

財務資料

閣下應將以下討論及分析與本文件附錄一會計師報告所載綜合財務報表連同隨附的附註一併閱讀。我們的綜合財務報表乃根據國際財務報告準則編製，國際財務報告準則可能在重大方面不同於其他司法權區的公認會計原則。閣下應閱讀整份會計師報告，而不應僅依賴本節所載資料。

以下討論與分析包含前瞻性陳述，反映我們對未來事件及財務業績的當前預期。這些陳述乃基於我們根據經驗及對歷史趨勢、當前狀況及預期未來發展的認知所作出的假設及分析，以及我們認為在當下情形中適當的其他因素。然而，實際結果與發展是否將符合我們的預期及預測，取決於諸多我們無法控制的風險與不確定因素。有關詳情請參閱「前瞻性陳述」及「風險因素」。

除非文義另有所指，否則本節所述財務資料按綜合入賬基準列示。

概覽

我們是一個中國多場景智慧出行綜合體，提供覆蓋個人出行、企業出行以及Robotaxi服務中多元場景需求的一站式服務。憑藉我們的優勢，我們主要提供網約車服務、車輛租賃服務及車輛銷售服務。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，以2025年GTV計，我們在中國網約車平台中排名第六，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，而以完單量計，排名第二。以2025年GTV計，我們在國內企業出行服務行業排名第二。

於往績記錄期間，我們亦實現收入的強勁增長和盈利能力的顯著提升。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，2023年至2025年的複合年增長率為8.8%。我們的毛利率由2023年的6.6%穩步提升至2024年的7.0%，並進一步升至2025年的11.0%。

於2023年、2024年及2025年，我們產生年內虧損，分別為人民幣603.9百萬元、人民幣407.2百萬元及人民幣245.9百萬元。

網約車服務的收入模式

於2023年、2024年及2025年，網約車服務收入分別佔我們收入的73.6%、78.0%及78.9%。我們向用戶提供網約車服務，並按總額基準自用戶的付款賺取收入。我們的網約車服務收入等於GTV減(i)通行費、服務費及稅費和(ii)用戶補貼。

下表載列我們收入確認流程連同對網約車服務的司機成本及補貼進行會計處理的假設性例子。此例子僅作說明用途，並不代表實際交易價值。以下人民幣10.00元的交易價格為假設性數字，指在我們的專有應用程序上或聚合平台上向用戶顯示的車費。

財務資料

人民幣元⁽¹⁾

交易價格人民幣10.00元.....	10.00
加：通行費、服務費及稅費.....	0.41
減：用戶補貼.....	(1.02)
乘客付費.....	<u>9.39</u>
交易價格人民幣10.00元.....	10.00
加：通行費、服務費及稅費.....	0.41
GTV.....	<u>10.41</u>
減：通行費、服務費及稅費.....	(0.41)
減：用戶補貼.....	(1.02)
網約車服務收入.....	<u>8.98</u>
銷售成本	
減：網約車服務的司機成本及補貼.....	(7.55)
減：支付予我們出行合作夥伴的佣金.....	(0.29)
減：其他.....	(0.08)

附註：

(1) 所有用於調整的數字均根據2025年的適用費率估計。

呈列基準

我們的歷史財務資料按照國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則編製。歷史財務資料乃按歷史成本慣例編製，並經重估若干按公平值列賬的按公平值計入損益或計入其他全面收益的金融資產及金融負債作出修訂。

編製符合國際財務報告準則會計準則的歷史財務資料需要運用若干關鍵會計估計。管理層在應用我們的會計政策過程中亦需要作出判斷。涉及更高層次的判斷或複雜性的範疇，或其假設及估計對歷史財務資料而言屬重要的範疇披露於本文件附錄一所載會計師報告附註4。

影響我們經營業績的關鍵因素

我們的經營業績受到諸多影響中國網約車行業和企業出行行業的普遍因素的影響，包括(i)中國總體經濟增長；(ii)我們經營所在市場的競爭格局；(iii) Robotaxi的採用及市場接受度；(iv) AI技術發展；及(v)相關法律、法規、政府政策及舉措的發展。

任何上述普遍因素的不利變動均可能對我們的服務需求產生負面影響，亦會對我們的經營業績產生重大不利影響。除此類普遍因素外，我們的經營業績亦受到以下公司特定因素的影響：

財務資料

我們留存和吸引用戶及司機的能力

我們的業務及經營業績取決於我們是否能留存現有用戶和吸引新用戶。用戶可通過我們的享道出行APP、微信及支付寶上的小程序，以及各種聚合平台叫車，讓我們觸達廣泛的用戶流量渠道，並推動用戶群體快速增長。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。我們注重卓越的服務品質和用戶體驗，以使我們在競爭激烈的市場中脫穎而出。於往績記錄期間，我們的多渠道方法連同有針對性的補貼和留存策略，使得用戶快速增長。於2023年、2024年及2025年，我們個人網約車服務的月均活躍用戶分別為50.1百萬名、81.7百萬名及142.3百萬名。

我們還高度重視留存和擴大司機群體，以確保我們同時滿足個人和企業客戶的需求。對於我們的個人及企業出行服務，我們擁有滿足用戶需求的龐大司機群體。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們個人網約車服務的註冊司機數量分別為0.6百萬名、0.9百萬名及1.0百萬名。成功留存現有用戶及司機和吸引新用戶及司機可提升我們服務的採用率並對我們的經營業績及財務狀況作出貢獻。

我們實施有效增長策略的能力

我們的業務及經營業績亦取決於我們實施有效增長策略的能力。我們的毛利率由2023年的6.6%穩步增長至2024年的7.0%，並進一步增長至2025年的11.0%。我們期望秉承深化現有市場與精準擴張的原則，全面提升在個人及企業出行市場的競爭力。通過深度滲透與高效擴張雙管齊下，我們將建立覆蓋範圍廣、體驗佳、效率高的出行服務生態系統。在增強現有市場優勢的同時，我們將有序拓展至新的高潛力領域，實現規模與盈利能力的均衡增長。此外，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。我們將在牌照資源有限的核心城市擁有及運營自有車隊。同時，根據運力聚合模式，我們利用本地合作夥伴的汽車資產，以進入資本投資極少的高潛力城市。詳情請參閱「業務－我們的戰略」。預計中國的出行行業將繼續擴張，為市場參與者提供巨大的增長機遇。我們擬進一步制定及完善增長策略，以實現快速擴張及持續盈利保持平衡的目標。

我們擴展和優化服務組合的能力

我們的未來增長及市場地位依賴我們擴展和優化服務組合的能力。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。我們與本地和全球範圍內的出行合作夥伴進行廣泛的合作，並持續採購車輛及更新車隊，通過該等舉措，截至2025年12月31日，我們打造了一支強大的車隊，在中國內地100個城市開展出行業務。我們利用這些資源密切追蹤車隊利用率，並基於實時用戶需求實現車輛的動態化分配，確保準時完成所有服務訂單。我們的收入由2023年的人民幣5,717.6百萬元增至2024年的人民幣6,394.9百萬元，並進一步增至2025年的人民幣6,774.3百萬元，主要由於網約車服務的收入增加，我們逐步將服務範圍擴大至新城市，優化算法，以提高訂單匹配精準度及車輛利用率。

財務資料

此外，我們致力於通過與有緊密關聯的行業合作夥伴產生協同效應，實現業務的持續創新。為把握出行行業的轉型機遇，我們與領先合作夥伴合作，提供自動化網約車解決方案，通過此方式，我們預期將開闢新的收入渠道。我們持續升級服務和擴大合作，進而能夠高效地應對不斷改變的市場趨勢和持續變化的客戶需求。我們在服務創新方面保持靈敏度，不僅鞏固了競爭優勢，還搭建了一個可持續的平台，旨在實現長期的擴展和持續的收入多元化。

我們進行技術創新和吸引合格研發人員的能力

我們認為技術創新加之招募能力高度匹配的研發人員，是獲得長期成功的必要條件。我們的業務依託AI技術，其賦予我們實現智能化高效運作和推動可擴展、可持續增長的能力。我們自主研發的享道智慧大腦佔據業務核心，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。該系統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。我們將繼續升級享道智慧大腦並進行持續迭代，增強其動態調節供需關係和智能化管理補貼的能力。我們已進行並將繼續進行技術進步方面的投資。

