

概 要

本概要旨在向閣下提供本文件所載資料的概覽。由於僅為概要，故並無載列對閣下而言可能屬重要的所有資料。閣下決定[編纂][編纂]前應閱覽本文件全文。

任何[編纂]均涉及風險。有關[編纂][編纂]的部分特定風險載於本文件「風險因素」一節。閣下決定[編纂][編纂]前務請細閱該節。

概覽

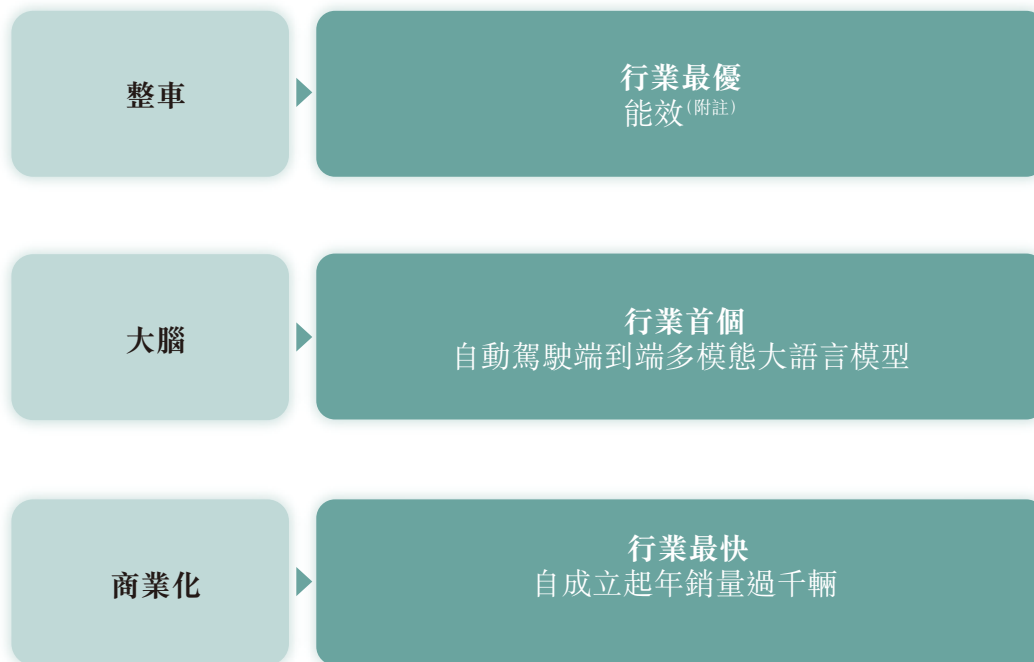
我們的願景及使命

開創全球公路運輸機器人新時代。

我們是誰

我們是全球領先的新能源智能重卡科技公司，在自動駕駛重卡技術方面處於領先地位。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是全球首家同時具備正向設計整車開發能力及重卡自動駕駛端到端多模態大語言模型的公司。

以下列舉的部分成就彰顯我們在新能源重卡行業的技術領先地位及強勁的商業化勢頭：



資料來源：弗若斯特沙利文。

附註：在額定載荷條件下，我們的車輛在已量產的新能源重卡中有最高的能源效率。

概 要

憑藉創始人於自動駕駛及重卡的深厚專業積累，我們相信自動駕駛重卡的大規模商業化以克服三大核心挑戰為前提：

- **過時的整車架構：**傳統重卡平台並非為自動駕駛公路貨運營運設計。大規模部署需要正向研發且具備原生自主整合、高冗餘度、低故障率及良好經濟效益的整車。
- **模塊化的自動駕駛系統：**傳統的模塊化自動駕駛架構難以適配複雜的真實貨運場景，自動駕駛重卡需要架構更統一的AI原生方法，以更強的穩定性應對複雜的工況。
- **缺乏迭代所需的高質量數據：**自動駕駛重卡依賴大量高質量數據訓練模型、驗證性能，並支持軟件及整車的不斷迭代。這類數據目前仍然十分匱乏，在重卡貨運領域尤為突出。

認識到這些挑戰，我們已建立獨特且深度融合的體系，涵蓋整車、算法及數據能力，且各部分協同賦能。我們相信，這讓我們成為最具優勢的參與者之一，能夠引領並把握自動駕駛重卡時代的機遇：

