計，我們在全國所有網約車服務平台中排名第六。在企業出行領域，我們的車輛租賃服務深耕企業長租、高端專車等場景超過30年，在上海等城市的企業出行市場的業務欣欣向榮，擁有較高的品牌認可度。

截至2025年12月31日，我們為超過2,000萬名註冊用戶提供網約車服務，並且通過多日接送系列產品，我們能夠精準覆蓋雙薪家庭客群。我們通過用戶分層運營體系、會員體系、定制化服務及錢包充值等機制，提升用戶忠誠度。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的客戶留存率處於業內相對較高水平。截至2025年12月31日，我們擁有各行各業超過3,500家企業客戶，涵蓋消費電子、汽車、煙草、能源及物流等行業。部分企業客戶與我們的合作關係已超過15年。我們通過車輛租賃服務組合與企業客戶進行深度綁定，滿足從高層到基層的各類出行需求，憑藉有效成本優化以及穩定服務與企業客戶建立長期互信。

技術驅動運營效率持續提升

我們以AI算法為核心驅動力，構建智能運營體系，實現全鏈路運營效率優化。該體系的核心是自主研發的「享道智慧大腦」核心決策中樞系統。通過端到端在線強化學習技術，可對市場動態進行實時響應與策略優化。

依託「享道智慧大腦」，我們持續優化派單、運營管理及風險管理。以2024年7月的迭代為例，我們通過對享道智慧大腦升級，將全國月均完單量提升10.4%，全國月均GTV提升11.1%，全國月均乘客平均接駕距離下降9.1%，並顯著降低了空駛率，推動

業 務

整體運營效率實現實質性改善。在2025年7月，我們進一步細化運營管理，引入動態抽佣機制整合供需關係、天氣、地域等多維度數據的實時調整，在提升毛利率的同時有效保障了司機的穩定留存。同時，我們的先進補貼系統能實現分渠道、長短單、時段、地域等特定維度的精準補貼發放。在A/B測試中，完單量上升8.2%，實施後7月當月全國司機人均收入增長1.7%。

此外，依託自主研發的「享道智慧大腦」，我們還構建了司機端全運營流程風控體系。例如，出車環節通過人臉識別活檢技術有效攔截了非本人出車風險。我們的OCR技術自動提取證照信息，將司機入駐週期縮短了約95.0%。

除聚焦「享道智慧大腦」這一核心技術之外，我們在大模型編程工具應用上也取得了顯著進展，持續推進軟件開發流程。同時，我們完善的知識產權佈局也為持續的技術迭代提供了堅實保障，累計申請專利約120項，其中30項已獲授權發明專利，已應用於智能派單、需求預測和司乘匹配等關鍵場景，為我們持續技術迭代提供堅實保障。

合規體系與安全保障能力

我們將合規運營視為我們業務運營的重要方面。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的全國網約車合規率長期名列前茅。我們建立了覆蓋司機准入、車輛管理、運營服務的完善的全流程管控機制，形成差異化競爭力。

我們秉持安全為綱的理念為用戶提供服務。我們的安全保障措施，包括車內配備DVR監控與行程軌跡加密技術，根據弗若斯特沙利文的資料，2025年訂單事故率較行業均值降低約80.0%，為用戶與司機提供可靠的出行環境。我們採用早期預警方案，例如對表現欠佳的司機進行額外培訓，以預防安全問題。我們的部分車輛配備可提供主動保護的碰撞警告系統，及可實時監控司機以阻止危險駕駛行為的技術。於2023年、2024年及2025年，我們訂單的事故率分別為每百萬完單量發生59宗、53宗及9宗事故，根據弗若斯特沙利文的資料，遠低於同期112宗、101宗及55宗的行業平均水平。

合規體系與安全保障能力，讓我們在細分場景中形成差異化競爭。例如，我們面向雙薪家庭的「享學小專車」業務和面向商旅和旅遊人群的「星享接送」業務，正是依託合規基礎實現差異化突破；從車輛合規資質、司機合規身份，均形成閉環管控，使得該業務在上海等核心市場佔據一席之地。我們這種以合規為本的業務模式，不僅適配當下監管趨嚴的行業環境，更與未來無人駕駛等新興領域潛在的牌照制度形成銜接，為長期可持續發展奠定基礎。

經驗豐富且多元互補的管理團隊

我們的管理團隊具備多元且互補的能力結構，為公司的戰略決策與業務運營提供了堅實支撐。團隊成員匯集了深耕汽車全產業鏈的資深人士、擁有豐富經驗的互聯網技術精英，以及在出行領域深耕多年的頂尖人才。這種背景使我們既紮根於汽車產業的深厚根基，深度理解整車研發、製造與產業鏈協同邏輯，又融入了互聯網的運營

業 務

與技術基因，精準把握用戶需求與平台效率優化核心。管理團隊在戰略決策與業務運營中，始終堅持對合規與效率的雙重把控，能夠有效整合上汽集團及各股東資源，推動個人出行、企業出行及Robotaxi服務等場景的協同佈局，打造一體化智慧出行綜合體。在精細化運營、技術創新落地及規模化拓展中形成的強大合力，為公司的資源整合與業務增長提供了堅實支撐。

我們的戰略

我們致力於通過以下戰略舉措提升我們在行業中的地位並實現業務增長：

以Robotaxi為戰略支點，引領智慧出行行業革新

我們將Robotaxi視為撬動出行行業變革的戰略核心，旨在為用戶提供安全、高效的全新出行體驗，持續聚焦Robotaxi的商業化和聯合主要合作夥伴進行規模化運營。我們計劃與上汽集團、Momenta等開展分工明確的深度協作。我們將專注於投資智慧調度平台、安全監察系統等核心系統研發與迭代，而我們的合作夥伴將主導自動駕駛技術研發與量產車輛開發。我們通過技術共享與專業化分工實現高效產出，構建以安全、高效為核心的規模化運營體系。

依託享道出行運營平台+出行主導定制化車輛+自動駕駛技術合作夥伴，我們形成了獨特的Robotaxi運營競爭優勢。我們憑藉在上海和蘇州運營多年的Robotaxi試點經驗，構建了從Robotaxi的技術研發、車輛設計生產到運營管理的全流程安全保障體系，積累了無人駕駛車輛運營、研發和人才隊伍培養等核心能力，並將藉助大量網約車訂單數據優化巡遊策略與服務流程，旨在實現與有人駕駛服務的高效混合運營。我們將持續投入平台建設，通過優化訂單調度、路線規劃等環節，進一步提升混合運營效率。憑藉Robotaxi的運營效率優勢以及對網約車用戶需求的深刻理解，享道出行圍繞Robotaxi商業化運營需求，主導定制中國首款L4級Robotaxi車型。我們同步推進網約車及Robotaxi服務的混合運營規模擴張。

以區域深耕為基石，構建全國智慧出行戰略版圖

我們將以全面提升個人與企業出行市場競爭力為核心戰略方向，堅持「深耕存量、精準增量」原則，通過深度滲透與高效拓展並舉，構建覆蓋廣、體驗優、效率高的出行服務生態。在深耕現有市場優勢的同時，有序拓展高潛力新區域，實現規模與效益的平衡增長。在現有運營區域中，我們以上海為戰略樞紐，充分發揮牌照資源、政企協同及集團賦能優勢，通過精細化運營提升單城盈利能力，將上海打造為服務標準化與運營效率提升的標桿，不僅強化其作為盈利基石的地位，更以此輻射帶動長三

業 務

角、珠三角等重點區域。我們計劃複製上海在服務標準化和精細化管理上的成功經驗，並充分整合企業出行的行業經驗、客戶沉澱與流程管理優勢，推動區域內合規率和服務質量的標準化落地，通過區域協同效應，我們將優化運力配置，有效降低跨城調度成本，並藉助企業出行的全產品覆蓋能力，我們將更精準地滿足多樣化出行需求，最終實現出行服務市佔率與車輛租賃服務滲透率的雙提升。

我們計劃採用資產自營與運力聚合相結合的混合運營模式，以提升服務能力。資產自營模式是指我們直接擁有或部署車輛，該模式適合在車輛及牌照資源稀缺的城市佈局，構築堅實的運力供給體系基礎。資產自營的剛性支撐，使我們得以精準應對早晚高峰等運力緊缺時段的市場需求，確保核心時段運力供給的穩定性與可持續性，增強我們的運營韌性和市場競爭力。同時，資產自營讓我們能夠直接對接司機，可以更直接地了解司機的需求，優化服務支持措施，提高司機的留存率和工作積極性；並能通過標準化運營，培育專業規範的標桿司機團隊充分發揮享道出行在車隊管理以及運維方面的優勢，帶動整體運營效率和服務質量的提升，形成「保障運力－提升服務－深耕市場」的良性循環。我們還藉助當地合作夥伴的車輛資產開展運營，該模式有助於我們在更多高潛力城市尋求戰略機會，以擴大地理覆蓋範圍，並可以緩解營運資金壓力。在新市場拓展初期，我們將推出精準的拉新活動和靈活的補貼策略，快速搶佔市場份額，尤其注重挖掘下沉市場的個人出行增量與地方企業出行需求，以把握尚未涉足的眾多城市所蘊含的增長機遇，最終實現從區域領先到全國知名的智慧出行綜合體的戰略躍升。

以體驗升級為抓手，打造差異化出行服務

我們將通過技術迭代與服務升級雙輪驅動，持續優化司乘交互場景，構建獨特的出行服務競爭力。

在技術賦能層面，我們將加大對車輛智能運營技術的開發和迭代力度。針對司機群體，計劃推出更多貼合實際運營需求的輔助駕駛功能，如智能路線規劃、路況預判提醒等，在提升駕駛效率的同時強化行駛安全；面向用戶，將重點完善個性化交互功能，包括座艙環境自定義設置、行程信息智能推送等，全方位提升乘車體驗。通過優化補貼分配機制、動態調整運力調度，進一步縮短乘客和司機的等候時間，提升整體經營效率。

在服務差異化層面，我們將堅守「品質與安全」的核心定位與「乾淨不貴」的價值主張，推動服務標準全面升級。車輛端，嚴格執行潔淨新標準，將乘客對車內環境的評價與司機等級體系深度綁定，確保座椅、內飾、儲物空間等關鍵區域的清潔品質；在機場、高鐵站等場景推行「陸空一體化」服務標準，實現從站台到車門的無縫銜接體驗。司機端，深化崗前與月度培訓體系，內容涵蓋服務禮儀、安全駕駛、應急處理等核心模塊，結合嚴格的背景調查與週期性考核，篩選並留存高服務品質司機，打造專業可靠的服務團隊。

我們預計通過上述技術與服務的協同升級，將全面提升享道出行的運營水平。在個人出行場景中，我們將著力改善產品體驗；在企業出行場景中，我們將深度優化資源調度效率與企業用車管理流程。這不僅將整體提升經營效率，更能讓個人用戶在每一次出行中感受到與眾不同的優質服務，同時幫助企業客戶實現更高效、靈活、合規的出行管理，最終樹立涵蓋個人便捷體驗、企業高效管理與安全的行業差異化服務新標桿。

業 務

以AI賦能為核心，構築效率驅動增長新引擎

我們將AI技術作為公司的戰略引擎，打造出行行業全鏈路運營效能優勢，驅動業務實現規模化和可持續的增長。

我們將通過持續投入「享道智慧大腦」的AI算法和深度學習模型研發，不斷對其進行升級迭代，在現有動態調控供需、智能補貼等功能的基礎上繼續拓展，引入更多數據因子，聯動供需、派單、補貼、毛利、留存率等先進數據決策，挖掘更多提升空間，同時打造「一處配置、全域聯動」的運營中樞，讓AI深度接管業務策略，支撐複雜環境下的精細化運營。我們將持續探索將AI深度融入業務流程的機會，推動業務向出行行業全鏈路智能化與自動化轉型。我們期望通過定制化服務顛覆對個人出行需求的詮釋，並計劃利用AI技術實時監控運營指標，問題主動溯源，加強司機服務與合規管理。AI引擎將驅動我們的服務體驗、運營效率、合規水平同步升級。

我們志在通過AI重塑研發模式，推行「人機協同開發」的全新模式，將基礎代碼生成、測試等重複性工作交由AI工具處理，釋放員工精力聚焦於需求分析、架構設計、創新決策等高價值的工作環節，既加速技術創新節奏、實現研發流程提效，也推動員工從基礎執行工作向高價值創造工作進階，築牢技術根基。

我們還將強化全員擁抱AI的企業文化，將AI能力植根於企業內部辦公全場景——包括業務分析、體系管理、風險識別及日常協同，構建更智能的數字化辦公生態。我們為員工打造了個人智能助手，升級組織內部的信息流轉、知識沉澱、協作效率，激發個體與組織的雙重活力，建立行業領先的人效管理體系，推動員工的工作效能邁向行業前列。

以全球化為戰略延伸，推進全球佈局

我們將全球佈局視為我們業務的戰略延伸，依託上汽集團全球資源與海外合作夥伴本地化優勢，以可持續合作為路徑，構建全球出行服務網絡。目前我們已與安飛士等海外合作夥伴開展合作，通過合作與全球190個國家和地區的本地出行資源對接，實現國內用戶海外出行需求的引導與服務覆蓋。同時，我們也藉助上汽集團在全球範圍內的資源，與當地合作夥伴接洽運力合作，從運營端切入當地市場。未來，我們將繼續專注於深化與地方合作夥伴的合作，擴大全球業務佈局，而非直接複製平台模式，通過與當地合作夥伴協同，共享上汽集團的整車輸出、經銷商網絡及管理經驗，逐步擴大海外服務觸達範圍，拓展全球出行服務。

業 務

我們提供的服務

我們圍繞個人用戶和企業客戶需求，提供網約車服務、車輛租賃服務、車輛銷售及Robotaxi服務，深耕我們的智慧出行綜合體。我們致力於滿足用戶多元化的出行需求。通過與國內外出行合作夥伴協作，截至2025年12月31日，我們已組建起規模龐大的服務車隊，在中國內地100個城市開展出行運營業務。

於往績記錄期間，我們主要通過網約車服務、車輛租賃服務和二手車銷售產生收入，從而奠定了用戶基礎，並積累了豐富的行業經驗。此外，我們向出行合作夥伴提供採購自上汽總公司等製造商、適合用於開展網約車服務的新車，以加強和深化我們與他們的關係。通過整合享道出行運營平台+出行主導定制化車輛+自動駕駛技術合作夥伴，我們能為用戶提供全方位的Robotaxi服務創新解決方案。

下表載列所示期間我們收入的明細（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	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
網約車服務.....	4,209,416	73.6	4,990,687	78.0	5,345,021	78.9
車輛租賃服務.....	1,130,111	19.8	1,084,003	17.0	1,155,865	17.1
二手車銷售.....	267,922	4.7	232,173	3.6	244,822	3.6
其他 ⁽¹⁾	110,106	1.9	88,031	1.4	28,563	0.4
總計	5,717,555	100.0	6,394,894	100.0	6,774,271	100.0

附註：

(1) 主要指提供技術服務及新車銷售。

網約車服務

我們於2018年開始在上海提供網約車服務。於發展初期，我們憑藉與上汽集團的緊密合作關係，在車輛採購、車輛管理和市場資源方面具備顯著優勢。在上汽集團的支持下，我們迅速在上海建立品牌知名度，並在2025年實現200.0百萬單的累計訂單量。基於在上海的運營經驗，我們逐步將業務擴展至長三角地區乃至全國。於往績記錄期間，我們的運營範圍穩步擴大。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們分別在中國61個城市、79個城市及100個城市提供網約車服務。