此外，為增強創新能力，我們致力於吸引具有豐富行業經驗的頂尖研發人員。截至2025年12月31日，我們擁有一支由153名研發人員組成的專門研發團隊，以開展核心開發項目，例如我們的平台和Robotaxi服務。我們的研發團隊成員平均擁有13年以上的相關工作經驗。

我們有效管理成本及開支和提升經營效率的能力

我們的盈利能力部分取決於我們是否能有效管理我們的成本及開支和提升經營效率。我們的銷售成本主要包括網約車服務的司機成本及補貼。於2023年、2024年及2025年，我們的銷售成本分別為人民幣5,341.6百萬元、人民幣5,946.6百萬元及人民幣6,030.6百萬元，分別佔我們同年收入的93.4%、93.0%及89.0%。

此外，我們的業務及經營業績受經營開支影響，主要包括上文所論述的研發開支、銷售開支及行政開支。我們的銷售開支由2023年的人民幣554.6百萬元增至2024年的人民幣615.5百萬元，並進一步增至2025年的人民幣718.2百萬元，主要由於聚合平台收取的佣金金額增加。於2023年、2024年及2025年，我們的銷售開支分別佔我們收入的9.7%、9.6%及10.6%。我們的行政開支佔收入的百分比由2023年的2.7%下降至2024年的1.8%，於2025年保持相對穩定，為1.8%，主要反映了我們的經營效率提高。展望未來，我們相信，我們能夠憑藉所構建的服務網絡、累積的營運經驗及規模經濟，有效地管理我們的成本及開支。

季節性

我們的業務受網約車行業季節性波動的影響。從過往來看，我們每年第一季度的訂單量和可用司機人數均出現下降，尤其是在春節假期前後，原因為多數人會返鄉，且整體出行活動會減少。相反，我們冬夏兩季的訂單量普遍會增加，因為冬夏兩季往往出現網約車服務需求增加。我們預期上述季節性趨勢將持續下去，我們全年的經營業績和收入因而會呈現週期性波動。因此，我們不同季節的收益可能會出現波動，符合中國網約車行業的現行季節性模式。

財務資料

關鍵會計政策、估計與判斷

以下為我們認為對我們至關重要或涉及在我們編製財務報表時所使用最重大估計及判斷的會計政策。此外，我們已確定對於我們編製財務報表屬重大的有關自有車輛的可使用年期及剩餘價值的會計政策，以及有關物業、廠房及設備、借款、即期及遞延所得稅、員工福利及租賃的其他會計政策。有關進一步詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註4及39。

收入確認

我們的收入來源於網約車服務、車輛租賃服務、車輛銷售及其他服務。我們於承諾貨品或服務的控制權轉移至客戶時確認收入，並扣除增值稅(「增值稅」)。視乎合約條款及適用於合約的法律而定，倘承諾貨品或服務的控制權隨時間轉移，則收入於合約期內參考該等履約責任的履行進度確認。否則，收入於客戶獲得承諾貨品或服務的控制權時於某一時間點確認。收入僅於很有可能不會產生重大撥回時確認。

我們評估作為主要責任人還是代理人，以確定將收入及相關成本總額入賬或作為佣金賺取的淨額入賬是否適宜。倘我們於特定貨品或服務轉移至客戶前擁有其控制權，則我們為主要責任人。一般而言，主要責任人為首要義務人，可自由設定售價及承擔存貨風險。否則，我們為安排其他人士所交易貨品或服務的代理人。

網約車服務

我們向全國範圍內的個人和企業提供網約車服務。根據相關中國法規及與乘客訂立的相關服務協議，我們將自身視為網約車服務提供商。乘客可根據其出行需求及偏好選擇網約車服務。當乘客選擇並發起網約車服務要求時，系統會顯示估計服務費，乘客可進一步決定是否發出服務要求。一旦乘客提出網約車服務要求且我們接受該服務要求，乘客與我們之間即訂立網約車服務協議。於網約車服務完成後，我們按總額確認網約車服務收入。

車輛租賃服務

我們主要向企業客戶及汽車公司出租車輛，因此，根據國際財務報告準則第16號，我們在該等安排中通常認為自身在適用情況下為會計處理出租人。我們向企業客戶及汽車公司提供的經營租賃詳情載列如下。

倘租賃不會將相關資產所有權附帶的絕大部分風險及回報轉移，則該項租賃分類為經營租賃。根據合約條款，於已簽署租賃協議內訂明的租賃期開始後，租賃物業對我們已無替代用途。倘合約包含租賃及非租賃組成部分，我們按相對獨立售價基準將合約中的對價分配至各組成部分。租金收入按餘下租期最短期以直線法確認，不包括其他費用及補償(如有)。已豁免的租金收入(未確認為經營租賃應收款項的預期信貸虧損)被視作租賃修訂，而新租賃下已修訂的未來租賃收入(包括與原租賃相關的任何預付或應計租賃收入)其後以直線法確認為收入。

財務資料

二手車銷售

收入通常在客戶獲得合約中承諾貨品的擁有權及控制權的時間點確認。應收款項在交付貨品時確認，原因是在該時間點對價為無條件。於往績記錄期間，我們通過拍賣平台銷售二手車。

其他服務

我們提供其他服務，包括技術支持服務及與新車銷售有關的經紀服務。我們於客戶獲得承諾服務的時點確認技術支持服務的收入。我們於完成與新車銷售有關的經紀服務時（即客戶獲得有關服務的時點）按淨額基準確認有關服務的收入。

物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產減值

如本文件附錄一所載會計師報告附註14所披露，倘資產賬面值超過其可收回金額，則於損益中確認減值虧損。於各報告期末，我們審閱物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產的可收回金額，當中涉及釐定其公平值減出售成本及使用價值的判斷。公平值減出售成本乃按市場比較法並參考可資比較資產的近期銷售或市場租金釐定，而使用價值乃使用風險調整貼現率貼現與資產相關的預測現金流量釐定。該等預測及公平值所涉及假設的任何變動將增加或減少有關資產的可收回金額。

物業、廠房及設備減值測試

我們根據國際會計準則第36號「資產減值」對顯示減值跡象的物業、廠房及設備進行減值檢討。

2024年，因車輛的市場租賃價格及出售價格持續走低，我們發現某品牌車輛存在減值跡象。就減值評估而言，上述車輛的可收回金額乃基於使用價值計算釐定。該等計算採用基於現有租賃合約於剩餘租賃期內產生的現金流入預測，以及基於可觀察可比市場價格估計的續租及最終出售所產生的現金流入，並扣除任何經營開支現金流出。上述經營開支乃基於過往經驗及當前市場狀況計算得出。折現率反映時間價值及與行業及資產相關的特定風險。有關該等計算所採用的主要假設詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註14(e)。

根據減值測試結果，我們於2024年就上述車輛確認減值虧損人民幣51,865,000元，佔其賬面值的78.90%。於2025年，該等車輛的租賃及出售活動均按預期進行，而折現率並未上升。因此，截至2025年12月31日，並未發現某品牌的車輛存在進一步的減值跡象。

截至2023年及2024年12月31日，我們識別與某項處於試營運階段且尚未開始產生收入的業務相關的車輛存在減值跡象。截至2023年及2024年12月31日，我們基於使用價值計算釐定包括上述車輛在內的現金產生單位（「現金產生單位」）的可收回金額。該等計算採用該等車輛於剩餘可使用年期內產生的現金流入預測（依據專業研究機構發

財務資料

出的行業報告)，並扣除任何經營開支現金流出(基於過往經驗及當前市況估計)。折現率反映時間價值及與行業相關的特定風險。有關該等計算所採用的主要假設詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註14(e)。