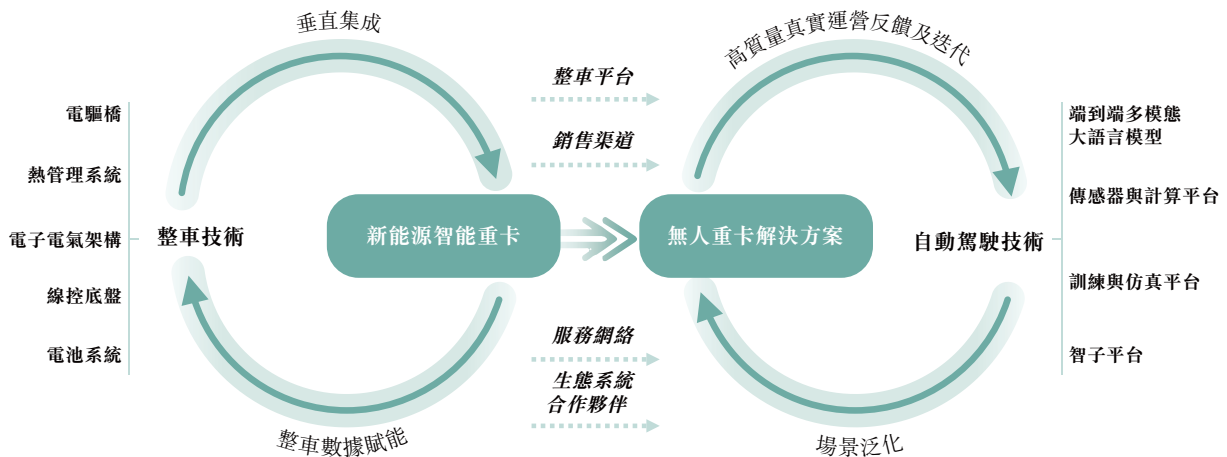
- **整車定義：**我們正向設計的新能源智能重卡專為自動駕駛公路貨運而設計，且在複雜及不同的運營狀況下仍能保持出色的穩定性及效率；
- **模型研發：**我們為重卡自動駕駛設計端到端多模態大語言模型，具備精簡的系統架構及強大的場景泛化能力；及
- **數據驅動：**我們的大規模商業化推動數據驅動的閉環迭代進程，不斷優化我們的整車設計並強化核心技術。

以上三項要素讓我們能夠通過商業化構建高質量數據能力，並將其轉化為推動研發持續進步的強大引擎。

概 要

我們的商業模式

下圖闡述了我們的商業模式，涵蓋整車及無人重卡解決方案業務的數據驅動迭代飛輪、這兩大業務分部之間的協同效應與交互，以及我們為進一步鞏固領先地位所進行的商業化佈局：



開創無人重卡的大規模商業化

研發自動駕駛原生的重卡至關重要且充滿挑戰，這需要重構過往圍繞人類駕駛設計的整車架構及零部件。因此，我們以專研的系統和自研核心零部件，對重卡進行了底層架構的重構。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的電驅橋已實現業內量產電驅橋的最高傳動效率，將輕量化設計與高效率完美結合；我們是業內首家及唯一一家量產多源熱泵式整車熱管理系統的公司，實現量產熱管理系統中的最高能效；我們亦已開發自研整車電控系統，以提升行駛平滑性、能效及運行安全性。我們的整車及技術已獲市場認可。按2025年銷量同比增長計算，我們是全球增長最快的新能源重卡新勢力企業，也是年銷量最快超過1,000輛的公司。

我們已開發業界領先的無人重卡技術，該技術以我們的端到端多模態大語言模型為基礎，並結合我們的整車開發能力。我們自研的零一自動駕駛（「ZSD」）系統是行業首個重卡自動駕駛端到端多模態大語言模型。該系統將傳感器輸入到行駛軌跡生成的全流程自動化，具備紮實的算法性能和極強的場景泛化能力。我們參與了全球同類活動中規模最大、競爭最激烈的CVPR 2024大規模端到端駕駛挑戰賽(End-to-End Driving at Scale Challenge)，而我們的模型在純視覺方案中位列榜首，彰顯了我們的技術領先性。我們自研的線控底盤專為無人駕駛部署而設計，具備多層冗餘和高靈敏性，確保整車性能穩定且系統可靠。我們正處於無人重卡解決方案商業化的進程中，並計劃以車輛作為切入點，將自動駕駛從封閉環境擴展到開放道路場景部署，支持自動駕駛重卡的大規模商業化。

概 要

通過大規模交付及運營我們的新能源智能重卡，我們可以形成飛輪效應。在真實路況下運行的新能源智能重卡持續積累車輛數據。我們利用智子平台，在車輛全生命週期內監控超過4,000個車輛信號，使我們能夠加速車輛系統迭代，降低故障率，並提升車輛的整體性能。我們的車輛可收集廣泛的真實場景數據，幫助我們增強算法能力，制定更高效的訓練和仿真策略，並支持自動駕駛系統的持續迭代。數據驅動的反饋循環共同提升了場景泛化能力並增強運行可靠性，最終支持智能自動駕駛重卡的大規模商業化及建立更廣泛的生態系統。

我們持續構建新能源智能重卡及無人重卡解決方案的全面商業化生態系統。我們廣泛的銷售及分銷網絡使我們能夠作出大規模部署，實現車輛商業化交付能力。以上網絡亦讓我們得以接觸廣大長尾客戶，並掌握場景特定需求及不同營運條件產生的需求。此外，我們與生態合作夥伴攜手，構建一體化的銷售、服務和維保網絡，同時擴展充換電基礎設施。我們亦探索特定場景的市場機會，在我們服務的應用場景中為客戶提供更完善的支持。