業 務

下表載列我們於所示期間按地理區域劃分的網約車服務的GTV明細。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
華東 ⁽¹⁾	3,383,727	3,527,498	4,024,724
華南 ⁽²⁾	510,033	705,284	546,774
華北 ⁽³⁾	71,364	190,896	151,767
華中 ⁽⁴⁾	285,753	405,894	442,638
中國西南 ⁽⁵⁾	463,419	446,306	417,486
中國西北 ⁽⁶⁾	10,541	125,793	452,727
中國東北 ⁽⁷⁾	102,668	135,882	162,503
總計	4,827,506	5,537,553	6,198,620

附註：

- (1) 華東包括上海、江蘇、浙江、安徽、福建、江西及山東。
- (2) 華南包括廣東、廣西及海南。
- (3) 華北包括北京、天津、河北及內蒙古。
- (4) 華中包括河南、湖北及湖南。
- (5) 中國西南包括重慶、四川、貴州、雲南及西藏。
- (6) 中國西北包括陝西、甘肅、青海、寧夏及新疆。
- (7) 中國東北包括黑龍江、吉林及遼寧。

主要經營指標

下表載列我們於所示期間網約車服務的主要經營數據。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
GTV (人民幣百萬元)	4,828	5,538	6,199
訂單量 (千單)	175,153	227,632	240,261
每筆訂單平均收入 (人民幣元)	24.0	21.9	21.9
日均訂單量 (千單)	480	624	668
月均活躍用戶 (千名用戶)	50,100	81,658	142,299
月活躍司機人數 (千名司機)	94	110	100
平均接單率 ⁽¹⁾	87.2%	90.1%	86.2%
年度乘客留存率	44.1%	44.9%	52.6%
單車日均訂單	7.2	7.5	8.6
訂單響應率 ⁽²⁾	82.4%	83.2%	83.8%
司機收入及補貼佔出行服務 收入的百分比	91.9%	86.3%	85.1%
司機每小時收入 (人民幣元)	31.8	29.6	31.6
總用戶獲取成本佔GTV的百分比	8.5%	5.6%	10.0%

業 務

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
品質專車.....	—	—	77
商務.....	22	32	37
豪華.....	3	13	9
總計.....	4,827	5,537	6,196
平均售價 ⁽¹⁾ (人民幣元)			
舒享.....	27.9	24.1	24.5
輕享.....	—	—	40.5
尊享.....	33.9	30.3	28.4
品質專車.....	—	—	31.5
商務.....	76.9	64.7	67.6
豪華 ⁽²⁾	65.9	47.7	36.7
總計.....	28.1	24.8	25.8

附註：

- (1) 網約車服務的平均售價按GTV除以相關期間的訂單總量計算。
- (2) 就豪華服務線而言，平均售價下降主要是由於服務組合策略性優化及推出更實惠的服務，使本集團提高運力利用率、縮短非營運時間及進一步拓寬客戶群。

我們基於多項因素為個人網約車服務定價，包括所選服務類型、行駛里程和出行時間及特定時間的供需量。享道智慧大腦運用大數據分析與AI技術能力，能夠智慧預測未來供需變化、智慧定價用戶請求，並智慧部署用戶或司機激勵措施，從而優化派單流程及提高響應速度。請參閱「— 我們的技術與基礎設施」。

我們通過自有渠道或與包括高德打車、滴滴、百度地圖、騰訊出行和美團在內的知名聚合平台合作接收來自個人用戶的訂單。具體而言，我們運營自有應用程序享道出行APP，以及微信和支付寶上的小程序，用戶可通過這些渠道在線預訂出行服務。

我們與聚合平台的合作

近年來，各出行公司加強與聚合平台的合作，以獲取個人用戶訂單。於2023年、2024年及2025年，我們通過聚合平台完成的訂單分別為159.4百萬單、216.9百萬單及237.8百萬單。於2023年、2024年及2025年，聚合平台貢獻的GTV佔比分別約為91.8%、96.1%及98.5%。於2023年、2024年及2025年，聚合平台收取的佣金總額分別為人民幣329.0百萬元、人民幣442.1百萬元及人民幣556.0百萬元。通過聚合平台提供網約車服務，我們能夠在各城市維持密集的車隊規模，這對於實現用戶及時乘車和減少司機等候時長至關重要。

業 務

我們與聚合平台訂立的協議的主要條款

我們逐項與各聚合平台磋商服務協議。各有關協議的重要條款載列如下：

- 服務* 聚合平台通過我們平台與聚合平台系統的技術整合將用戶與我們的個人網約車服務進行匹配。有關技術整合服務由第三方SaaS服務提供商或聚合平台提供。
- 費用* 我們通常根據乘客支付的費用向聚合平台支付佣金費。於往績記錄期間，聚合平台收取的平均佣金費率介乎9.0%至12.0%。佣金根據各平台對賬單中顯示的每月交易金額，按合約中訂明的佣金費率計算。我們的系統會識別每筆訂單的來源渠道，以便進行每月對賬。
- 期限* 我們協議期限通常為期一年，可通過雙方協議續期。倘到期後未續期，該等協議將會終止，且可由任何一方以書面通知單方面終止。
- 標準及政策* 我們需要確保使用聚合平台時，所提供的服務及司機招募標準滿足或超出聚合平台制定的基本要求。
- 責任* 倘聚合平台因為在履行我們的訂單期間發生的事件而須承擔責任或面臨行政處罰，或聚合平台因我們的系統或服務問題而蒙受任何經濟損失，則聚合平台通常有權要求我們彌補任何經濟損失。

我們預計，與聚合平台的渠道合作模式在長期內將是我們主要的客戶流量來源，因為從行業角度來看，聚合平台代表著一種不可避免的趨勢。在支付相對固定的渠道費用後，我們可以從這些平台獲得相對穩定的流量，並將資源集中於建設和增強我們的運力。隨著我們增加運力密度和質量，我們預計將減少聚合平台上的投訴率，提高訂單分配率，而無需依靠額外的補貼。因此，我們預計從聚合平台獲取訂單的比例將進一步提升，不會對我們的成本結構或利潤率造成重大不利影響。於2025年，我們收到乘客約889,000起投訴，其中845,000起投訴來自聚合平台提供的訂單。於往績記錄期間，我們和聚合平台均未因對方而產生任何重大經濟損失。

業 務

服務交付

我們通過自有應用程序享道出行APP、微信及支付寶上的小程序或聚合平台連接用戶與司機。我們的應用程序提供全面功能，旨在為用戶和司機提供高效、高度定制化且安全的出行體驗。例如，我們設計了一鍵緊急呼叫按鈕，以確保用戶安全。此外，我們還在應用程序屏幕底部整合接入其他服務，例如享學小專車及企業網約車服務。下圖展示享道出行應用程序。

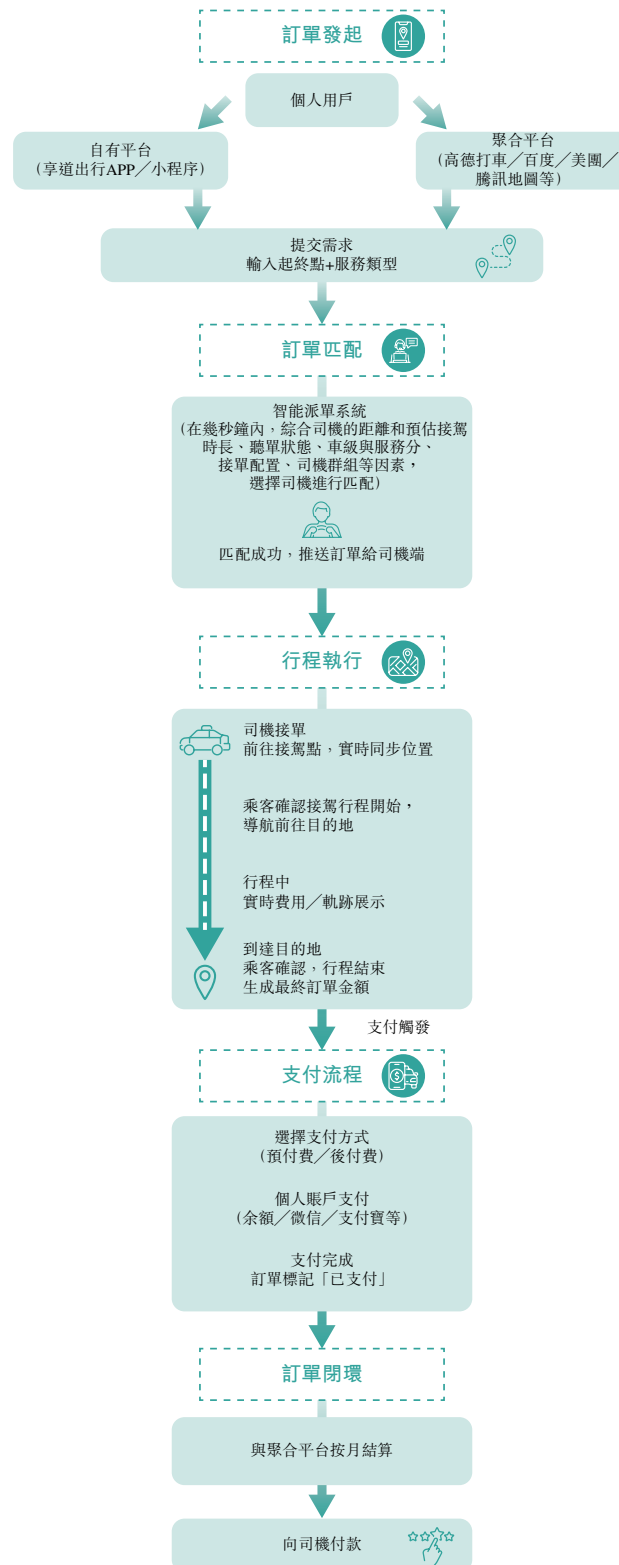


用戶僅需通過上述任一渠道輸入目的地，我們的調度系統將會自動識別附近司機。我們的調度系統經過多次算法升級，能夠在不影響GTV的前提下，有效識別附近司機並縮短用戶的平均接載距離。請參閱「我們的技術與基礎設施－決策中樞－享道智慧大腦」。行程中，用戶可通過上述所有渠道的乘客界面提供實時反饋。行程結束後，我們會在用戶確認行程完成後收取行程費用。若用戶未確認行程完成，我們會通過短信和電話進行提醒。於收到用戶的款項後，我們會將相應補貼劃撥予出行合作夥伴，其隨後與司機結算，報酬金額根據行程費用以及乘客和司機激勵措施釐定。

作為我們變現模式之一環，我們促成乘客與司機達成網約車出行交易，再將相關出行費用由各方分成結算。我們的主要成本構成包括：(i) 司機收入及獎勵，我們會依據實時供需情況進行動態調整，例如在司機供給不足的區域或時段發放更高額度補貼；(ii) 面向乘客發放之用戶優惠激勵，這部分並非以現金支付，而是體現為乘客出行服務費用減免；及(iii) 支付予車隊合作夥伴及聚合平台的佣金費用。於往績記錄期間，聚合平台收取的佣金費率介乎9.0%至12.0%。

業 務

下圖展示我們的訂單及支付處理流程。



業 務

享學小專車

我們於2024年推出享學小專車，為需要幫忙接送學童的家長提供一站式多日個人網約車服務。現代社會中雙薪家庭日益普遍，我們致力於為職工家長提供安全、專業且值得信賴的學生接送解決方案。

家長可通過享道出行APP輸入家庭住址及學校地址，提前最長120天規劃行程。我們提供指定司機及具實時監控路線選擇的車輛。所有享學小專車司機均按照行業最佳實踐標準，經過全面的背景調查和嚴格的篩選流程。該等司機根據司機服務評分、近期客戶投訴情況、合規記錄及服務年限等多個標準挑選，以確保行程及兒童的安全。此外，為進一步提升該服務的透明度和安全性，我們已推出行業內首個車內實時視頻流功能，家長可通過享道出行APP查看車內的實時畫面。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2025年12月31日，我們是國內唯二提供此類服務的網約車平台之一。截至2025年12月31日，我們已將享學小專車服務擴展至全國25個城市。

由於享學小專車服務日趨完善，我們已將多日接送服務延伸至家庭就醫出行、老年人出行等其他場景的全面家庭出行需求。

星享接送

我們提供專為機場等主要交通樞紐定制的星享接送個人網約車服務。與傳統網約車服務相比，我們的星享接送服務的優勢在於準時且可靠的接送服務、實時乘車追蹤、靈活安排、廣泛的網絡覆蓋及始終如一的高品質服務。我們的星享接送服務旨在提供更可靠的服務體驗，通過標準化的經營程序、經過優化的調度策略和更短的等候時間，提升服務品質和運營效率。

鑒於機場接送服務中準時性的重要性，我們主動與生態系統中的各利益相關方合作，制定服務標準並提升技術基礎設施，以確保星享接送服務的可靠性與準時性。於2025年4月，我們與國內一家領先的旅客資訊服務供應商聯合發佈《「陸空一體化」場站接送服務質量新標準》，針對往返交通樞紐的網約車服務制定行業標桿，重點關注準時性、清潔度及服務禮儀。

於2025年，我們設立專屬享道接駁站，並在上海浦東機場推出「秒級泊車」功能，該功能將享道出行APP與機場的智慧顯示系統及停車數據實現互聯。享道接駁站是中國首個此類專屬接駁站。通過上述整合，用戶可直接通過享道出行APP查看車輛實時位置及可用泊位信息。截至2025年12月31日，我們的服務網絡覆蓋中國80個機場（包括上海浦東國際機場、上海虹橋國際機場等日均客流量較高的機場）及超過186個火車站。於2025年，我們的星享接送服務產生的GTV為人民幣542.1百萬元。

業 務

企業網約車服務

我們為企業客戶及其員工提供企業網約車服務。企業網約車服務透過企業客戶的官方企業賬號提供，並直接與企業結算。憑藉從長期租車服務及短期高端專車服務過程中積累的客戶資源，我們已獲得包括知名跨國企業在內的眾多企業客戶。

我們憑藉在個人網約車業務中所獲取的專業經驗，為企業用戶提供更加全面和流暢的服務。我們的企業網約車服務旨在應對差旅、日常及加班通勤以及跨境接送等商業用車場景。企業客戶可通過享道出行APP或商旅平台向我們登記，以開通企業賬戶。我們的企業客戶可通過訪問享道開放平台使用授權人員管理、出行政策設置、賬戶餘額查詢、行程預訂等全方位提高出行效率、節約管理資源和降低經營成本的一站式效率工具。

於2023年、2024年及2025年，我們企業網約車服務產生的GTV分別為人民幣174.0百萬元、人民幣196.6百萬元及人民幣157.8百萬元。

下文載列我們與企業客戶的服務協議的主要條款：

- 期限* 協議期限通常為一年。
- 服務* 我們於日常業務運營中通過平台為我們的客戶及其員工提供網約車服務。
- 服務費用* 我們通常按與收取個人用戶費用相同的定價模式收取企業客戶服務費。
- 訪問享道開放平台* 我們將在享道開放平台上為客戶開設賬戶，並提供平台實施的技術支持。客戶有權獨立管理其賬戶，包括設置年度車輛配額、車輛使用審批、訂單管理、發票管理以及用車情況及費用分析。
- 數據安全* 我們的客戶須確保其向我們提供與員工相關的數據（如個人信息、訂單詳情及出行信息）均已獲得事先同意。若因上述情況導致任何投訴或損失，客戶須自行解決，我們對此不承擔任何責任。
- 費用* 我們的企業網約車服務費用將按月結算。
- 終止* 該等協議將於到期後終止，或倘出現相關協議載列的清算或破產等情形，則可由任何一方以書面通告形式終止。