根據減值測試結果，截至2023年及2024年12月31日，我們並無就現金產生單位資產確認任何減值虧損。現金產生單位的估計可收回金額超過其賬面值，且截至2023年及2024年12月31日的超出金額分別為約人民幣3,175,000元及人民幣1,883,000元，分別佔截至同日賬面值的約9.61%及7.60%。截至2025年12月31日，由於技術進步，管理層作出淘汰上述車輛並升級為更先進車輛以進行業務開發的戰略決定。我們就該等車輛確認全額減值虧損人民幣16,938,000元。

無形資產減值測試

車牌權利根據取得特定權利及投入使用所發生的成本予以資本化。由於有關車牌權利並無屆滿日期，故入賬列作使用年限不確定的無形資產。車牌權利將每年接受減值測試，或倘有事件或情況發生變化顯示車牌權利可能出現減值時，會更頻密測試。

在對截至2023年、2024年及2025年12月31日的使用年限不確定的無形資產進行年度減值測試時，車牌權利的可收回金額基於使用價值計算確定。該等計算使用基於現有租賃合同的剩餘租賃期內產生的現金流入預測，續租基於可觀察可比市場價格的估計現金流入，並扣除根據歷史經驗及當前市況估計的經營開支的任何現金流出，且假設未來續租收入及經營開支將保持穩定水平。折現率反映時間價值及與行業及資產相關的特定風險。有關該等計算所採用的折現率詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註16(d)。

根據減值測試結果，截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們並無就車牌權利確認任何減值虧損。該等車牌權利的估計可收回金額超出其賬面值，且截至2023年、2024年及2025年12月31日的超出金額分別為約人民幣51,422,000元、人民幣100,816,000元及人民幣139,538,000元，分別佔截至同日賬面值的約17.04%、33.23%及44.80%。

綜合損益表

下表載列於所示年度我們的綜合損益表概要。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	佔收入的百分比	金額	佔收入的百分比	金額	佔收入的百分比
	(人民幣千元，百分比除外)					
收入	5,717,555	100.0	6,394,894	100.0	6,774,271	100.0
銷售成本	(5,341,604)	(93.4)	(5,946,632)	(93.0)	(6,030,628)	(89.0)
毛利	375,951	6.6	448,262	7.0	743,643	11.0
銷售開支	(554,636)	(9.7)	(615,495)	(9.6)	(718,207)	(10.6)
行政開支	(155,765)	(2.7)	(115,535)	(1.8)	(122,640)	(1.8)

財務資料

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	佔收入的百分比	金額	佔收入的百分比	金額	佔收入的百分比
	(人民幣千元，百分比除外)					
研發開支.....	(169,634)	(3.0)	(85,436)	(1.3)	(95,405)	(1.4)
金融資產減值虧損						
淨額.....	(9,036)	(0.2)	(12,741)	(0.2)	(1,714)	(-*)
其他收入 ⁽¹⁾	30,694	0.5	33,830	0.5	29,856	0.4
其他收益淨額.....	11,901	0.2	7,486	0.1	1,909	-*
融資收入.....	12,605	0.2	9,068	0.1	8,426	0.1
融資成本.....	(116,882)	(2.0)	(120,549)	(1.9)	(103,931)	(1.5)
除稅前虧損.....	(574,802)	(10.1)	(451,110)	(7.1)	(258,063)	(3.8)
所得稅(開支)/抵免...	(29,062)	(0.5)	43,959	0.7	12,141	0.2
年內虧損.....	(603,864)	(10.6)	(407,151)	(6.4)	(245,922)	(3.6)

* 低於0.05%。

(1) 主要指自各地方政府收到的財政補貼相關政府補助。

經營業績主要組成部分說明

收入

於往績記錄期間，我們自以下各項產生絕大部分收入：(i)網約車服務；(ii)車輛租賃服務；及(iii)二手車銷售。下表載列於所示年度我們按服務類型劃分的收入明細。

	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。我們通過享道出行(我們的主要品牌及平台)在中國為個人和企業提供網約車服務。我們向用戶提供網約車服務，並按總額基準自用戶的付款賺取收入。我們的網約車服務收入等於GTV減(i)通行費、服務費及稅費和(ii)用戶補貼。

車輛租賃服務。我們為企業客戶提供全套汽車租賃解決方案，主要包括長期租賃與短期租賃服務。我們亦向我們的出行合作夥伴提供車輛租賃服務以促成緊密合作及提升我們平台的服務能力。

財務資料

二手車銷售。作為持續的車隊更新流程的一部分，我們主要通過拍賣平台按當前市場價格出售從租賃車隊退役的二手車。我們於往績記錄期間的二手車銷售收入出現波動，這與從租賃車隊退役的車輛數量及二手車市場的當前價格相符。我們預計，二手車銷售收入仍會根據車隊更新計劃及二手車市場情況波動。

有關各類服務收入波動的詳細討論，請參閱「一經營業績年度比較」。

銷售成本

我們的銷售成本主要包括(i)網約車服務的司機成本及補貼；(ii)物業、廠房及設備折舊費用；(iii)已售二手車成本；及(iv)員工成本。下表載列於所示年度我們按性質劃分的銷售成本明細。

	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)					
網約車服務的司機						
成本及補貼	3,906,946	73.1	4,335,429	72.9	4,496,867	74.6
物業、廠房及設備折舊						
費用	404,086	7.6	418,701	7.0	421,851	7.0
已售二手車成本	232,416	4.4	220,408	3.7	226,429	3.8
員工成本	259,653	4.9	261,049	4.4	235,105	3.9
其他 ⁽¹⁾	538,503	10.0	711,045	12.0	650,376	10.7
總計	5,341,604	100.0	5,946,632	100.0	6,030,628	100.0

附註：

(1) 主要指司機管理成本、汽車保險與維修成本、使用權資產折舊費及短租相關開支。

下表載列於所示年度我們按服務類型劃分的銷售成本明細。

	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	4,115,775	77.0	4,536,074	76.3	4,712,033	78.1
車輛租賃服務	970,055	18.2	1,093,917	18.4	1,047,295	17.4
二手車銷售	233,064	4.4	303,416	5.1	265,579	4.4
其他 ⁽¹⁾	22,710	0.4	13,225	0.2	5,721	0.1
總計	5,341,604	100.0	5,946,632	100.0	6,030,628	100.0

附註：

(1) 主要指提供技術服務及新車銷售。

財務資料

毛利／(毛損)及毛利率

下表載列於所示年度我們按服務類型劃分的毛利／(毛損)及毛利率。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	毛利／毛損	毛利率	毛利／毛損	毛利率	毛利／毛損	毛利率
	(人民幣千元，百分比除外)					
網約車服務.....	93,641	2.2%	454,613	9.1%	632,988	11.8%
車輛租賃服務.....	160,055	14.2%	(9,913)	(0.9)%	108,570	9.4%
二手車銷售.....	34,858	13.0%	(71,243)	(30.7)%	(20,757)	(8.5)%
其他 ⁽¹⁾	87,397	79.4%	74,805	85.0%	22,842	80.0%
總計	375,951	6.6%	448,262	7.0%	743,643	11.0%

附註：

- (1) 主要指提供技術服務及新車銷售。

銷售開支

我們的銷售開支主要包括(i)聚合平台收取的佣金；(ii)員工開支；(iii)推廣、廣告及客戶推薦補貼；(iv)外包服務費；及(v)經營開支。下表載列於所示年度我們的銷售開支明細。

	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)					
聚合平台收取的佣金 ...	326,570	58.9	442,087	71.8	555,958	77.4
員工開支.....	124,027	22.4	105,378	17.1	94,604	13.2
推廣、廣告及客戶 推薦補貼.....	60,352	10.9	35,509	5.8	19,193	2.6
外包服務費.....	20,081	3.6	13,880	2.3	15,483	2.2
經營開支.....	8,220	1.5	10,102	1.6	25,315	3.5
其他 ⁽¹⁾	15,386	2.7	8,539	1.4	7,654	1.1
總計	554,636	100.0	615,495	100.0	718,207	100.0