我們的商業化圖景

我們致力於通過三步走戰略，實現自動駕駛重卡的大規模商業化落地：(i)擴大正向開發新能源智能重卡的銷售；(ii)推進無人重卡解決方案的部署，以及(iii)建立全面商業化運營的生態系統。



我們計劃繼續開發我們具行業領先地位的新能源智能重卡，並擴大其商業應用。隨著交付規模擴大，我們預期將獲取越來越多的真實車輛數據，從而有助我們完善車輛，以滿足重卡廣泛運輸場景的實際需求。與此同時，我們預期銷量增長將提供正向現金流，反哺我們整車研發能力及自動駕駛技術的持續驗證及迭代優化。

概 要

其次，我們正在通過拓展運營場景與盈利模式推動自動駕駛重卡的商業化。我們可以為客戶提供一套涵蓋車輛、ZSD系統以及雲端運營管理數字化平台的無人重卡綜合解決方案。自2025年起，我們開始交付適配無人駕駛解決方案的重卡，並計劃收取技術服務費。基於這些初期部署，我們計劃隨著時間推移將無人重卡解決方案擴展至更多場景。

最終，我們致力於建立全面商業化生態系統，進一步擴大我們的運營規模。隨着相關基礎設施不斷成熟，我們計劃在全球範圍內，將公路運輸機器人的商業化擴展至更廣泛的應用場景。我們計劃進一步加強新能源智能重卡及無人重卡解決方案的商業化生態系統。具體而言，我們擬擴展銷售、服務及維修網絡，並與生態系統合作夥伴協作建設充電及換電網絡。隨著時間推移，我們亦期望在資產管理、車隊運營及調度等領域，進一步深化與生態系統合作夥伴的合作。通過該等舉措，我們旨在建立更全面的行業生態系統，鞏固我們作為長期行業領導者的地位。

我們的整車及解決方案

我們已推出驚蟄和小滿兩款新能源智能重卡車型。我們正向開發新能源智能重卡，以滿足客戶對運營效率及性能的主要需求，同時兼顧無人重卡方案對車輛的需求。我們自主開發新能源應用的關鍵整車系統零部件，包括我們的矩石四合一電驅橋、多源熱管理系統及智能整車控制系統，並將其集成至統一整車平台。

基於上述技術，我們提供綜合無人重卡解決方案，涵蓋配備專為自動駕駛設計的線控底盤車輛，結合自研的零一自動駕駛系統及與各客戶具體運營場景融合的雲端數字化平台。我們的無人重卡解決方案以我們面向重型貨運應用的行業領先端到端多模態大語言模型為核心，具備強大的場景泛化能力，專為具備重卡公路貨運需求的客戶設計，實現更安全、更高效且更低人力依賴的貨運運營。

我們的市場機會

鑑於降本增效的需求日益增長及技術進步，根據弗若斯特沙利文的資料，按銷量計，全球新能源重卡市場規模由2021年的12.2千輛增至2025年的267.6千輛，2021年至2025年的複合年增長率為116.4%。按銷量計，全球新能源重卡市場規模預計將由2026年的360.0千輛增至2030年的約1.2百萬輛，2026年至2030年的複合年增長率為34.1%。新能源智能重卡預計將實現快速增長，並加速取代主要作為過渡性解決方案的油改電重卡。到2030年，新能源智能重卡在新能源重卡整體市場內的滲透率預計將由2025年的6.3%增至2030年的33.9%，2026年至2030年的複合年增長率為86.8%。

概 要

自動駕駛重卡有望成為公路貨運技術迭代及自動駕駛卡車解決方案的終極形態。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，2025年全球自動駕駛重卡解決方案市場規模已超過人民幣15億元。隨著技術的進一步成熟及監管環境的放開，自動駕駛重卡解決方案在貨運場景中的應用將大幅擴展。全球自動駕駛重卡解決方案市場規模預計將保持快速增長，按收入計，於2030年達到人民幣1,924億元，2026年至2030年的複合年增長率為209.8%。到2035年，全球自動駕駛重卡解決方案市場規模預計將超過人民幣1萬億元。

我們的經營業績

2024年，我們正式推出並開始交付驚蟄和小滿兩款新能源智能重卡車型，根據弗若斯特沙利文的資料，我們創下了行業內以正向定義方式實現新能源智能重卡批量交付的最快記錄。在往績記錄期間，我們的收入主要來源於新能源智能重卡的銷售。於2023年、2024年及2025年，我們分別交付新能源智能重卡2輛、272輛及1,176輛。截至2026年4月30日止四個月，我們交付了778輛新能源智能重卡，同比增長334.6%。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得收入人民幣1.2百萬元、人民幣124.1百萬元及人民幣522.2百萬元，於往績記錄期間實現多倍增長。

我們致力於推進無人重卡解決方案的商業化。截至2025年12月31日，我們已交付15輛適配無人駕駛解決方案的重卡，並於截至2026年4月30日止四個月再交付41輛。我們計劃就該解決方案收取技術服務費，並擴展至更多應用場景。