業 務

海外網約車服務

於2024年，我們採取輕量化運營方式，與全球知名出行平台達成轉介與推廣促進安排以推進國際化佈局。我們自身不在任何海外司法權區提供網約車服務，且我們不對這些司法權區的第三方合作夥伴的經營活動行使控制權。在降低經營風險的同時提升及擴展我們在海外的服務能力及品牌影響力。通過與全球頭部出行平台合作，國內用戶可通過享道出行APP上的H5門戶獲取國際網約車服務，為用戶海外出行或國際差旅提供便捷的出行解決方案。於往績記錄期間，我們並無從海外網約車服務中獲得任何收入。

以下載列我們與海外出行平台所訂立服務協議的主要條款：

期限 協議期限為兩年，並可通過書面通知續簽。

服務 我們幫助海外出行平台在我們的平台上通過H5門戶推廣其海外網約車服務。

合規 海外出行平台須根據我們用戶所在的國家或地區的相關法律、法規及政府規定向該等用戶提供服務。倘若任何用戶因海外出行平台的任何行為或疏漏作出投訴或提起索賠，海外出行平台須承擔有關投訴所引致的全部責任。倘若我們因而（包括但不限於任何行政處罰）蒙受任何損失，海外出行平台須彌補我們的損失。

費用 海外出行平台向我們支付以獲提供用戶流量的百分比計算的服務費。

我們的車輛租賃服務

我們主要為企業客戶提供全套車輛租賃服務，包括長期租車服務及短期高端專車服務。我們的車輛租賃服務於1992年設立。2002年，安吉租車成為一家合資企業，由上汽集團與全球汽車租賃行業領軍企業安飛士各自持有50%股權。2019年，上汽集團收購安飛士持有的全部股權，並將車輛租賃服務重新品牌化為「享道租車」。憑藉在車輛租賃市場的超過30年經驗，我們深刻了解各場景下企業客戶的需求，從而設計出量身定制的服務方案，建立起全生命週期車隊管理系統，為我們的企業客戶提供高效且有針對性的服務保障。

截至2025年12月31日，我們已建立涵蓋26個省份的全國性服務網絡及車輛資源。結合我們經營網約車服務積累的技术專業知識，我們已開發一套全生命週期管理系統享道開放平台。通過享道開放平台，我們藉助API門戶實現客戶辦公自動化系統與我們車輛調度系統的無縫對接，讓我們的客戶可通過我們的平台實時掌握企業客戶的用車情況並高效及集中完成開具賬單和結算，有效控制成本，提高運營效率。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們車輛租賃服務的主要經營數據。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
已租賃車輛數目(千台)	11,230	9,597	10,339
月均在服務司機	1,623	1,650	1,574

於2024年5月，我們與安飛士進行戰略營銷合作，與其建立了互利關係。在此項合作的基礎上，通過我們APP上的H5門戶打通安飛士的全球網絡，我們得以將國內企業客戶與海外租車資源相連接。截至2025年12月31日，依託安飛士的網絡，我們的車輛租賃服務資源涵蓋全球190個國家的本地出行資源，為客戶提供全球出行服務。此外，我們在中國境內為安飛士的國際客戶提供專屬的車輛租賃服務，助力客戶有效控制成本，提升運營效率。

於2023年、2024年及2025年，車輛租賃收入分別為人民幣1,130.1百萬元、人民幣1,084.0百萬元及人民幣1,155.9百萬元，分別佔同期收入的約19.8%、17.0%及17.1%。

下圖展示我們的訂單及支付處理流程。



我們主要向客戶收取因車輛類型而異的車輛租賃費。若客戶需要專屬司機，我們也會收取司機服務費。針對短期代駕服務，我們根據客戶的具體需求提供車輛與指定司機。對於長期租賃服務，我們則依據客戶要求提供不同類型的車輛。我們車輛租賃服務的主要成本構成包括：(i) 司機薪酬，即根據租賃服務營運條件所預先協定的費

業 務

用；及(ii)如車輛出自我們的出行合作夥伴，則需支付予該等合作夥伴的佣金費用。於往績記錄期間，我們通常按租賃安排所產生交易總額之協定百分比向出行合作夥伴支付佣金費用。

長期租車服務

在長期租車服務業務中，我們按固定期限向企業客戶及在少數情況下向個人客戶出租車輛。我們還提供多種車輛相關增值服務，如銷售充電卡及加油卡，實施方便客戶管理其車隊日常營運的車隊管理系統及申請電子收費系統(ETC)。於往績記錄期間，我們的長期租車客戶主要包括跨國公司及國有企業，長期租車期限通常為一至三年。於往績記錄期間，我們產生少部分個人客戶租車服務收入，該等客戶主要為在我們平台上營運的司機。截至2025年12月31日，本集團的個人客戶低於15名，合共佔本集團截至2025年12月31日止年度的總收入不足0.01%。

根據弗若斯特沙利文的資料，以2025年GTV計，我們在國內企業長期租車服務供應商中排名第二。我們廣泛的地理覆蓋範圍及充足的車輛資源使我們成為中國企業租車市場的可靠、優質服務提供商。

於提取租賃車輛前，長期租車客戶須簽署租賃協議並支付或繳納規定金額的押金。以下載列我們與企業客戶訂立的服務協議的主要條款：

- 一般條款..... 我們按照長期租車客戶的選擇為其提供車輛，並與其協定指定租期。我們為企業客戶創建企業用戶賬號，允許企業客戶管理和配備各種設置和行政職能。
- 合規與質量..... 我們負責確保所出租的車輛符合車輛使用地的相關法律法規。此外，我們還需確保，除持有車輛登記證書、車輛年檢合格證及公路養路費繳費憑證外，車輛必須車況良好、設備齊全且各項功能運轉正常。我們需保證對車輛擁有完全所有權而無任何產權負擔，且該車輛未被設定任何抵押權或第三方主張權利。
- 檢查及緊急維修服務..... 我們通常為長期租車客戶提供免費定期保養及年檢服務，處理事故並負責租賃期限內的緊急維修服務。
- 押金、租金及費用..... 客戶須在簽署協議時支付押金，該押金將在協議期滿時退還。客戶須承擔車輛租賃費用、保險費用、燃油費或電費以及地方部門對車輛徵收的稅費和費用。

業 務

- 保險** 我們需確保所出租的車輛已按照相關法律法規的規定以及客戶要求妥善投購保險。若發生事故造成任何損失，客戶須自行承擔保險未覆蓋部分。
- 終止** 若在租賃期滿前終止租賃，客戶需按新租賃車輛總租金的一定比例支付違約金。

短期高端專車服務

我們為企業客戶提供定制化短期高端專車服務。除提供全系列車型選擇及智慧運營支持外，我們還以自有車輛為企業客戶提供一整套根據其獨特需求定制的個性化服務。例如，我們提供中國香港與中國內地鄰近城市之間的跨境接送服務，為企業客戶的員工提供輕鬆舒適的大灣區出行體驗。我們的定制化服務遠超標準出行解決方案，包含諸多貼心升級服務，以滿足乘客需求。通過該等定制化便利設施與貼心服務，我們旨在為企業客戶提供卓越且高度差異化的客戶體驗。

短期高端專車服務的需求主要由跨國企業推動。得益於我們豐富的資源及在上海（中國跨國企業最多的城市）深耕多年的運營經驗，我們與不少跨國企業已建立穩定且長期的合作關係。例如，憑藉我們的專業國賓級高端專車項目，我們為多家知名航空公司提供頭等艙及商務艙接送專屬服務。此外，我們已為眾多國際活動（例如世界人工智能大會、世界技能大賽和2023別克LPGA錦標賽上海站）提供服務。

以下載列我們與企業客戶訂立的服務協議的主要條款：

- 協議條款** 我們通常與客戶訂立框架協議，列明短期高端專車服務下的權利和每趟行程或每次出行服務的相應費率。
- 車輛與乘車** 我們提供全系列車型供用戶選擇。
- 合規與質量** 我們負責確保所出租的車輛符合車輛使用地的相關法律法規。此外，我們還需確保，除持有車輛登記證書、車輛年檢合格證及公路養路費繳費憑證外，車輛必須設備齊全、車況良好且各項功能運轉正常。
- 預訂** 客戶需通過我們的應用程序、電話或電子郵件提前24小時進行預訂。
- 費用** 我們的高端專車服務費用將按月結算。

業 務

- 責任** 若租賃車輛發生事故，我們須負責盡快進行維修或更換，並就因車輛導致之事故、故障或其他情況所引致之人身傷害及／或財產損失承擔賠償責任。
- 終止** 若在租賃期滿前終止租賃，客戶需按新租賃車輛總租金之一定比例支付違約金。

二手車銷售

作為我們持續進行之車隊更新流程的一部分，我們出售自租賃車隊退役之二手車。這些車輛一旦不再符合我們的運營標準，就會從服務中退役，並且主要通過拍賣平台按市場現行價出售。於往績記錄期間，我們之二手車銷售所得收入分別為人民幣267.9百萬元、人民幣232.2百萬元及人民幣244.8百萬元，分別佔同期之4.7%、3.6%及3.6%。

我們的Robotaxi服務

鑒於自動駕駛技術之快速發展所帶來之機遇，我們憑藉作為網約車服務提供者之行業資源優勢，積極佈局，不斷加快Robotaxi之商業化進程。自2021年起，我們先後在上海和蘇州啟動了Robotaxi之試運行。我們於2024年6月獲工業和信息化部、國家發展和改革委員會、財政部及科學技術部選中，成為全國僅9家進入智慧網聯汽車(L3/L4級)准入和上路通行試點之汽車企業之一。我們與上汽集團、Momenta及高德之合作具有高度協同性，整合了各自之優勢。依託享道出行運營平台+出行主導定制化車輛+自動駕駛技術合作夥伴，我們形成了獨特之Robotaxi運營競爭優勢。

於2025年4月，我們與Momenta簽訂戰略合作協議，將上海浦東新區確定為首個無人試點區域，以在上海共同運營一支L4級Robotaxi車隊。我們發揮在網約車服務領域積累之現有專業經驗，已構建一個可管理大規模Robotaxi運營之平台，涵蓋訂單調度、路線規劃、車輛維保、能源補給、客戶服務、應急響應等諸多方面。另一方面，Momenta提供自動駕駛技術，並進行所有必要之軟硬件升級以滿足監管要求。於2025年5月，我們與上汽集團之人工智能實驗室合作，以獲得開通上海國際旅遊度假區至上海浦東國際機場專線之運營批准。該服務已於2025年8月啟動試運行。根據弗若斯特沙利文之資料，這是全國首個圍繞頂級文商旅應用場景之L4級自動駕駛出行服務項目。截至最後實際可行日期，我們之Robotaxi服務在上海浦東新區試運營，但我們未產生任何Robotaxi運營收入。

我們憑藉開發專有之享道智慧大腦之經驗，搭建了一個全面高效之智慧平台以運營Robotaxi車隊。

- **智慧派單**。我們通過過往用戶數據了解出行習慣、偏好和目的地。通過預測不同時段和地區之需求波動，我們之平台動態分配運營資源，調整

業 務

附註：

(1) 個人乘客數目和企業乘客數目可能重疊，原因為部分乘客可能同時使用個人和企業網約車服務。

通過我們的應用程序和小程序，我們已推出會員計劃以增強用戶黏性。我們實行分級會員制度，會員可根據訂單積累積分，升級至更高等級以獲取額外獎勵。用戶僅需通過我們的應用程序或小程序的若干簡單步驟即可加入會員計劃，無需支付額外會員費。我們與聚合平台的合作，使我們能夠在無需過度投入推廣費用的情況下獲取大量用戶流量。因此，我們高度重視為用戶提供的服務質量，並通過提供優質服務吸引和留存用戶。

我們不斷優化用戶體驗，以留住平台上的乘客。此外，我們依託會員計劃和激勵措施為用戶和司機提供持續價值。通過綜合運用留存策略，我們提高了用戶留存率。

用戶安全

安全始終是我們關注的重點。我們已制定涵蓋行程前、行程中及行程後風險的全面安全協議，以及專門的糾紛解決流程，確保我們用戶的安全出行體驗。於往績記錄期間，概無用戶、司機或任何其他各方就通過我們平台搭乘而引致的車禍對我們提起重大索賠。交通運輸部發佈的合規率衡量與訂單安全相關的多項因素，包括司機身份及車輛標準。於2023年、2024年及2025年，我們訂單的合規率分別為94.1%、93.5%及93.1%。

此外，乘客可在我們應用程序的安全中心設置緊急聯繫人，並選擇分享其實時行程信息。我們的應用程序內置緊急援助系統，整合了一鍵緊急求助功能、24小時客服團隊、實時路線監控和自動警報。行程中，移動應用程序會彈出提示信息，提醒乘客對車輛的清潔情況及車況進行反饋。若乘客發現任何安全隱患，可以通過移動應用程序手動提交問題報告。行程結束後，移動應用程序還會顯示額外提示信息，邀請乘客提交反饋並報告任何問題。若我們發現司機存在惡意行為，可能會暫停其賬戶並限制其未來接單的權限。

用戶服務

我們已制定並實施投訴管理計劃，並設有專門的團隊，具體而言：

- **投訴及安全事件解決方案。**對於緊急安全問題，用戶可以使用專門的全天候安全熱線，該熱線為保障用戶安全的直接報告渠道。熱線由一線客戶服務團隊管理。優先關注支援團隊帶頭處理所有安全相關投訴。如果他們確定事件與安全有關，則會立即將其升級至負責徹底管理及解決問題的專責安全部門。
- **定期分析及改進。**我們定期分析及彙編投訴統計資料，以了解趨勢並確定需要改進的領域。我們的客戶服務團隊建議採取措施改善管理和服務，目標是從根本上減少和解決與服務質量有關的投訴。

業 務

於2023年、2024年及2025年，於網約車服務期間發生的車禍總數分別為1,467宗、851宗及606宗。於往績記錄期間發生的該等車禍主要涉及車輛損壞及人身傷害。於2023年、2024年及2025年，我們每百萬次乘車的交通事故數分別約為8宗、4宗及2宗。根據弗若斯特沙利文的資料，我們維持相對較高的安全水平，每百萬訂單的車禍數量顯著低於行業平均水平。行業整體網約車服務每百萬訂單量的車禍率於2023年、2024年及2025年分別為29宗、27宗及16宗。此外，於往績記錄期間，本集團所涉及的車輛租賃期間發生的車禍數量分別為4,111宗、4,797宗及5,700宗。於往績記錄期間，我們在Robotaxi乘車途中概無發生任何車禍。

除車禍外，於往績記錄期間，我們收到來自用戶及司機的一般投訴。該等投訴主要包括用戶對車輛或司機服務的不滿、司機對用戶行為的不滿，以及乘客與用戶之間的乘車費糾紛。該等投訴通常由我們的一線及二線客戶服務團隊記錄，並根據我們的服務標準處理。所採取的補救措施包括價格調整、警告、修改司機評級、與司機面談、暫停或終止服務，或（如必要）將司機從我們的平台上移除。於2023年、2024年及2025年，接獲來自用戶的投訴數量分別為352,783宗、826,598宗及889,341宗。同期，接獲來自司機的投訴數量分別為233,996宗、445,824宗及412,355宗。於2023年、2024年及2025年，我們每千筆訂單的用戶投訴數量分別為2宗、4宗及4宗。根據弗若斯特沙利文的資料，我們維持相對較低的用戶投訴率，每千筆訂單的用戶投訴數量顯著低於行業平均水平。行業整體每千筆訂單的用戶投訴數量於2023年、2024年及2025年分別為6宗、7宗及7宗。於往績記錄期間，我們接獲的所有投訴均已妥善解決，且我們並無因車禍而面臨任何經濟賠付。