附註：

- (1) 主要指辦公開支及差旅費。

財務資料

行政開支

我們的行政開支主要包括(i)員工開支；(ii)折舊及攤銷；(iii)辦公開支；及(iv)專業服務費及差旅費。下表載列於所示年度我們的行政開支明細。

	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)					
員工開支.....	73,886	47.4	62,748	54.3	46,016	37.5
折舊及攤銷 ⁽¹⁾	30,382	19.5	25,301	21.9	23,634	19.3
辦公開支.....	23,543	15.1	9,339	8.1	16,675	13.6
專業服務費及 差旅費.....	13,833	8.9	6,861	5.9	15,713	12.8
上市開支.....	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他 ⁽²⁾	14,121	9.1	11,286	9.8	4,329	3.5
總計	155,765	100.0	115,535	100.0	122,640	100.0

附註：

- (1) 主要指使用權資產折舊費用。
- (2) 主要指會議開支、團建費及培訓費。

研發開支

我們的研發開支主要包括(i)員工開支；及(ii)技術服務費。下表載列於所示年度我們的研發開支明細。

	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)					
員工開支.....	137,822	81.2	73,308	85.8	65,553	68.7
技術服務費.....	30,321	17.9	10,285	12.0	27,549	28.9
其他 ⁽¹⁾	1,491	0.9	1,843	2.2	2,303	2.4
總計	169,634	100.0	85,436	100.0	95,405	100.0

附註：

- (1) 主要指電信和IT費用及產品開發費用。

金融資產減值虧損淨額

我們的金融資產減值虧損淨額主要包括於日常業務過程中就貿易應收款項及應收票據以及其他應收款項確認的減值虧損。詳情請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註3。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得金融資產減值虧損淨額人民幣9.0百

財務資料

萬元、人民幣12.7百萬元及人民幣1.7百萬元，主要由於與若干貿易應收款項及應收票據以及其他應收款項有關的虧損撥備。

其他收入

我們的其他收入主要包括自地方政府收取的有關財政補貼的政府補助。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得其他收入人民幣30.7百萬元、人民幣33.8百萬元及人民幣29.9百萬元。

融資收入

我們的融資收入主要包括銀行存款利息收入。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得融資收入人民幣12.6百萬元、人民幣9.1百萬元及人民幣8.4百萬元。

融資成本

我們的融資成本主要包括借款的利息開支及租賃負債的利息開支。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得融資成本人民幣116.9百萬元、人民幣120.5百萬元及人民幣103.9百萬元。

所得稅(開支)／抵免

於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得所得稅開支人民幣29.1百萬元、所得稅抵免人民幣44.0百萬元及所得稅抵免人民幣12.1百萬元。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已向相關稅務機關作出所有必需的稅務申報，我們與該等稅務機構並無任何未決或潛在糾紛。

於往績記錄期間，根據中國稅務法律法規，我們及我們的中國子公司須就子公司應課稅利潤按法定所得稅稅率25.0%繳稅，惟下文所披露者除外。

於2023年、2024年及2025年，我們若干中國子公司獲認定為「小型微利企業」，享有若干法定應課稅收入減免75%，於該等合資格年度享有20%的優惠所得稅稅率。詳情請參閱本文件附錄一會計師報告附註11。

年內虧損

由於上文所述，於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得虧損人民幣603.9百萬元、人民幣407.2百萬元及人民幣245.9百萬元。

經營業績年度比較

截至2025年12月31日止年度對比截至2024年12月31日止年度

收入

我們的收入由2024年的人民幣6,394.9百萬元增加5.9%至2025年的人民幣6,774.3百萬元。減少的主要原因為網約車服務的收入增加。

財務資料

網約車服務的收入由2024年的人民幣4,990.7百萬元增加7.1%至2025年的人民幣5,345.0百萬元，主要由於完單量（尤其是2025年第四季度的完單量）增加，原因為我們加強與聚合平台的合作並獲得更大的用戶流量以及優化算法，提高了訂單匹配效率。具體而言，個人網約車服務的訂單量由2024年的223.3百萬個增加至2025年的240.3百萬個。

車輛租賃服務的收入由2024年的人民幣1,084.0百萬元增加6.6%至2025年的人民幣1,155.9百萬元，主要歸因於隨著我們的業務擴張，我們租賃給企業客戶的汽車數量由2024年的14,469輛增加至2025年的15,658輛。

二手車銷售的收入由2024年的人民幣232.2百萬元增加5.4%至2025年的人民幣244.8百萬元，主要由於已售二手車數量由2024年的4,337輛增加至2025年的4,944輛，原因為我們持續進行的車隊更新流程，據此，我們將舊車從我們的租賃車隊淘汰，並通過拍賣平台將其出售。

銷售成本

我們的銷售成本由2024年的人民幣5,946.6百萬元略增1.4%至2025年的人民幣6,030.6百萬元，主要由於隨著我們的業務持續增長，在完單量增加的推動下，司機成本及網約車服務補貼上漲。

毛利及毛利率

由於上文所述，我們的毛利由2024年的人民幣448.3百萬元增加65.9%至2025年的人民幣743.6百萬元。

我們的毛利率由2024年的7.0%上升至2025年的11.0%，主要由於網約車服務的毛利率上升。

我們網約車服務的毛利率由2024年的9.1%上升至2025年的11.8%，主要由於我們(i)我們持續拓展業務，訂單量隨之增加，帶來規模經濟效益；及(ii)我們提高訂單匹配效率和實施有效的成本管理後，經營效率有所提升。

我們車輛租賃服務的毛損率由2024年的0.9%轉為2025年的毛利率9.4%，主要由於車隊利用率提升，提高了固定車隊成本的分攤率。

我們二手車銷售的毛損率由2024年的30.7%下降至2025年的8.5%，主要由於2024年某品牌車輛的相關廠商因被廣泛報道出現經營困難而影響了消費者需求，其市場價格下跌，我們就其存貨確認了一次性重大減值虧損。此外，於2025年，我們的二手車銷售錄得毛損率，主要由於二手車的現行市價下跌。這一情況主要是由於整個行業新車的整體市價下降，對二手車的售價施加了下行壓力。

銷售開支

我們的銷售開支由2024年的人民幣615.5百萬元增加16.7%至2025年的人民幣718.2百萬元，主要由於聚合平台收取的佣金增加人民幣113.9百萬元。

財務資料

行政開支

我們的行政開支由2024年的人民幣115.5百萬元增加6.1%至2025年的人民幣122.6百萬元，主要由於2025年產生與[編纂]相關的上市開支[編纂]。

研發開支

我們的研發開支由2024年的人民幣85.4百萬元增加11.7%至2025年的人民幣95.4百萬元，主要由於用於支持我們就AI派單算法所持續進行研發活動的技術服務費增加人民幣17.3百萬元。

其他收入

我們的其他收入由2024年的人民幣33.8百萬元減少11.5%至2025年的人民幣29.9百萬元，主要由於按我們的納稅額提供的政府補貼減少。

財務成本

我們的財務成本由2024年的人民幣120.5百萬元減少13.8%至2025年的人民幣103.9百萬元，主要由於借款的利息開支減少，原因為我們於2025年償還部分銀行借款及一名關聯方提供的貸款。

所得稅抵免

於2024年及2025年，我們分別錄得所得稅抵免人民幣44.0百萬元及人民幣12.1百萬元。

年內虧損

由於上文所述，我們的年內虧損由2024年的人民幣407.2百萬元減少39.6%至2025年的人民幣245.9百萬元。

截至2024年12月31日止年度對比截至2023年12月31日止年度

收入

我們的收入由2023年的人民幣5,717.6百萬元增加11.8%至2024年的人民幣6,394.9百萬元。有關增加主要由於網約車服務的收入增加。

網約車服務的收入由2023年的人民幣4,209.4百萬元增加18.6%至2024年的人民幣4,990.7百萬元，主要由於我們將服務範圍擴大至新城市，並優化算法以提升訂單匹配準確度，從而促使完單量穩步增長。具體而言，個人網約車服務的訂單量由2023年的171.5百萬個增加至2024年的223.3百萬個。