競爭優勢

我們認為以下競爭優勢有助於我們的成功，並使我們從競爭對手中脫穎而出：(i)全球領先的新能源智能重卡科技公司；(ii)堅持垂直集成和正向開發的核心整車系統全棧自研能力；(iii)整車平台與自動駕駛系統深度融合，提升場景泛化與規模化部署；(iv)車輛交付與無人重卡解決方案雙輪驅動，積極推動行業領先的商業化及生態系統發展；及(v)具備自動駕駛及商用車領域深厚專業積累的創始團隊，以及戰略股東支持。

增長戰略

我們計劃實施以下戰略以實現我們的願景及使命：(i)加速整車技術的正向開發，提升產品競爭力；(ii)持續推進自動駕駛算法迭代，夯實技術領導力；(iii)推進我們新能源智能重卡及無人重卡解決方案的商業化並建立可規模化生態系統；(iv)完善國內及海外銷售網絡，提升全球品牌認知度。

概 要

銷售與營銷

我們採用結合經銷商銷售及直銷的均衡銷售模式，於不同地區及客戶群實現廣泛且高效的市場覆蓋。作為相對新晉的市場參與者，我們已獲廣泛經銷商網絡的信任，其既有客戶覆蓋、本地市場知識及服務能力，有助我們高效拓展市場覆蓋範圍。我們的各業務線均保有直銷渠道，讓我們隨時間日益深化客戶關係。

截至2025年12月31日，我們已在中國內地設有由超過250個服務站組成的廣泛服務站網絡，通過戰略規劃支持我們新能源智能重卡多為中短途路線運行的特點。我們遵循「在地拓展」的區域佈局策略，確保就近及時支持，並提供一站式整車服務模式，通過服務站提升維修效率與客戶體驗。

供應鏈管理

我們採取以自主車輛設計及工程能力為基礎的垂直集成理念。我們對供應鏈各關鍵環節維持控制，包括車型設計及開發、原材料及零部件採購，以及與合同裝配合作夥伴的協作。我們相信，此反映我們於重卡價值鏈的積累，並使我們能夠確保最終生產的車輛符合我們預期的設計、性能及質量標準。該模式使我們有別於同業，並為我們奠定交付具競爭力車輛及解決方案的基礎。於往績記錄期間內及按照行業慣例，我們與合同裝配合作夥伴聯合重卡、湖北三環及神河汽車合作，組裝我們的新能源智能重卡。我們的合同裝配合作夥伴均為成熟的車輛製造商，於重卡生產方面擁有豐富經驗及穩固行業資質。根據有關合作安排，我們的合同裝配合作夥伴根據由我們開發及提供的車輛設計、工程規格及技術標準提供合同裝配服務，並使用由我們供應用於車輛組裝的零部件，以確保車輛的一致性及質量。我們保留與車輛相關的所有自主開發知識產權的完整所有權，各方均不可侵犯另一方的知識產權。

客戶與供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要包括合同裝配合作夥伴以及電池及車輛零部件的供應商。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們於往績記錄期間各年合共向五大供應商的採購額分別為人民幣18.2百萬元、人民幣135.6百萬元及人民幣422.6百萬元，分別佔相應年度總採購額的33.3%、48.6%及49.6%。我們於往績記錄期間各年向最大供應商的採購額分別為人民幣4.9百萬元、人民幣67.4百萬元及人民幣98.1百萬元，分別佔我們相應年度總採購額的8.9%、24.2%及11.5%。

概 要

於往績記錄期間，我們的客戶主要由經銷商與物流公司組成，我們亦未曾與客戶發生任何重大糾紛。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們於往績記錄期間各年來自向五大客戶銷售的總收入分別為人民幣1.2百萬元、人民幣75.4百萬元及人民幣186.7百萬元，分別佔相應年度總收入的98.9%、60.8%及35.8%。我們於往績記錄期間各年來自向最大客戶銷售的收入分別為人民幣1.2百萬元、人民幣29.0百萬元及人民幣65.4百萬元，分別佔我們相應年度總收入的98.9%、23.4%及12.5%。

於往績記錄期間，若干主要供應商亦為我們的客戶，反之亦然，這導致我們的客戶及供應商關係於部分情況下重疊。詳情請參閱「業務 — 客戶 — 客戶供應商重疊」。

競爭

公路貨運行業的技術演進遵循一條清晰的軌跡：從傳統的燃油重卡到電氣化、數字化的新能源智能重卡，最終發展為具備端到端運營能力的自動駕駛重卡。目前，我們的主要競爭對手包括傳統重卡製造商、工程機械製造商以及新能源重卡新勢力企業（「新勢力」）。競爭對手在整車平台設計、電氣化架構、自動駕駛能力、整車性能及可靠性、成本效益、交付規模、銷售及服務網絡、供應鏈資源、生態系統合作夥伴關係及客戶體驗等方面各具特色。

我們認為，隨著新能源智能重卡及自動駕駛重卡市場的持續發展，憑藉正向開發的整車平台、專有核心技術、ZSD系統、可擴展的交付能力以及不斷壯大的商業化生態系統，我們將具備有效的市場競爭力。

歷史財務資料概要

下表載列摘錄自本文件附錄一會計師報告所載我們於往績記錄期間的綜合損益表及綜合現金流量表及截至2023年、2024年及2025年12月31日的綜合財務狀況表的財務數據概要。以下數據及討論應與我們的綜合財務報表及相關附註以及「財務資料」一節一併閱讀。