於往績記錄期間，我們面臨用戶、司機或任何其他各方因通過我們網約車平台提供的出行服務所引致的車禍而向我們提出的申索共84宗。截至2025年12月31日，該等投訴中15宗仍在進行中，69宗已得到解決。鑒於正在進行的訴訟均屬個別事件，董事認為，其不會且將不會對我們的業務經營及財務表現造成任何重大不利影響。我們正積極與相關各方合作以解決該等投訴。其餘申索已通過和解方式解決，且我們並未涉及任何過失或責任認定。我們支付的和解總額約為人民幣0.6百萬元。該等申索項下所有應由我們支付的和解金額均已按約定的和解條款悉數支付，且該等和解申索概無對我們的業務經營及財務表現構成重大影響的未履行義務。

我們的司機

對於個人及企業網約車服務，我們擁有龐大的司機群體以滿足用戶的需求。我們並不限制司機通過其他出行平台接單。對於我們的長期租車及短期高端專車服務，我們會根據企業客戶的需求，不時通過出行合作夥伴招募專業司機。

我們所有的司機均由出行合作夥伴管理。儘管我們主要通過出行合作夥伴招募司機，我們亦直接招募公共平台的司機。自2024年起，我們一直在逐步提高直接招募司機的比例。此模式利用自有系統管理工具及內部團隊，有助於降低管理成本。於2023年、2024年及2025年，我們直接招募的司機分別約為16,800名、24,600名及877,600名，佔招募司機總人數的2.3%、2.4%及60.3%。同期，我們的出行合作夥伴分別為我們招募司機約579,700名、874,400名及491,000名，佔招募司機總人數的97.7%、97.6%及39.7%。所有司機無需全職，而是根據其產生的GTV領取報酬。此種報酬通常能激勵司機提高工作效率，對我們的業務及財務業績產生積極影響。我們的中國法律顧問

業 務

認為，根據中國適用法律法規，該等司機不會被視為我們的勞務派遣人員。截至2023年、2024年及2025年12月31日，在我們平台註冊的司機數量分別約為596,500名、899,100名及1,368,700名。在我們平台註冊的司機須遵守與我們訂立的網約車服務協議。我們與司機的網約車服務協議通常包含以下重大條款。

司機入駐前的 註冊與批准.....	司機須持有有效的駕照和所有其他提供服務所需的執照、許可證、註冊和批准。
服務	我們的平台分配司機完成來自用戶的網約車訂單，而司機應按照我們訂明的方式開展服務。
合規	司機應遵守相關法律法規和我們的規定，提供優質服務，避免出現違規行為，亦不得濫用我們的平台。我們還制定司機評價制度，依據完單率、評分和具體的用戶反饋，評估司機的表現。
責任	司機須對因自身過失而對第三方造成的任何侵權損害承擔賠償責任。
終止	倘司機違約，我們可採取措施，例如暫停或終止賬號，以及根據違約的性質和程度從任何未結算服務費結餘中扣除賠償金。

於往績記錄期間，我們平台上的司機主要使用其自有車輛或出行合作夥伴提供的車輛，其次是我們提供的車輛。我們透過運營自有車輛同時產生服務收入和租賃收入。然而，鑒於與持有車輛資產相關的資產管理風險及車價波動風險，我們有意將自有車隊維持在可控規模內。於2023年、2024年及2025年，我們所提供的車輛數量分別佔車隊總數的1.1%、0.8%及0.7%，其中，上汽品牌車輛佔我們自有車輛的比例分別為85.0%、81.1%及78.0%。

我們提供多種補貼方案，以吸引、留住和激勵自身平台上的司機。這些方案包括：

- **佣金豁免：**為符合資格的司機暫時免除平台佣金費用。
- **訂單數量補貼：**在規定期間內完成一定數量訂單後可獲得獎金。
- **時間型補貼：**在高峰時段或其他指定時段完成訂單，可獲得額外報酬。
- **高需求區域與調度補貼：**根據智慧調度系統指示，移動至高需求區域或在該區域運營，可獲得獎金。

業 務

- **新司機補貼**：新註冊司機在初始階段可獲得入駐獎金及優惠佣金安排。
- **引薦補貼**：向現有司機支付的補貼，以獎勵其成功引薦新司機入駐我們的平台。
- **非現金福利補貼**：非金錢福利，例如健康相關支持、保險補助及其他司機關愛計劃。

具體的補貼方案與適用比率因城市及地區而異，反映當地供需動態、競爭狀況及監管要求。我們透過享道智慧大腦系統動態調整補貼方案，該系統可分析實時供需數據，以優化補貼分配並提升平台整體效率。

我們的出行合作夥伴

我們與出行合作夥伴合作完成我們平台上的訂單，包括通過聚合平台發送的訂單。出行合作夥伴獨立管理我們網約車服務所使用的大部分司機和車輛。我們與出行合作夥伴合作，使我們能夠以經濟高效的方式提升平台的服務能力，有效擴大運營規模，並且享受更大規模效益和提高盈利能力。我們會根據實際經營需求，在各情況下定期更新(i)出行合作夥伴的管理費評估標準、(ii)司機招募政策及(iii)目標激勵政策。針對每名出行合作夥伴，我們均設立明確的評估目標和計算規則，並透過內部管理系統實時追蹤及展示其表現是否達成評估目標。

此外，我們向若干出行合作夥伴銷售或租賃車輛，以增進與出行合作夥伴的關係。我們密切監控出行合作夥伴管理的司機和車輛所提供的服務質量，並根據出行合作夥伴的服務質量動態調整管理服務費的比例。我們為與出行合作夥伴有關的司機提供定期的安全培訓，以確保他們遵守我們的高安全標準。

我們與出行合作夥伴訂立的合作協議通常包含以下主要條款。

- 期限** 協議期限通常為一年，經過雙方同意，可重續協議。
- 合規** 我們的出行合作夥伴負責確保其提供的司機和車輛符合當地監管要求，並具備必要的許可和執照。若因出行合作夥伴提供的司機和車輛不合規而導致我們被處以罰款，出行合作夥伴須就我們承擔的罰款作出賠償。
- 保險** 我們的出行合作夥伴須確保其提供的車輛已妥善投購保險，並須對因未購買該等保險而導致我們產生的任何損失承擔責任。為確保遵守此規定，我們還要求司機在入駐前上傳車輛保險證明。

業 務

- 提供訂單信息* 我們負責就獲得的用戶訂單提供真實、準確、完整且及時的信息，並在訂單發生變更或取消時及時通知我們的司機。此外，我們還會向出行合作夥伴提供司機的若干信息，包括他們在我們平台上的服務時長、已完成的訂單數量及用戶評價等。
- 服務質量控制* 我們的出行合作夥伴同意安排其司機參加我們的安全培訓，並學習我們不時發佈和更新的服務協議，該協議明確了我們對所提供服務質量的期望。
- 運營責任* 若因司機履行訂單而發生任何事故（包括導致用戶、司機、第三方或車輛受損的交通事故），且我們因有關事故受到行政處罰，我們有權向相應出行合作夥伴追償所有相關損失。
- 付款* 我們通常按月結算款項。
- 終止* 倘出行合作夥伴因嚴重違反保密、合規和安全義務等條款而須承擔責任，或因其他原因未能履行合約義務，從而須解決所造成的損害，則我們有權單方面終止合約。

我們的中國法律顧問認為，作為持牌網約車平台運營商，我們所承擔的法律責任無法通過與出行合作夥伴的合約完全排除或轉移。交通運輸主管部門可能且通常會於不合規的車輛或司機於平台上提供服務時，直接對我們施加行政處罰，而不論我們與出行合作夥伴之間有何合約安排。我們的中國法律顧問認為，若我們因出行合作夥伴所提供的司機及車輛不合規而被罰款，我們有權根據合約要求相關出行合作夥伴對該等罰款及相關損失作出補償。然而，無法保證我們在所有情況下均能向出行合作夥伴追回全額款項，例如當出行合作夥伴對特定事故的責任有爭議時。在此情況下，我們最終可能需承擔行政處罰及相關費用的全部或部分財務影響。於往績記錄期間，因出行合作夥伴未能確保其提供的司機及車輛符合規定而發生的不合規事件共有207宗，產生的罰款總計人民幣6.2百萬元，已由相關出行合作夥伴悉數承擔。

儘管出行合作夥伴主要負責司機和車輛的日常管理，但我們仍對自身平台所提供的服務品質與合規性保留重要監督和控制權。具體而言：(i)我們有權定期或臨時檢查及評估出行合作夥伴是否遵守出行合作夥伴協議；(ii)我們可能不時發佈及更新營運評估標準、業務合作要求及補充規則，而出行合作夥伴須接受並遵守這些規定；及(iii)若出行合作夥伴未符合我們的評估標準，我們有權單方面終止合作。

業 務

司機管理

我們採用嚴格的司機准入流程以及全面的培訓和評估計劃，以確保安全及合規。我們的司機准入程序符合聚合平台所實施規定。我們已制定並實施全面的流程，旨在核實司機和車輛的合規狀態，使我們能夠及時發現並有效防範司機規避篩查流程的行為，其中包括：

- **集團層面的管理。**我們已制定服務車隊合規管理辦法，以確保嚴格統一落實安全管理及核驗流程。此外，我們已成立專責部門負責落實服務車隊合規管理。我們的服務車隊銷售與維保部門負責建立健全服務車隊合規管理體系，開展篩查流程及經營風險審查。我們的業務營運辦公室負責維持經營許可證合規和有效，而我們的服務車隊規劃與發展辦公室負責開展司機及車輛准入及退出的合規性相關審查和評估。
- **司機和車輛准入審查。**我們通常要求司機在入駐我們的平台前提供本人及其車輛的證件和執照，以確保完全符合相關法律法規。我們委聘可靠第三方供應商於司機入駐前核實司機信息。第三方供應商按照權威的政府數據庫和公開安全記錄實時核實司機的身份文件，以確認每位司機證件的真實性和有效性。我們還會審核輔助性文件，包括機動車登記證和車輛保險憑證，並對司機進行背景調查或要求其提供無犯罪記錄證明。我們與第三方供應商對有關上傳資料進行人工審查，通常採用OCR技術自動提取及核實執照信息。該等措施旨在確保所有入駐的司機均符合我們的標準和監管要求，進而維持我們的服務質量和車隊合規性。
- **持續合規檢查。**司機每天提供服務前須進行人臉識別及照片驗證，以驗證其身份。我們亦要求司機拍攝其車輛照片並將照片上傳至平台，以確保司機與車輛正確匹配。藉此，我們能夠發現並防止司機規避我們的篩查程序。
- **持續培訓。**我們強制推行全面的司機培訓計劃，以在整個車隊中推廣高標準的運營規範和合規意識。所有司機在開始運營前均須完成並通過崗前培訓，培訓內容涵蓋平台應用使用、服務標準、常見投訴場景、日常運營規程及安全駕駛規範等核心主題。除崗前培訓外，我們的司機須參加每月的培訓課程，內容包括平台最新政策更新、服務與駕駛最佳實踐、交通事故分析與處理、客戶投訴案例研究、相關法規解讀及車輛保養知識等。對於涉及有責事故的司機或未達到特定業績標準的司機，我們還會開展補救性培訓。這種方式能夠確保司機的能力持續提升，維護服務質量，並降低運營風險。

業 務

- **司機服務評級。**我們為司機採用透明的分級評級制度，如司機在服務質量方面表現良好，我們將為其提供各類福利。服務質量通過多重標準衡量，包括用戶評級、用戶投訴率及出勤率。我們為更高級別的司機提供各類福利，包括專屬工服、免費訂單改派的特權、投訴豁免、訂單取消豁免、優質訂單派發及特殊補貼。
- **音頻與視頻錄製。**我們的系統提供車內音頻與視頻錄製功能，使用司機的裝置記錄服務過程。我們要求司機為每趟行程開啟音頻錄製功能，此功能乃通過司機手機的麥克風，使用我們司機端出行APP的內置音頻錄製模塊執行。根據弗若斯特沙利文的資料，視頻錄製功能為司機可選用功能，此做法符合網約車行業慣例，通常透過行車記錄儀執行。行程結束後，錄製內容會上傳至我們的服務器。用戶及司機均無法存取該等錄製內容。於發生緊急情況或糾紛時，獲授權客服人員可存取該等錄製內容，或（如適合）將其提交給公安機關。若無糾紛發生，錄製內容將在七天后從我們的服務器刪除。
- **強制休息機制。**為降低疲勞駕駛風險，我們的平台亦設置強制休息機制，要求司機下線休息後，才能繼續接單。為確保司機遵守這一限制，每次觸發上述限制時，司機將被強制下線。

不合規行為管理

我們致力於管理平台上的不合規行為，以確保整個社區的安全和優質體驗。我們已制定並實施嚴格的政策及措施以管理不合規的行為。

我們審查平台上的用戶訂單活動。反覆取消訂單、嚴重延遲付款或以其他方式從事可疑活動的用戶可能會被我們的系統安全性及誠信審查機制標記，然後由我們的員工核實。我們可能會要求該等用戶在下訂單前支付預付款項。

我們亦為司機提供定期培訓及教育課程。根據我們平台的規則，司機一般不得挑選或拒絕分配給他們的訂單，違反該等規則將導致司機評分下降。此外，我們鼓勵用戶在我們的平台上舉報司機的可疑活動，我們將對被舉報的司機進行調查，而確實不合規的司機會被索賠或暫停接單或解僱。

研發

我們致力於緊跟出行服務和自動駕駛領域的前沿技術。我們在研發活動上投入了大量資金，並預計將繼續投入。於2023年、2024年及2025年，我們的研發支出分別為人民幣169.6百萬元、人民幣85.4百萬元及人民幣95.4百萬元，分別佔同期收入的3.0%、1.3%及1.4%。

截至2025年12月31日，我們擁有一支由153名工程師組成的專職研發團隊，負責開展核心開發項目，如我們的平台和Robotaxi服務。我們的研發團隊平均擁有超過13年的相關工作經驗，約17.6%的成員擁有碩士或以上學歷。

業 務

我們與上汽集團及Momenta合作開展自動駕駛和Robotaxi技術的研發。請參閱「— 我們提供的服務 — Robotaxi」。通過不懈的研發努力，包括對研發投入的承諾、強大的研發人才儲備以及與各行業參與者的合作，我們在支撐服務和解決方案的技術方面取得了關鍵進展。

我們積極迎合人工智能的最新進展，以提高運營效率，支撐我們的長期增長。我們的「數字化員工」負責處理廣泛的辦公任務，協助我們更有效地管理運營。我們引入由人工智能模型驅動的合作編碼工具，支持我們的研發活動。為改善網約車體驗，我們提供允許用戶通過文字或語音進行互動的人工智能助手。此外，我們使用人工智能監控關鍵業務指標，更快、更準確地檢測異常趨勢，簡化識別其根本原因的流程。

我們的技術與基礎設施

技術是我們運營的基礎，為不斷增長的用戶群體和優質的用戶體驗提供支持。我們投入大量資源進行研發，以改進技術並開發支持我們運營的解決方案。我們自主開發了關鍵技術，為我們的營運保駕護航。