車輛租賃服務的收入由2023年的人民幣1,130.1百萬元減少4.1%至2024年的人民幣1,084.0百萬元，主要歸因於我們短期作出定價調整以保持市場競爭力。

二手車銷售的收入由2023年的人民幣267.9百萬元減少13.3%至2024年的人民幣232.2百萬元，主要由於部分二手車的售價受二手車市場價格下跌所影響。

財務資料

銷售成本

我們的銷售成本由2023年的人民幣5,341.6百萬元增加11.3%至2024年的人民幣5,946.6百萬元，主要由於隨著我們繼續發展業務，完單量增加，促使網約車服務的司機成本及補貼增加。

毛利及毛利率

由於上文所述，我們的毛利由2023年的人民幣376.0百萬元增加19.2%至2024年的人民幣448.3百萬元。

我們的毛利率由2023年的6.6%上升至2024年的7.0%，主要由於網約車服務的毛利率上升。

我們網約車服務的毛利率由2023年的2.2%升至2024年的9.1%，主要由於(i)隨著業務擴張，訂單量增加所帶來的規模經濟效應；及(ii)經營效率提高。

我們車輛租賃服務的毛利率由2023年的14.2%轉為2024年的毛損率0.9%，主要由於2024年因某品牌車輛的市場價格下跌而就該品牌車輛計提物業、廠房及設備減值虧損，該減值虧損為一次性。

我們二手車銷售的毛利率由2023年的13.0%轉為2024年的毛損率30.7%，主要由於2024年某品牌車輛的相關廠商因被廣泛報道出現經營困難而影響了消費者需求，其市場價格下跌，我們就其存貨確認了一次性重大減值虧損。

銷售開支

我們的銷售開支由2023年的人民幣554.6百萬元增加11.0%至2024年的人民幣615.5百萬元，主要由於聚合平台收取的佣金增加人民幣115.5百萬元。

行政開支

我們的行政開支由2023年的人民幣155.8百萬元減少25.9%至2024年的人民幣115.5百萬元，主要由於我們努力優化行政團隊結構並提高經營效率令員工開支減少人民幣11.1百萬元。

研發開支

我們的研發開支由2023年的人民幣169.6百萬元減少49.6%至2024年的人民幣85.4百萬元，主要由於我們努力優化研發團隊結構，促使員工開支減少人民幣64.5百萬元。

其他收入

我們的其他收入由2023年的人民幣30.7百萬元增加10.1%至2024年的人民幣33.8百萬元，主要由於按我們的納稅額提供的政府補貼增加。

財務資料

財務成本

我們的財務成本由2023年的人民幣116.9百萬元增加3.1%至2024年的人民幣120.5百萬元，主要由於借款的利息開支增加。

所得稅(開支)／抵免

我們於2023年錄得所得稅開支人民幣29.1百萬元，而於2024年錄得所得稅抵免人民幣44.0百萬元。

年內虧損

由於上文所述，我們的年內虧損由2023年的人民幣603.9百萬元減少32.6%至2024年的人民幣407.2百萬元。

若干主要綜合財務狀況表項目的討論

物業、廠房及設備

我們的物業、廠房及設備包括(i)自有車輛；(ii)在建工程；(iii)租賃物業裝修；及(iv)家具及辦公設備。

下表載列截至所示日期我們物業、廠房及設備的主要組成部分。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
自有車輛.....	1,615,120	1,590,846	1,595,218
在建工程.....	131,824	49,440	61,108
租賃物業裝修.....	4,131	2,753	1,411
家具及辦公設備.....	3,146	2,285	2,616
總計	1,754,221	1,645,324	1,660,353

我們的物業、廠房及設備由截至2023年12月31日的人民幣1,754.2百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣1,645.3百萬元，主要由於(i)我們持作出售的自有車輛的折舊及出售導致自有車輛減少人民幣24.3百萬元；及(ii)在建工程減少人民幣82.4百萬元。截至2024年12月31日及2025年12月31日，我們的物業、廠房及設備保持相對穩定，分別為人民幣1,645.3百萬元及人民幣1,660.4百萬元。

使用權資產

我們的使用權資產包括(i)租賃物業；及(ii)租賃車輛及車牌。我們的使用權資產由截至2023年12月31日的人民幣102.8百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣234.4百萬元，主要由於租賃車輛及車牌增加人民幣149.6百萬元。我們的使用權資產由截至2024年12月31日的人民幣234.4百萬元減少至截至2025年12月31日的人民幣144.9百萬元，主要由於租賃車輛及車牌減少人民幣71.9百萬元。

財務資料

存貨

我們的存貨指持作出售的二手車。我們的存貨由截至2023年12月31日的人民幣193.9百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣121.4百萬元，並進一步減少至截至2025年12月31日的人民幣56.0百萬元，主要由於年末持作出售的二手車數量減少。於往績記錄期間，我們於二手車自租賃車隊退役並持作出售時，會將該等二手車按賬面值分類為存貨。下表載列截至所示日期我們存貨的詳情。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
持作出售的二手車	193,864	203,946	119,312
減：存貨減值撥備	—	(82,516)	(63,347)
總計	193,864	121,430	55,965

下表載列截至所示日期我們存貨的賬齡分析。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
0至90天	97,936	93,756	58,075
91至180天	62,843	24,995	14,285
181天至一年	25,511	84,273	4,341
一年以上	7,573	921	42,611
減：存貨減值撥備	—	(82,516)	(63,347)
總計	193,864	121,430	55,965

下表載列於所示期間我們的存貨周轉天數。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
存貨周轉天數 ⁽¹⁾	256	187	120

附註：

- (1) 存貨周轉天數等於相關年度存貨的年初結餘與年末結餘的平均數除以同年二手車銷售的銷售成本再乘以該年度的天數。

我們的存貨周轉天數由2023年的256天下降至2024年187天，並進一步下降至2025年的120天，主要由於我們實施有效的存貨管理，包括高效的車輛退役與出售規劃，而這縮短了二手車的持有時間並加速了存貨周轉。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的存貨中的人民幣21.9百萬元或約39.1%其後已出售或動用。

財務資料

貿易應收款項及應收票據

我們的貿易應收款項及應收票據指於日常業務過程中應收客戶的未償還款項，包括在平台（相關平台會收取有關用戶的付款並將有關款項轉付給我們）上預定乘車服務的個人用戶，以及統一為其員工的乘車付款的企業客戶。下表載列截至所示日期我們的貿易應收款項及應收票據明細。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
貿易應收款項及應收票據.....	405,759	345,343	363,455
減：減值撥備.....	(40,220)	(42,386)	(43,483)
總計	365,539	302,957	319,972

我們的貿易應收款項及應收票據由截至2023年12月31日的人民幣365.5百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣303.0百萬元，主要由於我們進行有效的應收款項收款及管理，從而縮減了我們的未結貿易應收款項及應收票據結餘。我們的貿易應收款項及應收票據由截至2024年12月31日的人民幣303.0百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣320.0百萬元，與我們的收入增長及業務擴張一致。我們的管理層定期監控貿易應收款項及應收票據的狀態，而我們定期跟進客戶的逾期貿易應收款項及應收票據。

下表載列截至所示日期我們基於發票日期的貿易應收款項及應收票據的賬齡分析。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
三個月內.....	350,676	304,689	324,237
三至六個月.....	27,459	9,437	17,594
六個月至一年.....	9,405	14,919	2,827
一年以上.....	18,219	16,298	18,797
總計	405,759	345,343	363,455

下表載列於所示年度我們貿易應收款項及應收票據的周轉天數。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
貿易應收款項及應收票據			
周轉天數 ⁽¹⁾	23	19	17

附註：

- (1) 貿易應收款項及應收票據周轉天數等於相關年度貿易應收款項及應收票據的年初結餘及年末結餘的平均值除以同年收入，再乘以該年度天數。

財務資料

我們的貿易應收款項及應收票據周轉天數由2023年的23天減少至2024年的19天，並進一步減少至2025年的17天，主要由於有效的貿易應收款項及應收票據管理工作。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的貿易應收款項及應收票據中的人民幣260.3百萬元或約81.4%其後已結算。