概 要

綜合損益表概要

下表載列我們於所示年度的選定綜合損益表概要：

	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	%
收入.....	1,163	100.0	124,091	100.0	522,170	100.0
銷售成本.....	(4,503)	(387.2)	(167,184)	(134.7)	(535,432)	(102.5)
毛損.....	(3,340)	(287.2)	(43,093)	(34.7)	(13,262)	(2.5)
其他淨收益.....	1,652	142.0	7,905	6.4	5,991	1.1
銷售費用.....	(3,754)	(322.8)	(24,799)	(20.0)	(47,473)	(9.1)
行政費用.....	(24,799)	(2,132.3)	(41,283)	(33.3)	(53,778)	(10.3)
研發成本.....	(71,423)	(6,141.3)	(116,166)	(93.6)	(126,038)	(24.1)
貿易及其他應收款項以及已出具財務擔保的減值虧損.....	(8)	(0.7)	(1,566)	(1.3)	(1,044)	(0.2)
經營虧損.....	(101,672)	(8,742.2)	(219,002)	(176.5)	(235,604)	(45.1)
具贖回權的普通股賬面值變動.....	(12,100)	(1,040.4)	(20,515)	(16.5)	(41,824)	(8.0)
其他融資成本.....	(539)	(46.3)	(1,330)	(1.1)	(3,308)	(0.6)
融資成本.....	(12,639)	(1,086.8)	(21,845)	(17.6)	(45,132)	(8.6)
除稅前虧損.....	(114,311)	(9,829.0)	(240,847)	(194.1)	(280,736)	(53.8)
所得稅.....	—	—	—	—	—	—
年度虧損.....	(114,311)	(9,829.0)	(240,847)	(194.1)	(280,736)	(53.8)

非國際財務報告準則指標

為補充根據國際財務報告準則會計準則呈列的財務資料，我們亦提供經調整淨虧損作為非國際財務報告準則指標，該指標並非國際財務報告準則會計準則所要求或據其呈列。我們的經調整淨虧損（非國際財務報告準則指標）佔收入的百分比於往績記錄期間內收窄。

我們將經調整淨虧損（非國際財務報告準則指標）定義為年度虧損經加回以下項目後的調整：(i)以權益結算的股份支付，其屬非現金性質；及(ii)具贖回權的普通股賬面值變動，其屬於非現金性質。有關贖回負債將於[編纂]時重新分類為權益。我們相信非國際財務報告準則指標有助於比較各期間的經營表現，旨在為[編纂]提供有用信息，以與我們管理層相同的方式理解和評估我們的經營業績。然而，我們呈列的經調整淨虧損（非國際財務報告準則指標）可能無法與其他公司呈列的類似名稱指標進行比較。非國際財務報告準則指標作為分析工具的應用存在局限性，閣下不應將其視為獨立於或可替代我們根據國際財務報告準則會計準則所呈報經營業績或財務狀況的分析。

概 要

下表為我們於所示期間的經調整淨虧損（非國際財務報告準則指標）的對賬：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
年度虧損	(114,311)	(240,847)	(280,736)
加：			
以權益結算的股份支付	3,652	3,924	8,097
具贖回權的普通股賬面值變動	12,100	20,515	41,824
經調整淨虧損（非國際財務報告準則指 標）	<u>(98,559)</u>	<u>(216,408)</u>	<u>(230,815)</u>

收入

下表載列我們於所示年度收入的絕對金額及佔總收入百分比的明細：

	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	%
新能源智能重卡	1,150	98.9	120,756	97.3	507,382	97.2
小滿	—	—	16,190	13.0	306,274	58.7
驚蟄	1,150	98.9	104,566	84.3	201,108	38.5
無人重卡解決方案	—	—	—	—	8,102	1.5
其他 ⁽¹⁾	13	1.1	3,335	2.7	6,686	1.3
總計	<u>1,163</u>	<u>100.0</u>	<u>124,091</u>	<u>100.0</u>	<u>522,170</u>	<u>100.0</u>

附註：

(1) 其他主要為(a)零部件及配件的銷售收入；及(b)研發、維修及試駕服務等技術服務的提供收入。

於往績記錄期間，我們的收入大幅增長，由2023年的人民幣1.2百萬元增加至2024年的人民幣124.1百萬元，並進一步增加至2025年的人民幣522.2百萬元。我們的收入主要來自新能源智能重卡（包括小滿和驚蟄車型）的銷售。

我們的無人重卡解決方案為客戶提供無人重卡、端到端多模態大語言模型及可與客戶特定運營場景集成的雲端數字化平台。截至2025年12月31日，我們已交付15輛適配無人駕駛解決方案的重卡。我們計劃逐步開始向客戶收取技術服務費，並將無人重卡解決方案擴展至更多應用場景。