決策中樞 — 享道智慧大腦

享道智慧大腦是一個專有的人工智能賦能的運營管理系統，可作為我們出行服務的決策中樞。享道智慧大腦可加持我們的網約車服務和Robotaxi服務，利用大數據分析能力，預測未來供需情況，並智慧定價用戶請求及部署用戶激勵措施，從而優化派單流程和用戶體驗。請參閱「— 我們提供的服務」。

技術演變

於2023年前，與眾多其他網約車平台的管理系統類似，當時的享道智慧大腦依賴使用靜態歷史數據預測實時需求及定價的傳統離線預測模型。鑒於技術在快速發展，我們開發了技術以即時適應不斷變化的市場動態發展，並有效應對供需的實時變化。

於2023年，我們持續迭代享道智慧大腦。我們採用了端到端強化學習技術，使車隊管理系統能夠基於分鐘級別的實時運營數據進行動態調整。藉助技術進步，我們的車隊管理系統能夠實現智慧(i)預測未來出行需求；(ii)派單策略優化，實現司機與用戶的智慧匹配以提升司機的響應率；(iii)依據不同的時限及位置平衡整體出行運力，防止不時出現的運力過剩或不足問題及(iv)向司機分配營銷激勵。例如，我們的人工智能算法可以預測高峰時段，或了解居民區與商業區之間的差異，動態調整向司機派單的策略和激勵措施，引導其前往高需求區域。

技術架構

我們的享道智慧大腦採用三層架構，包括基礎計算層、核心算法層和應用層，形成一個高度可擴展的平台，可輕易擴展至更廣泛的運營場景。

- **基礎層。**基礎計算層主要包括數據庫、數據資產、數據接口、KPI和參數定義，可提供強大的數據與計算支持和確保數據的安全性和可訪問性。

業 務

- **算法層。**核心算法層主要包括模塊化的人工智能算法以及數據開發和管理工具，可實現數據處理、模型訓練和評估。
- **應用層。**應用層將技術能力封裝入業務模塊，例如調度、供需平衡和智慧定價，可解決特定的運營難題。

享道智慧大腦生成的策略可通過一個智慧監察平台實時監控，結合A/B測試，可實現持續驗證和實時反饋，從而不斷優化人工智能模型，確保我們的技術迅速適應不斷變化的商業環境和避免策略過時。

數據隱私與安全

我們致力於數據安全和個人信息保護，並已實施一套全面的內部政策，涵蓋網絡安全、數據安全、數據備份與恢復、個人信息保護、信息安全事件管理及應急計劃等方面。

為有效提供服務，我們可能會收集和使用個人信息。有關個人信息包括用戶的上車地點、目的地地址、電話號碼，以及司機的車輛信息、電話號碼、駕駛證和銀行賬戶信息等。我們僅收集使用平台所必需的個人信息和數據。我們向平台每名用戶提供的數據使用及個人信息保護政策，詳細說明了我們的數據安全和個人信息保護實踐。具體而言，我們承諾依據適用法律管理和使用向用戶收集的數據，並盡合理努力防止個人信息被未經授權訪問、洩露、篡改或丟失。司機和乘客將通過我們的平台使用加密號碼進行溝通。我們會採用加密、脫敏或替換等技術對重要數據進行去標識化處理。此外，我們為用戶提供了刪除其在平台上數據的選項。

我們僅為經用戶和司機授權的既定目的，或基於法律法規規定的其他合法依據，收集和使用個人信息。我們收集的用戶個人信息存儲於部署在中國境內的數據中心。在用戶數據保護方面，我們已制定涉及數據生命週期管理各個方面的內部管理規則和操作流程，包括數據收集、處理和使用等，旨在於數據應用於我們的業務和服務的整個過程中獲取和保護數據。在對個人信息進行分類管理的基礎上，我們採取加密、去標識化等相應安全技術措施，合理確定員工的用戶數據處理權限，並根據業務運營需求進行專項管理。為進一步防範個人信息安全事件，我們對員工開展數據安全教育培訓，並定期組織實施應急預案。除在特定有限情況下（包括為向用戶提供服務所必需的情況），我們不會向任何第三方共享、轉讓或披露個人信息。

我們採用多種技術保護在提供各項服務過程中所受託管理的個人信息。根據我們的數據安全政策，我們將數據分為五級，並實行相應的保護措施。

我們已成立專門的數據與信息安全管理團隊，在數據安全領導小組的牽頭下，負責制定數據保護戰略、評估數據安全風險及監督數據安全相關事宜。此外，我們聘請了法律顧問提供有關數據安全和個人信息保護的培訓，並開展合規審查，以進一步完善我們在數據安全和個人信息保護方面的合規政策及措施。

業 務

我們的中國數據顧問認為，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當前有效的中國網絡安全和數據安全適用法律。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未收到任何用戶就個人信息洩露、濫用或任何其他相關事宜提出的可能對我們的聲譽、業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的索賠，也未受到監管機構就此施加的行政處罰，且未收到任何第三方依據任何適用法律法規就其數據保護權利被侵犯而對我們提出的索賠。

有關網絡安全、數據安全及隱私保護的法律法規詳情，請參閱「法規－有關互聯網信息安全及隱私保護的法規」。有關相關風險，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們的業務涉及收集及處理大量數據，並受到複雜及不斷發展的網絡安全、信息安全、隱私及數據保護法律法規的約束。未遵守相關法律法規或未禁止未經授權訪問或數據洩露可能會對我們的聲譽、業務、財務狀況及經營業績造成不利影響」。

銷售與營銷

在競爭激烈的市場中，我們力求通過樹立獨特的品牌形象脫穎而出。我們專注於持續提升服務質量，並將自己定位為出行服務中潔淨標準及安全標準的倡導者。

我們通過線上線下渠道相結合的多種措施推廣服務。在線上推廣方面，我們依託享道出行APP、微信及支付寶上的小程序，提供優惠和促銷活動以吸引客戶和司機。此外，我們在社交媒體平台及其他應用程序和網站上投放網絡廣告，以吸引新用戶。在線下推廣方面，我們與交通、旅遊和消費品領域的合作夥伴合作，聯合舉辦跨行業促銷活動，以增加品牌的線下曝光度。此外，我們有時會在商業區和交通樞紐開展實地推廣活動。我們高度重視吸引和留存用戶工作的質量、可持續性及效率，並已能夠持續降低用戶獲取成本。

我們審慎地將業務拓展至新的地理區域。我們識別並優先考慮重點市場，在目標城市複製經實踐驗證的市場滲透策略，從而降低營銷推廣成本。於拓展業務範圍至新地區時，我們經常與出行合作夥伴合作招募本地司機，從而削減擴張相關成本及投入。我們的服務網絡也放大了服務的口碑效應，尤其是因為該等城市在文化和社會經濟狀況方面具有相似性。

競爭

我們憑著出行服務的安全性、價格、便利性及舒適性，以及能夠提供滿足用戶基本需求的其他服務，通過競爭吸引、招攬及留存用戶。我們亦通過增加司機收入和簡化運營工作流程，在自有平台上吸引、招攬及留存司機。此外，我們專注於開發能夠重新定義未來出行方式的技術，例如定制車及自動駕駛運營。我們的網約車服務和車輛租賃服務亦與私家車的擁有和使用（承擔了我們所服務市場的大部分出行）以及傳統交通服務（包括公共交通及出租車）競爭。

業 務

季節性

我們的業務已呈現季節性特徵，且預計這一特徵將持續存在。例如，每年第一季度中國春節假期期間，活躍司機數量會減少，出行需求通常也會下降。例如，我們於2025年第一季度的GTV僅佔年內GTV總額的約19.1%。我們預計，我們的收益將繼續受到影響中國出行行業的季節性因素的影響而出現波動。請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們的經營業績受季節性波動影響」。

我們的客戶

我們的網約車服務擁有廣泛的客戶群體。我們的客戶包括在平台上預約用車的個人用戶以及為員工集體支付乘車費用的企業客戶。我們大部分網約車業務的GTV來自個人用戶。就車輛租賃服務而言，我們的客戶主要是為員工租賃車輛及為企業網約車服務付款的企業客戶。

我們認為不存在客戶集中風險。於往績記錄期間各年，來自五大客戶的收入分別為人民幣290.0百萬元、人民幣238.6百萬元及人民幣241.0百萬元，分別佔同年收入的5.1%、3.7%及3.6%。於往績記錄期間各年，來自最大客戶上汽集團的收入分別為人民幣94.4百萬元、人民幣69.8百萬元及人民幣59.1百萬元，分別佔同年收入的1.7%、1.1%及0.9%。

於往績記錄期間，我們亦有向我們採購車輛的經銷商。於往績記錄期間各年，來自經銷商的收入佔比均低於1.0%。據董事所深知，除為上汽集團聯繫人及我們前僱員的部分經銷商外，幾乎所有該等經銷商均為獨立第三方。我們與經銷商之間為買賣關係，相關收入於經銷商取得車輛的所有權及控制權的時間點確認。經銷商會根據市場需求向我們下訂單，再將我們的產品轉售給其客戶。因此，我們認為本集團分銷網絡中產品渠道填塞的風險很低。

經銷商通常需在本集團交付車輛前支付全額購車款。除銷售合同另有約定外，我們一般不允許已售予經銷商的車輛退貨。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無收到經銷商任何退換貨請求。

於往績記錄期間，據董事所知，除上汽集團外，董事、其各自緊密聯繫人或任何股東（擁有我們已發行股本5%以上）於往績記錄期間概無於五大客戶中擁有任何權益，惟通過其持有有關客戶公開交易證券而於我們若干過往客戶中擁有最低豁免及微不足道的權益的若干人士除外。

我們的供應商

我們的供應商主要包括汽車製造商、出行合作夥伴、車輛保險公司及聚合平台。於往績記錄期間各年，向五大供應商採購的金額分別為人民幣808.2百萬元、人民幣836.1百萬元及人民幣808.1百萬元，分別佔同年採購總額的13.5%、13.3%及11.9%。於往績記錄期間各年，向最大供應商採購的金額分別為人民幣302.6百萬元、人民幣403.8百萬元及人民幣293.3百萬元，分別佔同年採購總額的5.1%、6.4%及4.3%。我們的主要開支為網約車服務的司機成本及補貼。於往績記錄期間，隨著訂單量增長，司機成本及補貼的絕對值有所上升，但佔出行服務收入的比例有所下降，反映了規模經濟效應及運營效率提升推動單位經濟效益改善。展望未來，隨著業務規模的增長，我們預計每筆訂單的司機成本及補貼將繼續下降。

業 務

我們已制定一套關於篩選供應商的內部措施。我們於篩選供應商時會考慮多項因素，主要包括產品質量、價格、服務質量、資質及信譽等。在與供應商合作時，我們的法律及採購部門主要負責按照採購流程審核採購協議。

於往績記錄期間，據董事所知，除上汽集團外，董事、其各自緊密聯繫人或任何股東（擁有我們已發行股本5%以上）於往績記錄期間概無於五大供應商中擁有任何權益，惟通過其持有有關供應商公開交易證券而於我們若干過往供應商中擁有最低豁免及微不足道的權益的若干人士除外。

於往績記錄期間各年，上汽集團同時是我們五大客戶和五大供應商之一。作為國內領先的汽車企業集團，上汽集團是建立和開發我們業務運營的重要業務合作方。於往績記錄期間，我們主要向上汽集團提供網約車服務、車輛租賃服務、二手車銷售及研發服務，此外，我們還從上汽集團採購，主要包括新車及車輛租賃服務。於2023年、2024年及2025年，來自上汽集團的收入分別為人民幣94.4百萬元、人民幣69.8百萬元及人民幣59.1百萬元，佔同年我們總收入的1.7%、1.1%及0.9%。於2023年、2024年及2025年，對上汽集團的採購額分別為人民幣302.6百萬元、人民幣403.8百萬元及人民幣293.3百萬元，佔同年我們採購總額的5.1%、6.4%及4.3%。

除上汽集團外，就董事所知及所信，於2023年、2024年及2025年，其他五大客戶中分別有兩家、兩家及兩家亦為我們的供應商。於往績記錄期間，我們主要向該等客戶提供其他研發服務及企業網約車服務。於往績記錄期間各年，來自該等客戶的採購額佔同年我們總銷售成本不足0.2%。於往績記錄期間各年，就董事所知及所信，於2023年、2024年及2025年，其他五大供應商中有三家亦為我們出行服務的客戶。於往績記錄期間各年，來自該等供應商的收入佔同年我們總收入不足0.2%。

董事認為，我們向上述供應商銷售和採購乃經審慎周詳考慮後於日常業務過程中按正常商業條款及公平基準進行。

我們與上汽總公司的關係

自成立以來，我們一直作為上汽集團生態內唯一的智慧出行綜合體營運。我們在車輛採購、車輛管理、供應鏈資源協調及Robotaxi研發等領域與上汽集團及其聯繫人建立的長期業務交易以及與之訂立的合作協議，構成我們整體業務戰略和競爭優勢的重要組成部分，並為我們提供穩定的戰略資源及行業洞察。

我們在業務發展初期，憑藉與上汽總公司的緊密關係，在車輛採購、車輛管理及市場資源領域取得優勢，因而得以在上海迅速建立品牌知名度，並快速實現業務擴張。隨著我們的業務增長，我們的客戶群和供應商網絡日益多元化。於往績記錄期間，上汽總公司及其聯繫人貢獻的收入和來自上汽總公司及其聯繫人的採購額僅佔我們總收入及採購總額的一小部分。董事認為，我們與上汽總公司的過往合作不曾導致對上汽總公司或我們控股股東的任何重大經營或財務依賴性，且我們目前的營運亦未展現任何有關依賴性。

業 務

上汽總公司在技術、供應鏈及融資方面為我們提供支持，並於整條價值鏈中創造協同效應，包括定制化車型開發、零部件供應、充電基礎設施、車輛養護、汽車金融和二手車銷售。上述支持使我們得以獲取高品質的車輛資源，降低經營成本。就我們的Robotaxi業務而言，上汽總公司根據產品規格提供定制化Robotaxi車輛，並提供全方位支持，以協助我們在Robotaxi價值鏈中佔據競爭地位。

我們已與上汽總公司及／或其聯繫人就交易訂立一系列框架協議。這些框架協議涵蓋：(i)向上汽總公司提供企業出行服務；(ii)向上汽總公司銷售車輛；(iii)向上汽總公司提供業務支持服務；(iv)我們向上汽總公司採購車輛；(v)我們向上汽總公司採購行政及業務支持服務；及(vi)我們向上汽總公司租賃物業。有關相關協議的安排及主要條款的詳情，請參閱「關連交易」。

除上述框架協議外，本集團與上汽總公司就多項業務合作安排訂立特定中長期協議，據此，訂約方已就(其中包括)合作期限、自動續期條款、違約責任及爭議解決機制達成一致。該等協議提供一項具備法律約束力的框架，有助於維持合作關係的連續性，並限制任何一方單方面終止有關安排的能力。本集團與上汽總公司訂有明確的合作範圍、基於項目的規劃以及定期業務溝通及檢討機制，雙方得以協調實施正在進行的項目，及時解決營運問題，並適時調整合作條款。該等安排有助於日常合作的穩定開展，並促使本集團獨立於上汽總公司經營業務。考慮到本集團與上汽總公司的合作往績、現有協議項下的合約保護及上述運營保障措施，以及根據聯席保薦人進行的盡職調查，聯席保薦人概無獲悉任何情況致使其合理懷疑與上汽總公司關係的穩定性或本集團所實施保障措施的充分性。