預付款項及其他流動資產

我們預付款項及其他流動資產主要包括(i)預付保費；(ii)可收回增值稅；(iii)預付關聯方款項；及(iv)材料及服務預付款項。

下表載列截至所示日期我們預付款項及其他流動資產的主要組成部分。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
預付保費	63,901	74,825	72,629
可收回增值稅	31,961	51,916	68,573
預付關聯方款項	35,770	42,968	1,300
材料及服務預付款項	19,625	19,672	12,812
車輛租賃預付款項	19,420	8,079	2,082
預付所得稅	149	4,958	8,274
預付上市開支	[編纂]	[編纂]	[編纂]
預付開支	34	34	—
其他	4,005	7,135	3,737
總計	174,865	209,587	175,951

我們的預付款項及其他流動資產由截至2023年12月31日的人民幣174.9百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣209.6百萬元，主要由於可收回增值稅增加人民幣20.0百萬元，這主要與購買新車有關。我們的預付款項及其他流動資產由截至2024年12月31日的人民幣209.6百萬元減少至截至2025年12月31日的人民幣176.0百萬元，主要由於我們與關聯方結算未付款項，導致預付關聯方款項減少人民幣41.7百萬元。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的預付款項及其他流動資產中的人民幣89.5百萬元或約50.9%其後已結算。

其他應收款項

我們的其他應收款項主要包括(i)應收關聯方款項，主要指代表關聯方就提供車輛營運服務作出的付款；(ii)代表其他人士的其他付款，主要指代表汽車經銷商就提供車輛營運服務作出的付款；(iii)租金及其他按金，主要指辦公室及車輛租賃按金；及(iv)來自員工的其他應收款項，主要指向員工支付的預付款。下表載列截至所示日期我們的其他應收款項明細。

財務資料

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
應收關聯方款項	54,704	38,693	36,062
代表其他人士的其他付款	237,839	121,706	28,639
租金及其他按金	2,310	9,611	12,248
來自員工的其他應收款項	7,124	10,774	3,087
其他	16	271	3,068
減：減值撥備	(644)	(9,887)	(9,699)
總計	301,349	171,168	73,405

我們的其他應收款項由截至2023年12月31日的人民幣301.3百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣171.2百萬元，主要由於(i)代表其他人士的其他付款減少人民幣116.1百萬元，原因為我們逐步停止向汽車經銷商提供車輛營運服務；及(ii)應收關聯方款項減少人民幣16.0百萬元，原因為我們與關聯方結算未收款項。我們的其他應收款項由截至2024年12月31日的人民幣171.2百萬元減少至截至2025年12月31日的人民幣73.4百萬元，主要由於(i)代表其他人士的其他付款減少人民幣93.1百萬元，原因為我們調整了業務策略並逐步停止向汽車經銷商提供車輛營運服務；及(ii)來自員工的其他應收款項減少人民幣7.7百萬元，原因為及時結算未收結餘。

我們代表其他人士的其他付款主要指代表汽車經銷商就提供車輛營運服務作出的付款。於2023年、2024年及2025年，代表有關其他人士作出的付款總額分別為人民幣2,060.2百萬元、人民幣1,047.6百萬元及人民幣302.1百萬元，而自有關其他人士收到的預付款總額分別為人民幣2,056.5百萬元、人民幣1,163.7百萬元及人民幣395.1百萬元。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的其他應收款項中的人民幣36.1百萬元或約43.4%其後已結算。

貿易應付款項及應付票據

我們的貿易應付款項及應付票據主要包括(i)服務應付款項；(ii)應付司機成本及補貼；(iii)司機管理應付款項；及(iv)應付票據。

下表載列截至所示日期我們貿易應付款項及應付票據的主要組成部分。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
貿易應付款項			
服務應付款項	71,872	69,984	44,738
應付司機成本及補貼	104,821	39,545	87,413
司機管理應付款項	39,766	29,624	52,485
小計	216,459	139,153	184,636
應付票據	207,652	119,464	105,353
總計	424,111	258,617	289,989

財務資料

我們的貿易應付款項及應付票據由截至2023年12月31日的人民幣424.1百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣258.6百萬元，主要由於(i)應付司機成本及補貼恢復常態化，導致應付司機成本及補貼減少人民幣65.3百萬元；及(ii)償還到期票據導致應付票據減少人民幣88.2百萬元。我們的貿易應付款項及應付票據由截至2024年12月31日的人民幣258.6百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣290.0百萬元，主要由於隨著我們的業務擴張，應付司機的成本及補貼增加人民幣47.9百萬元。

下表載列截至所示日期我們貿易應付款項的賬齡分析。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
0至90天	215,903	138,559	184,107
91至180天	183	187	178
181天至一年.....	52	6	26
一年以上.....	321	401	325
總計	216,459	139,153	184,636

下表載列於所示年度我們貿易應付款項及應付票據的周轉天數。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
貿易應付款項及應付票據			
周轉天數 ⁽¹⁾	28	21	16

附註：

- (1) 貿易應付款項及應付票據周轉天數等於相關年度貿易應付款項及應付票據的年初結餘及年末結餘的平均值除以同年銷售成本總額，再乘以該年度天數。

於2023年、2024年及2025年，我們的貿易應付款項及應付票據周轉天數分別為28天、21天及16天。於往績記錄期間，我們的貿易應付款項及應付票據周轉天數減少主要是由於我們與供應商及司機結算未支付結餘。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的貿易應付款項及應付票據中的人民幣175.7百萬元或約60.6%其後已結算。

其他應付款項及應計費用

我們的其他應付款項及應計費用主要包括(i)按金；(ii)員工成本及應計福利；(iii)應付關聯方款項；(iv)應付稅項及附加費；(v)應計費用；及(vi)與長期資產有關的應付款項。

下表載列截至所示日期我們其他應付款項及應計費用的主要組成部分。

財務資料

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
按金	158,190	121,104	111,694
員工成本及應計福利	100,717	81,888	63,875
應付關聯方款項	67,022	71,601	11,921
應付稅項及附加費	31,808	57,714	48,656
應計費用	87,770	38,901	43,458
與長期資產有關的應付款項	52,629	27,634	40,346
應付股息	–	13,060	–
上市開支	[編纂]	[編纂]	[編纂]
其他	34,124	33,343	34,959
總計	532,260	445,245	361,098

我們的其他應付款項及應計費用由截至2023年12月31日的人民幣532.3百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣445.2百萬元，主要由於客戶及其他人士的按金減少人民幣37.1百萬元。我們的其他應付款項及應計費用由截至2024年12月31日的人民幣445.2百萬元減少至截至2025年12月31日的人民幣361.1百萬元，主要由於應付關聯方款項減少人民幣59.7百萬元，原因為我們與關聯方結清未結款項。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的其他應付款項及應計費用中的人民幣83.5百萬元或約23.1%其後已結算。

合約負債

我們的合約負債主要是指就銷售尚未交付的二手車而言已收取的客戶預付款。

我們的合約負債由截至2023年12月31日的人民幣91.1百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣80.3百萬元，並進一步減少至截至2025年12月31日的人民幣43.5百萬元，主要由於二手車銷售及所有權轉讓手續加快，縮小了未交付車輛相關的預付款結餘。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的合約負債中的人民幣13.1百萬元或約30.0%其後已動用及確認為收入。

流動負債淨額

下表載列截至所示日期我們流動資產及流動負債的節選資料。

	截至12月31日			截至2026年 3月31日 (未經審計)
	2023年	2024年	2025年	
	(人民幣千元)			
流動資產				
存貨	193,864	121,430	55,965	73,243
貿易應收款項及應收票據	365,539	302,957	319,972	403,394
預付款項及其他流動資產	174,865	209,587	175,951	156,524
其他應收款項	301,349	171,168	73,405	51,505

財務資料

	截至12月31日			截至2026年
	2023年	2024年	2025年	3月31日
				(未經審計)
	(人民幣千元)			
受限制現金.....	7,561	16,313	–	–
現金及現金等價物.....	850,474	1,091,602	881,889	1,266,134
流動資產總值.....	1,893,652	1,913,057	1,507,182	1,950,800
流動負債				
貿易應付款項及應付票據.....	424,111	258,617	289,989	302,486
其他應付款項及應計費用.....	532,260	445,245	361,098	411,503
合約負債.....	91,071	80,259	43,547	75,651
借款.....	2,258,555	2,147,030	1,827,135	2,227,116
租賃負債.....	39,054	52,910	66,356	45,166
客戶墊款.....	135,240	120,329	124,676	145,601
即期所得稅負債.....	4,073	117	14	–
流動負債總額.....	3,484,364	3,104,507	2,712,815	3,207,524
流動負債淨額.....	1,590,712	1,191,450	1,205,633	1,256,724