此外，其他收入是對整車銷售業務的補充，銷售零件反映出在裝機量不斷增長的同時售後需求上升。我們亦於提供包括研發、維修及試駕服務等技術服務中產生收入。

概 要

銷售成本

我們的銷售成本主要包括原材料成本、製造成本、存貨撥備。下表載列我們於所示年度的銷售成本的絕對金額及佔總銷售成本百分比的明細：

	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	%
原材料成本	1,694	37.6	149,006	89.1	513,501	95.9
製造成本	42	0.9	5,772	3.5	16,004	3.0
存貨撥備	2,739	60.8	11,810	7.1	(9,836)	(1.8)
其他 ⁽¹⁾	28	0.7	596	0.3	15,763	2.9
總計	4,503	100.0	167,184	100.0	535,432	100.0

附註：

(1) 其他主要為折舊及物流成本。

我們的銷售成本由2023年的人民幣4.5百萬元增至2024年的人民幣167.2百萬元，並進一步增至2025年的人民幣535.4百萬元，與我們的業務擴張一致。我們的原材料成本主要包括電池、電驅橋及其他車輛零部件。於往績記錄期間，原材料成本構成我們銷售成本的最大組成部分，分別佔2023年、2024年及2025年總銷售成本的37.6%、89.1%及95.9%。我們於2023年及2024年計提的存貨撥備分別為人民幣2.7百萬元及人民幣11.8百萬元，主要是由於量產車型在商業化初期尚未實現規模經濟，導致原材料成本相對較高。

毛利／(毛損)及毛利／(毛損)率

毛利／(毛損)指收入減銷售成本，毛利率指毛利／(毛損)除以收入(以百分比列示)。下表載列我們於所示年度按產品及服務類別劃分的毛利／(毛損)及毛利／(毛損)率的絕對金額及佔總收入百分比的明細：

	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	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
新能源智能重卡	(3,340)	(290.4)	(42,280)	(35.0)	(14,800)	(2.9)
小滿	—	—	(5,751)	(35.5)	(1,206)	(0.4)
驚蟄	(3,340)	(290.4)	(36,529)	(34.9)	(13,594)	(6.8)
無人重卡解決方案	—	—	—	—	352	4.3
其他	—	—	(813)	(24.4)	1,186	17.7
總計	(3,340)	(287.2)	(43,093)	(34.7)	(13,262)	(2.5)

概 要

於往績記錄期間，我們的新能源智能重卡銷售處於商業化初期。我們於2023年、2024年及2025年分別錄得毛損人民幣3.3百萬元、人民幣43.1百萬元及人民幣13.3百萬元。我們的毛損變動主要與(i)自2024年新能源智能重卡商業化以來的收入增長；及(ii)我們在成本控制及供應鏈管理方面的持續努力有關。

我們的毛損率由2023年的287.2%大幅收窄至2024年的34.7%，並進一步收窄至2025年的2.5%。我們相信，2023年的毛損率不能反映我們的持續營運情況，由於我們僅交付兩輛，其反映試點銷售階段。隨後改善乃主要由於(i)收入大幅增長，交付量由2024年的272輛增至2025年的1,176輛，(ii)採購和製造的規模經濟日益擴大，加強了我們的供應鏈管理，使我們能為主要零部件尋找更具競爭力的供應商，以及(iii)整車設計及核心硬件系統的持續技術迭代降低單位材料消耗。此外，我們的無人重卡解決方案在2025年實現正毛利率4.3%，主要由於我們車輛配備線控底盤，體現了更高的技術含量和更高的售價。我們預期，隨著我們通過持續技術迭代提升新能源智能重卡及無人重卡解決方案的銷量，並進一步加強成本管理和運營效率，我們預計毛利率將持續提升。

綜合財務狀況表概要

下表載列我們截至所示日期綜合財務狀況表的選定資料：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產總額	40,834	48,668	76,690
流動資產總額	98,629	118,908	607,525
流動負債總額	248,163	514,953	1,297,748
流動負債淨額	(149,534)	(396,045)	(690,223)
資產總值減流動負債	(108,700)	(347,377)	(613,533)
非流動負債總額	14,443	12,689	15,352
淨負債	(123,143)	(360,066)	(628,885)

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們錄得的流動負債淨額分別為人民幣149.5百萬元、人民幣396.0百萬元及人民幣690.2百萬元。於往績記錄期間，我們的流動負債淨額增加，主要是由於具贖回權的普通股增加，由截至2023年12月31日的人民幣215.1百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣356.1百萬元，並進一步增至截至2025年12月31日的人民幣723.9百萬元，得益於連續的[編纂]前融資輪次，以及未償還贖回負債產生的利息攤銷。

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們亦錄得的負債淨額分別為人民幣123.1百萬元、人民幣360.1百萬元及人民幣628.9百萬元。我們的負債淨額主要歸因於具贖回權的普通股截至2023年、2024年及2025年12月31日分別為人民幣215.1百萬元、人民幣356.1百萬元及人

概 要

人民幣723.9百萬元，因本公司未有無條件權利以避免以現金贖回其股本而分類為流動負債。於往績記錄期間，我們的負債淨額增加，亦是由於我們於商業化的初期階段持續投入研發、擴大產品組合及擴大銷售及經銷網絡，導致我們的累計虧損造成的累計虧損於2023年、2024年及2025年12月31日分別為人民幣114.3百萬元、人民幣240.8百萬元及人民幣280.7百萬元。