知識產權

我們綜合採用專利、版權、商標、域名及商業秘密法以及披露限制等方式保障知識產權。截至2025年12月31日，我們擁有約38項已註冊專利、約286項已註冊商標、56項已註冊著作權及3個已註冊域名。有關我們重要知識產權的詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－2.知識產權」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無因任何商標、著作權或其他知識產權的侵權行為被提出任何重大申索或爭議。

員工

截至2025年12月31日，我們共有631名全職員工，其中大部分位於中國上海。下表載列截至2025年12月31日按職能劃分的員工數量：

職能	員工數量	佔總人數百分比
研發	153	24.2
出行運營.....	160	25.4
租車運營.....	204	32.3

業 務

職能	員工數量	佔總人數百分比
管理、戰略及支持	114	18.1
總計	631	100.0

我們的成功取決於吸引、留住及激勵合格人才的能力。我們通過線上渠道、內部推薦及招聘機構等多種方式招聘員工。我們為員工提供具有競爭力的薪資、基於績效的現金獎金及福利套餐。我們秉持長期發展戰略，不斷投入培訓與團隊建設，助力員工與公司共同成長。

我們的員工已成立工會。我們與員工保持良好關係，並致力於創造公平且有利於個人發展的工作環境。我們禁止基於種族、性別、宗教、年齡、社會出身或其他特質的任何形式的歧視行為。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未發生任何重大勞工糾紛，亦未在招聘員工方面遇到任何困難或在業務運營方面遭受任何重大人力流失。

環境可持續發展、社會責任及企業管治

我們致力於利用我們的技術及平台為社會創造價值。自成立以來，我們將促進環境可持續發展、支持及參與對社會負責的項目以及秉持高標準的企業管治作為我們的長期戰略目標。

董事會根據上市規則將採納全面的ESG政策，當中載列我們的企業社會責任程序，為我們日常經營中踐行企業社會責任提供指引。我們的ESG管理分為三個層級，包括董事會和管理層級別的指定委員會，以及相關執行部門的負責單位。

董事會對識別、評估和管理重大ESG相關風險的影響承擔總體責任。具體而言，董事會負責：(i)監督並採納ESG政策；(ii)根據適用法律、法規及政策評估ESG相關風險；(iii)設定ESG相關目標和指標，制定並評估ESG戰略計劃及緩解措施；(iv)對照ESG相關目標和指標審查我們的績效，若發現與目標存在重大偏差，適時修訂ESG戰略；及(v)監督和管理ESG事宜以及我們ESG體系的有效性。為有效管理ESG相關事宜，董事會已設立ESG委員會，其主要負責(i)在董事會的指導下管理ESG事宜；(ii)審查和評估ESG事宜(如發展計劃和企業治理架構)，並不時向董事會提出建議；及(iii)每年至少召開一次定期會議，隨後向董事會提交書面報告。

環境保護

我們並無運營任何生產設施。我們的業務主要集中於網約車服務及車輛租賃服務。我們平台上的車輛主要為電動汽車，而非傳統的燃油車。這有助於我們大幅降低運營中的溫室氣體排放。下表載列我們於所示期間的能源和資源消耗以及溫室氣體排放情況：

業 務

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
能源及資源消耗			
耗電量 (千瓦時)	966,572	801,660	671,911
耗電強度 (千瓦時／ 人民幣百萬元收入)	169	125	100
耗水量 (噸)	4,333	3,506	2,541
耗水強度 (噸／ 人民幣百萬元收入)	0.8	0.5	0.4
溫室氣體排放			
範圍1直接溫室氣體排放 ⁽¹⁾ (噸二氧化碳當量)	8,532.9	8,327.6	7,443.8
範圍2間接溫室氣體排放 ⁽²⁾ (噸二氧化碳當量)	558	468	388
範圍3間接溫室氣體排放 ⁽³⁾ (噸二氧化碳當量)	1.1	0.7	0.7

附註：

1. 範圍1直接溫室氣體排放為公司擁有及控制的資源的直接排放。我們的範圍1直接溫室氣體排放主要包括我們擁有及控制的車輛的排放。
2. 範圍2間接溫室氣體排放為外購能源的間接排放。我們的範圍2間接溫室氣體排放主要包括我們用電的排放。
3. 範圍3間接溫室氣體排放為價值鏈的間接排放。我們的範圍3間接溫室氣體排放主要包括我們用水的排放。

為致力於減少碳足跡及促進整體環境可持續性發展，我們已實施並將繼續實施多項措施減少我們的能源及資源消耗以及溫室氣體排放，其中包括：

- **溫室氣體排放。**我們致力於通過使用新能源汽車及混合動力汽車減少出行價值鏈中的溫室氣體排放。我們認為，我們推廣新能源汽車及混合動力汽車，相較主要利用傳統車輛的企業而言，減少了我們的ESG風險及氣候風險影響。我們亦與我們的出行合作夥伴合作，不斷增加平台上的司機和服務車輛數量，從而減少對私家車的依賴。我們相信，自動駕駛及Robotaxi技術的進步有望優化運輸效率，並進一步減少整體出行服務行業的碳足跡。
- **用電。**我們致力於響應政府節約能源的倡議。我們通過培訓和活動提高員工的節能意識。展望未來，我們已實施以下措施：(i)安裝節能燈，並確保不使用時關閉燈光；(ii)鼓勵辦公室一律雙面打印文件；及(iii)進行空調管理。

通過安裝節能設備、提升節能意識並開展相關培訓，我們正逐步降低資源消耗，用電量和用水量數據均有所下降。目前，我們範圍2和範圍3溫室氣體排放的主要來源分別為外購電力消耗及與水相關的排放。未來，我們將繼續完善ESG數據收集與核算流程，持續提升數據質量與管理水平。

業 務

以2024年單位收入碳排放(範圍1和範圍2)作為績效指標，我們與行業同儕的對比如下。總體而言，我們的ESG表現處於行業前列：

公司	單位	2024年
本公司	噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入	1.38
公司A	噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入	0.56
公司B	噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入	7.59

隨著業務保持穩定發展，我們將增加在綠色服務與技術研發方面的投入，加快公司綠色轉型步伐。我們的目標是，以2025年為基準年，到2030年實現單位收入碳排放強度降低5%。為確保達成該目標，我們將逐步擴大純電動汽車的使用範圍，並持續優化運營管理與能耗結構。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的業務已在各重大方面遵守中國有關環境保護以及職業健康與安全的法律法規，且我們並無因未遵守有關環境保護以及職業健康與安全的法律法規而面臨任何罰款或其他處罰。

經過系統性風險評估，我們識別出以下ESG風險：(1)交通運輸行業是實現低碳轉型的關鍵領域。有關碳排放的監管檢查和審計要求持續增加，不合規將帶來相應的法律與合規風險；我們將持續密切關注政策發展與更新，及時根據新規開展專項培訓，確保運營全流程實現100%的合法合規；(2)用戶對低碳環保出行服務的偏好日益增長。若未能及時完成綠色轉型，可能導致中短期用戶訂單量下降。為滿足這一需求，我們將增加綠色服務與技術研發投入，短期內將導致運營成本上升。

在環境管理方面，我們積極探索減排與低碳發展路徑。早在2022年，我們已開始在上海等城市投放氫燃料電池車輛。市民可通過我們的平台應用程序選擇「商務級」車型，體驗氫能源汽車安全、舒適、環保的出行服務。當前，各地網約車車輛准入標準正持續完善。例如，上海要求新增及更新的網約車全部使用新能源車輛，深圳、佛山等城市則明確網約車必須為純電動或氫燃料電池汽車。對此，我們嚴格執行各地車輛准入政策，依法依規開展運營，有效規避環境合規風險。

在供應商方面，我們已制定《運營採購管理制度》和《供應商管理制度》，打造覆蓋全流程的管理框架。在供應商准入階段，我們根據營商環境等指標進行初步篩選；新供應商須簽署環境、健康與安全協議並提供相關資質文件；在年度評估階段，我們將企業健康度、資產完整性、客戶滿意度等多項ESG相關指標納入核心考核標準，確保供應商履行其ESG責任，為供應鏈可持續性奠定基礎；對於評估結果顯示存在商業道德或合規問題的供應商，我們採取暫停新業務、永久淘汰等措施，從而實現對供應商ESG表現的系統性監控、評估與動態管理。

業 務

社會責任

我們明白我們平台的規模及影響力，並尋求以對社會負責的方式利用該影響力。我們積極鼓勵及支持社會責任舉措，並在本公司推廣企業社會責任理念。我們已實施與社會責任有關的多個項目：

- **5.20網約車司機關愛日**。作為上海市出租汽車暨汽車租賃行業協會網約車分會會長單位，我們一直專注於保障網約車司機的權益。2021年，我們啟動業內首屆「5.20網約車司機關愛日」，此後將其定為年度活動。通過此次活動，我們致力於通過提供創新公眾福利計劃，提升網約車司機的職業歸屬感與幸福感，包括心理健康、法律援助、健康保險、住房租賃、就餐保障，並為司機創造良好的整體工作環境。
- **「請幫我回家」公益活動**。我們於2023年與中國兒童安全守護平台合作推出「請幫我回家」活動，聚焦兒童安全出行與走失問題。通過在網約車上懸掛走失兒童的細節，我們竭盡所能幫助家庭早日團聚，藉助我們的平台及網絡增強公眾意識。2024年，於上海及蘇州運營一年後，我們已優化該項活動，將其覆蓋範圍延伸至南京、成都、長沙、大連、廈門等全國十個城市。上千名註冊網約車司機已參與該活動，進一步提高活動的影響力及可見度。
- **移動AED佈防車隊**。2023年3月，我們與一家醫療器械公司攜手上線配備自動體外除顫器(AED)的網約車車隊。我們為相關司機提供應急培訓。如遇心臟驟停情況，可攔停標有AED標識的網約車尋求救助，在危及生命的情況下提供重要支持。2023年4月，在上海車展期間，我們在會場部署此支車隊，幫助保障參會者及工作人員的健康。

於2024年及2025年，我們的員工流失率分別約為24.6%及19.7%。於2024年，女性及男性員工佔員工總數的比例分別約為33.8%及66.2%。於2025年，女性及男性員工佔員工總數的比例分別約為35.3%及64.7%。

我們已制定《反洗錢管理制度》《反舞弊管理制度》及《反商業賄賂管理制度》等政策文件，明確禁止任何形式的洗錢、商業賄賂及舞弊行為。同時，我們建立了由法務合規部、財務部及人力資源部共同參與的跨部門責任體系，確保監管措施貫穿業務全流程。此外，我們設立了專門的舉報郵箱，將合規要求嵌入司機入駐、合作夥伴協作等關鍵業務流程中，為全體員工提供強制性的反舞弊及反商業賄賂培訓，並對違規行為施加嚴厲處罰。通過上述舉措，我們構建了全面的合規與廉潔風險防控體系。

業 務

員工關懷

我們重視員工，尊重每名員工的尊嚴、個性、隱私及個人利益。我們格外重視工作場所的福祉。我們定期舉辦活動，幫助員工發掘及追求自身的興趣愛好，實現健康工作與生活平衡。我們亦促進擁有不同背景的員工間的包容及平等，無論其任職部門、宗教、年齡、性別、性少數、殘疾、性取向、公民身份及父母身份等。我們認為，多元化(包括但不限於性別多元化)對我們在營商環境中蓬勃發展至關重要。

我們亦致力於構建對個人成長有益的公平工作環境。我們持續檢討工作場所政策，以確保符合相關法律法規及反映我們團隊的文化及價值。我們關心員工的職業發展，並為不同職業階段提供廣泛的培訓計劃。我們全體員工須依據職位參加不同的培訓。

盈利路徑

作為一家中國出行服務公司，我們於往績記錄期間實現穩定的收入增長。

於往績記錄期間，我們的收入增長勢頭強勁，盈利能力有所提升。於2023年、2024年及2025年，我們的收入分別為人民幣5,717.6百萬元、人民幣6,394.9百萬元及人民幣6,774.3百萬元。為擴大我們的用戶群、增加訂單量及在重點城市和地區形成規模，我們於往績記錄期間產生了重大銷售及營銷開支，包括向用戶和司機支付的激勵和補貼。這些支出旨在提高平台的流動性並促進交易總值增長，但於往績記錄期間對我們的盈利能力產生了不利影響。我們於2023年、2024年及2025年錄得淨虧損，主要由於過去幾年中國出行服務行業競爭激烈。隨著行業逐漸向頭部出行平台集中，且競爭變得更加理性，我們得以實施一系列措施來提高我們的毛利率和整體運營效率。

我們的毛利率由2023年的6.6%穩步提升至2024年的7.0%。我們的毛利率進一步提升至2025年的11.0%。上述盈利能力提升主要是由於(i)網約車服務完單量及GTV增長，原因為我們擴大了服務覆蓋範圍和司機群；及(ii)技術持續升級，包括享道智慧大腦的迭代，提高了訂單匹配、車隊利用率和補貼管理，進而降低了單次訂單經營成本並提升了我們核心業務的利潤率。

我們已實施並將繼續實施如下業務措施，以維持可持續增長，提高經營效率及取得盈利。

短期增長

我們計劃提升經營效率，並通過各種短期業務舉措實現盈利，包括(i)司機車隊擴大；(ii)地理拓展；(iii)服務提升；及(iv)成本結構優化。

司機車隊擴大

我們致力於通過持續優化車隊結構來提升經營效率、收入及利潤率。

業 務

對於網約車服務，自2024年以來，我們一直投入提升運力，提高我們的市場份額及訂單響應率，推動收入增長。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們平台的註冊司機數量分別約為596,500名、899,100名及1,368,700名。首先，我們計劃透過以下措施擴大自主管理的司機群：(i)加強營銷及司機引薦計劃，以吸引新司機；及(ii)簡化入駐與培訓流程及優化司機預測程序及服務系統，以提升司機的轉換率和留存率。我們計劃通過提高上海等重點城市的專職司機的比例來加強服務能力，以提高高峰期的訂單履行率以及更加集中於與大型出行合作夥伴的合作同時，憑藉與司機直接連接的工具（如司機端APP、享道出行車主賬戶及線上司機社區），我們期望吸引更多司機以擴充我們的車隊。其次，我們計劃吸引更多出行合作夥伴加入，以進一步提升服務能力。通過與更多出行合作夥伴合作，我們預期能在高峰時段及高需求區域提升響應率，從而有助於我們提高完成率和訂單密度。隨著我們的平台增長，我們預期將受益於網絡效應，包括司機對我們平台的認可度和忠誠度提升，以及對補貼和激勵的依賴程度降低，尤其是對於我們的企業打車服務而言有益。預期這些措施將提升訂單匹配效率，縮小空載里程，從而提高收入，提升毛利率。

地理拓展

我們還打算通過將服務版圖拓展至核心市場內外的新城市及地區，實現收入來源的多元化。我們計劃於2026年在我們認定的約24個中國其他有可觀需求潛力的城市上線服務。截至最後實際可行日期，我們在全國範圍內已拓展七個新城市。預期進軍新城市將有助於提升整體收入基礎，並分散城市層面的市場風險。隨著我們在這些新城市的業務規模逐步擴大，我們預期我們的固定平台、技術及間接費用成本將會相對於更大的訂單量而有所下降。此外，隨著我們的服務能力及訂單量增長，預計我們對聚合平台的議價能力將會增強，成本會因而下降。由於對其流量與訂單量的貢獻增加，我們認為自身將處於更有利的地位，可磋商更有利的商業條款，包括降低用戶側補貼，以及建立更均衡的促銷結構。