截至2025年12月31日及2026年3月31日，我們的流動負債淨額保持相對穩定，分別為人民幣1,205.6百萬元及人民幣1,256.7百萬元。

截至2024年及2025年12月31日，我們的流動負債淨額保持相對穩定，分別為人民幣1,191.5百萬元及人民幣1,205.6百萬元。

我們的流動負債淨額由截至2023年12月31日的人民幣1,590.7百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣1,191.5百萬元，主要由於(i)現金及現金等價物增加人民幣241.1百萬元；(ii)貿易應付款項及應付票據減少人民幣165.5百萬元；(iii)借款減少人民幣111.5百萬元；及(iv)其他應付款項及應計費用減少人民幣87.0百萬元，部分被(i)其他應收款項減少人民幣130.2百萬元；(ii)存貨減少人民幣72.4百萬元；及(iii)貿易應收款項及應收票據減少人民幣62.6百萬元所抵銷。

我們預期通過隨著業務持續擴張而不斷提升經營活動所得現金流量，以及通過實施有效的貿易應收款項及應收票據管理措施(預計將導致現金及現金等價物增加)，將改善截至2025年12月31日的流動負債淨額狀況。具體而言，於2025年，我們錄得經營活動所得現金流量淨額人民幣55.1百萬元。此外，我們計劃利用其他可用財務資源(包括現金及現金等價物、已承諾但未使用的銀行融資及[編纂][編纂])，通過降低流動銀行借款以減少流動負債。

流動資金及資本資源

我們過往的現金需求撥款主要來自業務營運所得款項及銀行借款。於[編纂]後，我們擬通過業務營運所得現金及銀行借款連同[編纂][編纂]為我們未來的資金需求撥款。我們預期為我們未來的營運撥款的融資渠道概無任何變化。

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的現金及現金等價物分別為人民幣850.5百萬元、人民幣1,091.6百萬元及人民幣881.9百萬元。

財務資料

現金流量

下表載列我們於所示年度的綜合現金流量表概要。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
營運資金變動前經營現金流量.....	36,533	317,279	399,955
營運資金變動.....	(408,708)	(520,892)	(349,562)
已收利息.....	12,605	9,068	8,426
已付所得稅.....	(18,095)	(8,908)	(3,717)
經營活動(所用)／所得現金淨額.....	(377,665)	(203,453)	55,102
投資活動所用現金淨額.....	(6,513)	(1,051)	(808)
融資活動所得／(所用)現金淨額.....	128,471	445,632	(264,007)
現金及現金等價物增加／ (減少)淨額.....	(255,707)	241,128	(209,713)
年初現金及現金等價物.....	1,106,181	850,474	1,091,602
年末現金及現金等價物.....	850,474	1,091,602	881,889

經營活動(所用)／所得現金淨額

於2025年，我們的經營活動所得現金淨額為人民幣55.1百萬元，主要歸因於年內虧損人民幣245.9百萬元，經若干非現金及非經營項目調整，主要包括(i)物業、廠房及設備折舊人民幣424.4百萬元；及(ii)融資成本人民幣103.9百萬元。該金額進一步經營運資金負向變動人民幣349.6百萬元、已收利息人民幣8.4百萬元及已付所得稅人民幣3.7百萬元調整。營運資金負向變動主要歸因於(i)物業、廠房及設備(指用於車輛租賃服務的自有車輛)增加人民幣462.9百萬元；(ii)其他應付款項及應計費用減少人民幣81.8百萬元；及(iii)合約負債減少人民幣36.7百萬元，部分被(i)其他應收款項減少人民幣98.0百萬元；(ii)預付款項及其他流動資產減少人民幣53.6百萬元；及(iii)存貨減少人民幣43.3百萬元所抵銷。

於2024年，我們的經營活動所用現金淨額為人民幣203.5百萬元，主要歸因於年內虧損人民幣407.2百萬元，經若干非現金及非經營項目調整，主要包括(i)物業、廠房及設備折舊人民幣421.7百萬元；及(ii)融資成本人民幣120.5百萬元。該金額進一步經營運資金負向變動人民幣520.9百萬元、已收利息人民幣9.1百萬元及已付所得稅人民幣8.9百萬元調整。營運資金負向變動主要歸因於(i)物業、廠房及設備(指用於車輛租賃服務的自有車輛)增加人民幣365.5百萬元；(ii)貿易應付款項及應付票據減少人民幣165.5百萬元；及(iii)其他應付款項及應計費用減少人民幣119.9百萬元，部分被(i)其他應收款項減少人民幣120.9百萬元；及(ii)貿易應收款項及應收票據減少人民幣59.1百萬元所抵銷。

財務資料

於2023年，我們的經營活動所用現金淨額為人民幣377.7百萬元，主要歸因於年內虧損人民幣603.9百萬元，經若干非現金及非經營項目調整，主要包括(i)物業、廠房及設備折舊人民幣407.3百萬元；及(ii)融資成本人民幣116.9百萬元。該金額進一步經營運資金負向變動人民幣408.7百萬元、已收利息人民幣12.6百萬元及已付所得稅人民幣18.1百萬元調整。營運資金負向變動主要歸因於(i)物業、廠房及設備(指用於車輛租賃服務的自有車輛)增加人民幣401.7百萬元；及(ii)存貨增加人民幣56.6百萬元，部分被其他非流動資產減少人民幣50.3百萬元所抵銷。

投資活動所用現金淨額

於2025年，我們的投資活動所用現金淨額為人民幣0.8百萬元，主要歸因於物業、廠房及設備(不包括自有車輛)付款人民幣0.9百萬元，部分被銷售物業、廠房及設備(不包括自有車輛)所得款項人民幣0.1百萬元所抵銷。

於2024年，我們的投資活動所用現金淨額為人民幣1.1百萬元，主要歸因於物業、廠房及設備(不包括自有車輛)付款人民幣1.1百萬元。

於2023年，我們的投資活動所用現金淨額為人民幣6.5百萬元，主要歸因於物業、廠房及設備(不包括自有車輛)付款人民幣6.8百萬元，部分被銷售物業、廠房及設備(不包括自有車輛)所得款項人民幣0.3百萬元所抵銷。

融資活動所得／(所用)現金淨額

於2025年，我們的融資活動所用現金淨額為人民幣264.0百萬元，主要歸因於(i)償還借款(不包括資產支持證券)人民幣2,633.0百萬元；及(ii)償還一名關聯方提供的貸款人民幣900.0百萬元，部分被(i)銀行借款所得款項人民幣2,120.6百萬元；及(ii)股東注資所得款項人民幣1,344.8百萬元所抵銷。

於2024年，我們的融資活動所得現金淨額為人民幣445.6百萬元，主要歸因於(i)銀行借款所得款項人民幣2,343.3百萬元；及(ii)向一名關聯方借入的貸款所得款項人民幣900.0百萬元，部分被償還借款(不包括資產支持證券)人民幣2,591.2百萬元所抵銷。

於2023年，我們的融資活動所得現金淨額為人民幣128.5百萬元，主要歸因於(i)銀行借款所得款項人民幣2,764.2百萬元；(ii)股東注資所得款項人民幣250.4百萬元；及(iii)非控股權益出資人民幣225.0百萬元，部分被償還借款(不包括資產支持證券)人民幣2,891.4百萬元所抵銷。

債務

下表載列截至所示日期我們的債務明細。

	截至12月31日			截至2026年
	2023年	2024年	2025年	3月31日
				(未經審計)
				(人民幣千元)
即期				
借款	2,258,555	2,147,030	1,827,135	2,227,116