所有具贖回權的普通股於[編纂]後將由金融負債重新分類為權益，是由於授予[編纂]前投資者的所有特別權利將於本公司[編纂]前或之時自動終止，具贖回權的普通股將有負債重新指定為權益。我們預計通過重新分類及[編纂][編纂]於[編纂]後實現淨資產頭寸。

綜合現金流量表概要

下表載列我們於所示年度的現金流量概要：

	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
經營活動所用現金淨額	(84,244)	(212,708)	(232,616)
投資活動(所用)／所得現金淨額.....	(31,109)	34,315	(25,537)
融資活動所得現金淨額	140,806	159,274	399,820
現金及現金等價物增加／(減少)淨額 ..	25,453	(19,119)	141,667
年初現金及現金等價物	6,636	32,089	12,970
年末現金及現金等價物	32,089	12,970	154,637

於2023年、2024年及2025年12月31日，我們的經營活動所用現金淨額分別為人民幣84.2百萬元、人民幣212.7百萬元及人民幣232.6百萬元，主要歸因於除稅前虧損以及於往績記錄期間增加原材料採購及業務擴張產生的營運資金變動。

主要財務比率

下表載列截至所示年度及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
收入增長率(%) ⁽¹⁾	不適用	10,569.9	320.8
毛損率(%) ⁽²⁾	287.2	34.7	2.5
經調整淨虧損率 (非國際財務報告準則指標)(%) ⁽³⁾	8,474.5	174.4	44.2
流動比率 ⁽⁴⁾	0.4	0.2	0.5
速動比率 ⁽⁵⁾	0.4	0.2	0.4

概 要

附註：

- (1) 收入增長率按收入的同比增長率計算。
- (2) 毛利／(毛損)率按毛利／毛損除以收入(以百分比列示)計算。
- (3) 經調整淨虧損率(非國際財務報告準則指標)按經調整淨虧損(非國際財務報告準則指標)除以收入(以百分比列示)計算。
- (4) 流動比率指截至相關年度末的流動資產除以流動負債。
- (5) 速動比率指截至相關年度末的流動資產(不包括存貨)除以流動負債。

盈利路徑

在運營初期，我們專注於執行發展戰略，構建全棧整車平台及自動駕駛技術能力，並擴大產品組合，而非追求短期財務回報或盈利。因此，我們投入大量資源用於強化研發能力、擴充產品組合(包括推出驚蟄及小滿車型)、拓展銷售及經銷網絡以及提升品牌形象，為長期發展及增長奠定堅實基礎，這也導致我們於往績記錄期間產生部分虧損。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得淨虧損人民幣114.3百萬元、人民幣240.8百萬元及人民幣280.7百萬元。

展望未來，我們預期將通過擴大收入規模、改善毛利率、運營槓桿及提升營運資金效率，維持收入增長並實現盈利能力。詳情請參閱「業務 — 盈利路徑」。

風險因素

我們的業務及[編纂]涉及本文件「風險因素」所載的若干風險。在閣下決定[編纂]我們的H股前，應細閱該節全部內容。我們認為我們面臨的最重大風險包括但不限於：(i)新能源智能重卡市場不斷演變且競爭十分激烈；(ii)我們的經營歷史有限，因此難以評估我們的業務及未來前景；(iii)我們未來的增長取決於市場對新能源智能重卡及無人重卡解決方案的接受程度，且對於我們車輛的需求可能波動；(iv)我們的研發工作可能無法產生預期成果；(v)我們的業務及前景取決於我們建設品牌及聲譽的能力；(vi)我們依賴第三方供應商提供車輛關鍵零部件及組裝，而任何供應中斷、延遲或質量問題均可能對我們的業務及經營造成不利影響；(vii)倘我們與合同裝配合作夥伴的合作出現中斷、終止或不再具有互利性，我們的業務及經營業績可能會受到不利影響；及(viii)我們的業務可能會受經銷商的表現、合規情況及聲譽影響。

股息

於往績記錄期間，我們並無就股份宣派或派付股息。我們目前預期將所有未來盈利用於我們業務的運營及擴展，且預計在可預見的未來不會派付現金股息。未來任何股息的宣

概 要

派及派付將由我們的董事會決定，並須遵守我們的公司章程及中國《公司法》。目前，我們並無設定股息政策或預設股息派付比率。經我們的中國法律顧問確認，我們未來取得的任何淨利潤須首先根據中國法律彌補歷史累計虧損，之後我們須將利潤的10%撥入法定公積金，直至該基金達到我們註冊資本的50%以上。因此，我們將僅在(i)所有歷史累計虧損已彌補；及(ii)我們已如上所述向法定公積金撥入足夠利潤後，方可宣派股息。

[編纂]用途

假設[編纂]為每股H股[編纂]港元(即指示性[編纂]範圍每股H股[編纂]港元至[編纂]港元的[編纂])，且[編纂]未獲行使，我們估計，經扣除我們就[編纂]已付及應付的估計[編纂]佣金及其他費用及開支後，[編纂]的[編纂]將約為[編纂]港元。我們目前擬按下述用途使用[編纂][編纂]：