服務提升

中國的出行服務行業競爭相當激烈，並由頭部出行平台主導。我們已制定針對性策略，以有效參與競爭、獲取新客戶，同時改善財務指標。

首先，我們將利用在上海等主要城市的現有資產優勢，我們在這些城市已建立相對強大的營運基礎，藉此提升服務品質並增加個人客戶和企業客戶的訂單量。此舉將有助於我們在這些城市捍衛並提升市場地位，同時透過提高車隊利用率及規模經濟改善毛利率。

其次，放眼全國，我們計劃選擇性地優先進駐經內部市場分析確定具有巨大市場潛力的城市。我們將在這些城市採用享道智慧大腦系統，以優化司機和用戶體驗，包括動態獎勵分配及訂單分發。我們旨在透過提升司機體驗及收入透明度，實現司機人數和留存率的可持續增長，這對於在上述市場進行有效競爭至關重要。

再次，我們預期，隨著我們的平台規模及營運表現持續提升，我們對漫灌式補貼的依賴將逐步減少，使我們得以重新分配資源，投入更具針對性、以回報為導向的推

業 務

廣及客戶獲取活動。倘前述接單率和毛利率如預期般有所改善，我們認為這些措施將有助於逐步提升經營業績，並透過增強營運現金產出而逐漸改善我們當前的淨負債狀況。

我們還計劃通過產品組合升級來優化利潤結構。我們優先擴大高利潤服務線。具體而言，我們計劃提升高價值網約車服務的比例，例如尊享、商務及豪華服務線，以及價值更高的應用場景，包括星享接送服務。相較於標準訂單，這些訂單通常具有較高的平均車資和毛利。透過增加此類高利潤率服務對整體收入的貢獻，我們預期將能提升混合毛利率及整體財務表現。

除網約車服務外，我們還通過多項戰略舉措，致力於提升車輛租賃服務的盈利能力。首先，憑藉穩固的企業客戶網絡，我們計劃持續優化和完善車輛租賃服務，以提高客戶滲透率。同時，我們將瞄準高增長潛力的行業，集中銷售及營銷資源拓展企業客戶群，增加服務的企業客戶數量。此外，通過優化車隊管理，我們致力提升車輛運營效率，優化車隊更新流程，從而提高車輛全生命週期的整體盈利能力。

另外，我們將根據不斷變化的客戶需求，持續完善車輛租賃服務平台的功能。通過精簡管理流程、提升運營效率，我們致力於增強客戶忠誠度，吸引更多企業客戶。再者，憑藉龐大的客戶群及多元化的服務組合，我們致力深入理解並滿足企業客戶不斷變化的需求，打造符合其特定需求的多元化服務矩陣。此策略旨在提升每家企業客戶創造的價值，並增加車輛租賃服務所產生的收入。通過這些舉措，我們力求在實現收入增長的同時提高運營效率，從而推動車輛租賃服務實現可持續的盈利能力。

成本結構優化

就成本削減而言，我們持續採用AI技術以逐步降低經營開支。我們致力於擁抱「人機協作開發」方法以轉變研發模式。基礎代碼生產及測試等常規工作任務將由AI工具管理，我們的工作人員因而能夠專注於需求分析、系統架構及創新決策等高價值活動。過往而言，包括我們在內的中國網約車平台高度依賴補貼來爭取訂單及平台參與者。依託專有技術享道智慧大腦，我們正逐步從補貼驅動型訂單獲取模式，轉向技術驅動型效率提升模式。通過在調度和車隊管理系統中應用機器學習和強化學習算法，我們的經營效率實現了可量化的提升。2023年至2025年期間，我們的單次行程平均接駕時間縮短約13.2%，平均接駕距離則縮短約21.1%。

同時，我們已實施司機區隔和分層化司機運營，根據司機的活躍度與表現，針對性打造補貼和管理工具，從而給不同司機分組。因此，2025年，我們司機的每小時平均收入較2023年提升約40.0%。這表明我們不僅能在整體上改善司機的經濟效益，同時也降低每筆訂單的平均司機成本，推動網約車毛利率由2023年的2.2%提升至2025年的11.8%，而同期對整體毛利率的貢獻由6.6%提升至11.0%。

業 務

於往績記錄期間，我們一直通過技術進步提高毛利率。我們採用人工智能驅動的智慧營銷技術，提升效率及降低經營成本，同時保持合理的收入水平及司機招募數量。因此，通過對享道智慧大腦的持續迭代，我們網約車服務的毛利率由2023年的2.2%上升至2024年的9.1%。隨著享道智慧大腦持續優化，我們網約車服務的毛利率進一步上升至2025年的11.8%。在技術進步帶來巨大收益的背景下，我們將繼續投入智慧運營技術的開發及迭代。具體而言，我們計劃進一步加大對支撐享道智慧大腦的人工智能算法及深度學習模型的投入，減少用戶及司機的等待時間，提高司機成本及補貼的效率。此外，我們擬擴大車隊管理系統的覆蓋範圍，以實現最佳的成本管理，並最大限度地提高運營效率。

此外，我們正透過從人工進行的經驗驅動型平台優化策略，轉為自動化數據驅動型決策架構，來提升研發效率。過去，我們包括營銷、客戶補貼、司機補貼、平台安全及資產管理在內的主要產品及營運模組，在很大程度上依賴人工分析與決策。現在，我們正透過建立一個閉環數據系統，整合數據收集、策略執行、表現反饋與自動優化，並通過採用策略自動化功能，使系統能夠在極少人工干預的情況下，實時作出決策並進行調整。

長期增長

從長遠來看，在持續擴大上述盈利路徑的情況下，我們期望Robotaxi服務能夠擴大盈利範圍。作為Robotaxi開發服務的先行者，我們已在上海及蘇州測試Robotaxi業務約五年，在此期間我們已積累豐富的技術及運營經驗。2025年7月，我們於上海獲授示範運營牌照。作為首批獲得該許可的公司之一，我們認為，我們能夠把握Robotaxi發展的機會。

我們的目標是主要通過持續的技術進步取代人工干預，實現Robotaxi的單車盈利。具體而言，我們按三階段貨幣化計劃運營Robotaxi服務：(i)在主要指定試點區域驗證具有盈利能力的完全無人駕駛車隊模式；(ii)通過與上汽集團合作製造專用車輛，實現收支平衡，將收費型Robotaxi服務拓展至超過10個城市；及(iii)通過多場景拓展及車隊層面的效益提升，估計到2030年前在中國至少10個主要城市實現大規模商業化運營。我們的Robotaxi貨幣化計劃由示範運營結果及監管進展支持。我們已於2025年7月在上海取得示範運營牌照，並於2025年8月開啟L4級Robotaxi試運營，開通連接上海國際旅遊度假區至浦東國際機場的旅遊專線。根據弗若斯特沙利文的資料，其為中國首個圍繞頂級文旅應用場景的L4級自動駕駛出行服務路線。我們還受益於在上海和蘇州進行的Robotaxi測試，累積收穫約五年的相關經驗，並且是多部委L3/L4級別汽車試點項目的合資格參與者，而有關項目會遴選合資格進行條件測試的候選者，以及在指定試點區域進行示範道路運營。

憑藉我們在網約車運營方面的豐富經驗及技術專長，我們致力於提高匹配效率，減少空載里程，從而優化我們Robotaxi服務的運營效率。我們作為一家成熟的網約車平台經營者，可大幅降低自身Robotaxi服務商業化落地所需的增量成本及時間，從而與不具備現成運營基礎的自動駕駛新入局者形成差異。我們通過網約車運營開發和改

業 務

善我們的智慧定價、訂單匹配與調度系統所依賴的平台技術，是Robotaxi部署所採用的基礎技術層。此外，我們成熟的網約車生態具備擴大我們Robotaxi運力的能力，使我們能在並無相應增加獲客支出的情況下，擴大Robotaxi訂單來源及加速收入增長。我們豐富的網約車訂單數據將進一步支持車輛巡遊策略、服務流程及訂單分派的優化，可在商業化落地過渡階段促進整合自動駕駛與人工駕駛服務的高效混合運營。

隨著我們技術的成熟，我們計劃開發並於其後擴大Robotaxi車隊，這將稀釋固定經營成本。我們將開始生產Robotaxi專用車型，通過發揮規模經濟效應來降低車輛採購成本。我們計劃於2030年（即我們貨幣化計劃的最後階段）前後在中國至少10個主要城市實現大規模運營。利用上汽集團全面的汽車產業鏈，我們尋求在運營中實現端到端的成本優化。

營運資金充足性

綜上所述，董事認為，我們的業務可持續發展。經考慮我們可用的財務資源（包括現金及流動資產以及[編纂]估計[編纂]），董事認為且聯席保薦人同意，我們擁有充足的營運資金滿足現時（即自本文件日期起計至少12個月）的需求。詳情請參閱「財務資料－營運資金充足性」。

法律訴訟及合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何我們認為會對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽及合規造成重大不利影響的實際或待決法律、仲裁或行政程序（包括任何破產或接管程序）。誠如中國法律顧問所告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除下文所載涉及運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的違規事件外，我們在所有重大方面已遵守相關法律法規。

運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證

根據適用的中國法律法規的要求，任何在網約車平台上提供服務的車輛均必須符合若干運營安全標準及地方出租汽車行政主管部門規定的任何其他標準，取得運輸證（「運輸證」）。此外，任何在網約車平台上提供服務的司機均必須符合地方政府規定的若干資格要求並通過相關考試，取得網絡預約出租汽車駕駛員證（「網絡預約出租汽車駕駛員證」）。

對於每一宗違規事件（即司機或車輛在無必要許可證或執照的情況下提供行程），網約車平台可能會被責令改正，並處以人民幣5,000元以上人民幣10,000元以下的罰款，情節嚴重的，處以人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下的罰款。此外，如果縣級或以上的出租汽車行政主管部門發現平台不再具備線上線下服務能力或存在「嚴重違規行為」，平台可能會被責令停業整頓或吊銷其平台許可證。有關更多資料，請參閱「法規－有關網約車服務的法規」。

於往績記錄期間，我們的違規事件為992宗。我們平台上的部分車輛及司機（包括我們的出行合作夥伴或我們招募的司機以及他們的車輛）尚未取得必要的運輸證

業 務

及／或網絡預約出租汽車駕駛員證。在上述992宗違規事件中，542宗事件與無牌照車輛有關，326宗事件與無駕照司機有關，124宗事件與違規操作有關，包括工作場所安全性不足等。於往績記錄期間，我們已向相關政府部門繳納罰款人民幣9.2百萬元。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度各年，我們各期間因違規事件而被處以的罰款不超過收入的0.1%。截至本文件日期，這些罰款中的絕大部分已繳清。有關罰款對我們的整體財務狀況並無重大不利影響。

自2020年10月起，交通運輸部公佈網約車平台的每月合規數據。根據弗若斯特沙利文的資料，交通運輸部公佈的合規數據是中國網約車平台合規水平最可靠及權威的指標。下表載列根據交通運輸部我們的服務於有關期間的合規數據。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年 ⁽¹⁾	2025年 ⁽²⁾
月均司機合規率	95.2	95.6	96.2
月均車輛合規率	95.4	95.7	96.5
月均訂單合規率	94.1	93.5	93.1

附註：

- (1) 截至本文件日期，交通運輸部尚未公佈2024年11月及12月的合規數據。此欄內的平均值乃根據2024年1月至10月的官方數據計算得出。
- (2) 截至本文件日期，交通運輸部尚未公佈2025年1月、2月及3月的合規數據。此欄內的平均值乃根據2025年4月至12月的官方數據計算得出。

合規訂單和不合規訂單的毛利率無重大差異。

上述不合規主要歸因於(i)滿足不同地方當局制定的各項實施細則的實際困難，及(ii)網約車平台的業務模式涉及大量車輛及司機。該行業的所有市場參與者均面臨同樣的挑戰。

- 滿足不同地方當局制定的各項實施細則的實際困難。提供網約車服務須遵守不同地方當局頒佈的法規。
 - 鑒於地方當局施加的具體要求，包括對(i)車輛的註冊地及所有權、(ii)車輛的規格及狀況及(iii)司機的居住地、年齡及駕駛經驗的要求，且所有這些要求會因城市不同而存在差異。例如，在若干一線城市，司機必須有本地戶口，而車輛必須持有當地車牌才能取得必要的執照及許可證。然而，擁有本地戶口的人員在一線城市從事司機工作的可能性較小。該等城市亦有嚴格的車牌管制政策。因此，客觀上缺乏可

業 務

滿足網約車服務需求的合規司機及車輛，尤其是在一線城市出現此種緊缺狀況。過去，大部分來自城市外的司機及車輛均在該等城市提供網約車服務，以滿足市場需求，而網約車平台目前需要時間建立其合規司機及車輛儲備。此外，即使我們已實施系統級別的控制措施以驗證是否符合相關監管規定，但在某些情況下，司機仍會有意規避我們為符合監管規定而實施的篩查程序。例如，儘管我們要求在登錄平台時進行實時人臉識別，但仍有少數司機試圖共享帳號或出借車輛，而此類行為同時違反了平台規則及當地監管標準。根據弗若斯特沙利文的資料，此類規避行為在業內普遍存在，僅憑文件核查或平台規則無法完全杜絕。我們對此已加強內部控制，包括提高高風險城市的隨機審查及面查的頻率和覆蓋範圍，並升級人臉識別與活體檢測功能，以降低帳號共享及司機冒名頂替的風險。

- 此外，在實踐中，部分地方當局不時暫停處理網約車服務的新執照或許可證申請，以限制每年發出的執照及許可證數量，增加了網約車平台提高合規率的難度。
- 網約車平台的業務模式涉及大量車輛及司機。所有主要的網約車平台均需要管理多個城市的大量車輛及司機，該等城市均有不同的實施細則，且仍在不斷發展。問題的複雜程度之大及不斷變化的監管環境帶來實際的管理困難，該等困難需要時間解決。

根據弗若斯特沙利文的資料，上述不合規事件在業內實屬常見。2025年網約車平台車輛、司機及訂單的平均合規率分別約為72.0%、73.0%及71.0%。此外，交通運輸部門並未僅因不合規而暫停任何網約車平台的運營或吊銷其許可證。我們能夠實現高於行業平均值的合規率，主要原因在於我們的人臉識別與活體檢測技術、OCR技術和綜合管理與控制系統。例如，我們運用OCR技術以自動提取並核驗執照信息，使我們能夠快速擴大其資格已經過系統性檢查的司機儲備，並在違規司機從平台移除後，以更快的速度替換違規司機。

我們已收到我們經營所在93個城市的地方主管交通運輸部門（於2023年、2024年及2025年分別佔我們GTV總額的99.25%、99.04%及99.40%）的書面及口頭確認。我們的中國法律顧問認為，該等地方交通運輸部門有權出具上述確認。

- 92個城市（北海市除外）（於2023年、2024年及2025年分別佔我們GTV總額的99.25%、99.02%及99.31%）的交通運輸部門確認：(i)他們未曾也通常不會僅因我們的不合規而暫停我們的業務或吊銷我們的許可證；及(ii)通常不會對過往已完成的訂單施加處罰。我們的中國法律顧問告知，根據相關地方部門的上述確認，(i)相關交通運輸部門因我們的不合規而暫停我們的業務或吊銷我們平台執照的風險極低，及(ii)相關交通運輸部門將對我們過往已完成的訂單處以罰款的風險極低。