財務資料

	截至12月31日			截至2026年 3月31日 (未經審計)
	2023年	2024年	2025年	
	(人民幣千元)			
租賃負債.....	39,054	52,910	66,356	45,166
非即期				
借款.....	560,663	1,324,030	231,677	240,267
租賃負債.....	44,990	158,850	75,801	51,026
負債總額.....	2,903,262	3,682,820	2,200,969	2,563,575

借款

截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們的借款分別為人民幣2,819.2百萬元、人民幣3,471.1百萬元、人民幣2,058.8百萬元及人民幣2,467.4百萬元。於往績記錄期間，我們的借款包括銀行借款及一名關聯方提供的貸款。上述一名關聯方提供的貸款是指上汽集團的一家子公司提供的一筆貸款，年利率介於3.10%至3.45%。此貸款已於2025年結清。下表載列截至所示日期我們的借款明細。

	截至12月31日			截至2026年 3月31日 (未經審計)
	2023年	2024年	2025年	
	(人民幣千元)			
非流動部分				
一名關聯方 提供的貸款.....	–	900,000	–	–
銀行借款.....	560,663	424,030	231,677	240,267
流動部分				
銀行借款.....	2,258,555	2,147,030	1,827,135	2,227,116
總計.....	2,819,218	3,471,060	2,058,812	2,467,383

所有非即期銀行借款的條款均包含若干經營及財務契諾。於整個往績記錄期間，我們已遵守該等契諾。有關更多詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註29。

租賃負債

我們的租賃負債主要涉及辦公樓宇。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們分別確認租賃負債人民幣84.0百萬元、人民幣211.8百萬元、人民幣142.2百萬元及人民幣96.2百萬元。

除上文所披露者外，截至2026年3月31日（即就本文件而言釐定我們債務的最後實際可行日期），我們並無任何未償還按揭、押記、債權證、其他已發行債務資本、銀行透支、借款、承兌負債或其他類似債務、租購承擔、擔保或其他重大或然負債。董事確認，自2026年3月31日以來及直至本文件日期，我們的債務並無重大變動。董事進一步確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在取得或償還銀行貸款及其他借款方面並無遇到任何重大難題，且據彼等所知，概無違反我們銀行或其他借款融資所載任何契諾而構成任何違約事件。

財務資料

或然負債

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們並無任何重大或然負債。董事已確認，自2025年12月31日以來及直至最後實際可行日期，我們的或然負債並無任何重大變動。

資本支出及承擔

資本支出

我們的資本支出主要包括購買物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產。於2023年、2024年及2025年，我們的資本支出分別為人民幣729.5百萬元、人民幣827.2百萬元及人民幣672.4百萬元。我們預期，2026年的額外資本支出將主要因購買物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產而發生。我們預計以現有現金結餘、融資活動所得現金及[編纂][編纂]為我們的資本支出提供資金。我們或會按照發展計劃或根據市場狀況及我們認為適合的其他因素調整我們於任何給定期間的資本支出。

資本承擔

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們並無任何重大資本承擔。

主要財務比率

下表載列截至所示日期或於所示年度我們的主要財務比率。

	截至12月31日／截至該日止年度		
	2023年	2024年	2025年
毛利(人民幣千元)	375,951	448,262	743,643
毛利率(%)	6.6	7.0	11.0
淨虧損率 ⁽¹⁾ (%)	(10.6)	(6.4)	(3.6)
負債比率 ⁽²⁾ (%)	68.7	82.9	55.3

附註：

- (1) 淨虧損率按年內虧損除以收入再乘以100%計算。
- (2) 負債比率按截至有關日期的負債總額除以資產總值計算。負債總額指截至有關日期的即期與非即期借款之和。

資產負債表外承擔及安排

截至最後實際可行日期，我們並無任何重大資產負債表外承擔及安排。

財務風險披露

我們面臨各種財務風險，包括市場風險、信貸風險及流動資金風險。我們管理並監控該等風險敞口，以確保能夠及時、有效地實施適當措施。有關我們財務風險的進一步詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註3。

財務資料

關聯方交易

於往績記錄期間，我們不時與關聯方進行交易。請參閱「一 債務 — 借款」。我們與關聯方的結餘涉及貿易應付款項及應付票據、貿易應收款項及應收票據、預付款項、其他非流動資產、其他應收款項、其他應付款項、租賃負債、合約負債、汽車租賃服務預收款項及使用權資產，均為貿易性質，且預計根據相關合約條款或所提供服務的進度結算／確認為收入。我們與關聯方的非貿易性質結餘包括非控股股東出資、應付股息及一名關聯方提供的貸款，截至本文件日期已悉數結算。有關更多資料，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註35。董事認為，我們於往績記錄期間與關聯方進行的各項交易乃於日常業務過程中按公平基準，且參考有關各方訂立的正常商業條款進行。董事亦認為，我們於往績記錄期間的關聯方交易不會扭曲我們的經營業績或導致我們的歷史業績無法反映未來表現。

股息

於往績記錄期間，我們概無派付或宣派任何股息。截至最後實際可行日期，我們並無正式股息政策或固定分派比率。於可預見未來，我們並無宣派或派付任何股息的任何計劃。是否派付股息及股息金額乃根據董事會可能認為相關的因素釐定。任何股息分派亦須經股東於股東會上批准。根據中國法律及公司章程，每年年末需從稅後利潤中提取10%作為一般準備金，直至結餘達到相關中國實體註冊資本的50%為止。據我們的中國法律顧問所告知，鑒於我們的累計虧損，根據相關中國法律法規及公司章程，我們不得宣派或派付股息，直至累計虧損獲稅後利潤補足為止。

營運資金充足性

截至2026年3月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣1,266.1百萬元，已承諾但未使用的銀行融資為人民幣2,258.8百萬元。此外，我們於2025年錄得經營活動所得現金淨額人民幣55.1百萬元。我們將持續加強營運資金管理，密切監控貿易應收款項及應收票據的收款和應付款項的付款情況，同時採取措施以提升經營效率。經考慮我們可用的財務資源，包括現金及現金等價物、借款及我們可獲得的[編纂]估計[編纂]，董事認為，我們擁有的營運資金足以滿足我們現時及自本文件日期起計未來至少12個月的資金需求。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們主要通過經營所得現金、借款及[編纂]投資所得款項來滿足現金需求。我們計劃致力賺取盈利，從而持續改善經營現金流量。

經計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擁有充足營運資金以在任何重大方面滿足其現時以及自本文件日期起至少未來12個月的需求的觀點的合理性。

財務資料

可供分派儲備

截至2025年12月31日，我們並無任何可用作向股東分派的可供分派儲備。

上市開支

上市開支指專業費用、[編纂]佣金及就[編纂]產生的其他費用。我們估計上市開支（包括[編纂]的[編纂]佣金）將約為[編纂]港元（包括(i)[編纂]佣金約[編纂]港元；及(ii)非[編纂]相關開支約[編纂]港元，其中包括法律顧問及申報會計師費用及開支約[編纂]港元以及其他費用及開支約[編纂]港元），約佔[編纂][編纂]總額的[編纂]%（假設[編纂]為每股[編纂][編纂]港元（即指示性[編纂]範圍的中位數）及[編纂]未獲行使）。上市開支總額中，預期估計金額約[編纂]港元將於損益表支銷，而預期餘下金額約[編纂]港元將於上市後直接確認為自權益扣除。

未經審計[編纂]經調整綜合有形資產淨值

有關本集團未經審計[編纂]經調整有形資產淨值報表，請參閱本文件附錄二，載於附錄二乃為說明[編纂]對截至2025年12月31日本公司權益持有人應佔本集團有形資產淨值的影響，猶如[編纂]已於2025年12月31日進行。

無重大不利變動

董事已確認，自2025年12月31日（即我們最近期經審計財務報表的截止日期）以來及直至本文件日期，我們的財務及貿易狀況以及前景並無重大不利變動，自2025年12月31日起亦無出現對本文件附錄一會計師報告所載資料產生重大影響的事件。

上市規則規定的披露

董事確認，截至最後實際可行日期，並無任何會引致根據上市規則第13.13至13.19條須予披露的情況。