- 約[編纂]%的[編纂]，或[編纂]港元用於研發，且我們擬持續投入於核心技術的研發及商業化落地，以進一步鞏固我們在新能源智能重卡領域的領先地位；
- 約[編纂]%的[編纂]，或[編纂]港元用於拓展我們的銷售及售後服務網絡覆蓋，為新能源智能重卡客戶構建全週期、全方位、高響應度的售後服務生態體系；
- 約[編纂]%的[編纂]，或[編纂]港元用於有選擇性地推行戰略舉措，以強化新能源智能重卡供應鏈；及
- 約[編纂]%的[編纂]，或[編纂]港元將用於營運資金和其他一般企業用途，以支持我們的日常營運及整體業務增長。

[編纂]

概 要

[編纂]

[編纂]開支

我們應承擔的[編纂]開支估計約為[編纂]港元(假設[編纂]為每股股份[編纂]港元(即指示性[編纂]範圍每股股份[編纂]港元至[編纂]港元的[編纂]))，相當於[編纂]估計[編纂]總額(假設概無根據[編纂]發行股份)的約[編纂]%。[編纂]包括(i)[編纂]相關開支(包括[編纂]佣金)約[編纂]港元，及(ii)非[編纂]相關開支約[編纂]港元，包括(a)我們的法律顧問及申報會計師的費用及開支約[編纂]港元，及(b)其他費用及開支約[編纂]港元。於往績記錄期間，並無[編纂]開支計入我們的綜合損益及其他全面收益表，亦無預付發行成本。預計約[編纂]港元將計入我們的綜合損益及其他全面收益表，預計約[編纂]港元將於[編纂]時入賬列作自權益中扣除。我們認為上述費用或開支對我們而言並不重大或異常高昂。上述[編纂]開支為最近可行估計，僅供參考，實際金額可能與該估計有所不同。

單一最大股東集團

上海動邀由黃先生控制並作為揚州班納瑞、揚州二進制、揚州動邀、揚州盛邀、蘇州凌動、蘇州零動、蘇州班納瑞、蘇州矩石及蘇州動壹各自的普通合夥人。截至本文件日期，黃先生及其控制實體(揚州班納瑞、揚州二進制、揚州動邀、揚州盛邀、上海動邀、蘇州凌動、蘇州零動、蘇州班納瑞、蘇州矩石及蘇州動壹)構成本公司的一組控股股東(定義見上市規則)，有權行使本公司已發行股本總額約30.05%所附帶的投票權。

緊隨[編纂]完成後，黃先生連同其控制的實體(揚州班納瑞、揚州二進制、揚州動邀、揚州盛邀、上海動邀、蘇州凌動、蘇州零動、蘇州班納瑞、蘇州矩石及蘇州動壹)將構成我們的單一最大股東集團，並將有權行使我們已發行股本總額約[編纂]%所附帶的投票權。

僱員激勵計劃

我們已於2026年5月20日採納僱員激勵計劃。揚州班納瑞、蘇州班納瑞、蘇州動壹、蘇州凌動、蘇州零動及蘇州矩石作為我們的僱員激勵計劃的僱員激勵平台而成立，合共持有本公司5,314,287股相關股份(於股份拆細完成後相當於本公司53,142,870股相關股份)。截至本文件日期，僱員激勵平台的所有相關股份已授出。詳情請參閱「附錄六 — 法定及一般資料 — 4.僱員激勵計劃」。

概 要

[編纂]前投資

自本集團成立以來，我們通過股權融資及股份轉讓吸引廣泛而多元的[編纂]前投資者基礎，例如寧德時代、淡馬錫及初速度。有關[編纂]前投資者的背景，以及[編纂]前投資的主要條款的詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構—[編纂]前投資」。

申請於聯交所[編纂]

我們正申請上市規則第8.03(3)條下的[編纂]，並於參照：(i)我們截至2025年12月31日止年度的收入高於第8.05(3)條規定的500百萬港元；及(ii)按[編纂]計算，我們於[編纂]時的預期[編纂]將大幅高於第8.05(3)條要求的40億港元，因此滿足市值／收入測試。

近期發展及並無重大不利變動

近期發展

自2026年初以來，我們持續推進車輛及解決方案的迭代與升級。在此期間，我們的業務保持穩健增長，截至2026年4月30日止四個月，我們的新能源智能重卡銷量達778輛，較2025年同期同比增長334.6%。此外，截至2026年4月30日止四個月，我們已交付41輛適配無人駕駛解決方案的重卡。

並無重大不利變動

經履行董事認為適當的充足盡職調查工作及經審慎周詳的考慮後，我們的董事確認，直至本文件日期，自2025年12月31日（即本文件附錄一所載會計師報告所呈報期間的截止日期）以來，我們的財務或交易狀況或前景並無重大不利變動，自2025年12月31日以來亦無發生任何將對本文件附錄一會計師報告所載資料造成重大影響的事件。