業 務

- 全部93個城市的交通運輸部門均確認，他們未曾也通常將不會僅因我們的不合規而暫停我們的業務或吊銷我們的許可證。我們的中國法律顧問告知，根據相關地方部門的上述確認，相關交通運輸部門因不合規而暫停我們的業務或吊銷我們平台執照的風險極低。

除上述我們已取得確認的93個城市外，於往績記錄期間，我們還在其他7個城市營運。就該等城市而言，我們未能從當地交通運輸主管部門取得合規確認，主要因為：(i)當地有關部門並無向網約車平台出具有關確認的既定慣例或政策；及(ii)有關部門傾向保留對未來執法的完全自由裁量權，因此拒絕就未來的處罰措施作出前瞻性聲明。於往績記錄期間，我們在所有營運城市共記錄到992宗違規事件。其中，共有十宗違規事件發生地是我們未能取得合規確認的城市，佔我們於往績記錄期間的違規事件總數的1.0%。

由於平台上部分車輛或司機未取得必要許可證或執照即提供服務，我們可能會不時被罰款。於2023年、2024年及2025年，我們因不合規而被處以的罰款不超過我們有關期間收入的0.1%。截至最後實際可行日期，絕大部分罰款已清繳，僅有八宗事件的罰款仍未繳納。截至最後實際可行日期，這八宗未結案件仍處在當地主管部門的結案程序中，因此相應的罰款尚未須到期支付或仍須待最終確認。該等罰款不會對我們的整體財務狀況造成重大不利影響。

針對不合規事件，我們的中國法律顧問取得了該等城市主管部門出具的本公司相關營運分公司的信用報告，並對這些城市的本公司營運分公司進行了一系列公開檢索，包括透過中國裁判文書網、信用中國、國家企業信用信息公示系統及全國法院被執行人信息查詢平台。

聯席保薦人已進行(其中包括)以下替代性獨立盡職調查工作，以評估因在該等城市的過往已完成訂單而面臨暫停營業、吊銷牌照及罰款的風險：

- 與中國法律顧問討論，以了解規管網約車平台的適用監管框架、不同城市的當地執法實踐，以及中國法律法規項下的潛在法律後果；
- 審閱從本集團運營所在相關城市的當地主管交通運輸部門獲得的書面確認函及／或訪談記錄；
- 審閱交通運輸部發佈的網約車平台月度合規數據，並諮詢弗若斯特沙利文，以了解網約車平台車輛、駕駛員及訂單的行業平均合規率，獲悉該等不合規事項是否屬行業普遍性問題。該行業數據為評估本公司不合規事件的性質和程度及相關監管風險提供相關背景信息；
- 與內部控制顧問討論其內部控制審查範圍及發現結果，以及有關不合規事項的主要建議及整改行動的執行情況，並審閱與該等整改行動相關的證明文件；及

業 務

- 委聘獨立第三方背景調查代理對本公司及其經營子公司進行背景盡職調查，以識別及分類歷史訴訟及行政處罰。聯席保薦人已審閱背景盡職調查報告，該報告並未顯示本集團受到任何重大執法行動，表明監管制裁風險並未增加，並與本公司管理層進行了單獨的背景調查訪談，以了解相關不合規事件的背景、性質及情況，以及本集團實施的整改措施，包括內部合規監控系統的強化措施及於往績記錄期間取得的進展。

考慮到罰款的金額及相對規模、交通運輸部門的意見及中國法律顧問的意見，董事認為該等不合規事宜並無亦不會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。我們預期，由於我們的業務策略及內部控制措施，我們的訂單合規率將不斷提高。

業務策略

我們計劃在更容易及時取得運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的城市進一步擴大我們的業務運營，此將進一步提高我們的整體訂單合規率。此外，一些地方部門可能會取消以擁有本地戶口作為取得網絡預約出租汽車駕駛員證的先決條件。於2021年，全國人民代表大會常務委員會法制工作委員會發佈《2020年備案審查工作情況的報告》，明確列出要求擁有本地戶口作為在當地任出租汽車司機的先決條件，有違「引導勞動力要素合理暢通有序流動」、「營造公平就業環境」及「保證城鄉勞動者享有平等就業權利」的政策。此後，多個城市（包括杭州、廣州及青島，均為我們提供服務的城市）已取消或放寬出租汽車司機或提供網約車服務的司機的本地戶口要求，使本地司機更易取得執照。

內部控制措施

於往績記錄期間，我們內部控制措施的若干不足導致不合規事件的發生。首先，我們的入駐程序主要依賴文件核驗。儘管我們對上傳的文件進行人工審核，但在部分情況下，我們仍無法發現個別司機在入駐時提交的文件存在偽造或篡改。其次，我們對司機和車輛資格的持續監控機制並非足夠完善，難以及時察覺後續合規狀態的變化。具體而言，我們的系統不會在司機駕照或其他職業資格證書到期時自動標記，也不會系統性地記錄車主在入駐後對車輛使用性質作出的後續變更。再次，我們對賬號共享和司機替換的監控主要依賴平台規則和事後檢測，並無法完全防止司機違反平台規則和當地監管規定，通過共享賬號或出借車輛嘗試圖避開我們的管控。

為解決上述不足，我們已採取以下內部控制措施減少不合規事件。

- 我們的司機管理團隊通過跟蹤我們司機合規率的司機管理系統，積極檢查及協助改善司機和車輛的合規狀況。我們的司機管理系統經過升級，加入了對上傳的執照及車輛許可證圖像的光學字符識別與防篡改檢查功能。

業 務

- 為監察我們的合規狀況，我們要求司機在平台首次註冊時上載執照及汽車許可證，並在續期後更新資料。我們的運營團隊採用標準化檢查清單，對司機的證件進行人工審查，必要時啟動背景調查。我們在准入前委託可靠的第三方服務商參照外部數據庫對司機信息進行核實。此外，我們定期對司機的證件進行隨機審核，以確保持續合規。
- 我們採用更健全的持續監控機制，以監控司機和車輛的資質，包括定期對車輛的使用性質和註冊狀態進行重複確認與抽樣檢查。
- 我們通過加強司機登錄時及特定高風險情境下的面部識別與活體檢測功能，加強對賬號誠信與司機身份的管控。此外，我們收緊規則和系統邏輯的執行，識別並標記可能暗示存在帳號共享或司機替換的異常登錄及使用模式。
- 我們獎勵取得執照的現有司機，並透過降低評分制度的評級來限制不合規司機取得訂單的能力。我們亦與我們經營所在城市的地方部門聯繫，以促進司機取得網絡預約出租汽車駕駛員證。

董事認為，在我們過往的內部控制措施中發現的不足，已通過補救行動得到妥善解決，而經過加強後，目前的內部控制措施足夠且有效，可確保我們持續符合相關監管要求，且可降低日後發生類似違規事件的可能性。

經計及上述措施及聯席保薦人進行的獨立盡職調查工作，聯席保薦人概無獲悉任何情況，致使其合理懷疑董事關於本集團已採取充分且有效的內部控制措施以防止未來再次發生類似不合規事件的觀點的合理性。

保險

按照一般市場慣例，我們就我們的服務投購了各類保險，其中包括機動車交通事故責任強制保險、承運人責任險及補充商業意外險等。我們還要求未使用我們車輛的出行合作夥伴司機為其車輛購買同等保障的保險，並在入駐平台前上傳相關憑證。有關保險覆蓋範圍相關風險的討論，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－倘我們的保險範圍不足或保險提供商未能履行其義務，我們的業務、財務狀況、經營業績及前景可能會受到重大不利影響」。

業 務

物業

我們的公司總部位於中國上海。截至最後實際可行日期，我們並無擁有任何物業，而在中國租賃248項物業。我們的租賃物業主要用作辦公場所。我們的租賃物業用作上市規則第5.01(2)條界定的非物業活動。

根據適用的中國法律及法規，物業租賃合同必須在中國住房和城鄉建設部的相關地方分支機構登記備案。截至最後實際可行日期，我們尚未就在中國內地租賃的236項物業完成租賃登記備案。我們的中國法律顧問已告知我們，尚未登記備案的租賃合同將不會影響有關租賃合同在中國法律下的有效性，並告知我們，每項不符合租賃登記備案規定的事件最高可處以人民幣10,000元的罰款。我們可能面臨的潛在的行政罰款總額最高為人民幣2,360,000元。

有關與物業權益缺陷相關風險的討論，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－倘我們未能續租租約，或我們租賃的物業未能遵守中國物業相關法律法規，可能會對我們的業務造成不利影響」。

截至2025年12月31日，我們各項物業權益的賬面值均低於綜合資產總值的15%。因此，根據上市規則第五章及香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)節，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條有關公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段的規定，當中規定我們須就我們在土地或建築物的所有權益提交估值報告。

內部控制與風險管理

我們致力於制定並維持與我們業務運營相適應的健全風險管理及內部控制系統。我們持續檢討風險管理及內部控制政策及程序的執行情況，以提升其有效性和充分性。

財務報告風險管理

我們的財務報告風險管理涉及一套全面的會計政策。我們已制定相關程序以有效執行該等政策，財務部門會依據該等程序定期審核管理賬目。此外，我們為財務部門員工提供持續培訓，以確保他們熟知並能在日常運營中有效應用我們的財務管理及會計政策。

內部控制風險管理

為確保符合適用法規及內部標準，我們已制定嚴格的內部程序。我們的合規團隊與財務及業務部門緊密協作，以：(a)開展風險評估並提供風險管理策略建議；(b)提高業務流程效率並監控內部控制的有效性；及(c)在全公司範圍內提升風險意識。我們制定嚴格的內部程序以獲取運營所需的所有必要執照、許可證及批准，合規團隊會定期審查以監察該等授權的狀態及有效性。我們的合規團隊亦與相關部門協作，為向主管部門提交文件獲取必要的政府批准或同意。

業 務

人力資源風險管理

我們針對各部門的不同需求定期開展專項培訓，確保員工技能與時俱進並與我們的客戶服務目標保持一致。我們為員工提供員工手冊，其中概述關於最佳商業實踐、職業道德、防欺詐、防過失及反腐敗的內部規則和指引。此外，我們已制定業務行為與道德準則以及反賄賂和反腐敗政策。該等指引闡述了最佳商業實踐和職業道德，並提供了明確的反賄賂指導及措施。

數據安全風險管理

我們的數據安全風險管理目標為通過制定有效的數據訪問、提取、備份、恢復及共享政策，識別、評估、監控及控制數據安全風險。我們已實施綜合內部程序，確保我們的數據得到保護，防止任何數據洩露或遺失。我們的數據安全管理政策亦規定數據安全管理的組織結構，並列明相關人員的角色及職責。我們優先考慮重要數據的維護、存儲、安全及保護，包括業務及財務數據以及其他相關信息。

我們為員工提供定期培訓，涵蓋數據安全、個人信息保護、數據評估、數據洩露事故及應急計劃。該等舉措旨在增強我們員工的數據安全意識。我們已制定嚴格的數據安全管理政策，確保遵守中國數據安全及個人信息保護法律法規。該等政策規管數據訪問、使用及存儲，其中包括：

- **角色及職責。**我們已建立組織結構，確保數據安全及個人信息保護，明確規定相關團隊的主要職責。我們的數據安全管理委員會負責監督數據管治整體工作。在該委員會領導下，我們已組建一支由首席執行官牽頭的數據安全領導小組。該小組主要負責制定數據安全及合規策略計劃，並就重大數據安全及違規事項做出決策。數據安全領導小組亦由我們的首席技術官提供支援，首席技術官負責實施數據安全及個人信息保護系統，並領導開展重大安全事件的響應工作。
- **全生命週期數據安全管理。**我們已制定並實施一套綜合數據安全管理規則，負責數據的全生命週期管理。該等規則規定數據收集、存儲、使用、傳輸、提供及刪除的要求、標準及操作程序。數據生命週期的持續時間由特定業務場景釐定。數據根據我們的數據分類及分類管理程序進行分類分級。根據分配為各等級的敏感性及風險水平採取保護措施。同時，我們為數據操作設立嚴格的存取控制程序，確保對若干數據的訪問需要全方位評估、正式批准及持續監督。
- **全面的信息安全技術措施。**我們已建立信息系統以在存儲及傳輸機密及絕密數據時採用加密算法等安全措施。我們亦採用各種安全協議進行數據傳輸，並強制採用身份認證及驗證技術對數據發送方及接收方進行身份驗證，以提高數據傳輸的安全性。此外，我們實施有效的定期備份策略以保持數據的完整性及可恢復性。

業 務

- **應急計劃。**我們已制定數據安全事件應急計劃管理規則及程序，並根據有關事件的緊急程度實施有關事件的應急響應程序。我們清楚地概述該等事件的應急啟動、響應及後續處理要求。通過定期組織及開展應急響應演練，我們亦就數據安全事件制定應急響應計劃管理及應急響應工作機制。
- **數據安全培訓機制。**我們已建立以員工為中心的全面、結構合理的數據合規培訓體系，確保我們的員工進行有關數據及個人信息安全的定期及相關培訓。我們已就已進行的數據保護培訓編製及保存詳盡的內部記錄。

執照及許可證

根據相關法律法規，我們須取得各種批准、執照及許可證。對我們業務尤為重要的批准、執照及許可證包括增值電信業務經營許可證、網絡預約出租汽車經營許可證、小微型客車租賃經營服務備案、二手車交易備案及汽車銷售備案。我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已取得對我們的網約車業務而言屬重要的所有必要執照、許可證、批准和證書。根據適用法律法規、地方政府所頒佈的規定及條例將確定的具體要求，運營Robotaxi服務須取得相關資質、許可證及執照。截至最後實際可行日期，本集團在蘇州及上海試運營Robotaxi，而我們的Robotaxi車輛均須取得相關營業許可證及執照。經相關主管部門確認，我們已在相關城市取得所有進行Robotaxi運營所需的相關執照及許可證。下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期我們就業務營運所取得的重要批准、執照及許可證。

執照／許可證	持有人	發證機關	授出日期	到期日期
增值電信業務經營許可證.....	享道出行(上海)科技股份有限公司	中華人民共和國工業和信息化部	2024年12月12日	2029年12月12日
增值電信業務經營許可證.....	安吉租車	中華人民共和國工業和信息化部	2025年5月26日	2030年5月26日

業 務

執照／許可證	持有人	發證機關	授出日期	到期日期
網絡預約出租汽車經營許可證..	享道出行(上海)科技股份 有限公司	上海市交通委員會	2024年9月27日	2027年9月26日
小微型客車租賃經營服務備案..	安吉租車	上海市交通委員會	2025年7月21日	-
汽車銷售備案.....	安吉租車	上海市商務委員會	2022年10月9日	-

獎項及認可

於往績記錄期間，我們的服務、技術及創新已獲得多項獎項及認可，其中重要獎項及認可載列如下：

獎項／認可	獲獎年度	頒獎機構／部門
上海市模範集體.....	2025年	上海市政府
2025全球獨角獸榜.....	2025年	胡潤研究院
網約車服務質量榜首.....	2025年	深圳市交通運輸局
第二屆上海交通行業「文明之星」.....	2025年	上海市交通委員會
車聯網網絡安全實戰攻防「優秀藍方獎」.....	2025年	工業和信息化部
上海市互聯網綜合實力50強企業.....	2024年	上海市互聯網協會
2024全球獨角獸榜.....	2024年	胡潤研究院
CFS2024第十三屆財經峰會2024影響力品牌.....	2024年	財經峰會組委會
2024互聯網智慧出行首選品牌.....	2024年	新華社
2024年度最具投資潛力獎.....	2024年	財聯社